



# الدليل المرجعي

للتطوير المهني لهيئة ضباط الصف



النسخة الأولى، يناير 2020

|    |   |
|----|---|
| 5  | توطئة   |
| 9  | الهدف   |
| 10 | المقّدمة  |
| 11 | الفصل 1: مكوّنات الهيئة المهنية لضباط الصفّ     |
| 11 | 1-0. الهيئة المهنية لضباط الصفّ                 |
| 11 | 1-1. الواجبات، والأدوار، والمسؤوليات            |
| 14 | 1-2. العلاقة بين ضباط الصفّ والضباط             |
| 14 | 1-2-a. مفهوم فريق القيادة                       |
| 14 | 1-2-b. تمكين ضباط الصفّ                         |
| 15 | 1-3. قناة دعم ضباط الصفّ                        |
| 16 | الفصل 2: التشريع، والسياسات، واللوائح، والعقيدة |
| 16 | 2-0. التشريع                                    |
| 16 | 2-1. السياسات                                   |
| 16 | 2-2. اللوائح                                    |
| 16 | 2-3. العقيدة                                    |
| 17 | الفصل 3: الموارد                                |
| 17 | 3-0. الموارد                                    |
| 17 | 3-1. الموارد البشرية                            |
| 17 | 3-2. الموارد المادية                            |
| 17 | 3-3. الموارد المالية                            |



|    |  |
|----|--|
| 18 | الفصل 4: نظام إدارة الأفراد                              |
| 18 | 4-0. التعيين   |
| 18 | 4-1. الاستبقاء   |
| 18 | 4-2. الرواتب، والعلاوات، والمكافآت                       |
| 19 | 4-3. إدارة المسار الوظيفي (الانتقاء، والترقية، والتعيين) |
| 19 | 4-4. الامتيازات، والمنافع، والحوافز                      |
| 20 | 4-5. الانتقال  |
| 20 | 4-6. التقاعد   |
| 21 | الفصل 5: نظام التعليم العسكري المهني لضباط الصف          |
| 21 | 5-0. السياسات  |
| 21 | 5-1. إعداد السيرة الذاتية                                |
| 21 | 5-2. إعداد هيئة التدريس (الأطر)                          |
| 21 | 5-3. المرافق وموارد التعلم                               |
| 21 | 5-4. ضمان الجودة   |
| 23 | الموجز   |
| 25 | فريق مشروع الدليل المرجعي للتطوير المهني لهيئة ضباط الصف |



اجتماع فريق مشروع الدليل المرجعي للتطوير المهني لهيئة ضباط الصف،  
سان جان سور ريشليو، كندا، مايو 2019

”خير الدروس ما كان بالأسوة، وقبل أن نسعى إلى إيقاظ روح الجندي لإظهار المشاعر النبيلة، لا بدّ أن

نكون قد غرسنا هذه المشاعر في روح من معه من ضباط الصف.“

النقيب كونستاتين

”الثقة: مقالة في علم النفس العسكري“، 1908

أمل أن تجدوا في هذا الدليل المرجعي أداةً تفيد في إنشاء وتحسين الهيئة المهنية لضباط الصف. إننا نعلم من خلال تجربتنا أنّ إنشاء هيئة لضباط صفّ ذوي كفاءة وقادرين على الصمود والتكيف مع الأحوال يقتضي اتباع نهج شامل في القوات المسلحة لبلد ما وتمكين ضباط الصف في جميع مستويات القيادة السياسية والعسكرية.

ويعدّ ضباط الصفّ الواعون بدورهم الفريد داخل التراتبية العسكرية، والذين يقيمون علاقات مبنية على الثقة مع ضباطهم وجنودهم عامل قوّة. ويمكن أن يعزّز ضباط الصف الجيّدون التأهب والفعالية والروح المعنوية بما يعود بالنفع على القوات المسلحة بأكملها.

ومنذ عام 2009، تساعد فرق التطوير المهني لهيئة ضباط الصف ضمن برنامج تعزيز التربية الدفاعية الأمم الشريكة على إنشاء وتحسين برامج تدريب ضباط الصف وتعليمهم. لذلك يسرّنا أن نقدّم هذا الدليل المرجعي.



مارك دي باولو

مدير مؤسسة الدفاع وبناء القدرات الدفاعية

مقر الناتو

1 استخدام المصطلحات: هذه الوثيقة لا تخصّ أحد الجنسين دون الآخر. والمصطلحات التي تشير إلى نوع الجنس فيها لا تستخدم للإشارة حصراً إلى الذكر أو الأنثى. ويسري استخدام مصطلح ”القوات المسلحة“ على فئات الخدمة المنطبقة (القوات الجوية، والبحرية، والجيش، إلخ) أو أي فرع عسكري آخر داخل بلد ما. أما مصطلح ”الجندي“ فيشار به إلى عضو في الخدمة في أي من الفروع.



