

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 08 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



مذكرة تخرج نيل شهادة الماستر
فرع علوم مالية
تخصص: مالية المؤسسات

الموضوع:

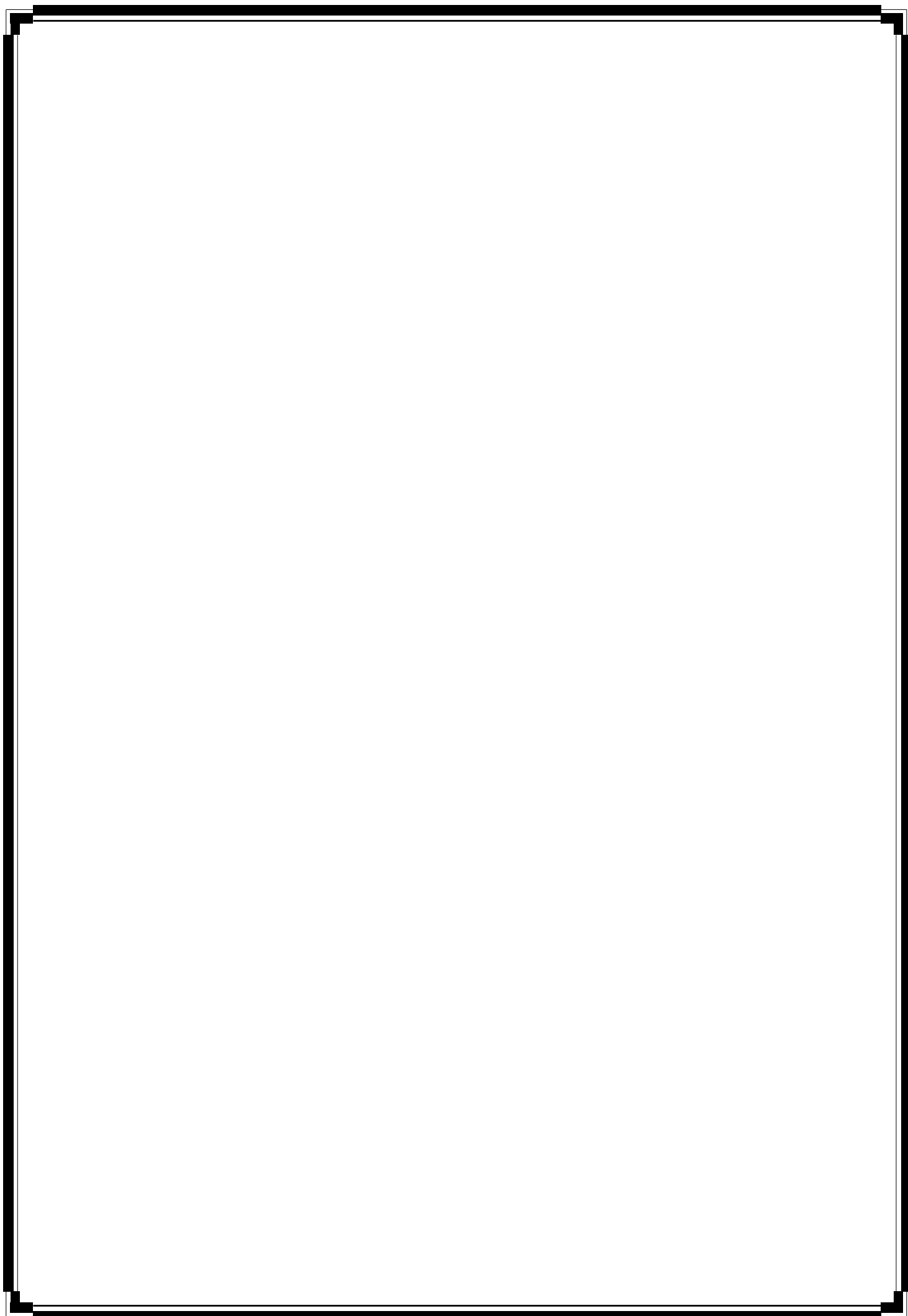
إعداد مشروع الميزانية على أساس مشروع المؤسسة

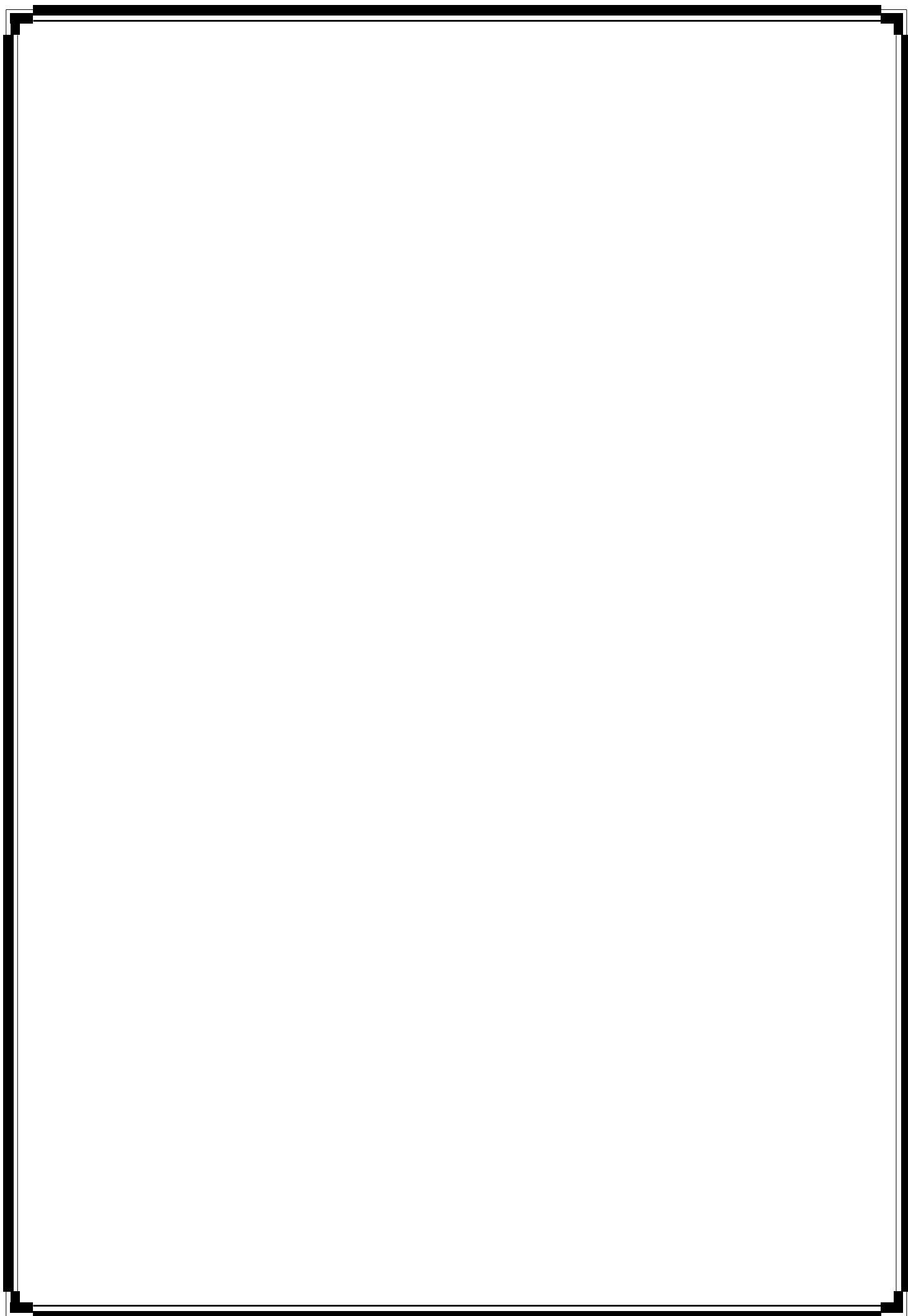
"دراسة حالة : ثانوية سعدي الطاهر العقلة – تبسة -"

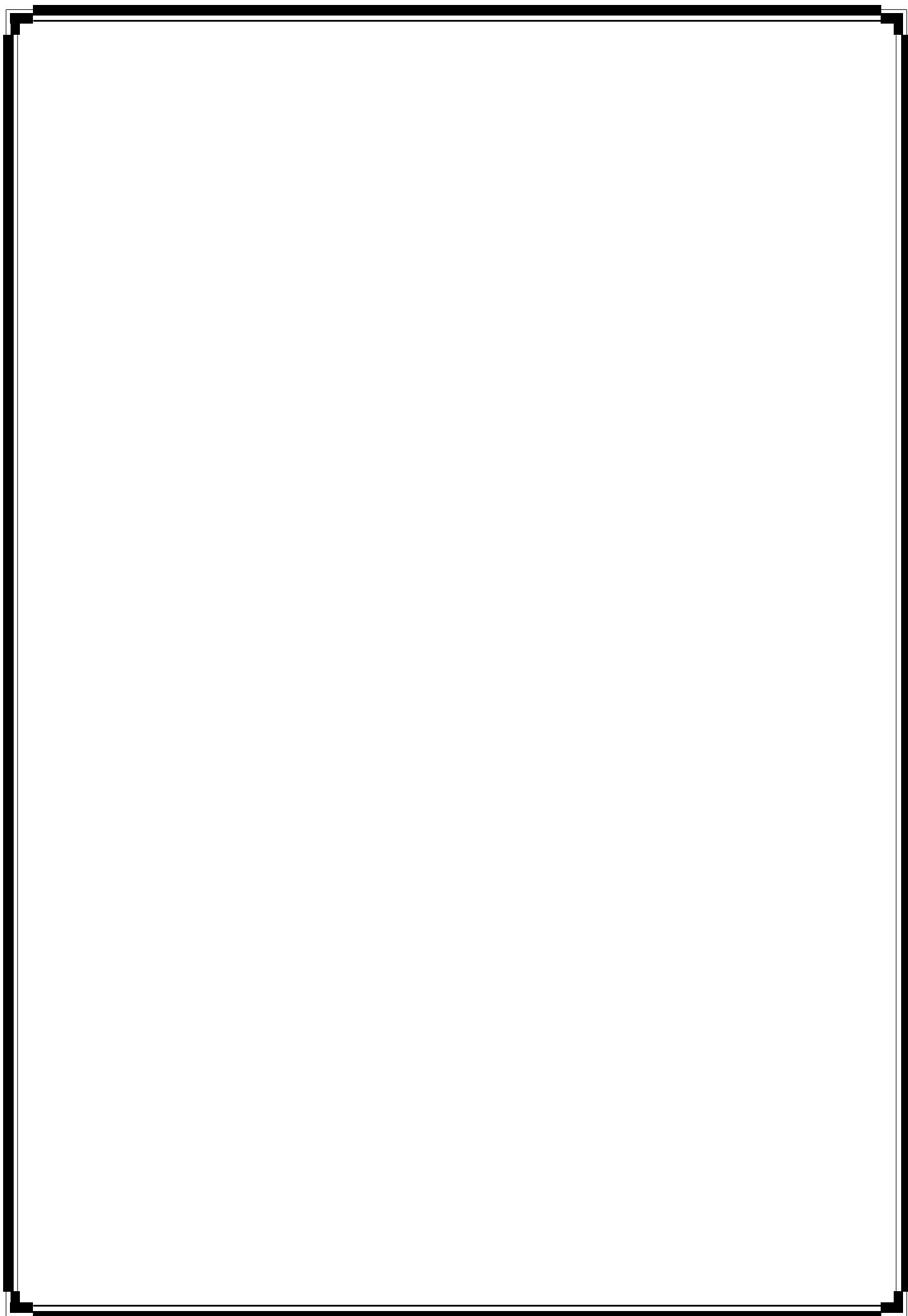
- معطى الله خير الدين

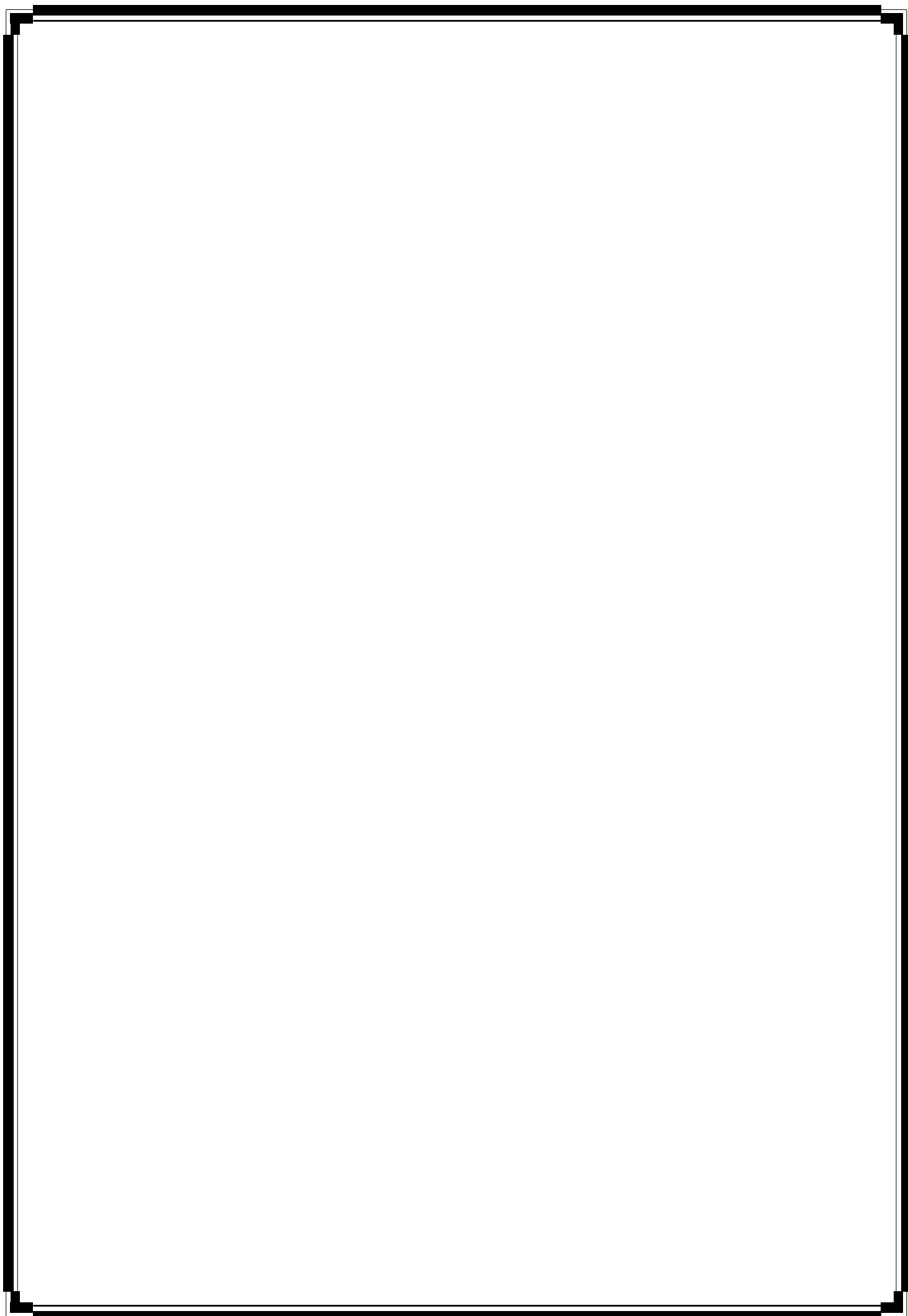
- من إعداد الطالب:
مختار مراحي

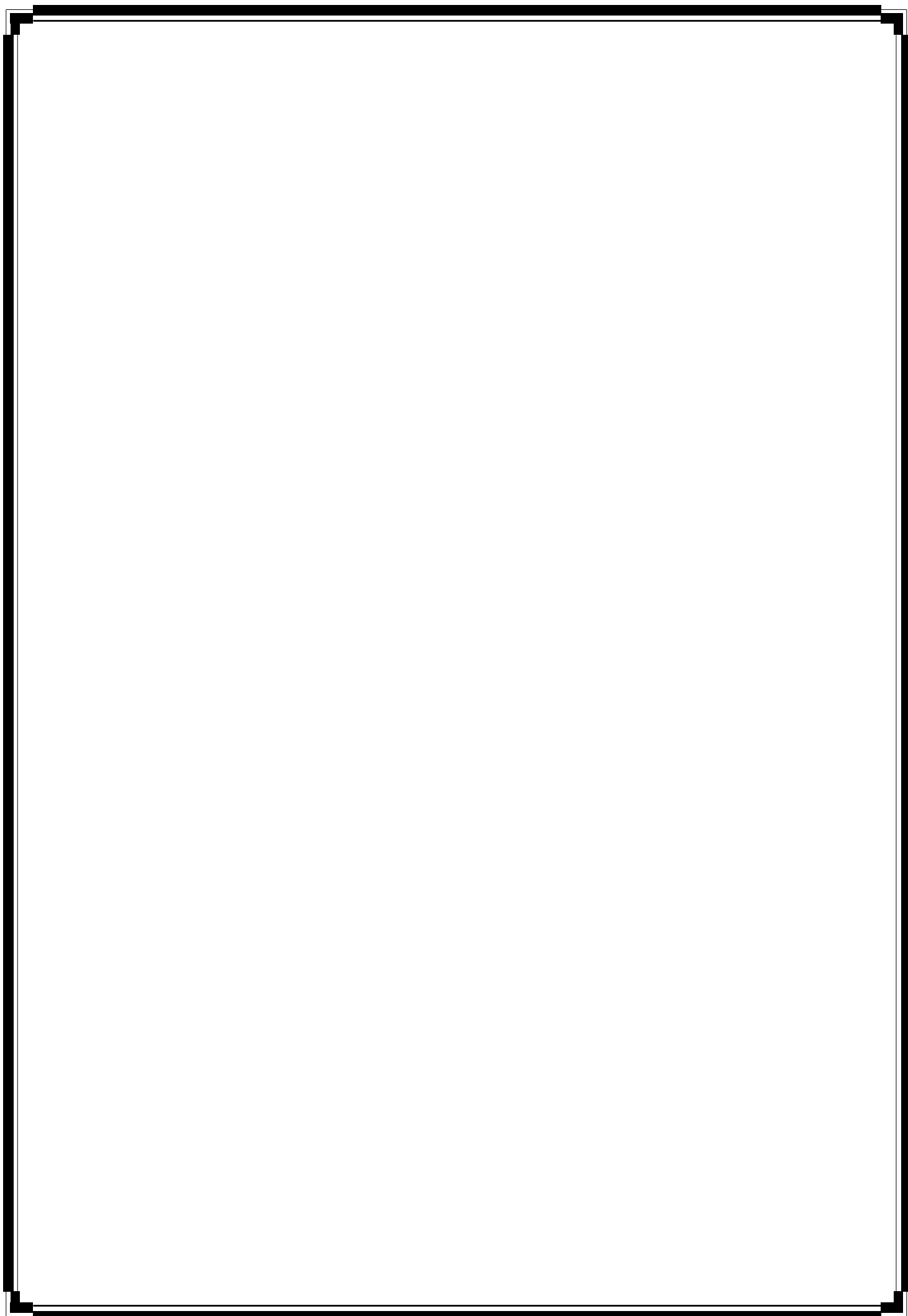
السنة الجامعية: 2012-2013

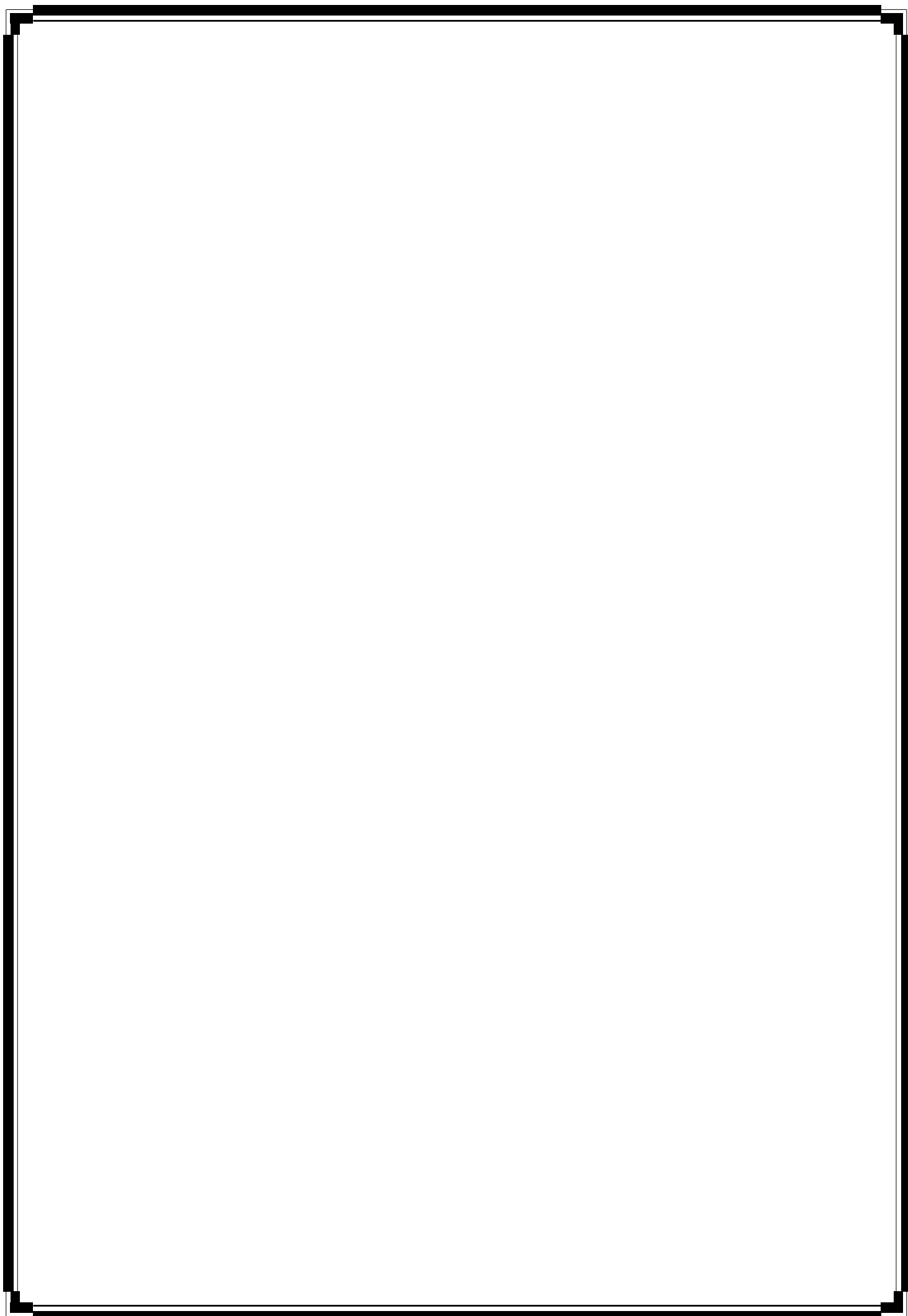












الموضوع:

دور صيغ المداينات الإسلامية في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " ايضاعات على بعض التجارب العربية "

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية
تخصص مالية المؤسسات

- إشراف الأستاذة:

*بوففل سهاام

- إعداد الطالبان :

* جابري سليمة .

* لعيادة وفاء.

السنة الجامعية

2013/2012

شكر و عرفان

الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل و ما كنا لنتممهولا توفيقه ، و لا يسعنا في هذا المقام إلا أن نتقدم بالشكر
الجزيل و التقدير الكبير إلى الأستاذ المشرف السيد

" معطى الله خير الدين " الذي لم يدخر جهدا في توجيهنا و إرشادنا و لم يبخل علينا بعلمه و معرفته .

إلى كافة أساتذة و إطارات جامعة 08 ماي 1945 – قالمة –

و إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إتمام هذا العمل .

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

و الحمد لله الذي هدانا لهذا و ما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله.

و الحمد لله الذي خلق لنا الحياة و وهب لنا القلوب و بث فيها الصفاء و الحب

و الصلاة و السلام على نبيه الكريم.

أشكر الله الذي وفقنا لهذا العمل المتواضع الذي أهدي كل سطر و كل حرف منه إلى من قال عنهما أعز من قائل " و لا تقل لهما أف و لا تنهرهما و قل لهما قولا كريما و أخفض لهما جناح الذل

من الرحمة و قل ربي أرحمهما كما ربياني صغيرا ".

إلى الشمعتان اللتان تحترقان ليملأ نورهما دربي و يشرحا لي صدري... إلى من وهباني حب البحر لأسماكته و من وهبتهما حب السمك لبحره... إلى نهر العطاء المتدفق و نبع الحنان المترقق

و سبب سعادتي التي أحظى بهدي حبها الفياض... شمس حياتي المشرقة أطال الله شروقها... إلى من سقتني دم قلبها للوصول إلى ذروة النجاح... إلى من مهما فعلت ما وفيتها جزاء بسيطاً من فضلها علي

أمي الحبيبة حورية

إلى من كان شقاؤه منبع ثمرة جهدي هذا... إلى من سال جبينه ليسقي أفكارى بأخلاق العلم... إلى من قدم شبابه قربنا لسعادتي و سعادة إخوتي... إلى من يتعب و يشقى ليشق لي طريق العلم و النجاح

أبي العزيز نوار

إليكما أنتما والداي الغاليان أهدي لكما ثمرة عمر دراستي عساني أكون قد حققت أمنيتكما.

كما أهديه إلى من كان يأمل و ينتظر نجاحي، و إلى كل من ضحى في سبيل الوطن الغالي *الجزائر* و إلى شعب فلسطين الحبيبة

كما أهديه إلى الأستاذ الدكتور " معطى الله خير الدين "

كما أهديه إلى أخي و صديقي "يعقوب " و أخوأي تقي الدين و الصغير داود و أختي الغالية خديجة

كما أهديه إلى من تقاسموا معي أفراحي و أحزاني

و إلى جدي و جدتي "محمد و عائشة" رحمهما الله والى جدي صالح و جدتي العزيزة وريدة و ابنهما محمد الأمين المدعو عدلان.

إلى من أعانني في إنجاز هذه المذكرة

إلى من أضحت مكانتهن تنافس مكانة إخوتي إلى من رأيتهم نعم الأصدقاء و الرفاق أقول لكم:

" صالح شعبان ،بوزيد؛ سيف، رمزي ،لزهر، حامد؛ عقبة؛ وليد نحال ، سميحة، إسراء"

إلى جميع دفعة 2012-2013 أسرة العلوم المالية

إلى من كان عمادي و طرق يوميا قلبي و فتح له بابا و دخل و سأل عني و عن أحزاني و أحلامي إلى كل من عرفتهم و إنقيت بهم يوما و أحببتهم في الله .

مختار

الفهرس

العام

	فهرس الجداول و الأشكال
أت	المقدمة العامة
05	الفصل الأول مشروع الميزانية
06	المبحث الأول ماهية الميزانية
06	المطلب الأول تعريف الميزانية
09	المطلب الثاني أهمية و أهداف الميزانية
10	المطلب الثالث قواعد الميزانية
14	المطلب الرابع السجلات المتعلقة بالميزانية
17	المبحث الثاني إعداد مشروع الميزانية
18	المطلب الأول كيفية إعداد مشروع الميزانية
24	المطلب الثاني مناقشة الميزانية و المصادقة عليها
25	المطلب الثالث تنفيذ الميزانية
27	المطلب الرابع الرقابة على الميزانية
30	خاتمة الفصل الأول
32	الفصل الثاني مشروع المؤسسة
33	المبحث الأول ماهية مشروع المؤسسة
33	المطلب الأول تعريف ، مبادئ و أسس مشروع المؤسسة
36	المطلب الثاني أهمية و أهداف مشروع المؤسسة
39	المطلب الثالث مراحل إعداد مشروع لمؤسسة
45	المطلب الرابع عوامل النجاح و العوائق لمشروع المؤسسة
49	المبحث الثاني مكانة مشروع المؤسسة في الإصلاحات
49	المطلب الأول مشروع المؤسسة و النصوص التشريعية
51	المطلب الثاني مشروع المؤسسة و المجالس
55	المطلب الثالث مشروع المؤسسة و المشروع البيداغوجي
59	المطلب الرابع مشروع المؤسسة و المحيط المدرسي
61	خاتمة الفصل الثاني
63	الفصل الثالث علاقة الميزانية بمشروع المؤسسة
64	المبحث الأول دور الميزانية في مشروع المؤسسة
64	المطلب الأول دور المقتصد في مشروع المؤسسة
68	المطلب الثاني أهمية الميزانية في مشروع المؤسسة
72	المطلب الثالث عوائق إنجاز الميزانية
73	المطلب الرابع مميزات إعداد الميزانية على أساس المشروع
74	المبحث الثاني مخطط إعداد مشروع الميزانية على أساس مشروع المؤسسة
74	المطلب الأول التشخيص من الجانب المادي
81	المطلب الثاني التشخيص من الجانب المالي
85	المطلب الثالث مخطط إعداد و تنفيذ الميزانية على أساس المشروع
87	المطلب الرابع إقتراحات لإنجاز الميزانية على أساس المشروع
88	خاتمة الفصل الثالث
90	الفصل الرابع دراسة حالة
91	المبحث الأول مشروع المؤسسة في ثانوية سعدي الطاهر حراث - العقلة -
91	المطلب الأول التعريف بثانوية سعدي الطاهر حراث - العقلة -
92	المطلب الثاني أهداف مشروع مؤسسة ثانوية سعدي الطاهر حراث - العقلة -
93	المطلب الثالث مهام فوج القيادة
95	المبحث الثاني مخطط إعداد مشروع الميزانية على أساس مشروع المؤسسة ثانوية سعدي الطاهر حراث - العقلة -
96	المطلب الأول تشخيص الجانب المادي لثانوية سعدي الطاهر حراث - العقلة -
103	المطلب الثاني تشخيص الجانب المالي لثانوية سعدي الطاهر حراث - العقلة -
110	المطلب الثالث مخطط إعداد مشروع الميزانية على أساس مشروع المؤسسة
112	خاتمة الفصل الرابع
114	الخاتمة العامة
117	قائمة المراجع
	الملاحق

المخلص :

يشهد العالم تطورات مذهلة مست جميع الميادين الإقتصادية ، الإجتماعية ، العلمية ، الثقافية و الإنسانية و قطاع التربية كغيره من القطاعات لم يبقى بعيدا عن هذه التطورات ، و على هذا الأساس شرعت وزارة التربية الوطنية في إصلاح شامل للمنظومة التربوية حيث فرضت هذه الإصلاحات الجديدة ضرورة إعادة النظر في المنظومة التربوية .

و عليه إعتد مشروع المؤسسة في ظل هذه الإصلاحات كخطة حديثة لتحسين التسيير و معالجة مشاكل المؤسسة ، و لتحقيق أهداف هذا المشروع و جب توفر الإعتمادات المالية اللازمة ، و هنا تبرز أهمية الميزانية كعنصر من عناصر نجاح مشروع المؤسسة ، و هو ما تم توضيحه في هذا البحث مركزين على إقتراح مخطط لإعداد مشروع الميزانية على أساس مشروع المؤسسة .

Résumé :

Le monde connait un développement extraordinaire dans tous les domaines tels que économique , sociale, scientifique, culturel et humaine.

Le secteur de l'éducation comme les autres secteurs n'est pas resté à l'écart de ce développement , ce qui a imposé au ministère de l'éducation nationale une refonte radicale du système éducatif.

Et ce, en adoptant un projet d'établissement en vertu de ces nouvelles reformes comme une stratégie pour améliorer la gestion et se confronter aux problèmes de l'établissement.

Et pour attendre les objectifs de ce projet, il fallait mettre à la disposition de l'établissement les crédits nécessaires.

Ce pendant en souligne l'importance du budget en tant que facteur de réussite de ce projet.

Ce qui est expliqué dans notre proposition de recherche axée sur un plan visant à préparer un projet de budget sur la base d'un projet d'établissement.

المقدمة

العامّة

المقدمة العامة :

يشهد العالم تغيرات مذهلة مست جميع الميادين السياسية ، الإقتصادية ، الإجتماعية ، العلمية ، الثقافية و الإنسانية ، نتيجة تراكم المعارف و الإكتشافات الحديثة و التطورات السريعة في مجالات التكنولوجيا ، الإعلام و الإتصال و عليه بات من الضروري مسايرة هذه التطورات بوتيرة متسارعة و متجانسة مبنية على أسس علمية .

و قطاع التربية كغيره من القطاعات لم يبقى بعيدا عن هذه التطورات حيث أدركت الدولة الجزائرية ضرورة إصلاح منظوماتها التربوية بإعتماد طرائق جديدة و منهجيات حديثة في التسيير ، و الإنتقال بذلك من التسيير التقليدي الذي يتسم : بضعف الأداء ، و غياب الفاعلية ، الإحتكار عدم وجود هدف ، الروتينية في التسيير و عدم وجود إستراتيجية واضحة إلى الأنماط الحديثة في التسيير من أجل مواكبة هذا التطور ، انطلاقا من المدرسة التي تعتبر وسيلة المجتمع لإحداث التغيير المستمر للفرد و الجماعة و تحضيرهم للحياة المستقبلية و ذلك بتنمية ذكائهم و ابتكاراتهم و إبداعاتهم آخذين بعين الإعتبار خصوصيات المجلس المعاصر المبنية أساسا على التطور التكنولوجي ، العلمي ، الديمقراطي ، و إحترام الآخر و ميولاته مع مراعاة أصالته و خصائص المجتمع .

و على هذا الأساس شرعت وزارة التربية الوطنية في إصلاح شامل للمنظومة التربوية ، حيث فرضت هذه الإصلاحات الجديدة ضرورة إعادة النظر في تسيير المؤسسة التربوية .

و عليه إعتد مشروع المؤسسة في ظل هذه الإصلاحات كخطة حديثة لتحسين التسيير و معالجة مشاكل المؤسسة التربوية ، و هنا أصبح لزاما على المؤسسة ترجمة المتطلبات الجديدة التي يقتضيها إصلاح النظام التربوي ترجمة فعلية لتلبية الإحتياجات و المتطلبات الاقتصادية و الإجتماعية و الثقافية و تحقيق أهدافها الموضوعية بكل كفاءة و فعالية .

