

الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي

المعهد الوطني للإدارة العامة

دليل الدفعة الثامنة

٢٠١٢-٢٠١١

في المعهد الوطني للإدارة العامة

مقدمة

يعتمد تحقيق النمو الاقتصادي والتطور الاجتماعي والسياسي لبلد ما بشكل أساس على مقدرة وكفاءة إدارة العاملين في الوزارات والمؤسسات الحكومية لتنفيذ السياسات والبرامج التنموية المختلفة.

وباعتبار أن الموارد البشرية تمثل الإطار العام الذي يساهم في تنفيذ كافة الأنشطة المتعلقة بهذه السياسات والبرامج فيعتبر الاستثمار في الموارد البشرية وإعدادها وتوجيهها من الضرورات التي تساعد في بناء القدرات ورفع مستوى الأداء الوظيفي والمؤسسي في القطاع الحكومي.

ولتطوير القطاع الحكومي بمكوناته الأساسية المتمثلة بتحسين نوعية الخدمات العامة وتبسيط الإجراءات، وإعادة هيكلة المؤسسات وتنظيمها في إطار مفهوم اللامركزية، وإدارة البرامج لتحقيق التنمية المستدامة، وجودة الاتصال والتواصل ونشر- التوعية على نطاق واسع، ووضع السياسات العامة وتطبيق اللامركزية في اتخاذ القرارات والمساءلة ضمن ضوابط قانونية وإدارية للتنفيذ على كافة المستويات، ومتابعة الأداء الحكومي على الصعيدين المالي والإداري، يتوجب البحث عن الأدوات التي تساهم في اختيار وإعداد وتدريب و تأهيل الموارد البشرية وتحقيق الفائدة المرجوة منها.

جاء قرار إحداث المعهد الوطني للإدارة العامة ليكون أحد أهم الأدوات الفاعلة التي يمكن الاعتماد عليها في إعداد الكوادر البشرية المؤهلة لتساهم في دفع عجلة التنمية المستدامة والقيام بعملية التطوير والإصلاح الإداري.

وانطلاقاً من ذلك يقوم المعهد بإعداد وتنفيذ سياسات متجددة للبرامج التدريبية تنسم بالشمولية والفعالية في مجال العلوم الاقتصادية والقانونية والإدارية لمواكبة عملية التطوير المستمرة، ويشكل المتدربون في المعهد مخرجات وكوادر نوعية تمارس محامها في عملية التنمية والإصلاح القانوني والاقتصادي والإداري من خلال ممارسة الوظيفة العامة لتقديم خدمات نوعية ورفع مستوى معيشة المواطن.

كما تساهم الخطط المعدة للتأهيل من قبل إدارة المعهد في تحقيق الهدف الأساس لإنشائه المتمثل في إعداد كادر قادر على فهم المتغيرات الاقتصادية الراهنة على الصعيدين الداخلي والخارجي، وإمكانية تحليلها في إطار السياسة العامة للدولة، وتسخير معارفه للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات المناسبة ورفع جودة الخدمة العامة.

و تسعى إدارة المعهد من خلال البرامج التدريبية في مجال إدارة المرافق العامة إلى دفع المتدرب ليتبنى أساليب الإدارة التشاركية، والعمل ضمن فريق لممارسة مهارته ومعارفه المكتسبة في التواصل مع الآخرين إضافة لتطوير الذات بما ينسجم مع نظم وأساليب الإدارة الحديثة والشعور بالمسؤولية تجاه المصلحة العامة، وليشكل خريجو المعهد شبكة علاقات بين الوزارات تعمل على تنفيذ السياسات العامة للدولة.

أخيراً فإن بناء القدرات ورفع كفاءتها وتوجيه مسارها يساهم بزيادة إيجابيات أداء الوظيفة العامة ويعزز منهج الشفافية والمساءلة.

وقد أعد هذا الدليل لتوضيح خطة الإعداد والتأهيل بكافة مراحلها لمتدربي الدفعة الثامنة، في المعهد الوطني للإدارة العامة خلال الفترة الواقعة بين ٢٠١١/١/٣ ولغاية ٢٠١٢/١٢/٣١ .

أسماء متدربي الدفعة الثامنة

في المعهد الوطني للإدارة العامة

الرقم	الاسم الثلاثي	الشهادة العلمية	الوضع الوظيفي
١	أدهم علي كيوان	هندسة زراعة	عامل
٢	أسامة شفيق زمام	إدارة أعمال (تعليم مفتوح)	عامل
٣	إياد يوسف علي	حقوق	عامل
٤	أميرة علي إبراهيم	هندسة زراعة	غير عامل
٥	إياد عبد الباقي كلاليب العشابي	علوم كيميائية	غير عامل
٦	بارعة علي زبش	هندسة ميكانيك	عامل
٧	باسم محسن عمار	هندسة ميكانيك	عامل
٨	بسمة جميل مصطفى	هندسة زراعة	غير عامل
٩	جهان فارس العوام	اقتصاد	عامل
١٠	حسام أحمد محمود	اقتصاد	عامل
١١	حسان يونس يونس	هندسة مدنية	عامل
١٢	حسين عبد السلام أبو الجدايل	طب بيطري	عامل
١٣	حيان سلامة الخطيب أبو فخر	هندسة ميكانيك	عامل
١٤	دريد فاضل الحمدان	هندسة ميكانيك	عامل
١٥	ديما عبد الحميد صبح	علوم سياسية	غير عامل
١٦	رشا طالب الأحمد	أدب انكليزي	غير عامل
١٧	رغد محمد خالد طرايشي	هندسة ميكانيك	عامل
١٨	رنا أحمد عطية	حقوق	غير عامل
١٩	رنا أحمد غالب الجنيد	أدب انكليزي	غير عامل
٢٠	رنا حسن السوقي	أدب انكليزي	عامل

