



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس الأكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: ادارة مالية

التسيير المالي للمؤسسات التربوية

– دراسة حالة متوسطة الشهيد لبزة الحبيب بالمقرن –

تحت إشراف الأستاذ:

زين عيسى

من إعداد الطالبين:

- زغيب عبد الرزاق

- الأرقط مروة

السنة الجامعية: 2017/2016

1- تمهيد:

تعتبر المحاسبة النقدية أهم مكونات التسيير المالي الذي يميز نشاط المصالح الاقتصادية داخل المؤسسة التعليمية ويتعلق بظبط كل عمليات المداحيل والنفقات اللازمة لضمان تسيير عادي للمؤسسة وانجاح العملية التربوية وتحقيق أهدافها.

حيث يرتبط التسيير الجيد والسليم للشؤون العامة في مختلف المجالات بمفهوم الحكامة التي تقوم على التشارك والاتفاق والشفافية والمساءلة وعلى حسب التنظيم، وتنظيم المسؤوليات وتضافر الخبرات والتواصل الفعال، ولضمان التسيير العقلاني لميزانيات المؤسسات التربوية ولحاربة التسيير العشوائي يجب على اتقان التسيير وخاصة الأمر بالصرف احترام المراحل الادارية لتنفيذ الميزانية واجبارية القيام بالالتزامات وتوزيعها على أشهر السنة، بدلا من الثلاثي الأخير من السنة المالية وغلقها يكون قبل تاريخ العطلة السنوية.

2- المشكلة الرئيسية:

بناء على ما سبق تبلورت مشكلة الدراسة والتي ارتأينا صياغتها في التساؤل التالي:

✓ ما مدى أهمية التسيير المالي للمؤسسات التربوية؟

3- الأسئلة الفرعية:

للإجابة على هذه الإشكالية بشيء من الدقة والموضوعية، استعنا بالأسئلة الفرعية التالية:

✓ ماهو التسيير المالي وما هي أهدافه؟

✓ ما المقصود بالمؤسسات التربوية؟

✓ ماذا نعني بميزانية المؤسسات التربوية؟

4- فرضيات الدراسة:

في ضوء ما تم طرحه من تساؤلات حول موضوع البحث وأملا في تحقيق أهدافه، يمكن تحديد مجموعة من الفرضيات التي يمكن الارتكاز عليها وهي على النحو التالي:

✓ التسيير المالي هو مجموعة من الطرق والاساليب التي تبدأ من خلاله باعداد الميزانية والوصول الى تنفيذها؛

- ✓ المؤسسة التربوية هي مؤسسة دولة تحكمها التزامات وقوانين؛
- ✓ الميزانية هي برنامج عمل متفق عليه فيه تقدير الإنفاق العام للدولة، ومواردها لفترة لاحقة، تلتزم به الدولة وتكون مسؤولة عن تنفيذه.

5- مبررات اختيار الموضوع: لم يكن اختيارنا لهذا الموضوع وليد الصدفة، ولكن كان نتيجة لعدة اعتبارات، منها ما هو ذاتي ومنها ما هو موضوعي:

أ- الأسباب الموضوعية: وتمثل فيما يلي:

- ✓ ندرة الدراسات التي تناولت التسيير المالي للمؤسسات التربوية، وخاصة في كليتنا؛
- ✓ لفت انتباه مسيري المؤسسات التربوية عن كيفية العمل المحاسبي للتسيير المالي في المؤسسات التربوية، وبالتالي الحفاظ على استمرارية المؤسسة وعدم حدوث التجاوزات من المسيرين الماليين.

ب- الأسباب الذاتية: ويمكن إيجازها فيما يلي:

- ✓ الميل الشخصي لهذا الموضوع لما له من فائدة في مشواري الدراسي؛
- ✓ الإسهام في إثراء المكتبة الجزائرية بمثل هذه المواضيع التي تمس الجانب الأخلاقي للمؤسسة (الإداري، المالي، المحاسبي).

6- أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي يؤديه التسيير المالي للمؤسسات التربوية ، وذلك من خلال:

- ✓ توسيع مفهوم التسيير المالي للمؤسسات التربوية؛
- ✓ معرفة مختلف التعاملات بين المؤسسات ومتعاملاتها؛
- ✓ معرف الأخطار والتجاوزات المالية والعمل على حلها؛

7- أهمية الدراسة: لهذا الموضوع أهمية كبيرة نوجزها فيما يلي:

- ✓ تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الاتجاه المتزايد نحو العمل على معرفة التسيير المالي ومدى أهميته في المؤسسات التربوية.

✓ تطبيق التسيير المالي يؤدي الى تحقيق الاهداف المرسومة من طرف مسير المؤسسات التربوية.

8- منهج البحث:

تحقيقا لأهداف الدراسة ووصولاً لمعرفة التسيير المالي ومدى أهميته في المؤسسات التربوية، وكمعالجة للبحث فإنه سيتم الاعتماد على العلمية التالية:

✓ **المنهج الاستقرائي:** وذلك بهدف دراسة واستقراء الكتابات والدراسات السابقة، وكيفية الاستفادة منها في معالجة مشكلة الدراسة؛

✓ **المنهج الوصفي التحليلي:** وذلك لوصف وتفسير وتحليل نتائج الدراسة الميدانية التي سوف نقوم بها لاختبار وفروض البحث والتحقق من نتائج الاختبار.

9- الإطار الزمني والمكاني:

تشمل حدود الدراسة وقتها ومكانها ومجالها التطبيقي، لذلك فإن إجراء هذه الدراسة ابتداء من السداسي الثاني للموسم الجامعي 2016/2017، وتقتصر هذه الدراسة على عينة من المؤسسات التربوية وهي متوسطة الشهيد لبزة الحبيب بالمقرن.

10- المنهج المتبع والأدوات المستخدمة:

لمعالجة إشكالية الموضوع تم إتباع المناهج المستخدمة في العلوم الاقتصادية خاصة المنهج الوصفي والتحليلي، قصد وصف التسيير المالي وأهميته في المؤسسات التربوية.

أما الأدوات التي تم الاستعانة بها قصد التحليل الجيد للبحث سواء في جانبه النظري أو الميداني فهومي كالتالي:

✓ **المسح المكتبي:** ويتمثل في الاطلاع على الكتب، ورسائل الماجستير والدكتوراه والملتقيات، وكل ماله صلة مباشرة بموضوعنا من اجل تحقيق الفهم والإدراك الجيد؛

✓ **دراسة ميدانية:** باعتباره يعطي الحرية للفرد للاحاطة بالمعلومات دون أي تضليل، وسعياً منا لإعطاء الدراسة أكثر موضوعية وفائدة حاولنا التقرب من المؤسسة التربوية.

