

اختبار دورة جويلية 2002

النمط: مديرو الإكماليات

الأسئلة:

السؤال الأول:

تكلم عن أهمية الإدارة ودورها في نجاح أو فشل العمل التربوي، مبرزا وظائفها المتمثلة في المراحل التي تمر بها الأنشطة المختلفة قبل إنجازها.

السؤال الثاني:

عرف مدير المؤسسة الابتدائية مع التطرق إلى الصفات التي يجب أن تتوفر فيه والشخصية التي ينبغي أن يتصف بها، مركزا على دوره الإداري.

السؤال الثالث:

التحرير الإداري وسيلة لا يمكن الاستغناء عنها. وهو يتميز بجملة من الخصائص. تكلم عن هذه الخصائص، وعن انعكاسات هذه الوسيلة على التحكم في التسيير الإداري.

الأجوبة:

الجواب الأول:

تبرز أهمية الإدارة من الحاجة الملحة إليها، فأى مشروع أو منظمة أو عمل جماعي لا بد له من إدارة تسييره وتشرف عليه، وتتولى أموره، وبقدر ما تكون الإدارة رشيدة، جيدة، بقدر ما تكون جودة العمل، التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة، وما يشهد العالم اليوم من تغيرات سريعة واكتشافات جديدة في جميع المجالات إلا دلالة واضحة على مدى تحكم هذه الهيئات في تسيير شؤونها بدء من التفكير في هذه المشاريع والتخطيط لا إلى الشروع في إنجازها. فالإدارة تعتبر المسؤولة عن النجاح أو الفشل الذي تصادفه المؤسسة أو المصلحة لأنها بمثابة

القلب النابض في جسم الإنسان باعنا الحياة فيه، فكذلك الإدارة بالنسبة لمجتمعنا اليوم تقوده وتسير أموره.

أما دور الإدارة المدرسية، فيمكن فيما تقوم به من أجل تحقيق رسالة التربية في المدرسة، وتتمثل وظائفها في إدارة الأعمال المختلفة، والمدير هو الشخص الذي يجسد هذه الأعمال أثناء قيامه بإنجاز أنشطة معينة، هذه الأنشطة تمر بمراحل قبل إنجازها تسمى وظائف الإدارة وهي:

1. التخطيط: أي تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها خلال فترة زمنية مستقبلية، مع رسم خطة لتحقيقها.
2. التنظيم: تحديد الأنشطة، وتوفير الوسائل اللازمة لتنفيذها وتطبيقها.
3. الهيئة: ويقصد بها الاحتياجات من الموارد البشرية وكذلك توظيف مهارات هذه الموارد واختبارها وتدريبها، أي تعريفها بالمهام التي ستقوم بها.
4. القيادة: ويكمن دورها في توجيه السلوك البشري نحو تحقيق الأهداف وإرشاد المسؤولين أثناء تنفيذ الأعمال ورفع الروح المعنوية لديهم.
5. الرقابة أو المعاينة: وهي قياس الأداء مقارنة بالأهداف، وتحديد الانحرافات واتخاذ الخطوات الصحيحة كلما دعت الحاجة إلى ذلك.
6. اتخاذ القرار: تعتبر عملية اتخاذ القرارات من ضمن الوظائف الأساسية للإدارة، فهي حجر الزاوية الذي تبنى عليه جميع الوظائف السابقة، وهي العملية التي تربط الوظائف ببعضها البعض.

الجواب الثاني:

لقد أصبحت إدارة المدرسة في العصر الحالي مهنة وسلوكا وأداء وتفاعلا اجتماعيا وعلاقات إنسانية، ومن هذه المبادئ يمكننا أن نعرف مدير المدرسة الابتدائية بأنه موظف يضطلع بمهام ومسؤوليات تحددها القوانين، وهو قبل ذلك معلم يمتلك خبرات وقدرات ومهارات مهنية وعلمية وتربوية أهلته لتولي المدرسة وإدارتها.

وهو كذلك مسؤول عن حسن سيرها وعن تأطيرها التربوي والإداري.

وهو القائد الذي يعرف كيف يصل بمجموعته إلى تحقيق الأهداف المنشودة المسطرة.

1. صفاته: بما أن مدير المؤسسة هو المسؤول الأول عن حسن سيرها، فلكي ينجح في أداء مهامه على الوجه الأكمل باعتباره القدوة، عليه أن يتصف بالصفات التالية:

- أن يكون سليم الجسم، سليم الفكر.
- أن تتوفر فيه قدرات ذهنية عادية، فيكون شبيها بالفنان الذي يحب فنه أو مهنته فيتعلق بها بحماسة.
- أن تكون لديه القدرة الكافية التي تمكنه من التعرف على طباع من يعمل معهم.
- أن تكون لديه القدرة على التكيف مع الأوضاع الجديدة.
- أن يملك القدر الكافي من التحصيل العلمي الذي يمكنه من القيام بمهامه في: التكوين والتوجيه والتبليغ.

▪ أن يشعر بالرسالة التربوية الملقاة على عاتقه وبورها في حياة المجتمع.

2. شخصيته: إن المهمة التربوية الملقاة على عاتق المدير تتطلب منه أن يكون ذا شخصية قوية، وثقة بالنفس. له القدرة الكافية على القيادة والتحكم في تسيير المؤسسة إداريا وتربويا، بالإضافة إلى ثقافته الذاتية واطلاعه على المناهج وأسس بنائها، والبرامج ومحتوياتها. وأن يكون قويم السلوك لائق المظهر، فصيح القلم واللسان، يعمل على تعزيز أواصر المحبة والإخاء والتعاون بينه وبين فريقه التربوي العامل معه.

3. دوره الإداري: هذا الدور منصوص عليه في القرار الوزاري 839/91 المؤرخ في 13 نوفمبر 1991 المحدد لمهام مديري ملحقات المدارس الابتدائية للطورين الأول والثاني نلخص مهامه الإدارية فيما يلي: صلاحيات مدير المدرسة الابتدائية تكمن في تنظيم إدارته بصفة جيدة وبكل عناية وتقنية فائقة، ويتطلب ذلك زيادة على ما ورد في القرار الوزاري المشار إليه. أن يكون مطلعاً على كيفية إعداد الملفات الإدارية ومسكها والاحتفاظ بها في سرية تامة، وتنظيم البريد ومسك

السجلات والمحاضر، وإعداد التقارير، ومعرفة كل ما له صلة بالجانب التنظيمي للإدارة، خاصة السجلات والملفات الضرورية اللازمة للعمل الإداري، زيادة على المعلقات الرسمية والمناشير الإعلامية.

الجواب الثالث:

التحرير الإداري هو مجموعة الوثائق التي تحررها الإدارة بواسطة موظفيها وتستعملها كوسيلة اتصال بغيرها في المصالح الإدارية الأخرى أثناء القيام بواجباتها الإدارية بغية تحقيق الأهداف المسطرة. فكل إنشاء إداري يقتضي قبل كل شيء معرفة كافية للغة التي يقع بها التحرير، وإلا فقد يكون هذا الإنشاء غير صحيح ولا يؤدي إلى المعنى الذي تريد أن يصل لغيرها وبالتالي ينعكس سلبا ويصبح خطيرا في بعض الأحيان.

ويتطلب التحرير الإداري نفس الخصال التي يستوجبها الإنشاء من النوع العام أي: الوضوح في التعبير عن الأفكار - تنسيق منطقي للأدلة - أسلوب صحيح ودقيق.

وينفرد بجملة من الخصائص سواء من ناحية الشكل (أي التقديم والأسلوب) أو من ناحية المضمون (أي الفكرة والاستدلال).

شكل المخطوطات الإدارية:

1. التقديم: في غالب الأحيان يختلف شكل المخطوطات الإدارية عن شكل المراسلة الخاصة بنوع من الترخيم والأبهة ذلك لأنها تأخذ الطابع الرسمي، ولأن السلطات العمومية التي تصدر عنها هذه الوثائق تقوم بمهمة التقرير في مسألة تمس بالمصلحة العامة أو بحياة المواطن، فلهذا فإن تقديم المخطوطات الإدارية يخضع لقواعد دقيقة.