منظمة حلف شمال الأطلسي  
مقرّ تحوّل قيادة الحلفاء العليا

7857 BLANDY ROAD, SUITE 100  
NORFOLK, VIRGINIA, 23551-2490



:ACT/JFD/TT-2190/SER

إلى: انظر التوزيع

الموضوع: الموافقة على الدليل المرجعي للتطوير المهني لهيئة ضباط الصف باعتباره وثيقة مرجعية من وثائق الناتو

التاريخ: ديسمبر 2019

المرجع (المراجع): المنهاج المرجعي للتعليم العسكري المهني لضباط الصف لعام 2013

1. نظرًا للاهتمام المتواصل بإعداد هيئة ضباط الصف لفائدة الشركاء، ليّ اليقين بأنّ الدليل المرجعي للتطوير المهني لهيئة ضباط الصف يصلح لأن يكون مرجعًا للأمم الشريكة في تصميم دوراتها النموذجية وإعدادها، وبناء التطوير المهني، وأن يعزّز قابلية التشغيل المتبادل في المجال العسكري بين الناتو وشركائه. لذلك، يسرّني أن أدعم وأعزّز الحوار بشأن الدليل المرجعي للتطوير المهني لضباط الصف عن طريق نشر هذا الدليل في المحافل المناسبة لدى شركاء الناتو باعتباره وثيقة من وثائق الناتو.

2. وسعياً إلى تمكين أواصر التعاون في سبيل بناء الأمن من خلال تعليم ضباط الصف وتنميتهم المهنية، أعدّ برنامج الناتو لتعزيز التربية الدفاعية، نيابة عن الناتو، الدليل المرجعي للتطوير المهني لضباط الصف. وهذه الوثيقة دليل متّممّ للمنهاج المرجعي للتعليم العسكري المهني لضباط الصف، وسيعين الدول على تحديد المجالات الحيوية التي لا غنى عنها لإعداد هيئة مهنية لضباط الصف. إن بناء أساس متين ذي معالم رئيسية للأفراد سيفضي إلى هيئة ضباط صف مهنية ومدعومة ومتعلّمة ومحفّزة. لذلك، أحضّ جميع المصمّمين في البلدان الشريكة المعنيين بإعداد هيئة ضباط الصف على فحص الوثائق وتوزيعها داخل بلدانهم.

3. ويرجى توزيع أيّ أسئلة، إن وُجدت، إلى المنسق المعيّن من قبلنا، وهو القائد الأول  
المجنّد بقيادة تحوّل قيادة الحلفاء، رقيب أول تيبور بوغدان  
(Tibor.Bogdan@act.nato.int).

عن تحوّل قيادة الحلفاء العليا،



ACOS JPD  
BG LESINS

ألفونسو فرنانديز دي كوردوبا  
نائب الأميرال، البحرية الإسبانية (ESP N)  
نائب رئيس الأركان، تطوير القوات المشتركة



## الهدف

هذه الوثيقة دليلٌ متّمّ للمنهاج المرجعي ("المنهاج") للتعليم العسكري المهني لضباط الصف ("التعليم العسكري المهني") الذي يركّز حصراً على هيكل دورات ضباط الصف ومحتواها. وقد صُمّم الدليل المرجعي للتطوير المهني لهيئة ضباط الصف لمساعدة الدول وفراد الخبراء التابعة لبرنامج تعزيز التربية الدفاعية على تحديد المجالات التي لا غنى عنها لإعداد هيئة مهنية لضباط الصف، لكنه يقع خارج النطاق المباشر للتعليم. إن إرساء أساس متين ذي معالم رئيسية للأفراد سيفضي إلى هيئة ضباط صف مهنية ومدعومة ومتعلمة ومحفّزة. وتحقيقاً لهذه الغاية، تشجّع الدول على الاستعانة بهذا الدليل لتحديد العناصر اللازمة لإعداد هيئة مهنية لضباط الصف وتحديد التحديات التي تسبّب الركود في تطوّرهم التعليمي.



اجتماع فريق مشروع الدليل المرجعي للتطوير المهني لهيئة ضباط الصف،  
سان جان سور ريشليو، كندا، مايو 2019

## المقدمة

يحتوي هذا الدليل إشارات مرجعية للمفاهيم الأساسية التي تدعم إعداد هيئة مهنية لضباط الصف. وأول هذا الأساس وضع نهج للنظم غايتها إنشاء عملية إعداد هيئة لضباط الصف وإدارتها. وتشمل الخطوط الرئيسية لهذا العمل الواجبات، والأدوار، والمسؤوليات؛ والسياسات والعقيدة؛ وإدارة الموارد؛ ونظام إدارة الأفراد؛ والنظام التعليمي لضباط الصف.

وكأداة تخطيط لسدّ الفجوة في القدرات، يوصى بتطبيق إطار DOTMLPF-I وإطار SMART (محدد، وقابل للقياس، وقابل للتحقيق، وملئ، ومحدد زمنيًا) على النحو الذي يفسّر في السياق العسكري:

- (1) **العقيدة (Doctrine):** طريقة القتال، مثلًا التشديد على حرب المناورات مقرونة بالعمليات الجوية-البرية.
- (2) **التنظيم (Organization):** كيفية تنظيم القتال؛ والفرق، والأجنحة الجوية، إلخ.
- (3) **التدريب (Training):** كيفية الاستعداد للقتال التكتيكي؛ والتدريب الأساسي وصولاً إلى التدريب الفردي المتقدم، والأنواع المختلفة لتدريب الوحدات، والتمارين المشتركة، إلخ.
- (4) **العتاد (Materiel):** كل الموارد اللازمة لتجهيز القوات، والأسلحة، وقطع الغيار، وغير ذلك، للعمل بفعالية.
- (5) **القيادة والتعليم (Leadership and education):** كيفية إعداد القادة، من قائد المفزة إلى الجنرال/الأميرال، لقيادة المعركة؛ والتطوير المهني.
- (6) **الأفراد (Personnel):** توافر الأشخاص المؤهلين في وقت السلم ووقت الحرب وشتى عمليات الطوارئ.
- (7) **المرافق (Facilities):** الأملاك العقارية؛ والمنشآت والمرافق الصناعية التي تدعم القوات.
- (8) **قابلية التشغيل المتبادل (Interoperability):** القدرة على العمل على نحو متبادل مع قوات أخرى.