11- صعوبات البحث:

واجهتنا خلال فترة إنجاز البحث صعوبات نذكر منها :

- ✓ نقص المراجع خاصة الكتب، التي تربط التسيير المالي بالمؤسسات التربوية؛
- ✓ صعوبة الربط بين التسيير المالي والمؤسسات التربوية ؛
- ✓ التأخر في توزيع العناوين على الطلبة.

12- محتوى البحث:

لضمان الإحاطة التامة بجوانب الموضوع وللإجابة على إشكالية الدراسة وكذا الأسئلة الفرعية المطروحة منا، جاء البحث متضمنا فصلين وهما كالتالي:

الفصل الأول: التسيير المالي للمؤسسات التربوية، حيث تم التطرق فيه الى مبحثين الاول بعنوان ماهية التسيير المالي للمؤسسات التربوية، حيث تم تقسيمه الى ثلاث مطالب، المطلب الأول كان حول تعرف التسيير المالي والمطلب الثاني تناولنا فيه الاهداف المتعلقة بالتسيير المالي والمطلب الثالث والأخير كان تحت عنوان مراحل ومسؤوليات التسيير المالي، والمبحث الثاني كان حول مفاهيم عامة حول ميزانيات المؤسسات التربوية حيث قسم ايضا الى ثلاث مطالب المطلب الأول كان بعنوان تعريف المؤسسة التربوية وهيكلها التنظيمي والمطلب الثاني حول التعريف بالميزاني ومبادئها والمطلب الثالث والخير كان تحت عنوان خصائص الميزانية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

1 - فهرس المحتويات:

رقم الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر وعرقان
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول والاشكال البيانية
أ	المقدمة
	الفصل الأول: التسيير المالي للمؤسسات التربوية
6	تمهيد الفصل
7	المبحث الأول: ماهية التسيير المالي للمؤسسات التربوية
7	المطلب الأول: تعريف التسيير المالي
8	المطلب الثاني: اهداف التسيير المالي
9	المطلب الثالث: مراحل ومسؤوليات التسيير المالي
11	المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول ميزانية المؤسسات التربوية
11	المطلب الأول: تعريف المؤسسة التربوية وهيكلها التنظيمي
14	المطلب الثاني: تعريف الميزانية ومبادئها وخصائصها وقواعدها
	الفصل الثاني : دراسة حالة متوسطة الشهيد ليرة الحبيب بالمقرن
18	تمهيد الفصل
19	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة وتطور تركيبها الادارية والتربوية
19	المطلب الاول: تعريف المؤسسة ،موقعها وهيكلها
20	المطلب الثاني : تطور التركيبة الادارية والتربوية للمؤسسة
22	المبحث الثاني : تنفيذ الميزانية لسنة 2016
22	المطلب الاول : ايرادات المؤسسة لسنة 2016
22	المطلب الثاني : نفقات المؤسسة لسنة 2016
24	خلاصة الفصل
26	الخاتمة
29	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

2 - فهرس الجداول:

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
40	العدد الإحصائي الخاص باستمارة الاستبيان	2-1
40	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	2-2
41	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	2-3
42	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	2-4
43	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	2-5
44	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	2-6
44	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب القطاع	2-7
46	درجات مقياس ليكرت الخماسي	2-8
46	معايير تحديد الاتجاه	2-9
47	الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: أهمية تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات	2-10
48	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: العلاقة المتكاملة بين الإفصاح المحاسبي والشفافية في التقارير	2-11
49	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: دور مبدأ الإفصاح والشفافية في تحقيق جودة التقارير المالية	2-12
50	معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل محور من المحاور والدرجة الكلية للاستبيان	2-13
51	ثبات أداة القياس بطريقة التجزئة النصفية	2-14
52	اختبار التوزيع الطبيعي لكل محور	2-15
53	تحليل فقرات المحور الأول: أهمية تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات	2-16
55	تحليل فقرات المحور الثاني: العلاقة المتكاملة بين الإفصاح المحاسبي والشفافية في التقارير المالية	2-17
57	تحليل فقرات المحور الثالث: دور مبدأ الإفصاح والشفافية في تحقيق جودة التقارير المالية	2-18
58	تحليل محاور الدراسة	2-19
59	معامل الارتباط بين ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات وتحقيق جودة التقارير المالية	2-20
60	معامل الارتباط بين حقوق المساهمين وتحقيق جودة التقارير المالية	2-21
60	معامل الارتباط بين المعاملة المتساوية للمساهمين وتحقيق جودة التقارير المالية	2-22
61	معامل الارتباط بين دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات وتحقيق جودة التقارير المالية	2-23
61	معامل الارتباط بين الإفصاح والشفافية وتحقيق جودة التقارير المالية	2-24
62	معامل الارتباط بين مسؤوليات مجلس الإدارة وتحقيق جودة التقارير المالية	2-25

3 - فهرس الأشكال البيانية:

الصفحة	العنوان	الرقم
7	خصائص حوكمة المؤسسات	1-1
12	مبادئ حوكمة المؤسسات	1-2
41	توزيع العينة حسب الجنس	2-3
41	توزيع أفراد العينة حسب العمر	2-4
42	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	2-5
43	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	2-6
44	توزيع أفراد عينة حسب الخبرة المهنية	2-7
44	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب القطاع	2-8

الفصل الأول: التسيير المالي للمؤسسات التربوية

تمهيد:

تعتبر المؤسسة التربوية مؤسسات عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية وكذا الاستقلال المالي وتخضع لسلطة وزارة التربية الوطنية وتعمل تحت وصايتها لتحقيق المؤسسة لأهدافها التربوية لا بد لها من توفير اعتمادات مالية مخصصة لتسيير شؤونها وهو ما يدعى بميزانية التسيير ونظرا لأهمية الميزانية ودورها الفعال في السير الحسن للمؤسسات التربوية التي تسعى هي الأخرى بدورها الى توفير الامكانيات الضرورية لتمدرس التلاميذ.

ولإعطاء النظرة الشاملة لهذا الفصل، تم تقسيمه الى مبحثين مبيينين كما يلي:

المبحث الأول: ماهية التسيير المالي للمؤسسات التربوية

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول ميزانية المؤسسات التربوية

الفصل الأول: التسيير المالي للمؤسسات التربوية

المبحث الأول: ماهية التسيير المالي للمؤسسات التربوية

يعتبر التسيير المالي من أكثر مجالات علوم التسيير تطورا، حيث يلعب هذا الفرع من علوم التسيير دور المنسق بين مجموع مجالات التسيير الأخرى، فما من وظيفة أو مصلحة أو مديرية داخل المؤسسة الا وتستعين بتقنيات التسيير المالي لتنفيذ قراراتها وتطبيق خططها وتحقيق أهدافها.

