



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعرييج -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



تقرير تربص مقدم لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، الطور الثاني

ميدان: علوم اقتصادية، والتسيير وعلوم تجارية

شعبة: علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي

الموضوع

آليات مرافقة أعوان الخدمة العمومية

إشراف الأستاذ (ة)
ملياني بوبكر

إعداد الطالب:
بن حميميد يونس

الاسم و اللقب	الرتبة	الصفة
كريم جايز	أستاذ محاضر أ	رئيسا
ملياني بوبكر	أستاذ مساعد أ	مشرفا
زميت فؤاد	أستاذ محاضر أ	مناقشا

السنة الجامعية: 2022 - 2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريبيج -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تقرير تربص مقدم لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، الطور الثاني

ميدان: علوم اقتصادية، والتسيير وعلوم تجارية

شعبة: علوم التسيير

تخصص: التسيير العمومي

الموضوع

آليات مرافقة أعوان الخدمة العمومية

إشراف الأستاذ (ة)

ملياني بوبكر

إعداد الطالب:

بن حميميد يونس

لجنة المناقشة:

الاسم و اللقب	الرتبة	الصفة
كريم جايز	أستاذ محاضر أ	رئيسا
ملياني بوبكر	أستاذ مساعد أ	مشرفا
زميت فؤاد	أستاذ محاضر أ	مناقشا

السنة الجامعية: 2022 - 2023

كلمة شكر وتقدير

الحمد لله عز وجل أولاً اشكره على عظيم نعمته، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى اله
وصحبه أجمعين

أتقدم بخالص الشكر وعظيم التقدير والامتنان الى الدكتور المشرف

" ملياني بوبكر "

" الذي أشرف على هذه المذكرة

والذي لم يبخل علينا بتوجيهاته القيمة و صبره معنا طوال مدة انجاز العمل رغم انشغالاته
الكثيرة، ونقول له جزاك الله كل خير.

شكر خالص لأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة

ملخص:

يعتبر وسائل مرافقة أعوان الخدمة العمومية في الخدمة العمومية عملية استندراك لتغطية النقص الناتج عن التطور الذي تشهده الحياة المهنية والأكاديمية على السواء ولا سيما أن الفكر البشري في تطور مستمر وليس له حدود مما يجعل من التكوين ركيزة أساسية في دعم الموارد البشرية التي تعول عليها الدولة في تحسين وترقية الخدمة العمومية وانعكاسها إيجابا على الاقتصاد الوطني من جهة وتحقيق نوع من الرضا بالنسبة للمواطنين الذين يتلقون هذا النوع من الأداء. فمرافقة أعوان الخدمة العمومية من الناحية العلمية والعملية في القطاع الخدماتي يعد من أحد المهام الرئيسية للمديرية العامة للوظيفة العمومية التي تسعى جاهدة إلى تفعيل سياسة التكوين بالنسبة لكل القطاعات وعلى اختلاف كل المستويات.

الكلمات المفتاحية: المرافقة، الخدمة العمومية الموارد البشرية، الإدارات العمومي.

Abstract

The means of accompanying public servants in the public service are considered a process of catching up to cover the shortage resulting from the development witnessed by both professional and academic life, especially since human thought is constantly evolving and has no limits, which makes training a fundamental pillar in supporting the human resources on which the State relies in improving and promoting the public service and its positive reflection on the national economy on the one hand and achieving a kind of satisfaction for citizens who receive this type of performance. Accompanying public servants scientifically and practically in the service sector is one of the main tasks of the General Directorate of the Civil Service, which strives to activate the training policy for all sectors and at all levels.

Keywords: Accompaniment, public service, human resources, public administrations.

خدمة عامة

تعد الموارد البشرية الركيزة الأساسية للاقتصاد الوطني، لما تمتاز به من إمكانيات النشاط والقدرة على التغيير، إذ لا يمكن حدوث أية تنمية أو تطوير إلا بواسطة العنصر البشري، لا كمورد بشري فحسب وإنما لما يتمتع به من موارد وقدرات إبداعية ومواهب ومؤهلات قابلة للاستغلال والاستثمار، كما لا يمكن لأي مرفق عمومي النجاح في تأدية رسالته، في غياب الاستخدام الأمثل والرشيد لموارده البشرية، والعمل المستمر على تنميتها واثميتها ورفع كفاءتها وقدراتها، ومنحها وسائل العمل الضرورية والإمكانيات المادية لتحسين مردودية ونوعية الخدمة العمومية، فللعنصر البشري مكانة معتبرة في معادلة تجسيد الأهداف المأمولة في أي مجتمع، كونه مصدر نماء وتطور وتقدم في أي إدارة عمومية، فالمدخل الحقيقي الذي يمكن الدول من تحقيق خطط التنمية لمواجهة تحديات المستقبل والتغلب عليها هو تكوين الأفراد داخل الإدارات العمومية.

واعتمادا على ذلك فإن مهمة إدارة الأفراد لا تقتصر على تخطيط الموارد البشرية؛ والاختيار؛ و التعيين وتقييم الأعمال، بل تتعدى ذلك إلى رفع كفاءة الأفراد عن طريق وضع سياسات وبرامج خاصة بإعدادهم وتكوينهم لممارسة أعمالهم، وعليه فان وسائل مرافقة أعوان الخدمة العمومية، يعتبر من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، كونه سبيل يعود بالفائدة على الفرد العامل؛ والمؤسسة التي يعمل بها؛ والمجتمع على حد السواء، فهو يحتل مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة لرفع مستوى أداء الأفراد وإضفاء التحسينات في أساليب العمل بهدف اكتساب الفرد لقدرات ومهارات جديدة وتنمية سلوكه واتجاهات للتكيف مع تغيرات مناهج العمل وتطور المهنة.

ويمثل التكوين أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية السريعة والتي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف واستراتيجيات الإدارة، ومن جهة أخرى فإن هذه التغيرات يمكن أن يؤدي إلى تقادم المهارات التي تم تعلمها في وقت قصير.

كما أن التغيرات التنظيمية والتوسعات تزيد من حاجة الفرد لتحديث مهاراته، فوسائل مرافقة أعوان الخدمة العمومية تعد من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها الإدارات في بناء هيكلها، لأنه لا يمكن أن نتصور في أي حال من الأحوال، تكييف العامل أو الموظف مع الوظيفة وتغيراتها إلا من خلال التكوين المستمر، ولأن المدة التي يستغرقها الفرد في تكوينه الأساسي لا يمكن أن تنمي قدراته الوظيفية إلى أقصاها، بل هو في حاجة دائمة إلى التكوين طوال ممارسته المهنية، وهنا يجب أن يكون مناخ الكفاءة، بمعنى تزويد الأشخاص ببعض المعارف والمؤهلات للقيام بأعمال تمكنهم من رفع التحديات، وهكذا فعلى المتكون أن يوظف ذكائه ودوافعه ضمن النشاط المتعلق بتكوين خبرته، و ليس الشغل بحد ذاته.

إن التطور الذي شهده علمنا المعاصر سواء من الناحية الكمية أو الكيفية في شتى مجالات الحياة الاقتصادية ألقى بظلاله على أسلوب سير وأداء المؤسسات والإدارات العمومية لأنشطتها المختلفة ولاسيما تقديم الخدمات العمومية، وأضحى العنصر البشري المؤهل والمكون بطريقة جيدة هو الركيزة الأساسية لنجاح أي مؤسسة سواء كانت عمومية أو خاصة للنهوض بمهامها بكل كفاءة وفعالية، والطريقة المثلى التي تضمن بها الاستخدام الفعال للمواردها المادية والبشرية

وعلى هذا الأساس أدركت الحكومة الجزائرية أهمية مواكبة هذا التطور، وتجلى ذلك من خلال جملة من السياسات والإجراءات التي أعلنتها، لعل من بينها إنشاء حقيبة وزارية لدى الوزير الأول مكلفة بإصلاح الخدمة العمومية بتاريخ 11 سبتمبر 2013، تضطلع بمهام عديدة تهدف إلى عصنة الخدمة العمومية وتحسين مردود المرفق العام وترقيته، وإدراكا منها للأهمية البالغة للمورد البشري في المؤسسات والإدارات العمومية تم إلغاء إلحاق المديرية العامة للوظيفة العمومية إلى رئاسة الجمهورية وإسنادها إلى الوزارة الفنية.

رغم أن هذه الوزارة لم تعمر طويلا وتم إلغاؤها بتعديل 05/05/2014 للحكومة، وإنشاء مديرية العصرية والتطوير الإداري تابعة للمديرية العامة للوظيفة العمومية التي أعيد إلحاقها بالوزارة الأولى، وتكليفها بالاتصال مع الوزارات والهيئات المعنية بضبط أي تدير من شأنه ترشيد طرق وتقنيات تنظيم العمل الإداري وتنفيذه، وتخفيف الشكليات وتبسيط الشبكات الإدارية قصد التشجيع على تقريب الإدارة من المواطنين وتسهيل عمل الأعوان العموميين،

وفي نفس الإطار تم اعتبار وسائل مرافقة أعوان الخدمة العمومية كالتكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات من الحقوق الأساسية لهؤلاء الأعوان، كما تم إلزام المؤسسات والإدارات العمومية بموجب الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 / 07 / 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، بتكوين موظفيها وتحسين مستواهم بصفة دائمة قصد ضمان تأهيلهم وترقيتهم المهنية خلال مساهمهم المهني.

وفي ظل البحث عن إدارة عصرية وفعالة تهدف إلى إشباع وإرضاء المرتفقين من خلال الرقي بجودة الخدمات العمومية المقدمة لهم من طرف الأعوان العموميين، تبرز للأفق مشكلة دراستنا والتي يمكن بلورتها في السؤال الرئيس التالي:

كيف تساهم وسائل المرافقة الموظفين في الرقي بجودة الخدمات العمومية المقدمة على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية؟

أهمية الدراسة: تنبع أهمية الدراسة من جانبين:

1. **الجانب النظري:** تنبثق أهمية الدراسة الحالية من ضرورة التوصل إلى فهم أعمق إلى الدور الذي يلعبه تكوين الموظفين في الرقي بجودة الخدمات العمومية بالمؤسسات والإدارات العمومية، خاصة في ظل عصنة هذه الإدارات والاعتماد على العنصر البشري المكون والمؤهل كأساس لهذه العنة والتطوير الإداري، كما أن فهم العلاقة التي تربط بين التكوين وجودة الخدمات العمومية من شأنه النهوض بأداء المؤسسات والإدارات العمومية والوصول بها إلى تطلعات المرتفقين.

2. **الجانب التطبيقي:** تتبع الأهمية العملية لهذه الدراسة في محاولة إبراز مكانة ومساهمة تكوين الموظفين في الرقي بجودة الخدمات العمومية بالمؤسسات والإدارات العمومية، وتقديم اقتراحات وتوصيات لهاته المؤسسات بصفة عامة ومديرية التربية لولاية برج بوعرييج بصفة خاصة تمكنها الاستجابة لتطلعات الأسرة الجامعية وسائر المرتفقين.

الفرضية الرئيسية :

- للتكوين والمرافقة دور في تحقيق خدمة عمومية راقية ومرضية.

الفرضيات الفرعية :

تدرج ضمن هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

- تتمثل أهم وسائل المرافقة في التكوين والتوجيه؛
- تساهم وسائل المرافقة في تحسين جودة الخدمة العمومية،

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في:

تنبثق أهمية الدراسة الحالية من ضرورة التوصل إلى فهم أعمق إلى الدور الذي يلعبه تكوين الموظفين في الرقي بجودة الخدمات العمومية بالمؤسسات والإدارات العمومية، خاصة في ظل عصنة هذه الإدارات والاعتماد على العنصر البشري المكون والمؤهل كأساس لهذه العنة والتطوير الإداري، كما أن فهم العلاقة التي تربط بين التكوين وجودة الخدمات العمومية من شأنه النهوض بأداء المؤسسات والإدارات العمومية والوصول بها إلى تطلعات المرتفقين.

أسباب اختيار الموضوع:

- نقص الدراسات التي تناولت موضوع دور وسائل مرافقة أعوان الإدارة؛
- حداثة الموضوع في ميدان البحث العلمي في الجزائر؛
- عدم تناول موضوع وسائل مرافقة الأعوان العمومية في المؤسسات الإدارية عامة والاقتصادية خاصة .
- محاولة معرفة تطبيق وسائل المرافقة في المؤسسات العمومية.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف الرئيسة التالية:

- 1- التعرف على الأهمية والمكانة التي يحظى بها تكوين الموظفين في المؤسسات والإدارات العمومية.
- 2- إلقاء الضوء على ماهية الخدمات العمومية وسبل الرقي بها في المؤسسات والإدارات العمومية.
- 3- التعرف على الدور الذي يلعبه تكوين الموظفين في تحسين الخدمة العمومية وترقيتها في هاته المؤسسات.
- 4- تقديم مقترحات وتوصيات للمؤسسات والإدارات العمومية بصفة عامة ومديرية التربية لولاية برج بوعريريج بصفة خاصة فيما يخص موضوع.

المنهج المستخدم:

إن دراسة موضوع "آليات مرافقة أعوان الخدمة العمومية"، بمتغيريه ومحاولة الربط بينهما يجعلنا نستخدم المنهج الوصفي التحليلي والذي يقوم على تجميع البيانات والمعلومات وتحليلها وهذا عن طريق تكوين إطار نظري للبحث.

الدراسات السابقة:

هيكل الدراسة:

انطلاقا من أهمية الموضوع والأهداف التي نسعى إلى الوصول إليها وكذلك الإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية واختبار صحة الفرضيات، سيتم تقسيم هذا البحث إلى فصلين. الفصل الأول تحت عنوان الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لوسائل مرافقة أعوان الخدمة العمومية أثناء أداء مهامهم قسمناه إلى مبحثين، تناولنا في المبحث الأول الإطار المفاهيمي للخدمة العمومية أما المبحث الثاني: وسائل المرافقة لأعوان الخدمة العمومية.

أما الفصل الثاني فقد تطرقنا إلى الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية التربية لولاية برج بوعريريج، حيث قسمنا الفصل إلى مبحثين تناولنا في المبحث الأول محة عامة عن مديرية التربية لولاية برج بوعريريج، أما المبحث الثاني تطرقنا إلى المبحث الثاني: التسيير المائي في المؤسسات التربوية.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي

لوسائل مرافقة أعوان الخدمة العمومية أثناء أداء مهامهم

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للخدمة العمومية

المطلب الأول: ماهية الخدمة العمومية

الفرع الأول: مفهوم الخدمة العمومية

الخدمة العمومية: هي كل الخدمات التي تقدم إلا في إطار جماعي و عام، بحيث يتم توفيرها لجمهور المواطنين بشكل إلزامي من طرف الدولة، ووفق مبدأ المساواة التي ينص عنها القانون، كما أنها تستغل خارج قواعد السوق، بحيث تحمل الدولة على عاتقها مسؤولية توفيرها وتقديمها ومراقبتها¹.

- ويعرف القانون الإداري الفرنسي الخدمة العمومية بأنها: تلك الخدمة التقليدية والفنية، والتي تزود بشكل عام بواسطة مؤسسة عامة وذلك استجابة لحاجة عامة، بحيث يتطلب توفيرها احترام القائمين على تسييرها مبادئ المساواة والاستمرارية والتكيف، بهدف تحقيق الصالح العام².

- كما تعرف الخدمة العمومية على أنها: نشاطا تزاوله السلطة العمومية بطريقة مباشرة أو عن طريق القطاع الخاص لكن تحت رقابتها، بغية تلبية حاجة ذات مصلحة عامة من طرف المرافق العمومية، شرط ان تكون ذات جودة وبسعر ملائم، مع ضرورة حماية مصالح المستهلكين³.

- والخدمة العمومية حسب وجهة نظر أخرى: الخدمة العمومية هي جوهر عمل الحكومة، والمتمثل في تقديم الخدمات العمومية لكافة افراد الشعب ودون انتظارهم يطلبونها، وحتى في الحالات التي يكون المواطن ملزم بطلب الحصول على بعض الخدمات العمومية، فان من واجب أجهزة الدولة تقديمها له، ما دامت في حدود القانون⁴.

بناءً على التعريفات المذكورة أعلاه ، يمكننا تعريف الخدمة العامة على النحو التالي: جميع الخدمات التي تقدمها الإدارة العامة ومؤسساتها العامة لعامة الناس، دون تمييز أو استثناء، وبشكل دائم وأغلبها دون مقابل ما عدا بعض الخدمات التي تقدم مقابل مبالغ رمزية، ومن بين أهم هذه الخدمات نجد السكن، الصحة، التعليم، الأمن، استخراج الوثائق الشخصية... الخ.

¹ - إسماعيل شريف: أساسيات التسيير العمومي، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص 182

² - مريزق عدنان، التسيير العمومي " بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة"، ط 01، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص 1

³ - اللجنة الدائمة المكلفة بالقضايا الاقتصادية والمشاريع الاستراتيجية: التديير المفوض للمرافق العمومية في خدمة المرتفق، تقرير يعده المجلس

الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، مطبعة سيياما، المغرب، 2015، ص 11

⁴ - احمد محمد المصري: مفاهيم الإدارة العامة بالدول العربية، مطابع رويال، الإسكندرية، 1993، ص 15

كما يوحي مصطلح الخدمة العامة أو الخدمة المدنية بتلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية، والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات، وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية والمنظمات العامة، ولذلك يركز الدكتور ثابت عبد الرحمن إدريس في تعريفه للخدمة العامة على محورين:¹

أولاً: مفهوم الخدمة العامة كعملية (Serviceas process)

حيث يمكن أن اعتبار الخدمة التي تقدمها المنظمات الحكومية، أو العامة على أنها تمثل عمليات ذات طابع تكاملي، تنطوي على مدخلات وتشغيل ومخرجات، وبالنسبة للمدخلات فإن هناك ثلاثة أنواع يمكن أن يجري عليها عمليات التشغيل لإنتاج الخدمة المطلوبة وهي:

(أ) الأفراد: إذ يمثل المواطن طالب الخدمة أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العامة، أي عندما تؤدي هذه العمليات على المواطن بذاته، مثال ذلك عندما يدخل مريض إلى المستشفى، فإن عمليات العلاج والوقاية ومختلف الخدمات الصحية تجري عليه بذاته، ويجري هذا الأمر على مختلف الخدمات العامة، مثل محاكمة الأفراد، وسفرهم وغيرها من الأمثلة.

(ب) الموارد (materials): عندما يمكن أن تصبح الموارد والمقالات المختلفة أحد أنواع المساهمات في تدخلات الخدمة التي تقدمها المنظمات العامة؛ أي عمليات الخدمة التي يتم إجراؤها على الأشياء، وليس على الأفراد، وتسمى عمليات الأشياء المملوكة، مثل خدمات رخص مرور السيارات، والخدمات العامة المختلفة في خطوط السكك الحديدية.

(ج) المعلومات: (Information): تمثل أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العامة ويطلق عليها عمليات تشغيل المعلومات، ويعكس هذا النوع الجانب الحديث للخدمة العامة، كمحصلة للتطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مثل خدمات تحليل البيانات في مراكز المعلومات، وعمليات تشغيل البيانات في مراكز البحوث والجامعات.

ثانياً: مفهوم الخدمة العامة كنظام (Service as a system)

انطلاقاً من مفهوم النظم يمكن النظر إلى الخدمة التي تقدمها المنظمات العامة كنظام يتكون من أجزاء مختلفة تشمل ما يلي:²

¹ - ثابت عبد الرحمن إدريس ، المدخل الحديث في الإدارة العامة ، دون بلد النشر، الدار الجامعية ، 2001، ص 455-460.

