



الشفافة التونسية

# السياسة الوطنية لتنمية القيادات



# السياسة الوطنية لتنمية القيادات

# السياسة الوطنية لتنمية القيادات



السياسة الوطنية لتنمية القيادات  
إصدار الكشافة التونسية  
إعداد اللجنة الوطنية لتنمية القيادات  
سنة 2021

## استهلال :

لقد أولت القيادة العامة للكشافة التونسية لمجال تنمية القيادات اهتماماً خاصاً، نظراً لقناعتنا أنّ هذا المجال هو القاطرة التي تقود بقية القطاعات نحو التميز والتألق، فإذا صلّح حال التدريب وإدارة شؤون القادة فقد صلّح حال كلّ الكشافة التونسية وضمّناً جودة البرنامج الكشفي وقوة الأثر الذي يتركه في المجتمع.

من هذا المنطلق، قدّمنا كلّ الدّعم للجنة الوطنية لتنمية القيادات من أجل إنجاح برامجها وتحقيق أهدافها، ومن بينها وضع السياسة الوطنية لتنمية القيادات، هذه السياسة التي ستضبط بكلّ دقة وحرفيّة دورة حياة القائد صلب المنظمة وكلّ آليات توفير القيادات وأنظمة تأهيلهم وتدريبهم ودعمهم وإدارة أدائهم وتقييم مردودهم وسبل اتخاذ القرارات الخاصة بتكليفهم بمختلف المهام أو توجيههم نحو غيرها.

ولا يخفى على أحد أنّ أغلب المنظمات الكشفية الوطنية تعتمد السياسة العالمية لتنمية القيادات دون أن تأقلمها حسب واقعها الوطني وخصوصياتها الحضارية، ونحن في منظمة الكشافة التونسية كنّا كذلك، إلى أن قرّرنا وضع سياسة وطنية خاصة بنا تتماشى مع السياسة العالمية وتتلاءم مع خصوصياتنا التونسية العربية الإسلامية وتراعي منظومتنا القيمية وواقعنا الوطني. وقد انكبّت اللجنة الوطنية لتنمية القيادات على هذا العمل بمشاركة كلّ المدربين، خلال اجتماعات الدورية المركزية والوطنية والندوات السنوية لقادة التدريب، ثمّ أحالته إلى القيادة العامة للمراجعة والمصادقة، وها أنّ هذا الإصدار يرى النور اليوم، ونحن نعتبره إنجازاً يُضاف إلى المكتبة الكشفية وأدبيات المنظمة وهو يحدّد بوضوح خياراتنا في مجال تنمية القيادات وإدارة شؤون القادة.

إنّ الكشافة التونسية تقدّم اليوم بكلّ اعتزاز وفخر هذه الوثيقة إلى كلّ هياكلها الوطنية والجهوية والمحلية، للعمل بها بشكل يضمن التناغم ووحدة الرؤية والأهداف وآليات التنفيذ، وهي وثيقة سلسة، مرنة تراعي متطلبات التجديد والتغيير، فهي لن تكون جامدة أو ممنوعة من التطوير، بل حدّدت أيضاً أطراً لإجراء التعديلات التي تتطلبها المتغيرات المحيطة بالمنظمة.

ختاماً، يسعدني باسم القيادة العامة للكشافة التونسية أن أتوجّه بجزيل الشكر والامتنان لكافة المدربين والمدربات والمشرّفين والمختصين والخبراء الذين أثروا هذه الوثيقة بعصارة تجاربهم وأفكارهم وساهموا في هذا الإنجاز الهامّ الذي سيضيف حتماً للمنظمة الشيء الكثير وسيُسهم في تحقيق مهمّة الحركة الكشفية وجعلها الحركة الرائدة والمؤثرة في المجتمع. وفقنا الله جميعاً لما فيه خير حركتنا وبلادنا وأطفالنا وشبابنا.... والسلام

القائد العام للكشافة التونسية  
وحيد العبيدي

## المقدمة :

تضمّ الكشفة التونسية بين صفوفها الآلاف من القادة الذين يتقلّدون مهاماً مختلفة ويتحمّلون مسؤوليات جسيمة. وهو الأمر الذي أوجب على المنظمة القيام بمجهودات جبّارة من أجل تدريبهم ودعمهم وإدارة شؤونهم، فخصّصت لذلك الموارد المالية والبشرية واللوجستية الضرورية لتنمية هذا القطاع الهام، إذ يمتلك الجميع القناعة الراسخة أنّ تنمية القيادات ستؤثّر إيجاباً على تنمية البرنامج الكشفية وترفع كثيراً من فرص تحقيق هدف الحركة الكشفية. تنمية القيادات هي المجال الثاني من المجالات الاستراتيجية الثلاثة للكشفة التونسية، إلى جانب البرنامج الكشفية (المجال الأول) والتنمية المؤسسية والتنظيمية (المجال الثالث) التي تضمّ كلّ هياكل الإسناد والدّعم. فجودة البرنامج الكشفية وتأثير الحركة الكشفية في المجتمع يعتمدان بالأساس على قيادات أكفاء وهياكل تنظيمية فعّالة.

ومن هذا المنطلق، عملت القيادة العامة على وضع سياسة وطنية واضحة المعالم لتنمية القيادات تضبط الآليات العلميّة الكفيلة بإدارة هذا الكمّ الهائل من القادة، انطلاقاً من كيفية توفيرهم وصولاً إلى سبل إدارة شؤونهم وطرق دعمهم وقياس مردودهم وتقييم أدائهم. وتشمل هذه السياسة جميع المهام والأدوار والوظائف التي يقوم بها الرّاشدون في الكشفية، والتي تنقسم إلى ثلاث فئات:

- **الفئة الأولى** تضمّ أولئك الذين يعملون مباشرة مع الأطفال والفتية والشباب، فيصمّمون البرامج الملائمة لمختلف المراحل العمرية والمراعية لخصوصيات الحركة الكشفية وللظروف والبيئة المحلية والوطنية، ثمّ يشرفون على تنفيذها وإنجاحها من أجل أن يستفيد منها الكشافون وليحقّقوا منها أكبر عائد ممكن.

- **الفئة الثانية** تضمّ أولئك الذين يعملون مع الراشدين، فيصمّمون سياسات تنمية القيادات وأنظمة التأهيل ويضعون البرامج التدريبية الكفيلة بتطوير أداء القادة في مختلف الأدوار التي تناط بعهدتهم، ويشرفون على تنفيذها ومراجعتها وتطويرها دورياً.

- **الفئة الثالثة** تضمّ أولئك العاملين في هياكل تنظيمية تقدّم الدعم اللازم في مجالات الإدارة والمالية واللوجستيك والإعلام والشراكة والمشاريع وغيرها، من أجل إسناد الفئتين الأولى والثانية لتحقيق هدف الحركة الكشفية.

هذا، وقد انكبّت اللجنة الوطنية لتنمية القيادات خلال هذه المدّة (بين المؤتمرات الوطنيين 22 و 23) على وضع السياسة الوطنية لتنمية القيادات وتحديد ملامحها وتجربة أنظمة التأهيل التي جاءت بها وتعديل ما يجب تعديله لتخرج في نسختها الحالية بعد أن نوقشت خلال اجتماعات الدورية المركزية والوطنية والندوات السنوية لقادة التدريب. وقد راعت اللجنة في هذا العمل، الملاءمة مع السياسة العالمية للراشدين في الكشفية، وسياسة التكوين والتعلم وتنمية الراشدين للجمعية العالمية للمرشّدين وفتيات الكشفية، ورؤية الكشفية التونسية 2025، وهدف الحركة الكشفية ومبادئها. بالإضافة إلى خصوصيات المجتمع التونسي وهويته المتجذرة في الحضارة الإنسانية عموماً والحضارة العربية الإسلامية خصوصاً.

رئيس اللجنة الوطنية لتنمية القيادات  
سفيان بن فرج

## تعريفات

**الراشدون في الكشفية:** هم القادة والقائدات في الحركة الكشفية الذين يتحملون المسؤوليات صلبها ويشرفون على تنفيذ مختلف المهام. والبالغين 18 سنة على الأقل. والقادة في الكشفية إما أن يكونوا متطوعين أو متفرغين.

**المتطوعون:** هم القادة الذين يقدمون الخدمات للحركة الكشفية بصفة إرادية، حرة، طوعية ومجانية، وهم كل القادة والقائدات (منتخبين أو معينين) العاملين في مختلف الهياكل (قيادة عامة، مجلس أعلى، لجان، جهات، أفواج، وحدات...) والمشاركين في تنفيذ مختلف البرامج من أجل دعم الكشفية وتحقيق مهمتها. وصفة التطوع لا تنفي البتة تحمّل المنظمة لنفقات هؤلاء القادة أثناء قيامهم بمهامهم، كما لا تنفي عنهم صفة الالتزام والجدية والسعي إلى تطوير مهاراتهم والرفع من كفاءاتهم.

**المتفرغون:** هم القادة المنتدبون أو المعيّنون من أجل القيام بمهمة محدّدة بمقابل مادي متفق عليه سلفاً ولمدة محدّدة في الزمن أو بعقد غير محدّد في الزمن. يمكن أن يكون هؤلاء المتفرغون من أبناء المنظمة أو من غيرهم، لكنهم في كل الحالات ملتزمون بالمصلحة العليا للمنظمة ويهدفها ومبادئها وقيمتها وأولوياتها. كما يمكن لهم، تقديم خدمات أخرى لفائدة المنظمة بصفة طوعية ومجانية، دون أن تتضارب مع مهامهم الأصلية التي يتقاضون عليها أجراً أو تعيق إنجازها على أحسن وجه.

**التدريب الأساسي:** هو المسار التدريبي الرسمي الخاص بكل القيادات الجديدة، ينتهي بإجازة "الشارة الخشبية"، وهذا التدريب مطلوب للجميع بصفة طوعية، لكنّه مطلوب بصفة إجبارية لعدد من المهام مثل قيادة وحدة أو فوج أو جهة أو قيادة عامة، أو مفوض فني، أو لعضوية المجلس الأعلى، أو لحضور المؤتمرات الوطنية أو غير ذلك مما تضبطه القوانين الجاري بها العمل في المنظمة.

**التدريب المتقدم:** وهو المسار التدريبي الرسمي الخاص بالمدرّبين (مساعد قادة تدريب وقادة تدريب)، وهذا التدريب ينتهي بإجازة مساعد قائد تدريب مع قلادة الشارة الخشبية ذات الثلاث حبات، أو إجازة قائد تدريب مع قلادة الشارة الخشبية ذات الأربع حبات.

**التدريب الوظيفي:** هو المسار التدريبي الرسمي الخاص ببعض المهام أو الوظائف التي لها صبغة دعم أنشطة الفتية والشباب أو التدريب، مثل المفوض الفني أو الإعلام أو التنمية المجتمعية أو التصرف الإداري أو التصرف المالي.

# السياسة الوطنية لتنمية القيادات

## الإطار العام لسياسة تنمية القيادات

### الباب الأول

## مفهوم تنمية القيادات

تنمية القيادات هي النهج المنظم لدعم الراشدين (أي القادة) من أجل تحسين فاعليتهم والتزامهم، وتحفيزهم للحصول على نتائج أفضل في تطبيق البرامج. كما أنها تعزز الفاعلية والكفاءة الكلية للجمعية الكشفية. ويضبط هذا النظام الخطوات والآليات العلمية والعملية الكفيلة بتوفير القيادات واختيارهم ودعمهم وتأهيلهم وتدريبهم وتحفيزهم وتقدير مجهوداتهم وإدارة شؤونهم وتقييم أدائهم واتخاذ القرارات الخاصة بإعادة تعيينهم أو إنهاء مهامهم أو تغيير مساهمهم القيادي نحو مهام جديدة. كما تحدّد سياسة تنمية القيادات سبل تنفيذ كلّ ذلك والمسؤوليات الخاصة بالهيكل الكشفية المتدخلة في هذه العملية بما يضمن تحقيق النجاعة والفاعلية وعدم التضارب في المسؤوليات والمصالح.

## السياق التاريخي لسياسة تنمية القيادات

- في سنة 1990، وافق المؤتمر الكشفي العالمي 32 المنعقد في فرنسا على وضع نظام لإدارة القيادات في الكشفية (القرار 1990/05).

- في سنة 1993، خلال المؤتمر الكشفي العالمي 33 المنعقد في تايلاند، تمّ اعتماد السياسة العالمية لتنمية القيادات (القرار 1993/4) بهدف أساسي هو دعم الراشدين في الكشفية من خلال برنامج منهجي لإدارة شؤونهم.

ومنذ ذلك التاريخ بدأت الجمعيات الكشفية الوطنية في تبني وتنفيذ السياسة العالمية لتنمية القيادات كلياً أو جزئياً وأصبح تدريب القادة جزءاً طبيعياً من إدارة تنمية القيادات على الرغم من أنّ بعضها واجه حينها صعوبات ثقافية ولوجستية وهيكلية لتنفيذها كما يجب.

- في سنة 2011، أثناء المؤتمر العالمي 39 بالبرازيل (القرار 2011/11) تمّ التأكيد على القرارات السابقة المتعلقة بتنمية القيادات والنظر في ضرورة إدماج السياسات الحديثة الرئيسية الأخرى التي اعتمدتها المنظمة العالمية للحركة الكشفية مثل "سياسة النوع الاجتماعي" و "حماية الطفل" و "التواصل مع المجتمع" ونحوها.

كما نصّص نفس القرار على أنّ المؤتمر العالمي يدرك أنّ السياسة العالمية لتنمية القيادات يمكن استخدامها لإدارة المتطوعين والمتفرّغين في الكشفية. كما دعا المؤتمر الجمعيات الكشفية الوطنية لتنفيذ أحكام السياسة العالمية للراشدين في الكشفية.

- خلال المؤتمر العالمي الكشفي 41 بأذربيجان سنة 2017، تمّ إحالة الوثيقة الخاصة بمراجعة السياسة العالمية للراشدين في الكشفية إلى اللجنة الكشفية العالمية للنظر فيها، التي قامت بدورها بهذه المراجعة وأصدرت سنة 2018 وثيقة مُحيّنة للسياسة العالمية للراشدين في الكشفية.

أما على المستوى الوطني، فقد اعتمدت الكشافة التونسية السياسة العالمية منذ سنة 1993، لكن بخطى متأنية، حيث ركّزت أكثر على دراستها ومواءمتها مع واقع الكشافة التونسية، وانطلقت سنة 1996 في العمل بها بصفة جدّية.

في سنة 2017، قررت اللجنة الوطنية وبمصادقة القيادة العامة للكشافة التونسية، إعداد سياسة وطنية لتنمية القيادات تتماشى مع السياسة العالمية للراشدين في الكشفية وتتناغم مع رؤية الكشافة التونسية 2025 وتتلاءم مع خصوصيات المجتمع التونسي وهويته المتجذرة في الحضارة الإنسانية عموماً والحضارة العربية الإسلامية خصوصاً.



## المبادئ الأساسية للسياسة الوطنية لتنمية القيادات

### 1. الانسجام:

هذه السياسة في انسجام تامّ مع السياسة العالمية لتنمية القيادات، وسياسة التكوين والتعلم وتنمية الراشدين للجمعية العالمية للمرشّدين وفتيات الكشف، ومع رؤية الكشف التونسية 2025 وهدف الحركة الكشفية ومبادئها ومع مختلف السياسات الاستراتيجية الأخرى، لا سيما برامج الفتية والشباب والحماية من الأذى وتضارب المصالح.

### 2. المساواة:

تأخذ هذه السياسة بعين الاعتبار مبدأ المساواة بين مختلف القيادات بالكشف التونسية، فلا يكون الانتماء الجهوي أو الجنس أو السن أو الطبقة الاجتماعية عائقا في الحصول على فرص الدعم والتعلم والتدريب أو التعيين والتكليف أو التقييم الموضوعي للأداء أو التقدير والاعتراف والتكريم.

### 3. الحق في الاختلاف:

تراعي هذه السياسة في كلّ مكوناتها وعناصرها مبدأ الحق في الاختلاف والتعددية الثقافية والفكرية، فقيادات الكشف التونسية لهم رؤاهم ومواقفهم وأفكارهم التي يجب احترامها ومراعاتها أثناء وضع البرامج التدريبية أو التكليفات والتعيينات أو عند التكريم والتقدير، وذلك مع احترام مبادئ الحركة الكشفية وهدفها.

### 4. المرونة:

هذه السياسة قادرة على الاستجابة إلى احتياجات القادة والمنظمة على جميع المستويات، وهي تتيح الفرصة لجميع الراشدين القائمين بمختلف الأدوار والمهام للوصول بسهولة وبمرونة في الإجراءات إلى كلّ فرص التعلم والتدريب والتطوير.

### 5. المشاركة الذاتية:

يشارك كلّ قائد بصفة نشطة وجدية في عملية التعلم الذاتي الخاصة به وتطوير قدراته وكفاءاته، وأيضا في إدارة أدائه وتقييمه وفي عملية صنع القرار الخاص به، بما يضمن الشفافية وإرساء جوّ من الثقة والتفاهم.

### 6. أساس الكفاءة:

توزيع الأدوار والمهام صلب المنظمة يكون على أساس الكفاءة المثبتة في المعارف والمهارات والاتجاهات، بما يتيح الفرصة للراشدين من أجل تطوير كفاءاتهم وتحديثها وتجديدها بصفة مستمرة.

### 7. مقارنة تتمحور حول الدور:

تركّز سياسة تنمية القيادات في عنصر الدعم والتدريب على تحقيق النجاح في إنجاز المهمة والقيام بالدور، لذلك فالكشف التونسية تستثمر في مجال تنمية القيادات من أجل نجاح كلّ المهام وتحقيق الأهداف المرجوة، فهي تدعم قياداتها وتدرّبهم من أجل رفع كفاءتهم والنجاح في القيام بأدوارهم.

### 8. القيادة الشبكية:

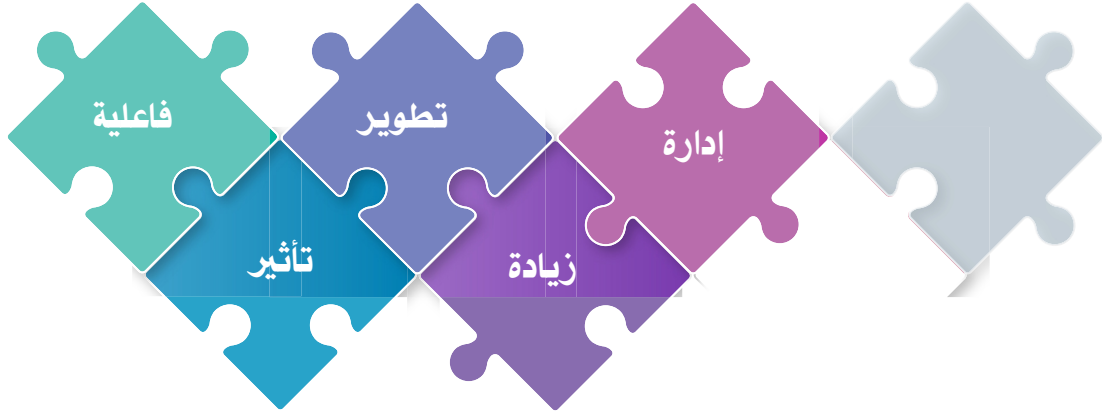
تعمل إدارة الموارد القيادية والتدريب بشكل شبكي بعيدا عن الشكل الهرمي والعمودي ويتحرّك الراشدون بصفة حرة لتحصيل فرص التعلم والتدريب والتطوير، ويعمل المدربون بمبدأ المبادرة الحرة فيقدمون الخدمات التدريبية بصفة طوعية دون الارتباط كثيرا بتراتب هرمية، وتشتغل الهياكل المحلية والجهوية والوطنية بطريقة أفقية شبكية تسمح لها بتبادل التجارب والخبرات والفرص، وتنظيم الأنشطة التدريبية حسب الاحتياجات ودون قيود إدارية وقانونية كثيرة ومعقدة.

