

## تنظيم المصالح الإدارية وتوزيع المهام

### النصوص المرجعية

- المرسوم 90-49 بتاريخ 06/02/1990 المتضمن القانون الأساسي لعمال قطاع التربية .
- القرار 175 و 176 بتاريخ 02/03/91 المتضمنان مهام مديرا الإكمالية والثانوية .
- القرار 154 بتاريخ 26/02/91 المتضمن مهام نائب المدير للدراسات .
- القرار 171 بتاريخ 02/03/91 المتضمن مهام مستشاري التربية في الإجمالي والثانوي .
- القرار 829 بتاريخ 13/11/91 المتضمن مهام المقتصدين .

### مقدمة

وظائف الإدارة أو تقنيات التسيير والمعروفة حديثا بوظائف المانجمنت ، تقوم أساسا على خمس عناصر وهي : التخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والمراقبة . ولكل عنصر من هذه العناصر أهمية ودوره في بلوغ الأهداف العامة والإجرائية . والتنظيم عند بعض الباحثين عبارة عن مجموعة من النشاطات المنسقة والقائمة على توزيع المهام في ظل الشروط الحسنة للعمل . والتنظيم في حركيته وديناميكيته في تطور مستمر قابل للمراجعة دوريا حسب النتائج المحصل عليها . المهام والصلاحيات في المؤسسة التعليمية في الحقيقة موزعة أساسا في النصوص التنظيمية الجاري بها العمل غير أن الفعالية لا يمكن أن تتحقق في غياب التنظيم والتنسيق كحسن توزيع المهام داخل المصلحة الواحدة والتنسيق بين عناصر مصلحة معينة من جهة وما بين المصالح من جهة أخرى .

### 1. أهمية التنظيم

تتجلى أهمية التنظيم على وجه الخصوص من خلال التوزيع العقلاني للمهام وتوفير الشروط الحسنة للعمل مع التنسيق المحكم والفعال لمختلف المصالح والهيئات المشرفة على التسيير بالإضافة إلى تنظيم العمل وأدواته ووسائله بطريقة منسجمة وفعالة . وبهذا فالتنظيم يسمح بوضع القواعد الأساسية للمؤسسة ، غير أن هذه الأخيرة تبقى جامدة في غياب التنسيق والتنشيط اللذان يضيفان الحياة لكل الفاعلين .

### 2. التنسيق بين المصالح

تتكون المؤسسة التعليمية في المرحلتين الإجمالي والثانوي من 03 إلى 04 مصالح وهي على التوالي : الأمانة والمصلحة الاقتصادية ومصلحة الدراسات والاستشارة التربوية ورئيس المؤسسة – المدير أو المدير أو القائد البارع والمحتك والذي يتمتع بقدرات مهنية عالية خاصة قدرات التجنيد والتنشيط – يسهر بفعالية على التنسيق بينها عن طريق الهيئات الاستشارية المعتمدة في المؤسسة كالمجالس وعلى وجه الخصوص مجلس التنسيق الإداري وفي بعض الحالات مجلس التوجيه والتسيير والاجتماعات الأخرى أو الاستثنائية ، بالإضافة إلى التقارير اليومية التي تحتل مكانة خاصة في هذه العملية . ونظرا لكون الأمانة تحتل مكانة خاصة في هرم هيكل المؤسسة ، فدورها في تنسيق وتنشيط الأعمال الإدارية أساسي ، فهي تنفذ وتتابع تنفيذ الرزنامة الإدارية ورزنامة الاجتماعات الدورية والجلسات التنسيقية مع الهيئتين الإدارية والتربوية .

بصفة عامة ، المدير الناجح هو الذي يولي التنسيق الأهمية التي يستحقها ويعمل على بلورته على كل الأصعدة داخل المصالح وفيما بينها ، مع الهيئات الفاعلة والشركاء بصفة عامة (جمعية أولياء التلاميذ ، الفرع النقابي الخ) . فهو يعمل على تحسين الأداء والمردود ويساهم على تذليل الصعوبات ويقرب بين الفاعلين وأرائهم ويؤمن العمل الجماعي المشترك كما ينمي روح التعاون والانسجام .

