

# تطوير مناهج التدريب الإداري ومواءمتها "دراسة ميدانية"

## المدرسة الوطنية للإدارة بالجزائر نموذجاً

بولرباح عسالى (\*)

### مقدمة:

شكل ظهور المدرسة الوطنية للإدارة بالجزائر<sup>(١)</sup> بوصفها مؤسسة عمومية (publique) ذات طابع إداري، دعامة كبيرة لتزويد قطاع الخدمة المدنية في الجزائر بإداريين متخصصين يتحملون القيام بأعباء الوظيفة العامة، وهي بموجب نص إنشائها مكلفة بتكوين (إعداد وتدريب) الإطارات لصالح الإدارات المركزية والمصالح الخارجية<sup>(٢)</sup>، ثم تم توسيع مجال التكوين إلى الجماعات المحلية والهيئات العمومية، بغرض تلبية الاحتياجات المتعددة لمختلف الإدارات الوطنية<sup>(٣)</sup>.

ولقد أصبحت في مصاف الجامعات- مع احتفاظها بخصوصيتها في نظام الالتحاق والدراسة والتدريب ونوعية مخرجاتها- بمجرد وضعها تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي سنة ١٩٨٧؛ وهو الأمر الذي استمر قرابة عقدين من الزمن، حتى نقل الوصاية عليها إلى وزارة الداخلية، مثلما كان عليه الأمر في حقبة السبعينيات.

---

(\*) أستاذ مساعد بالمركز الجامعي بالجلفة - الجزائر.

ومنذ تخرج أول دفعة في سنة ١٩٦٨ حتى اليوم، زودت المدرسة الإدارات الوطنية بـ ٥٥١٨ كادرا، يتوزعون عبر مختلف الإدارات المركزية والمصالح الخارجية التابعة لها، والإدارات المحلية، ومختلف المؤسسات العمومية، كل حسب اختصاصه، ويأخذون حصة معتبرة من التعداد الإجمالي لموظفي التاطير (الكوادر) والتنشيط لدى مصالح الدولة وتفرعاتها التقنية والمحلية. ولوجود هذه الكوادر في قطاعات عدة؛ فإنها تتقلد في أغلب الأحيان وظائف المسنولية.

وبعد المدرسة الوطنية للإدارة بالجزائر نسقا مفتوحا، مثلها مثل غيرها من مؤسسات التكوين العالي- كغيرها من المنظمات- ندرك درجة تأثيرها بالبيئة المحيطة بها، هذه الأخيرة التي تجبر المدرسة على مراجعة أهدافها، وتعديل منهج تكوينها ومحتوياته، بما يتلاءم مع المتغيرات، بهدف تضيق الفجوة بين نوعية مخرجاتها، واحتياجات الخدمة المدنية، في ظل التطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، الداخلية منها والدولية<sup>(٤)</sup>.

فلقد انطلقت المدرسة بموجب مرسوم إنشائها<sup>(٥)</sup> لتحقيق هدف أساسي، هو تكوين الكوادر. ومع مرور الوقت عملت على توسيع أهدافها وتنويع نشاطها، لا على حساب مهمتها الأولى، ولكن بتطوير منهجها وتجديده، لتتواءم مع المتطلبات الجديدة. لذلك أصبح من الضروري ضمان التكوين المتواصل للكوادر العاملة بالخدمة المدنية، والقيام بالبحث والتوثيق، وتقديم الاستشارة في مجال الإدارة العامة، وتطوير أواصر التعاون الإقليمي والدولي مع المدارس والمعاهد والجامعات التي تحمل الاهتمامات نفسها.

## **أولا- التكوين المتواصل:**

لقد كانت المدرسة الوطنية للإدارة تركز فحسب على التكوين الأولى بوصفه مهمة أساسية حتى سنة ١٩٨٧ (تاريخ صدور النص التنظيمي الذي

أتاح لها فرصة الإسهام في التكوين المتواصل لفائدة الموظفين العاملين)، لكن هذا النوع من التكوين لم يلق الاهتمام الكافي من طرفها، حتى صدور المرسوم التنفيذي رقم ٩٦-٩٢ في ٣ مارس ١٩٩٦، المتعلق بتكوين الموظفين، وتحسين مستواهم، وتجديد معلوماتهم الذي تزامن مع حقيقة يؤسف لها، تتعلق بالوضع المتدنية لنسبة التأطير (الكوادر)<sup>(٦)</sup>، إلى مجموع الموظفين في مختلف الإدارات الجزائرية؛ إذ بلغت هذه النسبة سنة ١٩٩٦<sup>(٧)</sup>:

- ١٢% على المستوى الوطني.

- ١٧% على مستوى الإدارات المركزية.

- ١٢% على مستوى الولايات.

- ٢% على مستوى البلديات.

ويعود تدنى هذه النسبة إلى مواجهة التعيينات العارمة للموظفين بالخدمة المدنية في خلال مرحلة تأسيس الدولة وهيكلتها عداة الاستقلال؛ إذ ارتفع عدد موظفي الخدمة المدنية من ٧٠٠٨ موظفين سنة ١٩٦٣ إلى ١,٣٢٠,٩٥٨ موظفا سنة ١٩٩٥<sup>(٨)</sup>، على حساب المستوى التعليمي ومؤهلاتهم العلمية، الذي لم يرتفع بالوتيرة نفسها، كما أن اهتمام الدولة بالتكوين المتواصل كان محدودا في تلك الفترة، فلقد خصص قانون المالية لسنة ١٩٩٤ على سبيل المثال نسبة ٠,٠٧% من ميزانية الدولة، لضمان هذا النوع من التكوين<sup>(٩)</sup>، وهي نسبة ضئيلة جدا مقارنة بأهمية الغرض المخصصة لأجله.

إن انتهاج الجزائر للنظام المغلق في الوظيفة العامة<sup>(١٠)</sup>، الذي بمقتضاه تعد الوظيفة مستمرة ودائمة، يحتم على الموظفين تلقى تكوين يمكنهم من ارتقاء السلم الوظيفي، وتولى مسئوليات أعلى، فيشترط في ذلك حصوله على كفاءات ومهارات جديدة، وأعلى من تلك التي تلقاها في تكوينه الأولى إذا كان خريج

تكوين عال<sup>(١١)</sup>، أو تلك التي اكتسبها عن طريق الأقدمية، والتي لا يمكن للخبرة المهنية أن تؤمنها له<sup>(١٢)</sup>.

للمبررات السابقة وجدت المدرسة الوطنية للإدارة بالجزائر نفسها مسنولة عن هذا النوع من التكوين، بعدما اضمحلت مؤسسات التكوين الإداري الأخرى التي يمكن أن تتحمل عنها هذه المسؤولية<sup>(١٣)</sup>، فعمدت إلى تحقيق أهداف التكوين المتواصل وتنويعه ومواكبة احتياجات الإدارات في هذا الشأن.

#### ١- أهداف التكوين المتواصل:

يخدم التكوين المتواصل الإدارة والموظف على حد سواء، بحيث يحقق لكل منهما جملة أهداف<sup>(١٤)</sup>؛ أهمها:

##### أ- بالنسبة إلى الإدارة:

- ⇐ تحسين صورة الإدارة ضمن محيطها، وكسب ثقة المتعاملين معها.
- ⇐ المحافظة على ديمومة الإدارة واستمراريتها واستقرارها، المرتبطة بمدى توافرها على رصيد من الأفراد المتكويين والمؤهلين لشغل أي مركز أو وظيفة يغادرها شاغرها بصفة فجائية، ومن ثم انتفاء العلاقة بين دوام الإدارة واستقرار الأفراد.
- ⇐ مرونة الإدارة وقدرتها على التكيف مع أية متغيرات في حجم العمل أو نوعيته، في الأجال القصيرة، عن طريق أفراد ذوي كفاءات متعددة، يمكنهم التنقل بسرعة إلى الأعمال التي تحتاج إليهم.
- ⇐ وفرة الكوادر وتنميتها باستمرار، سواء في أثناء التوظيف أو الترقيات الداخلية.
- ⇐ رفع نسبة الكوادر (التأطير) في جانبه المهاري والتتقيفي، والتدريب على أساليب القيادة وفنانياتها.

## ب- بالنسبة إلى الموظف:

- ← الإسهام في زيادة مردود الموظف العملى.
- ← إسهام الموظف في رسم أهداف الإدارة.
- ← إرساء مناخ من المصداقية والصدق والتفتح والثقة، وتطوير العلاقات الإنسانية داخل الشغل.
- ← تحسين العلاقات بين المديرين والمرعوسين.
- ← الإسهام فى التخلّى عن الممارسات والتصرفات السيئة.
- ← مساعدة الموظفين على التكيف مع التغيير، بل الإسهام فى إحداثه.
- ← إمكان الارتقاء السريع والنوعى.
- ← تحقيق التوازن بين المصلحة العامة والطموحات الشخصية.