### 9- الانتقال الرقمي والتكنولوجي:

توفّر التكنولوجيا الحديثة والرقمية فرصا كبيرة لتجويد إدارة الموارد القيادية وتنميتها، ومن ذلك إنشاء منصة رقمية شبكية تربط بين جميع الهياكل لإدارة قطاع تنمية القيادات، وتوفير فرص التعلم والتدريب عن بعد، وإرساء وحدات تدريبية عبر الأنترنت ونحو ذلك.

## أهداف هذه السياسة

- تهدف السياسة الوطنية لتنمية القيادات بصفة مباشرة إلى تنظيم إدارة الموارد القيادية من توفير القادة واختيارهم إلى إدارة أدائهم وتقييمه واتخاذ القرارات بشأنهم.
- لكن، وبصفة غير مباشرة، فإن السياسة الوطنية لتنمية القيادات تهدف تحديداً إلى:
- تحسين الأداء والالتزام والتحفيز للقادة أي الراشدون في الكشفية.
  - الزيادة في عدد القادة، فالإدارة والتدريب الجيد يعتبر عنصر جذب نحو المنظمة.
  - تطوير برامج الفتية والشباب، فبتطوير القادة ورفع كفاءاتهم، سيتطور آليا البرنامج الكشفية.
  - رفع فاعلية وجودة وكفاءة المنظمة في مستوى التطوير الهيكلي والمؤسساتي، فكلما أحسنّا إدارة القيادات وتمكنا من رفع أدائهم، كلما تطوّروا أكثر وتطوّرت بذلك مختلف الهياكل والمؤسسات في المنظمة وأصبحت تعمل بجودة عالية.
  - التأثير على المجتمع إيجابيا، فالقيادات المتدربة وذات الكفاءة العالية ستقدّم برامج كشفية تخدم المجتمع وتترك أثرا ملموسا، كما يمكن أن تفيد المجتمع من خلال مسؤوليات ومهام أخرى خارج المنظمة متسلّحين فيها بتكوينهم الكشفية العالي.



## تنفيذ هذه السياسة

نضمن تنفيذاً سليماً وفعالاً لهذه السياسة يجب ترويجها والتعريف بها لدى كلّ هياكل المنظمة وقياداتها. وهذا ما سيزيد من الوعي بأهميتها ونجاحاتها. مع ضرورة وضع آليات لتقييمها ومراجعتها. كما يجب إرساء هياكل قارة مكلفة بتنفيذها ومتابعتها:

— **على المستوى المركزي:** القيادة العامة مسؤولة على تطبيق وتنفيذ السياسة الوطنية لتنمية القيادات عن طريق لجنة وطنية تعهد لها هذه المهمة وتسمى "اللجنة الوطنية لتنمية القيادات" ويرأسها أحد أعضاء القيادة العامة على أن يكون من قادة التدريب أصحاب الخبرة والتجربة في إدارة وتطوير مجال الراشدين في الكشفية.

تضمّ هذه اللجنة قادة خبراء في التدريب وإدارة الموارد البشرية ومختصين في مجالات لها علاقة بتنمية القيادات، وأعضاء في القيادة العامة لهم منظورين على المستوى الجهوي أو المحلي، مثل رئيس لجنة البرامج وقادة الأقسام الفنية ورئيس لجنة الاعلام ورئيس لجنة المالية والمكلف بالشراكة وتنمية المجتمع. تتولّى هذه اللجنة مهمة التخطيط ووضع البرامج والآليات الكفيلة بتطبيق السياسة الوطنية لتنمية القيادات تطبيقاً سليماً وناجماً، مع مراقبة التنفيذ.

أمّا مهمة تنفيذ هذه البرامج والاعداد المادي واللوجستي لها فتسند إلى إدارة التدريب التي تتكوّن من متفرغين يقع انتدابهم للغرض. كما تتولّى إدارة التدريب متابعة قاعدة بيانات القادة وإدارة المنصة الرقمية لتنمية القيادات.

— **على المستوى الإقليمي:** تعيّن اللجنة الوطنية لتنمية القيادات بعد مصادقة القيادة العامة، مندوباً لها في كلّ إقليم (مجموعة جهات) يتولّى متابعة تنفيذ هذه السياسة في الجهات الراجعة له بالنظر والتنسيق بينها.

— **على المستوى الجهوي:** قيادة الجهة مسؤولة على تطبيق هذه السياسة في مستوى الجهة، وذلك عن طريق لجنة جهوية تعهد لها هذه المهمة وتسمى "اللجنة الجهوية لتنمية القيادات" ويرأسها أحد أعضاء قيادة الجهة على أن يكون مساعد قائد تدريب على الأقلّ وله دراية بإدارة وتطوير مجال الراشدين في الكشفية.

— **على المستوى المحلي:** يتمّ تعيين قائد مكلف بتنمية القيادات صلب قيادة الفوج تعهد له مهمة متابعة تنفيذ هذه السياسة على مستوى الفوج، على أن يكون متحصّلاً على الشّارة الخشبية على الأقلّ.

تعمل كلّ هذه الهياكل مركزياً وإقليمياً وجهوياً ومحلياً في تناغم وتعاون تام، بطريقة شبكية تربط بينها، تعتمد آليات تكنولوجيا ورقمية حديثة، تضمن سهولة تدفق المعلومات والتقارير والتغذية الراجعة عن تنفيذ هذه السياسة.

## اعتماد هذه السياسة

تتولّى اللجنة الوطنية لتنمية القيادات إعداد "السياسة الوطنية لتنمية القيادات" والمصادقة عليها أولاً من طرف الدورية الوطنية، ثمّ تحال إلى القيادة العامة للمصادقة عليها أو إعادتها للجنة الوطنية للتعديل. بعد المصادقة عليها، تحيل القيادة العامة هذه السياسة للمؤتمر الوطني لاعتمادها نهائياً. ويتمّ بعد ذلك انطلاق تنفيذها على كلّ المستويات.

## مراجعة هذه السياسة وتحديثها

لكي يتمّ الوفاء بالمبادئ التي تقوم عليها هذه السياسة، يجب أن يتمّ مراجعتها بانتظام ودورياً كلّ 6 سنوات، ويتمّ المصادقة واعتماد المراجعة الجديدة لهذه السياسة بنفس طريقة اعتمادها. كما يمكن ادخال تحديث استثنائي وضروري على هذه السياسة قبل مرور 6 سنوات على اعتمادها أو مراجعتها، بطلب من اللجنة الوطنية لتنمية القيادات ومصادقة القيادة العامة، على أن يقع المصادقة عليها لاحقاً من المؤتمر الوطني.

## الباب الثاني

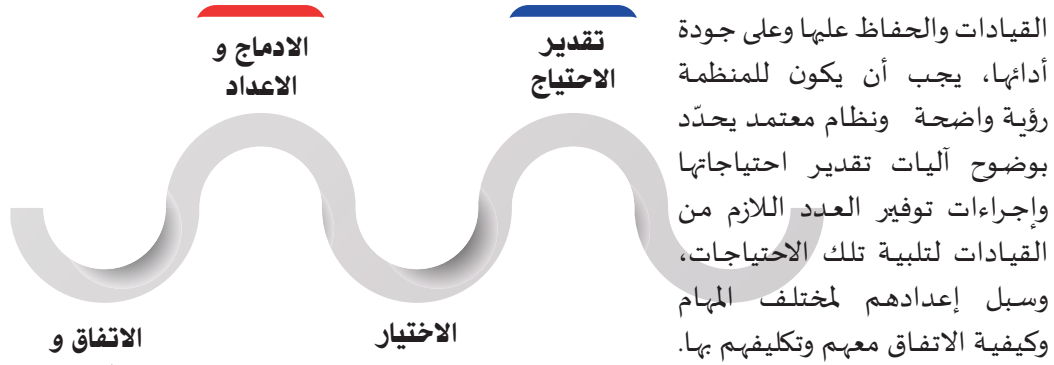
بيان  
السياسة الوطنية لتنمية القيادات  
دورة حياة القائد في الدور

## دورة حياة القائد في الدور

تعتبر "دورة حياة القائد في الدور" أساس السياسة الوطنية لتنمية القيادات وبيائها، وهي جملة الخطوات العملية أو مسار القائد في كل دور أو مهمة يتولاها في الكشفية. ينطلق هذا المسار من تحديد الدور وآليات التوفير واختيار القائد المناسب للقيام به، مروراً بإدارة أدائه وصولاً إلى التقويم واتخاذ القرار بشأن التجديد له لمواصلة المهمة أو إنهاؤها أو الاتفاق على تولي مهمة أخرى.

### 1. مرحلة «التوفير»

لتحقيق مهمتها، ينبغي أن يكون للكشافة التونسية العدد الكافي، أي الذي تحتاجه من القيادات الناشطة لتحمل جملة المهام الضرورية لتسيير كل الهياكل على الأصعدة الوطنية والجهوية والمحلية. ومن أجل بناء هذه المجموعة من



#### 1.1 تقدير الاحتياج:

تقوم الكشفية التونسية بحصر كافة المهام المستوجبة لمختلف هياكلها ووضع توصيف واضح وعلمي لكل مهمة وتقوم بمراجعة ذلك دورياً كل 3 سنوات. ثم تتولى احتساب عدد القيادات المتوفرة والمستعدة وتضبط العدد الناقص من القيادات والواجب توفيره، مع الأخذ بعين الاعتبار نسبي التسرب والتطور. كما تأخذ الكشفية التونسية بعين الاعتبار أن المتطوعين قد يدعمهم بعض المتفرغين في المهام التي تستوجب ذلك.

النسب الواجب مراعاتها عند احتساب الاحتياجات:

تقدير عدد القادة المستوجب:

4 قادة أو قائدات لكل وحدة كشفية

معدل 0,8 قائد أو قائدة عن كل وحدة كشفية لتولي بقية المهام.

إذن عدد القادة الإجمالي لجميع المهام = عدد الوحدات \* 4,8

يتوزع المستوى التدريبي المطلوب للقادة كالتالي:

- مستوى الشارة الخشبية = عدد الوحدات \* 1,8 (قادة وحدات، قادة أفواج، مفوضون،

مندوبون، أعضاء قيادة جهة أو قيادة عامة أو مجلس أعلى، مكلفون بالمهام الوظيفية ...)

- مستوى التمهيدية = عدد الوحدات \* 2 (مساعدو قادة الوحدات)

- مستوى دون التمهيدية = عدد الوحدات \* 1 (القادة الجدد المتربصون)

نسبة التأطير التدريبي = مدرب معتمد (ق ت أو م ق ت) لكل 30 قائدة(ة)

ويتوزع المدربون كالتالي:

- قادة تدريب معتمدين = ثلث (3/1) مجموع المدربين المعتمدين.

-مساعدو قادة التدريب المعتمدين = ثلثي (3/2) مجموع المدربين المعتمدين.  
نسبة التسرب القيادي = 10 %.

نسبة التطور السنوي لعدد الوحدات = 5 %.

بعد تحديد العدد المستوجب للقيادات، يتم مقارنته بالوضع القيادي الحالي، وبذلك يمكن استخلاص الاحتياجات القيادية، بعد مراعاة نسبة التسرب القيادي.  
هذا بالنسبة لاحتساب الاحتياج القيادي العام للمنظمة، وذلك لا يتعارض مع بعض المهام خاصة تلك المتعلقة بالمتفرغين التي يجب تحديثها وتحديثها وحصر المهام الشاغرة منها والاستقالات ونهاية العقود، لاحتساب الاحتياج الحقيقي فيها.

## 2.1. الاختيار:

تضبط المنظمة مختلف الإجراءات والآليات لاختيار القادة والقائادات لتلبية الاحتياجات القيادية لمختلف المهام التي تشهد شغورا.

1.2.1. **بالنسبة إلى المتفرغين:** تعلن المنظمة عن الشغورات وتفتح باب الترشيح لها وفق شروط وتوصيف دقيق للمهمة، وتتولى لجنة مختصة بعد ذلك فرز الترشيحات وإجراء المقابلات الشخصية وترتيب المترشحين والاختيار.

2.2.1. **بالنسبة إلى المتطوعين:** تتخذ المنظمة موقفا استباقيا فتضع استراتيجية سنوية لجذب عدد من الراشدين إلى الحركة الكشفية، لتتمكّن من خلالها من تسديد كلّ الشغورات المتوقعة أو الإحداثيات الجديدة.

ينتج عن استراتيجية الجذب التي وضعتها المنظمة عدد من الترشيحات للالتحاق بفريقها القيادي، فتختار منهم من يتوافق مع مبادئها ويبيدي استعداداته للعمل على تحقيق هدفها والقدرة على صون صورتها.

ويستوجب عند عملية الاختيار مراعاة تنوع الراشدين داخل المجتمع التونسي، فتعمل المنظمة على ضمان التنوع الجندري والثقافي والاجتماعي.

ومن المهم أن تختار المنظمة من بين المترشحين أولئك الذين لديهم قناعة بضرورة حماية الأطفال والفتية من الأذى، ولديهم إمكانية التعلم والتدريب والتطوير واكتساب مهارات جديدة، والذين يتوافقون مع إحدى المهام الكشفية.

كما تحرص المنظمة على تطبيق مبدأ العدل والانصاف أثناء عملية الاختيار.  
تتولى المنظمة إدخال معطيات القادة والقائادات الجدد على قاعدة بيانات، على أن يكون من بينها ما هو سري التزاما بحماية المعطيات الشخصية.

## 3.1. الإدماج والإعداد:

تترك المنظمة الفرصة للذين وقع اختيارهم للاندماج صلب المنظمة والتعرف عليها من قرب وعلى المهام التي سيؤدونها، وهي فرصة أيضا للمنظمة للتعرف على هؤلاء القادة والقائادات وعلى مدى قدرتهم على التأقلم والاستجابة لمتطلبات المنظمة.

**بالنسبة إلى المتفرغين:** تعتبر هذه المدة، فترة تربّص تسبق الاتفاق والتعيين وإمضاء العقد.  
**بالنسبة إلى المتطوعين:** هي فترة للتعرف على المنظمة وعلى المهمة، وعلى إمكانية التأقلم والاندماج صلبها، كما تعتبر هذه المرحلة، فترة التدريب الرسمي، سواء أكان أساسيا أو وظيفيا أو متقدما، فالتكليف والتعيين في مهمة كشفية يتطلب مورا قريبا بالتدريب الرسمي الخاص بتلك المهمة. ويكون التدريب الرسمي وفق أنظمة تأهيل مصادق عليها، تضبط بكلّ وضوح المسار التدريبي ومحتواه ومدته والهيكلة المشرف عليه وكيفية إصدار الإجازة الخاصة به. (أنظر الأبواب الرابع والخامس والسادس من هذه السياسة).

## 4.1. الاتفاق المتبادل والتكليف:

بعد فترة التربص (بالنسبة إلى المتفرغين) أو الاندماج والاعداد (بالنسبة إلى المتطوعين) يتم دعوة المترشح

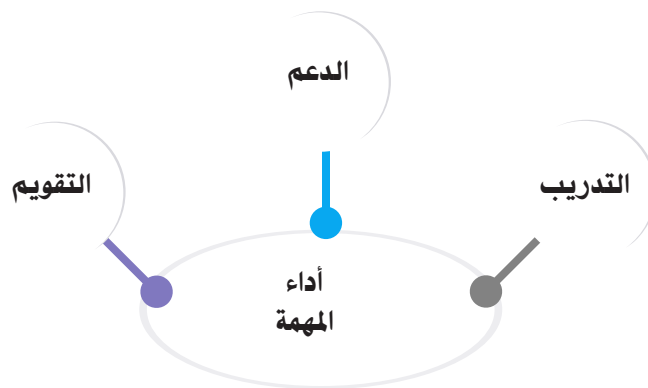
لمهمة كشفية من قبل رئيس الهيكل الأعلى لجلسة من أجل الاتفاق. ورئيس الهيكل الأعلى هو قائد الفوج بالنسبة إلى كلّ المهام المسندة داخل الفوج ووحداته، أو قائد الجهة ب بالنسبة إلى المفوضين وأعضاء الجهة، أو القائد العام بالنسبة إلى أعضاء القيادة العامة، أو المدير التنفيذي بالنسبة إلى المتفرغين صلب الإدارة المركزية، وهكذا دواليك. يستند الاتفاق المتبادل إلى مبدأ التفاوض والوضوح، ويسمح فيه للطرفين بمناقشة التزامات الطرف المقابل. كما يسلط الضوء على قيم المنظمة والالتزام المشترك لتحقيق أهدافها والالتزام بأنظمتها القانونية.

وخلال جلسة الاتفاق المتبادل يستلم المترشح نسخة من توصيف المهمة التي سيقع تكليفه بها، والتي تتضمن في جزء منها التزامات الطرفين المتفق عليها. إذا انتهت الجلسة بالاتفاق المتبادل، يصدر قائد الهيكل الكشفي المعني قرارا بالتكليف لمدة محدّدة، ويقع عندئذ:

بالنسبة إلى المتفرغين: إمضاء العقد حسب التراتيب والنظم المعمول بها.  
بالنسبة إلى المتطوعين: إمضاء نسخة من «توصيف المهمة» مع التنصيص عليها بعبارة «اطلعت عليه».  
بالإضافة إلى تجميع الوثائق القانونية التي تستوجبها بعض المهام، كوثيقة تسجيل وحدة كشفية على سبيل المثال.

## 2. مرحلة «إدارة الأداء»

بعد أن تمّ الاتفاق المتبادل والتعيين، ينطلق القائد في ممارسة المهمة التي تمّ تكليفه بها، ويحرص في ذلك على تحقيق كل بنود الاتفاق وخاصة الأهداف المتفق عليها. كما تتولّى المنظمة الإيفاء بالتزاماتها نحوه، على الشكل المتفق عليه. فتقوم في هذه المرحلة بالدعم والتحفيز، والتدريب، وتقييم الأداء وتعديله من أجل رفعه إلى مستويات أفضل. والغرض من إدارة الأداء يتمثل في ضمان الفاعلية وتحسين الأداء، وإعطاء مؤشرات توضيحية لتطوير الهيكل التنظيمي، وكلّ ذلك من أجل تحقيق أعلى نسبة من الأهداف المرسومة للمهمة.



### 1.1 التدريب:

توضّح هذه السياسة أنه لا يمكن أن نقوم بإدارة أداء أي قائد أثناء ممارسته للدور أو القيام بتقييمه دون تقديم التدريب الضروري له، فإحدى التزامات الهيكل الكشفي المباشر والمسؤول عن القائد هو تقديم التدريب اللازم للنجاح في الدور. إذ يعتبر التدريب أمراً أساسياً لتوفير كل الوسائل والكفاءات الضرورية للنجاح في الدور. ويكون هذا التدريب كالتالي:



- **تدريب تعريفي بالدور:** إذ يحتاج كلّ قائد إلى أن يتمّ اطلاعه على المهام الضرورية لدوره، وإعطائه كلّ المعلومات عنها، لتتيح له فرصة العمل بكلّ ثقة.

خلال هذه الفترة، يتعرّف القائد أيضا على فرص التدريب المتاحة مستقبلا لتلبية احتياجات دوره، سواء أكانت تدريباً رسمياً أو غير رسمي أو غير شكلي.

كما يحتاج القائد في هذه المرحلة إلى مرشد فني شخصي أو كوتش شخصي، ليساعده على فهم دوره وبيئة العمل ووضع أهدافه الشخصية التي ستقوده للنجاح وتحقيق أهداف الدّور.