² - المرجع نفسه ، ص 457 ، 458 ، نقلاً عن :

Lovelock .c.services marketing prentice-Hall.englewood cliffs.Inc. (1996). new jersey.

- نظام عمليات تشغيل أو إنتاج الخدمة (Service operation system) وفق هذا النظام تتم عمليات التشغيل على مدخلات (Inputs) الخدمة لإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة
- نظام تسليم الخدمة: (Service delivery) ووفق هذا النظام يتم تجميع مائي لعناصر الخدمية ، ثم التسليم النهائي للخدمة ، وإيصالها للمواطن طالب الخدمة .

ويتضمن مفهوم الخدمة العامة كنظام شكلين :

- ✓ خدمة عامة مرئية أو منظورة لمستقبل الخدمة (المواطن)
- ✓ خدمة عامة غير مرئية أو غير منظورة ، ويطلق عليها جوهر الخدمة الفن
- Technical Core ، غير أن بعض الدراسات تميل إلى استخدام تعبير الكتب الأمامي بالنسبة للأجزاء المرئية (Front office)، أو المنظورة في نظام الخدمة ، وتعبير الكتب الخلفي (Back office) بالنسبة للأجزاء غير المرئية أو غير المنظورة.
- ولتوضيح مفهوم الخدمة العامة كنظام يمكن تقديم أحد الأمثلة انطلاقا من الخدمات التي تقدمها المنظمات العامة في المجتمع ، فقد يتوجه مواطن التسجيل سيارته أو استخراج رخصة لها ، فبداية يقوم بتقديم مختلف الوثائق والأوراق اللازمة لدى مكتب الخدمية ، ويسدد ما هو مخصص و مطلوب من نقود لمثل هذه الوثائق في الخزينة ، وعليه بالانتظار قليلا لكي تنتهي الخدمة، وهنا يمكن القول أن هذا الجزء من الخدمة يمثل الجزء المرئي للمواطن (يراه بنفسه) ، لأنه يرى الإدارة والموظفين والمعدات الإدارية والأجهزة ، غير أنه وحتى نحصل على الخدمة المطلوبة، يتطلب الأمر مهام وأعمال أخرى تجرى داخل مكتب الخدمة العامة (مكتب المرور مثلا) ، مثل الفحص في الدفاتر أو الحاسب الآلي عن تاريخ السيارة ، والمخالفات ، التسجيل ، المراجعة الداخلية ، وكل هذه الأعمال تتم في المكتب الخلفي، الذي لا يراه المواطن ، وهو ضروريا لاستكمال الخدمة وتقديمها.

الفرع الثاني: نظم وأنواع الخدمة العامة

- يمكن تقسيم نظم الخدمة العامة كما هو معمول به في مجال الوظيفة لدى المجتمعات المعاصرة إلى نظامين:
- نظام الخدمة العامة المفتوحة، ونظام الخدمة العامة المقفلة.

1. نظام الخدمة العامة المفتوحة:¹

في النظام المفتوح ، يُفهم العمل على أنه أي مهمة اجتماعية يكون الفرد مستعداً لها ويسعى جاهداً لتحقيقها طوال حياته المهنية، وتقوم المؤسسات أو المنظمات العامة وفق هذا النظام باستقطاب عدد من العاملين وفقاً لنوع الخدمة (اقتصادية، زراعية، تجارية)، حيث يتم تعيين العاملين تبعاً لمتطلبات العمل الحقيقية، بغية تقديم خدمة محددة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

وتجدر الإشارة إلى أن المنظمات غير الهادفة للربح تضع الشروط التي يجب أن يفي بها المرشحون للمناصب العامة قبل تعيين أشخاص ، وكذلك مقارنة الوظائف المماثلة، هدف الحد من الازدواجية في المسؤوليات والتضارب في الاختصاصات، حيث تدون مهام كل وظيفة في كتيب خاص يسمى (كتيب المهام).

ويمتاز نظام الخدمة العامة المفتوحة بجملة من الخصائص تتمثل في:

1-1 البساطة:

إذ يظهر ذلك من خلال:

- لا تبذل المنظمة جهداً في إعداد الموظفين الذين يتوجب عليهم إعداد أنفسهم، وتحمل نفقات هذا الإعداد

- لا مسؤولية الإدارة عن التدريب أثناء العمل، سواء بدورات تدريبية أو غيرها (الموظف هو المسئول عن تحسين مستواه بنفسه)، حيث تنص مسؤوليات المنظمة وفق نظام الخدمة المفتوح على الآتي:

✓ تصنيف الوظائف وتقييمها والإبقاء على هذا التقويم صالحاً على الدوام

✓ تقديم دراسات حول الرواتب، ومقارنتها بالرواتب التي منحها المؤسسات الخاصة،

والتأكد من مدى استقطاب هذه الرواتب للموظفين الذين تحتاجهم المنظمة

2-1 مرونة النظام:

تشمل الحرية الإدارية الاستقلالات وإلغاء الواجبات التي لم تعد ضرورية؛ كما يترك هذا النظام للعامل هامشاً من الحرية الموظف، كي يبحث على وظيفة أخرى، تتناسب مع ميوله، واستعداداته أو تضمن له عائداً أكبر.

3-1 اقتصادية النظام:

تشجع اقتصادية النظام من الاعتبارات التالية:

¹ - عبد الحميد، محمود النعيمي ، مبادئ الإدارة العامة ، دون بلد النشر ، منشورات ELGE، 1997 ، ص 164 - 166.

- التعيين في الوظيفة تتم وفق الاحتياجات الحقيقية للعمل، كما للإدارة حق الاستفادة من العناصر المتخصصة، التي يتم إعدادها في القطاعات الأخرى، وبذلك تتجنب الإدارة التزامات الإعداد والتدريب

- عنصر الانفتاح على المجتمع، وعدم تمييز العاملين الحكوميين عن غيرهم في القطاعات الأخرى.

أما مساوئ نظام الخدمة العامة المفتوح، فيتطلب نظامًا وعقلية معينة للعمل في المؤسسات العامة، و مهارات تختلف عن المهارات المطلوبة في القطاعات الخاصة، إضافة إلى افتراضية وجود أنظمة تعليمية تشمل مختلف التخصصات، تقوم بإعداد موظفين مؤهلين، وتضمن توقيهم للمنظمة العامة، وبالتالي هناك حاجة لوجود قطاع خاص متطور، يتبادل الخبرات في إطار متكامل مع القطاع العام، بهدف تنقل الخبرة وتنمية المهارات.

2. نظام الخدمة العامة المقفلة¹:

في هذا النموذج، تقوم الإدارة في كثير من الأحيان بإعداد الموظفين للوظيفة وإجراء تدريب أثناء العمل لرفع المعايير المهنية وتطوير المهارات واكتشاف المواهب. ، كما أن القاعدة العامة للنظام المقفل في الخدمة العامة في استمرارية عمل الموظف مع الإدارة ضمن توازن في الحقوق والواجبات. ويرتكز نظام الخدمة العامة المقفلة على محورين هما كالتالي:

1-2 قانون الموظفين:

هذه مجموعة من القوانين المحددة التي تنظم ظروف عمل موظفي الجهات الحكومية المختلفة، وتميزهم عن العاملين في الصناعات الأخرى. يحتوي قانون العمل على قواعد خاصة للتوظيف والمعاملة المالية، والإجازات والمنافع المادية، والمعنوية المختلف، كما يحدد أيضا كل المسؤوليات والواجبات العامة لكل موظف، ومختلف الإجراءات الجزائية، الخاصة بإهمال أي شرط من شروط العمل في الخدمة العامة.

2-2 حياة وظيفية متميزة:

وبالمثل، عندما تسجل خدمة عامة مفتوحة فردًا في منصب معين، يتم استخدام نظام مغلق من قبل القسم، والذي يوافق على استخدام الموظف بناءً على عدد من الاعتبارات، تتعلق بما ينتظر منه أثناء تواجده في خدمة المنظمة، وما يمكن أن يقدمه طول حياته من خلال أدائه لوظائف كثيرة. يقوم نظام الخدمة العامة المقفلة على بعض المميزات وهي:

¹ - المرجع نفسه، ص 169 - 170.

- إمكانية الحصول على الموظفين القادرين على التجاوب مع الإدارة وتفهم أهدافها
- رعاية الموظفين، وتنمية الحس الوظيفي لديهم، أي الشعور والالتزام بالمصلحة العامة
- الإعداد والتدريب لدى الإدارة يجعلها تحصل على كل احتياجاتها من العناصر البشرية، دون الاعتماد على عناصر خارجية مثل سوق العمل، نظام التعليم السائد.

أما عيوب هذا النظام يمكن إجمالها في الآتي:

- صعوبة قيام الإدارة بعمليات ترتيب الوظائف والترقيات والعلاقات، مما يضيف التعقيد في الهياكل الإدارية
 - إشكالات قياس حجم الإنتاجية، ومقارنتها بين القطاع العام والخاص (إنتاجية الموظف)
 - كثرة الحقوق والامتيازات للعاملين تؤدي في العادة إلى كثرة الخمول، والالتكالية، والقضاء على عنصر التجديد والابتكار، مع إشكالات الرواتب، وإمكانية استقطابها للكفاءات، والخبرات التي تحتاجها الإدارة.
- ومثل إدارة شؤون الأفراد نموذجاً آخر لنظام الخدمة المقفلة، حيث أن ما يلاحظ على نظام الخدمة العمومية في فرنسا، هو منحه صفة أعوان الخدمة العمومية للمستخدمين في المرافق الحكومية التقليدية (التعليم، الصحة، الأمن..)، و مع ظهور بعض النشاطات الجديدة الناتجة عن تطور مؤسسات الإدارة، شملت صفة أعوان الخدمة العمومية العاملين في وظائف ذات علاقة بالنظام الاقتصادي، وتختص منهم ذوي الوظائف القيادية في هذه المؤسسات، دون غيرهم من العاملين في المؤسسات الاقتصادية.

المطلب الثاني: مفهوم أعوان الخدمة العمومية

يتم تطبيق القانون الأساسي للوظيفة العمومية على الموظفين ذلك يجب تحديد مدلول الموظف فقها وقضاء وتشريعا، وتمييزه عن بقية الأنظمة المشابهة له، وقيام تحديد محلول الموظف من خلال المعايير التي وضعها الفقه والقضاء ومن خلال موقف المشرع في مختلف القوانين ذات العلاقة وأخيرا في قانون الوظيفة العامة مع تحديد طبوعة العلاقة بين الموظف والإدارة المستخدمة.

الفرع الأول: تعريف أعوان الخدمة العمومية

لم يكن أكثر إفصاحا من سابقه في تعريف الموظف العام ذلك أن المشرع الدستوري لم يتعرض سابقا ولا في الدساتير اللاحقة إلى تعريفه باستثناء ما ورد في دستور 1963 من إشارات تتعلق بحقوقه أو واجباته، وقد جاء في المادة 54 من دستور 1963 أن رئيس الجمهورية يعين الموظفين في جميع المناصب المدنية والعسكرية، وقد حاول ميثاق الجزائر الصادر سنة 1964 إعطاء مدلول للموظف العام يغلب عليه الطابع الإيديولوجي للدولة انذاك حيث جاء في صفحته 117: إن الموظف أداة الدولة ويجب أن يصير خادما الجماهير الكادحة، ويجب أن يصحب بإعادة تربية سياسية تجعل من موظف الدولة صلة مع الجماهير وليس سلطة فوقها".

وقد اكتفى دستور سنة 1976 والميثاق الوطني الصادر في نفس السنة بالإشارة العابرة للموظفين، بالقول يتحتم على أعوان الدولة وخاصة ممثلي السلطة أن يكونوا في مقدمة من يتصدى للدفاع عن القانون وأن يقوموا بوظائفهم في إطار الاحترام الصارم لحقوق المواطنين ومصالح الدولة.....

وغني عن البيان أن هذا الكلام الوارد في الميثاق الوطني هو كلام عام وشامل لا يتعلق بالموظف العام وإنما بكل العاملين في الدولة.

وجاء في المادة 37 من دستور 76 وعلى أعوان الدولة أن يأخذوا بعين الاعتبار مصالح الشعب والمنفعة العامة، لكن لم يظهر اهتمام المشرع الدستوري بهذا الموضوع في دستور 1989 الأصلي أو المعدل سنة 1996، وحتى التعديل الدستوري لسنة 2016

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول وسائل مرافقة أعوان الخدمة العمومية أثناء أداء مهامهم

لما المشرع الجنائي فقد تناول موضوع الموظف العام والترتب كثيرا من تحديد مدلول عون الدولة، حيث جاء في المادة 22 فقرة 3 من الأمر 4775 الصادر في 17/06/1975 المعدل لقانون الطوبقات يعتبر شبيها بالموظف في نظر قانون العقوبات كل شخص تحت عنوان تسميته وفي نطاق أي إجراء ما يتولي ولو مؤقتا وظيفة أو وكالة بأجر أو بدون أجر ويسهم بهذه الصفة في خدمة الدولة أو الإدارات أو الجماعات المحلية أو المؤسسات العمومية أو الاشتراكية أو المؤسسات ذات الاقتصاد المختلط أو الهيئات المصرفية أو الوحدات المسيرة للإنتاج الصناعي أو الفلاحي أو في هيئة القانون الخاص تتعهد بإدارة مرفق عام.

ويتجلى أن هذا التعريف صالح لعون الدولة بصفة عامة ولكن للموظف العام رغم أن هذه المادة كانت تعديلا للمادة 149 من نفس القانون، وهو ما يعني تبني المشرع الجنائي للمفهوم الواسع لعون الدولة، كما اعتبر الصفة الوظيفية ظرفا مشددا. أما الأمر 13366 المؤرخ في 25 جوان 1966 المقتضى بقانون الوظيف العمومي، فقد اعتبر في مادته الأولى على أنه يعتبر موظفون الأشخاص المعينون في وظيفة دائمة الذين رسموا في درجة التسلسل وفي الدورات المركزية السابقة للدولة والمصالح الخارجية لهذه الإدارات والجماعات المحلية وكذلك المؤسسات والهيئات العمومية حسب كفاءات تحدد بمرسوم.

ويمكن تحليل العناصر الواردة في هذا التعريف لاعتبار الشخص موظفا عاما، وهذا من خلال المرسوم - الصادر في 23 مارس 1985 والمتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية الذي تضمنت مادته (2) طائفة الموظفين الخاضعين له بالقول: يشتمل القطاع الذي تعمل فيه المؤسسات والإدارات العمومية على المصالح التابعة للدولة والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التابعة لها ومصالح المجلس الشعبي الوطني والمجلس الأعلى للمحاسبة، وتتبع هذا القطاع أيضا الهيئات العمومية التي تخضع لقواعد المحاسبة العمومية، وفي إطار تنظيم أحكام المسؤولية المدنية فلقد نصت المادة 129 من القانون المدني على أنه لا يكون الموظفون والعمال العموميون مسئولين شخصيا من أعمالهم التي أضرت بالغير إذا قاموا بها تنفيذا لأوامر صدرت إليهم من رئيس متى كانت إطاعة هذه الأوامر واجبة عليهم.

وفي إطار تحديد المسؤولية المدنية وسع المشرع مسؤولية الإدارة لتشمل كل خطأ ارتكبه المرؤوس سواء كان موظفا أو عاملا عموميا، لتتحمل الإدارة عبء التعويض عنه من الخزينة العمومية فلا يتحمله الموظف أو العامل العمومي من ماله الخاص طالما أن هذا الخطأ نتج عن تنفيذ أوامر صدرت إليه من رئيسه الإداري السلمي منى

كانت إطاعته واجبة.

كما تتحمل الإدارة عبء التعويض عن كل خطأ يرتكبه شخص تربطه بها علاقة تبعية، وعليه في مجال تحديد مسؤولية الإدارة تكون الإدارة مسؤولة عن تحمل تبعه أخطاء تابعيها حتى لو لم يكونوا موظفين

أما على صعد قانون مكافحة الفساد، فقد وسع القانون رقم 06-01 المؤرخ في 20 فبراير 2006 المعدل والمتمم بالأمر رقم 10-0 المؤرخ في 26 أوت 2010 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته من مفهوم الموظف العمومي، حيث نصت المادة 2 منه على أن المقصود في مفهوم هذا القانون كل شخص يشغل منصبا تشريعيا أو إداريا أو قضائيا أو في أحد المجالس الشعبية المحلية المنتخبة، سواء أكان معينا أو منتخبا دائما أو مؤقتا، مدفوع الأجر أو غير مدفوع الأجر، بصرف النظر عن رتبته وأقدميته.

الفرع الثاني: شروط اكتساب صفة أعوان الخدمة العمومية

القضاء والفقهاء مجموعة من المعايير لا بد من توفرها في الشخص حتى يكتب صفة الموظف ، كما نجد اهتماما من طرف المشرع بذلك ولكن من جانب آخر وهو تحديد أعوان الخدمة العمومية ومن يدخل في دائرته.

أولا: دوام الوظيفة¹

المقصود هنا هو التحاق الشخص بمنصب وظيفي على سبيل الدوام والاستقرار بصورة منتظمة ومستمرة وثابتة، وبمفهوم المخالفة فإن الأشخاص الذين يشغلون منصب عمل بصفة مؤقتة لا يعتبرون موظفين حتى لو تمت الخدمة لفائدة مرفق عام كالخبراء والمستشارين والأعوان الذين يتم توظيفهم للقيام بأعمال استثنائية بالأعوان المؤقتين والمستخلفين والمتمرنين، وتظهر دائمية الوظيفة في جانبين يتعلق الأول بالوظيفة كونها لا تنتهي بانتهاء العلاقة الوظيفية بين الإدارة الموظفة والموظف الذي يشغل الوظيفة ويتعلق الثاني بكون الموظف لا يشغلها بصفة عارضة الملك أن الدائمة لا تتصرف إلى كيفية أداء الموظف لعمله، لأن ذلك مسالة للظلمها القوانين واللوائح ال قد يكون العمل يوميا أو لبضع ساعات أو أسبوع أو شهريا كما هو الحال بالنسبة لوظيفة التدريس (رجال الشرطة موظفو المستشفيات، فالعبرة هي بدائمية الوظيفة في مجموعها.

¹ أم الخير بوقرة، تأديب الموظف وفقا لأحكام القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، مجلة المفكرة كلية الحقوق والعلوم البيانية، جامعة بسكرة، العدد 23 9 ماي 2013، ص 71 .

ثانيا: أن يعمل الموظف لحساب شخص معنوي علم

وفي ذلك تكريس المعيار العضوي حيث يجب الاكتساب صفة الموظف أن تكتم تأدية الخدمة لفائدة مرفق عام تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون العام مباشرة أو بواسطة هيئات إدارية مستقلة كالمؤسسات العمومية وبذلك لا يعد العاملون في المرافق الصناعية والتجارية أو الاقتصادية أو الشركات الخاصة موظفون حتى لو كان دفعها تحقيق مصلحة عامة¹.

ثالثا: أن يكون تولية الوظيفة العامة بقرار صحيح صادر من السلطة المختصة

حيث يجب الاكتساب صفة الموظف أن يتم تعين الشخص في الوظيفة العمومية من قبل الجهة الإدارية المختصة والتي تملك سلطة تعيينه قانونيا²، وأن يكون قرار تعيينه صحيحا وفقا للشروط التي يحددها القانون ولا يشوبه بطلان، فالشخص الذي لم يصدر قرار إداري بتعيينه في الوظيفة بعد منتصبا لها ولو أقحم نفسه فيها خدمة للصالح العام، وإلى جانب التعيين هناك من يرى وجوب أن يكون الموظف قد تم ترسيمه في الوظيفة التي تم تعيينه فيها³.

