

## دور المعهد الدبلوماسي

في تمكين موظفي وزارة الخارجية والمغتربين

في الجمهورية العربية السورية

مشروع أعد لنيل درجة الماجستير في قانون الأعمال

إعداد الطالب

جهاد أحمد الجوجو

إشراف

الدكتور هيثم الطحان الزعيم

العام الدراسي 2022-2023





## الاهداء

إلى روح شقيقتي التي غادرتنا في غفلة من الزمن  
المهندسة ريم

إلى من بقي من الأرواح التي بها ولها أحيا  
والدتي الغالية

أحمد - جنى - سيما



# الشكر والتقدير

المعهد العالي لإدارة الأعمال

إلى الصرح العلمي الذي منحني فرصة تطوير الذات

المعهد الدبلوماسي

إلى المكان الذي منه انطلقت وفيه عملت وتعلمت

الأستاذ الدكتور طلال عبود

إلى السيد عميد المعهد لما قدمه من دعم وتحفيز

السفير د. عماد مصطفى

إلى السيد مدير المعهد الدبلوماسي الذي كان العراب والمرجع والأستاذ

الأستاذ الدكتور هيثم الطحان الزعيم

إلى السيد نائب العميد الذي تفضل بالإشراف على المشروع

إلى لجنة الحكم التي تكرمت بتحكيم المشروع

- الأستاذ الدكتور زكريا سلامة عضواً

- الأستاذ الدكتور طلال عبود رئيساً

- الأستاذ الدكتور هيثم الطحان الزعيم مشرفاً

- السفير د. عماد مصطفى عضواً

إلى الزميلات والزملاء في المعهد الدبلوماسي

إلى المجموعة الرائدة والتميزة التي شاركتني هذه التجربة

المستشار حازم آلوسي- الأستاذ عبد الرحمن حيدر – الأستاذ عهد الحاج- الأنسة سمر حامد

## الفهرس

الصفحة	الموضوع	الرقم
أ-ب-ج-د-و	الفهرس	أ
و	ملخص البحث	ب
ز	Abstract	ج
ح	الفصل الأول_ الإطار العام للدراسة	1
ح	مقدمة	1-1
ط	مشكلة البحث	2-1
ي	نموذج الدراسة	3-1
ك	أهداف الدراسة	4-1
ل	أهمية الدراسة	5-1
ل	الأهمية النظرية	1-5-1
ل	الأهمية العملية	2-5-1
م	حدود الدراسة	6-1
م	محددات الدراسة	7-1
ن	أسلوب البحث	8-1
س	الدراسات السابقة	9-1
س	الدراسات العربية	1-9-1
س	الدراسات الأجنبية	2-9-1
ص	التعقيب على الدراسات السابقة الأجنبية	3-9-1
1	الفصل الثاني_ مفهوم التمكين	2
1	المقدمة	1-2
2	المبحث الأول: الظهور التاريخي لمصطلح التمكين	2-2
3	المبحث الثاني: مفهوم التمكين	3-2

3	المفهوم اللغوي للتمكين	1-3-2
4	المفهوم الاصطلاحي للتمكين	2-3-2
6	عناصر التعريف	3-3-2
6	المبحث الثالث: تمييز التمكين عن غيره المصطلحات الإدارية	4-3
6	تفويض السلطة	1-4-3
7	المشاركة	2-4-3
8	المبحث الرابع: الأساليب المعاصرة في تمكين العاملين	5-3
8	أسلوب القيادة	1-5-3
8	أسلوب تمكين الأفراد	2-5-3
8	أسلوب تمكين الفريق	3-5-3
9	اسلوب إدارة الجودة الشاملة والتمكين	4-5-3
10	أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين	5-5-3
11	المبحث الخامس أبعاد تمكين العاملين	6-3
12	الخلاصة	7-3
13	<b>الفصل الثالث- تفعيل دور المعهد الدبلوماسي</b>	<b>3</b>
13	تمهيد	1-4
13	المبحث الأول: التطور التاريخي للمعهد الدبلوماسي	2-4
13	إحداث المعهد الدبلوماسي	1-2-4
16	المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للمعهد الدبلوماسي	3-4
17	المبحث الثالث: دور المعهد الدبلوماسي ووظائفه	4-4
17	إدارة المعهد الدبلوماسي	1-4-4
26	المبحث الرابع: البرامج المعتمدة في المعهد الدبلوماسي لتمكين الموظفين	5-4
27	برامج التأهيل المستمر	1-5-4
29	نظام الاختبارات المستمر	2-5-4
30	النظام الخاص للنقل للبعثات	3-5-4

31	الخلاصة	6-4
32	<b>الفصل الرابع- دور المعهد الدبلوماسي في تمكين الموظف الدبلوماسي</b>	<b>4</b>
32	مقدمة	1-5
33	فرضيات البحث	2-5
33	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	3-5
34	<b>المبحث الأول: الإحصاء الوصفي للعينة المدروسة</b>	<b>4-5</b>
34	عينة الدراسة	1-4-5
34	متغيرات الدراسة	2-4-5
34	المتغيرات الديمغرافية	1-2-4-5
35	مكان العمل الحالي	2-2-4-5
35	اللقب الدبلوماسي	3-2-4-5
36	الوظيفة الحالية	4-2-4-5
37	أداة الدراسة -الاستبانة	3-4-5
38	<b>المبحث الثاني: الإحصاء العام</b>	<b>5-5</b>
38	الدراسة الإحصائية (جمع البيانات وتحليلها)	1-5-5
46	الدراسة الإحصائية	2-5-5
54	<b>الفصل الخامس_ النتائج والتوصيات</b>	<b>6</b>
54	نتائج الدراسة	1-6
54	نتائج متعلقة بفرضيات الدراسة	1-1-6
56	التوصيات	2-6
56	التوصيات الناتجة عن الدراسة	1-2-6
57	التوصيات الناتجة عن الخبرة والعمل في المعهد	2-2-6
58	الخاتمة	3-1-6
59	المراجع	
62	الملاحق	

## فهرس الأشكال والجداول

الرقم	الشكل	الصفحة
-	نموذج الدراسة	ط
	جدول أبعاد التمكين	11
4-1	التطور الإداري للمعهد الدبلوماسي	15
5-1	الهيكل التنظيمي	16
4-3	صلاحيات مجلس إدارة المعهد	22
4-4	مهام مدير المعهد	23
4-5	صلاحيات المدير	25
4-6	نظام التأهيل المستمر	28
4-7	أنظمة التدريب	30
5-1	جدول متغيرات البحث	34
5-2	جدول مكان العمل	35
5-3	جدول اللقب	35
1	جدول محاور الدراسة	37
2	جدول مدى صدقية متغيرات الدراسة	38
3	تقديرات رقم المتوسط الحسابي	39
4	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول	40
5	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني	42
6	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثالث	43
7	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الرابع	45
8	نتائج معامل بيرسون للمحور الأول	46
9	الاتحدار الخطي للمحور الأول	47
10	نتائج دراسة معادلة الاتحدار للمحور الأول	48



49	معامل بيرسون للمحور الثاني	11
50	الانحدار الخطي للمحور الثاني	12
51	نتائج دراسة معادلة الانحدار للمحور الثاني	13
51	معامل بيرسون للمحور الثالث	14
52	الانحدار الخطي للمحور الثالث	15
53	نتائج دراسة معادلة الانحدار للمحور الثالث	16

### دور المعهد الدبلوماسي في تمكين موظفي وزارة الخارجية والمغتربين في الجمهورية العربية السورية

تطورت المهام والخدمات التي تقدمها وزارة الخارجية والمغتربين وتنوعت أطوارها بشكل كبير جداً مما جعل الحاجة ملحة لتمكين العاملين في الوزارة ليكونوا قادرين على تنفيذ سياسة الوزارة وتحقيق أهدافها من خلال تقديم الخدمات الدبلوماسية والقنصلية عبر السفارات المنتشرة في دول العالم.

انطلقت الوزارة في ذلك من تعديل التشريعات، فكان أن عدلت القانون الناظم لعملها بإصدار المرسوم التشريعي رقم /20/ لعام 2016، ثم المرسوم التشريعي رقم /3/ لعام 2019 القاضي بإحداث هيئة تدريبية دبلوماسية تتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي والإداري باسم "المعهد الدبلوماسي".

المرسوم /3/ لعام 2019 أعطى المعهد سمات المنظمات الإدارية الحديثة وتبنى المشرع فيه المعايير والأساليب الحديثة في الإدارة العامة، ومنها التمكين الإداري، وهذا دفعنا للخوض في دوره في تمكين موظفي وزارة الخارجية والمغتربين، من خلال تحليل نصوص المرسوم رقم /3/ لعام 2019، ذلك أنّ أهداف المعهد المستقاة من النصوص تتقاطع مع أبعاد التمكين.

تتجلى أهمية هذا البحث في أنّه يسلط الضوء على تأثير أساليب الإدارة العامة في عمل مؤسسة حكومية هامة هي وزارة الخارجية والمغتربين، ويسعى لإبراز دور المعهد الدبلوماسي في عملية التمكين الإداري من خلال تحليل النصوص القانونية في المرسوم التشريعي رقم /3/ لعام 2019.

اعتمد الباحث على الأسلوب الوصفي التحليلي مستعيناً بالاستبانة ومسترشداً بالأساليب الإحصائية المناسبة، وخلص الباحث لوجود علاقة (طردية وقوية) ذات دلالة إحصائية بين دور المعهد الدبلوماسي (المتغير المستقل) وتمكين موظفي وزارة الخارجية والمغتربين (المتغير التابع)، وبالتالي وجود أثر للمعهد الدبلوماسي في تمكين الموظفين في وزارة الخارجية والمغتربين باختلاف الآليات والأساليب المستخدمة.

## The Diplomatic Institute Role in empowering the employees

### of the Ministry of Foreign Affairs and expatriates in the Syrian Arab Republic

The tasks and services provided by the Ministry of Foreign Affairs and Expatriates have significantly evolved and varied, which made the empowerment the ministry's employees necessary to be able to implement the ministry's policy and achieve its objectives by providing diplomatic and consular services through embassies around the world.

The Ministry amended related legislation starting by the law regulating its work through issuing Legislative Decree No. 20 of 2016, and then Legislative Decree No. 3 of 2019 to establish a diplomatic training authority with legal personality and financial and administrative independence named the "Diplomatic Institute ."

Decree No. 3 of 2019 provided the Institute with the characteristics of modern administrative organizations in which the legislator adopted modern standards and methods in public administration, including administrative empowerment. This encouraged us to look into its role in empowering the employees of the Ministry of Foreign Affairs and Expatriates through analyzing the texts of Decree No. 3 of 2019, as the Institute's objectives derived from the texts converge with the dimensions of empowerment .

The importance of this research is represented in shedding light on the impact of public administration methods on the work of an important government institution which is the Ministry of Foreign Affairs and Expatriates, and seeking to highlight the role of the Diplomatic Institute in the process of administrative empowerment through the analysis of legal texts in Legislative Decree No. 3 of 2019 .

The researcher relied on the descriptive analytical method using the questionnaire and guided by the appropriate statistical methods, and he concluded that there is a positive and strong relation of statistical significance between the role of the Diplomatic Institute (the independent variable) and the employees empowerment in the Ministry of Foreign Affairs and Expatriates (the dependent variable). Thus, there is an impact of the Diplomatic Institute in empowering employees in the Ministry of Foreign Affairs and Expatriates with different mechanisms and methods used .

**Keywords: Diplomatic Institute – Empowerment – Efficiency – Leadership and Management Development – Enhancing Transparency, Evaluation and Accountability**

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1-1- مقدمة

سعت وزارة الخارجية والمغربيين لمواكبة التطورات والتغيرات في أنماط العمل وانطلقت في ذلك من بوابة الاستثمار بالرأس المال البشري، واعداد وتأهيل مواردها البشرية ليكونوا قادرين على الأداء الأمثل في ظل اختلاف ظروف العمل وتغيره وتعدد أساليبه، مما حدا بها كمؤسسة رائدة للعمل على تمكين موظفيها.

ومن هنا أصبحت وزارة الخارجية والمغربيين تحتاج إلى آليات واضحة تقوم على أسس علمية وأساليب عملية تمكن العاملين فيها، سواء في الإدارة المركزية أو في البعثات، وذلك من أجل تحقيق أهداف الوزارة وتنفيذها للوظائف المنوطة بها، خصوصاً خلال سنوات الأزمة العجاف.

في سبيل ذلك عدلت الوزارة القانون الناظم لعملها وأصدرت المرسوم التشريعي رقم /20/ لعام 2016 ليواكب التغييرات التي تحتاجها هيكلية الوزارة ووظائفها، ثم أتبعته بإصدار المرسوم التشريعي رقم /3/ لعام 2019 القاضي بإحداث هيئة تدريبية دبلوماسية تتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي والإداري باسم "المعهد الدبلوماسي" ترتبط بوزير الخارجية والمغربيين، هدفها الارتقاء بالأطر الدبلوماسية والإدارية لتكون قادرة على انجاز مهامها بسوية عالية على كافة المستويات السياسية والدبلوماسية والإدارية، بأحدث وسائل التأهيل والتدريب الذاتي وعبر تطوير الشخصية القيادية.

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور المعهد الدبلوماسي في وزارة الخارجية والمغربيين في سورية في تمكين الموظف الدبلوماسي من خلال البحث والتحليل في المرسوم رقم /3/ لعام 2019 الذي تم بموجبه تعديل مواد من المرسوم رقم /20/ لعام 2016 الناظم لعمل وزارة الخارجية والمغربيين.

## 1-2 مشكلة البحث

يعاني الموظف الدبلوماسي في بعض الأحيان من صعوبات في مواكبة التحولات السريعة في العالم الراهن، وهذا يؤثر على كفاءته وفاعليته في القيام بمهامه الدبلوماسية، وقد ترتب على ذلك تداعيات سلبية على العلاقات الدبلوماسية وتحقيق المصالح الوطنية، لذلك عمدت معظم الدول لإيجاد معاهد دبلوماسية لتقديم التأهيل والمعرفة اللازمة للعاملين في المجال الدبلوماسي وتمكينهم ليواكبوا التطور ويؤدوا المهام المنوطة بهم على الوجه الأحسن.

من هنا برزت مشكلة البحث الذي نحن في صددده، حيث تتمحور حول تمكين الموظفين ودور المعهد الدبلوماسي في ذلك.

### تطرح مشكلة البحث التساؤلات الآتية

- ما هو دور المعهد الدبلوماسي في تمكين الموظف الدبلوماسي بعد صدور المرسوم التشريعي رقم /3/ لعام 2019؟
- ماهي أهم الآليات والأساليب (أبعاد التمكين) التي يعتمدها المعهد الدبلوماسي في هذا الصدد؟

### ويتفرع عنها تساؤلات فرعية

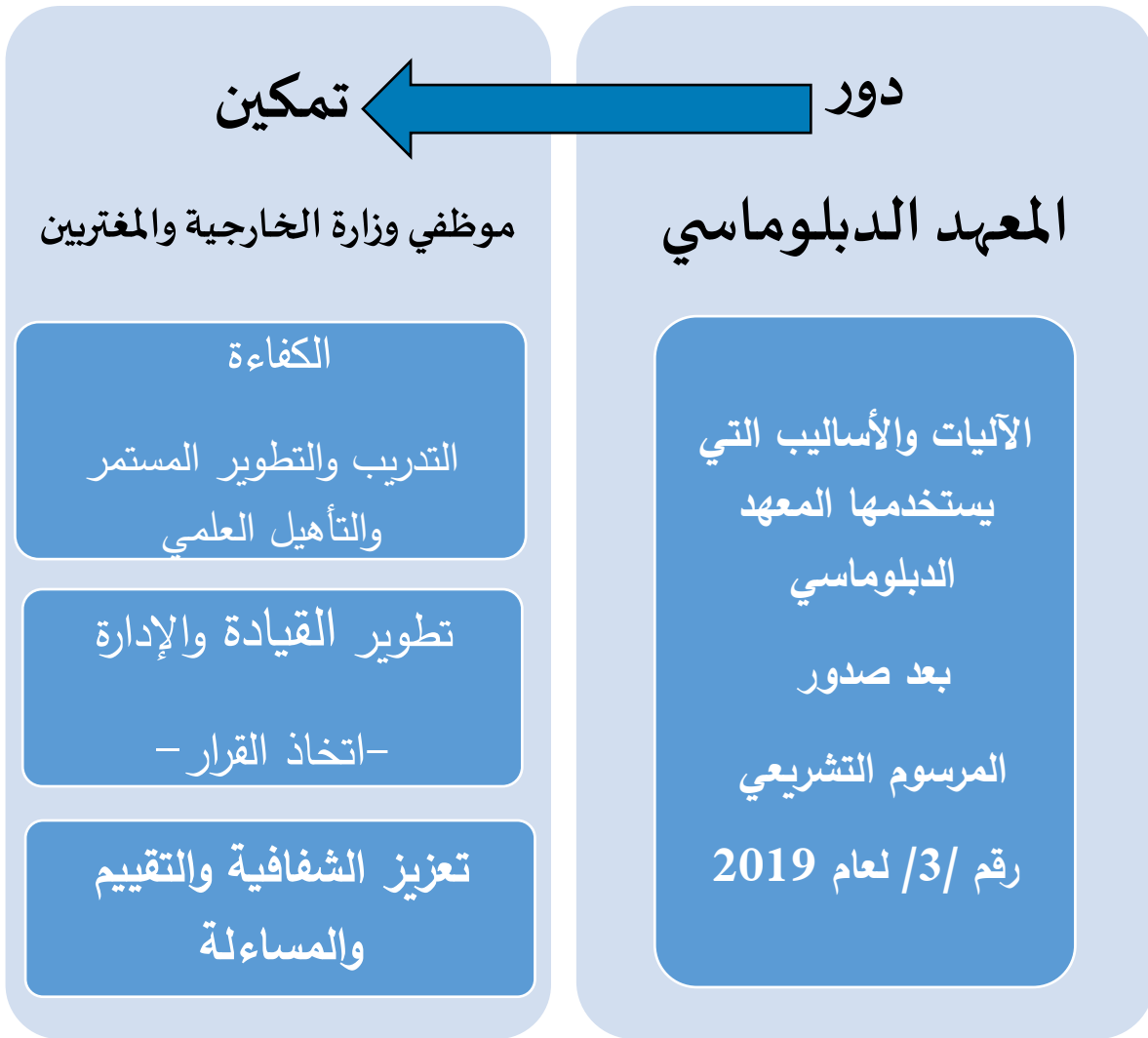
- ❖ ما هو دور المعهد الدبلوماسي في الكفاءة وتشمل التدريب والتطوير المستمر والتأهيل العلمي؟
- ❖ ما هو دور المعهد الدبلوماسي في تطوير القيادة والإدارة (اتخاذ القرار)؟
- ❖ ما هو دور المعهد الدبلوماسي في تعزيز الشفافية والتقييم والمساءلة؟

### 3-1 نموذج الدراسة

يوضح الشكل النموذج الافتراضي للدراسة ويظهر فيه

1- متغير مستقل: هو " دور المعهد الدبلوماسي".

2- متغير تابع: هو " تمكين موظفي وزارة الخارجية والمغتربين"



## 1-4- أهداف الدراسة

يهدف البحث للإضاءة على دور المعهد الدبلوماسي بعد تفعيل دوره من خلال اصدار المرسوم التشريعي رقم /3/ لعام 2019، وبالأخص في تمكين الموظفين العاملين في وزارة الخارجية والمغتربين من خلال البحث في الصلاحيات الممنوحة له ليكون صاحب الدور والمسؤولية في تأهيل الكوادر وتمكينها وإعداد الأطر الإدارية بما يخدم مهام الوزارة، من خلال دراسة وتحليل وتقييم الصلاحيات والوظائف المنوطة بالمعهد في المرسوم التشريعي رقم /3/ لعام 2019 الذي منح للمعهد الدبلوماسي دوراً رائداً ومتقدماً في تمكين الموظفين.

### تتجلى أهداف الدراسة في النقاط الآتية

- 1- البحث في دور المعهد الدبلوماسي بعد صدور المرسوم التشريعي رقم /3/ لعام 2019.
- 2- البحث في أثر الآليات والأساليب التي يستخدمها المعهد الدبلوماسي على الكفاءة وتشمل التدريب والتطوير المستمر - التأهيل العلمي لموظفي وزارة الخارجية والمغتربين.
- 3- البحث في أثر الآليات والأساليب التي يستخدمها المعهد الدبلوماسي على تطوير القيادة والإدارة - اتخاذ القرار لموظفي وزارة الخارجية والمغتربين.
- 4- البحث في أثر الآليات والأساليب التي يستخدمها المعهد الدبلوماسي على تعزيز الشفافية والتقييم والمساءلة لموظفي وزارة الخارجية والمغتربين.

## 1-5 أهمية الدراسة

تتلخص أهمية الدراسة بالجوانب الآتية

### 1-5-1 الأهمية العلمية

تتبع أهمية هذه الدراسة من خلال إلقاء الضوء والبحث في دور المعهد الدبلوماسي بعد تفعيل دوره ومنحه وظائف ومهام متقدمة في تأهيل وتطوير أداء العاملين في وزارة الخارجية والمغتربين من خلال البحث في مواد المرسوم /3/ لعام 2019. وبالتالي انعكاس هذا الدور المتقدم والحديث نسبياً على قضية مهمة في الإدارة وهي "التمكين" حيث تعتبر هذه التجربة حديثة نسبياً في وزارات الدولة ومؤسساتها عموماً وفي عمل وزارة الخارجية والمغتربين خصوصاً، ومختلفة عن دور المعاهد التدريبية إجمالاً، وذلك لأن المعهد الدبلوماسي يتولى بموجب الصك التشريعي مسؤولية كبيرة في إدارة الموارد البشرية لوزارة الخارجية والمغتربين.

### 1-5-2 الأهمية العملية

تكمن أهمية الدراسة العملية بإلقاء الضوء على تجربة إدارية حديثة نسبياً في القطر، تجسد نموذجاً متطوراً يجمع بين الأساليب العلمية الحديثة في الإدارة وتطبيقاتها وخصوصية العمل الذي يختص به المعهد الدبلوماسي، ويعكس تفعيل دور المعهد مواءمةً لعملية الإصلاح الإداري التي انطلقت في سورية، والتطلع لمؤسسة تعتمد معايير حديثة في تطوير وتأهيل العاملين في المعهد الدبلوماسي.

ونسعى من هذا البحث أن يكون مرجعاً للباحثين عند دراسة دور المعاهد التدريبية وفي تأهيل الموظفين والعاملين وآليات العمل وصولاً إلى تمكين الموظف.

كذلك الأمر في مسألة دور المعاهد التدريبية المتخصصة في إدارة الموارد البشرية خلال مراحلها المختلفة.



## 1-6 حدود الدراسة

يختص المعهد الدبلوماسي بتأهيل وتطوير أداء العاملين في وزارة الخارجية والمغتربين لذلك فهو مؤسسة حدودها المكانية والبشرية هو وزارة الخارجية والمغتربين في الجمهورية العربية السورية والعاملين فيها، يوضح الشكل التالي الحدود المتعلقة بهذا البحث وفق مايلي

الحدود المكانية	وزارة الخارجية والمغتربين - المعهد الدبلوماسي
الحدود البشرية	العاملون في وزارة الخارجية والمغتربين في الجمهورية العربية السورية
الحدود الزمانية	اعتباراً من تاريخ صدور المرسوم التشريعي رقم /3/ لعام 2019 وحتى تاريخه
الحدود العلمية	تمثلت متغيرات الدراسة في دور المعهد الدبلوماسي <b>متغير مستقل</b> . تمكين موظفي وزارة الخارجية والمغتربين <b>متغير تابع</b>

## 1-7 محددات الدراسة

تهدف الدراسة إلى إلقاء الضوء على دور المعهد الدبلوماسي الذي يقوم بمهمة محددة في قطاع محدد وحصري هو وزارة الخارجية والمغتربين في سورية، لذلك تناولت الدراسة الحالية

**1-** دراسة دور المعهد الدبلوماسي في وزارة الخارجية والمغتربين وبالتالي فإن الدراسة محصورة في ذلك، ولكنها ستكون مرجعاً ودليلاً يوضح دور المعهد وآليات عمله لتمكين الموظفين في وزارة الخارجية والمغتربين.

**2-** لا توجد دراسات سابقة تربط بين متغيرات البحث الحالي (دور المعهد-التمكين) حسب علم الباحث، حيث تناولت أبحاث كثيرة مسألة التمكين وأبعاده وعناصره ووسائل تحقيقه وما يتفرع عنه وكل ما هو مرتبط به بإسهاب، وهناك بعض الدراسات الأجنبية التي تناولت قضايا تتعلق بالمعاهد الدبلوماسية دون أن يكون هناك التي سنأتي على ذكرها لاحقاً، تحدثت عن أبعاد التمكين في

أبحاث تتعلق بمعاهد تدريبية أو أكاديميات دبلوماسية، أو أنها تناولت دور المعهد في قضية ذات أبعاد مختلفة قد تتداخل مع أبعاد التمكين ومن هنا سيكون لهذا البحث القيمة المضافة بعد الاستفادة مما وصل إليه من سبق بالبحث بهذه المتغيرات.

## 1-8 أسلوب ومنهج البحث

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في تحديد متغيرات وأبعاد الدراسة، كما اعتمد على المراجعة الأدبية للعديد من المصادر والمراجع والدوريات والرسائل العلمية المحكمة من أجل تغطية الجانب النظري للبحث، واعتمد على الأسلوب الإحصائي من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال استبانة اعتمد عليها الباحث كأداة للدراسة، واستخدم الأساليب الإحصائية المناسبة مثل التكرارات الوصفية، واختبار الفروق لعينة واحدة، ومعامل الارتباط الخطي البسيط بيرسون، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS بالإصدار/27.1/.

## 9-1 الدراسات السابقة

### 1-9-1 الدراسات العربية

كما أسلفنا وعلى حد علم الباحث، لا توجد دراسات تربط متغيرات البحث الحالي (دور المعهد الدبلوماسي - التمكين) مع بعضها البعض نظراً لحدثة وخصوصية المعهد الدبلوماسي في سورية، رغم تناول التمكين بإسهاب في دراسات مختلفة.