المطلب الأول: تعريف التسيير المالي

للتسيير المالي مجموعة من التعريفات نذكر منها:

التعريف الأول: يعرف التسيير المالي على أنه المجال من علوم التسيير الذي يهتم بالجوانب المالية داخل المؤسسة، ويسعى إلى تحقيق وتطبيق مختلف الأهداف ولمخططات المالية، حيث يستخدم في تحقيق ذلك مجموعة من الأدوات والطرق والأساليب والتقنيات التي تساعد المؤسسة ومختلف التنظيمات على الاندماج مع مكونات المحيط المالي¹.

التعريف الثاني: التسيير المالي يشمل كل العمليات بدءا من إعداد الميزانية ثم تنفيذها بما تحتويه من إيرادات من جهة ومن نفقات من جهة أخرى مرورا بالعمليات الحسابية وكذا عمليات الخزينة المتمثلة في كافة حركات الأموال نقدا وحركات الأموال المرصدة في الحسابين الجاريين، البيريدي والخزينة ومسك الوثائق والسجلات المترتبة عنها من طرف الأمر بالصرف والمحاسب العمومي، كل حسب صلاحيته وتخصصاته المخولة له قانونا تكريسا للمبدأ الأساسي والتقليدي².

التعريف الثالث: يعتبر التسيير المالي من أهم مجالات علوم التسيير تطورا، ويلعب دور المنسق بين مجموع مجالات التسيير الأخرى، والمجال الرئيسي لعمل التسيير المالي هو محيط المؤسسة إذ تؤثر وتتأثر هذه الأخيرة في عناصر محيطها من موردين-بنك-العملاء بما يتوجب أن يتماشى هذا التأثير وأهداف المؤسسة ويتم ذلك باستخدام تقنيات التسيير المالي³.

من خلال التعريفات السابقة الذكر نجد بأن التسيير المالي من أهم الركائز الأساسية التي تلعب دورا أساسيا في تطبيق مختلف الطرق والأساليب التي تساهم في ضبط التدفقات المالية لخدمة أهداف المؤسسات التربوية وتحقيق نتائج ايجابية

1- الياس بن ساسي ويوسف قريشي، التسيير المالي، دار وائل للنشر الأردن، الطبعة الأولى 2006، ص 40.

2- المعهد الوطني للتكوين مستخدمي التربية، وحدة التسيير المالي والمادي، سنة 2005، الجزائر، ص:05.

3- أقاسم عمر، محاضرات في التسيير المالي، جامعة أدرار، قسم العلوم التجارية، ص 06.

الفصل الأول: التسيير المالي للمؤسسات التربوية

المطلب الثاني: الأهداف الأساسية للتسيير المالي

يهدف التسيير المالي بصفة عامة إلى هدف أساسي يتمثل في تعظيم قيمة المؤسسة أي تعظيم الثروة التي كونتها المؤسسة، ويتحقق هذا الهدف في إطار عدة عوامل لا بد من توفرها لتعظيم هذه القيمة⁴.

1- تعظيم قيمة المؤسسة: تزداد قيمة المؤسسة كلما تمكنت من تحقيق نتائج محاسبية بشكل مستمر، بحيث تتراكم النتائج وتكون فوائض مالية موجبة تشكل ما يسمى بثروة المؤسسة، ولا يكفي أن تحقق المؤسسة نتائج موجبة حالياً، بل يجب أن تسعى إلى تحقيق نتائج في المستقبل من خلال دراسة المردودية المستقبلية وتحديد الجدوى من المشاريع الاستثمارية في المستقبل ومن ثم يمكن توقع حجم الثروة من خلال النتائج المحققة في الماضي والحاضر، ومن خلال ما يعرف بالقيمة الحالية للمؤسسة.

2- المحافظة على مستوى الأداء المالي: لتحقيق مستويات عالية لقيمة المؤسسة يجب أن تحقق المؤسسة مستويات مرتفعة لأدائها المالي، ويتحقق ذلك عن طريق تعظيم النتائج، وذلك من خلال تحسين المردودية ويتحقق ذلك بتدنية التكاليف وتعظيم الإيرادات بصفة مستمرة تمتد إلى المدى المتوسط والطويل، وذلك بغية تحقيق التراكم في الثروة والاستقرار في مستويات الأداء.

3- التحكم في المخاطر المالية: مواجهة المخاطر المالية يعد من بين أهم أهداف التسيير المالي، وهي مخاطر متنوعة منها ما يتعلق بتمويل أصول المؤسسة، ومنها ما يتعلق بالشروع في نشاطات ومشاريع مستقبلية.

وهناك مخاطر متعلقة بالاستغلال ومنها مخاطر هيكل التكاليف، أثر الرافعة المالية ومخاطر الافلاس والعسر المالي، أما المخاطر المتعلقة بالبيئة فهي ناتجة عن عوامل عدم التأكد وحالة الاستقرار، وهي مخاطر الاضطراب في أسعار الصرف والفائدة.

1- الياس بن ساسي ويوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 40.

الفصل الأول: التسيير المالي للمؤسسات التربوية

4- المحافظة على مستوى اليسر المالي:

يعتبر العسر المالي من المخاطر بالغة التأثير على نشاط المؤسسة، وبالتالي فمجهوداتها المالية تتركز على جانب اساسي يتمثل في تحقيق التوازن المالي اعتمادا على التسيير الفعال للخزينة، وبالتالي تحقيق الحد الأدنى من السيولة النقدية التي تعتبر هامش أمان يمكنها من مواجهة التزاماتها تجاهها الاطراف والمتعاملين الماليين والحد من مخاطر التوقف عن الدفع الذي قد يؤدي الى اشهار افلاس المؤسسة وتصفيتها لتسديد مستحقات الدائنين.

الطلب الثالث: مراحل ومسؤوليات التسيير المالي

الفرع الأول: مراحل التسيير المالي

يمر التسيير المالي بثلاث مراحل رئيسية:

- ✓ مرحلة التشخيص: وذلك باستخدام أدوات التحليل المالي للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف في الوضعية المالية للمؤسسة.
- ✓ مرحلة اتخاذ القرار: مرحلة التصحيح عن طريق قرارات مالية خاصة بالخزينة أو بالتمويل أو بالاستثمار أو بالمخاطر المالية.
- ✓ مرحلة المراقبة: مرحلة التأكد من مدى تطبيق القرارات السابقة ومطابقتها للأهداف المسطرة بعد مرحلة التشخيص.

