



الكشافة التونسية

# السياسة الوطنية لتنمية القيادات



إعداد اللجنة الوطنية لتنمية القيادات



## كلمة القائد العام

بسم الله الرحمن الرحيم



القائدات والقادة (المدربات - المدربون)، بنات وأبناء الحركة الكشفية الأعضاء،

يسرني اليوم، ونحن نقدم السياسة الوطنية لتنمية القيادات في نسختها المعدلة، أن أثنى هذه الوثيقة التي تمثل إنجازاً محورياً في مسيرة الكشافة التونسية.

إن هذه السياسة ليست مجرد دليل تدريبي، بل هي خارطة طريق تستند إلى أسس السياسة العالمية للراشدين بالمنظمة العالمية للحركة الكشفية وكذلك السياسة العالمية والتوجهات العامة في التدريب والتعلم والتنمية للجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشافة، لتكون أداة فعالة تسهم في بناء قائدات وقادة مبدعين، ملتزمين، وقادرين على إحداث تغيير إيجابي ومستدام في مجتمعنا.

لقد تم إعداد هذه السياسة استناداً إلى الجهود القيمة للقيادة العامة السابقة التي نشكرها جزيل الشكر على وضعها النسخة الأولى للسياسة الوطنية لتنمية القيادات في سنة 2017 والتي تحملنا مسؤولية تطبيقها وتقييمها ومراجعتها وتعديلها، لتكون مرجعاً وطنياً معتمداً في النظام التدريبي الكشفية، يُسهم في تعزيز القدرات وتطوير المهارات والاتجاهات لدى القيادات بما يتماشى مع قيم ومبادئ حركتنا الكشفية والإرشادية العريقة.

إن هذا العمل هو نتيجة جهود مضيئة وعمل مشترك قام به أعضاء اللجنة الوطنية لتنمية القيادات ونخبة من المدربين بالكشافة التونسية بالتعاون مع العديد من الخبراء والمختصين، الذين نوجه لهم جميعاً أسمى عبارات الشكر والتقدير على تفانيهم والتزامهم في إنجاز هذا المشروع المتميز.

اليوم، نخطو نحو مرحلة جديدة تتسم بالتحديات، لكنها تحمل أيضاً فرصاً كبيرة للإستثمار حيث إن نجاح هذه السياسة لا يقتصر على اعتمادها كوثيقة فقط، بل يتطلب التزاماً عملياً من جميع مدربي الكشافة التونسية لتفعيلها وتطبيقها والعمل بروح الفريق لتحقيق أهدافها

على أرض الواقع. ونحن، كقيادة عامة، نلتزم بدعم تنفيذ هذه السياسة بكل إمكانياتنا وجهودنا، لضمان تسليم المشعل للقيادات المستقبلية التي ستواصل مسيرة المنظمة.

أدعوكم أخواني وإخوتي جميعاً للالتزام بهذه الرؤية و العمل معاً من أجل بناء مستقبل أفضل لحركتنا الكشفية والإرشادية، رافعين رايتها عاليًا كمنارة للقيادة والإلهام،

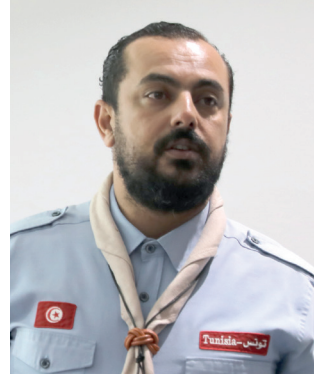
بارك الله جهودكم جميعاً، وأدام علينا روح الإبداع والتجديد.

القائد العام للكشافة التونسية

محمد علي الخياري

## كلمة رئيس اللجنة الوطنية لتنمية القيادات

بسم الله الرحمن الرحيم



تُعدّ السياسات العالمية إطاراً عاماً أساسياً يعتمد على قرارات المؤتمر الكشفية والإرشادي العالميين، حيث تُحدّد الخطوات اللازمة لاختيار وتأهيل ودعم وإدارة شؤون القادة لجميع المهام في الحركة الكشفية والإرشادية. كما تُوزّع هذه السياسة المسؤوليات بين الجمعيات الكشفية الوطنية والهياكل العالمية والإقليمية لضمان تحقيق الأهداف المشتركة، ولقد كانت الكشافة التونسية من الجمعيات الكشفية الوطنية الأولى سواء على الصعيد الإقليمي أو الدولي التي وضعت سياسة وطنية لتنمية القيادات مستجيبة إلى توجيهات المنظمة العالمية للحركة الكشفية والجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشافة مرسية بذلك أساساً متيناً لتنمية قدرات القادة والقائدات ومساندتهم على أداء أدوارهم بكل كفاءة في بيئة آمنة.

ولذلك، حرصت اللجنة الوطنية لتنمية القيادات بالكشافة التونسية على البناء على ما تحقق من إنجازات اللجان السابقة لتنمية القيادات، مستندة إلى تقويم متواصل وتجارب متراكمة. هدفنا كان دائماً التطوير المستمر والتكيف مع واقعنا المتغير محلياً وإقليمياً وعالمياً، لتحقيق رؤيتنا في جعل القيادات ركيزة أساسية للنجاح الكشفية.

لقد جاءت هذه السياسة الوطنية المعدلة استجابة لمتطلبات المرحلة، مستوحاة من تحديات العصر، وتحديث الإطار العالمي للشارة الخشبية، وإطار النمو والتعلم عالي الجودة، إضافة إلى المواءمة مع السياسات المحدثة للمنظمة العالمية للحركة الكشفية والجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشافة، كل هذه التغيرات دفعتنا نحو تطوير نظام تدريب قيادي مرّن وشامل يفتح الأبواب أمام جميع القادة والقائدات للاستفادة من تجاربنا التدريبية، مع ضمان مواكبة التوجهات العالمية.

تسعى هذه السياسة إلى تعزيز الإشعاع الكشفية والانفتاح على المحيط الإقليمي والعالمي. وتهدف إلى توفير تدريب مميز يستند إلى مواضيع مبتكرة ورؤى حديثة ومواكبة استراتيجية المنظمة في التحول الرقمي والتكنولوجي، مع تعديل أنظمة التأهيل القيادي بما يتناسب مع احتياجات الدور والراشد(ة)، كما تم إدراج أنظمة تأهيل جديدة ضمن برامج التدريب

الوظيفي لتلبية تطلعات المرحلة المقبلة، مما يعزز من جاهزية القادة والقائدات للمساهمة بفاعلية أكبر في إدارة المنظمة وتوسيع انتشار الحركة الكشفية وتعميق أثرها.

وفي هذا الإطار، لا يمكننا إلا أن نشيد بالدور الكبير للمدربين والمدربات من أعضاء اللجنة الوطنية لتنمية القيادات بالكشافة التونسية وخاصة رؤساء اللجان الجهوية والمندوبين وأعضاء المختبر التدريبي، الذين ساهموا في تنفيذ السياسة الوطنية السابقة وتقييمها وهي كذلك مناسبة لنشكرهم جزيل الشكر، عرفانا لما قدموه من جهود محمودة لإعداد هذه السياسة المعدلة، كما نتوجه بالشكر الخاص إلى القيادة العامة والقيادة العامة الموسعة، التي قدمت دعما كبيرا ومستمرًا للجنة الوطنية لتنمية القيادات طيلة هذا المسار الذي مكّنا من صياغة هذه النسخة المحدثة من السياسة الوطنية لتنمية القيادات.

إن تنفيذ هذه السياسة يستدعي التزاما جادًا من جميع مدربي ومدربات الكشفية التونسية والعمل بروح الفريق لترجمتها إلى واقع ملموس وإحداث فارق حقيقي في مسيرة الكشفية التونسية.

رئيس اللجنة الوطنية لتنمية القيادات

سامي بن عمار

## المقدمة

تعدّ تنمية القيادات وأنظمة التأهيل القيادي أحد الأسس الأساسية التي تقوم عليها الكشافة التونسية لضمان استمراريته وتأثيرها الإيجابي في المجتمع حيث شكّلت الكشافة التونسية ولمدّة تفوق التسعين عاما، مساحة فريدة للناشئة والشباب من الجنسين لتعزيز قيمهم وتعلّم مهارات جديدة وتنمية أقصى قدراتهم ليصبحوا مواطنين صالحين ومسؤولين. ومن هنا فإنّ جمعية بمثل هذا الوزن والهدف وحجم المنخرطين تتطلّب تدريباً استثنائياً وطرقاً مبتكرة لتنمية القيادات تنطلق أساساً من السياسة الوطنية لتنمية القيادات إلى جانب الاستفادة من المناهج العالمية المبنية على ركائز علمية بحيث يتحقق الأثر المرجو من العملية التدريبية حيث أنّه قد أصبح من الضرورة في الوقت الحالي أن تسعى السياسة الوطنية لتنمية القيادات في تونس إلى تحقيق توازن فعّال بين القيم الوطنية والمعايير العالمية. هذا التوازن يسهم في تشكيل قيادات تونسية تتسم بالتميز والتواصل الناجع على المستوى الوطني والإقليمي والدولي استناداً إلى المنهج الكشفى والإرشادي في آن واحد.

ولئن كانت الحركة الكشفية ترتكز بالأساس على الوحدة ونشاطها إلاّ أنّه لا نشاط ممكن في الواقع لهذه الوحدة دون الارتكاز على موارد بشرية تتمثّل أساساً في قادة يقع تدريبهم من أجل تصميم وتنفيذ برامج فنية جذابة ومناسبة للفتيان والفتيات. حيث أنّ الكشافة التونسية تضمّ بين صفوفها الآلاف من القادة الذين يتقلّدون مهاماً مختلفة ويتحملون مسؤوليات جسيمة ، وهو الأمر الذي أوجب على المنظمة القيام بمجهودات جبارة من أجل تدريبهم ودعمهم وإدارة شؤونهم، وذلك عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية واللوجستية من جهة، والعمل على إيجاد طرق كفيلة لبقاء منظماتهم، واستمرارها وتطورها من جهة ثانية. ويبرز التدريب كأفضل الطرق والحلول من خلال إكساب المتدربين المعارف والمهارات والاتجاهات وتنمية قدراتهم ليتمكنوا من أداء مهامهم وتحقيق أهدافهم بكفاءة وفعالية، حيث يتوقف نجاح التنمية الشاملة واستغلال الموارد المتاحة أساساً على قدرات وإمكانيات الموارد البشرية ، إذ أن رأس المال البشري هو الركيزة الأساسية والعنصر الهام في تطوير المنظمات وتلبية احتياجاتها خصوصاً إذا ما تمت عملية البناء من الجذور إلى الأغصان، أي من المستوى المحلي والجهوي إلى الوطني حيث ترتكز الحركة الكشفية التونسية على الجهات والأفواج التي تكوّنوها والتي تتمّ عملية تدريب القيادات داخلها.

إنّ مفهوم القيادة والأهليّة للتدريب ينبغي أن يتجدّد لينأى عن التعريفات التقليدية المتجذّرة في الدّهن ويحتفي بالقيادة اليومية بما يجعل من التجربة التعلّمية داخل منظمة تربوية بهذا الوزن وعدد المنخرطين أكثر قوة وتأثيراً.

إنّنا نعتبر ممارسة القيادة كأسلوب «حياة وتفكير» الأساس في تكويننا كقادة. وأفضل طريقة للعمل على هذا الأساس هي ممارسة القيادة بوعي ونشاط والإيمان بقوة أنّه بإمكان الجميع، على اختلاف الأعمار أو الأماكن أو المواقف أو الأدوار، تنمية ممارسات القيادة الخاصة بهم في الحياة اليومية.



ولتحقيق هذه المهمة، يجب علينا تقديم تجربة تعليمية وتدريبية يستكشف فيها قادتنا وأعضاؤنا وكذلك المتفرغين على حد سواء مبادئهم ويفهمون قيمتهم وينمّوا ثقتهم بأنفسهم. كما أنه من الضروري أن يشعروا بالأمان وأن يشعروا أيضا بأنهم جزء من شيء أكبر من أنفسهم، وأن يعملوا على المساهمة في جعل العالم مكاناً أفضل.

ولكن هذا المسار يشترط انخراط الجميع فيه وليس فقط اللجنة الوطنية لتنمية القيادات، بل يجب أن تمتد إلى لجنة المراحل والبرامج والمختبر التربوي كذلك. فربط ومواءمة هذه الأجزاء المختلفة، يمكننا تقديم الدّعائم التي يحتاجها كل الأعضاء بمنظمتنا، مهما كانت أعمارهم، نوعهم الاجتماعي أو دورهم للحصول على تجربة تعليمية غنية ومجزية أساسها التركيز على الاتجاهات/ السلوكيات فوق المهارات. وهكذا نضمن تلبية احتياجاتهم وازدهارهم في مجتمعات القرن الحادي والعشرين ونضمن أيضا استمرارية منظمتنا وازدهارها والرفع من كفاءتها وفعاليتها للمساهمة في الارتقاء بمجتمعاتنا وتحقيق رسالة الحركة الكشفية والإرشادية.



## تعريفات

### الراشدون في الكشفية :

المقصود بهم القادة والقائدات في الحركة الكشفية الذين يتحملون المسؤوليات صلبها و يشرفون على تنفيذ مختلف المهام. والبالغين 18 سنة على الأقل. والقادة في الكشفية إما أن يكونوا متطوعين أو متفرغين.

### المتطوعون :

القادة الذين يقدمون الخدمات للحركة الكشفية بصفة إرادية، حرّة، طوعية ومجانية، وهم كلّ القادة والقائدات (منتخبين أو معيّنين) العاملين في مختلف الهياكل (قيادة عامة، مجلس أعلى، لجان، جهات، أفواج، وحدات...) والمشاركين في تنفيذ مختلف البرامج من أجل دعم الكشفية وتحقيق مهمتها. وصفة التطوّع لا تنفي البتّة 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 بمهمّة محدّدة بمقابل مادي متفق عليه سالفا و لمُدّة محدّدة في الزّمن أو بعقد غير محدّد في الزمن. يمكن أن يكون هؤلاء المتفرغون من أبناء المنظمة أو من غيرهم، لكنهم في كلّ الحالات ملتزمون بالمصلحة العليا للمنظمة وبهدفها ومبادئها وقيمها وأولوياتها. كما يمكن لهم، تقديم خدمات أخرى لفائدة المنظمة بصفة طوعية ومجانية، دون أن تتضارب مع مهامهم الأصلية التي يتقاضون عليها أجرا 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، مفوّض فني، عضوية المجلس الأعلى، حضور المؤتمرات الوطنية وغيرها.

### التدريب المتقدّم :

وهو المسار التدريبي الرسمي الخاص بالمدرّبين (مساعدى 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 المفوّض الفني أو الإعلام أو التنمية المجتمعية أو التصرف الإداري أو التصرف المالي.

## الباب الأول

### الإطار العام لسياسة تنمية القيادات

1. مفهوم تنمية القيادات.
2. السياق التاريخي للسياسة.
3. المبادئ الأساسية للسياسة الوطنية لتنمية القيادات.
4. أهداف هذه السياسة.
5. تنفيذ هذه السياسة.
6. اعتماد هذه السياسة.
7. مراجعة هذه السياسة وتحديثها.

#### 1/ مفهوم تنمية القيادات :

تنمية القيادات هي النهج المنظم لدعم الراشدين (أي القائادات والقادة) من أجل تحسين فاعليتهم والتزامهم، وتحفيزهم للحصول على نتائج أفضل في تطبيق البرامج.

كما أنها تعزز الفاعلية والكفاءة التامة للجمعية الكشفية.

ويضبط هذا النظام الخطوات والآليات العلمية والعملية الكفيلة بتوفير القيادات واختيارهم ودعمهم وتأهيلهم وتدريبهم وتحفيزهم وتقدير جهودهم وإدارة شؤونهم وتقييم أدائهم واتخاذ القرارات الخاصة بإعادة تعيينهم أو إنهاء مهامهم أو تغيير مسارهم القيادي نحو مهام جديدة.