عامل	إعلام	رنيم صلاح سليمان	٢١
عامل	أدب انكليزي	ريم عبد الله تيزيني	٢٢
عامل	حقوق	سها ملحم خليل	٢٣
عامل	هندسة كهرباء	عبد العزيز محمد سعيد حمادي الشاوي	٢٤
عامل	هندسة كيميائية	علاء محمد أبو عمار	٢٥
غير عامل	اقتصاد	علي ثابت صقر	٢٦
عامل	اقتصاد	فارس نزار نفاخ	٢٧
عامل	ترجمة (لغة انكليزية) - تعليم مفتوح	فريال محفوظ زيتوني	٢٨
عامل	حاسوب ونظم معلومات (تعليم مفتوح)	كرم زياد جاسم	٢٩
عامل	حقوق	لؤي نعيم الشاليش	٣٠
عامل	علوم سياسية	لميس أحمد ججاج	٣١
عامل	هندسة ميكانيك	ماهر محمد عباس	٣٢
غير عامل	إعلام	مايا جودات مرهج	٣٣
غير عامل	حقوق	محمد علي إبراهيم	٣٤
عامل	هندسة بتروك	محمد علي محمد	٣٥
عامل	اقتصاد	معتز سليمان الصفدي	٣٦
عامل	هندسة زراعة	معتصم حسن اتمت	٣٧
عامل	حقوق	مهند شداد الشداد المحمد	٣٨
عامل	أدب انكليزي	ميس جودات مرهج	٣٩
غير عامل	حقوق	نبيل يونس حسن	٤٠
غير عامل	حقوق	نعيم جورج حنا	٤١
عامل	معلم صف (تعليم مفتوح)	هالا أحمد شحادة	٤٢
عامل	فنون جميلة	هاله حسن الحسن	٤٣
عامل	هندسة كهرباء	وائل بسام حسن	٤٤
عامل	ترجمة (لغة انكليزية) - تعليم مفتوح	وسام وجيه إبراهيم	٤٥
عامل	هندسة ميكانيك	وسيم محمد الخضور	٤٦
عامل	ترجمة (لغة انكليزية) - تعليم مفتوح	وليد سليمان عبود	٤٧
عامل	حقوق	ياسين حسن حسين	٤٨

إحصاءات عامة عن المقبولين
في
الدفعة الثامنة

عاملين	٣٦	% ٧٥
غير عاملين	١٢	% ٢٥

إناث	١٩	% ٣٩.٥٨
ذكور	٢٩	% ٦٠.٤٢

لغة فرنسية	٢	% ٤.١٧
لغة إنكليزية	٤٦	% ٩٥.٨٣

مراكز إعداد المقبولين في الدورات التحضيرية :

مركز دمشق	٢٧	% ٥٦.٢٥
مركز حلب	٢	% ٤.١٧
مركز تشرين	٨	% ١٦.٦٧
مركز البعث	٩	% ١٨.٧٥
مركز الفرات	٢	% ٤.١٧

مراحل الإعداد والتأهيل لمتدربي الدفعة الثامنة

في

المعهد الوطني للإدارة العامة

(٢٠١١ - ٢٠١٢)

السنة الأولى ٢٠١١		
كانون الثاني	مرحلة التدريب الأولى	
شباط		
آذار		
نيسان		
مرحلة التأهيل الأكاديمي والتطبيقي		
أيار	- دروس متخصصة - حالات عملية - تمارين تطبيقية	الوحدة الأولى " الاقتصاد والمالية العامة "
حزيران		
تموز		
أيلول	- ندوات و زيارات ميدانية - معلوماتية - لغات أجنبية : (فرنسية وانكليزية)	الوحدة الثانية " القانون وإدارة المرافق العامة "
تشرين الأول		
تشرين الثاني		الوحدة الثالثة " نظم الحماية الاجتماعية "
كانون الأول		

السنة الثانية ٢٠١٢

تمة مرحلة التأهيل الأكاديمي و التطبيقي

كانون الثاني	- دروس متخصصة - حالات عملية - تمارين تطبيقية	الوحدة الرابعة " اللامركزية والتخطيط الإقليمي "
شباط		
آذار		
نيسان	- ندوات و زيارات ميدانية - معلوماتية - لغات أجنبية : (فرنسية وانكليزية)	الوحدة الخامسة " العلاقات والتعاون الدولي والإقليمي "
أيار	مرحلة التدريب الثانية	
حزيران		
تموز		
آب		
أيلول	مرحلة البحث التطبيقي	
تشرين الأول		
تشرين الثاني		
كانون الأول		