الفصل الأول: التسيير المالي للمؤسسات التربوية

الفرع الثاني: مسؤوليات التسيير المالي

تعتبر مسؤولية التسيير المادي و المالي بالمؤسسات التعليمية مسؤولية جماعية من حيث التوجهات والاختيارات و تحقيق الأهداف، و لم يعد رئيس المؤسسة – كما كان في منطوق مرسوم 1972 – ذلك الموظف الذي ينطلق منه كل شيء و يعود إليه، إذ أن الدراسة و إبداء الرأي و الاقتراحات أصبحت من اختصاص مجلس التدبير الذي يستمد قوته الاقتراحية من المرجعية القانونية مستثمرا جميع المعطيات التي تفد عليه من المجالس الأخرى كمجالس التعليم و المجالس التربوية وكذا من ممثلي الفئات الأخرى بالمؤسسة، ومن تم أصبح رئيس المؤسسة مسؤولا فقط عن نتائج التسيير وعن الطرق التي سلكها للحصول عليها وعن مدى احترام النصوص القانونية والتشريعية المنظمة، وملزما بتقيده بالتوصيات والقرارات الصادرة عن مجلس التدبير.⁵

1-محمد المبلوج، التسيير المالي والمادي للمؤسسات التربوية، مارس 2009، تاريخ الاطلاع: 2017/5/12، متاح على الموقع التالي: <https://sites.google.com>

الفصل الأول: التسيير المالي للمؤسسات التربوية

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول ميزانية المؤسسات التربوية

المطلب الأول: تعريف المؤسسة التربوية وهيكلها التنظيمي

الفرع الأول: تعريف المؤسسة التربوية

التعريف الأول: تعتبر المؤسسة التربوية مؤسسة ذات طابع اداري تتركز على وظيفة نبيلة في مهمة التربية والتعليم والتكوين العلمي والمهني فهي مؤسسة عمومية لتعليم تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتؤدي مهامها حسب طبيعتها انطلاقا من المدارس الاساسية والثانوية والمتاقن⁶

التعريف الثاني: تعتبر المدرسة هي المؤسسة الاجتماعية الرسمية التي تقوم بوظيفة التربية ونقل الثقافة المتطورة وتوفير الظروف المناسبة للنمو جسميا وعقليا واجتماعيا وانفعاليا وأنها المؤسسة التي بناها المجتمع من أجل تحقيق أهدافه وعندما يبدأ الطفل تعليمه في الأسرة يكون قد قطع شوطا لا بأس به في التنشئة الاجتماعية في الأسرة وبالتالي يدخل المدرسة وهو مزود بالكثير من المعايير الاجتماعية والقيم والاتجاهات وما تقوم به المدرسة هو توسيع الدائرة الاجتماعية للطفل حيث يلتقي بمجموعة من الرفاق وكذلك يتعلم الطفل الكثير من المعايير الاجتماعية بشكل منظم كما يتعاون أوار اجتماعية جدية كأن يتعلم الحقوق والواجبات وضبط الانفعالات والتوفيق بين الحاجات الخاصة به وحاجات الآخرين وكذلك يتعلم التعاون والانضباط السلوكي وفي المدرسة يتأثر التلميذ بالمنهج الدراسي بمعناه الواسع علما وثقافة وتنمو شخصيته من كافة جوانبه⁷.

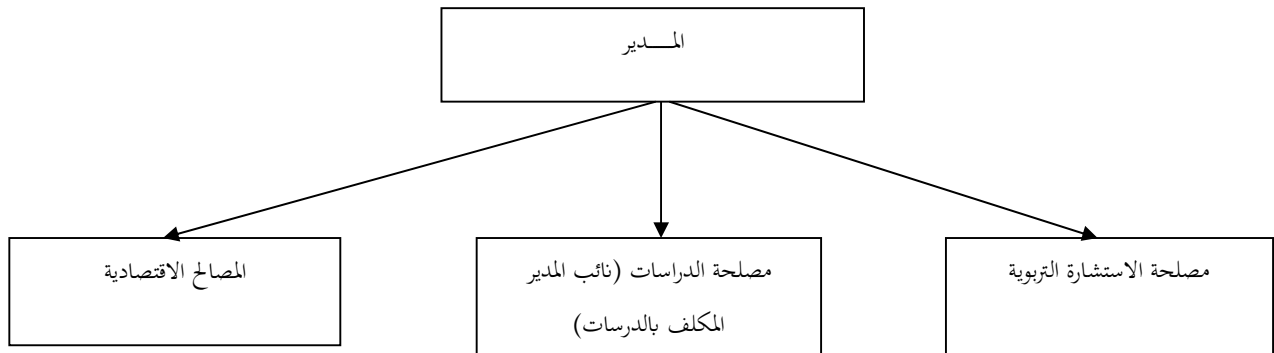
⁶- غطاس معمر وآخرون، تنفيذ الميزانية في المؤسسات التربوية، مذكرة لنيل شهادة الليسانس، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2012/2013، ص 3.

⁷- نفس المرجع أعلاه، ص 3.

الفصل الأول: التسيير المالي للمؤسسات التربوية

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسات التربوية

بعد التطرق إلى تعريف المؤسسة التربوية بصفة عامة، سنتطرق الآن إلى معرفة هيكلها التنظيمي من خلال تعريف مصالحتها لان المؤسسات التربوية حسب نوعها فهي تضم ثلاث مصالح تتعامل فيما بينها وفق النصوص التنظيمية سارية المفعول وتتفاعل لتتمكن من التسيير الحسن لمصالح المؤسسة بحيث يشرف على كل مصلحة مسؤول مباشر، يعمل تحت إشراف رئيس المؤسسة وينوب عنه في جملة من الأعمال المحددة بالنصوص التشريعية المدرسية.



الهيكل التنظيمي لإدارة المؤسسة التربوية

الشكل رقم 1-1

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المفاهيم السابقة.

- 1- مصلحة الاستشارة التربوية: وتعمل تحت الإشراف المباشر لمستشار التربية أو المستشار الرئيسي للتربية، فهو يسيّر جميع شؤون التلاميذ (رئيس مصلحة للتلاميذ) أي كل ما يتعلق بالتلاميذ (غياب، حضور، انضباط...).
- 2- مصلحة نائب مدير للدراسات: تعمل تحت الإشراف المباشر لنائب مدير الدراسات وهذه المصلحة خاصة بالتربويات فهي تسيير جميع المشاكل الخاصة بالتربويات (بيداغوجية).
- 3- المصالح الاقتصادية: ونظرا لكون هذه المصلحة هي محل دراستنا سنتطرق إلى تعريفه بالتفصيل حيث أنها تعمل تحت إشراف المسير المالي (المقتصد)، وهو يقوم بتسيير الشؤون المادية والمالية في المؤسسة تحت مسؤولية مديرها (الأمر بالصرف)،