تطبيق إطار SMART والمبادئ الشاملة على جميع مستويات عمل ضباط الصف المتعلقة بالعمليات، والتمارين، والتعليم، والتدريب، والشراكات، والتوظيف لتحديد أوجه القصور في القدرات وسدّها.

## الفصل 1: مكونات الهيئة المهنية لضباط الصف

### 1-0. الهيئة المهنية لضباط الصف:

تمتاز مهنة السلاح بمفهوم تقديم الخدمة على النفس، والتطبيق القانوني المنضبط للقوة العسكرية، وقبول مفهوم المسؤولية غير المحدودة. ويملك أعضاء هذه المهنة مجموعة منهجية من المعارف العسكرية المتخصصة والمهارات المكتسبة تدريبياً من خلال التعليم والتدريب والخبرة. ويشترك أعضاء مهنة السلاح في طائفة من القيم والمعتقدات المضمنة في الأخلاقيات العسكرية التي يهتدي بها هؤلاء الأعضاء في أداء واجباتهم وتمكّنهم من الحفاظ على ثقة المجتمع الذي يخدمونه بهم واطمئنانه إليهم. والهدف، في نهاية المطاف، هو ترسيخ الهيئة المهنية لضباط الصف في مهنة السلاح.

### 1-1. الواجبات، والأدوار، والمسؤوليات:

ضابط الصف الحديث قائدٌ متطورٌ مهنيًا، وهو "العمود الفقري" لأي قوات مسلحة. ويعمل ضابط الصف المهني مدرباً ومستشاراً يعين القيادة، بصفته الخبير الفني والتكتيكي، على دعم المهمة وعلى تدريب الجنود ورعايتهم وانضباطهم. ويضطلع ضباط الصف بأدوار من حيث هم قادة ومختصون بالتواصل وخبراء وموجهون ومستشارون. وهم ملتزمون بالتميز والسعي إلى تحقيق أعلى المعايير من حيث المهارات والمعارف والصفات. والثقة المتبادلة والأهداف المشتركة هما السمتان اللتان تعززان العلاقة بين ضباط الصف والضباط.

ويعمل ضباط الصف على الصعيد التكتيكي والتشغيلي والاستراتيجي في الوحدات التنفيذية ومنظمات الأركان. وعليهم يُعَوَّل في تنفيذ عمليات تكتيكية معقدة، واتخاذ قرارات موجهة، والعمل في بيئات متعددة المجالات. وهم مسؤولون عن استدامة المعايير وإنفاذها وعن الانضباط. ويقدمون التدريب، ويقودون بالأسوة، وهم مسؤولون عن رعاية الجنود. ويؤدي ضباط الصف داخل مقرات القيادة والأركان المهام المتعلقة بعمليات الموظفين، مستعينين بما اكتسبوا من معارف وكفاءات وخبرات ذات صلة.

والنموذج التالي مبدأ توجيهي عام يتعلق بنطاق قيادة ضباط الصف في كل رتبة من الرتب:

| المبادئ التوجيهية الخاصة بضباط الصف في الناتو  |  |
|--|--|
| <p>يعمل هذا القائد الأول المجتد الرئيسي، في قمة رُتب ضباط الصف، مستشاراً أوّل للقائد وقيادة عنصر الأركان. ويقدم كبير ضباط الصف هذا توصيات إلى القائد بشأن كل الأمور المتعلقة بالرتب الأخرى. ويسهر على الامتثال للسياسات، والالتزام بالمعايير والأداء، والسلوك والتدريب الفعال، والحفاظ على الانضباط داخل المنظمة. ويشرف كبير ضباط الصف هذا على التطوير المهني لجميع الرتب الأخرى. ويخدم على أعلى مستوى ويوفر الإشراف على الصعيد التكتيكي والتشغيلي والاستراتيجي، داعماً بذلك الغرض الذي يرمي إليه القائد. ولا ينبغي أن يكون هذا المنصب منصباً ثانوياً لأن ذلك قد يقوّض مفهوم سلامة فريق القيادة.</p> | <p>قائد فرقة أوّل مجتد<br/>(CSEL) / أقدم<br/>رتبة (OR 9)</p> |
| <p>ضابط الصف الأوسع خبرة ضمن هيكل ضباط الصف في الناتو. ويستخدم مهارات القيادة المحسّنة والخبرة الواسعة على نطاق أوسع لتنفيذ التخطيط والإدارة بنجاح ابتغاء إنجاز المهمة الجماعية. ويقدم المشورة لعنصر الأركان، ويرشد المرؤوسين ويوجههم، وينسق التدريب ويشرف عليه، ويراقب فعالية الوحدة ويدعم المعايير. ويراقب، زيادة على ذلك، الروح المعنوية لأفراد الوحدة ورفاهيتهم، والتطوير المهني للرتب الأخرى، ويدعم المعايير. ويعدّ ضابط الصف من رتبة OR-9 نموذجاً يحتذى به لجميع ضباط الصف/الرتب الأخرى (OR)، إضافة إلى صغار الضباط، وهو أيضاً مستشار داخل مقر أعلى.</p>                                       | <p>رتبة OR 9</p>   |
| <p>يستخدم مهارات القيادة المحسّنة والخبرة الواسعة لتنفيذ التخطيط والإدارة بنجاح ابتغاء إنجاز المهمة الجماعية. ويقدم المشورة للوحدة/العنصر والقادة الأعلى رتبة، ويرشد المرؤوسين، وينسق التدريب ويشرف عليه. ويراقب فعالية الوحدة ويدعم المعايير.</p>   | <p>رتبة OR 8</p>   |
| <p>يجري تمكين ضباط الصف ذوي الرتبة OR-7 ويعدون عنصراً أساسياً في هيكل القيادة. ويكرسون خبراتهم ومهاراتهم القيادية المتزايدة لإنجاز المهام الجماعية، وهم مسؤولون عن الإدارة الفعالة لأعداد أكبر من الأفراد والمعدات. ويتوقع في هذا المستوى أن يكون كبار ضباط الصف قادرين على إسداء المشورة السديدة لقيادتهم.</p>  | <p>رتبة OR 7</p>   |
| <p>هذه أول رتبة ضمن رتب كبار ضباط الصف في الناتو. وعادة ما يعيّن ضابط الصف ذو الرتبة OR-6 في وظائف تتطلب مسؤوليات متزايدة. ويكون مسؤولاً عن عدد أكبر من المرؤوسين والمعدات، ويستعين بقدر أكبر من الخبرة والقيادة لتشكيل مجال نفوذه في جميع الأحوال. ومن المهم الإشارة إلى أن بعض دول الناتو تعترف برتبة OR-7 كأول رتبة من رتب كبار ضباط الصف.</p>  | <p>رتبة OR 6</p>   |

