

دور المقتصد في حياته اليومية داخل المؤسسة التربوية.

د. بهاء الدين طويل — جامعة باتنة 1 — الجزائر

Abstract :

Cet article met la lumière sur l'un des principaux leaders du personnel éducatif, représenté par l'intendant responsable du service économique, qui forme l'une des principales activités de la direction des institutions éducatives. Notre étude a cherché de déterminer son rôle et ses tâches quotidiens pour donner un environnement exemplaire à l'ensemble des acteurs éducatifs. Où on a constaté son immense responsabilité administrative, leadership, éducative, financière et comptable.

Mots-clés : L'intendant, le gestionnaire financier, le comptable public.

المخلص:

تسلط هذه الورقة البحثية في ثناياها الضوء على واحدٍ من قادة الطاقم التربوي، ممثلاً في المقتصد رئيس مصلحة الاقتصاد، الذي تُشكل مصلحته أحد جناحي الإدارة في هذه المؤسسات، حيث سعت دراستنا إلى إدراك دوره ومهامه اليومية الرامية، لتوفير المناخ المناسب لكافة الفاعلين فيها، من أجل ممارسة نشاطهم بصفة عادية، أين تبين ثقل المسؤولية الموكلة على عاتقه والتي شملت عديد المهام الإدارية والقيادية، محام تربوية وأخرى مالية ومحاسبية.

الكلمات المفتاحية: المقتصد، المسير المالي، المحاسب العمومي.

مقدمة:

1. تمهيد:

عمل قطاع التربية الوطنية على بناء الفرد والأخذ بيده إلى صرح التكوين والمعرفة، من خلال إعداد التلميذ وإكسابه المعارف العامة، العلمية والتكنولوجية ومنحه التربية اللازمة ليكون رجل أو امرأة المستقبل؛ وباعتبار المؤسسات التربوية هي الخلية الأساسية لتكوين هذا الفرد، فقد شكّلت في قالب هرمٍ مؤسّساتي يسهر على التربية، التكوين والتسيير، حيث نصّبت الدولة على رأسه مدير المؤسسة المكلف بأدوار بيداغوجية،

تربوية، إدارية ومالية، يساعده ضمن عديد المجالس كل من مدير الدراسات، مستشار التربية والمسير المالي أو المقتصد، الذي يوكل إليه التسيير المالي والمادي للمؤسسة وكذا الإشراف على.

مما أسلفناه نتوقف عند جزئية تفرع المؤسسات التعليمية إلى عديد المستويات، لكن في موضع ورقتنا البحثية سنسلط ضوء الاهتمام على دور المقتصد رئيس المصالح الاقتصادية والذي تهتم مصلحته بكل الجوانب المادية، البشرية، المالية والتربوية في المؤسسة.

2. إشكالية الدراسة:

يمكن أن تصاغ إشكالية الدراسة في ظل التساؤل الآتي: ما هو الدور المنوط بالمقتصد في حياته اليومية داخل المؤسسة التربوية؟

3. الهدف من الدراسة:

تهدف هذه الورقة للإجابة على الإشكالية المطروحة، من خلال إمطة اللثام على كافة المهام التي يلعبها المقتصد في حياته اليومية داخل المؤسسة التربوية، عبر دراسة ميدانية لثنائية متواجدة بتراب ولاية بسكرة، ينتج عنها الحصول على معلومات ووثائق يمكن تقديمها للمهتمين من أهل الاختصاص وكذا للباحثين الساعين لإدراك خبايا ومفاتيح العلاقة القائمة بين المقتصد وباقي الأطراف الفاعلة في المدرسة.

4. منهج الدراسة:

نلجأ في هذا العرض للمنهج الوصفي لإحاطة بجميع الأدوار الموكلة إلى المقتصد في المؤسسات التربوية، حسب ما قدمه المشرع الجزائري وكذا للمنهج التجريبي، الذي سنعمد فيه على التواجد الميداني لثنائية من ثانويات تراب الولاية، نبرز من خلالها ما هو متاح من وثائق ثبوتية إلزامية في نشاطه اليومي، لتدعيم المكتسبات النظرية.

العرض:

I. ماهية المقتصد:

قبل التعمق في المهام الموكلة على المقتصد، فالأمر يتطلب منا أولاً تسليط الضوء بالتعريف لهذا المنصب وكيفية التنصيب واستلام المهام فيه، كما يلي:

1. تعريف المقتصد:

المقتصد هو: "هو شخصية مُلمة بشؤون تدير الحاجات المادية والمالية للمؤسسة التربوية، أي أنه يُحسن ترتيب الأولويات فيها، إضافةً لتحكمه في الجانب المحاسبي؛ لذلك يجري على هذا المنصب قوانين الوظيفة العمومية باعتباره موظفاً من موظفي المصالح الاقتصادية، كما يُعد عوناً محاسباً معتمداً."¹

2. تنصيب المقتصد:

لأن منصب المقتصد يشمل صفتين مختلفتين، فهو يُعتبر في أولها موظفاً إدارياً للمؤسسة التربوية، حيث لن يتم تنصيبه عبر مدير المؤسسة بمجرد صدور قرار التعيين من السلطة الوصية، ممثلةً في مدير التربية الوطنية للولاية؛² أما الصفة الثانية لهذا المنصب كعون محاسب فتتطلب اعتماده من قبل أمين خريفة الولاية المختص إقليمياً بناءً على تفويض من الوزير المكلف بالمالية، وبعد تعيين المحاسب العمومي في المؤسسة التربوية ومباشرة مهامه، فإنه يصبح مسؤولاً شخصياً ومالياً على العمليات الموكلة إليه منذ تاريخ تنصيبه إلى تاريخ انتهاء مهامه، ولا يأخذ بمسؤوليته إلا الوزير المكلف بالمالية أو مجلس المحاسبة.³

3. نقل وتسليم المهام:

تم عملية نقل وتسليم المهام بين المقتصد المعين والمقتصد المغادر تحت إشراف مدير المؤسسة ومقتصد رئيسي أو مقتصد يعينه مدير التربية.

تتطلب عملية تسليم المهام ما يلي:⁴

- ضبط السجلات والوثائق الخاصة بالمحاسبة الإدارية والمالية وغلقتها بتاريخ نقل المهام واستلامها.
 - التأكد من وضعية الصندوق.
 - الاطلاع على العمليات الجارية من حيث الصفقات والديون المستحقة.
 - يحرر محضر يتضمن وقائع نقل المهام وتوقيعه من كل الأطراف الحاضرة.⁵
 - تسلم نسخة من هذا المحضر على كل طرفٍ حاضر ونسخة يحتفظ بها في أرشيف المؤسسة.
- بعد إتمام نقل المهام يقدم المقتصد الداخل للمؤسسة تحفظاته إلى السلطة السلمية في أجلٍ أقصاه شهر.