كما تحدّد سياسة تنمية القيادات سبل تنفيذ كلّ ذلك والمسؤوليات الخاصة بالهيكل الكشفية المتدخّلة في هذه العملية بما يضمن تحقيق النجاعة والفاعلية وعدم التضارب في المسؤوليات والمصالح.

#### 2/ السياق التاريخي لسياسة تنمية القيادات :

##### على مستوى المنظمة العالمية للحركة الكشفية :

أقرّ المؤتمر الكشفى العالمي الثاني والثلاثون المنعقد في فرنسا سنة 1990، وضع نظام لإدارة القيادات في الكشفية (القرار 05/1990). وخلال المؤتمر الكشفى العالمي الثالث والثلاثين المنعقد في تايلاند سنة 1993، تمّ اعتماد السياسة العالمية لتنمية القيادات (القرار 4/1993)، بهدف أساسي يتمثل في دعم الراشدين في الكشفية من خلال برنامج منهجي لإدارة شؤونهم.

منذ ذلك الحين، بدأت الجمعيات الكشفية الوطنية بتبني وتنفيذ هذه السياسة جزئياً أو كلياً. ورغم أن بعضها واجه تحديات ثقافية ولوجستية وهيكلية، إلا أن تدريب القادة أصبح جزءاً أساسياً من إدارة تنمية القيادات.

في عام 2011، خلال المؤتمر الكشفى العالمي التاسع والثلاثين بالبرازيل (القرار 11/2011)، تم التأكيد على القرارات السابقة

المتعلقة بتنمية القيادات، مع إدماج سياسات حديثة مثل «سياسة النوع الاجتماعي»، و «حماية الطفل»، و«التواصل مع المجتمع». كما أقرّ القرار أن السياسة العالمية لتنمية القيادات يمكن استخدامها لإدارة المتطوعين والمتفرغين في الكشفية، ودعا الجمعيات الوطنية لتطبيق أحكامها.

في المؤتمر العالمي الكشفى الحادي والأربعين بأذربيجان عام 2017، أُحيلت وثيقة مراجعة السياسة العالمية للراشدين إلى اللجنة الكشفية العالمية، التي أصدرت عام 2018 نسخة محدثة لهذه السياسة. كما قامت المنظمة العالمية بإصدار إطار عمل الشارة الخشبية الجديد سنة 2020.

### على مستوى الجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشافة :

وضعت الجمعية العالمية سياسة شاملة وإرشادات خاصة بالتدريب سنة 1998، إلى جانب برنامج لاعتماد أنظمة التدريب. وقد ساهم هذا في حصول العديد من الجمعيات الأعضاء على اعتماد برامجها التدريبية، مما عزز من دعم الجمعية لقائداتها في أداء أدوارهن. مع تطور مفاهيم «التعلم»، و«التدريب»، و«التنمية»، تم اعتبار التعلم عملية دائمة ومستمرة مدى الحياة تشمل الأطر الرسمية وغير الرسمية. وفي عام 2008، أطلقت الجمعية البرنامج العالمي لتنمية القيادة والبرنامج الوطني لتنمية القيادة كنموذج لورشات عمل تركز على القيادة، التطوير الشخصي، التواصل، والاتجاهات.

ومع التقدم التكنولوجي السريع، أصبحت المنصات الرقمية جزءاً طبيعياً من النظم التعليمية الرسمية وغير الرسمية. لمعظم أفراد العالم، بما في ذلك المرشدات وفتيات الكشافة. ونتيجة لذلك، تطورت أدوار المدربات والميسرات لتشمل تيسير ودعم عملية التعلم، بدلاً من تقديم المحتوى وإعداده. وقد استجابت الجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشافة إلى هذا التحديث لتصدر سنة 2012 «السياسة العالمية والتوجهات العامة في تدريب الراشدين والتعلم والتنمية» وقامت بتغيير نهجها في التدريب من تقديم فرص التدريب إلى خلق بيئة تركز على المتعلم بالتعاون معه مع الاعتراف بالدور التوجيهي للمدرب/الميسر.

وخلال المؤتمر العالمي السادس والثلاثين في الهند سنة 2017، تم اعتماد نموذج القيادة العالمي المُحدث الذي تم تطويره بالشراكة مع جامعة إكستر، ليحل محل برنامج تطوير القيادة السابق. وفي عام 2020، أوصى المؤتمر العالمي السابع والثلاثون بإنشاء إطار عمل يترجم مبادئ المرشدات ونهج القيادة بالحركة الإرشادية إلى أهداف تنموية، وتوفير مساحة لتبادل الخبرات بين الجمعيات الأعضاء.

وفي جويلية 2023، خلال المؤتمر العالمي الثامن والثلاثين المنعقد في قبرص، أُطلق مشروع «إطار التنمية والتعلم عالي الجودة»، وهو مبادرة شاملة تم تطويرها بالتعاون مع الجمعيات الأعضاء بعد سلسلة مشاورات مكثفة لتحديث السياسات والإرشادات والأدوات الخاصة بالبرنامج التعليمي وتدريب الراشدين. كما تم إنشاء مركز للتعليم غير الرسمي على منصة «نار السمر» (المنصة الرقمية الرسمية للجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشافة)، يهدف إلى تبادل الخبرات في مجالات التدريب ولبرامج التعليم والتربوية. وخلال سنة 2024، تم إطلاق «إطار الكفايات للميسرات الدوليات بالجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشافة» الذي يحدد المسار المُحدث لتدريب الميسرات المعتمدات.

### على مستوى الكشافة التونسية :

اعتمدت الكشافة التونسية السياسة العالمية لتنمية القيادات منذ عام 1993 بوتيرة متأنية، حيث ركّزت على دراستها ومواءمتها

مع واقعها المحلي. وفي عام 1996، بدأت العمل بها بجدية. وفي عام 2017، شرعت الكشافة التونسية في إعداد سياسة وطنية لتنمية القيادات، تتماشى مع السياسة العالمية للراشدين في الكشفية واستراتيجية الكشافة التونسية، مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات المجتمع التونسي وهويته المتجذرة في الحضارة الإنسانية والعربية والإسلامية. وبعد اعتمادها من قبل المؤتمر الوطني، أصبحت السياسة أداة رئيسية لتنمية القيادات. وقد حصلت الكشافة التونسية على معيار الجودة بما فيها بند الراشدين في الكشفية من خلال أداة تقييم الدعم العالمي للمنظمة العالمية للحركة الكشفية (GSAT) من 2016 إلى 2019، كما انطلقت المنظمة في إجراءات الحصول على الاعتماد التدريبي للجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشافة منذ 2018. وفي عام 2021 وتحديدًا خلال المؤتمر الثالث والعشرين 23 للكشافة التونسية، تمت المصادقة على السياسة الوطنية لتنمية القيادات وتم اعتمادها رسميًا كما أوصى المؤتمر بتنفيذها وتقييمها ومراجعتها وتحسينها.

### 3/ المبادئ الأساسية للسياسة الوطنية لتنمية القيادات :

#### الانسجام :

تعمل هذه السياسة في انسجام كامل مع أسس الحركة الكشفية والإرشادية والسياسة العالمية للراشدين بالمنظمة الكشفية العالمية وسياسة التدريب والتعلم وإطار النمو والتعلم بالجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشافة، بما يضمن توافقها مع استراتيجية الكشافة التونسية والسياسات الوطنية الأخرى مثل الحماية من الأذى والحد من تضارب المصالح.

#### المساواة والشمولية :

تضمن هذه السياسة توفير فرص متكافئة لجميع القادة دون تمييز على أساس الجنس، السن، الطبقة الاجتماعية، أو الانتماء الجهوي، أو الخلفية الفكرية مع مراعاة الاحتياجات الخاصة للفئات الأقل حظًا.

#### المرونة :

هذه السياسة قادرة على الإستجابة إلى احتياجات القادة والمنظمة على جميع المستويات، وهي تتيح لجميع الراشدين القائمين بمختلف الأدوار والمهام الوصول إلى كل فرص التعلم والتدريب والتطوير بسهولة وفي الزمان والمكان المناسبين.

#### المشاركة الذاتية :

تعزز هذه السياسة المسؤولية الفردية للقادة في تطوير مهاراتهم وإدارة أدائهم، مع توفير أدوات لدعم اتخاذ القرارات المستقلة بطريقة شفافة وواضحة.

#### الكفاءة :

تعتمد هذه السياسة الكفاءة المهنية والمعرفية معيارًا رئيسيًا للتعين والتقييم، مع ضمان توفير فرص مستمرة لتطوير الكفاءات.

#### التمكن :

تهدف هذه السياسة إلى تعزيز قدرات القادة لتحقيق النجاح في مهامهم وأدوارهم من خلال توفير التدريب والدعم اللازمين لتحقيق الأهداف المرجوة.

#### القيادة الشبكية :

تكرس هذه السياسة إدارة تدريب تعتمد على نموذج شبكي يُشجع التعاون الأفقي بين الهياكل التنظيمية وتبادل الخبرات بين

القادة، بعيداً عن النمط الهرمي التقليدي والبيروقراطية.

#### الاعتماد على التكنولوجيا :

تركز هذه السياسة على تبني التكنولوجيا كأداة رئيسية لتحسين التعليم والتعلم وإدارة التدريب والموارد، مع الالتزام بتطوير مستمر للتقنيات والمنصات الرقمية والأدوات التعليمية المستخدمة.

#### الاستدامة :

تعتمد هذه السياسة على بناء برامج تدريبية طويلة الأمد تضمن الاستدامة المالية، والبيئية، والمعرفية، مع توظيف الموارد بكفاءة لتحقيق تأثير دائم.

#### الشفافية :

تعزز هذه السياسة وضوح العمليات والإجراءات المتبعة في التدريب، مع توفير معلومات دقيقة ومحدثة حول الأداء والنتائج.

#### التعلم مدى الحياة :

تشجع هذه السياسة مفهوم التعلم المستمر الذي يهدف إلى تطوير مهارات القادة ومعارفهم بشكل دائم، بما يواكب التغيرات والتحديات المستقبلية.

#### التشاركية :

تعتمد هذه السياسة على إشراك جميع الأطراف ذات الصلة في تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها لضمان توافقها مع الاحتياجات الحقيقية لضمان تقديم برامج تدريبية وممارسات مؤسسية مبنية على معايير الجودة والكفاءة والتشبيك مع مختلف المؤسسات المختصة.

#### التطبيق العملي :

تركز هذه السياسة على تقديم محتوى تدريبي يعتمد على التجربة والممارسة بما يساهم في تمكين القادة من استخدام المهارات المكتسبة عملياً في حياتهم اليومية.

#### البيئة الآمنة :

تلتزم هذه السياسة بتوفير بيئة آمنة وشاملة تضمن احترام جميع المشاركين وتعزز شعورهم بالثقة والطمأنينة. تهدف هذه البيئة إلى تمكين الأفراد من التعبير عن آرائهم وأفكارهم بحرية ومشاركة تجاربهم دون خوف من النقد السلبي أو التمييز أو الإقصاء. كما تسعى إلى خلق مناخ إيجابي يدعم الحوار المفتوح والتفاعل البناء، مع ضمان توفير جميع الوسائل التي تعزز الشعور بالأمان النفسي والجسدي للجميع.

#### 4/ أهداف هذه السياسة

تهدف السياسة الوطنية لتنمية القيادات إلى :

- \* تنظيم إدارة الموارد القيادية من خلال توفير القادة وتدريبهم وتقييم أدائهم.
- \* تحسين أداء القادة ورفع مستوى التزامهم وتحفيزهم، مما يعزز دورهم في تطوير الحركة الكشفية والإرشادية.
- \* الترفيع في عدد القادة عبر تدريب فعال يساهم في جذب المزيد من الأفراد إلى المنظمة.
- \* تطوير برامج الفتية والشباب من خلال رفع كفاءة القادة، مما يعزز جودة البرامج الكشفية.

\* رفع كفاءة المنظمة على المستويين الهيكلي والمؤسسي، مما يساهم في تحسين الأداء العام.  
\* تعزيز الأثر المجتمعي من خلال تدريب قادة يتمتعون بالكفاءات اللازمة لتصميم وتنفيذ برامج كشفية تخدم المجتمع وتترك أثراً إيجابياً. كما يُمكن التدريب الكشفي القادة من تولي مسؤوليات ومهام خارج المنظمة، مما يساهم في تنمية المجتمع بشكل عام.



#### 5/ تنفيذ هذه السياسة :

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

#### على المستوى الوطني :

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.

اللجنة الوطنية لتنمية القيادات: تشتمل اللجنة الوطنية لتنمية القيادات على دورية مركزية ودورية وطنية. مع مراعاة تمثيلية الفتيات من المدربات المعتمدات.

تتركب الدورية المركزية للجنة من عشرين (20) عضواً من المدربين المعتمدين على النحو التالي :

\* رئيس اللجنة،

\* مساعد رئيس اللجنة،



\* 12 عضوا كممثلين للمختبر التدريبي،

\* ستة (6) أعضاء.

وتتركَب الدورية الوطنية للجنة من خمسين (50) عضوا على النحو التالي :

\* أعضاء الدورية المركزية،

\* رؤساء اللجان الجهوية لتنمية القيادات،

\* ستة (6) خبراء يعيّنهم رئيس اللجنة من ذوي العلاقة بمجالات عملها.

تتولّى هذه اللجنة وضع خطة وطنية للتدريب والتأهيل القيادي ورسم الأهداف واستنباط الطرق والوسائل الكفيلة بتنفيذ تلك الخطة، بما يتماشى والبرامج التدريبية المعتمدة في هياكل المنظمة العالمية للحركة الكشفية والجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشافة وإقليميهما العربيين ومختلف الهيئات الدولية ذات العلاقة من خلال :

\* وضع مختلف البرامج التدريبية الرباعية والسنوية،

\* متابعة نشاط اللجان الجهوية لتنمية القيادات،

\* إسناد رخص التدريب على المستوى الجهوي،

\* إعداد السياسة الوطنية لتنمية القيادات ومتابعة تنفيذها،

\* اعتماد إنتاجات المختبر التدريبي،

\* إصدار ومتابعة قائمة الاعتماد التدريبي،

\* إصدار قرارات التقليد بالحبّات،

\* إصدار منشور حول مكونات الزي الكشفي في مفتح كل سنة كشفية،

\* إصدار منشور لتفعيل دور المرشدين الفنيين في متابعة وتقييم المتدربين في التدريب الأساسي،

\* اعداد الحقائق التدريبية لجميع شاغلي المهام الكشفية.

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

\* المختبر التدريبي : يتكون من 12 عضواً يعيّنهم رئيس اللجنة الوطنية لتنمية القيادات بعد مصادقة القائد العام، يكلف أحدهم بمهمة رئيس و آخر بمهمة مقرر، ويعمل المختبر على تجويد العملية التدريبية داخل المنظمة من خلال التفكير والبحث في تطوير المحتويات التدريبية وأنظمة التأهيل وفي طرق ووسائل وأساليب التدريب.

**على المستوى الجهوي :**

قيادة الجهة مسؤولة على تطبيق هذه السياسة في مستوى الجهة، وذلك عن طريق لجنة جهوية تعهد لها هذه المهمة وتسمّى «اللجنة الجهوية لتنمية القيادات» ويرأسها أحد أعضاء قيادة الجهة على أن يكون قائد تدريب معتمد، أو مساعد قائد تدريب معتمد في صورة عدم وجود قادة تدريب معتمدين بتلك الجهة مع ضرورة أن تكون له 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 وجهوياً ومحلياً في تناغم وتعاون تام، بطريقة شبكية تربط بينها، تعتمد آليات تكنولوجية وقيمة حديثة، تضمن سهولة تدفق المعلومات والتقارير والتغذية الراجعة.