و لتحقيق أهداف مشروع المؤسسة و بالتالي أهداف المؤسسة يجب توفر إعتتمادات مالية ، فالجانب المالي مهم جدا للوصول بمشروع المؤسسة إلى تحقيق النتائج المرجوة منه، و هنا تبرز أهمية الميزانية كعنصر مهم من عناصر نجاح مشروع المؤسسة و إن وضعها و توزيع الإعتتمادات من خلالها يتطلب دراسة جيدة لمعرفة ماذا تحتاج كل مؤسسة و كم تحتاج ؟

و من خلال كل هذا تتضح إذن الإشكالية موضوع البحث و التي يمكن طرحها في التساؤل التالي :

ما علاقة إعداد مشروع الميزانية بمشروع المؤسسة ؟

و يمكن بلورة الإشكالية من خلال الأسئلة الفرعية التالية :

- كيف يتم إعداد مشروع الميزانية ؟
 - ما هو مشروع المؤسسة ، ما هي دوافعه ، ما هي الأهداف المنتظرة منه ؟
 - هل العمل بمشروع المؤسسة ضرورة أم خيار ؟
 - ما علاقة المقتصد بمشروع المؤسسة ؟
 - كيف يتم إعداد مشروع الميزانية على أساس مشروع المؤسسة ؟
 - ما هي العوائق التي تواجه كيفية الإعداد في الميدان ؟
- و للإجابة عن الأسئلة المطروحة تم صياغة الفرضيات التالية التي سنحاول من خلال هذا البحث تأكيدها أو نفيها :

- يعتبر العمل بمشروع المؤسسة خيار للمؤسسات التربوية .
- الميزانية أحد العناصر المهمة لتحقيق أهداف مشروع المؤسسة .
- عوائق إعداد مشروع الميزانية على أساس مشروع المؤسسة كثيرة في الميدان .
- و تكمن أهمية البحث في التعرف على كيفية إعداد مشروع الميزانية ، و محاولة توضيح كل ما يجب عن مشروع المؤسسة و الذي يعتبر أحد أدوات التسيير الحديث في ظل الإصلاحات التي تتبعها وزارة التربية و ذلك بحكم الغموض الذي يكتنف إنجازها ، و من ثم توضيح كيفية إعداد مشروع الميزانية على أساس هذا المشروع .
- و يمكن توضيح الأهداف التي يمكن الوصول إليها من خلال هذا البحث فيما يلي :
- توضيح ماهية الميزانية ، كيفية إعدادها، كيفية المصادقة عليها و تنفيذها و من ثمة الرقابة عليها.
- توضيح ماهية مشروع المؤسسة و أهميته و دوافع العمل به و خطوات و مراحل إعدادها و مكانته في الإصلاحات الحالية .
- توضيح كيفية إعداد مشروع الميزانية على أساس مشروع المؤسسة .
- التطرق إلى أهم العوائق التي تواجه الإعداد ميدانيا .
- أما عن أسباب اختيار الموضوع فتعود بالدرجة الأولى إلى حدائته و محاولة توضيح أحد الجوانب التي لم يتم الإهتمام بها لتحقيق أهداف مشروع المؤسسة و هو الجانب المالي .
- قلة الدراسات و الأبحاث في المجال رغم أهميته بالنسبة للمؤسسات التربوية .
- الرغبة في القيام بالبحث في موضوع جديد.
- و تتلخص أهم الصعوبات التي واجهتنا لإنجاز هذا البحث :
- حداثة الموضوع و من ثمة صعوبة الحصول على مراجع تتطرق لموضوع البحث.
- عدم وجود مرجعية قانونية من وزارة التربية الوطنية توضح العلاقة بين إعداد مشروع الميزانية و مشروع المؤسسة .
- ضيق مدة التكوين .
- عدم وضوح كيفية العمل بمشروع المؤسسة لدى المؤسسات التربوية و من ثمة صعوبة القيام بالجانب التطبيقي .
- و للإجابة على إشكالية البحث و إثبات صحة أو نفي الفرضيات تمت الدراسة بالإعتماد على المنهجين التاريخي و التحليلي ، حيث يتعلق المنهج التاريخي بالجانب النظري من خلال التغطية الأكاديمية لمختلف الجوانب الموضوع ، أما المنهج التحليلي فيتعلق بالجانب التطبيقي للوقوف على كيفية إعداد مشروع الميزانية على أساس مشروع المؤسسة .
- و لتحقيق منهجية هذه الدراسة تم استخدام الأدوات و مصادر البيانات التالية :
- المسح المكتبي بالإطلاع على مختلف المراجع العربية و الأجنبية على حد سواء .
- مختلف الدراسات و الأبحاث و المجالات و المقالات المتخصصة التي لها علاقة بموضوع البحث
- الإنترنت
- مذكرات التخرج و الملتقيات .
- و قد تم تقسيم هذا الموضوع إلى أربعة فصول :

- الفصل الأول يتناول ماهية الميزانية ، و كيفية إعدادها.
- أما الفصل الثاني فقد تم تسليط الضوء على ماهية مشروع المؤسسة و مكانته في الإصلاحات الحالية .

- و في الفصل الثالث تم الربط بين مشروع المؤسسة و مشروع الميزانية من خلال توضيح العلاقة بينها و كيفية الإعداد .
- و في الفصل الأخير تم تطبيق الدراسة النظرية عن طريق محاولة إعداد مشروع الميزانية في إحدى المؤسسات التعليمية على أساس مشروع المؤسسة . ثم الوصول إلى خاتمة عامة تم تضمينها مختلف النتائج .

الفصل الأول : مشروع الميزانية

الفصل الأول: مشروع الميزانية

النشاطات المالية للمؤسسات العمومية تجري حسب وتيرة زمنية متكررة ومنتظمة ومضبوطة، فإيراداتها و نفقتها مقدرة مسبقا لسنة كاملة طبقا لجدول مفصل يكتسي طابعا إلزاميا حيث انه لا يمكن تحصيل أي إيراد إذا لم يكن مسجلا ضمن هذا المخطط و لا يمكن الالتزام بأية نفقة دون تسجيلها مسبقا في هذا البرنامج المالي السنوي الذي يدعى بالميزانية.

إن الميزانية العامة تعتبر من أهم أدوات تنفيذ السياسة المالية، ذلك لأنها الوثيقة التي تحدد بدقة أولويات واتجاهات السياسة المالية خلال فترة زمنية محددة من أجل توفير التمويل اللازم والكافي لمواجهة حاجات المجتمع ذات الأولوية المحددة والمتفق عليها سابقا.

وقد تم خلال هذا الفصل محاولة الإلمام بمشروع الميزانية من خلال:

◆ ماهية الميزانية.

◆ كيفية إعداد مشروع الميزانية.

الميزانية بمثابة تقدير للنفقات والإيرادات و تعتبر المرآة الحقيقية لأي مؤسسة تربية فتسهل مراقبة عمل المؤسسة، كما أنها تبين الإيرادات والنفقات الاحتمالية المستقبلية للمؤسسة و تظهر الميزانية كاحتراس أو حيلة و عملية حسنة للتسيير المالي.

وسيتم توضيح ماهية الميزانية من خلال هذا المبحث و الذي تضمن:

تعريف الميزانية.

أهمية و أهداف الميزانية.

قواعد الميزانية.

السجلات المتعلقة بالميزانية.

المطلب الأول: مفهوم الميزانية

إن كلمة (Budget) ذات أصل أنجلوسكسوني وهي تعبر عن الحافظة التي تحتوي علي الوثائق المتعلقة بالميزانية الخاصة بمؤسسة أو دولة إذًا فالميزانية هي أداة الرقابة حيث تظهر فيها أوجه الإنفاق.

إن للميزانية تعاريف عديدة و كثيرة و من بين التعاريف الأكثر استعمالاً و شيوعاً ما يلي:

الفرع الأول: ميزانية الدولة

تعريف ميزانية الدولة

كانت كلمة ميزانية تعني نفود أو محفظة عامة و كانت تستخدم لحفظ كشوف إيرادات الدولة و نفقاتها¹

وقد استخدم هذا التعبير في إنجلترا لوصف الحقيبة الجلدية التي كان يحملها وزير المالية عند ذهابه إلى البرلمان، و تحفظ فيها كشوف احتياجات حكومته من إنفاق و مواد مالية.

كما استخدم من هذه الكلمة إيصال للتعبير عن المستندات التي تحفظ في هذه الحقيبة، وهي عبارة عن الخطة المالية التي تعرض على الهيئة التشريعية للتصديق عليها ثم شاع استخدامها بعد ذلك لتعبير عن القيمة المالية لدولة أو ميزانية الدولة.

كما أن الميزانية تعد عادة لمدة عام وتختار مدة العام هذه لكونها المدة المناسبة و لكونها تضم فترة كاملة الفصول فيما يتعلق بالإنفاق والجباية و سلامة التقدير و إحسان الرقابة والهيئة العامة المعنية هي الدولة أو إحدى الهيئات العامة التابعة لها كالمؤسسات العامة و غيرها من المشروعات العامة.

¹ محمود إبراهيم الوالي ، علم المالية ، ديوان المطبوعات ، الطبعة الثانية ، 1999 ، ص : 20

و يمكن أن نعرف ميزانية الدولة على أنها:

تتشكل من إيرادات و النفقات النهائية للدولة المحددة سنويا و الموزعة وفق الأحكام التشريعية و التنظيمية المعمول بها .
الوثيقة الوحيدة التي تتوقع و تقدر و تجيز النفقات العامة لمدة زمنية متصلة محددة غالبا ما تكون سنة.
العناصر المكونة لميزانية الدولة :

تتكون ميزانية الدولة بطبيعة الحال من عنصرين هما: النفقات و الإيرادات ¹

1-2 الإيرادات :

و تتمثل في الضرائب التي تفرضها الدولة على المواطنين، حيث ينص الدستور 1989 في مادته 61 على أن كل المواطنين متساوون في أداء الضريبة و يجب على كل واحد أن يشارك في تمويل التكاليف العمومية حسب قدرته الضريبية. لا يجوز إن تحدث أي ضريبة إلا بمقتضى القانون و لا يجوز أن تحدث بأثر رجعي أي ضريبة أو جباية أو رسم أو أي حق كيف ما كان نوعه.

و كذلك الرسوم المختلفة و الرسوم الجبائية و الرسوم الجمركية و رسوم التسجيل... بالإضافة إلى الضرائب و الرسوم قد تلجأ الدولة إلى القروض سواء كان القرض داخليا أو خارجيا من البنوك العالمية.

2-2 النفقات :

قد قسم القانون الجزائري النفقات إلى: نفقات التجهيز و نفقات التسيير و الاستثمارات

تخص نفقات التسيير نفقات مختلف الوزارات و النفقات المتعلقة بتدخلات الدولة كإعانات التي تقدمها الدولة في الحالات الاستثنائية كالكوارث الطبيعية و الفيضانات و الزلازل.

نفقات التجهيز التي هي على عاتق الدولة و تتمثل النفقات الخاصة بالاستثمارات التي تعتمزم الدولة القيام بها و تدرجها في مخططها العام سواء في المجالات الاقتصادية و الاجتماعية كالصناعية و الزراعية و الإسكان و غير ذلك.

أما النفقات فتتعلق بالاستثمارات ذات البيعة الإنتاجية حيث يكون التمويل مدعما بمساعدات خارج الميزانية تشمل الاستثمارات الخاصة بالهيئات المستقلة كقطاع المحروقات و الفلاحة و الصيد البحري و المواصلات السلكية و اللاسلكية و المناطق الحضرية و الإعلام.

¹ الجزائر ، القانون رقم 17/84 المؤرخ في 1984/07/07 ، المتعلق بقوانين المالية المعدل ، المادة السادسة (الجريدة الرسمية رقم 28 لصادرة بتاريخ 1984/07/10)

الفرع الثاني: ميزانية المؤسسة التربوية

تعريف ميزانية المؤسسة التربوية

إن المؤسسة التربوية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، و بهذه الصفة وتجسيدا لمبدأ المحاسبة العمومية لها ميزانية طبقا للقانون 21/90⁽¹⁾، و منه يمكن تعرف ميزانية المؤسسة التربوية على أنها:

1. وثيقة تحتوي على كل المداخل التي يجب على المؤسسة متابعتها في مدة زمنية معينة (سنة ميلادية) و المصاريف (النفقات) التي يسمح دفعها خلال نفس المدة⁽²⁾.

2. الميزانية عبارة عن بيان تعدادي لأن كل الإيرادات و النفقات تظهر في صورة أرقام عددية مالية، مقسمة إلى تقسيمات متناسقة في أبواب و فصول و بنود و هو كذلك بيان تقدير لأنها تقدير احتمالي لما سيكون عليه الحال في المستقبل و تعد الميزانية لفترة زمنية مقبلة مدتها سنة كاملة⁽³⁾.

و يمكن أن نستنتج من هذه التعاريف:

وثيقة تحتوي على بيانات تعدادية تقديرية.

تحديد نفقات و إيرادات الدولة و بذلك تظهر توازن الميزانية.

عملية ترخيص بتحميل الإيرادات و دفع النفقات.

هيكلية ميزانية المؤسسة التربوية

تتكون ميزانية المؤسسة التربوية من:

العنوان titre

الفصل section

الباب chapitre

المادة article

الفقرة rubrique.....

المطلب الثاني: أهمية و أهداف الميزانية

إن للميزانية دور كبير في توجيه الحياة الاقتصادية و السياسية للدولة، و للميزانية أيضا أهداف تنسق بين الإيرادات و النفقات لتحقيق الأهداف المقررة.

الفرع الأول: أهمية الميزانية

تعتبر الميزانية المرآة الحقيقية لأية هيئة حاكمة فهي أداة مراقبة تسهل مراقبة عمل الحكومة أو أية هيئة مستقلة، و بدونها لا يمكن أن تسير المصالح العامة سيرا منتظما، فهي وثيقة إدارية تبين فيها النفقات و الإيرادات الاحتمالية المستقبلية، إذ يجب أن يصوت عليها البرلمان و لذا فهي تعد في النظام البرلماني عمل إجازه إلى جانب كونها عمل تقديري، و قد أصبح اعتماد المجالس الشعبية للميزانية مبدأ من مبادئ القانون العام في كل الدول ذات الحكومات النيابية⁽¹⁾.

الفصل الأول : مشروع الميزانية

و للميزانية أهمية بالغة من الناحية السياسية لأن التزام السلطة بالتقويم كل سنة إلى السلطة التشريعية بخطتها المالية لكي تقبلها أو ترفضها أو تعديلها يعني إخضاعها للرقابة الدائمة لهذا المجلس، وكذلك تتمتع الميزانية بأهمية كبيرة من الناحية الاقتصادية والاجتماعية بحيث تستطيع الدولة بواسطتها أن تعدل في توزيع الدخل القومي على الطبقات المختلفة للمجتمع عن طريق الضرائب و النفقات العامة.

و بالتالي أصبح للميزانية دور فعال في تحقيق العدالة الاجتماعية وتعبئة القوى الاقتصادية و المساهمة في زيادة الدخل القومي و رفع مستوى المعيشة.

الفرع الثاني: أهداف الميزانية

للميزانية أهداف ويقصد بها تصنيف أنواع الإيرادات و النفقات و ترتيبها في تقسيمات رئيسية و فرعية و إعطاء كلا منها أرقاماً متسلسلة أو رموزاً لكي تشكل في النهاية نظاماً يوضح التقسيمات المختلفة لميزانية المؤسسة التربوية، و يهدف هذا التقسيم عموماً إلى التنسيق بين الإيرادات و النفقات، كما يسهل عملية تنفيذ الميزانية و تحقيق الرقابة و المتابعة.

و تنقسم أهداف الميزانية إلى ما يلي(2):

معرفة و تحديد مدى كفاءة المسيرين في تحصيل الإيرادات.

تساعد على إجراء التقديرات اللازمة للإيرادات في الميزانية العامة.

تسهل تحضير الحسابات الختامية فيما يخص الإيرادات.

أهداف تقسيم النفقات

1. تساعد على إجراء التقديرات لنفقات السنة المالية المقبلة.

2. تحديد المسؤوليات عند تجاوز اعتماد الاستخدامات في الأغراض المخصصة لها.

3. تسهيل تحضير الحسابات الختامية فيما يخص النفقات.

المطلب الثالث: قواعد الميزانية

تخضع المالية العامة التقليدية لمجموعة من القوانين اصطلح على تسميتها قواعد الميزانية و الهدف من هذه القواعد هو تسهيل معرفة المركز المالي للسلطة وتسيير الرقابة عليه وتتمثل أهم قواعد الميزانية في:

قاعدة سنوية الميزانية :

تقضي المادة الثالثة من القانون رقم 17/84 بأن قانون المالية لسنة " يقدر ويرخص بالنسبة لكل سنة مدنية بمجمل مواد الدولة و أعبائها ... : و هكذا ترسم الميزانية لمدة سنة.

وقد اختيرت هذه المدة لاعتبارات مالية وسياسية، فمن الناحية المالية تختار سنة لكونها أصلح مدة لتقدير النفقات و الإيرادات فهي حد طبيعي لتكرار العمليات المالية لاحتوائها على دورة كاملة الفصول و بعد انقضاء السنة تنتهي جميع الفصول، و من الناحية السياسية تعتبر مدة السنة المالية مدة مناسبة لمراقبة الهيئة التشريعية للحكومة فيما يتعلق بتصرفاتها المالية، إذ لو قصرت عن ذلك لأصبحت تلك الرقابة مرهقة و لكان مصيرها التعطيل، و لو طالت عن ذلك لأدي إلى ضعف الرقابة(1).

الفصل الأول : مشروع الميزانية

و نستطيع القول أن السنة المالية الواحدة ليس المقصود منها السنة الميلادية، فمثلا في الجزائر و فرنسا تبدأ السنة المالية من 01 جانفي إلى 31 ديسمبر، و في بريطانيا و ألمانيا و العراق السنة المالية تبدأ من 01 أبريل إلى 31 مارس.

قاعدة وحدة الميزانية

تعني وحدة الميزانية أن تدرج تقديرات جميع نفقات الدولة وجميع إيراداتها في ميزانية واحدة و ذلك(2) :

- لتسهيل معرفة مركز الدولة المالي و ذلك بمقارنة مجموع النفقات بمجموع الإيرادات ليتبين إن كان هناك عجز أو فائض أو توازن في الميزانية.

- لتجنب الباحث إجراء التسويات الحسابية التي يلزمها الأمر لدراسة و فحص الميزانية.

- لتسهيل على السلطة التشريعية مهمة ترتيب الأولويات للإنفاق العام للدولة ككل.

و كانت هذه القاعدة من القواعد الأساسية في المالية التقليدية، أما المالية الحديثة فتسمح باستثناءات عديدة لا تأخذ شكل الميزانية الواحدة.

و من بين هذه الاستثناءات الواردة على مبدأ وحدة الميزانية:

*1 الميزانية غير العادية :

و هي الميزانيات التي توضع خصيصا لعمل طارئ كالحروب أو القيام بمشروعات استثمارية كبيرة كبناء السدود أو مد السكك الحديدية، و تغطي النفقات غير العادية من إيرادات غير عادية للقروض.

*2 الميزانيات الملحقة :

وهي الميزانيات التي تتمتع بموارد خاصة، كمرافق العامة ذات الطابع الاقتصادي و التي تتمتع باستقلال مالي و يبرر وجود هذه الميزانيات أنها تعطي الحرية للمرافق العمومية في مزاوله أعمالها دون التقيد بالرتين الإداري حتي تستطيع مباشرة النشاط التجاري على قدم المساواة مع المشروعات التجارية الأخرى.

*3 الميزانيات المستقلة :

و يقصد بها الميزانيات المشروعات العامة ذات الطابع الاقتصادي، و تتميز بأنها لا تخضع للقواعد و الأحكام الخاصة بالميزانية العامة للدولة، و أن بديتها تختلف عن بداية الميزانية العامة، كما أنها لا تعرض على البرلمان.

*4 الحسابات الخاصة على الخزينة :

الفكرة التي وراء إنشاء الحسابات الخاصة بالخزينة إن كل دخول للأرصدة ليست بالضرورة إيراد، كما إن كل خروج للأموال من الخزينة ليست حتما نفقة، لهذا فان حركة الأرصدة المؤقتة يجب أن تتم محاسبتها منفصلة حتي يعطي ذلك وضوحاً أكثر لوثيقة الميزانية.

ويصف القانون 17/84 الحسابات الخاصة بالخرينة إلى خمسة أصناف:

- الحسابات التجارية.
- حسابات التخصيص الخاص.
- حسابات التسبيقات.
- حسابات القروض.
- حسابات التسوية مع الحكومة الأجنبية.

3- قاعدة شمولية الميزانية :

يختلط مبدأ شمولية الميزانية نوعا ما مع مبدأ وحدوية الميزانية الذي يتمثل كما لاحظناه سالفاً في وضع كل الإيرادات من جهة وكل النفقات من جهة أخرى في وثيقة واحدة على غرار مبدأ الوحدة فمبدأ الشمولية يقتضي عرض الإيرادات و النفقات بكيفية مفصلة، ويقتضي أيضا تجميع كل الإيرادات المؤسسة في كتلة واحدة و منها تقتطع من الحساب مجموع النفقات.

يظهر مبدأ الشمولية لا كمبدأ متميز لكن كانعكاس ببساطة لقاعدة وحدوية الميزانية كما هو بشأن المبدأ الآخر الذي هو مبدأ عدم تخصيص إيرادات معينة لنفقات معينة، و عليه فإن مبدأ الشمولية يمنع منعاً باتاً التعويض بين الإيرادات و النفقات.

4- قاعدة عدم التخصيص :

و المقصود بعدم التخصيص هو عدم تخصيص نوع معين من الإيرادات لتغطية نوع معين من النفقات مثل تخصيص الرسوم الجامعية لتغطية النفقات الخاصة بالجامعة و كذا إيراد رسوم السيارات لتغطية نفقات إنشاء الطرق و صيانتها، لذا نجد ان الأساليب العامة الحديثة تنكر مبدأ التخصيص و تأخذ بمبدأ عدم التخصيص⁽¹⁾.

و تأخذ قاعدة التخصيص أربعة استثناءات :

النقل :

يعتبر أخطر إجراء يمس تخصيص الاعتماد، يؤدي إلى تغيير في طبيعة النفقة ضمن ميزانية نفس الوزارة خلال السنة المالية لهذا لا يمكن النقل الا ضمن حدود الإعتمادات المفتوحة في الميزانية، كما لا يجوز النقل من فصل تقييمي لفائدة فصل يتضمن اعتماد حصري، أيضا لا يمكن النقل من فصول تتضمن أجور المستخدمين.

2. التحويل :

يغير التحويل من المصلحة المكلفة بإنجاز النفقة دون تغيير في طبيعتها و بالتالي فهو أقل خطورة من النقل مادامت لغرض واحد، لهذا لا تشكل التحويلات سوى استثناء شكليا على قاعدة التخصيص.

3. الاعتمادات الإجمالية :

تبقى الاعتمادات الإجمالية كاستثناء ثالث يورده الفقه المالي، و يقصد بها تلك الاعتمادات التي يتعذر توزيعها على فصول أثناء التصويت عليها، كالأعباء المشتركة.

4.الأرصدة السرية :

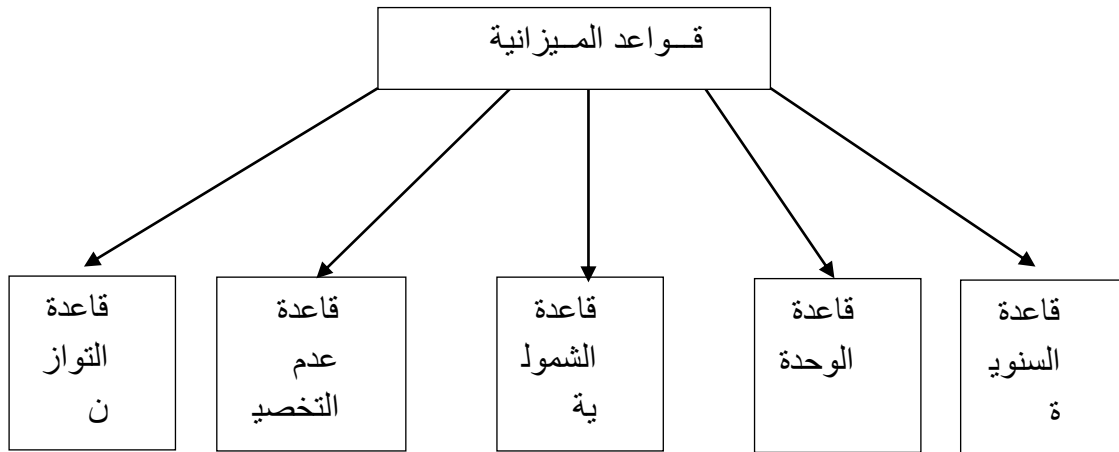
تعتبر أموال عمومية غير خاضعة لقواعد المحاسبة العمومية و لا لقواعد الميزانية، و تظهر كوضعية خاصة فرضتها طبيعة الدولة.

5.قاعدة توازن الميزانية :

معني مبدأ توازن الميزانية هو إن تتساوى جملة الإيرادات العامة مع جملة النفقات العامة و اعتمادا على ذلك فلا تعتبر الميزانية محققة لمبدأ التوازن إذا زاد إجمالي النفقات العامة عن إجمالي الإيرادات العامة لأن هذا يعبر عن وجود عجز، و كذلك حالة زيادة الإيرادات عن النفقات العامة مما يعبر عن وجود فائض غير مستغل⁽¹⁾.

إلا أن علماء المالية العامة المحدثين يرون عدم الأخذ بهذا المبدأ و يقولون بأنه على الدولة أن تكيف الحالة الاقتصادية عن طريق إحداث عجز أو فائض في ميزانيتها لأجل معالجة هزات الدورة الاقتصادية في الدول الرأسمالية و كذا تحقيق التنمية عن طريق زيادة النفقات الاستثمارية في الدول النامية.

الشكل رقم (01): قواعد الميزانية



المصدر: من انجاز الطالب

المطلب الرابع: السجلات المتعلقة بالميزانية

الفصل الأول : مشروع الميزانية

تتمثل السجلات التي لها علاقة بالميزانية في عدة سجلات خاصة بالمداخل و المصاريف و السجلات المشتركة، و تظهر هذه السجلات في الأتي(1):

1* السجلات و الوثائق الخاصة بالمداخل :

و تتمثل فيما يلي:

1*1 سجل الوصلات :

و هو سجل يحتوي على وصلات تحمل أرقاما متسلسلة بدءا من أول وصل إلى آخر وصل، ويكون مؤشرا من طرف رئيس (مدير) المؤسسة و كل دخل مهما كان نوعه أو مصدره يسجل في وصل مستقل وتجمع المداخل المسجلة في سجل الوصلات في جدولين:

الأول يوضع فيه مبلغ كل دخل على أن تجمع المبالغ المسجلة في اخر كل يوم، أما الثاني فتجمع فيه المداخل من 1 جانفي الى اليوم الجاري أما الوصول فيشمل المعلومات التالية:

رقم الوصل.

مبلغ الدخل بالحروف الأبجدية.

طريقة الدفع.

موضوع الدخل مفصلا.

2*1 سجل الايرادات :

و هو سجل حسابي يسجل فيه المداخل التي سجلت في سجل الوصلات حيث تنقل فيه محتويات الوصلات بنفس الترتيب التسلسلي، و وظيفة سجل الايرادات تتمثل في كونه يعطي توزيع عمليات الميزانية و مواردها مع التفريق بين مداخل الفقرات الاضافية للميزانية السابقة والميزانية الحالية و مداخل المصالح الخارجة عن الميزانية، و يختم مصنف المداخل في آخر الشهر من طرف رئيس (مدير) المؤسسة عند مراقبته للحساب في آخر الفصل.

3*1 سجل الحساب المفتوح لدى الخزينة و الغير:

و هو سجل يحتوي على مجموعة من الصفحات مرقمة و مختومة من الصفحة الأولى الى الصفحة الأخيرة، حيث تنقسم كل صفحة إلى جزئين اثنين:

الجزء الأيمن يتعلق بالحقوق المثبتة و يسجل به جميع المبالغ الواجب تحصيلها.

الجزء الأيسر و يتعلق بالمبالغ المحصلة و يسجل به المبالغ الحقيقية التي تم تحصيلها.

و يتبع هذا السجل بدفترين اثنين:

دفتر خاص بالحساب الإجمالي للمؤسسة.

دفتر به الحساب التفصيلي حسب المواد.

4*1 سجل الحقوق المثبتة :

الفصل الأول : مشروع الميزانية

و هو سجل يستعمل لتسجيل التلاميذ بالنظامين الداخلي و النصف داخلي و المبالغ المحصلة من طرفهم، بداية التسجيل فيه تكون بالأقسام العليا و هذا بناءً على كشف التلاميذ الحاضرين الى 1 اكتوبر.

السجلات و الوثائق الخاصة بالمصاريف :

وهذه السجلات تشبه السجلات السابقة مع الفرق الوحيد أنها مخصصة للمصاريف⁽¹⁾.

1-2 حالة الدفع :

وهي وثيقة من نسختين يسجل فيها المعلومات التالية:

السنة المالية: الباب و البند المقطع منهما المبلغ.

موضوع النفقة و مبلغها.

اسم و عنوان الدائن.

عدد وطبيعة وثائق الإثبات.

وسيلة الدفع.

نجد أيضا في الوثائق و السجلات الخاصة بالمصاريف:

بطاقة الطلب.

حوالات الدفع.

جدول الحوالات المدفوعة.

صحيفة الاستهلاك اليومي.

دفتر نفقات التغذية.

ورقة الممون.

2-2 سجل المصاريف (النفقات) :

يستعمل لتسجيل كل عمليات المصاريف مهما كان نوعها سواء الخاصة بالنسبة للمالية الجارية أو الخدمات الخارجة عن الميزانية، ويسجل به رقم الحوالة، تاريخها، موضوع النفقة، اسم المورد، المبلغ الواجب دفعه، و من الممكن استعماله لأكثر من سنة.

السجلات و الوثائق المشتركة :

وهي السجلات و الوثائق المشتركة بين الإيرادات و النفقات و تتمثل في:

1-3 دفتر حركة الأموال النقدية :

ويستعمل لتفصيل العمليات النقدية سواء كانت مداخيل أو مصاريف أو عمليات تحويل إلى الحساب الجاري الخزيني.

2-3 سجل الصندوق اليومي و الدفتر اليومي للصندوق

الفصل الأول : مشروع الميزانية

يستعمل سجل الصندوق اليومي لتفصيل الصندوق في الجوانب الآتية: الإيرادات، النفقة ، التحويلات إلى مختلف الحسابات، ضبط الأرصدة نقداً أو على مستوى الخزينة، القيام بعملية المراجعة عند كل صندوق، تفصيل الحركات المالية...

أما الدفتر اليومي للصندوق يستعمل لتسجيل العمليات اليومية، حيث كل يوم مخصص له سطر.

3-3 سجل الحساب الجاري بالخزينة

و هو دفتر يستعمل لمتابعة العمليات المتعلقة بالحساب الجاري بالخزينة، إذ يحتوي على مجموعة من الصفحات مرقمة و مختومة من طرف أمين الخزينة.

4-3 سجل الحسابات الخارجية عن الميزانية

و هو سجل يستعمل لكل العمليات المتعلقة بالمبالغ الخارجة عن الميزانية سواء كانت إيرادات أو نفقات، وهي:

الحساب 511 المبالغ المسترجعة

الحساب 512 مبالغ في انتظار التحويل

الحساب 513 خدمات اجتماعية لفائدة التلاميذ

و الجدول التالي يلخص السجلات و الوثائق المتعلقة بالميزانية:

جدول رقم (01): السجلات و الوثائق المتعلقة بالميزانية

السجلات و الوثائق المشتركة	السجلات و الوثائق الخاصة بالمصاريف	السجلات و الوثائق الخاصة بالمداخيل
دفتر حركة الأموال النقدية سجل الصندوق اليومي الدفتر اليومي للصندوق سجل الحساب الجاري بالخزينة سجل الحسابات الخارجة عن الميزانية	سجل المصاريف بطاقة الطلب حوالات الدفع جدول الحوالات المدفوعة ورقة الاستهلاك اليومي دفتر التكلفة سجل المومنين	سجل الوصولات سجل الإيرادات سجل الحساب المفتوح لدى الخزينة و الغير سجل الحقوق المثبتة

المبحث الثاني: إعداد مشروع الميزانية

الفصل الأول : مشروع الميزانية

تعد الميزانية كل سنة مدنية من طرف الأمر بالصرف يعني رئيس (مدير) المؤسسة بالمشاركة التقنية للمسير المالي و العملية تتطلب من رئيس المؤسسة و المسير المالي الدقة والتقيد بالتعليمات بإعداد الميزانية.

و بالتالي فالميزانية أهمية كبرى للمؤسسة التربوية بحيث إعدادها و تنفيذها يؤثران بشكل مباشر على الأداء التربوي للأستاذ و التحصيل الجيد للتلميذ.

إن التسيير المالي في المؤسسات التربوية إن لم يكن منظماً ومبنياً على قواعد عملية قد يخلق متاعب تعرقل سير العمل التربوي بصفة عامة، لأن هذه صعوبة تنعكس مباشرة على المحيط التربوي الذي يعتبر التلميذ دوره الأساسي.

و سيتم توضيح كيفية إعداد مشروع الميزانية من خلال هذا المبحث و الذي تضمن:

- كيفية إعداد مشروع الميزانية.
- مناقشة الميزانية و المصادقة عليها.
- تنفيذ الميزانية.
- الرقابة على الميزانية.

المطلب الأول: كيفية إعداد مشروع الميزانية

قبل التطرق إلى كيفية إعداد الميزانية يستوجب معرفة أنواع الاعتماد الموجهة إلى المؤسسة التربوية.

1. أنواع الإعتمادات

تتمثل أنواع الإعتمادات في(1):

الإعتمادات المحددة

تتكون الإعتمادات المحددة من مبالغ قصوى لا يحق لإدارة المؤسسة تجاوزها خلال دورية التنفيذ أي السنة المالية، فلا يجب جهل هذه التعليمات و الملزمة في نفس الوقت، فلا يمنح الحق المطلق لتجاوز الإعتمادات المفتوحة، و في حالة نفاذ اعتماد محول أو عندما تلاحظ إدارة المؤسسة إن اعتماداً غير كاف لضمان التمويل إلى غاية 31-12 لتلبية الحاجة الذي خصص لأجلها يجب اخذ التدابير اللازمة:

تقليص أقصى حد ممكن من النفقات بحذف النفقات الزائدة حتي تبقى المؤسسة في حدود الإعتمادات المخولة لها.

تقديم طلب تحويل إعتمادات قبل 31-10 من السنة المالية وهذا من بند إلى بند.

الإعتمادات التقديرية

هي الإعتمادات التي تظهر مبالغها في الميزانية و التي هي قابلة للتغير أي يمكن زيادتها أثناء مرحلة التنفيذ و على سبيل المثال: الإعتمادات المخولة لنفقات التغذية، بحيث كانت تكتسي طابعاً تقديرياً في السابق، ويمكن بذلك إعادة تقديرها آلياً من جديد، إما بالزيادة في حالة ارتفاع عدد التلاميذ الداخليين و النصف الداخلي، و إما حالة تقلص عدد التلاميذ بالنسبة للعدد المقدر في الميزانية.

الفصل الأول : مشروع الميزانية

حاليا و بصفة أدق منذ 01 جانفي 1986 أي من تاريخ إدخال مدونة موحدة الميزانية أصبحت اعتمادات التغذية محددة و في حالة ارتفاع عدد التلاميذ يجب إعداد ميزانية إضافية لطلب مبالغ إضافية.

الاعتمادات الإضافية

الاعتمادات الإضافية محددة و تمنح النفقات التغذية و في حالة ارتفاع عدد التلاميذ أو في بعض الحالات الاستثنائية الخاصة مثل ارتفاع تكاليف الأعباء المشتركة في حالة ارتفاع في الرسوم...

الفرع الأول: أعداد ميزانية المؤسسة التربوية

إن كيفية إعداد مشروع ميزانية يتوقف على عاملين أساسين⁽¹⁾.

اعتماد الدولة و المداخل الذاتية للمؤسسة.
التعليمات الوزارية و وثائق مختلفة.

1-اعتمادات الدولة

تعد اعتمادات الدولة من أهم موارد المؤسسة وهي نوعين:

اعتمادات مخصصة لتغطية المصاريف.

اعتمادات تضاف إلى المداخل الذاتية للمؤسسة كمساهمة منها في التغطية جزء من التكاليف التسيير و الدفع بناء على مقاييس معينة مع الملاحظة إن هذه الاعتمادات هي محددة لكل بند من بنود المصاريف لذا لا يسمح بتحويلها من بند إلى آخر إلا بعد إذن مسبق من السلطة الوصية.