### 3. توزيع المهام

تتوقف عملية توزيع المهام على حجم المؤسسة وعدد الموظفين في كل مصلحة ؛ وإليكم بإيجاز أمثلة عن كيفية توزيعها في مختلف المصالح .

#### 1.3. الأمانة

وتحتل مكانة خاصة في المؤسسة باعتبارها المصلحة التابعة مباشرة للمدير . وهي تقوم بجملة من الوظائف والأعمال الإدارية والتنظيمية منها : علاج البريد وتوزيعه وتصنيفه ، التحرير والرقن ، مسك ملفات الموظفين ، تنظيم الأرشيف – توجيه الاستقبالات الداخلية والخارجية والتنسيق مع المصالح . يعمل بهذه المصلحة أعوان الإدارة والرقن ، ويسهر رئيس المؤسسة على تكوينهم وتحسين أدائهم وإكسابهم القيم الأخلاقية والمهنية العالية ؛ كالأمانة والسّر المهني وإتقان العمل واحترام الوقت والمواظبة . يتولى المعاون الإداري مهمة تنسيق وتنشيط أعمال المجموعة . فهناك من يقوم باستقبال البريد من طرف المدير لعلاج وتوزيعه وتصنيفه حسب تعليماته وتوصياته ومن يقوم بعملية الرّقن وكذلك من يقوم بتنظيم الأرشيف باعتباره جزء من الأمانة . والمعاون الإداري بالإضافة إلى عملية التنسيق بين أعضاء مجموعة الأمانة ، يقوم كذلك بتجسيد أوامر وتعليمات رئيس المؤسسة ويسهر على إعداد مختلف المراسلات وجداول الإحصائيات والكشوف وتعليمات رئيس المؤسسة ويسهر على إعداد مختلف المراسلات وجداول الإحصائيات والكشوف والتقارير التي لا تحتاج إلى قدرات معرفية عالية ، ويتابع باسم المدير تنفيذ الرزنامة الإدارية .

والأمانة المنظمة هي التي تعتمد أسلوب التوزيع العقلاني في للمهام . فهي بذلك تخفف الكثير من الأعمال الإدارية للمدير ليتمكن من التفريغ للنشاطات البيداغوجية والتربوية التي تستدعي منه جهدا وطاقة كبيرتين لتوفير الشروط التي يتم فيها الفعل التربوي ومن ثم رفع المردود المدرسي الذي سيزيد من إشعاع المؤسسة .

#### 2.3. المصلحة الاقتصادية

تشرف هذه المصلحة على التسيير المالي والمادي للمؤسسة . بها مجموعة من الموظفين من مقتصدين ونواب المقتصدين وأعوان المصالح الاقتصادية بالإضافة إلى أعوان الإدارة في بعض المؤسسات خاصة الكبيرة منها . يتولى المسير المالي (مقتصد رئيسي – مقتصد – نائب مقتصد) مسؤولية تسيير هذه المصلحة تحت سلطة المدير ومن ثم تنسيق وتنشيط أعمال المجموعة . يقوم المدير بالتشاور مع المسير المالي بتوزيع المهام على هذه المجموعة حسب الصلاحيات وقدرات كل عضو من أعضائها . فهناك من يكلف بتسيير ومسك مدونات الإيرادات وآخر للنفقات وكل ما يتبع هذه العمليات من أعمال إدارية متنوعة . هذا من الناحية المالية أما من الناحية المادية ، فتوزيع المهام لا يقل أهمية عن سابقتها المالية لما لها من انعكاسات على الفعل التربوي ومن ثمة يقوم المسير المالي المسؤول على هذه المصلحة بتنظيم وتوزيع الأعمال وتنظيم الخدمة الداخلية ومتابعة أعمال مساعديه وكل العمال ميدانيا للوقوف على مدى فعاليتهم واهتمامهم بالنظافة والصيانة ، لممتلكات المؤسسة بصفة عامة . العمل على خلق روح التعاون والانسجام بينهم وبين العاملين في المصالح الأخرى ذوي المهام المشتركة والمتقاربة . وفي إطار المهام والمسؤوليات يقدم المسير المالي يوميا لرئيس المؤسسة تقريرا يبين فيه مختلف الأعمال المنجزة وحالة المواظبة للعمال وبصفة عامة كل الملاحظات التي تتعلق بتسيير هذه المصلحة .