المطلب الثالث: المسار المهني لأعوان الخدمة العمومية

عد توفر الشروط السابقة في المترشح تلجأ الإدارة إلى عملية اختيار الموظفين و تستهدف هذه العملية اختيار العامل و ضمان كفاءته، وقد ساد منذ زمن طويل عدة طرق للتوظيف فنجد طريقة الانتخاب و طريقة الاختيار المطلق إلا أنهما لم يجديا نفعا في اختيار - الكفاءات. وتعتبر طريقة المسابقة من أنجح طرق اختيار الموظفين فقد انتهجت هذه الطريقة في عديد الدول وحققت الأهداف المسطرة من أجلها، وقد أخذ المشرع الجزائري بذلك بحيث نصت المادة 80 من ق و ع على : يتم الالتحاق بالوظائف العمومية عن طريق:

➤ المسابقة على أساس الاختبارات

➤ المسابقة على أساس الشهادات بالنسبة لبعض الأسلاك

¹ حسيبة بن قريش، إصلاح الوظيفة العامة بالجزائر، مكرة ماستر، علوم سياسية وعلاقات دولية، جامعة مستغانم، 2019، ص 18.

² أم الخير بوقرة، المرجع السابق، ص 69.

³ عبد الناصر صالح، الموظف العمومي وعلاقته بالدولة، مجلة دراسات في الوظيفة العامة، المركز الجامعي البيض، العدد 3، جوان 2015، ص 120.

➤ الفحص المهني

➤ التوظيف المباشر من بين المترشحين الذي تابعوا تكوينا متخصصا منصوصا عليه في القوانين الأساسية لدى مؤسسات التكوين المتخصصة".

مع مراعاة كما يمكن ترقية الموظفين الذين لديهم أقدمية في إحدى المرافق العامة النسب والكيفيات المحددة في القوانين الأساسية، وعليه يمر المسار المهني لأعوان الخدمة العمومية بعدة مراحل.

الفرع الأول: التعيين

التعيين بمفهوم التسمية يعني الالتحاق بوظيفة عمومية دائمة، هو إجراء أساسي لإضفاء طابع الاستقرار والاستمرار و الديمومة على المنصب الإداري كعناصر ضرورية لاكتساب الانتماء إلى الوظيفة العمومية. وقد أكد المشرع الجزائري بان التعيين في وظيفة لدى المؤسسات والإدارات العمومية هو أن يؤدي إلى شغل وظيفة شاغرة بصفة قانونية حسب المادة 09 من قانون الوظيف العمومي، وصلاحيه التعيين تعود إلى السلطة المخولة بمقتضى القوانين والتنظيمات المعمول بها.

والجدير بالذكر أن شروط التعيين في وظيفة دائمة يرتبط بموافقة المعنى لان الموظف كمؤتمن على مصالح الدولة يساهم في المرفق العام دون أكره أو إذعان، وهو المبدأ الذي كرسه المادة 27 من المرسوم رقم 85/59 المؤرخ في 23 مارس 1985 بنصها على انه يتعين على أي عامل جديد التعيين أن يلتحق بالمنصب الذي عين فيه أو نقل إليه و عدم تنفيذ مقرر النقل أو التعيين يعتبر خطأ جسيما يستدعي التسريح.

أما التعيين في إطار التعاقد فقد أفرد المشرع في إطار المنظمة القانونية الأخرى للعمل في قطاع الوظيفة العمومية المنصوص عليها في المادة 19 من ق و ع على تخضع مناصب الشغل التي تتضمن نشاطات الحفظ أو الصيانة أو الخدمات في

مؤسسات والإدارات العمومية إلى نظام التعاقد. و لقد خصص لهذه الفئة المرسوم رقم 07/308 المؤرخ في 29/09/2007 الذي ينظم توظيف الأعوان المتعاقدين و حقوقهم و واجباتهم والعناصر المشكلة لرواتبهم والقواعد المتعلقة بتسييرهم وكذا النظام التأديبي لهم.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول وسائل مرافقة أعوان الخدمة العمومية أثناء أداء مهامهم

وتنص المادة 21 من هذا المرسوم على أن إخضاع كل عون يوظف بموجب عقد إلى فترة تجريبية مدتها كالاتي: سنة 06 أشهر فيما يخص العقد الغير محدد المدة شهرين 02 فيما يخص العقد الذي تساوي مدته سنة واحدة أو تفوقها ، شهر واحد فيما يخص العقد الذي تتراوح مدته 06 أشهر وسنة واحدة

و يخضع العون المتعاقد خلال الفترة التجريبية لنفس الواجبات و يستفيد من نفس من نفس الحقوق التي يتمتع بها الأعوان المتعاقدون المثبتون، كما أن المشرع نص على تثبيت العون المتعاقد إذا كانت الفترة التجريبية مجدية و في حالة العكس يفسخ العقد دون إشعار مسبق أو تعويض كما أن التعيين في إطار نظام التعاقد وفقا لأحكام المواد 19 إلى 25 من ق و ع تحول لشاغلي المناصب الحق في اكتساب صفة الموظف أو الحق في الإنتاج في رئية من رتب الوظيفة العمومية وذلك اعتبارا لطابعها الاستثنائي والمبررة بالتوظيف حسب الحالة ووفق حاجات المؤسسات و الإدارات العمومية عن طريق عقود محددة المدة أو غير محددة المدة بالتوقيت الكامل أو بالتوقيت الجزئي المادة 22 من ق و ع و لحقوقهم واجباتهم و رواتبهم و القواعد المتعلقة بتسييرهم وبالنظام التأديبي المطبق عليهم المادة 24، فالتوظيف في إطار العلاقة التعاقدية بلجا إليه في نطاق ضيق استجابة لحاجيات عارضة حسب الحالة ووفق الحاجات لمدة محددة أو غير محددة بالتوقيت الكامل أو الجزئي طبقا للكيفية المنصوص عليها في المرسوم الرئاسي رقم 07/308 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 المتضمن تحديد كفيات توظيف الأعوان المتعاقدون و حقوقهم وواجباتهم و العناصر المشكلة لرواتبهم والقواعد المتعلقة بتسييرهم وكذا النظام التأديبي المطبق عليهم¹.

الفرع الثاني: فترة التبرص

ان كل توظيف للمرشحين في راية الوظيفة العمومية يتم وحويا تعيين بصفة متريس حسب المادة 83 من الأمر 06/03 بمعنى أن العون المعين حديثا في التربة أو الملاك مطالب بقضاء فترة تريس إجبارية بعد التعيين والالتحاق مباشرة بالوظيفة ومدتها سنة إلى تنص المادة 84 من قانون الوظيفة العمومية على يجب على المريض، حسب طبيعة المهام المنوطة برتبته قضاء فترة تريس مدتها سنة ويمكن بالنسبة لبعض الأسلاك أن تتضمن تكويننا تحضيريا لشغل وظيفته.

¹مجلة وطنية الفكر البرلماني العدد 14-2006، ص 46

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول وسائل مرافقة أعوان الخدمة العمومية أثناء أداء مهامهم

فترة التربص القانونية تعتبر وفقا لقانون الوظيفة العمومية المادة 90 فترة خدمة فعلية وتؤخذ في الحسبان عند احتساب الأقدمية للترقية في الرتبة وفي الدرجات و للتقاعد و لذلك فان العون المتربص يخضع إلى نفس واجبات الموظفين ويتمتع بنفس حقوقهم مع مراعاة أحكام الأمر 06/03، و هناك استثناء على ما سبق وذلك لدواعي علمية و عملية مبررة بالمؤهلات العالية المطلوبة لالتحاق ببعض الرتب نص المشرع استثناء على إمكانية النحس في القوانين الأساسية الخاصة ببعض الرتب على الترسيم المباشرة في الرتبة أي دون الخضوع لفترة تمرين المادة 83/2، كما هو الشأن للأطباء. وكذا الشأن في إعفاء الموظفين الذين تمت ترقيتهم من رتبة إلى رتبة أعلى في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة المادة 108 من فترة التربص.

الفرع الثالث: الترسيم

يمثل الترسيم أو التثبيت العمل القانوني الذي يتم بموجبه إدماج العون في احد الأسلاك التابعة للسلم الهرمي للإدارة، فهو عبارة عن تقليد رتبة من رتب هذا السلم يمكن الموظف من الاستفادة الكاملة من أحكام القانون الأساسي للوظيفة العمومية خلافا لما هو عليه التعيين الذي و إن هو ضروري لاكتساب صفة الموظف إلا انه غير كاف، فهو يضيف على العون صفة الموظف المتمرن ويجعله قابلا لاكتساب الرتب المناسبة للمنصب الذي عين فيه ولا تتحقق هذه النتيجة إلا إذا توافرت فيه شروط الترسيم أو التثبيت.

و قد نصت المادة 84 من الأمر 06/03 على وجوب خضوع الأعوان لمدة سنة كمتربصين متمرنين و بعد القضاء المدة التجريبية أو مدة تمديدها إن اقتضى الأمر تسوى وضعية المتمرنين إما بتثبيتهم في مناصب عملهم

- و إما بتنزيلهم

- و إما بتسريحهم

و إما بإعادة إدراجهم في ملكهم الأصلي إذا تعلق الأمر بالمتمرنين الذي كانت لهم

صفة الموظفين و لم تثبت أهليتهم للتثبيت. (1) و يعتبر التسجيل في قائمة التأهيل إجراء ضروري تتبعه الإدارة المستخدمة يقدم للجنة المتساوية الأعضاء المختصة (م 86) و يتمثل هذا الإجراء أساسا في:

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول وسائل مرافقة أعوان الخدمة العمومية أثناء أداء مهامهم

إعداد قائمة تضبط فيها جميع أسماء و ألقاب المؤهلين من الأعوان للترسيم تحال على اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة المشكلة كلجنة ترسيم. - إرفاق القائمة بتقرير الرئيس السلمي

إذ تقوم اللجنة المتساوية الأعضاء بفحص استمارات نهاية التربص التي على صوتها يتم البت سواء بالترسيم في رتبته أو بتمديد مدة التمرين ولمرة واحدة فقط و إما بتسريحه نهائيا.

ويخضع المترىض خلال تربضه لبعض حقوق الموظفين المرسمين مع مراعاة قانون الوظيفة العمومية ، فالمتمرن خلافا للموظف لا يستفيد من الترقية في الدرجات ولا يحق له الترشح في انتخاب ممثلي الهيئات كاللجان المتساوية الأعضاء ولجان الطعن واللجان التقنية المادة 89.

الفرع الرابع: التكوين

التكوين هو إحدى عمليات تنمية الموارد البشرية الأساسية للنمو والتنمية لا تتفق المؤسسات والمؤلفون والباحثون على تعريف التعليم العام والتعليم الإداري بشكل خاص، لكن تعريفاتهم تغطي الركائز الأساسية للعملية التعليمية، أي. ح. التغيير أو التحسين أو التطوير الذي يحدث في المتدرب أثناء التدريب، والمهمة والإجراءات المطلوبة منه بكفاءة وفعالية أكبر، وكيف يساهم في تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة والمجتمع، وتناولنا تعريف التدريب في الفصل الأول من خلال المفاهيم وقائمة التعاريف الأخرى.

يعرفها بيير كاس بأنها عملية تهدف إلى تطوير المهارات والكفاءات المهنية والفنية والسلوكية للأشخاص من أجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في أداء المهام والأدوار في عملهم الحالي أو المستقبلي. الموارد البشرية، أي الحاجة إلى التكيف مع التقنيات والقيود الجديدة. إنها طريقة اقتصادية وفعالة لإدارة الموارد البشرية، مما يسمح بنمو المؤسسة وتطورها وبالتالي يتم التعامل معها كاستثمار للموظف، ويجب أن يشمل التدريب جميع أعضاء المؤسسة بمن فيهم المسؤولون ... هو عملية مستمرة واحدة لتجديد المعلومات¹.

¹ "Pierre casse, la formation performante, office des publications universitaires centrale BenAknoun ,alger,1994,p48 .

يتم تعريفها على أنها: "عملية تسجيل الموظفين للتدريب في الموقع أو خارج الموقع للترقية تؤدي معرفتهم ومعلوماتهم إلى تحسين مهاراتهم وقدراتهم وتعديل المواقف والسلوكيات لتحسين أدائهم في تحقيق أهدافهم الخاصة والتنظيمية. يتميز التعليم المستمر بحقيقة أنك تستمر في تثقيف نفسك وتدع الموظف يقوم بعمله¹.

الفرع الخامس: التقاعد

أولاً: تعريف القاعد

تتعدد الأسباب التي تنهي الرابطة الوظيفية بين الموظف والإدارة، حيث تعتبر الوضعية 216 من القانون والقاعدة الأساسية والمعمول بها هي قاعدة توازي الأشكال، والتي تقضي وطبقاً للقواعد العامة في الوظيفة العمومية، هناك عدة طرق لانتهاء مهام الموظف العمومي القانونية التي تفقد متولي الوظيفة لصفة الموظف العمومي، وتم النص عليها ضمن المادة بوحدة جهة التعيين وجهة إنهاء المهام وفقاً لنفس الأشكال والإجراءات، ويقرر إنهاء الخدمة بنفس الكيفية التي يتم بموجبها التعيين أي في كل الحالات بمقرر أو قرار.

ثانياً: أنواع التقاعد

يجب أن نميز بين نوعين من التقاعد:

1- التقاعد عند بلوغ الحد الأقصى من السن القانوني

المقصود بذلك السن الذي يعتبر صاحبه غير قادر بعده على أداء وظيفته بصفة مرضية إلا أن هذا الحد الذي لا يعتد لتحديده على العموم بالقدرات الشخصية للموظف بل بعدة معايير أخرى طبقاً لسياسة البلاد².

وقد حددت النصوص السارية المفعول هذا الحد مبدئياً بـ ستين سنة للرجال وخمسة وخمسين سنة للنساء، ويتضمن هذا الحد عدة استثناءات ضبطتها أحكام كل من القانون 83/12 والمرسوم التطبيقي له المؤرخ في 9 فبراير 1985 ويتعلق الأمر بي :

¹ بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل جامعة بسكرة 2014 - 2013 ، ص 17 .

² طارق المجذوب الإدارة العامة العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، الدار الجامعية للنشر والتوزيع بيروت 2000 مصر 378

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول وسائل مرافقة أعوان الخدمة العمومية أثناء أداء مهامهم

بإمكانية التخفيف منه لصالح المرأة التي تكفلت بتربية ولد أو أكثر لمدة 9 سنوات على الأقل وهذا بقدر سنة لكل ولد دون أن تتجاوز مدة التخفيض الإجمالية ثلاث سنوات الصالح قدماء المجاهدين والأعوان الذين أنهت مهامهم نتيجة تقليص في التعداد، إذ تسري عليهم قاعدة الحد الأقصى من السن.

الأعوان الذين يمارسون أنشطة تتضمن بعض العوامل المضرة بالصحة. الأعوان المصابون بعجز كلي أو نهائي عن العمل إذ لا يشترط فيهم بلوغ الحد الأقصى من السن شريطة أن لا يقل عدد السنين القابلة للاعتداد بها في نظر قانون التقاعد 15 سنة.

2- الإحالة على التقاعد قبل بلوغ السن القانونية

قرر هذا الحق لفائدة الموظفين بمقتضى المرسوم 98/317 المؤرخ في أكتوبر 1998 ويشترط لممارسته :

بلوغ سن الخمسين سنة للرجال وخمسة وأربعين سنة للنساء إثبات 10 سنوات اشتراك في نظام الضمان الاجتماعي من بينها ثلاث على الأقل عند إنهاء علاقة العمل¹

¹ هاشمي خري، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، دار هوم، الجزائر، 2010.

المبحث الثاني: وسائل المرافقة لأعوان الخدمة العمومية

المطلب الأول: التكوين

الفرع الأول: إجراءات أنواع التكوين

يتطلب البرنامج الجيد للتكوين إتباع مجموعة من الإجراءات أو الخطوات وهي¹

أولاً: إعداد المكون وتأهيله

يجب أن يكون مؤهلاً وقادراً على تدريب الموظفين. نستنتج أنه لكي يكون التدريب فعالاً، يجب أن يكون العضو مؤهلاً ولديه خبرة تعليمية كافية.

ثانياً: إعداد وتهيئة المتكون

وهذا يتطلب إعداداً جيداً لمكان التلمذة الصناعية والوسائل المناسبة، بالإضافة إلى إعداد العقل في التلمذة الصناعية نفسها. يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فترة التدريب. نؤكد على ضرورة توفير المساحة والوسائل الكافية للإقناع بتشكيل عملية التشكيل وتوضيح أهدافها.

ثالثاً: إستعراض اسلوب أداء المكون

يتم ذلك مع التفسيرات والتفسيرات والبيانات العلمية. نستنتج أن المكون يجب أن يشرح مواد التدريب ببساطة ووضوح.

رابعاً: إعطاء فرصة للممارسة

هناك عدة بدائل لممارسة التأليف، تماماً كما يوجد من يطلبون المساعدة من خلال طريقة التفسير لشرح بعض النقاط حول طرق التدريب الأخرى، وعندما يكون العمل مادياً بالضرورة، فإن أفضل طريقة تدريب هي العرض العملي (التطبيقي) توصلنا إلى استنتاج مفاده أن التدريب يجب أن يتم بشكل عملي بحيث يتم قبول المادة التدريبية بشكل جيد.

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص ص 353-352.

خامساً: المتابعة

عندما يحتاج الشخص إلى الفحص من وقت لآخر لمعرفة ما إذا كان يقوم بعمله بشكل صحيح. لكي يكون التكوين فعالاً ويحقق نتائج إيجابية، من الضروري اتباع هذه الإجراءات. نسلط الضوء على الحاجة إلى فحص ومراقبة الفرد للتأكد من قيامه بعمله بشكل صحيح ولضمان فعالية التكوين.

الفرع الثاني: أنواع التكوين

هناك العديد من أنواع التدريب التي تستهدف موظفي المنظمة. يكفي تحديد واختيار الأنواع المناسبة طبيعة شركتك وفئة الأهداف (جديد، قديم، مدراء، موظفون، تحكيم، طاقم تقني، إداريون...) والأهداف المرجوة من عملية التدريب المستمر.

و يمكن تقسيم أنواع التكوين كما يلي :

أولاً: من حيث الزمان

وينقسم إلى نوعين :

- التكوين قبل الخدمة:

يتم ذلك قبل تكليف الوحدة بالرعاية والإعداد المناسبين للقيام بعملها قدر الإمكان.

- التكوين أثناء الخدمة

يحدث هذا النوع بعد دخول الوظيفة ويحدث أثناء أداء الخدمة كخدمة موظف في المهارات والمعرفة، وتقدير خبرته، والدافع للترقية التي تنمي قدرته على حل المشكلات التي قد تنشأ في العمل.

ثانياً: من حيث المضمون أو نوع الوظيفة

ينقسم التكوين إلى ثلاثة أنواع وهي :

- التكوين الإداري:

ويشمل ذلك تحسين المهارات الإدارية للوحدة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية وزيادة مهارات التفكير الإبداعي، وبالإضافة إلى هذه المهارات فإنه يشمل أيضاً الاتصال والقيادة والإشراف والتحفيز والتخطيط والتنظيم¹.