II. مهام المقتصد:

يمارس المقتصد في المؤسسات التربوية مجموعة من المهام إدارية، تربوية، مالية ومحاسبية والتي سنتعرض لها بالشرح المفصل كما يلي:

تحت سلطة مدير المؤسسة يقوم المقتصد بتسيير الوسائل المادية، المالية وتسخيرها لتحقيق الأهداف المسطرة ويتلقى في ذلك التعليمات والتوجيهات من المدير (الذي يعتبر أمراً بالصرف)، حيث يقدم إليه تقريراً يومياً مفصلاً عن وضعية المؤسسة وهو كذلك عضوٌ شرعيٌّ في جميع المجالس باستثناء الأقسام أين يستدعى للتشاور، كما أنه يلزم بالحضور الدائم في المؤسسة ويمكن في إطار تأدية مهامه أن يُستحضر في أي وقتٍ من الليل أو النهار.⁶

على ضوء ما سبق، نجد أن للمقتصد مهام إدارية باعتباره عنصراً أساسياً في المصالح الاقتصادية، الساهرة على تطوير المؤسسة والرفق بها، لتقديم أعلى الخدمات للتلاميذ، إضافةً إلى مهامه القيادية.

1. المهام الإدارية:

تشمل المهام الإدارية التي يمارسها المقتصد تحت إشراف مدير المؤسسة ومسؤوليته ما يلي:⁷

1.1. إعداد مشروع الميزانية:

تتعلق هذه العملية بتحضير الميزانية في جانبها، بتقدير الإيرادات التي تغطي النفقات المقدرة حسب احتياجات المؤسسة للفترة المقبلة، ولأن العملية معتمدة على التقدير فيجب التزام الدقة إلى أقصى حد ممكن، حتى لا تقع المؤسسة في عجز أو فائض.

2.1. تحضير القرارات المعدلة للميزانية:

تعتمد المؤسسة التربوية في إعداد مشروع ميزانيتها السنوية على جملة من المعطيات والوثائق، تشمل:

1.2.1 قرار فتح الاعتماد:

قرار فتح الاعتماد هو القرار الذي يحدد للمؤسسة التربوية الإعتمادات الممنوحة من طرف الدولة خلال السنة، حيث تشمل اعتمادات الدولة للتغذية، الاعتماد الخاص بالمصالح المشتركة، الإعانة المخصصة لتلاميذ التعليم التقني (ميزانية متقنة) واعتماد وحدة الكشف والمتابعة في المؤسسات التي تحتوي عليها.⁸

2.2.1 التعليمات والمناشير الوزارية:

تصدر عن وزارة التربية سنوياً نصوص تشريعية تنظيمية، تضبط فيها طرق تقدير إيرادات مؤسساتها.⁹

3.2.1 الخريطة الإدارية والتربوية:

الخريطة الإدارية والتربوية هما وثيقتان صادرتان من مديرية التربية، تُحدد في الأولى عدد المناصب المالية المفتوحة في المؤسسة لسلك الموظفين الإداريين والعمال، فيما تقدم الثانية عدد المناصب المالية التربوية أي عدد الأساتذة والأفواج التربوية المسموح بفتحها.¹⁰

4.2.1 كشف التلاميذ الحاضرين في 01 أكتوبر:

تنجز هذه الوثيقة من طرف نائب مدير الدراسات للتعليم الثانوي والتقني، أو مستشار التربية في التعليم المتوسط ويقدمها للمسیر المالي، وتقف عند تاريخ أول أكتوبر من طرف رئيس المؤسسة وتعتبر سند لتحصیل الإيرادات الخاصة بنفقات التمدرس والتي يجب تسجيلها في الميزانية.

5.2.1 البطاقة الوصفية:

البطاقة الوصفية هي وثيقة رسمية يعدها رئيس المؤسسة بمساعدة المسیر المالي في نهاية شهر أكتوبر، يحدد فيها العدد الإجمالي للتلاميذ وعدد الأفواج مع التخصصات المتواجدة، كما تحدد نوعية وصفة التلاميذ (خارجي، داخلي ونصف الداخلي) وعلى ضوءها تمنح الدولة اعتمادات التغذية والمصالح المشتركة.

6.2.1 ميزانية السنة السابقة:

يُلجأ لميزانية السنة السابقة لتجنب أخطاء التقدير، كالجوء مثلاً إلى التحويلات لتغطية عجز بند ما.

7.2.1 وضعية السكنات الوظيفية في 30 نوفمبر:

يتم بواسطة هذه الوثيقة تمييز المستفيدين من السكن لضرورة الخدمة والمستفيدين لمنفعة الخدمة وهذا لتحديد تقديرات الإيجار وأعباء السكن.

8.2.1 قائمة الموظفين والعمال المسموح لهم بالإطعام بالمؤسسة:

إن إطعام المستخدمين والضيوف الراغبين في تناول وجبات غذائية بمطاعم المؤسسات التعليمية، يقتضي منهم تسديد مبلغ الوجبة المحددة على أساس تسعيرات مرتبطة بالصنف الذي يندرج فيه منصب كل موظف.¹¹

بعد إنجاز مشروع الميزانية يقدم إلى مجلس التربية والتسيير على مستوى المتوسط، ومجلس التوجيه والتسيير على المستوى الثانوي والتقني لمناقشة كل بنوده، الإدلاء ببعض

الاقتراحات والملاحظات لإعطاء الصبغة الرسمية للمشروع، إعداد محضر الاجتماع من طرف كاتب الجلسة والذي يذكر فيه جدول الأعمال، أسماء الحاضرين والغائبين مع تحديد الوظيفة والإمضاء، مع ذكر سبب الغياب للأعضاء الغائبين.

3.1. القيام بعمليات الإثبات والتصفية في مجال الإيرادات:

هي مرحلة إدارية لإعداد مشروع الميزانية، فالإثبات هو الإجراء الذي يكرس حق الدائن العمومي، فيما التصفية هو الإجراء الذي يتم بموجبه تحديد مبلغ الدين الواقع على المدين لفائدة الدائن.

4.1. القيام بعمليات الالتزام والتصفية في مجال النفقات:

في هذه الخطوة يعتبر الالتزام عقداً إدارياً يقوم به الأمر بالصرف والمحاسب العمومي وينشئ بذلك ديناً على المؤسسة، ويتم الالتزام بالنفقات عن طريق العقود الإدارية، ويجب مراعاة ما يلي:

- مطابقة العملية مع القوانين والأنظمة المعمول بها.
- شرعية عملية تصفية النفقات.
- توفر الاعتمادات.
- أن الديون لم تسقط آجالها أو أنها محل معارضة.
- الطابع الإبرائي للدفع.
- تأشيرات عمليات المراقبة التي نصت عليها القوانين والأنظمة المعمول بها.

5.1. عداد الصفقات والعقود:

يقوم المقصد بوصفه المسير المالي للمؤسسة التربوية بالإعداد لعقد عقود إدارية داخل المؤسسة التربوية، عن طريق مجالس خاصة لاختيار متعاقد أو مجموعة من المتعاقدين (حسب الحاجة) والذين يقدمون أفضل الشروط المالية أو الفنية، ولا يتم اختيار

المتعاقدين إلا بمصادقة كافة أعضاء المجلس، عن طريق محضر يذكر فيه الأعضاء الحاضرين مدعماً بتوقعاتهم ليصبح اختيار المومنين أكثر شرعية.