## ٢- أنواع التكوين المتواصل:

يأخذ التكوين المتواصل عدة أشكال<sup>(١٥)</sup>، تختلف حسب مدة التكوين والغرض منه:

### أ - معيار المدة:

يتم التكوين المتواصل على أساس اتفاقية، بين المدرسة والإدارة المعنية (الجدول رقم ١ أدناه)، وفقا لما يأتى:

- فترات قصيرة المدى تدوم بضعة أيام أو عدة أسابيع.
- فترات طويلة المدى تمتد إلى سنة أو أكثر.
- فترات متناوبة تجمع بين التكوين والنشاط المهني.

## جدول رقم (١)

دورات تحسين المستوى والتأهيل للامتحانات والمسابقات

(طويلة وقصيرة المدى) ما بين ١٩٦٨، ٢٠٠٤

المشاركون	الفئة المعنية	الجهة المعنية	مجال التكوين	الدورات
٨٠ ٢٥	القضاة القضاة الإداريون	القضاء	المنازعات الإدارية الدفعة الرابعة تحسين مستوى القاضى الإداري	دورات طويلة
٣٣	المتصرفون الإداريون	رئاسة الجمهورية	التشريفات	دورات قصيرة
٢٠٠	مديرون ولاتيون أمناء عامون	وزارة الطاقة والمناجم المديرية العامة للحماية المدنية وزارة التعليم العالي	الإدارة العامة (Management Public)	
٢٠٠٠	متصرفون إداريون رئيسيون، رؤساء مصالح مفتشون	إدارات مركزية بالتوزارات المديرية العامة للأمن الوطني المديرية العامة للمحاسبة	تسيير الموارد البشرية التسيير العالي	
٥١	مديرو المؤسسات العقابية	القضاء	تسيير المؤسسات العقابية	
٢٤	أمناء تشريعيون	مجلس الأمة	القانون العام	التحضير للإمتحانات المهنية
٣٢	ملحقون وكتاب دبلوماسيون	وزارة الشؤون الخارجية	القانون الدولي العام، السياسة الخارجية الجزائرية، المشكلات الحالية الكبرى	
١٠٠٠	مساعدون إداريون متصرفون إداريون	مؤسسات إدارية عامة جماعات محلية	القانون العام، التسيير العمومي، التحرير الإداري	

المصدر: Ecole Nationale d'administration, les 40 ans de l'ENA: 1964 - 2004. Alger, 2004.

والمدرسة الوطنية للإدارة، مدرسة عليا في خدمة الدولة، الجزائر، المؤسسة الوطنية للاتصال

والتنشر والإشهار ٢٠٠١.

## ب- معيار الغرض:

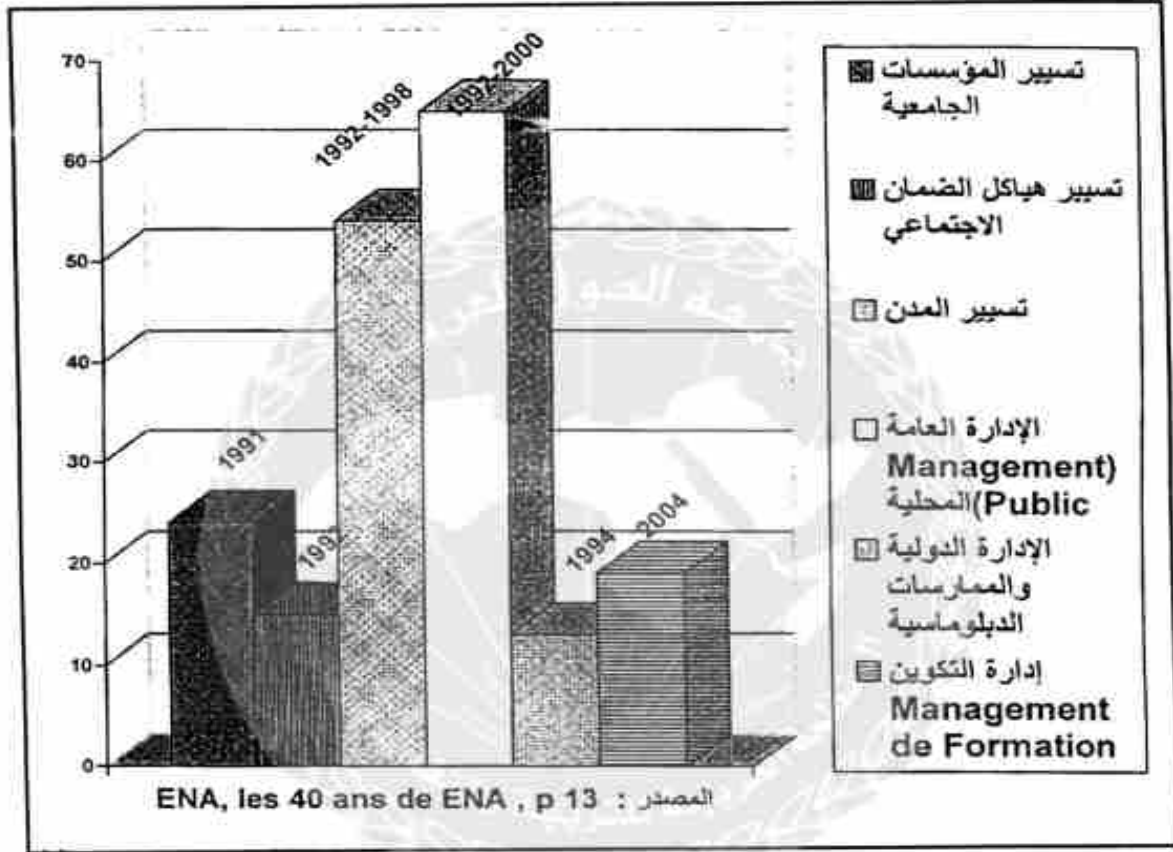
يلبي التكوين، مختلف احتياجات الإدارات، وفق أحد الأشكال الآتية.

- تحديد المعلومات: بالتعمق في المعارف وتحديثها.
- تحسين المستوى: بالتعمق في تقنيات الإدارة العامة أو باكتساب مناهج تسيير حديثة.
- إعداد القادة: تحضير النقاد مناصب المسئولية.
- التحضير للامتحانات والمسابقات المهنية: التي يرتقى عن طريقها الموظفون.
- نشر الثقافة الإدارية: بالتركيز على الفعالية في الأداء.

### ٣- مواكبة التكوين المتواصل لاحتياجات الإدارة:

يتميز التكوين المتواصل الذي توفره المدرسة بمرونته، بقصد مواكبة الاحتياجات التي تعبر عنها الإدارات؛ إذ تمنح المدرسة دبلوما وطنيا مهنيا في دراسات ما بعد التخرج المتخصص للموظفين من حملة الشهادة الجامعية الذين يثبتون ثلاث سنوات على الأقل من الأقدمية المهنية، إثر تكوين يدوم سنة كاملة، ينتهي بتدريب ميداني مدة شهرين، ولقد أسهمت المدرسة في تخريج كثير من الدفعات (PGS) في مجالات مختلفة (الشكل ١ الآتي).

الشكل رقم ١ : دراسات ما بعد التدرج المتخصصة  
(١٩٦٨ - ٢٠٠٤)



وفي معرض المقارنة بين المدرسة الوطنية للإدارة بالجزائر، ونظيراتها في بعض البلدان في مجال التكوين المتواصل، يظهر جليا تبني هذه المؤسسات الاهتمام نفسه، مع وجود بعض الفروق، فلقد أخذت المدرسة الوطنية للإدارة بفرنسا المبادرة في ظروف مشابهة لنظيرتها بالجزائر، بتنظيم تكوين موجه للكوادر العليا في الإدارات العامة سنة ١٩٨٣<sup>(١٦)</sup>؛ إذ تخطى مركز الدراسات الإدارية العليا (CHEA) عن مهمته، المتمثلة أساسا في التكوين الإداري على مستوى الدراسات العليا، وأصبح وجوده مجرد حبر على ورق<sup>(١٧)</sup>.

لكننا نلاحظ فرقا جوهريا؛ إذ إن الملتحقين بالمدرسة الوطنية للإدارة



بفرنسا لمتابعة تكوينهم الأولى، قبل أن يكونوا تلاميذ بالمدرسة هم خريجو جامعات<sup>(١٨)</sup>، وأن مدة التكوين الأولى سنتان فقط<sup>(١٩)</sup>، وأنهم يتلقون تكويناً إدارياً عاماً (Généralists)<sup>(٢٠)</sup>؛ وهو الأمر الذي يجعل كثيراً منهم يميز بين التكوين الأولى والتكوين المستمر بها، على خلاف المدرسة الوطنية للإدارة بالجزائر؛ إذ يظهر الفرق جلياً.