الفصل الأول: التسيير المالي للمؤسسات التربوية

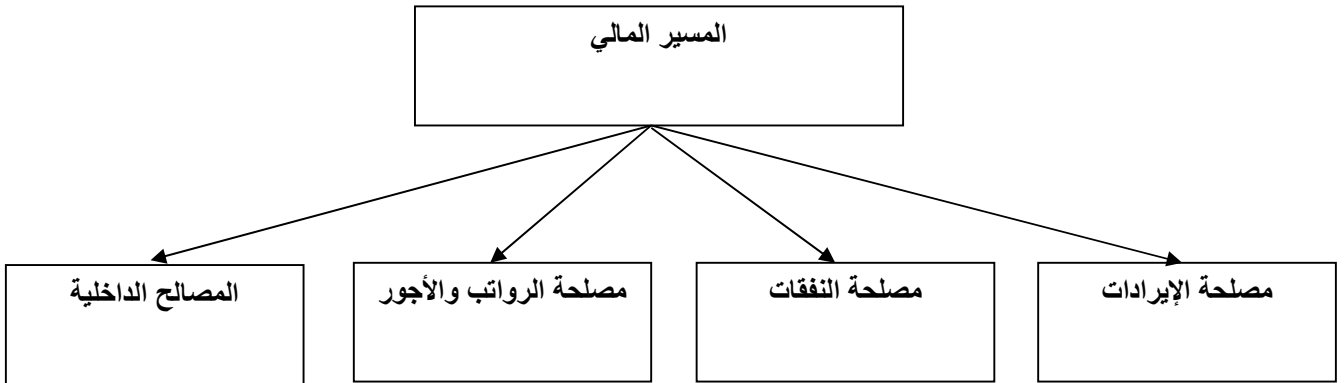
كما يشارك في تربية التلاميذ وتكوينهم، كما لديه مساعدين من نواب مقتصدین أو مساعدي المصالح الاقتصادية يساعدونه في تسيير المصالح الاقتصادية وهي تنقسم الى اربع مصالح داخلية والتي تتمثل في:

ا- مصلحة الإيرادات: لهذه المصلحة اتصالات متكررة مع التلاميذ وأولياءها لذلك فهي مصلحة مكلفة بتسجيل وتحصيل مبالغ مختلفة اما من الخزينة لأداء نفقات التسيير العام للمؤسسة التي تتكفل بها الدولة، وحيثا مع الولاية.

ب- مصلحة النفقات: وهي مكلفة بالعلاقات الدائمة مع المصالح المختلفة بالمؤسسة لمعرفة حاجياتها مع الاساتذة والاعوان والمؤمنين بحيث يجب ان تكون قادرة في كل حين على ان تعرف مبلغ الاعتمادات المتوفرة لكل نفقة وبعد فحص الالتزام تبقى المصلحة ملزمة على التصفية والاداء بعد الاذن لها بتمويل المبالغ .

ج- مصلحة الرواتب والاجور: هي المصلحة التي تتصل باستمرار مع الموظفين والمدرسين والاعوان ومع امانة مدير المؤسسة (محاضر التنصيب ، التعينات والترقيات) ومع مستشار التربية (بيان الساعات الاضافية) ، بحيث لا بد ان تملك الوثائق المتعلقة بالرواتب والاجور وملف كل موظف.

د- المصلحة الداخلية: من مهامها التعرف على جميع المشاكل ومتطلبات الوحدة التربوية ، بحيث تهدف الى الحرص الدائم لتوفير أحسن الظروف لجميع التلاميذ لنموهم السليم وازدهار رصيدهم الفكري.



الهيكل التنظيمي الخاص بالمصالح الاقتصادية

الشكل رقم: 2-1

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المفاهيم السابقة.

الفصل الأول: التسيير المالي للمؤسسات التربوية

المطلب الثاني: تعريف الميزانية ومبادئها.

سوف نحاول ضمن هذه النقطة التطرق إلى نشأة الموازنة العامة للدولة، ثم إعطاء تعريف للموازنة العامة، ومن ثمة استخلاص أهم الخصائص للموازنة العامة.

الفرع الأول: تعريف الميزانية العامة.

تعني كلمة ميزانية في اللغة عدة معاني منها المساواة، المقابلة، وهي مشتقة من كلمة ميزان ويعني هذا الأخير العدل ويقال في لغة العرب وازن بين شيئين موازنة.

التعريف الأول: فالميزانية العامة عبارة عن برنامج عمل متفق عليه فيه تقدير الإنفاق العام للدولة، ومواردها لفترة لاحقة، تلتزم به الدولة وتكون مسؤولة عن تنفيذه، وتتكون الميزانية العامة من جانبين يشمل الأول النفقات العامة (الاستخدامات) ويشمل الجانب الثاني كافة الإيرادات التي تؤول إلى خزينة الدولة مهما كان مصدرها.

التعريف الثاني: تمثل الميزانية العامة الوثيقة الأساسية لدراسة المالية العامة لأي دولة من الدول، إذ أنها تشمل بنود الإنفاق العام، وكيفية توزيع موارد الدولة على مختلف الخدمات التي تقدمها لمواطنيها، بالإضافة إلى أنها تبين لنا كيفية حصول الدولة على مختلف الإيرادات العامة التي تمول بها هذا الإنفاق⁸.

الميزانية بيان تقديري لنفقات وإيرادات الدولة عن مدة مستقبلية تقاس عادة بسنة، وتتطلب إجازة من السلطة التشريعية كما أنها أداة رئيسية من أدوات السياسة المالية تعمل على تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للحكومة⁹.
مما من خلال عرضنا السابق لتعريف الميزانية العامة فهي تعتبر أهم دعائم النظام المالي وتحديد الإيرادات والمصاريف لمدة سنة.

وهي العملية التي بواسطتها يسمح رسمياً بها توضيح الإيرادات والنفقات وفي التعريف المالي نحددتها عبارة عن جدول الاستعراض القيم الخاصة بالمتلكات التي بحوزة المؤسسة والتزاماتها في تاريخ معين (بداية السنة المالية).

⁸ - مجدي محمد شهاب، الاقتصاد المالي، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 1999، ص 261.

⁹ - المرجع اعلاه، ص 131.

الفصل الأول: التسيير المالي للمؤسسات التربوية

الفرع الثاني: المبادئ العامة للميزانية

للميزانية العامة مبادئ معروفة وهي كالتالي:¹⁰

1- مبدأ السنوية:

ظهر هذا المبدأ كنتيجة لشيوع مبدأ ضرورة الموافقة على فرض الضرائب بصورة دورية لتغطية النفقات العامة، أي توقع وإجازة نفقات الدولة وإيراداتها بصفة دورية كل اثني عشر شهر إذ جرت العادة على اعتبار هذه المدة نموذجية لتقدير نفقات وإيرادات الدولة.