|   |                            |
|---|----------------------------|
| <p>هذه الرتبة (OR-5) هي مستوى القيادة الأشد تأثيراً في الرتب التابعة. ويمارس ضابط الصف في هذه الرتبة القيادة بالأسوة، ويبرهن على الامتثال الشخصي للمعايير أثناء تطبيق تلك المعايير ابتغاء التكفل بحسن سير النظام والانضباط والتدريب والمظهر الشخصي والرفاه العام لمروؤسيه من الأفراد. وهو مؤهل بدون شك لتنفيذ المهام تنفيذا سليماً، وممارسة القيادة، ورعاية الأفراد المعيّنين ودعم إنجاز المهمات.</p> | <p><b>رتبة 5 OR</b></p>    |
| <p>مستوى القيادة الأول في رتب ضباط الصف في الناتو. وهو مسؤول عن حسن سير النظام والانضباط والتدريب والمظهر الشخصي والرفاه العام لمروؤسيه من الأفراد.</p>   | <p><b>رتبة 4 OR</b></p>    |
| <p>هذه هي الرتب الأساسية لدخول الهيكل العسكري. ويتوقع من الأفراد أن يحافظوا على معايير السلوك ويتبعوا أوامر المشرفين عليهم ويمثلوا للوائح. ملحوظة: تتباين نظم الترقية الوطنية، لذلك من الضروري قياس المدة التي يقضيها العسكري في الدرجة، والمدة التي يقضيها في الخدمة، والسن، والاستحقاق حرصاً على دخول الأفراد المناسبين لهذا المستوى وفقاً لذلك.</p>  | <p><b>الرتب 1-3 OR</b></p> |

## 1-2. العلاقة بين ضباط الصف والضباط:

تعدّ العلاقة بين ضباط الصف والضباط إحدى أهمّ العلاقات في مهنة السلاح. ويجسّد وجود هاتين الهيئتين التعقيد الذي تتسم به مهنة السلاح والحاجة إلى تنظيمها وهيكلتها لاستيعاب متطلباتها الكثيرة. ويشارك ضباط الصف في تدريب صغار الضباط وتطويرهم وتوجيههم؛ ونسج روابط مهنية وشخصية مع الضباط على أساس الثقة المتبادلة والأهداف المشتركة.

### 1-2-a. مفهوم فريق القيادة:

يتألف فريق القيادة من القائد وضابط صف أول. وقد صُمم مفهوم فريق القيادة ليكون مكملًا بطبيعته وشراكةً احترافيةً أساسها الولاء وتوفّر جهودًا داعمةً متبادلةً خدمةً للغرض الذي يرمي إليه القائد. ويوفّر أيضًا للقائد نظيرًا قادرًا على إسداء المشورة البناءة بشأن خياراته، ويدعم القرارات، ويقدم الملاحظات بعد وقوع الحدث. ويتقاسم فريق القيادة مسؤولية القيادة والعبء المرتبط بها.

وتبدأ علاقة فريق القيادة على مستوى الفصيل وتتدرّج صعودًا حتى أعلى مستوى في القيادة. وفي المستوى الأدنى، يُقرن ضابط الصف المتمرس عادةً بضابط صغير، ويعمل موجّهاً ومستشاراً فيما يخصّ الروح المعنوية للجنود ورعايتهم. وإذا تقدّم ضباط الصف والضباط في مساهمهم الوظيفي، يتوسع دور ضباط الصف ويتخذ صفة استشارية في المقام الأول.