#### 6/ اعتماد هذه السياسة :

تتولّى اللجنة الوطنية لتنمية القيادات إعداد «السياسة الوطنية لتنمية القيادات» والمصادقة عليها أولاً من طرف الدورية الوطنية لتنمية القيادات، 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.

#### 7/ مراجعة هذه السياسة وتحديثها :

لضمان الالتزام بالمبادئ الأساسية لهذه السياسة، يجب أن يتمّ مراجعتها بانتظام ودورياً كلّ 8 سنوات، ويتمّ المصادقة واعتماد المراجعة الجديدة لهذه السياسة بنفس طريقة اعتمادها. كما يمكن إدخال تحديث استثنائي وضروري على هذه السياسة قبل مرور 8 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

1. دورة حياة القائد في الدور.

2. التوفير.

3. إدارة الأداء.

4. التقييم والقرار.

#### 1/ دورة حياة القائد في الدور :

تعتبر «دورة حياة القائد في الدور» أساس السياسة الوطنية لتنمية القيادات وبيانها، 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 ووصولاً للتقييم واتخاذ القرار بشأن التجديد له لمواصلة المهمة أو إنهاؤها أو الاتفاق على تولي مهمة أخرى.



#### 2/ 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 القيادات والحفاظ عليها وعلى جودة أدائها، يجب أن يكون للمنظمة رؤية واضحة ونظام معتمد يحدد بوضوح آليات تقدير احتياجاتها وإجراءات توفير العدد اللازم من القيادات لتلبية تلك الاحتياجات، وسبل إعدادهم لمختلف المهام وكيفية الاتفاق معهم وتكليفهم بها.

الاتفاق  
المتبادل والتكليف

الادماج  
والاعداد

الاختيار

تقدير الاحتياج

### تقدير الاحتياج :

تقوم الكشافة التونسية بحصر كافة المهام المستوجبة لمختلف هياكلها ووضع توصيف واضح وعلمي لكل مهمة وتقوم بمراجعة ذلك دوريا كل 3 سنوات.

ثم تتولى احتساب عدد القيادات المتوفرة والمستعدة وتضبط العدد الناقص من القيادات والواجب توفيره، مع الأخذ بعين الاعتبار نسبتي التسرب والتطور.

كما تأخذ الكشافة التونسية بعين الاعتبار أن المتطوعين قد يدعمهم بعض المتفرغين في المهام التي تستوجب ذلك.

النسب الواجب مراعاتها عند احتساب الاحتياجات :

تقدير عدد القادة المستوجب :

\* قائدة أو قائد لكل مجموعة صغرى.

\* قائدة أو قائد لكل وحدة كشفية لتولي بقية المهام.

\* إجمالي عدد القادة لجميع المهام = مجموع عدد المجموعات الصغرى بكافة الوحدات + مجموع عدد الوحدات.

توزيع المستوى التدريبي المطلوب للقادة :

\* مستوى الشارة الخشبية : عدد الوحدات  $2 \times$  (يشمل قادة الوحدات، قادة الأفواج، المفوضين، أعضاء قيادة جهة أو القيادة العامة أو المجلس الأعلى، والمكلفين بالمهام الوظيفية).

\* مستوى التمهيدية : مجموع عدد المجموعات الصغرى بكافة الوحدات - (عدد الوحدات  $2 \times$ ) (يشمل مساعدي قادة الوحدات).

\* مستوى دون التمهيدية: عدد الوحدات  $1 \times$  (يشمل القادة الجدد المتربصين).

نسبة التأطير التدريبي :

مدرب معتمد (قائد تدريب أو مساعد قائد تدريب) لكل 14 قائد/قائدة. (باعتبار معدل مجموعتين صغرتين من القادة للمتابعة والتأطير).

توزيع المدربين :

\* قادة التدريب المعتمدون : يمثلون ثلث (1/3) إجمالي عدد المدربين المعتمدين.

\* مساعدي قادة التدريب المعتمدون : يمثلون ثلثي (2/3) إجمالي عدد المدربين المعتمدين.

معدل نسبة التسرب القيادي = 2%.

معدل نسبة التطور السنوي في عدد الأفراد = 8%.

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 تحديدها وتحديثها وحصر المهام الشاغرة منها والاستقالات ونهاية العقود، لاحتساب الاحتياج الحقيقي فيها.

## الاختيار :

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

\* بالنسبة للمتفرغين :

تعلن المنظمة عن الشغورات وتفتح باب الترشح لها وفق شروط وتوصيف دقيق للمهمة، وتتولى لجنة مختصة بعد ذلك فرز الترشيحات وإجراء المقابلات الشخصية وترتيب المترشحين والاختيار.

\* بالنسبة للمتطوعين :

تتخذ المنظمة موقفا استباقيا فتضع استراتيجية سنوية لجذب عدد من الراشدين إلى الحركة الكشفية، لتتمكّن من خلالهم 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 ويبيد استعدادا 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 والعمر.

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 والقائدات الجدد على قاعدة بيانات، على أن يكون من بينها ما هو سري التزاما بحماية المعطيات الشخصية.

## الادماج والاعداد :

تترك المنظمة الفرصة للذين وقع اختيارهم للاندماج صلب المنظمة والتعرّف عليها من قرب وعلى المهمة التي سيؤديها، وهي فرصة أيضا للمنظمة للتعرف على هؤلاء القادة والقائدات ومدى 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 متقدّما، فالتكليف والتعيين في مهمة كشفية يتطلّب مرورا قبليا بالتدريب الرسمي الخاص بتلك المهمة.

ويكون التدريب الرسمي وفق أنظمة تأهيل مصادق عليها، تضبط بكلّ وضوح المسار التدريبي ومحتواه ومدته والهيكل المشرف عليه وكيفية إصدار الإجازة الخاصة به.

### الاتفاق المتبادل والتكليف :

بعد فترة التربص (للمتفرغين) 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 لكل المهام المسندة داخل الفوج ووحداته، أو قائد الجهة بالنسبة للمفوضين وأعضاء الجهة، أو القائد العام بالنسبة لأعضاء القيادة العامة، أو المدير التنفيذي بالنسبة للمتفرغين 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 محددة، ويقع عندئذ :  
\* بالنسبة إلى المتفرغين :

إمضاء العقد حسب الترتيب والنظم المعمول بها.  
\* بالنسبة إلى المتطوعين :

إمضاء نسخة من «توصيف المهمة» مع التنصيص عليها بعبارة «اطلعت عليه».بالإضافة إلى تكمير الوثائق القانونية التي تستوجبها بعض المهام، كوثيقة تسجيل وحدة كشفية على سبيل المثال.

### 3/ 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، وتقويم 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.

## الاعتراف والتقدير

### 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 أمرا أساسيا لتوفير كل الوسائل والكفاءات الضرورية للنجاح في الدور.

ويكون هذا التدريب كالتالي :

\* تدريب تعريفي بالدور : إذ يحتاج كل قائد إلى أن يتمّ اطلاعه على المهام الضرورية لدوره، وإعطائه كلّ المعلومات عنها، لتتيح له فرصة العمل بكلّ ثقة. خلال هذه الفترة، يتعرّف القائد أيضاً على فرص التدريب المتاحة مستقبلاً لتلبية احتياجات دوره، سواء أكانت تدريباً رسمياً أو غير رسميٍّ أو غير شكليٍّ. 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 المُكلّف 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) ومكتسباته وخبراته السابقة، وتحديد فجوة المعارف والمهارات والاتجاهات التي سيعمل التدريب على تلأفيها وتلبية هذا الاحتياج. وهذا النوع من التدريب يكون مستمراً طيلة فترة تحمّل المسؤولية والقيام بالدّور. \* تدريب ذاتي : وهو غير مرتبط بزمان أو بإطار تنظيمي معيّن، فيمكن أن يكون في شكل دراسات ومطالعات ولقاءات مع ذوي الخبرة ومع المرشد الفئّي.

ينبغي على الكشافة التونسية، ممثلة في اللجنة الوطنية لتنمية القيادات بكلّ هياكلها المركزية والجهوية، أن توفّر 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 سجلاً رسمياً 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 المشاركون (ة) في دورات التدريب غير الرسمي على شهادات تثبت مرورهم و مشاركتهم فيها.

#### الدعم :

يعتبر الحصول على الدعم بصورة منتظمة عاملاً أساسياً في الحفاظ على قيادات يعملون بكفاءة وفاعلية. لذلك يجب أن يتلقّى كلّ من وقع تكليفه بدور أو مهمة كشفية على دعم و حوافز 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 الدّور.
- \* الإحاطة بالقائد عند الأزمات ومساعدته على إيجاد الحلول المناسبة والفعالة لتجاوزها.
- \* عدم تجاوز القائد في كلّ ما يخصّ دوره، واستشارته قبل اتخاذ القرارات التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بمهامّه، والقضاء على تضارب المسؤوليات وتداخل المهامّ.

#### التقويم :

يعتبر التقييم المرحلي للأداء فرصة مهمّة للتعديل والتقويم. وهو أمر ضروري لتحسين الأداء ورفع الكفاءة الفردية والجماعية للمنظمة. فهذه المرحلة هامّة جدّاً 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 تمكّن هذه العملية من معرفة مدى جدية الأداء وفاعليته وجودته، ومدى استيفاء القائد لمتطلبات دوره أو مهمّته، وهل يسير بشكل صحيح نحو تحقيق الأهداف أم لا.

ويجب أن تدار هذه العملية بطريقة شفافة وبنّاءة وتشاركيّة وداعمة، ممّا يتيح الفرصة لمعرفة نقاط القوّة ومواطن الخلل وما إذا كانت هناك ضرورة لادخال 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 و تتضمن مؤشرات الأداء، يجيب عنها القائد(ة) بصفة فردية و شفافة وواضحة.

تتيح هذه الاستمارة الفرصة لكل قائد(ة) أن يقيّم نفسه وأدائه وأن يعرف ما يتوجّب عليه تثمينه أو تداركه. الاجتماع الدوري للتقييم والتقويم : يتمّ تنظيمه بصفة دورية (كلّ 3 أو 6 شهور) بين القائد(ة) المكلف بالدّور 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،



ثمّ قياس النتائج المحققة مرحليا مع الأهداف الموضوعية، وتدارس أسباب التأخير في الإنجاز أو التراجع في الأداء إن تمّت ملاحظة ذلك، وتضمن نقاط القوة التي ساهمت في تحقيق النتائج المسجلة. وينتهي الاجتماع بوضع خطة مستقبلية للتطوير ورفع الأداء وتقويمه.

#### الاعتراف والتقدير :

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

وتضع الكشافة التونسية نظاما رسميا للاعتراف والتقدير من خلال جملة من الأوسمة الرسمية التي تمنحها وفقا لضوابط وتراتب قانونية مضبوطة، وتضع نظاما غير رسمي يتضمّن شهادات التقدير والشكر والميداليات والدروع وغيرها. ولا يجوز أن يستند هذا الاعتراف والتقدير إلى مجرد التدرّج 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 كلّ القادة وتحفيزهم أثناء تأديتهم لمسؤولياتهم وذلك من باب الدعم والتحفيز والاعتراف بالنتائج المرحلية المحققة.

ويعتبر هنا مبدأ العدل والانصاف هاما جدا في إساءة التقدير والاعتراف بالإنجازات، فلا يجوز تفضيل قائد عن آخر لمجرد انتمائه الجهوي أو علاقته المميّزة بالقائد المسؤول.

#### 4/ مرحلة التقييم والقرار :

تأتي هذه المرحلة في نهاية مدّة التكليف بالدور أو المهمة، حيث يتمّ فيها حصر النتائج النهائية ومقارنتها بالأهداف وتقييم الأداء واتخاذ القرار المناسب على ضوء ذلك، والذي يمكن أن يكون إمّا التجديد في نفس الدور أو المهمة، أو التكليف بدور آخر أو مهمة أخرى، أو إنهاء التكليف.

ومرحلة التقييم هامة جدًا لاستخلاص العبر ومعرفه نقاط القوة لدعمها مستقبلا، ونقاط الضعف أو مواطن الخلل لتداركها واتخاذ الإجراءات الكفيلة بالتقليص منها أو القضاء عليها. لذلك وجب على كلّ هيكل كشفي في المنظمة أن يبذل الجهد في تنفيذ عملية التقييم وعدم إلغائها أو التقاعس في القيام بها.

وتعود مسؤولية التقييم واتخاذ القرارات المتعلقة بالمستقبل إلى رئيس الهيكل المباشر الذي قام بعملية الاختيار والاتفاق المتبادل والتكليف في البداية.

### الاعتراف والتقدير

#### التقييم النهائي للأداء :

في نهاية المدّة 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، ثمّ إجراء

اجتماع ثنائي مع المكلف بالتقييم، يقع أثناءه قياس النتائج النهائية ونسبتها مقارنة بالأهداف الموضوعة في البداية، مع تحديد نقاط القوة والنجاح في الأداء، وكذلك نقاط الضعف والفسل. مع ذكر الأسباب والنقائص التي أثرت على المردود.

#### اتخاذ القرار للمستقبل :

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

\* التجديد في نفس المهمة : بعد الإقرار بالأداء الجيد للقائد(ة) و الذي خوّل 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، ويتمّ تبعا لذلك إعادة مناقشة بنود الاتفاق الأول وتحديد الأهداف والمؤشرات الجديدة والتزامات كلّ طرف.

\* التكليف بمهمة أخرى : وذلك بعد التقييم النهائي الشامل، الذي يؤدي إلى الاقتناع بأنّ مهارات القائد المعني وكفاءاته غير صالحة لهذا الدور وتتماشى أكثر مع دور آخر أو مهمة. وفي صورة كان التقييم إيجابيا وكان القائد المعني قد وقع التجديد له سابقا 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.

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

\* إلغاء الدور أو المهمة من هيكل المنظمة.

\* تعبير القائد المعني بنفسه وعن طوعية 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.

#### الاعتراف و التقدير :

في كلّ الحالات، وأيا كان القرار للمستقبل، لا بدّ من الاحتفاء بالقائد وتقدير مجهوداته، ما لم يكن هناك إخلال كبير يتضارب مع هدف الحركة ومبادئها ونظمها وتراثيها القانونية.

الاعتراف والتقدير هو أبسط حقوق القادة المتطوعين على المنظمة التي أعطوا فيها من وقتهم ومجهوداتهم، وخدموها بكلّ حب وتطوّع والتزام بهدفها ومبادئها وقوانينها.

## الباب الثالث أنواع التدريب

1. التدريب الرسمي.
2. التدريب غير الرسمي.
3. التدريب الذاتي.

### 1/ أنواع التدريب :

إذا كان التعليم هو عملية تطوير معارف المتعلّم ومهاراته في مجالات متعدّدة تساعده 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 والسلوكات وتعديلها.

والهدف الأساسي من التدريب هو رفع الكفاءة والأداء من خلال إكساب المتدرّب لجملة المعارف والمهارات والآليات الضرورية لقيامه بدوره أو مهمّته وتعديل سلوكاته واتجاهاته القيادية والوظيفية، لنصل به إلى أداء دوره ومهمّته بكفاءة وفاعلية عالية. ويمكن تصنيف الأنشطة والبرامج التدريبية إلى 3 أصناف كالآتي :

**التدريب الرسمي (formel) :** وهو التدريب الذي يستجيب للخصوصيات التالية :

\* إسهادي : يعني أنّه تدريب ضمن نظام تأهيل رسمي ينتهي بشهادة رسمية ضرورية تجيز لحاملها الاضطلاع بدور أو مهمّة معيّنة .

\* منظّم : هو تدريب ضمن دورات تنظّمها هياكل المنظمة أو مراكز ومؤسسات معترف بها.

\* محدّد في الزمن : مرتبط بفترة تأهيل رسمية محددة في الزمن ومدّتها معلومة ومضبوطة.