### 2-9-1 الدراسات الأجنبية

الدراسات حول تمكين العاملين والموظفين شائعة ويستفاد منها في بحثنا الحالي لربط متغيراته والإجابة

على تساؤلاته بشكل علمي وتحقيق الفائدة العلمية والعملية منه ولعل أهم الدراسات السابقة

Challenges for the Teaching and Practice of Diplomacy in the Current Context. Perspectives from the Matías Romero Institute, the Mexican Diplomatic Academy		البحث الأول
نوع المنشور	بحث منشور	
الناشر/الكاتب	سيرجيو إسترادا روخاس	
تاريخ ومكان النشر	2021 the Mexican Diplomatic Academy	
نتائج البحث	توصلت الدراسة إلى وجود مسؤولية هائلة تقع على عاتق المعهد في تدريب الموظفين الدبلوماسيين باحترافية، والحفاظ على تطوير برامجها التدريبية باستمرار وفق المتطلبات المتغيرة.	
الكلمات المفتاحية	التدريب الأولي- التدريب المستمر- دور المعهد	

The making of a diplomat the case of the French Diplomatic and Consular Institute as an identity workspace		البحث الثاني
بحث منشور	نوع المنشور	
Donoxti Baylon	الناشر/الكاتب	
(European Security)2016	تاريخ ومكان النشر	
توصلت الدراسة إلى أهمية دور المعهد في تأهيل وتدريب الدبلوماسيين، وأكدت على أهمية التدريب المشترك مع المعاهد الدبلوماسية لدول لاتحاد الأوربي لتبادل الخبرات والمعارف بين الدبلوماسيين من خلال تشكيل فرق عمل وتدريب مشترك بين دول الاتحاد.		نتائج البحث
التدريب الدبلوماسي، تأهيل وتدريب الدبلوماسيين		الكلمات المفتاحية

Education and Training of Diplomatic Personnel in Kazakhstan.		البحث الثالث
بحث منشور	نوع المنشور	
علياء كوسينوفا	الناشر/الكاتب	
مؤتمر قبرص الدولي الثاني للبحوث التربوية (ICER-CY 2013)	تاريخ ومكان النشر	
توصلت الدراسة إلى أن تدريب الدبلوماسيين لا يشمل الإطار النظري فقط بل يشمل المهارات العملية، وأنّ العنصر الأساسي لضبط عملية التعليم هو جودة التدريب من خلال تشجيع العلاقات الدولية للمساعدة من التجارب وإدخال أساليب التدريس المتقدمة، وإلى أهمية التدريس من قبل سفراء ودبلوماسيين لديهم الخبرة الكافية لنقل خبراتهم.		نتائج البحث
المهارات العملية- جودة التدريب		الكلمات المفتاحية

Diplomatic Training and Knowledge Management. A New Challenge For The Human Resources Specialists In Diplomacy. In Proceedings of the Fifth" Administration and Public Management" International Conference		البحث الرابع
بحث منشور	نوع المنشور	
Androniceanu, A., & Sora,	الناشر/الكاتب	
(2009). " Public Institutions' Capacity to Implement the Administrative Reform Process", Bucharest,	تاريخ ومكان النشر	
وتوصلت الدراسة إلى		نتائج البحث
أن معرفة وخبرة الدبلوماسيين تتعلق بأساليب التدريب المحددة مسبقاً وفق الاحتياجات التدريبية مع توفير الوسائل التكنولوجية اللازمة لتحقيق التدريب بالمستوى المطلوب.		
أساليب التدريب	الكلمات المفتاحية	

Editorial Comment: The Case for a Diplomatic Academy of the European Union		البحث الخامس
بحث منشور	نوع المنشور	
Monar, J.	الناشر/الكاتب	
(European Foreign Affairs Review) 2000	تاريخ ومكان النشر	
أهم ما توصلت إليه الدراسة		نتائج البحث
أن المعاهد الدبلوماسية أو الأكاديميات لها دور كبير في تدريب ورفع كفاءة الموظف الدبلوماسي على رغم من اختلاف حجم وامكانيات المعاهد الدبلوماسية في دول العالم إلا أنها تتشابه في أنظمة التدريب والمناهج الدراسية والأنشطة المهنية.		
كفاءة الموظف الدبلوماسي- أنظمة التدريب- الأنشطة المهنية	الكلمات المفتاحية	

### 1-9-3 التعقيب على الدراسات السابقة الأجنبية

اسم الدراسة السابقة	التشابه مع الدراسة الحالية	الاختلاف مع الدراسة الحالية
Rojas, S. E. (2021).	- تناولت الدراسات أهمية دور المعهد الدبلوماسي في تدريب وتطوير مهارات الموظف الدبلوماسي	- مجتمع البحث في الدراسة السابقة كان الموظفين الدبلوماسيين في المكسيك بينما مجتمع البحث في الدراسة الحالية كان في سورية. - تناولت مشكلة الدراسة السابقة لبعدها من أبعاد التمكين وهو تدريب الدبلوماسيين بينما شملت الدراسة الحالية على ثلاثة أبعاد (الكفاءة - اتخاذ القرار - المساواة والشفافية).
Baylon, D. (2018).	تشابهت الدراسات من حيث المتغير المستقل دور المعهد الدبلوماسي.	- شمل مجتمع بحث الدراسة السابقة على المعهد الدبلوماسي والقنصلي في فرنسا، والمتغير المستقل التدريب الذي هو أحد أبعاد المتغير التابع في الدراسة الحالية (التمكين).
Kussainova, A. (2013).	- تشابهت الدراسات من حيث التأكيد على أهمية التدريب العملي والنظري للموظف الدبلوماسي. - أهمية دور المعهد الدبلوماسي في تأهيل الموظف الدبلوماسي.	- تناولت الدراسة السابقة بعد واحد من أبعاد التمكين وهو تدريب الموظف الدبلوماسي. - هدفت الدراسة السابقة إلى معرفة مشاكل تدريب الدبلوماسيين ومعرفة متطلبات تدريبهم في جمهورية كازخستان، بينما ركزت الدراسة الحالية على دور المعهد الدبلوماسي في سورية في تأهيل وتدريب وتحفيز الموظف الدبلوماسي.
Androniceanu, A., & Sora, S. S. (2009).	- تشابهت الدراسات من حيث هدف البحث التعرف على أهمية دور المعهد الدبلوماسي في تدريب واكتساب الموظف الدبلوماسي الخبرة والمعرفة.	- ركزت الدراسة السابقة على بعد واحد من أبعاد التمكين وهو التدريب وعلى دوره في إدارة المعرفة الدبلوماسية في الاتحاد الأوروبي.
Monar, J. (2000).	- تشابهت الدراسات من حيث أدوات البحث فقد اعتمدت كلا الدراسات الاستبانة لتحقيق هدف البحث.	- شمل مجتمع البحث في الدراسة السابقة على 83 دولة في العالم، بينما اقتصرته الدراسة الحالية على دولة واحدة، وهي سورية. - شملت الدراسة السابقة أنظمة اختبارات القبول واختيار الموظف الدبلوماسي إضافة لتدريبه المستمر ضمن مسيرته المهنية في المعاهد والأكاديميات الدبلوماسية المشمولة في مجتمع البحث، بينما اقتصرته الدراسة الحالية في بعد التدريب على تدريب الموظف الدبلوماسي بعد اختياره.



## الفصل الثاني

### مفهوم التمكين

#### 1-2 المقدمة

شهد العالم تطوراتٍ هائلةً في النصف الثاني من القرن الماضي، شملت مختلف نواحي الحياة، مما كان لها انعكاساتها على بيئة الأعمال بشكلٍ عامٍ، وعلى نظرتها للإنسان بشكلٍ خاصٍ. هذه التغيراتُ السريعةُ، والضغطُ التي رافقتها، كالمنافسة العالمية، دفعت منظمات الأعمال للسعي لتحقيق التميز، ما تطلب الاهتمام بالإنسان، وتبني ممارسات متعددة؛ كتمكين العاملين، حيث أدركت الشركات، أنَّ العاملين المُمكنين هم الفرقُ بين النجاح والفشل وعلى الأمد الطويل، كما يشير لذلك (Brown & Harvey, 2006، ص241).

يعد تمكين العاملين أداة أساسية للمنظمات والمؤسسات وغيرها في دعم قاعدة موظفيها وإشراك هؤلاء العاملين من خلال منحهم الاستقلالية لاتخاذ خياراتهم الخاصة في قضية ما من صلب عملهم اليومي، خصوصاً في العمل الدبلوماسي المنتشر في أصقاع الأرض، فالدبلوماسي يعمل في السفارات ويتعامل مع الأشخاص والهيئات والمؤسسات الأجنبية بشكل يومي بعيداً عن إدارته المركزية، وبالتالي فهو يواجه دوماً بل على مدار الساعة مواقف وحالات تحتاج لإجراء وقرارٍ لا يمكن فيها انتظار التوجيه والاستتساب من الإدارة المركزية.

لذلك فإن تمكين الموظف في وزارة الخارجية يعد ضرورة ملحة نظراً لخصوصية عمله وامتداده عبر الجغرافيا الواسعة وخطورة قراراته وأهميتها على الرغم من أن نمطها غالباً ما يكون من النمط اليومي والروتيني، ولكنها مع ذلك تُنشئ مراكز قانونية جديدة وبعضها القليل سياسي بامتياز يعبر عن مواقف رسمية غالباً ما ترسم في مراكز صناعة القرار ويتوجب تنفيذها بتمكن واقتدار.

ولكن هذا لايسري عليه مبدأ الإطلاق فهو أمر يحتاج لقواعد وضوابط تنظمه حتى يؤدي الغرض منه فالغاية ليس ترك الاجتهاد وحرية التصرف للموظف، وإنما تيسير الإجراءات وانسياب الأعمال وليست على الإطلاق صلاحيات مفتوحة للموظف خارج قواعد الضبط والربط بين الإدارة المركزية (الوزارة) والفروع (السفارات- الإدارات) التابعة لها.



من الطبيعي أن يفقد الموظف مصداقيته وأن يعطي انطباعاً بعدم القدرة وعدم الكفاءة بمواجهة الطرف الآخر، عندما يحتاج في كل مرة الى مراجعة مديره لاتخاذ اجراء أو قرار أو عمل من الأعمال اليومية، وبالتالي فإن تمكين الموظف من اتخاذ القرار الذي من شأنه حل الموقف بسرعة وكفاءة، يعطي الانطباع الصحيح بمواجهة الجهة التي يتعامل معها الموظف، وكيف إذا كانت الوظيفة عملاً من أعمال الدبلوماسية التي تمتاز بالخصوصية وتحتاج لمؤهلات ومهارات خاصة.

وفي بحثنا هذا سنتعرض للتمكين كمفهوم ومصطلح من الزوايا التي تهتم مضمون البحث، فالغاية الأصلية ليس الخوض فيه وإنما توصيف الحالة التي سنعمد لدراستها، خصوصاً أن المعهد الدبلوماسي يجسد حالة خاصة وفريدة في القطر وتمتاز بخصوصية ومعايير مختلفة بعض الشيء عن غيرها من مؤسسات التدريب والتأهيل، والموظف الدبلوماسي له من الخصوصية ما يتطلب العمل على تمكينه وتطوير أدائه وإرساء قواعد عمله بصورة تمكنه من القيام بمهامه وفق قواعد واضحة وجذلة.

## 2-2 المبحث الأول: الظهور التاريخي لمصطلح التمكين

يتجه الفكر الإداري الحديث في إدارة العنصر البشري تجاه مرحلة جديدة من التعاون والمشاركة وروح الفريق، وبالتالي نحو تمكين العاملين ومنح الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية وخاصة المستويات الدنيا من المنظمة .

فبينما كانت المفاهيم الإدارية التقليدية تتجاهل مفهوم التمكين وتتجاهل مقومات التمكين، فإن الإدارة المعاصرة أصبحت تتحول نحو الاهتمام بشكل خاص بموضوع التمكين، سواء أكان ذلك بشكل مباشر أم غير مباشر. فنرى الأدبيات ذات العلاقة تتحدث بإسهاب وتركيز عن مواضيع مثل التمكين، والمشاركة، وحرية العامل، ورضا العاملين، وغيرها من المواضيع التي تصب في فكرة مفادها أن تحقيق التميز والنجاح في المنظمات يتحقق من خلال الإدارة الصحيحة للعنصر البشري، ومن خلال الدور المحوري الذي يمكن أن يساهم به الإنسان في المنظمة. (ملحم، 2009، ص 36).

وتبلور مفهوم التمكين المعاصر في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المؤسسات الغربية بعد التسعينات من القرن العشرين، فلم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ وإنما ظهر نتيجة تراكمية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام.

حيث تبلور مفهوم التمكين مع ظهور مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يُعنى بتحسين الجودة في مختلف نواحي المؤسسة بشكل دائم ومستمر في سبيل تقديم الأفضل للزبائن، وكان من أهم معايير الجودة "جودة أداء العاملين" لأنها من أهم المدخلات التي تصب في جودة المخرجات، هذه المعايير بدأت تأخذ حيزاً هاماً وباتت الآن أساسية في علوم الإدارة مثل سلسلة القيمة Value Chain والتميز في الأداء Performance Excellence، وغيرها حيث سعت الكثير من المنظمات إلى العمل على تدريب العاملين، ورفع قدراتهم وتشجيعهم على المشاركة وروح التعاون والمبادرة، أي تمكينهم بالمعنى الحالي، ومنذ ذلك ركزت أدبيات الإدارة على موضوع "تمكين الموظفين" وربطته بشكل واضح بمصطلح الجودة الشاملة وغيرها من المصطلحات الحديثة في علم الإدارة مثل تخطيط المهنة (Career Planning) والتنمية المهنية (Career Development) واتخاذ القرار بشكل جماعي، والتركيز على عمل الفريق، والتركيز على مشاركة العاملين وانخراطهم في المنظمة. (المرجع السابق نفسه ص 22-23).

مما تقدم نرى بأن الفكر الإداري الحديث تطور باتجاه إدارة العنصر البشري تجاه مرحلة جديدة من التعاون والمشاركة وروح الفريق، وبالتالي نحو تمكين العاملين ومنح الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية وخاصة المستويات الدنيا من المنظمة.

## 2-3 المبحث الثاني: مفهوم التمكين

### 2-3-1 المفهوم اللغوي للتمكين

أ- في اللغة العربية: الأصل اللغوي للتمكين في اللغة العربية له عدة أوجه، أهمها

- التقوية أو التعزيز: وقد وردت الكلمة في القرآن العظيم في ست عشرة آية جاءت في اثنتي عشرة سورة وبشمانية ألفاظ هي (مَكَّنَاهُمْ، مَكَّنَاكُمْ، مَكَّنَّا، أَمَكَّنْ مِنْهُمْ، مَكَّنِي، مَكَّنِي، يُمَكِّنَنَّ، نُمَكِّنَنَّ) (الطبري، 2001)
- والتمكين أصله في اللغة العربية كما قال البيضاوي أن تجعل للشئ مكاناً يتمكن فيه، ثم استعير للتسلط وإطلاق الأمر، أي أنه أصبح يطلق على التملك والقدرة والمكنة، وبات مصطلح التمكين كآخر الاشتقاق في سلسلة (التفعيل) على غرار التنمية والتطوير والتحديث والتخطيط. (بن كماش، 2021، ص 26).

- ووردت كلمة التمكين في معجم لسان العرب، بلفظ المَكِنَّة بمعنى المكن فيقال فلان ذو مَكِنَّة عند السلطان أي ذو تمكُّن، ومكين عند فلان أي ذو منزلة وجمعها مَكْنَاء، والتمكين أي الاستطاعة على فعل الشيء (ابن منظور، ج 17 ص 301).
  - السلطة: فالقول مَكَّن الشيء أي جعل له سلطاناً ومقدرة.
  - المنزلة الرفيعة: ويقال مكن تمكيناً ومكانة، وهو منح المنزلة الرفيعة.
  - الاتقان والسيطرة: التمكن من الشيء يعني إتقانه والسيطرة عليه.
  - القدرة والسيطرة: جاء في لسان العرب "إن بني فلان لذو مكنة من السلطان" أي تمكُّن
  - التقوية والتعزيز: قال البيضاوي والتمكن أصله في اللغة العربية أن تجعل للشيء مكاناً يتمكن فيه، ثم أصبح يطلق على التملك والقدرة والمكنة، (المعلوف، 1986، ص 322).
- ب- في اللغة الإنجليزية: غالباً ما يتم ربطه بمفهوم التفويض كما يظهر في عدد من القواميس حيث يكون التعريف المقابل للكلمة

something) **Empower** (To give someone official authority or the freedom to do

ورد في معجم **Dictionary's Webster (1976 - 744)** بمعنى منح السلطة الرسمية أو القوة القانونية أو إعطاء قوة شرعية لشخص ما.

لذلك نجد أن تطبيق التمكين في أي منظمة يتطلب مشاركة طرفين؛ هما مانح القوة القائد، والممنوحة له القوة وهو العامل. (الخطيب وآخرون، 2009 ص 29).

## 2-3-2 المفهوم الاصطلاحي للتمكين

تعددت تعريف التمكين بتعدد وجهات النظر للباحثين والدارسين فهناك من نظر على أنه وسيلة من وسائل الإدارة في حين نظر إليه آخرون على أنه ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها أعمالهم،

ونورد فيما يلي بعض أهم التعريفات لمفهوم التمكين

- عطية أفندي : "بأنه عملية لإعطاء الأفراد سلطات أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واستخدام مقدراتهم من خلال التشجيع على استخدام القرار (نجاح القاصي، 2008 ص1).

- ويعرفه كانجر و رانيونجر : "1988 ranungor and conger التمكين هو إجراء يؤدي إلى توطيد إيمان الشخص بمقدراته الذاتية، وهو شعور والتزام وظيفي ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية وأن أداءه يقاس بالنتائج، وأنه ينظر إليه على أنه شخص مفكر ويسهم في الأداء وتطويره. ( الخطيب وآخرون، 2009 ص29).

- ماروف: ( Maroff 1988 ) عرفه " هو القدرة على ممارسة الفرد لمهنته بثقة تامة والإسهام في صياغة الطريقة التي يتم من خلالها إنجاز العمل. ( المرجع السابق نفسه، 30 )

Bowen and Lawler (1992; 1995) " التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية، وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يُفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها، التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها". (بجى- 2009-ص18)

من خلال ماسبق يمكن أن نخرج بتعريف جامع لمصطلح التمكين

هو عملية صقل مهارات الموظف ومنحه الصلاحيات ليكون قادراً على تحمل المسؤولية والتمتع بالسلطة التي تخوله اتخاذ القرار والتصرف الصحيح والفعال في كافة الظروف والقضايا في معرض ممارسته لأعمال وظيفته.

## 2-3-3 عناصر التعريف

من خلال التعريف يمكن القول أن تمكين العاملين يتكون من العناصر الآتية

- **صقل المهارات:** منح الأدوات والموارد والإلهام والسلطة التي يحتاج إليها العاملون للتحكم في صنع القرار الخاص بهم عند العمل مع العملاء أو الإجراءات الأخرى المتعلقة بالعمل.
- **تحمل المسؤولية:** وهذا لا يعني تفويض المهام.
- **التمتع بالسلطة:** أي القدرة على اتخاذ القرارات
- **الهدف من التمكين:** أن تكون استجابة الموظفين فعالة في المواقف وتعكس الثقة التي منحت لهم من قبل مديرهم سعياً لإنجاز الاعمال والمهام ولتطوير المهارات والقدرات

## 3-4 المبحث الثالث: تمييز التمكين عن غيره المصطلحات الإدارية

بعد أن قدمنا لمفهوم التمكين لغة واصطلاحاً وصولاً الى تعريف شامل له من خلال استعراض عدداً من التعاريف المختلفة المشارب والاتجاهات التي وردت في شرح مفهومه.

سنستعرض فيما يلي ما يميز التمكين كمصطلح عن غيره من المصطلحات التي يمكن أن تتقاطع معه أهمها:  
الاثراء الوظيفي - التوسع الوظيفي -التفويض الوظيفي- المشاركة

### 3-4-1 تفويض السلطة

غالباً ما يتم الخلط بين التمكين وتفويض السلطة ولكن كلا المصطلحين بعيدين عن بعضهما

**فالتفويض:** يعني تخويل جزء من الصلاحيات الى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول الى الأهداف التنظيمية" **غراز، 2021، ص32**

يسود اعتقاد كبير مفاده أن تفويض السلطة مرادف للتمكين والواقع أنه يختلف عنه لأن تفويض السلطة يعني "تخويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية"

"التفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها، أما في حالة التمكين فإن الأفراد الذين تم تمكينهم أي إعطائهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية." (الرشيدي، 2011، ص23)

وكما نعلم أن التفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة والتفويض ماهو إلا حالة طارئة ومحددة الوقت والصلاحيه تنتهي بانتهاء التفويض، في حين التمكين من خلال التعريف هو منحهم سلطة القرار ومسؤولية الموظف عن النتيجة النهائية لأنه صاحب القرار والمسؤول عن النتيجة ولا توقيت لقراراته لأنها من صلب عمله غراز، 2021، ص33

### 3-4-2 المشاركة

تعتبر المشاركة أحد أركان التمكين ونقصد بها اتاحة الفرصة للموظف للتصرف السريع والفعال وبالتالي مشاركتهم تفاصيل العمل والمعلومات المتعلقة بعملهم ليشاركوا في حل الأزمات.

هناك خلط لدى بعض الباحثين بين مفهوم التمكين والمشاركة، ووفقا لتعريف التمكين تعد المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيسي للتمكين من التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها، فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية وأن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل. فرحي، 2017، ص29

**التمكين والإثراء الوظيفي:** يعرف الإثراء الوظيفي بأنه تقنية تهدف إلى توسيع مهمات العامل لدفع حاجاته للرضا ولتحسين المحفزات وبالتالي زيادة الإنجازات وبموجب ذلك خلط بعضهم بين التمكين والإثراء الوظيفي إلا أنه في واقع الأمر يوجد اختلاف بين كلا المفهومين فالإثراء الوظيفي يهدف إلى توسيع الأعمال التي يقوم بها الموظفون عن طريق توكيلهم بمهام جديدة، أما التمكين فيعمل على توسيع العمل نفسه بزيادة تفاعلاته واعتماده على أعمال أخرى. (جرادات وآخرون، 2013، ص251)

### 3-5 المبحث الرابع: الأساليب المعاصرة في تمكين العاملين

تطرت الكتابات المعاصرة حول التمكين إلى عدة اتجاهات وأساليب في التمكين منها

#### 3-5-1 أسلوب القيادة

يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة 1989 , (Bennis, Kanter, 1989, McClelland,1965)

وأسلوب القيادة هذا، يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين.

يتميز هذا الأسلوب بـ

- وجود مفهوم المؤسسة المُمكّنة: أي المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع
- نسبة الموظفين إلى المديرين: نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية،
- منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة
- يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل 1997. (ملحم 2009، ص40)

#### 3-5-2 أسلوب تمكين الأفراد

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات".

يتميز هذا الأسلوب بـ

- توجه الفرد نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار. (Spretizer 1996)
  - يمتلك الموظفون المتمكنون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في الوظيفة،
  - القدرة على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية،
- وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هنالك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق. (المصدر السابق نفسه، ص40)

### 3-5-3 أسلوب تمكين الفريق

إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي.

وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة (Quality circles) في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي . (Sims, 1986)

والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشاركة (Rothstein, 1995)، (Torrington et al 2005) .

يتميز هذا الأسلوب بـ

- اعتماد أسلوب عمل الفريق لتمكين العاملين
- تطوير قدرات العاملين وتعزيز أدائهم المؤسسي من خلال العمل الجماعي.
- تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلاً من التنظيمات الهرمية.
- التمكين لمن خلال الفريق يعطي للفريق دوراً أكبر في تحسين مستويات الأداء؛ لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد
- كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق، عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلاً من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعدّ عرضة للخطأ والقصور. (ملحم، 2009، ص40)

### 3-5-4 أسلوب إدارة الجودة الشاملة والتمكين

يرى دُعاة الجودة الشاملة ضرورة تغيير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تمشياً مع تمكين الموظفين (Honold, 1997) ،

ويعود هذا الأسلوب إلى آراء إدوارد ديمينج وأفكاره (Edward Deming) حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة.



ويقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي وهو عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها، من خلال انخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة.

وهذا يحتاج إلى منح الموظفين أو العاملين نوعاً من الحرية في التصرف ونوعاً من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار وفي تحمل أعباء المسؤولية وتحقيق التقدم للمنظمة؛ لأن الإدارة العليا لا يمكنها إحداث هذا التحسين الشامل لكل مجالات المنظمة بمفردها فلا بد من انخراط الجميع في هذه المسؤولية.

ولابد من أن يتلقى الموظفون في برنامج إدارة الجودة الشاملة درجة كبيرة من التشجيع والدعم، من أجل فعل كل ما يستطيعون فعله بهدف التحسين والتطوير والنهوض في الجودة على مختلف الصعد من أجل إرضاء الزبائن.

### 3-5-5 أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة، حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة.

وهذه الأسس هي التعليم، والقيادة الناجحة، والمراقبة الفاعلة، والدعم والتشجيع المستمر، والهيكل المناسبة والتفاعل بين هذه جميعاً.

من هنا فإن الجميع يعملون شركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون أيضاً على صنع القرارات الاستراتيجية. (Garfield, 1993)

وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعوراً شخصياً كأن يقول أحدنا "أنا اليوم أشعر بالتمكين" فهذا مستحيل دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة، إضافة إلى ملائمة العلاقات بين المديرين والمرؤوسين على أسس من الثقة والدعم والتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفرد. والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة. فعوامل الثقة والمعرفة والمهارة والمعلوماتية والدعم والحوافز والقوة، من الأسس الهامة في تكوين فريق وفرد متمكنين من زمام الأمور في العمل وفي المؤسسة بشكل عام. (Cogner and Kanango, 1988) (ملحم، 2009، ص41).

3-6 المبحث الخامس: أبعاد تمكين العاملين

تختلف أبعاد التمكين من باحث لآخر، فهو ذو معانٍ مختلفة ومتبدلة ومتنوعة، نورد فيما يلي بعض الأبعاد التي تناولها بعض المفكرين كأبعاد للتمكين الإداري أو تمكين العاملين وفق الجدول التالي

الأبعاد	الباحث
القوة، الموارد، حرية	Eccles
الرقابة	Simons
الثقافة التنظيمية	Maleke, Larry & Harold
فرق العمل	Gregorey
الجودة الموارد التفويض	Brown
فرق العمل، المشاركة بالمعلومات، الهيكل	Ivancevich
المعرفة، المشاركة	Ersted
بناء القناعات، بناء المسؤوليات، دعم المنظمة	Clasr, Guyt
حرية التصرف، المشاركة، المكافآت، المعرفة	Rafiq & Ahmed
الرقابة، الهيكل	Robbins
القوة، الثقافة، القيادة، الهيكل	Appelbaum etal
المشاركة بالمعلومات، حرية الأقسام الحدودية، فرق العمل، الذاتية	Blanchard etal

يظهر الجدول أن التمكين الإداري كما أسلفنا غير محدد الأبعاد ويستشف منه أن أبعاد التمكين الإداري تحده طبيعة المنظمة وشكلها وأهدافها، بريس أحمد كاظم، ص10

### 3-7 الخلاصة

على الرغم من شيوع التمكين مصطلحاً ومنهجاً تطبقه العديد من المؤسسات بأشكال مختلفة، إلا أن هذا المصطلح بقي عصبياً على الفهم والوضوح للكثيرين. فبينما يرى البعض التمكين على أنه تفويض للسلطة، يزعم آخرون بأن تفويض السلطة والصلاحيات ما هي إلا جزء وشكل من أشكال التمكين.

ولكل من هؤلاء العلماء وجهة نظره التي قد يقدم لها المبررات ويسوق لها المعطيات التي تساعد في إقناع الآخرين، وهذا بحد ذاته يدل على أن موضوع التمكين هو مادة صالحة للبحث المستفيض لسبر أغوار هذا المفهوم من خلال تمحيص الواقع، واختبار هذا المصطلح من خلال الممارسة الحقيقية له، من أجل معرفة أبعاده وآثاره ومقوماته ومتطلباته المختلفة

## الفصل الثالث

### تفعيل دور المعهد الدبلوماسي

#### 4-1 تمهيد

تعمل وزارة الخارجية والمغتربين في سورية على إيلاء التدريب والتأهيل الدبلوماسي في الوزارة أولوية خاصة لمواكبة التطورات المتسارعة في أساليب وآليات العمل الدبلوماسي، وتسعى لأن تكون مواردها البشرية على تماس دائم مع هذه التطورات عن طريق رفع سوية الأداء وتحسين أساليب الاستقطاب وتوسيع رقعة التدريب المستمر وفق مناهج وطرق حديثة، حيث قامت بإحداث جهة إدارية سميت المعهد الدبلوماسي تطور شكلها الإداري ليصبح

#### 4-2 المبحث الأول التطور التاريخي للمعهد الدبلوماسي

سنستعرض فيما يلي التطور الذي حصل على المعهد الدبلوماسي من خلال اللقاء الضوء على تطور الشكل الإداري للمعهد الدبلوماسي وفق الآتي:

#### 4-2-1 إحداث المعهد الدبلوماسي

أ- أحدث المعهد الدبلوماسي استناداً للمرسوم التشريعي رقم 4 لعام 2010 الخاص بمهام وزارة الخارجية وتوزيع اختصاصاتها حيث نصت المادة 10 منه على "تتألف الإدارة المركزية من الإدارات والمكاتب التي يحددها النظام الداخلي،...تحدث الإدارات والمكاتب والمعهد الدبلوماسي والأقسام في الوزارة وتلغى بقرار من الوزير بناءً على اقتراح المجلس الاستشاري...". (م.ت /4/ لعام 2010)

واستناداً لهذا النص صدر قرار وزير الخارجية رقم 97 تاريخ 2010/2/6 القاضي بإحداث "إدارة المعهد الدبلوماسي" (ملحق رقم 1)

ب- بعد ذلك أخذ المعهد الدبلوماسي صيغة قانونية جديدة كـ " هيئة تدريبية دبلوماسية " من خلال المرسوم التشريعي رقم /20/ لعام 2016 الناظم لعمل وزارة الخارجية والمغتربين حيث نصت المادة /11/ منه على " تُحدث في الوزارة هيئة تدريبية دبلوماسية باسم " المعهد الدبلوماسي" .. وبالتالي انتقل المعهد الدبلوماسي من إدارة مُحدثة بقرار من الوزير إلى هيئة تدريبية بموجب صك تشريعي. (م.ت /20/ لعام 2016)

ج- وتماشياً مع التوجهات العامة وحرص الوزارة على تطوير آليات العمل وتفعيل دور المعهد الدبلوماسي صدر المرسوم التشريعي رقم /3/ لعام 2019 في مادته الثانية على "..... أ-تحدث هيئة تدريبية دبلوماسية تتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي والإداري باسم "المعهد الدبلوماسي" ترتبط بوزير الخارجية والمغتربين... " (م.ت /3/ لعام 2019) ملحق رقم 1

ليصبح المعهد جهة إدارية مستقلة تختص بإدارة الموارد البشرية في وزارة الخارجية والمغتربين ووفق هيكلية تنظيمية وموازنة مستقلة سنأتي عليها لاحقاً (ملحق رقم /4/ أهم التعديلات التي طرأت على المعهد الدبلوماسي)

ح- هيئة تدريبية مستقلة ذات شخصية اعتبارية.