6.1. ضمان التموين ومتابعة الاستهلاك:

من المهام الإدارية للمقتصد أثناء تسييره للمؤسسة التربوية ضمان التموين الدائم في جميع المواد لا سيما الغذائية منها، لضمان صيرورة التغذية المدرسية ومكافحة ظاهرة التهرب المدرسي للتلاميذ؛ كذلك مراقبة تواجد المواد البيداغوجية بطريقة دورية، لعدم تعطيل تلقين الدروس للتلاميذ؛ هذا من جهة، ومن جهة أخرى فيجب مراقبة طريقة استهلاك هذه المواد وترشيد استعمالها لضمان بقاءها في عمرها الافتراضي.

7.1. مسك الجرد العام والجرد الدائم:

الجرد هو: "عملية محاسبية مدققة في نهاية الفترة المالية لما تملكه المؤسسة التربوية من أملاك ثابتة ومنقولة، إضافة لكل ما تلتزم به اتجاه الغير". يكون الأمر بالصرف مسؤولاً مدنيا وجزائياً على صيانة واستعمال الممتلكات، وتمثل مسؤولية المقتصد في إنجاز ومسك سجل الجرد العام، وتميز بين نوعين من الجرد:

1.7.1. الجرد العام:

يتضمن الجرد العام الجرد المادي المفصل للأموال الثابتة والمعدات المنقولة، غير المستهلكة من الاستعمال الأول وتكون قيمتها 500,00 دج والتي تسجل في سجل الجرد العام، المرقم والمختوم من أول ورقة إلى آخر ورقة من طرف مدير المؤسسة. إن الأشياء المحروقة وإن لم تستهلك من الاستعمال الأول، فإن لها مدة حياة تصبح بعدها غير مفيدة لسد احتياجات المؤسسة ووجب التخلص منها أو إسقاطها.¹²

2.7.1. الجرد الدائم:

هو التكفل بكل الأشياء القابلة للاستهلاك من الاستعمال الأول، والتي لا يفوق ثمنها 500 دج، وتشمل الورق، الوقود، المحروقات، المواد الغذائية، مواد التنظيف، المواد

الصيدلانية، المواد المستخدمة في المخابر والورشات... تتمثل الأهمية الحقيقية للجرد الدائم في تحكمه باستهلاك هذه المواد والوسائل ومتابعة استعمالها.¹³

8.1. مسك ملفات الموظفين:

يقوم المقتصد بجمع الملفات المالية للموظفين العاملين بالمؤسسة التربوية وكافة المؤسسات التابعة لها داخل مكتبه، بحيث يكون المقتصد على اطلاع بمستجدات الحالة العائلية للموظفين، مع مراعاة الحفاظ على الأسرار المهنية وعدم الإدلاء بها لأي كان ويتكون الملف المالي للموظف من:

- استمارة معلومات.
- نسخة من قرار التعيين.
- نسخة من محضر التنصيب.
- شهادة المؤهل العلمي مصادق عليها.
- شهادة ميلاد أو شهادة للحالة المدنية.
- شهادة عائلية (بالنسبة للمتزوجين).
- صورة شمسية.
- صك بريدي مشطوب.
- نسخة من بطاقة الضمان الاجتماعي.

2. المهام القيادية:

لا شك أن القيادة لا تأتي بالتنصيب أو الاعتبارات الخاصة، كما أنها لا تأتي بالمال أيضاً، بل هي قدرات خاصة ومواهب يعتمد عليها القائد، وتضفي عليها التجارب وقوة التفكير وسعة الأفق ورحاب الصدر، مهارات رائعة تجعله يمسك بزمام الأمور بثقة واقتدار وتنقسم المهام الإدارية للمقتصد إلى:

1.2. المهام الرسمية:

تتلخص هذه المهام في مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في المؤسسة لكي تسير الأمور بانضباط وجدية، وأبرز هذه المهام هي:

1.1.2. التخطيط:

التخطيط هو: "الجسر الذي ننقل بواسطته من موقعنا الحالي إلى الجهة التي نود الذهاب إليها، فهي بذلك عملية تنبئية مبنية على خبرة الماضي وواقع الحاضر من أجل تحقيق ظروف أفضل في المدى البعيد"¹⁴، ولكي يتمكن المقتصد من إنجاز مهامه بشكلٍ فاعلٍ وناجح، عليه أن يقوم بتحديد أهداف المؤسسة للعاملين معه، والاستماع إلى آرائهم حول القضايا العالقة، كي يشعرهم بأن تحقيق أهداف المؤسسة هو تحقيق لأهدافهم وطموحاتهم أيضاً، كما يتوجب عليه مراعاة ما يلي:

- وضع برنامج زمني للأعمال المطلوب إنجازها.
- توفير الشروط المادية المتعلقة بأماكن العمل، الأثاث، التجهيزات الضرورية وغيرها.
- تنفيذ الخطة في حدود الاعتمادات المالية المسموح بها في ميزانية المؤسسة.
- القيام بالمتابعة، التقييم ودراسة الخطة لمواجهة الاحتمالات الممكنة وتقديم الحلول البديلة.

2.1.2. التنظيم:

التنظيم هو: "أداة من أدوات الإدارة تستخدمها للوصول إلى الأهداف المسطرة وهو يأتي منطقياً بعد التخطيط"¹⁵؛ لذلك فإن المقتصد عند قيامه بمهامه التنظيمية يقوم بما يلي:

- توزيع المهام بعدالة وتحديد بدقتها، بحيث يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.¹⁶
- تنظيم المصلحة الداخلية بمختلف تشكيلاتها، والتأكيد من حسن التعامل مع الجميع.

- تنظيم السجلات الإدارية والحفاظ عليها بطريقة إدارية متقنة.
- تنظيم أعمال الدخول وكذا الخروج المدرسي.
- تنظيم نشاط المؤسسة أثناء العطل المدرسية (المداومة).

3.1.2. التنسيق:

يرتبط التنسيق ارتباطاً وثيقاً بالتنظيم، فهو مكمل له، فالتنسيق الجيد يعتمد أساساً على تنظيم جيد يسبقه، وعندما يكون التنظيم منسقاً ينشأ الاحترام والتعاون بين أعضاء الجماعة داخل المؤسسة. يعرف التنسيق على أنه: "تلك العملية المسؤولة عن تأمين الاتصال بين المستويات الوظيفية في الهيكل التنظيمي رأسياً وتساعد على التكامل بين المراكز الوظيفية أفقياً، بما يحقق الأهداف المرسومة للتنظيم الإداري في تداعي إيجابي بالبيئة الخارجية"¹⁷ يمكن أن نورد فيما يلي بعض وسائل التنسيق التي يلجأ إليها المقتصد، وهي:

- التنظيم الجيد للعمال يجعل العمل المتعلق بالتنسيق سهلاً وفعالاً.
- المشاركة في مختلف المجالس المنعقدة في المؤسسة، لا سيما مجلس التنسيق الإداري الذي يرأسه المدير، حيث تدرس المشاكل، تقدم الحلول المنسقة وتتخذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.
- الزيارات الميدانية المفاجئة لمواقع العمل لملاحظة النقائص.