في الكشافة التونسية، تعتبر الدورات التدريبية التالية، دورات رسمية :

- **دورات التدريب الأساسي :** الدراسة الابتدائية، الدراسة التمهيدية، دراسة الشارة الخشبية بشكليهما المدمج (الافتراضي والحضور)، دورات الاختصاص الرسمية S1 و S2 و S3، الدورات التدريبية عبر منصة التدريب عن بعد L1 و L2 و L3 الوحدات الوظيفية F6 و F7.

- **دورات التدريب المتقدّم :** الدورة التأهيلية لمساعد قائد التدريب، اللقاء الإعدادي لقادة التدريب، الدورة الرسمية لمساعد قائد التدريب، الدورة الرسمية لقادة التدريب.

- **دورات التدريب الوظيفي :** التي تشفع بإجازة رسمية، في الاختصاصات التالية : مفوّض فني، الاعلام والاتصال والعلاقات العامة، التنمية المجتمعية والشراكة، التسيير الإداري والتسيير المالي، العمل الإنساني ومرشدي الأفواج. 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 المتربّصين ضمن أنظمة التأهيل الخاصة بالتدريب المتقدم.

#### التدريب غير الرسمي (non-formel) :

- وهو التدريب الذي يستجيب للخصوصيات التالية :
- غير إلهادي : شهادته غير مصنّفة ضمن أنظمة التأهيل الرسمية، وغير إجبارية لتحصيل درجة أو رتبة جديدة.
- منظّم : هو تدريب ضمن دورات تنظّمها هياكل المنظمة أو مراكز ومؤسسات معترف بها، وذلك في إطار التدريب المستمر والمواكبة وتحديث المعارف والمكتسبات.
- غير محدّد في الزمن : غير مرتبط بفترة تأهيل رسمية محدّدة في الزمن. فهذا النوع من التدريب يرافق القادة دائما و طيلة اضطلاعهم بأدوار ومهام قيادية في المنظمة.
- 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 والمساعدين.
- 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...

#### التدريب الذاتي (informel) :

- 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 منظّم : لا يقع تنظيمه بغاية التدريب. ربّما يكون نشاطا لأهداف غير تدريبية في الأصل، أو هو نشاط وعمل فردي تلقائي.
- \* غير محدّد 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...



## الباب الرابع أنظمة التأهيل الأساسي

1. مسار التدريب الرسمي الأساسي.
2. نظام تأهيل معين قائد الوحدة (القائد الجديد).
3. نظام تأهيل مساعد قائد الوحدة.
4. نظام تأهيل قائد الوحدة.
5. التوسيم بحبات الشارة الخشبية.

### 1/ مسار التدريب الرسمي الأساسي :

تتعهد الكشافة التونسية بتكوين وتدريب القائد الجديد في المنظمة، سواء التحق بالقيادة من صفوفها (الوحدات الكشفية) أو من خارجها، باعتماد مسار تدريبي رسمي أساسي ينتهي بالحصول على الشارة الخشبية. وهذا المسار تحدده اللجنة الوطنية لتنمية القيادات وتصادق عليه القيادة العامة، ويخضع للمراجعة والتعديل الدوري كل 8 سنوات.

### مسار تدريب قائد الوحدة



### 2/ نظام تأهيل معين قائد الوحدة (القائد الجديد) :

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



## دورة الاختصاص في التنشيط (S1) :

تنظيمها	اللجنة الجهوية لتنمية القيادات.
مكانها	حسب اختيار اللجنة الجهوية.
قائدها	مساعد قائد تدريب معتمد على الأقل.
شروطها	السن : 18 سنة فما فوق. المستوى التعليمي : 2 ثانوي على الأقل.
برنامجه	مواضيع لها علاقة بتقنيات التنشيط ومهارات المنشط، مع تطبيقات. ويضبط دليل تنظيم الدورات التدريبية الرسمية محتوى الدورة بالتفصيل.
الشهادة	يتحصّل المشارك في نهاية الدّورة على شهادة مشاركة ممّضاة من قائد الدورة ورئيس اللجنة الجهوية لتنمية القيادات.

## الدراسة الابتدائية :

تنظيمها	اللجنة الجهوية لتنمية القيادات.
مكانها	حسب اختيار اللجنة الجهوية.
قائدها	مساعد قائد تدريب معتمد على الأقل.
شروطها	الحصول على شهادت المشاركة في دورة الاختصاص في التنشيط (S1) والحماية من الأذى (L1).
برنامجه	التعرّف على الحركة الكشفية والإرشادية (تعريفها وهدفها ومبادئها وبعض طقوسها)، بالإضافة لخصوصيات الأقسام الفنية ومسار التدريب الرسمي الأساسي. ويضبط دليل تنظيم الدورات التدريبية الرسمية محتوى الدورة بالتفصيل.
الشهادة	يتحصّل المشارك في نهاية الدّراسة على شهادة مشاركة ممّضاة من قائد الدورة ورئيس اللجنة الجهوية لتنمية القيادات.

**المدة :** يقع تنظيم دورة الاختصاص S1 والدراسة الابتدائية مجتمعتين مدتهما ثلاثة (3) أيام.

**الإجازة :** «شهادة الابتدائية» + «شهادة دورة الاختصاص في التنشيط S1» تسندهما اللجنة الجهوية لتنمية القيادات عند إتمام كلّ مطلّبات نظام تأهيل معين قائد الوحدة. ويمضيها قائد الجهة ورئيس اللجنة الجهوية لتنمية القيادات.

## دورة التدريب عن بعد : الحماية من الأذى (L1) :

تنظيمها	اللجنة الوطنية لتنمية القيادات.
مكانها	المنصة الرقمية للتدريب عن بعد للكشافة التونسية.
قائدها	30 دق.
شروطها	السن : 18 سنة فما فوق.
برنامجه	التعرّف على مفهوم الأذى وأشكاله، وسبل حماية الأطفال والفتية منه. مع اجتياز اختبار للحصول على الشهادة.
الشهادة	يتحصّل المار بهذه الدّورة، اثر اجتيازه للاختبار، على شهادة الحماية من الأذى، يسحبها من نفس الموقع.

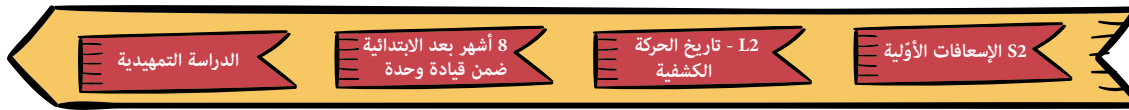


### ملاحظات :

- لا يمكن للقائد المشاركة في الدراسة الابتدائية أو في دورة الاختصاص S1 دون اجتياز دورة الحماية من الأذى L1 مهما كانت الأسباب، حيث أنها تدريب إجباري للمشاركة في الدراسات التدريبية الرسمية القادمة والملتقيات الوطنية أو الدولية وفقا للسياسة الوطنية للحماية من الأذى.
- بالإضافة لهذه 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/ نظام تأهيل مساعد قائد الوحدة :

الدور : يساعد قائد الوحدة في تنفيذ البرامج الفنية للوحدة، من أجل تحقيق هدف الحركة الكشفية والإرشادية.  
المسار التدريبي :



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

تنظيمها	اللجنة الجهوية لتنمية القيادات، بالتعاونوجوبا مع هيئات مختصة.
مكانها	حسب اختيار اللجنة الجهوية.
مدتها	24 ساعة.
قائدها	مساعد قائد تدريب معتمد على الأقل.
شروطها	الحصول على شهادة الابتدائية.
برامجها	التدرب على الإسعافات الأولية (الجروح، الحروق، الكسور والاختناق). ويضبط دليل تنظيم الدورات التدريبية الرسمية محتوى الدورة 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 ومعتزف بها، مثل الهلال الأحمر أو الحماية المدنية أو مدارس الصحة أو كليات الطب أو غيرها.

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

تنظيمها	اللجنة الوطنية لتنمية القيادات.
مكانها	المنصة الرقمية للتدريب عن بعد للكشف التونسية.
مدتها	30 دق.
شروطها	منخرط في الكشف التونسية بصفة "قائد"
برامجها	التعرف على تاريخ الحركة الكشفية والإرشادية في العالم و في تونس. مع اجتياز اختبار للحصول على الشهادة.
الشهادة	يتحصل المار بهذه الدورة، اثر اجتيازه للاختبار، على شهادة مرور بالدورة، يسحبها من نفس الموقع.

## التربّص العملي :

يقضي القائد المترشح للدراسة التمهيدية تربّصا ضمن قيادة وحدة كشفية مسجلة، بصفة معين قائد وحدة، لمدة لا تقل عن 8 أشهر بين الدراستين الابتدائية والتمهيدية يضاف إليها مدة فترة التدريب الافتراضي للدراسة التمهيدية المقدرة بشهر. وتعيّن اللجنة الجهوية لتنمية القيادات مرشدا فنيا من بين أعضائها لمرافقة القائد طيلة فترة التربّص. وتنتهي فترة التربص وجوبا بتقرير يقدمه القائد المعني ممضى ومذيل برأي المرشد الفني.

## الدراسة التمهيدية :

تنظيمها	اللجنة الوطنية أو الجهوية لتنمية القيادات.	
قائدها	مساعد قائد تدريب معتمد على الأقل.	
شروطها	شهادات الابتدائية والاختصاص في الإسعافات الأولية (S2) أو ما يعادلها، ودورة التدريب عن بعد الخاصة بتاريخ الحركة الكشفية (L2)، وقضاء تربّص عملي لمُدّة 8 أشهر على الأقلّ بين الدراستين الابتدائية والتمهيدية.	
فترة التدريب الافتراضي	مكانها	عن بعد
	مدتها	خلال 30 يوما قبل انطلاق فترة التدريب الحضوري
	برنامجه	مواضيع كشفية ذات علاقة بالوحدة الكشفية وبصفات القائد الكشفي وبدور مساعد قائد الوحدة.
فترة التدريب الحضوري	مكانها	مخيم كشفي غابي
	مدتها	6 أيام
	برنامجه	مواضيع ذات علاقة بالبرنامج التربوي للكشافة التونسية وتطبيقات وآليات عمل مساعد قائد الوحدة في مجال المهارات والفنون الكشفية.مع تخصيص يوم تدريبي للخرجة الخلوية. ويضبط دليل تنظيم الدورات التدريبية الرسمية محتوى الدّراسة بالتفصيل.
الشهادة	يتحصّل المشارك في نهاية الدّراسة على شهادة مشاركة ممضاة من قائد الدورة ورئيس اللجنة الوطنية أو الجهوية لتنمية القيادات.	

**الإجازة :** «شهادة التمهيدية» تسندها اللجنة الوطنية لتنمية القيادات عند إتمام كلّ متطلبات نظام تأهيل مساعد قائد الوحدة والنجاح في الدراسة التمهيدية. ويمضيها رئيس اللجنة الوطنية لتنمية القيادات والقائد العام. بالنسبة لغير الناجحين في الدراسة التمهيدية، يمكنهم إعادة المشاركة فيها في موعد لاحق. ويضبط دليل نظام تقييم التدريب بالكشافة التونسية كلّ المعايير والمؤشرات المعتمدة لاتخاذ قرار النجاح من عدمه.

## 4/ نظام تأهيل قائد الوحدة :

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

## المسار التدريبي :



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

تنظيمها	اللجنة الجهوية لتنمية القيادات، بالتعاون وجوبا مع مختصين في المجال.
مكانها	حسب اختيار اللجنة الجهوية.
مدّتها	24 ساعة.
قائدها	مساعد قائد تدريب معتمد على الأقل.
شروطها	الحصول على شهادة التمهيدية منذ شهرين على الأقل.
برنامجها	المواضيع ذات العلاقة بتنظيم المخيمات وسلامتها وأمنها.
الشهادة	ويضبط دليل تنظيم الدورات التدريبية الرسمية محتوى الدورة بالتفصيل. يتحصّل المشارك في نهاية الدورة على شهادة مشاركة ممضاة من قائد الدورة ورئيس اللجنة الجهوية لتنمية القيادات.

### دورة التدريب عن بعد «المنظومة القانونية للكشافة التونسية» (L3) :

تنظيمها	اللجنة الوطنية لتنمية القيادات.
مكانها	المنصة الرقمية للتدريب عن بعد للكشافة التونسية.
مدّتها	30 دق.
شروطها	منخرط في الكشافة التونسية بصفة "قائد"
برنامجها	التعرّف على المنظومة القانونية للكشافة التونسية. مع اجتياز اختبار للحصول على الشهادة.
الشهادة	يتحصّل المار بهذه الدورة، اثر اجتيازه للاختبار، على شهادة مرور بالدورة، يسحبها من نفس الموقع.

### التربّص العملي :

يقضّي القائد(ة) المترشّح لدراسة الشّارة الخشبية تربّصا ضمن قيادة وحدة كشفية مسجّلة، بصفة مساعد قائد وحدة، لمُدّة لا تقلّ عن 8 أشهر بين الدراستين التمهيدية والشارة الخشبية يضاف إليها مدة فترة التدريب الافتراضي لدراسة الشارة الخشبية المقدرة بشهر.

وتعيّن اللجنة الجهوية لتنمية القيادات مرشدا فنيا من بين أعضائها لمرافقة القائد(ة) طيلة فترة التربّص. وتنتهي فترة التربص وجوبا بتقرير يقدمه القائد المعني ممضى ومذيّل برأي المرشد الفني.

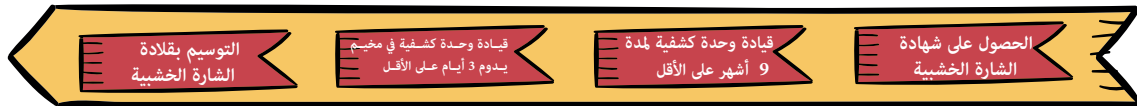
## دراسة الشارة الخشبية :

تنظيمها	اللجنة الوطنية لتنمية القيادات.
قائدها	قائد تدريب معتمد.
شروطها	شهادة التمهيدية وشهادة الاختصاص في سلامة المخيمات وأمنها (S3)، و دورة الحماية من الأذى ودورة I3 حول المنظومة القانونية للمنظمة عبر المنصة الرقمية للتدريب عن بعد وترتّب عملي لمدة 8 أشهر على الأقل بين الدراستين التمهيدية والشارة الخشبية.
مكانها	عن بعد
مدتها	بين 30 و 60 يوما قبل انطلاق فترة التدريب الحضوري.
برنامجه	مواضيع كشفية وإرشادية وتكليفات فردية وجماعية وتدريب عبر المنصة الرقمية لدورات F6 حول التخطيط الاستراتيجي و F7 حول العمل الإنساني و 4 جلسات تدريبية في علاقة بإدارة الوحدة الكشفية وبدور قائد الوحدة الكشفية.
مكانها	ويضبط دليل تنظيم الدورات التدريبية الرسمية محتوى الدورة بالتفصيل.
مدتها	6 أيام
برنامجه	مواضيع ذات علاقة بالبرنامج التربوي للكشافة التونسية وتطبيقات وآليات عمل مساعد قائد الوحدة في مجال المهارات والفنون الكشفية. مع تخصيص يوم تدريبي للخرجة الخلوية. ويضبط دليل تنظيم الدورات التدريبية الرسمية محتوى الدراسة بالتفصيل.
الشهادة	يتحصّل المشارك في نهاية الدّراسة على شهادة مشاركة ممّضاة من قائد الدورة ورئيس اللجنة الوطنية أو الجهوية لتنمية القيادات.

**الإجازة :** «شهادة الشارة الخشبية» تسندها اللجنة الوطنية لتنمية القيادات عند إتمام كلّ متطلبات نظام تأهيل قائد الوحدة والنجاح في دراسة الشارة الخشبية. ويمضيها رئيس اللجنة الوطنية لتنمية القيادات والقائد العام. بالنسبة لغير الناجحين في دراسة الشارة الخشبية، يمكنهم إعادة المشاركة فيها في موعد لاحق. ويضبط دليل نظام تقييم التدريب بالكشافة التونسية كلّ المعايير والمؤشرات المعتمدة لاتخاذ قرار النجاح من عدمه.