#### 3.3. مصلحة الدراسات والاستشارة التربوية

ما يمكن ملاحظته في هاتين المصلحتين في حالة وجودهما معا في مؤسسة واحدة (ثانوية ومنقنة) هو تكاملهما حيث الثانية تكمل الأولى لتشابه النشاطات والأعمال . والمصلحة المشرفة والمسؤولة تهتم على

وجه الخصوص بالدراسات والمسؤول عليها أي نائب المدير للدراسات – والذي يعتبر الرجل الثاني في المؤسسة وينوب عن المدير في جميع وظائفه ما عدا وظيفة الأمر بالصرف – مكلف بتنظيم النشاطات البيداغوجية والتربوية وتنشيطها .

الفاعلون في هاتين المصلحتين كثيرون وأهمية توزيع المهام فيها كبيرة جدًا لعلاقتها المباشرة بالعناصر الأساسية في المؤسسة ؛ التلاميذ والأساتذة ؛ على المدير أن يوليها كل الاهتمام والعناية ويسهر شخصيا على توزيع المهام بهما بهدف تحسين النتائج ورفع المردود .

في هاتين المصلحتين ، إلى جانب نائب المدير للدراسات ، نجد مستشار التربية والمساعد التربويين والأساتذة المنسقون للمواد والأقسام . وفي غياب التوزيع المحكم للمهام وكم هي عديدة يصعب التحكم فيها ومن ثمة تحقيق النجاعة المطلوبة . كل النشاطات : البيداغوجية والتربوية والإدارية والأعمال الميدانية كثيرة تستدعي التوزيع وتحديد المسؤوليات :

على سبيل المثال :

- العمليات الخاصة بإنجاز جداول استعمال الزمن .
- العمليات الخاصة بالفروض والاختبارات .
- العمليات الخاصة بتحضير مجالس الأقسام .
- العمليات الخاصة بحفظ النظام والانضباط .
- تنظيم ملفات التلاميذ ومسكها .
- الأعمال الإدارية المختلفة الخ .

في الإكماليات وبعض مؤسسات التعليم الثانوي العام والتقني ذات الأفواج المحدودة ، المساعد المباشر للمدير هو مستشار التربية ، ومن ثمة تصبح عملية توزيع المهام أكثر تعقيدا وصعوبة لكافة الأعمال وتنوعها وانحراس جميع النشاطات البيداغوجية والتربوية والإدارية في فريق الحراسة . ولتحقيق النجاعة والفعالية على المدير أن يحسن توزيع المهام وتحديد المسؤوليات بكل دقة مع المتابعة والمراقبة المستمرة لمختلف الأعمال المنجزة وطرق أداء المعنيين لمهامهم .

وفي الخلاصة ، نستطيع القول بأن التنظيم المحكم والتنسيق الفعال القائم على التوزيع العقلاني للمهام وكذلك العمل الجماعي المشترك المبني على التشاور والتحاور حول كل القضايا الخاصة بالمؤسسة ستساهم وبدون شك في خلق فريق منسجم ومتكامل قادر على الاضطلاع بمهام التربية ومن ثم تحقيق الأهداف المنشودة .