4.1.2. التوجيه:

التوجيه هو: "إصدار الإداريين لمرؤوسيهيهم مجموعات تعليمات وإرشادهم إلى كيفية إتمام الأعمال بالشرح، الوصف، ضرب الأمثال ورفع روحهم المعنوية بقصد الحصول على تعاونهم الاختياري، ليكونوا بمثابة القادة في أفعالهم وتصرفاتهم"¹⁸. يعتبر التوجيه وظيفة مرتبطة بشخص المدير، فهو من يوجه مرؤوسيه بتوجيهاته العامة للمقتصد، هذا الأخير وبتفويض من الأول يقوم بإعطاء التوجيهات لمتخلف العمال، الذين يعملون تحت سلطته عن طريق المقابلات الشخصية للمرؤوسين، أو بزيارتهم في مواقع العمل، أو من خلال الاجتماعات المختلفة...

5.1.2. الاتصال:

يمكن تعريف الاتصال بأنه: "عملية إدارية لها جوانبها الاجتماعية والسلوكية، تتم بتوفير المعلومات ونقلها أو تبادلها أو إذاعتها، بحيث يتيسر لفرد أو جماعة إحاطة آخرين بأمرور ووسائل يجهلون بها، مع التأثير في سلوكهم وتوجيههم لوجهة يريدونها".¹⁹ يقوم المقتصد بمهمة الاتصال بعدة وسائل أهمها:

- المقابلات الشخصية مع العمال.
- مذكرات العمل الداخلية.
- اجتماعات المجالس التربوية المختلفة، لا سيما مجلس التنسيق الإداري.
- التقارير الإدارية اليومية التي يقدمها إلى رئيس المؤسسة.

6.1.2. الرقابة، المتابعة والإشراف:

لما كانت الإدارة تهدف إلى الاستخدام الأمثل للموارد المادية، البشرية والإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية فإنه من الضروري أن تكون هناك رقابة على الأموال، المواد، الوقت، الجهود، كما أنه من الضروري أن تكون هناك رقابة على الصورة الذهنية للمشروع عند موظفيه وعماله ومستهلكيه وعملائه ومورديه ومستثمريه.²⁰ يلجأ المقتصد عند قيامه بوظيفة الرقابة إلى استخدام وسائل مختلفة للرقابة، نذكر منها:

- ينتقل المقتصد إلى أماكن العمل، حيث يتصل بالمرؤوسين للاطلاع شخصياً على سير أعمالهم وطرق تنفيذهم لها، النتائج المحصل عليها والمشاكل التي تعترض سبيلهم.
- التقارير المقدمة (أكانت كتابية أو شفوية) من قبل أعوان المصالح الاقتصادية.
- ميزانية المؤسسة باعتبارها أداة تخطيط وتقدير، لا ينبغي تجاوز الاعتمادات المالية الممنوحة فيها، كما لا يجوز التأخر في صرفها.

2.2. المهام غير الرسمية:

تعتمد المهام غير الرسمية على شخصية المقتصد وأسلوبه في التعامل مع الآخرين، حيث تظم:

- القيادة التشاركية: "مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، حيث يعتمد المقتصد على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم، اللامركزية في القيادة، توافر نظام فعال للاتصالات واستثارة المرؤوسين واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية".²¹

- تبصر الأهداف العامة للمؤسسة وربطها بأهداف المجتمع، وهذا يتطلب من المقتصد معرفة جيدة بالسياسة العامة للدولة.

- اهتمام المقتصد بالقيم الإنسانية والأخلاقية في التعامل، كقيمة الوفاء، الستر على النواقص، الصفا والكرم وغيرها من صفات الإنسانية النبيلة، تجعله قدوةً وأسوةً يحتذيها الجميع.

3. المهام التربوية:

عند التمعن في مختلف الأدوار التربوية التي يقوم بها المقتصد يمكن تصنيفها إلى:²²

1.3. الدور التربوي المباشر:

1.1.3. التدريس في الندوات، الملتقيات والورشات الثقافية:

إن غالبية عمال المصالح الاقتصادية في المؤسسات التربوية هم من مساعدي المصالح الاقتصادية ونواب المقتصد، الذين يطمحون باستمرار إلى تحسين وضعيتهم المالية والإدارية، واستجابةً لذلك تقوم وزارة التربية الوطنية في كل عام بتنظيم ورشات ثقافية، تهدف إلى ترقية ودمج العاملين بالمصالح، كما تنظم أيضاً أياماً تدريبية وتكوينية لهم ضمن ندواتٍ، ملتقياتٍ واجتماعات...

على هذا الأساس لا بد من وجود مفتشين ومقتصدات لهم التجربة والخبرة الكبيرتين في الميدان، حيث يلعب المقتصد دوره التربوي والتكويني بناءً على اقتراحات مفتشيه في تدريس مواد الاختصاص من تسيير مالي ومادي، توازن التغذية والنظافة والتحرير الإداري... كذلك قد تسند لهم مهمة تدريس المواد النظرية كلقانون الإداري أو المدني أو اللغة العربية... وذلك حسب قدرة وكفاءة المقتصد المؤطر. كما يتم في هذا المجال تعيين

المقتصدين كأعضاء إدارة لهذه الورشات والملتقيات، يسهرون فيها على الإشراف، تنظيم ومراقبة الامتحانات.

يمارس المقتصد أدواره التربوية المباشرة مطبقاً طريقة عملٍ موحدة وبإذلاً في ذلك مختلف إمكانياته، لهذا وجب اعتباره معلماً، أستاذاً، مربياً ومكوناً وهو ما يبعد الفكرة السائدة عنه كمحاسبٍ عموميٍّ فقط.

2.1.3. توفير الوسائل البيداغوجية وتنظيم المكتبة:

يعتمد العمل التربوي بصفة عامة على الوسائل البيداغوجية وبصفة خاصة على وسائل الإيضاح، حيث تمثل هذه الوسائل في الأجهزة العلمية اللازمة للمخابر والورشات، من مجاهر ومواد كيميائية... كذلك على الخرائط، أدوات الرياضة البدنية...

يعتقد الكثيرون أن تحديد هذه الوسائل هي من اختصاص الأساتذة، المشرفين التربويين، المدير والناظر دون إعطاء أي دور للمقتصد في هذا الموضوع واعتبار دوره مقتصراً على الدفع فقط، فهو يمتنع تسبيقات نقدية للأساتذة لشراء ما يحتاجونه في الوقت المناسب تفادياً لتعقيد الإجراءات الإدارية، كذلك يتنقل بنفسه باحثاً عن الوسائل وتوفيرها في أحسن الظروف ويتعد عن اتخاذ الحجج والذرائع للتملص من القيام بهذا الواجب التربوي، كما يجب عليه التصريح عن الاعتمادات المالية المرصودة لمواد الشراء والوسائل البيداغوجية.