2-المداخل الذاتية للمؤسسة

هي مستحقات المؤسسة التربوية مقابل الخدمة التي تقدمها مختلف مصالحها مثل: التكاليف المدرسية، الإيواء بالنسبة للنظام الداخلي.

3-التعليمات الوزارية و الوثائق المختلفة

قبل الشروع في إعداد الميزانية للمؤسسة التربوية يجب العمل على توفير جملة من الوثائق الرسمية المختلفة و تكمن هذه الوثائق في الأتي⁽¹⁾:

قرار منح الاعتماد.

المنشور التطبيقي الذي يشرح عملية الصرف تطبيقاً لقوانين المالية لكل سنة.

الخريطة الإدارية و التربوية.

ميزانية السنة السابقة.

الحساب المالي.

كشف التلاميذ الحاضرين في 01 أكتوبر.

قائمة المستفيدين من الطاولة المشتركة.

قائمة الموظفين المستفيدين من سكن وظيفي.

قائمة الكشوفات الأخيرة للهاتف و استهلاك الكهرباء و الماء و الغاز.

الفصل الأول : مشروع الميزانية

الفرع الثاني: كيفية إعداد ميزانية المؤسسة التربوية

يقوم رئيس (مدير) المؤسسة بمساعدة المقصد كمستشار تقني و بناء على الوثائق المذكورة سابقا و الاعتمادات المفتوحة بإسناد المبالغ المختلفة حسب الفصول و الأبواب و البنود المخصصة لها متبعا الخطوات التالية:

1-المداخل

المداخل تشمل على أربعة فصول رئيسية و كل فصل ينقسم إلى أبواب بدورها تنقسم إلى بنود و هذه البنود تنفرع الى فقرات تفصيلية.

الفرع الأول: مداخيل عاتق الخزينة

الباب 11: إعانات الرواتب و شبه الرواتب و المنح و الأعباء المختلفة أصبحت المرتبات و المنح و الأعباء تدفع للموظفين من طرف مديرية التربية للولاية ابتداء من 2002/01/01 طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 01-232 المؤرخ في 2001/08/09.

الباب 111: إعانات الرواتب و شبه الرواتب و المنح و الأعباء المختلفة.

الباب 12: اعتمادات المنح الوطنية.

البند 121: المنح الوطنية العادية.

البند 122: المنح الوطنية الأخرى.

الباب 13: الاعتمادات الموجهة لنفقات الأخرى على عاتق الخزينة

البند 131: الاعتمادات للتكوين أثناء الخدمة.

البند 132: الإصلاحات الكبرى للمعاهد التكنولوجية.

الباب 14: اعتمادات التسيير للمؤسسة

البند 141: اعتمادات التسيير للمؤسسة

الأطعمة. (تمنح الاعتمادات من السلطة الوصية).

المصالح المشتركة. (تمنح اعتمادات المصالح المشتركة من السلطة الوصية و تقدر بالاعتماد على جملة من النقاط).

عتاد رياضي.

تنشيط ثقافي .

إعانة التجهيز.

تكاليف الأقلام الخاصة بالسبورات البيضاء.

- الفرع الثاني: المداخيل الذاتية

-الباب 21: المعاش و الإطعام

- البند 211: المعاش: يحسب عن طريق: عدد الداخلين x 360

الفصل الأول : مشروع الميزانية

عدد النصف الداخليين $\times 180$

-البند212: الإطعام: ويتعلق بالطاولة المشتركة.

الباب22: مداخيل على العائلات و مداخيل مختلفة

-البند221: مداخيل على العائلات

-مصاريف المراسلة: تحسب عن طريق ضرب عدد التلاميذ $\times 10.00$ دج

-لوازم نسوية: عدد الداخليين $\times 200.00$

-إتلافات (تقدرها المؤسسة)

-البند222: مداخيل مختلفة

-البند223: إيرادات الورشات

الفرع الثالث: إيرادات على الولاية

-الباب31: إيرادات ولائية

-البند311: اعتمادات الإصلاحات الكبرى.

البند312: منح الولاية.

الفرع الرابع: الإيرادات الاستثنائية

-الباب41: إيرادات استثنائية للمؤسسة

-البند411: كتب مدرسية

-البند412: سلفية واسترجاع السلفية

-البند413: استرجاع المدفوعات غير المستحقة

البند414: هبات وتركات

البند415: تعويضات نشاطات غير تكوينية

البند416: الباقي للتحصيل عن السنوات المالية السابقة

البند417: تطهير مصالح خارج الميزانية

البند418: عجز السنة المالية الماضية

-الباب42: إيرادات استثنائية أخرى

2-النفقات

الفصل الأول : مشروع الميزانية

تشمل النفقات على ثلاثة أبواب و هي كالآتي:

الفرع الأول: نفقات على عاتق الخزينة

-الباب 11: إعانات الرواتب و شبه الرواتب و المنح والأعباء المختلفة

-البند 111: إعانات الرواتب و شبه الرواتب و المنح والأعباء المختلفة.

الفرع الثاني 21: التغذية:

تحده البطاقة الوصفية والعدد الحقيقي للتلاميذ المستفيدين من الإطعام المنح

-البند 211: التغذية

-الباب 22: البياضة والعيادة

-البند 221: البياضة

-البند 222: العيادة

-الباب 23: الأعباء الملحقة: حسب الاستهلاك الفعلي للمؤسسة مع مراعاة الزيادات المحتملة و المنصوص عليها من طرف الدولة بإضافة 10%، مع الأخذ بعين الاعتبار زيادة مرافق جديدة و يجب إلا تتجاوز نسبة 40%.

-البند 231: الطاقة والماء.

-البند 232: نفقات البريد: محددة حسب المنشور التطبيقي، الانترنت محددة في المنشور التطبيقي.

-الباب 24: الوسائل البيداغوجية: محددة بالمنشور بنسبة لا تقل عن 30% مع مراعاة حسن استغلالها بطريقة تربوية و علمية

-البند 241: نفقات التعليم العام

-البند 242: نسخ، أقلام السبورات البيضاء

-البند 243: نفقات التعليم التقني

-البند 244: المكتبة

-البند 245: الأنشطة الثقافية و الرياضية

- الباب 25: لوازم المكتب

-البند 251: المستلزمات

-الباب 26: تسديد المصاريف

-البند 261: تسديد المصاريف

الفصل الأول : مشروع الميزانية

-الباب27: عتاد و تجهيز

-البند271: صيانة و تصليح

-البند272: اقتناء و تجهيز

-الباب28: حظيرة السيارات

-البند281: اقتناء أو تجديد السيارات: يحدده المنشور التطبيقي.

-البند282: تسيير حظيرة السيارات

الباب29: توزيع الجوائز

-البند291: توزيع الجوائز

الفرع الثالث: نفقات على عاتق الولاية

-الباب31: نفقات على عاتق الولاية

-البند311: الإصلاحات الكبرى.

-البند312: منح الولاية.

الفرع الرابع: نفقات استثنائية للمؤسسة

-الباب41: نفقات استثنائية للمؤسسة

-البند411: كتب مدرسية

-البند412: قروض و تسديد السلفيات

-البند413: تسديد ما دفع بغير حق.

-البند414: نفقات على الهبات.

-البند415: أداءات أخرى غير التكوين.

-البند416: نفقات على الاعتمادات الممددة.

-البند417: دفع الأرصدة المتبقية من السنة المالية السابقة.

-الباب42: إيرادات استثنائية أخرى

ان تحديد الأهداف و التحضير الجيد بنكثيف الدراسات قبل الشروع في تنفيذ المشاريع سوف يساهم لا محالة في انجاح ما تصبو اليه المؤسسة التعليمية و بلوغ الأهداف المسطرة و تحقيقها بكل كفاءة و فعالية.

الفصل الأول : مشروع الميزانية

المطلب الثاني: مناقشة الميزانية و المصادقة عليها

بعد ان تتم و تنتهي عملية اعداد مشروع الميزانية يقدم الى مجلس التوجيه و التسيير بالنسبة للثانويات و مجلس التربية و التسيير بالنسبة للمتوسطات للمناقشة و الإدلاء بالتحفظات و الاقتراحات التي يراها مناسبة و الاثراء و الموافقة.

بعد ذلك ترسل في ثلاثة نسخ لمديرية التربية قبل الأجل المحدد بالتعليمية الوزارية الأخيرة، و تكون مرفقة بالوثائق التالية⁽¹⁾:

نسخة من مقرر الاعتماد الممنوح.

نسخة من مستخرج محضر مجلس التوجيه و التسيير أو التربية و التسيير في ثلاث نسخ.
تقرير رئيس المؤسسة مفصل في ثلاث نسخ.

اما في ما يخص المصادقة على مشروع الميزانية للثانويات و المتوسطات، التي كانت سابقا من صلاحيات الوزارة هي الآن من صلاحيات مدراء التربية منذ 1987/01/01 و بعد المصادقة على الميزانية من طرف مدير التربية، ترسل نسخة:

للمؤسسة

لمدير المالية والوسائل لوزارة التربية الوطنية

و تحتفظ مديرية التربية بالنسخة الثالثة قصد متابعة و مراقبة تنفيذ الميزانية المؤسسات.

المطلب الثالث: تنفيذ الميزانية

ان تنفيذ الميزانية يشمل على تحقيق الإيرادات و النفقات المتوقعة و المرخصة في ميزانيتها وكذا عمليات الخزينة، وكل هذه العمليات الخزينة، و كل هذه العمليات المالية لا يمكن تصورهما و تحقيقها الا في اطار منظم و طبقا للقواعد العامة للمحاسبة العمومية التي حددها القانون 21/90 المؤرخ في 1990/08/15.

و تتوقف عملية تنفيذ ميزانية المؤسسة العمومية ذات الطابع الاداري على مبدأ اساسي هو القاضي بالفصل بين الصلاحيات الأمر بالصرف و صلاحيات المحاسب العمومي و لهذا المبدأ اهمية كبرى اجمالها في ما يلي:

تقسيم العمل من اجل تحسبن مردودية التسيير.

اختصار الوقت و دقة التنفيذ.

الاستغلال الافضل للأموال العمومية.

تحديد المسؤوليات.

المراقبة المتبادلة بين الأمر بالصرف و المحاسب العمومي.

أعوان تنفيذ الميزانية

يتطلب التنفيذ الميزانية عونين أساسيين هما⁽¹⁾:

الأمر بالصرف

الفصل الأول : مشروع الميزانية

هو كل شخص مؤهل لتنفيذ عمليات الاثبات و التصفية و الأمر بالتحصيل، الإلزام، التصفية و الأمر بالدفع و هو يملك مبادرة التصرف في كل ما يؤدي الى تحسين السير الحسن للمؤسسة العمومية في اطار ما يخول له القانون و الوسائل و الامكانيات المادية المتاحة له(2).

المحاسب العمومي

هو كل شخص يعين بصفة قانونية فضلا عن القيام بعملياتي التحصيل و الدفع بالقيام بالعمليات التالية(3).

تحصيل الايرادات و دفع النفقات

ضمان حراسة الاموال أو السندات أو القيم أو الأشياء أو المواد المكلف بها وحفظها.
تداول الاموال و السندات و القيم و الممتلكات و العائدات و المواد.
حركة حسابات الموجودات.

اجراءات تنفذ الميزانية

تتطلب اجراءات تنفيذ ميزانية المؤسسة التربوية سواء في عمليات تحصيل الايرادات أو دفع النفقات و هما مرحلتان أساسيتان، و رغم انهما يؤديان الى تحقيق هدف واحد فانهما يصدران من شخصين مختلفين.

1-عمليات تنفذ الايرادات

تمر عمليات تنفيذ الايرادات على مرحلتين، الأولى ادارية و تنشأ من خلالها ايرادات و الثانية حسابية تتم فيها التحصيلات.

المرحلة الادارية

تتألف المرحلة الادارية التي هي من صلاحيات الأمر بالصرف من العمليات التالية:

الاثبات.

التصفية.

الأمر بالتحصيل.

-الاثبات

هو الاجراء الذي تتم بموجبه تكريس حق الدائن العمومي(1).

-التصفية

هو الاجراء الذي بموجبه يتم تحديد المبلغ الصحيح للديون الواقع على المدين لفائدة الدائن(2).

-الأمر بالتحصيل

هو اجراء يقوم به الأمر بالصرف عن طريق تسليم سند القبض للمحاسب العمومي الذي يتكفل به و يدونه في كتاباته الحسابية ليصبح من ذلك الوقت مسؤولا عن تغطية و تحصيل الايرادات.

المرحلة الحسابية

تتألف من:

-التحصيل

و هي من صلاحيات المحاسب العمومي، و التحصيل هو الاجراء الذي يتم بموجبه ابراء الدين العمومي.

2-عمليات تنفيذ النفقات

تمر عملية تنفيذ النفقات بأربعة مراحل، ثلاثة منها ادارية و واحدة فقط حسابية:

1-2 المرحلة الادارية

تتألف المرحلة الادارية التي هي من صلاحيات الأمر بالصرف من العمليات التالية:

.الالتزام .

.التصفية.

.الأمر بالصرف.

-الالتزام

الاجراء الذي يتم بموجبه اثبات نشوء الدين(1).

-التصفية

تسمح التصفية بالتحقيق على اساس الوثائق الحسابية وتحديد المبلغ الصحيح للنفقات العمومية(2).

-الامر بالصرف

هو العقد الاداري الذي يأتي طبقاً لنتيجة تصفية و هو امر يصدر الى المحاسب العمومي للدفع من اعتماد مفتوح في الميزانية هذا الامر يصدر عن الامر بالصرف في حوالة الدفع التي تقدم المحاسب بالدفع للدائن حقوقه على المؤسسة، الامر بالصرف خو من صلاحيات الأمر بالصرف وحده(3).

2-2 المرحلة الحسابية

الدفع

يتولى هذه المرحلة المحاسب العمومي دون سواه، و لا يمكن ان تتم الا اذا توفرت الشروط القانونية التي نصت عليها المادة 36 من القانون 21/90 المتعلق بالمحاسبة العمومية، ويتم الدفع بالطرق التالية:

نقداً من خزينة المؤسسة.

بواسطة حوالة بريدية.

المطلب الرابع: الرقابة على الميزانية

الفصل الأول : مشروع الميزانية

تهدف عملية الرقابة الى تحقيق عدة وظائف يمكن اجمالها في ما يلي(1):

-السهر على صحة توظيف النفقات بالنظر الى التشريع المعمول به.

-اثبات صحة النفقات بوضع تأشيرة على الوثائق الخاصة بالنفقات أو التعليل لرفض التأشيرة عند الانقضاء.

-تقديم النصائح للأمر بالصرف في المجال المالي.

-تهدف الرقابة في المؤسسات التربوية الى تجنب الفوضى في تنفيذ الميزانية و النزاهة في التسيير.

1-الرقابة قبل تنفيذ الميزانية

حدد القرار رقم 259/71 المؤرخ في اكتوبر 1971 دور المراقبة و نص على تنصيب مراقبا ماليا على مستوى كل هيئة تنفيذية مهمته التأشير الاجباري المسبق على كل النفقات التي حددها القرار رقم 64/57 المؤرخ في 10 فيفري 1964 و هي نفقات التجهيز والتسيير والاعتمادات الخاصة وصرف مرتبات الموظفين ويتم تنصيب هذه المراقبة الخاصة من أجل:

صحة تبويب تصنيف الميزانية.

صحة توقيع الامر بالصرف.

توفر الاعتمادات.

اما بخصوص الصفقات المختلفة التي تبرمها المؤسسة مع الغير فإنها تخضع لتأشيرة اللجنة الوطنية للصفقات واللجان الوزارية و الولائية والبلدية والتي حق الرقابة الخارجية، موضوع الصفقة، شرعيتها، سعرها، موعد تنفيذها، شروط الاستلام المؤقت و النهائي للأشغال وشروط التسديد(2).

2-الرقابة اثناء تنفيذ الميزانية

تتم هذه العملية من طرف عدة أطراف منها:

1-2 المحاسب العمومي

يقوم المقتصد بتتبع العمليات الادارية التي يتخذها الامر بالصرف، و يتأكد من تطابقها مع القوانين و التعليمات الرسمية السارية.

2-2 مدير المؤسسة

يقوم مدير المؤسسة بصفة الامر بالصرف بمراقبة مستمرة على التسيير المالي والعمليات المالية بصفة عامة و ذلك من خلال مراقبة الصندوق و السجلات المالية المختلفة وتأشيرها على سجل المداخل و المصاريف و مقارنتها مع رصيد الصندوق.

3-2 مدير التربية

يقوم مدير التربية بمتابعة التسيير المالي لكل المؤسسات التابعة له يطلع على شرعية العمليات و احترام صرف بنود الميزانية و السجلات و يفحص الحسابات و الصفقات و يدرس مشروع الميزانية و يأشر على استعمال الاعتمادات الخاصة بالإصلاحات الكبرى و يقدم ملاحظاته على الاعتمادات الاضافية و الاستثنائية(1).

4-2 مجلس التوجيه و التسيير

لهذا المجلس الحق في متابعة تسيير المؤسسة دون حق المراقبة في تنفيذ الميزانية.

5-2 مفتش التربية و التكوين للتسيير المالي

يقوم بمراقبة الامر بالصرف و المحاسب العمومي و يتحقق من صحة العمليات المحاسبة كما يراقب وقف الصندوق و رصيده المالي و دراسة النفقات و المراحل المختلفة.

6-2 المفتشية العامة للمالية

يخضع كل من التسيير المالي و المحاسبة في المؤسسة للرقابة العامة للمالية و تشمل :

طرق تطبيق التشريع المالي و المحاسب .

-التسيير و الحالة المالية.

-صحة و شرعية الحسابات.

3-الرقابة بعد تنفيذ الميزانية

تتم هذه العملية بعد ختام الحساب المالي و إرساله مع كل الوثائق الاثباتية للعمليات الحسابية الى الوزارة الوصية و مجلس الحاسبة و حدد قانون المالية المؤرخ في 1998/03/01 مهام مجلس المحاسبة في :

-تكمين مراقبة مجلس المحاسبة في دراسة الحساب المالي و المستندات و الوثائق المبررة من طرف الأمر بالصرف و المحاسب العمومي المقدمة الى المجلس(2).

-يمكن لمجلس المحاسبة ان يطلب معلومات و تحقيقات من المحاسب العمومي او الأمر بالصرف فيما يخص الحساب المالي و في حالة عدم الاجابة يعاقب الطالب بمبلغ مالي يتراوح بين 100دج الى 600دج(1).

- في حالة عن التأخير عن ارسال الحساب المالي أو التحقيقات المطلوبة يتلقى المحاسب عقوبة مالية قدرها 100 دج عن كل شهر عن العقوبة المنصوص عليها في المادة 40، ويمكن للمجلس المحاسبة تعين محاسب جديد إذا تجاوز التأخير مدة 6 أشهر (2).

خاتمة الفصل الاول

لقد خصصنا الفصل الاول لدراسة الميزانية و التي تعرضنا فيها الى المفاهيم واهداف و كيفية الاعداد و التنفيذ و الرقابة عي الميزانية و من خلال ذلك نستطيع القول ان الميزانية بالغة الاهمية في المؤسسة التربوية فاعدادها و تنفيذها يؤثران بشكل مباشر و فعال على الاداء التربوي للأساتذة و التحصيل الجيد للتلاميذ و كل عمال المؤسسة التربوية.

فتسيير الميزانية يجب ان يكون منظماً و مبنياً على قواعد تكمن بالدرجة الاولى في انجاز و تنفيذ الميزانية التي تمثل التنظيم التربوي للمؤسسة.

الفصل الثاني : مشروع المؤسسة

الفصل الثاني : مشروع المؤسسة

شرعت وزارة التربية الوطنية في إصلاح شامل للمنظومة التربوية ، حيث فرضت هذه الإصلاحات الجديدة ضرورة إعادة النظر في تسيير المؤسسة التربوية .

وعليه إعتد مشروع المؤسسة في ظل هذه الإصلاحات كخطة حديثة لتحسين التسيير و معالجة مشاكل المؤسسة التربوية .

و لقد أصبح مشروع المؤسسة حقيقة ، و العمل به ضروريا ، لكون الفعل التربوي ، تحول من مجرد تلقي للنصوص و التعليمات و تطبيقها ، إلى تفاعل و ممارسة و إبداع و الممارسة البيداغوجية اليومية ، تخضع لكثير من التقنيات و المهارات و الآليات و في هذا الإطار يأتي مشروع المؤسسة ليوفر هذه القدرات و الآليات .

و قد تم خلال هذا الفصل محاولة الإمام بمشروع المؤسسة من خلال :

- ◆ ماهية مشروع المؤسسة .
- ◆ مكانة مشروع المؤسسة في الإصلاحات .

المبحث الأول : ماهية مشروع المؤسسة

أخذ مشروع المؤسسة اهتماما كبيرا على مستوى قطاع التربية ، و عملت على تنظيم العمل به من خلال مجموعة من القرارات و المنشورات و التي وضحت بدقة مفاهيم و خصائص و أهداف هذا المشروع و حتمية العمل به للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة التربوية بكل فعالية و سيتم توضيح ذلك من خلال هذا المبحث و الذي تضمن :

- ◆ تعريف ، مبادئ و أسس مشروع المؤسسة
- ◆ أهمية و أهداف مشروع المؤسسة
- ◆ مراحل إعداد مشروع المؤسسة
- ◆ عوامل النجاح و العوائق لمشروع المؤسسة .

المطلب الأول : تعريف ، مبادئ و أسس مشروع المؤسسة

قبل بدء العمل بمشروع المؤسسة يجب توضيح مختلف المفاهيم المتعلقة بهذا المشروع من مفاهيم و أسس و مبادئ.

الفرع الأول : تعريف مشروع المؤسسة

ظهر العمل بمشروع المؤسسة في الجزائر سنة 1994 و قد أعطيت عدة تعاريف له نذكر منها

- 1- هو إطار لتخطيط و رسم معالم سير المؤسسة التربوية خلال فترة معينة ، تضبط وفقا لتصور الجماعة التربوية للأولويات الخاصة بالجوانب البيداغوجية و التربوية و الثقافية و المادية الرامية إلى تحسين نوعية التعليم و الظروف التي يتم فيها، و رفع المردود التربوي و التحصيل العلمي و المعرفي للتلاميذ ، و الاستجابة بصفة معلنة و فعلية للأهداف و الإنشغالات البيداغوجية و التربوية التي تراود فكر أعضاء الجماعة التربوية خلال ممارسة وظائفهم ...¹ (أنظر الملحق رقم : 01)
- 2- حسب القاموس الحديث للتربية : هو عمل جماعي حول موضوع يختاره الفريق التربوي أو عبارة عن هدف شامل سطرته المؤسسة المدرسية
- 3- هو أسلوب و منهج عمل في تسيير المؤسسة التعليمية و خطة ترسم معالم و أهداف المؤسسة و تحدد منهجية و أدوات تحقيقها في فترة زمنية ، يضعها أعضاء الجماعة التربوية بمساهمة جميع الشركاء مع المؤسسة ، و يعملون على تطبيقها لتحقيق الأهداف التي تسطرها المؤسسة نفسها وفقا لأولوياتها و خصوصياتها و الإمكانيات المتوفرة لديها ، أو التي تبادر بالحصول عليها في حدود ما يسمح به القانون .² (أنظر الملحق رقم : 02)

¹ الجزائر وزارة التربية الوطنية ، المنشور رقم 184 المؤرخ في 1994/08/13 المتضمن وضع مشروع المؤسسة ، ص : 02
² الجزائر وزارة التربية الوطنية ، القرار رقم 17 المؤرخ في 2006/06/06 المتضمن تأسيس مشروع المؤسسة و المصلحة المادة 2، ص 2

4- هو توجه جديد لسير المؤسسة المدرسية ، و أحد المساعي الذي يصبو إلى شخصنة العملية التربوية في إطار مرجعية وطنية ، لإقامة علاقة مؤثرة مع المحيط و البحث الجماعي للحلول المبنية على تحليل شروط النجاح. 1 (أنظر الملحق رقم : 03)

الفرع الثاني : مبادئ مشروع المؤسسة

تتم تنمية النشاط التربوي و البيداغوجي في إطار مشروع المؤسسة في هذه المرحلة باحترام مبادئ النظام التربوي المعروفة و يؤكد بالخصوص على ما يلي :² (أنظر الملحق رقم : 01)

1- يتم العمل في إطار المشروع وفق النصوص التشريعية و التنظيمية السارية المفعول و يجدر الذكر أن مشروع المؤسسة لا يتنافى مع بنية المنظومة التربوية بل يساعد على تطبيق هذه النصوص بانسجام أكبر.

2- التأكيد على وضع التلميذ في مركز انشغالات و اهتمامات النظام التربوي عامة و مشروع المؤسسة خاصة و هو المبدأ الأساسي لنظامنا التربوي .

3- الاستعمال الأمثل للموارد المتوفرة لدى المؤسسة دون الاعتماد على طلب وسائل إضافية عند الانطلاقة ، و يعني ذلك رفع المردودية بشكل عام .

4- تحرير المبادرات و تحمل المسؤولية و ذلك ب :

- تحرير المبادرات التي تدخل في إطار الإستقلالية للمؤسسات على مختلف المستويات .
- تحديد المسؤوليات للفاعلين الرئيسيين للنظام التربوي .

- متطلبات مشروع المؤسسة :

يستجيب تصور المشروع إلى إعداد جملة من المتطلبات و إنجازها:³

- وضع التلميذ في محور العملية التربوية
- تحرير المبادلات و تحديد المسؤوليات مع التشجيع على الابتكار و الأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات الخاصة بالمؤسسة و كذا الموارد المتوفرة لديها .
- إشراك مختلف الفاعلين في إنجاز المشروع ، أي ليست المدرسة مكانا للتعلم و لاكتساب المعارف فحسب لكنها أيضا فضاء يكتسب التلاميذ فيه قيما تصقل شخصيتهم و تحدد تصرفاتهم .
- دعم دور المؤسسة باعتبارها فضاء تربويا حقيقيا .
- تفتح المؤسسة المدرسية على محيطها .
- إدماج تكنولوجيات الإعلام و الإتصال في سيرورة العملية التعليمية .

الفرع الثالث : أسس مشروع المؤسسة

¹ الجزائر ، وزارة التربية الوطنية ، المنشور رقم 716 ، المؤرخ في 2010/10/06 المتضمن إعداد خطة عمل من أجل عقد النجاعة ، ص : 2
² المنشور رقم 184 ، مرجع سابق ، ص : 2-3
³ المنشور رقم 716 ، مرجع سابق ص : 2

إن الأسس التي يبنى عليها مشروع المؤسسة أثناء القيام بإعداده هي الأخذ بعين الاعتبار جملة من القواعد التي يجب مراعاتها و هي :¹

1- الاتفاق

حتى يكون مشروع المؤسسة قابلا للإعداد لا بد أن يحقق الحد الأدنى من الاتفاق بين جميع الأطراف المتدخلة فيه (إدارة ، أساتذة ، أولياء ، تلاميذ) بعد مشاركة و مشاور بينهم .
و إن الإتفاق المقصود هنا ليس هو التطابق التام بين وجهات نظر جميع الأطراف بل هو تحقيق الحد الأدنى من الإتفاق من أجل :

- خلق فضاء لتبادل الأفكار داخل لمؤسسة.
- توحيد الرؤى في إنجاز العمل.
- تجنيد أقصى ما يمكن من طاقات المؤسسة .
- تدعيم العلاقات بين الأطراف المشاركة.
- شعور الفرد بمساهمته في تحقيق الهدف العام .

2- التغيير :

بما أن مشروع المؤسسة هو سيرورة تسعى إلى تحقيق أهداف لتحسين وضعية أو معالجة نقص ، بات من الضروري أن تكون الرغبة في التغيير هي الروح المغذية و المجندة و المحفزة لكل المشاريع في إعدادها و إنجازها .

أ- مرحلة التذويب : تتمثل في إزالة المواقف أو الأفكار أو السلوكات الحالية المراد تغييرها
ب- مرحلة التثبيت : تتمثل في تعليم الأفكار و المواقف و السلوكات الجديدة المقصودة .
ت- مرحلة التجميد : تتمثل في تثبيت و ترسيخ المواقف أو الأفكار أو السلوكات الجديدة عن طريق الممارسة .

3- الخصوصية :

إن المؤسسة التربوية هي مجموعة من العناصر البشرية و المادية المتفاعلة فيما بينها و المتميزة عن بقية المؤسسات الأخرى ، من حيث الموقع الجغرافي و المحيط الاقتصادي و الاجتماعي و الثقافي و التركيبية البشرية ، فتنشأ لديها هوية خاصة تتطلب إعداد مشروع خاص بها ، يراعي خصوصياتها حتى و إن تشابهت بعض أهدافها العامة ، فهي حتما ستختلف من حيث الأهداف الإجرائية (الجزئية)

4- الواقعية :

لبناء أي مشروع لا بد من الانطلاق من وجود إجراء تقييم موضوعي للإمكانيات المادية و البشرية المتوفرة فعلا أو التي يمكن توفيرها و إعداد مروع يحدد مراحل ووسائل استغلالها قصد تحقيق أهداف محددة قابلة للتحقيق .

5- المنهجية المحكمة :

1 بن سالم بوسعد و آخرون ، (مكانة مشروع المؤسسة في الإصلاحات الحالية) ، مذكرة لنيل شهادة تخرج لرتبة مدير متوسطة ، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية و تحسين مستواهم ، الحراش ، الجزائر ، 2008 ، ص ص : 16-17

الفصل الثاني : مشروع المؤسسة

يقوم مشروع المؤسسة على التخطيط المتمثل في رسم مجموعة من الخطط أي البرامج عمل أو مراحل متماسكة و متسلسلة ، و عليه فمن الضروري مراعاة الترتيب المنطقي و الزمني و التدرج بين مراحل العمل مع توزيع الأدوار بكل دقة ووضوح حتى تتحدد المسؤوليات .

المطلب الثاني : أهمية و أهداف مشروع المؤسسة

إن مشروع المؤسسة كغيره من المشاريع له جملة من الأهداف يسعى إلى تحقيقها ، هذه الأهداف بدورها تعكس الأهمية الكبيرة والتي جعلت العمل بهذا المروع أولوية من أولويات التسيير في المؤسسات التربوية .

الفرع الأول : أهمية مشروع المؤسسة :

إن مشروع المؤسسة نمط جديد من التسيير ، فهو يطمح للاستجابة أكثر للوضع الحقيقي للمؤسسة من خلال التكفل بحاجيات الفاعلين و المؤسسة ذاتها و محيطها وشركائها والتوجيهات الوطنية في التربية ، أنه باختصار تسيير ممرکز مفتوح في آن واحد ، يكون فيه التواصل مستمرا بين الممرکز و الأطراف ، بدلا من مصالح متنازعة مبعثرة الجهود و متجاهلة لبعضها البعض ، فنحصل على نظام متناسق من الأعمال تدور حول أهداف واحدة تم تبنيها جماعيا .¹

إن تجريب العمل بمشروع المؤسسة أعطى نتائج إيجابية و الاستفادة من النظريات الجديدة في التقييم و التقويم و العمل بالتخطيط التربوي ، و السير بالأهداف ، و المقاربة بالكفاءات .²

¹ نفس المصدر ص 13

² جادو آجي أحمد ، بن فيشوح عبد الله ، كيفية تنشيط و تفعيل و متابعة مشروع المؤسسة ، الندوة الجهوية للغرب الجزائري ، ثانوية النجاح سيدي بلعباس، 2005

- دوافع العمل بمشروع المؤسسة :

تعكس دوافع العمل بمشروع المؤسسة الأهمية البالغة له و تتمثل هذه الدوافع في 1:

- 1- الرسوب و التسرب المدرسي الملحوظ .
- 2- محدودية مردود طرق التسيير المالي .
- 3- عدم الرضا .
- 4- التطورات التي يعيشها المجتمع.
- 5- مسايرة المستجدات العالمية العلمية الحديثة.
- 6- تحقيق مبدأ اللامركزية في التسيير و التخلص من المركزية و السلطة .
- 7- ضرورة خلق فريق منسجم و تحاشي الخلافات و النزاعات في أماكن العمل و دعم الاتحاد الذي يزيد من قوة الإنتاج و يرفع معنويات المنتج ، و يستقطب الجهودات نحو تحقيق الأهداف النوعية .²

الفرع الثاني : أهداف مشروع المؤسسة.

يهدف مشروع المؤسسة إلى :³ (أنظر الملحق رقم : 01)

- 1- ترجمة و بلورة الأهداف الرسمية للتعليم من خلال ممارسات تربوية فعلية و مبادرات عملية هادفة .
- 2- تحقيق الإنسجام بين نشاطات التفكير و التنسيق و التطبيقات البيداغوجية و التربوية و الثقافية .
- 3- تحديد إستراتيجية واضحة المعالم نابعة من إختيار أهداف تشارك فيها كل أطراف و تستجيب للانشغالات .
- 4- إدخال تحسينات نوعية على طرق و كفايات الأداء التربوي .
- 5- بعث الرغبة في المطالعة و تكوين القدرات عل البحث و العروض و استغلال أمثل للوثائق من طرف التلاميذ .