كما توجه أكاديمية السادات للعلوم الإدارية بمصر، اهتماماً خاصاً لتدريب مجتمع الإدارة العليا في وحدات قطاع الأعمال، لاعتقادها أن توفير مثل هذه القيادات لا يمكن أن يتم تلقائياً بالخبرات الفردية المكتسبة أو التعليم الرسمي، وإنما لابد أن يتم طبقاً لبرنامج تنمية موجهة وهادفة<sup>(٢١)</sup>، بإعطاء الفرصة للمتدرب لأن يصهر خبراته العملية مع النظريات العملية، وأن يوجه نفسه في الاتجاه الذي يزيد من قدرته على التنمية الذاتية، بما يمكنه من التواء مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية، محلياً وإقليمياً وعالمياً<sup>(٢٢)</sup>.

ويعد من المهام الرئيسية التي اضطلع بها معهد الإدارة العامة بالرياض منذ إنشائه تدريب موظفي الدولة الذين هم على رأس العمل، لترقية مستوى أدائهم، وزيادة خبراتهم وتطوير مهاراتهم، ويتم ذلك من خلال ثلاثة نشاطات تدريبية؛ هي: البرامج العليا، وبرامج الإدارتين التنفيذية والوسطى، والبرامج الخاصة<sup>(٢٣)</sup>.

وإذا كان ما أوردناه حول التكوين المتواصل، ينطبق على الموظفين العاملين بالإدارات العامة المتخرجين من المدرسة، وزملائهم المتخرجين من جامعات أخرى في تخصصات قريبة من الإدارة، أو التي تأخذ مواضيع الإدارة بوصفها إحدى مقرراتها الأساسية؛ مثل تخصصات (العلوم التجارية، وعلوم التسيير، والعلوم الاقتصادية، والعلوم السياسية، والعلوم القانونية) وهم الذين يمكنهم الاستفادة من برامج التكوين المتواصل بالمدرسة، كما تم استهداف الطلبة المرشحين للتخرج ببعض الأسئلة.

فمن أهداف التكوين المتواصل، يتضح من النتائج المعروضة أن أغلب الأفراد يوافقون على جميع العناصر الموضحة في الجدول التي يهدف التكوين المتواصل إلى تحقيقها، وذلك وفق ترتيب مختلف عند كل فئة.

وعن إفادتهم من التكوين المتواصل، بينت النتائج أن معظم الخريجين يعترفون بوجود صعوبة في إفادتهم من دورات التكوين المتواصل التي تنظمها المدرسة، وذلك إلى حد كبير ٦٢,١% وإلى حد ما ١٩%، ويتصدر الأسباب التي تشكل هذه الصعوبة: إلزامية التفرغ لهذا النوع من التكوين، ومقاومة الرؤساء الإداريين للعملية التي يعدونها نوعاً من التهديد لمناصبهم، أو مضيعة للوقت على حساب الأعمال المكلف بها هؤلاء الموظفون.

في حين ترى نسبة معتبرة أن ارتفاع تكلفة التكوين بالمدرسة، يشكل مبرراً لحرمان الموظفين منه. وقد يفسر عدم تحديد ١٣,٨% من أفراد العينة أية إجابة، باهتمامهم بهذا النوع من التكوين أساساً.

وبرغم أن هذا السؤال لا يخص فئة المرشحين للتخرج في الوقت الحالي؛ فإن إدراجه كان بقصد تنويع مصادر المعلومة من جهة، ولأنهم معنيون بهذا النوع من التكوين بعد تخرجهم من جهة أخرى؛ إذ تحتك هذه الفئة بالموظفين من خلال تدريبهم الميداني بالإدارات، وفي أثناء حضور الموظفين لدورات التكوين المتواصل بالمدرسة، وعلى هذا الأساس يبين الجدول أن نسبة كبيرة (٤٣,٤% نعم، ٢١,١% إلى حد ما) من المرشحين للتخرج ترى أن هناك صعوبات في استفادة الموظفين من دورات التكوين المتواصل الذي تنظمه المدرسة؛ وهي في نظر (٢٧,٦%، ٢,٦%) منهم راجعة إلى كون التكوين يتطلب تفرغاً بعض الوقت، قد يصل إلى سنة كاملة؛ هو مما قد لا يتناسب وظروفهم، خاصة الأسرية منها، في حين ترجع نسبة (١١,٨%، ١١,٨%) هذه الصعوبات إلى مقاومة الرؤساء الإداريين للعملية أصلاً، لكن نسبة (٩,٢%) لا ترى لارتفاع تكلفة التكوين بالمدرسة تأثيراً في هذا الأمر.

وعن السؤال نفسه، أجاب معظم الموظفين المتخرجين في غير المدرسة (٦٠,٨%، ٢٠,٣%) بوجود صعوبة في استفادتهم من دورات التكوين المتواصل تنظمها المدرسة. ويتصدر الأسباب التي تشكل هذه الصعوبة: مقاومة الرؤساء الإداريين لعملية التكوين، وإلزامية التفرغ لها من طرف الموظفين.

في حين ترى نسبة معتبرة منهم (٢٧%) أن ارتفاع تكلفة التكوين بالمدرسة يشكل مبررا لحرمان الموظفين منه، وذلك على عكس (٢١,٦%) منهم، ومرد هذا التباين إلى الاختلاف في الإدارات، ومكانة التكوين ضمن أولوياتها، ويفسر عدم تحديد ١١% من أفراد العينة أية إجابة عدم اهتمامهم بهذا النوع من التكوين.

وعن دور مصلحة التكوين بالإدارات التي يشتغلون فيها، يرى أغلب الخريجين أنها تقوم إلى حد ما بدورها في التكوين المستمر. ويجزم بذلك إلى حد كبير ١٢,١% منهم، ويرجع ذلك إلى أن مهمة ضمان التكوين المتواصل هي المهمة الرئيسية التي استحدثت من أجلها تلك المصلحة، في حين ترى نسبة ٣٦,٢% من أفراد العينة أن هذه المصلحة لا تقوم بدورها، ويعود ذلك إلى الأسباب المذكورة سابقا.

كما أن نسبة معتبرة من الموظفين الجامعيين المتخرجين من غير المدرسة، ترى أن مصلحة التكوين تقوم بدورها في ضمان التكوين المتواصل، في حين تعد نسبة مقاربة لها أن مصلحة التكوين لا تقوم بذلك.

ويعود هذا التباين في اختلاف مواقع العمل إلى أفراد العينة وفي القائمين على هذه المصلحة بإداراتهم، ومدى تمتع هذه المصلحة بسلطة اتخاذ القرارات.

## **ثانيا- البحث والتوثيق وتقديم الاستشارة:**

شكل تطبيق أحكام المرسوم رقم ٦٦-٣٠٦ المتعلق بسير المدرسة الوطنية للإدارة بالجزائر - السابق الذكر - إرهاصات البحث والتوثيق في مجال

الإدارة بالمدرسة؛ إذ تم بموجبه افتتاح مكتبة المدرسة، ووضعها تحت تصرف تلاميذ المدرسة وأساتذتها وموظفيها وبعض الباحثين<sup>(٢٤)</sup>، كما تم بموجبه حث الأساتذة على جمع المادة العلمية المدرّسة في شكل ملازم مطبوعة وموثقة<sup>(٢٥)</sup>.

إلى أن تم إنشاء مركز للتوثيق والبحوث الإدارية سنة ١٩٧٠<sup>(٢٦)</sup> يستهدف على وجه الخصوص الشروع في الأبحاث الخاصة بالإدارة، ونشر نتائجها بوسائل النشر التابعة له، عن طريق تقديم الوثائق، وتنفيذ الدراسات، وإجراء المبادلات وتنميتها مع الهيئات الأجنبية والدولية التي تشاطر المدرسة الاهتمامات نفسها، ويهدف على الخصوص إلى<sup>(٢٧)</sup>:

- تقديم الوثائق اللازمة للدروس والتدريبات إلى الأساتذة وتلاميذ المدرسة.
- مساعدة الإدارات بناء على طلبها، بجعل مصادر الوثائق رهن إشارتها، وإنجاز الدراسات لصالحها.
- القيام بالأبحاث الإدارية، ونشر نتائجها عن طريق مطبوعات.
- إقامة علاقات تبادل مع المراكز الأجنبية التي تتبنى الاهتمامات نفسها، والحفاظ عليها وتنميتها. ويشكل المركز أهمية بالغة في المدرسة، لشراء موارده الوثائقية، لكونه دعامة مهمة لنشاطات المدرسة الدراسية، ومجالا مناسباً للدراسة والبحث في الإدارة العامة، وبيتاً للخبرة والاستشارة في الوقت نفسه، لذلك فهو يتّضمن:

#### ١ - المكتبة والتوثيق الإداري:

تقوم مكتبة المدرسة الوطنية للإدارة بالجزائر، بتزويد الطلبة والأساتذة والباحثين بالمراجع اللازمة للدراسة، والتدريبات الميدانية، والبحوث الإدارية، بما يفوق ٥٠,٠٠٠ عنوان معظمها باللغتين العربية والفرنسية، وأكثر من ١٠٠

عنوان متخصص لدوريات في مختلف مجالات اهتمام المدرسة، وفي كثير من الفروع؛ مثل: القانون، والاقتصاد، والمالية العامة، والعلاقات الدولية، وإدارة الموارد البشرية، والإدارة العامة (PM)، والتسويق العمومي<sup>(٢٨)</sup>.