ييدي المقتصد رأيه في توفير وسائل التحصيل العلمي والتربوي، فهو يحرص في بداية كل سنة على اقتناء الكتب التربوية المقررة من المعهد التربوي الوطني ثم يبيعها للتلاميذ، كما يمتد الدور التربوي للمقتصد في هذا المجال إلى مراقبة وشراء كتب المكتبة، حيث يستبعد منها ما لا يتماشى وسن مراهقة التلاميذ، كذلك يشرف المقتصد على عملية تنظيم المكتبة، وتوفير الوسائل المادية من رفوف، طاولات وكراسي لمطالعة التلاميذ.

يقع على عاتق المقتصد مهمة تنظيم الرحلات الترفيهية أو البيداغوجية وكذا الزيارات الميدانية التي يقوم بها التلاميذ للمؤسسات الاقتصادية والمرافق الإدارية العامة، حيث

يسهر على توفير وسائل النقل وتكليفه الأعوان بجراسة التلاميذ لتجنب وقوع حوادث أثناء تنقلاتهم، توفير الوجبات الغذائية والإقامة في حالة كون الرحلة خارج حدود البلدية أو الولاية. يتم دعم كل ذلك بأموال بند النشاط الاجتماعي الخارج عن الميزانية، الذي يُمول أيضاً إقامة نادي اجتماعي وثقافي في المؤسسة، بمختلف لوازمه من طاولات، كراسي، أجهزة خاصة بتقديم المشروبات، آلات موسيقية ومختلف أدوات التسلية المشروعة والتي لا تتنافى مع العملية التربوية.

3.1.3. توفير الظروف الصحية الجيدة للتلاميذ من نظافة وأمن وغيرها:

باعتبار المقتصد مسير مالي ومادي للمؤسسة التربوية، فهو مطالبٌ بحماية التلاميذ من الأخطار الصحية والجسمية التي يمكن أن يتعرضوا لها أثناء وجودهم بالمؤسسة والتي تعطلهم عن متابعة دروسهم، بحيث يشرف على هذه الحماية من الجوانب الآتية:²³

● الصحة:

إن وجود مصحة في المؤسسة تحتوي على الأدوية الضرورية (التي يتم توفيرها بفضل المقتصد سواءً باتصاله بالهيئات الصحية في البلدية أو بشراء هذه المواد) يضمن التدخل السريع لمعالجة التلاميذ المصابين وتقليل الخطورة كخطوة أولية قبل نقلهم إلى المشفى. كما يسهر المقتصد على عملية التطهير بالمؤسسة وذلك عندما يُطلب من المصالح الصحية فحص المياه فيها، حيث ينفذ تعليمات هذه المصالح بوضع الجير وماء الجافيل في الآبار والخزانات الموجودة في المؤسسة، ويشرف على رش المراقد ودورات المياه بمبيدات الحشرات دورياً لضمان عدم انتشار الأمراض المعدية بين التلاميذ والعاملين.

● النظافة:

يطلب المقتصد من المساعدين التربويين الداخليين والخارجيين توعية التلاميذ بضرورة تنظيف أوجهم، أفواههم، أيديهم وأرجلهم يومياً وكامل جسمهم أسبوعياً على الأقل، إضافةً لنظافة ملابسهم ويوفر لذلك المرشاة والمغاسل في المؤسسة.

كما يحرص المقتصد على قيام العمال بالنظافة اليومية للمؤسسة والتي تشمل قاعات الدراسة، الساحة، المخزن، دورات المياه، المراقد، تنظيف وتهوية المطعم بعد تناول الوجبات الصحية مباشرةً والمطبخ بعد كل عملية طهي.

• الأمن:

ينص التشريع المدرسي على تأمين التلاميذ لدى تعاودية الحوادث المدرسية، لتعويضهم والدفاع عن حقوقهم في حالة إصابتهم بأضرار جسدية داخل المؤسسة التربوية أو في الطريق إليها، لكن ذلك لا يعني أبداً إهمال الجانب الأمني داخل المؤسسة، فبالعكس يقوم المقتصد باتخاذ جميع الوسائل المادية والمعنوية، لدعم أمن التلاميذ مثل إزالة الأسلاك الشائكة، القطع الحديدية، الأسلاك الكهربائية العارية وتأمين درج دون حاجز، إضافة لمنع الأجانب عن المؤسسة من ولوجها إلا من خول لهم القانون ذلك...

2.3. الدور التربوي غير المباشر:

1.2.3. الاتصال بأولياء التلاميذ:

توجد أسباب عديدة تدفع أولياء التلاميذ للاتصال بالمقتصد، كالاستفسار عن المنح، دفع الحقوق الواجبة على التلاميذ، دفع حقوق التسجيل... إن حضور أولياء التلاميذ لمكتب المقتصد يتبعه خوَصٌ في المسائل التربوية للمؤسسة وإمكانياتها، بحيث يأخذ ولي التلميذ نظرةً شاملةً عن مجهودات الدولة من أجل تعميم التعليم وتوفيره لجميع المواطنين مجاناً وكذا التعريف بالمؤسسة، أهدافها وآفاقها وضرورة مساعدة أولياء التلاميذ في تربية أبنائهم، متابعتهم وتوعيتهم بأن المدرسة بوسائلها وتجهيزاتها ملكٌ للجميع، كذلك مساهمتهم في نظافة أبنائهم وتوفير الظروف الصحية والتغذية المناسبة لهم.

يقدم المقتصد أيضاً لأولياء التلاميذ توعيةً ماليةً، لتعريفهم بالحقوق والواجبات المالية لأبنائهم، لتسهيل عملية استفادتهم من المزايا التي تمنحها لهم الدولة وتخفيف الأعباء المالية عليهم، لا سيما الأسر التي لديها عدد كبير من الأبناء على مقاعد الدراسة.

2.2.3. دوره في مختلف مجالس المؤسسة:

تعقد في المؤسسة التربوية الكثير من المجالس الإدارية والتربوية، التي تهم المؤسسة وتسييرها المالي، المادي والتربوي؛ إن المقتصد عضو في هذه المجالس بناءً على القوانين والتشريعات المدرسية، حيث يمارس فيها الدور الإداري والمالي الذي يتعرض فيه لتحضير للميزانية، الحساب المالي والتبليغ عن الاعتمادات المالية على سبيل الإعلام لتصنيف الحاجيات ذات الأولوية، كما يطرح للمناقشة جميع المسائل المادية التي تعيق سير المؤسسة، حلها في الوقت المناسب وبالكيفية المناسبة. كما يتمثل دوره في هذه المجالس بإبداء الرأي والملاحظات فيما يتعلق بالعمال أو التلاميذ المعروضة على المجلس وذلك بصفته مسؤولاً ومربياً.