## 5/ التوسيم بحبات الشارة الخشبية :

متطلبات الحصول على قلادة الشارة الخشبية (ذات الحبتين) :



مطلب التوسيم بقلادة الشارة الخشبية (ذات الحبتين) : يتولّى القائد المعني بالأمر، بعد إتمام المتطلبات المذكورة أعلاه، تقديم مطلب بغرض التوسيم وذلك عبر المنصة الرقمية لتنمية القيادات بالكشافة التونسية. 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 :

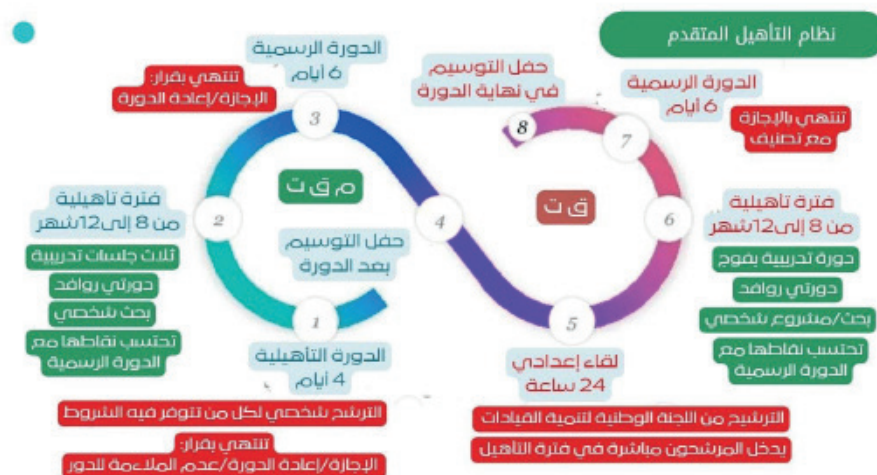
- نجاح القائد المذكور في دراسة الشارة الخشبية.
- إتمامه لمتطلبات التوسيم.
- انخراطه في المنظمة.
- خلّو ملفه من أي عقوبة تمنع التوسيم.

وتصدر قرارا بالموافقة على التوسيم، وذلك بالتأشير (رقميا) على المطلب بالموافقة.

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 السابع من هذه السياسة مراسم التوسيم ضمن الوثيقة الخاصة بذلك.



## الدورة التأهيلية :

الترشح	تفتح اللجنة الوطنية لتنمية القيادات باب الترشح للدورة لكل من تتوفر فيه الشروط،
المدة	4 أيام.
القيادة	كل قيادة الدورة من قادة التدريب المعتمدين.
المحتوى	المواضيع ذات العلاقة بمفهوم التدريب والتعليم والإرشاد وبتقنيات التواصل وأنماط الشخصية.
القرار	ويضبط دليل تنظيم الدورات التدريبية محتوى الدورة بالتفصيل.
الشهادة	تنتهي بقرار التأهيل أو إعادة الدورة أو عدم الملاءمة للدور

## فترة التأهيل :

المشاركة	- يشارك في فترة التأهيل كل من وقع التصريح بنجاحه في الدورة التأهيلية،
المدة	- تدوم كامل الفترة من 8 إلى 12 شهر
الأعمال المطلوبة	- المشاركة في دورتي روافد ذات علاقة بتنمية القيادة ومهارات المدرب. - تقديم ثلاث جلسات تدريبية في مناسبات مختلفة بإشراف مرشد فني. - إنجاز بحث نظري في موضوع متصل بالتربية الكشفية أو التدريب أو إدارة الموارد البشرية.
الإشراف والمتابعة	- هيئة تسييرية يرأسها قائد الدورة وتضم وجوبا رئيس اللجنة وممثلا عن إدارة التدريب ويضبط دليل تنظيم الدورات التدريبية مهام الهيئة وكيفية عملها.
القرار	- يؤهل للدورة الرسمية كل متدرب استوفى كل الأعمال المطلوبة. - لا يؤهل كل متدرب أسقط عملا من الأعمال المطلوبة خلال الفترة المحددة للتأهيل. - تحتسب نقاط كامل الفترة مع مجموع نقاط الدورة الرسمية.

## الدورة الرسمية :

الترشح	- يشارك في الدورة كل من استكمل بنود فترة التأهيل
المدة	- 6 أيام
القيادة	- كل قيادة الدورة من قادة التدريب المعتمدين
المحتوى	- المواضيع ذات العلاقة بدور مساعد قائد التدريب وبوضع وتنفيذ البرامج التدريبية. ويضبط دليل تنظيم الدورات التدريبية محتوى الدورة بالتفصيل .
القرار	- تنتهي الدورة بقرار الإجازة أو إعادة الدورة

## حفل التوسيم :

يتم توسيم القادة الناجحين في الدورة الرسمية لمساعد قائد تدريب في حفل خاص بعد انتهاء الدورة تشرف عليه اللجنة الوطنية لتنمية القيادات على أن لا يتجاوز تاريخ تنظيم الحفل نهاية مدة فترة التأهيل التي حددتها السياسة باثني عشر (12) شهرا .



### الإجازة : «شهادة مساعد قائد تدريب»

تسندها اللجنة الوطنية لتنمية القيادات وتكون ممضاة من القائد العام ورئيس اللجنة الوطنية لتنمية القيادات، ويقع تسليمها للناجحين في حفل التوسيم مع منديل الشارة الخشبية والقلادة ذات الثلاث حبات.

### 3/ نظام تأهيل قائد(ة) التدريب :

الدّور : يضع السياسات ويصمم الاستراتيجيات والبرامج التدريبية ويشرف على تنفيذها بما يساهم في رفع كفاءة القيادات الكشفية وفعاليتهم في المنظمة.

#### الشروط :

- منخرط بالكشافة التونسية.
- متحصل على إجازة مساعد قائد تدريب منذ أربع (4) سنوات على الأقل.
- قاد دورتين تدريبيتين مختلفتين على الأقل إحداها جهوية والثانية وطنية.
- مدرج ضمن قائمة الاعتماد التدريبي.
- يقع ترشيحه من اللجنة الوطنية لتنمية القيادات.
- ألا يكون واقعا تحت طائلة قرار تأديبي عن هيكّل تقاضٍ كشفي يقضي بحرمانه من النشاط الكشفي مؤقتا أو نهائيا.

#### المسار التدريبي :



#### اللقاء الإعدادي :

المشاركة	يشارك في اللقاء كل من ترشحه اللجنة الوطنية لتنمية القيادات لدورة قائد التدريب
المدة	24 ساعة
الإشراف	رئيس اللجنة الوطنية لتنمية القيادات وقائد الدورة
المحتوى	يخصص اللقاء للمقابلات الشخصية الأولية ولعرض مسار تأهيل قائد التدريب ولشرح نظام التقييم والمهام المطلوبة من المتدربين خلال فترة التأهيل ومدة إنجازها

#### فترة التأهيل :

المشاركة	يشارك في فترة التأهيل كل من وقع ترشيحه من طرف اللجنة الوطنية لتنمية القيادات
المدة	تدوم كامل الفترة من 8 إلى 12 شهر
القيادة	كل قيادة الدورة من قادة التدريب المعتمدين
المحتوى	المشاركة في دورتي روافد ذات علاقة بتنمية القيادة ومهارات المدرب. تنظيم دورة تدريبية لفائدة فوج كشفي في إطار نادي ارتقاء إنجاز بحث نظري أو مشروع شخصي يقع تحديده من طرف قيادة الدورة
القرار	يؤهل للدورة الرسمية كل متدرب استوفى كل الأعمال المطلوبة، لا يؤهل كل متدرب أسقط عملا من الأعمال المطلوبة خلال الفترة المحددة للتأهيل - تحتسب نقاط كامل الفترة مع مجموع نقاط الدورة الرسمية

## الدورة الرسمية :

المشاركة	يشارك في الدورة كل من استكمل بنود فترة التأهيل
المدة	6 أيام
القيادة	كل قيادة الدورة من قادة التدريب المعتمدين
المحتوى	المواضيع ذات العلاقة بدور قائد التدريب وتصميم وتنفيذ السياسات العامة والبرامج التدريبية. ويضبط دليل تنظيم الدورات التدريبية محتوى الدورة بالتفصيل .
القرار	الإجازة مع تصنيف المشاركين حسب النتائج المتحصل عليها في فترة التأهيل والدورة الرسمية

**حفل التوسيم :** يتم توسيم جميع المشاركين في نهاية الدورة الرسمية في حفل خاص تنظمه قيادة الدورة تحت إشراف اللجنة الوطنية لتنمية القيادات.

**الإجازة :** «شهادة قائد تدريب»

تسندها اللجنة الوطنية لتنمية القيادات وتكون ممضاة من القائد العام ورئيس اللجنة الوطنية لتنمية القيادات، ويقع تسليمها للمشاركين في حفل التوسيم مع منديل الشارة الخشبية والقلادة ذات الأربع حبات.

## الباب السادس أنظمة التأهيل الوظيفي

1. مسار التدريب الرسمي الوظيفي.
2. نظام تأهيل المفوض الفني.
3. نظام تأهيل المكلف بالإعلام والاتصال.
4. نظام تأهيل المكلف بالتنمية المجتمعية والشراكة.
5. نظام تأهيل المكلف بالتسيير الإداري.
6. نظام تأهيل المكلف بالتسيير المالي.
7. نظام تأهيل المكلف بالعمل الإنساني.
8. نظام تأهيل مرشدي الأفواج الكشفية.

### 1/ مسار التدريب الرسمي الوظيفي :

تركّز سياسة تنمية القيادات في عنصر الدّعم والتّدريب، على تحقيق النجاح في إنجاز المهمّة والقيام بالدّور، لذلك فالكشافة التونسية تستثمر في مجال تنمية القيادات من أجل نجاح كلّ المهام وتحقيق الأهداف المرجّوة، فهي تدعم قياداتها وتدرّبهم من أجل رفع كفاءتهم والنجاح في القيام بأدوارهم وفق مسار رسمي وظيفي.

وهذا المسار تحدّده اللجنة الوطنية لتنمية القيادات وتصادق عليه القيادة العامة، ويخضع للمراجعة والتعديل الدّوري كلّ 8 سنوات.



## 2/ نظام تأهيل المفوض الفني :

الدور : مواءمة تنفيذ استراتيجية القسم والجهة، والبرنامج التربوي الكشفي من خلال دعم ومتابعة قادة الوحدات فنيا وإداريا.

### الشروط :

- متحصّل على الشارة الخشبية.
- قائد وحدة كشفية معتمدة لموسم كشفي على الأقل.
- عمل ضمن فريق المفوضية لموسم كشفي على الأقل.

### الدورة التأهيلية عن بعد :

تنظيمها	اللجنة الوطنية لتنمية القيادات.
مدّتها	تنجز من 30 إلى 60 يوم.
قائدها	مساعد قائد تدريب معتمد على الأقل.
برنامجها	المقابلات الشخصية. مهمّة الحركة الكشفية والإرشادية فن التحفيز / إدارة الاجتماعات/ تقنيات الاتصال/البرنامج التربوي/خصائص البرنامج الكشفي/ بناء وإدارة الفريق ويضبط دليل تنظيم الدورات التدريبية الرسمية محتوى الدورة بالتفصيل.

### فترة التأهيل :

تنظيمها	يعين من اللجنة الجهوية لتنمية القيادات. ( 2 متدربين على أقصى تقدير )
مدّتها	تنجز على مدى 90 يوما.
قائدها	مساعد قائد تدريب معتمد على الأقل.
برنامجها	زيارة ميدانية لمفوضية مشفوعة بتقرير. تكليف فردي : إعداد الخطة السنوية للمفوضية. تكليف جماعي : إعداد مشروع جهوي (تجمعات كبرى/ مسابقات جهوية/ محطات تربوية...) للمفوضية ويضبط دليل تنظيم الدورات التدريبية الرسمية محتوى فترة التأهيل بالتفصيل.

### الدورة الرسمية :

تنظيمها	اللجنة الوطنية لتنمية القيادات.
المستوى	وطني / إقليمي / جهوي
مدّتها	3 أيام.
قائدها	مساعد قائد تدريب معتمد على الأقل.
برنامجها	دور ومهام المفوض الفني/ البرنامج التربوي / محاور نشاط الوحدة الكشفية / متابعة وتقييم عمل الوحدات /الإرشاد الفني وتقديم المشورة / تنظيم وإدارة التجمعات الكبرى ويضبط دليل تنظيم الدورات التدريبية الرسمية محتوى الدورة بالتفصيل.

**الإجازة :** «إجازة كشفية في اختصاص مفوض فني»

ويضبط دليل نظام تقييم التدريب بالكشفافة التونسية كل المعايير والمؤشرات المعتمدة لاتخاذ قرار النجاح من عدمه. وتتولى الإدارة المركزية للتدريب إصدار الإجازات لمستحقيها في غضون شهر من انتهاء الدورة. تكون الإجازة ممضاة من القائد العام ورئيس اللجنة الوطنية لتنمية القيادات.

### 3/ نظام تأهيل المكلف بالإعلام والاتصال والعلاقات العامة :

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

**الشروط :**

- متحصّل على الدراسة الابتدائية على الأقل.
- مطلع على أحد مجالات الاعلام والاتصال.
- عمل ضمن الفريق الجهوي أو الوطني للإعلام والاتصال لموسم كسفي على الأقل.

**الدورة التأهيلية عن بعد :**

تنظيمها	اللجنة الوطنية لتنمية القيادات.
مدتها	تنجز من 30 إلى 60 يوم.
قائدها	مساعد قائد تدريب معتمد على الأقل.
برنامجها	المقابلات الشخصية. مهمّة الحركة الكشفية والإرشادية تقنيات الاتصال/ الصورة الكشفية / الهوية البصرية / أخلاقيات الإعلامي / الكتابة الصحفية / تحرير التقارير / دور ومهام المكلف بالإعلام والاتصال / المناصرة وكسب التأييد / الاعلام الرقمي و يضبط دليل تنظيم الدورات التدريبية الرسمية محتوى الدورة بالتفصيل.

**فترة التأهيل :**

المرشد الفني	يعين من اللجنة الجهوية لتنمية القيادات. ( 2 متدربين على أقصى تقدير )
مدتها	تنجز على مدى 90 يوما.
قائدها	مساعد قائد تدريب معتمد على الأقل.
برنامجها	زيارة ميدانية لمؤسسة إعلامية مشفوعة بتقرير. تكليف فردي: إعداد خطة إعلامية جهوية. تكليف جماعي: إعداد مشروع حملة مناصرة وكسب التأييد. و يضبط دليل تنظيم الدورات التدريبية الرسمية محتوى فترة التأهيل بالتفصيل.

## الدورة الرسمية :

تنظيمها	اللجنة الوطنية لتنمية القيادات.
المستوى	وطني / إقليمي / جهوي
مدتها	3 أيام.
قائدها	مساعد قائد تدريب معتمد على الأقل.
برنامجها	بناء وإدارة الفريق / استراتيجيات التأثير الإعلامي / إدارة الحملات الإعلامية / تقنيات الصورة الصحفية / مهارات المتحدث الرسمي ويضبط دليل تنظيم الدورات التدريبية الرسمية محتوى الدورة بالتفصيل.

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

ويضبط دليل نظام تقييم التدريب بالكشفية التونسية كل المعايير والمؤشرات المعتمدة لاتخاذ قرار النجاح من عدمه. وتتولى الإدارة المركزية للتدريب إصدار الإجازات لمستحقيها في غضون شهر من انتهاء الدورة. تكون الإجازة ممضاة من القائد العام ورئيس اللجنة الوطنية لتنمية القيادات.