توزيع الدرجات خلال مراحل الإعداد والتأهيل
في
المعهد الوطني للإدارة العامة

الدرجة	الموضوع	أسلوب التقييم
١٠	مرحلة التدريب الأولى	تقرير متابعة شهري - تقرير نهائي - درجة المدرب - الدرجة التي تضعها اللجنة المقيمة
٢٠	مرحلة التدريب الثانية	تقرير متابعة شهري - تقرير نهائي - درجة المدرب - الدرجة التي تضعها اللجنة المقيمة
٥	اللغة الانكليزية	اختبار كتابي - درجة أعمال الطالب - امتحان نهائي
٥	اللغة الفرنسية	اختبار كتابي - درجة أعمال الطالب - امتحان نهائي
٤	المعلوماتية	اختبار كتابي - امتحان نهائي
٢٤	الدروس و الندوات و الزيارات الميدانية خلال مرحلة التأهيل الأكاديمي و التطبيقي	امتحانات كتابية : بطريقة الخيارات المتعددة (٧٠ % من الدرجة) و بالطريقة التحليلية (٣٠ % من الدرجة) (يؤخذ متوسط الدرجات لكافة الوحدات)
١٠	تمارين تطبيقية	يقوم كل تمرين تطبيقي من قبل الأستاذ المشرف، و توضع الدرجة على تقرير المتدرب بشكل فردي (و يؤخذ متوسط درجة المتدرب في كافة التمارين التطبيقية لكافة الوحدات)
١٢	الحالات العملية	توضع لكل حالة عملية درجة للتقرير الجماعي الذي يقدم من قبل المجموعة للأستاذ المشرف (يؤخذ متوسط درجات المتدرب في كافة الحالات العملية لكافة الوحدات) توضع (٧) درجات للعمل الجماعي و (٥) درجات للعمل الفردي لكل حالة
١٠	البحث التطبيقي	مناقشة البحث التطبيقي ، و توضع (٦) درجات للعمل الجماعي و(٤) درجات للعمل الفردي
١٠٠	المجموع	

مراحل الإعداد والتأهيل
لمتدربي الدفعة الثامنة
لعامي ٢٠١١-٢٠١٢
في المعهد الوطني للإدارة العامة

أولاً - مرحلة التدريب الأولى

تبدأ هذه المرحلة ببرنامج تأهيلي على مدى عشرة أيام يعده المعهد لتعريف المتدربين بماهية عملية الإعداد والتدريب وتزويدهم بالأدوات العلمية اللازمة كأساليب البحث العلمي وآلية صياغة التقارير الإدارية وكذلك مهارات إدارية كالتواصل وإدارة الوقت وإدارة فرق العمل والاجتماعات والبروتوكول .

تهدف هذه المرحلة إلى إكساب المتدربين خبرات عملية تطبيقية في مجال الوظيفة العامة وإدارة الشأن العام من خلال مشاركتهم في نشاطات الجهات العامة التي وزعوا عليها. والمتدرب ليس مجرد مراقب بل مساهم حقيقي كغيره من زملائه في العمل، الأمر الذي يقتضي أن يكون المتدرب في حالة تدريبية عملية مسؤولة تؤمن له فهماً حقيقياً لمقتضيات الوظيفة العامة كما وتؤمن له اكتساب خبرات عملية في ممارسة وظائف الإدارة العامة المختلفة من تخطيط وتنظيم وتنسيق واتصال وتوجيه ورقابة، ومن الوسائل التي تمكن المتدرب من اكتساب هذه الخبرات مشاركته في مختلف نشاطات الجهة العامة التي يتدرب لديها. كما تهدف هذه المرحلة إلى تنمية قدرات المتدربين على التأقلم مع البيئة الجديدة.

ولكي تحقق هذه المرحلة أهدافها ينبغي على المديرين المشرفين خلال فترة التدريب تقديم أقصى- ما عندهم من خبرات للمتدربين، الأمر الذي يتطلب من كل مدرب وضع خطة للتدريب بالاشتراك مع المتدرب تتضمن برنامجاً زمنياً وجدولاً بالأعمال التي ينبغي القيام بها.

بشكل عام، يجب على المتدرب خلال فترة تأهيله في المعهد، أن يقدم لإدارة المعهد تقرير متابعة شهري يتضمن النشاطات والفعاليات التي شارك بها والمهارات التي اكتسبها ومقترحات من شأنها أن تساهم في رفع سوية مهاراته خلال عملية التأهيل والتدريب في المعهد .

فيما يخص مرحلة التدريب الأولى، يجب أن يقدم المتدرب تقريراً ختامياً عن التدريب في نهاية المرحلة التدريبية. يعتبر هذا التقرير مؤشراً عن مدى جدية والتزام المتدرب و الكشف عن قدراته الذاتية وعن نقاط الضعف والقوة التي لاحظها في الجهة التدريبية أثناء عملية التدريب، وهذا ما يمكن الاستدلال عليه من خلال التزام المتدرب بتضمين تقريره عدداً من المرتكزات الأساسية أهمها:

التعريف بالمنظمة التي تدرب فيها وطبيعة عملها وتبيان النشاطات التي تقوم بها والمهارات التي اكتسبها من خلال التدريب ونقاط الضعف والقوة التي لاحظها مع تقديم لأئحة بالمقترحات القابلة للتطبيق من الناحيتين العملية والقانونية والهادفة إلى تطوير الأداء ضمن الجهة التي يتدرب بها.

تقوم إدارة المعهد بزيارات إلى الجهات المضيفة كافة، وتعد هذه الزيارات توطيداً لعلاقات متميزة بين المعهد وتلك الجهات، بهدف فسح المجال للتعرف على المضمون الحقيقي للتدريب ولمجرياته العملية وتقييمه.

يهدف تقييم مرحلة التدريب إلى الوقوف على مدى استفادة المتدرب من التدريب العملي، ويتم التقييم عادة من قبل لجنة مؤلفة من ثلاثة أعضاء يصدر بتحديدتها قرار من عميد المعهد، وعند وضع الدرجة تأخذ اللجنة بعين الاعتبار جودة التقرير الذي قدمه المتدرب وقدرته على معالجة المواقف الإدارية وعلى طرح الحلول وقدراته الإقناعية ومعنى الأداء في الشأن العام والعمل الجماعي بالنسبة له.