بعد ذلك أخذ المعهد الدبلوماسي صيغة قانونية جديدة كـ " هيئة تدريبية دبلوماسية " من خلال المرسوم التشريعي رقم /20/ لعام 2016 الناظم لعمل وزارة الخارجية والمغتربين حيث نصت المادة /11/ منه على " تُحدث في الوزارة هيئة تدريبية دبلوماسية باسم " المعهد الدبلوماسي" .. وبالتالي انتقل المعهد الدبلوماسي من إدارة مُحدثة بقرار من الوزير إلى هيئة تدريبية بموجب صك تشريعي. (م.ت /20/ لعام 2016)

وتماشياً مع التوجهات العامة وحرص الوزارة على تطوير آليات العمل وتفعيل دور المعهد الدبلوماسي صدر المرسوم التشريعي رقم /3/ لعام 2019 في مادته الثانية على ".....أ- تحدث هيئة تدريبية دبلوماسية تتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي والإداري باسم "المعهد الدبلوماسي" ترتبط بوزير الخارجية والمغتربين..." (م.ت /3/ لعام 2019)

ليصبح المعهد جهة إدارية مستقلة تختص بإدارة الموارد البشرية في وزارة الخارجية والمغتربين ووفق هيكلية تنظيمية وموازنة مستقلة سنأتي عليها لاحقاً

الشكل رقم /1-4/ يوضح التطور الإداري للمعهد الدبلوماسي

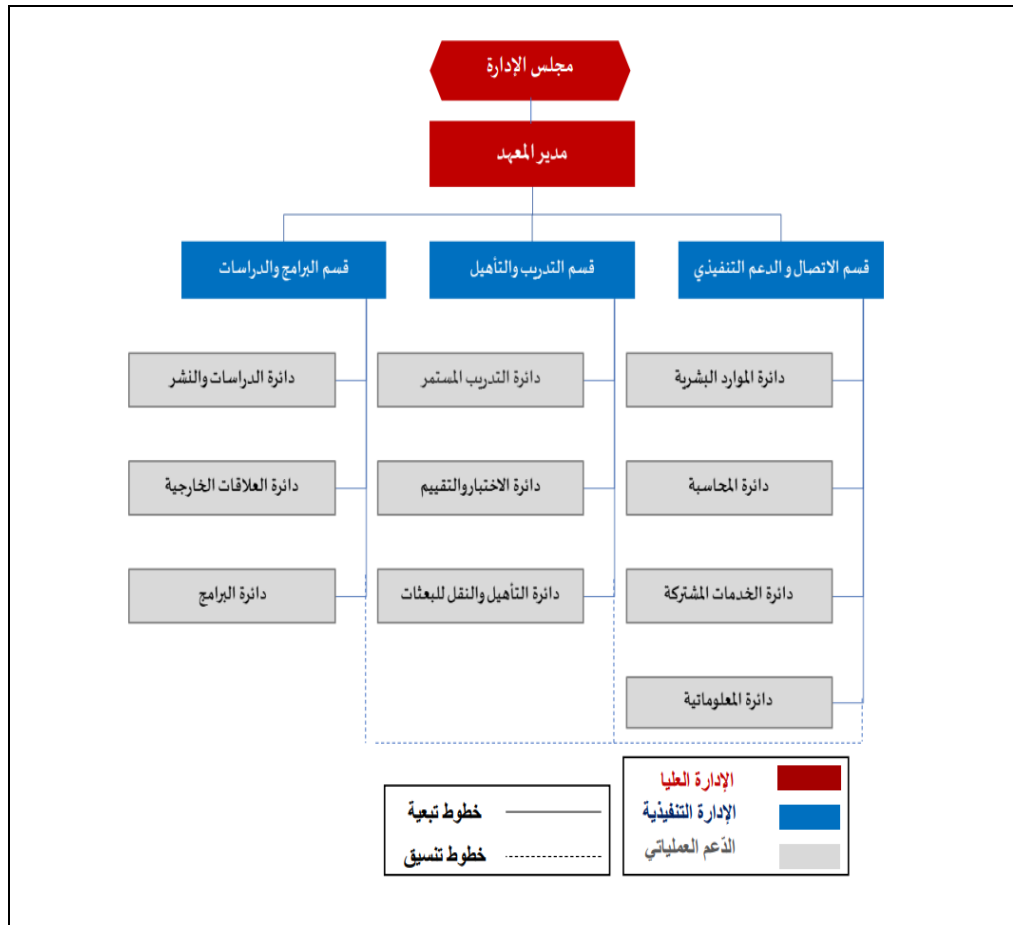


### 4-3 المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للمعهد الدبلوماسي

بعد أن استقر الشكل الإداري للمعهد الدبلوماسي واتخذ صفته كهيئة تدريبية مستقلة تتمتع بالاستقلال المالي والإداري، اتجه القائمون على المعهد لوضع الهيكلية التي تحقق أهدافه وأخذ هذا العمل جهداً وزمناً لبلورة الهيكل المناسب والمتناسق لتحقيق أهداف المعهد.

صدر قرار وزير الخارجية والمغتربين رقم /157/ تاريخ 2022/9/7 القاضي بإقرار الهيكل التنظيمي للمعهد الدبلوماسي حيث تكون المعهد الدبلوماسي من /3/ ثلاثة أقسام أساسية وتوزعت الاعمال على الدوائر المنضوية على تحت هذه الأقسام الثلاثة

الشكل رقم /2-4/ يوضح الهيكل التنظيمي للمعهد الدبلوماسي



ثم صدر المرسوم رقم /375/ تاريخ 2022/12/14 الذي اعتمد فيه الهيكل الوظيفي للمعهد

الدبلوماسي وفق المعايير والإجراءات المعتمدة. (ملحق 3)

#### 4-4 المبحث الثالث: دور المعهد الدبلوماسي ووظائفه

بعد أن استعرضنا التطور التاريخي للمعهد الدبلوماسي لأبد من لقاء الضوء على دوره ومهامه بعد أن استقر الشكل الإداري له وذلك للوقوف على هذا الدور من ناحية تمكين الموظفين موضوع البحث.

#### 4-4-1 إدارة المعهد الدبلوماسي

حدد المرسوم /3/ لعام 2019 طريقة إدارة المعهد الدبلوماسي حيث وزع الصلاحيات بين مجلس إدارة برئاسة وزير الخارجية والمغتربين ومدير المعهد مكرساً من خلال ذلك مبدأ الإدارة الجماعية للمعهد كهيئة تدريبية.

كذلك الأمر وسّع المرسوم صلاحيات المدير ليكون قادراً على ممارسة الإدارة بانسيابية وفعالية، إضافة لذلك وضع المرسوم شروطاً خاصة لتعيين مدير المعهد ليكون هذا المعهد رائداً وقادراً على أداء المهمة الموكلة إليه

نصت المادة 3 من المرسوم 3 لعام 2019 على " .... أ- يتولى إدارة المعهد

- مجلس إدارة المعهد.

- مدير المعهد."

إن تكريس مبدأ الإدارة الجماعية في المعهد الدبلوماسي يعتبر نهجاً جديداً في المنظمات الحكومية وخصوصاً وزارة الخارجية والمغتربين التي تتسم بالخصوصية والحساسية ويحاكي أسلوب إدارة المعهد الأساليب الحديثة في الإدارة التي تقوم على توزيع مستويات الإدارة لمستوى عالي و متوسط وأدنى تتولى فيه الإدارة العليا وضع الرؤى والأهداف وتتولى المستويات المتوسطة التنفيذ والتوزيع على المستويات الأدنى وتحصل على تغذية راجعة تمكن من مناقشة الحلول للإشكاليات التي قد تحدث أثناء العمل.



أ- مجلس إدارة المعهد

حدد المرسوم 3 لعام 2019 أعضاء مجلس إدارة المعهد حيث ترأسه وزير الخارجية والمغتربين وتكوّن أعضاؤه من وزير شؤون رئاسة الجمهورية ونائب الوزير ومدير المعهد ومدير التنمية الإدارية ومدير إدارة الدراسات والترجمة (ألغيت الإدارة ونقلت مهامها للمعهد لاحقاً) وممثل عن رئاسة الجمهورية (م.ت /9/ لعام 2019)

حيث نصت المادة رقم 4 من المرسوم 3 لعام 2019 على مايلي

يتألف مجلس إدارة المعهد من

- وزير الخارجية والمغتربين
- وزير شؤون رئاسة الجمهورية
- نائب الوزير
- مدير المعهد
- مدير إدارة الدراسات والترجمة
- مدير إدارة الشؤون الإدارية
- ممثل عن وزارة شؤون رئاسة الجمهورية
- رئيساً لمجلس الإدارة
- نائباً لرئيس مجلس الإدارة
- عضواً
- عضواً
- عضواً
- عضواً
- عضواً

نلاحظ من تشكيل مجلس إدارة المعهد الآتي:

- حرص المشرع على استقلالية المعهد الدبلوماسي حيث أنّ عدداً من أعضائه من خارج وزارة الخارجية والمغتربين، ومن ذوي الوظائف ذات القرب والارتباط بالعمل الدبلوماسي.
- ارتباطه بالوزير هو ارتباط ولائي، تبعاً لتوجهات الحكومة بربط المؤسسات والمنظمات الحكومية بالوزارات بحسب الاختصاص.
- يمارس الوزير صلاحيات رئيس مجلس إدارة المعهد وهذا ليس بصفته وزيراً للخارجية والمغتربين. وبالتالي هو جسر ربط بين قيادة الوزارة وإدارته "القيادة" هنا بمعنى الرؤى والتخطيط غير البعيد عن

الواقع الإداري و"الادارة" عبر جهاته التنفيذية، فالمجلس يمثل السلطة العليا التي تضع الرؤى والسياسات العامة للمعهد التي يترجمها المدير بقرارات وأعمال.

- تكريس الإدارة الجماعية يظهر تشكيل إدارة المعهد الدبلوماسي حرص المشرع وإصراره على الإدارة الجماعية للمعهد، من خلال تشكيل مجلس إدارة المعهد من الجهات الحكومية ذات الصلة الوثيقة بالعمل الدبلوماسي (وزير شؤون رئاسة الجمهورية - ممثل عن رئاسة الجمهورية).
- وجود مستويين من الإدارة العليا (مجلس معهد-مدير معهد) يؤدي لتوزيع الصلاحيات وتحديد وضبطها بمعايير الإدارة الجماعية لتكون على مستوى المهام المقررة.

#### ب-صلاحيات مجلس الادارة

يمارس مجلس إدارة المعهد جميع الأعمال التي تؤدي إلى تحقيق الهدف من إحداثه وعلى وجه خاص الأعمال الآتية:

- وضع واعتماد الأسس والمعايير والمستويات التي يقرها المعهد لتقييم الدبلوماسيين والإداريين.
- وضع واعتماد مفردات المناهج التدريسية والتدريبية التي يقرها لبرامجه المختلفة.
- إقرار توقيع اتفاقيات التعاون مع المؤسسات الأكاديمية والتدريبية بما يسهم في خدمة برامجه.
- إقرار القواعد الخاصة بالامتحانات والاختبارات وإجراءاتها ومراقبة سيرها وإقرار النتائج.
- إقرار أسس المكافآت والحوافز للمتقاعدين والأساتذة الزائرين في المعهد وفق القوانين والأنظمة النافذة.

وتصنف صلاحيات المعهد على ثلاثة صعدٍ وفق الآتي:

#### على صعيد الإشراف والمتابعة

- إقرار نظام اختبارات ومسابقات التعيين للسلك الإداري والدبلوماسي في الوزارة وفق الأحكام الخاصة بذلك، والواردة في هذا المرسوم التشريعي.
- وضع قواعد العمل المتعلقة بنظام اختبارات الترفيع لنيل الألقاب الدبلوماسية ونقل العاملين للبعثات.
- تنظيم برامج الاختصاصات الدبلوماسية وأسس التوزيع ومعايير التقييم فيها واعتماد نتائجها، ورفع التوصية بتوزيع العاملين الدبلوماسيين عليها إلى المجلس الاستشاري.
- مطابقة معايير انتقاء العاملين وتقلاتهم بين الإدارة المركزية والبعثات وفق أحكام هذا المرسوم التشريعي والنظام الداخلي للمعهد الدبلوماسي، ورفع التوصية بها إلى المجلس الاستشاري.
- دراسة منح الألقاب الدبلوماسية وتوزيع العاملين الدبلوماسيين والإداريين العائدين من البعثات على الإدارات المركزية وفق القواعد الناظمة لذلك، والمنصوص عليها في هذا المرسوم التشريعي والنظام الداخلي للمعهد الدبلوماسي، ورفع التوصية بها إلى المجلس الاستشاري.
- وضع واعتماد الأسس والمعايير والمستويات التي يقرها المعهد لتقييم الدبلوماسيين والإداريين.
- دراسة وإقرار نتائج تقييم العاملين المتدربين في المعهد الدبلوماسي.
- الاطلاع على نتائج تقييم الأداء المحالة إليه من المجلس الاستشاري الواردة من رؤساء البعثات ومديري الإدارات والرؤساء المباشرين للعاملين وفق معايير التقييم المعتمدة في المعهد وبيان الرأي فيها.
- إقرار توقيع اتفاقيات التعاون مع المؤسسات الأكاديمية والتدريبية بما يسهم في خدمة برامجها، وتوزيع منح التدريب الخارجي وفق الأسس المعتمدة في النظام الداخلي للمعهد.

على الصعيد الفني:

- وضع واعتماد مفردات المناهج التدريسية والتدريبية لنظم التأهيل والاختبارات المستمر والنقل للبعثات.
- إقرار القواعد الخاصة بالامتحانات والاختبارات وإجراءاتها ومراقبة سيرها وإقرار النتائج.
- تطوير البرامج التدريبية والأنظمة المعتمدة في المعهد بما يسهم في الارتقاء بالعملية التدريبية والمعرفية.

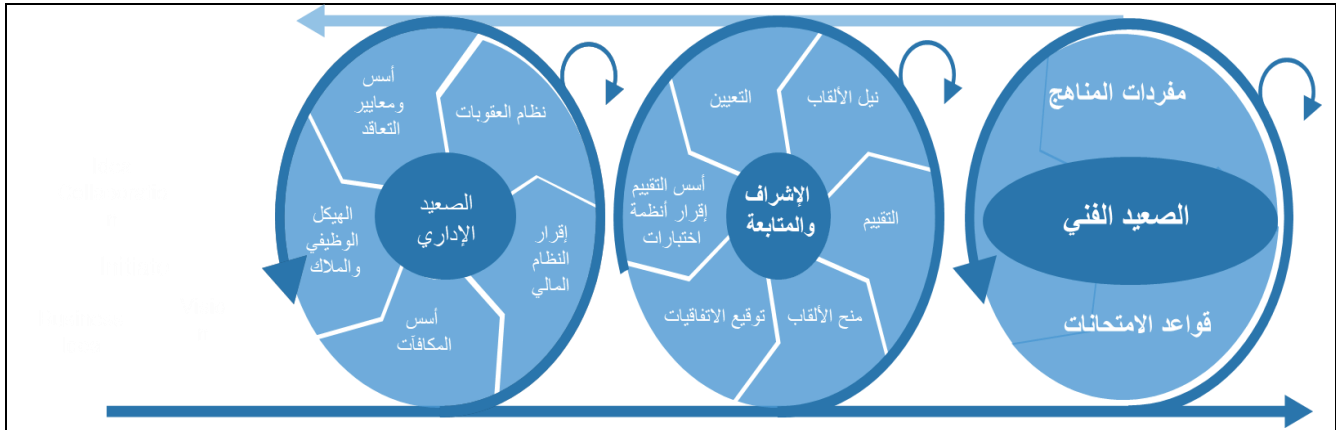
على الصعيد الإداري:

اعتماد ما يلي

- النظام الداخلي والهيكل الوظيفي متضمناً الملاك العددي للمعهد.
- نظام العقوبات والمخالفات الخاص بالمعهد الدبلوماسي، وإقرار العقوبات النافذة على الحالات المرفوعة إليه من مدير المعهد.
- أسس ومعايير التعاقد مع الخبراء السوريين والعرب والأجانب للتدريس والتدريب في المعهد من ذوي الكفاءات التي تؤهلهم لذلك، والموافقة على التعاقد معهم وفق مقترحات مدير المعهد.
- أسس المكافآت والحوافز للمتعاقدين والأساتذة الزائرين في المعهد وفق النظام المالي للمعهد.
- إقرار النظام المالي لإصداره أصولاً من وزير الخارجية والمغتربين. تحديد صلاحيات مجلس الإدارة

ومن ذلك تمتع مجلس الادارة بصلاحيات وضع السياسات العامة للمعهد وتمتع بصلاحيات إدارية وإشرافية وفنية، تنضوي جميعها تحت وظيفة وضع وإقرار الرؤى والأهداف والخطط المستقبلية،

الشكل رقم /3-4/ يوضح الصلاحيات الممنوحة لمجلس الإدارة وفق المرسوم 3 لعام 2019



ج- تعيين مدير المعهد

نصت المادة /6/ من المرسوم التشريعي رقم 3 لعام 2019 الفقرة على ".....أ-مدير المعهد هو المرجع الإداري الأعلى في المعهد، والمسؤول عن تنفيذ مهامه ويشرف ويتابع ويصدر القرارات التنفيذية اللازمة لتنفيذ قرارات مجلس الإدارة، وهو مسؤول مسؤولية مباشرة أمام مجلس الإدارة عن حسن سير أعمال المعهد، وهو أمر للصرف وعاقده للنفقة...."

"ب-يعين مدير المعهد بمرسوم لمدة عامين قابلة للتמיד لثلاث مرات، ويحدد فيه أجره وتعويضاته.

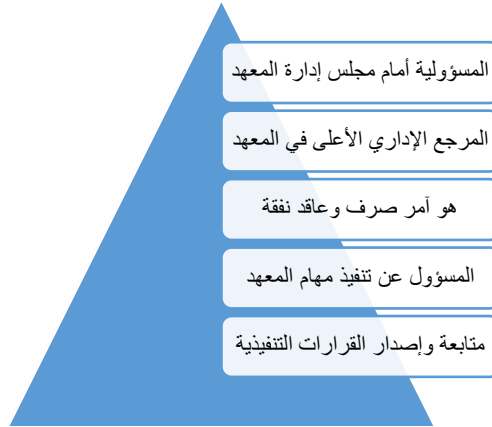
ج-يشترط لتعيين مدير المعهد أن يكون من العاملين أو من المتقاعدين ممن مارسوا مهام رئيس بعثة دبلوماسية للجمهورية العربية السورية في الخارج أو ممن لديهم خبرة أكاديمية عالية في هذا المجال..." (م.ت /9/ لعام 2019)

من خلال ماسبق نجد أن المرسوم منح مدير المعهد عدد من المهام الأساسية في إدارة المعهد وحدد شروطاً خاصة لوظيفة المدير سواء من حيث الخبرة الدبلوماسية أو من حيث الدرجة العلمية العالية، وهذا

مايؤكد التوجه نحو تمكين المعهد كمنظمة واستقلاليته في إطار السياسات التي يرسمها له مجلس إدارة المعهد.

وفق هذه القواعد نجد أن المشرع سعى لإسباغ القواعد الناظمة لتعيين المعهد بسمات عالية المستوى لناحية الخبرة والمستوى الأكاديمي وحدد التعيين بمرسوم خاص وبالتالي ضبط عملية تعيين المدير ليكون مديراً ذو صلاحيات واسعة وفق ما سيرد فيما يلي

الشكل رقم /4-4/ يوضح المهام الموكلة لمدير المعهد الدبلوماسي



#### د - صلاحيات مدير المعهد

المنصوص عليها في هذا المرسوم التشريعي والنظام الداخلي للمعهد، ولا سيما في الأمور الآتية

##### 1- على صعيد الإشراف والمتابعة

أ- الإشراف والرقابة على سير العملية التأهيلية وضمان جودة عملها.

ب- إدارة شؤون المعهد العلمية والمالية والإدارية وإصدار القرارات التنفيذية اللازمة.

ت-التعاقد مع الخبراء السوريين والعرب والأجانب بعد موافقة مجلس إدارة المعهد من أجل التدريس والتدريب في المعهد وفق الأسس والمعايير المعتمدة من قبله.

## 2- على الصعيد الفني

- أ- متابعة تنفيذ البرامج التخصصية للمعهد الدبلوماسي بما يضمن حسن تنفيذه لغاياته.
- ب-ضمان حسن سير نظام الاختبارات والامتحانات وإصدار القرارات الناظمة لها.
- ت-اقتراح وتكليف المحاضرين والمدرسين وأعضاء اللجان الخاصة بمناقشة الأبحاث بعد موافقة مجلس إدارة المعهد من
- i. الدبلوماسيين القائمين على رأس عملهم.
  - ii. الدبلوماسيين والمحاضرين العرب أو الأجانب.
  - iii. الدبلوماسيين المحالين على التقاعد.
  - iv. أعضاء الهيئة التعليمية في الجامعات أو الخبراء من ذوي الاختصاص في المجالات المحددة لعمل المعهد.

## 3- على الصعيد الإداري

- أ- التوقيع على الوثائق التي يمنحها المعهد.
- ب- تطوير الواقع الإداري للمعهد وتنمية الموارد البشرية العاملة فيه وتدريبها بغاية رفع مستويات الأداء.
- ت- إعداد النظام الداخلي والهيكل التنظيمي متضمناً الملاك العددي للمعهد.
- ث- إعداد النظام المالي لأجور التدريب ومستلزماته والحقائب التدريبية والاستشارات التخصصية بالتنسيق مع وزارة المالية، ورفعها إلى مجلس الإدارة.
- ج- إصدار قرارات التعيين والنقل والندب للعاملين في المعهد.
- ح- إصدار قرارات تكليف العاملين في الوزارة باتباع الدورات والبرامج التدريبية.

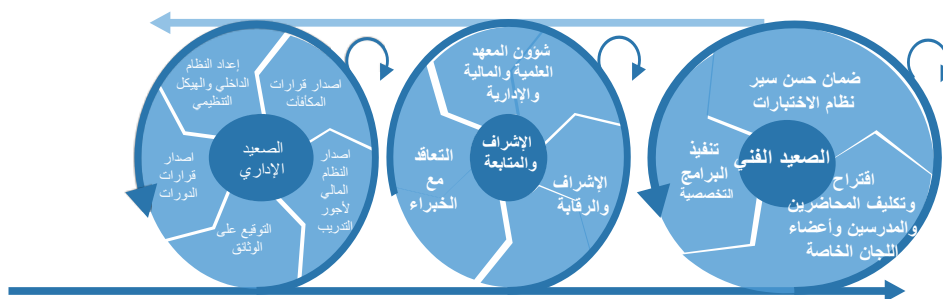
خ- إصدار قرارات منح المكافآت والحوافز للعاملين في المعهد وفق الأنظمة والقوانين النافذة.

هـ- يعدّ مدير المعهد الخطة الدورية وتقرير المتابعة السنوي لكافة نشاطات المعهد ونتائجه ورفعها إلى مجلس

إدارة المعهد لإقراره

### الشكل رقم /4-5/ يوضح توزيع صلاحيات مدير المعهد

#### صلاحيات مدير المعهد الدبلوماسي





#### 4-5 المبحث الرابع: البرامج المعتمدة في المعهد الدبلوماسي لتمكين الموظفين

يعتمد المعهد الدبلوماسي برامج مختلفة وعلى صعد مختلفة هدفها تمكين الموظف لناحية رفع المستوى والاداء وانتخاب الأفضل لتولي المهام خصوصاً في السفارات وترتبط هذه البرامج بحسب طبيعة العمل في وزارات الخارجية بالعمل في البعثات والترفيه ومنح الألقاب التي تلعب دوراً هاماً في تولي الادارة وبالتالي تمكين القادر على ذلك من خلال انتخابه عبر برامج وردت في المرسوم على سبيل الحصر والتحديد حيث نصت المادة 7 من المرسوم 3 لعام 2019 على مايلي

أ- ينظم مجلس إدارة المعهد كافة البرامج المتعلقة بمنح الألقاب الدبلوماسية والقنصلية والنقل للبعثات على النحو الآتي

- نظام التأهيل المستمر، ويتضمن
- وثيقة التأهيل الأولي بالدبلوماسية لنيل لقب ملحق.
- وثيقة التأهيل المتوسط بالدبلوماسية لنيل لقب سكرتير أول.
- وثيقة التأهيل المتقدم بالدبلوماسية لنيل لقب مستشار.
- نظام الاختبارات المستمر، ويتضمن
- نظام الاختبار الأولي للانتقال بين المراتب الدبلوماسية للحلقة الثانية والمتعلقة بنيل اللقبين سكرتير ثالث وسكرتير ثان.
- نظام الاختبار المتقدم للانتقال بين المراتب الدبلوماسية للحلقة الأولى والمتعلقة بنيل الألقاب الآتية وزير مستشار - وزير مفوض - سفير.
- نظام التأهيل الموحد للنقل للبعثات.
- نظام الإعداد الخاص للنقل للبعثات.

ب- يقر مجلس إدارة المعهد ما يلي

- نتائج نظامي التأهيل والاختبارات المستمر لنيل الألقاب الدبلوماسية.

- نتائج نظامي النقل للبعثات، ويعتبر ترتيب النجاح فيها أساساً في تحديد الأسبقية للنقل للبعثات حتى صدور النتائج الآتية.

نماذج التقييم والاختبارات الخاصة بكل البرامج والدورات الوارد ذكرها في الفقرات السابقة من هذه المادة

ج- ينظم مجلس إدارة المعهد ما يلي

- برامج الاختصاصات الدبلوماسية وأسس توزيع الدبلوماسيين عليها، ومعايير التقييم فيها ويعتمد نتائجها.

- دورات التمكين للإداريين في المحاسبة الالكترونية والأنظمة المالية ومنظومة إصدار جوازات السفر.

د- ينقل المعينون الجدد في السلك الدبلوماسي في حال رسوبهم لمرتين متتاليتين في اختبارات نيل وثيقة

التأهيل الأولي بالدبلوماسية إلى السلك الإداري، وفي حال رسوبهم في اختبارات نيل وثيقة التأهيل الإداري

ينقلون خارج ملاك وزارة الخارجية والمغتربين.