وتتولى المدرسة من خلال مركز التوثيق والبحوث الإدارية، نشر كثير من الإصدارات الوثائقية التي تعد رافدا مهما للدارسين والأساتذة والباحثين، ويتم إصدارها ضمن سلسلة الوثائق البيداغوجية والبحث، الموجهة لدعم نشاطات التعليم، وهي تشتمل على عدد من المجموعات، من ضمنها<sup>(٢٩)</sup>:

- مجموعة "ملفات الصحافة"، حول القضايا الوطنية والدولية الراهنة.
- مجموعة "مصنفات بيبليوجرافية ولانحة المصادر والمراجع".
- مجموعة "الدرس"، لكل المقررات في مرحلتى التدرج، وما بعد التدرج، وفي مختلف التخصصات.
- مجموعة "نشرة وصفية بيانية للعناوين الجديدة المقترناه".
- مجموعة "الفهارس القانونية والتنظيمية"، وتحتوى على مصنفات للنصوص القانونية والتنظيمية، حول مواضيع الساعة الوطنية والدولية.
- مجموعة "دليل المجلات الدورية والمصادر".
- مجموعة "الدراسات والبحوث".

إضافة إلى الدورية الفصلية "إدارة" التي برزت إلى الوجود سنة ١٩٩١ لتخلف "نشرة مركز التوثيق والبحوث الإدارية"، وتعد دورية "إدارة" مجالا رحبا لكل الأقسام المتخصصة، لنشر البحوث والدراسات، والحواريات والتقارير، والمستجدات القانونية ومعلومات بيبليوجرافية مهمة، وتحتوى على عدة محاور، نذكر منها:

- الدراسات.

- الوقائع الإدارية.
- التقارير.
- الوقائع القانونية.
- المعلومات الببليوجرافية.
- الوثائق.

كما تشكل هذه الدورية - التي يوزع منها ١٠٠٠ نسخة داخل الوطن وخارجه - إطاراً متميزاً للتعبير عن قضايا الإدارة الجزائرية، وهي الدورية الوحيدة بالوطن المتخصصة في هذا المجال<sup>(٣٦)</sup>. ويتم تنظيمها وتحسين شكلها من فترة إلى أخرى، كما يتم إصدار فهرس يضم عناوين المقالات المنشورة ومحريها، مثلما تم في عيدها العاشر سنة ٢٠٠٠.

## ٢- البحوث الإدارية:

تسهم المدرسة الوطنية للإدارة في الدراسات والبحوث الإدارية، من خلال أقسام البحث الموجودة في مركز التوثيق والبحوث الإدارية، ويتم ذلك من خلال القيام ببحوث أساسية وتطبيقية، في إطار تحليلات منتظمة أو دراسات استشرافية، لتصورات أحسن لتنظيم الإدارة وسيرها<sup>(٣٧)</sup>.

ومن أهم مجالات البحث التي ضمنتها المدرسة، إعداد برنامج وطني للبحث في مجال "القانون والعدالة" الذي يضم ١٦ مجالاً بحثياً، ويشارك فيه نخبة من الأساتذة المتخصصين من المدرسة ومن مختلف الجامعات الوطنية، كما تسهم المدرسة في نشر نتائج البحوث الإدارية، وتوثيقها وإصدارها.

## ٣- الاستشارات الإدارية:

تتولى المدرسة الوطنية للإدارة من خلال مركز التوثيق والبحوث الإدارية، الإسهام في نشاطات الاستشارة، عن طريق تنظيم دورات



ومحاضرات أسبوعية وأيام دراسية تتناول المواضيع ذات الاهتمام المشترك بين المدرسة والإدارات.

ويمكن الإسهام فى هذا المجال من طرف المدرسة، من خلال طلب مباشر من الإدارات والمنظمات بخصوص مسائل معينة<sup>(٣٢)</sup>، كما تفيد المدرسة فى مجالات الاستشارة من خلال أساتذتها الممارسين الذين يشغلون مناصب فى الإدارات والمؤسسات الوطنية، إضافة إلى مهمة التدريس بالمدرسة، أو عن طريق أساتذتها الأكاديميين الذين يستدعون خصوصا لهذه المهمة.

وتختلف استفادة الأستاذة والباحثين والطلبة من مركز التوثيق والبحوث الإدارية وملحقاته المتاحة بالمدرسة خاصة المكتبة، بقدر الحاجة إليها فى مرحلة ما عن أخرى، ويقدر اهتمامات كل منهم، وحسب الظروف التى تصاحب استعمالهم لهذه المرافق، وهو ما نحاول توضيحه من خلال عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها، على النحو الآتى:

ففى تقييمهم لدور المكتبة، أكدت أعلى نسبة من عينتى الطلبة والخريجين أن مكتبة المدرسة كافية بشكلها الحالى، لمساعدة الطلبة والأساتذة بالمراجع والوثائق اللازمة، وذلك لمتابعة الدروس فى أثناء التكوين واستعدادا للتدريب، ولإجراء الدراسات والبحوث، وفى حين لا يعارضهم الرأى سوى نسبة ضئيلة (٣,٩%) من المرشحين، تنفى نسبة ١٠,٣% من المتخرجين هذا الأمر، وهى نسبة تفوق نظيرتها لدى المرشحين للتخرج أعلاه؛ وهو مما يفسر حدوث تطوير وتحسين لهذه الخلية المهمة بالمدرسة، تجنى ثماره الدفعات الأخيرة بها. ولا يرى أفراد العينتين أيا من الأسباب - المذكورة فى الجدول رقم ٥٤ بالملحق - وجيها؛ إذ تغلب نسب الرفض (١٥,٨%، ١٨,٤%، ١١,٨%) مقابلتها بالإيجاب (٧,٩%، ٦,٦%، ٧,٩%). فى حين يطرح بعض الطلبة والموظفين نقاطا جديرة بالاهتمام تخص بعض النقص بالمكتبة؛ أهمها:

- ضيق قاعة المطالعة.

- نقص العاملين بالمكتبة، وسوء معاملتهم.

- صعوبة البحث؛ إذ لا تزال طريقة البطاقات التقليدية هي المعتمدة، ولا توجد أدوات بحث إلكترونية، وقواعد خاصة بالدوريات الحديثة.

- عدم السماح باستعارة أغلب الكتب المهمة؛ إذ لا يسمح إلا بمطالعتها داخل المكتبة.

وعن رأى الأفراد فى الطاقم العامل بالمكتبة، تبين المقارنة بين استجابة الطلبة السابقين بالمدرسة والطلبة الموجودين حالياً بها، أن التطور الذى حصل فى المكتبة<sup>(٣٣)</sup>، لم يشمل المسئولين عنها؛ إذ تراجعت نسبة الذين يؤكدون أن المكتبة تضم أمناء قادرين على مساعدة الطلبة والأساتذة وإرشادهم، من ٤٦,٦% لدى الخريجين إلى ٢١,١% لدى المرشحين للتخرج، فى الوقت الذى تؤكد فيه نسبة متقاربتان (٢٩,٣% من الخريجين، ٢٦,٣% من المرشحين للتخرج) التدهور الحاصل فى مستوى القائمين على المكتبة الذى يوافق ملاحظاتهم السابقة أيضاً<sup>(٣٤)</sup>.

### ثالثاً- التعاون الدولى:

تحرص المدرسة الوطنية للإدارة بالجزائر على إقامة علاقات تعاون دولي<sup>(٣٥)</sup>، وعلى مواصلة هذا التعاون وتدعيمه مع عدد كبير من المدارس ومؤسسات التكوين الإدارى فى العالم، من خلال محورين مهمين؛ يتعلق الأول بمجال التكوين وتطويره، فى حين يتعلق الثانى بمجال البحث والتوثيق الإدارى.