### 4/ نظام تأهيل المكلف بالتنمية المجتمعية والشرافة :

الدور : تنفيذ سياسة المنظمة في مجال تنمية المجتمع، على المستوى المركزي أو الجهوي، وذلك من خلال التخطيط للمبادرات المجتمعية والمشاريع التربوية، وتنفيذها مع شركاء المنظمة، من أجل إبراز أثر التربية الكشفية في المجتمع.

#### الشروط :

- متحصّل على الدراسة الابتدائية على الأقل.
- شارك في تنفيذ أحد المشاريع التربوية أو المبادرات المجتمعية التي تنقّذها هياكل المنظمة، أو الجمعيات والهيئات المعترف بها.

### الدورة التأهيلية عن بعد :

تنظيمها	اللجنة الوطنية لتنمية القيادات.
مدتها	تنجز من 30 إلى 60 يوم.
قائدها	مساعد قائد تدريب معتمد على الأقل.
برنامجها	المقابلات الشخصية. مهمّة الحركة الكشفية والإرشادية دور الكشفية في تنمية المجتمع/ دور الشراكة في تطوير العمل الكشفية/ التفكير الإبداعي وتوليد الأفكار/ إطار عالم أفضل/ دورة حياة المشروع ويضبط دليل تنظيم الدورات التدريبية الرسمية محتوى الدورة بالتفصيل.

## فترة التأهيل :

المرشد الفني	يعين من اللجنة الجهوية لتنمية القيادات. ( 2 متدربين على أقصى تقدير )
مدّتها	تنجز على مدى 90 يوما.
قائدها	مساعد قائد تدريب معتمد على الأقل.
برنامجها	تكليف فردي : المشاركة ورفع تقرير عن تنفيذ أحد المشاريع. تكليف جماعي : صياغة مشروع للوحدة/ الفوج / الجهة. ويضبط دليل تنظيم الدورات التدريبية الرسمية محتوى فترة التأهيل بالتفصيل.

## الدورة الرسمية :

تنظيمها	اللجنة الوطنية لتنمية القيادات.
المستوى	وطني / إقليمي / جهوي
مدّتها	3 أيام.
قائدها	مساعد قائد تدريب معتمد على الأقل.
برنامجها	أهداف التنمية المستدامة ومجالات التنمية المجتمعية والعمل الإنساني /إدارة التغيير / كتابة المشاريع ويضبط دليل تنظيم الدورات التدريبية الرسمية محتوى الدورة بالتفصيل.

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

ويضبط دليل نظام تقييم التدريب بالكشفية التونسية كلّ المعايير والمؤشرات المعتمدة لاتخاذ قرار النجاح من عدمه. وتتولى الإدارة المركزية للتدريب إصدار الإجازات لمستحقيها في غضون شهر من انتهاء الدورة. تكون الإجازة ممضاة من القائد العام ورئيس اللجنة الوطنية لتنمية القيادات.

## 5/ نظام تأهيل المكلف بالتسيير الإداري :

الدور : التسيير الإداري لمختلف الهياكل المنظمة (مركزيا، جهويا ومحليا) من خلال مسك وتنظيم وتحيين مختلف آليات الإدارة الحديثة

### الشروط :

- متحصّل على الدراسة الابتدائية على الأقل.
- عمل ضمن إدارة لأحد هياكل المنظمة على المستوى المركزي أو الجهوي أو المحلي لموسم كسفي على الأقل.

## الدورة التأهيلية عن بعد :

تنظيمها	اللجنة الوطنية لتنمية القيادات.
مدّتها	تنجز من 30 إلى 60 يوم.
قائدها	مساعد قائد تدريب معتمد على الأقل.
برنامجها	المقابلات الشخصية مهمّة الحركة الكشفية والإرشادية / معايير الحوكمة الرشيدة/ إدارة الموارد البشرية/ إدارة الاجتماعات/ إدارة الجودة/ الإدارة العصرية / إعداد وكتابة التقارير ومحاضر الجلسات/ الملفات والوثائق والسجلات الإدارية في الإدارة الكشفية ويضبط دليل تنظيم الدورات التدريبية الرسمية محتوى الدورة بالتفصيل.



## فترة التأهيل :

المرشد الفني	يعين من اللجنة الجهوية لتنمية القيادات. ( 2 متدربين على أقصى تقدير )
مدّتها	تنجز على مدى 90 يوما.
قائدها	مساعد قائد تدريب معتمد على الأقل.
برنامجها	تكليف فردي: إعداد وكتابة تقرير نشاط الوحدة/الفوج/المفوضية للثلاثة أشهر الفارطة. تكليف جماعي: إعداد مشروع لكيفية استعمال تطبيق لمتابعة فريق عمل. ويضبط دليل تنظيم الدورات التدريبية الرسمية محتوى فترة التأهيل بالتفصيل.

## الدورة الرسمية :

تنظيمها	اللجنة الوطنية لتنمية القيادات.
المستوى	وطني / إقليمي / جهوي
مدّتها	3 أيام.
قائدها	مساعد قائد تدريب معتمد على الأقل.
برنامجها	دور ومهام الميسر الإداري / القيادة الإدارية / مهارات التسيير الإداري / مهارات التفويض / التوثيق والأرشيف / إدارة المنصات الكشفية الرقمية. ويضبط دليل تنظيم الدورات التدريبية الرسمية محتوى الدورة بالتفصيل

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

ويضبط دليل نظام تقييم التدريب بالكشافة التونسية كلّ المعايير والمؤشرات المعتمدة لاتخاذ قرار النجاح من عدمه. وتتولى الإدارة المركزية للتدريب إصدار الإجازات لمستحقيها في غضون شهر من انتهاء الدورة. تكون الإجازة ممضاة من القائد العام ورئيس اللجنة الوطنية لتنمية القيادات.

### 6/ نظام تأهيل المكلف بالتسيير المالي :

#### الدور :

القدرة على المسلك المالي بأحد هياكل المنظمة (مركزيا أو جهويا أو محليا)، مع الحرص على العمل بتراتبيتها وتنمية مواردها.

#### الشروط :

- متحصّل على الدراسة الابتدائية على الأقل.
- عمل ضمن إدارة مالية أو أمانة مال لأحد هياكل المنظمة على المستوى المركزي أو الجهوي أو المحلي لموسم كشفي على الأقل، أو له اختصاص علمي في مجال المالية والمحاسبة.

## الدورة التأهيلية عن بعد :

تنظيمها	اللجنة الوطنية لتنمية القيادات.
مدّتها	تنجز من 30 إلى 60 يوم.
قائدها	مساعد قائد تدريب معتمد على الأقل.
برنامجها	المقابلات الشخصية. مهمّة الحركة الكشفية والإرشادية تنمية مصادر التمويل/ التراتيب المالية للكشافة التونسية/ المشاريع/ التجهيز والعقارات. ويضبط دليل تنظيم الدورات التدريبية الرسمية محتوى الدورة بالتفصيل.

## فترة التأهيل :

المُرشد الفني	يعين من اللجنة الجهوية لتنمية القيادات. ( 2 متدربين على أقصى تقدير )
مدّتها	تنجز على مدى 90 يوما.
قائدها	مساعد قائد تدريب معتمد على الأقل.
برنامجها	تكليف فردي : إعداد وكتابة تقرير مالىلنشاط الوحدة/الفوج/المفوضية للثلاثة أشهر الفارقة. تكليف جماعي : إعداد خطة شاملة لإدارة الموارد المالية لأحد الهياكل المحلية / الجهوية الكشفية. ويضبط دليل تنظيم الدورات التدريبية الرسمية محتوى فترة التأهيل بالتفصيل.

## الدورة الرّسمية :

تنظيمها	اللجنة الوطنية لتنمية القيادات.
المستوى	وطني / إقليمي / جهوي
مدّتها	3 أيّام.
قائدها	مساعد قائد تدريب معتمد على الأقل.
برنامجها	المواضيع ذات العلاقة بالتسيير المالى/ السياسة الوطنية لتضار المصالح/ إدارة المنصات الكشفية الرقمية الخاصة بالتنظيم المالية / الآليات القانونية للشراءات. ويضبط دليل تنظيم الدورات التدريبية الرسمية محتوى الدورة بالتفصيل.

## الإجازة : «إجازة كشفية في اختصاص المسلك المالى».

ويضبط دليل نظام تقييم التدريب بالكشافة التونسية كلّ المعايير والمؤشرات المعتمدة لاتخاذ قرار النجاح من عدمه. وتتولى الإدارة المركزية للتدريب إصدار الإجازات لمستحقيها في غضون شهر من انتهاء الدورة.  
تكون الإجازة ممضاة من القائد العام ورئيس اللجنة الوطنية لتنمية القيادات.

## 7/ نظام تأهيل المكلف بالعمل الإنساني :

**الدور :** تنسيق وتخطيط وتنفيذ المبادرات والأنشطة الإنسانية داخل المنظمة على المستوى الوطني / الجهوي والوطني، بهدف الاستجابة للاحتياجات الطارئة والمساهمة في تحسين أوضاع الفئات المتضررة من الكوارث، النزاعات، أو الأزمات.

### الشروط :

- متحصّل على الدراسة الابتدائية على الأقل.
- شارك في تنفيذ أحد مشاريع العمل الإنساني التي تنفّذها هياكل المنظمة، أو الجمعيات والهيئات المعترف بها في مجال العمل الإنساني والإغاثة.

### الدورة التأهيلية عن بعد :

تنظيمها	اللجنة الوطنية لتنمية القيادات.
مدّتها	تنجز من 30 إلى 60 يوم.
قائدها	مساعد قائد تدريب معتمد على الأقل مع ضرورة التمكن من الإختصاص التدريبي.
برنامجه	المقابلات الشخصية. مهمّة الحركة الكشفية والإرشادية / النظريات الضرورية لتصميم وإدارة الاستجابة والعمل الإنساني / الشباب والعمل في المجال الإنساني / منظومة العمل الإنساني الدولي / تقييم الاحتياجات الإنسانية / المعايير المهنية للعمل الإنساني الدولي / المبادئ الإنسانية وقواعد السلوك ويضبط دليل تنظيم الدورات التدريبية الرسمية محتوى الدورة بالتفصيل.

### فترة التأهيل :

المُرشد الفني	يعين من اللجنة الجهوية لتنمية القيادات. ( 2 متدربين على أقصى تقدير )
مدّتها	تنجز على مدى 90 يوما.
قائدها	مساعد قائد تدريب معتمد على الأقل مع ضرورة التمكن من الإختصاص التدريبي.
برنامجه	تكليف فردي : إعداد بحث حول الإطار القانوني و المعايير المهنية للعمل الإنساني الدولي. تكليف جماعي : إعداد خطة شاملة لإدارة الكوارث والاستجابة الإنسانية في منطقة معينة. ويضبط دليل تنظيم الدورات التدريبية الرسمية محتوى فترة التأهيل بالتفصيل.

### الدورة الرّسمية :

تنظيمها	اللجنة الوطنية لتنمية القيادات.
المستوى	وطني / إقليمي / جهوي
مدّتها	3 أيّام.
قائدها	مساعد قائد تدريب معتمد على الأقل مع ضرورة التمكن من الإختصاص التدريبي.
برنامجه	المهارات والتطبيقات الضرورية لتصميم وإدارة الاستجابة والعمل الإنساني / الاستجابة للاحتياجات الإنسانية من خلال المناصرة / المأوى للاجئين والنازحين: النظرية والتطبيق (محاكاة) / حماية الأطفال في العمل الإنساني/ التعليم في حالات الطوارئ ويضبط دليل تنظيم الدورات التدريبية الرسمية محتوى الدورة بالتفصيل./

**الإجازة :** «إجازة كشفية في اختصاص تصميم وإدارة العمل الإنساني».

ويضبط دليل نظام تقييم التدريب بالكشافة التونسية كلّ المعايير والمؤشرات المعتمدة لاتخاذ قرار النجاح من عدمه. وتتولى الإدارة المركزية للتدريب إصدار الإجازات لمستحقيها في غضون شهر من انتهاء الدّورة. تكون الإجازة ممضاة من القائد العام ورئيس اللجنة الوطنية لتنمية القيادات.

## 8/ نظام تأهيل مرشدي الأفواج الكشفية :

**الدّور :** مساعدة الأفواج على الرفع من أدائها من خلال تقديم خدمات إرشادية واستشارية تتضمن مراحل وآليات محددة تضبط ضمن خطة عمل.

**الشّروط :**

- متحصّل على الشارة الخشبية منذ سنتين على الأقلّ.
- تحمل مسؤولية سابقة في قيادة هيكل محلي أو جهوي أو وطني لمدة سنة على الأقلّ.
- يلتزم المترشح بالعمل في صلب فريق المرشدين لمدة سنة على الأقلّ.

**الدورة التأهيلية عن بعد :**

تنظيمها	اللجنة الوطنية لتنمية القيادات.
مدّتها	تنجز من 30 إلى 60 يوم.
قائدها	قائد تدريب معتمد.
برنامجها	المقابلات الشخصية. مهمّة الحركة الكشفية والإرشادية تعريف المرشد/احتياجات المرشد/نظام تأهيل المرشد/إستراتيجية الكشافة التونسية /أدوات التحليل/أنماط الشخصية عند الاختلاف ويضبط دليل تنظيم الدورات التدريبية الرسمية محتوى الدّورة بالتفصيل.

**فترة التّأهيل :**

المرشد الفني	يعين من اللجنة الجهوية لتنمية القيادات. ( 2 متدربين على أقصى تقدير )
مدّتها	تنجز على مدى 90 يوما.
قائدها	قائد تدريب معتمد.
برنامجها	تكليف فردي : تحليل وضعية فوج معين وتحديد احتياجاته حسب دراسة حالة. تكليف جماعي : إعداد خطة شاملة لتلبية احتياجات فوج معين حسب دراسة حالة. ويضبط دليل تنظيم الدورات التدريبية الرسمية محتوى فترة التّأهيل بالتفصيل.

## الدورة الرسمية :

تنظيمها	اللجنة الوطنية لتنمية القيادات.
المستوى	وطني / إقليمي / جهوي
مدتها	3 أيام.
قائدها	قائد تدريب معتمد.
برنامجها	المواضيع ذات العلاقة بالإرشاد والتحليل والمتابعة مثل إدارة الأزمات - التفكير الإبداعي- فض النزاعات- إعداد خطة إرشادية/استشارية - الكوتشينغ - مهارات التواصل- فن التحفيز . ويضبط دليل تنظيم الدورات التدريبية الرسمية محتوى الدورة بالتفصيل.

### الإجازة : «إجازة كشفية في اختصاص مرشد أفواج»

ويضبط دليل نظام تقييم التدريب بالكشافة التونسية كل المعايير و المؤشرات المعتمدة لاتخاذ قرار النجاح من عدمه. وتتولى الإدارة المركزية للتدريب إصدار الإجازات لمستحقيها بعد القيام بمهمة إرشاد على الأقل.