ثانياً - مرحلة التأهيل الأكاديمي والتطبيقي

تتضمن هذه المرحلة أنشطة إعداد وتأهيل متنوعة تتمثل في دروس متخصصة و تمارين تطبيقية و حالات عملية ودورات تدريبية قصيرة الأجل وندوات لشخصيات وطنية وأجنبية، وكذلك زيارات ميدانية للجهات العامة إضافة إلى دروس في اللغتين الفرنسية و الانكليزية و المعلوماتية.

١- **الدروس** : الهدف من الدروس هو تزويد المتدرب بالمعارف اللازمة لتوسيع مداركه في مجال الدراسة، و تزويد المتدرب بالأدوات المساعدة على حل المشكلات التي يمكن أن تواجهه في حياته العملية من خلال مقارنة موضوعات الدروس على الواقع. ولا يتمثل الهدف الأساسي في أن تكون الدروس هدفاً بحد ذاته. كما تتمثل آلية الامتحان لهذه الدروس في أسلوب الامتحان المؤتمت (متعدد الخيارات) بمعدل ٧٠ % من الدرجة وأسئلة بالطريقة التحليلية بمعدل ٣٠ % من الدرجة .

٢- **التمارين التطبيقية** : تتمثل آلية إنجاز التمارين التطبيقية بجلسات عصف ذهني من خلال تحضير ملف يتضمن مجموعة وثائق في موضوع يتناول حالة اقتصادية أو قانونية أو إدارية أو دولية راهنة، حيث يقوم المدرب بعرض الموضوع على المتدربين ومناقشة وثائقه والمشكلة التي يجب أن يعالجها ذلك الملف، وذلك خلال جلسة مدتها (٢) ساعتان، ويزود المدرب المتدربين بتوجيهاته ليقوم كل متدرب على حدا بعد ذلك بإعداد تقرير فردي يتضمن وصف المشكلة، و معالجة للموضوع، والنتائج والتوصيات التي توصل لها من خلال الوثائق والمعلومات المتاحة له، ويقوم كل متدرب بتسليم تقريره على نسختين لإدارة المعهد، تحتفظ الإدارة بواحدة، وترسل الثانية إلى المدرب الذي يقوم بتقييم التقرير من خلال جلسة ثانية مدتها (٢) ساعتان مخصصة لمناقشة الموضوع مع المتدربين ومدى تحقيقهم للهدف من معالجة المشكلة و وضع درجة للتقرير من (١٠) درجات. إن الهدف من تخصيص (٤) أربع ساعات فقط لكل تمرين تطبيقي هو إكساب المتدربين مهارة تقديم رأي خطي بمشكلة معينة بالسرعة المطلوبة .

٣- الحالات العملية : يتم إعداد وتنفيذ مجموعة من الحالات العملية خلال هذه المرحلة لمتدربي المعهد الوطني للإدارة العامة تتعلق أيضاً بالنواحي القانونية والإدارية والاقتصادية ويتم فيها توزيع المتدربين من قبل مدير الدراسات، إلى مجموعات للعمل بشكل جماعي وفردى. تعتبر الحالات العملية مؤشراً هاماً لفعالية التعليم والتدريب الإداريين، كونها أسلوب تعليمي تدريبي جماعي لا توفى ثمارها إلا في إطار العمل الجماعي ضمن مجموعات يأخذ المتدربون دوراً أساسياً فيها.

تعرف الحالة العملية على أنها : " وصف مكتوب لسلوك يتم في مواقف حياتية حقيقية"، ويتم التأكيد على الناحية السلوكية في تلك المواقف الحقيقية، ويجب أن يكون وصف المواقف العملية مكتوباً عن مشكلة حقيقية أو موقف يواجهه المدير أو المؤسسة. بالتالي يطلب من المتدرب (بشكل فردي وضمن مجموعات) تشخيص أسباب المواقف العملية الإدارية، وتحليل الحالة، أو اتخاذ قرار، أو اقتراح طرق وأساليب للعمل، أو حلول للمشكلة. يمكن أن يطلب مهمة واحدة من هذه المهام أو جميعها و يجب أن تكون هذه المهام مرتبطة بالجوانب القانونية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية والفكرية والتكنولوجية ، بحيث يلعب المتدرب دور المدير الذي يتولى قيادة المنظمة ويتفاعل مع الآخرين والمواقف لمواجهة مشكلات وأحداث بالغة التشابك والتعقيد باستخدام " طرق تفكير متعددة " يغلب عليها الطابع الموضوعي لتكوين خريطة فكرية تساعد المتدرب على الفهم والتصرف. تخصص للحالة العملية (١٢) درجة، (٥) خمس درجات للعمل الفردي، و(٧) سبع درجات للعمل الجماعي في كل حالة عملية على حده. في نهاية المرحلة يؤخذ متوسط الدرجات لكافة الحالات العملية للمتدرب .

٤- المعلوماتية : يخصص مقرر المعلوماتية لإكساب المتدرب مهارات استخدام الحاسب الإلكتروني ليس فقط بما يتوافق ومنهج الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب ICDL بل يشمل أيضاً مفردات أكثر عمقاً كدراسة دورة حياة نظام برجي ومواضيع في هندسة البرمجيات موجهة للمدراء، تطبيقات وحلقات بحث مروراً باستخدام برنامج إدارة المشاريع MS Project .

الهدف من ذلك تأهيل متدربين قادرين على اتخاذ القرارات المناسبة وتقويم الخيارات المتاحة في مجال المعلوماتية في الجهات العامة التي سيعينون بها بعد تخرجهم، وتخصص له (٤) ساعات أسبوعياً .