- التكوين المهني:

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص184.

يتم هذا النوع من التدريب في مراكز متخصصة في القطاع، حيث تلجأ هذه المراكز، حسب الاحتياجات، إلى حرفة معينة، والتعرف على العمل أو ممارستها¹.

- التكوين التخصصي:

متخصصة ومطبقة في المناصب الأعلى من المناصب الفنية والمتخصصة، وتشمل المعرفة والمهارات التي تشمل عمومًا المحاسبة والمشتريات والمبيعات وهندسة التصنيع، حيث أن المعرفة والمهارات هنا ليست موجهة بشكل كبير نحو الإجراءات الروتينية، ولكن أكثر نحو حل المشكلات والنظام التصميم والتخطيط. أنت وتبعان وتقرران إلى أين تذهبان²

ثالثًا: من حيث الغاية من التكوين :

يتم تقسيم التكوين حسب الغرض من تنفيذه إلى :

- التكوين التوجيهي:

هذا النوع من التدريب مخصص للتعينات أو الموظفين الجدد، ويوفر معلومات أساسية حول أهداف المؤسسة وبيئتها وهيكلها التنظيمي ومعلومات أخرى حول سياسات الموظفين في المؤسسة وطبيعة عملهم وكيفية قيامهم بتنفيذهم. العمل وتحسين المعنويات.

- التكوين بغرض تجديد المعلومات:

المعلومات يتضمن هذا النوع من التدريب معلومات جديدة يجب إتاحتها للأشخاص الذين يعملون وفقًا لتخصصهم وهناك حاجة دائمًا لتعميم هذا النوع من التدريب على جميع أنواع التخصصات عندما تتسبب أحدث التطورات في العلوم والتكنولوجيا الحديثة في إدخال أساسيات. التغييرات والابتكارات من وقت لآخر.

- التكوين للترقي:

يهدف هذا التدريب إلى ترقية الأفراد العاملين إلى مناصب عليا في الهيكل التنظيمي، وإعطاء بعض الأفراد معارف ومهارات جديدة لتمكينهم من شغل مناصب أعلى.

¹ عبد الخالق عائشة، بالطيب فتيحة، أثر التكوين على الالتزام التنظيمي مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر علوم التسيير غير منشورة جامعة معسكر، 3017/2016، ص 13.

² بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 132.

- تكوين في موقع العمل:

يمكن تنظيم التثبيت في الموقع، وتتوفر بعض المؤسسات بشأن بناء الفصول الدراسية، والمعدات، والمباني، والتدابير المصاحبة والتعليمية للتدريب الذي سيتم تنفيذه في المنشأة، ولكن خارج مكان العمل، وأن التدريب قد يشمل موظفين من منظمة أخرى، فمن الممكن أيضاً أن يتم التدريب داخل المنظمة ولكن في مكان العمل وفي هذه الحالة لا يقتصر فقط على موظفي المنظمة لأن المهمة يعهد بالتدريب بشكل عام إلى أحد مديري المنظمة المؤهلين.

- التكوين خارج موقع العمل:

خارج مكان العمل: يتم ذلك من خلال الإقامة مع المتدربين في أحد مراكز التدريب أو المعاهد أو الجامعات والتعرف على المتدربين بأرائهم من أماكن أخرى حيث يشاركون الخبرات والآراء والتجارب.

رابعا: من حيث عدد المتكويين :

و ينقسم التكوين حسب عدد المتكويين إلى نوعين هما¹:

- التكوين الفردي:

في هذه الحالة، تركز عملية التدريب على أفراد محددين، بحيث يتم التعامل مع كل فرد يمكن القيام بذلك فور التعيين لغرض تعيين الشخص وتكييفه مع المناخ العام للمؤسسة والإعفاء من الواجبات الرسمية، وفي جميع الأحوال أثناء ساعات العمل التي تتطور فيها معارف الموظف ومهاراته. Basic، قد تستند إلى أداة أو طريقة جديدة، وقد تحدث عندما يتم إرسال بعض الموظفين بشكل فردي إلى دورات أو برامج خارج الموقع.

- التكوين الجماعي:

ينطبق هذا على مجموعات العمل التي تشارك بشكل مشترك في أداء مهام محددة والتي يحتاج أعضاؤها إلى التدريب في هذه المهام، إلى الموظفين الذين يشترك أعضاؤهم، بناءً على البحث في الاحتياجات التدريبية، في قاسم مشترك تعمل إدارات التدريب على تدريبهم عام. جمع مجموعات التكوين وإخضاعها معاً لبرامج تلي هذه الاحتياجات.

¹ جفري بلال ، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص التحليل والاستشاد ارف الاقتصادي ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2008-2009، ص 32.

الفرع الثالث: أساليب التكوين

تتمثل أهم الأساليب التي تستخدم في نقل المادة العلمية من المكون إلى المتكون فيما يلي:

أولاً: المحاضرة

تعتبر طريقة تقليدية في نقل المعلومات بطريقة رسمية وتعتمد على الدور المباشر الذي يقوم به المحاضر في إعداد المادة العلمية وعرضها وتفسيرها، ولكن تبقى مشاركة المتكونين محدودة جداً. وتستخدم هذه الطريقة إذا كانت هناك معلومات يراد توصيلها للمحاضرين بشكل مباشر، أو إذا كانت من النوع الذي يحتاج إلى شرح وتوضيح من شخص دراية وفهما للمعلومات، ويتوقف نجاح هذه الطريقة على كفاءة المحاضر وتمكنه من الموضوع، ولكن هذه الطريقة لا تعتبر من الأساليب التكوينية ذات الفعالية الكبيرة، لأنها لا توفر للمتكون فرصة تطبيق ما تم الحصول عليه من معلومات، كما أنها لا تعطي ضماناً كافياً على أن جميع الحاضرين يتابعون ويركزون على فهم المحاضرة. كما أنها لا تصلح كوسيلة للتكوين بغرض تغيير السلوك، فقيمتها محدودة في إمكانية نقل المعلومات إلى المتكونين. ولكن تبقى المحاضرة الأسلوب الأكثر استعمالاً في مجالات التكوين لسهولة تنفيذها من وجهة نظر المكون ولا انخفاض تكاليفها.

ثانياً: المؤتمرات والندوات

تستخدم هذه الأساليب بشكل شائع في التدريب في المجالات الإدارية المتضاربة، على سبيل المثال. ح. بآراء مختلفة حيث يفضل الحوار لشرح أبعادها المختلفة. هذه الأساليب هي من بين الأساليب التي تسمح بمستوى أعلى من مشاركة المكون في عملية التدريب. لذلك فهو اجتماع منظم بهدف محددًا وجدول أعمال متفق عليه، ويحضره عدد من الأعضاء للتعامل مع قضية محددة تهم جميع الأعضاء، والهدف من هذه الطريقة هو إجراء تغييرات وأهداف لعمل أعضاء والميول الفكرية لكنه يعطي الوحدة أي قدرات¹.

ثالثاً: دراسة حالة

إنه وصف لحالة عمل محددة في شكل قصة قصيرة لأغراض البحث، والتي يتم تفصيلها لتناسب المواقف المحتملة والمتكررة لصاحب الوظيفة والتي تتم كتابتها بطريقة تحتوي على معلومات ظرفية كافية من أجل يقدم المرشح نفسه في موقف معين ويمكنه أن يقرر كيفية التعامل معه وتصحيح طريقة التدريب هذه لاكتساب القدرة على تشخيص وتحليل مشكلة معقدة ومتنوعة قد لا تتوفر بشأنها تعليمات داخلية لجميع الاحتمالات المعنية.

¹ علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتب، غريب، القاهرة، مصر 1985، ص. 372.

رابعاً: تمثيل أو تقمص الأدوار

إنها طريقة تدريب أساسية لاكتساب المهارات والاستجابات السلوكية المعقدة التي تتطلب التصرف في المواقف المعقدة، لا سيما المواقف التي تتطلب استجابة من خلال المواجهة الشخصية مع الآخرين، بدلاً من مجرد تشخيص المشكلة وتحليلها. لذلك، تكون ألعاب لعب الأدوار ذات صلة عندما يكون الهدف من التدريب هو تطوير مهارات سلوكية محددة، مثل تدريب، مقابلات شخصية، تدريب في مختلف المعاملات التجارية ...

خامساً: المحاكاة والمباريات

تشبه هذه الطريقة نوعاً من دراسة الحالة ولكنها تختلف في كتابتها وعرضها وهي ضرورية للطلاب لاكتساب المهارة والتشخيص والتحليل والاجتهاد في المواقف المعقدة¹.

الفرع الرابع : مراحل العملية التكوينية :

من أجل تحقيق الأهداف المحددة في التدريب، من الضروري وضع مجموعة من الإجراءات واتخاذ جميع الاحتياطات التدابير اللازمة تحسباً للمفاجآت التي قد تنشأ أثناء التنفيذ، لا شيء عرضي، يجب أن تكون العملية تدريب للذهاب من خلال الخطوات التالية:

أولاً: مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية :

الاحتياجات التدريبية عبارة عن مجموعة من التغييرات والتحسينات التي يجب إجراؤها على معلومات ومهارات وسلوك الموظفين من أجل زيادة أدائهم وفقاً للمتطلبات المطلوبة والتغلب على المشكلات التي تعيق تدفق العمل في المنظمة وفي مكان العمل. لتطبيق المبادئ العامة في قطاعي الإنتاج والخدمات.

بعد التدريب من بين العوامل التي تعمل على تطوير ذات الفرد لغرض القيام بالنشاط أو المهام التي يشرف عليها².

- مفهوم التدريب

ثمة العديد من التعاريف المختلفة لمفهوم التدريب ما بين عملية، وجهد ونظام ومن بينها:

¹ سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل، عمان، الأردن 2001، ص. 456.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 415.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول وسائل مرافقة أعوان الخدمة العمومية أثناء أداء مهامهم

تعرف بأنه عملية منظمة تهدف إلى الرقي بالفرد وبالوظيفة التي يشغلها وبالمنظمة التي يعمل فيها، أو هو جهد إنساني ينصب على العنصر البشري في المنظمة.

ويعنى به كذلك بأنه عملية منظمة مستمرة تكسب الفرد معرفة أو مهارة أو قدرة لازمة لأداء وظيفة معينة أو بلوغ هدف معين¹.

ويعرف كذلك التدريب بأنه مجموعة النشاطات التي تهدف إلى تحسين المعارف والقدرات المهنية مع الأخذ في الاعتبار دائما إمكانية تطبيقها في العمل.

إلى تحسين قدرات ويعرفه همشري عمر التدريب بأنه الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تعمل على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المنظمة بكفاءات عالمية.

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نقول أن التدريب هو أداة تستخدم لتحسين نقاط ضعف وعلاج نقص المهارات وتحسين المعارف لدى الفرد والرقي به وبالوظيفة التي أسندت له داخل المنظمة.

ثانيا: أنواع التدريب

يمكن تقسيم التدريب إلى عدة أنواع من حيث المضمون ومن أهمها:

توجيه الموظف الجديدة يوضح مضمون التوجيه ليعطي المعلومات الأساسية عن المنظمة ورسالتها وهيكلها التنظيمي بالإضافة إلى توضيح حقوق الموظف وواجباته ومسلم الرواتب والدرجات والخدمات المقدمة للعامل

- **التدريب التخصصي** : وهدفه تعويض القصور في المعارف والمهارات لدى العاملين المتعلقة بطبيعة أعمالهم ورفع كفاءة العاملين في أدائهم لتلك الأعمال.

- **التدريب أثناء العمل** : وهو التدريب الذي يحصل عليه الفرد من رئيسه أو زميله في العمل ممن لديهم خبرة أكبر في العمل، بهدف تزويده بكل جديد من المعلومات والمهارات في العمل الذي يمارسه. التدريب القيادي هو ذلك النوع من التدريب الذي يهتم بتطوير القدرات والمهارات الإدارية لدى المديرين والرؤساء في جميع

¹ علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر، والتوزيع، الجزائر، 2002، ص 123.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول وسائل مرافقة أعوان الخدمة العمومية أثناء أداء مهامهم

مستويات الإدارة كما يشمل تدريب الأفراد الذين يتوقع لهم أن يتسلموا مناصب قيادية في المستقبل الغريب، ويشرف على ذلك خبراء متخصصون سواء من داخل المنظمة الأم أو من الخارج.

- **التدريب الخارجي:** ويتم خارج نطاق المنظمة وبواسطة مؤسسات أكاديمية أو مؤسسات استشارية متخصصة وقد يرجع ذلك إلى عدم توفر مدربين أكفاء داخل المنظمة .

الفصل الثاني

دراسة حالة

مديرية التربية لولاية برج بوعريرج

مدير التربية

الأمين العام

مصلحة الأجر والنققات	مصلحة البرمجة والمتابعة	مصلحة المالية والوسائل	مصلحة التمدريس والامتحانات	مصلحة الموظفين	مصلحة التكوين والتفتيش
----------------------	-------------------------	------------------------	----------------------------	----------------	------------------------

مكتب تسيير نفقات المعلمين	مكتب والخريطة المدرسية	مكتب الميزانية والمحاسبة	مكتب التعليم الأساسي	مكتب هيئة التدريس للتعليم الابتدائي	مكتب التكوين
مكتب تسيير نفقات أساتذة التعليم المتوسط	مكتب المنشآت والتجهيز المدرسي	مكتب مراقبة التسيير المالي للمؤسسات	مكتب التعليم الثانوي	مكتب هيئة التدريس المتوسط والثانوي	مكتب التفتيش
مكتب تسيير نفقات أساتذة التعليم الثانوي والمديرية		مكتب الخدمات الاجتماعية والرعاية الصحية المدرسية	مكتب الامتحانات والمسابقات	مكتب الموظفين الإداريين والعمال	مكتب التوجيه والتقويم
مكتب تسيير نفقات المستخدمين الإداريين			مكتب النشاط الثقافي والرياضي	مكتب التقاعد والمنازعات	مكتب الأرشيف والتوثيق

المبحث الاول: تعريف المديرية:

هي مديرية ولائية من ضمن مديريات الهيئة التنفيذية, يترأسها مدير التربية وهو عضو في الهيئة التنفيذية يسهر على متابعة تدرس التلاميذ ومراقبة البرامج المسطرة من طرف وزارة التربية الوطنية وتسيير الملفات الإدارية للأساتذة ولإداريين والعمال المهنيين إلى العاملين بالقطاع.

الهيكل تحت الوصاية:

المدارس الابتدائية: ابتدائية

المتوسطات: متوسطة

الثانويات : ثانوية

مركز التوجيه المدرسي و المهني

مفتشية المطاعم المدرسية

مفتشي التعليم الابتدائي و المتوسط والثانوي

مركز محو الامية

مركز التموين بالتجهيزات التعليمية وصيانتها

مركز التوزيع و التوثيق التربوي

تتولى مديرية التربية الموضوعة تحت سلطة وزير التربية ما يلي:

تنشيط مجموع النشاطات التربوية في مجال التعليم الأساسي والتعليم الثانوي والتكوين، على مستوى قطاع التربية وتنسيقها ومتابعتها .

السهر بالاتصال مع الهياكل والهيئات المعنية على توفير الشروط التي تمكن من الأداء العادي للأنشطة المدرسية والموازية للمدرسة، والسير الحسن لمؤسسات التربية والتكوين التابعة للقطاع .

وتكلف بهذه الصفة، في إطار التنظيم الجاري به العمل على الخصوص، بما يلي:

إعداد الخريطة المدرسية لمختلف مراحل التعليم والقيام بتحديثها بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية.

جمع الإحصاءات المدرسية ومعالجتها وتحليلها والقيام بكل عمليات السير والتحقيقات لتقدير احتياجات الولاية في ميدان التربية.

السهر على التنظيم والمتابعة والمراقبة التربوية المؤسسات التربية والتكوين الموضوعة تحت وصاية وزير التربية.

السهر على تطبيق برامج التعليم واحترام التنظيم المدرسي.

السهر على تطبيق برامج التعليم واحترام التنظيم المدرسي.

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية التربية لولاية برج بوعريج

القيام بتعيين الموظفين التربويين والإداريين والتقنيين وأعوان الخدمة في المؤسسات ومتابعتهم وتسيير شؤونهم في إطار التنظيم الجاري به العمل .

تنظيم الامتحانات والمسابقات التابعة للقطاع ومتابعتها بالاتصال مع الهياكل والهيئات المؤهلة وتسليم البراءات والشهادات المتعلقة بالامتحانات والمسابقات المذكورة في إطار التنظيم الجاري به العمل .

تنظيم عمليات التوجيه والتقييم المدرسي وتنفيذها.

تنفيذ عمليات تكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتحديد معارفهم.

تنظيم نشاط أسلاك التفتيش وتنفيذه بالاتصال مع المصالح والأجهزة المعنية.

ترقية الأنشطة التربوية والثقافية والرياضية في المؤسسات المدرسية بالاتصال مع القطاعات والأجهزة والجمعيات المعنية.

السهر على احترام مقاييس حفظ الصحة والأمن في مؤسسات التربية والتكوين التابعة للقطاع.

(المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 03-17 المؤرخ في 16 ذي القعدة عام 1410 الموافق 9 يونيو سنة 1990).

المطلب الأول: تعريف المؤسسة التربوية

الفرع الأول: : تعريف المؤسسة :

يعرفها BAKKE بأنها نظام مستمر من الأنشطة الإنسانية المتميزة والمتناسقة التي تستخدم مجموعة من الموارد الأساسية المادية المانية الفكرية والطبيعية في نظام متميز فريد لحل المشكلات، يعمل على إشباع الرغبات الإنسانية متفاعلا مع غيره من النظم في البيئة المحيطة به¹ .

الفرع الثاني: تعريف المؤسسة التربوية

1/ من الناحية الاصطلاحية: تعرف المؤسسة التربوية بأنها نظام تربوي قائم بحد ذاته يتكون من مجموعة من

الموظفين الذين يسهرون على تحقيق هدفها الممثل في الرقي بالمستوى التربوي والتعليمي² .

من هذا التعريف يمكننا القول أن المؤسسة التربوية من الناحية الاصطلاحية هي نظام تربوي قائم بعد ذاته يتكون من مجموعة من الموظفين الذين يسهرون على تحقيق هدفها الممثل في الرقي بالمستوى التربوي العلمي، وذلك يتكون بتوفير كل الوسائل المادية والمالية اللازمة للتعليم السليم، بالإضافة إلى خلق جو مناسب للتدريس لمساعدة الأساتذة على إلقاء الدروس بصفة تسمح باستخدامها وفهمها من طرف التلاميذ.

¹ محمد ناجي الجوهر، الاتصال التنظيمي ، ط 1 . دار الكتاب الجامعي، الإمارات، 2000، ص15.

² قمار وسيلة، مدى فعالية المقتصد في المؤسسة التربوية ، مذكرة لنيل شهادة مقتصد معهد التكوين لمستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الحراش، الجزائر، 2007، ص 1.

2/ من الناحية التشريعية : المؤسسة هي شخصية معنوية اعتبارية تستمد أهليتها من الغرض المحدد في عقد إنشائها أو الذي يقره القانون ¹.

كما تعرف المؤسسة التربوية من الناحية التشريعية بأنها مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي توضع تحت تصرف وزارة التربية الوطنية، تنشأ وتعلق بموجب مرسوم ولها حق الاكتساب والملكية كباقي المؤسسات العمومية بواسطة مدير هو الأمر بالصرف وسير مالي هو المحاسب العمومي وهذا طبقاً لمبدأ الفصل بين السلطة وثنائية التنفيذ ².