وربّما يحتاج القائد(ة) في هذه الفترة إلى لقاءات مع من كانوا يشغلون نفس الدّور.

- **تدريب رسمي للدور:** يجب عادة على من تمّ تكليفه بأي دور أن يكون قد مرّ بتدريب رسمي مسبق خاص بذلك الدّور، يتحصّل على إثره على إجازة تخوّل له ممارسة مهامه. لكن أحيانا وبصفة استثنائية ناتجة عن بعض الظروف أو الأسباب الموضوعية، يضطرّ للتكليف بدور دون أن يكون المكلف قد مرّ بتدريب رسمي ومتحصّل على إجازة رسمية فيه. وفي هذه الحالة على القائد(ة) أن يتدارك الأمر في أقرب فرصة ويشارك في ذلك التدريب الرسمي للتحصّل على الإجازة التي تخوّل له القيام بكل مهام ذلك الدّور بصفة قانونية وتستجيب للتراتب المعمول بها.

- **تدريب غير رسمي:** وهو تدريب ضروري للتكوين المستمر ولمواكبة القائد(ة) لكل المعارف والمهارات ذات العلاقة بدوره. يمكن أن يكون هذا التدريب داخل المنظمة الكشفية أو خارجها.

وهذا النوع من التدريب يقوم على أساس دراسة جدية لاحتياجات القائد(ة) و لمكتسباته و خبراته السابقة، وتحديد فجوة المعارف والمهارات والاتجاهات التي سيعمل التدريب على تلأفها وتلبية هذا الاحتياج.

وهذا النوع من التدريب يكون مستمرا طيلة فترة تحمّل المسؤولية والقيام بالدور.

- **تدريب غير شكلي:** وهو غير مرتبط بزمان أو بإطار تنظيمي معيّن، فيمكن أن يكون في شكل دراسات ومطالعات ولقاءات مع ذوي الخبرة ومع المرشد الفني أو غيرهما.

ينبغي على الكشافة التونسية، ممثلة في اللجنة الوطنية لتنمية القيادات بكلّ هياكلها المركزية والجهوية، أن توفرّ الفرص التدريبية في كلّ نوع من أنواع التّدريب، وأن يكون ذلك مراعيًا لمبادئ الإنصاف والعدل والمرونة.

فرص التدريب والتنمية المستمرة يجب أن تكون متاحة باستمرار وبطريقة يمكن لجميع القيادات الاستفادة منها أيا كان الدّور والمهام المنوطة بعهدتهم.

كما تحرص الكشافة التونسية على مراجعة وتطوير نظامها التدريبي بصفة مستمرة بما يستجيب للتغيرات التعليمية والتكنولوجية السريعة وتواكب آخر نظريات التعلّم والتدريب.

التدريب يرفع من المستوى الفردي للقيادات ويؤهلهم لتنفيذ كل المهام، وهو ما يزيد في الكفاءة الجماعية للمنظمة.

ومن الضروري أن تسند الكشافة التونسية إجازات رسمية لكلّ من مرّ بنجاح بالتدريب الرسمي، والتي تخوّل لهم الترشح لمختلف المهام والأدوار. وتكون هذه الإجازات ممضاة وجوبا من القائد العام للكشافة التونسية ورئيس اللجنة الوطنية لتنمية القيادات.

تمسك إدارة التدريب بالمنظمة سجلا رسميا تدوّن فيه أسماء وبيانات المتحصّلين على مختلف الإجازات الرسمية.

وتحفظ هذه السجلات والمعطيات بطريقة تضمن سلامتها من أي إتلاف أو استغلال في غير محلّه.

كما يتحصّل المشارك(ة) في دورات التدريب غير الرسمي على شهادات تثبت مرورهم ومشاركتهم فيها.

## 2.2. الدعم:

يعتبر الحصول على الدعم بصورة منتظمة عاملا أساسيا في الحفاظ على قيادات يعملون بكفاءة وفاعلية. لذلك يجب أن يتلقّى كلّ من وقع تكليفه بدور أو مهمة كشفية على دعم وحوافز في أشكال مختلفة، بعضها معنوي وأدبي والبعض الآخر مادي يتمثّل في إمكانيات مادية ولوجستية تساعد على أداء الدّور بشكل فعّال.



من أشكال وآليات الدعم نذكر:

- فرص التدريب المستمر.
- جلسات الاستماع الدورية للمتابعة والتقييم والتعديل.
- تعيين "مرشد فني" لتقديم التوجيه والدعم والمساعدة الفنية الضرورية لتحقيق الأهداف الشخصية وأهداف الدور.
- الإحاطة بالقائد عند الأزمات ومساعدته على إيجاد الحلول المناسبة والفعالة لتجاوزها.
- عدم تجاوز القائد في كل ما يخص دوره، واستشارته قبل اتخاذ القرارات التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بمهامه، والقضاء على تضارب المسؤوليات وتداخل المهام.

### 3.2. التقييم:

يعتبر التقييم المرحلي للأداء فرصة مهمة للتعديل والتقييم. وهو أمر ضروري لتحسين الأداء ورفع الكفاءة الفردية والجماعية للمنظمة. فهذه المرحلة هامة جدًا في ضمان تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة من خلال نظام متفق عليه من المتطلبات والمعايير والمؤشرات.

التقييم يكون عموماً بمقارنة النتائج بالأهداف والقياس المرحلي لمؤشرات الأداء (KPIs)، إذ تمكن هذه العملية من معرفة مدى جدية الأداء وفاعليته وجودته، ومدى استيفاء القائد لمتطلبات دوره أو مهمته، وهل يسير بشكل صحيح نحو تحقيق الأهداف أم لا.

ويجب أن تدار هذه العملية بطريقة شفافة وبناءة وتشاركية وداعمة، مما يتيح الفرصة لمعرفة نقاط القوة ومواطن الخلل وما إذا كانت هناك ضرورة لإدخال بعض التعديلات على الأهداف أو فريق العمل أو غيرها.

ينتج عن هذه المرحلة، خطة عمل مستقبلية للتطوير الشخصي ورفع الأداء، يمكن أن تشمل برمجة تدريب إضافي أو تعديل للتمشيات وأساليب العمل أو اتخاذ إجراءات جديدة أو تقديم دعم إضافي.

استمارة التقييم المرحلي الذاتي: هي استمارة يعدّها الهيكل المسؤول وتتضمن مؤشرات الأداء، يجب عنها القائد(ة) بصفة فردية وشفافة وواضحة.

تتيح هذه الاستمارة الفرصة لكل قائد(ة) أن يقيم نفسه وأدائه وأن يعرف ما يتوجب عليه تثمينه أو تداركه.

الاجتماع الدوري للتقييم والتقييم: يتم تنظيمه بصفة دورية (كل 3 أو 6 أشهر) بين القائد(ة) المكلف بالدور أو المهمة والقائد المسؤول عنه (رئيس الهيكل المباشر أو الأعلى).

ينطلق هذا الاجتماع بدراسة استمارة التقييم المرحلي الذاتي التي قام المعني بالأمر بتعميرها والإجابة عن الأسئلة الواردة فيها، ثم قياس النتائج المحققة مرحلياً مع الأهداف الموضوعية، وتدارس أسباب التأخير في الإنجاز أو التراجع في الأداء إن تمت ملاحظة ذلك، وتثمين نقاط القوة التي ساهمت في تحقيق النتائج المسجلة. وينتهي الاجتماع إلى وضع خطة مستقبلية للتطوير ورفع الأداء وتقييمه.

### 4.2. الاعتراف والتقدير:

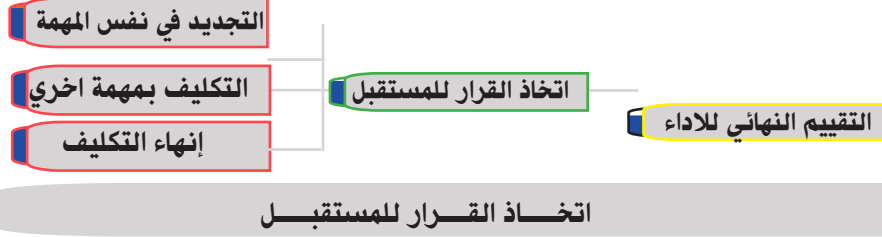
تعتبر هذه السياسة أنّ الاعتراف بالمجهودات المبذولة وقيمة النتائج المحققة، حافز هام لمزيد البذل والعطاء والتطوير وتحسين الأداء.

وتضع الكشافة التونسية نظاماً رسمياً للاعتراف والتقدير من خلال جملة من الأوسمة الرسمية التي تمنحها وفقاً لضوابط وتراتبية قانونية مضبوطة، وتضع نظاماً غير رسمي يتضمن شهادات التقدير والشكر والميداليات والدروع وغيرها.

ولا يجوز أن يستند هذا الاعتراف والتقدير إلى مجرد التدرج في المهام الكشفية، بل إلى الإنجازات المحققة. فالكشافة التونسية لا تتنكر لمنتسبيها وقادتها الذين بذلوا المجهودات الكبيرة وحققوا الإنجازات الثابتة، فتشكرهم وتعترف لهم بذلك في شتى المناسبات والمؤتمرات والاحتفالات. وتوصي هذه السياسة بشكر كل القادة وتحفيزهم أثناء تأديتهم لمسؤولياتهم وذلك من باب الدعم والتحفيز والاعتراف بالنتائج المرحلية المحققة. ويعتبر هنا مبدأ العدل والانصاف هاما جدا في إسداء التقدير والاعتراف بالإنجازات، فلا يجوز تفضيل قائد عن آخر لمجرد انتمائه الجهوي أو علاقته المميّزة بالقائد المسؤول.

### 3. مرحلة "التقييم والقرار"

تأتي هذه المرحلة في نهاية مدة التكليف بالدور أو المهمة، يتم فيها حصر النتائج النهائية ومقارنتها بالأهداف وتقييم الأداء واتخاذ القرار المناسب على ضوء ذلك، والذي يمكن أن يكون إما التجديد في نفس الدور أو المهمة، أو التكليف بدور آخر أو مهمة أخرى، أو إنهاء التكليف. ومرحلة التقييم هامة جداً لاستخلاص العبر ومعرفة نقاط القوة لدعمها مستقبلاً، ونقاط الضعف أو مواطن الخلل لتداركها واتخاذ الإجراءات الكفيلة بالتقليص منها أو القضاء عليها. لذلك وجب على كل هيكل كشفي في المنظمة أن يبذل الجهد في تنفيذ عملية التقييم وعدم إغائها أو التهاون في القيام بها. وتعود مسؤولية التقييم واتخاذ القرارات المتعلقة بالمستقبل إلى رئيس الهيكل المباشر الذي قام بعملية الاختيار والاتفاق المتبادل والتكليف في البداية.



#### 1.3. التقييم النهائي للأداء:

في نهاية المدة المحددة للقيام بالدور أو تنفيذ المهمة، ينبغي القيام بتقييم عام لأداء القائد قبل اتخاذ قرار بشأن مستقبله القيادي في المنظمة. وينبغي القيام بتقييم علمي للأداء، ينطلق باستمارة تقييم ذاتي شامل يقوم القائد المعني بالإجابة عن أسئلتها، ثم إجراء اجتماع ثنائي مع المكلف بالتقييم، يقع أثناءه قياس النتائج النهائية ونسبتها مقارنة بالأهداف الموضوعية في البداية، مع تحديد نقاط القوة والنجاح في الأداء، وكذلك نقاط الضعف وال فشل. مع ذكر الأسباب والنقائص التي أثرت على المردود.

#### 2.3. اتخاذ القرار للمستقبل:

على ضوء التقييم النهائي للأداء، يتخذ القائد المسؤول (رئيس الهيكل الأعلى) قراراً لمستقبل القائد في ذلك الدور أو المهمة، الذي يكون كالآتي:

**1.2.3. التجديد في نفس المهمة:** بعد الإقرار بالأداء الجيد للقائد (ة) الذي خول له تحقيق نتائج إيجابية في دوره أو مهمته، يقع إعادة تكليفه بنفس الدور أو المهمة، على أن تستجيب عملية التجديد لقوانين المنظمة، وذلك لضمان التداول على المسؤولية وإعطاء أكبر فرص للشباب.

ولا بد في حالة التجديد من توفر شرط أساسي وهو رغبة القائد في إعادة تكليفه، ويتم تبعاً لذلك إعادة مناقشة بنود الاتفاق الأول وتحديد الأهداف والمؤشرات الجديدة والتزامات كل طرف.

**3.2.2. التكليف بمهمة أخرى:** وذلك بعد التقييم النهائي الشامل، الذي يؤدي إلى الاقتناع بأن مهارات القائد المعني وكفاءاته غير صالحة لهذا الدور وتتماشى أكثر مع دور آخر أو مهمة أخرى. وفي صورة كان التقييم إيجابياً وكان القائد المعني قد وقع التجديد له سابقاً في نفس الدور عدة مرات فإنه يمكن للطرفين الاتفاق على إعطاء الفرصة لمرشح آخر. وفي هذه الحالة، يدخل القائد المعني في قائمة المرشحين للدور الجديد ويمرّ بآليات الاختيار للدور أو المهمة.

**3.2.3. إنهاء التكليف:** يكون بقرار من رئيس الهيكل الأعلى لأحد الأسباب التالية:

- إلغاء الدور أو المهمة من هيكل المنظمة.
- تعبير القائد المعني بنفسه وعن طواعية بعدم رغبته في مواصلة الدور أو إعادة التكليف.
- الإقرار من خلال التقييم النهائي بوجود إخلالات أو تقصير في أداء الدور وغياب أية مؤهلات للقيام بأدوار أو مهام أخرى.

#### 3.3. الاعتراف والتقدير:

في كل الحالات، وأياً كان القرار للمستقبل، لا بدّ من الاحتفاء بالقائد وتقدير مجهوداته، ما لم يكن هناك إخلال كبير يتضارب مع هدف الحركة ومبادئها ونظمها وتراتبها القانونية. الاعتراف والتقدير هو أبسط حقوق القادة المتطوعين على المنظمة التي أعطوا فيها من وقتهم ومجهوداتهم، وخدموها بكلّ حب وتطوّع والتزام بهدفها ومبادئها وقوانينها.

# السياسة الوطنية لتنمية القيادات

أنواع التدريب

الباب  
الثالث

## أنواع التدريب

إذا كان التعليم هو عملية تطوير معارف المتعلّم ومهاراته في مجالات متعدّدة تساعد على مجابهة الحياة واكتساب قدر من العلم والمهارات التحليلية والنقدية وغيرها، فإنّ التدريب هو عملية تفاعلية متخصصة موجّهة تهدف إلى إكساب المتدرّب المعارف والمهارات والكفاءات والخبرات الضرورية في مجال معيّن وربّما التخصّص فيه، هذا بالإضافة لتغيير القناعات والاتجاهات والسلوكيات وتعديلها. والهدف الأساسي من التدريب هو رفع الكفاءة والأداء من خلال إكساب المتدرّب لجملة المعارف والمهارات والآليات الضرورية لقيامه بدوره أو مهمّته وتعديل سلوكياته واتجاهاته القيادية والوظيفية، لنصل به إلى أداء دوره ومهمّته بكفاءة وفاعلية عالية.

ويمكن تصنيف الأنشطة والبرامج التدريبية إلى 3 أصناف كالتالي:

### 1. التدريب الرسمي (formelle):

وهو التدريب الذي يستجيب للخصوصيات التالية:

- **إشهادي:** يعني أنّه تدريب ضمن نظام تأهيل رسمي ينتهي بشهادة رسمية ضرورية تجيز لحاملها الاضطلاع بدور أو مهمّة معيّنة.
- **منظم:** هو تدريب ضمن دورات تنظّمها هياكل المنظمة أو مراكز ومؤسسات معترف بها.
- **محدّد في الزمن:** مرتبط بفترة تأهيل رسمية محددة في الزّمن ومدّتها معلومة ومضبوطة.

في الكشف التونسية تعتبر الدورات التدريبية التالية دورات رسمية:

- **دورات التدريب الأساسي:** الدراسة الابتدائية، الدراسة التمهيدية، دراسة الشارة الخشبية، الوحدات التدريبية التأهيلية M2 و M3، دورات الاختصاص الرسمية S1 و S2 و S3، الدورات التدريبية عن بعد المؤهلة للابتدائية و التمهيدية و الشارة الخشبية L1 و L2 و L3.
- **دورات التدريب المتقدّم:** الدورة التأهيلية لمساعد قائد التدريب، الدورة التأهيلية لقادة التدريب، الدورة الرسمية لمساعد قائد التدريب، الدورة الرسمية لقادة التدريب.
- **دورات التدريب الوظيفي:** التي تشفع بإجازة رسمية، في الاختصاصات التالية: مفوض فني، الاعلام والاتصال، التنمية المجتمعية، التسيير الإداري والتسيير المالي.
- ويمكن للمنظمة إضافة اختصاصات أخرى حسب مقتضيات المرحلة والتطوّر التنظيمي لها، وذلك بقرار من اللجنة الوطنية لتنمية القيادات، مصادق عليه من القيادة العامة.
- **دورات مركز روافد التخصصية:** وهي الدورات التي ينظمها المركز في تخصّص معيّن وتشفع بشهادة اختصاص معتمدة من المنظمة وممضاة من القائد العام ورئيس اللجنة الوطنية لتنمية القيادات.
- أو أيضا الدورات التي ينظمها المركز لفائدة القادة المترّصين ضمن أنظمة التأهيل الخاصة بالتدريب المتقدّم.

### 2. التدريب غير الرسمي (non-formelle):

وهو التدريب الذي يستجيب للخصوصيات التالية:

- **غير إشهادي:** شهادته غير مصنّفة ضمن أنظمة التأهيل الرسمية، وغير إجبارية لتحقيق درجة أو رتبة جديدة.
- **منظم:** هو تدريب ضمن دورات تنظّمها هياكل المنظمة أو مراكز ومؤسسات معترف بها، وذلك في إطار التدريب المستمر والمواكبة وتحديث المعارف والمكتسبات.

- **غير محدد في الزمن:** غير مرتبط بفترة تأهيل رسمية محدّدة في الزمن. فهذا النوع من التدريب يرافق القادة دائما وطيلة اضطلاعهم بأدوار ومهام قيادية في المنظّمة.
- في الكشافة التونسية تعتبر الدورات التدريبية التالية دورات غير رسمية:
  - الدورات التدريبية لمركز ارتقاء الخاصة بالقيادات الناشطة صلب الأفواج.
  - دورات مركز روافد للتنمية القيادية التي لا تسند فيها شهادات اختصاص معتمدة، أو خارج أنظمة التأهيل لقادة التدريب ومساعدتي قادة تدريب.
  - الدورات التدريبية في إطار مشاريع الشراكة وتنمية المجتمع.
  - ملتقيات القادة (الجهوية، الإقليمية والوطنية).
  - دورات الاختصاص غير الرسمية (غير S1 و S2 و S3).
  - حلقات التعهد.
  - دورات فنون القيادة.
  - دورات مهارات الحياة.

### 3. التدريب غير الشكلي (informelle):

وهو التدريب الذي يستجيب للخصوصيات التالية:

- **غير إلهادي:** شهادته غير مصنّفة ضمن أنظمة التأهيل الرسمية، وغير إجبارية لتحصيل درجة أو رتبة جديدة. وعادة لا يكون هذا النوع من التدريب مشفوعا بشهادة.
  - **غير منظم:** لا يقع تنظيمه بغاية التدريب. ربّما يكون نشاطا لأهداف غير تدريبية في الأصل، أو هو نشاط وعمل فردي تلقائي.
  - **غير محدد في الزمن:** غير مرتبط بفترة تأهيل رسمية محدّدة في الزمن.
- فهذا النوع من التدريب يرافق القادة دائما في حياتهم ودون التخطيط له بصفة مسبقة. مثال ذلك:

- المخيمات والمعسكرات والمؤتمرات وغيرها.
- أنشطة المجتمع المدني.
- اللقاءات الثنائية مع القادة.
- التكوين الذاتي.
- البحوث الفردية أو الجماعية.
- المطالعات.
- التجارب الحياتية المختلفة.