2. الأسلوب: إن تحرير الوثائق الإدارية المختلفة تحتاج إلى الإلمام بقواعد الكتابة وتعابيرها أي سلامة الأسلوب والبراعة في عرض الموضوع وترتيب فقراته وإبراز النتيجة مع انتهاج الدقة والموضوعية.

▪ الوضوح في التعبير: إن أول انشغال الإدارة ذات الفعالية يقتضي أن تفهم جيدا من طرف مخاطبيها، الشيء الذي لا يتأتى إلا إذا كان أسلوب الإنشاء الإداري واضحا انطلاقا من:

- التفكير في ماهية الوثيقة التي يتعين تحريرها.

- البساطة في التعبير عما نريد إطلاع الآخرين عليه.

▪ الإيجاز: وهو فن التعبير عن فكرة معينة بأقل ألفاظ ممكنة، أي تجنب تكرار القول والسهر على أن تزيد كل جملة جديدة شيئا جديدا بالنسبة للجملة السابقة. فالأسلوب الحسن هو الذي لا يضاف إليه شيء ولا يحذف منه شيء.

▪ البساطة: الابتعاد عن استخدام العبارات الغامضة أو العلمية أو غير العادية إذا كان الموضوع لا يقتضي حتمية ذلك. واللجوء إلى البساطة في التعبير حتى نحقق الهدف من المراسلات.

▪ الدقة: تقتضي أن تكون الكتابة معبرة بحيث لا تتضمن المراسلة ألفاظا يفهم منها عدة معاني أو تحمل عدة تأويلات مع تحاشي التكرار.

▪ الموضوعية: الابتعاد عن الاعتبارات الشخصية لأنه لا مكان لها في الوثائق الرسمية والتزام الموضوعية هو اتخاذ أسلوب محايد لا يعبر عن أية عاطفة شخصية ولا عن أي انفعال.

تقنية تحضير الوثائق الإدارية:

1. تحليل الملف: يتطلب تحليل أي ملف القراءة بكل انتباه للمستندات التي تحتوي عليها القضية التي يتعين علينا حلها، مع التركيز على العناصر الهامة في الموضوع والتسطير تحت المقاطع الأساسية من النص لإدراك النقاط المعروضة.

2. ترتيب الأفكار: يسعى المحرر في جمع كل المعطيات التي يراها مناسبة وتنطوي على فائدة يمكن استغلالها. ثم يرتب الأفكار في وقائع ونصوص وينتهي بالملاحظات المسجلة والحلول المقترحة كما يجب عليه ألا ينسى الهدف الحقيقي للوثيقة التي ينوي تحريرها وكذا شخصية المرسل إليه، تركيب الأفكار هو الذي يحدد مخطط الوثيقة.

3. **المخطط:** يجب أن يكون المخطط بنية الوثيقة التي ستحرر، كما يجب أن يتمكن من إدراك تطور الفكرة بصفة دقيقة، ويؤدي إلى الخاتمة. ولا يوجد من الناحية الإدارية مخطط نموذجي إلا أنه يحتوي في الغالب على: مقدمة وجيزة وإيضاح وخاتمة.

اختبار دورة جويلية 2002

النمط: مديرو الإكماليات

الأسئلة:

السؤال الأول:

تكلم عن أهمية الإدارة ودورها في نجاح أو فشل العمل التربوي، مبرزا وظائفها المتمثلة في المراحل التي تمر بها الأنشطة المختلفة قبل إنجازها.

السؤال الثاني:

عرف مدير المؤسسة الابتدائية مع التطرق إلى الصفات التي يجب أن تتوفر فيه والشخصية التي ينبغي أن يتصف بها، مركزا على دوره الإداري.

السؤال الثالث:

التحرير الإداري وسيلة لا يمكن الاستغناء عنها. وهو يتميز بجملة من الخصائص. تكلم عن هذه الخصائص، وعن انعكاسات هذه الوسيلة على التحكم في التسيير الإداري.

الأجوبة:

الجواب الأول:

نحن في عصر يزخر بالمنظمات التي تسعى لتنظيم أعمالها وتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، ونجاحها أو فشلها في تحقيق ما تطمح إليه يتوقف على نوعية الأداء الإداري وفعاليتها ومقدرة المسيرين على تحديد الأهداف التي تلبى رغبات المجتمع وخلق أنظمة عمل متحركة تمكنها من تجنيد الموارد البشرية والمادية وتوجيهها بمهارة فائقة حتى تستطيع أن تصل إلى أهدافها المنشودة، وإدارة التعليم هي الأخرى ما هي إلا فرع من علوم الإدارة والتسيير وعليها يتوقف نجاح العمل التربوي بشقيه التعليمي والتعلمي باعتبار أن حسن التنظيم والتسيير ونسج

العلاقات الإنسانية هي الأداة المفضلة لتخصيب جهود المعلمين والمربين وجعلها أكثر مردودا وعطاء.

والنشاط الإداري والقيادي يتم عن طريق مجموعة من الوظائف التي نذكر أهمها في ما يلي:

1. **التخطيط:** أي القدرة على تحديد وضبط الأهداف التي ينبغي تحقيقها خلال فترة زمنية معينة وإعداد مخطط دقيق يساعد على إنجاز المطلوب بمنهجية واضحة.

2. **التنظيم:** والتنظيم بصفة عامة يهدف إلى تجنيد الطاقات البشرية والمادية وتوجيهها في الطريق الصحيح حتى يتسنى للأسرة التربوية تحقيق الأهداف المنشودة مع إعداد العدة اللازمة لكل مشروع يراد تجسيده في المجال التربوي والبيداغوجي سيما إذا علمنا أن قوة أي تنظيم تكمن في مدى مقدرة القيادة على توجيه الأمور بلياقة وحكمة.

3. **الهيئة أو الفريق:** ويقصد بها المجموعة البشرية المشاركة في العملية التربوية التي يجب أن تعي مسؤولياتها وتسهر على تجنيد خبراتها ومهاراتها وتعمل على رفع مستواها التحصيلي والمهني لتكون في مستوى الرسالة النبيلة التي تؤديها لفائدة المجتمع.

4. **القيادة:** ونعني بالقيادة القدرة على توجيه السلوك البشري نحو تحقيق الأهداف في إطار نظرية الحوافز في العمل وخلاصتها أن تشجيع الموظفين وحثهم على أداء أعمالهم بمعدلات عالية عن طريق الترغيب والتنشيط والتحفيز لتعبئتهم وتسخيرهم لتحقيق الأهداف التي شارك الجميع عن قناعة في ضبطها وتحديدها.

5. **الرقابة والمتابعة:** وهي الوظيفة التي يمكن بواسطتها التعرف على مسار ونتائج تنفيذ الخطط والنشاطات وتطبيق الأنظمة والتعليمات والاطلاع على أداء الموظفين والتعرف على الصعوبات والمساعدة في تذليلها وتصحيح المسار والانحرافات في الوقت المناسب وهي باختصار قياس الأداء والنتائج مقارنة بالأهداف.

6. **اتخاذ القرار:** القرار هو عملية الاختيار بين بدائل وعملية اتخاذ القرارات في واقع الأمر هي عبارة عن عملية فنية لتحديد الاختيارات والتعرف عن أحسن البدائل عن طريق المرور بمجموعة من المراحل نلخص بعضها في ما يلي:
- خطة أولية تتضمن الأهداف الرئيسية للموضوع وتوضيح الفوائد والنتائج التي يمكن أن تحقق نتيجة للقيام بأعمال معينة بقصد تحقيق غايات مرسومة.
 - دراسة الإمكانيات المتوفرة والتعرف على البدائل والطرق الكفيلة لتحقيق الأهداف.
 - تقويم البدائل والتعرف على نسبة التكاليف ومقارنتها بالنتائج.
 - اتخاذ القرار النهائي بعد أن يقع الاختيار على أحسن البدائل.
 - المتابعة خلال عملية الإنجاز وذلك بمراجعة إجراءات العمل وطرق الأداء وتصحيح الأخطاء... الخ.