إذن المؤسسة التربوية ليست مجرد نظام يتكون من موارد بشرية مالية ومادية فقط بل هي شخصية معنوية تتمتع بالاستقلال المالي تملك الحق في التملك والاكتساب، كما أنها ليست نظام تربوي بحث فقط فهي بالإضافة إلى ذلك نظام مالي لها موجودات وعليها التزامات.

وتعمل المؤسسة التربوية وفقاً للمبادئ العامة للنظام التربوي برأس المؤسسة التربوية مدير يكون مسؤولاً عن التسيير الإداري والتربوي وهو يمثل المؤسسة التربوية في جميع الأعمال الخاصة بها و يعمل بالتنسيق مع مختلف المصالح والمجالس من أجل إدارة جيدة لشؤون المؤسسة التربوي ³.

المطلب الثاني : أهمية المؤسسة التربوية

تمتلك المؤسسة التربوية أهمية بالغة سواء في مجال التعليم أو مجال التنشئة الاجتماعية أو في مجال التأهيل

1- في مجال التعليم

يجب على المؤسسة التربوية تقديم تعليم ذو كفاءة عالية ويقسم بالانسجام والتوازن مع شخصية كل تلميذ من أجل اكتساب مستوى ثقافي ومعارف نظرية وتطبيقية جيدة تمكنه من الولوج إلى عالم المجتمع المعرفي وبالتالي تقوم على ما يلي ⁴ :

- ضمان اكتساب التلاميذ معارف في مختلف المجالات التعليمية وتحكمهم في أدوات المعرفة الفكرية والمنهجية بما يسهل عملية التعلم والتحضير للحياة العلمية.

- إثراء الثقافة العامة لتلاميذ بتعميق عمليات التعلم ذات الطابع العملي والأدبي والفني وتكييفها باستمرار مع التطورات الاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والمهنية.

- ضمان تكوين ثقافي في مجالات الفنون والأدب والتراث الفني

- ترقية وتوسيع اللغة الأمازيغية.

¹ المادة رقم 50، القانون المدني 2007، ص 10.

² ميزان الشيخ، المؤسسة التربوية، ملتحى تكويني لمسيرتي المؤسسات التربوية ، ثانوية ابن خلدون عبد الرحمان، الخلفة، الجزائر ، 15/11/2011.

³ فسيح براجع (مفتش التربية الوطنية) ، الدور الاجتماعي والتربوي للمقتصد في المؤسسات التربوية: مداخلة مقدمة للملتقى وطني لتكوين مستخدم

التربية الوطنية وتحسين مستواهم، معهد ابن رشد تيارت يوم 3/4/2011 . ص 4.

⁴ المادة 10 من القانون 08/04 المؤرخ في 13 /01/2008، المتضمن القانون التوجيهي للتربية والتكوين.

- منح جميع التلاميذ إمكانية ممارسة النشاطات الرياضية والثقافية والفنية والترفيهية والمشاركة في الحياة المدرسية والجماعية.

2- في مجال النشئة الاجتماعية

تعمل المدرسة على تنشئة التلاميذ على احترام القيم الروحية والأخلاقية والمدنية للمجتمع الجزائري
تعمل المدرسة على تنشئة التلاميذ على احترام القيم الروحية والأخلاقية والمدنية للمجتمع الجزائري
وبالتالي تقوم على ما يلي¹:

- تنمية الحس المدني لدى التلاميذ وتنشئتهم على قيم المواطنة
- إعداد التلاميذ بتلقيهم أداب الحياة الجماعية وجعلهم يدركون أن الحرية والمسؤولية متلازمتان .
- تكوين مواطنين قادرين على المبادرة والإبداع والتكيف وتحمل المسؤولية في حياتهم الشخصية والمدنية والمهنية.

3- في مجال التأهيل

- وذلك بتلقين المعارف والكفاءات الأساسية التي تمكنهم من²:
- الالتحاق بتكوين علمي أو مهني أو منصب شغل يتماشى وقدراتهم.
 - الابتكارات واتخاذ القرارات.
 - استئناف دراستهم أو الشروع في تكوين جديد بعد تخرجهم من النظام المدرسي وكذا الاستمرار في التعلم بكل استقلال.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة التربوية

بعد معرفة تعريف المؤسسات التربوية وأهميتها بصفة عامة، سنتطرق الآن لمعرفة هياكلها التنظيمية المتكونة من مصالح تتعامل فيما بينها وفق النصوص التنظيمية سارية المفعول، بحيث يشرف على كل مصلحة مسؤول مباشر يعمل تحت إشراف رئيس المؤسسة وينوب عنه في جملة من الأعمال المحددة بالنصوص التشريعية ومن العناصر الهامة المكونة لهيكل المؤسسة التربوية نجد:

- التلاميذ: الذين يتلقون فيها التعليم والتربية والتكوين.
- هيئة التدريس: التي تتكلف بالتعليم والتكوين والتربية والأخلاق.
- عمال آخرون: وهم مجندون لخدمة التلاميذ والمصالح العامة.
- الفريق الإداري: الذي يسير المؤسسة ويسهر على النظام والأمن ويحرص على تطبيق البرامج التعليمية والثقافية والفنية يتألف من:
- مدير المؤسسة .

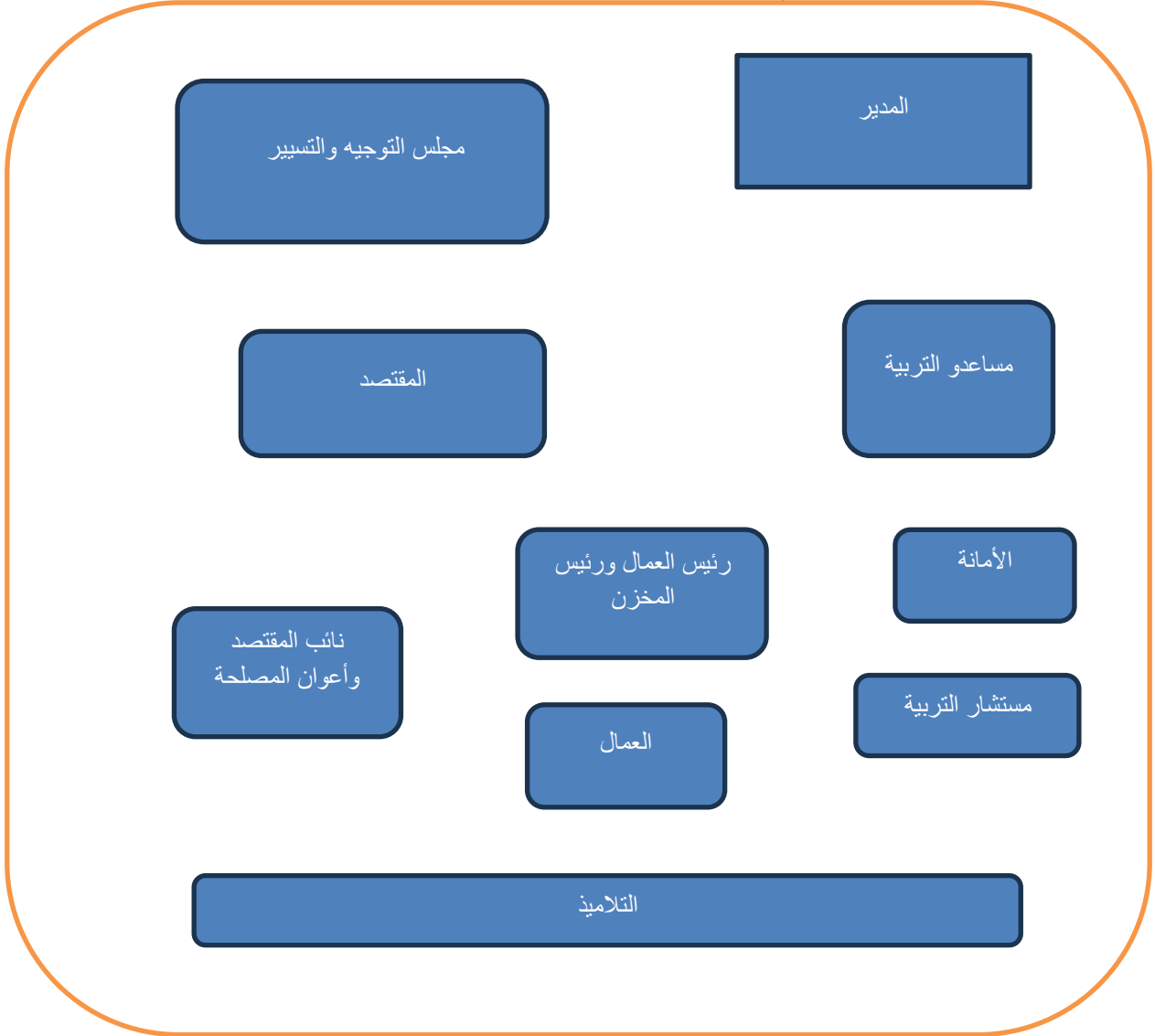
¹ المادة 05 من القانون 08/04 المؤرخ في 13 / 01 / 2008 المتضمن القانون التوجيهي للتربية والتكوين.

² المادة 06 من القانون 08/04 المؤرخ في 13/01/2008، المتضمن القانون التوجيهي للتربية والتكوين .

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية التربية لولاية برج بوعريج

- مدير الدراسات في الثانويات .
- المقتصد أو نائب المقتصد والأعوان.
- مستشار التربية ومساعديه.

ونجد كل هذه العناصر تتميز بالتكامل والارتباط، إذا لا يمكن فصل عصر عن آخر كما أنها تتوزع على عدة مصالح وفق نصوص تشريعية وقوانين مدرسية حتى لا تتداخل المسؤوليات التي قد تؤدي إلى الفوضى¹.
وفيما يلي مخطط الهيكل التنظيمي للمؤسسة التربوية:



¹ ريفي الحاج قليل ، علاقة المدير بالمقتصد مذكرة نحاية التكوين لنيل شهادة مقتصد، معهد التكوين مستخدمى التربية وتحديد مستوهم، تبسة، الجزائر - 2006، ص 04.

المصدر : بن سكران جبار وآخرون ، إعداد مشروع الميزانية في المؤسسة التربوية رسالة نهاية التكوين مقتصدتين معهد تكوين مستخدمى التربية وتحسين مستواهم الحراش الجزائر ، 2009 بناء على هذا المخطط يتم توضيح ما يلي:

1. المدير.

يمكن تعريف المدير من الزاوية التربوية بأنه معلم مقتدر له اقدميته في قطاع التربية ، اكتسب خبرة لا بأس فيها في التسيير البيداغوجي واحتك بالطاقم الإداري للمؤسسة عن قرب أما من الجانب التشريعي : فالمدير هو مستخدم في قطاع الوظيف العمومي أو موظف في إدارة مؤسسة تابعة للتربية الوطنية من فئة مستخدمى التعليم والتكوين¹.

2. المسير المالي (المقتصد)

وهو الشخصية محل بحثنا هذا لأنه ملم بشؤون تدبير الحاجيات المادية والمالية للمؤسسة، يعني ترتيب الأولويات والتحكم في الميدان المحاسبي.

تجري عليه قوانين الوظيفة العمومية باعتباره موظف من موظفي المصالح الاقتصاد حسب نص 32 من المرسوم التنفيذي 15/08 ، يعد من مستخدمى المصالح الاقتصادية².

وستتطرق بشرحه أكثر في المبحث الثاني

المبحث الثاني: التسيير المالي في المؤسسات التربوية

تتمتع المؤسسات التربوية بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي في التسيير إذا فهي تخضع لقوانين محاسبة العمومية في مجال التنظيم ويتجسد ذلك فمن خلال التسيير المالي والمادي في المؤسسة التربوية.

المطلب الأول : المحاسبة العمومية

التطرق إلى مفهوم المحاسبة يجب أولا معرفة علم المحاسبة

تعريف المحاسبة : عرف المجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA) المحاسبة في عام 1941 بانها فن تسجيل وتبويب وتلخيص العمليات والأحداث التي لها طبيعة مالية وتفسير النتائج الناجمة عن العمليات والأحداث المالية التي قامت بها المؤسسة³.

كما عرفها مجلس مبادئ المحاسبة (APB) المبتثق عن (AICPA) في القشرة الصادرة برقم 1970 على أنها " نشاط ،خدمي وظيفتها تقديم معلومات كمية من الوحدات الاقتصادية ذات طبيعة مالية لتكون مؤيدة (نافعة) في عمليات اتخاذ القرارات الاقتصادية، وفي القيام بالاختبارات المنطقية من بين مسارات العمل.

¹ المادة 76، من القانون 04/08.

² المادة 23 ، القانون 90/21 المؤرخ في 15/08/1990 ، المتعلق بالمحاسبة العمومية، الجريدة الرسمية العدد 35، ص 1134.

³ بي سكران جبار و آخرون، مرجع سابق.

المطلب الثاني: المقتصد و مسؤولياته في المؤسسة التربوية

للمقتصد عدة مسؤوليات في المؤسسة التربوية سنتطرق إليها في ما يلي:

الفرع الأول: تعريف المقتصد

المقتصد هو إطار من إطارات المؤسسة التربوية يعين بقرار من مدير التربية، و هو المسؤول عن المصالح الاقتصادية بحيث يتولى التسيير المالي و المادي للمؤسسة بتكليف من المدير التسخير الوسائل المالية والمادية بغية تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة كما أنه يقوم بوظيفة العون المحاسب فيها¹.

بالمقابل القانون 90/21 يعرفه كمحاسب عمومي من هنا يتضح لنا وجود تناقض حول ماهية المقتصد بين القانون 90/21 و القرار الوزاري، 829، فالقانون يعتبره محاسب عمومي يجب الفصل بينه و بين الأمر بالصرف المتمثل في مدير المؤسسة، أما القرار فيعتبره كموظف يعمل تحت سلطة المدير أي لا يوجد فصل بينه وبين المدير (الأمر بالصرف و هنا يظهر لنا تجاهل القرار الوزاري لمبدأ الفصل بين المحاسب العمومي و الأمر بالصرف الذي جاء به القانون).

الفرع الثاني: مسؤوليات المقتصد

تتجلى مسؤوليات المقتصد في ما يلي²:

- مسؤول شخصيا و مالها عن العمليات الموكلة له و بالتالي له الحق في رفض الأوامر التي تحمله هذه المسؤولية.
- مسؤول عن مسك القاسية والحفاظ على المستندات المحاسبية والإثباتات.
- تبدأ مسؤوليته من تاريخ تعيينه و ليس له أي علاقة بما قام به أسلافه من مخالفات إلا إذا تكمل بها دون اعتراض!

- تقرر المسؤولية الشخصية والمالية للمحاسب من طرف وزير المالية أو مجلس العامة.

المطلب الثاني: مجالات التسيير المالي و المادي في المؤسسة التربوية

سنتطرق في هذا المطلب إلى إشكال التسيير المالي والمادي و معالا لحما في المؤسسة التربوية

الفرع الأول: تعريف و هدف الصير المالي والمادي في المؤسسة التربوية

يحتاج تعريف التسيير المالي والمادي في المؤسسة التربوية إلى الفصل بين التسيير المالي و التسيير المادي و ذلك من خلال تعريف كل منهما على حدى.

¹ القرار الوزاري رقم 829 المؤرخ في 13/11/1991 المتقسم مهام المقتصد في المؤسسة التربوية .

² المواد 38-39-41-45-46 على التوالي من القانون 90/21 المتعلق بالمحاسبة العمومية، مرجع سبق ذكره.

أولاً: تعريف التسيير المالي في المؤسسة التربوية

التسيير المالي هو كل العمليات المتعلقة بإعداد الميزانية وتنفيذها بما تحتويه من إيرادات و نفقات مرورا بالعمليات الحسابية، بالإضافة لعمليات الخزينة المتمثلة في كافة حركات الأموال لماذا وحركات الأموال الفريدة في حساب الخزينة. و مسك السجلات الخاصة بذلك من طرف الأمر بالصرف و الحاسب¹.
مما سبل مكننا تعريف التسيير المالي بأنه مجموع الأنتقلة المالية الموجودة في المؤسسة التربوية و التي يقوم بها المدير والمقتصد كل حسب صلاحياته.

ثانياً: تعريف التسيير المادي في المؤسسة التربوية

يتمثل التسيير المادي في المحافظة على أملاك المؤسسة وامنياتها واستغلال الوسائل المتوفرة بطريقة مقلاية، بالإضافة الى مراقبة المخازن، الورشات، المخابر والمكتبة وكذلك التحقق من المواد والضالع من حيث الوجود والكميات المستعملة، بالإضافة إلى التأكد من شروط الأمن والوقاية ومتابعة عمليات الحرة بدلة و استمرار².
التسيير المادي هو الاستغلال العقلاني للأملاك المؤسسة و المحافظ عليها وذلك من خلال ساعتها و ترتيبها في ظروف ملائمة.

ثالثاً: هدف التسيير المالي والمادي في المؤسسة التربوية

بهدف التسيير المالي والمادي في محمله إلى إبراز قدرة الفريق الإداري على توظيف جميع الإمكانيات المالية والمادية الخدمة المؤسسة و التحكم أكثر في تقنيات التسيير و حسن استغلال الإمكانيات المالية المتاحة تحكم أن التسيير المادي هو التجسيد الميداني للتسيير المالي³.
الهدف من التسيير المالي والمادي إبراز القدرة الإدارية على التوظيف الكف، والعقلاني للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المسطرة، إضافة إلى تحسين ظروف التدريس بالنسبة للأساتذة والتلاميذ من خلال السهر على توفير كل ما يحتاجونه من الوسائل التعليمية، وخلق الجو الملائم لعمل الموظفين.

الفرع الثاني: مجالات التسيير المالي في المؤسسة التربوية

يتكون التسيير المالي في المؤسسة التربوية من جانبين جانب إداري و جانب محاسبي.

أولاً: الجانب الإداري للتسيير المالي

يتمثل الجانب الإداري للتسيير المالي في ما يلي⁴:

¹ وحدة التسيير المالي والمادي سد تكويني لفائدة مديري مؤسسات التعليم الثانوي و الإكمالي، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الحراش، الجزائر، 2005، ص 15.

² نفس المرجع، ص 16.

³ وحدة التسيير المالي والمادي، مرجع سبق ذكره من 06.

⁴ المواد 16 - 17 - 19 و 20 من القانون 90/21 المتعلق بالحاسبة العمومية، مرجع سبق ذكره.

-الآثبات النفعية والأمر بالتحصيل بالنسبة للإيرادات؛

-الالتزام التصنيعية والأمر بالصرف بالنسبة للنفقات.

المسؤول عن هذا الجنب هو المدير بصمته أمرا بالصرف، كما يمكن له أن يكلف به المقتصد تحت مستوراته، و تكون مسؤولية هذا الأخير إدارية فقط

ثانيا: الجانب المحاسبي للتسيير المالي

يتمثل الجانب الحاسبي المكسير المالي في ما يلي¹:

-التحصيل بالنسبة للإيرادات

-الدفع بالنسبة للنفقات

يختص بهذا الجانب المقتصد الذي يعتبر مسؤول ماليا و جزائيا أمام القانون.

من خلال ما سبق نلاحظ أن للتسيير المالي جانبين إداري و محاسبي الجانب الأول يختص به المدير أما الجانب الثاني فهو من صلاحيات المقتصد و بالنسبة للجانب الإداري يمكن للمدير أن يكلف به المقتصد مع بقاء المسؤولية المالية والجزائية على المدير والمسؤولية الإدارية على المقتصد.