2- مبدأ الوحدة: هي قاعدة تشمل كل المصاريف المداخل في جدول تقديرات وهذا المبدأ مرتب بدقة مع التوازن الذي يؤدي إلى أن جميع المصاريف المقدرة تتوازى مع جميع المداخل المنتظرة وبتغيير دقيق

- وحدة الوثيقة التي تظهر فيها الأعباء والإيرادات؛
- التفصيل في عرضها بشكل سهل ومتجانس؛

3- مبدأ الشمولية: يقتضي أن نوضح المداخل والمصاريف بكيفية مفصلة مع ذكر جميع موارد المؤسسة في كتلة واحدة وفق مبدأ التخصص أي أن تشمل مجموعات متجانسة من حيث طبيعة بنود الميزانية ، فإنه لا يجب أن نتذكر كل الإيرادات الإجمالية؛

4- مبدأ توازن الميزانية: وله مفهومان، مفهوم تقليدي والآخر حديث، فالأول يقضي تعادل الإيرادات العامة مع النفقات العامة، أما الحديث يقوم على أساس التوازن المالي والاقتصادي بدل توازن النفقات والإيرادات لذلك سوف تخصص الفقرة الأخيرة من هذا المبحث لدراسة هذا التوازن.

⁴-درواسي مسعود، السياسة المالية ودورها في تحقيق التوازن الاقتصادي-حالة الجزائر 1990-2004، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص 139-140.

الفصل الأول: التسيير المالي للمؤسسات التربوية

المطلب الثاني: خصائص الميزانية

ولها مجموعة من الخصائص نوجز أهمها فيما يلي¹:

- أنها نظرة توقعيه مستقبلية للسلطة التنفيذية لما ستنفقه أو ما ستحصله من مبالغ خلال مدة زمنية محددة تقدر عادة بسنة واحدة وتعكس الميزانية بما تحتوي من نفقات وإيرادات والمبالغ المرصودة لكل منها وهي تعكس برنامج الحكومة في الفترة المستقبلية اقتصاديا وسياسيا اجتماعيا؛

- من خصائص الميزانية أيضا أنها تتطلب الإقرار أو الترخيص من السلطة المختصة وهي السلطة التشريعية التي توافق على توقعات الحكومة والترخيص هو العنصر المميز للميزانية العامة عن الميزانية الخاصة ولا تستطيع الحكومة أن تقوم بتنفيذ الميزانية إلا إذا تم ترخيصها من قبل السلطة التشريعية وهذا ما تعتمده غالبية دول العالم وهي من أهم الوسائل التي تملكها السلطة التشريعية في مواجهة السلطة التنفيذية تمكنها حتى من إسقاط الحكومة برفض الميزانيات التي تقدمها؛

- من مميزات أيضا أنها وثيقة قانونية فالميزانية عبارة عن مجموعة حسابات تعدها السلطة التنفيذية بخصوص النفقات والإيرادات وقانون المالية هو الذي يرخص بإنجاز هذه النفقات والإيرادات وبالتالي فهو الذي يحول الميزانية من مجرد وثيقة حكومية إلى قانون ملزم التطبيق ينص دستور 1996 في المادة 64 " كل المواطنين متساوون في أداء الضريبة.

1-موقع الأستاذ بن إعراب محمد، مقياس الميزانية العامة للدولة، متاح على الموقع التالي: تاريخ الاطلاع:2017/4/30

<http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/ctebenarab/chap1sec1.html>

تمهيد:

عملية الارتقاء بميدان التربية والتعليم كما وكيفا يفرض مواجهة معادلة بمتغيرين اثنين: الجانب البشري وخصوصا المدرسين ورجال الإدارة التربوية العاملين بالمؤسسات والمحتكين يوميا مع الواقع، مع إكراهاته ومشاكله وهمومه، ومع آماله وطموحاته وأحلامه أيضا.

الجانب المادي والمالي فيما يتعلق بالمتغير الأول يبقى التكوين والتكوين المستمر من أهم مفاتيح حل هذه المعادلة، ويندرج هذا العمل في هذا الإطار، وسأحاول استهداف فئة محددة - مديري المؤسسات التعليمية ومراكز التكوين - وإن كان الموضوع لا يتناول تخصصا دقيقا معيناً يعينها وحدها، بل تتقاطع مجموعة من جوانبه مع اختصاصات فئات أخرى، وهذا ما سيجعل الاهتمام به يتسع أكثر.

إن الخوض في موضوع مثل التسيير المادي والمالي للمؤسسات التعليمية في مرحلة انتقالية كالتى يعيشها حقلنا التربوي والتعليمي هي مجازفة بمعنى ما، ومع ذلك لا بد من القيام بها والمراهنة على الجوانب المضيئة فيها، الجانب الأول هو التطرق للموضوع انطلاقا من النصوص التشريعية والتنظيمية ومقارنتها مع ما معمول به في الجانب العملي والتطبيقي الحالي، الجانب الثاني يمكن من ملامسة الإكراهات والآمال والتطلعات المستقبلية.

دراسة حالة متوسطة الشهيد لبزة الحبيب

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة وتطور تركيباتها الإدارية والتربوية

في هذا المبحث سوف يتم التطرق الى ثلاث مطالب رئيسية وهي كالتالي:

المطلب الأول: تعريف المؤسسة وموقعها وهيكلها.

وقسم بدوره إلى ثلاثة فروع وهي كما يلي:

الفرع الأول: تعريف متوسطة الشهيد لبزة الحبيب

متوسطة الشهيد لبزة الحبيب هي مؤسسة عمومية تربوية ذات الطابع اداري وهي تابعة لوزارة التربية الوطنية تحت وصاية مديرية التربية لولاية الوادي، أنشئت سنة 2008 تحت رقم إنشاء: 2008/0.3.8/02 وتم الافتتاح بتاريخ 2008/07/14.

الفرع الثاني: الموقع

تقع متوسطة الشهيد لبزة الحبيب ببلدية المقرن دائرة المقرن ولاية الوادي، تبعد عن مقر الدائرة والبلدية حوالي 700 متر و30 كلم عن مقر الولاية، وتتربع على مساحة إجمالية قدرها: 9600 م² منها 2266 م² مبنية، ومنها 7334 م² غير مبنية.

الفرع الثالث: الهياكل

إن هاته المؤسسة التي نحن في صدد دراستها تمتاز بوفير جيد لمعظم الهياكل المطلوبة في كل المؤسسات ما عدى المطعم، وهاته الهياكل موزعة كالتالي:

✓ حجرات دراسة: 13 حجرة.

✓ مكاتب ادارية: 05 مكاتب.

✓ مكتبة: 01 مكتبة.

✓ مخابر إعلام ألي: 01.

دراسة حالة متوسطة الشهيد لبزة الحبيب

- ✓ مخابر + ورشات: 02 مخابر + 01 ورشة.
- ✓ قاعة أساتذة: 01.
- ✓ قاعة أرشيف: 01.
- ✓ ملعب: 01.
- ✓ سكنات وظيفية: 05 سكنات (04 مشغولة + 01 شاغرة).

المطلب الثاني: التركيبة الإدارية والتربوية للمؤسسة.

وفقا أو استنادا على آخر خريطة تربوية مناصب للمؤسسة والمرقمة تحت رقم: 110 ب بتاريخ 15 جانفي 2017.