الجواب الثاني:

لقد أصبحت إدارة المدرسة في العصر الحالي مهنة وسلوكا وأداء وتفاعلا اجتماعيا وعلاقات إنسانية، ومن هذه المبادئ يمكننا أن نعرف مدير المؤسسة الابتدائية بأنه موظف يضطلع بمهام ومسؤوليات تحددها القوانين، وهو قبل ذلك معلم يمتلك خبرات وقدرات ومهارات مهنية وعلمية وتربوية أهلته لتولي المدرسة وإدارتها. وهو مسؤول كذلك عن حسن سيرها وعن التأطير التربوي والإداري. وهو القائد الذي يعرف كيف يصل بمجموعته إلى تحقيق الأهداف المنشودة المسطرة.

1. **صفاته:** بما أن مدير المدرسة هو المسؤول الأول عن حسن سيرها. فلكي ينجح في أداء مهامه على الوجه الأكمل باعتباره القدوة، عليه أن يتصف بالصفات التالية:
- أن يكون سليم الجسم، سليم التفكير.
 - أن تتوفر فيه قدرات ذهنية عادية، فيكون شبيها بالفنان الذي يحب فنه أو مهنته فيتعلق بها بحماسة.

▪ أن تكون لديه القدرة الكافية التي تمكنه من التعرف على طابع من يعمل معهم.

▪ أن تكون لديه القدرة على التكيف مع الأوضاع الجديدة.

▪ أن يملك القدر الكافي من التحصيل العلمي الذي يمكنه من القيام بمهامه في: التكوين والتوجيه والتبليغ.

▪ أن يشعر بالرسالة التربوية الملقاة على عاتقه وبدورها في حياة المجتمع.

2. شخصيته: المهمة التربوية الملقاة على عاتق المدير تتطلب منه أن يكون ذا شخصية قوية وثقة بالنفس.

له القدرة على القيادة، والتحكم في تسيير المؤسسة إداريا وتربويا: بالإضافة إلى ثقافته الذاتية واطلاعه على المناهج وأسس بنائها، والبرامج ومحتوياتها. وأن يكون قويم السلوك لائق المظهر، فصيح القلم واللسان، يعمل على تعزيز أواصر المحبة والإخاء والتعاون بينه وبين فريقه التربوي العامل معه.

3. دوره الإداري: هذا الدور منصوص عليه في القرار الوزاري رقم 839-981 المؤرخ في 13 نوفمبر 1991م المحدد لمهام مديري ملحقات المدارس الابتدائية للطورين الأول والثاني ونلخص مهامه الإدارية فيما يلي: صلاحيات مدير المدرسة الابتدائية تكمن في تنظيم إدارته بصفة جدية وبكل عناية وتقنية فائقة، ويتطلب ذلك زيادة على ما ورد في القرار الوزاري المشار إليه. أن يكون مطلعاً على كيفية إعداد الملفات الإدارية ومسكها والاحتفاظ بها في سرية تامة، وتنظيم البريد ومسك السجلات والمحاضر، وإعداد التقارير، ومعرفة كل ما له صلة بالجانب التنظيمي للإدارة، خاصة السجلات والملفات الضرورية اللازمة للعمل الإداري، زيادة على المعلقات الرسمية والمناشير الإعلامية.

الجواب الثالث:

كل إنشاء إداري يقتضي قبل كل شيء معرفة كافية للغة التي يقع بها التحرير. وإلا فقد يكون هذا الإنشاء غير صحيح، ولربما يصبح خطيراً في بعض الأحيان.

ومن جهة أخرى فإن الإنشاء الإداري يتطلب بصفة عامة نفس الخصال التي يستوجبها الإنشاء من النوع العام أي:

- الوضوح في التعبير عن الأفكار.
- تنسيق منطقي للأدلة.
- أسلوب صحيح ودقيق.

ومع ذلك فإن الإنشاء الإداري تفرده، سواء من ناحية الشكل (أي التقديم والأسلوب) أو من ناحية المضمون (أي الفكرة والاستدلال).

1. شكل المخطوطات الإدارية:

أ. التقديم:

في غالب الأحيان يختلف شكل المخطوطات الإدارية عن شكل المراسلة الخاصة بنوع من الأبهة والتفخم الذي يتجلى، كما سنراه فيما بعد، في التقديم المادي للوثيقة الإدارية.

فعلا، أن السلطات العمومية التي تصدر منها الوثائق المشار إليها تقوم بمهمة التقرير في مسائل تمس بالمصلحة العامة أي بحياة الوطن، ولهذا فإن تقديم المخطوطات الإدارية يخضع لقواعد دقيقة.

ب. الأسلوب:

لا يعتبر الأسلوب الإداري بحصر المعنى أسلوبا خاصا، فاللغة التي تستعملها الإدارة ليست لغة خفية، فهي تستعمل مجموعة من الكلمات الجارية التي ينبغي لنا استعمالها لكي نعبر عن أفكارنا بوضوح وحتى يفهمنا الغير بسهولة.

إلا أنه قد يحدث أن الإدارة تستخدم في عدد من المخطوطات بعض العبارات أو الصيغ من الجمل التي تراها ضرورية نظرا لنوعية العمل الإداري.

هذا ورغم أن الأسلوب الإداري أي كيفية تركيب الجمل من طرف الموظف يعتبر خصلة خاصة بكل محرر فإنه يكون من المفروض على الجميع أن لا يستعمل سوى لغة صحيحة وأن يبحث دائما في الإنشاء الإداري على:

• الوضوح والإيجاز والبساطة والدقة والموضوعية:

ففيما يتعلق باللغة الصحيحة يتعين على كل محرر لإنشاء إداري أن يراجع ما كتبه وأن لا يتردد في تدقيق معنى الكلمات بواسطة القاموس ومراجعة أحكام النحو في كتاب قواعد اللغة، وهكذا يستطيع المحرر تجنب العديد من الأخطاء التي لا تقبل في الإنشاء الإداري.

- الوضوح:

إن أول انشغال إدارة ذات فعالية، وهذا يعني المحررين العاملين بها، يقتضي أن تفهم جيدا من طرف مخاطبيها الشيء الذي لا يتأتى إلا إذا كان أسلوب الإنشاء الإداري واضحا. أما الوسائل التي يحصل بواسطتها على أسلوب واضح فهي:

- ♦ التفكير في مستوى تصور الوثيقة التي يتعين تحريرها.
- ♦ البساطة في التعبير عما نتمنى إطلاع الآخرين عليه.

- الإيجاز:

وهو فن التعبير عن فكرة معينة بأقل ألفاظ ممكنة، وفي هذا الصدد يقول المثل المأثور: "ما قلّ وما دلّ"، وهذا معناه أنه ينبغي تجنب تكرار القول والسهر على أن تزيد إلى جملة جديدة شيئا جديدا بالنسبة للجملة السابقة، فالأسلوب الحسن هو الذي لا يضاف إليه شيء ولا يحذف منه شيء.

- البساطة:

إن استعمال الإصلاحات الفنية لا يعني استخدام عبارات غامضة أو عملية أو غير عادية، فإذا كان الموضوع لا يقتضيه بصفة حتمية فإنه لا ينبغي إزالة الألفاظ الأكثر بساطة وتعويضها بألفاظ علمية.

- الدقة:

وهي تقتضي السهر على أن لا تستعمل الكلمات إلا في معناها الحقيقي، فالإدارة تستعمل عبارات من القانون الإداري أو المالي أو

الجبائي التي يجب على محرر الإنشاء الإداري معرفتها حتى لا يستخدمها إلا عن روية.