الفرع الثالث: مجالات التسيير المادي في المؤسسة التربوية

يكلف المقاصة بالتسيير نادي تحت سلطة المدير، بحيث يكون المدير مسؤولا مدنيا جاليا وإداريا و المقتصد مسؤولا إدارية فقط، ويشتمل الأسير المادي على ثلاثة عناصر أساسية هي:

أولا: الصيانة

تنقسم الصيانة في المؤسسة التربوية إلى²:

- صيانة عادية يومية و تشمل صيانة ونظافة العلات المطعم، المراقد التدفئة، المخابر، العيادة و البيضاء
- صيانة دورية تكون هذه الصيانة في العمل الدراسية تتم من خلالها صيانة ونظافة معمقتين لكل المرافق
- صيانة ظرفية كم هذه الصيانة في إطار الإصلاحات الكبرى.

ثانيا: تنظيم الخدمة الداخلية

يتمثل تنظيم الخدمة الداخلية كما يلي:

- حاول العمل للعمال و جدول العمل للخدمة الداخلية
- اجتماعات مع المصالح في إطار التنسيق الإدارية
- اقتناء التجهيزات و الوسائل والبضائع ومراقبة تسليمها و وضعها تحت تصرف المعنيين.

¹ المادتين 18 و 22 ، نفس المرجع.

² منتدى المصالح الاقتصادية، "مفهوم التسيير المالي والمادي في المؤسسة التربوية"، متاح على الموقع www.intendoneducation.com ، يوم الاطلاع 24/12/2014.

ثالثا: مسك الجرد

يتمثل الجرد في مساك سجلات خاصة ما يلي¹:

- جرد العقارات: وهو متابعة كل ما يتعلق بالشاي والأواني التي امتلكها المؤسسة التربوية.
- جرد المنقولات: وتهدف هذه العملية إلى معاينة كل منقول موجود في المؤسسة التربوية وتمثل هذه المقولات في كل الوسائل والعتاد والمواد الأولية المستعملة في التعليم.

المطلب الثالث: نشاطات و مهام المقتصد في المؤسسة التربوية

في هذا المطلب سنتحدث . عن النشاطات و المهام التي يقوم بها المقتصد في المؤسسة التربوية بالإضافة إلى أدواره فيها.

الفرع الأول: نشاطات المقتصد في المؤسسة التربوية

يكلف المقتصد وكل من يقوم بمهنة التسيير المالي و المادي في المؤسسة التربوية بممارسة أنشطة مالية و محاسبية بالإضافة إلى نشاطاته الإدارية و التربوية

أولا: النشاطات الإدارية للمقتصد

من الأنشطة التي تأخذ وقتا طويلا من المقتصد نجد النشاطات الإدارية التالية²:

- إعداد مشروع الميزانية للمؤسسة وتحضير القرارات المعادلة لها.
- القيام بعمليات التحقيق و التصفية بالنسبة للإيرادات والالتزام والتصفية بالنسبة للنفقات.
- إعداد الصفقات و العقود وإمساك الملفات المائئة للموظفين.
- ضمان التموين ومتابعة الاستهلاك و إجراء الجرد العام و الدائم لممتلكات المؤسسة .
- يقوم المقتصد بمختلف العمليات الإدارية بصفته موظفا إداريا في المؤسسة التربوية.

ثانيا: النشاطات التربوية للمقتصد

تمثل الأنشطة التربوية للمقتصد في ما يلي³:

- تدعيم العلاقات المنسجمة ضمن الجماعة التربوية؛
- تحسين الشروط التي يجري فيها التعليم؛
- تطوير النشاطات التربوية و الاجتماعية للمؤسسة التربوية .
- توفير الوسائل التعليمية المطلوبة لأداء الأنشطة التربوية و السهر على صيانتها؛
- تفقد الوسط المدرسي و حمايته.

¹ نفس المرجع.

² المادة 10 من القرار الوزاري رقم 829 المتعلق بمهام المقتصد في المؤسسة التربوية، مرجع سبق ذكره.

³ نفس المرجع.

يتولى المقتضاء العادية من الأنشطة التربوية وذلك باعتباره مستشارا تربويا في بعض الأحيان.

ثالثا: الأنشطة المالية والمحاسبية

عند قيام المقتصد بالأنشطة المالية والمحاسبية يكتسب صفة المحاب و يخضع لأحكام القوانين السارية و خاصة القانون 90/21 المتعلق بالمحاسبة العمومية و تتمثل هذه الأنشطة في ما يلي¹:

- تحصيل الإيرادات و دفع النفقات.
 - ضمان حراسة الأموال و السندات و كل الأشياء المكلف بها.
 - تداول الأموال و السندات و القيم بالإضافة إلى العائدات و المواد؛
 - متابعة حركة الحسابات المتعلقة بالأرصدة و الموجودات؟
 - حفظ أوراق الثبوتية و السندات الخاصة بعمليات التسيير².
- مما سبق يتضح لنا أن العمل الذي يقوم به المقتصد يشبه الحمد بعيد عمل المحاسب العمومي، يتجلى لنا ذلك خاصة في مجال الأنشطة المالية و المحاسبية.

الفرع الثاني: مهام المقتصد في المؤسسة التربوية

يقوم المقتصد في المؤسسة التربوية بعدة مهام يومية أسبوعية شهرية و سنوية يمكن عرضها في ما يلي:

أولا: المهام اليومية للمقتصد

- تتمثل المهام التي يقوم بها المقتصد يوميا في ما يلي³:
- دورة يومية على الحالات و المتابعة الفورية لعمليات الصيانة و التصليح.
- مراقبة وضعية العلم مدخل المؤسسة و في الساحة؛
- الاطلاع على ورقة إمضادات الحضور و تقرير مسؤول المخادمة الداخلية.
- الاطلاع على دفتر مصلحة العتاد و وثيقة التعداد اليومي للثلامية الداخليين و نصف الداخليين.
- الاطلاع على البريد الوارد و الرد عليه.
- الاطلاع على دفتر أعوان الأمن و سجل الاقتراحات الموضوع تحت تصرف زوار المؤسسة.
- إنجاز كل من التقرير اليومي للمصالح الاقتصادية و ورقة الاستهلاك اليومي.
- إنجاز الأعمال الإدارية و المالية المستعجلة.
- مراقبة و معالجة مياه الشرب يوميا و حضور تقديم وجبات العمام للتلاميذ .

¹ القانون 90/21 المتعلق بالمحاسبة العمومية، مرجع سبق ذكره.

² القانون 90/21 المتعلق بالمحاسبة العمومية، مرجع سبق ذكره.

³ متاح على الموقع www.intendaneducation.com، يوم الاطلاع 24/12/2014.

من خلال المهام المذكورة في العرض المسابق يتضح لنا كثرة المهام الموكلة للمقتصد، هذا ما سيؤثر مع مرور الوقت بالسلب على عمله وخاصة الناحية المالية و المحاسبية، فتجوله في المؤسسة يوميا سيجعل جهده يضيع في أمور يمكن لأي موظف أو عامل بالمؤسسة القيام بها، و هذا ما يؤدي به إلى عدم إعطاء الوقت اللازم لعمله الإداري و المحاسبي .

ثانيا: المهام الأسبوعية للمقتصد

بالإضافة إلى المهام اليومية التي يجب على المقتصد القيام بها يجد مها ما أسبوعية تتمثل في ¹ :
-إنجاز لائحة الطعام الأسبوعية ومراقبة مخزون المواد الغذائية و المخازن الأخرى.
-إجار بطاقات طلب المواد الغذائية و بطاقات الطلب الأخرى.

الفقرة 1 تمديد المهام

الملة 135 : يكلف المقتصدون بالتسيير المالي والمادي للمؤسسات التعليمية، ويكونون بهذه الصفة أعوانا محاسبين معتمدين. ويشاركون في تربية التلاميذ، ويمكن أن يكلفوا عند الحاجة، بالتسيير في مؤسسة أخرى. المقتصدون، يكلف المقتصدون الرئيسيون بالمشاركة في لجان تقويم المحررات المحلية للمؤسسات التعليمية وضبطها وفي تأطير عملياءك التكوين التحضيري والتطبيقي. ويمارسون مهامهم في الثانويات لاسيما ذات النظام الداخلي ونصف الداخلي.

ويعملون أنشطتهم في المتوسطات، لاسيما ذات النظام الداخلي أو نصف الداخلي وفي الثانويات وفي مراكز التوجيه المدرسي والمهني. المائة 136 : زيادة على المهام الموكلة إلى

الفقرة 2

وط التوظيف والترقية

المائة 137 : يوظف أو يرقى بصفة مقتصد

-المتخرجون من مؤسسات التكوين الحاصلون على شهارة مقتصد التي تنوع سنة من التكوين المتخصص عن طريق الامتحان المهني في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها، نواب المقتصدون المسيرين الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة
على سبيل الاختيار بعد التسجيل على قائمة التأهيل في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها نواب المقتصدون المسيرين الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

المادة 138 : يرقى بصفة مقتصد رئيسي : عن طريق الامتحان المهني في حدود 80 % من

المناصب المطلوب شغلها، المقتصدون الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

¹ نفس المرجع.

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية التربية لولاية برج بوعريج

-على سبيل الاختيار بعد التسجيل على قائمة التأهيل في حدود 20 % من المناصب المطلوب شغلها. المقتصدون الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

الفقرة 3

أحكام انتقالية

المالية 139 : يدمج في رتبة مقتصد، المقتصدون

المرسمون والمتربصون.

المسافة 140 : يدمج في رتبة مقتصد رئيسي : - المقتصدون الرئيسيون، المرسمون والمتربصون. مفتشو التربية

والتكوين المرسمون والمتربصون المنحدرون من رتبة المقتصد أو رتبة

المقتصد الرئيسي.

المادة الأولى: يهدف هذا القرار إلى تحديد كفاءات فتح مسابقة على أساس الاختبارات للالتحاق بالتكوين

المتخصص للتوظيف في سلك المقتصدين، رتبة مقتصد، لفائدة مديريات التربية والمؤسسات العامة ذات الطابع

الإداري الموضوعة تحت وصاية وزارة التربية الوطنية.

المادة 2 بعدد من المناصب المطلوب شغلها ب 612 منصبا ماليا طبقا لمقرر توزيع المناصب المالية المذكور أعلاه

وحسب التحقق بالقرار.

المادة 3 تفتح المسابقة على أساس الاختبارات للالتحاق بالتكوين المتخصص لرتبة مقتصد، للمتشحين الحاصلين

على:

شهادة الليسانس في المحاسبة فرع محاسبة

شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية، فرع علوم اقتصادية

شهادة الليسانس في العلوم التجارية، فرع علوم تجارية

شهادة الليسانس في العلوم المالية، فرع علوم مالية

شهادة الليسانس في علوم التسيير فرع علوم الشهير،

شهادة الليسانس في العلوم القانونية والإدارية فرع علوم قانونية وإدارية

شهادة الليسانس في الحقوق فرع حقوق

المادة 4 يحدد أخل التسجيلات في المسابقة على أساس الاختبارات بخمسة عشر (15) يوم عمل ابتداء من

تاريخ صدور

أول إشهار في الصحافة المكتوبة

المادة 5 تشمل المسابقة على أساس الاختبارات الاختبارات التالية:

أن اختبارات كتابية للقبول:

1- اختبار في الثقافة العامة، المدة ساعتان (2) المعامل 1

2- اختبار في القانون الإداري أو المحاسبة العمومية والمالية العامة، المدة 3 ساعات المعامل 3

3- اختبار في اللغة الاجنبية (فرنسية)، المدة ساعتان (2) المعامل 1

4- اختبار في تكنولوجيا الاعلام والاتصال المدة ساعتان (2) المعامل 1.

ب- اختبار شفهي للقبول النهائي

أعضاء اللجنة انطلاقا من موضوع أو نص ذي علاقة باختصاص المترشح، المدة 20 دقيقة على الأكثر، المعامل

1. المادة 6 تودع ملفات الترشيح لدى مديريات التربية بالولايات والمؤسسات العامة ذات الطابع الإداري

الموضوعة تحت وصاية محادثة مع

وزارة التربية الوطنية حسب المنصب المراد الترشيح له.

ويجب أن تحتوي ملفات المترشحين على الوثائق الآتية:

- طلب خطي

- نسخة (01) من بطاقة التعريف الوطنية

- نسخة (01) من المؤهل أو الشهادة المطلوبة، التي تكون مرفقة بكشف النقاط المتعلق بالمسار الدراسي أو

التكويني،

- استمارة معلومات يتم ملؤها من طرف المترشح.

قرار يحدد كفاءات تنصيب المعتصد واستلام

المهام.

ان وزير التربية

بمقتضى الامر رقم 76/35 المؤرخ في 16 أبريل سنة 1976 والمتضمن تنظيم التربية والتكوين و بمقتضى القانون

رقم 90/21 المؤرخ في 15 غشت سنة 1990 المتعلق بالمحاسبة العمومية. - و بمقتضى المرسوم رقم 70/115

المؤرخ في أول أبريل سنة 1970 والمتضمن انشاء معاهد تكنولوجية للتربية . و بمقتضى المرسوم رقم 76/71

المؤرخ في 6 أبريل سنة 1976 والمتضمن تنظيم المدارس الاساسية و سيرها و بمقتضى المرسوم رقم 76/72 المؤرخ

في 16 أبريل سنة 1976 والمتضمن تنظيم مؤسسات التعليم الثانوي وسيرها. و بمقتضى المرسوم رقم 90/49

المؤرخ في 06 فبراير سنة 1990 والمتضمن القانون الاساسي الخاص بعمال

التربية.

يقرر ما يلي

المادة الاولى : يهدف هذا القرار إلى تحديد كفاءات تنصيب

المقتصد أو من يقوم بوظيفته من نواب المقتصدین المسيرين و مساعدي المصالح الاقتصادية المسيرين و عملية نقل

المهام المتعلقة به.

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية التربية لولاية برج بوعريج

المادة 02: يتولى مدير المؤسسة القيام بتنصيب المقتصد المعين في المؤسسة ويقوم بأعداد محضر يثبت فيه هذا التنصيب

المادة 03 : يشرع المقتصد فور تنصيبه في مباشرة المهام المرسومة له في مجال التسيير المالي والمادي للمؤسسة طبقا للأحكام القانونية الاساسية السارية عليه.

المادة 04 : تتم عملية نقل المهام بين المقتصد المعين والمقتصد السابق تحت اشراف مدير المؤسسة وبحضور مقتصد رئيسي أو مقتصد بعينه مدير التربية على مستوى الولاية.

المادة 05 : تشتمل عملية نقل المهام على الإجراءات التالية : ضبط السجلات والوثائق الخاصة بالمحاسبة الادارية والمالية وغلقتها بتاريخ نقل المهام واستلامها التأكد من وضعية الصندوق واستلامه الاطلاع على العمليات الجارية من حيث الصفقات والديون المستحقة

المادة 06 : يحرر محضر يتضمن وقائع نقل المهام و يعد طبقا للنموذج المرفق وتوقعه كل الاطراف المشار إليها في المادة 04 أعلاه

المادة 07 : تسلم نسخة من المحضر المذكور إلى كل واحد من الاعضاء الحاضرين وتحفظ نسخة منه في أرشيف المؤسسة. المادة 08 : يمكن المقتصد المنصب أن يقدم تحفظاته المتعلقة بنقل المهام إلى السلطة السلمية في أجل أقصاه شهر

المادة 69: توضح مناشير لاحقة، عند الحاجة ، احكام هذا القرار الذي يصدر في النشرة الرسمية للتربية. أن يكون في وضعية قانونية تجاه الخدمة الوطنية

- أن تتوفر فيه شروط السن والقدرة البدنية والذهنية وكذا المؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة المراد الالتحاق بها. المادة 76 : يمكن الإدارة عند الاقتضاء تنظيم الفحص الطبي للتوظيف في بعض أسلاك الموظفين.

المادة 77 : يمكن أن توضح القوانين الأساسية الخاصة عند الحاجة، ونظرا لخصوصيات بعض الأسلاك شروط التوظيف المنصوص عليها في المادة 75 أعلاه كما يمكنها أن تحدد الأسلاك التي يتوقف الالتحاق بها على إجراء تحقيق إداري مسبق.

المادة 78 : تحدد السن الدنيا للالتحاق بوظيفة عمومية بثماني عشرة (18) سنة كاملة .

المادة 79 : يتوقف الالتحاق بالرتبة على إثبات التأهيل بشهادات أو إجازات أو مستوى تكوين

المادة 80 : يتم الالتحاق بالوظائف العمومية عن طريق

-المسابقة على أساس الاختبارات

-المسابقة على أساس الشهادات بالنسبة لبعض

-أسلاك الموظفين.

-الفحص المهني.

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية التربية لولاية برج بوعريج

-التوظيف المباشر من بين المترشحين الذين تابعوا تكويننا متخصصا منصوصا عليه في القوانين الأساسية لدى مؤسسات التكوين المؤهلة.

المادة 81 : تعلن نجاح المترشحين في مسابقة على اساس الاختيارات أو مسابقة على أساس الشهادات أو اختبار مهني من طرف لجنة تضيع ترتيبية على اساس الاستحقاق.

المادة 82: تحدد كفاءات تنظيم المسابقات المنصوص عليها في العدد 200 اعلام و احراجها عن طريق التنظيم.

الفصل الثاني

التريص

المادة 83 : يعين كل مترشح تم توظيفه في رتبة للوظيفة العمومية بصفة متريص.

غير أنه يمكن أن تنص القوانين الأساسية الخاصة و نظرا للمؤهلات العالية المطلوبة للالتحاق ببعض الرتب على الترسيم المباشر في الرتبة.

المادة 84 : يجب على المتريص حسب طبيعة المهام المنوطة برتبته قضاء فترة تريص مدتها سنة، ويمكن بالنسبة لبعض الأسلاك أن تتضمن تكوينا تحضيريا لشغل وظيفته.

المادة 85 : بعد انتهاء مدة التريس المنصوص عليها في المادة 84 أعلاه يتم:

- إما ترسيم المتريص في رتبته.

- وإما إخضاع المتريص لفترة تريص آخر لنفس المدة و مرة واحدة فقط .

- وإما تسريح المتريص دون إشعار مسبق أو تعويض.

المادة 86 : يتم اقتراح ترسيم المتريص من قبل السلطة السلمية المؤهلة. ويتوقف ذلك على التسجيل في قائمة تأهيل تقدم للجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة.

المادة 87: يخضع المتريص إلى نفس واجبات الموظفين ويتمتع بنفس حقوقهم، مع مراعاة أحكام هذا القانون الأساسي.

المادة 88 : لا يمكن نقل المتريص أو وضعه في حالة الانتداب أو الاستيداع.

المادة 89 : لا يمكن أن ينتخب المتريص في لجنة إدارية متساوية الأعضاء أو لجنة طعن أو لجنة تقنية. غير أنه يمكن المشاركة في انتخاب ممثلي الموظفين المنتمين للرتبة أو السلك الذي يسعى للترسيم فيه.

المادة 90 : فترة المريض فترة خدمة فعلية وتوجد في الحسيان عقد احتل الأقدمية للترقية الرقعة وفي الدرجات والتقاعد.

المادة 91: تخضع المسائل المتعلقة بالوضعية الإدارية للمريض إلى اللحم الإدارات المتساوية الأعضاء المختصة

المادة 92: تحدد كفاءات تطبيق أحكام هذا الفصل عن طريق التنظيم.