٥- دروس اللغة : في بداية مرحلة التأهيل الأكاديمي و التطبيقي يخضع المتدربون لامتحان تحديد المستوى باللغتين الفرنسية و الانكليزية لفرزهم ضمن مجموعات حسب مستوى كل متدرب، حيث يتم تدريس اللغتين الفرنسية و الانكليزية بمعدل (٦) ساعات أسبوعياً لكل منها و على مدار المرحلة .

ملاحظة : يقوم المعهد بالتنسيق مع الجانب الفرنسي بنهاية مرحلة التأهيل الأكاديمي والتطبيقي، وقبل مرحلة التدريب الثاني، بتنظيم مسابقة باللغة الفرنسية لمتدربي الدفعة للاستفادة من منحة سفر إلى فرنسا للمتدربين الذين أبدوا تميزاً في دراسة اللغة الفرنسية حيث سيتم اختيار أفضل متدربين اثنين لهذه المنحة .

٦- الندوات : تنظمها إدارة المعهد بالاتفاق مع مجموعة من كبار الشخصيات كالسادة الوزراء، والتي تخصص بشكل عام لشرح الاستراتيجيات في سورية، و انعكاساتها داخلياً وخارجياً، ودور الوزارات في تنفيذ تلك الاستراتيجيات. كذلك التدرب على مهارات التواصل بين المتدربين وكبار الشخصيات، والاستفادة من تجاربهم الشخصية.

٧- ندوات لمجموعة من الخبراء الأجانب : تنفذ في المعهد هذه الندوات لتوسيع مدارك المتدربين ومعارفهم من خلال إجراء المقارنات بين ما هو معمول به في سورية، وبين ما هو مطبق في بعض الدول الأجنبية وذلك للاستفادة من التجارب الأخرى .

٨- دورات قصيرة الأجل : تنفذ لرفع كفاءة الأداء الشخصي للمقبولين في المعهد من خلال امتلاك المهارات الإدارية الشخصية اللازمة للعمل العام من خلال السلوك المهني والمبادرة وإدارة الوقت والتعامل مع المواطنين متلقي الخدمات الحكومية .

٩- الزيارات الميدانية : لمواقع العمل، والتعرف عن قرب على جهات العمل، وهيكلتها، وأنظمتها الداخلية، ودور كل منها في خدمة الوطن والمواطن .

يكلف المدربون ضمن مجموعات و بشكل تسلسلي بإعداد تقارير دورية عن الزيارات و الندوات المنفذة، إضافة إلى ذلك سيتم تكليف متدربي الدفعة بشكل فردي بإعداد عرض تقديمي حول أحد الموضوعات الراهنة لإعطاء لمحة موجزة عن محتواه وإبداء الرأي فيه من خلال عرضه ومناقشته أمام متدربي الدفعة وبحضور الإدارة .

تمتد هذه المرحلة على مدى (١٢ شهراً) وأعدت لتتماشى مع التطورات والأحداث الاقتصادية و الإدارية والقانونية التي تمر بها سورية على الصعيد الداخلي في إطار خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وبحيث تتوافق أيضاً مع التطورات على المستوى الإقليمي والدولي في إطار العلاقات والاتفاقات الدولية الموقعة . إن الهدف من ذلك السعي لرفد المدرب بخبرات أكبر وأعمق في مجال الإدارة العامة من خلال التركيز على المناهج التطبيقية والعملية لتكوّن قاعدة علمية ومعرفية لتطوير ذاته وقدراته ولتتمكن من استغلالها في المهام التي ستوكل إليه مستقبلاً .

إن تقنيات الإعداد والتأهيل والتدريب الجديدة من شأنها ترسيخ ما تم اعتماده من قبل إدارة المعهد (تكريس العمل الجماعي، تناول موضوعات وقضايا معاصرة مستمدة من واقع الإدارة العامة في سورية)، هذا بالإضافة إلى مجموعة من النقاط التي يجب أخذها بعين الاعتبار ومنها :

- عملية ربط التدريب والتأهيل بالجهات التي سيتم فرز المتدربين إليها بعد التخرج .
- مسيرة الإصلاح الاقتصادي في سورية في إطار خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية .
- تعزيز التعاون مع المدرسة الوطنية للإدارة العامة في فرنسا(زيادة عدد البعثات التدريبية) .
- نتائج تقييم المدرب والتي تتضمن : (التقارير المعدة من قبله عن المراحل التدريبية وحلقة البحث التطبيقي) .
- التقييم الذاتي للمتعلم : رأي ووجهة نظر المتدرب عن كافة الجوانب التي تتعلق بالإعداد والتأهيل والتدريب من خلال الاستبيانات الموزعة عليه في كل مرحلة.
- التعامل إدارة المعهد مع موضوع التقييم الذاتي للمتعلم بجدية لتجنب أي تكرار في الموضوعات المقترحة وبحيث تتوافق مع مفردات الدورة التحضيرية وأن تكون متممة لها .

تقسم مرحلة التأهيل الأكاديمي والتطبيقي إلى خمس وحدات رئيسية :

• الوحدة الأولى ومدتها ثلاثة أشهر (أيار- حزيران- تموز ٢٠١١) :

تتضمن دروس وتطبيقات في محوري الاقتصاد والمالية العامة بهدف التعريف بالسياسات الاقتصادية والمالية وآلية إعدادها وتنفيذها، والأهداف المرجوة منها في إطار الخطة الخمسية وأثر اعتماد اقتصاد السوق الاجتماعي كمحج اقتصادي فيها، وماهي متطلباته وآلية تنفيذه وأثره على الاقتصاد السوري، وذلك لإطلاع المتدرب على شمولية القرارات الإدارية المتخذة في إطار الخطط الاقتصادية والسياسية والمالية للدولة. أما في مجال المالية العامة سيتم متابعة موضوعات السياسات المالية والنقدية وأدواتها والموازنة العامة للدولة والمؤسسات المالية التابعة لها (مصارف، شركات التأمين) .