## أنظمة التأهيل الأساسي

### الباب الرابع

## مسار التدريب الرسمي الأساسي

تتعمّد الكشافة التونسية بتكوين وتدريب القائد الجديد في المنظمة، سواء التحق بالقيادة من صفوفها (الوحدات الكشفية) أو من خارجها، باعتماد مسار تدريبي رسمي أساسي (نظام L M S) ينتهي بالحصول على الشارة الخشبية.

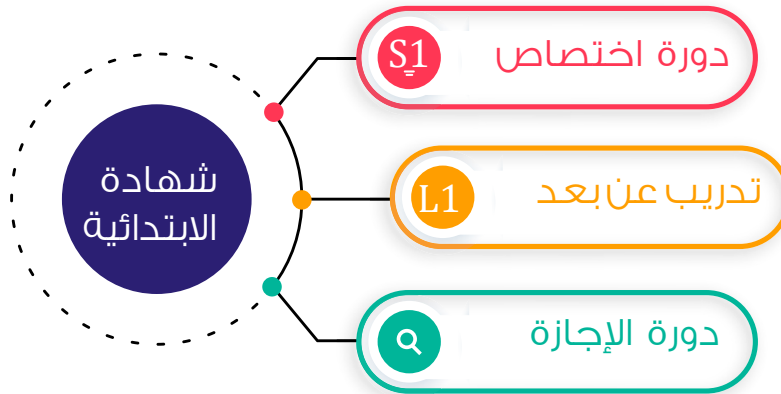
وهذا المسار تحدّدده اللجنة الوطنية لتنمية القيادات وتصادق عليه القيادة العامة، ويخضع للمراجعة والتعديل الدّوري كلّ 6 سنوات.



## نظام تأهيل معين قائد الوحدة (القائد الجديد)

1. الدور: يعين قائد الوحدة في ما يسنده إليه من مهام.

2. المسار التدريبي:



1.2. دورة الاختصاص في التنشيط (S1):

تنظيمها	اللجنة الجهوية لتنمية القيادات.
مكانها	حسب اختيار اللجنة الجهوية.
مدّتها	7 ساعات عمل فعلي.
قائدها	مساعد قائد تدريب معتمد على الأقل.
شروطها	السن: 18 سنة فما فوق. المستوى التعليمي: 2 ثانوي على الأقل.
برنامجها	مواضيع لها علاقة بتقنيات التنشيط ومهارات المنشط، مع تطبيقات. ويضبط دليل المدرب في التدريب الرسمي الأساسي محتواها بالتفصيل.
الشهادة	يتحصّل المشارك في نهاية الدّورة على شهادة مشاركة ممضاة من قائد الدورة ورئيس اللجنة الجهوية لتنمية القيادات.

2.2. دورة التدريب عن بعد «الحماية من الأذى» (L1):

تنظيمها	اللجنة الجهوية لتنمية القيادات.
مكانها	حسب اختيار اللجنة الجهوية.
مدّتها	7 ساعات عمل فعلي.
قائدها	-
شروطها	السن: 18 سنة فما فوق.
برنامجها	التعرّف على مفهوم الأذى وأشكاله، وسبل حماية الأطفال والفتية منه. مع اجتياز اختبار للحصول على الشهادة..
الشهادة	يتحصّل المار بهذه الدّورة، إثر اجتيازه للاختبار، على شهادة الحماية من الأذى، يسحبها من نفس الموقع..



**ملاحظات:**

- إذا تعذر على أي متدرب إجراء هذه الدورة لسبب أو لآخر قبل الابتدائية، يتوجب عليه إجراؤها بعدها، حيث أنها تدريب إجباري للمشاركة في الدراسات التدريبية الرسمية القادمة والملتقيات الوطنية أو الدولية.
- بالإضافة إلى هذه الدورة، يتوجب على قيادة الدراسة الابتدائية أثناء إجراء المقابلة الشخصية مع المتدربين طرح سؤال يخص «الحماية من الأذى» وإمضاء مدونة السلوك القيادي الخاصة بمنظمة الكشف التونسية.

**3.2. الدراسة الابتدائية:**

تنظيمها	اللجنة الجهوية لتنمية القيادات.
مكانها	حسب اختيار اللجنة الجهوية.
مدتها	8 ساعات عمل فعلي.
قائدها	مساعد قائد تدريب معتمد على الأقل.
شروطها	الحصول على شهادات المشاركة في دورة الاختصاص في التنشيط (S1) والحماية من الأذى (L1).
برنامجها	التعرف على الحركة الكشفية (تعريفها وهدفها ومبادئها وبعض طقوسها)، بالإضافة لخصوصيات الأقسام الفنية ومسار التدريب الرسمي الأساسي. ويضبط دليل المدرب في التدريب الرسمي الأساسي محتواها بالتفصيل.
الشهادة	يتحصل المشارك في نهاية الدورة على شهادة مشاركة ممضاة من قائد الدورة ورئيس اللجنة الجهوية لتنمية القيادات.

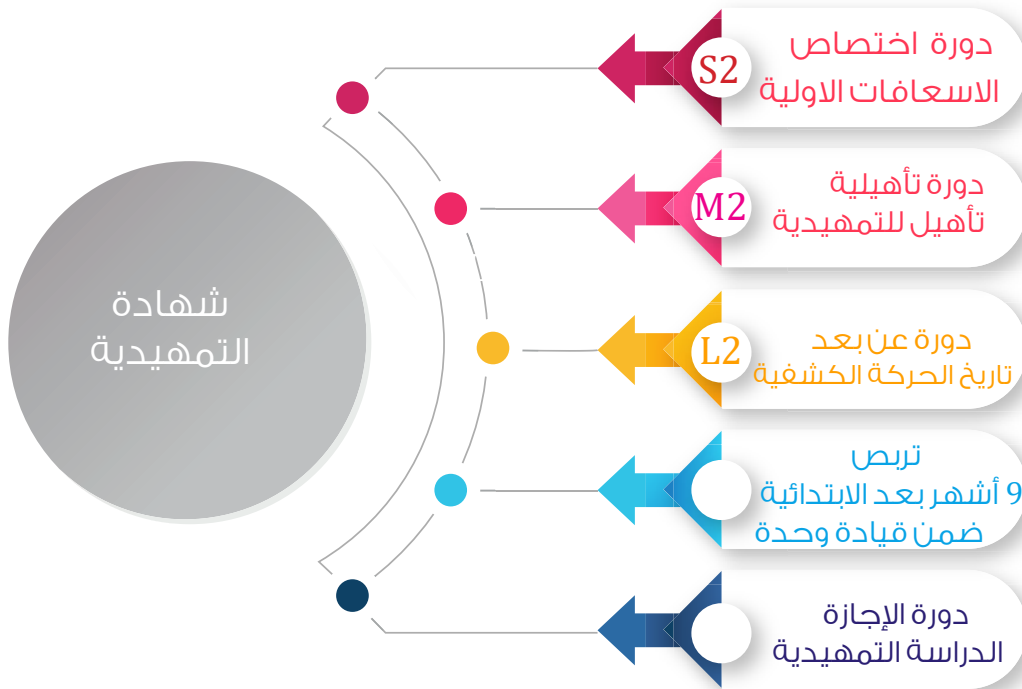
**3. الإجازة: «شهادة الابتدائية»**

تسندها اللجنة الجهوية لتنمية القيادات عند إتمام كل متطلبات نظام تأهيل معين قائد الوحدة. ويمضيها قائد الجهة ورئيس اللجنة الجهوية لتنمية القيادات.

## نظام تأهيل مساعد قائد الوحدة

**1. الدور:** يساعد قائد الوحدة في تنفيذ البرامج الفنية للوحدة، من أجل تحقيق هدف الحركة الكشفية.

### 2. المسار التدريبي:



### 1.2. دورة الاختصاص في الإسعافات الأولية (S2):

تنظيمها	اللجنة الجهوية لتنمية القيادات، بالتعاون مع هيئات مختصة..
مكانها	حسب اختيار اللجنة الجهوية.
مدتها	5 ساعات عمل فعلي.
قائدها	مساعد قائد تدريب معتمد على الأقل.
شروطها	الحصول على شهادة الابتدائية منذ شهرين على الأقل.
برنامجها	التدريب على الإسعافات الأولية (الجروح، الحروق، الكسور والاختناق). ويضبط دليل المدرب في التدريب الرسمي الأساسي محتواها بالتفصيل.
الشهادة	يتحصل المشارك في نهاية الدورة على شهادة مشاركة ممضاة من قائد الدورة ورئيس اللجنة الجهوية لتنمية القيادات.

**ملاحظة:** يعفى من هذه الدورة المتحصلون على شهادة اختصاص في الإسعافات الأولية من هيئات غير كشفية ومعترف بها، مثل الهلال الأحمر أو الحماية المدنية أو مدارس الصحة أو كليات الطب أو غيرها.

## 2.2. الدورة التأهيلية للدراسة التمهيدية (L1):

تنظيمها	اللجنة الجهوية لتنمية القيادات.
مكانها	حسب اختيار اللجنة الجهوية.
مدتها	5 ساعات عمل فعلي.
قائدها	مساعد قائد تدريب معتمد على الأقل.
شروطها	بعد المشاركة في دورة الاختصاص في الإسعافات الأولية (S2) بشهرين على الأقل، وقبل الدراسة التمهيدية بشهرين على الأقل
برنامجها	مواضيع كشفية ذات علاقة بالوحدة الكشفية وبصفات القائد الكشفي. ويضبط دليل المدرب في التدريب الرسمي الأساسي محتواها بالتفصيل.
الشهادة	يتحصّل المشارك في نهاية الدّورة على شهادة مشاركة ممضاة من قائد الدورة ورئيس اللجنة الجهوية لتنمية القيادات.

## 2.2. دورة التدريب عن بعد «تاريخ الحركة الكشفية» (L2):

تنظيمها	اللجنة الجهوية لتنمية القيادات.
مكانها	حسب اختيار اللجنة الجهوية.
مدتها	30 دق .
قائدها	-
شروطها	منخرط في الكشفية التونسية بصفة «قائد»
برنامجها	التعرّف على تاريخ الحركة الكشفية في العالم وفي تونس. مع اجتياز اختبار للحصول على الشهادة.
الشهادة	يتحصّل المار بهذه الدّورة، اثر اجتيازه للاختبار، على شهادة مرور بالدّورة، يسحبها من نفس الموقع.

## 2.4. التّربّص العملي:

يقضّي القائد المترشّح للدراسة التمهيدية تربّصاً ضمن قيادة وحدة كشفية مسجلة، بصفة معين قائد وحدة، لمدة لا تقلّ عن 9 أشهر بين الدراستين الابتدائية والتمهيدية. وتعيّن اللجنة الجهوية لتنمية القيادات مرشداً فنياً من بين أعضائها لمرافقة القائد طيلة فترة التّربّص. وتنتهي فترة التّربص وجوباً بتقرير يقدمه القائد المعني ممضى ومذيل برأي المرشد الفني.

## 2.5. الدراسة التمهيدية:

تنظيمها	اللجنة الجهوية لتنمية القيادات.
مكانها	مخيم كشفي غابي.
مدتها	6 أيّام.
قائدها	مساعد قائد تدريب معتمد على الأقل.
شروطها	شهادات الابتدائية والاختصاص في الإسعافات الأولية (S2) أو ما يعادلها، والدورة التأهيلية (M2) ودورة التدريب عن بعد الخاصة بتاريخ الحركة الكشفية (L2)، وقضاء تربّص عملي لمدة 9 أشهر على الأقل بين الدراستين الابتدائية والتمهيدية.
برنامجها	التعرّف على دور مساعد قائد الوحدة والبرنامج التربوي للكشفية التونسية وكل المواضيع ذات العلاقة بهما. مع تخصيص يوم تدريبي للخرجة الكبرى.
الشهادة	يتحصّل المشارك في نهاية الدّورة على شهادة مشاركة ممضاة من قائد الدورة ورئيس اللجنة الجهوية لتنمية القيادات.

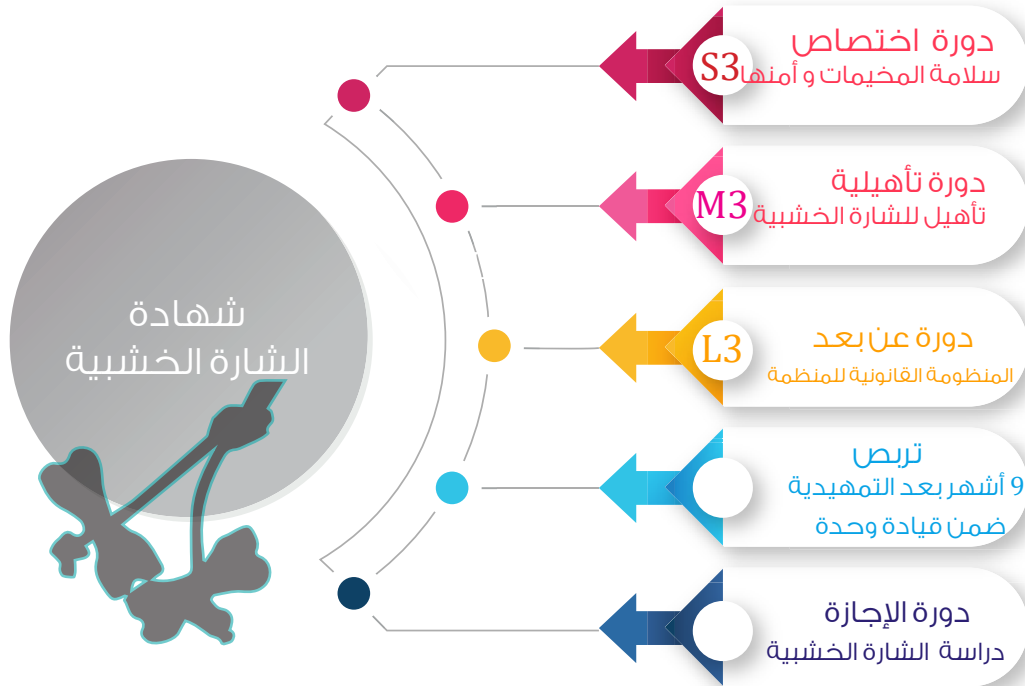
### 3. الإجازة: «شهادة التمهيدية»

تسندها اللجنة الوطنية لتنمية القيادات عند إتمام كل متطلبات نظام تأهيل مساعد قائد الوحدة والنجاح في الدراسة التمهيدية. ويمضيها رئيس اللجنة الوطنية لتنمية القيادات والقائد العام. بالنسبة إلى غير الناجحين في الدراسة التمهيدية، يمكنهم إعادة المشاركة فيها في موعد لاحق لا يقل عن 6 أشهر. وتضبط وثيقة «تقييم متدرب في الدراسة التمهيدية» (أنظر الباب السابع من هذه السياسة) كل المعايير والمؤشرات المعتمدة لاتخاذ قرار النجاح من عدمه.

## نظام تأهيل قائد الوحدة

**1. الدور:** قيادة وحدة كشفية وإدارتها ووضع البرامج الكشفية الكفيلة بتنمية قدرات أفرادها، من أجل تحقيق هدف الحركة الكشفية.

### 2. المسار التدريبي:



#### 1.2. دورة الاختصاص في سلامة المخيمات وأمنها (S3):

تنظيمها	اللجنة الجهوية لتنمية القيادات ، بالتعاون مع هيئات مختصة..
مكانها	حسب اختيار اللجنة الجهوية.
مدتها	5 ساعات عمل فعلي.
قائدها	مساعد قائد تدريب معتمد على الأقل.
شروطها	الحصول على شهادة التمهيدية منذ شهرين على الأقل.
برنامجه	المواضيع ذات العلاقة بتنظيم المخيمات وسلامتها وأمنها. ويضبط دليل المدرب في التدريب الرسمي الأساسي محتواها بالتفصيل.
الشهادة	يتحصّل المشارك في نهاية الدّورة على شهادة مشاركة ممضاة من قائد الدورة ورئيس اللجنة الجهوية لتنمية القيادات.

#### 2.2. الدورة التأهيلية لدراسة الشارة الخشبية (M3):

تنظيمها	اللجنة الجهوية لتنمية القيادات ، بالتعاون مع هيئات مختصة..
مكانها	حسب اختيار اللجنة الجهوية.
مدتها	5 ساعات عمل فعلي.
قائدها	مساعد قائد تدريب معتمد على الأقل.
شروطها	الحصول على شهادة التمهيدية منذ شهرين على الأقل.
برنامجه	المواضيع ذات العلاقة بتنظيم المخيمات وسلامتها وأمنها. ويضبط دليل المدرب في التدريب الرسمي الأساسي محتواها بالتفصيل.
الشهادة	يتحصّل المشارك في نهاية الدّورة على شهادة مشاركة ممضاة من قائد الدورة ورئيس اللجنة الجهوية لتنمية القيادات.

### 3.2. دورة التدريب عن بعد « المنظومة القانونية للكشافة التونسية » (M3):

تنظيمها	اللجنة الجهوية لتنمية القيادات ، بالتعاون مع هيئات مختصة..
مكانها	حسب اختيار اللجنة الجهوية.
مدّتها	30دق.
قائدها	-
شروطها	منخرط في الكشف التونسية بصفة «قائد»
برنامجها	التعرّف على المنظومة القانونية للكشافة التونسية. مع اجتياز اختبار للحصول على الشهادة.
الشهادة	يتحصّل المار بهذه الدّورة، اثر اجتيازه للاختبار، على شهادة مرور بالدّورة، يسحبها من نفس الموقع.

#### 4.2. التّربّص العملي:

يقضيّ القائد(ة) المترشّح لدراسة الشّارة الخشبية تربّصا ضمن قيادة وحدة كشفية مسجّلة، بصفة مساعد قائد وحدة، لمُدّة لا تقلّ عن 9 أشهر بين الدراستين التمهيدية والشارة الخشبية. وتعيّن اللجنة الجهوية لتنمية القيادات مرشدا فنيّا من بين أعضائها لمرافقة القائد(ة) طيلة فترة التّربّص. وتنتهي فترة التّربّص وجوبا بتقرير يقدمه القائد المعني ممضى ومذيل برأي المرشد الفني.