4. المهام المالية والمحاسبية:

المقتصد باعتباره محاسب عمومي، فهو مخول للقيام بالعمليات التالية:²⁴

1.4. تحصيل الإيرادات:

بعد مرحلتَي الإثبات والتصفية تأتي مرحلة التحصيل، أين يتم إبراء الديون العمومية وعلى المحاسب العمومي قبل تكفله بسندات الإيرادات التي يصدرها الأمر بالصرف، أن يتحقق من أن هذا الأخير مرخص له بموجب القوانين والأنظمة بأن يأمر بتحصيل الإيرادات وفضلاً عن ذلك، يجب عليه مراقبة صحة إلغاءات السندات، الإيرادات والتسويات وكذا عناصر الخصم التي يتوفر عليها، ليصبح بذلك المقتصد مسؤولاً شخصياً ومالياً عن عملية التحصيل؛²⁵ والتي تتم إما:

- تقدأ.

- صب في الحساب البريدي CCP.

- صب في حساب الخزينة CCT.

- الصب بالعمليات الداخلية.

مند تحصيل المبالغ يتم تسجيلها في دفتر الوصولات (يفتح في بداية كل سنة مالية ويكون مرقماً ومحتوماً من صفحته الأولى إلى الأخيرة من طرف المدير)،²⁶ فإذا كان التحصيل نقداً يُسَلَّم الوصل الأصلي لصاحبه، أما إذا تم عن طريق الخزينة أو البريد، فيحتفظ به مع تحرير إذن الصرف أو مع الإشعار، حيث يُطابق محتوى الوصل الأصلي مُحتوى الوصل الثاني ويتم فيه تحديد الجهة المُودعة، غرض ومبلغ الإيداع.

يَسْمَح لنا هذا الدفتر بمعرفة جميع إيرادات اليوم وكذا الإيرادات من الأول جانفي، فالمسير المالي يوقف هذا الدفتر عند كل صندوق وفي نهاية كل ثلاثي؛ كما يقوم بتسجيل مبلغ الإيراد في سجل مفتوح لدى الخزينة والغير على الجهة الخاصة بالمبالغ المقبوضة مع تحديد رقم الوصل، التاريخ والمبلغ وكذا تسجيل كل المعلومات الخاصة بتحرير إذن الصرف (رقم الحوالة، التاريخ والإرسال والفصل)؛ كذلك يتم تسجيل مبلغ الإيراد في بنده الخاص في سجل المداخيل ويوقف في كل صندوق، في نهاية الشهر وفي نهاية كل ثلاثي، أين يُوقَف بالحروف ويُوقَع السجل بانتظام من طرف رئيس المؤسسة والمسير؛ حسب طريقة التحصيل المتبعة يتم استخدام الدفاتر التالية:

✚ دفتر الحساب الجاري للصكوك البريدية:

يسمح لنا دفتر الحساب الجاري للصكوك البريدية بمحاسبة عمليات الدخل والصرف بصفة منتظمة، كما يسمح لنا بمحاسبة العمليات التي يقوم بها مركز الصكوك البريدية والخاصة بالمؤسسة؛ إن إنجاز حالة التقارب مع مركز الصكوك البريدية ضروري وإجباري عند توقيف كل صندوق.

✚ دفتر الحساب الجاري لدى الخزينة:

دفتر الحساب الجاري لدى الخزينة العمومية هو دفترٌ محتوم ومرقم من طرفها، تسجيل فيه عمليات المداخيل والمصاريف مع الخزينة، هذا الدفتر يُمكن من مراقبة ومتابعة رصيد المؤسسة لديها وهي التي تُصادق عليه في نهاية كل شهر.

✚ دفتر تفصيلي للعمليات النقدية:

يُسجل في الدفتر التفصيلي للعمليات النقدية كل العمليات التي تتم نقداً، سواءً كانت مداخل أو مصاريف أو تمويلات من وإلى البريد أو الخزينة.

✚ سجل المصالح الخارجة عن الميزانية:

يستعمل سجل المصالح الخارجة عن الميزانية في حالة المداخيل غير متوقعة ويقسم هذا السجل حسب البنود الثلاثة:

- 511 مبالغ إعادة التعيين.

- 512 مبالغ في انتظار التخصيص.

- 513 أسهم ذات نشاط اجتماعي للتلاميذ.

التسجيل في هذا السجل يتم بطريقة واضحة وبسيطة، إذ نجد خانة للمداخيل وأخرى للنفقات والحصول فيه على رصيد يساوي الصفر في نهاية كل سنة، معناه أن العمل كان متواصلاً ومحيمناً في وقته، فمثلاً في:

- حالة البند 511: تحدث في حالة خطأ اسم أو رقم الحساب الجاري للعميل، فبمجرد تحصيل هذا المبلغ يجب إنشاء حوالة للتسديد بعد تصحيح الخطأ، بمعنى تاريخ التحصيل هو نفسه تاريخ التسديد.

- حالة البند 512: نسجل في هذا البند المبالغ حين تعيينها في جملة أخرى، مثال ذلك: تلميذ في نصف الداخلي يسدد النفقات المدرسية للثلاثيات الثلاثة بمبلغ 800,00 دج، عندئذ يتم صب 600,00 دج في البند 211 بالنسبة للثلاثي الرابع (أكتوبر-ديسمبر) والباقي 1.200,00 دج يُقيد في البند 512، على أن يتم تحويله في الأول جانفي من السنة المالية الجديدة إلى البند 211.

- حالة البند 513: المبالغ المسجلة هنا موضوعة لخدمة التلاميذ وجل مصدرها من مصاريف تسجيل التمرس، ففي المستوى الثانوي تقدر مصاريف التسجيل المدرسية بـ: 45,00 دج (من غير نفقات التراسل المقدرة بـ 10,00 دج)، توزع كما يلي:

أ. النشاط الثقافي 14,00 دج.

ب. تعاونية الحوادث المدرسية 04,00 دج.

ت. التضامن المدرسي 12,00 دج.

ث. النشاط الرياضي 15,00 دج.

المسير المالي ليس له الحق في التصرف بهذه المبالغ إلا بعد صدور قرار أعضاء الجمعية الثقافية والرياضية بالإفناق في: تسديد النفقات المدرسية، شراء دواء، أدوات مدرسية...

2.4. دفع النفقات:

في مجال النفقات تقتصر صلاحيات المحاسب العمومي على عملية واحدة وهي الدفع، حيث تعد الإجراء الذي يتم بموجبه إبراء الدين العمومي.²⁷ يجب على المحاسب العمومي قبل قبوله لأية نفقة أن يتحقق من:²⁸

- مطابقة العملية مع القوانين والأنظمة المعمول بها.
- صفة الأمر بالصرف أو المفوض لها.
- شرعية عمليات تصفية النفقات.
- توفير الاعتمادات.
- أن الديون لم تسقط أجلها أو أنها محل معارضة.
- الطابع الإبرائي للدفع.
- تأشيرات عمليات المراقبة التي تنص عليها القوانين والأنظمة المعمول بها.
- الصحة القانونية للمكسب الإبرائي.