- الموضوعية:

إن الاعتبارات الشخصية لا مكان لها في الوثائق الرسمية، كما أن الأسلوب الجدلي غير مقبول في الإنشاء الإداري، فعلى المحرر أن يجعل دائما نصب عينيه أن النص الذي سيحرره سيعرض على سلطة إدارية، وأن كل نص صادر من إدارة من حقه أن لا يحيد أبدا عن نوع من الهدوء، فينبغي إذا التزم الموضوعية أي اتخاذ أسلوب محايد لا يعبر عن أية عاطفة شخصية ولا عن انفعال مهما كان نبهه.

- تقنية تحضير الوثائق الإدارية:

- **تحليل الملف:** إذا كنا بصدد قضية يتعين علينا حلها فالمسألة الأولى التي ينبغي لنا القيام بها هي أن نقرأ بكل انتباه مختلف المستندات التي تحتوي عليها هذه القضية، فالإدراك الجيد للعبارات المستعملة في هذه الوثائق أمر ضروري، وبعد هذه القراءة الأولى التي من شأنها أن تعطينا مبدئيا نظرة شاملة عن المشكل الواجب حله يتعين علينا أن نشرع في قراءة ثانية وقلم الرصاص في اليد، فنخط الفقرات أو المقاطع الأساسية من النص ونسعى في إدراك مختلف النقاط المعروضة.

هذا وينبغي أن يتحمل كل مستند من مستندات الملف تحليلا خاصا من حيث الوقائع والتنظيم الذي يجب تطبيقه في موضوع القضية، وحينئذ يجرب المحرر مواهبه التفكيرية حول العناصر الأساسية المستنتجة بهذه الطريقة.

- ترتيب الأفكار:

ثم يسعى المحرر في جمع معطيات المشكل وكذا المسائل التي قد تتطوي في نظره على بعض الفائدة، ثم يرتب أفكاره، وقد يبدأ هذا الترتيب بالعناصر المعروفة (من وقائع ونصوص قابلة للتطبيق) وينتهي بالملاحظات المسجلة والحوال المقترحة.

وعلى المحرر أن لا يحتفظ إلا بالأفكار الأساسية ويترك الأفكار التي تظهر له أجنبية عن أصل المشكل. كما يجب عليه أن لا ينسى الهدف الحقيقي للوثيقة التي ينوي تحريرها وكذا شخصية المرسل إليه والعناصر التي تهتمه بصفة خاصة، فترتيب الأفكار هو الذي يحدد مخطط الوثيقة.

• المخطط:

ينبغي أن يكون المخطط بنية الوثيقة التي ستحرر، كما يجب أن يمكن من إدراك تطور الفكرة بصفة دقيقة ويؤدي إلى الخاتمة. ولا يوجد من الناحية الإدارية مخطط نموذجي، إلا أن المخطط يحتوي غالباً على: مقدمة وجيزة وإيضاح وخاتمة.

وخلاصة القول فإن الرسالة الإدارية إعلان عن صاحبها من حيث مستواه الفكري والذهني والتنظيمي لذا ينبغي أن يتحدى فيها صاحبها كل الشروط الشكلية والموضوعية التي سبقت الإشارة إليها. ولا نبالغ إذا قلنا أن المحررات الإدارية لأي مسؤول أو مدير تشكل أحد العناصر الأساسية لتقويم أدائه المهني من طرف مسؤوليه في الوصاية التي ينتمي إليها.

اختبار دورة جوبلية 2002

النمط: مديرو الإكماليات

الأسئلة:

السؤال الأول:

ورد في القرار 91/175 أن لرئيس المؤسسة مهام تربوية وبيداغوجية وإدارية ومالية، أذكرها بشيء من التفصيل مع التركيز على أهمها.

السؤال الثاني:

لا شك أن الدور التربوي والبيداغوجي لرئيس المؤسسة هو حجر الأساس في العملية التربوية غير أن دوره الإداري لا يقل أهمية عن ذلك باعتباره الأداة الفاعلة لتطوير المدرسة وازدهارها من حيث التنظيم والتسيير.

أذكر بشيء من الدقة والتفصيل مختلف النشاطات الإدارية الموكلة لرئيس

المؤسسة.

السؤال الثالث:

ما هو الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الأجوبة:

الجواب الأول:

إن مدير المؤسسة في التعليم الإكمالي يمارس مهامه طبقاً للأحكام الواردة في المرسومين 71-76 و 90-49 الصادرين بتاريخ 16 أفريل 76 و 6 فبراير 1990 على التوالي وهي المهام التي جاءت مفصلة بمقتضى القرار رقم 175 المؤرخ في 2 مارس 1991 الذي يشير في مادته الخامسة أن مدير المدرسة الأساسية يقوم بتنشيط مختلف المصالح والدواليب القائمة ويتولى التنسيق بينها ويسخر الوسائل البشرية والمادية والمالية الموضوعة تحت تصرف المؤسسة في خدمة المصلحة العليا للتلاميذ وأنه بهذه الصفة يضطلع بدور بيداغوجي وتربوي

وإداري ومالي وهي الأدوار التي نستعرضها في الفقرات التالية بشيء من الدقة والتفصيل.

1. **الأحكام العامة:** إن رئيس المؤسسة باعتباره المسؤول الأول ضمن الفريق المسير يسهر على التربية الخلقية ويمارس سلطته باستمرار على كل ما يتعلق بالدروس والأخلاق وحفظ النظام، ويلزم بالحضور الدائم في المؤسسة كما يمكن أثناء ممارسته وظيفته أن يستحضر في أي وقت من الليل أو النهار إذا كانت ضرورة الخدمة تقتضي ذلك.

2. **الدور البيداغوجي:** تشكل النشاطات البيداغوجية الوظيفة الأساسية لمدير المؤسسة وتتضمن المهام التالية:

- تسجيل التلاميذ الجدد وقبولهم حسب التنظيم الجاري به العمل وذلك في النظام الخارجي والداخلي أو نصف الداخلي بحسب ما تقتضيه الضرورة وطبيعة المؤسسة.
- إنجاز جداول عمل المدرسين حسب المعايير التربوية والبيداغوجية المنصوص عليها في التنظيم.
- ضبط أنشطة التلاميذ وجداول الأقسام مع مراعاة الضوابط القانونية والتربوية المنصوص عليها في التعليمات الرسمية.
- السهر على التطبيق المحكم للتوجيهات والتعليمات الرسمية المتعلقة ببرامج التعليم في مختلف المستويات.
- القيام بالإجراءات والتنظيمات الضرورية لتشكيل الأفواج التربوية بغرض تحقيق التنسيق المحكم والتكيف الأنسب لعمل الأساتذة.
- الإشراف على عقد مجالس التعليم والأقسام ومتابعة نتائجها ومقترحاتها بغرض تفعيل العملية التربوية وتطوير نتائجها.
- السهر على تكوين المدرسين ورفع مستواهم المهني عن طريق الندوات المحلية والاجتماعات الإعلامية.

• تنسيق نشاطات الأساتذة المسؤولين عن المادة والأساتذة الرئيسيين حسب ما تقتضيه ترتيبات النصوص سيما منها القراران الوزاريان رقم 174 و 177 والمنشوران رقم 254 و 255 المؤرخان في 1993/11/30.

• المراقبة الدورية والمنتظمة لدفاتر النصوص بغرض ضمان التدرج في تقديم الدروس والتطبيق الفعلي للبرامج الرسمية المقررة واحترام تواتر الفروض المنزلية ومختلف عمليات التقويم.

• زيارة الأساتذة في أقسامهم سيما منهم المنتدبون والجدد بغرض إفادتهم بالنصائح والتوجيهات الضرورية التي تدعم رصيدهم المهني وتنمي خبراتهم وتجاربهم على أن تدون هذه التوجيهات في بطاقات خاصة ترتب في ملفاتهم.