من خلال ماسبق يمكن تقسيم نظام التدريب في المعهد الدبلوماسي وفق الآتي

#### 4-5-1 برامج التأهيل المستمر

وهي البرامج المخصصة لتأهيل الدبلوماسيين عبر مسيرتهم الفنية هدفها تأهيل الموظف من خلال برامج

تأهيله على مراحل ووفق فترات زمنية مرتبطة بمنح الألقاب التي تشكل عتبة الانتقال الى الحلقة الأعلى

وبالتالي مرتبطة بتطور الدور الوظيفي للدبلوماسي، فهو يخضع لهذه البرامج في محطات الانتقال إن صح

التعبير، نستعرض هذه البرامج لنلقي الضوء من خلالها فيما بعد على دور المعهد الدبلوماسي في تمكين

الموظف

#### ❖ التأهيل الأولي بالدبلوماسية

#### أ- الهدف

برنامج بناء قدرات دبلوماسية شامل يستهدف المعينين الجدد في السلك الدبلوماسي والقنصلي

يركز على تعزيز معارفهم في شؤون السياسة الخارجية والعلاقات الدولية والدبلوماسية وتعريفهم

بالعمل ضمن وزارة الخارجية والمغتربين.

ب- **المستهدفون:** الدبلوماسيون الجدد - المعينون حديثاً.

❖ **التأهيل المتوسط بالدبلوماسية**

أ- **الهدف:** يهدف برنامج تعزيز القدرات والمعارف لزيادة كفاءة العمل الدبلوماسي وشحن الخبرات المتعلقة بشؤون صنع السياسات الخارجية واتخاذ القرار وإدارة العلاقات الدولية والدبلوماسية، وبناء مهارات الاتصال وإدارة الحوار والاجتماعات وفرق العمل.

ب- **المستهدفون:** الدبلوماسيون من مرتبة سكرتير ثان من أجل الترفيع والانتقال إلى مرتبة سكرتير أول.

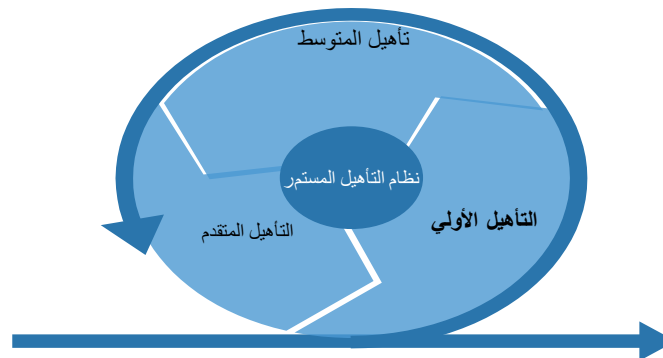
❖ **التأهيل المتقدم بالدبلوماسية.**

أ- **الهدف:** برنامج احتراف العمل الدبلوماسي واثقان المهارات اللازمة لزيادة الكفاءات ورفع القدرات وصقل كافة المهارات اللازمة لإدارة دفة العمل الدبلوماسي والإداري في البعثات الخارجية والإدارة المركزية، بغاية المساهمة الفعالة في بناء السمعة وتحقيق أهداف السياسة الخارجية السورية.

ت- **المستهدفون:** الدبلوماسيون من مرتبة سكرتير أول من أجل الترفيع والانتقال من الحلقة الثانية إلى الحلقة الأولى والتأهل لنيل لقب مستشار.

**الشكل (4-6)**

نظام التأهيل المستمر في المعهد الدبلوماسي



#### 4-5-2 نظام الاختبارات المستمر

هو نظام يهدف إلى دعم وترميم المعارف والمهارات اللازمة للارتقاء بالعمل الدبلوماسي في سبيل ترقية العاملين الدبلوماسيين إلى مرتبة أعلى ومنحه اللقب الدبلوماسي (المرتبة الدبلوماسية الآتية) في سلسلة الألقاب الثلاثة الأولى للحلقة الثانية وسلسلة الألقاب للحلقة الأولى.

يتكون من نظامين:

أولاً- نظام الاختبار الأولي للانتقال بين المراتب الدبلوماسية للحلقة الثانية، ويتكون من

- برنامج التدريب الأول للانتقال من مرتبة ملحق إلى مرتبة سكرتير ثالث
- برنامج التدريب الثاني للانتقال من مرتبة سكرتير ثالث إلى مرتبة سكرتير ثان

ثانياً- نظام الاختبار المتقدم للانتقال بين المراتب الدبلوماسية للحلقة الأولى، ويتكون من

- برنامج التدريب الثالث للانتقال من مرتبة مستشار إلى مرتبة وزير مستشار.
- برنامج التدريب الرابع للانتقال من مرتبة وزير مستشار إلى مرتبة وزير مفوض
- برنامج التدريب الخامس للانتقال من مرتبة وزير مفوض إلى مرتبة سفير

#### 4-5-3 النظام الخاص للنقل للبعثات

أ- الهدف

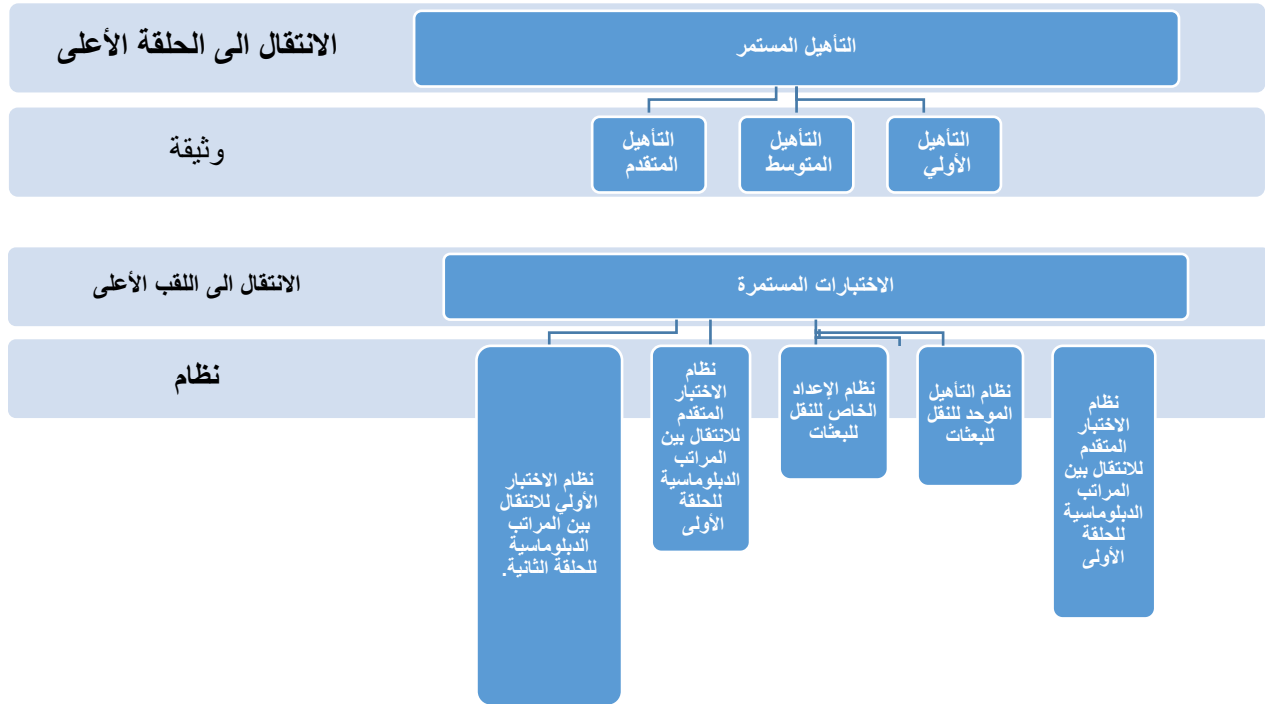
يهدف نظام النقل للبعثات الخاص إلى تزويد الشريحة المستهدفة بالمعلومات والمعارف اللازمة لأداء أعمالهم وممارسة مهامهم على أكمل وجه فيما يحقق أهداف السياسة الخارجية ويرعى مصالح الدولة السورية ومواطنيها في الخارج.

ب- يتكون نظام النقل للبعثات الخاص من فرعين

- الأول يستهدف السفراء والقناصل.

- الثاني يستهدف الملحقون الاختصاصيون لمدة 3 أشهر.

الشكل رقم /4-7/ يوضح انظمة التدريب المتبعة في المعهد الدبلوماسي



#### 4-6 الخلاصة

استعرضنا فيما سبق ماورد في نصوص المرسوم الناظم لعمل المعهد الصلاحيات والدور المناط بمجلس إدارة المعهد ومديره ونجد من ذلك أن المعهد يهدف إلى إعداد وتأهيل وتدريب وتقييم العاملين إعداداً وتأهيلاً رفيعي المستوى في مجال العلوم الدبلوماسية والسياسة الخارجية والدبلوماسية العامة والقانون الدولي والمراسم والعلاقات العامة ومهارات التواصل، بما يخدم خطط تطوير وتحديث الوزارة في المجالات الآنفه الذكر، ولعل الأنظمة التدريبية المعتمدة في المعهد الدبلوماسي التي أقرها المرسوم التشريعي رقم /3/

عام 2019، وأدرجها في نص المرسوم فيه من التصميم على تكريسها كإطار لتدريب وتمكين الموظفين

العاملين في هذا المجال الدبلوماسي.

من خلال ما سبق يمكن تحديد الأبعاد التي يركز عليها في عملية تمكين الموظفين الدبلوماسيين.

ونجد ذلك من خلال النصوص القانونية للمرسوم 3 لعام 2019، حيث أن المعهد الدبلوماسي يستهدف في كل برامجه

**كفاءة الموظف** بمعنى قدرته على أداء المهام المطلوبة منه حسب المعيار المطلوب من خلال التدريب والتطوير المستمر لمهاراته ومعارفه وخبراته، والتأهيل العلمي المناسب.

**تطوير القيادة والإدارة (اتخاذ القرار):** بمعنى رفع سوية وقدرة الموظفين على اتخاذ القرار والتعامل مع الحالات والظروف المختلفة وتأهيله لتبوء القيادة وإدارة العمل.

**تعزيز الشفافية والمساءلة والتقييم:** من خلال الآليات المختلفة التي كرسها المرسوم لضبط عملية الترفيع ونيل الألقاب وتقييم الأداء للعاملين وتوزيع العاملين على الإدارات وأليات النقل إلى البعثات ومعايير انتقاء السفراء وغيرها، التي لا مجال للخوض فيها في هذا البحث.

وسنتعرض في الفصل الرابع ما هو دور المعهد الدبلوماسي في تمكين الموظف الدبلوماسي من خلال الأبعاد المذكورة أعلاه وفق الآتي:

- الكفاءة وتشمل
  - التدريب والتطوير المستمر
  - التأهيل العلمي
- تطوير القيادة والإدارة (اتخاذ القرار).
- تعزيز الشفافية والتقييم والمساءلة.

## الفصل الرابع

### دور المعهد الدبلوماسي في تمكين الموظف الدبلوماسي

#### بعد صدور المرسوم التشريعي رقم /3/ لعام 2019

#### 1-5 مقدمة

للبحث في دور المعهد الدبلوماسي في وزارة الخارجية والمغتربين في سورية في تمكين الموظف الدبلوماسي يجب تحديد أبعاد التمكين في المعهد، من خلال ماورد في نص المرسوم 3 لعام 2019 في مادته الخامسة على " تعدل المادة /15/ من المرسوم التشريعي رقم /20/ لعام 2016 بحيث تصبح على النحو الآتي " يمارس مجلس إدارة المعهد جميع الأعمال التي تؤدي إلى تحقيق الهدف من إحداثه...."

ويظهر من النص والممارسة العملية في المعهد ومارود في الأدبيات العلمية الواردة سابقاً أن الأبعاد التي تتقاطع مع ما ورد في نصوص المرسوم التشريعي رقم /3/ لعام 2019 والتي سنتناولها في هذا الفصل هي وفق الآتي:

- الكفاءة وتشمل
  - التدريب والتطوير المستمر
  - التأهيل العلمي
- تطوير القيادة والإدارة - اتخاذ القرار.
- تعزيز الشفافية والتقييم والمساءلة.

## 2-5 فرضيات البحث

- 1- **الفرضية الأولى:** أثر الآليات والأساليب التي يستخدمها المعهد الدبلوماسي على الكفاءة التي تشمل التدريب والتطوير المستمر والتأهيل العلمي، لموظفي وزارة الخارجية والمغتربين.
- 2- **الفرضية الثانية:** أثر الآليات والأساليب التي يستخدمها المعهد الدبلوماسي على تطوير القيادة والإدارة - اتخاذ القرار لموظفي وزارة الخارجية والمغتربين.
- 3- **الفرضية الثالثة:** أثر الآليات والأساليب التي يستخدمها المعهد الدبلوماسي على تعزيز الشفافية والتقييم والمساءلة لموظفي وزارة الخارجية والمغتربين.

## 3-5 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

- بعد توزيع الاستبانات إلكترونياً واستعادتها تم تفرغها على برنامج التحليل الإحصائي (IBMSPPSS) واستخلاص النتائج منها، حيث تم تطبيق الاختبارات الآتية
- 1- اختبار ألفا كرونباخ (Alpha) الذي تم استخدامه لاختبار صدق وثبات الاستبانة.
  - 2- معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين المتغيرات المطلوبة.
  - 3- انحدار خطي بسيط لدراسة الأثر.



## 4-5 المبحث الأول: الإحصاء الوصفي للعيينة المدروسة

### 1-4-5 عينة الدراسة

تمثل عينة الدراسة 71 إجابة من دبلوماسيي وزارة الخارجية والمغتربين الذين خضعوا لبرامج المعهد الدبلوماسي، والمقياس المستخدم في الاستبانة هو مقياس ليكرث الخماسي.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

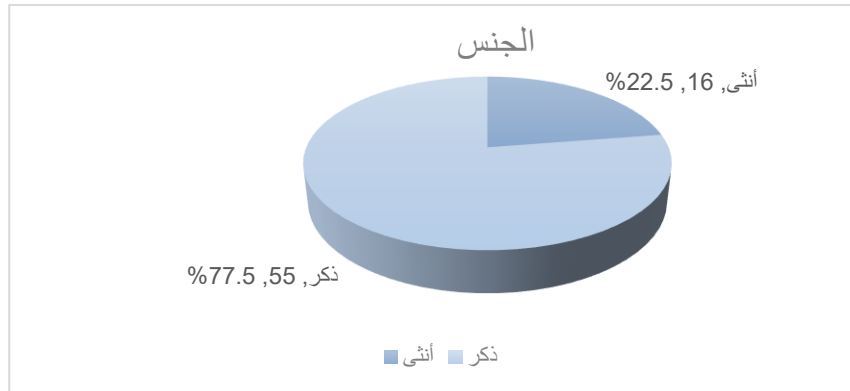
### 2-4-5 متغيرات الدراسة

#### 1-2-4-5 المتغيرات الديمغرافية

##### ■ الجنس

الجدول رقم (1-5)

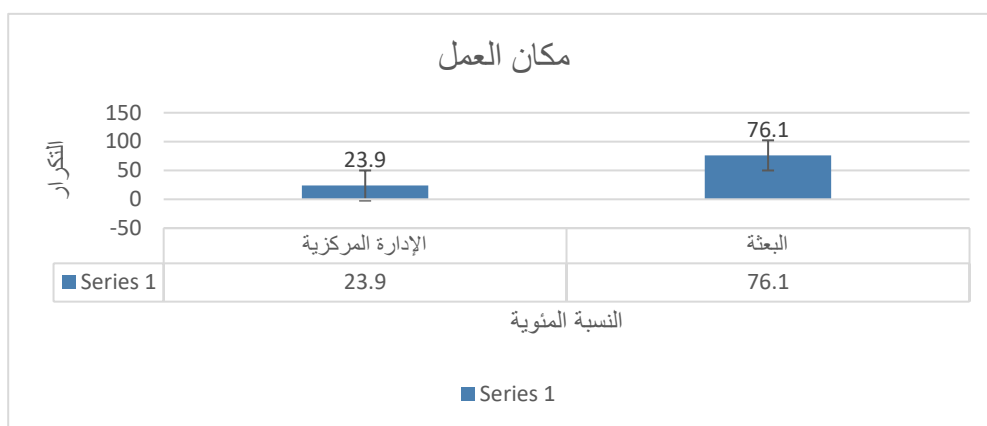
الجنس	التكرار	النسبة
أنثى	16	22.5
ذكر	55	77.5
الكلية	71	100.0



5-4-2-2 مكان العمل الحالي

الجدول رقم (5-2)

النسبة	التكرار	مكان العمل الحالي
23.9	17	الإدارة المركزية
76.1	54	البعثة
100.0	71	الكلية

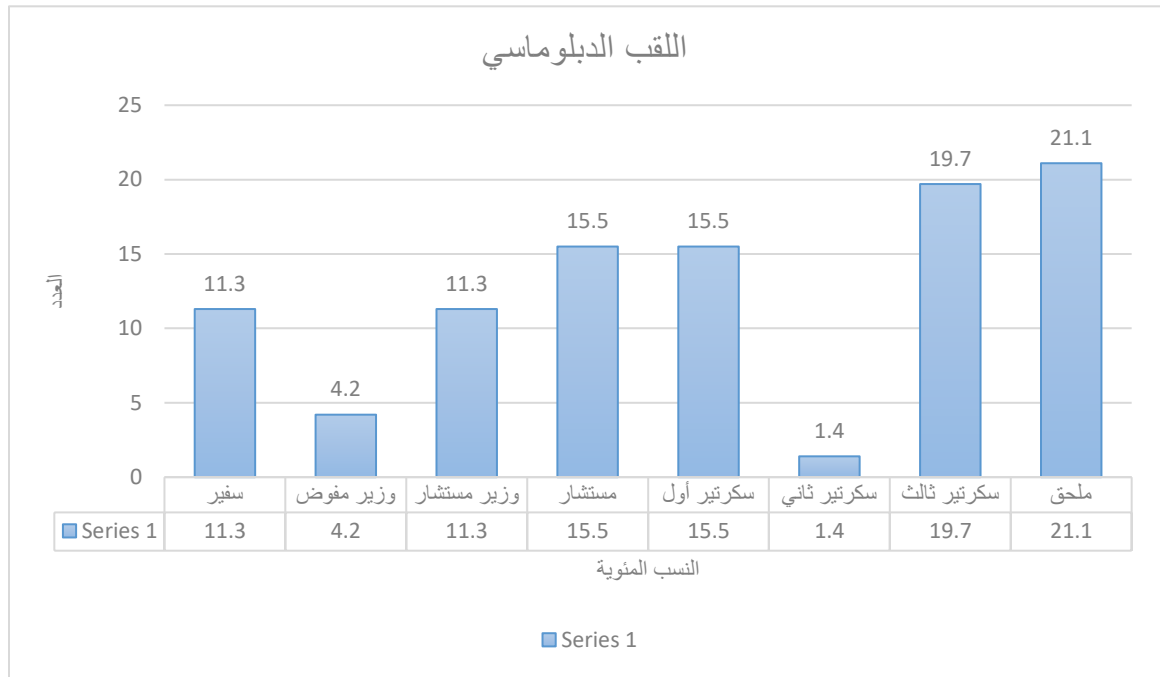


5-4-2-3 اللقب الدبلوماسي

الجدول رقم (5-3)

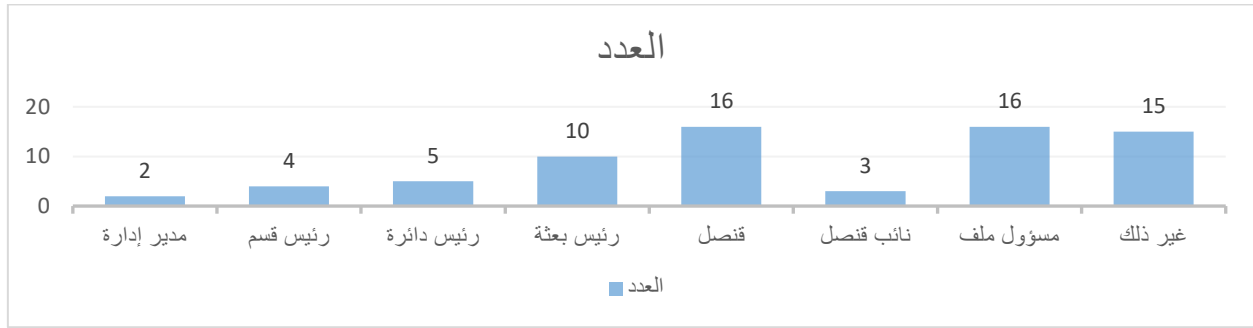
النسبة	التكرار	اللقب الدبلوماسي
11.3	8	سفير
4.2	3	وزير مفوض
11.3	8	وزير مستشار
15.5	11	مستشار
15.5	11	سكرتير أول

1.4	1	سكرتير ثاني
19.7	14	سكرتير ثالث
21.1	15	ملحق
100.0	71	الكلي



#### 4-2-4-5 الوظيفة الحالية

الوظيفة	البعثة				الإدارة المركزي		
	مسؤول ملف	نائب قنصل	قنصل	رئيس بعثة	رئيس دائرة	رئيس قسم	مدير إدارة
العدد	16	3	16	10	5	4	2
غير ذلك	15						



### 3-4-5 أداة الدراسة هي الاستبانة وتقسم إلى قسمين

**القسم الأول:** يتعلق بالبيانات الديموغرافية لعينة البحث ويضم أربع متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، مكان العمل الحالي، اللقب الدبلوماسي).

**القسم الثاني:** يُبين المتغيرات التي تتعلق بالدراسة ككل عبر ثلاثة محاور، 16 سؤال للمحور الأول 14 سؤال للمحور الثاني و18 سؤال للمحور الثالث وأخيراً 13 سؤال للمحور الرابع، كما هو موضح في الجدول

جدول (1) محاور الدراسة المراد قياسها.

رقم المحور	اسم المحور	الاسئلة	عدد الاسئلة
1	الكفاءة وتشمل التدريب والتطوير المستمر-التأهيل العلمي	16-1	16
2	تطوير القيادة والإدارة -اتخاذ القرار	30-17	14
3	تعزيز الشفافية والتقييم والمساءلة	47-31	18
4	دور المعهد الدبلوماسي	61-48	13

## 5-5 المبحث الثاني: الإحصاء العام

### 1-5-5-5 الدراسة الإحصائية (جمع البيانات وتحليلها)

تم استخدام مقياس ألفا كرونباخ (Alpha) لاختبار صدق وثبات أداة البحث، وكانت النتائج كما يظهر في

الجدول

الجدول (2) يوضح مدى صدق وثبات فقرات الاستبانة.

الرقم التسلسلي	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات (ألفا)	معامل الصدق
1	الكفاءة	16	0.904	0.950
2	تطوير القيادة	14	0.867	0.931
3	الشفافية	18	0.986	0.992
4	دور المعهد الدبلوماسي	13	0.925	0.961
	المجموع	61	0.946	0.972

المصدر من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج (SPSS)

\*يوجد علاقة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)

نلاحظ من الجدول (2) السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لفقرات الاستبانة مرتفع نسبياً وأكبر من (0.5)

وقريب من الواحد (الواحد) مما يدل على أن الاستبانة ثابتة بدرجة عالية أي أن عباراتها منسجمة مع بعضها

البعض، وبالنظر إلى معامل الصدق والذي هو عبارة عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات نستنتج أيضاً أنّ

الاستبانة صادقة.

## أ- الإحصاءات الوصفية

تم إجراء الدراسة الوصفية لكل محور من محاور الاستبانة.

### ▪ الإحصاءات الوصفية لعبارات الاستبانة

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات كل عبارة من عبارات الاستبانة، ولتقدير نتائج

المتوسط تم الاعتماد على فئات مقياس ليكرت الخماسي الذي يبدأ من 1 وينتهي عند 5.

قمنا بحساب المدى وهو  $Range = 5 - 1 = 4$

ولحساب طول الفئة نقسم المدى على عدد التقديرات أي  $(4/5 = 0.8)$

وبالتالي تكون تقديرات قيم المتوسط الحسابي كما هو واضح في الجدول (3) التالي

الجدول (3) يوضح تقديرات قيم المتوسط الحسابي.

التقدير	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
قيمة المتوسط	من 1 إلى 1.80	من 1.81 إلى 2.60	من 2.61 إلى 3.40	من 3.41 إلى 4.20	من 4.21 إلى 5

المحور الأول - الكفاءة

توزعت إجابات العينة المدروسة على عبارات البعد الأول وفق اللقب الدبلوماسي، كما يلي

عدد الإجابات	سفير	وزير مفوض	وزير مستشار	مستشار	سكرتير أول	سكرتير ثاني	سكرتير ثالث	ملحق	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	غير موافق بشدة
4	0	0	1	1	1	0	0	1	غير موافق
28	3	2	4	4	2	0	9	4	محايد
30	3	1	2	5	7	1	4	7	موافق
9	2	0	1	1	1	0	1	3	موافق بشدة
71	8	3	8	11	11	1	14	15	عدد المشاركين

وبالتالي فإن العدد الأكبر أجاب بـ موافق على عبارات البعد الأول ولكن ذات الوقت كانت نسبة من أجابوا بالحياد عالية أيضاً

يبين الجدول التالي (4) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأجوبة أفراد العينة عن عبارات المحور الأول في الاستبانة كما يلي

الجدول (4): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول.

الرقم التسلسلي	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1	يفيد المعهد الدبلوماسي في تحسين المهارات العملية للدبلوماسيين لأداء المهام بكفاءة.	3.43	0.057	موافق
2	تساهم الدورات في تطوير قدراتك في مجال العمل الدبلوماسي.	3.44	0.097	موافق
3	يوثم المعهد الدبلوماسي بين مواد العلمية والاحتياجات الفعلية للدبلوماسيين من التدريب أو التطوير.	3.72	0.079	موافق
4	يساهم المعهد الدبلوماسي في تعزيز الصداقات والعلاقات بين موظفي الوزارة والممثلين الدبلوماسيين.	4.00	0.013	موافق
5	يساعد المعهد الدبلوماسي في تحسين مهارات التواصل والتفاعل الثقافي في العلاقات الدبلوماسية.	3.51	0.090	موافق
6	يقدم المعهد الدبلوماسي تدريباً يعكس التحديات الحالية والنموذج المستقبلي للعمل الدبلوماسي	3.70	0.073	موافق
7	يملك المعهد الدبلوماسي الموارد الكافية من أجل دورات تدريبية مستمرة	3.83	0.093	موافق
8	يروج المعهد الدبلوماسي لثقافة التعلم المستمر والتطوير الشخصي بين موظفي وزارة الخارجية والمغتربين	4.06	0.090	موافق

9	يشجع المعهد الدبلوماسي على التفكير الابتكاري والمبادرة في التعامل مع قضايا السياسة الدولية	3.91	0.707	موافق
10	يشجع المعهد البحث العلمي وتطوير المعرفة في كافة مجالات عمل وزارة الخارجية	3.48	0.102	موافق
11	يقدم المعهد الدبلوماسي فرصاً للاستفادة من خبراء وأكاديميين مرموقين في مجالات الدبلوماسية	4.97	0.703	موافق بشدة
12	يقدم المعهد الدبلوماسي دورات وندوات تثقيفية تساهم في تحسين معرفتك الدبلوماسية	3.85	0.808	موافق
13	يتيح المعهد الدبلوماسي لك الفرصة لحضور أحداث دولية أو محلية لتوسيع شبكة علاقاتك الدبلوماسية	3.91	0.908	موافق
14	يدعم المعهد الدبلوماسي الأبحاث والدراسات التي تعزز من مستوى فهم التحديات الدبلوماسية المعاصرة	3.48	0.900	موافق
15	يستخدم المعهد التكنولوجيا اللازمة لتحسين كفاءتك وإنتاجيتك	3.70	0.108	موافق
16	يساهم المعهد في تبادل الخبرات بين الموظفين ونقلها عبر الموظفين المتعاقبين على الوظائف	3.70	0.500	موافق

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (IBM SPSS)

نرى من الجدول السابق من إجابات أفراد العينة المدروسة على أسئلة المحور الأول أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة موافقة على أن المعهد الدبلوماسي يعزز ويساعد على الكفاءة وتشمل التدريب والتطوير المستمر والتأهيل العلمي للموظفين الدبلوماسيين في وزارة الخارجية والمغتربين.