بعد التحقق مما ذكر، يمضي المحاسب حوالة الدفع ويقوم بعملية التسديد،²⁹ التي تتم بتحرير صك خزينة أو بريدي لفائدة الدائن أو نقداً في حدود المبلغ الذي يحدده القانون، مقابل إمضاء الدائن لحوالة الدفع نقداً وتكون بملاحظة "شَهِد قبل الدفع". يجب أن تسجل جميع النفقات في سجل للنفقات، حيث يتم توقيفه بالأرقام كل حالة صندوق وكل شهر، فيما يوقف بالحروف نهاية كل ثلاثي، على أن يوقع ويختم فيها من قبل المدير والمسير؛ كما يجب أن يتزامن تسجيل هذه النفقات في السجل السابق بتسجيلها في كل من دفتر الحساب

الجاري للصكوك البردية، دفتر الحساب الجاري لدى الخزينة وسجل تفصيلات العمليات النقدية.

تطبق مسؤولية المحاسب العمومي الشخصية والمالية على جميع عمليات القسم الذي يديره، منذ تاريخ تنصيبه فيه إلى تاريخ إنهاء مهامه ولا مسؤولية له بسبب تسيير أسلافه، إلا في العمليات التي يتكفل بها بعد التحقيق دون تحفظ أو اعتراض عند تسليم المصلحة والذي يتم وفق ما يحدده التنظيم.³⁰

يمكن للمحاسب العمومي رفض الدفع إذا لاحظ ما يوجب ذلك، في المقابل يمكن للآمر بالصرف أن يطلب منه كتابياً وتحت مسؤوليته أن يصرف النظر عن هذا الرفض، إذا امتثل المحاسب العمومي للتسخير تبدأ ذمته من المسؤولية الشخصية والمالية وعليه أن يرسل حينئذ تقريراً حسب الشروط والكميات المحددة عن طريق التنظيم وهذا في أجل لا يتجاوز 10 أيام، غير أنه يجب على كل محاسب أن يرفض الامتثال للتسخير إذا كان الرفض معللاً بما يلي:³¹

- عدم توفير الاعتمادات المالية ما عدا بالنسبة للدولة.
- عدم توفر أموال الخزينة.
- انعدام إثبات أداء الخدمة.
- طابع النفقة غير الإبرائي.
- انعدام تأشيرة مراقبة النفقات الموظفة، أو تأشيرة لجنة الصفقات المؤهلة.

3.4. ضمان حراسة الأموال، السندات، القيم والمواد المكلف بها وحفظها:

يمكن أداء هذه المهمة في اتخاذ الإجراءات والاحتياطات الأمنية الآتية:

- لا بد أن يكون لكل محلٍ من المحلات باب مجهز بقفل ومفتاح لغلقة بعد الاستعمال، على أن يتم ترقيم هذه المفاتيح وتعليقها في خزانة خاصة بها.
- الحرص على وضع قارورات الإطفاء عند كل رواق، مع تفقدها الدوري.

- إحاطة المؤسسة بجائز علوه مترين (2 م)، مع غلق المداخل غير المستعملة ليلاً ونهاراً.

- وضع حاجب في المدخل الرئيسي للمؤسسة، يكون فيه مسؤولاً عن الحراسة الدائمة للزوار عند الدخول والخروج، كما يجب عليه تفتيشهم وإخطار مسؤوله المباشر عند ملاحظته أمر مريب.

- تزويد نوفاذ المفتصدية بسياج واق، على أن تكون الأبواب حديدية، فيما يجب الحرص على تثبيت الصندوق الفولاذي في الحائط الداخلي لحمايته وتأمينه؛ فعند وقوع سرقة مع غياب الاحتياطات الأمنية، فالمسؤولية المالية تقع على المسير وهو مجبرٌ بتعويض قيمة المسروقات.³²

- قيام الحارس الليلي بدورات عديدة داخل المؤسسة، مع توفره لأرقام هواتف الحماية المدنية، الشرطة، المستشفى... مكتوبة ومعلقة في الحجابة، لاستعمالها عند الضرورة.

4.4. تداول الأموال، السندات، القيم، الممتلكات، العائدات والمواد:

كما رأينا سابقاً، فالمحاسب العمومي هو الشخص المخول قانوناً لتحصيل الإيرادات، تنفيذ عمليات الصرف (تداول الأموال والسندات) ومراقبة كل تحركات الأشياء المالية والمادية التي في حوزة المؤسسة، بفضل المسؤولية المالية المقيدة له والتي يمكن إبرأؤه منها، عن طريق الوزير المكلف بالمالية إبراءً جزئياً أو كلياً، فقط عند إثبات حسن نية المحاسب الخاطئ.³³ إن متابعة حركة الحسابات، يستلزم إنجاز وثائق تسمح بمعرفة مختلف العمليات الحسابية، حيث تشمل التالي:

- صحيفة الميزانية للالتزامات والدفع، لمتابعة كل بند في الميزانية حسب اعتماداته المفتوحة.

- الوضعية المالية الشهرية للميزانية والتي تعكس مداخيل ومصاريف المؤسسة كل شهر.

- كشف إجمالي شهري، ثلاثي وسنوي للمرتبات والمنح.

- رصيد الحساب الجاري البريدي ولدى الخزينة.
- التسبيقات والمبالغ النقدية الموجودة على مستوى الصندوق.

5.4. حفظ الأوراق الإثباتية والسندات الخاصة بعمليات التسيير:

المحاسب العمومي مسؤولٌ شخصياً ومالياً عن مسك المحاسبة والمحافظة على سندات الإثبات ووثائق المحاسبة،³⁴ ولحفظ هذه الأوراق والسجلات يسعى إلى وضع ترتيبٍ علمي لها في الخزائن المتوفرة لديه في مكتب المصالح الاقتصادية، حسب مخطط الإحصاء وتصنيف الوثائق المعمول به لدى الوصاية التربوية.³⁵

أما فيما يخص السندات، فتحفظ داخل الصندوق الفولاذي وتكون تحت تصرفه وحده فقط، ذلك لوجوب حفظ الأوراق الإثباتية الخاصة بعمليات التسيير للآمرين بالصرف والمحاسبين العموميين إلى غاية تقديمها للأجهزة المكلفة لتصفية الحسابات أو إلى غاية انقضاء أجل عشر سنوات.³⁶

الخاتمة:

مما أسلفناه في ورقتنا البحثية، نتأكد بما لا يدع مجالاً للشك عِظم الدور المنوط برئيس المصالح الاقتصادية، الممثل بشخص المقتصد، حيث توقفنا عند عديد الأدوار الموكلة إليه والتي تجعل منه نموذجاً متكاملًا للخبرة الإدارية، التربوية والمالية، فمسؤوليته الرئيسية هي التسيير المالي والمادي، بحسن صرفه لأموال المؤسسة في أوجهها وكذا المحافظة على ما تحوزه من ممتلكات عقارية أو منقولة، بما يتطلبه ذلك من إدارة لموردها البشري، الذي ينشط تحت سلطته المباشرة ويحركه حسب المخطط، ضماناً لبلوغ الهدف التربوي المنشود، وهو مالا يتأتى إلا بتنفيذ اللوائح، القوانين والمناشير التي تصدر عن الوزارة الوصية.