• المشاركة في كل تفتيش يجري في المؤسسة على سائر موظفي التعليم والتأطير والمراقبة باستثناء تفتيش التثبيت، كما يشارك في المناقشة التي تعقب كل مفتش بغرض متابعة التعليمات والتوجيهات واستثمارها في مختلف العمليات التربوية ذات الطابع التكويني والإعلامي.

3. **الدور التربوي:** يندرج الدور التربوي لرئيس المؤسسة في مجال التوجيه وتقويم السلوك الفردي والجماعي لأعضاء الأسرة التربوية بغرض خلق المناخ المناسب للعمل القائم على الثقة والتضامن والتعاون. ويضطلع في هذا الإطار بالمهام التالية:

• الحرص على تكوين مجموعة تربوية متماسكة قادرة على تذليل الصعوبات المهنية والتحصن ضد كل أنواع الصراعات والنزاعات المهنية التي تخل بالمصالح المرسله للمؤسسة.

• العمل على بناء علاقات مع الموظفين والتلاميذ والأولياء تساعد على تقوية أواصر الثقة والاحترام وتنمي روح الشعور بالمسؤولية الجماعية تجاه العمل التربوي المشترك الذي يهدف إلى ترقية الفعل التربوي.

• إقامة الشروط الضرورية التي تساعد على إتمام التربية التي تمنحها الأسرة والعمل على تدعيمها وتميئها بقيمة عالية أخرى كحب الوطن وتقديس العمل وحب روح التعاون والتضامن واحترام الآخرين.

- السهر على تطوير مختلف الأنشطة الثقافية والفنية والرياضية والأعمال المنتجة باعتبارها أداة ووسيلة لاكتشاف المواهب الخلاقة وبت مختلف القيم العالية كالثقة بالنفس واحترام الآخرين والشعور بالمسؤولية والتسامح مع الغير وغيرها من الصفات الأخرى التي تدرج في مجال المروءة وحسن الخلق.
 - استغلال مختلف التقارير اليومية للتأكد من توافر الشروط المعنوية والأخلاقية والمادية لمتدريس التلاميذ والتكفل بالنقائص الملحوظة لضمان تحقيق الغايات المنشودة في مجال التربية والتوجيه والتعليم.
 - تنشيط ورئاسة مجلس التأديب الذي يعد الأداة القانونية المثلى لإقامة النظام والانضباط بما يضمن حماية الوسط المدرسي ويساعد على ارتقاء التلاميذ وتنمية شخصيتهم ومكافأتهم على عملهم وسلوكهم سلبا وإيجابيا.
4. الدور الإداري: ويقصد بالدور الإداري مجموع الأنشطة التي ترمي إلى التحكم في تنظيم المؤسسة والتسيير العقلاني لمواردها البشرية والمادية بغرض تحقيق الأهداف المسطرة، ويتمثل هذا الدور في المهام والنشاطات التالية:
- اتخاذ القرارات المتعلقة بمجازاة التلاميذ وفق التنظيم الجاري به العمل.
 - السهر على إعداد التقارير والجدول ومختلف البيانات والمعلومات في آجالها المحددة في الرزنامة الإدارية وإرسالها إلى الأطراف المعنية والسلطات السلمية.
 - استقبال البريد ومعالجته وفرزه قبل تسجيله في الأمانة والاحتفاظ بالبريد السري الموجه إلى المؤسسة مع الرد على مختلف المراسلات التي تقتضي الردود في المواعيد المحددة.
 - التأشير والتوقيع على جميع المراسلات الإدارية الصادرة عن المؤسسة ومراسلة مصالح الإدارة المركزية عن طريق السلطة السلمية في الولاية باستثناء الحالات الخاصة المنصوص عليها في الرزنامة الإدارية أو الظروف الاستثنائية التي تقتضيها الضرورة الملحة.
 - اتخاذ التدابير الضرورية والإجراءات التنظيمية لأجل ضمان أمن الأشخاص والتجهيزات والممتلكات داخل المؤسسة والسهر على توفير الشروط اللازمة في مجال حفظ الصحة والنظافة والوقاية من الحوادث المختلفة والكوارث الطبيعية.

- تمثيل المؤسسة في جميع أعمال الحياة المدنية والالتزام بتنفيذ مداوات مجلس التزبية والتسيير طبقا للتنظيم الجاري به العمل.
- التنظيم المحكم لمختلف المصالح وتوزيع المهام توزيعا عادلا على الموظفين طبقا للنصوص الرسمية الجاري بها العمل.
- 5. الدور المالي: ويعني به مجموع الأنشطة التي تحدد المسؤوليات المالية لمدير المؤسسة باعتباره أمرا بالصرف ودوره في استعمال هذه الأموال استعمالا عقلانيا بحسب ما تمليه التعليمات الرسمية المتعلقة بالمحاسبة العمومية ويشمل هذا الدور الجوانب التالية:
- أنه الأمر الوحيد بالصرف في المؤسسة حيث يتولى عمليات الالتزام بمختلف النفقات وتصفيته ودفعها في وقتها وفي حدود الإعتمادات المخصصة في مختلف بنود الميزانية الممنوحة للمؤسسة.
- القيام بمعاينة حقوق المؤسسة في مجال الإيرادات وتصفيته واسترجاعها طبقا للتنظيم الجاري به العمل.
- يتحمل المسؤوليات الكاملة عن شرعية وقانونية العمليات الخاصة بمعاينة الإجراءات والالتزام بالنفقات الحسابية أمام السلطة السلمية وأجهزة المراقبة.
- يتلقى مساعدة العون المحاسب المكلف بالتسيير المالي والمادي للمؤسسة والذي يتقاسم معه مسؤوليات تنفيذ الميزانية وفقا لأحكام المرسوم 90-49 وغيره من القوانين الرسمية الأخرى المتعلقة بالمحاسبة العمومية سيما منها القانون 90-21.
- المتابعة المنتظمة لوضعية الالتزامات ومراقبة التواريخ المحددة لهذه الالتزامات وكذا خصوصية الاعتمادات ومحدوديتها في مختلف بنود الميزانية.
- مراقبة مسك مختلف المدونات والسجلات وتداول الأموال والمواد التابعة للمؤسسة عن طريق الفحص الدقيق للمخازن ومختلف الوثائق الحسابية الأخرى إلى جانب المراقبة الدورية لصندوق المال وجرد الممتلكات.

- الامتناع عن تداول الأموال التابعة للمؤسسة أو الاحتفاظ بمفاتيح الصندوق أو المخزن إلا في الحالات الخاصة والاستثنائية وفقا للشروط والمقتضيات التي يحددها وزير التربية.
- القيام بالتعاون مع العون المحاسب والمكلف بالتسيير المالي والمادي بإعداد مشاريع الميزانية وطلبات القرارات المعدلة التي تقتضيها ضرورة المصلحة.
- تقديم الحسابات المالية السنوية بالاشتراك مع المحاسب المالي إلى مجلس التربية والتسيير والسلطة السلمية ومجلس المحاسبة في المواعيد المحددة.
- فتح مختلف السجلات والدفاتر الإدارية والمالية والتأشير عليها قبل الشروع في استعمالها لتفادي أي غش أو تزوير أو تعديل مشبوه في المدونات الحسابية.
- ضبط جرد ممتلكات المؤسسة وفق النصوص الجاري بها العمل ومراجعته وفق ما يقتضيه التنظيم الجاري به العمل.

الجواب الثاني:

الوظيفة الإدارية لرئيس المؤسسة ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي وسيلة لتحقيق النظام وحسن استغلال الموارد البشرية والمادية وتسخيرها لتحقيق الأهداف والمرامي المسطرة في المجال التربوي والبيداغوجي وتحسين المردود كما ونوعا، وتتمثل نشاطات المدير في هذا المجال في الجوانب الهامة التالية:

1. التسيير الإداري للموظفين العاملين في المؤسسة بمختلف تخصصاتهم وأسلاكهم وذلك من خلال القيام بما يلي:

- استقبالهم وتنصيب الجدد منهم في وظائفهم حسب مقررات تعيينهم وكذا تقرير محاضر استئناف العمل للقدماء منهم.
- فتح الملفات الإدارية لكل منهم، ومتابعة هذه الملفات من حيث الترتيب والتنظيم حسب مقتضيات التصنيف الجديد.
- تقويم أدائهم المهني بمنحهم نقطة إدارية سنوية وتقديرا مكتوبا طبقا لسلم التنقيط الجاري به العمل وكذا التقويمات الدورية الأخرى التي تقتضيها مشاركتهم في حركة التنقلات أو التسجيل في قوائم التأهيل.