### المحور الثاني - تطوير القيادة

توزعت إجابات العينة المدروسة على عبارات البعد الثاني وفق اللقب الدبلوماسي، كما يلي

عدد الإجابات	سفير	وزير مفوض	وزير مستشار	مستشار	سكرتير أول	سكرتير ثاني	سكرتير ثالث	ملحق	
6	1	0	0	2	1	0	1	1	غير موافق بشدة
19	1	1	3	2	4	0	6	2	غير موافق
29	4	1	4	4	4	1	5	6	محايد
15	2	1	1	2	2	0	2	5	موافق
2	0	0	0	1	0	0	0	1	موافق بشدة
71	8	3	8	11	11	1	14	15	عدد المشاركين

وبالتالي فإن العدد الأكبر أجاب بـ محايد على عبارات البعد الثاني ولكن ذات الوقت كانت نسبة من أجابوا بـ موافق وموافق بشدة (17) أيضاً



يبين الجدول التالي (5) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأجوبة أفراد العينة عن عبارات المحور

الثاني في الاستبانة كما يلي

الجدول (5): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني.

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم التسلسلي
موافق	2600.	3.44	يوفر المعهد الدبلوماسي دورات تدريبية كافية في مجال تنمية المهارات القيادية والإدارة.	1
موافق	8600.	3.48	يعقد المعهد الدبلوماسي ورشات عمل ويشكل فرق عمل تساهم في تطوير المهارات القيادة لدى الموظف.	2
موافق	7400.	733.	يوفر المعهد الدبلوماسي توجيهات مهنية ويقدم المشورة اللازمة للمساعدة في تطوير مهارات القيادة والإدارة.	3
موافق	8500.	953.	يقدم المعهد الدبلوماسي دورات تدريبية مفيدة لتطوير مهارات اتخاذ القرارات.	4
موافق	9500.	853.	يوفر المعهد الدبلوماسي دراسة حالات عملية وتحليل السيناريوهات في عملية اتخاذ القرارات	5
موافق	6800.	3.49	يقدم المعهد فرص كافية للتفاعل مع الزملاء لمناقشة مشكلات محددة والتعاون على إيجاد الحلول.	6
موافق	3600.	4.00	يقدم المعهد الدبلوماسي أمثلة عملية أو تمارين تطبيقية كافية تساهم في تطوير مهارات اتخاذ القرارات.	7
موافق	8700.	3.90	البرامج التي يقدمها المعهد الدبلوماسي تعزز من قدرتك على تقدير المعلومات وتحليلها بفعالية.	8
موافق	8900.	3.44	تتوافق مهارات اتخاذ القرارات المكتسبة من المعهد مع احتياجات ومتطلبات العمل.	9
موافق	6700.	3.65	يقدم المعهد الدعم الكافي والمعرفة المطلوبة لتمكينك من اتخاذ القرارات الفعالة في مجال عملك.	10
موافق	5600.	3.80	يساعد المعهد الدبلوماسي في تزويد الموظف بالأساليب الإدارية الحديثة الكفيلة بمساعدتك على اتخاذ قرارات سليمة.	11
موافق	4500.	3.95	يقدم المعهد تدريباً شاملاً حول العمليات والأدوات المختلفة المستخدمة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية.	12
موافق	6600.	3.55	يشجع المعهد على التفكير النقدي والابتكار في اتخاذ القرارات لتحفيز التطوير والتحسين المستمر.	13
موافق	3800.	4.00	يقدم المعهد تدريباً كافياً حول إدارة المخاطر وتقييم النتائج المحتملة للقرارات والتحقق من النجاح.	14

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (IBM SPSS).

نلاحظ من الجدول السابق من إجابات أفراد العينة المدروسة على أسئلة المحور الثاني أن عينة الدراسة

جميعها موافق على دور المعهد الدبلوماسي في تطوير القيادة والإدارة -اتخاذ القرار للموظفين الدبلوماسيين في

وزارة الخارجية والمغتربين

المحور الثالث - الشفافية

توزعت إجابات العينة المدروسة على عبارات البعد الثالث وفق اللقب الدبلوماسي، كما يلي

عدد الإجابات	سفير	وزير مفوض	وزير مستشار	مستشار	سكرتير أول	سكرتير ثاني	سكرتير ثالث	ملحق	
6	1	0	0	2	1	0	1	1	غير موافق بشدة
19	1	2	3	0	1	0	6	3	غير موافق
29	2	0	4	5	5	0	7	4	محايد
15	1	1	1	3	3	1	0	6	موافق
2	3	0	0	1	1	0	0	1	موافق بشدة
71	8	3	8	11	11	1	14	15	عدد المشاركين

وبالتالي فإن العدد الأكبر أجاب بـ محايد على عبارات البعد الثاني ولكن ذات الوقت كانت نسبة من أجابوا بـ موافق وموافق بشدة (17) أيضاً

يبين الجدول التالي (6) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأجوبة أفراد العينة عن عبارات المحور

الثالث في الاستبانة كما يلي

الجدول (6): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثالث.

الرقم التسلسلي	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1	يقدم المعهد الدبلوماسي توجيهات أو تعليمات كافية حول مسائل الأخلاق والمساءلة في مجال الدبلوماسية.	4.22	0.900	موافق بشدة
2	يوفر المعهد الدبلوماسي آليات فعالة لمراقبة ومراجعة الأداء والمساءلة.	4.00	0.807	موافق
3	يوفر المعهد الدبلوماسي نظاماً متكاملاً للإبلاغ عن انتهاكات أو مخالفات في العمل الدبلوماسي.	3.90	0.702	موافق
4	يستفيد الموظف من التقييم الدوري أو تقييم الأداء في تحسين أدائه.	4.03	0.707	موافق

5	يُعزز المعهد الدبلوماسي التنوع والتكافؤ في بيئة العمل.	4.16	0.406	موافق
6	يتم إجراء تقييمات دورية لأدائك من قبل المعهد الدبلوماسي.	4.09	0.709	موافق
7	تساعد التقييمات الدورية المقامة من قبل المعهد الدبلوماسي في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للموظفين.	4.03	0.104	موافق
8	يعلن المعهد الدبلوماسي عن نتائج التقييم الدوري لأدائك وتمكينك من قبل المعهد الدبلوماسي.	4.13	0.771	موافق
9	يتم تطبيق توصيات التقييم بشكل فعال لتحسين أدائك وقدراتك.	4.27	0.692	موافق بشدة
10	يتبع المعهد الدبلوماسي أساليب تقييم موضوعية وعادلة تضمن العدالة والمساواة بين الموظفين.	4.43	0.560	موافق بشدة
11	يحدد المعهد الدبلوماسي نقاط القوة والضعف للموظفين بوضوح ويحدد الفرص المحتملة لتطوير الموظفين بناءً على عمليات التقييم.	4.31	0.625	موافق بشدة
12	يتابع المعهد الدبلوماسي تحسين أداء الموظفين بعد عمليات التقييم في تحقيق الأهداف المحددة من خلال خطط تطوير مخصصة لذلك.	3.57	0.965	موافق
13	يعمل المعهد الدبلوماسي على تفعيل دور الموظفين في عمليات التقييم الذاتي وتحديد احتياجات التطوير الشخصي.	3.92	0.832	موافق
14	يوفر المعهد الدبلوماسي آليات للتغذية الراجعة الفعالة للموظفين بعد عمليات التقييم لتعزيز فهمهم لأدائهم وتحسين أدائهم في المستقبل.	4.11	0.671	موافق
15	يوفر المعهد الدبلوماسي المساعدة والدعم اللازمين للموظفين الذين يسعون لتطوير الأداء المهني والشخصي بناءً على نتائج التقييم.	4.29	0.630	موافق بشدة
16	يشجع المعهد الدبلوماسي على تبني ثقافة تقييم مستمرة ومنظمة لتعزيز التعلم المستمر وتحسين الأداء في مجال الدبلوماسية.	3.70	0.408	موافق
17	تتم عمليات التقييم من قبل المعهد الدبلوماسي بشكل دوري ومنتظم لضمان التطور المستمر والتحسين في أداء الموظفين وقدراتهم.	4.22	0.881	موافق بشدة
18	يوفر المعهد الدبلوماسي آليات لتقدير الإنجازات والتقدم المحرز من قبل الموظفين.	3.76	0.825	موافق

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (IBM SPSS).

نجد من الجدول السابق أن إجابات أفراد العينة المدروسة على أسئلة المحور الثالث تنوعت بين موافق وموافق

بشدة على دور المعهد الدبلوماسي في تعزيز الشفافية والتقييم والمساءلة للموظفين الدبلوماسيين في وزارة

الخارجية والمغتربين.

المحور الرابع - دور المعهد الدبلوماسي

توزعت إجابات العينة المدروسة على عبارات البعد الرابع وفق اللقب الدبلوماسي، كما يلي

عدد الإجابات	سفير	وزير مفوض	وزير مستشار	مستشار	سكرتير أول	سكرتير ثاني	سكرتير ثالث	ملحق	
2	0	0	0	0	1	0	0	1	غير موافق بشدة
11	2	0	2	3	0	0	3	1	غير موافق
23	1	2	4	2	3	1	7	3	محايد
26	4	1	1	2	4	0	4	10	موافق
9	1	0	1	4	3	0	0	0	موافق بشدة
71	8	3	8	11	11	1	14	15	عدد المشاركين

وبالتالي فإن العدد الأكبر أجاب بـ محايد على عبارات البعد الثاني ولكن ذات الوقت كانت نسبة من أجابوا بـ موافق وموافق بشدة (17) أيضاً

يبين الجدول التالي رقم (7) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأجوبة أفراد العينة عن عبارات المحور

الرابع في الاستبانة كما يلي

الجدول (7): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول.

الرقم التسلسلي	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1	يفيد المعهد الدبلوماسي في تحسين المهارات العملية للدبلوماسيين	3.98	0.848	موافق
2	يوائم المعهد الدبلوماسي بين مواد العلمية والاحتياجات الفعلية للدبلوماسيين.	4.00	0.776	موافق
3	يساهم المعهد الدبلوماسي في تعزيز الصداقات والعلاقات بين الدبلوماسيين.	3.96	0.804	موافق
4	يساعد المعهد الدبلوماسي في تحسين مهارات التواصل الثقافي بين الدبلوماسيين.	3.95	0.810	موافق
5	يتيح المعهد الدبلوماسي لك الفرص بتوسيع شبكة علاقاتك الدبلوماسية	3.87	0.787	موافق
6	يدعم المعهد الدبلوماسي الأبحاث والدراسات الدبلوماسية المعاصرة	3.91	0.785	موافق

7	يوفر المعهد الدبلوماسي توجيهات مهنية ويقدم المشورة اللازمة للمساعدة في تطوير الدبلوماسيين.	3.94	0.826	موافق
8	يساعد المعهد الدبلوماسي في تزويد الموظف بالأساليب الإدارية المناسبة للمجال الدبلوماسي.	3.89	0.854	موافق

## الفصل الرابع دور المعهد الدبلوماسي في التمكين

9	يقدم المعهد الدبلوماسي توجيهات في مجال الدبلوماسية.	4.05	0.895	موافق
10	يحدد المعهد الدبلوماسي نقاط القوة والضعف للموظفين بوضوح لتقييم الموظفين الدبلوماسيين بناءً على عملهم.	3.69	0.939	موافق
11	يروج المعهد الدبلوماسي لثقافة التعلم المستمر لموظفي وزارة الخارجية والمغربيين.	3.59	1.016	موافق
12	يعمل المعهد الدبلوماسي على تفعيل دور الموظفين في عمليات التقييم الذاتي وتحديد احتياجات التطوير الشخصي.	3.67	0.905	موافق
13	يفيد المعهد الدبلوماسي في تحسين المهارات العملية للدبلوماسيين	3.98	0.848	موافق

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (IBM SPSS).

نلاحظ من الجدول السابق لإجابات أفراد العينة المدروسة على أسئلة المحور الرابع والأخير في هذه الدراسة أن جميع الأفراد موافقون على أهمية دور المعهد الدبلوماسي باختلاف الآليات والأساليب المستخدمة في دعم مسيرة الموظفين الدبلوماسيين في وزارة الخارجية والمغربيين.

### 5-5-2 الدراسة الإحصائية

1- الفرضية الأولى: أثر الآليات والأساليب التي يستخدمها المعهد الدبلوماسي (دور المعهد)

على الكفاءة وتشمل التدريب والتطوير المستمر - التأهيل العلمي لموظفي وزارة الخارجية والمغربيين.

أولاً: سنقوم بدراسة العلاقة بين دور المعهد الدبلوماسي والكفاءة والتي تشمل التدريب والتطوير المستمر - التأهيل العلمي لموظفي وزارة الخارجية والمغربيين، وفي حال وجود علاقة معنوية بين المتغيرين سنقوم بدراسة الأثر (أي سنقوم بدراسة انحدار خطي)، وبعد إجراء معامل الارتباط بيرسون وجدنا ما يلي

الجدول رقم -8-

0.896	Pearson Correlation
0.000	P.Value

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج (SPSS)

\*يوجد علاقة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)

## الفصل الرابع دور المعهد الدبلوماسي في التمكين

نستنتج من الجدول السابق أن

من قيمة (0.000) أن  $P.Value = 0.000 < \alpha = 0.05$  وهذا يعني أنه

- هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين دور المعهد الدبلوماسي والكفاءة التي تشمل التدريب والتطوير المستمر - التأهيل العلمي للموظف الدبلوماسي،
- قيمة معامل الارتباط (0.896) تخبرنا باتجاه وشدة العلاقة بين المتغيرين حيث أن العلاقة بين دور المعهد الدبلوماسي وبين الكفاءة التي تشمل التدريب والتطوير المستمر - التأهيل العلمي للموظف الدبلوماسي علاقة طردية وقوية، بما أنه يوجد علاقة معنوية بين المتغيرين
- سنقوم بدراسة الانحدار لمعرفة فيما إذا كان هناك أثر للمعهد الدبلوماسي على الكفاءة التي تشمل التدريب والتطوير المستمر - التأهيل العلمي لموظفي وزارة الخارجية والمغتربين.

ثانياً: سنقوم بدراسة الانحدار بين المتغيرين دور المعهد الدبلوماسي والكفاءة التي تشمل التدريب والتطوير المستمر - التأهيل العلمي لموظفي وزارة الخارجية والمغتربين، وبعد تطبيق دراسة الانحدار الخطي البسيط وجدنا الآتي

الجدول رقم -9-

R-Square	P.Value	F	
0.803	0.000	264.760	Regression

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج (SPSS)

\*يوجد علاقة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)

نلاحظ من الجدول السابق رقم - 9- أن قيمة  $\alpha = 0.05 < P.Value = 0.000$  أي أن الانحدار معنوي بالتالي نموذج الانحدار يتنبأ بشكل جيد بالكفاءة والتي تشمل التدريب والتطوير المستمر - التأهيل العلمي لموظفي وزارة الخارجية والمغتربين بتأثير المعهد الدبلوماسي، ومن قيمة  $R-Square = 0.803$

#### الفصل الرابع دور المعهد الدبلوماسي في التمكين

نلاحظ أن المعهد الدبلوماسي هو المسؤول عن 80% من التغير الحاصل في كفاءة موظفي وزارة الخارجية والمغتربين وماتبقى 20% هو نتيجة متحولات وأسباب أخرى غير المعهد الدبلوماسي.

الجدول رقم - 10 -

P.Value	T	B	
0.000	4.571	0.767	Constant
0.000	16.271	0.820	دور المعهد الدبلوماسي

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج (SPSS)  
\*يوجد علاقة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)

من الجدول السابق رقم - 10- نستنتج معادلة الانحدار الآتية

$$Y = 0.767 + 0.820 X$$

Y: المتغير التابع الكفاءة والتي تشمل التدريب و التطوير المستمر - التأهيل العلمي لموظفي وزارة الخارجية و المغتربين.

X: المتغير المستقل دور المعهد الدبلوماسي.

من معادلة الانحدار نجد أن كلما ازداد دور المعهد الدبلوماسي في تمكين موظفي وزارة الخارجية والمغتربين بمقدار واحدة قياس تزداد الكفاءة والتي تشمل التطوير والتدريب المستمر لموظفي وزارة الخارجية والمغتربين بمقدار 0.820 واحدة قياس.

**الفرضية الثانية:** أثر الآليات والأساليب التي يستخدمها المعهد الدبلوماسي (دور المعهد) على تطوير القيادة والإدارة - اتخاذ القرار لموظفي وزارة الخارجية والمغتربين.

**أولاً:** سنقوم بدراسة العلاقة بين دور المعهد الدبلوماسي وتطوير القيادة والإدارة - اتخاذ القرار لموظفي وزارة الخارجية والمغتربين، وفي حال وجود علاقة معنوية بين المتغيرين سنقوم بدراسة الأثر (أي سنقوم بدراسة انحدار خطي)، وبعد إجراء معامل الارتباط بيرسون وجدنا ما يلي

الجدول رقم - 11 -

0.787	Pearson Correlation
0.000	P.Value

**المصدر:** من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج (SPSS)

\*يوجد علاقة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)

نستنتج من الجدول السابق أن

من قيمة (0.000) أن  $\alpha=0.05 < P.Value= 0.000$  و هذا يعني أنه هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين دور المعهد الدبلوماسي و تطوير القيادة و الإدارة - اتخاذ القرار لموظفي وزارة الخارجية و المغتربين ، و قيمة معامل الارتباط (0.787) تخبرنا باتجاه و شدة العلاقة بين المتغيرين حيث أن العلاقة بين دور المعهد الدبلوماسي و بين تطوير القيادة و الإدارة - اتخاذ القرار لموظفي وزارة الخارجية و المغتربين علاقة طردية و قوية، و بما أنه يوجد علاقة معنوية بين المتغيرين سنقوم بدراسة الانحدار لمعرفة فيما إذا كان هناك أثر للمعهد الدبلوماسي على تطوير القيادة والإدارة - اتخاذ القرار لموظفي وزارة الخارجية و المغتربين.



ثانياً سنقوم بدراسة الانحدار بين المتغيرين دور المعهد الدبلوماسي و تطوير القيادة و الإدارة - اتخاذ القرار لموظفي وزارة الخارجية و المغتربين، و بعد تطبيق دراسة الانحدار الخطي البسيط وجدنا الآتي

الجدول رقم -12 -

R-Square	P.Value	F	
0.619	0.000	105.526	Regression

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج (SPSS)

\*يوجد علاقة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)

نلاحظ من الجدول السابق رقم - 12- أن قيمة  $P.Value = 0.000 < \alpha = 0.05$  أي أن الانحدار معنوي بالتالي نموذج الانحدار يتنبأ بشكل جيد تطوير القيادة والإدارة - اتخاذ القرار لموظفي وزارة الخارجية و المغتربين بتأثير دور المعهد الدبلوماسي، و من قيمة  $R-Square = 0.619$  نلاحظ أن 62% من التغير الحاصل في تطوير القيادة والإدارة عند موظفي وزارة الخارجية و المغتربين المعهد الدبلوماسي هو المسؤول عنه و ماتبقى 38% فهناك متحولات وأسباب أخرى غير المعهد الدبلوماسي مسؤولاً عنه.

الجدول رقم -13 -

P.Value	T	B	
0.686	0.406	0.111	Constant
0.000	10.273	0.839	دور المعهد الدبلوماسي

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج (SPSS)

\*يوجد علاقة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)

من الجدول السابق رقم - 13- نستنتج معادلة الانحدار الآتية

$$Y = 0.839 X$$

Y: المتغير التابع تطوير القيادة و الإدارة - اتخاذ القرار لموظفي وزارة الخارجية و المغتربين.

X: المتغير المستقل دور المعهد الدبلوماسي.

من معادلة الانحدار نجد أن كلما ازداد دور المعهد الدبلوماسي في تمكين موظفي وزارة الخارجية و المغتربين بمقدار واحدة قياس يزداد تطوير القيادة و الإدارة - اتخاذ القرار لموظفي وزارة الخارجية والمغتربين بمقدار 0.839 واحدة قياس. **ملاحظة:** " لم نضع في معادلة الانحدار الثابت لعدم معنويتها أي لأن  $P.Value = 0.686 > \alpha = 0.05$  "

**الفرضية الثالثة:** أثر الآليات والأساليب التي يستخدمها المعهد الدبلوماسي (دور المعهد) على تعزيز الشفافية والتقييم والمساءلة لموظفي وزارة الخارجية والمغتربين.

**أولاً:** سنقوم بدراسة العلاقة بين دور المعهد الدبلوماسي وتعزيز الشفافية والتقييم والمساءلة لموظفي وزارة الخارجية والمغتربين، وفي حال وجود علاقة معنوية بين المتغيرين سنقوم بدراسة الأثر (أي سنقوم بدراسة انحدار خطي)، وبعد إجراء معامل الارتباط بيرسون وجدنا ما يلي

الجدول رقم - 14 -

0.851	Pearson Correlation
0.000	P.Value

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج (SPSS)

\*يوجد علاقة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)

نستنتج من الجدول السابق أن

من قيمة (0.000) أن  $\alpha=0.05 < P.Value= 0.000$  و هذا يعني أنه هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين دور المعهد الدبلوماسي و تعزيز الشفافية والتقييم والمساءلة لموظفي وزارة الخارجية و المغتربين، وقيمة معامل الارتباط (0.851) تخبرنا باتجاه و شدة العلاقة بين المتغيرين حيث أن العلاقة بين دور المعهد الدبلوماسي و بين تعزيز الشفافية والتقييم والمساءلة لموظفي وزارة الخارجية و المغتربين علاقة طردية و قوية، وبما أنه يوجد علاقة معنوية بين المتغيرين سنقوم بدراسة الانحدار لمعرفة فيما إذا كان هناك أثر للمعهد الدبلوماسي على تعزيز الشفافية والتقييم والمساءلة لموظفي وزارة الخارجية و المغتربين.

ثانياً: سنقوم بدراسة الانحدار بين المتغيرين دور المعهد الدبلوماسي و تعزيز الشفافية والتقييم والمساءلة لموظفي وزارة الخارجية والمغتربين، وبعد تطبيق دراسة الانحدار الخطي البسيط وجدنا الآتي

الجدول رقم - 15 -

R-Square	P.Value	F	
0.725	0.000	171.291	Regression

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج (SPSS)

\*يوجد علاقة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)

نلاحظ من الجدول السابق رقم - 15 - أن قيمة  $\alpha = 0.05 < P.Value = 0.000$  أي أن الانحدار معنوي بالتالي نموذج الانحدار يتنبأ بشكل جيد تعزيز الشفافية والتقييم والمساءلة لموظفي وزارة الخارجية و المغتربين بتأثير دور المعهد الدبلوماسي، و من قيمة  $R-Square = 0.725$  نلاحظ أن 73% من التغير الحاصل في تعزيز الشفافية والتقييم والمساءلة لموظفي وزارة الخارجية والمغتربين

المعهد الدبلوماسي هو المسؤول عنه وما تبقى 27% فهناك متحولات و أسباب أخرى غير المعهد الدبلوماسي مسؤولاً عنه.

الجدول رقم -16 -

P.Value	T	B	
0.089	-1.728	-0.469	Constant
0.000	13.088	1.066	دور المعهد الدبلوماسي

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج (SPSS)

\*يوجد علاقة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)

من الجدول السابق رقم - - نستنتج معادلة الانحدار الآتية

$$Y = 1.066 X$$

Y: المتغير التابع تعزيز الشفافية والتقييم والمساءلة لموظفي وزارة الخارجية و المغتربين.

X: المتغير المستقل دور المعهد الدبلوماسي.

من معادلة الانحدار نجد أن كلما ازداد دور المعهد الدبلوماسي في تمكين موظفي وزارة الخارجية و المغتربين بمقدار واحدة قياس يزداد تعزيز الشفافية والتقييم والمساءلة لموظفي وزارة الخارجية والمغتربين بمقدار 1.066 واحدة قياس. **ملاحظة:** لم نضع في معادلة الانحدار الثابت لعدم معنويتها أي لأن

$$P.Value = 0.089 > \alpha = 0.05$$

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

#### 6-1 نتائج الدراسة

سنناقش في هذا الفصل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الجانب التطبيقي، وفق ما توصلت إليه الدراسة.

#### 6-1-1 نتائج متعلقة بفرضيات الدراسة

تميل إجابات أفراد العينة المدروسة على أسئلة المحاور في هذه الدراسة أن جميع الأفراد موافقون على أهمية دور المعهد الدبلوماسي باختلاف الآليات والأساليب المستخدمة في تمكين الموظفين الدبلوماسيين في وزارة الخارجية والمغربيين.

**ونجد أن:**

1- إجابات أفراد العينة المدروسة على أسئلة المحور الأول أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة للموافقة على أن المعهد الدبلوماسي يعزز ويساعد على الكفاءة وتشمل التدريب والتطوير المستمر والتأهيل العلمي للموظفين الدبلوماسيين في وزارة الخارجية والمغربيين.

2- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور المعهد الدبلوماسي والكفاءة التي تشمل التدريب والتطوير المستمر- التأهيل العلمي للموظف الدبلوماسي، وقيمة معامل الارتباط (0.896) تخبرنا باتجاه وشدة العلاقة بين المتغيرين حيث أن العلاقة بين دور المعهد الدبلوماسي وبين الكفاءة التي تشمل التدريب والتطوير المستمر - التأهيل العلمي للموظف الدبلوماسي علاقة طردية وقوية.

3- نموذج الانحدار يتنبأ بشكل جيد بتأثير المعهد الدبلوماسي على الكفاءة والتي تشمل التدريب والتطوير المستمر- التأهيل العلمي لموظفي وزارة الخارجية والمغربيين، وبينت القيم الإحصائية أن 80% من التغير الحاصل في كفاءة موظفي وزارة الخارجية والمغربيين المعهد الدبلوماسي هو المسؤول عنه وماتبقى 20% فهناك متحولات وأسباب أخرى غير المعهد الدبلوماسي مسؤولاً عنه.

- 4- إجابات أفراد العينة المدروسة على أسئلة المحور الثاني أن عينة الدراسة جميعها موافق على دور المعهد الدبلوماسي في تطوير القيادة والإدارة -اتخاذ القرار للموظفين الدبلوماسيين في وزارة الخارجية والمغتربين.
- 5- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور المعهد الدبلوماسي وتطوير القيادة والإدارة - اتخاذ القرار لموظفي وزارة الخارجية والمغتربين، وقيمة معامل الارتباط (0.787) تخبرنا باتجاه وشدة العلاقة بين المتغيرين حيث أن العلاقة بين دور المعهد الدبلوماسي وبين تطوير القيادة والإدارة - اتخاذ القرار لموظفي وزارة الخارجية والمغتربين علاقة طردية وقوية.
- 6- نموذج الانحدار يتنبأ بشكل جيد بتأثير دور المعهد الدبلوماسي تطوير القيادة والإدارة - اتخاذ القرار لموظفي وزارة الخارجية والمغتربين، ومن قيمة  $R\text{-Square} = 0.619$  نلاحظ أن 62% من التغير الحاصل في تطوير القيادة والإدارة عند موظفي وزارة الخارجية والمغتربين المعهد الدبلوماسي هو المسؤول عنه وماتبقى 38% فهناك متحولات وأسباب أخرى غير المعهد الدبلوماسي مسؤولاً عنه.
- 7- إجابات أفراد العينة المدروسة على أسئلة المحور الثالث تنوعت بين موافق وموافق بشدة على دور المعهد الدبلوماسي في تعزيز الشفافية والتقييم والمساءلة للموظفين الدبلوماسيين في وزارة الخارجية والمغتربين.
- 8- هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين دور المعهد الدبلوماسي وتعزيز الشفافية والتقييم والمساءلة لموظفي وزارة الخارجية والمغتربين، وقيمة معامل الارتباط (0.851) تخبرنا باتجاه وشدة العلاقة بين المتغيرين حيث أن العلاقة بين دور المعهد الدبلوماسي وبين تعزيز الشفافية والتقييم والمساءلة لموظفي وزارة الخارجية والمغتربين علاقة طردية وقوية.
- 9- نموذج الانحدار يتنبأ بشكل جيد تعزيز الشفافية والتقييم والمساءلة لموظفي وزارة الخارجية و المغتربين بتأثير دور المعهد الدبلوماسي، و من قيمة  $R\text{-Square} = 0.725$  نلاحظ أن 73% من التغير الحاصل في تعزيز الشفافية والتقييم والمساءلة لموظفي وزارة الخارجية و المغتربين المعهد الدبلوماسي هو المسؤول عنه و ماتبقى 27% فهناك متحولات و أسباب أخرى غير المعهد الدبلوماسي مسؤولاً عنه .