¹سالمي سعيد و آخرون ، (مشروع المؤسسة كتنقية حديثة في التسيير) ، مذكرة لنيل شهادة تخرج لرتبة مدير متوسطة ، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية و تحسين مستواهم ، الحراش ، الجزائر ، 2006 ، ص : 6

² حسناوي الوناس ، مرجع سابق ، ص : 9

³ المنشور رقم 184 ، مرجع سابق ، ص ص : 3-4

الفصل الثاني : مشروع المؤسسة

كما يهدف مشروع المؤسسة أيضا إلى : (1)

- 1- فسح المجال لمبادرات الجماعة التربوية الرامية إلى تحسين نوعية التعليم و مردوده في اطار الأهداف الوطنية.
- 2- التكفل أكثر بحاجيات و مشاكل التلاميذ ، قصد إيجاد الحلول المناسبة لها ، و تحسين ظروف تدرسهم .
- 3- تحسين الأداء التربوي و أساليب التقويم.
- 4- منح الإعتبار أكثر للتلميذ كفرد، وجعله طرفا فعالا، و متعاملا أساسيا في الحياة المدرسية
- 5- الإنتقال من الطابع الروتيني القاتل للإبداع و تحرير المبادرات الشخصية
- 6-التجسيد الفعلي للأهداف الرسمية العامة
- 7- العمل بمبدأ إحترام الأولويات و التكفل بحاجيات عمال التربية
- 8- الإعتقاد على النفس و البحث عن الحلول دون إنتظار تدخل الوصاية

المطلب الثالث : مراحل إعداد مشروع المؤسسة

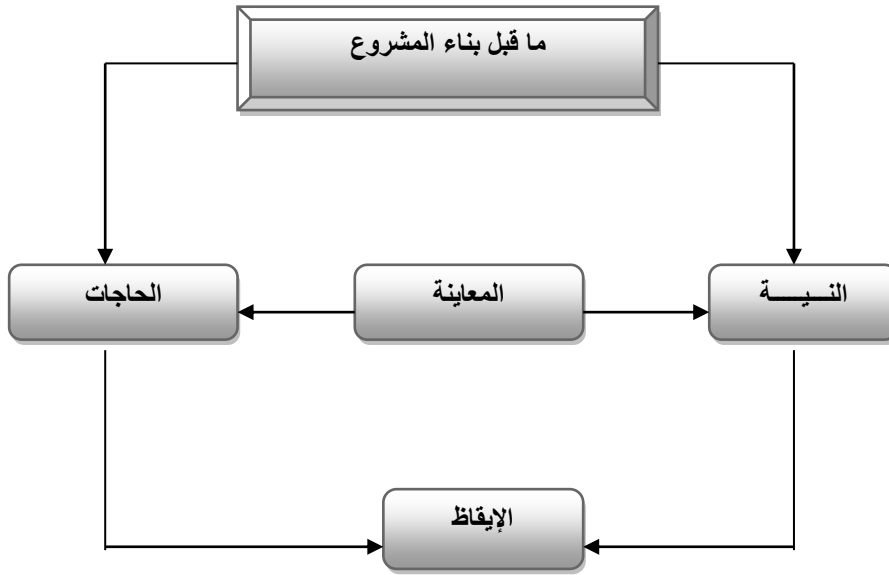
الفصل الثاني : مشروع المؤسسة

يتم إعداد مشروع المؤسسة عبر عدة مراحل تتمثل في:

1- مرحلة ما قبل بناء المشروع : قبل الإنطلاق في بناء أي مشروع ينبغي :

- توفر الرغبة لدى أطراف الجماعة التربوية لتغيير وضعية المؤسسة و الحياة المدرسية في مختلف مجالاتها التربوية و البيداغوجية قصد تحسينها و تطويرها .
- القيام بمعاينة وضع المؤسسة و الوقوف عل المشاكل التي تعاني منها ، قصد معالجتها و إيجاد الحلول المناسبة لها.
- الإحساس بالحاجة إلى العمل بمشروع المؤسسة لتحقيق ما كان مرغوبا فيه في إطار الأهداف الوطنية
- إقناع أطراف الجماعة التربوية بفكرة العمل بمشروع المؤسسة .
- المدير هو المسؤول عن تنشيط مختلف المتعاملين داخل المؤسسة و إيقاضهم ، و هو رئيسها الذي يفترض فيه التمتع بكفاءة عالية لكسب ثقة مختلف الأطراف المتعاملة معه و تنشيطهم في مجال العمل و تسطير البرامج و هذا ليس من السهولة بمكان و يتطلب ذلك جهدا ووقتا كبيرين و عل المدير أن يتحلى بروح المسؤولية و المرونة و النفس الطويل و يمكن حوصلة ما قبل بناء مشروع حسب الشكل التالي :

شكل رقم (2) : مرحلة ما قبل بناء مشروع



المصدر : نفس المصدر ص : 26

- ### 2- دراسة و تحليل وضعية المؤسسة : قبل الشروع في دراسة و تحليل وضعية المؤسسة التي ستساعدنا على بناء مشروع : يتحتم علينا طرح السؤال التالي : ما هي خطة العمل :

الفصل الثاني : مشروع المؤسسة

خطة العمل التي نراها ناجحة يجب أن تمر بستة مراحل :

2-1- مرحلة التحليل : و تتم عن طريق (1) :

* **إحصاء المعطيات** : فالتحليل وضعية المؤسسة ينبغي القيام بإحصاء المعطيات الموضوعية المتوفرة أصلا في المؤسسة كوضعية التلاميذ و الموظفين و الهياكل و الوسائل البيداغوجية و الموارد و العائلات و المحيط (الموقع الجغرافي ، الإجتماعي ، الثقافي) و ذلك بإشراك التلاميذ و الأساتذة و كل المتعاملين على المستوى الداخلي و الخارجي للمؤسسة في جمع هذه المعلومات عن طريق إجراء التحقيقات و استغلال جميع الوثائق المتوفرة و في هذه المرحلة يجب إشراك أكبر عدد ممكن من المساهمين في المشروع لجلب إهتمامهم و تحسيسهم بأهمية دورهم و الإستجابة لإنشغالاتهم .

* **تحليل المعطيات** : بعد القيام بجمع المعطيات ، يجب تحليلها من أجل الوقوف على النقاط الإيجابية و السلبية و حصر الإحتياجات و معرفة الصعوبة التي تواجه تطبيق المشروع و الهدف من هذه المرحلة هو الوصول إلى الفهم الدقيق للوضعية المعاشة قبل إتخاذ أي قرار ، و ذلك عن طريق التأكد من صحة واقعية المعطيات الموجودة بمقارنة مصادرها و مقارنتها ببعضها البعض و تشخيصها.

* **تشخيص و إختيار الحلول** : و نعني بالتشخيص وصف الصعوبات و المشاكل و تصنيفها و ترتيبها حسب الأولوية ، و البحث عن أسبابها و تحديد طبيعتها :

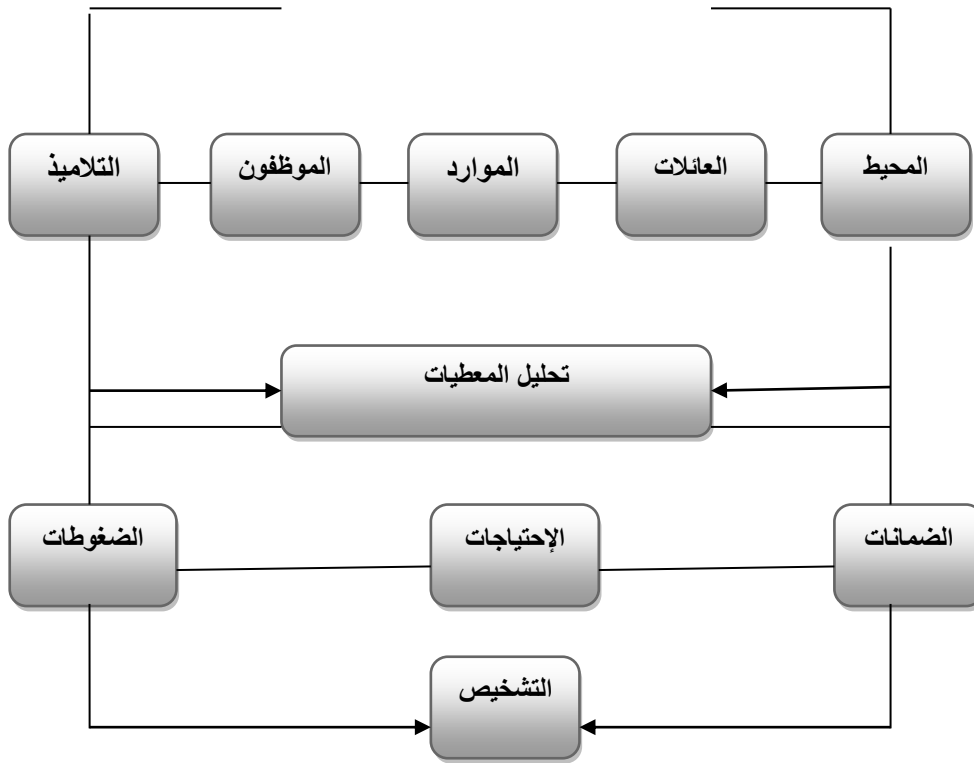
بيداغوجية * تربوية * تنظيمية * إجتماعية *

ينبغي أن لا تضخم هذه الصعوبات فهي تتضمن لا محالة جوانب إيجابية ، يستدل بها و تستغل في إيجاد الحلول المناسبة .

و الشكل التالي يلخص تحليل وضعية المؤسسة :

شكل رقم (3) : مرحلة تحليل وضعية المؤسسة :

إحصاء المعطيات



2-2- مرحلة تحديد الأهداف : و يقصد بالأهداف ما نريد تحقيقه من وراء وضع إستراتيجية تربوية علمية للوصول إلى النتيجة المرجوة ، ولأهداف مستويات : عامة و إجرائية و يمكن القيام بذلك في هذا الجدول الذي يلخص الأهداف و مستوياتها و تعاريفها مع أمثلة توضيحية ، يمكن الإنطلاق في وضع الأسس التي يبنى عليها المشروع كمؤشر و دليل للمعنيين لمساعدتهم على بداية الطريق في العمل بالمشروع ، كيف نبنى مشروعنا ؟

جدول رقم (2) : تصميم أهداف المؤسسة التربوية

المستوى	التعريف	أمثلة
---------	---------	-------

<p>* تنمية شخصية الأطفال و المراهقين و إعدادهم للعمل و الحياة * إكتساب المعارف العامة العلمية و التكنولوجية .</p>	<p>- هي القيم التي ترد النشاط و العمل أي تحديد مجالات النوايا العامة و هي تتمثل في التوجيهات العامة التي تطبق في جميع الحالات و على الجميع.</p>	<p>أ-الغايات</p>
<p>* منح التعليم بالعربية لجميع المستويات * تنمية قدرة التلميذ على القراءة و الكتابة * إلزامية التعليم من 6 إلى 16 سنة</p>	<p>- تحدد بصفة عامة و في مجال معين نوايا الهيئة (المؤسسة) أو المجموعة الإجتماعية</p>	<p>ب-المرامي</p>
<p>* الإتقان التعبير * إكتساب تقنيات التحلي * حل المعادلات من الدرجة (2)</p>	<p>- أداء يمكن بلوغه و يكون ضبطه بتحديد الوسائل (المادية ، التنظيمية ، المالية) الأشخاص المعنيين وما هي المسؤوليات .</p>	<p>ج-الأهداف</p>
<p>* النجاح - الإرتياح - الرضا - الرفاهية و درجة الأمن .</p>	<p>- الميزة التي تسمح بتقويم بلوغ الهدف</p>	<p>المعايير</p>
<p>* نسبة إنتقال 50% إلى السنة الأولى ثانوي. * نسبة الفشل أقل من 15% بدل 20 % المعتادة .</p>	<p>- دليل قابل للملاحظة و المعاينة (نوعي أو كمي) يسمح بالإستدلال أو الإستخلاص للتحكم في الهدف وفق معيار أو عدة معايير معلومة</p>	<p>المؤشرات</p>

المصدر : نفس المصدر ، ص 30

3- مرحلة بناء المشروع : بعد التطرق إلى مرحلة ما بعد بناء المشروع ، و تحليل وضعية المؤسسة من جميع جوانبها تأتي مرحلة بناء مشروع المؤسسة التربوية و يتم عن طريق الفرق التي كلها فوج القيادة خلال مرحلة تحديد الأهداف و تسطير العمليات في بناء العملية التي كلفت بها و تضع لها بطاقة فنية حسب ما تقتضيه المشكلة المراد معالجتها و تقدمها لفوج القيادة الذي يقوم بدوره بدراسة هذه البطاقات لمراعاة الإنسجام و التكامل فيما بينها ، ثم يقوم بإنجاز وثيقة شاملة يراعي فيها إمكانات المؤسسة و الضغوطات التي عليها سواء كانت داخلية كوجود أو عدم وجود مطعم وجود أو عدم وجود مكتبة ، طاقة إستيعاب المؤسسة في الأنظمة الثلاثة (داخلي و نصف داخلي أو خارجي) ، نوع المؤسسة من حيث البناء إما الضغوطات الخارجية فتتمثل خاصة في المواصلات و الميزانية و الإيرادات الخارجية عنها ، و التشريع المدرسي و القانون الإداري و سلوكيات المتعاملين فأحيانا مساعدة و أحيانا معرقة.

بعد ضبط إستراتيجية الإنجاز (من يفعل ماذا ؟ كيف ؟ لماذا ؟) حسب رزنامة تمتد من سنة إلى ثلاث سنوات يتول فوج القيادة تقديمها لمجلس التوجيه و التسيير من أجل الدراسة و الموافقة و في حالة عدم الموافقة المجلس يقوم فوج القيادة بتتقيح الوثيقة و إثراها بناء على الملاحظات المسجلة بضبط برنامج الأنظمة المختلفة و تدوين كل النقاط بالتدقيق مرحلة حسب رزنامة دقيقة يقدمها من جديد إلى المجلس و بعد مصادقته عليها يرفع المروع إلى اللجنة الولائية لمراقبته ، فإذا لمست فيه الموضوعية و قابلية التحقيق و عوامل التحسين و التطوير و من ثم إنجازه طبقا للأهداف الوطنية .

الفصل الثاني : مشروع المؤسسة

4-مرحلة التطبيق و الإنجاز : بعد مصادقة اللجنة الولائية على المشروع ، يتولى فوج القيادة المشكل على مستوى المؤسسة توزيع المسؤوليات على الفرق للمشروع في تنفيذ عملياتها حسب الخطة المسطرة لها و تقوم هذه الفرق بالتنسيق مع فوج القيادة بمتابعة إنجاز العمليات قصد ضبطها و تعديلها إن إقتضت الضرورة ذلك ، أو التأكد من سيرها سيرا حسنا ، و يجب تصحيح الوضعية و إحداث تغييرات المناسبة في الوقت المناسب سواء على مستوى تغيير المسؤولين أو الوسائل أو الأساليب أو المنهجية و ذلك عن طريق إجراء تقويم مرحلي (ظرفي) و يعتبر هذا التقويم الظرفي تعديلي و تصحيحي من أجل التحكم في المشروع ، و إعلام كافة أفراد الجماعة التربوية و جميع المتعاملين و المتدخلين بتطور و نتائج المشروع.¹

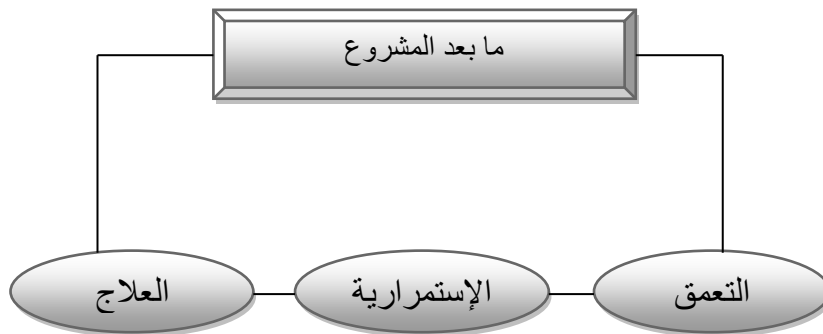
5-مرحلة ما بعد بناء المشروع : هي مرحلة التطبيق النهائي له حسب الخطة التي سطرت لإنجازه و بعدها سنجد أنفسنا أمام ثلاث إحتتمالات فإما :

- العلاج إذا كان مشروعنا فيه أخطاء أو ضعف .

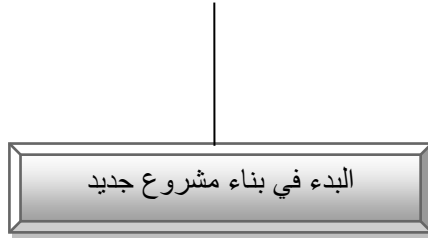
- الإستمرارية و التعمق إذا كان ناجحا .

- الشروع في وضع مشروع جديد إذا حققنا المشروع الأول بصفة مرضية و تحوصل العملية في الشكل التالي :

شكل رقم (4) : مرحلة ما بعد بناء المشروع



¹ نفس المصدر ، ص : 31



المصدر : بن سالم بوسعد ، مرجع سابق ص 38

6- مرحلة التقويم : إن التقويم ضروري لمعرفة نسبة التقدم و إتجاهه و مدى نجاعة العمليات المقفورة في المشروع و الوسائل المادية المستثمرة فيه ، و كذا مردودية العنصر البشري و إنعكاس ذلك كله على تحسين المردود التربوي و التحصيل العلمي و المعرفي للتلميذ و هو من جهة أخرى ضروري لإبراز النقص الناتجة عن التطبيق .

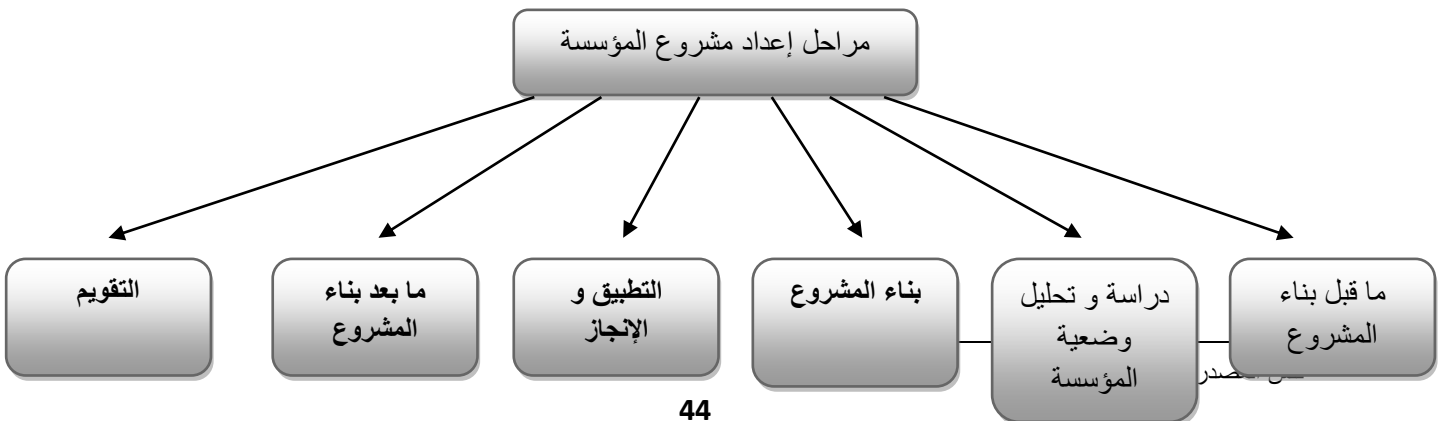
و على الهيئات المشاركة أن تقارن نتائجها للوصول إلى نتيجة مقارنة ، و يكون التقويم داخليا و خارجيا .

- التقويم الداخلي : و هو تقويم ذاتي و مستمر متدرج من مرحلة إلى أخرى لكي نتفادى الإنحرافات فإذا إكتشفنا أننا وقعنا في خطأ ما نستطيع النظر في خطتنا و إستخلافها بخطة أخرى في حينها و أساليب التقويم الداخلي الذاتي متنوعة : إجتماعات دورية إستشارية ، إستجابات ، سلوكيات التلاميذ و تغييرها هو تقويم في حد ذاته .

- التقويم الخارجي : و يكون عن طريق إشراك أولياء التلاميذ في العملية التقييمية بواسطة الإستجابات ، وملاحظة سلوكياتهم و هناك تقويم أيا من طرف الوصاية عن طريق إعطاء رأيها و موافقتها إذا رأيت أن المشروع يحترم الأهداف و البرامج الوطنية¹.

و الشكل التالي يلخص مراحل إعداد مشروع المؤسسة :

شكل رقم (05) : مراحل إعداد مشروع المؤسسة.





المصدر : من إنجاز الطالب

المطلب الرابع : عوامل النجاح و العوائق لمشروع المؤسسة

لكل مشروع عوامل تساعد على نجاحه ، و الحرص على تطبيقها يؤدي إلى الوصول بالمشروع لتحقيق الأهداف المنشودة ، من ناحية أخرى لكل مشروع جملة عوائق تقف أمام تحقيق المخطط له .¹

الفرع الأول : عوامل نجاح مشروع المؤسسة

لمشروع المؤسسة مجموعة عوامل تؤدي إلى نجاحه تتمثل في :

1- الأشخاص : و تتمثل في :

*** فوج القيادة :** و يشترط فيه :

- لا يقل عدده عن 5 و لا يزيد عن 12

- يتميز بالاستقرار و الإستمرارية

يدخل في تركيبه جميع الفئات داخل المجتمع (إدارة ، أساتذة ، تلاميذ جمعية أولياء التلاميذ) لضمان الشمولية .

- توفره على روح المبادرة و العمل و التطوع

- تقبل النقد و التوجيهات و الإرشادات

- العمل الجماعي ، و المهارة في التنشيط و القدرة على الإتصال

- التحكم في التكنولوجيات الجديدة

2- المنهجية : إن أحسن أسلوب لإنجاز المشروع هو التفويض من أجل جعل المدير يتفرغ لإنجاز أعمال أخرى و ذلك بـ :

* زرع الثقة في المرؤوس ، و جعله يتحمل المسؤولية تحت إشراف الرئيس .

* استثمار القدرات و الطاقات المتاحة بمنح الفرصة لأي عضو من فوج القيادة بتقديم إقتراحات و إبداء رأيه

1 أحمد قريش ، مسعود عويسي ، مكانة مشروع المؤسسة في الإصلاح التربوي الحالي ، مذكرة لنيل شهادة تخرج لرتبة مدير مؤسسة التعليم الثانوي ، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية و تحسين مستواهم ، الحراش ، الجزائر ، 2008 ، ص ص : 39-41

الفصل الثاني : مشروع المؤسسة

3- الوسائل : أثناء مرحلة التشخيص يجب إحصاء كل الوسائل التي تتوفر عليها المؤسسة ، من هياكل و تجهيزات ووسائل علمية ، و التي يجب أن تسخر لخدمة المشروع ، كما يجب إستخدامها بعقلانية لفائدة التلميذ الذي يبقى محور العملية التربوية. كما يجب إدخال التكنولوجيات الحديثة فهي مطلب و ضرورة حتمية في ظل التطورات التي يشهدها العالم و تشهدها المدرسة الجزائرية .

4- الرقابة : تعد الرقابة وسيلة التحقق من مدى تنفيذ مشروع المؤسسة ، و يكون هذا التحقق من خلال:

* المتابعة من خلال التأكد من أن الأهداف المخطط لها قد تم تطبيقها .

* التقييم و معناه التأكد مما تم تنفيذه عن طريق :

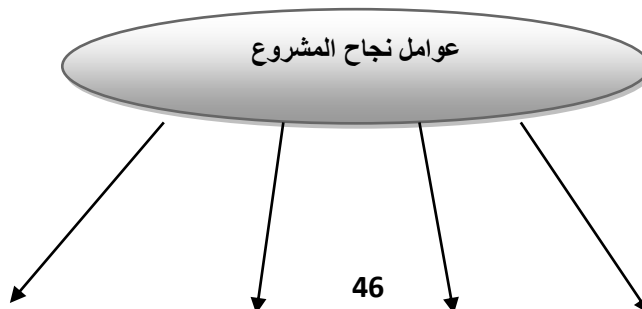
- إعداد معايير للأداء بوضع أدوات للقياس لتحديد مدى تطبيق الأهداف

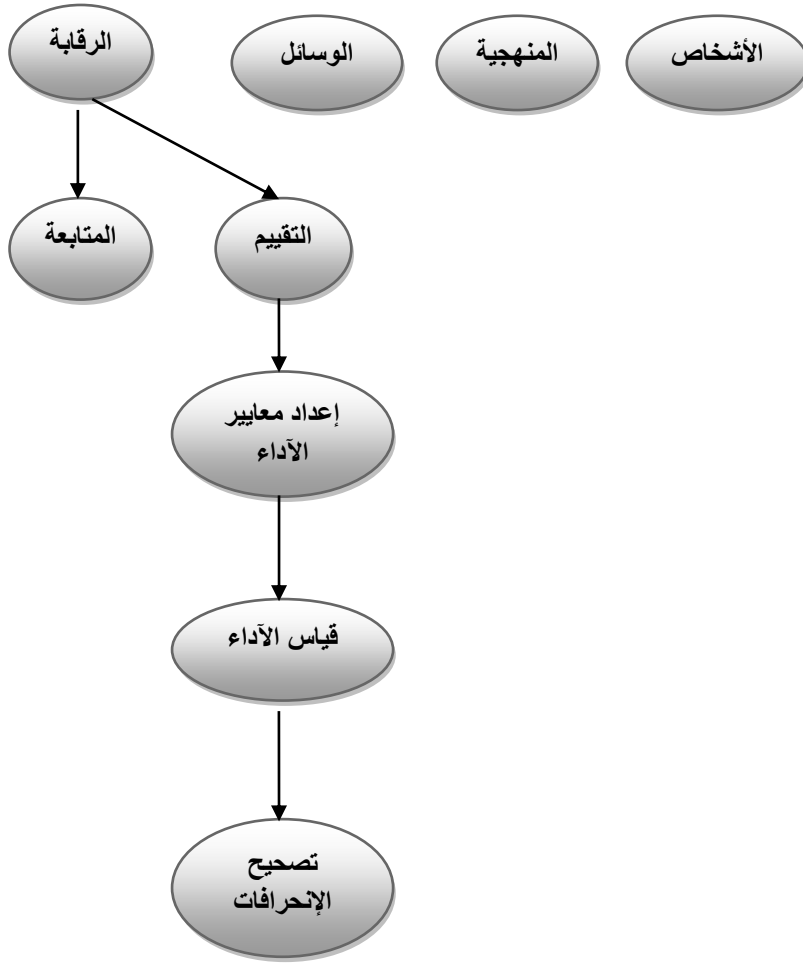
- قياس الأداء و هي الخطوة التي تقاس فيها أداء الفريق إن كان يتناسب المعايير الموضوعة

- تصحيح الإنحراف إن وجدت

و الشكل التالي يوضح عوامل نجاح المشروع :

شكل رقم (06) : عوامل نجاح مشروع المؤسسة





المصدر : من إنجاز الطالب

الفرع الثاني : عوائق في وجه مشروع المؤسسة

تقف أمام مشروع المؤسسة جملة من العوائق من بينها :

1- التسيير العمودي : فالمؤسسة التعليمية تتلقى التوجيهات و المقررات من السلطة الوصية ، مما يجعلها وسيط و وسيلة تنفيذية بين السلطة و التلميذ ، مهمته الأولى تنفيذ التعليمات مهما كانت تحت طائلة العقاب في حالة مخالفتها .

2- التعامل النمطي مع المؤسسات : فالوصاية تتعامل مع المؤسسات التعليمية بنفس النظرة ، فتكون النشرات و المقررات متشابهة و يطلب من المؤسسات القيام بنفس الإجراءات و نفس الأعمال رغم أن ظروف المؤسسات تختلف من مؤسسة إلى أخرى ، فالمؤسسة في المدينة غير التي في الريف من حيث

الفصل الثاني : مشروع المؤسسة

الإمكانيات و عدد التلاميذ . و إذا ما راعينا تقنيات مشروع المؤسسة فإنها تتصور خصوصيات كل مؤسسة و تعتمد عليها في وضعه ، فمشروع المؤسسة لمؤسسة ما لا يمكن أن يطبق على مؤسسة أخرى مهما كان التشابه بينهما .

3- فرض الوصاية المطلقة على مؤسسات التعليم : كل النشاطات داخل المؤسسات التعليمية مرتبطة بتعليمات رأسية لا يملك فيها مسير المؤسسة التربوية أي مبادرة بل هو مجبر على تنفيذها حرفيا مهما كانت تحت طائلة العقوبات .

المبحث الثاني : مكانة مشروع المؤسسة في الإصلاحات

أخذ مشروع المؤسسة مكانة هامة على الساحة التربوية مما جعل الإهتمام به يزداد يوما بعد يوم خاصة مع ضرورة العمل به في المؤسسات التربوية ذلك الذي جعل الكثير من التساؤلات تثار في هذا الإطار مما جعل وزارة التربية تصدر قرارات ومناشير تنظم كيفية العمل . وسيتم توضيح ذلك من خلال هذا المبحث والذي تضمن :

- مشروع المؤسسة و النصوص التشريعية .
- مشروع المؤسسة و المجالس .
- مشروع المؤسسة و المشروع البيداغوجي .
- مشروع المؤسسة و المحيط المدرسي .

المطلب الأول : مشروع المؤسسة و النصوص التشريعية

ظهر مشروع المؤسسة منذ 1994 مع المنشور الوزاري رقم 94-184 المؤرخ في 13-08-1994 المتضمن وضع مشروع المؤسسة . وقد ذهب المنشور الوزاري إلى شرح مشروع المؤسسة من خلال التصور و المنهجية ثم تحديد الأهداف المرجوة منه ، كما حدد منهجية وضع مشروع المؤسسة ، وكيفية متابعته و مراقبته ، أملا في أن تقوم المدرسة الجزائرية بتبنيه كأسلوب حديث في تسيير مؤسسات التعليم الجزائرية.¹

بعد ذلك أصدر المنشور الوزاري رقم 96 – 1218 المؤرخ في 13-11-1996 المتعلق بالمشروع في تطبيق مشروع المؤسسة ، فقد منح هذا المنشور أهمية كبيرة للعمل بالمشروع و أكد على ضرورة المشروع في العمل به لما فيه من تطوير و تحسين تفعيل للمؤسسات التعليمية ، وفي هذا الإطار قامت وزارة التربية بين سنتي 1995 و 1996 بتنظيم ملتقيات إعلامية و أيام دراسية من أجل التعريف بهذا المشروع و التحسين بأهمية العمل به.²

كما أنشأت لجنة وطنية لمشروع المؤسسة بموجب القرار الوزاري رقم 97-52 المؤرخ في 04-06-1997 ، أما القرار الوزاري رقم 97-53 المؤرخ في نفس اليوم فقد تضمن إنشاء لجان ولأئية لمشروع المؤسسة ، مهمة اللجنتين متابعة العمل بالمشروع و تنفيذه على المستوى الولائي و الوطني ، و أرسلت وثيقتان للعمل بمشروع المؤسسة في طبعتان صدرتا في جوان 1997 عن مديرية التعليم الثانوي العام ، و المديرية الفرعية للتنظيم المدرسي و ضبط المقاييس . كما أرسلت الوصاية بطاقة تقييم المرحلة الأولى من العمل بالمشروع و أرفقتها بالتعليمة الوزارية رقم 97-888.³

¹ المنشور رقم 184 ، مرجع سابق ، ص ص : 1-7
² الجزائر ، وزارة التربية الوطنية ، المنشور رقم 96-1218 المؤرخ في 13/11/1996 المتعلق بالمشروع في تطبيق مشروع المؤسسة ص ص: 1-2
³ أحمد قريش ، مرجع سابق ، ص : 45

الفصل الثاني : مشروع المؤسسة

وأرسل نموذج أول يتضمن المبادئ المنظمة لمشروع المؤسسة صدر عن مديرية التقويم و التوجيه و الإتصال الصادر في فيفري 2006 وقد أكد على ضرورة إنجاز و تنفيذ مشروع المؤسسة ، و نموذج ثان يتضمن عناصر منهجية لبناء مشروع المصلحة الصادر عن المفتشية العامة في نفس الشهر .

وجاء القرار رقم 17 في 06-06-2006 و المتضمن تأسيس مشروع المؤسسة و المصلحة و العمل بهما وكان الهدف منه إلزام العمل بهاذين المشروعين في نظام تسيير المؤسسات التعليمية في جميع مراحلها و مختلف المصالح الإدارية التابعة لقطاع التربية الوطنية . كما جاء هذا القرار ليلغي القرارين رقم 52-97 و 53-97¹.

أما المنشور رقم 716 المؤرخ في 2010/10/06 و المتضمن إعداد خطة عمل من أجل عقد النجاعة ، فقد كان الهدف منه توضيح الضوابط التنظيمية الجديدة لمشروع المؤسسة عن طريق العقد الذي يبرم بين المؤسسة و مديرية التربية و تلتزم به أمام الوزارة².

كما تم تعديل بعض القرارات المنظمة للحياة المدرسية منها³:

1- القرار رقم 295 المؤرخ في 17-06-2006 في مادته الثانية و التي تعدل و تتمم القرار رقم 151 المؤرخ في 26-02-1991 المتضمن إنشاء مجالس التوجيه و التسيير و تنظيمها و عملها في مؤسسات التعليم الثانوي في مادته الثالثة حيث أضيف إليها :

- تبني مشروع المؤسسة بعد صياغتها .
- ترقية الحياة المدرسية .

2- القرار رقم 293 المؤرخ في 17-06-2006 في مادته الثانية و التي تعدل و تتمم القرار رقم 172 المؤرخ في 02-03-1991 المتضمن إنشاء مجالس التعليم و تنظيمها و عملها في المدارس الأساسية في مادته الثانية حيث أضيف إليها :

- تنفيذ الخطة البيداغوجية في تدريس المادة في إطار العمل بمشروع المؤسسة .

3- القرار رقم 297 المؤرخ في 17-06-2006 في مادته الثانية و التي تعدل و تتمم القرار رقم 176 المؤرخ في 02-03-1991 المحدد لمهام مدير مؤسسة التعليم الثانوي في مادته الخامسة ، و المادة الثالثة و التي جاءت لتعدل المادة السابعة التي جاءت لتعدل المادة السابعة عشر .

المادة الثانية : يقوم المدير بتنشيط مختلف المصالح القائمة و التنسيق بينها سيما ما يتعلق بمشروع المؤسسة و يسخر الوسائل البشرية و المادية و المالية الموضوعية تحت تصرف المؤسسة في خدمة المصلحة العليا للتلاميذ فهو بهذه الصفة يضطلع بدور بيداغوجي و تربوي و إداري و مالي .

المادة الثالثة أضافت : يكون مدير مؤسسة التعليم الثانوي مسؤولاً عنإعداد مشروع مؤسسته و السهر على تنفيذه و تقييمه .

المادة السابعة أضافت : التطبيق المرحلي لتنفيذ مشروع المؤسسة

المطلب الثاني : مشروع المؤسسة و المجالس

1 القرار رقم 17 ، مرجع سابق ، ص ص : 1-3

2 القرار 716 ، مرجع سابق ، ص 3

3 أحمد قريش ، مرجع سابق ، ص ص : 46-47

الفصل الثاني : مشروع المؤسسة

من بين الأدوات القانونية الرسمية التي يعتمد عليها في تنشيط المجموعة التربوية و توزيع الأدوار و بث روح التنسيق و الحوار و التشاور المجالس بمختلف أنواعها (إدارية ، بيداغوجية ، تربوية) وعلى هذا الأساس فدورها في تنشيط مشروع المؤسسة يكتسي أهمية بالغة .

1- دور المجالس الإدارية في إعداد مشروع المؤسسة :1

1-1 : دور مجلس التنسيق الإداري :

نظرا للأهمية الكبيرة التي يكتسيها مجلس التنسيق الإداري في المؤسسات التعليمية ، لذلك لا بد له من ميكانزمات لتفعيله في إطار العمل بمشروع المؤسسة ، و بالتالي نقترح الخطوات التالية :

- تحسيس أعضاء المجلس بالأهمية القصوى في تسيير شؤون الحياة المدرسية للمؤسسة .
- رسم خطة منظمة و منسجمة و مهيكلتة لتذليل جميع الصعوبات التي تواجه الفريق التربوي في أداء مهامه .
- يتعين على مجلس التنسيق الإداري أن لا يكون سطحيا في معالجته لقضايا المؤسسة بل يجب أن يقف على دقائق الأمور.

2-1 : دور مجلس التوجيه و التسيير و مجلس التربية و التسيير

يعتبر مجلس التوجيه و التسيير أعلى هيئة في الثانوية (مجلس التربية و التسيير في المتوسط) ، و يلعب دورا مهما و أساسيا في تسيير الحياة المدرسية خاصة في إطار العمل بمشروع المؤسسة وفي هذا الإطار يمكن إقتراح :

- ضرورة التحسيس بأهمية مجلس التوجيه و التسيير .
- التذكير بدور الأعضاء في تفعيل المجلس ضمن العمل بمشروع المؤسسة .
- إبراز الدور الهام للمسير المالي في التحكم لإعداد مشروع الميزانية و الحساب المالي .
- الإستعمال العقلاني للموارد البشرية و المادية و المالية في تفعيل العمل بمشروع المؤسسة .
- تحسيس رئيس جمعية أولياء التلاميذ بدوره و فعاليته في مجلس التوجيه و التسيير ضمن العمل بمشروع المؤسسة و القرار المعدل المذكور في المطلب أعلاه و المادة الخامسة منه .

2 – دور المجالس البيداغوجية في إعداد مشروع المؤسسة :2

1-2 دور مجلس القسم :

إن لمجالس الأقسام التي تعقد عقب الإختبارات أهمية بالغة فيما يتعلق بمتابعة أنشطة التلاميذ و إعادة النظر في تنظيم أنشطة و إستراتيجيات التعليم .