### 1-2-b. تمكين ضباط الصف:

واجبات ضباط الصف والضباط وأدوارهم ومسؤولياتهم منفصلة ومتمايزة في آن. ويتيح تمايز هذه الأدوار لضباط الصف والضباط الإلمام بكيفية أدائهم عملهم بعضهم مع بعض لبلوغ الغرض الذي يرمي إليه القائد. ولتحقيق النجاح في العمليات المتعددة المجالات، ينبغي تمكين ضباط الصف في جميع مراحل سلسلة القيادة على الصعيد التكتيكي والتشغيلي والاستراتيجي. ويعمل الضباط من موقع سلطة القيادة الرسمية. أما ضباط الصف فيعملون من موقع القيادة والتأثير، ويؤدّون مهام معقّدة ومعتمدة معًا تتيح لرؤسائهم أقصى وقت لأداء واجباتهم.

ويدرك القائد المناسب أن الطريقة المثلى لإنشاء منظمة فعالة هي تمكين ضباط الصف. ولما كان ضباط الصف الذين تم تمكينهم يتعلّمون ويتطوّرون، فقد تمّ تمكينهم لتحمل مسؤوليات متزايدة.

### 1-3. قناة دعم ضباط الصف:

تنفّذ قنوات دعم ضباط الصف السياسات والتوجيهات والأوامر المعمول بها، وتوحّد الأداء، وتنفّذ التدريب والتعليم وتسدي المشورة فيما يتعلق بهما، وتسهر على تحلي القوات بالحسّ المهني في سلوك أفرادها وتصرفاتهم. وتقوم قناة دعم ضباط الصف بإنفاذ السياسات المعمول بها، وتنفيذ التوجيهات والأوامر، وإنفاذ المعايير والأداء، وإسداء المشورة بشأن التدريب والتعليم، وتعزيز السلوك والتصرّف المهنيين. وزيادة على ذلك، يجب أن تكون قنوات دعم ضباط الصف على بينة من الغرض الذي يرمي إليه القائد حتى تستطيع إصدار تعليمات تنفيذ فعالة على نطاق جميع القوات.



اجتماع الفريق المعني بمشروع الدليل المرجعي للتطوير المهني لهيئة ضباط الصف،  
سان جان سور ريشليو، كندا، مايو 2019

## الفصل 2: التشريع، والسياسات، واللوائح، والعقيدة

### 2-0. التشريع:

استناداً إلى الرؤية المتمثلة في إقامة هيئة مهنية خاصة بضباط الصف، قد يلزم إجراء فحص لهيكل القوات القائم أو التشريع الخاص بها. ويجب أن يدعم هذا التشريع الهيئة المهنية لضباط الصف عن طريق تخصيص ميزانية وهيكل قواتٍ للمكونات العاملة والاحتياطية. وينبغي سنّ القوانين التي تنظم الاعتبارات القانونية في هذا المستوى استناداً إلى المتطلبات الوطنية.

### 2-1. السياسات:

وزارة الدفاع مسؤولة عن إعداد السياسات استناداً إلى الهياكل والتشريعات المتعلقة بالقوات. وعند إعداد هيئة مهنية لضباط الصف، توفر سياسات الدفاع المستوحاة من التشريع الأساس والمرجعية القانونيين لإنشاء نظام شامل للتطوير المهني لضباط الصف. وتُبنى في هذه السياسة مختلف البرامج، من قبيل نظم الرواتب، واقتناء المعدات، وبرامج التدريب والتعليم، ونظم إدارة شؤون الأفراد، إلخ.

### 2-2. اللوائح:

تستوحى اللوائح من السياسات، وينبغي أن تُنشأ لتناول مسألة نظام التطوير المهني لضباط الصف لكي يشمل الهيكل، والواجبات، والأدوار، والمسؤوليات، والسلطات، وإدارة المسار الوظيفي، ومتطلبات التعليم والتدريب، إلخ.

### 2-3. العقيدة:

تستوحى العقيدة هي أيضاً من اللوائح والمفاهيم والأبحاث والتحليل والدروس المستخلصة، إلخ. وتوجه السياسة القوات المسلحة بخصوص ما ينبغي فعله، في حين توجهها العقيدة بخصوص سبب (الأساس الفلسفي) وكيفية العمل (الأعمال اللازم تنفيذها) ضمن الإطار التنظيمي. وتبين العقيدة التكتيكات، والأساليب والإجراءات في شكل وثائق رسمية شتى، من قبيل دليل الميدان، ودليل التدريب، والدليل الفني، إلخ.

## الفصل 3: الموارد

### 3-0. الموارد:

يستلزم إعداد هيئة مهنية لضباط الصف توفير موارد مستدامة. وقد تنشأ في هذا المجال أصعب التحديات لأنه ما من جيش يملك موارد لا حدود لها، وكل عنصر من عناصر الجيش يتنافس مع غيره من العناصر عادة للحصول على نصيبه منها. وينبغي أن يبين كبار القادة (كل في مستواه) المرحلة التي تم بلوغها من حيث أولويات التمويل، وأن يتواصلوا تواصلًا فعالًا مع الجهات المسؤولة عن إعداد ميزانية الموارد وتوزيعها (المالية، والموارد البشرية، والمعدات، إلخ).