- متابعة وضعياتهم المهنية من حيث التربص والتثبيت والترقية.
- 2. استقبال البريد وفتحه وفرزه قبل تسجيله في الأمانة ثم معالجته وتوزيعه على الأفراد والمصالح المعنية مع الاحتفاظ بالبريد السري الذي يقوم بتسجيله شخصيا على دفتر خاص معد لهذا الغرض.
- 3. السهر على إعداد التقارير والجدول ومختلف البيانات والمعلومات في آجالها المحددة في الرزنامة الإدارية والرد على جميع المراسلات والبرقيات التي تقتضي الردود في وقتها وحينها لتيسير العمل على السلطات السلمية والمصالح الأخرى التي تتعامل معها المؤسسة.
- 4. التأشير والتوقيع على جميع المراسلات الإدارية الصادرة عن المؤسسة ومراسلة مصالح الإدارة المركزية عن طريق السلطة السلمية في الولاية باستثناء الحالات الخاصة المنصوص عليها في الرزنامة الإدارية أو التي تمليها الظروف الاستثنائية التي تقتضيها الضرورة.
- 5. ربط العلاقات بمختلف الفاعلين والشركاء المتعاملين مع المؤسسة عن طريق الإعلام والاتصال.
- 6. القيام بمختلف التدابير والإجراءات التنظيمية بغرض ضمان أمن الأشخاص والتجهيزات والممتلكات داخل المؤسسة، والسهر على توفير كل الشروط اللازمة في مجال حفظ الصحة والنظافة والوقاية من الحوادث والأخطار الطبيعية عن طريق توفير الوسائل الضرورية لمحاربة الحرائق وإنجاز مخطط التدخل السريع بالتعاون مع الأطراف المعنية.
- 7. تمثيل الشخصية المعنوية للمؤسسة في جميع أعمال الحياة المدنية والإدارية، كإبرام العقود والتقاضي والمنازعات وغيرها من الأمور الأخرى التي تندرج في هذا الإطار.
- 8. الإشراف على مختلف المجالس الإدارية والالتزام بتنفيذ مداورات مجلس التربية والتسيير طبقا للتنظيم الجاري به العمل.
- 9. التنظيم المحكم لمختلف المصالح والتوزيع العادل للمهام على الموظفين بحسب مؤهلاتهم واختصاصاتهم.

10. تنظيم أرشيف المؤسسة بحسب مقتضيات مخطط التصنيف الجديد.

الجواب الثالث:

جاء في المادة 05 من القرار 91-175 أن المدير يقوم بتنشيط مختلف المصالح والدوايب القائمة والتنسيق بينهما ما يشير ضمناً إلى أن المؤسسة تتكون من مجموعة من المصالح التي نذكرها فيما يلي:

أ. أمانة مدير المؤسسة:

وللأمانة دور هام في التنظيم والترتيب باعتبارها مصلحة تابعة مباشرة لمدير المؤسسة وهي تقوم بضبط وظيفي لمختلف النشاطات الإدارية مثل علاج البريد الصادر والوارد وتوزيعه وتصنيفه والتكفل بأعمال الكتابة والرقن والنسخ، ومسك ملفات الموظفين وتنظيم الأرشيف وكذا استقبال الزوار والرد على المكالمات الهاتفية وغيرها من النشاطات الأخرى المنصوص عليها في التنظيم.

يشغل بهذه المصلحة موظف أو أكثر بحسب حجم المؤسسة وطبيعتها، ويسهر المدير على توجيههم وتكوينهم ليكونوا في مستوى المسؤوليات المنوطة بهم، سيما ما يتعلق بالجانب التنظيمي والسر المهني وسرعة التنفيذ ليقدموا العون المناسب لرئيس المؤسسة الذي يتفرغ للوظائف والمهام التربوية والبيداغوجية التي تشكل حجر الأساس في الفعل التربوي.

ب. مصلحة المقتصدية:

ويشرف على هذه المصلحة تحت سلطة مدير المؤسسة المسير المالي وبها مجموعة من الموظفين ذوي الخبرة والاختصاص كالمقتصدين ونواب المقتصدين وأعوان المصالح الاقتصادية أو أعوان الإدارة بحسب حجم المؤسسة ونظامها، وتتكفل هذه المصلحة بضبط مختلف العمليات المتعلقة بالتسيير المالي والمادي طبقاً للنصوص القانونية الجاري بها العمل في هذا الشأن.

ج. مصلحة الاستشارة التربوية:

وتتكون هذه المصلحة غالبا من مساعدين تربويين على رأسهم مستشار التربية الذي يتكفل بكل الأعمال المتعلقة بحفظ النظام والانضباط إلى جانب المشاركة الفعلية في مختلف النشاطات التربوية والبيداغوجية والإدارية كتنظيم الفروض والاختبارات وتحضير المجالس ومسك ملفات التلاميذ ومتابعة غياباتهم وتأخراتهم ومسك الدفاتر والسجلات الخاصة بالحياة الداخلية وغيرها من الأعمال الأخرى المنصوص عليها بوضوح في القرارين 171 و 832 المؤرخين في 91/3/2 و 93/11/13 على التوالي، الذين يمكن الرجوع إليهما للاستزادة والتفصيل.

اختبار دورة جويلية 2003

النمط: مديرو الإكماليات

1. تبقى قرارات الانتقال من مستوى لآخر قرارات إدارية وبيداغوجية.

نعم لا

التعليل:

قرارات الانتقال من مستوى لآخر ليست قرارات إدارية بل هي بيداغوجية محضة باعتبار أنها تصدر عن مجلس بيداغوجي وهو مجلس القسم زيادة عن كونها تنبني على عناصر أساسية أخرى في نفس السياق مثل النتائج الدراسية السنوية، وقدرات التلاميذ في تناول برامج الأقسام العليا المنتقل إليها وغيرها من المؤشرات التربوية الأخرى التي يراعيها المجلس خلال المداولات.

2. يفصل مجلس القبول والتوجيه في قرارات التحول من قسم لآخر من نفس المستوى.

نعم لا

التعليل:

نشير في البداية إلى أن التحويلات من قسم لآخر هي إجراء استثنائي يجب تجنبه إلا إذا كان ذلك من اقتراح الهيئة التعليمية لأسباب تربوية وبيداغوجية تخدم القسم أو التلميذ، وفي جميع الحالات لا دخل لمجلس القبول والتوجيه في هذا القرار باعتبار أن هذا المجلس له صلاحيات أخرى محددة بوضوح في النصوص الرسمية.

3. في حالة تحويل التلميذ خارج الولاية بعد تغيير الطور يشترط فقط مستند يثبت الإقامة أو نقل الأولياء.

نعم لا

التعليل:

بل يشترط إلى جانب الوثيقة المتعلقة بالإقامة أو نقل الأولياء وثيقة أخرى وهي شهادة القبول التي تمنحها مديرية التربية الأصلية كما ورد ذلك بوضوح في المادة 06 من القرار 837 المؤرخ في 13/11/1991 والمتعلق بشروط تحويل التلاميذ من مؤسسة إلى أخرى.

4. تنجز وتسلم بطاقة الخروج للتلاميذ المنقطعين أو المتخلفين عن الدراسة إلى المسير المالي.