• الوحدة الثانية ومدتها ثلاثة أشهر (أيلول- تشرين الأول- تشرين الثاني ٢٠١١) :

تتضمن دروس وتطبيقات بمحوري القانون وإدارة المرافق العامة (تدبير) للتعرف على موضوعات تتعلق بالمشروعية، العدالة والمسؤولية الإدارية، ومفهوم الوظيفة العامة والقانون الإداري وأساليب ممارسة الرقابة القضائية للجهات العامة على مهام وعقود الوظيفة العامة، كما تخصص بعض الدروس والتطبيقات لدراسة موضوعات قانونية تتعلق بتنظيم شؤون الدولة والجهات العامة ذات التماس المباشر بحياة المواطن كالتعديل الدستوري وقانون الانتخاب وتعددية الأحزاب والأموال العامة والتشريعات الاجتماعية والعمل والتشريعات الاقتصادية والمالية والمعاهدات الاقتصادية الدولية وتخصص موضوعات الإدارة بشكل عام ليتمكن المتدرب من اكتساب مهارات تطوير العمل الإداري من خلال التعمق بدراسة الجوانب المتعلقة بمفاهيم السلوك والتطوير التنظيمي والإدارة المالية والإدارة الالكترونية واللامركزية الإدارية، كذلك مهارات تطوير الذات كدراسة مهارات الاتصال الإداري والتفاوض وبناء وإدارة الفرق والتفويض والرقابة الإدارية وإدارة الوقت والأزمات .

كل ذلك بهدف تدريب المتدرب على موضوع تبسيط الإجراءات الإدارية الذي ينعكس بشكل إيجابي على أداء العمل و تحقيق أعلى درجات العدالة والمساواة و الكفاءة الخدمائية و وكسب رضا المواطن .

كما تساهم المحاضرات في مجال الإدارة العامة برفد المتدرب بالمعارف التي تخص تنظيم السلك الوظيفي ومعايير تكوين الوحدات الإدارية وتصميم الهياكل التنظيمية في الجهات العامة .

• الوحدة الثالثة ومدتها شهر (كانون الأول ٢٠١١) :

تتضمن دروس وتطبيقات في محور نظم الحماية الاجتماعية بهدف التعريف بعناصره، كالرعاية الصحية والاجتماعية، ضمان الشيخوخة والعجز، إصابات العمل، البطالة، الوفاة، الدعم للأسرة الكبيرة التي يتزايد فيها عدد الأولاد .

كما تهدف للتعريف بمفهوم الأمان الاجتماعي الذي يوفر دعماً اجتماعياً أساسياً لجميع المواطنين من خلال الصناديق التي تشكلها الجهات الوصائية والتي يفترض أن توفرها الدولة لأفرادها والدور الذي يلعبه هذا النظام لإمكانية مساهمته في معالجة الآثار الاقتصادية والاجتماعية لسوق العمل في إطار اقتصاد السوق الاجتماعي . كما تتناول هذه الوحدة التعريف بالجهات والمؤسسات الحكومية المعنية في تفعيل دور نظام الحماية الاجتماعية ودور المجتمع المدني .

• الوحدة الرابعة ومدتها شهران (كانون الثاني – شباط ٢٠١٢) :

تتضمن دروس وتطبيقات في اللامركزية والتخطيط الإقليمي بهدف تعريف المتدرب بموضوع التخطيط والتنمية الإقليمية وأدواتها وأهميتها في رفع كفاءة الاقتصاد الوطني وتحسين مستوى الأحوال المعيشية لسكان الحضر والريف على حد سواء، كما تهدف للتعريف بالوحدات الإدارية والمكانية المكونة للأقاليم التنموية ووضع الأقاليم في الهياكل الإدارية والمكانية على المستوى الوطني والعلاقات الاقتصادية والاجتماعية والمكانية، والجهات الإدارية المعنية بملف التخطيط والتنمية الإقليمية في الدولة، كما تهدف إلى إلقاء الضوء على عملية النمو الاقتصادي وتأثيرها على نمو الفوارق بين الأقاليم من نواحي الدخل والتنمية العمرانية وأهم المشاكل الإقليمية ومظاهرها .

التعريف بالوزارات والإدارات ذات الصلة بالتخطيط الإقليمي في سوريا، والقوانين والتشريعات المعمول بها في هذا الإطار .

شرح بعض نماذج التخطيط والتنمية الإقليمية وتطبيقاتها في بعض دول العالم المتقدمة والنامية منها .
مساهمات وتعاون بعض المنظمات الدولية والاتحاد الأوروبي في برامج التنمية الإقليمية لبعض المناطق في سوريا.

• الوحدة الخامسة مدتها شهران (آذار- نيسان ٢٠١٢) :

تتضمن دروس وتطبيقات في العلاقات الدولية والإقليمية والتعاون الدولي .

لاشك أن الدور الهام الذي تلعبه الدول في علاقات التعاون الدولي يتسم بأهمية كبرى ويتجلى ذلك من خلال الأداء المتميز والحنكة المطلوبة من الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية والوزارات ذات الصلة .
تهدف الوحدة الخامسة إلى تعريف المتدرب بأهمية التعاون الدولي وآلية التعامل مع منظماته والجهات المانحة والجهات المكلفة بملفاته وآلية عملها وتطويرها وتكييفها في إطار الأحداث والمتغيرات الدولية والإقليمية بحيث يمكن تسخيرها لخدمة الصالح العام وأهداف وسياسات الدولة في المجالات السياسية والعسكرية والاقتصادية والتجارية والاجتماعية .

