

ثانياً : المدرسة الوطنية للإدارة بتونس

المدرسة الوطنية للإدارة هي مؤسسة عمومية ذات صبغة إدارية تحت إشراف الوزارة الأولى وذات ميزانية ملحقة بالميزانية العامة للدولة. وفي سبيل التعرض لأهم الأبعاد الخاصة بعمل تلك المدرسة في سبيل تدريب العاملين في الحكومة التونسية، يمكن التركيز بالمثل على الإدارة العليا وهي محل الدراسة الحالية، وتمثل مهام المدرسة بالأساس في:

- 1- تكوين الإطارات العليا والمتوسطة
 - 2- تنظيم مراحل التكوين المستمر وتطوير الكفاءات الإدارية والمؤسسات والمنشآت العمومية
 - 3- القيام بدراسات وأعمال خبرة ومتابعة المستجدات في جميع ميادين التصرف العمومي وتنظيم ملتقيات وندوات وأيام دراسية حول مواضيع تتعلق بالإدارة العمومية والعلوم الإدارية
 - 4- تنظيم أنشطة تهدف إلى تنمية قدرات الإطارات الإدارية العليا.
- ويمكن تناول أهم الركائز الأساسية للمدرسة في المحاور التالية:

1- تنظيم المدرسة وأقسامها المختلفة

يدير المدرسة الوطنية للإدارة مدير يساعده مجلس توجيه. ويؤدي مجلس التوجيه رأيه خاصة في تنظيم التكوين بالمدرسة والمسائل العلمية المتعلقة بالتكوين والمسائل المتعلقة بالبحوث والدراسات الإدارية. وتشتمل المدرسة الوطنية للإدارة على الهياكل التالية: ⁽¹⁾

(1) راجع الموقع الرسمي للمدرسة على شبكة المعلومات الدولية الانترنت : www.ina.nat.tn

أ. إدارة تكوين الإطارات العليا والمتوسطة

تتولى التنظيم العام للدراسة بمرحلتين تكوين الإطارات العليا والمتوسطة، كما تتولى مراقبة وضبط نتائج الدراسة بالمرحلتين المذكورتين. تشمل إدارة تكوين الإطارات العليا والمتوسطة على:

- 1- وحدة التكوين بالمرحلة العليا
- 2- وحدة التكوين بالمرحلة المتوسطة

ب. إدارة التكوين المستمر وتطوير الكفاءات

تتولى ضبط البرامج وتنظيم مراحل التكوين المستمر وتطوير الكفاءات لفائدة أعوان الإدارة والمؤسسات والمنشآت العمومية ومراقبة نتائج الدراسة بها. تشمل إدارة التكوين المستمر وتطوير الكفاءات على:

- 1- وحدة التكوين المستمر عن بُعد وعلى الخط.
- 2- وحدة التكوين المستمر الحضوري وتأهيل الأعوان الجدد.

ج. معهد تنمية قدرات كبار الموظفين

يندرج إحداث معهد تنمية قدرات كبار الموظفين في إطار البرنامج الرئاسي لسيادة الرئيس زين العابدين بن علي، رئيس الجمهورية التونسية الرامي إلى تحديث الإدارة التونسية وتعصير آليات عملها وذلك من خلال تطوير قدرات الإطارات الإدارية العليا. ويتولى تنظيم أنشطة تهدف إلى تنمية قدرات الإطارات الإدارية العليا في المجالات ذات الصلة بوظائف الاستشراف والقيادة الإدارية وتطوير الموارد البشرية وبتقنيات التجديد الإداري واليقظة الاستراتيجية.

وللغرض ينظم المعهد دورة سنوية يدعى لمتابعتها عدد من الإطارات الإدارية السامية. ويحدد موضوع الدورة وتاريخ انطلاقها واختتامها بقرار من الوزير الأول. في حين يضبط برنامجها والإجراءات العملية لتنظيمها ومتابعة سيرها وتقويمها بمقتضى مقرر من مدير المدرسة بالتنسيق مع المصالح المختصة بالوزارة الأولى. وتتضمن مختلف

الأنشطة محور أساسي يتصل بالقيادة الإدارية والمناهج الجديدة في مجال التصرف العمومي من ناحية، ومحور خصوصي، بعنوان كل دورة، يتعلق بعدد من المسائل ذات العلاقة بالتحديث الإداري، من ناحية أخرى. ويضم المحور الأساسي خاصة بعض الموضوعات مثل : مفهوم القيادة الإدارية - القيادة الإستراتيجية - السلوكيات والتصرفات - الاستشراف الإداري - إعداد وتقييم المشاريع العمومية - التصرف حسب الجودة... الخ⁽¹⁾.