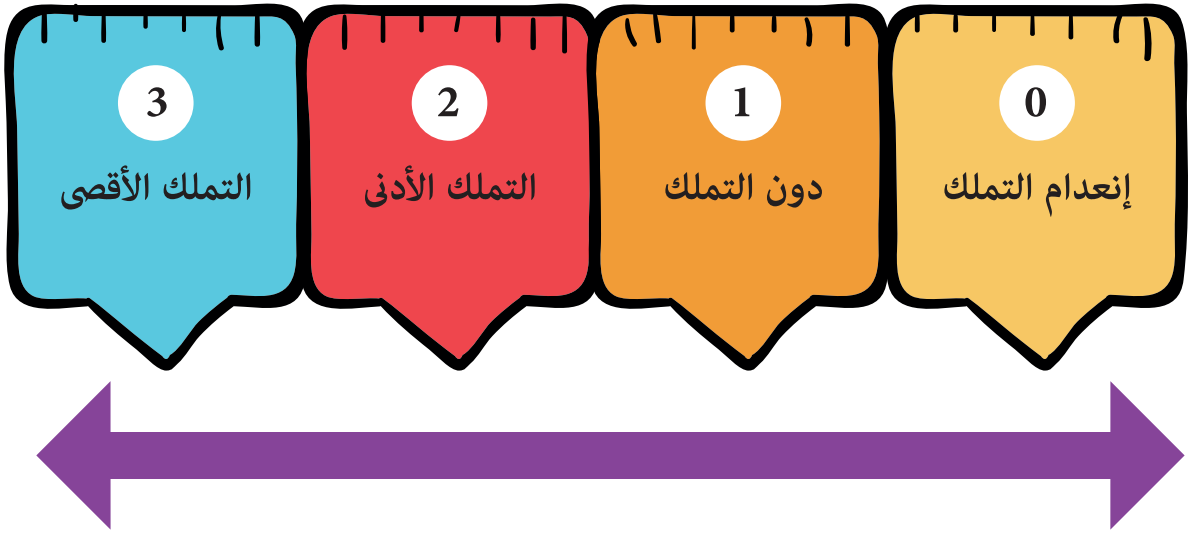
تكون الإجازة ممضاة من القائد العام و رئيس اللجنة الوطنية لتنمية القيادات.

## الباب السابع المرفقات

1. نظام التقييم في التدريب.
2. ملامح المتحصّل على الشّارة الخشبية.
3. تراتيب التوسيم بقلادة حَبّات الشارة الخشبية.
4. الاعتماد التدريبي.
5. الإرشاد الفنّي في التّدريب.
6. مركز روافد للتنمية القيادية.
7. نادي ارتقاء للتدريب داخل الأفواج.
8. تعزيز التجربة الرقمية في مجال التدريب.
9. التدريب على الحماية من الأذى.
10. الاعتراف بالتدريب الإقليمي والدولي.

### 1/ نظام التقييم في التدريب بالكشافة التونسية :

نظام التنقيط : يعتمد نظام التنقيط في جميع الدورات التدريبية على نظام الكفاءات الأربع التالية :



بطاقات التقييم : تتضمن كل بطاقة تقييم متدرب في جميع الدورات العناصر التالية :

1. محاور التقييم.
2. معايير التقييم.
3. النقاط.

4. آلية التقييم.

5. كيفية احتساب النقاط.

6. القرار.

ويضبط دليل تنظيم الدورات التدريبية محتوى البطاقات الخاصة بجميع الدورات والمهام بالتفصيل.

### احتساب النقاط :

في التدريب الأساسي : تمهيدية و شارة :

- يؤهل كل متدرب تحصل على عدد يساوي أو يفوق 60 % من مجموع النقاط.
- يعيد الدورة كل متدرب تحصل على عدد بين 59 % و 30 % من مجموع النقاط.
- يمكن إسعاف كل متدرب تحصل على عدد بين 55 % و 59 % من مجموع النقاط بقرار من قيادة الدورة.

في الدورة التأهيلية لمساعد قائد تدريب :

- يؤهل كل متدرب تحصل على عدد يساوي أو يفوق 70 % من مجموع النقاط.
- يعيد الدورة كل متدرب تحصل على عدد بين 30 % و 69 % من مجموع النقاط.
- يمكن إسعاف كل متدرب تحصل على عدد بين 60 % و 69 % من مجموع النقاط بقرار من قيادة الدورة.
- لا يناسب الدور كل متدرب تحصل على أقل من 30 % من مجموع النقاط.

في الدورة الرسمية لمساعد قائد تدريب :

- يؤهل كل متدرب تحصل على عدد يساوي أو يفوق 70 % من مجموع النقاط.
- يعيد الدورة كل متدرب تحصل على عدد بين 30 % و 69 % من مجموع النقاط.
- يمكن إسعاف كل متدرب تحصل على عدد بين 65 % و 69 % من مجموع النقاط بقرار من قيادة الدورة.

في الفترة التأهيلية :

تُقيّم الأعمال المطلوبة حسب البطاقات الخاصة بها وتُلتحق بملف المتدرب ويقع احتسابها في مجموع نقاط الدورة الرئيسية.  
في الدورة الرئيسية لقائد تدريب :

يُصنّف المشاركون في نهاية الدورة حسب النتائج المتحصل عليها في فترة التأهيل والدورة الرسمية إلى ثلاث درجات كما يلي :

- درجة أ : كل متدرب تحصل على عدد يساوي أو يفوق 70 % من مجموع النقاط.
- درجة ب : كل متدرب تحصل على عدد بين 60 % و 69 % من مجموع النقاط .
- درجة ج : كل متدرب تحصل على عدد أقل من 60 % من مجموع النقاط.

### 2/ ملامح المتحصّل على الشّارة الخشبيّة :

لقد كان ضمان جودة البرنامج الكشفي باعثا على العمل من أجل تحسين جودة المنفذ له، وهو القائد الكشفي المسؤول الذي يتولّى قيادة وحدة كشفية بكفاءة، والذي تقوم الكشافة التونسية بتدريبه تدريبا أساسيا يتوّج بالحصول على الشارة الخشبية. وانطلاقا من الوعي بأنّ أولى خطوات التدريب هي تحديد السمات النهائية لخريج العملية التدريبية وخصائصه، تعمل الكشافة التونسية على أن يكون المتحصّل على الشارة الخشبية :



- ملتزما بالوعد والقانون الكشفيين.
- متجذراً في هويته العربية الإسلامية ومنفتحا على التجارب الإنسانية والقيم الكونية.
- متشبّعا بالمبادئ الكشفية وقدوة لغيره.
- متوازن الشخصية في أبعادها المعرفية والوجدانية والقيمية.
- قادرا على قيادة وحدة كشفية بكل كفاءة لتحقيق هدف الحركة.
- متمكنا لمهارات القيادة ومبادئ الإدارة والتسيير.
- متقنا لتقنيات التنشيط ومهارات حياة الخلاء والتخييم.
- مبادرا، مبدعا، محفزا ومؤثرا.
- حريصا على نشر الحركة الكشفية وصون صورتها.
- قادرا على التواصل الإيجابي مع محيطه.

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

### 3/ 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 بكل كفاءة.

#### مراسم التوسيم :

- يشرف على مراسم التوسيم قادة التدريب دون سواهم، مع ارتداء زيّ المدرب و القلادة ذات الحبات الأربعة.
  - ضرورة ارتداء الزي الكشفي 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 نوّسمكم 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 وصون صورتها».

- يتقدّم القائد(ة) 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.

#### 4/ الاعتماد التدريبي :

أقرّت اللجنة الوطنية لتنمية القيادات آلية «اعتماد» المدربين، وذلك لتصنيف الناشطين فعلا في الحقل التدريبي الكشفي والذين يسعون لدعم تكوينهم المستمر وتنمية مؤهلاتهم وقدراتهم ومواكبة التطوّرات في عالم التدريب، من غير القائمين بذلك. وتعوّل اللجنة على المدربين المعتمدين دون سواهم للإشراف على مختلف البرامج والدورات التدريبية. ويمكن لكلّ قائد(ة) تدريب أو مساعد(ة) قائد تدريب بالكشافة التونسية الالتحاق بقائمة الاعتماد التدريبي متى استجاب للمعايير والإجراءات التالية :

المعيار	المعيار	مسؤول التقييم	العدد المسند	قيمة الضارب
المساهمة في تنفيذ السياسة الوطنية لتنمية القيادات	المساهمة في تنفيذ السياسة الوطنية لتنمية القيادات على المستوى الجهوي.	رئيس اللجنة الجهوية لتنمية القيادات	0 أو 1	2
	المساهمة في تنفيذ السياسة الوطنية لتنمية القيادات على المستوى الوطني.	رئيس اللجنة الوطنية لتنمية القيادات	0 أو 1	4
المساهمات الجهوية في التدريب	المشاركة في البرامج التدريبية الجهوية غير الرسمية (حلقات التعهد، الندوات، ملتقيات القادة ...)	رئيس اللجنة الجهوية لتنمية القيادات	0 أو 1	1
	المشاركة في الدورات التدريبية الرسمية الأساسية الجهوية.	رئيس اللجنة الجهوية لتنمية القيادات	0 أو 1	3
	تنظيم وقيادة دورة تدريبية لفائدة فوج.	رئيس اللجنة الجهوية لتنمية القيادات	0 أو 1	2
	تقديم 3 جلسات تدريبية على الأقل داخل الأفواج.	رئيس اللجنة الجهوية لتنمية القيادات	0 أو 1	2
	تقديم 2 جلسات تدريبية على الأقل في دورات تدريبية جهوية مختلفة.	رئيس اللجنة الجهوية لتنمية القيادات	0 أو 1	2
	المشاركة في قيادة دورات التدريب الرسمي الأساسي والوظيفي.	رئيس اللجنة الوطنية لتنمية القيادات	0 أو 1	2
	المشاركة في قيادة دورات التدريب الرسمي المتقدم.	رئيس اللجنة الوطنية لتنمية القيادات	0 أو 1	1
المساهمات الوطنية في التدريب	المشاركة في قيادة دورات التدريب غير الرسمي (ندوات، مهارات، ورشات، مشاريع...)	رئيس اللجنة الوطنية لتنمية القيادات	0 أو 1	2
	تنظيم وقيادة دورة تدريبية رسمية.	رئيس اللجنة الوطنية لتنمية القيادات	0 أو 1	3
	تقديم 2 جلسات تدريبية على الأقل في دورات تدريبية رسمية مختلفة.	رئيس اللجنة الوطنية لتنمية القيادات	0 أو 1	1
	تقديم 2 جلسات تدريبية على الأقل في دورات تدريبية غير رسمية مختلفة (ندوات، مشاريع...)	رئيس اللجنة الوطنية لتنمية القيادات	0 أو 1	1
	المشاركة في دورة تدريبية على الأقل من الدورات التي ينظم مركز روافد.	رئيس اللجنة الوطنية لتنمية القيادات	0 أو 1	3

2	0 أو 1	رئيس اللجنة الجهوية لتنمية القيادات	إرشاد وتأطير الدورات التدريبية الجهوية.	الإرشاد
1	0 أو 1	رئيس اللجنة الوطنية لتنمية القيادات	إرشاد وتأطير الدورات التدريبية الوطنية.	
1	0 أو 1	رئيس اللجنة الجهوية لتنمية القيادات	إرشاد ومرافقة القادة أثناء المرور بالمسار التدريبي الرسمي الأساسي.	
1	0 أو 1	رئيس اللجنة الوطنية لتنمية القيادات	إرشاد 2 من المدربين في طور التأهيل أثناء تصميم وتنفيذ جلسات تدريبية.	
1	0 أو 1	رئيس اللجنة الوطنية لتنمية القيادات	إرشاد وتأطير بحث شخصي لمدرب في طور التأهيل.	
1	0 أو 1	رئيس اللجنة الوطنية لتنمية القيادات	تقييم جلسة تدريبية أو بحث شخصي أو دورة تدريبية داخل الأفواج لمدرب في طور التأهيل.	
1	0 أو 1	رئيس اللجنة الوطنية لتنمية القيادات	المشاركة في الورشات الخاصة بتطوير وتعديل السياسة الوطنية لتنمية القيادات وأنظمة التأهيل الحقائق التدريبية.	التطوير و البحث والإنتاج
3	0 أو 1	المختبر التدريبي	إنتاج أو تأليف بحث أو مقال أو ترجمة أو دليل تربوي أو تدريبي.	

#### الخلاصة :

14	مجموع الأعداد المسندة من اللجنة الجهوية لتنمية القيادات.
23	مجموع الأعداد المسندة من اللجنة الوطنية لتنمية القيادات.
3	مجموع الأعداد المسندة من المختبر التدريبي.
40	مجموع الأعداد

#### إجراءات الاعتماد التدريبي :

- يتقدم المدرب بطلب الإعتماد إلى اللجنة الوطنية (وثيقة تتضمن تاريخ إنجازه لمعايير الاعتماد).
  - تعتبر المعايير مستوفاة إذا لم يمض على تاريخ إنجازها أكثر من سنتين من تاريخ تقديم طلب الإعتماد.
  - تدرس اللجنة الوطنية المطالب الواردة عليها في ظرف 15 يوما على الأكثر، وتصدر قرار بالإعتماد من عدمه.
  - للاعتماد يجب أن يتحصل المدرب على مجموع نقاط لا يقل عن 20 نقطة، على أن يكون من بينها 8 نقاط على الأقل مسندة من اللجنة الجهوية لتنمية القيادات.
  - يعتبر المدرب معتمدا ابتداء من تاريخ إصدار القرار ولمدة سنتين.
  - يمكن للمدرب إعادة تقديم مطلب تجديد الإعتماد (نفس وثيقة طلب الإعتماد) قبل شهر من تاريخ انتهاء إعتماده.
- الاعتماد الآلي :

- يعتبر قادة التدريب ومساعدتي قادة التدريب الذين يتولون المهام التالية، معتمدين آليا ودون الحاجة لتقديم طلب الإعتماد، وإلى غاية مرور سنتين من تاريخ انتهاء المهمة :
- رئيس اللجنة الوطنية لتنمية القيادات
  - مساعد رئيس اللجنة الوطنية لتنمية القيادات

- رئيس اللجنة الوطنية للبرنامج الكشفى
  - مساعد رئيس اللجنة الوطنية للبرنامج الكشفى
  - رئيس المختبر التدريبى
  - مقرر المختبر التدريبى
  - رؤساء اللجان الجهوية لتنمية القيادات
- كما يعتبر القادة والقائدات المتحصّلين على إجازة قادة تدريب أو مساعدي قادة تدريب حديثا، معتمدين آلياً ولمدة سنتين ابتداء من تاريخ الإجازة.

## 5/ الارشاد الفني في التدريب :

### 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.

### 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.

### مؤهلات المرشد الفني :

- من أهم مؤهلات المرشد الفني أن يكون قادرا 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 وطباعهم.
- يحرص على خلق المناخ الملائم للتعلم والمشيّع للأفراد والمجموعات على تطوير أدائهم بأنفسهم.

## 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.

## 6/ مركز «روافد» للتنمية القيادية :



مركز روافد هو مركز تدريبي أنشأته الكشافة التونسية ويشرف عليه اللجنة الوطنية لتنمية القيادات. يوفر المركز دورات تدريبية متخصصة ضمن برامج تأهيل التدريب المتقدم، ويقدم تدريباً مخصصاً لقيادات الكشافة التونسية. كما ينظم المركز دورات تدريبية لجميع الأفراد المهتمين بتطوير مهاراتهم وقدراتهم القيادية، سواء من داخل أو خارج الكشافة التونسية.

## 7/ نادي «ارتقاء» للتدريب داخل الأفواج :



تشجع 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 و المدرب وإعلام اللجنة الجهوية بذلك.

## 8/ تعزيز التجربة الرقمية في مجال التدريب :

تمثل الرقمنة قوة دافعة لتنمية القيادات بالكشافة التونسية، فهي تهدف إلى إحداث نقلة نوعية في جودة العمليات التدريبية وتعزيز التفاعل بين القائادات وهياكلهم التنظيمية، من خلال إدماج التكنولوجيا الرقمية بشكل فعال في جميع مراحل العمل التدريبي، مع مراعاة الالتزام بالأخلاقيات الرقمية. يسهم ذلك في دعم الابتكار والاستدامة بالإضافة إلى تعزيز كفاءة وشمولية التجربة التدريبية لجميع الأطراف ذات الصلة (المتدربين / المدربين / إدارة التدريب على الصعيدين الجهوي والوطني).