### 3-1. الموارد البشرية:

تُعرّف الموارد البشرية بأنها تعيين ضباط الصف الأكثر استعدادًا في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، بحسب خبرتهم ومهاراتهم ومعارفهم وطبائعهم. وتدار الموارد البشرية من خلال نظام إدارة الأفراد داخل القوات المسلحة. ومثل هذا النظام ضروري لبناء هيئة مهنية لضباط الصف واستدامتها. ويوفر هذا النظام وما ينبثق عنه من نُظم فرعية برامج من قبيل التعيين، وإدارة المسار الوظيفي، وعمليات التقييم، والتقدير، والاستبقاء، والمكافآت، والتقاعد، إلخ، لمُدّ الجنود بالقدرة على التوقُّع والشعور بالاستقرار طوال حياتهم المهنية.

### 3-2. الموارد المادية:

تدار الموارد المادية من خلال نظام لوجستي يشمل سير عمليات الاقتناء والتوريد، ومعدّات الدفاع، والصيانة، وموارد التدريب (مجالات التدريب، والفصول الدراسية، والذخيرة، إلخ) والتخلُّص من الاستثمارات.

### 3-3. الموارد المالية:

يجب تحديد الموارد المالية، وتخصيصها، وإدارتها بحسب نوع التمويل. وينبغي توقُّع التمويل المناسب والدقيق وتحديد مصادره لتحقيق الأهداف المطلوبة.

## الفصل 4: نظام إدارة الأفراد

### 4-0. التعيين:

التعيين هو عملية اجتذاب الأفراد إلى القوات المسلحة وانتقاؤهم وتعيينهم فيها. وينبغي النظر في معايير انتقاء المترشحين الجدد، ومنها، على سبيل الذكر لا الحصر، الجنسية، والمستويات التعليمية، والدعاوى القضائية العالقة، والفرز الطبي والأمني، ومعايير اللياقة. وينبغي النظر، إضافة إلى ذلك، في تنظيم حملات مركزة وتقديم حوافز للتعيين في التخصصات المهنية العسكرية التي تعاني من نقص في العاملين، وحوافز مكثفة في الوظائف العسكرية الأصعب.

### 4-1. الاستبقاء:

هناك أساليب متعددة لاستبقاء الجنود ذوي الكفاءة والمؤهلات. ومن الأساليب التي يمكن أن تعين على الاستبقاء، على سبيل الذكر لا الحصر، ما يلي:

(1) الرواتب والعلاوات (انظر الفقرة 4-2)

(2) جودة الحياة (للجنود وأسراهم)

(3) إدارة المسار الوظيفي، بما في ذلك الارتقاء في الرتب (انظر الفقرة 4-3)

(4) فرص التدريب/التعليم (انظر الفصل 5)

(5) فرص التعيين

(6) التقدير

(7) الامتيازات، والمنافع، والحوافز (انظر الفقرة 4-4)

(8) خطط التقاعد (انظر الفقرة 4-6)

### 4-2. الرواتب، والعلاوات، والمكافآت:

يجب أن يكون سلم رواتب هيئة ضباط الصف عادلا ومتكافئا مقارنةً بسلمي رواتب الضباط والمدنيين. ويجب إقامة نظام يبين التعويضات، والحوافز، والمكافآت لتعويض النفقات المالية والصعاب المتعلقة بالخدمة العسكرية، والمهمات، والانتقال، والسفر في المهمات. وينبغي إيلاء العناية لبدل السكن أو توفير سكن معياري، وبدلات الزيادات في تكلفة المعيشة، والتعويض عن السفر الرسمي الضروري. وينبغي أن تنظر القوات المسلحة أيضا في اعتماد أجر/بدلات للمهمات

الخاصة للتخصصات والوظائف ذات مهمات بعينها.

#### 4-3. إدارة المسار الوظيفي (الانتقاء، والترقية، والتعيين):

إنشاء نظام لإدارة المسار الوظيفي يتسم بالشفافية والشمول لا يميّز فيه على أساس الجنس، ويتيح القدرة على اختيار أفضل الجنود تأهيلاً وترقيتهم (بحسب الاقتضاء) وتعيينهم في الوقت المناسب والمكان المناسب. وتصميم مسار وظيفي لكل مهنة يحدّد متطلبات الارتقاء الوظيفي. ويجب تنظيم لجان الاختيار على مستوى الرتبة المناسبة لإرساء عملية تتسم بالعدل والشفافية، سواء أكانت مركزية أم لامركزية أم مشتركة. وسيوفّر إرساء هيكل تقدّمي لرتب ضباط الصف القدرة على إدارة المواهب في الرتب الدنيا والمتوسطة والعليا. ومن خلال إرساء هيكل يوائم واجبات ضباط الصف والضباط وأدوارهم ومسؤولياتهم مع معدّل نطاق الرقابة، ستعزّز القوات المسلحة الكفاءة والفعالية التشغيلية والإدارة المالية الرصينة. وينبغي أن يأخذ نظام إدارة المسار الوظيفي في الحسبان الأحكام المتعلقة بطول مدة الخدمة العسكرية لضباط الصف إما من خلال سنوات الخدمة أو الأداء الفردي أو الخبرة أو مزيج من كل ذلك.

#### 4-4. الامتيازات، والمنافع، والحوافز:

لدعم التعيين والاستبقاء، وتعزيز جودة الحياة، ينبغي النظر في بعض الأدوات، منها على سبيل المثال:

- (1) الرعاية الطبية، ومنها العناية بالأسنان (للجنود وأفراد أسرهم)؛
- (2) التعليم؛
- (3) الحوافز المالية؛
- (4) الرعاية الأسرية وبرامج الدعم؛
- (5) التأمين على الحياة؛
- (6) السكن؛
- (7) الدعم المجتمعي؛
- (8) الراحة، والاستجمام، وبرامج الإجازات.