#### 5.2 . دراسة الشارة الخشبية:

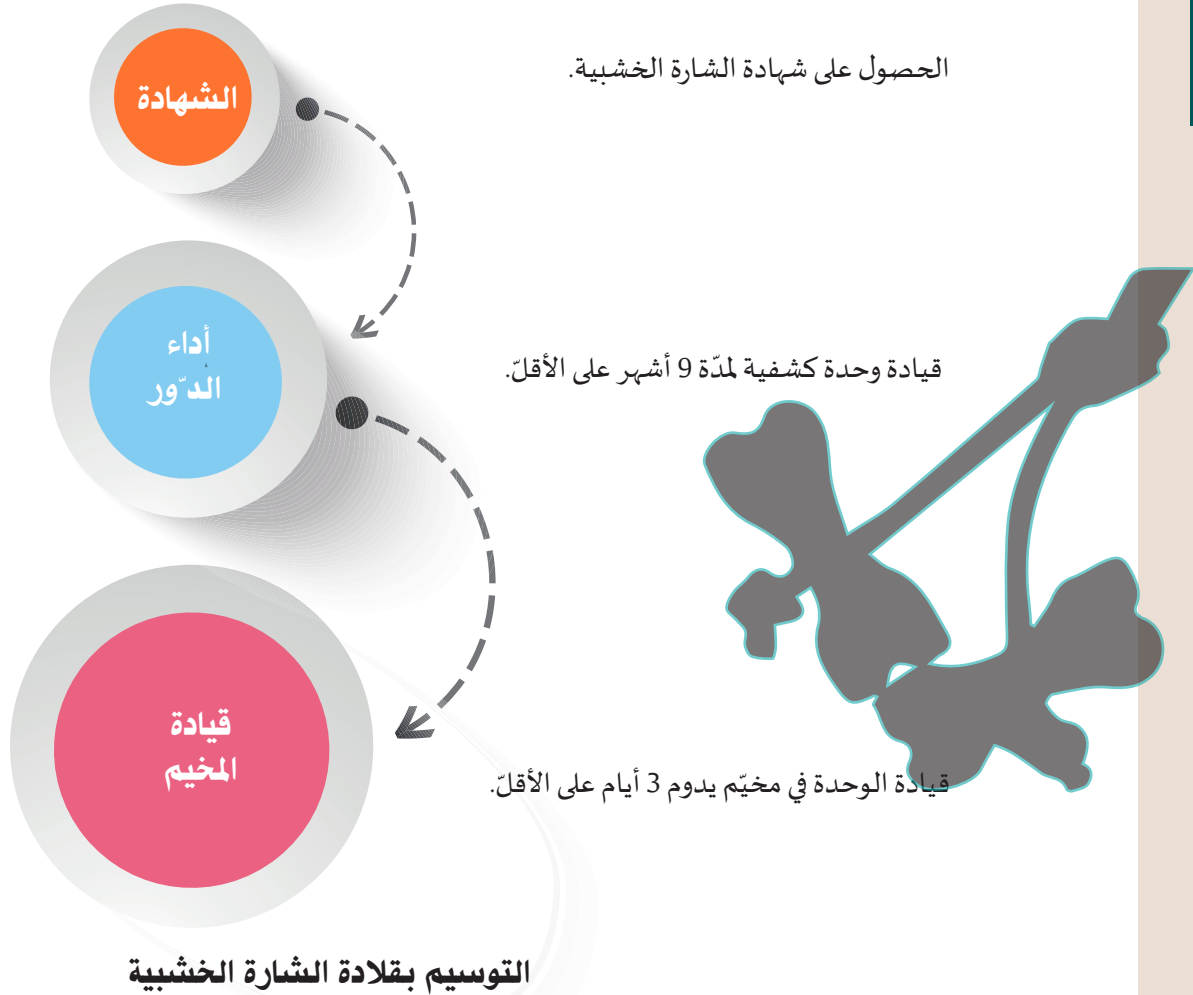
تنظيمها	اللجنة الجهوية لتنمية القيادات..
مكانها	مخيم كشفي غابي.
مدّتها	6 أيّام.
قائدها	قائد تدريب معتمد.
شروطها	شهادت التمهيدية والاختصاص في سلامة المخيمات وأمنها (S3)، والدورة التأهيلية (M3) ودورة التدريب عن بعد الخاصة بالمنظومة القانونية للكشافة التونسية (L3)، وقضاء تربّص عملي لمُدّة 9 أشهر على الأقلّ بين الدراستين التمهيدية والشارة الخشبية.
برنامجها	التعرّف على دور قائد الوحدة ومبادئ التخطيط والبرمجة وكل المواضيع ذات العلاقة بهما. مع تخصيص يوم تدريبي للخبرة الخلوية. ويضبط دليل المدرب في التّدريب الرّسمي الأساسي محتواها بالتفصيل.
الشهادة	يتحصّل المار بهذه الدّورة، اثر اجتيازه للاختبار، على شهادة مرور بالدّورة، يسحبها من نفس الموقع.

### 3. الإجازة: «شهادة الشارة الخشبية»

تسندها اللجنة الوطنية لتنمية القيادات عند إتمام كلّ متطلّبات نظام تأهيل قائد الوحدة والنجاح في دراسة الشارة الخشبية. ويمضيها رئيس اللجنة الوطنية لتنمية القيادات والقائد العام. بالنسبة إلى غير الناجحين في دراسة الشارة الخشبية، يمكنهم إعادة المشاركة فيها في موعد لاحق لا يقلّ عن 6 أشهر. وتضبط وثيقة «تقييم متدرب في دراسة الشارة الخشبية» (أنظر الباب السابع من هذه السياسة) كلّ المعايير والمؤشرات المعتمدة لاتخاذ قرار النجاح من عدمه.

## التوسيم بحبات الشارة الخشبية

### 1. متطلبات الحصول على قلادة الشارة الخشبية (ذات الحبتين):



### 2. مطلب التوسيم بقلادة الشارة الخشبية (ذات الحبتين):

يتولّى القائد المعني بالأمر، بعد إتمام المتطلبات المذكورة أعلاه، تقديم مطلب بغرض التوسيم وذلك عبر المنظومة الرقمية لتنمية القيادات.

يؤشر (رقمياً) رئيس اللجنة الجهوية لتنمية القيادات بالجهة التي ينشط فيها القائد المعني بالتوسيم، على المطلب بالموافقة، وفي ذلك إقرار بصحة المعطيات الواردة في المطلب.

في هذه الحالة تقوم إدارة التدريب المركزية بالتثبت من:

- نجاح القائد المذكور في دراسة الشارة الخشبية.
- إتمامه لمتطلبات التوسيم.
- انخراطه في المنظمة.
- خلو ملفه من أي عقوبة تمنع التوسيم.

وتصدر قراراً بالموافقة على التوسيم، وذلك بالتأشير (رقمياً) على المطلب بالموافقة.

### 3. حفل التوسيم بقلادة الشارة الخشبية (ذات الحبتين):

بعد موافقة الإدارة المركزية للتدريب على مطلب التوسيم، تتولّى اللجنة الجهوية لتنمية القيادات تنظيم حفل لتوسيم القائد المعني بالأمر بحبات الشارة الخشبية.

ويضبط الباب الثامن من هذه السياسة مراسم التوسيم ضمن الوثيقة الخاصة بذلك.

أنظمة التأهيل المتقدّم

الباب  
الخامس

وطنية لتنمية القيادات



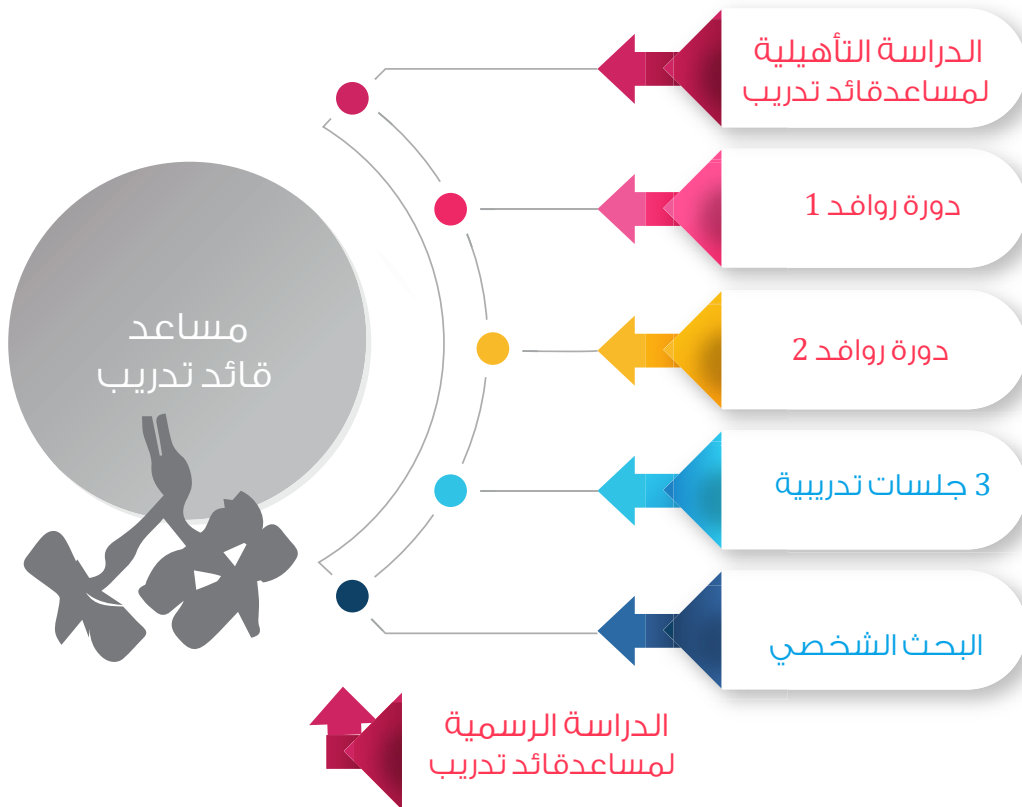
## نظام تأهيل مساعد قائد التدريب

**1. الدّور:** مساعدة قادة التدريب على وضع السياسات والبرامج التدريبية، والمشاركة في تنفيذها، بما يساهم في رفع كفاءة القيادات وفاعليتهم في المنظمة.

### 2. الشّروط:

- متحصّل على شهادة البكالوريا أو ما يعادلها.
- متحصّل على الشارة الخشبية منذ 3 سنوات على الأقلّ.
- قاد وحدة كشفية لموسم كسفي كامل على الأقلّ.
- شارك في دورتين تدريبيتين رسميتين مختلفتين (ابتدائية أو تمهيدية أو شارة خشبية، لا غير)، مع ضرورة أن تكون إحدهما على الأقلّ تمهيدية أو شارة خشبية.
- يتمّ ترشيحه من طرف اللجنة الوطنية لتنمية القيادات (بالتنسيق مع اللجان الجهوية والأقسام الفنية).

### 3. المسار التدريبي:



### 1.3 الدورة التأهيلية - م ق ت:

اللجنة الوطنية لتنمية القيادات.	تنظيمها
3 أيام.	مدّتها
تكون كلّ قيادة الدّورة من قادة التدريب المعتمدين.	قائدها
المواضيع ذات العلاقة بمفهوم التدريب والتعليم والتعلّم والكوتشينغ وتقنيات الاتصال.	برنامجهما
ويضبط دليل المدربّ في الدورات التدريبية الرسمية محتوى الدّورة بالتفصيل.	

### 2.3 دورتا روافد للتنمية القيادية:

تنظيمها	إدارة مركز روافد للتنمية القيادية.
مدّتها	7 ساعات عمل في الدّورة الواحدة.
برنامجها	مواضيع ذات علاقة بتنمية القيادة ومهارات المدّرب. على أن تكون دورة منهما في موضوع «المهارات الركحية و لغة الجسد للمدّرب».

### 3.3 الجلسات التدريبية:

يدير المترشّح 3 جلسات تدريبية في مناسبات مختلفة، على أن لا تكون في الدّورات التدريبية الرسمية، كملتقيات القادة أو الدورات التدريبية لمركز ارتقاء داخل الأفواج أو غيرها. مع ضرورة الاستعانة عند الإعداد بمرشد فني. وتتولّى الإدارة المركزية للتدريب تعيين قائد تدريب لحضور الجلسات وتقييمها.

### 4.3 البحث الشخصي:

ينجز المترشّح بحثا شخصيا أثناء فترة التأهيل وحسب الأجل التي تحدّدتها قيادة الدّورة، وذلك في أحد المواضيع ذات العلاقة بالتربية الكشفية أو التدريب أو إدارة الموارد البشرية. كما يختار المترشّح مؤطرا لبحثه يكون من أصحاب الاختصاص والخبرة في موضوع البحث. تقوم قيادة الدّورة بالمصادقة على الموضوع والمؤطر المقترحين. تتولّى إدارة التّدريب بالاستعانة بقيادة التّدريب والخبراء والمختصين، قراءة البحوث وتقييمها وتصحيحها، ونشر أفضلها في المكتبة الرقمية على الموقع الرسمي للكشافة التونسية.

### 5.3 الدّراسة الرسمية لم ق ت:

تنظيمها	اللجنة الوطنية لتنمية القيادات.
مدّتها	5 أيام.
قيادتها	تكون كلّ قيادة الدّورة من قادة التدريب المعتمدين.
شروطها	الحصول على مجموع النقاط الأدنى خلال الدراسة التأهيلية وفترة التأهيل، حسب ما تبينه وثيقة التقييم الواردة في الباب السابع من هذه السياسة.
برنامجها	المواضيع ذات العلاقة بدور مساعد قائد التدريب. ويضبط دليل المدّرب في الدورات التدريبية الرسمية محتوى الدّورة بالتفصيل.

### 4. الإجازة: «شهادة مساعد قائد تدريب»

تسندها اللجنة الوطنية لتنمية القيادات، وتكون ممضاة من طرف القائد العام ورئيس اللجنة الوطنية لتنمية القيادات. وذلك أثناء حفل التخرّج الذي ينتظم في نهاية الدراسة الرسمية لمساعد قائد التدريب، كما يتمّ خلاله توسيم جميع المشاركين في الدّراسة بقلادة الشارة الخشبية ذات الحبات الثلاث. يكون هذا الحفل بإشراف القائد العام أو رئيس اللجنة الوطنية لتنمية القيادات.

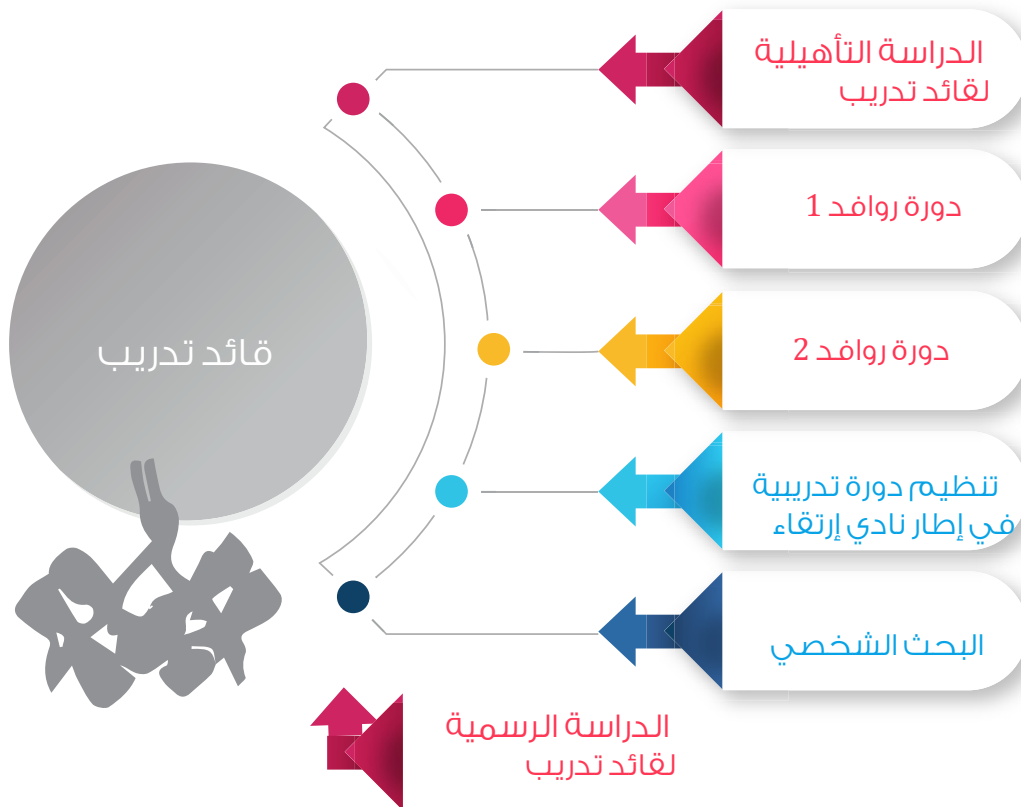
## نظام تأهيل قائد التدريب

**1. الدّور:** وضع السياسات والاستراتيجيات والبرامج التدريبية والإشراف على تنفيذها، بما يساهم في رفع كفاءة القيادات وفعاليتهم في المنظمة.

### 2. الشّروط:

- مستوى جامعي (بكالوريا+1 على الأقل).
- متحصّل على شهادة مساعد قائد تدريب منذ 3 سنوات على الأقل.
- مدرج في قائمة الاعتماد التدريبي.
- قاد دراسة تمهيدية على الأقل.
- يتمّ ترشيحه من طرف اللجنة الوطنية لتنمية القيادات.

### 3. المسار التدريبي:



### 1.3 الدورة التأهيلية - ق ت:

اللجنة الوطنية لتنمية القيادات.	تنظيمها
3 أيام.	مدّتها
تكون كلّ قيادة الدّورة من قادة التدريب المعتمدين.	قائدها
المواضيع ذات العلاقة بالسياسة الوطنية لتنمية القيادات ونظريات التعلّم وأنماط التفكير.	برنامجهما
ويضبط دليل المدرب في الدورات التدريبية الرسمية محتوى الدّورة بالتفصيل.	

### 2.3 دورتا روافد للتنمية القيادية:

تنظيمها	إدارة مركز روافد للتنمية القيادية.
مدّتها	7 ساعات عمل في الدّورة الواحدة.
برنامجها	مواضيع ذات علاقة بتنمية القيادة ومهارات المدّرب. يختار المدّرب المواضيع التي تلبي احتياجاته.

### 3.3 دورة تدريبية في إطار نادي ارتقاء للتدريب داخل الأفواج:

ينسق القائد المترشّح مع رئيس اللجنة الجهوية لتنمية القيادات بجهته ومع أحد الأفواج، لتنظيم دورة تدريبية في إطار نادي ارتقاء لفائدة قيادات ذلك الفوج، تدوم 5 ساعات عمل على الأقل. يقوم القائد المترشّح لدورة قادة التدريب بدراسة احتياجات قيادات ذلك الفوج، ووضع البرنامج التدريبي الذي يلي تلك الاحتياجات، ويدير الدّورة. وذلك بالاستعانة بمُرشد فني. تتولّى الإدارة المركزية للتدريب تعيين قائد تدريب لحضور الدّورة وتقييمها.

### 4.3 البحث الشخصي:

ينجز المترشّح بحثا شخصيا أثناء فترة التأهيل وحسب الأجال التي تحدّدها قيادة الدّورة، وذلك في أحد المواضيع ذات العلاقة بالتربية الكشفية أو التدريب أو إدارة الموارد البشرية. كما يختار المترشّح مؤطرا لبحثه يكون من أصحاب الاختصاص والخبرة في موضوع البحث. تقوم قيادة الدّورة بالمصادقة على الموضوع والمؤطر المقترحين. تتولّى إدارة التّدريب بالاستعانة بقيادة التدريب والخبراء والمختصين، قراءة البحوث وتقييمها وتصحيحها، ونشر أفضلها في المكتبة الرقمية على الموقع الرسمي للكشافة التونسية.

### 5.3 الدّراسة الرسمية لـ م ق ت:

تنظيمها	اللجنة الوطنية لتنمية القيادات.
مدّتها	5 أيّام.
قيادتها	تكون كلّ قيادة الدّورة من قادة التدريب المعتمدين.
شروطها	الحصول على مجموع النقاط الأدنى خلال الدراسة التأهيلية وفترة التأهيل، حسب ما تبينّه وثيقة التقييم الواردة في الباب السابع من هذه السياسة.
برنامجها	المواضيع ذات العلاقة بدور قائد التدريب. ويضبط دليل المدّرب في الدورات التدريبية الرسمية محتوى الدّورة بالتفصيل.