#### ١- الانفتاح على الطلبة الأجانب:

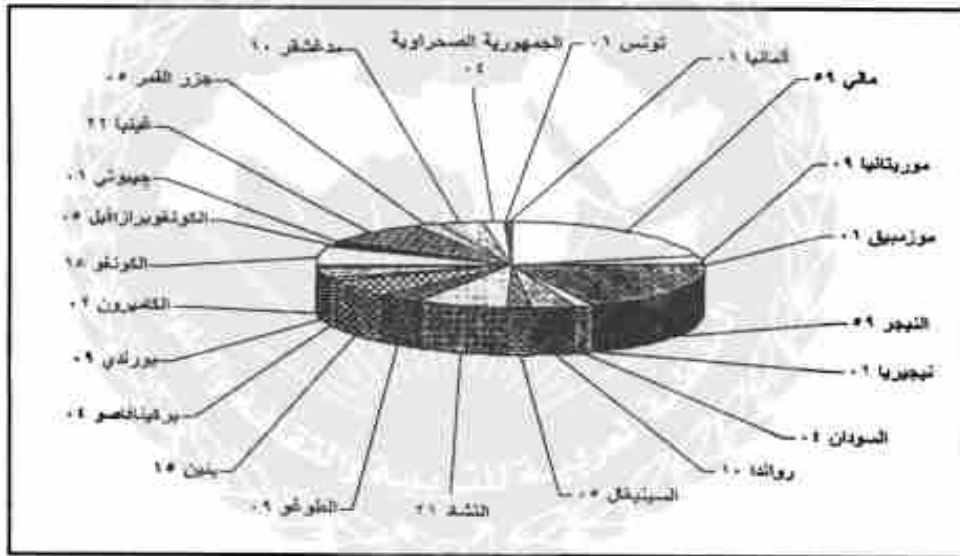
إن من تقاليد المدرسة الوطنية للإدارة بالجزائر استقبالها لطلبة أجانب،



من دول أجنبية وإفريقية وعربية شقيقة، يستفيدون من منح دراسية من الحكومة الجزائرية، وتمنح المدرسة تخصصا تكوينيا للطلبة الأجانب الذين يرغبون في الالتحاق بالسلك الدبلوماسي؛ إذ تكون في المدرسة منذ أول دفعة حتى هذه السنة، ٢٧٢ طالبا من ٢٣ بلدا، أغلبها من القارة الإفريقية (الشكل رقم ٢ أدناه) وفي مختلف الفروع المتوافرة<sup>(٣٦)</sup>.

### الشكل رقم ٢: الطلبة المتخرجون الأجانب

( ١٩٦٨ - ٢٠٠٦ )



المصدر: مدرسة عليا في خدمة الدولة، مرجع سابق، ص ١٥. و Les 40 ans de l'ENA, op. cit, p.15. (تاريخ الاطلاع: ٢٠ أبريل ٢٠٠٧).

### ٢- علاقات التعاون والشراكة:

ترتبط المدرسة منذ مدة طويلة بعلاقات وطيدة مع مدارس الإدارة في بلدان المغرب العربي، يشمل هذا التعاون ميادين متنوعة، من ضمنها تنظيم تظاهرات، وملتقيات وندوات علمية، حول المواضيع ذات الاهتمام المشترك، والاستقبال المتبادل لأساتذة الإدارة وكوادرها.

ولم تكتف المدرسة بتوطيد العلاقة مع شقيقاتها المغاربية، بل وسعتها

لتشمل كثيرا من المعاهد والمدارس والكليات بالإدارة بالدول العربية، وكذلك في إطار المنظمة للتنمية الإدارية<sup>(٣٧)</sup>.

أما على المستوى الأفريقي، فإن المدرسة عضو في المركز الأفريقي للتكوين والبحث في الإدارة (CAFRAD)، والمرصد الأفريقي للتوظيف العمومي بيبينين، وتشارك في كل التظاهرات التي تنظمها المؤسسات الإدارية بالقارة.

كما تقم المدرسة تعاونا جادا وتبادلا حثيثا، مع مؤسسات التكوين الإداري في الدول الأوروبية والغربية؛ مثل المدرسة الوطنية للإدارة بفرنسا، ومعهد بحوث ودراسات العالم العربي والإسلامي (IREMAM - Aix en Provence) ومركز التكوين للمنظمة الدولية للعمل Turin والمعهد الدولي للعلوم الإدارية ببروكسيل، ومؤسسة (Foundation Hanns Seidel) بألمانيا، وكذلك مع المدرسة الوطنية للإدارة العمومية بكيبك، ومع مدرسة العلاقات الدولية والعمومية بجامعة كولومبيا بنيويورك<sup>(٣٨)</sup>.

إضافة إلى كون المدرسة تحتضن الفرع الوطني للمعهد الدولي للعلوم الإدارية IISS، وتشارك في معظم النشاطات في المؤتمرات السنوية التي تقيمها الجمعية الدولية لمدارس الإدارة ومعاهدها (AIEIA).

وفي معرض المقارنة بين المدرسة وبعض مؤسسات التكوين الشبيهة في كل من فرنسا ومصر والسعودية؛ تولى هذه المؤسسات أهمية كبيرة بمجالات التعاون الدولي، على غرار المدرسة الوطنية للإدارة بالجزائر، لكن هناك فروقا تجدر الإشارة إليها.

ففي المدرسة الوطنية للإدارة بفرنسا لا يتجاوز تكوين الطلبة الأجانب ستة عشر شهرا (١٢ شهرا دراسة، و٤ أشهر تدريب ميداني) يتوج بدبلوم دولي في الإدارة العمومية<sup>(٣٩)</sup>، في حين يدرس الطلبة الأجانب في المدرسة

الوطنية للإدارة بالجزائر، المدة نفسها مثل بقية الطلبة، ويمكنهم اختيار أى تخصص يؤهلهم له معدلهم الترتيبي.

ويخضع تكوين الطلبة الأجانب فى أكاديمية السادات للعلوم الإدارية بمصر للشروط نفسها التى يخضع لها الطلبة الوافدون فى الجامعات الأخرى.

أما معهد الإدارة العامة بالرياض فيقدم سنويا منحا تدريبية لعدد من الدول العربية لإشراك موظفيها فى البرامج التدريبية داخل الخدمة، من خلال أربعة فصول تدريبية<sup>(٤٠)</sup>، على خلاف التكوين الأولى الذى يستفيد منه الطلبة الأجانب فى المدرسة الوطنية للإدارة بالجزائر.

#### **رابعا- تطوير المنهج الدراسى:**

لقد مرت المدرسة الوطنية للإدارة بالجزائر منذ إنشائها بعدة ظروف، ارتبطت بالمراحل التى مرت بها الدولة بعد الاستقلال، وبالتطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، الداخلية منها والخارجية، فكانت هذه الظروف تضطر المدرسة - بوصفها نسقا مفتوحا يؤثر ويتأثر بمحيطه - إلى مواءمة منهاجها وتطوير برامجها فى كل مرحلة، قصد التضييق من الفجوة التى قد تظهر بين نوعية المخرجات ومتطلبات الخدمة المدنية.

وتظهر استجابة المدرسة لهذه المستجدات، فى تعديل مقررات أو إضافة أخرى أو حذفها، كما تظهر فى فتح خيارات أخرى فى تخصصات طلبها الإدارات المركزية والمحلية والإدارات المتخصصة؛ مثل تلك التى طلبتها الإدارة فى كل من: مجلس المحاسبة، ومفتشية العمل، وإدارة الصحة، والمفتشية العامة للمالية، والمديرية العامة للميزانية، ووزارة الشؤون الخارجية، ووزارة التعليم العالى، ومديرية الجمارك، وسلك القضاء... الخ.

ومن بين المقررات التى فرضتها التغييرات منذ فترة التسعينيات: الإدارة

العامة (Management Public)<sup>(٤١)</sup>، وتقنيات الاتصال، والإدارة المقارنة، وتسيير الموارد البشرية، وتقنيات تحليل المشاكل وحلها، إضافة إلى الإعلام الآلى الذى يدخل ضمن جميع سنوات الدراسة<sup>(٤٢)</sup>.

وتبين المقارنة بين المدرسة الوطنية للإدارة بالجزائر، ونظيراتها فى كل من فرنسا ومصر والسعودية، مدى اهتمام هذه المؤسسات بتطوير مناهجها الدراسية ومواءمتها، كلما كان ذلك ضروريا. وتختلف طبيعة هذا التطوير بين المؤسسات الثلاث محل المقارنة، وفقا للظروف الخاصة بكل منها، واحتياجات المجتمع والدولة اللذين يحتضناتها.

على أنه تجدر الإشارة إلى اختلاف جوهرى بين التجربتين الجزائرية والمصرية، فمحاولة أكاديمية السادات للعلوم الإدارية مواكبة كل ما هو جديد وحديث فى مجال العلوم الإدارية هو توجيه لهذا التطوير فى مسارات إدارة الأعمال؛ كالتسويق، والاستثمار، والتأمين، والسياحة، والفنادق مثلا<sup>(٤٣)</sup>، وفقا لطبيعة التكوين بهذه الأكاديمية، وهو ما لا توليه المدرسة الوطنية للإدارة بالجزائر أولوية، كون طبيعة تكوينها تفرض التحرك فى مجال الإدارة العامة فحسب، ولأن منتوجها موجه بصفة أساسية إلى قطاع الخدمة المدنية.