#### 4-5. الانتقال:

للمساعدة على الانتقال من الجيش، ينبغي النظر في اعتماد برامج دعم، منها على سبيل المثال:

- (1) فرص مسار وظيفي ثانٍ؛
  - a. كتابة السيرة الذاتية؛
  - b. معارض فرص الوظائف؛
  - c. التدريب على المقابلات؛
  - d. المساعدة على البحث عن فرص العمل (أي وسائط التواصل الاجتماعي، والربط الشبكي)؛
  - e. إسداء المشورة بشأن التأهب المالي.
- (2) تقدير المواهب والكفاءات؛
- (3) منافع التعليم، ومنها إعادة التدريب؛
- (4) منافع قدماء الجيش؛
- (5) نقل محل السكن.

#### 4-6. التقاعد:

إضافة إلى برامج الانتقال المشار إليها أعلاه، يمكن النظر في وضع نظام للتقاعد يمكن أن يشمل ما يلي:

- (1) خطة تقاعد تنافسية؛
- (2) منافع الرعاية الطبية والعناية بالأسنان؛
- (3) المنافع المتعلقة بالجنازة؛
- (4) الدعم المجتمعي.

## الفصل 5: نظام التعليم العسكري المهني لضباط الصف

### 5-0. السياسات:

ينبغي أن تضع السياسات نظاماً للتعليم العسكري المهني لضباط الصف يؤخذ فيه بنظم التدريب. وينبغي إرساء ثقافة التعلم مدى الحياة في الهيكل العسكري حيث يرسم قادة متحفزون الأهداف ويحققون التطوير المهني والشخصية في مجالات الدراسات العسكرية، والتعليم المدني، والشهادات الفنية، والمهارات اللغوية، إلخ.

### 5-1. إعداد السيرة الذاتية:

يُسترشد في إعداد السيرة الذاتية بالعميقة التي تبين محتوى الدورات التدريبية، وكيفية تقديم هذا المحتوى، وكيفية تقييم الطلاب. ويوصى بأن تكتف المناهج التعليمية مع المنهاج المرجعي للتعليم العسكري المهني لضباط الصف. وينبغي عند وضع المناهج التعليمية أن يشمل التعليم العسكري المهني لضباط الصف والضباط في آن معاً فهماً شاملاً للتطور المهني لكل منهما.

### 5-2. إعداد هيئة التدريس (الأطر):

ينبغي إعداد دورات تطوير هيئة التدريس لفائدة المدربين والميسرين ومعدّي المناهج التعليمية المشار إليهم بالأطر. وينبغي - في الحالات المثلى - أن يكون ضباط الصف مدرّبين أساسيين و/أو ميسرين لدورات التعليم العسكري المهني لضباط الصف. والأطر خبراء متخصصون يتسمون بالمصداقية ويحققون نتائج التعلم المتوخاة.

### 5-3. المرافق وموارد التعلم:

تساعد البنية التحتية المناسبة على تهيئة بيئة تعلم محسّنة. ويشمل ذلك، على سبيل الذكر لا الحصر، المرافق (كالفصول الدراسية، ومجالات التدريب، والمسكن، والمأكل) المجهزة والمزودة بالمطلبات الوظيفية، والأدوات المساعدة على التدريب، والمعدات التشغيلية، إلخ.

### 5-4. ضمان الجودة:

من الضروري تقييم البرامج التعليمية والتدريبية لتحديد مدى ملاءمة تلك البرامج وفعاليتها. وتجمع البيانات من الطلاب والموظفين لتحليلها حتى يتسنى للقيادة اتخاذ قرارات على بيئة بخصوص البرامج التي يتعين مواصلة أو تغييرها أو زيادة مواردها أو إلغاؤها، إلخ. وعمليات التقييم الداخلي وعمليات الاعتماد الخارجي ضرورية لبلوغ أهداف التعلم والنتائج المتوخاة منه استناداً إلى المناهج التعليمية والمطلبات التشغيلية.



اجتماع الفريق المعني بمشروع الدليل المرجعي للتطوير المهني لهيئة ضباط الصف،  
غارميش-باتينكيرشن، ألمانيا، فبراير 2019



اجتماع الفريق المعني بمشروع الدليل المرجعي للتطوير المهني لهيئة ضباط الصف،  
سان جان سور ريشليو، كندا، مايو 2019

تعدّ هيئة ضباط الصف المدعومة والمتطورة مهنيًا عامل قوّة للقوات المسلحة. ولا غنى عن الأساس المناسب القائم على التشريع والسياسات واللوائح والعقيدة لتشكيل المبادئ الموجهة لإدارة هيئة ضباط الصف. ويقتضي تغيير النظام الوطني للتطوير المهني لضباط الصف مساهمة جميع الجهات المعنية لإشراك القيادة السياسية عند اللزوم. وبدون فهم أساسي لطبيعة هذه التغييرات والغرض المنشود منها، سيكون التحوّل غير فعال، وقد تتعرض العملية للجمود. وللموارد الكافية أهمية حيوية في بناء نظام شامل للتطوير المهني لضباط الصف واستدامته. وسيوهن العجز عن توفير الموارد المناسبة للتعليم العسكري المهني لضباط الصف فعالية برامج تطوير ضباط الصف.