بتاريخ: 26 سبتمبر 2012 فإن المؤسسة تتكون من:

مدير المؤسسة:

فهو المدير والأمر بالصرف في آن واحد وبذلك فهو ينطوي تحت أركان المادة رقم: 23 من القانون 90-21 المؤرخ في: 15 أوت 1990 المتعلق بالحاسبة العمومية، فهو الممثل الوحيد للمؤسسة بصفة قانونية أمام كل الهيئات سواء كانت داخلية أو خارجية.

أمانة المدير: هي أقرب المصالح التابعة بصفة مباشرة لمدير المؤسسة وذلك كونها هي المسؤولة على تنفيذ كل عمليات السكرتارية الخاصة بالسيد المدير (الأمر بالصرف) فهي تتولى عمليات الاستقبال والتوزيع وكذا أرشفة المعلومات من وإلى المدير، إذا هي الواسطة بين المدير وباقي المصالح، وهاته المصلحة تتكون هنا من موظف واحد.

مصلحة الاستشارة التربوية: فهي من بين أهم المصالح حسب المخطط الهيكلي التنظيمي للمؤسسات التربوية، فهي التي تتولى المتابعة البيداغوجية والتربوية، وهي المتعامل الوحيد المباشر مع الوسط التربوي (أساتذة + تلاميذ) وهي مصلحة هنا تشمل على مستشار تربوي واحد (01) بالإضافة إلى مشرف تربوية (01) ومساعد تربوية (01).

دراسة حالة متوسطة الشهيد لبزة الحبيب

وهي أيضا مصلحة تشرف تربويا على تسيير ومتابعة 22 أستاذ مؤطرين لتلاميذ المؤسسة البالغ عددهم 402 حسب إحصائيات أكتوبر 2016 (حالة 01 أكتوبر)

المصلحة الاقتصادية: هي مصلحة يشرف على تسييرها مسير مالي (محاسب عمومي) ينطوي تحت أركان المادة رقم: 33 من القانون 90-21 المؤرخ في: 15 أوت 1990 المتعلق بالمحاسبة العمومية، فهو يشرف تسيير المؤسسة من الناحية المالية بالتنسيق مع الأمر بالصرف.

ومن المهام الموكلة لهاته المصلحة تسيير ومتابعة عمال الصيانة والخدمات البالغ عددهم (08) عمال ، وزيادة على تسييرها لمخازن المؤسسة ومسؤولياتها على جميع التوريدات فإنها مسؤولة على صيانة المؤسسة هيكلًا وتجهيزًا ، وهاته المصلحة تشرف على ثلاث (03) ابتدائيات ملحقة بها مما يشكل لنا ما يسمى بالمأمن (مأمن متوسطة الشهيد لبزة الحبيب) بعدد 32 معلم و 3 مدرء ابتدائيات، وعليه أيضا يتبين لنا من خلال هذا المأمن أن هاته المصلحة مسؤولة على عملية تسديد ومتابعة فواتير المطاعم الابتدائية الثلاثة التابعة لها مما يزيد من حجم المهام المسندة لهاته المصلحة .

فمن هاته المسؤوليات المادية والمالية، تنبثق مسؤولياتها المباشرة على تنفيذ ومتابعة ميزانية المؤسسة، وعليه يمكننا انطلاقا من كل الإحصائيات المقدمة عن هاته المؤسسة يمكننا تصور المسؤولية الملقاة على هاته المصلحة سواء ماديا أو ماليا.¹

1- معلومات عن المصلحة الاقتصادية ، متوسطة الشهيد لبزة الحبيب بالمقرن .

دراسة حالة متوسطة الشهيد لبزة الحبيب

المبحث الثاني: تنفيذ الميزانية خلال السنة المالية 2016

سنتطرق في هذا المبحث الى مطلبين:

المطلب الأول: ايرادات المؤسسة خلال السنة المالية 2016

مبلغ الإيرادات				تعريف الإيراد		
الفائض او العجز	المنجزة	الحقوق المثبتة	مقترح الميزانية	التعيين	البند	الباب
/	/	1.826.600.00	1.826.600.00	المصالح المشتركة	141	14
0.00	3.650.00	3.650.00	3.650.00	ايرادات على العائلات	221	22
0.00	1.350.00	1.350.00	1.350.00	ايرادات مختلفة	222	
1.439.97	1.104.834.89	1.106.274.86	1.106.274.86	الكتب المدرسية	411	41
0.00	233.500.00	233.500.00	233.500.00	فائض السنوات السابقة	417	
180.00	474.900.00	475.080.00	475.080.00	ايرادات استثنائية	419	
0.00	8.810.185.00	8.810.185.00	8.810.185.00	المطاعم الابتدائية	423	42
0.00	1.395.000.00	1.395.000.00	1.395.000.00	المنحة المدرسية الخاصة	424	
0.00	0.00	0.00	0.00	مبالغ مسترجعة	511	51
0.00	1.787.530.28	1.787.530.28	1.787.530.28	مبالغ في انتظار التخصيص	512	
0.00	14.070.00	14.070.00	14.070.00	نشاط تفاعلي لصالح التلاميذ	513	
1.617.97	13.625.020.17	15.023.240.14	15.653.240.14	مجموع الإيرادات		

مصدر: مدونة ميزانية السنة المالية 2016 للمؤسسة والحساب المالي لها لنفس السنة المالية.

ملاحظة: إن المميز لإيرادات هاته السنة هو التحصيل الكامل لها بالإضافة لتحصيل مبلغ إضافي في الكتب المدرسية بـ 1.439.97 دج وهذا راجع إلى قبض قيمة الكتب المدرسية أكبر من المبلغ الفعلي.

المطلب الثاني: النفقات وأرصدة البنود للسنة المالية:

دراسة حالة متوسطة الشهيد لبزة الحبيب

النفقات			بنود النفقات		
الرصيد	النفقات المنجزة	الاعتماد المفتوح	التعيين	البند	الباب
1.100.00	3.8900.00	40.000.00	المبيضة	221	22
0.00	5.000.00	5.000.00	العيادة	222	
36.514.11	357.085.89	393.600.00	طاقة - ماء	231	23
18.93	62.981.07	63.000.00	الهاتف - الانترنت	232	
9.64	34.990.36	35.000.00	نفقات التعليم العام	241	24
1.47	299.998.53	300.000.00	أدوات السحب	242	
5.90	32.644.10	32.650.00	المكتبة - التوثيق	244	
0.00	50.0	50.000.00	التنشيط الثقافي	245	
3.31	119.996.69	120.000.00	المستلزمات	251	25
0.00	12.000.00	12.000.00	تسديد المصاريف	261	26
43.74	463.306.26	463.350.00	صيانة وتصليح	271	27
2.27	251.997.73	252.000.00	اقتناء وتجديد	272	
0.00	65.000.00	65.000.00	توزيع الجوائز	291	29
1.439.97	1.104.834.89	1.106.274.86	الكتب المدرسية	411	41
0.00	233.500.00	233.500.00	فائض السنوات السابقة	417	
180.00	474.900.00	475.080.00	نفقات استثنائية	419	
0.00	8.810.185.00	8.810.185.00	المطاعم الابتدائية	423	42
0.00	1.395.000.00	1.395.000.00	المنحة المدرسية	424	
0.00	0.00	0.00	مبالغ مسترجعة	511	51
0.00	1.787.530.28	1.787.530.28	مبالغ في انتظار التخصيص	512	
0.00	14.070.00	14.070.00	نشاط ثقافي لصالح التلاميذ	513	
39.319.34	16.180.749.80	27.640.790.14	مجموع النفقات		

المصدر: مدونة ميزانية السنة المالية 2016 للمؤسسة والحساب المالي لها لنفس السنة المالية.