### 4. الإجازة: «شهادة قائد تدريب»

تسندها اللجنة الوطنية لتنمية القيادات، وتكون ممضاة من طرف القائد العام ورئيس اللجنة الوطنية لتنمية القيادات. وذلك أثناء حفل التخرّج الذي ينتظم في نهاية الدراسة الرسمية لقادة التدريب، كما يتمّ خلاله توسيم جميع المشاركين في الدّراسة بقلادة الشارة الخشبية ذات الحبات الأربعة. يكون هذا الحفل بإشراف القائد العام أو رئيس اللجنة الوطنية لتنمية القيادات.

# السياسة الوطنية لتنمية القيادات

أنظمة التأهيل الوظيفي

الباب  
السادس

## نظام تأهيل المفوض الفني

**1. الدّورة:** تنفيذ سياسة القسم بجهته وذلك من خلال العمل على تنمية عدد الوحدات وتطوير برامجها وإسنادها فنياً.

### 2. الشّروط:

- متحصّل على الشارة الخشبية منذ سنتين على الأقلّ.
- قاد وحدة كشفية لموسم كشفي على الأقلّ.
- عمل ضمن فريق المفوضية لموسم كشفي على الأقلّ.
- يتمّ ترشيحه من طرف اللجنة الجهوية لتنمية القيادات

### 3. الدورة الرّسمية:

تنظيمها	اللجنة الوطنية لتنمية القيادات.
مدّتها	5 أيّام.
قيادتها	مساعد قائد تدريب معتمد على الأقلّ.
برنامجها	المواضيع ذات العلاقة بدور المفوض الفني. ويضبط دليل المدرّب في الدورات التدريبية الرسمية محتوى الدّورة بالتفصيل.

### 4. الإجازة: «إجازة كشفية في اختصاص مفوض فني»

تقوم قيادة الدّورة بتقييم المتدريّن باعتماد وثيقة التقييم الخاصة (الواردة في الباب السابع من هذه السياسة)، وتحيل النتائج إلى الإدارة المركزية للتدريب، التي تتولّى في غضون شهر من انتهاء الدّورة إصدار الإجازات لمستحقّها. تكون الإجازة ممضاة من القائد العام ورئيس اللجنة الوطنية لتنمية القيادات.

## نظام تأهيل المكلف بالإعلام والاتصال

**1. الدّورة:** تنفيذ سياسة المنظمة في مجال الاعلام والاتصال على المستوى المركزي أو الجهوي وذلك من خلال تغطية الأحداث الكشفية وتنمية الصورة الكشفية لدى الرأي العام.

### 2. الشّروط:

- متحصّل على الدراسة الابتدائية.
- عمل ضمن الفريق الجهوي أو الوطني للإعلام والاتصال لموسم كشفي على الأقلّ.
- يتمّ ترشيحه من طرف اللجنة الجهوية لتنمية القيادات أو اللجنة الوطنية للإعلام والاتصال.

### 3. الدورة الرّسمية:

تنظيمها	اللجنة الوطنية لتنمية القيادات.
مدّتها	5 أيّام.
قيادتها	مساعد قائد تدريب معتمد على الأقلّ.
برنامجها	المواضيع ذات العلاقة بدور المكلف بالإعلام والاتصال.. ويضبط دليل المدرّب في الدورات التدريبية الرسمية محتوى الدّورة بالتفصيل.

### 4. الإجازة: «إجازة كشفية في اختصاص الإعلام والاتصال»

تقوم قيادة الدّورة بتقييم المتدريّن باعتماد وثيقة التقييم الخاصة (الواردة في الباب السابع من هذه السياسة)، وتحيل النتائج إلى الإدارة المركزية للتدريب، التي تتولّى في غضون شهر من انتهاء الدّورة إصدار الإجازات لمستحقّها. تكون الإجازة ممضاة من القائد العام ورئيس اللجنة الوطنية لتنمية القيادات.

## نظام تأهيل المكلف بالتنمية المجتمعية والشراسة

**1. الدّورة:** تنفيذ سياسة المنظمة في مجال تنمية المجتمع، على المستوى المركزي أو الجهوي، وذلك من خلال التخطيط للمبادرات المجتمعية ومشاريع العمل الإنساني، وتنفيذها مع شركاء المنظمة، من أجل إبراز أثر التربية الكشفية في المجتمع.

### 2. الشّروط:

- متحصّل على الدراسة الابتدائية.
- شارك في تنفيذ أحد مشاريع العمل الإنساني أو المبادرات المجتمعية التي تنقّذها هياكل المنظمة، أو الجمعيات والهيئات المعترف بها في مجال العمل الإنساني والإغاثة.
- يتمّ ترشيحه من طرف اللجنة الجهوية لتنمية القيادات.

### 3. الدورة الرّسمية:

تنظيمها	اللجنة الوطنية لتنمية القيادات.
مدّتها	5 أيّام.
قيادتها	مساعد قائد تدريب معتمد على الأقل.
برنامجها	المواضيع ذات العلاقة بدور المكلف بالتنمية المجتمعية والشراسة. ويضبط دليل المدرّب في الدورات التدريبية الرسمية محتوى الدّورة بالتفصيل.

### 4. الإجازة: «إجازة كشفية في اختصاص التنمية المجتمعية والشراسة»

تقوم قيادة الدّورة بتقييم المتدربين باعتماد وثيقة التقييم الخاصة (الواردة في الباب السابع من هذه السياسة)، وتحيل النتائج إلى الإدارة المركزية للتدريب، التي تتولّى في غضون شهر من انتهاء الدّورة إصدار الإجازات لمستحقّيها. تكون الإجازة ممضاة من القائد العام ورئيس اللجنة الوطنية لتنمية القيادات.

## نظام تأهيل المكلف بالتسيير الإداري

**1. الدّورة:** التسيير الإداري لمختلف هياكل المنظمة (مركزيا وجهويا ومحليا) وتأهيل الإدارة وتطويرها، من خلال إرساء مبادئ الحوكمة والشفافية والفاعلية، بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة أو أحد هياكلها وبرامجها بكفاءة عالية.

### 2. الشّروط:

- متحصّل على الدراسة الابتدائية.
- عمل ضمن إدارة تنفيذية (أو كتابة عامة) لأحد هياكل المنظمة على المستوى المركزي أو الجهوي أو المحلي لموسم كسفي على الأقل.
- يتمّ ترشيحه من طرف اللجنة الجهوية لتنمية القيادات.

### 3. الدورة الرّسمية:

تنظيمها	اللجنة الوطنية لتنمية القيادات.
مدّتها	5 أيّام.
قيادتها	مساعد قائد تدريب معتمد على الأقل.
برنامجها	المواضيع ذات العلاقة بدور المكلف بالإدارة أو الكتابة العامة... ويضبط دليل المدرّب في الدورات التدريبية الرسمية محتوى الدّورة بالتفصيل.

### 4. الإجازة: «إجازة كشفية في اختصاص التسيير الإداري»

تقوم قيادة الدّورة بتقييم المتدربين باعتماد وثيقة التقييم الخاصة (الواردة في الباب السابع من هذه السياسة)، وتحيل النتائج إلى الإدارة المركزية للتدريب، التي تتولّى في غضون شهر من انتهاء الدّورة إصدار الإجازات لمستحقّيها. تكون الإجازة ممضاة من القائد العام ورئيس اللجنة الوطنية لتنمية القيادات.

## نظام تأهيل المكلف بالتسيير المالي

**1. الدور:** التصرف المالي لأحد هياكل المنظمة مركزيا أو جهويا أو محليا، من خلال تطوير الإدارة المالية للمنظمة (أو لأحد هياكلها) وتطبيق تراتيبيها وتنمية مواردها، مع مراعاة مبادئ الحوكمة و الشفافية، بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة أو أحد هياكلها وبرامجها بكفاءة عالية.

### 2. الشروط:

- متحصّل على الدراسة الابتدائية.
- عمل ضمن إدارة مالية أو أمانة مال لأحد هياكل المنظمة على المستوى المركزي أو الجهوي أو المحلي لموسم كشفي على الأقل، أو له اختصاص علي في مجال المالية والمحاسبة.
- يتم ترشيحه من طرف اللجنة الجهوية لتنمية القيادات.

### 3. الدورة الرسمية:

تنظيمها	اللجنة الوطنية لتنمية القيادات.
مدّتها	5 أيام.
قيادتها	مساعد قائد تدريب معتمد على الأقل.
برنامجها	المواضيع ذات العلاقة بدور أمين المال... ويضبط دليل المدرب في الدورات التدريبية الرسمية محتوى الدورة بالتفصيل.

### 4. الإجازة: «إجازة كشفية في اختصاص التسيير المالي»

تقوم قيادة الدورة بتقييم المتدربين باعتماد وثيقة التقييم الخاصة (الواردة في الباب السابع من هذه السياسة)، وتحيل النتائج إلى الإدارة المركزية للتدريب، التي تتولّى في غضون شهر من انتهاء الدورة إصدار الإجازات لمستحقها. تكون الإجازة ممضاة من القائد العام ورئيس اللجنة الوطنية لتنمية القيادات.



# السياسة الوطنية لتنمية القيادات

## الباب السادس

### نظام التقييم في التدريب

## تقييم متدرّب في التمهيدية

اسم ولقب المتدرّب(ة): ..... الجهة: .....  
 الدراسة: ..... قائد(ة)ها: .....  
 مكانها: ..... تاريخها: .....

-يسند لكلّ مؤشر  
 من مؤشرات  
 التقييم عدد من  
 5,0 إلى 4.

-«يؤهل» كلّ من  
 يتحصّل على  
 نسبة مائوية لا  
 تقلّ عن 70%، مع  
 إمكانية إسعاف  
 المتحصّل على  
 نسبة بين 60% و  
 69% .  
 - «يعيد الدورة» كلّ  
 من يتحصّل على  
 نسبة مائوية تتراوح  
 من 30% إلى 59%،  
 أو كلّ من يتحصّل  
 على أقل من 5  
 نقاط في مجموع  
 المعيار الأول  
 (السلوك القيادي)  
 مهما كان المجموع  
 العام للنقاط.  
 -«لايناسب الدور»  
 كلّ من يتحصّل  
 على نسبة مائوية  
 أقل من 30%.

إمضاء

قائد(ة) الدورة

المعيار	مؤشرات التقييم	العدد
السلوك القيادي	الانضباط	
	المواظبة واحترام التوقيت	
	خدمة الغير	
	احترام الآخر	
مجموع المعيار		
الاستفادة من الدورة	دور مساعد قائد الوحدة	
	المعارف الكشفية الأساسية	
	المنهاج التربوي	
	الأساليب التربوية	
	خصائص المرحلة العمرية	
	تنظيم الوحدة الكشفية	
	الطقوس الكشفية	
	فنون التخيم	
	التنشيط	
مجموع المعيار		
التواصل الفعال	الحوار والمناقشة	
	التأثير والاقناع	
	الاندماج وبناء العلاقات	
	المبادرة والابتكار	
مجموع المعيار		
مشروع المجموعة الصغرى	التعاون والمشاركة الجدية	
	الالتزام بروح الفريق	
	الإضافات الذاتية	
	جودة العمل المنجز	
مجموع المعيار		
رأي قيادة الدورة	الزي والهندام	
	الشخصية	
	الرغبة في التعلم والتطور	
	الملاءمة للدور	
مجموع المعيار		

### النتيجة النهائية

المجموع العام للنقاط	النسبة المئوية	قرار قيادة الدورة

## تقييم متدرّب في الشارة الخشبية

اسم ولقب المتدرّب(ة): ..... الجهة: .....

الدراسة: ..... قائد(ت)ها: .....

مكانها: ..... تاريخها: .....

-يسند لكل مؤشر  
من مؤشرات  
التقييم عدد من  
5,0 إلى 4.

-«يؤهل» كلّ من  
يتحصّل على  
نسبة مائوية لا  
تقلّ عن 70%، مع  
إمكانية إسعاف  
المتحصّل على  
نسبة بين 60% و  
69% .

- «يعيد الدورة» كلّ  
من يتحصّل على  
نسبة مائوية تتراوح  
من 30% إلى 59%،  
أو لكلّ من يتحصّل  
على أقل من 5  
نقاط في مجموع  
المعيار الأول  
(السلوك القيادي)  
مهما كان المجموع  
العام للنقاط.

-«لايناسب الدور»  
كلّ من يتحصّل  
على نسبة مائوية  
أقل من 30%.

العدد	مؤشرات التقييم	المعيار
	الانضباط	السلوك القيادي
	المواظبة واحترام التوقيت	
	خدمة الغير	
	احترام الآخر	
مجموع المعيار		
	دور قائد الوحدة	الاستفادة من الدورة
	الرؤية والمهمة	
	أساليب القيادة	
	التخطيط والبرمجة	
	الكشفية والتنمية المجتمعية	
	الهياكل الكشفية العالمية	
مجموع المعيار		
	الحوار والمناقشة	التواصل الفعال
	التأثير والاقناع	
	الاندماج وبناء العلاقات	
	المبادرة والابتكار	
مجموع المعيار		
	التعاون والمشاركة الجديدة	مشروع المجموعة الصغرى
	الالتزام بروح الفريق	
	الإضافات الذاتية	
	جودة العمل المنجز	
مجموع المعيار		
	المحتوى	البحث النظري
	الإخراج	
	طريقة التقديم	
مجموع المعيار		
	الزي والهندام	رأي قيادة الدورة
	الشخصية	
	الرغبة في التعلم والتطور	
	الملاءمة للدور	
مجموع المعيار		

### النتيجة النهائية

المجموع العام للنقاط	النسبة المئوية	قرار قيادة الدورة

## تقييم متدرّب في دورة مساعدي قادة التدريب

### 1. الدّراسة التأهيلية (150 نقطة):

المعيار	مؤشرات التقييم	العدد الأقصى	آلية التقييم
ملاحة الشخصية و مميزاتها	إدراك وتقييم الذات (الخصوصيات الذاتية، نقاط القوة، نقاط الضعف...)	5	المقابلة الشخصية 1
	العلاقات (الاندماج، المرونة في التعامل، التعاون، الانفتاح...)	5	المرشد الفني
	السيطرة على الانفعالات (الغضب، الضغط...)	5	الثنائي 1 (2 من قيادة الدورة)
	احترام الآخر ومبدأ الاختلاف والتنوع.	5	الثنائي 1 (2 من قيادة الدورة)
	الثقة بالنفس.	5	المرشد الفني
	القدرة على القيادة والمبادرة والابتكار.	5	الثنائي 1 (2 من قيادة الدورة)
	إبداء الرأي والتعبير عن المواقف.	5	الثنائي 2 (2 من قيادة الدورة)
	تعديل المواقف والاتجاهات والسلوكيات الذاتية.	5	الثنائي 2 (2 من قيادة الدورة)
المؤهلات الخاصة	المستوى العلمي.	5	الاستمارة
	المطالعة والبحث والتجديد والابتكار.	5	الاستمارة
	استعمال التقنيات الحديثة.	5	الاستمارة
	التجارب والخبرات ذات الصلة.	5	الاستمارة
	الإنجازات الذاتية (قصص النجاح، الإنجازات الكشفية و الحياتية...)	5	الاستمارة
	المهام والمسؤوليات الكشفية (مهام قيادية، وظيفية، تدريبية، برامجية...)	5	الاستمارة
	المهارات والفنون الكشفية (التنشيط، حياة الخلاء...)	5	الاستمارة
	المهارات الأخرى (مسرح، موسيقى...)	5	الاستمارة
	القدرة على التواصل الفعال.	5	المقابلة الشخصية 1
	القدرة على التأثير والإقناع.	5	المقابلة الشخصية 1
الموضوع الشخصي	الإعداد.	5	لجنة تقييم المواضيع
	العرض والتقديم.	5	لجنة تقييم المواضيع
	التمكن من المحتوى.	5	لجنة تقييم المواضيع
	الحضور الركحي ولغة الجسد.	5	لجنة تقييم المواضيع
الملاءمة للدور	المواظبة و احترام التوقيت.	5	المرشد الفني
	الزي والهندام.	5	المرشد الفني
	الكاريزما وشخصية المدرب.	5	الثنائي 2 (2 من قيادة الدورة)
	توفّر الزمن المخصّص للتدريب.	5	المقابلة الشخصية 2
	الدافع لخوض غمار التدريب.	5	المقابلة الشخصية 1
	التمكن من مفهوم التدريب وأهدافه.	5	المقابلة الشخصية 2
	قابلية التطوّر ومواكبة عالم التدريب.	5	المقابلة الشخصية 2
	تقييم المردود الشخصي في الدورة.	5	المقابلة الشخصية 2

## 2. فترة التأهيل (150 نقطة):

المتطلبات	العدد الأقصى	وثيقة التقييم
الجلسة التدريبية 1	20	أنظر وثيقة تقييم جلسة تدريبية في الباب السابع من هذه السياسة.
الجلسة التدريبية 2	20	أنظر وثيقة تقييم جلسة تدريبية في الباب السابع من هذه السياسة.
الجلسة التدريبية 3	20	أنظر وثيقة تقييم جلسة تدريبية في الباب السابع من هذه السياسة.
روافد الإيجابية	20	أنظر وثيقة تقييم المشاركة في دورة روافد في الباب السابع من هذه السياسة.
روافد الاختيارية	20	أنظر وثيقة تقييم المشاركة في دورة روافد في الباب السابع من هذه السياسة.
البحث الشخصي	50	أنظر وثيقة تقييم البحث الشخصي في الباب السابع من هذه السياسة.

## التأهيل للدورة الرسمية:

يتأهل إلى الدورة الرسمية كل متدرب متحصل على مجموع نقاط يساوي 200 نقطة على الأقل خلال الدراسة التأهيلية وفترة التأهيل معا، وهو ما يمثل 3/2 مجموع النقاط الممكن، مع ضرورة أن يكون قد أنجز كل متطلبات فترة التأهيل.