وقد يكون إجراء تغييرات على البرامج الدراسية ضروريا إلى حد كبير، من فترة إلى أخرى، وكلما اقتضت الظروف الجديدة ذلك. لكن طبيعة هذه التغييرات قد لا تكون دائما على الوجه المأمول، كما أنها قد تتجاهل جوانب كبيرة فاعلة فى العملية التكوينية، يرتبط أغلبها بالبيئة المحيطة بالمدرسة وداخلها.

وهو الأمر الذى جعلنا نناقش جدوى هذه التغييرات والظروف التى تفرض ذلك، بناء على الملاحظات التى أبدتها الطلبة فى استمارات الاستبيان، على الوجه الآتى:

فعن المنهج الدراسى، يعتقد أغلب الأفراد (٥٧,٩% من المرشحين،

٤٤,٨% من الخريجين) أنه يتسم بالتجديد والتطور إلى حد ما، ويؤكد هذا الأمر ٣٤,٥% من المرشحين، و ٢١,١% من الخريجين بالموافقة المطلقة، في حين يعترض على ذلك ١٩% و ١٧,١% من كلتا العينتين على الترتيب.

ويمكننا أن نستنتج أنه بالرغم من الملاحظات السابقة المتعلقة بوجود بعض المواد التقليدية<sup>(٤٤)</sup>؛ فإن هناك تطويرا وتجديدا في البرنامج الدراسي بالمدرسة؛ بدليل أن هناك مقررات أشار إلى غيابها الطلبة الخريجون، لم تكن مقررة عليهم، وهي الآن من صميم البرنامج، ويخصص لها وقت كاف وطرق تدريس مناسبة.

وتأخذ الآراء التي أبدتها الخريجون من وجهة نظرنا- مصداقية أكبر، من تلك التي أبدتها المرشحون للتخرج؛ لأن الخبرة التي اكتسبها المتخرجون في ميدان العمل واحتكاكهم بعدة دفعات في أثناء دراستهم لها وبعدها، مكنتهم من تقييم المنهج الدراسي للمدرسة.

أما عن استخدام الطلبة لشبكة المعلومات والاتصال بالإنترنت، فيتضح من إجابات المرشحين للتخرج، أن قاعة الإنترنت الموجودة بالمدرسة متاحة لجميع الطلبة، وهي تحت تصرفهم الكامل، للاطلاع على كل ما هو جديد في الشبكة الدولية. غير أن استعمال هذه القاعة يتم في أوقات محددة، وهو لا يتعارض مع أوقات الدراسة والمقتضيات التنظيمية للقاعة، كمحدودة الأجهزة مقارنة بعدد الطلبة.

في حين ترى نسبة ٣٩,٧% من الخريجين أن قاعة الإنترنت متاحة لجميع الطلبة، في حين لا يرى ٢٥,٩% منهم ذلك، وأخذت نسبة ٢٠,٧% موقف الوسط. ويعود هذا التباين في الآراء إلى اختلاف فترات وجودهم بالمدرسة؛ إذ انطلقت قاعة الإنترنت بعدد محدود جدا من الأجهزة، وكان من حق طلبة السنة الرابعة فقط استعمالها، وأخذت في التطور تدريجيا بعد ذلك. وعلى غرار المرشحين للتخرج، يؤكد أغلب أفراد العينة أن استعمال تلك القاعة

يتم في أوقات محددة، وذلك للأسباب المذكورة سابقاً.

وبخصوص مخابر اللغات بالمدرسة، بينت النتائج أن أغلب المرشحين يرون أن مخابر اللغات المتوافرة بالمدرسة غير فعالة إلى حد كبير (٣٩,٥%)، بل غير فعالة أصلاً (٤٣,٤%)، في مقابل نسبة ضئيلة جداً (٧,٩%) ترى أن هذه المخابرة فعالة إلى حد كبير.

ويمكننا استنتاج أن فئة قليلة فقط من الطلبة هم من يستفيدون من الطرق المعتمدة في مخابر اللغات، قصد تطوير مستوى التحكم في اللغات لديهم، مع أنه من المفترض أن يكون مستوى اللغات مقبولاً لدى جميع الطلبة؛ إذ يعد شرطاً أساسياً في مسابقة الالتحاق بالمدرسة<sup>(٤٥)</sup>.

وبينت النتائج أن عدم كفاية الفترة المخصصة للغات تتصدر قائمة الأسباب التي يرى الطلبة أنها تؤثر في فعالية تلك المخابر، كما تؤثر المراحل قبل الجامعية في استفادة الطلبة من تلك المخابر؛ إذ تتفاوت مستوياتهم في التحكم باللغات. ويعد نقص المتخصصين في اللغات أحد العناصر المؤثرة أيضاً، في حين تنفي نسبة معتبرة من أفراد العينة أن يكون الطلبة غير مهتمين باللغات، ويرجع ١٨,٤% منهم الأمر إلى أسباب أخرى؛ أهمها:

- عدم استخدام مخابر اللغات أصلاً من طرف بعض الأساتذة الذين يفضلون طرقاً تقليدية في تدريس اللغات.
- عدم إتاحة هذه المخابر دائماً لأسباب إدارية وتنظيمية.
- عدم جدية بعض الطلبة في تحصيل اللغات.

وعن السؤال نفسه أظهر الخريجون استجابة مخالفة؛ إذ ترى نسبة ٤٣,١% منهم أن مخابر اللغات فعالة إلى حد ما، ويجزم بذلك ٢٢,٤% منهم، على خلاف نسبة ٢٧,٦% التي تنفي صفة الفعالية لهذه المخابر، ويعود ذلك إلى أن بعض الأساتذة لا يستفيدون من التجهيزات التي تتيحها مخابر اللغات،

ويستعملون هذه المخابر مثل أية قاعة أخرى من قاعات الدراسة.

وتنفى نسبة معتبرة من أفراد العينة عدم اهتمام الطلبة باللغات، في حين ترى أن الأسباب الأخرى المعروضة في الجدول الثاني تؤثر في تحصيلهم في هذا المجال، وذلك وفقا للترتيب الآتي:

- عدم كفاية الفترة المخصصة.

- عدم توافر المتخصصين.

- تأثير المراحل قبل الجامعية.

في حين ترى نسبة معتبرة منهم (١٧,٢%) أن هناك أسبابا أخرى؛ أهمها:

- عدم إتاحة هذه المخابر دائما لأسباب إدارية وتنظيمية.

- عدم وجود برنامج موحد طيلة أربع سنوات، وترك المجال لاجتهادات الأساتذة.

- قلة التجهيزات بالمخابر وقدمها وعدم صيانتها، غير أن هذا السبب أصبح لاغيا الآن، نتيجة التطورات التي أدخلتها المدرسة على المخابر.

وتظهر المقارنة بين استجابة الطلبة المرشحين للتخرج والموظفين خريجي المدرسة أن نسبة عدم الرضا عن أداء مخابر اللغات لدى الطلبة المرشحين للتخرج أعلى منها لدى الموظفين المتخرجين، بالرغم من الجهود التي تبذلها المدرسة في تطوير مخابر اللغات، ويعود الأمر في اعتقادنا إلى أن كثيرا ممن التحقوا بالمدرسة سابقا، هم من مزدوجي اللغة في مراحلهم قبل الجامعية<sup>(٦)</sup>. كما أنه عموما كلما ابتعدنا عن جيل الاستقلال ضعف مستوى اللغات لدى الطلبة بخاصة الفرنسية.



ومن الطبيعي أن يؤكد أغلب الطلبة أن البيئة المحيطة تؤثر فى عملية التكوين بالمدرسة؛ إذ يعد ٥٧,٩% من أفراد العينة ذلك التأثير إلى حد كبير، و٣٠,٣% إلى حد ما.

وبينت النتائج أن ما يؤثر فى المدرسة بشدة عدة عوامل؛ هى: ثقافة المجتمع (٤٤,٧%، ١٥,٨%) والتحويلات السياسية (٣٨,٢%، ١٧,١%) والتحويلات الاقتصادية (٣٢,٩%، ١٨,٤%) والتحويلات العالمية (٢٧,٦%، ٢١,١%)، ويجمع ٣١,٦% و١٩,٧% من أفراد العينة على أن جميع العوامل السابقة تؤثر معا.