## 6-2 التوصيات

بناءً على النتائج التي أظهرتها الدراسة الإحصائية يوصي الباحث بتعزيز دور المعهد الدبلوماسي في وزارة الخارجية والمغتربين في الجمهورية العربية السورية لناحية تمكين التمكين الإداري، وفق الآتي:

### 6-2-1- التوصيات الناتجة عن الدراسة:

#### أولاً: الكفاءة (التدريب والتطوير المستمر-التأهيل العلمي)

- 1- التشجيع على اكتساب اللغات الأجنبية الإضافية، عبر عقد الدورات المستمرة، وادراجها في معايير التقييم، والعمل في البعثات.
- 2- إيلاء الاهتمام بتعزيز مهارات التحليل النفسي والذكاء العاطفي، لدى الموظفين لأهميته في العمل الدبلوماسي.
- 3- التشجيع على اكتساب مهارات التواصل، عبر عقد الدورات وورشات العمل وتبادل الخبرات بين الموظفين.
- 4- التواصل المستمر مع الموظفين وتزويدهم بآخر التطورات السياسية، وتعزيز أسلوب التغذية الراجعة.
- 5- مراجعة أسلوب التدريب وتعزيز الأسلوب العملي عن طريق إجراء المحاكاة للأحداث وتقدير المواقف، والمشاريع التدريبية.
- 6- تفعيل التدريب الافتراضي وإجراء المحاضرات الافتراضية مع المعاهد الدبلوماسية في الدول الصديقة.
- 7- تفعيل مذكرات التفاهم الموقعة مع المعاهد الدبلوماسية فيما يتعلق بتبادل الخبرات والمتدربين (دعوة متدربين لدورات في المعهد أسوة بالدورات التي يترشح إليها الدبلوماسيين السوريين)

#### ثانياً: تطوير القيادة والإدارة-اتخاذ القرار

- 8- اشراك الموظفين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية، بأعمال القيادة والإدارة واتخاذ القرار بكافة الوسائل والأدوات المتاحة وضمن الخصوصية الممكنة لأعمال الوزارة، بما يمنحهم الخبرة الكافية لتولي صلاحية الإدارة واتخاذ القرار بسلاسة وثقة.
- 9- ايفاد العاملين للبعثات التدريبية الخارجية لاطلاعهم على التجارب العالمية، وزيادة الاحتكاك بالوسط الخارجي الذي سيعملون به بشكل مستمر.

- 10- ايفاد العاملين للعمل في بعثاتنا في الخارج أثناء فترة التدريب لإكسابهم الخبرات العملية اللازمة لأداء المهام في المستقبل.
- 11- تعزيز التعاون مع المعاهد المختصة في علوم الإدارة وأهمها المعهد العالي لإدارة الأعمال (هبا) والمعهد الوطني للإدارة العامة (اينا) لتمكين الموظفين وتعزيز قدراتهم الإدارية.

### ثالثاً: تعزيز الشفافية والتقييم والمساءلة

- 12- وضع المعايير العادلة والمناسبة والمتناسبة مع الأفعال الخاطئة، وتحديد الإجراءات والآليات الشفافة في المساءلة.
- 13- الانتقال من التقييم إلى التقويم عبر مراجعة أساليب التقييم وتعزيز الشفافية في المساءلة ووضع القواعد الثابتة والمعايير العادلة لضمان حسن التقييم، ومن ثم تقويم الأداء لتحسين أداء العاملين.
- 14- مراجعة أساليب التقييم المعتمدة وتضمينها تقييم أداء الدبلوماسي بنسبة أعلى.

## 6-2-2- التوصيات الناتجة عن الخبرة والعمل في المعهد:

- 1- تعزيز استقلالية المعهد الدبلوماسي من الناحية الإدارية والمالية ومنحه كافة الصلاحيات اللازمة لتحقيق أهدافه.
- 2- مراجعة المناهج المعتمدة في دورات المعهد لتكون رشيقة وحديثة وتنسجم مع الرتب والمهام لمنتسبي المعهد، بشكل مستمر عن طريق تشكيل مجلس أو لجنة علمية: مهمتها وضع مناهج وإقرار خطط دراسية وأساليب التقييم واقتراح اللجان وغير ذلك.
- 3- تعزيز ثقافة التعلم، والخروج من الأطر التعليمية التقليدية، عبر اعتماد أساليب حديثة في التدريب والاختبارات
- 4- ترشيح استحقاقات نيل اللقب وتحويلها لمتطلبات
- تكليف المرشح بإعداد بحث أو مقالة أو عرض لموضوع أو إعداد تقارير.... بشكل مستمر وتقييمها من قبل لجان مختصة وتجميع النتائج وإدراجها في عملية منح اللقب.
- اعتماد آلية تقييم الأداء من خلال تحليل تقارير رؤساء البعثات حول النشاطات وإيجاد آلية لتقييمها.



- العودة لأسلوب الحلقات (حلقتين أساسيتين للألقاب) وفيها يخضع الدبلوماسي لدورات عميقة ومفصلية في حياته الوظيفية (حلقة أولى بداية دخوله للوزارة (نص المرسوم على ذلك بحال عدم النجاح النقل للملاك الإداري ....
- وحلقة ثانية لنيل لقب وزير مستشار (سابقاً كانت مستشار) لأن هذه الرتبة هي العتبة للترشيح للقب السفير).

### 6-2-3-الخاتمة

لابد من القول أخيراً أن المعهد الدبلوماسي الحديث النشأة خطى خطوات كبيرة في عملية التمكين الإداري رغم عدم تكريسه للمصطلح بشكل ظاهر في نصوص القواعد الناظمة لعمله ماورد في هذه النصوص يتقاطع مع مفهوم وأبعاد التمكين الإداري المنشود بحثه.

من خلال ماسبق نجد أن المعهد الدبلوماسي في سورية، له دور هام في إدارة الموارد البشرية في وزارة الخارجية والمغتربين، وتزداد أهمية دوره الناشئ مع الوقت، وإن دوره في تمكين الموظف له الأهمية الكبرى في الانتقال بمستوى العاملين في وزارة الخارجية والمغتربين إلى سوية عالية قادرة على التمثيل الأمثل لسورية، وأداء المهام بجودة عالية.

ولعل هذا الدور يندرج في إطار التوجه الحديث في عالم المنظمات إلى الاهتمام بالرأس المال البشري وتمكينه واستخراج امكانياته الكامنة، وإظهارها وبلورتها وصقلها، لتكون وسيلة التقدم والرقى في المنظمة خصوصاً منظمة نخوية ذات دور استراتيجي وهام هي وزارة الخارجية والمغتربين.

الكتب						
العام	الجامعة/دار النشر	البلد	الطبعة	العنوان	اللقب، الاسم الأول	
1986	المطبعة الكاثوليكية	بيروت لبنان	ط23	المنجد في اللغة والأدب والعلوم	المعلوف لويس	1
2003	المنظمة العربية للتنمية الإدارية	القاهرة، مصر	-	تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر	افندي حسين عطية	2
2009	جدارا للكتاب العالمي	الأردن	1	الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة	الخطيب أحمد وآخرون	3
2013	دار الثراء للنشر والتوزيع	الأردن	1	إدارة التغيير والتطوير	جرادات، ناصر عزيقات، أحمد، المعاني	4
2009	المنظمة العربية للتنمية	القاهرة، مصر	2	التمكين كمفهوم معاصر	يحيي سليم ملحم	5
2001	Prentice-Hall	England	Sixth edition	An Experiential Approach to Organization Development	Harvey, D and Brown, D	
الرسائل والأبحاث						
العام	الجامعة/دار النشر	البلد	العنوان	اللقب، الاسم الأول		
2008	جامعة اليرموك أطروحة دكتوراه	الأردن	أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري	القاصي نجاح	1	
20	جامعة عمان العربية أطروحة دكتوراه	الأردن	أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية	المعاني أحمد اسماعيل	2	
2021	جامعة تكريت	العراق	تمكين العاملين في المنظمات الحديثة	الطاهر غراز	3	
2021	جامعة محمد بوضياف	الجزائر	تأثير التمكين الإداري على أداء القيادة الإدارية	بن كماش راضية	4	
2015	جامعة أم البواقي رسالة ماجستير	الجزائر	أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين	حذاق خليصة	5	
2011	جامعة آل البيت	الأردن	أثر التمكين النفسي في تحقيق الميزة التنافسية	رشيدي سهام	6	

	رسالة ماجستير				
2017	جامعة العربي بن مهدي رسالة ماجستير	الجزائر	التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي دارسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة	فرحي ابتسام	7
2017	جامعة محمد خيضر - بسكرة رسالة ماجستير	الجزائر	دور تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية	مستورة ياسمين	8
<b>المقالات المنشورة</b>					
العام	الجامعة/دار النشر	البلد	العنوان	اللقب، الاسم	
2018	مجلة المعرفة		محددات تمكين العاملين بالمؤسسة التعليمية	أحمد إبراهيم احمد	1
العدد .28	المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العراق،	العراق	أثر إستراتيجية التمكين في إدارة معرفة الزبون	بريس كاظم أحمد	2
2021	حامعة ابن خلدون -تيارت	الجزائر	تحقيق في وظائف اللغة الإنجليزية للدبلوماسية دراسة حالة معهد IDRI الدبلوماسية والعلاقات الدولية	بوعزة نبيلة أمينة وسيكورة بنت مصباح	3
2023	مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية	العراق	تمكين العاملين وتأثره على التزامهم التنظيمي دراسة تحليلية آراء عينة من العاملين	عبدالفتاح حسن رمضان	4
2013	مؤتمر قبرص الدولي الثاني للبحوث التربوية	كازاخستان	تعليم وتدريب الموظفين الدبلوماسيين في كازاخستان	كوسينوفا علياء	5
2016	جامعة اللبنانية الفرنسية - اربيل	العراق	أثناء منهج لإعداد الدبلوماسيين العراقيين في معهد الخدمة الخارجية في ضوء معايير مقترحة	يادكار خالد خزعل رشيد	6
2016	Diplomatic and Consular Institute	FRANCE	THE making of a diplomat The case of the French	Baylon Donoxti	7
	معهد وزارة الخارجية	إيطاليا	تقديم التعلم عبر الإنترنت في نطاق صغير	ستيفانو بالدي	8
2011	EUI WORKING PAPER		The new Eu diplomacy learning to add value	josep m. lioveras soler	9

2021	The Mexican Diplomatic Academy from the Matías Perspectives Romero Institute	Challenges for the Teaching and in the Practice of Diplomacy Current Context	Sergio Estrada Rojas	10
2013	Syprus International Conference on Educational Research(CY-ICER 2013)	Education and Training of Diplomatic Personnel in Kazakhstan	Kussainova Aliya	11
2005	Journal of European Public Policy	Does the European Union transform the institution of diplomacy?	Jozef Ba'tora	12
2016	The oretical and Practical Considerations	Development Diplomacy Development Aid as a Part of in the Pursuit Public Diplomacy of Foreign Policy Aims	Zielińska Karolina	13
2000	مجلة الشؤون الخارجية الأوروبية	التحديات الخارجية والاحتياجات التدريبية - قضية الأكاديمية الدبلوماسية للاتحاد الأوروبي	مونار يورغن	14
<b>المواقع الالكترونية</b>				
الرابط		الموقع		
<a href="http://www.pministry.gov.s">http://www.pministry.gov.s</a>		موقع مجلس الوزراء في سورية		1
<a href="http://mofaex.gov.sy">_mofaex.gov.sy</a>		موقع وزارة الخارجية والمغتربين		2
<a href="http://moad.gov.sy">_moad.gov.sy</a>		موقع وزارة التنمية الإدارية		3
<a href="http://diplomatic-institute.com/ar">diplomatic-institute.com/ar</a>		موقع المعهد الدبلوماسي		4

## الملحق رقم/1/



## الجمهورية العربية السورية

## المرسوم التشريعي رقم /٣/

## رئيس الجمهورية

بناء على أحكام الدستور.

يرسم ما يلي،

المادة ١- تعدل المادة /٦/ من المرسوم التشريعي رقم /٢٠/ لعام ٢٠١٦ بحيث تصبح على النحو الآتي،

- أ- يتشكل المجلس الاستشاري في الوزارة من :
  - الوزير، رئيساً للمجلس.
  - نائب الوزير في حال وجوده، نائباً لرئيس المجلس.
  - معاون الوزير الأقدم، نائباً لرئيس المجلس في حال عدم وجود نائب للوزير.
  - وعضوية كل من،
  - معاوني الوزير.
  - مدير المعهد الدبلوماسي.
  - مدير إدارة الدراسات والترجمة.
  - ممثل عن رئاسة الجمهورية.
  - مدير مكتب الوزير أميناً لسر المجلس.
- ب - يجوز أن يستأنس المجلس الاستشاري برأي بعض المشاورين من العاملين في الوزارة أو غيرهم من العاملين في الدولة أو الخبراء.
- ج - تناط بهذا المجلس دراسة وإبداء الرأي معللاً ولا سيما في الأمور التالية :
  - ١- على صعيد الإشراف والمتابعة ،
  ٢. مشاريع القوانين والقرارات التنظيمية التي تعدّها الوزارة.
  ٣. توزيع العاملين الدبلوماسيين على الاختصاصات الدبلوماسية وفق الأسس والمعايير المقررة في النظام الداخلي للمعهد، وتوصية مجلس إدارته.
  ٤. اقتراح منح الألقاب الدبلوماسية بناءً على نتائج اختبارات نظامي التأهيل والاختبارات المستمر المقررة من مجلس إدارة المعهد، وتوصيته.
  ٥. موازنة الوزارة.

٥. دراسة تقارير إدارة الرقابة الداخلية.
٦. الأمور التي يحيلها إليه الوزير.
- ٢- على الصعيد الفني،
١. إحداث البعثات الدبلوماسية والقنصلية والغازها.
٢. اقتراح إحداث مكاتب للوزارة في المحافظات والغانها.
٣. تكليف البعثات بممارسة مهام التمثيل الدبلوماسي والقنصلي في البلدان التي لا يوجد فيها ممثل مقيم.
٤. دراسة واقتراح تعديل مقدار بدل الاغتراب.
- ٣- على الصعيد الإداري،
١. مراجعة وتطوير النظام الداخلي.
٢. اقتراح تسمية مديري الإدارات والمكاتب.
٣. مدد الإجازات الإضافية للعاملين في بعثات المناطق الصعبة المحددة في هذا المرسوم التشريعي.
- د- يناط بالمجلس الاستشاري تنظيم النقل إلى البعثات وفق القواعد والشروط الآتية،
١. تحدد الشواغر الإدارية والدبلوماسية في البعثات الخارجية وتحال إلى المعهد الدبلوماسي في بداية كل عام لتنفيذ البرامج التدريبية لنظامي التأهيل الموحد و الإعداد الخاص للنقل للبعثات.
٢. يرسل المجلس الاستشاري إلى مدير المعهد الدبلوماسي قوائم المرشحين المتضمنة ضعف العدد المطلوب للنقل إلى البعثات من السالكين الدبلوماسي والإداري حسب تسلسل المباشرة ونتائج تقييم الأداء في الإدارة المركزية والبعثة الأخيرة لاتباع نظامي التأهيل الموحد والإعداد الخاص للنقل إلى البعثات في المعهد الدبلوماسي.
٣. بعد اجتياز اختبارات نظامي التأهيل الموحد والإعداد الخاص للنقل إلى البعثات الوارد ذكرها في المادة ١٧/ من هذا المرسوم التشريعي شرطاً لازماً لجواز النقل للبعثات، ويتم تحديد مكان البعثة وفق المعايير التالية،
- ترتيب النجاح.
  - مستوى إتقان اللغة الأجنبية و لغة بلد البعثة الشاغرة.
  - الاختصاص الدبلوماسي.
  - المرتبة الدبلوماسية الملائمة لمستوى التمثيل الدبلوماسي.
  - الخبرة السابقة للمرشح في المنطقة الجغرافية لبلد البعثة الشاغرة.
  - متوسط نتائج الاختبارات السابقة في برامج المعهد الدبلوماسي.
  - رغبة الموظف.
- هـ - يقوم المجلس الاستشاري بتوزيع العاملين الدبلوماسيين والإداريين العائدين من البعثات على الإدارات المركزية من تاريخ مباشرتهم وفق القواعد والشروط الآتية،

- تقييم أداء العمل في البعثة.
  - إجادة لغة البلد الأجنبي الموفد إليه.
  - مستوى تحسن الاختصاص الدبلوماسي إن كان موفداً لبلد في ذات الاختصاص.
  - زيادة الكفاءة العلمية والتدريبية والحصول على شهادات تدريبية أو شهادات علمية من بلد الإيفاد.
  - تقرير عن أوضاع الجالية السورية وأهم ما تم إنجازه في بلد الإيفاد لإدارة شؤون المغتربين وتمكين العلاقة مع الفعاليات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية الموجودة فيه.
- و- يتم تنظيم محضر رسمي باجتماعات المجلس، وتصدر التعليمات المتعلقة باجتماعات المجلس الاستشاري بقرار من الوزير.
- المادة ٢- تعدل المادة /١١/ من المرسوم التشريعي رقم /٢٠/ لعام ٢٠١٦ بحيث تصبح على النحو الآتي:
- أ- تحدث هيئة تدريبية دبلوماسية تتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي والإداري باسم "المعهد الدبلوماسي" ترتبط بوزير الخارجية والمغتربين.
  - ب- يصدر الهيكل الوظيفي للمعهد متضمناً الملاك العددي يرسوم.
  - ج- يحدث للمعهد بند مستقل في موازنة وزارة الخارجية والمغتربين.
- المادة ٣- تعدل المادة /١٣/ من المرسوم التشريعي رقم /٢٠/ لعام ٢٠١٦ بحيث تصبح على النحو الآتي:
- أ- يتولى إدارة المعهد:
  - مجلس إدارة المعهد.
  - مدير المعهد.
- ب- يمنح المعهد وفقاً للأحكام الواردة في النظام الداخلي للمعهد وثنائق التدريب التالية :
- وثيقة التأهيل الأولي في الدبلوماسية.
  - وثيقة التأهيل المتوسط في الدبلوماسية.
  - وثيقة التأهيل المتقدم في الدبلوماسية.
  - وثيقة التأهيل الإداري.
  - شهادة تدريبية في العلاقات العامة ومهارات التواصل والمراسم.
- ج- يجوز بقرار من مجلس إدارة المعهد بناءً على اقتراح مدير المعهد إضافة وثنائق تدريب إضافية.

المادة ٤ - تعدل المادة /١٤/ من المرسوم التشريعي رقم /٢٠/ لعام ٢٠١٦ بحيث تصبح على النحو الآتي،

- أ- يتألف مجلس إدارة المعهد من،
- وزير الخارجية والمغتربين.
  - وزير شؤون رئاسة الجمهورية.
  - نائب الوزير.
  - مدير المعهد.
  - مدير إدارة الدراسات والترجمة.
  - مدير إدارة الشؤون الإدارية.
  - ممثل عن وزارة شؤون رئاسة الجمهورية.
- ب- يجوز للمجلس الاستعانة بمن يراه مناسباً من أصحاب الخبرة في مجال اختصاصات المعهد دون أن يكون له حق التصويت.
- ج- يجتمع مجلس الإدارة بشكل دوري كل شهرين، ويجوز عقد اجتماعات استثنائية عند الحاجة بناءً على طلب خطي من مدير المعهد خلال مدة أقصاها أسبوع من تاريخ تقديم الطلب.
- د- تكون اجتماعات المجلس قانونية بحضور أغلبية الأعضاء، وتتخذ القرارات بالأكثرية المطلقة للأعضاء الحاضرين، وفي حال تعادل الأصوات يرجح الجانب الذي فيه رئيس المجلس أو نائبه في حال غيابه.

المادة ٥ - تعدل المادة /١٥/ من المرسوم التشريعي رقم /٢٠/ لعام ٢٠١٦ بحيث تصبح على النحو الآتي،

- يمارس مجلس إدارة المعهد جميع الأعمال التي تؤدي إلى تحقيق الهدف من إحداشه وعلى وجه الخصوص ما يلي،
- ١- على صعيد الإشراف والمتابعة،
- أ- إقرار نظام اختبارات ومسابقات التعيين للسلك الإداري والدبلوماسي في الوزارة وفق الأحكام الخاصة بذلك، والواردة في هذا المرسوم التشريعي.
  - ب- وضع قواعد العمل المتعلقة بنظام اختبارات الترفيع لنييل الألقاب الدبلوماسية ونقل العاملين للبعثات.
  - ج- تنظيم برامج الاختصاصات الدبلوماسية وأسس التوزيع ومعايير التقييم فيها واعتماد نتائجها، ورفع التوصية بتوزيع العاملين الدبلوماسيين عليها إلى المجلس الاستشاري.



- د- مطابقة معايير انتقاء العاملين وتنقلاتهم بين الإدارة المركزية والبعثات وفق أحكام هذا المرسوم التشريعي والنظام الداخلي للمعهد الدبلوماسي، ورفع التوصية بها إلى المجلس الاستشاري.
- هـ- دراسة منح الألقاب الدبلوماسية وتوزيع العاملين الدبلوماسيين والإداريين العائدين من البعثات على الإدارات المركزية وفق القواعد الناظمة لذلك، والمنصوص عليها في هذا المرسوم التشريعي والنظام الداخلي للمعهد الدبلوماسي، ورفع التوصية بها إلى المجلس الاستشاري.
- و- وضع واعتماد الأسس والمعايير والمستويات التي يقرها المعهد لتقييم الدبلوماسيين والإداريين.
- ز- دراسة وإقرار نتائج تقييم العاملين المتدربين في المعهد الدبلوماسي.
- ح- الاطلاع على نتائج تقييم الأداء الحالية إليه من المجلس الاستشاري الواردة من رؤساء البعثات ومديري الإدارات والرؤساء المباشرين للعاملين وفق معايير التقييم المعتمدة في المعهد، وبيان الرأي فيها.
- ط- إقرار توقيع اتفاقيات التعاون مع المؤسسات الأكاديمية والتدريبية بما يسهم في خدمة برامجها، وتوزيع منح التدريب الخارجي وفق الأسس المعتمدة في النظام الداخلي للمعهد.
- ٢- على الصعيد الفني،
- أ- وضع واعتماد مخرجات المناهج التدريسية والتدريبية لتنظيم التأهيل والاختبارات المستمر والنقل للبعثات.
- ب- إقرار القواعد الخاصة بالامتحانات والاختبارات وإجرائاتها ومراقبة سيرها وإقرار النتائج.
- ج- تطوير البرامج التدريبية والأنظمة المعتمدة في المعهد بما يسهم في الارتقاء بالعملية التدريبية والمعرفية.
- ٣- على الصعيد الإداري،
- أ- اعتماد ما يلي،
- النظام الداخلي والهيكل الوظيفي متضمناً الملاك العددي للمعهد.
- نظام العقوبات والمخالفات الخاص بالمعهد الدبلوماسي، وإقرار العقوبات النافذة على الحالات المرفوعة إليه من مدير المعهد.
- أسس ومعايير التعاقد مع الخبراء السوريين والعرب والأجانب للتدريس والتدريب في المعهد من ذوي الكفاءات التي تؤهلهم لذلك، والموافقة على التعاقد معهم وفق مقترحات مدير المعهد.
- أسس المرافعات والحوافز للمتقاعدين والأساتذة الزائرين في المعهد وفق النظام المالي للمعهد.
- ب- إقرار النظام المالي لإصداره أولاً من وزير الخارجية والمغتربين.

المادة ٦- تعدل المادة /١٦/ من المرسوم التشريعي رقم /٢٠/ لعام ٢٠١٦ بحيث تصبح على النحو الآتي،

- أ- مدير المعهد هو المرجع الإداري الأعلى في المعهد، والمسؤول عن تنفيذ مهامه ويشرف ويتابع ويصدر القرارات التنفيذية اللازمة لتنفيذ قرارات مجلس الإدارة، وهو مسؤول مسؤولية مباشرة أمام مجلس الإدارة عن حسن سير أعمال المعهد، وهو أمر للصرف وعاقد للنفقة.
- ب- يعين مدير المعهد بمرسوم لمدة عامين قابلة للتديد لثلاث مرات، ويحدد فيه أجره وتعويضاته.
- ج- يشترط لتعيين مدير المعهد أن يكون من العاملين أو من المتقاعدين ممن مارسوا مهام رئيس بعثة دبلوماسية للجمهورية العربية السورية في الخارج أو ممن لديهم خبرة أكاديمية عالية في هذا المجال.
- د- يتمتع مدير المعهد بالصلاحيات اللازمة لإدارة المعهد وفق القواعد المنصوص عليها في هذا المرسوم التشريعي والنظام الداخلي للمعهد، ولا سيما في الأمور التالية،
- ١- على صعيد الإشراف والمتابعة،
١. الإشراف والرقابة على سير العملية التأهيلية وضمان جودة عملها.
  ٢. إدارة شؤون المعهد العلمية والمالية والإدارية وإصدار القرارات التنفيذية اللازمة.
  ٣. التعاقد مع الخبراء السوريين والعرب والأجانب بعد موافقة مجلس إدارة المعهد من أجل التدريس والتدريب في المعهد وفق الأسس والمعايير المعتمدة من قبله.
- ٢- على الصعيد الفني،
١. متابعة تنفيذ البرامج التخصصية للمعهد الدبلوماسي بما يضمن حسن تنفيذه لغاياته.
  ٢. ضمان حسن سير نظام الاختبارات والامتحانات وإصدار القرارات الناظمة لها.
  ٣. اقتراح وتكليف المحاضرين والمدرسين وأعضاء اللجان الخاصة بمناقشة الأبحاث بعد موافقة مجلس إدارة المعهد من،
    - الدبلوماسيين القائمين على رأس عملهم.
    - الدبلوماسيين والمحاضرين العرب أو الأجانب.
    - الدبلوماسيين المحالين على التقاعد.
    - أعضاء الهيئة التعليمية في الجامعات أو الخبراء من ذوي الاختصاص في المجالات المحددة لعمل المعهد.

## ٣- على الصعيد الإداري،

١. التوقيع على الوثائق التي يمنحها المعهد.
٢. تطوير الواقع الإداري للمعهد وتنمية الموارد البشرية العاملة فيه وتدريبها بغاية رفع مستويات الأداء.
٣. إعداد النظام الداخلي والهيكل الوظيفي متضمناً الملاك العددي للمعهد.
٤. إعداد النظام المالي لأجور التدريب ومستلزماته والحقائب التدريبية والاستشارات التخصصية بالتنسيق مع وزارة المالية، ورفعها إلى مجلس الإدارة.
٥. إصدار قرارات التعيين والنقل والتدب للعاملين في المعهد.
٦. إصدار قرارات تكليف العاملين في الوزارة باتباع الدورات والبرامج التدريبية.
٧. إصدار قرارات منح المكافآت والحوافز للعاملين في المعهد وفق الأنظمة والقوانين النافذة.

هـ- يعدّ مدير المعهد الخطة الدورية وتقرير المتابعة السنوي لكافة نشاطات المعهد ونتائجه ورفعها إلى مجلس إدارة المعهد لإقراره.

المادة ٧- تعدل المادة /١٧/ من المرسوم التشريعي رقم /٢٠/ لعام ٢٠١٦ بحيث تصبح على النحو الآتي،

- أ- ينظم مجلس إدارة المعهد كافة البرامج المتعلقة بمنح الألقاب الدبلوماسية والقنصلية والنقل للبعثات على النحو الآتي،
- ١) نظام التأهيل المستمر، ويتضمن:
    - وثيقة التأهيل الأولي بالدبلوماسية لنيل لقب ملحق.
    - وثيقة التأهيل المتوسط بالدبلوماسية لنيل لقب سكرتير أول.
    - وثيقة التأهيل المتقدم بالدبلوماسية لنيل لقب مستشار.
  - ٢) نظام الاختبارات المستمر، ويتضمن:
    - نظام الاختبار الأولي للانتقال بين المراتب الدبلوماسية للحلقة الثانية والمتعلقة بنيل اللقبين سكرتير ثالث وسكرتير ثان.
    - نظام الاختبار المتقدم للانتقال بين المراتب الدبلوماسية للحلقة الأولى والمتعلقة بنيل الألقاب التالية، وزير مستشار - وزير مفوض - سفير.
  - ٣) نظام التأهيل الموحد للنقل للبعثات.
  - ٤) نظام الإعداد الخاص للنقل للبعثات.