## 3- الدراسة الرسمية (100 نقطة):

المعيار	مؤشرات التقييم	العدد الأقصى	آلية التقييم
سلوكيات	المواظبة واحترام التوقيت.	5	ثنائي 1 من قيادة الدورة
	التواصل الفعال.	5	ثنائي 1 من قيادة الدورة
	خدمة الغير.	5	ثنائي 1 من قيادة الدورة
	احترام الآخر والحق في الاختلاف.	5	ثنائي 1 من قيادة الدورة
المساهمة في مشروع المجموعة	الالتزام بروح المجموعة ونواياها.	5	المُرشد الفني
	التعاون وتحفيز المجموعة.	5	المُرشد الفني
	المشاركة الفاعلة والإضافات الذاتية.	5	المُرشد الفني
	جودة العمل المنجز.	5	المُرشد الفني
المشروع التدريبي	الحافز.	5	المقابلة الشخصية
	ملامح المشروع (العناصر، خطوات التنفيذ، الشركاء...).	5	المقابلة الشخصية
	قابلية تنفيذ المشروع.	5	المقابلة الشخصية
	تناغم المشروع مع سياسة تنمية القيادات.	5	المقابلة الشخصية
تقديم البحث النظري	العرض والتقديم.	5	ثنائي 2 من قيادة الدورة
	التمكن من المحتوى.	5	ثنائي 2 من قيادة الدورة
	الحضور الركعي ولغة الجسد.	5	ثنائي 2 من قيادة الدورة
مدى التطور خلال كامل الدورة	ارتفاع الدافعية للتطور والتقدم.	5	قائد (ة) الدورة
	الاستفادة من كل مراحل الدورة.	5	قائد (ة) الدورة
	اكتساب سلوك وشخصية المدرب.	5	قائد (ة) الدورة
	تطور المهارات التدريبية (التقديم، التجديد، التأثير، الإقناع...).	5	قائد (ة) الدورة
	تقييم الأنداد (تقييم المتدربين لبعضهم).	5	معدل الأعداد المسندة

## تقييم متدرّب في دورة قادة التدريب

## 1. الدّراسة التأهيلية (150 نقطة):

المعيار	مؤشرات التقييم	العدد الأقصى	آلية التقييم
ملاح الشخصيّة ومميزاتها	إدراك وتقييم الذات (الخصوصيات الذاتية، نقاط القوة، نقاط الضعف...)	5	المقابلة الشخصية 1
	العلاقات (الاندماج، المرونة في التعامل، التعاون، الانفتاح...).	5	المرشد الفني
	السيطرة على الانفعالات (الغضب، الضغط...).	5	الفنائي 1 (2 من قيادة الدورة)
	احترام الآخر ومبدأ الاختلاف والتنوّع.	5	الفنائي 1 (2 من قيادة الدورة)
	الثقة بالنفس.	5	المرشد الفني
	القدرة على القيادة والمبادرة والابتكار.	5	الفنائي 1 (2 من قيادة الدورة)
	إبداء الرأي والتعبير عن المواقف.	5	الفنائي 2 (2 من قيادة الدورة)
	تعديل المواقف والاتجاهات والسلوكيات الذاتية.	5	الفنائي 2 (2 من قيادة الدورة)
المؤهلات الخاصة	المستوى العلمي.	5	الاستمارة
	المطالعة والبحث والتجديد والابتكار.	5	الاستمارة
	استعمال التقنيات الحديثة.	5	الاستمارة
	التجارب والخبرات ذات الصلة.	5	الاستمارة
	الإنجازات الذاتية (قصص النجاح، الإنجازات الكشفية و الحياتية...).	5	الاستمارة
	المهام والمسؤوليات الكشفية (مهام قيادية، وظيفية، تدريبية، برلمانية...).	5	الاستمارة
	المهارات والفنون الكشفية (التنشيط، حياة الخلاء...).	5	الاستمارة
	المهارات الأخرى (مسرح، موسيقى...).	5	الاستمارة
	القدرة على التواصل الفعال.	5	المقابلة الشخصية 1
	القدرة على التأثير والإقناع.	5	المقابلة الشخصية 1
الموضوع الشخصي	الإعداد.	5	لجنة تقييم المواضيع
	العرض والتقديم.	5	لجنة تقييم المواضيع
	التمكن من المحتوى.	5	لجنة تقييم المواضيع
	الحضور الركبي ولغة الجسد.	5	لجنة تقييم المواضيع
الملاحة للدور	المواظبة و احترام التوقيت.	5	المرشد الفني
	الزي والهندام.	5	المرشد الفني
	الكاريزما وشخصية المدرب.	5	الفنائي 2 (2 من قيادة الدورة)
	معرفة العلاقة بين التدريب والبرامج.	5	المقابلة الشخصية 2
	الدافع لخوض غمار التدريب.	5	المقابلة الشخصية 1
	معرفة دورة حياة القائد في الدور أو المهمة.	5	المقابلة الشخصية 2
	قابلية التطوّر ومواكبة عالم التدريب.	5	المقابلة الشخصية 2
	تقييم المردود الشخصي في الدورة.	5	المقابلة الشخصية 2

## 2. فترة التّأهيل (150 نقطة):

وثيقة التقييم	العدد الأقصى	المتطلبات
أنظر وثيقة تقييم جلسة تدريبية في الباب السابع من هذه السياسة.	60	دورة تدريبية بفوج في إطار نادي ارتقاء
أنظر وثيقة تقييم المشاركة في دورة روافد في الباب السابع من هذه السياسة.	20	روافد الإجبارية
أنظر وثيقة تقييم المشاركة في دورة روافد في الباب السابع من هذه السياسة.	20	روافد الاختيارية
أنظر وثيقة تقييم البحث الشخصي في الباب السابع من هذه السياسة.	50	البحث الشخصي

## التأهيل للدورة الرسمية:

يتأهل إلى الدورة الرسمية كلّ متدرّب متحصّل على مجموع نقاط يساوي 200 نقطة على الأقلّ خلال الدراسة التأهيلية و فترة التأهيل معا، وهو ما يمثّل 3/2 مجموع النقاط الممكن، مع ضرورة أن يكون قد أنجز كلّ متطلبات فترة التأهيل.

## 3- الدّراسة الرّسمية (100 نقطة):

المعيار	مؤشرات التقييم	العدد الأقصى	آلية التقييم
السلوكيات	المواظبة واحترام التوقيت.	5	ثنائي 1 من قيادة الدورة
	التواصل الفعال.	5	ثنائي 1 من قيادة الدورة
	خدمة الغير.	5	ثنائي 1 من قيادة الدورة
	احترام الآخر والحق في الاختلاف.	5	ثنائي 1 من قيادة الدورة
المساهمة في مشروع المجموعة	الالتزام بروح المجموعة وتواميدها.	5	المُرشد الفني
	التعاون وتحفيز المجموعة.	5	المُرشد الفني
	المشاركة الفاعلة والإضافات الذاتية.	5	المُرشد الفني
	جودة العمل المنجز.	5	المُرشد الفني
المشروع التدريبي	الحافز.	5	المقابلة الشخصية
	ملامح المشروع (العناصر، خطوات التنفيذ، الشركاء...).	5	المقابلة الشخصية
	قابلية تنفيذ المشروع.	5	المقابلة الشخصية
	تناغم المشروع مع سياسة تنمية القيادات.	5	المقابلة الشخصية
تقديم البحث النظري	العرض والتقديم.	5	ثنائي 2 من قيادة الدورة
	التمكن من المحتوى.	5	ثنائي 2 من قيادة الدورة
	الحضور الركبي ولغة الجسد.	5	ثنائي 2 من قيادة الدورة
مدى التطور خلال كامل الدورة	ارتفاع الدافعية للتطور والتقدّم.	5	قائد(ة) الدورة
	الاستفادة من كلّ مراحل الدورة.	5	قائد(ة) الدورة
	اكتساب سلوك وشخصية المدرّب.	5	قائد(ة) الدورة
	تطوّر المهارات التدريبية (التقديم، التجديد، التأثير، الإقناع...).	5	قائد(ة) الدورة
	تقييم الأنداد (تقييم المتدربين لبعضهم).	5	معدّل الأعداد المسندة

## تقييم متدرّب في دورة التدريب الوظيفي

اسم ولقب المتدرّب(ة): ..... الجهة: .....

الدراسة: ..... قائد(ت)ها: .....

مكاتها: ..... تاريخها: .....

-يسند لكل مؤشر  
من مؤشرات  
التقييم عدد من  
1 إلى 4.

- يسند لكل مؤشر  
من مؤشرات التقييم  
عدد من 1 إلى 5.  
- «يناسب الدّور»  
كلّ من يتحصل على  
نسبة مائوية لا تقلّ  
عن 50%.  
- «لا يناسب الدّور»  
كلّ من يتحصل على  
نسبة مائوية أقلّ من  
50%.  
-«لا يناسب الدّور»  
أيضا كلّ من يتحصّل  
على أقلّ من 7 نقاط  
في مجموع المعيار  
الأول (السلوك  
القيادي) أو أقلّ من  
12 نقطة في مجموع  
المعيار الرابع (ملاءمة  
الاختصاص)، مهما  
كان المجموع العام  
للنقاط.

المعيار	مؤشرات التقييم	العدد
السلوك القيادي	الانضباط	
	المواظبة واحترام التوقيت	
	خدمة الغير	
	احترام الآخر	
مجموع المعيار		
الاستفادة من الدورة	معرفة الدّور.	
	أساسيات الحركة الكشفية.	
	رؤية الكشافة التونسية وأولوياتها الاستراتيجية.	
	المواضيع ذات العلاقة بالاختصاص.	
	التمارين والتطبيقات.	
	التعاون والمشاركة.	
مجموع المعيار		
التواصل الفعال	الحوار والمناقشة	
	التأثير والاقناع	
	الاندماج وبناء العلاقات	
	المبادرة والابتكار	
مجموع المعيار		
الملاءمة للاختصاص	الملاءمة للدّور.	
	الثقة بالنفس.	
	الشّخصية.	
	المهارات ذات العلاقة بالاختصاص.	
	القدرة على العمل ضمن فريق.	
	الرغبة في التعلم وقابلية التطور.	
مجموع المعيار		

### النتيجة النهائية

المجموع العام للنقاط	النسبة المائوية	قرار قيادة الدورة



## تقييم جلسة تدريبية

الاسم واللقب: ..... المستوى التدريبي: .....

موضوع الجلسة: ..... مدتها: ..... دق

المناسبة (النشاط / الدورة): ..... عدد المتدربين: .....

العلامة المسندة 0,25 / 0,5 / 0,75 / 1	العنصر	أطار الجلسة
	الإطار المكاني (الإضاءة، القاعة، طريقة جلوس المتدربين ...)	
	الإطار الزمني (وقت التقديم، ملائمة التوقيت المخصص مع المحتوى..)	
	المجموع (2/ نقاط)	
العلامة المسندة 0,25 / 0,5 / 0,75 / 1	العنصر	شخصية المدرب (ه)
	المظهر العام (الكاريزما / الزي / الهندام ...)	
	السيطرة على قلق المواجهة.	
	المهارات الركحية (التصرف في الفضاء/التحرك/التنفس/لغة الجسد/ نبرات الصوت ...)	
	الاتصال اللفظي (اللغة، البلاغة، حسن اختيار الألفاظ ...).	
	العلاقة مع المتدربين (أفقية أم عمودية / الاحترام / تقدير المكتسبات...)	
	إدارة النقاش والحوار.	
	القدرة على الإقناع والتأثير.	
	القدرة على التحفيز وإثارة اهتمام المتدربين.	
	المجموع (8/ نقاط)	
العلامة المسندة 0,25 / 0,5 / 0,75 / 1	العنصر	شخصية المدرب (ه)
	المذكرة التدريبية (وضوح الهدف والأغراض/حسن توزيع الوقت/ الاستعانة بمرشد...)	
	التسلسل المنطقي لعناصر الموضوع.	
	ثراء المادة التدريبية وملاءمتها مستوى المتدربين	
	التمكن من المادة التدريبية.	
	مستوى التشويق في الموضوع ومدى تنميته للتفكير والبحث.	
	المقدمة..	
	الخاتمة.	
	التقييم والتغذية الراجعة.	
	ملاءمة الطرق التدريبية وحسن استعمالها.	
	توظيف الوسائل المعينة.	
	المجموع (8/ نقاط)	

الخلاصة: .....

العدد المسند: ( ) 20/

مسؤول التقييم (الاسم واللقب والإمضاء)

## تقييم دورة تدريبية رسمية

الدورة: ..... قائدها: .....  
 المساعدون: .....  
 مكانها: ..... تاريخها: ..... عدد المتدربين: .....

### 1. الإعداد المادي واللوجستي للدورة:

العنصر	العلامة		
	دون المتوسط	متوسط	حسن جدا
ظروف الإقامة.			
فضاءات التدريب.			
نظافة المطبخ والمطعم.			
التجهيزات، الوسائل ، الإداريات			

### 2. البرنامج التدريبي للدورة:

العنصر	العلامة		
	دون المتوسط	متوسط	حسن جدا
ملاءمة المحتوى لهدف الدورة وأغراضها.			
التسلسل المنطقي للبرنامج التدريبي.			
التوازن بين المحتويات المعرفية والمهارية والسلوكية.			
تنوع طرق التدريب والوسائل المعينة.			
الأعمال التطبيقية والتمارين.			
تكريس مبدأ التعلم والتدرب الذاتي.			
مستوى المدربين والمتدخلين.			

### 3. قيادة الدورة:

العنصر	العلامة		
	دون المتوسط	متوسط	حسن جدا
المستوى العام لقائد الدورة.			
حرص قائد الدورة على تطبيق البرنامج واحترام التوقيت.			
إدارة قائد الدورة لمساعديه وحسن توظيفهم.			
مستوى المساعدين ومدى فاعليتهم.			
الانسجام والتعاون بين قيادة الدورة.			

### 4. الخلاصة:

.....  
 .....

الاسم واللقب  
 الإمضاء

## تقييم دورة تدريبية بفوج في إطار نادي ارتقاء

العناصر	التوصيف (مؤشرات الأداء)	الدرجة	العدد المسند
الاعداد المادي واللوجستي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• حسن اختيار الزمان والمكان.</li> <li>• فضاءات العمل.</li> <li>• الوسائل المعينة والتجهيزات المتوفرة.</li> <li>• الميزانية المخصصة للدورة.</li> </ul>	10	
البرنامج التدريبي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد واضح للاحتياجات.</li> <li>• وضوح هدف الدورة وأغراضها.</li> <li>• برنامج يلبي الاحتياجات وملئم لهدف الدورة وأغراضها.</li> <li>• التوزيع الزمني للجلسات.</li> <li>• ثراء المحتوى التدريبي.</li> <li>• المروحة بين النظري والتطبيقي.</li> </ul>	15	
المدرّبون و المتدخّلون	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التمكن من المادّة المقدّمة.</li> <li>• اعتماد طرق تدريبية ملائمة.</li> <li>• حسن توظيف المكتسبات القبلية للمتدربين.</li> <li>• حسن استغلال الوقت المخصّص.</li> <li>• القدرة على الإقناع والتأثير.</li> <li>• حسن إدارة النقاش والحوار.</li> </ul>	10	
إدارة و تنفيذ الدورة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الحرص على احترام البرنامج الزمني.</li> <li>• إعداد البدائل.</li> <li>• تخصيص وقت لتقييم الدورة.</li> <li>• حسن اختيار المدربين.</li> <li>• حسن توظيف التجهيزات والوسائل المتوفرة.</li> <li>• حسن توظيف المساعدين.</li> <li>• الاستعانة بمرشد فني.</li> </ul>	15	
التقرير النهائي للدورة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إعداد التقرير في الأجل.</li> <li>• شمولية التقرير (أدبي و مالي و تقييم).</li> <li>• يبيّن طريقة تحديد الاحتياجات ووضع البرنامج.</li> <li>• يتضمّن تقييم المدربين.</li> <li>• يتضمّن الملاحظات والتوصيات.</li> </ul>	10	
المجموع		60	

## تقييم بحث شخصي

العناصر	التوصيف (مؤشرات الأداء)	الدرجة	العدد المسند
منهجية البحث (خطة البحث)	<ul style="list-style-type: none"> <li>عنوان البحث</li> <li>مشكلة الدراسة والبحث: حيث تتضمن الكثير من التساؤلات التي توضح وتُسهل البحث للباحث</li> <li>التطرق للحديث عن الدراسات والبحوث السابقة: التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بموضوع البحث والدراسة، وهل يمكن الاستفادة من هذا البحث في المستقبل.</li> <li>ذكر الفرضيات</li> <li>منهج وأدوات الدراسة وإجراءات البحث</li> <li>تلخيص نتائج الدراسة</li> <li>مراعاة قواعد البحث العلمي وحقوق الملكية الفكرية عند كتابة المادة.</li> </ul>	10	
المحتوى العلمي للبحث	<ul style="list-style-type: none"> <li>أن يكون له أهداف واضحة ومحددة.</li> <li>أن يأخذ بعين الاعتبار المستجدات التربوية والتدريبية المتسارعة.</li> <li>أن يتيح الفرصة لمناقشة الحالات والمشكلات وسرد الخبرات وعرض التجارب.</li> <li>أن يكون معتدلاً من حيث حجمه وكثافة الأفكار المطروحة في ثناياه.</li> <li>أن يحقق الهدف العلمي منه.</li> </ul>	10	
المقدمة	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقديم وتحضير القارئ لفكرة البحث وأهدافه.</li> <li>استعراض فكرة البحث أو وجهة نظر الباحث.</li> <li>استعراض الطريقة أو الأفكار التي من خلالها سينفذ البحث.</li> </ul>	5	
الخاتمة (الخلاصة)	<ul style="list-style-type: none"> <li>فقرة أو فقرات تستعرض أهم ما تم عرضه في الموضوع، في عبارات سهلة وموجزة، بحيث تثبت المعلومات التي تم عرضها في ذهن القارئ، وأيضاً لا بد أن تحتوى على أهم النصائح والتوصيات، أخيراً تختتم بعبارة تفاعلية.</li> </ul>	5	
دقة اللغة وسلامتها	<ul style="list-style-type: none"> <li>سلامة المادة من الأخطاء اللغوية والنحوية والإملائية.</li> <li>ملائمة المصطلحات المستخدمة لطبيعة المادة البحثية.</li> </ul>	5	
تسلسل الأفكار ومنطقية عرضها	<ul style="list-style-type: none"> <li>ترابط عناصر البحث وسلاسة الانتقال ومنطقية الأفكار.</li> </ul>	5	
المراجع والتوثيق العلمي	<ul style="list-style-type: none"> <li>توثيق جميع الاقتباسات ومصادر المادة التدريبية بشكل دقيق وبطريقة صحيحة:</li> <li>المصادر غير المنشورة</li> <li>المصادر المنشورة</li> <li>مصادر الشبكة العالمية للمعلومات</li> <li>مع ذكر اسم المؤلف، اسم المرجع، الناشر، سنة النشر.</li> </ul>	5	
مواصفات شكل المحتوى وإخراج البحث	<ul style="list-style-type: none"> <li>تخصيص صفحة للغلاف تتضمن البيانات اللازمة (الباحث، مؤطر البحث، موضوع البحث، تاريخ إعداد البحث والمناسبة).</li> <li>التعريف بالباحث.</li> <li>تقديم البحث كمادة علمية وليس كمادة عرض.</li> <li>نوع الخط وحجمه والتنسيق العام.</li> <li>وضوح المقدمة والخاتمة والفهرس والمصادر.</li> <li>سلامة المادة من الأخطاء المطبعية.</li> <li>جمالية الغلاف.</li> </ul>	5	
المجموع		50	

## تقييم مشاركة في دورة روافد

العناصر	التوصيف (مؤشرات الأداء)	الدرجة	العدد المسند
الالتزام بالوقت	<ul style="list-style-type: none"> <li>• حضور كامل الدورة.</li> <li>• حضور الجلسات في الوقت المحدد وعدم التأخر.</li> <li>• عدم الإكثار من الخروج أثناء الجلسات.</li> <li>• عدم التشويش وإرباك سير الجلسات.</li> </ul>	5	
المناقشة وإبداء الرأي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المشاركة في النقاش والحوار.</li> <li>• التعبير عن وجهات النظر بإقناع.</li> <li>• إبداء الرأي بكل احترام للرأي المخالف.</li> </ul>	7	
المساهمة في التطبيقات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المشاركة الجادة في الأعمال التطبيقية ومجموعات تبادل الأفكار.</li> <li>• إنجاز التمارين الفردية والجماعية.</li> </ul>	8	
المجموع		20	

المرفقات

الباب  
السابع

السياسة الوطنية لتنمية القيادات

## ملاح المتحصّل على الشّارة الخشبيّة

لقد كان ضمان جودة البرنامج الكشفى باعثاً على العمل من أجل تحسين جودة المنفذ له، وهو القائد الكشفى المسؤول الذي يتولّى قيادة وحدة كشفية بكفاءة، والذي تقوم الكشافة التونسية بتدريبه تدريباً أساسياً يتّوجّ بالحصول على الشّارة الخشبية.

وانطلاقاً من الوعي بأنّ أولى خطوات التدريب هي تحديد السمات النهائية لخريج العملية التدريبية وخصوصياته، تعمل الكشافة التونسية على أن يكون المتحصّل على الشّارة الخشبية:

- ملتزماً بالوعد والقانون الكشفيين.
- متجذراً في هويته العربية الإسلامية ومنفتحاً على التجارب الإنسانية والقيم الكونية.
- متشبّعاً بالمبادئ الكشفية وقدوة لغيره.
- متوازن الشخصية في أبعادها المعرفية والوجدانية والقيمية.
- قادراً على قيادة وحدة كشفية بكلّ كفاءة لتحقيق هدف الحركة.
- متمكناً لمهارات القيادة ومبادئ الإدارة والتسيير.
- متقناً لتقنيات التنشيط ومهارات حياة الخلاء والتخييم.
- مبادراً، مبدعاً، محفزاً ومؤثراً.
- حريصاً على نشر الحركة الكشفية وصون صورتها.
- قادراً على التواصل الإيجابي مع محيطه.