وعلى غرار المرشحين للتخرج يؤكد أغلب الخريجين أن البيئة المحيطة تؤثر فى عملية التكوين بالمدرسة؛ إذ يعد ٦٣,٨% من أفراد العينة ذلك التأثير إلى حد كبير، و٢٥,٩% إلى حد ما، لكنهم يختلفون معهم فى ترتيب العوامل التى تؤثر فى المدرسة بشدة، على النحو الآتى:

التحويلات السياسية (٤٨,٣%، ١٥,٥%) والتحويلات الاقتصادية (٤٤,٨%، ١٥,٥%) وثقافة المجتمع (٣٧,٩%، ٢٢,٤%) والتحويلات العالمية (٣١%، ١٩%)، ويجمع ٣٧,٩% و٨,٦% من أفراد العينة على أن جميع العوامل السابقة تؤثر معا.

وإجابة عن السؤال نفسه، تؤكد نسبة ٣٨% من الموظفين الجامعيين المتخرجين فى غير المدرسة الوطنية للإدارة أن البيئة المحيطة تؤثر إلى حد كبير فى عملية التكوين بالمدرسة، فى حين لا يعد ٣٥,٤% منهم ذلك التأثير إلى حد كبير. وعلى كل فإن نسبة معتبرة منهم ترى أن العوامل الأشد تأثيراً هى على التوالى: التحويلات الاقتصادية، والتحويلات السياسية، وثقافة المجتمع، ثم التحويلات العالمية، ويجمع ٣٠,٤% و١٣,٩% من أفراد العينة على أن جميع العوامل السابقة تؤثر معا.



وقد تفسر استجابة ١٣,٩% من الجامعيين المتخرجين فى غير المدرسة، الذين ينفون وجود أى تأثير للبيئة المحيطة فى عملية التكوين، و ١٢,٧% الذين لم يحددوا أية إجابات، أن هؤلاء الموظفين ليسوا على دراية بنظام التكوين بالمدرسة.

وعن النظام الإدارى والمفاهيم الإدارية المطبقة داخل المدرسة، يرى المرشحون للتخرج أن ٣٩,٥% من أفراد العينة، يعتقدون أن النظام الإدارى داخل المدرسة يعيق فى بعض الأحيان- سير العملية التعليمية، كما يرى ٣٢,٩% منهم الرأى نفسه، ولكن بدرجة أقل، فى حين لا ترى نسبة ١٨,٤% أنه يسبب إعاقة لسير العملية التعليمية.

ولقد تبين أن مظاهر هذه الإعاقة هي<sup>(٤٧)</sup>:

- عدم الاكتراث بالطلبة (٣٤,٢%، ١٤,٥%)، فى حين ينفى ذلك ١٣,٢% من أفراد العينة.

- الإهمال واللامبالاة (١٩,٧%، ١٠,٥%)، فى حين ينفى ذلك ٢,٦% من أفراد العينة.

- المحاباة (١٧,١%، ٨، ١٥%)، فى حين ينفى ذلك ١١,٨% من أفراد العينة.

- التأخر فى المواعيد (١٠,٥%، ١٣,٢%)، فى حين ينفى ذلك ١٣,٢% من أفراد العينة.

فى حين يرى ١٤,٥%، و ٣,٩% من أفراد العينة أن هناك مظاهر أخرى؛ أهمها:

- نقص فرص الحوار وسماع اقتراحات الطلبة<sup>(٤٨)</sup>؛ إذ لا يقوم ممثلوا الطلبة المنتخبون لغرض حل مشاكلهم الإدارية والدراسية، بمهمتهم على أحسن وجه؛ وهو الأمر الذى يؤكد أنه أغلب الطلبة.

- نقص كفاءة الأعوان وضعف تحليهم بثقافة الخدمة، وهو ما أكدته نسبة معتبرة من الطلبة، عند اختيارها قلة الإداريين المتخصصين في الإدارة الجامعية، بوصفها أحد الأسباب التي تجعل المدرسة لا تطبق على إدارتها المفاهيم نفسها التي تلقنها لطلبتها بشكل كبير.

ومن المهم أن نركز على استجابة الطلبة (٣٢,٩% إلى حد كبير، و١٨,٤% إلى حد ما) التي ترى أن المدرسة لا تطبق تلك المفاهيم على إدارتها إلى حد كبير، نتيجة صعوبة تطبيق تلك المفاهيم على المنظمات الحكومية كافة؛ إذ تسيطر الممارسات البيروقراطية على أعمالها الإدارية كغيرها من المنظمات العامة.

أما عن وجهة نظر الخريجين، فيرى أغلبهم (٤٤,٨%) أن نظام المدرسة الإداري لا يعيق سير عملية التكوين، غير أن نسبة ١٣,٨% تخالفهم هذا الرأي، في حين اختار إلى حد ما ٣٤,٥% من أفراد العينة.

ويبين الجدول الثاني مظاهر هذه الإعاقة في رأى نسب مختلفة هي:

- المحاباة (١٣,٨%، ٨,٦%)، في حين ينفي ذلك ٣,٤% من أفراد العينة.
- عدم الاكتراث بالطلبة (١٠,٣%، ٣,٤%)، في حين ينفي ذلك ١٢,١% من أفراد العينة.
- الإهمال واللامبالاة (٦,٩%، ٨,٦%)، في حين ينفي ذلك ١٢,١% من أفراد العينة.
- التأخر في المواعيد (٥,٢%، ١٥,٥%)، في حين ينفي ذلك ١٢,١% من أفراد العينة.

في حين يرى ٥,٢% من أفراد العينة أن هناك مظاهر أخرى؛ أهمها: نقص فرص الحوار وسماع اقتراحات الطلبة؛ إذ لا يقوم ممثلوهم المنتخبون بحل مشاكلهم الإدارية والدراسية؛ وهو الأمر الذي يؤكد أنه أغلب الخريجين.

ويجدر بنا أن نركز على استجابة الخريجين التي ترى أن المدرسة لا تطبق بشكل كبير على إدارتها المفاهيم نفسها، التي تلقنها لطلبتها؛ نتيجة لأمرين مهمين هما:

- قلة الإداريين المتخصصين في الإدارة بالمدرسة (٣٤,٥%، ٨,٦%).

- صعوبة تطبيق تلك المفاهيم على المنظمات الحكومية كافة، (٣٢,٨%، ١٢,١%)؛ إذ تسيطر الممارسات البيروقراطية على أعمالها الإدارية كغيرها من المنظمات العامة.

وعن المناخ العام للمدرسة، اختارت الأغلبية الساحقة لأفراد العينتين الرأي نفسه؛ إذ ترى نسبة (٤٧,٧% بالنسبة إلى المرشحين للتخرج، ٣٢,٨% بالنسبة إلى الخريجين) أنه إلى حد ما هناك مناخ ملائم للبحث والتعلم في المدرسة، وتجزم نسبة (٤٢,١% بالنسبة إلى المرشحين للتخرج، ٥٥,٢% بالنسبة إلى الخريجين) بوجود هذا المناخ إلى حد كبير؛ وفي هذا دلالة كبيرة على نجاح الجهود المبذولة لتطوير البحث في مجال الإدارة على مستوى المدرسة، وتطوير مناهجها للحفاظ على المناخ الملائم للتعلم. مع الإشارة إلى بعض التحفظات التي أبدتها بعض الطلبة والخريجون عن مناخ المدرسة، والتي تدور في مجملها حول ظروف الإقامة داخلها بالنسبة إلى الموجودين بها من مختلف جهات الوطن.

## الهوامش:

- (١) بموجب المرسوم رقم ٦٤ - ١٤٥ المؤرخ في ٨ يناير ١٩٦٤، الجريدة الرسمية رقم ٤٨ بتاريخ ١٢ يونيو ١٩٦٤، ص ٦٥٥.
- (٢) وهي الإدارات التي تتبع القطاعات الوطنية على المستوى المحلي.
- (٣) المدرسة الوطنية للإدارة، مدرسة عليا في خدمة الدولة، المؤسسة الوطنية للاتصال والنشر والإشهار، الجزائر ٢٠٠١.
- (٤) حسين شربيل، تطورات جديدة في الإدارة العامة: مؤسسات تدريب الخدمة المدنية في وجه التحديات؛ مثل: المدرسة القومية للإدارة بالجزائر. المجلة الدولية للعلوم الإدارية، المجلد الخامس، العدد ٢، الإصدار العربي، يونيو ٢٠٠٢، ص ١٩٦.
- (٥) المرسوم رقم ٦٤ - ١٤٥، مرجع سابق.
- (٦) ويقصد في الجزائر بالتأطير (Encadrement) وجود الإطارات داخل الإدارات، ويعد إطارا كل موظف مرتب في الصنف (الدرجة الوظيفية) رقم ١٤ بغض النظر عن مستواه الدراسي.
- (٧) المديرية العامة للتوظيف العمومي، حصيلة الشغل ١٩٨٧ - ١٩٩٦، الجزائر وزارة الداخلية، إحصائيات ١٩٩١، الجزائر عن:  
Rahmani, Ahmed, "Essai d'analyse des facterues d'évolution de la gestion des personnels de la fonction publique", revue Idara ENA, Alger, v.7, no.2, 1997, p.19.
- (٨) المديرية العامة للتوظيف العمومي، حصيلة الشغل ١٩٩٥، الجزائر.
- (٩) المرسوم التشريعي رقم ٩٣ - ١٨، المؤرخ في ٢٩ ديسمبر ١٩٩٣، المتضمن قانون المالية لسنة ١٩٩٤، الجريدة الرسمية، رقم ٨٨، بتاريخ ٣٠ ديسمبر ١٩٩٣، ص ٣.
- (١٠) يتبنى هذا النظام فكرة "النخبة الممتازة" في الخدمة الحكومية، فهو ينتقى الأفراد وفق منافسة يجريها لاختيار الأصلح للخدمة، وتأخذ هذه