يتمثل دور مجلس القسم في إطار العمل بمشروع المؤسسة في :

1 جلول آغا و آخرون ، (دور المجالس في إعداد مشروع المؤسسة) ، مذكرة لنيل شهادة تخرج لرتبة مدير مؤسسة تعليم ثانوي ، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية و تحسين مستواهم ، الحراش ، الجزائر ، 2007 ، ص ص : 49-52
2 نفس المصدر ص ص : 53-59

الفصل الثاني : مشروع المؤسسة

- عقد جلسة عمل مع مندوبي الأقسام قبل إنعقاد مجلس القسم جدول عملها وجهة نظر التلميذ حول عملية التدريس و التقييم .
- توجيه إستبيان لعينة من التلاميذ في كل قسم يتضمن النقاط التالية :
 - التقييم الذاتي للتلميذ .
 - تقييم التلميذ للمواضيع .
 - ذكر التلميذ للضغوطات التي واجهته .
- يحلل الإستبيان من طرف مستشار التوجيه المدرسي الذي يعرض نتائجه على مجلس القسم .

2-2 دور مجلس التعليم

يهدف مجلس التعليم إلى إرساء التشاور البيداغوجي بين أساتذة المادة الواحدة على أساس التوجيهات و المناهج الرسمية و يسهر على ضمان إستمرارية تعلم المادة الواحدة طيلة مرحلة التعليم الثانوي بتمكينه من التنسيق أفقيا و عموديا و يمكن إعتبار مجلس التعليم بمثابة خلية بحث علمي في المادة و طريقة أداءها و تقييمها و الوسائل التي ينبغي تجنيدها لها تحضيراً لهذه المجالس ، نقترح :

- تحليل المواقيت و المناهج و التوجيهات الرسمية الخاصة بكل مادة .
- اختيار التوثيق المساعد و تكثيفه مع المناهج .
- دراسة الكتاب المدرسي من أوجه عدة قد تختلف من مواد إلى أخرى وعلى سبيل المثال يمكن دراسته من حيث :
 - أهداف الكتابة
 - المطابقة مع المنهاج
 - المراحل المنهجية للمعلومات التي يقترحها الكتاب
 - وظائف الكتاب ذات الصلة بالتلميذ ، الأستاذ ، المادة ، المدرسة
 - مساعي التقويم المشروع فيها
 - قيمة المعرفة التي يروجها
- تحديد التدرج التربوي بناء على الأهداف الخاصة بالمادة و إنجاز التوزيعات البيداغوجية السنوية و الشهرية للمواد
- وضع حصيلة تقويمية لأنشطة السن الدراسية المنصرمة في كل مادة مع التركيز على نتائج المؤسسة في الإمتحانات الرسمية
- ضبط مشروع التقويم البيداغوجي في مطلع كل سنة دراسية حسب كل مستوى أو مادته و بناء على النتائج المحصلة المحددة فيه

3-2 دور مجلس القبول و التوجيه

- ◆ التكثيف من الإعلام الموجه إلى التلاميذ عن طريق مستشار التوجيه
- ◆ إعادة النظر في إعتبار نتائج الفصلين الأول و الثاني كمؤشر للتوجيه
- ◆ توزيع نسبة الشعبة التي لم يتم فتح بها أفواج في المؤسسة أو القطاع الجغرافي على بقية الشعب في المؤسسات الأخرى

الفصل الثاني : مشروع المؤسسة

- ◆ العمل على الإحتفاظ بنفس الشعب و عدد الأفواج التربوية المفتوحة سابقا قدر الإمكان من أجل الوصول إلى وضع جيد في المؤسسة
- ◆ تفادي الإكتظاظ في شعب على حساب شعب أخرى
- ◆ مراعاة قرارات المجلس و عدم إعادة النظر فيها

*3 دور المجالس التربوية في إعداد مشروع المؤسسة :1

1-3 دور مجلس التأديب :

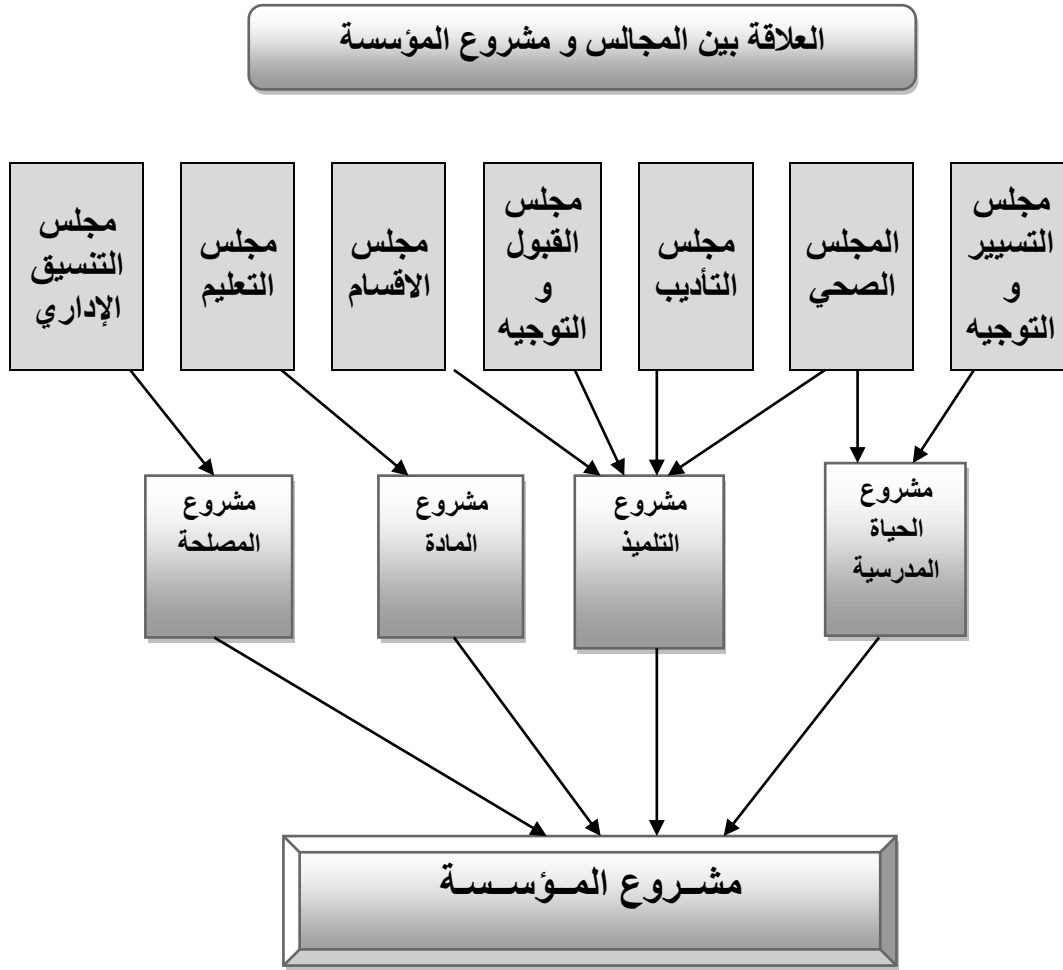
- ◆ إحترام سرية مداوات المجلس لتفادي التصادمات المختلفة و ردود الأفعال من طرف مختلف أطراف الجماعة التربوية
- ◆ تفادي عقد المجلس التأديبي للتلاميذ دون وجود مسار سلوكي يؤكد ذلك
- ◆ تفعيل المجلس التأديبي في شقه الخاص بمنح الإجازات للتلاميذ دون وجود مسار سلوكي يؤكد ذلك
- ◆ عدم إحالة التلميذ على المجلس إذا تبين أنه بعد إنعقاده سيحصل على عقوبة كان من الممكن إعطاؤها لها له مباشرة من طرف رئيس المؤسسة
- ◆ إعلام جميع أفراد الجماعة التربوية بقرارات المجلس للتحسيس و تفادي السلوكات المستقبلية المؤدية إلى مثل ذلك
- ◆ عدم الإسراع في عقد المجلس آخذين بذلك فترة مناسبة لمعرفة تفاصيل القضية

2-3 دور المجلس الصحي :

- ◆ الإسراع في تنصيب المجلس الصحي بالمؤسسة التربوية
- ◆ تنصيب النادي الصحي بالمؤسسة التربوية ضمن نوادي الجمعية الثقافية أو الرياضية
- ◆ تقريب وحدات الكشف و المتابعة من الوسط التربوي
- ◆ إمداد هذه الوحدات بالوسائل المادية و البشرية الضرورية لمزاولة أنشطتها ضمن الجماعة التربوية
- ◆ الإشراف الفعال لجمعية أولياء التلاميذ لمساعدة التلاميذ المحتاجين
- ◆ التثقيف من حملات التلقيح تفاديا للأمراض المحتملة
- ◆ إدراج مشاركة الفريق البيداغوجي في التوعية الصحية للتلاميذ
- ◆ المساعدة على الإكتشاف المبكر للأمراض المزمنة لدى التلاميذ من طرف الأسرة التربوية عند الإلتحاق الأول بالمؤسسة

¹ نفس المصدر ص ص : 59-60

شكل رقم 07 : العلاقة بين المجالس و مشروع المؤسسة



المصدر : نفس المصدر ص 51

المطلب الثالث : مشروع المؤسسة و المشروع البيداغوجي

إن تحقيق أهداف إصلاح المنظومة التربوية في الجزائر لا يتم بمعزل عن تحسين أداء عمل الإدارة التربوية الذي يجب أن يعتمد على حركة التقويم و التقييم للخروج من دائرة الرتابة و الروتين و الخمول و التبعية القاتل للكفاءات و المبادرات وصولاً إلى تحرير طرق التفكير و المبادرات الفردية و الجماعية و الإيمان بالقدرات الذاتية و العمل بالمشاريع البيداغوجية و التربوية .

الفصل الثاني : مشروع المؤسسة

ذلك ما يصبو إليه العمل بمشروع المؤسسة في جانبه البيداغوجي كطريقة جديدة للتسيير في المؤسسات التربوية و جعلها تتماشى و التغييرات التي يعرفها المجتمع و تحقق الآمال المعلقة على المؤسسات التربوية في تكوين مواطن صالح قادر على المساهمة في بناء و رقي الوطن .

إن العمل بالمشروع البيداغوجي في المؤسسات التربوية أصبحت ضرورة حتمية ، و يمكن توضيحه من خلال هذا المطلب.

1- مفهوم المشروع البيداغوجي و أهميته :

1-1 مفهوم المشروع البيداغوجي :

يقصد به المخطط الرامي لمعالجة النقائص التي تم تحديدها و المتعلقة بالجانب التحصيلي و المعرفي فقط و في هذه الحالة ينبغي عرض المشاكل من نفس الطبيعة لتجنب الخلط في العرض مع تصنيفها حسب الأهمية و الأولوية حسب الإمكانيات المتوفرة لدى المؤسسة و هذا عن طريق الإستبيانات و تحليل النتائج المدرسية.

2- أهمية المشروع البيداغوجي :

تكمن هذه الأهمية في :

- ◆ ترجمة الأهداف الرسمية للتربية و التعليم إلى مبادرات علمية هادفة
- ◆ العمل على معالجة مختلف المشاكل التي تعيق إنجاز تقنية العمل بمشروع المؤسسة
- ◆ إدخال تحسينات على أساليب و كفايات الأداء التربوي لرفع مستوى التلميذ و تحسين ظروف عملهم
- ◆ تحقيق الهدف أو الأهداف التي إختارتها الجماعة التربوية و هذا بإستغلال مختلف الوسائل و الإمكانيات المتوفرة
- ◆ تحقيق الإنسجام بين أفراد الجماعة في مختلف الأنشطة و تنظيم التفكير الإجتماعي الذي يعكس شخصية المؤسسة¹.

2- أسس المشروع البيداغوجي :

يرتكز المشروع البيداغوجي على ثلاثة دعائم في إتجاه بناء مشروع ناجح و هم¹:

1-2 مشروع التلميذ :

في المشروع البيداغوجي لم يعد التلاميذ ذلك الشخص الذي يستقبل المعلومات و المعارف و يقوم بحفظها ثم يعيد تقديمها عندما يطلب منه ذلك و على أساسها يتم تحديد مستواه و توجيهه بل أصبح حلقة

¹ (المشروع البيداغوجي و مشروع المؤسسة) ، مذكرة لنيل شهادة تخرج لرتبة مدير مؤسسة تعليم ثانوي ، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية و تحسين مستواهم ، الحراش ، الجزائر ، 2007 ، ص : 28
¹ نفس المصدر ص ص : 29-32

تفاعل مجموعة من الأبعاد النفسية و التربوية و الإجتماعية و تفاعل جهود المشاركين في تكوينه (المدرسة – الأسرة) التي تسهر إلى إعداد و حسن إدماجه الإجتماعي و المهني و ذلك حسب قدراته و طموحاته و هذا بمراقبته المستمرة و قياس تقدمه إنطلاقا من التشاور الدائم و المستمر بين الفريق التربوي و الأسرة .

و يتركز مشروع التلميذ على قدراته الإبداعية و جعله محور العملية التعليمية ، فهو مشارك في إختيار الوسائل و إنجازها و يساهم في البحث عن المعارف الضرورية ، إنطلاقا من مكتسباته القبلية التي نمت قدراته و مهاراته و أصبح قادرا على إتخاذ المواقف من منطلق التفكير المنطقي و الإستنتاج و التحليل و التركيب و يساهم بكل ديمقراطية في إبداء آرائه و المشاركة بفعالية في الحياة المدرسية التي تسعى لتحقيق مجموعة من الغايات التي تضمنها مختلف المواثيق الرسمية للدولة الجزائرية و المتمثلة في :

- التمسك بالهوية الوطنية المتمثلة في الإسلام و العروبة و الأمازيغية
- ترسيخ قيم حرية التفكير و التعبير و إبداء الرأي
- إحترام حقوق الإنسان و المساواة و العدالة الإجتماعية
- الإنفتاح على التطورات العالمية
- ترقية الثقافة الوطنية
- إكتساب المعارف و القدرات و توظيفها و التي لا يمكن أن تتم إلا إذا تم إعدادها وفق مجموعة من الأبعاد نوجزها في :

♦ **البعد الوطني :** و المتمثل في الإسلام و العروبة و الأمازيغية التي تمثل عناصر هوية الأمة الجزائرية و التي يتعين على المشروع و المنظومة ككل العمل على ترسيخها و النهوض بها لضمان الوحدة الوطنية و المحافظة على الشخصية الجزائرية.

♦ **البعد الديمقراطي :** و جب على المشروع البيداغوجي أن يعمل على نشر ثقافة الديمقراطية قيما و سلوكا و هذا بفتح المجال للتلاميذ للمشاركة و الإسهام في العملية التعليمية و الحياة المدرسية ككل

♦ **البعد العلمي و التقني :** من خلال الإهتمام بالمواد العلمية و التكنولوجية التي تسمح بتطوير قدرات التلميذ و جعله قادرا على توظيفها مستقبلا و مواكبة التطورات .

♦ **البعد العلمي :** إن عالم اليوم يمتاز بالترابط ووفرة المعلومات و الخدمات مما أدى إلى تطوير طرق العمل و تشجيع البحث مما يدفع المشروع إلى التفاعل مع هذه المستجدات و يتطلب منه .

تحديث المناهج و عصرنة الوسائل قصد الإسهام في التنمية المستدامة

لكن كيف لهذا التلميذ أن يتبنى مشروعه ؟

تبعاً للأهداف المسطرة و هي مساعدة التلميذ على بناء مشروعه الشخصي بالإعتماد على الإستقلالية و كفاءته و نشاطه الخاص و التقويم الذاتي لأعماله علينا أن نثير فيه :

- حب الإطلاع و الإكتشاف
- تعلم تحليل الظواهر

- الإهتمام بالجانب التحصيلي و تنمية القدرات و الكفاءات التي يمكنها أن تتطور و تنمو في إطار العمل الجماعي و ما يخلفه من جو للتنافس و التعاون و بمساعدة و توجيه من الفريق التربوي عن طريق حصص الإستدراك.

2-2 مشروع المعلم :

لم يعد المعلم ذلك الإنسان الذي يخيف التلميذ و يفرض عليه الأعمال و الواجبات باعتباره المصدر الوحيد للمعرفة و الذي يعتمد على تقديم الدروس.

بل أصبح المعلم في المشروع البيداغوجي موجهها و منشطا و منسقا لما ينتجه التلميذ من تحضير للدروس و البحث عن المعلوماتو يتعلم طرق التقويم الذاتي المستمر ، أما الأستاذ فتقويمه يعتمد على ضبط المكتسبات و القدرات و المهارات التي إكتسبها التلميذ و التي تحولت لكفاءة دائمة عنده ، فأصبح الأستاذ ركيزة المشروع البيداغوجي يعمل رفقة مجموع الفريق التربوي على تنفيذ الخطة التي إتفق عليها أعضاء فوج القيادة بعد تشخيص المعوقات و تحليلها و إيجاد حلول لها .

2-3 مشروع القسم :

تحول القسم من المكان الذي يلتحق به المتعلم لتلقن له المعارف و المعلومات إلى ورشة عمل يشارك فيه بالتعاون مع رفاقه و بتوجيه من الأستاذ برسم خطة تحدد فيها الأهداف و توضح فيها المعالم لتطوير عملية التعلم و تجاوز العقبات التي يلاقيها في العملية .

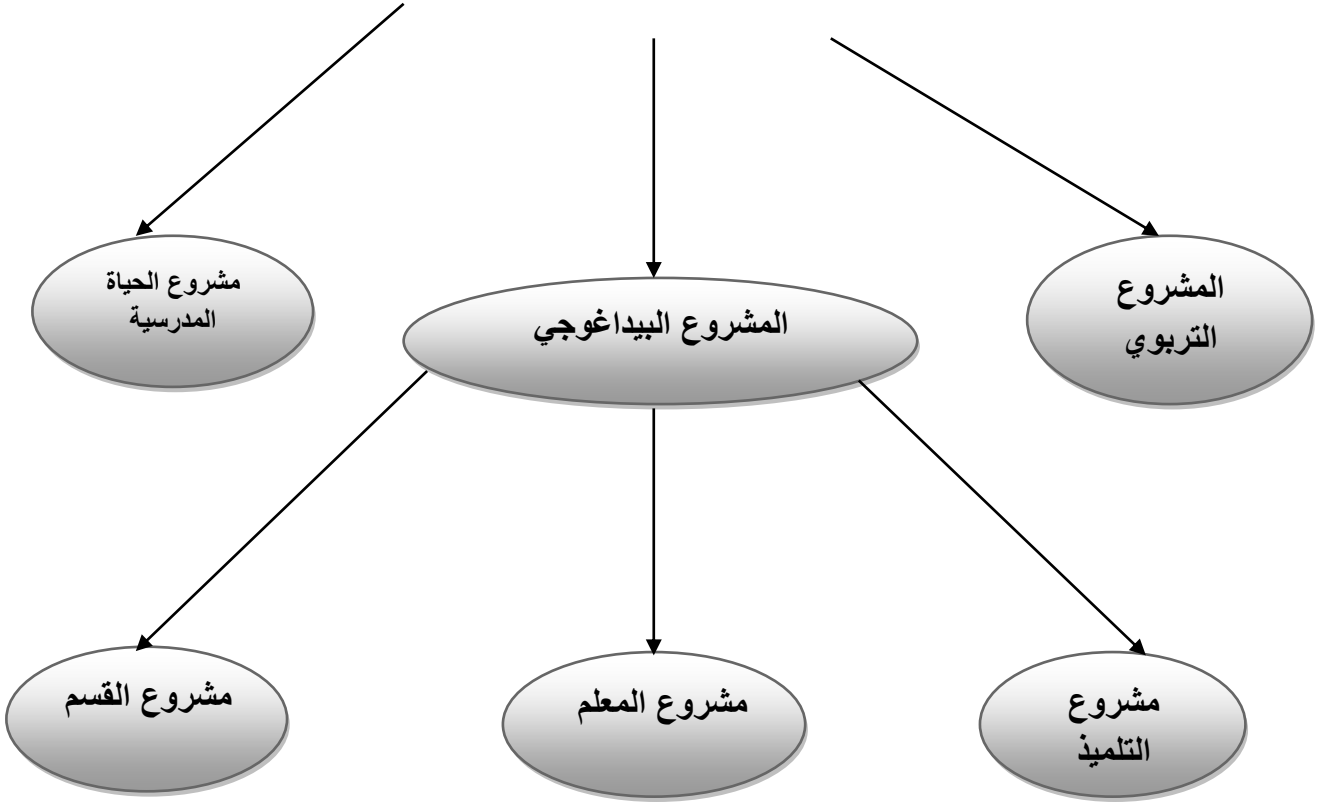
ومن الأهداف العامة لمشروع القسم نجد:

- تشجيع التعلم الذاتي .
- المساعدة على الإختيار.
- تطوير قدراته على التقييم الذاتي.
- تشجيع التلميذ للإعتماد على إمكانياته و قدراته .
- ملاحظة نمو كفاءاته.
- تشجيع التلميذ على تعديل و تحسين خطته و إنجازاته لتحقيق النجاح.

و من أهدافه البيداغوجية :

- ◊ فتح الحوار حول المشاريع و الأعمال المنجزة من حيث التواصل الشفهي و الإنتاج الكتابي .
- ◊ تمكينهم من الإنتاج و التعبير الكتابي مما ينمي فيهم التدريب على النقد و القدرة على تقييم أعمالهم .
- ◊ ترغيب التلميذ في القراءة و تنمية رصيدهم اللغوي .

الشكل رقم (08) : مكانة المشروع البيداغوجية في مشروع المؤسسة



المصدر: من إنجاز الطالب

المطلب الرابع : مشروع المؤسسة و المحيط المدرسي

تسعى المؤسسة التربوية الجزائرية إلى التجديد و إلى أن تكون منفتحة على محيطها الخارجي بفضل المناهج التربوية الحديثة التي جاءت في ظل الإصلاح المعمول به ، الذي يعمل على أن تكون المؤسسة داخل المجتمع و المجتمع في قلب المؤسسة ، إذ للمجتمع الحق في الإستفادة من المؤسسة ، ومن واجبه المساهمة في الرفع من قيمتها ، و في هذا الصدد يكون :¹

1- جمعية أولياء التلاميذ :

لجمعية أولياء التلاميذ دور كبير ، حيث أعطت لها النصوص التشريعية المنظمة للحياة المدرسية دور كبير في تتبع المسار المدرسي لأبنائها و يتم ذلك من خلال المشاركة و المساهمة في المجالس المختلفة خاصة مجلس التوجيه و التسيير ، و في تكامل و إنسجام الحياة داخل المدرسة من خلال مجلس التأديب .

¹ أحمد قريش ، مرجع سابق ، ص ص : 51-52

الفصل الثاني : مشروع المؤسسة

و هذا التعاون ضروري لنجاح التلميذ ، وخدمة المؤسسة بتفعيلها ماديا و معنويا ، و تحقيق التكامل المنشود بين المؤسسة و هذه الجمعية و يتمثل التعاون في المشاركة الفعلية لأولياء التلاميذ في تسيير المؤسسة و صيانتها و تمويلها و الحضور عن كثب للإطلاع على ما يقوم به أبناؤهم من الأنشطة التربوية التثقيفية ، و المشاركة في بناء مدرسة سعيدة قوامها الأمل و المواطنة و الديمقراطية و الإبداع و التجديد التربوي .

و من خلال هذا يتبين لنا دور الأسرة و جمعية أولياء التلاميذ في تفعيل الحياة المدرسية و العمل بمشروع المؤسسة .

2- الجماعة المحلية :

على الجماعة المحلية أن تعطي الأهمية للمؤسسة التعليمية المتواجدة في حدودها الترابية باعتبارها مصدر تكوين رجال المستقبل ، فالمؤسسة تقوم بإعداد الشباب للحياة العملية المنتجة لفائدة الجماعة ، و بناء على هذا الوعي تقوم الجماعة المحلية بواجبات الشراكة مع المؤسسة و الإسهام في مجهود التربية و التكوين .

3- هيئة التفتيش :

إن هيئة التفتيش في قلب المؤسسة التربوية التعليمية و التكوينية و مهامها عديدة سواء في التكوين أو في متابعة المسارات المهنية للأساتذة و الإداريين أو في تنظيم الأنشطة و دعمها و تطويرها . و من المهام التي تضطلع به هيئة التفتيش في ظل العمل بمشروع المؤسسة

- الملاحظة :

أي الملاحظة الشاملة لحياة المؤسسة التربوية من هياكل و وسائل أيضا من تنظيم سير الدروس ، تطبيق المواقيت، التنظيمات التربوية

- المراقبة :

أي مراقبة التقرير العام لسير المؤسسة بما يشمل كافة المعطيات عن التنظيم التربوي ، ظروف التمدرس ، الترتيبات الخاصة بأمن المؤسسة ، نظافتها ، صيانتها

- الإطلاع :

أي الإطلاع على مرهل إنجاز أهداف مشروع المؤسسة و تقييمه .

خاتمة الفصل الثاني

تم تخصيص هذا الفصل لمشروع المؤسسة من خلال محاولة الإلمام بكل ما يتعلق به من خلال التطرق لمفهومه ، مبادئه، أسسه ، أهميته ، أهدافه ، ثم توضيح مراحل إعداده و العوائق التي تواجه إعداده ، كما تم الربط بين مشروع المؤسسة و الإصلاحات.

و من خلال ذلك يمكن القول أن العمل بمشروع المؤسسة أصبح ضرورة ملحة ليس فقط بسبب بل فرض وزارة التربية الوطنية العمل به بل من أجل مواكبة مناهج التعليم الجديدة و مسايرة ركب التطور في الناحية المعرفية .

الفصل الثالث : علاقة الميزانية بمشروع المؤسسة

الفصل الثالث : علاقة الميزانية بمشروع المؤسسة

أحدثت الإصلاحات التربوية ثورة كبيرة و تغييرا جذريا في ذهنيات القائمين على التنفيذ و المتابعة في ميدان التربية ، و أصبح لا يمكن لأي فكرة أن تبرز إلا و تلازمها حتمية تكيفها مع الإصلاح .

ولم يكن الجانب المالي بمنأى عن هذا التأثير ، فالإجراءات الإدارية الخاصة بالتسيير المالي باتت واجبا عليها التكيف مع الإصلاحات بل و مواكبتها ومساندتها لتكتمل الأدوات المنفذة للإصلاحات لتحقيق الأهداف المرجوة منها و الرفع من مستوى المردود التربوي .

و من هنا فالجانب المالي مهم جدا في مشروع المؤسسة ، و توفير الإعتمادات اللازمة وحسن تسييرها أصبح هو الآخر تحدي من أجل تحقيق أهداف المشروع .

وهو ما سيتم التطرق إليه في هذا الفصل من خلال :

- ◆ دور الميزانية في مشروع المؤسسة .
- ◆ مخطط إعداد مشروع الميزانية على أساس مشروع المؤسسة .

المبحث الأول : دور الميزانية في مشروع المؤسسة :

الفصل الثالث : علاقة الميزانية بمشروع المؤسسة

أخذ مشروع المؤسسة إهتماما كبيرا على مستوى قطاع التربية ، وأصبحت ضرورة العمل به حتمية في المؤسسة التربوية ، و بالإضافة إلى توفر فوج للقيادة و توفير كل الظروف المناسبة و لزاما لذلك وجب الإهتمام بالجانب المالي كأحد العناصر و الأسباب الأساسية في نجاح هذا المشروع.

و الميزانية باعتبارها ذلك الوعاء الذي يشمل الإيرادات و النفقات فان وضع إستراتيجية مناسبة تضمن توزيع تلك الإيرادات و تحصيل النفقات يضمن نجاح مشروع المؤسسة .
و سيتم توضيح ذلك من خلال هذا المبحث و الذي تضمن :

- دور المقتصد في مشروع المؤسسة .
- أهمية الميزانية في مشروع المؤسسة .
- عوائق إنجاز الميزانية .
- مميزات إعداد الميزانية على أساس مشروع المؤسسة .

المطلب الأول : دور المقتصد في مشروع المؤسسة .

المقتصد و بصفته أحد أعضاء الجماعة التربوية الفاعلين و الذين يلعبون دورا أساسيا في إنجاز العملية التربوية و حسن سير المؤسسة التربوية ، فإنه يلعب دورا مهما و أساسيا أيضا في إنجاز مشروع المؤسسة للوصول لتحقيقه و من ثم تحقيق أهداف المؤسسة الموضوعية بكل كفاءة و فعالية .

1- مفهوم المقتصد في المؤسسة التربوية :

هو كل شخص مؤهل قانونا لمسك التسيير في المؤسسة التربوية ، و يعتبر المقتصد أو المسير المالي من المساعدين المباشرين لمدير المؤسسة في كل ما يتعلق بتوفير الشروط المادية و المالية طبقا للأحكام القانونية و التنظيمية . فهو يتلقى التعليمات و التوجيهات من المدير و يقدم إليه تقريرا عن وضعية المؤسسة و يلزم بالحضور الدائم في المؤسسة ، و يمكن في هذا الإطار و أثناء تأدية مهامه أن يستحضر في أي وقت من الليل و النهار، و يكون عضوا شرعيا في جميع المجالس القائمة في المؤسسة باستثناء مجالس الأقسام حيث يمكن إستدعائه للمشاركة في إجتماعاتها بصفة إستشارية عند الضرورة¹.

2- نشاطات المقتصد :

للمقتصد نشاطات إدارية و تربوية و مالية و تتمثل في (أنظر الملحق رقم 05)

¹ الجزائر ، وزارة التربية الوطنية ، القرار رقم 829 ، المؤرخ في 1991/11/13 المحدد لمهام المقتصد و من يقوم بوظيفتهم في مؤسسات التعليم و التكوين ، المواد من : 09-01

الفصل الثالث : علاقة الميزانية بمشروع المؤسسة

1-2- النشاطات الإدارية :

تشمل المهام الإدارية التي يمارسها المقتصد تحت إشراف مدير المؤسسة و مسؤوليته على ¹:

- إعداد مشروع ميزانية المؤسسة.
- تحضير القرارات المعدلة للميزانية.
- القيام بعمليات التحقيق و التصفية في مجال الإيرادات.
- القيام بعمليات الالتزام و التصفية في مجال الصرف.
- إعداد الصفقات و العقود.
- ضمان التمويل و متابعة الاستهلاك.
- إجراء الجرد العام و الدائم.
- إمسك الملفات المالية للموظفين.

2-2- النشاطات التربوية :

تتعلق النشاطات التربوية التي يمارسها المقتصد بالمشاركة في الآتي ²:

- تدعيم العلاقات المنسجمة ضمن الجماعة التربوية .
- تحسين الشروط التي يجري فيها تدرس التلاميذ.
- تطوير النشاطات التربوية و الإجتماعية.
- تفقد الوسط المدرسي و حمايته.
- العناية بالحياة في النظام الداخلي.
- تطوير العلاقات مع الأولياء.

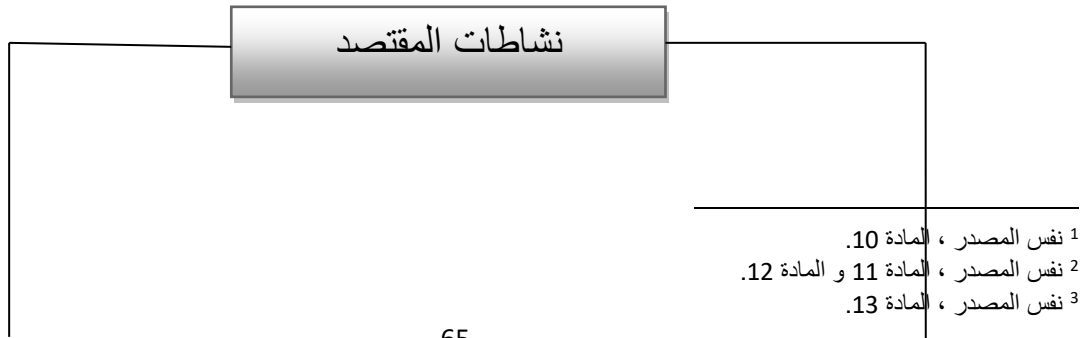
كما يقوم المقتصد بتوفير الوسائل التعليمية المطلوبة لأداء الأنشطة التربوية و يسهر على صيانتها

2-3- النشاطات المالية و المحاسبية :

تتمثل النشاطات المالية و المحاسبية التي يقوم بها المقتصد بصفته عوناً محاسبياً في ³:

- تحصيل الإيرادات و دفع النفقات .
- ضمان حراسة الأموال و السندات و القيم و المواد المكلف بها و حفظها.
- حفظ الأوراق الإثباتية و السندات الخاصة بعمليات التسيير .
- تداول الأموال و السندات و الممتلكات و العائدات و المواد
- متابعة حركة الحسابات المتعلقة بالأرصدة و الموجودات.

شكل رقم 09 : نشاطات المقتصد :





المصدر : من إنجاز الطالب

3- دور المقتصد في مشروع المؤسسة :

يلعب المقتصد دورا مهما في تحقيق مشروع المؤسسة و من بين ما يقوم به :

- 1- توفير كل الوسائل المادية و المالية من أجل تحقيق أحد أهداف مشروع المؤسسة ألا وهو تحسين ظروف التمدريس.
- 2- وضع إستراتيجيات واضحة من أجل حسن الإستغلال الأمثل للإمكانيات المادية و البشرية المتوفرة.
- 3- التفكير الدائم في تحسين الأداء التربوي.
- 4- توفير كل ما يخص المكتبة من كتب و مراجع من أجل تحقيق أحد أهداف مشروع المؤسسة الذي يبعث الرغبة في المطالعة.
- 5- أخذ دور المبادر ومن ثم فسح المجال لمبادرات الجماعة التربوية.
- 6- ضمان التمويل وتوفير كل ما يلزم من أجل متابعة مراحل تنفيذ مشروع المؤسسة بدقة.
- 7- تفقد الوسط المدرسي و حمايته ومن ثم توفير الجو الملائم لتحقيق أهداف المشروع.
- 8- توفير الوسائل التعليمية المطلوبة لأداء الأنشطة التربوية ومن ثم الوصول بالتلميذ الذي يعتبر جوهر العملية التربوية في مشروع المؤسسة إلى تنمية قدراته و مهاراته.
- 9- جعل التلميذ يحتمك بالعالم الخارجي من خلال تفعيل مشاركاته و إنخراطه في الجمعيات الثقافية و الرياضية التي يتم إنشائها على مستوى المؤسسة ومن ثم تنمية قدراتها الجسدية والإبداعية والتواصلية.
- 10- التعاون و المشاركة مع الأساتذة وتوفير كل ما يلزمهم.
- 11- كما يقوم المقتصد بتنفيذ دوره في المجالس القائمة على مستوى المؤسسة بطرح أفكار تخدم مصلحة المؤسسة .

4- علاقة المقتصد بفوج القيادة :

إن قيام المؤسسة برسالتها التربوية بأحسن وجه يتطلب توفر عناصر أساسية والتي تتمثل أساسا في التلاميذ ، هيئة التدريس ، العمال و الطاقم الإداري ، كما يتطلب انسجام و ارتباط هذه العناصر كجماعة واحدة تسعى لتحقيق أهداف مشتركة تتمثل في مصلحة المؤسسة التربوية .