نعم لا

التعليل:

نعم يجب إشعار المسير المالي بكل تغيير في حركة التلاميذ بعد 30 سبتمبر عن طريق بطاقة الخروج والدخول التي تمكنه من ضبط ومتابعة سجل الحقوق المستحقة طبقا لما جاء في المنشور الوزاري رقم 47 المؤرخ في 15 فبراير 1984.

5. يمضي ويؤشر المسير المالي على الكشف العددي الشهري للتلاميذ الحاضرين.

نعم لا

التعليل:

لأن الحالة العددية للتلاميذ الحاضرين عن نهاية الشهر تكون مراقبة وموقعة من طرف رئيس المؤسسة ثم تسلم للمسير المالي للتأشير والتحقق من مدى

مطابقتها مع سجلات الحقوق المثبتة على العائلات، كما جاء ذلك في المنشور الوزاري رقم 47 المؤرخ في 15 فبراير 1984. تشكل الإدارة الأساس لترتيب طريقة نظامية للثقافة الإدارية والتطوير المهني والتحديث التسييري.

أذكر أهم الوظائف التي يقوم بها رئيس المؤسسة والأسلوب الذي تتداخل به هذه الوظائف في عملية الإدارة.

الجواب:

لعلنا لا نبالغ إذا قلنا أن نجاح العمل الإداري يتوقف على أنظمة أخرى مكملة له ومساعدة على تحقيق النتائج المطلوبة ولهذا فإن الإدارة الناجحة هي التي تسعى دائما إلى خلق أنظمة دقيقة ومعييرة عن الاحتياجات الحقيقية بغرض علاجها بطرق ممنهجة فعالة، وفي هذا السباق فإن مدير المؤسسة يلجأ إلى مجموعة من الوظائف الأساسية التي تساعد على تحقيق الغايات المنشودة من خلال أدائه اليومي للعمل الإداري وهي الوظائف التي نلخصها فيما يلي:

- التخطيط:

أي صياغة خطة عمل واضحة المعالم لتحديد الأهداف التي ينبغي أن تتحقق خلال فترة زمنية معينة، وهي مرحلة حاسمة في تفعيل الأداء الإداري باعتبار أن هذا التخطيط يوضع اعتمادا على معطيات تربوية وبيداغوجية وإدارية يجب دراستها بعمق ودراية.

- التنظيم:

والتنظيم كما حدد معناه أهل الاختصاص هو عملية تجنيد وتسخير الطاقات البشرية والمادية وتقسيم العمل على مجموع الموظفين وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم والتنسيق بين جهودهم بغرض تفعيل تدخلاتهم ومساهماتهم في إنجاز مهامهم.

الهيئة:

ويقصد بها الاحتياجات من الموارد البشرية وكذا توظيف خبرات ومهارات هذه الموارد مع تدريبها على أداء مهامها وتوعيتها بمسؤولياتها في إنجاز مشروع العمل.

- القيادة:

ونعني بها القدرة على توجيه سلوك الموارد البشرية نحو تحقيق الأهداف في إطار نظرية الحوافز في العمل، أو تشجيع الموظفين وحثهم على أداء أعمالهم بفعالية عالية عن طريق الترغيب والتشيط لتعبئتهم وتسخيرهم لتحقيق الأهداف التي شاركوا في صياغتها وتحديدها.

- الرقابة والمتابعة:

وهي الوظيفة التي يمكن بواسطتها التعرف على مسار ونتائج تنفيذ الخطط والنشاطات وتطبيق الأنظمة والتعليمات وكذا الاطلاع على أداء الموظفين والتعرف على الحواجز والصعوبات بغرض تذليلها وتصحيح المسار والانحرافات في الوقت المناسب وهي باختصار قياس الأداء والنتائج مقارنة بالأهداف والغايات.

- اتخاذ القرارات:

والقرار في نظر المتخصصين في الفكر الإداري هو عملية الاختيار بين بدائل، ذلك أن عملية اتخاذ القرارات في واقع الأمر هي عبارة عن عملية فنية لتحديد الاختيارات والتعرف على أحسن البدائل عن طريق المرور بمجموعة من المراحل التي نلخصها فيما يلي:

- خطة أولية تتضمن الأهداف الرئيسية للموضوع وتوضيح الفوائد والنتائج التي يمكن تحقيقها نتيجة للقيام بأعمال معينة بغرض تحقيق غايات مرسومة.

- دراسة الإمكانيات المتوفرة والتعرف على البدائل والطرق الكفيلة لتحقيق الأهداف.
 - تقويم البدائل والتعرف على نسبة التكاليف ومقارنتها بالنتائج.
 - اتخاذ القرار النهائي بعد أن يقع الاختيار على أحسن البدائل.
 - المتابعة خلال عملية الإنجاز وذلك بمراقبة أساليب العمل وطرق الأداء وتصحيح الأخطاء.
- ونشير في الأخير أن هذه الوظائف تتداخل مع بعضها وتتكامل لتشكل أسلوب عمل ممنهج يساعد على تفعيل الأداء الإداري وتحقيق أهدافه ومراميه.

اختبار دورة جوبلية 2004

النمط: مديرو الإكماليات

الأسئلة:

الموضوع الأول:

حتى يتمكن مدير المؤسسة من التسيير المنظم والمتقن للمؤسسة في الجانب الإداري يحتاج إلى جملة من الأدوات التي وضعها المشرع وحدد مهامها وكيفية استعمالها ومنها المجالس الإدارية.

1. أعط تعريفها تقنيا لهذه المجالس.

2. حدد هذه المجالس.

اختر مجلسا من هذه المجالس وتاريخه.

رقم القرار المنشئ للمجلس وتاريخه.

تشكيلة أعضائه.

عدد دوراته.

أهمية عقد هذا المجلس.

الموضوع الثاني:

تنص المادة 22 من القرار 175 الصادر في 91/03/02 والمتعلق بمهام

مديري المدارس الأساسية على ما يلي:

"يستقبل المدير البريد الإداري الوارد على المؤسسة ويقوم بفتحه وفرزه قبل تسجيله"

حل هذه المادة على ضوء دراستك للموضوع مركزا على:

1. مفهوم البريد.

2. أنواعه.

3. طرق معالجته.

4. تصنيفه.

5. أهميته في التسيير الإداري للمؤسسة.

الأجوبة:

الجواب الأول:

1. المجالس الإدارية هي المجالس التي تعتمدها المؤسسة كهيئات للقيادة والتسيير وتشكل في مجموعها ما يسمى بالجهاز الإداري الذي يمارس مهامه تحت سلطة مدير المؤسسة في جو من التشاور والتعاون الوثيق لتحقيق الأهداف المسطرة. المجالس الإدارية هي:

- مجلس التنسيق الإداري.
- مجلس التربية والتسيير.
- مجلس التوجيه والتسيير.
- مجلس التنسيق في المأمّن.

.2

نوع المجلس	رقم القرار	تاريخه	تشكيلة أعضائه	عدد دوراته	أهمية هذه المجالس
مجلس التنسيق الإداري في كل من الثانوية والمتن والإكمالية	156	91/02/26	- مدير المؤسسة بصفته رئيسا. - نائب المدير للدراسات. - المستشارون الرئيسيون والمستشارون للتربية. - المقتصد أو المكلف بالتسيير المالي. - رؤساء الأشغال.	يجتمع مرة على الأقل في الأسبوع	- يساعد على التنسيق المحكم بين مختلف مصالح المؤسسة. - يعد إحدى قنوات الاتصال بين أعضاء الفريق. - يعين على خلق جو من الثقة والاحترام. - يعد الأداة المثلى لطرح مختلف عقبات التسيير بغرض علاجها في إطار التشاور وتبادل الرأي. - يحقق الفعالية في أداء