## الرقمنة كركيزة استراتيجية في مجال التدريب :

تسعى الرقمنة إلى ترسيخ مفهوم حديث لإدارة التدريب وتنمية القيادات، من خلال تقديم تجربة تدريبية مبتكرة وسلسلة ومتاحة بشكل أوسع، تتماشى مع الاحتياجات المتجددة للمستفيدين. وتركز الرقمنة على تطبيق أعلى المعايير الأخلاقية في التعامل مع التكنولوجيا، لضمان بيئة تدريبية آمنة وشفافة، تمكّن القائادات والقادة من الوصول بسهولة وفعالية إلى الموارد التدريبية، وبالتالي تسهم في تحسين الأداء وفي وتعزيز التفاعل الإيجابي داخل المنظمة. إن اعتماد الرقمنة يعكس نضجاً مؤسسياً للكشافة التونسية في التصدي للتحديات الرقمية، حيث تم تصميم الحلول التكنولوجية

لتكون مرنة ومستدامة، ومتوافقة مع المبادئ الأساسية للسياسة الوطنية لتنمية القيادات مثل الشمولية، الشفافية، الاستدامة، الإتاحة والمساواة في الوصول إلى التدريب. ويساهم هذا التوجه في ضمان استدامة المنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية في سياق التحولات الرقمية العالمية. كما تضمن الحلول الرقمية المتبعة الامتثال الكامل للقوانين والتشريعات الوطنية والدولية المتعلقة بحماية البيانات والمعطيات الشخصية وسلامة العمليات الإلكترونية، مما يعزز مصداقية النظام الرقمي ويوفر إطاراً قانونياً راسخاً لضمان حقوق جميع الأطراف المعنية.

## المنصات الرقمية الأساسية لتنمية القيادات :

### 1. منصة التدريب عن بعد :

تعتبر هذه المنصة أداة تفاعلية تتيح تقديم الجلسات التدريبية المتزامنة وغير المتزامنة، مما يسمح للمشاركين بقيادة رحلتهم التدريبية بشكل مرن ومستقل. كما تمكن المنصة المدربين من تحديث المحتوى التدريبي بشكل مستمر لضمان حداثة وجودته.

### 2. منصة رقمية لتنمية القيادات :

تُعد هذه المنصة وسيلة رئيسية لدعم ومتابعة الأنشطة التدريبية على المستويين الوطني والجهوي، مما يعزز الشفافية في إدارة العمليات التدريبية ويساهم في تحسين الكفاءة والجودة والاستجابة السريعة. تشمل المنصة عدة خاصيات أساسية من بينها :  
- إدارة رقمية للملفات الشخصية : تتيح المنصة للقادة إمكانية إدارة ملفاتهم الشخصية بشكل آمن ومنظم، مع ضمان تحديث المعلومات بشكل دوري بما يدعم مسارهم التدريبي.

- التوثيق والشفافية : تساهم الأنظمة الرقمية في توثيق العمليات التدريبية بشكل منهجي ومنظم، مما يتيح الوصول إلى البيانات والمعلومات بسرعة وسهولة. هذه الأنظمة تضمن شفافية في المعاملات وتقديم معلومات دقيقة وموثوقة، ما يعزز من مصداقية النظام التدريبي ويساهم في تحسين الأداء التنظيمي.

- تعزيز التعاون والتكامل : تتيح المنصة إنشاء قنوات اتصال تفاعلية تدعم التنسيق بين المستويات التنظيمية المختلفة، مما يعزز العمل الشبكي ويشجع على التعاون المثمر.

- إدارة الدورات التدريبية : تعتبر الرقمنة ركيزة استراتيجية لدعم التحول النوعي في منظومة التدريب وتنمية القيادات من خلال إدارة الدورات التدريبية الرسمية عبر المنصة الرقمية للتدريب بشكل أكثر إحكاماً، مما يتيح استجابة سريعة لاحتياجات القادة والمشاركين. كما يُساهم في تعزيز الشفافية والمساواة في توزيع الفرص التدريبية، مما يضمن أن تكون العملية التدريبية أكثر عدلاً وكفاءة.

## 9/ التدريب على الحماية من الأذى :

يتعين على الراشدين بالكشافة التونسية، متطوعين ومتفرّغين، الخضوع إلى تدريبات حول موضوع «الحماية من الأذى» وذلك كالتالي :

- عند بلوغ سن 18 سنة : يتعين على كل راشد عند الانخراط بالكشافة التونسية المرور بدورة تدريب عن بعد حول الحماية



- من الأذى سواء عبر منصة التدريب الرقمي للكشافة التونسية أو عبر منصة المنظمة الكشفية العالمية.
- قبل الدراسة الابتدائية: يتعين على جميع المترشحين لهذه الدراسة المرور بدورة تدريب عن بعد حول موضوع «الحماية من الأذى» كشرط أساسي للمرور بالابتدائية. وهذه الدورة مدرجة ضمن نظام التأهيل الأساسي الرسمي للكشافة التونسية ونشير إليها برمز L1.
- تتم هذه الدورة وجوبا عبر منصة التدريب الرقمي للكشافة التونسية، ويتحصّل المشاركون فيها على شهادة في الغرض.
- قبل التعيين : يعتبر المرور بدورة تدريب عن بعد حول موضوع «الحماية من الأذى» شرطا أساسيا للتعين في أية مهمة كشفية أو قيادة أي نشاط تدريبي أو تربوي مع الفتية والشباب . ولا يجب أن يكون هذا التدريب قد مرّ عليه أكثر من ثلاثة أشهر في تاريخ التعيين أو التكليف بالمهمة.
- قبل المشاركة في الأنشطة الكشفية الوطنية أو الدولية : يتوجب على الراشدين المشاركين في الأنشطة الكشفية الوطنية والدولية الاستظهار بما يفيد مرورهم بدورة التدريب عن بعد حول الحماية من الأذى وذلك خلال الأشهر الثلاثة التي تسبق النشاط.
- في بداية الأنشطة والملتقيات : يتعين على قادة الأنشطة والملتقيات والدورات التدريبية بمختلف أنواعها تخصيص مداخل في بداية النشاط حول التعريف بالحماية من الأذى والإجراءات المتبعة في الغرض.
- تكوين فرق الآذان المصغية: يقع إدراج جلسة تدريبية حول آلية الآذان المصغية ضمن أنظمة التأهيل القيادي الرسمي الأساسي والمتقدم من أجل تدريب فرق خاصة يتم الاستعانة بها خلال الأنشطة الكشفية.

#### 10/ الاعتراف بالتدريب الإقليمي والدولي ومعادلته في أنظمة التأهيل الوطنية :

في إطار السياسة الوطنية لتنمية القيادات، يُعترف بالمستوى التدريبي للقادة الذين أكملوا دورات تدريبية إقليمية أو دولية، بشرط أن تكون هذه الدورات معترفًا بها من قبل الهيئات الرسمية المعنية. يهدف هذا الإجراء إلى ضمان تكامل الخبرات والمستويات التدريبية مع أنظمة التأهيل بالكشافة التونسية، وتسهيل عملية الاعتراف بالمهارات المكتسبة في البرامج التدريبية الإقليمية والدولية.

#### خطوات الحصول على المعادلة :

1. التقديم للمعادلة : يجب على القادة الذين أكملوا دورات تدريبية إقليمية أو دولية تقديم طلب رسمي إلى اللجنة الوطنية لتنمية القيادات، مع إرفاق نسخ من الشهادات والمستندات التي تؤكد إتمامهم للتدريب في المستوى الإقليمي أو الدولي.
2. مراجعة الوثائق : تقوم اللجنة الوطنية لتنمية القيادات، بمراجعة جميع الوثائق والشهادات المقدمة للتحقق من صحتها ومدى توافقها مع معايير التدريب الوطنية. في حال كانت هناك أي وثائق مفقودة أو غير واضحة، قد يتم طلب مستندات إضافية.
3. تقييم المستوى التدريبي : يتم تقييم مستوى التدريب بناءً على ما تم إدراجه في السياسة الوطنية لتنمية القيادات، بحيث يتم مقارنة المحتوى التدريبي الذي تم تلقيه في البرامج الإقليمية والدولية مع المناهج والأنظمة المعتمدة محلياً.



4. إصدار المعادلة : بعد التقييم، سيتم إصدار معادلة للمستوى التدريبي، إما بالاعتراف الكامل بالمستوى التدريبي المعتمد دولياً أو الإقليمي، أو تحديد الخطوات التي يجب إتقانها لمواءمة التدريب مع المعايير الوطنية.

على سبيل المثال، فإن الميسرات الدوليات من الجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشافة اللاتي أكملن المرحلة الثانية من برنامج تدريب الميسرات الدوليات وحصلن على الاعتماد الرسمي من فريق المهمة الأساسية بالجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشافة، سيتطلب منهن إتمام متطلبات فترة التأهيل الخاصة بمسار «مساعدتي قادة التدريب بالكشافة التونسية» (تنظيم جلسات تدريبية تخص برامج القيادة والتمسير بالجمعية العالمية، والمشاركة في دورات «روافد»، وإنجاز بحث شخصي يتعلق بالمحتوى التدريبي الذي تلقينه ومواءمته مع المحتوى التدريبي الوطني) بعد ذلك، يمكنهن الحصول على إجازة مساعدات قادة تدريب وتوسيمهن بالشارة الخشبية ذات الثلاث حبات.

أما بالنسبة للدورات الوطنية أو الإقليمية المتقدمة التي تنظمها الجمعيات الأعضاء أو الإقليم العربي، فسيتم معادلتها مع الدورات المماثلة لها في أنظمة التأهيل الخاصة بالكشافة التونسية. ولكن يتعين على المشاركين إتمام متطلبات فترة التأهيل المنصوص عليها ضمن أنظمة التأهيل المتقدمة المعتمدة بالكشافة التونسية قبل الحصول على الإجازة الرسمية والتوسيم.

5. إبلاغ المشاركين: بعد إصدار المعادلة، سيتم إبلاغ المشاركين بالقرار المتخذ وبأي متطلبات إضافية يجب عليهم الالتزام بها، مثل إتمام الأبحاث الشخصية أو حضور دورات تدريبية إضافية لضمان تطابق مستواهم مع أنظمة التأهيل الوطنية.

الهدف من هذه العملية هو تعزيز التكامل بين المعارف والمهارات المكتسبة من التدريبات الإقليمية والدولية مع أنظمة التأهيل بالسياسة الوطنية لتنمية القيادات مما يساهم في تحسين كفاءة التدريب القيادي وتوسيع نطاق الخبرات داخل الكشافة التونسية.

## المراجع

النظام الأساسي. (2024). الكشفة التونسية.

إطار الكفايات للميسرات الدوليات. (2024). الجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشفة.

السياسة العالمية للحماية. (2024). الجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشفة.

تقرير المنتدى العالمي للتربية غير الرسمية. (2024). المنظمة العالمية للحركة الكشفية.

النظام الأساسي واللوائح الداخلية. (2023). الجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشفة.

الاستراتيجية العالمية (2024 - 2029). (2023). الجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشفة.

الوثيقة الرسمية «أداة بناء القدرات». (2023). الجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشفة.

إرشادات أداة تقييم القدرات. (2023). الجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشفة.

إطار التنمية والتعلم عاليا الجودة. (2023). الجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشفة.

النظام الداخلي. (2022). الكشفة التونسية.

إطار تنمية القيادة. (2021). الجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشفة.

رؤية الجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشفة - بوصلة 2032. (2021). الجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشفة.

كيفية تطبيق نموذج القيادة للمرشدات وفتيات الكشفة في منظمتك. (2020). الجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشفة.

نموذج الحوكمة للمنظمة الكشفية العالمية. (2020). المنظمة العالمية للحركة الكشفية.

إطار عمل الشارة الخشبية. (2020). المنظمة العالمية للحركة الكشفية.

الإرشادات الخاصة بالتنوع و الدمج في الكشفية. (2019). المنظمة العالمية للحركة الكشفية.

آليات النمو. (2019). المنظمة العالمية للحركة الكشفية.

آليات التقييم الذاتي للنمو. (2019). المنظمة العالمية للحركة الكشفية.

القواعد السلوكية. (2019). المنظمة العالمية للحركة الكشفية.

السياسة العالمية للراشدين في الحركة الكشفية. (2018). المنظمة العالمية للحركة الكشفية.

السياسة العالمية للحماية من الأذى. (2017). المنظمة العالمية للحركة الكشفية.

القيم الثقافية التنظيمية والاتجاهات الأساسية. (2017). الجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشفة.

نموذج القيادة العالمي. (2017). الجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشفة.

.Facilitation in WAGGGS. (2021). World Association of Girl Guides and Girl Scouts

.Learning To Thrive. (2014). World Association of Girl Guides and Girl Scouts

.Prepared to learn, prepared to lead . (2014). World Association of Girl Guides and Girl Scouts

.Succession Planning in a volunteer-led organization. (2011). World Association of Girl Guides and Girl Scouts

## الفهرس

3	كلمة القائد العام .....
5	كلمة رئيس اللجنة الوطنية لتنمية القيادات .....
7	المقدمة .....
9	تعريفات .....
10	الباب الأول : الإطار العام لسياسة تنمية القيادات .....
10	مفهوم تنمية القيادات .....
10	السياق التاريخي للسياسة .....
12	المبادئ الأساسية للسياسة الوطنية لتنمية القيادات .....
13	أهداف هذه السياسة .....
14	تنفيذ هذه السياسة .....
16	اعتماد هذه السياسة .....
16	مراجعة هذه السياسة وتحديثها .....
17	الباب الثاني : بيان السياسة الوطنية لتنمية القيادات .....
17	دورة حياة القائد في الدور .....
17	التوفير .....
20	إدارة الأداء .....
23	التقييم والقرار .....
25	الباب الثالث : أنواع التدريب .....
25	التدريب الرسمي .....
26	التدريب غير الرسمي .....
26	التدريب الذاتي .....
28	الباب الرابع : أنظمة التأهيل الأساسي .....
28	مسار التدريب الرسمي الأساسي .....
28	نظام تأهيل معين قائد الوحدة (القائد الجديد) .....
30	نظام تأهيل مساعد قائد الوحدة .....
31	نظام تأهيل قائد الوحدة .....
35	الباب الخامس : أنظمة التأهيل المتقدم .....

35	..... مسار التدريب الرسمي المتقدم
35	..... نظام تأهيل مساعد(ة) قائد التدريب
37	..... نظام تأهيل قائد(ة) التدريب
39	..... الباب السادس : أنظمة التأهيل الوظيفي
39	..... مسار التدريب الرسمي الوظيفي
40	..... نظام تأهيل المفوض الفني
41	..... نظام تأهيل المكلف بالإعلام والاتصال
42	..... نظام تأهيل المكلف بالتنمية المجتمعية والشراكة
43	..... نظام تأهيل المكلف بالتسيير الإداري
44	..... نظام تأهيل المكلف بالتسيير المالي
46	..... نظام تأهيل المكلف بالعمل الإنساني
47	..... نظام تأهيل مرشدي الأفواج الكشفية
49	..... الباب السابع : المرفقات
50	..... نظام التقييم في التدريب
50	..... ملامح المتحصّل على الشّارة الخشبية
51	..... تراتيب التوسيم بقلادة حبّات الشارة الخشبية
52	..... الاعتماد التدريبي
54	..... الإرشاد الفني في التّدريب
55	..... مركز روافد للتنمية القيادية
55	..... نادي ارتقاء للتدريب داخل الأفواج
55	..... تعزيز التجربة الرقمية في مجال التدريب
56	..... التدريب على الحماية من الأذى
57	..... الاعتراف بالتدريب الإقليمي والدولي



إصدار منظمة الكشافة التونسية  
إعداد اللجنة الوطنية للحماية من الأذى  
Safeguarding.scoutstn@gmail.com

جميع الحقوق محفوظة ©  
تاريخ الإصدار : ماي 2025  
تصميم : القائد ظافر التميمي



الكشافة التونسية

العنوان : شارع يوغرطة تونس البليدار

الهاتف : 71 790 501

الفاكس : 70 201 050

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

موقع الويب : [www.scouts.tn](http://www.scouts.tn)