الفصل الثالث

التسيير الإداري للمسار المهني للموظف

المادة 93 : يتعين على الإدارة تكوين ملف اداري لكل موظف.

يجب أن يتضمن الملف مجموع الوثائق المتعلقة بالشهادات والمؤهلات والحالة المدنية والوضعية الإدارية للموظف. وتسجل هذه الوثائق وترقم وتصنف باستمرار.

دليل تفتيش الترسيم

1- يتم إجراء زيارة توجيهية خلال فترة التربص المحددة بسنة، حسب المادة 16 من القانون 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 من طرف مفتش التربية الوطنية للتسيير المالي والمادي أو مفتش التعليم المتوسط للتسيير المالي والمادي، حسب التاريخ والتوقيت المناسب له حيث تنتهي الزيارة بتقرير يودع في الملف الإداري للمتربص بمديرية التربية و منه لمصالح الوظيف العمومي.

2- يتولى مدير التربية مصلحة الدراسة والامتحانات بإرسال مقرر يسمح للمتربص المعني بامتحان تفتيش الترسيم خلال السنة الدراسية، يقوم مفتش التربية الوطنية للتسيير المالي والمادي أو مفتش التعليم المتوسط للتسيير المالي والمادي باختيار لجنة متكونة من موظف من نفس الرتبة وآخر من رتبة أعلى منه ويطلب من مصلحة الدراسة والامتحانات استدعائهم لليوم المحدد على الأقل ثمانية أيام قبل تاريخ الزيارة وفي حالة العكس من حق الموظف طلب تأجيل الامتحان .

3- بعد استقبال أعضاء اللجنة من طرف رئيس المؤسسة ، وحضور تحية العلم والاستماع للنشيد الوطني على الساعة السابعة وخمسة وأربعون دقيقة تتوجه اللجنة مباشرة إلى مكتب المدير أين تواصل مهام هذه الزيارة وذلك بالتطرق إلى بعض الجوانب القانونية ، وفق القرار الذي يحدد كيفية تنظيم امتحان ترسيم موظفي التعليم المؤرخ في 25-10-2010 والإطلاع على ملف المترشح من طرف رئيس اللجنة ومدى توافقه مع المنصب المفتوح في الخريطة الإدارية وتقرير تفتيش الزيارة التوجيهية.

4- يتم تحديد مراحل زيارة التفتيش المتمثلة في ثلاث محاور أساسية:

-تقويم التسيير المادي.

-تقويم التسيير المالي والمحاسبي من خلال مسك مختلف السجلات.

-مدى المساهمة في الحياة التربوية.

ملاحظة: خلال مراحل زيارة تفتيش الترسيم يتم طرح أسئلة على المتربص فيما يخص التشريع المعمول به المتعلق بالموضوع وذلك لمعرفة نمط تكوين المترشح ، ومدى قيامه بالمهام المسندة إليه، ومدى تمكنه من التشريع والتنظيم المدرسي ومشاركته في الحياة المدرسية يوميا.

أولا: تقويم التسيير المادي

معاينة ظروف تدرس التلاميذ وذلك بتفقد مختلف محلات المؤسسة.

1/ واجهة المؤسسة ومحيطها الخارجي:

- الراية الوطنية في حالة جيدة وحسب المقاييس الرسمية.
- لافتة خاصة بتسمية المؤسسة.
- نظافة محيط المؤسسة وسلامة المدخل بوجود أقفال محكمة.
- تفادي الكتابة الغير لائقة على الجدران المحيطة.
- إدراج المكلفين بنظافة محيط المؤسسة في جدول خدمات العمال.
- من أجل المحافظة على محيط المؤسسة وبهاء واجهته بإمكاننا إشراك نادي البيئة من خلال الجمعية الثقافية والرياضية من أجل تفعيل دور التلاميذ في المساهمة في النشاطات الخاصة بالمؤسسة.

2/البوابة:

- نبذة تاريخية عن من سميت عليه المؤسسة في مكان ملائم لذلك.
- تعليمة من مدير المؤسسة بعدم سماح دخول الأجنب بدون بطاقة التعريف
- بطاقة تحمل اسم العامل بالحجابه ووظيفته.
- أن تكون نظيفة جداً وتحتوي على كرسي للبواب وطاولة وساعة حائطية عملية.
- خزانة من الحجم 40 سم -40 سم ذات واجهة زجاجية ليضع بداخلها نسخة من مخطط التدخل السريع ، وتغلق بمفتاح يحتفظ كل من المدير والمقتصد بنسخة مع عدم ترك نسخة في البوابة (يكسر الزجاج ليخرج نسخة المخطط عند الضرورة القصوى في غياب المدير والمقتصد).
- تعليق جميع مفاتيح الأقسام على اللوح والمرافق الاخرى من غير المرافق والمكاتب ذات المسؤولية الفردية (مكتب المدير المسير المالي الناظر ، المستشار ، المكتبة ، المخبر إلخ)
- جدول مناوبة عمال البوابة وجدول دق الجرس
- جدول خدمات العمال يحتوي كذلك على الحجم الساعي الأسبوعي وتوقيع العمال .
- تصميم المؤسسة مع توضيح توقع قارورة الإطفاء بالإضافة إلى رقم الجرد.
- قائمة قارورات الإطفاء تحتوي على الرقم حسب العدد ،رقم الجرد ، مكان تواجدها.
- خلف الباب تلتصق بطاقات جرد المحل لتسجيل كل ما في البوابة من أثاث.
- التأكد من المطفأة غير منتهية الصلاحية.
- الحاجب يجب أن يكون مطلعاً على مهامه ومرتديا لمازره ومسك سجلين سجل الزوار لتدوين أسماء زوار المؤسسة وسبب الزيارة والمصلحة المقصودة من الزيارة (وموقع) ، بالإضافة إلى سجل المداومة خاص بالبوابة مؤشر ومرقم وموقع كذلك لتدوين ملاحظات عند استلام المهام بين المكلفين بالبوابة.

في حالة تكليف البواب بتسليم الشهادات المدرسية لا بد من وضع سجل تحت تصرفه بدون فيه اسم وتاريخ استلام الشهادة وإمضاء المستلم ضروري.

3/ المرافق الصحية ودورة المياه:

- تنظيف المراحيض عند نهاية كل مرحلة دراسية عند الاستراحة وعند نهاية الفترة الصباحية ومساءً.
- تزويدها بالصابون السائل.
- يجب أن تتوفر على أبواب وتكون نظيفة جداً.
- مجهزة بأقفال داخلية وخارجية
- مهياة بصفة تسمح للمستعملين باستخدام المياه للنظافة.
- عدم وجود الكتابة الغير لائقة وطلائها دورياً.
- ضرورة تواجد مساعد تربوي بالقرب من هذه المرافق في وقت الاستراحة.

4/ الساحة وملعب الرياضة:

- النظافة التامة وعدم وجود الأعشاب
- عدم انتشار الرواسب الحجرية هنا وهناك لاجتناب الحوادث.
- تحديد خطوط على الأرضية الساحة لتموقع الترميز حسب الأقسام.

5/ المخزن

- لا بد من وجود محضر تسليم المهام بين المخزني ومن يخلفه.
- وصولات الاستلام يجب ترقيمها من أول إلى آخر رقم من كل سنة مالية ومرتبة وتحتوي على توقيع المخزني في ظهر الوصل.
- في حالة شغور منصب المخزني يتم تكليف أحد العمال أو الموظفين كتابيا من طرف المدير.
- يجب أن يكون المخزن مرتباً ترتيباً جيداً يسمح بوضع مواد بشكل سليم يسهل الإستعمال والتسيير والمراقبة.
- الاحتفاظ بنسخ من كل وصولات الاستلام والإمضاء على الأصلية أثناء استلام السلع والمواد وتسلم نسخة للممون.
- مسك سجل دخول وخروج الأدوات المكتبية.
- مسك سجل دخول وخروج أدوات الصيانة والتنظيف.
- توقيع وصولات خروج السلع مخولة للمقتصد أو المدير.
- مفتاح واحد للمخزني، والباقي من الأحسن يحتفظ بها بالخزانة الفولاذية (coffre fort) في ظرف مغلق ومختوم وممضى من طرف المدير والمسير المالي والمخزني ، وآخر بنفس الطريقة لدى المدير تستعمل المفاتيح للضرورة القصوى وبتحرير محضر خاص بذلك.

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية التربية لولاية برج بوعرييج

-بطاقات المخزون مرقمة من واحد إلى آخر رقم حسب المواد الموجودة بالمخزن ومطابقة لرقم الموضوع في الرفوف مرتبة بشكل يسهل العمل بعد نهاية كل عملية .

-تسجيل دخول وخروج المواد والسلع في نفس اليوم والتأكد من المخزون المتوفر في آخر اليوم.

6/ورشة القيم:

-يجب أن يتحمل القيم "factotum" مسؤوليته أثناء القيام بمهامه و يجب عليه ارتداء البدلة المسلمة له الخاصة بعمله.

-أن يحرز على سجل الأعمال الخاصة به أين يسجل الأعمال المنجزة و المبرجة والأدوات المستعملة (السجل حسب النموذج المرسل للمؤسسات التربوية خلال السنة الدراسية 2017/2018 عن طريق مديرية التربية.)

-أن تكون الورشة نظيفة ومرتبّة، بحيث يسهل العمل بها.

-وجود بطاقات جرد المحل التي تحتوي على كل التجهيزات والأدوات المستعملة ووجود النسخ الخاصة بالورشة من بطاقات الجرد لدى المصالح الاقتصادية.

-مسك بطاقات المخزون لتسيير دخول وخروج المواد الخاضعة للجرد العام والدائم المستعملة في اللحامة والزجاج وغيرها التي استلمها من المخزني واستعملها عند القيام بأعماله.

-وجود مطفأة خاصة بالكهرباء والنار.

-لوحة تعليق الأدوات اللازمة للعمل عليها أرقام الجرد.

-لوحة حائطية يوضع عليها (قائمة الأدوات المستعملة وقائمة الأثاث الاحتياطي مع أرقام جردها.)

7/المخبري:

-وجود حنفية مياه وأدوات التنظيف وبطاقات المخزون لدخول وخروج المواد بما فيها المواد الكيميائية.

-سجل مماثل لاستلام أدوات التدريس مع إمضاء الأستاذ.

-أن يكون المخبر مرتباً وكل الأدوات تحتوي على أرقام الجرد والحيازة على بطاقات الجرد العام ذات اللون الوردي تحتوي على كل المعلومات بما فيها توقيع الأخذ على العاتق.

-بطاقة جرد المحل.

8/المكتبة:

-أن يكون المكتبي أو العون المسؤول مكلفاً كتابياً بتسيير المكتبة من طرف المدير.

-استلام الكتب والإمضاء على وصل الاستلام من طرف المكلف بالمكتبة والاحتفاظ على نسخة منه.

-جرد الكتب في سجل الجرد العام الخاص بالمكتبة (8 خانات).

-سجل الجرد حسب الترتيب الداخلي لقطاع التربية

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية التربية لولاية برج بوعرييج

-مسك بطاقات الجرد العام ذات اللون الأصفر (إمضاء المكلف في البطاقة البيضاء والصفراء ضمن المخصصة لذلك).

-بطاقات إشترك التلاميذ بالمكتبة ووضع الختم فوق صورة التلميذ (ة).

-التأكيد على وجود القانون الداخلي للمكتبة موقع من طرف مدير المؤسسة. .

-سجل الإعارة للتلاميذ والأساتذة وسجل المطالعة ضرورة توقيع المستفيد عند تاريخ الإستلام و تاريخ إسترجاع الكتاب.

9/قاعات الأساتذة:

-ترقيم الخزانات بحيث كل خزانة أستاذ تحمل رقم واسم الأستاذ المستعمل.

-أن تكون نظيفة وتحتوي على بطاقة الجرد العام وبطاقة جرد المحل.

-سجل خاص بتسليم المفاتيح خزانة الأساتذة (تسلم المفاتيح في بداية السنة الدراسية وترجع في نهاية السنة الدراسية).

-ساعة حائطية عملية.

-ضرورة وجود لوحة إعلانات.

10/الاستشارة:

-وثيقة تعداد التلاميذ نصف داخلي يوميا وقبل الساعة 9 سا تسلم للمصالح الاقتصادية.

-سجل المتعلق بالنصف داخلية يدون فيه حضور التلاميذ يوميا.

-وثيقة الدخول والخروج للتلاميذ تطابق عدد التلاميذ المسجلين مع الوضعية الحالية.

- بطاقات جرد المحل.

- التنسيق مع المصالح الاقتصادية وتحضير وصولات الإتلافات مع ضرورة التوقيع عليها من طرف الأمر بالصرف.

11/قاعات الدراسة والمخابر المخصصة للتلاميذ:

-ضبط ومتابعة التجهيز المدرسي لهذه القاعات التنسيق مع مستشار التربية (المنشور 143/97).

-بطاقات جرد المحل

-سجل أجهزة الإعلام الآلي تسجل فيه كل الملاحظات الخاصة بمتابعة وتسيير مخبر الإعلام الآلي.

-نظافة الأقسام والحرص على وجود سلة مهملات.

-عدم وجود الزجاج المكسر وتسرب للغاز.

-عدم وجود قواطع كهربائية تشكل خطر على التلاميذ.

-محرارة ظاهرة الكتابات والصور غير لائقة بالجدران و الطاولات الخ.

12/المطعم (المطبخ):

- لابد من توفر النظافة
- عزل مخزن المواد الغذائية عن مخزن أدوات التنظيف.
- الملف الطبي لكل العاملين في المطعم اجباري.
- ترتيب الأواني ومسك الجرد الدائم فيما يخص الأشياء الموضوعة تحت تصرف الطباخ.
- وجود لوحة إعلانات تحتوي على وجبة الغذائية المستفيدين من الطاولة المشتركة الخ.
- قارورة الإطفاء.
- توفر بطاقات جرد المحل حسب كل مرفق خاص بالمطعم والمطبخ.
- الحرص على وجود الطبق الشاهد خلال 72 ساعة القانونية.

13/المراقد:

- متابعة النظافة والتهوية و الأمن ضروري.
- متابعة الجرد من خلال بطاقات الجرد حسب كل محل
- تنظيم ومتابعة البياضة بالكيفية المطلوبة
- نظافة المرافق التابعة لهذه الوحدة وإدراج ذلك في جدول الخدمات للعمال.
- بطاقة جرد المحل موقعة من طرف المدير والمسير المالي ومستعمل المحل (الطبيب بالتنسيق لمكتبه) ، (طبيب الأسنان بالنسبة لمكتبه) ، (الطبيب النفساني بالنسبة لمكتبه) (المرضة بالنسبة بطاقة).
- لباقي التجهيزات والعتاد ووسائل العمل.
- مسك الجرد الدائم عن طريق بطاقة المخزون + سجل الإستعمال بالنسبة للأشياء المستهلكة بمجرد الإستعمال الأول.

ثانيا : التسيير المالي

- مسك السجلات المحاسبية وتوقيفها وإنجاز الصندوق اليومي لليوم الذي يسبق تاريخ زيارة لجنة تفتيش الترسيم.
- الإطلاع على بعض الملفات المالية للموظفين الإداريين والأساتذة.
- ضرورة ملء جميع المعلومات الخاصة بسجلات المرتبات والتعويضات.
- معرفة كيفية حساب الراتب.
- مراقبة حوالات الدفع والوثائق المبررة لمراحل تنفيذ النفقة ، بالإضافة إلى (الفاتورة ووصل الطلبات، ووصل الإستلام... إلخ).
- ضرورة وجود رقم الجرد في خلف الفاتورة للأشياء الخاضعة للجرد العام وتوقيع عليها من طرف الأمر بالصرف المحاسب العمومي والمقتصد.
- محضر المجلس التأديبي وقائمة التلاميذ المستفيدين من الجوائز بالنسبة لحوالات الدفع الخاصة بتوزيع الجوائز.

-محضر مكتب الجمعية الثقافية والرياضية بالنسبة للحساب 513 ، بالنسبة لحالات الدفع الخاصة بنفقات الجمعية الثقافية والرياضية.

-إنجاز حالة التقارب مع الحساب الجاري للخبزينة بتاريخ الصندوق المنجز.

ملاحظة : يمتحن المتربص في جميع هذه الجوانب من خلال مسك السجلات المختلفة وتوقيف الصندوق اليومي ، معرفة كيفية حساب المرتبات و التعويضات الخ.

ثالثا: المساهمة في الحياة التربوية

-توفير الوسائل التربوية وحسن تـمدرس التلاميذ.

-المشاركة في مختلف المجالس الإدارية والتربوية.

-تنسيق دائم مع المسؤولين والموظفين الآخرين.

نـهاية مهام لجنة التفتيش والترسيم:

1/ يجتمع أعضاء اللجنة في مكتب المدير وبحضوره لمعرفة رأيه حول المتربص من حيث طريقة العمل والانضباط والسلوك والمساهمة في الحياة التربوية... الخ

2/ بعد المداولة يتم إعلان النتيجة ثم يقوم المفتش بإرسال التقرير إلى مديرية التربية ، مصلحة الدراسة والإمتحانات والتي بدورها تسلم نسخة لمصلحة الموظفين للقيام بالإجراءات الإدارية الضرورية الخاصة بإعداد قرار الترسيم.

3/ مداولات أعضاء اللجنة تكون حول المحاور الثلاثة التسيير المادي التسيير المالي والمحاسبي المساهمة في الحياة التربوية، وتمنح نقطة لكل محور حسب الطريقة المتفق عليها من طرف أعضاء اللجنة .

4/ معدل النقاط الثلاثة على الأقل 20/10 لإعلان موافقة اللجنة عن طريق رئيسها المعني بالأمر ناجحا في هذا الإمتحان بحضوره وحضور المدير وممكن مسؤولي المؤسسة الآخرين في جلسة ختامية .

5/ ينجز محضر وتقرير لجنة تفتيش الترسيم ويوقع بعد تدوين النقاط الثلاثة ضمن واجهة المحضر ويوقع من طرف العضوين ورئيس اللجنة ، وخلف المحضر فهي من مهام رئيس اللجنة لوحده لتدوين الملاحظات والتوقيع.

6/ يرسل رئيس اللجنة محضر وتقرير لجنة تفتيش الترسيم إلى مصلحة الدراسة والإمتحانات بمديرية التربية في آجال أقصاه 15 خمسة عشرة يوما التي تلي زيارة اللجنة (المادة 10) من القرار المؤرخ في 25 أكتوبر (2010).

رابعاً: الرقابة

01-الرقابة الداخلية

- رقابة الوصاية - مديرية التربية-
- رقابة مفتشي التربية الوطنية.
- رقابة مدير المؤسسة.
- لجان التحقيق الداخلية.
- لجان التقويم المحاسبية.
- لجان نقل المهام.

02-الرقابة الخارجية

- لجان المجلس الشعبي الوطني .
- لجان المجلس الشعبي الولائي.
- مجلس المحاسبة.
- المفتشية العامة للمالية.IGF
- الخزينة العمومية.
- مفتشية الضرائب.
- صندوق الضمان الاجتماعي للاجراء .
- الصندوق الوطني لغير الاجراء.
- الصندوق الوطني للتقاعد.
- مفتشية التجارة.
- مديرية الصحة.
- مفتشو املاك الدولة.
- السلطات القضائية.
- لجان التحقيقات الامنية.
- لجان التحقيق والخبرة.
- اللجان التقنية للمنشات.