كما تهدف للتعريف بالمنظمات الحكومية الدولية وغير الحكومية والمؤسسات المتعددة الجنسية وآلية عملها والأسباب الداعية لنشأتها والأهداف المعلنة وغير المعلنة لسياساتها كمنظمة الأمم المتحدة وجامعة الدول العربية والاتحاد الأوروبي وغيرها من المنظمات والهيئات الإقليمية والدولية .

وتهدف هذه الوحدة إلى تعريف المتدرب بالآليات والإجراءات العملية المطلوب إتباعها من قبل الجهات المعنية في التسويق لمشروع معين للاستفادة من المنح والمساعدات والقروض التي تمنحها المنظمات الدولية في إطار علاقات التعاون الدولي .

ثالثاً - مرحلة التدريب الثانية

يخضع المتدرب لهذه المرحلة بعد أن يكون قد أنهى مرحلة التأهيل الأكاديمي و التطبيق التي تهدف إلى تزويد المتدرب بالمعارف الأساسية في مجالات الاقتصاد و المالية العامة، القانون والإدارة العامة، نظم الحماية الاجتماعية، التخطيط والتنمية الإقليمية، والعلاقات الدولية والإقليمية التي تكفل حصول المتدرب على معلومات معمقة في المجالات المذكورة أعلاه والتي تهدف إلى تعزيز قدرات المتدرب في تكوين رؤى ذاتية وتطوير أفكار ومقترحات تفيد في رفع سوية الأداء العام والكفاية الإنتاجية للمنظمة العامة التي سيعمل بها مستقبلاً بعد انتهاء دراسته .

يشارك المتدرب المرحلة التدريبية الثانية بعد أن يكون قد تلقى كماً كافياً من المعلومات والمعارف والمهارات في المجالات المشار إليها أعلاه، الأمر الذي يساعده دخول التدريب الثاني بشخصية جديدة متطورة قادرة على قراءة الأمور قراءة صحيحة وقادرة على التحليل والتكيب وتطوير المقترحات. لذا فإن الهدف من هذه المرحلة لا يقتصر- على مجرد الإطلاع والمشاهدة لما يحدث في الجهات العامة، بل المشاركة الفعالة في المهام الاستراتيجية للمنظمة التي يتدرب فيها. كالمشاركة في تعديل الهيكل التنظيمي أو المشاركة في إعداد مشروع قانون لتطوير أداء عمل المنظمة على أن يتم تحقيق ذلك من خلال قيام المدرب المشرف بتهيئة فرص المشاركة والمساهمة للمتدرب في الاجتماعات التي تتم على مستوى مجالس الإدارة أو اللجان الفنية والإدارية المختلفة، الأمر الذي يساعد على تنمية المهارات الإدارية لدى المتدرب لاسيما في مجال إدارة الجلسات ومهارات التفاوض وتقديم المقترحات والمشاركة في صنع القرار. وكما هو الحال بالنسبة لمرحلة التدريب الأولى يجب على المتدرب أن يقدم تقريراً ختامياً في نهاية هذه المرحلة عن كامل المرحلة التدريبية يعكس من خلاله مهاراته وخبراته العملية التي اكتسبها ويقدم مقترحاته العملية التي يمكن أن تفيد في تطوير عمل المنظمة ورفع كفاءتها الإنتاجية، كما يمكن للمتدرب أن يضمّن تقريره الختامي ملحقاً يقدم من خلاله دراسة معمقة لقضية أو موقف إداري معين، و

بإستطاعته أن يقدم مسودة مشروع أو ورقة عمل كمقترح لآلية عمل جديدة على مستوى المنظمة بهدف تطويرها .

وانطلاقاً من أهمية مرحلة التدريب الثانية فإن معايير تقييم هذه المرحلة سوف تكون أكثر دقة وتميز من تقييم مرحلة التدريب الأولى...

باختصار :

إن خضوع المتدرب خلال دراسته في المعهد لمرحلتين تدريبيتين يؤكد الطابع التطبيقي للمعهد الوطني للإدارة العامة الذي يهدف إلى إسقاط المعارف والمهارات والقدرات الشخصية على واقع الإدارة والوظيفة العامة في سوريا و يبين الدور الأساسي الذي يلعبه التدريب والتأهيل في تنمية و بناء القدرات و رفع مستوى الأداء الوظيفي للموارد البشرية العاملة في الإدارة العامة السورية .

رابعاً - مرحلة البحث التطبيقي

بعد مشاركة المتدرب في كافة المراحل السابقة، يتلقى في بداية هذه المرحلة محاضرات تتعلق بألية استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتدعيم إمكانياته في مجال البحث العلمي. كما يقوم خلال هذه المرحلة باستثمار ما اكتسبه من مهارات و معارف لإعداد حلقة بحث فردية في إطار عمل جماعي . تخصص هذه المرحلة عادة للبحث في موضوع أو مشكلة عامة تحدد من قبل إدارة المعهد مثل " نظم الحماية الاجتماعية " بحيث توزع موضوعات البحث إلى موضوعات فرعية تلامس حياة المواطن كواقع ومفهوم نظام الحماية الاجتماعية ودور المجتمع الأهلي في نظام الحماية الاجتماعية والمسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص ونظام معلومات الحماية الاجتماعية وكذلك كلفة وتمويل نظام الحماية الاجتماعية، ويتم تجزئة الموضوع الفرعي إلى مجموعة من الموضوعات تحدد لاحقاً مع المشرف المختص .