يتمحور سر نجاح عمل المقتصد في المؤسسات التربوية، في كيفية التنسيق بين نشاطاته المتشعبة المشار إليها وكذا محاولة تكيف دورها مع المتغيرات العلمية والتكنولوجية الطارئة، من أجل إدراك تنمية تربوية مساندة لركب المجتمع الحديث.

الهوامش:

- 1- أنظر: المادة 32، المرسوم التنفيذي رقم: 315-08، المؤرخ في: 2008/10/11م والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية، مستخرج من الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 59، 2008/10/12م، ص 7. المادة 135، نفس المرجع، ص 19.
- 2- المادة 02، القرار الوزاري رقم: 829، المؤرخ في: 1991/11/13م والمتضمن قرار يحدد كفاءات تنصيب المتقصد واستلام المهام، متوفرة في موقع مديرية التربية لولاية الوادي في الرابط التالي: <http://www.education39.net/node/7490>، تم الاطلاع عليها في: 2017/08/07م، 16:37، ص 96.
- 3- أنظر: المادة 03، نفس المرجع، ص 93.
- المرسوم التنفيذي رقم: 311-91، المؤرخ في: 1991/07/07م، والمتضمن تعيين المحاسبين العموميين واعتماداتهم، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 43، 1991/09/18م، ص 19-20.
- المادة 02، المرسوم التنفيذي رقم: 312-91، المؤرخ في: 1991/07/07م، والمتضمن تعيين المحاسبين العموميين واعتماداتهم، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 43، 1991/09/18م، ص 20.
- 4- المادة 08-04، القرار الوزاري رقم: 830، المؤرخ في: 1991/11/13م والمتضمن قرار يحدد كفاءات تنصيب المتقصد واستلام المهام، متوفرة في موقع مديرية التربية لولاية الوادي، مرجع سابق، ص 93.
- 5- أنظر الملحق رقم: 01.
- 6- المادة 07-02، المرسوم التنفيذي رقم: 49-90، المؤرخ في: 1990/02/06م والمتضمن القانون الأساسي الخاص لعمال قطاع التربية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 06، 1990/02/07م، ص 23-20.
- 7- المادة 10، القرار الوزاري رقم: 829، المؤرخ في: 1991/11/13م والمتضمن قرار يحدد كفاءات تنصيب المتقصد واستلام المهام، مرجع سابق، ص 97.
- 8- أنظر الملحق رقم: 02.
- 9- أنظر الملحق رقم: 03.
- 10- أنظر الملحق رقم: 04.
- 11- أنظر الملحق رقم: 05.
- 12- المرسوم التنفيذي رقم: 91-454، المؤرخ في: 1991/11/23م، المتضمن تحديد شروط إدارة الأملاك الخاصة والعامّة التابعة للدولة وتسييرها ويضبط كفاءات ذلك، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 60، 1991/11/23م، ص 06.
- 13- أنظر الملحق رقم: 06.
- 14- مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2009م، ص 30.
- 15- عبد العزيز النجار، الإدارة الذكية، المكتب العربي الحديث، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2008م، ص 138.
- 16- أنظر الملحق رقم: 07.
- 17- موقع ويكيبيديا، تنسيق إداري، متوفر على الرابط التالي:

https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AA%D9%86%D8%B3%D9%8A%D9%82_%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A، تم الاطلاع عليه في: 2017/08/16، ص 28:19.

18- عبد العزيز النجار، مرجع سابق، ص 209-210.

19- موقع ويكيبيديا، إدارة الاتصال، متوفر على الرابط التالي:

https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D9%84، تم الاطلاع عليه في: 2017/08/16، ص 16:20.

20- عبد العزيز النجار، مرجع سابق، ص 229-230.

21- نبيل أحمد محمود العرايد، دزر القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010م، ص 37.

22- المادة 08 و 11، القرار الوزاري رقم: 829، المؤرخ في: 1991/11/13م والمتضمن قرار يحدد كفايات تنصيب المتقصد واستلام المهام، مرجع سابق، ص 97.

23- المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، القانون والتشريع المدرسي (سند تكويني لفائدة المتقصد ونوابهم)، الحراش، الجزائر، 2004م، متوفر على الرابط التالي:

http://infpe.education.gov.dz/pubinfpes/livers_infpe/livre_gest/legis_loi.pdf، تم الاطلاع عليه في: 2017/08/16، ص 81-92.

24- أنظر:

المادة 33، قانون رقم: 21-90، المؤرخ في: 1990/08/15م والمتضمن قانون المحاسبة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 35، 1990/08/15م، ص 14.

المادة 13، القرار الوزاري رقم: 829، المؤرخ في: 1991/11/13م والمتضمن قرار يحدد كفايات تنصيب المتقصد واستلام المهام، مرجع سابق، ص 97.

25- المادة 18، 35 و 45، قانون رقم: 21-90، المؤرخ في: 1990/08/15م والمتضمن قانون المحاسبة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرجع سابق، ص 13، ص 15.

26- أنظر الملحق رقم: 08.

27- المادة 22 و 33، قانون رقم: 21-90، المؤرخ في: 1990/08/15م والمتضمن قانون المحاسبة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرجع سابق، ص 13-14.

28- المادة 36، قانون رقم: 21-90، المؤرخ في: 1990/08/15م والمتضمن قانون المحاسبة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرجع سابق، ص 15.

29 - أنظر الملحق: 09.

30- المادة 41، قانون رقم: 21-90، المؤرخ في: 1990/08/15م والمتضمن قانون المحاسبة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرجع سابق، ص 15.

31- المادة 47، 48، قانون رقم: 21-90، المؤرخ في: 1990/08/15م والمتضمن قانون المحاسبة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرجع سابق، ص 15.

32- المادة 53، قانون رقم: 21-90، المؤرخ في: 1990/08/15م والمتضمن قانون المحاسبة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرجع سابق، ص 16.

33- المادة 188، قانون رقم: 21-84، المؤرخ في: 1984/12/24م والمتضمن قانون المالية لسنة 1985م، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 72، 1984/12/31، ص 38.

- 34- المادة 35، قانون رقم: 90-21، المؤرخ في: 15/08/1990م والمتضمن قانون المحاسبة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرجع سابق، ص 15.
- 35 - الملحق رقم: 10.
- 36- المادة 63، قانون رقم: 90-21، المؤرخ في: 15/08/1990م والمتضمن قانون المحاسبة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرجع سابق، ص 17.