03-الرقابة الذاتية

- المقتصد يراجع اعماله يوميا بنفسه ويراقب انجازاته.
- الضمير المهني للمقتصد يراقبه ويدفعه للعمل والابداع.

أولا / الرقابة الممارسة من قبل المقتصد:

المقتصد هو المسؤول عن هذه الرقابة في المؤسسة التربوية بحيث يتأكد من شرعية الالتزام والأمر بالصرف من خلال التأكد من مطابقة العملية التي قام بها الأمر بالصرف مع القوانين، صفة الأمر بالصرف ، توفر الإعتمادات ، الطابع الإيراني للدفع¹ .

تتركز الرقابة الممارسة من المقتصد في مجملها على شرعية العمليات التي يقوم بها الأمر بالصرف في حدود الإعتمادات الممنوحة في الميزانية، مع الإشارة إلى أن له الحق في رفض دفع نفقته أو قبض إيراد في حال تأكده من عدم شرعية العملية التي قام بها الأمر بالصرف . ثانيا / الرقابة الممارسة على المقتصد:

تمارس على المقتصد رقابتان مائتان داخلية وخارجية ممثلة في عدة هيئات يمكن ذكرها فيما يلي

1 / الرقابة المالية الداخلية : تنقسم دورها إلى :

أ - الرقابة الممارسة من طرف الأمر بالصرف : يراقب الأمر بالصرف من خلال هذه الرقابة ما يلي²:

-تنفيذ الميزانية الأوامر بالصرف والصندوق

-عمليات حساب الدخل المخازن وعمليات الجرد.

من هنا يمكننا القول أنه على المقتصد ألا يقبل على الأوامر بالصرف الصادرة من المدير وذلك للإبراء مسؤوليته من عدم شرعية العمليات التي قام بها المدير .

ب-رقابة مديرية التربية (مصلحة الوسائل المالية والمادية) : لمدير التربية صلاحية مراقبة ومتابعة التسيير المالي والمادي لكل المؤسسات التربوية، وذلك بتردده على المؤسسات ومراقبة كيفية سيرها مثلا تقديم الوجبات مراقبة المحاسبة ، شرعية العمليات واحترام صرف بنود الميزانية الإطلاع على السجلات مراقبة الصندوق، الصفقات العمومية ومدى مطابقتها للشروط المطلوبة.

2. الرقابة المالية الخارجية تمارس هذه الرقابة من طرف الهيئات التالية:

أ-رقابة مجلس المحاسبة : تمارس هذه الرقابة على الأمر بالصرف والمقتصد من طرف مجلس المحاسبة الذي يمارسها بصفة داخلية وأخرى خارجية على المؤسسة والمصالح المالية ويتابع تنفيذ الأعمال من خلالها. بصفة عامة مجلس المحاسبة يراقب مختلف الحسابات التي تبين مجموع العمليات المالية والحسابية بحيث يقوم بالفحص والتحقيق في صحتها ومدى قانونيتها.

¹ المادة 35 من القانون رقم 90/21 المتعلق بالمحاسبة العمومية، مرجع سبق ذكره .

² المادة رقم 02 من القرار الوزاري 1060 المؤرخ في 15 / 09 / 1983 المتعلق بكيفية مراقبة المدير لتسيير المؤسسة.

الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية التربية لولاية برج بوعرييج

ب- رقابة مفتش الخزينة : يقوم مفتش الخزينة بمراقبة المؤسسات التربوية بحيث يسهر على تطبيق القانون وقواعد الميزانية، وتركز رقابته على المراحل التي تمر بها النفقة وعلى الإلتزامات والأوامر بالصرف عما يراقب الإعتمادات المالية التموينات، المخازن المحاسبة المادية والمجردات.

بصفة عامة تتدخل الخزينة لمراقبة النفقات العامة عند نهاية عملية تسديد الأمر بالصرف لمراقبة ما يلي:

-تعريف الأمر بالصرف.

-توفر الإعتمادات التأكد من صحة الدين وفحص المستندات المقدمة.

-احترام تبويب النفقة حسب تصنيف الميزانية.

ج- رقابة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي والتقاعد : يراقب مفتش الصندوق الوطني للضمان

الاجتماعي والتقاعد للاشتراكات الخاصة بالضمان الاجتماعي التي تخصم من مرتبات الموظفين التابعين للمؤسسة

وكذلك تطابقها مع النصوص التشريعية المتعلقة بقانون الضمان الاجتماعي كما نجد أيضا الرقابة التي تمارسها وزارة

التربية من خلال مفتشي التسيير المالي والمادي الذي يخرجون في دورات إلى المؤسسات التربوية لمراجعة أعمال

المقتصدین فيها، أو يمارسون رقابتهم على أساس الوثائق التي يبعثها المقتصدون لهم.

الختام

الخاتمة

حاولت من خلال هذه الدراسة التعرف على وسائل مرافقة أعوان الخدمة العمومية وأثرها على أداء الموظف العمومي، والذي هدفنا من خلاله معرفة دور التكوين في ضمان جودة الخدمة العمومية،

حيث توصلت إلى النتائج التالية :

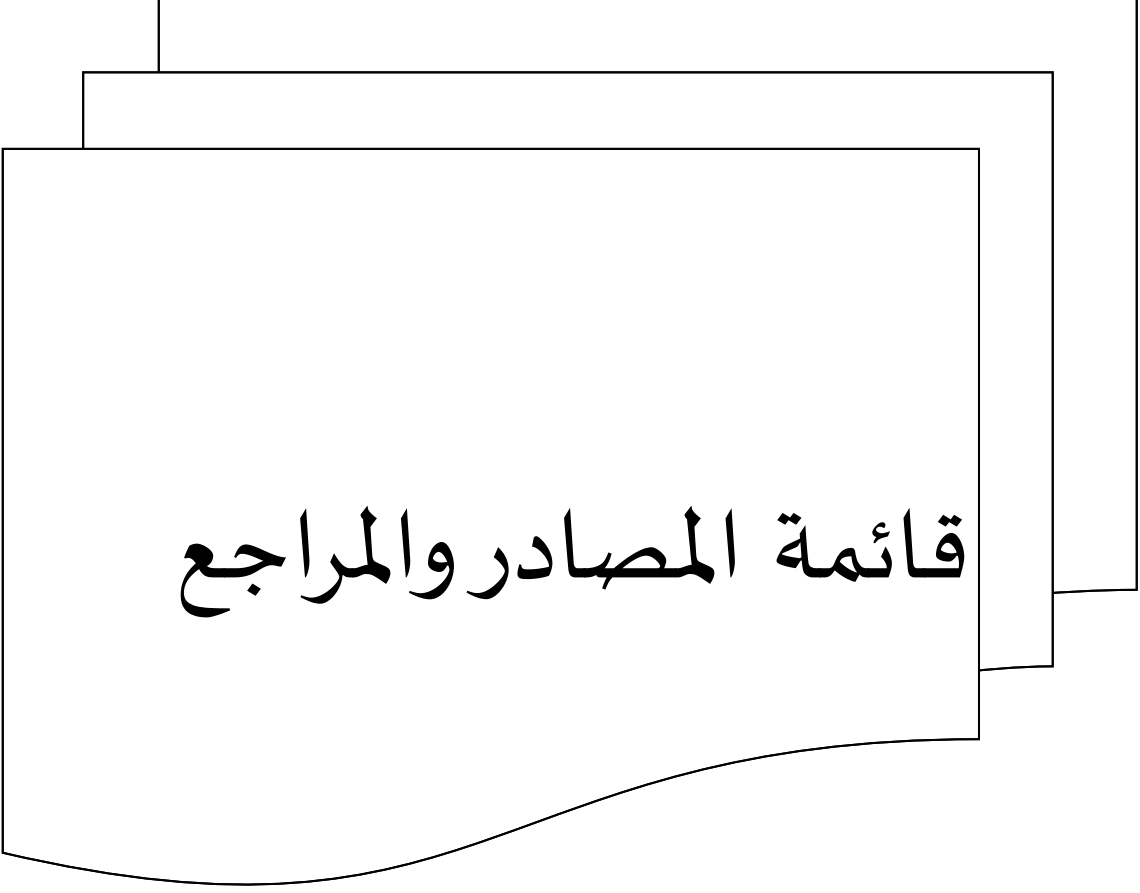
تعتبر عملية التكوين، والتي تعتبر إحدى أهم طرق مرافقة أعوان الخدمة العمومية عملية أساسية ورئيسية لإمداد العنصر البشري بالمعلومات والمهارات التي من تم عملية التكوين عن طريق دراسة و تحديد الاحتياجات التكوينية للموظف ومن ثم صياغة برامج تبنى على أساسها تلك الاحتياجات وتطبيقها يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي وذلك يتجلى بتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم

تطوير مهاراتهم مما يؤدي إلى تطوير أساليب العمل و من ثم تقديم الخدمات للأفراد بطريقة جيدة و حسب رغباتهم، ومن ثم تتحقق جودة الخدمة المقدمة .

وعلى ضوء هذه النتائج يمكن تقديم التوصيات التالية : تسطير ووضع نصوص تهتم باقتراحات المكونين والمتكونين.

- تحيين برامج التكوين قصد ترقية طرق التسيير الحديثة وتكييفها مع الحقائق الاقتصادية والسياسية الجديدة وكذا تشجيع طرق التكوين الفعالة والبسيطة والتطبيقية مثل التكوين عن بعد، واستعمال وسائل الإعلام شأنها تلبية المتطلبات الوظيفية.

-إعطاء أولوية وأهمية لتكوين وتدريب إطارات ومدربين حيث يقومون بتطوير وتدريب الموظفين بدورهم، بفضل برنامج موجه بدقة إلى تكوين المكونين في التقنيات البيداغوجية الملائمة، وفي المواد المطلوبة بكثرة من طرف الموظفين فإنه يمكن الاستجابة بصورة مرضية إلى الحاجة إلى تحسين كفاءة الأداء الجماعي في الوظيفة العمومية.



قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب :

1. إسماعيل شريف: أساسيات التسيير العمومي، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015 .
2. مريزق عدنان، التسيير العمومي " بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة"، ط 01 ، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
3. احمد محمد المصري : مفاهيم الإدارة العامة بالدول العربية، مطابع رويال، الإسكندرية، 1993 .
4. ثابت عبد الرحمن إدريس ، المدخل الحديث في الإدارة العامة ، دون بلد النشر، الدار الجامعية ، 2001.
5. طارق المجذوب الإدارة العامة العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ميروت 2000.
6. هاشمي خرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، دار هوم، الجزائر، 2010.
7. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر ، مصر ، 2002 .
8. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2010 .
9. بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2009 .
10. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتب، غريب، القاهرة، مصر، 1985.
11. سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل، عمان، الأردن 2001 .
12. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
13. علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر، والتوزيع، الجزائر، 2002.
14. محمد ناجي الجوهر، الاتصال التنظيمي ، ط 1 . دار الكتاب الجامعي، الإمارات، 2000.

2- الاطروحات و الرسائل :

- 1- بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل جامعة بسكرة 2014 - 2013 .
- 2- حسبية بن قريش، إصلاح الوظيفة العامة بالجزائر، مكرة ماستر، علوم سياسية وعلاقات دولية، جامعة مستغانم، 2019.
- 3- عبد الخالق عائشة، بالطيب فتيحة، أثر التكوين على الالتزام التنظيمي ومذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر علوم التسيير غير منشورة جامعة معسكر، 2016 / 2017 .
- 4- جفري بلال ، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص التحليل والاستشراق الاقتصادي ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2008-2009.
- 5- قماز وسيلة، مدى فعالية المقتصد في المؤسسة التربوية ، مذكرة لنيل شهادة مقتصد معهد التكوين لمستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الحراش، الجزائر، 2007.
- 6- مزيان الشيخ، المؤسسة التربوية، ملتقى تكويني لمسيري المؤسسات التربوية ، ثانوية ابن خلدون عبد الرحمان، الجلفة، الجزائر ، 15 / 11 / 2013.
- 7- ريغي الحاج قليل ، علاقة المدير بالمقتصد مذكرة نهاية التكوين لنيل شهادة مقتصد، معهد التكوين مستخدمي التربية وتحديد مستواهم، تبسة، الجزائر - 2006.

3- المجلات :

- 1- عبد الحميد، محمود النعيمي ، مبادئ الإدارة العامة ، دون بلد النشر ، منشورات ELGE ، 1997.
- 2- اللجنة الدائمة المكلفة بالقضايا الاقتصادية والمشاريع الاستراتيجية: التدبير المفوض للمرافق العمومية في خدمة المرتفق، تقرير يعده المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، مطبعة سيياما، المغرب، 2015 .
- 3- أم الخير بوقرة، تأديب الموظف وفقا لأحكام القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، مجلة المفكرة كلية الحقوق والعلوم البيانية، جامعة بسكرة، العدد 9 23 ماي 2013.

- 4- عبد الناصر صالح، الموظف العمومي وعلاقته بالدولة، مجلة دراسات في الوظيفة العامة، المركز الجامعي البيض، العدد 3، جوان 2015.
- 5- مجلة وطنية الفكر البرلماني العدد 14-2006.
- 6- فسيح براجع (مفتش التربية الوطنية) ، الدور الاجتماعي والتربوي للمقتصد في المؤسسات التربوية: مداخلة مقدمة لملتقى وطني لتكوين مستخدم التربية الوطنية وتحسين مستواهم، معهد ابن رشد تيارت يوم 03 /04 /2011.

4- القوانين:

- 1- القانون المدني 2007.
- 2- القانون 08/04 المؤرخ في 13 /01 /2008، المتضمن القانون التوجيهي للتربية والتكوين.
- 3- القانون 08/04 المؤرخ في 13 /01 /2008 المتضمن القانون التوجيهي للتربية والتكوين.
- 4- القانون 08/04 المؤرخ في 13/01/2008، المتضمن القانون التوجيهي للتربية والتكوين .
- 5- القانون 04/08.
- 6- القانون 90/21 المؤرخ في 15/08/1990 ، المتعلق بالحاسبة العمومية، الجريدة الرسمية العدد 35.
- 7- القرار الوزاري رقم 829 المؤرخ في 13/11/1991 المتقسم مهام المقتصد في المؤسسة التربوية .
- 8- وحدة التسيير المالي والمادي سد تكويني لفائدة مديري مؤسسات التعليم الثانوي و الإكمالي، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الحراش، الجزائر، 2005 .
- 9- القرار الوزاري 1060 المؤرخ في 15 / 09 / 1983 المتعلق بكيفية مراقبة المدير لتسيير المؤسسة.

5- المواقع الالكترونية :

1. منتدى المصالح الاقتصادية، " مفهوم التسيير المالي والمادي في المؤسسة التربوية"، متاح على الموقع www.intendoneducation.com ، يوم الاطلاع 24 /05 /2023
2. الموقع www.intendaneducation.com، يوم الاطلاع 24 /05 /2023.

ثانيا:المراجع باللغة الأجنبية

1. Lovelock .c.services marketing prentice-Hall.inglewood cliffs.Inc. (1996). new jersey.
2. "Pierre casse,la formation performonte, office des publications universitaires centrale BenAknoun ,alger,1994.

الملاحق

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	ملخص
01	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الإطار المنفاهيمي لوسائل مرافقة أعوان الخدمة العمومية أثناء أداء مهامهم
07	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للخدمة العمومية
07	المطلب الأول: ماهية الخدمة العمومية
07	الفرع الأول: مفهوم الخدمة العمومية
07	أولاً: مفهوم الخدمة العامة كعملية (Serviceas process)
08	ثانياً: مفهوم الخدمة العامة كنظام (Service as a system)
08	الفرع الثاني: نظم وأنواع الخدمة العامة
09	المطلب الثاني: مفهوم أعوان الخدمة العمومية
09	الفرع الأول: تعريف أعوان الخدمة العمومية
13	الفرع الثاني: شروط اكتساب صفة أعوان الخدمة العمومية
13	أولاً: دوام الوظيفة ⁵⁶
13	ثانياً: أن يعمل الموظف لحساب شخص معنوي علم
15	ثالثاً: أن يكون تولية الوظيفة العامة بقرار صحيح صادر من السلطة المختصة
16	المطلب الثالث: المسار المهني لأعوان الخدمة العمومية
16	الفرع الأول: التعيين
17	الفرع الثاني: فترة التربص
18	الفرع الثالث: الترسيم
19	الفرع الرابع: التكوين

⁵⁶ أم الخير بوقرة، تأديب الموظف وفقاً لأحكام القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، مجلة المفكرة كلية الحقوق والعلوم البيان 20، جامعة بسكرة، العدد 9 23 ماي 2013، ص 71 .

21	الفرع الخامس: التقاعد
21	أولاً: تعريف القاعد
22	ثانياً: أنواع التقاعد
23	المبحث الثاني: وسائل المرافقة لأعوان الخدمة العمومية
23	المطلب الأول: التكوين
23	الفرع الأول: إجراءات أنواع التكوين
23	أولاً: إعداد المكون وتأهيله
24	ثانياً: إعداد وتهيئة المتكون
24	ثالثاً: إستعراض اسلوب أداء المكون
24	رابعاً: إعطاء فرصة للممارسة
	خامساً: المتابعة
25	الفرع الثاني: أنواع التكوين
26	أولاً: من حيث الزمان
27	ثانياً: من حيث المضمون أو نوع الوظيفة
27	ثالثاً: من حيث الغاية من التكوين :
27	رابعاً: من حيث عدد المتكويين :
27	الفرع الثالث: أساليب التكوين
30	أولاً: المحاضرة
34	ثانياً: المؤتمرات والندوات
38	رابعاً: تمثيل أو تقمص الأدوار
38	خامساً: المحاكاة والمباريات
45	الفرع الرابع : مراحل العملية التكوينية :
45	أولاً: مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية :
49	الفرع الثاني: التدريب

52	أولاً: مفهوم التدريب
53	ثانياً: أنواع التدريب
54	الفرع الثاني: مسؤوليات المقتصد
56	المطلب الثاني: مجالات التسيير المالي و المادي في المؤسسة التربوية
57	الفرع الأول: تعريف و هدف الصير المالي والمادي في المؤسسة التربوية
58	أولاً: تعريف التسيير المالي في المؤسسة التربوية
61	ثانياً: تعريف التسيير المادي في المؤسسة التربوية
61	ثالثاً: هدف التسيير المالي والمادي في المؤسسة التربوية
61	الفرع الثاني: مجالات التسيير المالي في المؤسسة التربوية
62	أولاً: الجانب الإداري للتسيير المالي
62	الفرع الثالث: مجالات التسيير المادي في المؤسسة التربوية
63	أولاً: الصيانة
64	ثانياً: تنظيم الخدمة الداخلية
64	ثالثاً: مسك الجرد
64	المطلب الثالث: نشاطات و مهام المقتصد في المؤسسة التربوية
64	الفرع الأول: نشاطات المقتصد في المؤسسة التربوية
65	أولاً: النشاطات الإدارية للمقتصد
65	ثانياً: النشاطات التربوية للمقتصد
65	ثالثاً: الأنشطة المالية والمحاسبية
65	الفرع الثاني: مهام المقتصد في المؤسسة التربوية
65	أولاً: المهام اليومية للمقتصد
66	ثانياً: المهام الأسبوعية للمقتصد
66	أولاً: تقويم التسيير المادي
67	ثانياً : التسيير المالي
67	ثالثاً: المساهمة في الحياة التربوية

68	رابعاً: الرقابة
68	خاتمة
	قائمة المراجع