إنّ المعيار الأساسي في الحكم على نجاح العملية التدريبية من عدمها هو قدرتها على إعداد خريجيها حسب قائمة الملامح المحدّدة سلفاً، ومدى استعدادهم وقدرتهم على مواصلة تدريبهم وتكوينهم المستمرّ بشكل ناجع وفعال، ممّا يؤهلهم للقيام بمهامهم الكشفية بكل كفاءة واقتدار ويجعلهم قادرين على أداء دور فعّال وبنّاء في مجتمعاتهم المحلية والدولية.

## مواضيع المشاريع الشخصية للشارة الخشبية

أولاً: اعداد بحث في أحد المواضيع التالية (في حدود 14 صفحة):

1. ذاتية الوحدة الكشفية، ضمانة لاستقرارها واستمرارها.
2. الطريقة الكشفية، نظام تربوي ذاتي متدرج ومتكامل.
3. أهمية المجموعات الصغرى في التربية الكشفية.
4. دور نظام التقدم الشخصي في تحقيق هدف الحركة الكشفية.
5. حياة الخلاء ركيزة أساسية في التربية الكشفية، وفضاء رحب لتنمية قدرات الطفل (أو الفتى أو الشاب).
6. تكامل الأساليب التربوية في تحقيق الشخصية المتوازنة للفرد.
7. مراعاة الخصائص العمرية للمراحل، ركيزة أساسية لوضع برنامج كشفي متميز وللتعامل الجيد مع الأفراد.
8. دور الألعاب في تحقيق أهداف التنمية الشخصية في جميع المجالات.
9. الإطار الرمزي في الحركة الكشفية، هوية وخصوصية ودور هام في تحقيق الأهداف التربوية.
10. المخيمات الصيفية بين الواقع والمنشود، الصعوبات والحلول.
11. الكشفية والمشاركة المجتمعية.
12. صورة الحركة الكشفية في المجتمع وسبل تنميتها وتحسينها.
13. أهمية اللقاءات والمعسكرات الكشفية الدولية والعالمية وفوائدها الخاصة والعامة.
14. سبل الاستفادة من النظم المعلوماتية والانترنات في الحركة الكشفية.

ثانياً: انجاز أحد الأعمال التالية:

1. مشروع برنامج سنوي متكامل لوحدة مبيّن كيفية تطبيق المنهاج التربوي من خلاله.
2. تصور لمشروع تربوي لوحدة قابل للتنفيذ والتحقيق خلال موسم كشفي.
3. مذكرات فنية لأنشطة كشفية (بيئي / اجتماعي / ثقافي / صحي).
4. مذكرات فنية لبرامج تهدف لاستقطاب أعضاء جدد لوحدة الكشفية.
5. مذكرات فنية لأنشطة ذات علاقة بالحصول على شارات الهواية.
6. ملف مخيم صيفي لوحدة يتضمن البرنامج الفني وبرنامج التغذية ومشروع الموازنة المالية.

ملاحظات:

- يقدم كلّ متدرّب بحثه النظري (من القائمة الأولى) وعمله التطبيقي (من القائمة الثانية) مرقوناً في نسخة ورقية وأخرى رقمية على محامل رقمية، ويكون مدعماً بإحصائيات وصور وأمثلة واقعية.
- ضرورة الاستعانة بمرشد فني من ذوي الخبرة والتجربة الكشفية عند إنجاز البحث النظري.
- كلّ متدرّب مطالب بتقديم ملخص للبحث النظري (في 15 دقيقة) خلال دراسة الشارة الخشبية.



## مراسم التوسيم بقلادة الشارة الخشبية

تعتبر قلادة الشارة الخشبية من الرموز المتعارف عليها في كل الجمعيات الكشفية في العالم، ولها نفس المدلول في كل الأقطار. إذ يحمل المتحصّل على شهادة الشارة الخشبية قلادة ذات حبتين، ومساعد قائد التدريب قلادة ذات ثلاث حبات، وقائد التدريب قلادة ذات أربع حبات. وهذه القلادة هي من أهم الحوافز الأدبية للقادة والقائدات، إذ يسعون للحصول عليها عن طريق المشاركة في مسار تدريبي طيلة سنوات. وهي رمز تدلّ أنّ حاملها قد مرّ بتكوين رسمي يخوّل له ممارسة مهامه الكشفية بكلّ كفاءة.

### مراسم التوسيم:

- يشرف على مراسم التوسيم قادة التدريب دون سواهم، مع ارتداء زيّ المدرب والقلادة ذات الحبات الأربعة.
- ضرورة ارتداء الزي الكشفى الرسمي أثناء هذه المراسم.
- يقف جميع الحاضرين أثناء مراسم التوسيم.
- يوجّه قائد التدريب المشرف على المراسم كلمة في البداية هذا نصّها:  
« باسم اللجنة الوطنية لتنمية القيادات نوسّمكم اليوم بقلادة الشارة الخشبية (أو بقلادة مساعدي قادة التدريب أو بقلادة قادة التدريب) بعد أن استكملتم كلّ متطلبات نظام التأهيل. ونحمّلكم أمانة تحقيق هدف الحركة الكشفية ونشر مبادئها وصورتها».
- يتقدّم القائد المحتفى به خطوة إلى الأمام ليقترّب من قائد التدريب ويحيّيه بالتحية الكشفية.
- يتولى قائد التدريب نزع القلادة من رقبته ويضعها في رقبة المحتفى به، هامسا له ببعض الكلمات التحفيزية.
- يتبادل قائد التدريب والقائد المحتفى به المصافحة والتحية الكشفيتين.
- تختتم المراسم بنشيد «هوى وطني».

## معايير الاعتماد التدريبي

أقرّت اللجنة الوطنية لتنمية القيادات آلية «اعتماد» المدربين، وذلك لتصنيف الناشطين فعلا في الحقل التدريبي الكشفي الذين يسعون لدعم تكوينهم المستمر وتنمية مؤهلاتهم وقدراتهم ومواكبة التطورات في عالم التدريب، من غير القائمين بذلك. وتعول اللجنة على المدربين المعتمدين دون سواهم للإشراف على مختلف البرامج والدورات التدريبية.

ويمكن لكل قائد تدريب أو مساعد قائد تدريب بالكشافة التونسية الالتحاق بقائمة الاعتماد التدريبي متى استجاب للمعايير الأربعة التالية:

**المعيار الأول:** يساعد في تنفيذ سياسة تنمية القيادات جهويا أو وطنيا، وهذا المعيار يحدّد توقّره من عدمه رئيس اللجنة الوطنية لتنمية القيادات بالتشاور مع المندوبين ورؤساء اللجان الجهوية لتنمية القيادات.

**المعيار الثاني:** يشارك في دورة تدريبية على الأقلّ من الدورات التي ينظّمها مركز روافد للتنمية القيادية لفائدة المدربين. أو ما يعادلها من الدورات التدريبية المتخصصة في تونس أو خارجها التي تنظمها هيكل الحركة الكشفية أو مراكز التدريب المعترف بها.

**المعيار الثالث:** ينجز عملا واحدا على الأقلّ من الأعمال التالية:

- يساهم في قيادة دورة تدريبية رسمية واحدة على الأقلّ، على المستوى الجهوي أو الوطني أو الدولي.

- ينظّم دورة تدريبية لفوج كشفي في إطار نادي ارتقاء للتدريب والتأهيل القيادي داخل الأفواج.

- يقدّم 3 جلسات تدريبية في ثلاث مناسبات مختلفة.

- يقوم بمهمة الإرشاد الفني لقائد وحدة، على مدى 6 أشهر على الأقلّ، وتقديم تقرير في ذلك.

**المعيار الرابع:** يستجيب لأحد المتطلبات التالية على الأقلّ:

- إنجاز بحث أو كتابة مقال في مجال التربية أو تنمية القيادات أو البرامج الموجهة للفتية والشباب.

- ترجمة إصدار أو مقال أو بحث في مجال تنمية القيادات أو البرامج الموجهة للفتية والشباب.

- المشاركة في إحدى ورشات إنتاج الحقائق أو الأدلة أو المعينات التدريبية.

- المشاركة في إحدى ورشات إنتاج أو مراجعة المناهج أو الأدلة أو المعينات التربوية.

- تأطير بحث شخصي ضمن أنظمة التأهيل القيادي المتقدمة.

### ملاحظات:

1- عند استجابته للمعايير المطلوبة، يرأس قائد التدريب أو مساعد قائد التدريب اللجنة الوطنية لتنمية القيادات، عبر بريدها الإلكتروني، لطلب إدراجه ضمن قائمة الاعتماد التدريبي، مقدّما كلّ ما يفيد استجابته لهذه المعايير.

2- يدرج مباشرة ضمن قائمة الاعتماد التدريبي، قادة التدريب ومساعدتهم الذين يباشرون إحدى المهامّ التالية:

- عضو قيادة عامة.

- قائد جهة.

- عضو منتخب في لجنة كشفية دولية (إقليمية أو عالمية).

- كلّ من تولّى مهمة رئيس لجنة وطنية لتنمية القيادات في السنوات الست الأخيرة.

- كلّ مدرب أو مدربة لم تمض أكثر من ثلاث سنوات على تاريخ إجازته كقائد تدريب أو مساعد قائد تدريب.

## الإرشاد الفني في التدريب

### 1. مفهوم الإرشاد الفني:

هو إحدى المهام التدريبية الهادفة إلى مساعدة الراشدين في الحركة الكشفية سواء داخل المجموعة أو كأفراد على اكتشاف قدراتهم الذاتية وعلى تنمية معارفهم ومهاراتهم وتعديل اتجاهاتهم بما يحقق لهم التقدم المرجو في أداء أدوارهم ويمكنهم من النجاح في المهام الموكولة إليهم.

### 2. دور المرشد الفني:

يتولى المرشد الفني مرافقة الراشدين من القادة أو قادة القادة خلال مختلف المراحل والأنشطة التدريبية كمجموعات أو كأفراد من خلال تقديم النصح والمشورة وذلك لمساعدتهم على إيجاد الحلول بأنفسهم للمشكلات التي تعترضهم.

### 3. مؤهلات المرشد الفني:

من أهم مؤهلات المرشد الفني أن يكون قادراً على أن:

- يشرح دور المرشد الفني في العملية التدريبية.
- يشرح كيفية التعرف على الاحتياجات التدريبية للمشاركين في التدريب وطرق إشباعها.
- يشرح الملامح الرئيسية لعمل المجموعة والأدوار التي يمكن أن يلعبها الأفراد داخلها.
- يوضح تأثير العلاقة بين المدرب والمتدرب في عملية التعلم.
- يتعرف على الخبرات التي يمكن أن تقدمها المجموعة لأعضائها.
- يتقن أساليب تقديم النصح والمشورة.
- يجيد الاستماع وتحليل الخطاب وتقدير المواقف والأفعال.
- يحسن التعامل مع الأفراد والمجموعات كما هم على اختلاف قدراتهم وطبائعهم.
- يحرص على خلق المناخ الملائم للتعلم والمشيّع للأفراد والمجموعات على تطوير أدائهم بأنفسهم.

### 4. تكليف المرشد الفني:

يقع إسناد مهمة الإرشاد الفني إلى ذوي الخبرة والكفاءة والشخصية القيادية والمؤهلين للقيام بهذا الدور (حسب الفقرة السابقة) من بين المدربين المعتمدين من اللجنة الوطنية لتنمية القيادات والذين شاركوا بنجاح في قيادة دورتين تدريبيتين على الأقل وفي دورة تدريبية واحدة على الأقل من دورات مركز روافد للتنمية القيادية في اختصاص الإرشاد الفني.

### مركز «روافد» للتنمية القيادية

هو مركز للتدريب أنشأته الكشافة التونسية «مرخص» يقوم هذا المركز بدورات تدريبية مختصة لفائدة قيادات الكشافة التونسية وخاصة منهم المدربين. كما ينظم دورات لمسؤولي الجمعيات (غير الكشافة التونسية) ولكل المهتمين بتطوير قدراتهم ومهاراتهم القيادية بصفة عامة.

### نادي «ارتقاء» للتدريب داخل الأفواج

تشجّع الكشافة التونسية على تنظيم دورات تدريبية غير رسمية داخل الأفواج لفائدة قياداتها، وذلك بمبادرة من الفوج ذاته أو من أحد المدربين. وتكون أنشطة النادي تحت إشراف اللجنة الجهوية لتنمية القيادات. تعتمد برامج هذا النادي وأنشطته مبدأ المرونة في التنظيم، دون تعقيدات إدارية أو تراخيص مسبقة، بل يكفي الاتفاق المشترك بين الفوج والمدرب وإعلام اللجنة الجهوية بذلك.

### المنصة الرقمية لتنمية القيادات

تعتمد اللجنة الوطنية لتنمية القيادات وهيكلها الجهوية وإدارة التدريب، منصة رقمية لمتابعة العمل التدريبي بكل الجهات وللتنسيق بين المستويين المركزي والجهوي. وتحتوي هذه المنصة على قاعدة بيانات القادة وكل ما يخص الدورات التدريبية، بالإضافة إلى مطالب التوسيم وتنظيم الدورات التدريبية وغيرها من المعطيات الضرورية للمتابعة والتقييم.

تتيح هذه المنصة الرقمية لكل قائد أو قائدة بالمنظمة متابعة ملفه الشخصي وإدارته.

### القناة التدريبية الكشفية - تدريب TV

هي قناة بعثتها اللجنة الوطنية لتنمية القيادات تحت اسم «تدريب TV»، وذلك لتوفير فرص جديدة للقيادات الكشفية للتدريب المستمر عن بعد.

يؤثث مختلف المواضيع المنشورة على القناة مدربي الكشافة التونسية وأصحاب الخبرة والاختصاص، ليستفيد منها علاوة على القيادات الكشفية كل مشتري القناة.

## المراجع

- وثيقة السياسة العالمية للراشدين في الحركة الكشفية - إصدار المنظمة الكشفية العالمية - سنة 2017.
- وثيقة «السياسة والتوجهات العامة في التكوين والتعلم وتنمية الراشدين» - إصدار الجمعية العالمية للمرشحات وفتيات الكشفية - سنة 2012.
- وثيقة «السياسة العالمية للحماية من الأذى» - إصدار المنظمة الكشفية العالمية - سنة 2017.
- وثيقة «القواعد السلوكية» - إصدار المنظمة الكشفية العالمية - سنة 2019.
- وثيقة «الارشادات الخاصة بالتنوع والادماج في الكشفية» - إصدار المنظمة الكشفية العالمية - سنة 2019.
- وثيقة «نموذج الحوكمة للمنظمة الكشفية العالمية» - إصدار المنظمة الكشفية العالمية - سنة 2020.
- وثيقة «آليات التّمو» - إصدار المنظمة الكشفية العالمية - سنة 2019.
- وثيقة «آليات التقييم الذاتي للنمو GSAT» - إصدار المنظمة الكشفية العالمية - سنة 2019.
- وثيقة «رؤية الكشفية التونسية وأولوياتها الاستراتيجية 2016-2025» - سنة 2016.
- النظام الأساسي للكشافة التونسية - المصادق عليه في المؤتمر 21 - سنة 2016.
- دليل أنظمة التأهيل وتوصيف المهام - إصدار الكشفية التونسية - سنة 2016.
- استراتيجية اليونسكو (منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة) في التعليم 2014-2021 - إصدار سنة 2015.
- تقرير المنتدى العالمي للتربية غير الرسمية - البرازيل 2019.

## الفهرس

4	كلمة القائد العام	•
5	المقدمة	•
6	تعريفات	•
	<b>الباب الأول: الإطار العام لسياسة تنمية القيادات</b>	
8	مفهوم تنمية القيادات	-
8	السياق التاريخي للسياسة	-
9	المبادئ الأساسية للسياسة الوطنية لتنمية القيادات	-
10	أهداف هذه السياسة	-
11	تنفيذ هذه السياسة	-
11	اعتماد هذه السياسة	-
11	مراجعة هذه السياسة وتحديثها	-
	<b>الباب الثاني: بيان السياسة - دورة حياة القائد في الدور -</b>	
13	دورة حياة القائد في الدور	-
13	التوفير	-
15	إدارة الأداء	-
18	التقييم والقرار	-
	<b>الباب الثالث: أنواع التدريب</b>	
20	التدريب الرسمي	-
20	التدريب غير الرسمي	-
21	التدريب غير الشكلي	-
	<b>الباب الرابع: أنظمة التأهيل الأساسي</b>	
23	مسار التدريب الرسمي الأساسي	-
24	نظام تأهيل معين قائد الوحدة	-
26	نظام تأهيل مساعد قائد الوحدة	-
29	نظام تأهيل قائد الوحدة	-
31	التوسيم بحبات الشارة الخشبية	-
	<b>الباب الخامس: أنظمة التأهيل المتقدم</b>	
33	نظام تأهيل مساعد قائد التدريب	-
35	نظام تأهيل قائد التدريب	-
	<b>الباب السادس: أنظمة التأهيل الوظيفي</b>	
38	نظام تأهيل المفوض الفني	-
38	نظام تأهيل المكلف بالإعلام والاتصال	-
39	نظام تأهيل المكلف بالتنمية المجتمعية والشاركة	-
39	نظام تأهيل المكلف بالتسيير الإداري	-
40	نظام تأهيل المكلف بالتسيير المالي	-
	<b>الباب السابع: أنظمة التقييم في التدريب الرسمي</b>	
42	تقييم المتدرب في التمهيدية	-
43	تقييم المتدرب في الشارة الخشبية	-
44	تقييم المتدرب في دورة مساعدي قادة التدريب	-
46	تقييم المتدرب في دورة قادة التدريب	-
48	تقييم المتدرب في دورات التدريب الوظيفي	-
49	تقييم جلسة تدريبية	-
50	تقييم دورة تدريبية رسمية	-
51	تقييم دورة تدريبية بفوج في إطار نادي ارتقاء	-
52	تقييم بحث شخصي	-
53	تقييم مشاركة في دورة روافد	-
	<b>الباب الثامن: المرفقات</b>	
55	ملامح المتحصل على الشارة الخشبية	-

56	مواضيع المشاريع الشخصية للشارة الخشبية	-
57	تراثيب التوسيم بقلادة حبات الشارة الخشبية	-
58	قائمة الاعتماد التدريبي	-
59	الإرشاد الفني في التدريب	-
59	مركز روافد للتنمية القيادية	-
59	نادي ارتقاء للتدريب داخل الأفواج	-
59	المنصة الرقمية لتنمية القيادات	-
59	القناة التدريبية الكشفية على اليوتيوب	-
60	مراجع	-
61	الفهرس	-



تُمثِّل السياسة الوطنية لتنمية القيادات أحد أهم أركان السياسات الكشفية التونسية ، كونها تتجه مباشرة للتعامل مع القائد(ة) بصفته العامل المؤثر والفعال داخل العملية التربوية ، كما أنّ النظام التدريبي يستمد قوّته وجودة مخرجاته من انطلاقه من سياسة وطنية ثابتة تعمل على تحديد الإطار الإجرائي الذي بدوره يساعد في توجيه القرارات والخطط والبرامج التربوية والتدريبية بالشكل الذي يسهم في تطوير العملية التربوية، مما يكسب الأعضاء من الكشافين القيم والمعارف والمهارات التي تساعد على تطوير أنفسهم وبناء مجتمعهم ،



SCOUTSTUNISIENS

جميع الحقوق محفوظة  
للکشاففة التونسية  
إصدار نوفمبر 2021