د- إدارة التعاون

تتولى تنظيم التدريب ومراقبة سيره وضبط نتائجه. كما تتولى متابعة اتفاقيات التعاون المبرمة بين المدرسة الوطنية للإدارة والمؤسسات التونسية والأجنبية وإنجاز البرامج المتصلة بها. تشمل إدارة التعاون والتدريب على إدارة فرعية للبرامج والتقييم ومصالحة تنظيم التربصات والتقييم.

ولاشك أن هذه الإدارة تعد أحد أبرز الإدارات التي تسعى للتفاعل مع المراكز والمعاهد الأخرى في سبيل التطوير الإداري.

2- هيكل العملية التدريبية

تتكون العملية التدريبية من المحاور التالية:⁽²⁾

أ- المدربون

يشتمل إطار التدريس على حوالي 400 مدرّس من الجامعيين ومن الإطارات العليا بالقطاعات العمومية والخاصة يقومون بالتدريس بمختلف مراحل التكوين إلى جانب

(1) د. أمجد الغيطاني، الإدارة في العالم العربي، (القاهرة : دار الغد)، 2001، ص ص 110-111.

(2) د. محمد رميح، المدارس الوطنية للإدارة في دول المغرب العربي.. أرقام وحقائق، (الرابط: جامعة الملك محمد الخامس) 2007، ص ص 219-220

العديد من الشخصيات السياسية والعلمية التونسية والأجنبية تتولى القيام بمحاضرات حول مواضيع تتعلق بقضايا الساعة في إطار كرسي الدراسات الإدارية. وهو الأمر الذي يشبه إلى حد كبير الهيكل القائم بالعملية التدريبية بمركز إعداد القادة للقطاع الحكومي بمصر

بـ عدد المتدربين

يشتمل أعداد المتدربين بمختلف المراحل التكوينية (خلال عام 2007): 485 وتوزيعهم كالتالي منهم 143 من العاملين بالمرحلة الإدارية العليا .

3- العلاقات الدولية للمدرسة الوطنية للإدارة

في إطار تفتحها على محيطها الداخلي والخارجي وسعيها إلى مواكبة المستجدات في مجال الإدارة العمومية، تمكنت المدرسة من إرساء علاقات متينة مع عدد من المؤسسات بإفريقيا وأوروبا وأمريكا الشمالية والعالم العربي مما يسر لها الإطلاع على بعض التجارب الرائدة وتبادل المعلومات والمؤلفات والنشريات والخبرات والوثائق ذات العلاقة ببرامج التدريس والتكوين ومجال الدراسات والاستشارات والبحوث. وتربط المدرسة علاقات تعاون مع المؤسسات المماثلة والعاملة في المجالات المتصلة بالإدارة العمومية ومنها المدرسة الوطنية للإدارة بفرنسا والمدرسة الوطنية للإدارة بالكيبك (كندا) والمدرسة الوطنية للإدارة ببيكين - الصين والمعهد الوطني للإدارة بالرياض ومدارس ومعاهد الإدارة العمومية بالمغرب والجزائر وليبيا وموريتانيا إلى جانب معهد الإدارة العمومية كوريا الجنوبية

وكما سبقت الإشارة فإن تلك المدرسة تستفيد من الخبرات الدولية والاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال التدريب وإعداد القيادات، الأمر الذي يفتقده مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي بمصر.

4- نظام العمل بالإدارة العليا بالمدرسة

و تتمثل المحاور المختلفة لتلك المرحلة على النحو التالي:⁽¹⁾

أ- **أهداف التكوين:** تتمثل أهداف التكوين الأساسية في تكوين الإطارات العليا في رتبة مستشار المصالح العمومية أو رتب معادلة من الصنف الفرعي أ1 مكلفين بمهام التصور والتسيير والتأطير والتنشيط والمراقبة، إلى جانب الإعداد العلمي والمهني لممارسة الوظائف العليا بمختلف الإدارات والمؤسسات العمومية وصقل قدرات التأطير والتسيير وفق مرامي سياسة الدولة في مجال تدعيم القدرات البشرية وتحديث الإدارة.

ب- **مجالات العمل:** تتمثل مجالات العمل الأساسية في الإدارة العامة والإدارة المحلية والمصالح الخارجية والإدارة الاقتصادية والمالية. إلى جانب الرقابة والتفقد والقضاء في المجالات الإدارية والمالية والهيئات الإدارية ذات الصلاحيات القضائية أو التنظيمية.