الفصل الثالث : علاقة الميزانية بمشروع المؤسسة

وكما تم ذكره سابقا فإن من عوامل نجاح مشروع المؤسسة وجود فوج للقيادة ومن أهم الشروط التي يجب أن تتوفر فيه أن يدخل في تركيبه جميع الفئات داخل المجتمع إدارة ، أساتذة ، تلاميذ ، جمعية أولياء التلاميذ

والمقتصد وبحكم انتماءه للمؤسسة التعليمية و أحد العناصر الفاعلين بها فإن له علاقة بجميع الأفراد العاملين بالمؤسسة و خاصة بفوج القيادة بحكم أنه أحد العناصر الأساسية في تكوينه .

فعلاقة المقتصد بالإدارة تبدأ بعلاقته بمدير المؤسسة و الذي يمثل رئيس فوج القيادة ، ويعتبر من المساعدين المباشرين له ، وهي علاقة حساسة جدا وينبغي الإعتناء بها من جميع النواحي ، لان الاختلاف و سوء التفاهم بينهما لا يخدم العملية التربوية على الإطلاق ، لذا ينبغي أن يقع بينهما التشاور و التفاهم و التقيد بروح القوانين التي تحكم المؤسسة وذلك نظرا للمسؤوليات التي تقع على هذين الموظفين ، و دور الرقابة المتبادلة بينهما ، بحيث على كل واحد منهما أن يحترم حدود صلاحياته و التقيد بها دون تجاوز. كما يجب أن يخلق فيما بينهما جو عمل مناسب دوري و أن يفرض كل منهما احترامه على الآخر ، وذلك بإتقان و معرفة عمله مما يؤدي إلى انضباط الأمور داخل المؤسسة التربوية وتوفير جميع الإمكانيات لحسن سير العملية التربوية .

ويقوم المقتصد بالتنسيق مع مدير المؤسسة في إطار العمل بمشروع المؤسسة في وضع أهداف هذا المشروع، كما يساعدها في وضع هذه الإستراتيجيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، كما يقوم بإبداء رأيه في كل ما يراه مناسبا لإنجاح العملية التربوية ، إضافة إلى لفت إنتباه المدير لأي خطة من شأنها أن تفعل العمل بمشروع المؤسسة كالترميمات و الإصلاحات و إقتناء الوسائل التعليمية و تنشيط و تفعيل دور النوادي داخل المؤسسة.....

و بالتالي فعلاقة المقتصد بمدير المؤسسة بصفته رئيس فوج القيادة هي علاقة متكاملة و متوازية من ناحية و من ناحية أخرى هي علاقة قانونية في شقها الكامل بحكم أن المقتصد هو محاسب عمومي .

كما يعمل المقتصد جنبا إلى جنب مع كل من الناظر و مستشار التربية لتحقيق أهداف مشروع المؤسسة ، حيث ينسقون فيما بينهم لخدمة مصلحة التلاميذ عن طريق التشاور في كل ما يهمهم و العمل على توفيره.

كما للمقتصد علاقة مباشرة بالعمال ، حيث يقوم بالدرجة الأولى بتوضيح أهمية مشروع المؤسسة لهم ، و من ثم يقوم بتوزيع المهام عليهم، و يحرص على متابعة إنجازها ، كما يقوم بفسح المجال لهم تحت إشراف مدير المؤسسة لإبداء رأيهم بحكم عضويتهم في فوج القيادة. كما يقوم المقتصد في إطار العمل بمشروع المؤسسة بالاحتكاك بالتلاميذ و العمل على معرفة كل ما يرغبون به و الذي من شأنها أن يساعد على تحقيق أهداف المشروع والعمل على توفيره.

كما يوفر المقتصد للتلاميذ الظروف الصحية الملائمة لحسن سير العملية التربوية و لحماية التلاميذ من الأخطار الصحية و الجسمية التي يمكن أن يتعرضوا لها أثناء وجودهم بالمؤسسة و يعمل المقتصد أيضا على توطيد علاقته بالأساتذة و يجب أن تسود علاقتهم روح تربوية بناءة من خلال التعرف على المشاكل التي تواجه عملهم اليومي و يعمل على حلها في الوقت المناسب و توفير المناسبة لعملهم التربوي.

المطلب الثاني : أهمية الميزانية في مشروع المؤسسة

تعتبر الميزانية في المؤسسات التربوية إحدى ركائز التسيير المالي ، و هي وعاء يصب فيه كل طموحات و متطلبات الجماعة التربوية .
ومن خلال مشروع المؤسسة يمكن الانتقال بالميزانية من وضعية تلقي الاعتمادات و تنفيذها دون أهداف ، إلى وضعية رسم و تقرير الأهداف و الاستفادة من الإمكانيات المالية بتوظيفها و استغلالها بكيفية ناجعة و فعالة .
و يمكن توضيح أهمية الميزانية في مشروع المؤسسة من خلال :

1- أهمية الميزانية في التغذية :

إن للتغذية أهمية كبيرة لما لها من دور كبير في بناء الجسم و حمايته ، ومدته بالحرارة و الطاقة اللازمين ، و لها تأثيرات هامة على المدارك العقلية للتلاميذ بحيث لا يمكن للتلميذ أن يتابع عملية التحصيل العلمي دون تغذية صحية .
لهذا يجب التحضير لها بشكل يضمن تقديم وجبة صحية متوازنة و نظيفة ، و ذلك من خلال إعداد مخطط غذائي متكامل متوازن يجمع البروتينات و النشويات ، و الدهون بحيث تساهم تركيبها في بناء الجسم من ناحية في توفير الحريات من ناحية أخرى¹ .
و لذا تتجلى أهمية الميزانية من حيث التغذية في الاعتمادات المخصصة للتغذية فيتوجب على المسير المالي أن يسير هذه الاعتمادات الخاصة بالتغذية جيدا ، حيث لا يكون هدفه هو الحصول على فائض في هذه الاعتمادات ، و إنما المطلوب منه هو تقديم الخدمات المطلوبة و الجيدة في مجال التغذية .

¹ شريد جيلاني ، مخطط التغذية و النظافة و تحسين ظروف الحياة في الداخليات ، ملتقى ولائي ، تكويني و إعلامي لمسيري المؤسسات التربوية ، معهد تكوين المعلمين و تحسين مستواهم ، مستغانم ، أيام 19 و 20/02/2006 .

الفصل الثالث : علاقة الميزانية بمشروع المؤسسة

كما أن في إطار العمل بمشروع المؤسسة أصبح للمسير المالي إمكانية تقديم كلما يلزم التلاميذ من خلال القيام بدراسة تضمن نتائجها حصول التلاميذ على الغذاء الجيد و الصحي و المتوازن كما و نوعا دون التقيد بالاعتمادات التي تقدمها الدولة ' بل أصبح المقتصد في إطار العمل بمشروع المؤسسة هو المبادر و المقترح لما يلزمه من اعتمادات و ليس مجرد متلقي لها و موزع له فقط .

2- أهمية الميزانية في الصيانة و النظافة

تأخذ الصيانة و النظافة حيزا كبيرا من أعمال المقتصد داخل المؤسسة و ان حسن تسيرهما يضمن توفير الجو الملائم لحسن تـمدرس التلاميذ ' و تضمن الميزانية بذلك توفير كل ما يلزم من اعتمادات من أجل القيام بكل أعمال الصيانة و النظافة و اللتان تتمثلان في كل الأعمال اليومية و الأعمال المنتظمة التي تنجز داخل المؤسسة للحفاظ على منشأتها و هي نوعان :¹

2-1 صيانة يومية

هي مجموعة أعمال تنجز يوميا تقريبا من طرف أعوان الصيانة تحت إشراف المقتصد أو من ينوب عنه و توفر الميزانية الاعتمادات اللازمة من أجل :

2-1-1 التنظيف اليومي للمحلات

المحلات معرضة للاوساخ بسبب الاستعمال اليومي لذا تتطلب نظافة يومية على المستويات التالي :

- الجناح الاداري

تنظيف المكاتب يوميا خارج اوقات العمل باستعمال مواد التطهير و التهوية الجيدة لان الجناح الاداري يعكس الصورة الحقيقية لنظافة المؤسسة .

- قاعة التدريس (الاقسام ' المخابر والورشات)

تنظف مرتين على الاقل في الاسبوع بالماء والجافيل حتى يتم تطهير الارضية من الفطريات المضرة دون تجاهل تنظيف الجدران والسقوف والنوافذ من حين الى اخر .

- دورات المياه

تنظف ثلاث مرات يوميا بالماء ومواد التطهير والمنشفة ويجب ان تكون جدرانه مطلية بمواد قابلة للغسل عند التنظيف ولا بد من توفير كميات كبيرة من المياه لتفادي الروائح الكريهة.

- الأروقة والسلام والساحات

تنظف خلال فترات ملائمة حتى لا تعرقل السير الحسن للدراسة وبصفة مستمرة .

- العيادة

¹ شليق امباركة ، عباس سميرة ، (الصيانة و الإصلاحات الكبرى و الترميمات في المؤسسة التربوية) ، مذكرة لنيل شهادة تخرج لرتبة مقتصد ، معهد تكوين المعلمين و تحسين مستواهم ، بن زهرة الغالي ، مستغانم ، 2007 ، ص ص : 10-14

الفصل الثالث : علاقة الميزانية بمشروع المؤسسة

في هذا المجال يجب تفادي التنظيف عن طريق الكنس لوحده لان الغبار المتطاير في القاعة

يجتمع على عتاد العيادة و يسبب خطرا على العتاد و الأشخاص لذا وجب التطهير يوميا كما لابد من حفظ أدوية العلاج الأولي في أماكن بعيدة عن الرطوبة وحسب شروط الحفظ المناسبة للأدوية.

- المطعم و المطبخ :

هذه الأماكن لابد من الوقوف بصرامة على نظافتها فأرضية المطبخ تنظف يوميا مع مراعاة تنظيف أواني المطبخ بالماء الساخن مع مواد تطهيرية و تجفيفها بعد الانتهاء من استعمالها و تخزينها في أماكن مهواة كما تنظف جدران المطعم و المطبخ من حين إلى آخر.

- المراقد :

بما أن المراقد تستعمل يوميا فلا بد من تنظيفها كل يوم ولا تقتصر عملية التنظيف على الكنس فقط بل يجب استعمال الماء و الصابون أيضا التجديد الدوري للأغطية و الأفرشة و التهوية المستمرة لاحترام قواعد الصحة و النظافة إضافة إلى :

- مكافحة الحشرات الضارة و الفئران بالتنسيق مع مصالح البلدية المختصة .

- كما يمنع تداول أي مادة غذائية داخل المرقد و ذلك لتفادي تراكم الحشرات و الجراثيم واقتصار المرقد على النوم فقط.

2-1-2 نظافة الجسد و الملابس:

- نظافة الملابس:

يشترط على العمال ارتداء ملابس العمل أما عمال المطعم المطبخ تشترط فيهم ارتداء مآزر بيضاء و تغطية شعورهم لتفادي سقوط الشعر في الأكل, هذه الألبسة تكون على عاتق المؤسسة البند 221 ملابس العمل.

- النظافة الجسدية للتلاميذ:

يلزم القانون الداخلي للمؤسسة التلاميذ بالنظافة الجسدية كقص الشعر بالنسبة للذكور و النظافة اليومية لبعض الأطراف من الجسم.

- نظافة المواد الغذائية :

المدير و المقتصد بصفتهم المسؤولان الرئيسيان على التموين,عليهما اختيار الممون الذي يحترم شروط النظافة العامة زيادة على ذلك الحرص على اقتناء المواد الغذائية الجيدة و تخزينها في الشروط الملائمة كأن تكون محلات التخزين ذات تهوية جيدة ووضع المواد الغذائية في رفوف و أدراج واستهلاك المواد الغير قابلة للتخزين كالحم المطحون و مختلف الكريومات المختلفة.

3-1-2 المراقبة المنتظمة للتجهيزات:

من خلال الاهتمام ب:

الفصل الثالث : علاقة الميزانية بمشروع المؤسسة

- التفقد الدوري لشبكة التيار الكهربائي حتى نكشف مواضع التلف سواء في أجهزة التحويل أو التلف الناتج عن تسرب ماء المطر مثلا كما يجب معاينة المقاطع و إنارة المحلات.

- التدفئة

يجب إعطاء عناية خاصة لهذه الأجهزة بدءا بالصيانة اليومية ثم الدورية و السنوية .

- الغاز

المراقبة اليومية لشبكة أنابيب الغاز تفاديا لأخطار التسرب .

- الماء

المراقبة اليومية لشبكة أنابيب المياه لمنع التسرب و كذا خزان المياه للتحكم في وفرة المياه.

2-2 صيانة منتظمة :

هي مجموعة أعمال تيرمج خلال السنة الدراسية و ذلك حسب ظروف معينة , و لكل عمل مواعده الخاص منها:

- صيانة الأسطح و قنوات تصريف مياه الأمطار في شهر سبتمبر.

- تفقد وسائل مكافحة الحرائق و التأكد من صلاحيتها.

- مراقبة خزانات المياه و تنقيتها من الداخل مرتين خلال السنة على الأقل.

- أشغال إصلاح الطلاء.

- التصليح الفوري لأي إتلاف في الزجاج أو أفقال الأبواب...الخ.

- التصليح الفوري للأعطاب الكهربائية أو الغازية.

3- أهمية الميزانية من الناحية البيداغوجية و التربوية :

إن تدريس التلاميذ يتطلب عدة وسائل أساسية من أجل إيصال المعلومات إليهم جيدا, و قد تتمثل في مواد التجارب, عتاد صغير للدراسة, و الكتب...الخ, لذا يجب على المسير المالي أن يقدر جيدا احتياجات المؤسسة في هذا المجال و كذلك يحسن تسيير الاعتمادات المفتوحة في هذا المجال جيدا طوال السنة الدراسية.

4- أهمية الميزانية من الناحية الإدارية :

إن العملية الإدارية لا تنجح إلا بتوفر ظروف عمل و كذلك بتوفر وسائل مناسبة و ملائمة, هذه الظروف و الوسائل تتمثل في توفير الإنارة و الغاز و الماء و الهاتف و البريد و السجلات الخاصة بالإدارة و آلات

الفصل الثالث : علاقة الميزانية بمشروع المؤسسة

النسخ و الطبع و الأوراق,ومنه تظهر أهمية الميزانية في تغطيتها لهذه الأعباء و النفقات لضمان سيرورة العملية الإدارية في المؤسسة التربوية.

المطلب الثالث : معوقات إعداد الميزانية

كأي عملية يخضع إعداد مشروع الميزانية إلى جملة من العوائق و السلبيات التي تؤدي عادة إلى عدة مشاكل و تؤثر على عملية إعداد الميزانية و حتى عند تنفيذها , من بين هذه العوائق و السلبيات نجد:

1- النسب المحددة سلفا و الخاصة بتكاليف الأعباء الملحقة (الباب 23) و المحددة ب 40% من الاعتماد الممنوح للمصالح المشتركة , و التكاليف الخاصة بالوسائل البيداغوجية المحددة ب 30% من الاعتماد الممنوح أيضا للمصالح المشتركة , هذا التحديد للنسب يؤدي إلى عدم تحديد الكلفة الحقيقية لكل من الأعباء الملحقة و الوسائل البيداغوجية , لأن هناك من المؤسسات من لا تكفيها هذه النسبة و أخرى تكون فوق حاجتها و هنا ترغب بعض المؤسسات في صرف الباقي من الاعتمادات في أوجه أخرى تراها ضرورية.(أنظر الملحق رقم:06)

و بالتالي فعند تحديد النسب تصبح المؤسسة ليست أمام تسيير للميزانية,بل أمام توزيعها على أبواب و بنود دون الاهتمام بالأهداف .

2- توزيع الاعتمادات في العادة يخضع لمبدأ الزيادة بنسبة معينة (تتراوح عادة بين 5% و 10%) عن السنة الماضية , و هنا تكون المؤسسة ليست أمام تحديد لاحتياجاتها الحقيقية بل أمام مجرد توزيع للاعتمادات .

3- من جهة أخرى يفرض على المؤسسات منع تجديد بعض الوسائل التي تتطلبها ضرورة العمل,مثل أجهزة الإعلام الآلي , حيث يلاحظ في العديد من المؤسسات قدمها و الحاجة إلى تغييرها من أجل مواكبة التكنولوجيات الجديدة من جهة و تسهيل العمل من ناحية أخرى, و هنا تكتفي الوزارة بإرسال إعانات إضافية موضوعها محدد سلفا كإجراء شراء أجهزة كومبيوتر محمولة من أجل العملية التدريسية و ليست من أجل العمل الإداري .

من ناحية أخرى يمنع اقتناء بعض الوسائل مثل المكيفات الهوائية و التي تعتبر ضرورية جدا في بعض المناطق الداخلية و ولايات الهضاب في فصل الصيف حيث تصل الحرارة إلى معدلات قياسية مما يعيق عمل الموظفين خاصة و أن العطلة الصيفية عادة تبدأ من 23 جويلية, كما تعيق عملية اجتياز التلاميذ للامتحانات الرسمية .

4- تحديد الاعتمادات: مثلا الخاصة بالانترنت في حين أنه لا و في بعض المناطق لا يوجد الهاتف فما بالك بالانترنت و هنا تكون المؤسسة أمام اعتماد لا يمكن صرفه .

5- من جهة أخرى مدونة الميزانية لم يتم تحيينها و تعديلها و تطويرها بما يتماشى و الإصلاحات , حيث تحتوي على مجموعة من الجداول القديمة و التي مازالت على حالها رغم الإصلاحات مثل الجدول الموجود في الصفحة 7 و الخاص بوضعية إعداد الأساتذة المستخدمين إلى غاية 30 نوفمبر و الجدول الموجود في الصفحة 5 و الخاص بتوزيع الأعداد لأقسام الثانوي و التقني و التكنولوجي ,.....

الفصل الثالث : علاقة الميزانية بمشروع المؤسسة

كما تحتوي مدونة الميزانية على مجموعة فقرات لم تعد موجودة مثل الفقرة 1 في البند 223 و الخاص ببيع أشياء مصنوعة , و الفقرة 2 الخاصة ببيع منتوجات فلاحية و الفقرة 3 الخاصة بإيرادات أخرى على الورشات.....

وتحتوي مدونة الميزانية أيضا على بعض التسميات و التي لم موجودة مثل التسميات الموجودة في الجدول الموجود في الصفحة 6 مثل مدير مدرسة اكاديمية تطبيقية و مدير مدرسة اكاديمية, حيث أصبحت الآن الاكاديميات تسمى متوسطات و لم يتم تغييرها. أيضا في نفس الصفحة توجد خانة تمثل توزيع المناصب على الأجانب و المتعاونون الفرنسيون في حين أنه لم تعد هناك مناصب لمتعاونين فرنسيين أو غيرهم .

ولهذا وجب تغيير مدونة الميزانية بما يتماشى مع كل إصلاح لكي لا يكون هنا اختلاف بين ما أتى به الإصلاح و ما هو موجود في الواقع .(أنظر الملحق رقم:07)

المطلب الرابع : مميزات إعداد الميزانية على أساس مشروع المؤسسة

إن مشروع المؤسسة يعكس صورة كل مؤسسة على حدي و يساهم في دراية و تحليل لكل احتياجات المؤسسة. و في ظل هذا المشروع تبحث كل مؤسسة عن أهدافها و تحاول تسيير ميزانيتها بما يتناسب و كيفية تحقيق هذه الأهداف, و من خلال ذلك فإعداد الميزانية على أساس مشروع المؤسسة يخلق للمؤسسة عدة امتيازات من بينها :

- 1- كل نفقة تخضع للدراسة و التحليل و هذا يسمح بتقدير الكلفة الحقيقية لكل بند من بنود الميزانية عكس إعداد الميزانية سابقا و الذي كان يعتمد على نسب محددة سلفا خاصة ببعض البنود.
- 2- توزيع الاعتمادات يكون بعد القيام بتشخيص عام و ذلك لمعرفة النقائص و لتحديد الأولويات . في حين توزيع الاعتمادات عند إعداد الميزانية سابقا يخضع لمبدأ الزيادة بنسبة معينة (تتراوح عادة بين 5% و 10%) عن السنة الماضية , لكن في مشروع المؤسسة.

الفصل الثالث : علاقة الميزانية بمشروع المؤسسة

المبحث الثاني : مخطط إعداد مشروع الميزانية على أساس مشروع المؤسسة

إن إعداد مشروع الميزانية على أساس مشروع المؤسسة يعتمد بالأساس على معرفة العلاقة بين كل منهما و بعد تحديد العلاقة يتم وضع الخطوات التي يجب إعدادها ثم إتباعها للوصول إلى تحقيق مرامي المؤسسة .
ومن خلال ذلك يتم وضع مخطط تقوم المؤسسة باتباعه تدريجيا ، و سيتم توضيح ذلك من خلال هذا المبحث و الذي تضمن :

- ◆ التشخيص من الجانب المادي
- ◆ التشخيص من الجانب المالي
- ◆ مخطط إعداد و تنفيذ مشروع الميزانية
- ◆ إقتراحات لإنجاز مشروع الميزانية في ظل المشروع

المطلب الأول : التشخيص من الجانب المادي

إن التشخيص في إطار العمل بمشروع المؤسسة يكتسي أهمية بالغة لأن معرفة حالة المؤسسة من حيث الإمكانيات المادية المتوفرة يمكن أن يحدد جملة من الأهداف وفق مشروع المؤسسة يختلف عن طريقة تحديدها سابقا لأنه ومن خلال العمل بالمشروع يتم وضع و بناء الأهداف في إطار مخطط متعدد السنوات من 3 إلى 5 سنوات و يتم تنفيذه سنويا حسب الإمكانيات و الحاجيات و قدرات المؤسسة التربوية .

و على هذا الأساس يجب إعداد بطاقات تحليلية لكل الممتلكات الخاصة بالمؤسسة التربوية و تشمل على :¹

1- الهياكل :

إن معرفة حالة هياكل المؤسسة يساعد كثيرا في تحديد الأولويات ، و في هذا الإطار تبدأ المؤسسة إبتداءا من شهر نوفمبر بتشخيص وضعية الهياكل التي تتوفر عليها وذلك في بطاقة تحليلية يمكن تسميتها ببطاقة تحليلية لوضعية الهياكل .

و يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (03) : بطاقة تحليلية لوضعية الهياكل

¹ صالح زاويدي ، (إعداد مشروع الميزانية على أساس مشروع المؤسسة) ، ملئقى ولائي لفائدة مديري المؤسسات التربوية و المسيرين الماليين ، مديرية التربية لولاية تبسة ، أيام 15 و 16 مارس 2010

الفصل الثالث : علاقة الميزانية بمشروع المؤسسة

الرقم	نوع الهياكل	توفرها حسب حاجيات التمدرس	ملائمتها لوضعية التعلم	حالة الهياكل	ملاحظات
01					
02					
03					

يساعد هذا الجدول في معرفة هل الهياكل و المحلات التي تتوفر عليها المؤسسة تتناسب إحتياجات التمدرس و هل هي تواكب و تلائم وضعيات التعلم و طرقها و حالتها ، و ماذا يلزم لترميمها و إصلاحها من خلال تحديد الأولويات (الأولوية الأولى تأخذ هي الأهمية الكبرى خلال السنة الأولى ، مثلا إذا تم تحديد تهيئة الأقسام كأولوية أولى يتم تحديد الكلفة اللازمة لها و العمل على التهيئة خلال السنة الأولى من المخطط المتعدد السنوات الخاص بمشروع المؤسسة) ، كل هذا يساعد المؤسسة على توفير الأجواء المناسبة لتمدرس التلاميذ و معرفة كل ما يجب لتحديد الإمكانيات اللازمة .

2- التجهيزات المدرسية :

إن توفير التجهيزات المدرسية المناسبة يعطي صورة واضحة عن توجه المؤسسة نحو توفير كل الظروف الملائمة لحسن تمدرس التلاميذ ، و في إطار التشخيص من الجانب المادي يتم إعداد بطاقات تحليلية لوضعية التجهيزات المدرسية من خلال :

جدول رقم (04) : بطاقة تحليلية لوضعية التجهيزات المدرسية

الرقم	نوع التجهيزات المدرسية	توفرها حسب تعداد التلاميذ	ملائمتها مع وضعية التدريس	حالة التجهيزات المدرسية	ملاحظات
01					
02					
03					

تساعد هذه البطاقة على معرفة حالة التجهيزات المدرسية التي تحتاجها العملية التدريسية و مدى ملائمتها لوضعية التدريس و هل تتناسب مع تعداد التلاميذ ، و ما هي النقائص المسجلة ثم بعد ذلك يتم تحديد الأولويات التي ستأخذها المؤسسة بعين الإعتبار .

الفصل الثالث : علاقة الميزانية بمشروع المؤسسة

3- التجهيزات العلمية :

إن توفير التجهيز العلمي الملائم أصبح ضرورة ملحة خاصة مع تطور طرق التدريس و المناهج المتبعة و تشخيص وضعية التجهيزات العلمية يتم من خلال إعداد البطاقة التحليلية الخاصة بوضعية التجهيزات العلمية و الجدول الآتي يوضح ذلك :

جدول رقم (05) : بطاقة تحليلية لوضعية التجهيزات العلمية

الرقم	نوع التجهيزات العلمية	توفرها	ملائمتها مع المناهج الجديدة	حالتها	ملاحظات
01					
02					
03					

تسمح هذه البطاقة بمعرفة حالة التجهيزات العلمية الموجودة لدى المؤسسة و مدى توفرها و هل تناسب المناهج الجديدة ، و من ثم معرفة ما يلزم المؤسسة ثم تحليل الأولويات و ترتيبها حسب ما تقتضيه الضرورة

4- التجهيزات المكملة للفعل التربوي :

تتوفر المؤسسة على جملة من التجهيزات و التي تساعد و تكمل العمل التربوي ، و إن تشخيص وضعية هذه التجهيزات يكون من خلال إعداد بطاقات تحليلية خاصة تتمثل في :

جدول رقم 06 : بطاقة تحليلية خاصة بوضعية تجهيزات الطباعة و النسخ و الإعلام الآلي و الإتصال .

الرقم	نوع التجهيز	توفره	ملائمته	حاله	ملاحظات
01					
02					
03					

هذه البطاقة تسمح بمعرفة وضعية تجهيزات الطباعة و النسخ و مدى توفرها على مستوى المؤسسة كما تسمح بمعرفة حالة تجهيزات الإعلام الآلي و الإتصال و مدى توفرها و ملائمتها و مساعدتها في العمل التربوي .

الفصل الثالث : علاقة الميزانية بمشروع المؤسسة

من جهة أخرى يلعب المطعم و المطبخ دورا مهما في الحياة الداخلية و النصف الداخلي للتلاميذ و إن الإهتمام بهما يعكس بالضرورة حرص المؤسسة على صحة التلاميذ المتمدرسين لذا فتشخيص حالة تجهيزات المطبخ و المطعم يؤدي إلى الوقوف على النقائص الموجودة من خلال إعداد بطاقة تحليلية خاصة :

جدول رقم 07 : بطاقة تحليلية خاصة بوضعية تجهيزات المطبخ و المطعم .

الرقم	نوع التجهيز	توفره	ملائمته	حالته	ملاحظات
01					
02					
03					

إن تحليل هذه البطاقة يسمح بمعرفة حالة تجهيز المطعم و المطبخ و مدى توفره و حالته ، لإستدراك النقائص من خلال تحديد الأولويات .

كما تأخذ المراقدين الأهمية التي يأخذها المطعم و المطبخ نظرا لتأثيرها في مردود التلاميذ ، لذا فتشخيص حالة المراقدين ضروري لمعرفة ما تحتاجه المؤسسة و الذي يساعد التلاميذ على حسن التمدريس من خلال إعداد البطاقة التحليلية الخاصة :

جدول رقم 08 : بطاقة تحليلية خاصة بوضعية تجهيزات المراقدين.

الرقم	نوع التجهيز	توفره	ملائمته	حالته	ملاحظات
01					
02					
03					

و من جهة أخرى تأخذ النشاطات الرياضية و الثقافية دورا بارزا في الحياة المدرسية للتلاميذ و في الترفيه عنهم و تنمية قدراتهم ، لذا يجب على المؤسسة العمل على توفير كل ما يلزم هذه الأنشطة ، و تشخيص وضعية التجهيزات الخاصة بها يسمح بمعرفة حالتها و مدى توفرها :

جدول رقم 09 : بطاقة تحليلية خاصة بوضعية وسائل النشاطات الثقافية و الرياضية.

الفصل الثالث : علاقة الميزانية بمشروع المؤسسة

الرقم	نوع الوسائل	توفرها	ملائمتها	حالتها	ملاحظات
01					
02					
03					

بعد أن يتم ملأ البطاقات التحليلية سابقة الذكر تبدأ المؤسسة بتحليل وضعية كل بطاقة على حدا من أجل الوقوف على النقائص التي تؤدي إلى عرقلة عملية وضع و تحقيق أهداف مشروع المؤسسة ، كما تساعد على معرفة توجه المؤسسة فيما يخص تحديد الأولويات ثم بعد ذلك تحديد التكلفة اللازمة .

5- إستهلاكات :

تستهلك المؤسسة مجموعة من المواد و الأشياء ، هذه المواد تستوجب تحليل إستهلاكاتها للوقوف على إمكانية ترشيد هذه الإستهلاكات في حال وجود تبذير .

ومن بين المواد الأكثر إستهلاكا في المؤسسة و التي ترصد لها إتمادات مرتفعة الورق لذا يستوجب التشخيص من الجانب المادي أيضا تحليل وضعية إستهلاكات الورق و الجدول التالي يلخص ذلك :

جدول رقم 10 : بطاقة تحليلية خاصة باستهلاك الورق.

نوع الورق	الجهة المستهلكة	الكمية المستهلكة	ملاحظات

تستهلك المؤسسة بكثرة أقلام السبورات البيضاء و ترصد لها اعتمادات كبيرة لذا يجب اعداد بطاقة تحليلية لاستهلاك أقلام السبورات البيضاء تبعا لكل مادة ، و الجدول التالي يلخص ذلك :

الجدول رقم (11) : بطاقة تحليلية خاصة باستهلاك أقلام السبورات البيضاء :

الفصل الثالث : علاقة الميزانية بمشروع المؤسسة

ملاحظات	الكمية المستهلكة	المادة	نوع الأقسام
		- علوم طبيعية - رياضيات - فيزياء . . .	

و من المواد التي تستهلك بكثرة في المؤسسة نجد مواد التنظيف لذا يجب اعداد بطاقة تحليلية لاستهلاك مواد التنظيف و الجدول التالي يلخص ذلك :

جدول رقم (12) : بطاقة تحليلية لاستهلاك مواد التنظيف :

ملاحظات	الكمية المستهلكة	مواد التنظيف	الرقم
			01
			02
			03

و تقوم المؤسسة ايضا باعداد بطاقات تحليلية للاستهلاكات ، و الهدف من ذلك هو ترشيد النفقات و المساعدة في ترتيب الأولويات و يمكن تلخيص ذلك في الجدول التالي :

جدول رقم (13) : بطاقة تحليلية خاصة باستهلاكات أخرى :

ملاحظات	كيفية استهلاكها	الكمية المستهلكة	المادة المستهلكة	الرقم
				01
				02
				03

كما يمكن للمؤسسة إعداد بطاقات تحليلية أخرى و ذلك حسب ما تقتضيه الضرورة و حسب رؤية الإدارة.

كما أن التشخيص السابق الذكر يعطينا صورة حقيقية لوظيفة المنشآت القاعدية و التجهيزات المدرسية بمختلف أنواعها و التي تعتبر الفضاء الملائم الذي يتشكل فيه مشروع المؤسسة بما يستدعي المعرفة الدقيقة للوسائل المالية التي يجب توفيرها :

- للتهيأة و التصليح على عاتق المؤسسة.

الفصل الثالث : علاقة الميزانية بمشروع المؤسسة

- للصيانة و الترميم على عاتق ميزانية الولاية أو الدولة و هذا بإعداد البطاقات التقنية في أوانها (شهر نوفمبر من كل سنة).
- لتجديد التجهيزات المتلفة بعد إجراء عملية الإسقاط و الفحص الدوري (12/31 من كل سنة) على عاتق ميزانية الدولة .
- لتجديد التجهيزات على عاتق ميزانية المؤسسة في إطار الاعتمادات المخصصة لذلك .
- لإقتناء التجهيزات العلمية حسب المناهج الجديدة و الاعتمادات المتوفرة .

المطلب الثاني : التشخيص من الجانب المالي

إن التشخيص من الجانب المادي لا بد أن يتبعه تشخيص من الجانب المالي و على هذا الأساس تقوم المؤسسة بإجراء تشخيص من الناحية المالية .

إن تحليل استهلاك الاعتمادات المرصودة حسب الابواب و مواد الميزانية لكل سنة على مدى السنوات الثلاث الأخيرة يعطينا صورة تقريبية لمدى التقديرات المجسدة في السنوات الماضية و مدى تحقيق الاهداف التي كانت مسطرة لتلبية حاجات المخطط و عليه بات من الضروري إعداد المخطط لتحليل الميزانيات السابقة و مدى مسيراتها لمشروع المؤسسة .

الفصل الثالث : علاقة الميزانية بمشروع المؤسسة

و هنا نقترح الجدول التالي :¹

جدول رقم (14) التشخيص من الجانب المالي :

النسبة (8)	التحويلات (-) أو (+) (7)	النسبة (6)	الإعتماد المستهلك (5)	الإعتماد المرصود (4)	التعيين (3)	المادة (2)	الباب (1)	السنة المالية
								2007
								2008
								2009
						المعدل		

المصدر : نفس المصدر

الخانة (1) : و تخص أبواب الميزانية (مثل : الباب 21 ، 22 ، 24 ، 25 ،)

الخانة (2) : و تتعلق بالمادة الموجودة في الميزانية.

الخانة (3) : و تتعلق بإسم المادة .

الخانة (4) : و تتعلق بالإعتماد المرصود في الميزانية لكل باب .

الخانة (5) : و تتعلق بمدى إستهلاك المؤسسة للإعتماد المرصود .

الخانة (6) : و تمثل نسبة إستهلاك الإعتماد إلى الإعتماد المرصود و تساوي

$$\frac{\text{الإعتماد المستهلك}}{100} * \text{الإعتماد المرصود}$$

الخانة (7) : و تبين أين تمت عمليات التحويل من بند إلى آخر بالزيادة أو بالنقصان ، و ذلك في حدود ما مسموح به في إكطار التحويلات.

الخانة (8) : و تمثل نسبة التحويلات إلى الإعتمادات المرصودة و تساوي

$$\frac{\text{التحويلات}}{100} * \text{الإعتماد المرصود}$$

¹ صالح زايدي ، مرجع سابق

الفصل الثالث : علاقة الميزانية بمشروع المؤسسة

من خلال هذا الجدول يتم معرفة وضعية المؤسسة من الجانب المالي خلال السنوات الثلاث الأخيرة من خلال التعرف على الإعتمادات المرصودة لكل باب و مدى الإستهلاك و من ثم معرفة هل كيفية توزيع الإعتمادات كانت صحيحة و هل كل بند يحتاج كل ما خصص له أو يجب إجراء تعديلات .

و مثال عل ذلك :

• جدول رقم (15) : بطاقة التحليل المالي للتغذية.