- ب- يقر مجلس إدارة المعهد ما يلي:
- نتائج نظامي التأهيل والاختبارات المستمر لنيل الألقاب الدبلوماسية.
  - نتائج نظامي النقل للبعثات، ويعتبر ترتيب النجاح فيها أساساً في تحديد الأسبقية للنقل للبعثات حتى صدور النتائج التالية.
  - نماذج التقييم والاختبارات الخاصة بكل البرامج والدورات الواردة ذكرها في الفقرات السابقة من هذه المادة.
- ج- ينظم مجلس إدارة المعهد ما يلي:
- برامج الاختصاصات الدبلوماسية وأسس توزيع الدبلوماسيين عليها، ومعايير التقييم فيها ويعتمد نتائجها.
  - دورات التمكين للإداريين في الحاسبة الالكترونية والأنظمة المالية ومنظومة إصدار جوازات السفر.
- د - ينقل المعينون الجدد في السلك الدبلوماسي في حال رسوبهم لمرتين متتاليتين في اختبارات نيل وثيقة التأهيل الأولي بالدبلوماسية إلى السلك الإداري، وفي حال رسوبهم في اختبارات نيل وثيقة التأهيل الإداري ينقلون خارج ملاك وزارة الخارجية والمغتربين.
- المادة ٨- تعدل المادة /١٨/ من المرسوم التشريعي رقم /٢٠/ لعام ٢٠١٦ بحيث تصبح على النحو الآتي:
- أ- يتضمن نظام العقوبات والمخالفات في المعهد الدبلوماسي مخالفات نظام التدريب ومخالفات القواعد السلوكية ضمن المعهد الدبلوماسي.
- ب- في حال تكرار المخالفات المتعلقة بنظام التدريب لأكثر من مرتين يصدر قرار من مجلس إدارة المعهد الدبلوماسي بتأخير نيل اللقب الدبلوماسي أو الإيفاد للبعثات لمدة عامين.
- ج- في حال تكرار المخالفات المتعلقة بالقواعد السلوكية لأكثر من مرتين يصدر قرار من مجلس إدارة المعهد الدبلوماسي بفصل المتدرب من السلك الدبلوماسي أو الإداري ونقله خارج ملاك وزارة الخارجية والمغتربين.
- د- يصدر مجلس إدارة المعهد نظام العقوبات والمخالفات في المعهد الدبلوماسي، ويقر العقوبات وفق هذا النظام بقرار صادر عن الوزير.
- المادة ٩- تعدل المادة /١٩/ من المرسوم التشريعي رقم /٢٠/ لعام ٢٠١٦ بحيث تصبح على النحو الآتي: "ينفذ المعهد دورات تخصصية في العلوم الدبلوماسية والسياسية والبراسم والعلاقات العامة للجهات العامة الأخرى في الدولة التي تتطلب طبيعة عملها ذلك".

المادة ١٠- تعدل الفقرة (ب) من المادة /٤٢/ من المرسوم التشريعي رقم /٢٠/ لعام ٢٠١٦ بحيث تصبح على النحو الآتي: "ب- يحدد مجلس إدارة المعهد الدبلوماسي شروط المسابقة لتعيين العاملين في السلك الدبلوماسي والقنصلي بما ينسجم مع الشروط الناظمة للتعيين في هذا السلك الواردة بهذا المرسوم التشريعي، وتصدر بقرار من الوزير".

المادة ١١- تعدل المادة /٤٣/ من المرسوم التشريعي رقم /٢٠/ لعام ٢٠١٦ بحيث تصبح على النحو الآتي:

أ- تحدد بقرار من مجلس إدارة المعهد الدبلوماسي شروط المسابقة لتعيين العاملين في وظائف الفئتين الأولى والثانية من السلك الإداري وفقاً للقوانين والأنظمة الناظمة.  
ب- يحدد بقرار من معاون الوزير المختص شروط الاختبار لتعيين العاملين في وظائف الفئات الثالثة والرابعة والخامسة من السلك الإداري وفقاً للقوانين والأنظمة الناظمة.

المادة ١٢- تعدل الفقرة (ج) من المادة /٤٦/ من المرسوم التشريعي رقم /٢٠/ لعام ٢٠١٦ بحيث تصبح على النحو الآتي: "ج- يجوز بقرار من الوزير بناءً على اقتراح مجلس إدارة المعهد، منح لقب ملحق لأي من العاملين الإداريين المنقولين إلى البعثات طيلة مدة عمله بها وفق الأسس والمعايير الواردة في النظام الداخلي للمعهد الدبلوماسي".

المادة ١٣- تعدل المادة /٤٧/ من المرسوم التشريعي رقم /٢٠/ لعام ٢٠١٦ بحيث تصبح على النحو الآتي:

أ- تعد الألقاب الدبلوماسية ملكاً للدولة ولا تمنح إلا بالانتقاء وضمن الشروط المحددة لها في نظامي التأهيل والاختبارات المستمر المقررة في المادة /١٧/ من هذا المرسوم التشريعي والنظام الداخلي للمعهد الدبلوماسي.  
ب - يطلق على المعيّنين الجدد في السلك الدبلوماسي صفة ملحق متمرن خلال فترة التدريب والتأهيل، ولا يمنحون لقب ملحق إلا بعد نيلهم وثيقة التأهيل الأولي بالدبلوماسية.

المادة ١٤- تعدل المادة /٤٨/ من المرسوم التشريعي رقم /٢٠/ لعام ٢٠١٦ بحيث تصبح على النحو الآتي: "مع مراعاة أحكام المادة السابقة يعد ترتيب النجاح في نظامي التأهيل والاختبارات المستمر في المعهد الدبلوماسي المنصوص عليها في المادة /١٧/ من هذا المرسوم التشريعي أساساً في تحديد الأسبقية في نيل الألقاب".

المادة ١٥- تعدل الفقرة (د) من المادة /٤٩/ من المرسوم التشريعي رقم /٢٠/ لعام ٢٠١٦ بحيث تصبح على النحو الآتي: "د- بقرار من الوزير لألقاب الحلقة الثانية بناءً على اقتراح المجلس الاستشاري وفق المعايير الواردة في المادة /١٧/ من هذا المرسوم التشريعي والنظام الداخلي للمعهد الدبلوماسي".

المادة ١٦- تعدل المادة /٥١/ من المرسوم التشريعي رقم /٢٠/ لعام ٢٠١٦ بحيث تصبح على النحو الآتي: "تجري عملية النقل للعمل في البعثات وفق الآليات والضوابط الواردة في المادة /٦/ من هذا المرسوم التشريعي المستندة أساساً على المصلحة الوطنية واحتياجات الوزارة والبعثات، ولا يوجد حق مكتسب تلقائياً للعاملين الدبلوماسيين للانتقال للعمل في البعثات، وتجري عملية نقل العاملين من فئات وظائف السلك الدبلوماسي والقنصلي للعمل في البعثات الموافقة لإحاور اختصاصهم بقرار من الوزير بناءً على توصية المجلس الاستشاري كما هو محدد في النظام الداخلي للمعهد الدبلوماسي على أن يمضي العامل الدبلوماسي مدة لا تقل عن سنتين كحد أدنى في الإدارة المركزية أو مكاتبها في المحافظات قبل الانتقال إلى أي بعثة، ولا تزيد عن أربع سنوات في كل مرة يتم نقله فيها في البعثات".

المادة ١٧- تعدل الفقرة (أ) من المادة /٥٤/ من المرسوم التشريعي رقم /٢٠/ لعام ٢٠١٦ بحيث تصبح على النحو الآتي: "أ- مع مراعاة أحكام المواد /٥١/ و /٥٢/ و /٥٣/ من هذا المرسوم التشريعي للوزير الحق في تقدير الحالات الضرورية التي توجب تخفيض مدة البقاء في الإدارة المركزية أو مكاتبها في المحافظات قبل النقل للبعثة بمقدار سنة واحدة فقط وفق الشروط المحددة في المادة /٦/ من هذا المرسوم التشريعي أو تمديد مدة العمل في البعثة لسنة إضافية وفقاً للمصلحة الوطنية".

المادة ١٨- تعدل المادة /٥٥/ من المرسوم التشريعي رقم /٢٠/ لعام ٢٠١٦ بحيث تصبح على النحو الآتي: "يجوز نقل الزوجين العاملين في الوزارة للعمل في بعثة واحدة على أن يتقاضى أحدهما فقط بدل الاغتراب وتعويضاته".

المادة ١٩- تلغى المادة /٥٢/ من المرسوم التشريعي رقم /٢٠/ لعام ٢٠١٦.

المادة ٢٠- ينشر هذا المرسوم التشريعي في الجريدة الرسمية.

دمشق في ١٣ /٥/ ١٤٤٠ هجري الموافق لـ ١٩ /١/ ٢٠١٩ ميلادي

رئيس الجمهورية

بشار الأسد



١٤/٢٠

لسخنة إلى: وزارة الخارجية والمغتربين

دمشق ط ١ / ١٥ / ٢٠١٩

## الملحق رقم /2/



## الجمهورية العربية السورية

## المرسوم رقم /١٤٥٠/

## رئيس الجمهورية

بناءً على أحكام القانون الأساسي للعاملين في الدولة رقم /٥٠/ لعام ٢٠٠٤ وتعديلاته.  
وعلى أحكام المرسوم التشريعي رقم /٢٠/ لعام ٢٠١٦ وتعديلاته.

## يرسم ما يلي:

**المادة ١: التعاريف والمصطلحات:** يقصد بالكلمات والتعابير الآتية في معرض تطبيق أحكام هذا المرسوم

المعنى المبين بجانب كل منها:

الوزارة: وزارة الخارجية والمغتربين.

الوزير: وزير الخارجية والمغتربين.

المعهد: المعهد الدبلوماسي.

المدير: مدير المعهد الدبلوماسي.

المسلك الإداري: مجموعة الوظائف التي تكون واجباتها ومسؤولياتها القيام بأعمال الخدمات الإدارية والمالية اللازمة لعمل المعهد.

المسلك التدريبي: مجموعة الوظائف التي تكون واجباتها ومسؤولياتها القيام بأعمال خدمات التدريب في المعهد.

**المادة ٢:** يحدد الملاك العددي للمعهد ب/٥٦/ مركز عمل موزع على المسلكين الوظيفيين الآتيين:

أ. المسلك الإداري.

ب. المسلك التدريبي.

**المادة ٣:** تتكون المسالك الوظيفية المحددة في المادة /٢/ من هذا المرسوم من مجموعة وظائف تتوزع على

المستويات الإدارية الآتية:

أ. مستوى الإدارة العليا: مدير المعهد.

ب. مستوى الإدارة التنفيذية: رؤساء الأقسام.

ج. مستوى الدعم العملي: رؤساء الدوائر.



المادة 4: يتكون المسلك الإداري من مجموعة الوظائف الفرعية الآتية:

أ. مجموعة الوظائف الإدارية وتوزع وفق الجدول الآتي:

المستوى الوظيفي	الوظيفة	الوحدة التنظيمية	الفئة	العدد	المؤهل العلمي
مستوى الإدارة العليا	مدير المعهد	-	أولى	١	- دكتوراه في جميع الاختصاصات للعاملين أو المتقاعدين ممن مارسوا مهام رئيس بعثة. - دكتوراه في (العلوم السياسية - العلاقات الدولية والدبلوماسية) بالنسبة لمن لديهم خبرة أكاديمية عالية في هذا المجال.
مستوى الإدارة التنفيذية	رئيس قسم الاتصال والدعم التنفيذي	قسم الاتصال والدعم التنفيذي	أولى	١	إجازة جامعية على الأقل في العلوم السياسية - علوم الإدارة بمختلف اختصاصاتها - الشهادة العليا في الإدارة العامة.
مستوى الدعم العملي	أمين سر المعهد	قسم الاتصال والدعم التنفيذي	أولى	١	إجازة جامعية على الأقل في (العلوم السياسية - الحقوق) - علوم الإدارة بمختلف اختصاصاتها - الشهادة العليا في الإدارة العامة.
	رئيس دائرة الموارد البشرية	قسم الاتصال والدعم التنفيذي	أولى	١	إجازة جامعية على الأقل في الحقوق - علوم الإدارة بمختلف اختصاصاتها - الشهادة العليا في الإدارة العامة.
	رئيس دائرة الخدمات المشتركة	قسم الاتصال والدعم التنفيذي	أولى	١	إجازة جامعية على الأقل في الهندسة (المدنية - المعمارية - الميكانيكية - الكهربائية).
	رئيس دائرة المعلوماتية	قسم الاتصال والدعم التنفيذي	أولى	١	إجازة جامعية على الأقل في الهندسة (المعلوماتية - الحاسبات - الإلكترونيات).
مستوى الدعم العملي	رئيس دائرة الدراسات والنشر	قسم البرامج والدراسات	أولى	١	ماجستير على الأقل في (العلوم السياسية - الاقتصاد - علوم الإدارة بمختلف اختصاصاتها) - الشهادة العليا في الإدارة العامة.
	رئيس دائرة العلاقات الخارجية	قسم البرامج والدراسات	أولى	١	ماجستير على الأقل في (العلوم السياسية - اللغات - علوم الإدارة بمختلف اختصاصاتها) - الشهادة العليا في الإدارة العامة.

ب. مجموعة وظائف الخدمات الإدارية المساعدة وتوزع وفق الجدول الآتي:

الوظيفة	الوحدة التنظيمية	الفئة	العدد	المؤهل العلمي
مساعد إداري أول	دائرة الموارد البشرية	أولى	١	إجازة جامعية على الأقل في العلوم السياسية - علوم الإدارة بمختلف اختصاصاتها - الشهادة العليا في الإدارة العامة.
مساعد إداري ثان	دائرة الخدمات المشتركة	ثانية	١	المعهد التقني - (الإحصاء - إدارة الأعمال والتسويق - المحاسبة والتمويل - الحاسوب).



المؤهل العلمي	العدد	الفئة	الوحدة التنظيمية	الوظيفة
المعهد التقاني لـ (الإحصاء - إدارة الأعمال والتسويق - المحاسبة والتمويل - الحاسوب).	١	ثانية	دائرة الموارد البشرية	مساعد إداري ثان
المعهد التقاني للمحاسبة والتمويل	١	ثانية	دائرة المحاسبة	مساعد مالي
المعهد التقاني لـ (الإحصاء - إدارة الأعمال والتسويق - الحاسوب)	٢	ثانية	دائرة التدريب المستمر	مشرف قاعات
إجازة جامعية في قسم المكتبات	٢	أولى	دائرة الدراسات والنشر	مشرف مكتبات
المعهد التقاني لـ (الإحصاء - إدارة الأعمال والتسويق - الحاسوب)	١	ثانية	دائرة الدراسات والنشر	مساعد مشرف مكتبات
المعهد التقاني لـ (الإحصاء - إدارة الأعمال والتسويق - الحاسوب)	٢	ثانية	دائرة العلاقات الخارجية	منسق
شهادة التعليم الأساسي + شهادة قيادة دراجة نارية	١	رابعة	دائرة الخدمات المشتركة	مراسل
يجيد القراءة والكتابة ويتمتع بلياقة بدنية تتناسب مع الوظيفة	١	خامسة	دائرة الخدمات المشتركة	مستخدم

ج. مجموعة الأعمال المهنية، وتوزع وفق الجدول الآتي:

المؤهل العلمي	العدد	الفئة	الوحدة التنظيمية	الوظيفة
إجازة جامعية على الأقل في الهندسة (الميكانيكية - الكهربائية)	١	أولى	دائرة الخدمات المشتركة	مهندس
إجازة جامعية على الأقل في الهندسة (المعلوماتية - الحاسبات - الالكترون).	١	أولى	دائرة المعلوماتية	مهندس
المعهد التقاني للحاسوب	٢	ثانية	دائرة المعلوماتية	مساعد مهندس
شهادة إتمام مرحلة التعليم الأساسي + إجازة سوق عامة	٥	رابعة	دائرة الخدمات المشتركة	سائق

المادة ٥ : يتكون المسلك التدريبي من مجموعة الوظائف الفرعية الآتية:

أ- مجموعة الوظائف التدريبية وتوزع وفق الجدول الآتي:

المستوى الوظيفي	الوظيفة	الوحدة التنظيمية	الفئة	العدد	المؤهل العلمي
مستوى الإدارة التنفيذية	رئيس قسم التدريب والتأهيل	قسم التدريب والتأهيل	أولى	١	دكتوراه في (العلوم السياسية - علوم الإدارة بمختلف اختصاصاتها) - الشهادة العليا في الإدارة العامة.
	رئيس قسم البرامج والدراسات	قسم البرامج والدراسات	أولى	١	دكتوراه في (العلوم السياسية - علوم الإدارة بمختلف اختصاصاتها) - الشهادة العليا في الإدارة العامة.
مستوى الدعم العملي	رئيس دائرة التدريب المستمر	قسم التدريب والتأهيل	أولى	١	ماجستير على الأقل في العلوم السياسية - علوم الإدارة بمختلف اختصاصاتها - الشهادة العليا في الإدارة العامة.
	رئيس دائرة الاختيار والتقييم	قسم التدريب والتأهيل	أولى	١	ماجستير على الأقل في (العلوم السياسية - علوم الإدارة بمختلف اختصاصاتها) - الشهادة العليا في الإدارة العامة.
	رئيس دائرة التأهيل والنقل للبعثات	قسم التدريب والتأهيل	أولى	١	ماجستير على الأقل في (العلوم السياسية - علوم الإدارة بمختلف اختصاصاتها) - الشهادة العليا في الإدارة العامة.
	رئيس دائرة البرامج	قسم البرامج والدراسات	أولى	١	ماجستير على الأقل في (العلوم السياسية - علوم الإدارة بمختلف اختصاصاتها) - الشهادة العليا في الإدارة العامة.

ب- مجموعة الوظائف التدريبية المساعدة وتوزع وفق الجدول الآتي:

الوظيفة	الوحدة التنظيمية	الفئة	العدد	المؤهل العلمي
مشرف تدريب	دائرة التدريب المستمر	أولى	٢	إجازة جامعية على الأقل في العلوم السياسية - علوم الإدارة بمختلف اختصاصاتها - الشهادة العليا في الإدارة العامة.
مشرف تدريب	دائرة التأهيل والنقل للبعثات	أولى	١	إجازة جامعية على الأقل في العلوم السياسية - علوم الإدارة بمختلف اختصاصاتها - الشهادة العليا في الإدارة العامة.
مساعد مشرف تدريب	دائرة التدريب المستمر	ثانية	٢	المعهد التقني لـ (الإحصاء - إدارة الأعمال والتسويق - المحاسبة والتمويل - الحاسوب)
مساعد مشرف تدريب	دائرة التأهيل والنقل للبعثات	ثانية	١	المعهد التقني لـ (الإحصاء - إدارة الأعمال والتسويق - المحاسبة والتمويل - الحاسوب)

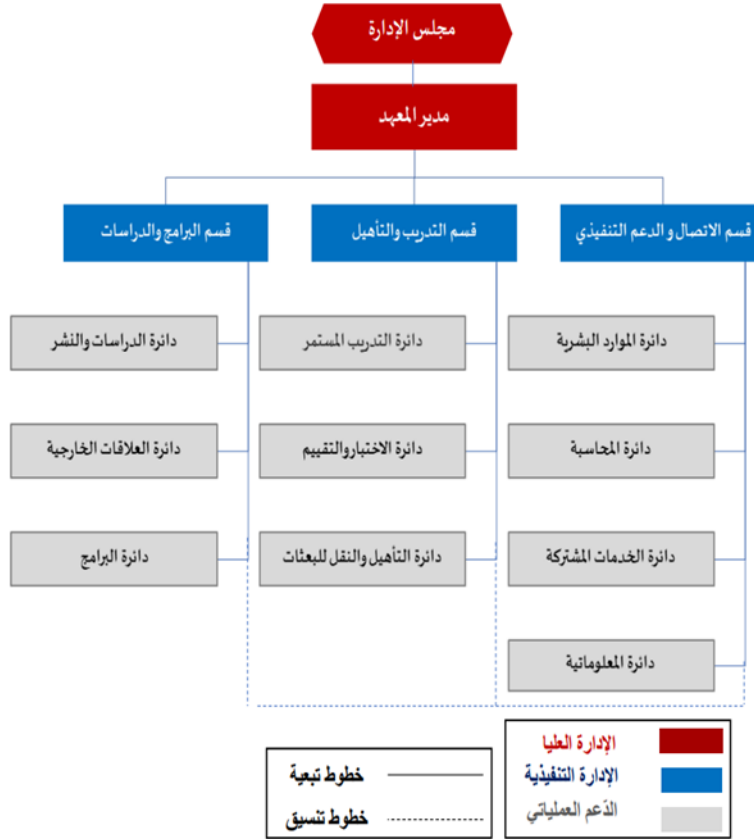
إجازة جامعية على الأقل في العلوم السياسية - علوم الإدارة بمختلف اختصاصاتها - الشهادة العليا في الإدارة العامة.	٣	أولى	دائرة الاختبار والتقييم	مشرف امتحاني
إجازة جامعية على الأقل في (العلوم السياسية - الاقتصاد - اللغات) - علوم الإدارة بمختلف اختصاصاتها - الشهادة العليا في الإدارة العامة.	٥	أولى	دائرة الدراسات والنشر	دارس
إجازة جامعية على الأقل في (العلوم السياسية - الاقتصاد - اللغات) - علوم الإدارة بمختلف اختصاصاتها - الشهادة العليا في الإدارة العامة.	٣	أولى	دائرة البرامج	مشرف برامج
ماجستير على الأقل في العلوم السياسية - علوم الإدارة بمختلف اختصاصاتها - الشهادة العليا في الإدارة العامة.	٣	أولى	دائرة البرامج	مُطوّر برامج

**المادة ٦:** يصدر الوزير دليل التوصيف الوظيفي للمعهد متضمناً بطاقات الوصف الوظيفي لكافة مراكز العمل والوظائف الوارد ذكرها في هذا المرسوم.

**المادة ٧:** ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية.

دمشق في ٠٠ / ٥ / ١٤٤٤ هجري الموافق لـ ١٤ / ١٠ / ٢٠٢٢ ميلادي

## الملحق رقم /3/ الهيكل التنظيمي للمعهد الدبلوماسي



## الملحق رقم /4/ التعديلات التي طرأت على المرسوم التشريعي رقم 20

النص الأصلي المرسوم 20 لعام 2016	النص المعدل /المرسوم 3 لعام 2019	مضمون التعديلات
المادة 11-	المادة 2-	مضمون التعديلات
تحدث في الوزارة هيئة تدريسية دبلوماسية باسم "المعهد الدبلوماسي".	<p>أ- تحدث هيئة تدريسية دبلوماسية <u>تتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي والإداري</u> باسم "المعهد الدبلوماسي" <u>تتوسط وزير الخارجية والمغتربين</u>.</p> <p>ب- يصدر الهيكل الوظيفي للمعهد <u>متمضمناً</u> الملاك العددي بمرسوم.</p> <p>ت- يحدث للمعهد بند مستقل في موازنة وزارة الخارجية والمغتربين.</p> <p><b>معدل (المرسوم 14 لعام 2019)</b></p>	<p>التمتع بالشخصية الاعتبارية</p> <p>- التمتع بالاستقلال المالي والإداري</p> <p>- الارتباط بوزير الخارجية والمغتربين</p> <p>إصدار هيكل وظيفي وملاك عددي بمرسوم</p> <p>أحداث بند مستقل من موازنة وزارة الخارجية والمغتربين</p> <p>المرسوم التشريعي رقم 14 لعام 2019</p> <p>" <b>أكون للمعهد الدبلوماسي موازنة مستقلة</b></p> <p><b>2. يفرغ خاص ملحق بموازنة وزارة الخارجية والمغتربين، و</b></p> <p><b>3 يدخل في الموازنة العامة للدولة تكامل نفقاته وإيراداته. "</b></p>
المادة 13-	المادة 3-	مضمون التعديلات
<p>أ- يمنح المعهد وفقاً للأحكام الواردة في النظام الداخلي للمعهد وثائق التدريب التالية:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. التأهيل الأولي في الدبلوماسية.</li> <li>2. التأهيل المتقدم في الدبلوماسية.</li> <li>3. إتمام دورة تدريبية في العلاقات العمالية ومهارات التواصل والبرامج.</li> </ol> <p>ب - يجوز بقرار من الوزير بناء على اقتراح مجلس إدارة المعهد إضافة وثائق تدريب إضافية.</p>	<p>أ- يتولى إدارة المعهد: مجلس إدارة المعهد. مدير المعهد.</p> <p>ب- يمنح المعهد وفقاً للأحكام الواردة في النظام الداخلي للمعهد وثائق التدريب التالية:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- وثيقة التأهيل الأولي في الدبلوماسية.</li> <li>2- وثيقة التأهيل المتوسط في الدبلوماسية.</li> <li>3- وثيقة التأهيل المتقدم في الدبلوماسية.</li> <li>4- وثيقة التأهيل الإداري.</li> <li>5- شهادة تدريبية في العلاقات العامة ومهارات التواصل والبرامج.</li> </ol> <p>ج- يجوز بقرار من مجلس إدارة المعهد بناء على اقتراح مدير المعهد إضافة وثائق تدريبية إضافية.</p>	<p><b>حصص مسؤولية إدارة المعهد بـ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- مجلس الإدارة.</li> <li>- مدير المعهد</li> </ul> <p><b>تحديد وثائق التدريب</b></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;">وثيقة التأهيل الأولي في الدبلوماسية</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;">وثيقة التأهيل المتوسط في الدبلوماسية</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;">وثيقة التأهيل المتقدم في الدبلوماسية</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;">وثيقة التأهيل الإداري</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;">شهادة تدريبية في العلاقات العامة ومهارات التواصل والبرامج</div>