ج- **نظام الدراسة:** تدوم مدة التكوين بالمرحلة العليا للمدرسة الوطنية للإدارة سنتين ونصف (30 شهرا) متتالية تقسم على ثلاث فترات:

• الفترة الأولى تدوم اثني عشر (12) شهرا تتضمن شهرا واحدا (1) بعنوان راحة سنوية وثلاثة (3) أشهر على الأكثر للقيام بتربص وتخصص المدة المتبقية للدراسة والامتحانات.

• الفترة الثانية تدوم اثني عشر (12) شهرا تتضمن شهرا واحدا (1) بعنوان راحة سنوية وثلاثة (3) أشهر على الأكثر للقيام بتربص وتخصص المدة المتبقية للدراسة والامتحانات.

• الفترة الثالثة تدوم ستة أشهر (6) أشهر منها شهران (2) على الأقل للقيام

(1) الموقع الرسمي لمدرسة الوطنية للإدارة بتونس... مرجع سابق.

بتربص وتخصص المدة المتبقية لامتحانات التخرج وإعداد ومناقشة مذكرتي التربص واختتام الدراسة.

وتنظم التدريب بالمصالح الإدارية والمنشآت العمومية أو الخاصة بتونس أو بالخارج⁽¹⁾.

د- **مضمون التكوين:** يتضمن نظام الدراسة بالمرحلة العليا وحدات تكوين عامة ووحدات تكوين خصوصية كما يلي :

- **وحدات التكوين العامة:** تهدف هذه الوحدات إلى التعمق في المعلومات الأساسية ذات الصلة الوثيقة بالعمل الإداري خاصة في الميادين القانونية والاقتصادية والتصرف، إلى جانب إتقان العلوم والتقنيات الإدارية الأساسية واللغات الحية والإعلامية، والتدريب على العمل الإداري واكتساب الخبرات المهنية بما يساعد خريجي المرحلة على الاندماج المباشر في الحياة العملية. ويمكن أن تشمل وحدات التكوين العامة على وحدات تكوين مشتركة ملزمة لكل التلاميذ ووحدات تكوين تكميلية ملزمة للتلاميذ بحسب مجالات تكوينهم الجامعي. ويتخذ مدير المدرسة الوطنية للإدارة مقررا يتعلق بتحديد الوحدات المشتركة والوحدات التكميلية.

- **وحدات التكوين الخصوصية:** ترتبط وحدات التكوين الخصوصية بطبيعة المهام الموكولة لخريجي المرحلة العليا وتهدف مباشرة إلى التأهيل لممارسة الوظائف التي تقتضيها الخطط الإدارية المخولة لرتبة مستشار المصالح العمومية أو الرتب المعادلة والخاضعة لأنظمة أساسية أخرى. ويمكن إدراج وحدات التكوين الخصوصية أثناء فترة الدراسة ضمن ميادين تكوين موزعة على مجالات العمل التالية :

الإدارة العامة وتشمل وظائف التسيير والتصرف والتمثيل بالخارج،

الإدارة الاقتصادية والمالية وتشمل مختلف الوظائف المتعلقة بالمساهمة في تصور

(1) لمزيد من التفاصيل يرجى الرجوع إلى : التقرير السنوي للمدرسة الوطنية للإدارة، تونس، 2007 .

استراتيجيات التنمية ووضع السياسات المتعلقة بها وتحديد الوسائل والطرق لمتابعة إنجازها وكذلك الوظائف المتعلقة بمجالات التصرف الإداري والمالي وحذق التقنيات المعاصرة المعتمدة في هذا الميدان.

الإدارة المحلية والمصالح الخارجية وتشمل خاصة وظائف التأطير والتصور والتسيير الرامية إلى دعم اللامحورية واللامركزية،

وظائف الرقابة والتفقد والقضاء في المجالات الإدارية والمالية والهيئات الإدارية ذات الصلاحيات القضائية أو التنظيمية في مختلف الميادين والأنشطة.

ويمكن بمقتضى أمر إدراج ميادين تكوين أخرى لتلبية حاجيات ثابتة ذات طابع أفقي.

ويتعين في كل الحالات أن لا يقل عدد التلاميذ عن عشرة (10) لتنظيم ميادين تكوين عامة أو خصوصية.

يضبط قرار من الوزير الأول وباقتراح من مدير المدرسة الوطنية للإدارة المحاور الأساسية للبرامج العامة للتكوين.