السنة المالية	الباب (1)	المادة (2)	التعيين (3)	الإعتماد المرصود (4)	الإعتماد المستهلك (5)	النسبة (6)	التحويلات (+) أو (-) (7)	النسبة (8)
2007	21	211	التغذية					
2008	21	211	التغذية					
2009	21	211	التغذية					
		المعدل						

من خلال هذا الجدول يتم معرفة مدى استهلاك الاعتمادات بالنسبة إلى ما رصد بالنسبة للبند 211 من الباب 21 و الذي يتعلق بالإطعام ، و من خلال التحليل الذي يلي التشخيص يمكن إحداث التغييرات اللازمة إن لزم ذلك :

• جدول رقم (16) : بطاقة التحليل المالي للوسائل البيداغوجية :

السنة المالية	الباب (1)	المادة (2)	التعيين (3)	الإعتماد المرصود (4)	الإعتماد المستهلك (5)	النسبة (6)	التحويلات (+) أو (-) (7)	النسبة (8)
2007	24	244	المكتبة					

الفصل الثالث : علاقة الميزانية بمشروع المؤسسة

					المكتبة	244	24	2008
					المكتبة	244	24	2009
					المعدل			

من خلال هذا الجدول يتم معرفة مدى الاعتمادات المرصودة للبند 211 من الباب 24 و الذي يتعلق بالمكتبة، على مدى الثلاث سنوات الأخيرة ، و مدى إستهلاك ما تم رصده ، و تحديد النسب الخاصة بذلك و التي تحتاجها المؤسسة عند تحديد الأولويات الخاصة بمشروع المؤسسة .

بعد تشخيص الجانب المالي يتم تحديد :¹

1- الأهداف المسطرة : و الخاصة بالثلاث سنوات الماضية :

-
-
-
-
-
-
-

2- مدى تحقيق الأهداف المسطرة في المخطط على مدى 3 سنوات الماضية .

-
-
-
-
-

3- النسبة :

-
-

4- الصعوبات المعترضة :

-

¹ نفس المصدر

-
-
-

5- الحلول المقترحة (تؤخذ بعين الإعتبار في إعداد ميزانيات الموائية)

-
-
-

المطلب الثالث : مخطط إعداد و تنفيذ مشروع الميزانية على أساس المشروع

بعد القيام بالتشخيص المادي و المالي للمؤسسة نقترح المخطط التالي لإعداد مشروع الميزانية على أساس مشروع المؤسسة

و بداية يتم تكوين بنك للمعلومات يحتوي على ¹:

- ميزانية الثلاث سنوات الماضية.
- بطاقات التحليل المالي حسب الأبواب و التي تم إعدادها في مرحلة التشخيص المالي.
- البطاقات التقنية الخاصة بالتهيئة و الصيانة و الترميم و التي تم إعدادها في مرحلة التشخيص المادي.
- البطاقات التحليلية الخاصة بالتجهيز المدرسي :
 - التجهيزات المدرسية.
 - التجهيزات العلمية.

¹ نفس المصدر

الفصل الثالث : علاقة الميزانية بمشروع المؤسسة

- تجهيزات الطباعة و النسخ و الإعلام الآلي و الإتصال.
- وسائل النشاطات الثقافية و الرياضية.
- تجهيزات المطبخ و المطعم و المراقد.
- تجهيزات الإقامات عند الإقتضاء.
- البطاقات التحليلية الخاصة بالإستهلاكات و التي تم إعدادها في مرحلة التشخيص المادي.
- البطاقة التقنية الخاصة بالمكتبة.
- البطاقة التقنية الخاصة بصيانة العتاد و الأثاث المدرسي.
- البطاقة التقنية الخاصة بتنشيط مختلف النوادي (الرياضية ، الثقافية ، العلمية ، الصحية و الخضراء).
- البطاقة الوصفية.
- جدول السكنات الوظيفية.
- حالة التلاميذ الممنوحين.

بعد جمع المعلومات يتم تحليل المعطيات الواردة في كل جدول ، ثم يقوم المقتصد بحوصلة عامة لتحديد الكلفة العامة لكل جدول ، بعد ذلك يتم تحديد الأولويات التي ستركز عليها المؤسسة خلال السنوات الثلاث القادمة في مجلس التنسيق الإداري ، ثم بعد ذلك ترتبها حسب الأهمية من الأهم إلى المهم مع الأخذ بعين الإعتبار إمكانية التغيير إذا طرأ أي جديد .

و يقوم بجمع بنك المعلومات فوج القيادة كل حسب إختصاصه و بعد ضبط إستراتيجيات الإنجاز (من يفعل ؟ ماذا ؟ كيف ؟ لماذا ؟) ، حسب الرزنامة الممتدة من سنة إلى ثلاث سنوات ، يتولى فوج القيادة بالتنسيق و الإثراء بناء على الملاحظات المسجلة بضبط برنامج الأنشطة المختلفة و تدوين كل النقاط بالتدقيق

أما فيما يخص تنفيذ الميزانية فيتم من طرف الأعوان المكلفين بالتنفيذ طبقا لأحكام القانون 21-90 المتضمن قانون المحاسبة العمومية.

1- الأمرين بالصرف :

حسب المادة 23 من القانون 21-90 يعد أمرا بالصرف في مفهوم هذا القانون كل شخص يؤهل لتنفيذ العمليات الموجودة في المواد (16-17-19-20-21) الإثبات ، التصفية ، و الأمر بالصرف (جانب النفقات) يخول التعيين أو الانتخاب لوظيفة لها من بين صلاحيات تحقيق العمليات المشار إليها في الفقرة أعلاه ، صفة الأمرين بالصرف قانونا و تزول هذه الصفة مع إنتهاء هذه الوظيفة .

و حسب ما تقتضيه المادة 31 من القانون 21-90 فإن الأمرين بالصرف مسؤولون على الإثباتات الكتابية التي يسلمونها كما أنهم مسؤولون مدنيا و جزائيا على صيانة و إستعمال الممتلكات المكتسبة من الأموال العمومية إستنادا إلى المادة 32 و بهذه الصفة فهم مسؤولون شخصا على مسك جرد الممتلكات المنقولة و العقارية .

2- المحاسبون العموميون :

الفصل الثالث : علاقة الميزانية بمشروع المؤسسة

تنص المادة 33 من القانون 90-21 بأنه يعد محاسبا عموميا في مفهوم هذه الأحكام كل شخص يعين قانونا للقيام فضلا عن العمليات المشار إليها في المادتين 18 و 22 (التحصيل من ناحية الإيرادات و الدفع من ناحية النفقات) بالعمليات التالية :

- تحصيل الإيرادات و دفع النفقات
- ضمان حراسة الأموال أو السندات أو القيم أو الأشياء المكلف بها و حفظها
- حركة حسابات الموجودات

و يتعين على المحاسب العمومي قبل التكفل بسندات الإيرادات التي يصدرها الأمر بالصرف أن يتحقق من ان هذا الأخير مرخص له بموجب القوانين و الأنظمة بتحصيل الإيرادات (المادة 35 من القانون 90-21)

وتنص المادة 36 على أنه يجب على المحاسب العمومي قبل قبوله لأية نفقة أن يتحقق من :

- مطابقة العملية من القوانين و الأنظمة المعمول بها .
- صفة الأمر بالصرف .
- شرعية عمليات تصفية النفقات .
- توفر الإعتمادات .
- أن الديون لم تسقط آجالها أو أنها محل معارضة .
- الطابع الإبرائي للدفع .
- تأشيرات عمليات المراقبة التي نصت عليها القوانين و الأنظمة المعمول بها .
- الصحة القانونية للمكسب الإبرائي (الفاتورة شكلا و مضمونا) .

المطلب الرابع : إقتراحات لإنجاز مشروع الميزانية على أساس المشروع

إن نجاح مشروع المؤسسة يحتم علينا تفعيل دور كل الأطراف و بث روح التعاون و التشاور و الإنسجام و من أجل ذلك نقترح الخطة التالية في إعداد مشروع الميزانية :¹

1- عقد جلسات تربوية لرؤساء المواد بالتنسيق مع جميع الأساتذة.

- للإطلاع على جميع التجهيزات و الوسائل العلمية المتوفرة على مستوى المؤسسة و مدى ملائمتها مع المناهج المطبقة .
- تحديد الإحتياجات .
- تحديد عناوين الكتب المتداولة لدى التلاميذ في جميع المواد .
- تحديد الحاجيات الواجب توفرها من أجل تنشيط مختلف النوادي .

2- عقد جلسات تنسيقية بين الطاقم الإداري

- لإعداد المنهجية الخاصة بإعداد مشروع الميزانية .
- لتحديد الأولويات .

¹ نفس المصدر

الفصل الثالث : علاقة الميزانية بمشروع المؤسسة

- إستثمار كل الوثائق المقترحة آنفا و التي تعتبر عوامل مساعدة في إعداد مشروع ميزانية متعددة السنوات .

3- توسيع التشاور إلى التلاميذ و أوليائهم لاسيما بعقد جلسات للتلاميذ رؤساء الأفواج.

- قصد ترسيم مختلف النشاطات .

- تنشيط مختلف النوادي (العلمية والصحية) .

- مساهمة التلاميذ في الحياة المدرسية .

وتجسيدا لما سبق تتم عملية توزيع الإعتمادات الممنوحة على مختلف الأبواب و البنود حسب مدونة الميزانية وما تقتضيه القوانين و النظم سارية المفعول .

خاتمة الفصل الثالث

لقد تم في هذا الفصل محاولة الربط بين الميزانية و بين مشروع المؤسسة من خلال التطرق في البداية إلى دور المقتصد في مشروع المؤسسة وعلاقته بفوج القيادة ، ثم تبين أهمية الميزانية و تحديد العوائق التي تتعرض لها المؤسسة عند إعدادها ثم محاولة تحديد العلاقة بين الميزانية و مشروع المؤسسة من خلال إقتراح مخطط لإعداد مشروع الميزانية على أساس مشروع المؤسسة وفي الأخير وضع إقتراحات لإثراء الموضوع .

لذا فالعلاقة بين الميزانية و بين مشروع المؤسسة هي علاقة تكاملية تؤدي في الأخير إلى تحقيق الأهداف المرسومة بكل كفاءة و فعالية .

الفصل الرابع : دراسة حالة

من خلال الجدول نلاحظ:

تجهيزات تتماشى والبرامج الجديدة غير أنها لا تفي بكل المتطلبات البيداغوجية، مما يستدعي اقتناء ما يتماشى والمناهج الجديدة وما يكفي متطلبات العمل التربوي كوسائل إيضاح، مع اسقاط التجهيزات التي لا تتماشى والمناهج الجديدة.

جدول رقم (20): بطاقة تحليلية خاصة بوضعية تجهيزات الطباعة والنسخ والاعلام الآلي والاتصال

ملاحظات	حاله	ملائمته	توفره	نوع التجهيز	تجهيزات الاعلام الآلي و الطباعة
تعطل في أجهزة الإعلام الآلي الموجودة في قاعة الإعلام الآلي نظرا لقدمها .	متوسطة	ملائمة	16	جهاز كمبيوتر بلواحقه	قاعة الاعلام الآلي
	جيدة	ملائمة	01	جهاز كمبيوتر بلواحقه	الادارة مكتب المدير
	جيدة	ملائمة	01	جهاز كمبيوتر بلواحقه	مكتب الناظر
	جيدة	ملائمة	01	جهاز كمبيوتر بلواحقه	مكتب مستشارة التوجيه
	جيدة	ملائمة	01	جهاز كمبيوتر بلواحقه	مكتب الأمانة
	جيدة	ملائمة	01	جهاز كمبيوتر بلواحقه	مكتب المصالح الاقتصادية
	جيدة	ملائمة	01	آلة نسخ كبيرة	2 تجهيزات النسخ: قاعة السحب
	جيدة	ملائمة	01	آلة تصوير	3 تجهيزات الاتصال:
	متوسطة	ملائمة	01	هاتف	مكتب المدير
	متوسطة	ملائمة	01	فاكس الانترنت	

الفصل الرابع : دراسة حالة

كل تجهيزات الطباعة للنسخ والاعلام الآلي والاتصال جديدة، مما يستدعي ربط مكاتب الفريق التربوي بشبكة داخلية (إعلام آلي) لتسهيل العمل الإداري، نظرا لوجود برمجيات تسيير الحياة المدرسية للتلاميذ وكذا الوسائل المادية والمالية

جدول رقم (21): بطاقة تحليلية خاصة بوضعية تجهيزات المطبخ والمطعم

ملاحظات	حالته	ملائمته	توفره	نوع التجهيز
توجد غرفة معطلة لم يتم اصلاحها	جيدة	ملائمة	03	الأفران
	جيدة نوعا ما	ملائمة	02	غرفة التبريد
	جيدة	ملائمة	01	ثلاجة
	معطلة	غ ملائمة	01	الرحى الخاصة بالبطاطا
	جيدة	ملائمة	05	طاولت كبيرة حديدية
	جيدة	ملائمة	08	قدر كبيرة
	جيدة	ملائمة	26	تجهيزات المطعم
	جيدة	ملائمة	180	طاولت كراسي

يلاحظ من خلال الجدول ان التجهيزات الخاصة بالمطعم كافية غير أن هناك بعض التجهيزات المعطلة مثل غرفة التبريد.

جدول رقم (22): بطاقة تحليلية خاصة بوضعية تجهيزات المرقد

الرقم	نوع التجهيز	توفره	ملائمته	حالته	ملاحظات
01	أسرة	80	ملائمة	متوسطة	حالة المراقد
02	طاولت	50	ملائمة	متوسطة	جيدة جدا و
03	كراسي	70	ملائمة	متوسطة	تتوفر على
04	سخان	02	ملائم	متوسطة	كل الوسائل الضرورية

الفصل الرابع : دراسة حالة

جدول رقم (23): بطاقة تحليلية خاصة بوضعية وسائل النشاطات الثقافية والرياضية

ملاحظات	حالتها	ملائمتها	توفرها	نوع الوسائل
	متوسطة	نوعا ما	01	الأنشطة الثقافية ووسائل
	جيد	ملائم	01	الموسيقى
	جيد	ملائم	01	قيتار
	جيد	ملائم	01	دف كبير بلواحقه
				بيانو متوسط الحجم
	جيدة	ملائمة	48	ميكروفون
	جيد	ملائم	04	وسائل الرسم
	جيدة	ملائمة	01	مجموعة فراشي خشب
				منزر خاص بالرسم
				سبورة خاصة بالرسم
	جيدة	ملائمة		محمولة على حامل خشبي
	جيدة	ملائمة	25	فراشي بمختلف الأحجام
	جيدة	ملائمة		أقلام خاصة بالرسم
	جيدة	ملائمة	24	أقلام ملونة خاصة دهان
	جيدة	ملائمة	30	زيت خاص بالرسم
	جيدة	ملائمة	10	اقلام بمختلف الألوان
				وسائل التصوير
	جيدة	ملائمة	240	آلة تصوير رقمية
	جيدة	ملائمة		ورق للصور
	جيدة	ملائمة	01	طابعة
	جيدة	ملائمة	50	الأنشطة الرياضية
				كرات السلة
	جيدة	ملائمة	01	كرات اليد
	جيدة	ملائمة	30	كرات الطائرة
	جيدة	ملائمة	30	كرات رمي الجلة
	جيدة	ملائمة	20	أجهزة الجري
	جيدة	ملائمة	10	
	جيدة	ملائمة	10	

من خلال الجدول ان الوسائل الخاصة بالأنشطة الثقافية والرياضية متوفرة، لكن الأندية غير موجودة على مستوى المؤسسة

الحلول إقامة نوادي (نادي الموسيقى، نادي الرسم، نادي التصوير، نادي الرياضة).

الفصل الرابع : دراسة حالة

جدول رقم (24): بطاقة تحليلية خاصة باستهلاك مواد التنظيف

الرقم	مواد التنظيف	الكمية المستهلكة	ملاحظات
01	أمو	520 علبة	
02	جافيل	422 قارورة 1 لتر	
03	صابون	125 حبة	
04	قريزيل معطر	242 قارورة	
05	قريزيل أسود	80 قارورة	
06	مكنسة	40	
07	فلوتوار	52	
08	نشافة	50	
09	روح الملح	80 قارورة	

التحليل

لم تتمكن من تحديد الاحتياجات الحقيقية نظرا لعدم توفر بطاقة الاستهلاك السنوية

جدول رقم (25): بطاقة تحليلية خاصة باستهلاك الورق

نوع الورق	الجهة المستهلكة	الكمية المستهلكة	ملاحظات
A4	الأساتذة	75	للفروض والامتحانات
A4	الادارة	25	على مدار السنة
A3	الادارة	02	للعمل الاداري (سنويا)
			للعمل الاداري (سنويا)

التحليل

لم تتمكن من تحديد الاحتياجات الحقيقية نظرا لعدم توفر بطاقة الاستهلاك السنوية (للسنوات الماضية)

الفصل الرابع : دراسة حالة

المطلب الثاني: تشخيص الجانب المالي لثانوية سعدي الطاهر حراث العقلة

بعد القيام بتشخيص الجانب المادي لثانوية سعدي الطاهر حراث العقلة وجب اعداد تشخيص للجانب المالي وعلى هذا الأساس سيتم تحليل استهلاك الاعتمادات المرصودة حسب أبواب ومواد الميزانية لكل سنة على مدى الثلاث سنوات الأخيرة (2010، 2011، 2012).

وبالرغم من أن الجانب التطبيقي يفرض علينا القيام بتحليل البطاقات الخاصة بكل مادة غلا أنه تعذر علينا ذلك، بسبب رفض الادارة تبرير توزيع الاعتمادات بحجة السرية المهنية، وعلى هذا الأساس قمنا بتوضيح كيفية التحليل دون القيام بالتحليل نفسه

الباب: 21(التغذية)

جدول رقم (26): بطاقة التحليل المالي للتغذية

السنة المالية	الباب	المادة	التعيين	الاعتماد المرصود	الاعتماد المستهلك	النسبة	التحويلات	التحويلات () أو ()	النسبة
2010	21	211	التغذية	199006.00	190078.00	9551			
2011	21	211		200185.00	190032.00	9493			
2012	21	211		245405.00	230005.00	9372			
						9472			

من خلال الجدول نلاحظ أن الاعتمادات المرصودة للتغذية في ارتفاع مستمر وأن نسبة استهلاك هذه الاعتمادات جيدة جدا لكن السؤال المطروح ما هي نسبة الزيادة:

نسبة الزيادة

بين 2010، 2011 :

السنة المالية	الباب	المادة	التعيين	الاعتماد المرصود	الاعتماد المستهلك	النسبة	التحويلات	التحويلات () أو ()	النسبة
2010	22	222	البياضة و العيادة	15000.00	14900.00	98.33			
2011	22	222		30000.00	29548.00	98.49			
2012	22	222		20000.00	19873.00	97.58			
		المعدل				98.22			

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الزيادة بين 2010 و 2011 كانت بمعدل 50 %

السنة المالية	الباب	المادة	التعيين	الاعتماد المرصود	الاعتماد المستهلك	النسبة	التحويلات	التحويلات () أو ()	النسبة
2010	24	241	قاعات الدراسات	280000.00	279600.00	99.98			
2011	24	241		370000.00	369500.00	97.85			
2012	24	241		430000.00	429982.00	99.15			
						98.99			

الفصل التطبيقي:

دراسة حالة

لإعداد مشروع

الميزانية على

أساس مشروع

المؤسسة.

الفصل الرابع: دراسة حالة

بعد الإلمام المتعددة بالمفاهيم المتعددة والمتعلقة بكل من مشروع الميزانية ومشروع المؤسسة و معرفة كيفية إعداد مشروع الميزانية على أساس مشروع المؤسسة، من خلال اقتراح مخطط للإعداد.

ولتوضيح الجانب النظري لهذه الدراسة يتم إسقاط كل ماتم التطرق إليه في الفصول الثلاثة السابقة في هذا الفصل محاولة منا لتوضيح كيفية إعداد مشروع الميزانية على أساس مشروع المؤسسة.

وبالرغم من أن الدراسة النظرية هي رؤية جديدة وموضوع حديث وبالرغم من الصعوبات التي اعترضتنا في الميدان بحكم عدم فهم الكثيرون لموضوع البحث إلا أن ارتأينا القيام بدراسة تطبيقية على إحدى المؤسسات التعليمية محاولة منا لتقريب وجهة نظرنا.

وتتم الدراسة التطبيقية من خلال:

* مشروع المؤسسة في ثانوية سعدي الطاهر حراث العقلة.

* مخطط إعداد مشروع الميزانية على أساس مشروع المؤسسة ثانوية سعدي الطاهر حراث العقلة

المبحث الأول: مشروع المؤسسة في ثانوية سعدي الطاهر حراث العقلة:

مشروع المؤسسة هو أسلوب حديث في التسير، و ثانوية سعدي الطاهر حراث العقلة كغيرها من المؤسسات التعليمية المنتشرة عبر تراب الوطن انتهجت هذا الأسلوب رغبة منها في مسايرة الإصلاحات التي مست قطاع التربية الوطنية.

وسيتم في هذا المبحث توضيح مكانة مشروع المؤسسة في هذه الثانوية من خلال:

* التعريف بثانوية سعدي الطاهر حراث العقلة.

* أهداف مشروع مؤسسة ثانوية سعدي الطاهر حراث العقلة.

* مهام فوج القيادة.

المطلب الأول: التعريف بثانوية سعدي الطاهر حراث العقلة :

ثانوية سعدي الطاهر حراث العقلة هي مؤسسة تعليم عام افتتحت بتاريخ 2010/09/04 و هي عبارة عن متوسطة محولة إلى ثانوية

- المساحة : 1.5 هكتار.

- النظام: نصف داخلي و خارجي

- حظيرة السيارة: سيارة من نوع كونغو 2003 مازوت حالتها جيدة.

- الطاقم الإداري: يضم المدير، الناظر، المقتصد، نائب المقتصد ، مستشار التربية، مستشارة التوجيه و الإرشاد المدرسي، والاداريين.

- عدد الأساتذة: 37 أستاذا.

- عدد الاداريين: 12 منهم 3 مساعدين تربويين.

- عدد العمال: 12 عاملا.

- عدد التلاميذ: 812 تلميذ من بينهم: 463 بنتا، 349 ذكرا، موزعين كالاتي:

350 تلميذا في السنة الأولى، مقسمين بين الجذع مشترك علوم وتكنولوجيا والجذع مشترك آداب.

324 تلميذا في السنة الثانية، مقسمين بين، تقني رياضي علوم، تسير و اقتصاد، آداب وفلسفة، آداب ولغات أجنبية.

188 تلميذا في السنة الثالثة، مقسمين بين شعب الرياضيات، تسير و اقتصاد آداب وفلسفة، آداب ولغات أجنبية، ، هندسة كهربائية.

164 تلميذا في النصف داخلي.

ثانوية سعدي الطاهر حراث العقلة هي مركز للعديد من الامتحانات الرسمية، كما تحتوي على إقامة للمفتشين، وتقام على مدار السنة ملتقيات في كل الاختصاصات.

المطلب الثاني: أهداف مشروع مؤسسة سعدي الطاهر حراث العقلة

بدأ العمل بمشروع المؤسسة في ثانوية سعدي الطاهر حراث العقلة سنة 2010 ، حيث عقدت في هذا الإطار العديد من الاجتماعات الدورية كان أولها بتاريخ 2010/12/23 ضمت السيد مدير المؤسسة والسيد نائب المدير للدراسات والأساتذة مسؤولي المواد والأساتذة الرئيسيين تم من خلالها استعراض مشروع المؤسسة بصفة تمهيدية وتكليف الأساتذة بإجراء دراسة تقييمية لنتائج التلاميذ في شهادة البكالوريا للسنة الدراسية 2011/2010 ودراسة كفايات انتقال تلاميذ السنوات النهائية من الثانية إلى السنة الثالثة، وكان هذا أول اجتماع يعقد في إطار العمل بمشروع المؤسسة.

وواصلت المؤسسة على مدى السنوات التي تلت ذلك وإلى يومنا هذا على عقد اجتماعات دورية تخصص دراسة ما وصلت إليه المؤسسة في إطار تفعيل العمل بمشروع المؤسسة، وبالرغم من الجهود المبذول من طرف المؤسسة إلا أن النتائج المحققة لا ترقى إلى الأهداف الموضوعية وذلك راجع إلى عدة أسباب.

وتتلخص أهم الأهداف التي وضعتها المؤسسة في:

- العمل على رفع نسبة النجاح في شهادة البكالوريا.
- العمل على تقليص نسبة الرسوب في السنوات الأولى والثانية.
- العمل على التخفيض من نسبة التسرب المدرسي.
- العمل على تحسين الأداء التربوي .
- خلق عادات وتقاليد تربوية للمؤسسة تساهم في تحسين الأداء.
- منح الاعتبار أكثر للتلميذ كفرد، وجعله طرفا فعالا، ومتعاملا أساسيا في الحياة المدرسية.
- معالجة مشاكل التلاميذ، قصد إيجاد الحلول المناسبة لها، وتحسين ظروف تدرسيهم ونتائجهم الدراسية.
- الاستغلال الأمثل للإمكانات المادية والبشرية المتوفرة.
- بعث الرغبة في المطالعة عن طريق توفير الكتب بالمكتبة.
- مساعدة التلاميذ على إنتاج أعمال فنية من خلال المشاركة في المسابقات جهوية وأخرى ترفيهية. وكذا إحياء الأنشطة الثقافية والرياضية.
- وفي هذا الإطار قامت المؤسسة بدراسة المحاور التالية:
- تشخيص نتائج بكالوريا 2011/2010.
- تحديد أهم أسباب نجاح و إخفاق التلاميذ.
- دراسة أسباب فشل بعض التلاميذ في الارتقاء إلى السنوات الثانية والثالثة.

- دراسة أسباب تفشي ظاهرة التسرب المدرسي مثل الإنقطاع عن الدراسة.

- حصر الوسائل البيداغوجية الموجودة في المؤسسة.

- تحليل دور أولياء التلاميذ في العملية التربوية.

- دراسة امكانية اقامة نوادي في المؤسسة.

- الافصاح عن توقعات الأساتذة لباكوريا 2011/2010.

المطلب الثاني: مهام فوج القيادة:

قبل توزيع المهام لابد من القيام بتشخيص وتحليل لوضعية المؤسسة ومنه يمكن توزيع المهام بناء على الأهداف المحددة والنتائج المتحصل عليها من التحليل والتشخيص.

تشخيص وتحليل وضعية المؤسسة.

الهيكل:

إن هيكل المؤسسة مصممة على استيعاب عدد محدد من الأفواج التربوية، إلا أن الضغط الموجود عليها جعل المؤسسة تستقبل أعدادا من التلاميذ تفوق طاقتها مما أدى إلى إستحداث حجرات جديدة و ذلك سنة 2012/2011 .

أما المخابر يوجد بالمؤسسة مخبران غير صالحه للدراسة و هذا راجع لكون المؤسسة قديمة و ذات بناء جاهز منتهي الصلاحية، مما اضطر المؤسسة إلى استعمال قسمين كمخبرين.

تحديد مهام فوج القيادة في اطار مشروع المؤسسة.

تم تقسيم الأعمال في اطار العمل بمشروع المؤسسة على فوج القيادة في المؤسسة كالآتي:

1- مدير المؤسسة

تسند إليه مهام:

- مراقبة مؤشرات التقدم.

- إدخال التعديلات اللازمة.

- تنشيط أعضاء القيادة لإنجاز الأهداف المسطرة.

2- نائب المدير للدراسات (الناظر)

تسند إليه مهام:

- متابعة المشروع في الميدان التربوي (الندوات التربوية، المجالس التنسيقية المختلفة).

- مراقبة مدى تطبيق البرامج.

- تنشيط عمل المكتبة.

- الاشراف على الأنشطة الثقافية والرياضية.

3- المقتصد:

تسند اليه مهام:

- متابعة العمال وتحفيزهم لتحسين المؤسسة.

- توفير الاحتياجات المادية في حدود امكانيات المؤسسة.

- توعية وتكوين الموظفين والعمال.

- توفير الكتب و وسائل التعليم حسب الإعتمادات المتوفرة.

- إعداد جداول إسناد المهام للعمال لانجاز المهام التي تتمثل في الحراسة و التنظيف و تقليم الأشجار بصورة دقيقة .

4- مستشار التربية:

تسند إليه مهام:

- تكوين المساعدين التربويين.

- متابعة مواظبة التلاميذ.

- التنسيق اليومي بين النظام الخارجي والنصف داخلي.

- متابعة ومحاربة ظاهرتي الغياب والتسرب المدرسي.

- المساهمة والمتابعة للنشاطات الثقافية والرياضية.

5- مساعدوا التربية:

تسند إليه مهام:

- القيام بالأعمال المسندة إليهم تربويا وإداريا.

- المساهمة في المحافظة على ممتلكات المؤسسة.

- العمل على توعية التلاميذ من شتى الجوانب (تربويا وسلوكيا وأخلاقيا).

6- الأساتذة مسؤولي المواد:

تسند إليه مهام:

- الإشراف على أساتذة المادة.

- العمل على تجسيد القرارات ميدانيا.

- إعطاء الفرصة للأساتذة للمبادرة في انجاز مشاريع لصالح العملية التربوية.

- تكثيف الندوات التربوية وتوجيه الأساتذة الجدد.

- مراقبة ومتابعة ظروف تـمدرس التلاميذ والمساهمة في تحسين ظروف التـمدرس.

* الوسائل والشروط الممكنة.

- مساعدة المؤسسة ماديا في إطار الإصلاحات الكبرى.

- رفع ميزانية التسيير للمؤسسة.

- تكثيف الزيارات الميدانية لمفتشي التربية.

- مساهمة السلطات للمحافظة على المحيط الخارجي.

* الأجال المحددة.

3 سنوات مع إمكانية مراجعة مشروع المؤسسة.

المبحث الثاني: مخطط إعداد مشروع الميزانية على أساس مشروع المؤسسة ثانوية سعدي الطاهر العقلة

بالرغم من الأهداف الموضوعية لمشروع مؤسسة ثانوية سعدي الطاهر حراث العقلة على مدار الثلاث سنوات الأخيرة إلا أنه يلاحظ عدم تحقيقها ويرجع ذلك إلى عدة أسباب من أهمها عدم وجود مخطط تتبعه المؤسسة ، حيث تضع الأهداف دون القيام بدراسة كاملة وشاملة لكل ما تحتاجه هذه الأهداف لتصبح حقيقة ملموسة.

وعلى هذا الأساس سنحاول في هذا المبحث اقتراح مخطط لإعداد مشروع الميزانية على أساس مشروع المؤسسة من أجل المساهمة في نقل أهداف مشروع المؤسسة لثانوية سعدي الطاهر حراث العقلة إلى واقع وحقيقة.

وسيتـم ذلك من خلال :

* تشخيص الجانب المادي و المالي لثانوية سعدي الطاهر حراث العقلة.

* مخطط إعداد مشروع الميزانية على أساس مشروع المؤسسة.

المطلب الأول: تشخيص الجانب المادي لثانوية سعدي الطاهر حراث العقلة:

إن تشخيص الجانب المادي يعتمد على إعداد مجموعة من البطاقات التحليلية ومن ثم تحديد ما يجب القيام به، وتتمثل هذه البطاقات في :

جدول رقم (17): بطاقة تحليلية لوضعية الهياكل

الرقم	نوع الهياكل	توفرها	ملائمتها	حالتها	ملاحظتها
01	أقسام (بما فيها الجناح التربوي)	20 حجرة	على العموم جيدة	متوسطة	المؤسسة عبارة عن متوسطة
02	المخابر	02	غ ملائمة	سيئة	محولة إلى ثانوية
03	مخابر الإعلام	01	ملائمة	جيدة	و هي ذاتت بناء جاهز حيث أن
04	الآلي قاعة الأساتذة	01	ملائمة	متوسطة	معظم هياكلها غير
05	الإدارة	01	ملائمة	متوسطة	صالحة . كما أن
06	الملعب	01	غ ملائم	سيء	تجهيزاتها غير
07	المخازن	02	ملائمة	جيدة	صالحة و هذا
08	المطبخ	01	ملائمة	متوسطة	راجع إلى قدمها.
09	المطعم	01	ملائمة	متوسطة	كما أن المطعم
10	العيادة	01	جيدة	ملائمة	لايتسع إلا ل 200 فرد.
11	المراقد	01	نوعا ما	متوسطة	
12	السكنات الوظيفية	50 سكنات وظيفية	غ ملائمة	سيئة	

جدول رقم (18): بطاقة تحليلية لوضعية التجهيزات المدرسية:

المادة	نوع التجهيزات المدرسية	توفرها حسب تعداد التلاميذ	ملائمتها مع وضعية التدريس	حالة التجهيزات المدرسية	ملاحظات
01	الكراسي	1200	ملائمة	جيدة	200 كرسي
02	الطاولات	700	ملائمة	جيدة	آخر كسر 70 طاولة
03	مكاتب الأساتذة	40	غ ملائمة	متوسطة	أخرى كسرت (في انتظار عملية الإسقاط)
04	كراسي المخبر	40	ملائمة	جيدة	

جدول رقم 19 بطاقة تحليلية لوضعية التجهيزات العلمية:

المادة	نوع التجهيزات العلمية	توفرها	ملائمتها مع المناهج الجديدة	حالتها	ملاحظات
العلوم الطبيعية	مجاهر أجهزة الاسقاط وسائل توضيحية مجسمات علمية مواد كيميائية زجاجيات	12 متوفرة متوفرة نوعا ما متوفرة متوفرة متوفرة	ملائمة ملائمة ملائمة ملائمة ملائمة ملائمة ملائمة	جيدة جيدة جيدة جيدة جيدة جيدة جيدة	تم اسقاط 05 مجاهر
الفيزياء	أجهزة القياس الكهربائية أجهزة خاصة بدراسة الطاقة وأجهزة أخرى	متوفرة متوفرة	ملائمة ملائمة	متوسطة جيدة	
الهندسة كهربائية	أدوات الالكترونيات مولدات بعدة أنواع محول بعدة أنواع محرركات بعدة أنواع وأدوات أخرى	متوفرة متوفرة متوفرة متوفرة	ملائمة ملائمة ملائمة ملائمة	جيدة جيدة جيدة جيدة	
التاريخ والجغرافيا	خرائط	متوفرة	ملائمة	جيدة	

الخاتمة العامة

مست الإصلاحات مختلف جوانب الحياة بفعل التطور الاقتصادي والثقافي والعلمي ، وقطاع التربية لم يكن بعيدا عن هذه الإصلاحات وذلك محاولة منه لمسايرة التطور ورغبة منه في لحاق ركب الدول المتقدمة.

وهنا كان لزاما لوزارة التربية وضع خطة حديثة في إطار هذا الإصلاح من أجل تحسين التسيير ومعالجة مشاكل المؤسسة التربوية وعليه اعتمد مشروع المؤسسة كمنهجية للتغيير على عدة مستويات.

وقد تم في هذا محاولة تسليط الضوء على مشروع المؤسسة وربطه بالجانب المالي رغبة في توضيح العلاقة بين الميزانية ومشروع المؤسسة وتبيين كيفية إعداد مشروع الميزانية على أساس مشروع المؤسسة بحكم عدم التطرق للموضوع قبلا، وبقاء الغموض محيطا به.

كما تم عبر فصول البحث المختلفة الوصول إلى مجموعة من النتائج تؤكد أو تنفي الفرضيات التي يمكن ان تكون هامة، ومفيدة ، وفي الأخير تقديم أفاق الدراسة باقتراح بعض المواضيع المرتبطة بجوانب لم يتم التعرض لها والتي قد تكون أرضية لبحوث مستقبلية.

وتتلخص أهم النتائج التي تم التوصل إليها فيما يلي:

- إن مشروع المؤسسة خطة ترسم معالم وأهداف المؤسسة وتحدد منهجية وأدوات تحقيقها في فترة زمنية، وهو نمط جديد في التسيير ينقل المؤسسة من وضع إلى آخر، وتجريب العمل به أعطى نتائج إيجابية، وبالتالي فالعمل به أصبح ضرورة حتمية و لزاما على المؤسسات ، وهذا ينفي صحة الفرضية الأولى.