يعد المتدرب ببحثه الفردي حول الموضوع الفرعي المكلف به بإشراف مدربه وبالإضافة إلى ذلك يقوم وبالتنسيق مع زملائه بإعداد ورقة بحث جماعي تتضمن النتائج والتوصيات التي توصل إليها المتدربون في الأبحاث الفردية .

يخصص لحلقة البحث (١٠) عشر درجات من مجموع الدرجة النهائية للمتدرب وتوزع إلى (٤) أربع درجات للبحث الفردي و(٦) ست درجات للبحث الجماعي .

يستمر المتدرب خلال هذه المرحلة بدراسة اللغتين الفرنسية والإنكليزية مع توفير الوقت اللازم لاستخدام المكتبة والانتزنت للحصول على البيانات اللازمة لإعداد بحثه، ويخضع في نهاية المرحلة لامتحانات اللغة الأجنبية إضافة إلى مناقشة بحثه التطبيقي .

وفي الختام :

تسعى إدارة المعهد دائماً لتوفير كافة مستلزمات عملية الإعداد والتأهيل والتدريب، وما يرافقها من خدمات و أنشطة ثقافية و اجتماعية لتهيئة الجو المثالي والمريح للمتدرب لممارسة مهامه وتحقيق أهدافه .

الامتحانات والدرجات

يخضع المتدرب في كل مرحلة من مراحل التأهيل والتدريب في المعهد الوطني للإدارة العامة لمجموعة من

الامتحانات ولجان المناقشة توزع على الشكل التالي :

السنة الأولى :

المرحلة	الاختبارات	الامتحان
مرحلة التدريب الأولى		مناقشة تقرير التدريب
مرحلة التأهيل الأكاديمي والتطبيقي (الوحدة الأولى والثانية والثالثة)		
الوحدة الأولى " الاقتصاد والمالية العامة "	- اللغة الفرنسية - اللغة الإنكليزية - معلوماتية	- الاقتصاد والمالية العامة - مناقشة حالات عملية - مناقشة تمارين تطبيقية
الوحدة الثانية " القانون وإدارة المرافق العامة "		- مناقشة حالات عملية - مناقشة تمارين تطبيقية
الوحدة الثالثة " نظم الحماية الاجتماعية "		- اللغة الفرنسية - اللغة الإنكليزية - المعلوماتية - القانون وإدارة المرافق العامة - نظم الحماية الاجتماعية

تشكل المراحل الثلاثة المذكورة أعلاه السنة الأولى لتأهيل المتدربين في المعهد الوطني للإدارة العامة و

توزع الدرجات خلال السنة الأولى على الشكل التالي :

الدرجة	المرحلة (أو المقرر)
١٠	- مرحلة التدريب الأولى
١٢	- مرحلة التأهيل الأكاديمي والتطبيقي (الوحدة الأولى والثانية والثالثة + زيارات و ندوات)
٦	- حالات عملية
٥	- تمارين تطبيقية
٢.٥	- اللغة الفرنسية
٢.٥	- اللغة الإنكليزية
٢	- المعلوماتية
٤٠	المجموع

يتم إعلان نتائج الطلاب بنهاية السنة الأولى وفق تسلسل الدرجات .

السنة الثانية :

الامتحان	الاختبارات	المرحلة
مرحلة التأهيل الأكاديمي والتطبيقي (الوحدة الرابعة والخامسة)		
- التخطيط والتنمية الإقليمية - مناقشة حالات عملية - مناقشة تمارين تطبيقية	- معلوماتية	الوحدة الرابعة " اللامركزية والتخطيط الإقليمي "
- العلاقات الدولية والإقليمية - مناقشة حالات عملية - مناقشة تمارين تطبيقية - معلوماتية	- اللغة الفرنسية - اللغة الإنكليزية	الوحدة الخامسة " العلاقات والتعاون الدولي والإقليمي "
- مناقشة تقرير التدريب		مرحلة التدريب الثانية
- مناقشة البحث (فردى- جماعى)		مرحلة البحث التطبيقي
- اللغة الفرنسية - اللغة الإنكليزية		

توزع درجات السنة الثانية على الشكل التالي :

الدرجة	المرحلة (أو المقرر)
١٢	- مرحلة التأهيل الأكاديمي والتطبيقي (الوحدة الرابعة والخامسة + زيارات و ندوات)
٦	- حالات عملية
٥	- تمارين تطبيقية
٢٠	- مرحلة التدريب الثانية
١٠	- مرحلة البحث التطبيقي
٢.٥	- اللغة الفرنسية
٢.٥	- اللغة الإنكليزية
٢	- المعلوماتية
٦٠	المجموع

تجمع درجات السنة الأولى والثانية لتحديد الترتيب النهائي لخريجي المعهد الوطني للإدارة العامة .

ملاحظة :

يجب أن يحقق المتدرب معدل ٥٠ % كحد أدنى من درجات كل وحدة من وحدات مرحلة التأهيل الأكاديمي والتطبيقي، كما يجب أن يحقق ما لا يقل عن ٦٠ % من الدرجات وإلا سيتم فصله من المعهد و حرمانه من متابعة التأهيل .
كما نأمل أن يقوم متدربو المعهد بقراءة اللائحة الداخلية للمعهد الوطني للإدارة العامة وتعديلاتها بعناية لمعرفة حقوقهم وواجباتهم .

المعهد الوطني للإدارة العامة

INA