<p>النشاط عن طريق توزيع المهام وتحديد المسؤوليات وتقويم الأعمال المنجزة.</p> <p>- يعد المجال المفضل لتوحيد الرؤى والتصورات تجاه مختلف القضايا المتعلقة بالتسيير.</p>		<p>ويمكن للمدير عند الحاجة أن يدعو للتشاور أي موظف آخر يعمل بالمؤسسة.</p>			
<p>- تمكين جميع الشركاء من التعرف على وضعية المؤسسة في المجال المادي والمالي.</p> <p>- استثمار مقترحات كل الأعضاء لتحسين ظروف العمل وتجسيد الأهداف المرسومة.</p> <p>- بيت تحت سلطة رئيسه في أمهات القضايا المتعلقة بالتسيير مثل: مشروع الميزانية - الحساب المالي - الإصلاحات الكبرى - الهيئات والتركات - المنازعات القضائية.</p> <p>- علاج المشاكل المطروحة في المؤسسة عن طريق المشورة وتبادل الرأي بين مختلف الأعضاء.</p>	<p>3 مرات على الأقل في السنة، واحدة منها في بداية السنة ويمكن أن يجتمع في دورة غير عادية بناء على استدعاء من رئيسه أو بطلب من الأغلبية البسيطة لأعضائه.</p>	<p>الأعضاء الشرعيون:</p> <p>- مدير المؤسسة رئيساً.</p> <p>- نائب المدير للدراسات.</p> <p>- المقتصد أو الموظف المكلف بالتسيير.</p> <p>- المستشار الرئيسي للتربية.</p> <p>الأعضاء المنتخبون:</p> <p>- 3 ممثلين للموظفين المدرسين.</p> <p>- ممثل واحد من الموظفين الإداريين</p> <p>- ممثل واحد عن مساعدي التربية</p> <p>- ممثل واحد عن أعوان الخدمات</p> <p>- ثلاثة تلاميذ يمثلون المستويات الثلاثة سنة أولى إلى 3.</p>	91/02/26	151	<p>مجلس التوجيه والتسيير في الثانوية والمتقن</p>

		- ثلاثة ممثلين لأولياء التلاميذ.			
مجلس التربية والتسيير في الإكمالية	93/11/16	51/ 135	الأعضاء الشرعيون: - مدير الإكمالية في مأمّن رئيسا. - مديرو المدارس الابتدائية في مأمّن. - المسير المالي في المؤسسة. الأعضاء المنتخبون: - ثلاثة أعضاء يمثلون المعلمين والأساتذة (1+2) أو (2+1). - ممثل واحدة عن مساعدي التربية. - ممثل واحد عن الموظفين الإداريين والتقنيين والمصالح الاقتصادية. - ممثل واحد عن أعوان الخدمات. - ثلاثة أعضاء يمثلون أولياء التلاميذ (1+2) أو (2+1)	3 مرات في السنة ويمكن أن يجتمع في دورات غير عادية بناء على استدعاء من رئيسه أو بطلب من الأغلبية لأعضائه	نفس الأهمية المذكورة أعلاه في مجلس التوجيه والتسيير.

<p>- يحقق تظافر جهود كل أعضاء الجماعة التربوية وينسق أعمالهم.</p> <p>- قناة للحوار والتواصل بغرض توفير ظروف العمل المناسبة وخلق جو من التعاون والثقة بين الأعضاء.</p> <p>- أداة لتحقيق التكامل في المجال التربوي بين المدارس التابعة للمؤمن.</p> <p>- توحيد الرؤى والتصورات تجاه تنفيذ التعليمات والتوجيهات الرسمية الصادرة من الوصاية.</p> <p>- يسهر على تنفيذ القرارات والتوجيهات الصادرة عن مجلس التربية والتسيير.</p> <p>- البت في إقامة شروط الأمن والوقاية لحماية التلاميذ والوسط المدرسي وإعداد المشروع التمهيدي للميزانية الموحدة في مؤمن.</p> <p>- التنسيق المحكم بين الوحدات التابعة للمؤمن في الأطوار الثلاثة.</p>	<p>يجتمع مرتين في الشهر.</p>	<p>- مدير المدرسة الإكمالية منسقا.</p> <p>- مجموع مديري المدارس الابتدائية في مؤمن.</p> <p>- المسير المالي.</p> <p>- كما يمكن أن يدعى لحضور هذا المجلس مفتش المقاطعة.</p>	92/06/03	175/2	مجلس التنسيق في المؤمن
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------	-------	------------------------

الموضوع الثاني:

1. مفهوم البريد: البريد مصلحة عامة تقوم بتسليم وتسلم الرسائل والرزم وتطلق هذه الكلمة على إدارة البريد والبرق التي تتكفل بهذه المهمة وتسهر على تبليغ الوسائل والطرود وجميع المراسلات إلى أصحابها في مقرات سكنهم وإلى جميع المؤسسات الخاصة والعامة كما تطلق أيضا من باب تسمية الكل بالجزء على مجموعة الوسائل الصادرة والواردة بجميع أصنافها وأنواعها.

2. أنواعه: البريد أنواع ثلاثة هي:

أ. **البريد الصادر:** وهو مجموعة الوسائل الصادرة عن المؤسسة بكل أشكالها وأنواعها، كالمراسلات والملفات والردود على الطلبات الواردة وغيرها من الوثائق الأخرى التي تتعامل بها المؤسسات وتحولها إلى مختلف المصالح حسب ما تقتضيه المصلحة أو تمثيله الرزنامة الإدارية.

ب. **البريد الوارد:** ويعني البريد الوارد كل المراسلات والوثائق والمناشير والتعليمات الواردة من مختلف الهيئات السلمية والإدارية وكل المصالح الأخرى التي تربطها بالمؤسسة علاقات العمل. بما في ذلك الطلبات والالتماسات الموجهة إلى المؤسسة من طرف المواطنين وذوي الحاجات.

ج. **البريد السري:** وهو نوع من المراسلات ذات الطابع السري التي ترد من الهيئات السلمية والأمنية والولائية والتي تقتضي الإحاطة بالكتمان والسرية من قبل رئيس المؤسسة الذي يجب أن يتولى بنفسه فتح هذا البريد وتسجيله أو الرد عليه طبقا لما جاء في المادة السادسة من القرار 1017 المؤرخ في

83/09/15.

3. طريقة معالجة البريد: يتم معالجة البريد حسب المراحل التالية:

- فرز البريد السري وتسجيله وحفظه والرد عليه.
- دراسة البريد دراسة مستفيضة والرد على كل المراسلات التي تقتضي الردود.

- التفكير في الصيغ والأساليب المناسبة لتطبيق التعليمات الواردة وتبليغها إلى المعنيين.
 - ترتيب هذا البريد في خزانة المحفوظات حسب طريقة التصنيف المعروفة.
 - 4. **تصنيفه:** يصنف البريد الصادر والوارد بحسب مخطط التصنيف الجديد المتعلق بإحصاء وتصنيف الوثائق المتداولة على مستوى المؤسسات التعليمية والذي يخضع للتبويب التالي:
 - 5. أهميته في التسيير الإداري للمؤسسة: تتجلى أهمية البريد في التسيير الإداري للمؤسسة في العناصر التالية:
 - يساعد رئيس المؤسسة على التنظيم المحكم لمختلف أعماله ونشاطاته التي ينجزها في أوقاتها المحددة.
 - يمكن جميع الموظفين أو المديرين الذين يتداولون على تسيير المؤسسة من مراجعة مختلف المناشير والتعليمات التي يحتاجونها إليها بمنتهى السهولة واليسر.
 - يمكن رئيس المؤسسة من احترام المواعيد في إنجاز الأعمال أو الرد على المراسلات في حينها.
 - يساعد على السير الحسن لهيكل الإدارة التربوية في مختلف درجاتها السلمية.
 - يمكن أمانة المؤسسة من تبليغ التعليمات ومختلف الوثائق للمعنيين في وقتها.
- وخلاصة القول فإن التنظيم المحكم للبريد عنصر أساسي في السير الحسن للمؤسسة من حيث ضبط مواعيد العمل والرد على المراسلات في حينها، كما يفضي إلى خلق الانسجام والتكامل مع السلطات السلمية في إنجاز مختلف المهام الإدارية والتربوية وفق الرزنامة المحددة.