- تعتبر الميزانية من أهم عناصر نجاح مشروع المؤسسة لأن تحقيق الأهداف لا يكون إلا بتوفر الاعتمادات المالية اللازمة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية والثالثة.

- بالرغم من أهمية العمل بمشروع إلا أنه يلاحظ في الميدان عدم فهم هذا المشروع بالإضافة إلى النقص الواضح في تصور الأهداف ، فما بالك بربطه بالجانب المالي ومن ثم إعداد مشروع الميزانية على أساس مشروع المؤسسة ، كما يلاحظ الغياب التام لأي مبادرة من المؤسسات بخصوص هذا الجانب، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة.

إعداد مشروع الميزانية على أساس مشروع المؤسسة

وانطلاقاً من النتائج السابقة يمكن تقديم الاقتراحات التالية والتي يمكن أن تساهم في التخفيف من السلبيات والنقائص المسجلة:

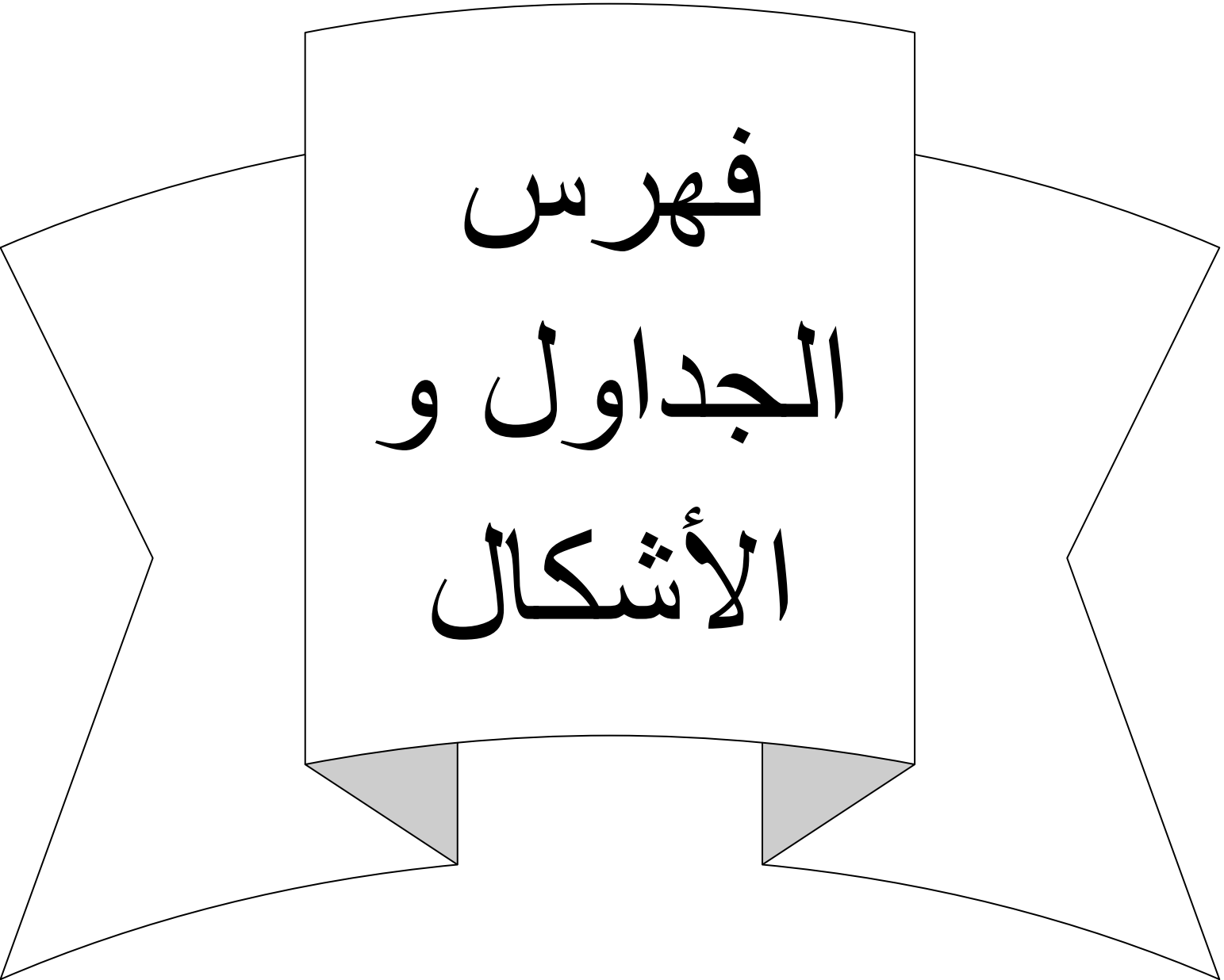
- الدراسة الجيدة لمشروع المؤسسة والتعرف على جميع محاوره.
 - المبادرة وطرح أي إشكالية تواجه المؤسسة عند إعداد هذا المشروع أمام الجهات الوصية.
 - التفكير الدائم في تحسين الأداء التربوي.
 - القيام بمحاولة لإعداد مشروع الميزانية على أساس مشروع المؤسسة.
 - المبادرة وطرح أفكار جديدة وعدم انتظار الأوامر من السلطة العليا.
- وفي الأخير يمكن القول ان هذا البحث لا يقدم رؤية كاملة أو نهائية عن موضوع إعداد مشروع الميزانية أساس مشروع المؤسسة، ويرجع ذلك لحدثة الموضوع وعدم التطرق إليه من قبل، ومما لا شك فيه أن هناك بعض النقائص التي يحويها هذا البحث المتواضع سواء من الناحية المنهجية او العلمية ، وبهذا الصدد يمكن اقتراح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون إشكاليات رئيسية:

- دور المقتصد في مشروع المؤسسة.
- الإطار القانوني لإعداد مشروع الميزانية على أساس مشروع المؤسسة.

قائمة المراجع :

- 1- محمود إبراهيم الوالي ، علم المالية ، ديوان المطبوعات ، الطبعة الثانية ، 1999
- 2- الجزائر ، القانون رقم 17/84 المؤرخ في 07/07/1984 ، المتعلق بقانون المالية المعدل ، المادة السادسة (الجريدة الرسمية رقم 28 الصادرة بتاريخ 10/07/1984) .
- 3- الجزائر ، القانون رقم 21/90 المؤرخ في 15/08/1990 ، المتعلق بالمحاسبة العمومية ، (الجريدة الرسمية رقم : 35 الصادرة بتاريخ 15/08/1990)
- 4- هيئة التأطير بالمعهد ، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية و تحسين مستواهم ، الجزائر ، 2003 ، ص : 16
- 5- MUZELLEC Rymond , Finance publique , 13 édition , paris , 2008 , page : 23
- 6- خوصة قدور و آخرون ، (أثر الميزانية على تسيير المؤسسات التربوية) ، مذكرة تخرج نهاية التكوين التناوبي نمط مقتصدين المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية و تحسين مستواهم ، الحراش ، الجزائر ، 1999 ، ص 16 .
- 7- بعلوج سليم ، بوغلاق علي ، مختلف السجلات و توقيف السجلات المحاسبية ، يوم دراسي بتاريخ 03/05/2006 ، ثانوية سعدي الصديق ، تبسة
- 8- الجزائر ، قانون المالية ، 1998 ، المادة 26
- 9- الجزائر ، وزارة التربية الوطنية ، المنشور رقم 184 ، المؤرخ في 13/08/1994 المتضمن مشروع المؤسسة ص 02
- 10- BELANTEUR Aicha. BOUKERTOUTA Habiba ; PROJET DETABLISSEMT Leducation en question; dossier n 12; 2 éme édition ; octobre 2005 algerie ; page 05
- 11- الجزائر ، وزارة التربية الوطنية ، القرار رقم 17 ، المؤرخ في 06/06/2006 المتضمن تأسيس مشروع المؤسسة و المصلحة و العمل بهما ، المادة 2 ص 02
- 12- الجزائر ، وزارة التربية الوطنية ، المنشور رقم 716 ، المؤرخ في 60/10/2010 المتضمن إعداد خطة عمل من أجل عقد النجاعة
- 13- حسناوي لونس و آخرون (أسس بناء مشروع المؤسسة) مذكرة لنيل شهادة تخرج لرتبة مدير متوسطة ، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية و تحسين مستواهم ، الحراش ، الجزائر ، 2009 ص 17-18
- 14- بن سعد بوسعد و آخرون ، (مكانة مشروع المؤسسة في الإصلاحات الحالية) ، مذكرة لنيل شهادة تخرج لرتبة مدير متوسطة ، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية و تحسين مستواهم ، الحراش ، الجزائر ، 2008 ص 16-17
- 15- جادو آجي أحمد ، بن فيشوح عبد الله ، كيفية تنشيط و تفعيل و تابعة مشروع المؤسسة ، الندوة الجهوية للغرب الجزائري ، ثانوية النجاح سيدي بلعباس 2005
- 16- سالمى سعيد و آخرون ، (مشروع المؤسسة كتقنية حديثة في التسيير) مذكرة لنيل شهادة تخرج مدير متوسطة ، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية و تحسين مستواهم ، الحراش ، الجزائر 2006 ص 06
- 17- (مشروع المؤسسة و تحسين النتائج) مذكرة لنيل شهادة تخرج مدير متوسطة ، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية و تحسين مستواهم ، الحراش ، الجزائر ص 25

- 18- أحمد قريش ، مسعود عويسي ، مكانة مشروع المؤسسة في الإصلاح التربوي الحالي ، مذكرة لنيل شهادة تخرج لرتبة مدير مؤسسة التعليم الثانوي ، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية و تحسين مستواهم ، الحراش ، الجزائر ، 2008 ص 39-41.
- 19- الجزائر ، وزارة التربية الوطنية ، المنشور رقم 96-1218 ، المؤرخ في : 1996/11/13 المتعلق بالشروع في تطبيق مشروع المؤسسة ص 1-2.
- 20- جلول آغا و آخرون ، (دور المجالس في إعداد مشروع المؤسسة) ، مذكرة لنيل شهادة تخرج لرتبة مدير مؤسسة التعليم الثانوي ، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية و تحسين مستواهم ، الحراش ، الجزائر ، 2007 ص 49-52.
- 21- (المشروع البيداغوجي و مشروع المؤسسة) ، مذكرة لنيل شهادة تخرج لرتبة مدير مؤسسة التعليم الثانوي ، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية و تحسين مستواهم ، الحراش ، الجزائر ، ص 28.
- 22- الجزائر ، وزارة التربية الوطنية ، القرار رقم 829 ، المؤرخ في 1991/11/13 ، المحدد لمهام المقتصدين و من يقوم بوظيفتهم في مؤسسات التعليم و التكوين ، المواد من 01-09
- 23- شريد جيلاني ، مخطط التغذية و النظافة و تحسين ظروف الحياة في الداخليات ، ملتقى ولائي ، تكويني و إعلامي لمسيري المؤسسات التربوية معهد تكوين المعلمين و تحسين مستواهم ، مستغانم ، أيام 19 و 20/02/2006 .
- 24- شليقم مباركة ، عباس سميرة ، (الصيانة و الإصلاحات الكبرى و الترميمات في المؤسسة التربوية) مذكرة لنيل شهادة تخرج لرتبة مقتصد ، معهد تكوين المعلمين و تحسين مستواهم ، بن زهرة الغالي ، مستغانم 2007 ص 10-14 .
- 25- صالح زايدي ، (إعداد مشروع الميزانية على أساس مشروع المؤسسة) ملتقى ولائي لفائدة مديري المؤسسات التربوية و المسيرين الماليين ، مديرية التربية لولاية تبسة ، أيام 15 و 16 مارس 2010 .



فهرس
الجداول و
الأشكال

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	السجلات و الوثائق المتعلقة بالسجلات	01
	تصميم أهداف المؤسسة التربوية	02
	بطاقة تحليلية لوضعية الهياكل	03
	بطاقة تحليلية لوضعية التجهيزات المدرسية	04
	بطاقة تحليلية لوضعية التجهيزات العلمية	05
	بطاقة تحليلية خاصة بوضعية تجهيزات الطباعة و النسخ و الإعلام الآلي و الإتصال	06
	بطاقة تحليلية خاصة بوضعية تجهيزات المطبخ و المطعم	07
	بطاقة تحليلية خاصة بوضعية تجهيزات المراقد	08
	بطاقة تحليلية خاصة بوضعية وسائل النشاطات الثقافية و الرياضية	09
	بطاقة تحليلية خاصة باستهلاك الورق	10
	بطاقة تحليلية خاصة باستهلاك أقلام السبورات البيضاء	11
	بطاقة تحليلية خاصة باستهلاك مواد التنظيف	12
	بطاقة تحليلية خاصة باستهلاكات أخرى	13
	التشخيص من الجانب المالي	14
	بطاقة التحليل المالي للتغذية	15
	بطاقة التحليل المالي للوسائل البيداغوجية	16
	بطاقة تحليلية لوضعية الهياكل	17
	بطاقة تحليلية لوضعية التجهيزات المدرسية	18
	بطاقة تحليلية لوضعية التجهيزات العلمية	19
	بطاقة تحليلية خاصة بوضعية تجهيزات الطباعة و النسخ و الإعلام الآلي و الإتصال	20
	بطاقة تحليلية خاصة بوضعية تجهيزات المطبخ و المطعم	21
	بطاقة تحليلية خاصة بوضعية تجهيزات المراقد	22
	بطاقة تحليلية خاصة بوضعية وسائل النشاطات الثقافية و الرياضية	23
	بطاقة تحليلية خاصة باستهلاك مواد التنظيف	24
	بطاقة تحليلية خاصة باستهلاك الورق	25
	بطاقة التحليل المالي للتغذية	26
	بطاقة التحليل المالي للعيادة	27
	بطاقة التحليل المالي لنفقات التعليم العام	28
	بطاقة التحليل المالي للنسخ و أقسام الدراسة	29

	بطاقة التحليل المالي للمكتبة	30
	بطاقة التحليل المالي للتنشيط الثقافي و الرياضي	31
	بطاقة التحليل المالي للأدوات المكتبية	32
	بطاقة التحليل المالي لتسديد المصاريف	33
	بطاقة التحليل المالي للصيانة	34
	بطاقة التحليل المالي للإقتناءات و التجديدات	35
	بطاقة التحليل المالي لحظيرة السيارة	36
	بطاقة التحليل المالي لتوزيع الجوائز	37

نسبة الزيادة بين 2011/2010 بلغت : 34.70% بينما في 2012/2011 بلغت 0% وهنا على المؤسسة أن تدرس هل توزيع الاعتمادات تخضع إلى عملية مدروسة (حسب الاحتياجات) التي جعلت نسبة الزيادة 0% أم هل ان هناك تبريرات أخرى

جدول رقم (29) : بطاقة التحليل المالي للنسخ أو أقسام الدراسة

ال	التحويلات (-) أو (+)	النسبة	الاعتماد المستهلك	الاعتماد المرصود	التعيين	المادة	الباب	النسبة المالية
-	-	93.32	298635.00	320000.00	نسخ	242	24	2010
-	-	92.99	325489.00	350000.00	وأقسام	242	24	2011
-	-	99.63	578900.00	581000.00	الدراسة	242	24	2012
-		95.31				المعدل		

نسبة الزيادة بين 2008/2007 بلغت : 09.37% بينما 2009/2008 بلغت 66% وهنا على المؤسسة أن تدرس سبب زيادة النسبة من 9% إلى 66% في سنة واحدة.

جدول رقم (30) بطاقة التحليل المالي للمكتبة

ال	التحويلات (-) أو (+)	النسبة	الاعتماد المستهلك	الاعتماد المرصود	التعيين	المادة	الباب	النسبة المالية
-	-	99.57	117000.00	117500.00	المكتبة	244	24	2010
-	-	99.36	117650.00	118400.00		244	24	2011
-	-	99.67	139540.00	140000.00		244	24	2012
-		99.53				المعدل		

نسبة الزيادة بين 2008/2007 بلغت : 0.76% بينما في 2009/2008 بلغت 18.24%، هذه الزيادة مبررة برغبة المؤسسة في فتح نادي للمطالعة ومن ثم قامت باقتناء مجموعة كتب جديدة لكن لم تقم بفتح أي نادي.

جدول رقم (31) : بطاقة التحليل المالي للتنشيط الثقافي والرياضي

النسبة المالية	الباب	المادة	التعيين	الاعتماد المرصود	الاعتماد المستهلك	النسبة	التحويلات (-) أو (+)	ال
2010	24	244	التنشيط	67500.00	67425.00	99.88	-	-
2011	24	244	الثقافي	80000.00	79870.00	99.83	-	-
2012	24	244	والرياضي	160000.00	159200.00	99.5	-	-
		المعدل				99.73	-	-

نسبة الزيادة بين 2008/2007 بلغت : 18.50% بينما في 2009/2008 بلغت 100%، هذه الزيادة مبررة حيث اقتنت المؤسسة مجموعة من الوسائل للتنشيط الثقافي والرياضي.

الباب 25 (أدوات مكتبية)

جدول رقم (32) : بطاقة التحليل المالي للأدوات المكتبية

النسبة المالية	الباب	المادة	التعيين	الاعتماد المرصود	الاعتماد المستهلك	النسبة	التحويلات (-) أو (+)	ال
2010	25	251	أدوات	16000.00	15900.00	99.37	-	-
2011	25	251	مكتبية	10000.00	9865.00	98.65	-	-
2012	25	251		20000.00	19658.00	98.29	-	-
		المعدل				98.77	-	-

يلاحظ من خلال الجدول ان الاعتمادات الممنوحة للأدوات المكتبية قليلة ولا تكفي احتياجات المؤسسة، ورغم ذلك نلاحظ بين 2008/2007 حديث تخفيض بـ: 50/37% بينما في 2009/2008 بلغت الزيادة نسبة 100% ، وهنا على المؤسسة أن تدرس هذا التباين في سنتين وتحدد أسباب ذلك.

الباب 26 (تسديد المصاريف)

جدول رقم (33): بطاقة التحليل المالي لتسديد المصاريف

النسبة المالية	الباب	المادة	التعيين	الاعتماد المرصود	الاعتماد المستهلك	النسبة	التحويلات (-) أو (+)	ال
2010	26	261	تسديد	25000.00	24515.00	98.06	-	-
2011	26	261	المصاريف	30000.00	28546.00	84.86	-	-
2012	26	261		50000.00	48759.00	97.51	-	-
	المعدل					93.47	-	-

يلاحظ من الجدول أن الاعتمادات المرصودة لتسديد المصاريف مرتفعة خاصة وأن المؤسسة تملك سيارة (فيما تعلق بمصاريف النقل) وبلغت نسبة الزيادة بين 2008/2007: 20% بينما في 2009/2008 بلغت 66.66% وهي زيادة كبيرة.

الباب 27 (العتاد والأثاث)

جدول رقم (34) : بطاقة التحليل المالي للصيانة

النسبة المالية	الباب	المادة	التعيين	الاعتماد المرصود	الاعتماد المستهلك	النسبة	التحويلات (-) أو (+)	ال
2010	27	271	صيانة	296525.00	284751.00	96.02	-	-
2011	27	271	وتصليح	318218.00	301540.00	94.73	-	-
2012	27	271	الأماك الثابتة والمنقولة	462809.00	451246.00	97.05	-	-
			المعدل			95.93	-	-

من خلال الجدول نلاحظ أن المبالغ المرصودة للصيانة كبيرة وبالرغم من ذلك فالمؤسسة مازالت تعاني من سوء وضعية أملاكها (عقاراتها)، أما الزيادة بين 2008/2007 بلغت : 7.31 % بينما في 2009/2008 بلغت 45.43 %

جدول رقم (35) : بطاقة التحليل المالي للإقتناءات والتجديدات

النسبة المالية	الباب	المادة	التعيين	الاعتماد المرصود	الاعتماد المستهلك	النسبة	التحويلات (-) أو (+)	ال
2010	27	272	اقتناء و تجديدات	130000.00	129800.00	99.80	-	-
2011	27	272		140000.00	135490.00	96.77	-	-
2012	27	272		182000.00	179500.00	98.62	-	-
			المعدل			98.39	-	-

الاعتمادات المرصودة في هذه المادة تمثل اعتمادات مخصصة من طرف الوزارة، وتمثل نسبة الزيادة بين 2008/2007 بلغت : 07.69% بينما في 2009/2008 بلغت 30%

الباب 28 (حظيرة السيارة)

جدول رقم (36): بطاقة التحليل المالي لحظيرة السيارة

ال	التحويلات (-) أو (+)	النسبة	الاعتماد المستهلك	الاعتماد المرصود	التعيين	المادة	الباب	النسبة المالية
-	-	98.18	54000.00	55000.00	تسيير	282	28	2010
-	-	99.29	70000.00	70500.00	حظيرة	282	28	2011
-	-	96.00	43200.00	45000.00	السيارة	282	28	2012
-		97.82				المعدل		

من خلال الجدول نلاحظ أن الاعتمادات المخصصة لحظيرة السيارة قليلة، وبلغت نسبة الزيادة بين 2008/2007: 28.18% بينما في 2009/2008 حدث تخفيض إلى 36.17%، وهنا على المؤسسة دراسة هذا التخفيض وهل كان في صالح المؤسسة أم لا.

الباب 29 (توزيع الجوائز)

جدول رقم (37): بطاقة التحليل المالي لتوزيع الجوائز

ال	التحويلات (-) أو (+)	النسبة	الاعتماد المستهلك	الاعتماد المرصود	التعيين	المادة	الباب	النسبة المالية
-	-	100	60000.00	60000.00	توزيع	291	29	2010
-	-	91.40	71800.00	72000.00	الجوائز	291	29	2011
-	-	99.80	80950.00	81000.00		291	29	2012
-		96.51				المعدل		

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة منحت مبالغ لا بأس بها للجوائز وهذا رغبة منها في تشجيع التلاميذ على الدراسة وتحقيق نسبة نجاح مرتفعة ، ومن ثم تحقيق أهداف مشروع المؤسسة، أما نسبة الزيادة بين 2011/2010 بلغت : 30% بينما في 2011/2010 بلغت 40%.

بعد تشخيص الجانب المالي يتم تحديد:

- 1- الأهداف المسطرة: و الخاصة بالثلاثة سنوات الماضية
 - العمل على رفع نسبة النجاح في شهادة البكالوريا.
 - العمل على تقليص نسبة الرسوب في السنوات الأولى والثانية.
 - العمل على التخفيض من نسبة الرسوب المدرسي.
 - العمل على تحسين الأداء التربوي.
 - خلق عادات وتقاليد تربوية للمؤسسة تسير المستجندات.
 - منح الاعتبار أكثر للتلميذ كفرد ، وجعله طرفا فعالا ، ومتعاملا أساسيا في الحياة المدرسية.
 - التكفل أكثر بحاجيات ومشاكل التلاميذ قصد إيجاد الحلول المناسبة لها، وتحسين ظروف تدرّسهم ونتائجهم الدراسية.
 - الاستغلال الأمثل للإمكانات المادية والبشرية المتوفرة.
 - بعث الرغبة في المطالعة.
 - مساعدة التلاميذ على إنتاج أعمال فنية من خلال المشاركة في مسابقات جهوية وأخرى ترفيحية.

2- مدى تحقيق الأهداف المسطرة في المخطط على مدى 3 سنوات الماضية.

- تم تحقيق ارتفاع في نسبة النجاح في شهادة البكالوريا.
- تم تخفيض نسب الرسوب في السنوات الأولى والثانية.
- تم العمل على تحسين الأداء التربوي عن طريق توفير الوسائل اللازمة من كتب و تجهيزات علمية ووسائل الأنشطة.

3- النسبة:

- 30%

4- الصعوبات المعترضة:

- صعوبة التأقلم بين أعضاء فوج القيادة.

- الذهنية القديمة في التسيير وعدم قبول المبادرات وعدم تشجيع الإبداع.

5- الحلول المقترحة

الإسراع بالأخذ في عين الاعتبار نتائج التشخيص المادي والمالي للمؤسسة

المطلب الثالث: مخطط إعداد وتنفيذ مشروع الميزانية على أساس مشروع المؤسسة لثانوية

سعدى الطاهر حراث العقلة

من خلال التشخيص المادي تبين أن هناك بعض الإصلاحات التي لا تستطيع المؤسسة تحمل

تكاليفها ، هذه الأخيرة يتم تسجيلها في مخططات التنمية وتتمثل في:

بناء 6 مخابر جديدة.

- الإسراع في تهيئة وترميم السماكة الخاصة بالجناح العلوي لحجرات الدراسة.

- توسيع المطعم.

- ترميم مسكنين إلزاميين.

- بناء ملعب جديد.

- تجهيز المراقد

ويتم تحديد تكلفة كل مشروع على حدى في بطاقات خاصة يعدها قسم السكن و التجهيزات

العمومية التابع لمديرية السكن والتجهيزات العمومية.

أما الأعمال التي تستطيع المؤسسة القيام بها من ميزانيتها فيتم إعداد بطاقات تقنية تضم تكلفة

عمل على حدة فهي:

- إصلاح التدفئة المركزية لتهيئة جدول تدرس التلاميذ.

- إصلاح غرفة التبريد والفرن الخاص بالمطبخ.

- اقتناء تجهيزات علمية جديدة تتماشى والمناهج الجديدة.

- إقامة نوادي ثقافية ورياضية.

أما من ناحية التشخيص المالي فعلى المؤسسة تحديد الإعتمادات الحقيقية اللازمة لكل بند من بنود الميزانية عن طريق الدراسة والتحليل وليس بزيادة وتخفيض الاعتمادات على مدى السنوات دون أهداف محددة.

مع التأكيد في الأخير على ضرورة تضافر جهود كافة الأطراف الفاعلة في المؤسسة من أجل الوصول إلى تحقيق المرسومة في مشروع المؤسسة.

خاتمة الفصل التطبيقي

تم في هذا الفصل محاولة وضع خطوة لمؤسسة سعدي الطاهر حراث العقلة في إطار إعداد مشروع الميزانية على أساس المؤسسة ، حيث تطرقنا إلى كيفية إعداد تشخيص مادي للمؤسسة من أجل التعرف على النقائص المسجلة والتي أعاقت تطبيق أهداف مشروع المؤسسة ومن ناحية أخرى قمنا بتشخيص الجانب المالي في محاولة لدراسة كيفية استهلاك الاعتمادات الممنوحة وهل بإمكان المؤسسة ترشيد النفقات ، وتوضيح كيفية توزيع الاعتمادات على بنود المؤسسة بواسطة التحليل والدراسة وليس بالتوزيع العشوائي . وفي الأخير قمنا بإعداد حوصلة عامة لما يجب أن تقوم به المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة في مشروع المؤسسة



الخاتمة العامة

مست الإصلاحات مختلف جوانب الحياة بفعل التطور الاقتصادي والثقافي والعلمي ، وقطاع التربية لم يكن بعيدا عن هذه الإصلاحات وذلك محاولة منه لمسايرة التطور ورغبة منه في **لحاقف** ركب الدول المتقدمة.

وهنا كان لزاما لوزارة التربية وضع خطة حديثة في إطار هذا الإصلاح من أجل تحسين التسيير ومعالجة مشاكل المؤسسة التربوية وعليه اعتمد مشروع المؤسسة كمنهجية للتغيير على عدة مستويات.

وقد تم في هذا محاولة تسليط الضوء على مشروع المؤسسة وربطه بالجانب المالي رغبة في توضيح العلاقة بين الميزانية ومشروع المؤسسة وتبيين كيفية إعداد مشروع الميزانية على أساس مشروع المؤسسة بحكم عدم التطرق للموضوع قبلا، وبقاء الغموض محيطا به.

كما تم عبر فصول البحث المختلفة الوصول إلى مجموعة من النتائج تؤكد أو تنفي الفرضيات التي يمكن ان تكون هامة، ومفيدة ، وفي الأخير تقديم أفاق الدراسة باقتراح بعض المواضيع المرتبطة بجوانب لم يتم التعرض لها والتي قد تكون أرضية لبحوث مستقبلية.

وتتلخص أهم النتائج التي تم التوصل إليها فيما يلي:

- إن مشروع المؤسسة خطة ترسم معالم وأهداف المؤسسة وتحدد منهجية وأدوات تحقيقها في فترة زمنية، وهو نمط جديد في التسيير ينقل المؤسسة من وضع إلى آخر، وتجريب العمل به أعطى نتائج إيجابية، وبالتالي فالعمل به أصبح ضرورة حتمية و لزاما على المؤسسات ، وهذا ينفي صحة الفرضية الأولى.

- تعتبر الميزانية من أهم عناصر نجاح مشروع المؤسسة لأن تحقيق الأهداف لا يكون إلا بتوفر الاعتمادات المالية اللازمة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية والثالثة.

- بالرغم من أهمية العمل بمشروع إلا أنه يلاحظ في الميدان عدم فهم هذا المشروع بالإضافة إلى النقص الواضح في تصور الأهداف ، فما بالك بربطه بالجانب المالي ومن ثم إعداد مشروع الميزانية على أساس مشروع المؤسسة ، كما يلاحظ الغياب التام لأي مبادرة من المؤسسات بخصوص هذا الجانب، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة.

وانطلاقا من النتائج السابقة يمكن تقديم الاقتراحات التالية والتي يمكن أن تساهم في التخفيف من السلبيات والنقائص المسجلة:

- الدراسة الجيدة لمشروع المؤسسة والتعرف على جميع محاوره.
 - المبادرة وطرح أي إشكالية تواجه المؤسسة عند إعداد هذا المشروع أمام الجهات الوصية.
 - التفكير الدائم في تحسين الأداء التربوي.
 - القيام بمحاولة لإعداد مشروع الميزانية على أساس مشروع المؤسسة.
 - المبادرة وطرح أفكار جديدة وعدم انتظار الأوامر من السلطة العليا.
- وفي الأخير يمكن القول ان هذا البحث لا يقدم رؤية كاملة أو نهاية عن موضوع إعداد مشروع الميزانية أساس مشروع المؤسسة، ويرجع ذلك لحدثة الموضوع وعدم التطرق إليه من قبل، ومما لا شك فيه أن هناك بعض النقائص التي يحويها هذا البحث المتواضع سواء من الناحية المنهجية او العلمية ، وبهذا الصدد يمكن اقتراح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون إشكاليات رئيسية:
- دور المقتصد في مشروع المؤسسة.
 - الإطار القانوني لإعداد مشروع الميزانية على أساس مشروع المؤسسة.



المراجع

1- المراجع باللغة العربية:

1-1- الكتب

- صالح الرويلي، اقتصاديات المالية العامة، الديوان الجزائري ، الطبعة الثانية ، الجزائر ن 1987

- محمود إبراهيم الوالي، علم المالية ، ديوان المطبوعات، الطبعة الثانية 1999.

- هيئة التأطير بالمعهد ، التسيير المالي والمادي، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم الجزائر، 2003.

1-2- الوثائق الحكومية

- الجزائر، القانون رقم 17/84 المؤرخ في 1984/07/07، المتعلق بقوانين المالية المعدل، (الجريدة الرسمية رقم 28 الصادرة بتاريخ 1984/07/10)

- الجزائر، القانون رقم 231/90 المؤرخ في 1990/08/15، المتعلق بالمحاسبة العمومية، الجريدة الرسمية رقم 35 الصادرة بتاريخ 1990/08/15

- الجزائر، قانون المالية ، 1998.

- الجزائر ، وزارة التربية الوطنية ، القرار رقم 17 المؤرخ في 2006/06/06 المتضمن تأسيس مشروع المؤسسة والمصلحة والعمل بهما

- الجزائر ، وزارة التربية الوطنية ، القرار رقم 829 ، المؤرخ في 1991/11/13 المحدد لمهام المقتصدين ومن يقوم بوظيفتهم في مؤسسات التعليم والتكوين

- الجزائر ، وزارة التربية الوطنية، المنشور رقم 184، المؤرخ في 1994/08/13 المتضمن وضع مشروع المؤسسة.

- الجزائر ، وزارة التربية الوطنية، المنشور رقم 1218-96 المؤرخ في 1996/11/13 المتعلق بالمشروع في تطبيق مشروع المؤسسة.

- الجزائر ، وزارة التربية الوطنية ، المنشور رقم 716 ، المؤرخ في 2010/10/06 المتضمن إعداد خطة عمل من أجل عقد النجاعة

1- 3 الرسائل

- أحمد قريش ، مسعود عويسي ، مكانة مشروع المؤسسة في الإصلاح التربوي الحالي، مذكرة لنيل شهادة تخرج لرتبة مدير مؤسسة التعليم الثانوي، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الحراش. الجزائر 2008.
- بن سالم بوسعد وآخرون ، مكانة مشروع المؤسسة في الإصلاحات الحالية، مذكرة لنيل شهادة تخرج لرتبة مدير متوسطة ، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم ، الحراش ، الجزائر، 2008.
- جلول أغا وآخرون ، دور المجالس في إعداد مشروع المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة تخرج لرتبة مدير مؤسسة تعليم ثانوي ن المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم ، الحراش ، الجزائر، 2007.
- حسناوي لونس وآخرون ، أسس بناء مشروع المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة تخرج لرتبة مدير متوسطة، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم ، الحراش ، الجزائر، 2009.
- خوصة قدور وآخرون ، أثر الميزانية على تسيير المؤسسات التربوية، مذكرة تخرج نهاية التكوين التناوبي نمط مقتصدين المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الحراش ، الجزائر، 1999
- سالمي سعيد وآخرون ، مشروع المؤسسة كتقنية في التسيير، مذكرة لنيل شهادة تخرج لرتبة مدير متوسطة ، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الحراش ، الجزائر ن 2006
- شلقيم امباركة ، عباس سميرة ، الصيانة و الإصلاحات الكبرى والترميمات في المؤسسة التربوية ، مذكرة لنيل شهادة تخرج مقتصد، معهد تكوين المعلمين وتحسين مستواهم ، بن زهرة الغالي، مستغانم، 2007.
- مشروع المؤسسة وتحسين النتائج، مذكرة لنيل شهادة تخرج لرتبة مدير متوسطة ، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم ن الحراش ، الجزائر
- المشروع البيداغوجي ومشروع المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة تخرج لرتبة مدير مؤسسة تعليم ثانوي، المعهد لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الحراش، الجزائر

4-1 الملتقيات:

- بلوج سليم، بوعلام علي، مختلف السجلات وتوقيف السجلات المحاسبية ، يوم دراسي بتاريخ 2006/05/03، ثانوية سعدي الصديق، تبسة.
- جادو أجي أحمد بن فيشوح عبد الله ، كيفية تنشيط وتفعيل ومتابعة مشروع المؤسسة ، الندوة الجهوية للغرب الجزائري، ثانوية النجاح سيدس بلعباس ، 2005.
- صالح زايدي، إعداد مشروع الميزانية على أساس مشروع المؤسسة ، ملتقى ولائي لفائدة مديري المؤسسات التربوية والمسيرين الماليين ، مديرية التربية لولاية تبسة أيام 15 و 16 مارس 2010.
- شريد جيلاني ، مخطط التغذية والنظافة وتحسين ظروف الحياة في الداخليات، ملتقى ولائي تكويني و إعلامي ، لمسيري المؤسسات التربوية معهد تكوين المعلمين وتحسين مستواهم ، مستغانم ، أيام 19 و 20/02/2006.

2- المراجع باللغات الأجنبية:

- Belanteur Aicha, Boukertouta Habiba, Projet d'etablissement, l'education en question , dossier n°12, 2 éme édition , octobre 2005.algerie
- Muzellec Rymond, finance publique, 13 édition , paris , 2008