مضمون التعديلات	المادة 3-	المادة 13-
<p><b>تغيير تشكيل مجلس إدارة المعهد</b></p>	<p><b>المادة 4- أ:</b> يتألف مجلس إدارة المعهد من:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>وزير الخارجية والمغتربين</li> <li>رئيساً لمجلس الإدارة</li> <li>نائباً لرئيس مجلس الإدارة</li> <li>مدير شؤون رئاسة الجمهورية</li> <li>عضواً</li> <li>مدير المعهد</li> <li>عضواً</li> <li>مدير إدارة الدراسات والترجمة</li> <li>عضواً</li> <li>مدير إدارة الشؤون الإدارية</li> <li>عضواً</li> <li>ممثل عن وزارة شؤون رئاسة الجمهورية</li> <li>عضواً</li> </ul>	<p><b>المادة 4- أ:</b> يتألف مجلس إدارة المعهد من:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>الوزير</li> <li>نائب الوزير</li> <li>أحد معاوني الوزير الذي يسميه الوزير</li> <li>مدير المعهد البيداغوجي</li> <li>مدير الشؤون الإدارية</li> <li>عضواً</li> <li>أحد المديرين ممن يختاره الوزير</li> <li>عضواً</li> </ul>
<p><b>مضمون التعديلات</b></p>	<p><b>المادة 5-</b></p>	<p><b>المادة 15-</b></p>
<p><b>تحديد صلاحيات مجلس الإدارة</b></p>	<p>يبارس مجلس إدارة المعهد جميع الأعمال التي تؤدي إلى تحقيق الهدف من إحداثه وعلى وجه الخصوص ما يلي:</p> <p>أ- <b>على صعيد الإشراف والمتابعة:</b></p> <p>إقرار نظام اختبارات ومسابقات التعيين للملاك الإداري والبيداغوجي في الوزارة وفق الأحكام الخاصة بذلك، والورادة في هذا المرسوم التشريعي.</p> <p>ب وضع قواعد العمل المتعلقة بنظام اختبارات الترفيع لتبيل الألقاب البيداغوجية ونقل العاملين للبعثات.</p> <p>ج تنظيم برامج الاختصاصات البيداغوجية وأسس التوزيع ومعايير التقييم فيها واعتماد نتائجها، ورفع التوصية بتوزيع العاملين البيداغوجيين عليها إلى المجلس الاستشاري.</p> <p>د مطابقة معايير انتقاء العاملين وتقلابهم بين الإدارة المركزية والبعثات وفق أحكام هذا المرسوم التشريعي والنظام الداخلي للمعهد البيداغوجي، ورفع التوصية بها إلى المجلس الاستشاري.</p> <p>هـ دراسة منح الألقاب البيداغوجية وتوزيع العاملين البيداغوجيين والإداريين العائدين من البعثات على الإدارات المركزية وفق القواعد الناظمة لذلك، والمخصوص عليها في هذا المرسوم التشريعي والنظام الداخلي للمعهد البيداغوجي، ورفع التوصية بها إلى المجلس الاستشاري.</p>	<p>يبارس مجلس إدارة المعهد جميع الأعمال التي تؤدي إلى تحقيق الهدف من إحداثه وعلى وجه خاص ما يلي:</p> <p>أ- وضع واعتماد الأسس والمعايير والمستويات التي يقرها المعهد لتقييم البيداغوجيين والإداريين.</p> <p>ب- وضع واعتماد مفردات المناهج التدريسية والتدريبية التي يقرها المعهد لبرامجه المختلفة.</p> <p>ج- إقرار توقيع اتفاقيات التعاون مع المؤسسات الأكاديمية والتدريبية بما يسهل في خدمة برامجه.</p> <p>هـ- إقرار القواعد الخاصة بالامتحانات والاختبارات والتدريبية بما يسهل في خدمة برامجه.</p> <p>و- إجراء أبحاث ومراقبة سيرها وإقرار النتائج.</p> <p>و- إقرار أسس الكفاءات والحوافز للمتقدمين والأساتذة الزائرين في المعهد وفق القوانين والأنظمة الناظمة.</p>

	<p>و- وضع واعتماد الأسس والمعايير والمستويات التي يقرها المعهد لتقييم الدبلوماسيين والإداريين.</p> <p>ز- دراسة وإقرار نتائج تقييم العاملين المتدربين في المعهد الدبلوماسي.</p> <p>ح- الاطلاع على نتائج تقييم الأداء المجالية إليه من المجلس الاستشاري الواردة من رؤساء البعثات ومديري الإدارات والرؤساء المباشرين للعاملين وفق معايير التقييم المعتمدة في المعهد وبيان الرأي فيها.</p> <p>ط- إقرار توقيع اتفاقيات التعاون مع المؤسسات الأكاديمية والتدريبية بما يسهم في خدمة برامجها، وتوزيع منح التدريب الخارجي وفق الأسس المعتمدة في النظام الداخلي للمعهد.</p> <p><b>علم الصعبد القفئة:</b></p> <p>أ- وضع واعتماد مفردات المناهج التدريسية والتدريبية لنظم التأهيل والاختبارات المستمر والنقل للبعثات.</p> <p>ب- إقرار القواعد الخاصة بالامتحانات والاختبارات وإجراءها ومراقبة سيرها وإقرار النتائج.</p> <p>ج- تطوير البرامج التدريبية والأنظمة المعتمدة في المعهد بما يسهم في الارتقاء بالعملية التدريبية والعرفية.</p> <p><b>علم الصعبد الإدارة:</b></p> <p>اعتماد ما يلي:</p> <p>أ- النظام الداخلي والهيكل الوظيفي متضمناً الملاك العددي للمعهد.</p> <p>ب- نظام العقوبات والمخالفات الخاص بالمعهد الدبلوماسي، وإقرار العقوبات النافذة على الحالات المرفوعة إليه من مدير المعهد.</p> <p>ج- أسس ومعايير التعاقد مع الخبراء السوريين والعرب والأجانب للتدريس والتدريب في المعهد من ذوي الكفاءات التي تؤهلهم لذلك، والموافقة على التعاقد معهم وفق مقترحات مدير المعهد.</p> <p>د- أسس المكافآت والجوائز للمتقدين والأساتذة الزائرين في المعهد وفق النظام المالي للمعهد.</p> <p>هـ- إقرار النظام المالي لإصداره أصولاً من وزير الخارجية والمغتربين.</p>
--	---

المادة 16	المادة 6-	
<p>أ- يعين مدير المعهد بقرار من الوزير بناءً على اقتراح المجلس الاستشاري.</p> <p>ب - يشترط تعيين مدير المعهد أن يكون من العاملين أو من المتقاعدين ممن مارسوا مهام رئيس بعثة دبلوماسية للجمهورية العربية السورية في الخارج أو ممن لديهم خبرة أكاديمية عالية في المجال.</p> <p>ج - يتمتع مدير المعهد بالصلاحيات اللازمة لإدارة المعهد ولا سيما في الأمور التالية:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. التوقيع على الوثائق التي يمنحها المعهد.</li> <li>2. مراقبة حسن سير الدروس والمحاضرات في المعهد.</li> <li>3. الإشراف على عمليات الامتحانات</li> <li>4. الإشراف على أمانة سر المعهد.</li> <li>5. اقتراح برامج التدريب والتأهيل في المعهد.</li> </ol>	<p>أ- مدير المعهد هو المرجع الإداري الأعلى في المعهد، والمسؤول عن تنفيذ مهامه ويشرف ويتابع ويصدر القرارات التنفيذية اللازمة لتنفيذ قرارات مجلس الإدارة، وهو مسؤول مباشرة أمام مجلس الإدارة عن حسن سير أعمال المعهد، وهو أمر للصراف وعاقده للنفقة.</p> <p>ب- يعين مدير المعهد بمرسوم لمدة عامين قابلة للتجديد لثلاث مرات، ويحدد فيه أجره وتعويضاته.</p> <p>ج- يشترط تعيين مدير المعهد أن يكون من العاملين أو من المتقاعدين ممن مارسوا مهام رئيس بعثة دبلوماسية للجمهورية العربية السورية في الخارج أو ممن لديهم خبرة أكاديمية عالية في هذا المجال.</p> <p>د- يتمتع مدير المعهد بالصلاحيات اللازمة لإدارة المعهد وفق التواعد المنصوص عليها في هذا المرسوم التشريعي والنظام الداخلي للمعهد، ولا سيما في الأمور التالية:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- على صعيد الإشراف والمتابعة:</li> <li>1. الإشراف والرقابة على سير العملية التأهيلية وضمان جودة عملها.</li> <li>2. إدارة شؤون المعهد العلمية والمالية والإدارية وإصدار القرارات التنفيذية اللازمة.</li> <li>3. التعاقد مع الخبراء السوريين والعرب والأجانب بعد موافقة مجلس إدارة المعهد من أجل التدريس والتدريب في المعهد وفق الأنسب والمعايير المعتمدة من قبله.</li> <li>2- على الصعيد الفني:</li> <li>1. متابعة تنفيذ البرامج التخصصية للمعهد الدبلوماسي بما يضمن حسن تنفيذه لغاياته.</li> <li>2. ضمان حسن سير نظام الاختبارات والامتحانات وإصدار القرارات الناطقة لها.</li> <li>3. اقتراح وتكليف المحاضرين والمدرسين وأعضاء اللجان الخاصة بمناقشة الأبحاث بعد موافقة مجلس إدارة المعهد من:</li> </ol>	<p>مضمون التعديلات</p> <p>صلاحيات عامة للمدير المعهد:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>المسؤولية أمام مجلس إدارة المعهد</li> <li>المرجع الإداري الأعلى في المعهد</li> <li>هو أمر صرف وعاقده نفقة</li> <li>المسؤول عن تنفيذ مهام المعهد</li> <li>متابعة وإصدار القرارات التنفيذية</li> </ul> <p>تعيين المدير بمرسوم لمدة عامين قابلة للتجديد ثلاث مرات، يحدد فيه الأجر والتعويضات</p> <p>لا تعديل</p> <p><b>توسيع وتفصيل صلاحيات المدير</b></p>



<p><b>المصعب الإداري</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>التوقيع على الوثائق</li> <li>إعداد عقد التدريب وإيفاء التزامات المعهد</li> <li>مختصاً بالمتابعة والتدبير الإداري</li> <li>إعداد عقد التدريب وإيفاء التزامات المعهد</li> <li>مختصاً بالمتابعة والتدبير الإداري</li> <li>إصدار قرارات منح المكافآت والعوافف للعاملين في المعهد وفق الأنظمة والقوانين النافذة.</li> </ul> <p><b>المصعب الفني</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>إقناع وتكليف المحاضرين والدراسيين وأعضاء الهيئة التدريسية</li> <li>ضمان حسن سير نظام الاختبارات</li> <li>تنفيذ البرامج التخصصية</li> </ul> <p><b>الإشراف والمتابعة</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>التعاقد مع الخبراء</li> <li>شؤون المعهد العلمية والفنية والإدارية</li> <li>الإشراف والرقابية</li> </ul>	<p>1-التوقيع على الوثائق التي يمنحها المعهد.</p> <p>2-تطوير الواقع الإداري للمعهد وتنمية الموارد البشرية العاملة فيه وتدريبها بغاية رفع مستويات الأداء.</p> <p>3-إعداد النظام الداخلي والهيكل التنظيمي متضمناً الملاك العددي للمعهد.</p> <p>4-إعداد النظام المالي لاجور التدريب ومستلزماته والحسابات التدريبية والاستشارات التخصصية بالتنسيق مع وزارة المالية، ورفعه إلى مجلس الإدارة.</p> <p>5-إصدار قرارات التعيين والنقل للعاملين في المعهد.</p> <p>6- إصدار قرارات تكليف العاملين في الوزارة باتباع الدورات والبرامج التدريبية.</p> <p>7- إصدار قرارات منح المكافآت والعوافف للعاملين في المعهد وفق الأنظمة والقوانين النافذة.</p>	<p>د - يعد مدير المعهد التقرير السنوي حول أنشطة المعهد ويرفقه إلى مجلس إدارة المعهد.</p> <p><b>المادة 17-</b></p> <p>يحدد في النظام الداخلي قواعد العمل في المعهد ويوجه خاص الأمور التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>نظام اختبارات مسابقات التعيين والترقية في الألقاب للسلك الدبلوماسي والقنصلي في الوزارة وفق الأحكام الخاصة بذلك الواردة بهذا المرسوم التشريعي.</li> <li>نظام دورات التأهيل والتدريب المخصصة للوزارة.</li> <li>نظام دورات التأهيل والتدريب المفتوحة للجهات العامة في العلوم الدبلوماسية والسياسية وغيرها.</li> <li>نظام اختبارات تقييم العاملين المؤهلين للنقل إلى البعثات.</li> </ul>
<p><b>مضمون التعديلات</b></p> <p>تفصيل البرامج المعتمدة والوثائق التي يصدرها المعهد</p> <p>التأهيل المستمر</p> <p>التأهيل الأسمى</p> <p>التأهيل المتوسط</p> <p>التأهيل المنخفض</p> <p>وثيقة</p> <p>الانتقال إلى الأسمى</p> <p>الانتقال إلى الأسمى</p> <p>نظام</p> <p>نظام الاختبارات المستمرة</p> <p>نظام الاختيار المتقدم</p> <p>نظام الاختيار الأسمى للانتقال بين المراتب الدبلوماسية لدرجة الثانية والمتعلقة بنيل الألقاب العالية؛ ونظام استشاري - ونظام مفوض - سفير.</p> <p>نظام التأهيل الموحد للنقل للبعثات.</p> <p>نظام الإعداد الخاص للنقل للبعثات.</p> <p>نظام إدارة المعهد ما يلي:</p>	<p>هـ- يعد مدير المعهد الخطة الدورية وتقرير المتابعة السنوي لكافة نشاطات المعهد ونتائجه ورفعه إلى مجلس إدارة المعهد لإقراره</p> <p><b>المادة 7-</b></p> <p>1- ينظم مجلس إدارة المعهد كافة البرامج المتعلقة بمنح الألقاب الدبلوماسية والقنصلية والنقل للبعثات على النحو الآتي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>نظام التأهيل المستمر، ويتضمن: <ul style="list-style-type: none"> <li>وثيقة التأهيل الأسمى بالدبلوماسية لنيل لقب ملحق.</li> <li>وثيقة التأهيل المتوسط بالدبلوماسية لنيل لقب سكرتير أول.</li> <li>وثيقة التأهيل المتقدم بالدبلوماسية لنيل لقب مستشار.</li> </ul> </li> <li>نظام الاختبارات المستمر، ويتضمن: <ul style="list-style-type: none"> <li>نظام الاختيار الأسمى للانتقال بين المراتب الدبلوماسية لدرجة الثانية والمتعلقة بنيل الألقاب العالية؛ ونظام استشاري - ونظام مفوض - سفير.</li> <li>نظام الاختيار المتقدم للانتقال بين المراتب الدبلوماسية لدرجة الأولى والمتعلقة بنيل الألقاب العالية؛ ونظام استشاري - ونظام مفوض - سفير.</li> <li>نظام التأهيل الموحد للنقل للبعثات.</li> <li>نظام الإعداد الخاص للنقل للبعثات.</li> </ul> </li> </ul> <p>ب- يقر مجلس إدارة المعهد ما يلي:</p>	<p>هـ- يعد مدير المعهد الخطة الدورية وتقرير المتابعة السنوي لكافة نشاطات المعهد ونتائجه ورفعه إلى مجلس إدارة المعهد لإقراره</p> <p><b>المادة 7-</b></p> <p>1- ينظم مجلس إدارة المعهد كافة البرامج المتعلقة بمنح الألقاب الدبلوماسية والقنصلية والنقل للبعثات على النحو الآتي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>نظام التأهيل المستمر، ويتضمن: <ul style="list-style-type: none"> <li>وثيقة التأهيل الأسمى بالدبلوماسية لنيل لقب ملحق.</li> <li>وثيقة التأهيل المتوسط بالدبلوماسية لنيل لقب سكرتير أول.</li> <li>وثيقة التأهيل المتقدم بالدبلوماسية لنيل لقب مستشار.</li> </ul> </li> <li>نظام الاختبارات المستمر، ويتضمن: <ul style="list-style-type: none"> <li>نظام الاختيار الأسمى للانتقال بين المراتب الدبلوماسية لدرجة الثانية والمتعلقة بنيل الألقاب العالية؛ ونظام استشاري - ونظام مفوض - سفير.</li> <li>نظام الاختيار المتقدم للانتقال بين المراتب الدبلوماسية لدرجة الأولى والمتعلقة بنيل الألقاب العالية؛ ونظام استشاري - ونظام مفوض - سفير.</li> <li>نظام التأهيل الموحد للنقل للبعثات.</li> <li>نظام الإعداد الخاص للنقل للبعثات.</li> </ul> </li> </ul> <p>ب- يقر مجلس إدارة المعهد ما يلي:</p>

<p><b>أقرار نظامي التأهيل والاختبارات</b></p>	<p>- نتائج نظامي التأهيل والاختبارات المستمر لنيل الألقاب الدبلوماسية. - نتائج نظامي النقل للبعثات، ويعتبر ترتيب النماذج فيها أساساً في تحديد الأسبقية للنقل للبعثات حتى صدور النتائج التالية. - نماذج التقييم والاختبارات الخاصة بكل البرامج والنماذج الواردة ذكرها في الفقرات السابقة من هذه المادة. ج- ينظم مجلس إدارة المعهد ما يلي: - برامج الاختصاصات الدبلوماسية وأسس توزيع الدبلوماسيين عليها، ومعايير التقييم فيها وتعتمد نتائجها. - دورات التمكن للإداريين في المحاسبة الالكترونية والأنظمة المالية ومظومة إصدار جوازات السفر. د- ينقل المعينون الجدد في السلك الدبلوماسي في حال رسوبهم لمرة متتاليتين في اختبارات نيل وثيقة التأهيل الأولي بالدبلوماسية إلى السلك الإداري، وفي حال رسوبهم في اختبارات نيل وثيقة التأهيل الإداري ينقلون خارج ملاك وزارة الخارجية والمعتمدين.</p>	<p><b>أقرار نظامي التأهيل والاختبارات</b></p>
<p><b>المادة 18-</b></p>	<p>يكلف بقرار من الوزير بناء على اقتراح مجلس إدارة المعهد المحاضرون والمدرسون والمدرّبون وأعضاء اللجان الخاصة بمناقشة وإعداد الخطط والمناهج من</p>	<p><b>المادة 8-</b></p>
<p>أ- الدبلوماسيين القاطنين على رأس عملهم. ب- الدبلوماسيين العرب والأجانب. ج- الدبلوماسيين المخالين على التقاعد د- أعضاء الهيئة التعليمية في الجامعات أو الخبراء من ذوي الاختصاص في المجالات المحددة لعمل المعهد.</p>	<p>أ- يتضمن نظام المعقوبات والمخالفات في المعهد الدبلوماسي مخالفات نظام التدريب ومخالفات القواعد المسلكية ضمن المعهد الدبلوماسي. ب- في حال تكرار المخالفات المتعلقة بنظام التدريب لأكثر من مرتين يصدر قرار من مجلس إدارة المعهد الدبلوماسي بتأخير نيل اللقب الدبلوماسي أو الإيفاد للبعثات لمدة عامين. ج- في حال تكرار المخالفات المتعلقة بالقواعد المسلكية لأكثر من مرتين يصدر قرار من مجلس إدارة المعهد الدبلوماسي بفصل المترد من السلك الدبلوماسي أو الإداري ونقله خارج ملاك وزارة الخارجية والمعتمدين. د- يصدر مجلس إدارة المعهد نظام المعقوبات والمخالفات في المعهد الدبلوماسي، وقر المعقوبات وفق هذا النظام بقرار صادر عن الوزير.</p>	<p><b>مضمون التعديلات</b></p>



## الملحق رقم /5/



الجمهورية العربية السورية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المعهد العالي لإدارة الأعمال

## الزميلات والزملاء الأعزاء

يقوم الباحث جهاد الجوجو بإجراء دراسة حول دور المعهد الدبلوماسي في تمكين موظفي وزارة الخارجية والمغتربين، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في قانون الأعمال من المعهد العالي لإدارة الأعمال HIBA، علماً بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها هي لأغراض البحث العلمي فقط وستحاط بالسرية التامة.

البيانات الشخصية					
الاسم	غير الزامي		مكان العمل الحالي	<input type="checkbox"/> الإدارة المركزية	<input type="checkbox"/> البعثة
الوظيفة الحالية	<input type="checkbox"/> مدير إدارة	<input type="checkbox"/> رئيس بعثة	اللقب الدبلوماسي	<input type="checkbox"/> سفير	<input type="checkbox"/> وزير مفوض
	<input type="checkbox"/> رئيس قسم	<input type="checkbox"/> قنصل		<input type="checkbox"/> وزير مستشار	<input type="checkbox"/> مستشار
	<input type="checkbox"/> رئيس دائرة	<input type="checkbox"/> نائب قنصل		<input type="checkbox"/> سكرتير أول	<input type="checkbox"/> سكرتير ثاني
	<input type="checkbox"/> غير ذلك	<input type="checkbox"/> مسؤول ملف		<input type="checkbox"/> سكرتير ثالث	<input type="checkbox"/> ملحق
المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> إجازة	<input type="checkbox"/> ماجستير	<input type="checkbox"/> دكتوراه	الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى

## البعد الأول- الكفاءة وتشمل التدريب والتطوير المستمر-التأهيل العلمي

المعيار					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					1 يفيد المعهد الدبلوماسي في تحسين المهارات العملية للدبلوماسيين لأداء المهام بكفاءة.
					2 تساهم الدورات في تطوير قدراتك في مجال العمل الدبلوماسي.
					3 يوائم المعهد الدبلوماسي بين مواد العلمية والاحتياجات الفعلية للدبلوماسيين من التدريب أو التطوير.
					4 يساهم المعهد الدبلوماسي في تعزيز الصداقات والعلاقات بين موظفي الوزارة والممثلين الدبلوماسيين.
					5 يساعد المعهد الدبلوماسي في تحسين مهارات التواصل والتفاعل الثقافي في العلاقات الدبلوماسية.
					6 يقدم المعهد الدبلوماسي تدريباً يعكس التحديات الحالية والنموذج المستقبلي للعمل الدبلوماسي
					7 يمتلك المعهد الدبلوماسي الموارد الكافية من أجل دورات تدريبية مستمرة
					8 يروج المعهد الدبلوماسي لثقافة التعلم المستمر والتطوير الشخصي بين موظفي وزارة الخارجية والمغتربين
					9 يشجع المعهد الدبلوماسي على التفكير الابتكاري والمبادرة في التعامل مع قضايا السياسة الدولية
					10 يشجع المعهد البحث العلمي وتطوير المعرفة في كافة مجالات عمل وزارة الخارجية
					11 يقدم المعهد الدبلوماسي فرصاً للاستفادة من خبراء وأكاديميين مرموقين في مجالات الدبلوماسية

					يقدم المعهد الدبلوماسي دورات وندوات تثقيفية تساهم في تحسين معرفتك الدبلوماسية	12
					يتيح المعهد الدبلوماسي لك الفرصة لحضور أحداث دولية أو محلية لتوسيع شبكة علاقاتك الدبلوماسية	13
					يُدعم المعهد الدبلوماسي الأبحاث والدراسات التي تعزز من مستوى فهم التحديات الدبلوماسية المعاصرة	14
					يستخدم المعهد التكنولوجيا اللازمة لتحسين كفاءتك وإنتاجيتك	15
					يساهم المعهد في تبادل الخبرات بين الموظفين ونقلها عبر الموظفين المتعاقبين على الوظائف	16
					يوفر المعهد الدبلوماسي دورات تدريبية كافية في مجال تنمية المهارات القيادية والإدارة.	17
					يعقد المعهد الدبلوماسي ورشات عمل وبشكل فرقي عمل تساهم في تطوير المهارات القيادية لدى الموظف.	18
					يوفر المعهد الدبلوماسي توجيهات مهنية ويقدم المشورة اللازمة للمساعدة في تطوير مهارات القيادة والإدارة.	19
					يقدم المعهد الدبلوماسي دورات تدريبية مفيدة لتطوير مهارات اتخاذ القرارات.	20
					يوفر المعهد الدبلوماسي دراسة حالات عملية وتحليل السيناريوهات في عملية اتخاذ القرارات	21
					يقدم المعهد فرص كافية للتفاعل مع الزملاء لمناقشة مشكلات محددة والتعاون على إيجاد الحلول.	22
					يقدم المعهد الدبلوماسي أمثلة عملية أو تمارين تطبيقية كافية تساهم في تطوير مهارات اتخاذ القرارات.	23
					البرامج التي يقدمها المعهد الدبلوماسي تعزز من قدرتك على تقدير المعلومات وتحليلها بفعالية.	24
					تتوافق مهارات اتخاذ القرارات المكتسبة من المعهد مع احتياجات ومتطلبات العمل.	25
					يقدم المعهد الدعم الكافي والمعرفة المطلوبة لتمكينك من اتخاذ القرارات الفعالة في مجال عملك.	26
					يساعد المعهد الدبلوماسي في تزويد الموظف بالأساليب الإدارية الحديثة الكفيلة بمساعدتك على اتخاذ قرارات سليمة.	27
					يقدم المعهد تدريباً شاملاً حول العمليات والأدوات المختلفة المستخدمة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية.	28
					يشجع المعهد على التفكير النقدي والابتكار في اتخاذ القرارات لتحفيز التطوير والتحسين المستمر.	29
					يقيم المعهد فعالية البرامج التدريبية وتحديثها بانتظام لضمان توافقها مع التحديات والمتطلبات المتغيرة في مجال اتخاذ القرارات.	30
					يقدم المعهد تدريباً كافياً حول إدارة المخاطر وتقييم النتائج المحتملة للقرارات والتحقق من النجاح.	31
					يقدم المعهد الدبلوماسي توجيهات أو تعليمات كافية حول مسائل الأخلاق والمساءلة في مجال الدبلوماسية.	32
					يوفر المعهد الدبلوماسي آليات فعالة لمراجعة الأداء والمساءلة.	33
					يوفر المعهد الدبلوماسي نظاماً متكاملاً للإبلاغ عن انتهاكات أو مخالفات في العمل الدبلوماسي.	34
					يستفيد الموظف من التقييم الدوري أو تقييم الأداء في تحسين أدائه.	35
					يُعزز المعهد الدبلوماسي التنوع والتكافؤ في بيئة العمل.	36
					يتم إجراء تقييمات دورية لأدائك من قبل المعهد الدبلوماسي.	37
					تساعد التقييمات الدورية المقامة من قبل المعهد الدبلوماسي في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للموظفين.	38
					يعلن المعهد الدبلوماسي عن نتائج التقييم الدوري لأدائك وتمكينك من قبل المعهد الدبلوماسي.	39
					يتم تطبيق توصيات التقييم بشكل فعال لتحسين أدائك وقدراتك.	40
					يتبع المعهد الدبلوماسي أساليب تقييم موضوعية وعادلة تضمن العدالة والمساواة بين الموظفين.	41
					يحدد المعهد الدبلوماسي نقاط القوة والضعف للموظفين بوضوح ويحدد الفرص المحتملة لتطوير الموظفين بناءً على عمليات التقييم.	42
					يتابع المعهد الدبلوماسي تحسين أداء الموظفين بعد عمليات التقييم في تحقيق الأهداف المحددة من خلال خطط تطوير مخصصة لذلك.	43
					يعمل المعهد الدبلوماسي على تفعيل دور الموظفين في عمليات التقييم الذاتي وتحديد احتياجات التطوير الشخصي.	44
					يوفر المعهد الدبلوماسي آليات للتغذية الراجعة الفعالة للموظفين بعد عمليات التقييم لتعزيز فهمهم لأدائهم وتحسين أدائهم في المستقبل.	45
					يوفر المعهد الدبلوماسي المساعدة والدعم اللازمين للموظفين الذين يسعون لتطوير الأداء المهني والشخصي بناءً على نتائج التقييم.	46
					يشجع المعهد الدبلوماسي على تبني ثقافة تقييم مستمرة ومنظمة لتعزيز التعلم المستمر وتحسين الأداء في مجال الدبلوماسية.	47
					تتم عمليات التقييم من قبل المعهد الدبلوماسي بشكل دوري ومنظم لضمان التطور المستمر والتحسين في أداء الموظفين وقدراتهم.	48
					يوفر المعهد الدبلوماسي آليات لتقدير الإنجازات والتقدم المحرز من قبل الموظفين	49
					يفيد المعهد الدبلوماسي في تحسين المهارات العملية للدبلوماسيين	50
					يوائم المعهد الدبلوماسي بين مواد العلمية والاحتياجات الفعلية للدبلوماسيين.	51
					يساهم المعهد الدبلوماسي في تعزيز الصداقات والعلاقات بين الدبلوماسيين.	52
					يساعد المعهد الدبلوماسي في تحسين مهارات التواصل الثقافي بين الدبلوماسيين.	53

					54	يُتيح المعهد الدبلوماسي لك الفرص بتوسيع شبكة علاقاتك الدبلوماسية
					55	يدعم المعهد الدبلوماسي الأبحاث والدراسات الدبلوماسية المعاصرة
					56	يوفر المعهد الدبلوماسي توجيهات مهنية ويقدم المشورة اللازمة للمساعدة في تطوير الدبلوماسيين.
					57	يساعد المعهد الدبلوماسي في تزويد الموظف بالأساليب الإدارية المناسبة للمجال الدبلوماسي.
					58	يقدم المعهد الدبلوماسي توجيهات في مجال الدبلوماسية.
					59	يحدد المعهد الدبلوماسي نقاط القوة والضعف للموظفين بوضوح لتقييم الموظفين الدبلوماسيين بناءً على عملهم.
					60	يروج المعهد الدبلوماسي لثقافة التعلم المستمر لموظفي وزارة الخارجية والمغتربين.
					61	يعمل المعهد الدبلوماسي على تفعيل دور الموظفين في عمليات التقييم الذاتي وتحديد احتياجات التطوير الشخصي.



**HI7BA**

HIGHER INSTITUTE OF  
BUSINESS ADMINISTRATION

نهاية المشروع