- المنافسة عدة أشكال؛ أهمها تحقيق معدلات عالية في التعليم، أو إجراء امتحانات صعبة تقترن بآليات اختيار أخرى؛ كالمقابلات المركزة، ومراكز التقييم والشهادات، وغالبا ما يتم ذلك عن طريق مؤسسات معينة في قطاع التعليم العالي أو التدريب؛ مثل جامعة طوكيو في اليابان، والمدرسة الوطنية للإدارة بفرنسا، وغيرها من المعاهد الشبيهة المتخصصة التي تحتكر لنفسها تقديم النخبة للخدمة المدنية.
- (11) سواء كان خريجا في إحدى الجامعات أو المعاهد العليا، أو خريجا في المدرسة الوطنية للإدارة.
- (12) حسين شرحبيل، مرجع سابق، ص 199.
- (13) مثل مراكز التكوين الإداري، والمدرسة الوطنية العليا للإدارة، والتسيير (EnsaG)، هذه الأخيرة التي تم حلها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 97-234، المؤرخ في 30 يونيو 1997.
- (14) Wiliam B., et Autre La gestion des ressources humaines, paris edition: MCGRAW HILL, 1990, p.299.
- عن: أمحمد قضاى: تحديد وتخطيط الحاجة إلى التكوين للموارد البشرية للولاية، دراسة حالة ولاية وهران، مذكرة تخرج دراسات ما بعد التدرج المتخصصة، المدرسة الوطنية للإدارة، الجزائر 1994، ص 3، 4.
- (15) ENA, Les 40 ans de L'ENA (1964- 2004), Alger, 2004, p.12.
- (16) سنة استحداث منصب المدير المساعد المكلف بالبحث والتكوين المستمر.
- (17) Coussirou, Jean Faut-il supprimer LENA? pour une école au service de l'état et des citoyens, Paris, les editions D'Organisation, 1996, p.92.
- (18) على عكس المدرسة الوطنية للإدارة بالجزائر؛ إذ يلتحق بالتكوين الأولى بها حملة الثانوية العامة، وذلك قبل التعديل الأخير الذي طرأ

- على شروط الالتحاق بعد نقل الوصاية عليها إلى وزارة الداخلية ابتداء من هذه السنة.
- (١٩) على عكس المدرسة الوطنية للإدارة بالجزائر؛ إذ يستغرق التكوين الأولى ٤ سنوات، وذلك قبل التعديل الأخير.
- (٢٠) على عكس المدرسة الوطنية للإدارة بالجزائر؛ إذ يتوجه الطلبة إلى تخصصات مختلفة ابتداء من السنة الثالثة، وذلك قبل التعديل الأخير.
- (٢١) وزارة التعليم العالي، التعليم العالي في مصر ٢٠٠٢، ص ١٥٥.
- (٢٢) أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، دليل المعهد القومي للإدارة العليا، الدراسات العليا، القاهرة، ٢٠٠٤.
- (٢٣) د. عبد الرحمن عبد الله الشقاوي، التدريب الإداري في المملكة العربية السعودية: تجربة معهد الإدارة العامة، اجتماع آفاق مستحدثة وتحديات جديدة لأدوار وممارسات معاهد ومدارس وكليات الإدارة في البلاد العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، تونس، ٢٧ و ٢٨ ديسمبر ١٩٩٥، ص ١٧٧.
- (٢٤) المادتان ٤٨، و ٤٩ من المرسوم رقم ٦٦ - ٣٠٦، المؤرخ في ٤ أكتوبر ١٩٦٦، المتعلق بسير المدرسة الوطنية للإدارة، الجريدة الرسمية، رقم ٩٠ بتاريخ ٢١ أكتوبر ١٩٦٦، ص ١٣٤٢.
- (٢٥) المادة ٥٠، المصدر نفسه.
- (٢٦) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية القرار المؤرخ في ١٣ يونيو ١٩٧٠، المتضمن إحداث مركز للوثائق والأبحاث الإدارية بالمدرسة الوطنية للإدارة، الجريدة الرسمية، رقم ١٤، بتاريخ ١٦ فبراير ١٩٧٠، ص ٢٢٧.
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم ٧١ - ٤٠، المؤرخ في ٢٨ يناير ١٩٧١، المتضمن تعديل المرسوم رقم ٦٤ - ١٥٥، المؤرخ في ٨ يونيو ١٩٦٤، المتضمن إحداث مدرسة وطنية للإدارة، الجريدة الرسمية رقم ١١، بتاريخ ٥ فبراير ١٩٧١، ص ١٧٤.

- (٢٧) المادة الثانية من القرار المؤرخ في ١٣ يونيو ١٩٧٠، المتضمن إحداث مركز للوثائق والأبحاث الإدارية بالمدرسة الوطنية للإدارة، الجريدة الرسمية رقم ١٤، بتاريخ ١٦ فبراير ١٩٧١، ص ٢٢٧.
- (٢٨) المدرسة الوطنية للإدارة، دليل الالتحاق ٢٠٠٣ - ٢٠٠٤.
- (٢٩) مدرسة عليا في خدمة الدولة، مرجع سابق، ص ١٣. دليل الالتحاق ٢٠٠٣ - ٢٠٠٤، مرجع سابق.
- (٣٠) مدرسة عليا في خدمة الدولة، مرجع سابق، ص ١٣. و: (Les 40 ans de l'ENA, op. cit, p.10).
- (٣١) مدرسة عليا في خدمة الدولة، مرجع سابق، ص ١٢.
- (٣٢) المادة الثانية من القرار المتضمن إنشاء مركز التوثيق والبحوث الإدارية، مرجع سابق.
- (٣٣) السابق عرضه في استجابة المتخرجين نحو السؤالين: ٧١ و ٧٢.
- (٣٤) عند التطرق إلى الأسباب الأخرى المؤثرة في أداء المكتبة التي أضافها بعض أفراد الفئتين.
- (٣٥) المادتان ٢ و ٩ من القرار المتضمن إنشاء مركز التوثيق والبحوث الإدارية، مرجع سابق.
- (٣٦) مدرسة عليا في خدمة الدولة، مرجع سابق، ص ١٥. و: (Les 40 ans de l'ENA, op.cit, p.15).
- (٣٧) مدرسة عليا في خدمة الدولة، مرجع سابق، ص ١٤.
- (٣٨) للاطلاع أكثر، راجع: (Les 40 ans de l'ENA, op. cit, p.14-15).
- (39) Coussirou. J., op. cit. pp.90-91.
- (٤٠) عبد الرحمن عبد الله الشقاوي، مرجع سابق، ص ١٧٨.
- (٤١) على خلاف مقرر: الإدارة العمومية Administration publique، والإدارات العامة Administration Général اللذين يدرسان بالمدرسة منذ عهدها الأول.



- (٤٢) مدرسة عليا فى خدمة الدولة، مرجع سابق، ص ٦.
- (٤٣) دليل كلية العلوم الإدارية بأكاديمية السادات، مرجع سابق، ص ١١.
- (٤٤) راجع تحليل استجابة المرشحين للتخرج والمتخرجين من المدرسة نحو بعض المواد التقليدية.
- (٤٥) للتفصيل: راجع نظام الالتحاق بالمدرسة، مرجع سابق.
- (٤٦) كان معمولا بنظام اللغة المزدوج (Bilingue) الذى ألغى فى أواخر الثمانينيات.
- (٤٧) لقد كنا نتوقع أن يجيب عن هذا السؤال الأفراد الذين اختاروا الإجابة بـ"نعم" فقط فى السؤال الذى يسبقه، غير أن بعض الأفراد الذين اختاروا إجابة "إلى حد ما" عدوا أنفسهم معنيين بهذا السؤال أيضا.
- (٤٨) ويكرس هذا الاعتقاد لدى الطلبة، عددهم تلاميذ بالمدرسة فى خطابها لهم، ووثائقها وتعاملاتها الرسمية، على خلاف مدلول الطلبة فى بقية الجامعات، وهو اعتبار مقصود لخصوصية المدرسة.