تتولى المدرسة الوطنية للإدارة، في مستهل الفترة الثانية للتكوين، ترتيب التلاميذ حسب النتائج الإجمالية التي تحصلوا عليها خلال الفترة الأولى للتكوين ومجالات تكوينهم الجامعي عند الاقتضاء. ويعتمد هذا الترتيب في توجيه التلاميذ إلى مختلف ميادين التكوين⁽¹⁾.

هـ- شروط النجاح والتخرج

1- يكون الحضور في مختلف الدروس والأنشطة والتدريبات المؤمنة في إطار مرحلة التكوين إجباريا، بما في ذلك المحاضرات والمقتنيات.

(1) مدرسة الإدارة الوطنية، المجلة التونسية للإدارة العمومية، تونس، يناير 2008، ص ص 13-14.

- 2- لا يمكن أن ينتقل أي متدرب من الفترة الأولى إلى الفترة الثانية إلا إذا تحصل على معدل سنوي يساوي على الأقل 11 من 20.
- 3- ولا يمكن أن يجتاز أي متدرب امتحانات التخرج التي يتم تنظيمها خلال الفترة الثالثة إلا إذا تحصل على معدل سنوي في الفترة الثانية يساوي على الأقل 11 من 20.
- 4- غير أنه يمكن للتلاميذ الذين لم يتحصلوا على المعدل المطلوب أن يستمروا إذا كان ذلك راجعا إلى أسباب صحية أو قاهرة تم إثباتها بصفة قانونية. في كل الحالات لا يمكن أن يستمر التلاميذ أكثر من مرة واحدة أثناء دراستهم ويرفت التلاميذ الذين لم يتحصلوا على المعدل المطلوب في الفترة الأولى من التكوين. كما يقترح التلاميذ الذين لم يتحصلوا على المعدل المطلوب خلال الفترة الثانية للتسمية بإحدى المصالح الإدارية في رتبة متصرف مستشار أو في رتبة معادلة لها.
- 5- تتولى لجنة خاصة يعين أعضاؤها بقرار من الوزير الأول باقتراح من مدير المدرسة الوطنية للإدارة الإعلان على النتائج النهائية للدراسة بالمرحلة العليا. ولا يمكن لهذه اللجنة أن ترشح التلاميذ للتسمية في رتبة مستشار المصالح العمومية أو رتبة معادلة لها إلا إذا تحصلوا في ختام دراستهم على معدل يساوي أو يفوق 11 من 20 بالنسبة إلى التلاميذ الذين لم يحصلوا على المعدل المطلوب يمكن للجنة الخاصة اقتراح تسميتهم في رتبة متصرف مستشار أو في رتبة معادلة لها.⁽¹⁾

و- مراكز التدريب

الفترة الأولى: يتم التدريب بولايات الجمهورية لمدة ثلاثة أشهر.

الفترة الثانية: يتم التدريب بالمنشآت الاقتصادية لمدة ثلاثة أشهر.

(1) مدرسة الإدارة الوطنية، المجلة التونسية للإدارة العمومية... مرجع سابق

الفترة الثالثة: يتم التدريب بالخارج لمدة شهرين لدى مؤسسات ذات صبغة اقتصادية أو مالية أو دولية.

يدوم التدريب على أقصى تقدير أربعة أشهر بالنسبة لكل سنة دراسية. ويُعين مدير المدرسة تلاميذ المرحلة العليا بمراكز التدريب على ألا يجري المتدرب مبدئياً تدريباً بإدارته الأصلية أو بالولاية التي ينتمي إليها بالسكن أو بالولادة. ويمكن لمدير المدرسة أن يعين بالنسبة لكل متدرب إطاراً سامياً بالإدارة أو بالمنشأة التي تم تعيينه بها للتدريب يتولى الإشراف ومتابعة المتدرب طيلة فترة التدريب وتأطيره في اختيار موضوع مذكرة التدريب. ويقترح التلميذ موضوع مذكرة التدريب ذات علاقة بنشاط الإدارة أو المنشأة التي تم تعيينه بها مع بيان الإضافة العملية من خلال التطرق إلى الموضوع المقترح. كما تقيم لجنة يتم تعيين أعضائها من قبل مدير المدرسة تتولى إصلاح المذكرة من خلال إسناد عدد عن تقييم المحتوى الكتابي وعدد عن المناقشة. ويمثل التدريب نسبة 25٪ بالنسبة لتقييم نتائج التلاميذ السنوية: 15٪ عن تقييم المحتوى الكتابي، 5٪ عن المناقشة و 5٪ عن تقييم السلوك والمواظبة خلال التدريب.