ويهيئ نظام الإدارة الفعالة والموسّعة للأفراد عملية تعيين ضباط الصف الأفضل تأهيلاً في الوقت المناسب وفي المكان المناسب. وسيوفر نظام التعليم العسكري المهني لضباط الصف المهارات والمعارف والصفات اللازمة لبناء هيئة مهنية لضباط الصف قادرة على العمل بنجاح في البيئة المعقّدة والمتسمة بعدم اليقين في القرن الحادي والعشرين.

ملحوظة: لكي يظل هذا الدليل المرجعي مناسباً، ينبغي أن يخضع للمراجعة كلّما لزم ذلك.



## فريق مشروع الدليل المرجعي للتطوير المهني لهيئة ضباط الصف

| الاسم                                    | الجنسية                       | المؤسسة المنتسب إليها                                 |   |
|--|-------------------------------|---|---|
| السيد بافيل أناستاسوف                    | بلغاريا                       | الأمانة الدولية للناتو، برنامج تعزيز التربية الدفاعية |    |
| رقيب أول بورنيوس<br>باساليكاس (رتبة OR9) | لتوانيا                       | الأكاديمية العسكرية للتوانيا                          |    |
| مساعد أول نيكول بيلانغير<br>(رتبة OR9)   | كندا                          | أكاديمية الدفاع الكندية                               |    |
| مساعد أول هنري بيتليهم<br>(رتبة OR9)     | هولندا                        | مدرسة أوبرأمرغاو التابعة للناتو                       |    |
| رقيب أول بالقيادة تيبور<br>بوغدان        | هنغاريا                       | تحول قيادة الحلفاء العليا                             |    |
| رقيب أول كريستين<br>كالدويل (رتبة OR8)   | الولايات المتحدة<br>الأمريكية | الحرس الوطني بكاليفورنيا                              |   |
| مساعد أول مارتن كاري<br>(رتبة OR9)       | كندا                          | مديرية الشراكات بالناتو                               |  |
| السيدة ماريا غالبرين دونيللي             | الولايات المتحدة<br>الأمريكية | اتحاد الشراكة من أجل السلام                           |  |

|   |   |                               |   |
|---|---|-------------------------------|---|
|    | مديرية الشراكات بالنانو   | كندا                          | مساعد أول رودني غالانت<br>(رتبة OR9)        |
| <br>THE NCO LEADERSHIP<br>CENTER OF EXCELLENCE   | مركز التميز لقيادة ضباط الصف وأكاديمية<br>الرقباء الأوائل في الجيش الأمريكي | الولايات المتحدة<br>الأمريكية | السيد تشارلز غوييت                          |
|    | ممثلية الناتو في أوكرانيا   | لتوانيا                       | مقدم رولاندس كيكييس (رتبة<br>OF4)           |
|    | وزارة الدفاع بالجمهورية التشيكية  | الجمهورية<br>التشيكية         | رقيب أول لوديك كوليسا (رتبة<br>OR9)         |
|    | ممثلية الناتو في أوكرانيا   | لتوانيا                       | رقيب أول ألفيداس<br>كوبروسيغيسوس (رتبة OR9) |
|   | أكاديمية الدفاع الكندية   | كندا                          | السيد بورن لاجيرلوف                         |
| <br>THE NCO LEADERSHIP<br>CENTER OF EXCELLENCE | مركز التميز لقيادة ضباط الصف وأكاديمية<br>الرقباء الأوائل في الجيش الأمريكي | الولايات المتحدة<br>الأمريكية | رقيب أول جيسن ليوورثي<br>(رتبة OR9)         |
|    | معهد مهنة السلاح المساعد الأول أوسيد  | كندا                          | مساعد أول كيفن ماثرز (رتبة<br>OR9)          |

|   |  |                            |   |
|---|--|----------------------------|---|
|    | معهد مهنة السلاح المساعد الأول أوسيد                                     | كندا                       | مساعد أول ريك بلانت (رتبة OR9)              |
|    | معهد مهنة السلاح المساعد الأول أوسيد                                     | كندا                       | ضابط الصف الرئيسي جان لويس بروتو (رتبة OR8) |
|    | مركز التميز لقيادة ضباط الصف وأكاديمية الرقباء الأوائل في الجيش الأمريكي | الولايات المتحدة الأمريكية | رقيب أول ماثيو سايلور (الرتبة OR8)          |
|    | مدرسة أوبرأمرغاو التابعة للئاتو  | سلوفينيا                   | رقيب أول غورازد سكوريان (رتبة OR9)          |
|    | الأركان العامة للقوات المسلحة السلوفينية                                 | سلوفينيا                   | رقيب أول يانيز سميد (رتبة OR9)              |
|   | الأمانة الدولية للئاتو، برنامج تعزيز التربية الدفاعية (DEEP)             | بولندا                     | السيد ماريوس سوليس                          |
|  | قوات الدفاع الجورجية   | جورجيا                     | رقيب أول بالقيادة كوبا تسيركيدزا (رتبة OR9) |
|  | مدرسة ضباط الصف  | سلوفينيا                   | رقيب أول ألكسندر فارغا (رتبة OR9)           |



منسق التصميم/التوزيع:

غابرييلا لورويغ-جوندارم  
الأمانة الدولية للناتو

برنامج تعزيز التربية الدفاعية (DEEP)  
[lurwig.gabriella@hq.nato.int](mailto:lurwig.gabriella@hq.nato.int)