ملاحظة: يلاحظ هنا عدم تجاوز مبالغ النفقات للاعتمادات المفتوحة مما يثبت الحذر والحيطه المتوخاة أثناء عملية الصرف والتسديد ويثبت كذلك حسن التوقع في جانب تخصيص المبالغ ضمن مداوات الميزانية.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة التحليلية والتطبيقية للإيرادات ونفقات المؤسسة، يتبين لنا انه من اجل الوصول إلى نتائج جيدة ضمن أرصدة الميزانية يجب على كل من الأمر بالصرف والمحاسب العمومي:

- ✓ الدراية التامة والواسعة لمخط المؤسسة.
- ✓ الاستغلال التام للأرقام الأولية الإحصائية لتركيبية المؤسسة.
- ✓ الدراسة التحليلية للإيرادات ومصاريف وأرصدة السنوات السابقة للمؤسسة واعتمادها كمراجع.
- ✓ ترشيد وحسن استغلال الاعتمادات المفتوحة في جانب النفقات.

الخاتمة:

لا يمكن الحديث عن أي اصلاح حقيقي أو جودة فعالة ناجعة في مجال التربية والتعليم، الا اذا واكب نوعية في التسيير المالي لأنه لبنة أساسية في كل تغيير وتسيير وتنظيم اداري أو تربوي مهما كان نوعه مركزيا أو جهويا أو مؤسساتيا وهو كذلك تفعيل ميداني لكل المشاريع والحاجيات قصد انجاح العملية التربوية في أحسن الظروف الممكنة والمتاحة كما أن الجانب المالي هو الذي يشكل البنية التحتية لكل فعل تربوي، وفي هذا الاطار فان المقتصد في المؤسسات التربوية يتولى مهمة التسيير المالي، وذلك بتوفير الظروف الملائمة للتلميذ، باستعمال كل الوسائل المتاحة لديه المالية منها والمادية والبشرية وفق صلاحيات محددة تستدعي الاحاطة بكثير من المعلومات التي تدخل في مجال التسيير المالي والمادي.

وبعد دراستنا نستنتج عدت استنتاجات وتوصيات نذكر من اهمها:

✓ الاستنتاجات:

- 1- من خلال الدراسة التي قمنا بإعدادها توصلنا إلى مجموعة من النتائج، يمكن تلخيصها فيما يلي:
1- المؤسسة التربوية هي تلك الوحدة التربوية التعليمية التي تنفذ التعليمات والبرامج والمقررات التي تعتبر مسؤولية وطنية.
- 2- لتسيير هاته المؤسسات يجب تتبع منهجا قانونيا سهل التعامل مع كل أطياف ادارتها.
- 3- لإعداد مشروع الميزانية في المؤسسات التربوية يحتاج المسير المالي الى مجموعة من الوثائق التي تكون لازمة وضرورية للاستناد عليها في تحضيره.

✓ التوصيات:

- 1- من خلال نتائج الدراسة تم التوصل إلى بعض التوصيات نذكر منها ما يلي:
1- تكثيف البرامج التعليمية والتدريبية للمسيرين الماليين في المؤسسات التربوية، وهذا ما سيؤدي إلى زياد المسيرين المؤهلين القادرين على التطبيق الأمثل للمبادئ والسياسات والمتطلبات المالية.
- 2- العمل علي تنفيذ الانظمة واللوائح والقرارات والتعليمات الخاصة بالشؤون المالية من طرف المسير المالي والعمل علي تعميمها وشرحها وتفسيرها لجميع الادارات الأخرى في المؤسسات التربوية بما يؤدي الى تعميم الشفافية في الممارسات المالية في المؤسسات التربوية.
- 3- ترشيد وحسن استغلال الاعتمادات المفتوحة في جانب النفقات.

- 4- الدراية التامة والواسعة لمخط المؤسسة .
- 5- الاستغلال التام للأرقام الأولية الإحصائية لتكبيبة المؤسسة .
- 6- الدراسة التحليلية للإيرادات ومصاريف وأرصدة السنوات السابقة للمؤسسة واعتمادها كمراجع .
- 7- ترشيد وحسن استغلال الاعتمادات المفتوحة في جانب النفقات .

خلاصة الفصل :

- من خلال الدراسة التحليلية والتطبيقية للإيرادات ونفقات المؤسسة ، يتبين لنا انه من اجل الوصول إلى نتائج جيدة ضمن أرصدة الميزانية يجب على كل من الأمر بالصرف والحاسب العمومي :
- الدراية التامة والواسعة لمحط المؤسسة .
 - الاستغلال التام للأرقام الأولية الإحصائية لتكبيبة المؤسسة .
 - الدراسة التحليلية للإيرادات ومصاريف وأرصدة السنوات السابقة للمؤسسة واعتمادها كمراجع .
 - ترشيد وحسن استغلال الاعتمادات المفتوحة في جانب النفقات .

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً- الكتب:

1- الياس بن ساسي ويوسف قريشي، التسيير المالي، دار وائل للنشر الأردن، الطبعة الأولى، 2006.

2- شهاب مجدي محمد، الاقتصاد المالي، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 1999.

ثانياً- الرسائل الجامعية:

3--درواسي مسعود، السياسة المالية ودورها في تحقيق التوازن الاقتصادي-حالة الجزائر 1990-2004، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر، 2006/2005.

4- غطاس معمر وآخرون، تنفيذ الميزانية في المؤسسات التربوية، مذكرة لنيل شهادة الليسانس، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013/2012.

ثالثاً- المواقع الإلكترونية:

5- المعهد الوطني للتكوين مستخدمي التربية، وحدة التسيير المالي والمادي، الجزائر، سنة 2005.

6- محمد المبلوج، التسيير المالي والمادي للمؤسسات التربوية، مارس 2009، تاريخ الاطلاع: 2017/5/12، متاح على الموقع التالي: <https://sites.google.com>

7- موقع الأستاذ بن إعراب محمد، مقياس الميزانية العامة للدولة، متاح على الموقع التالي: تاريخ الاطلاع: 2017/4/30

<http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/ctebenarab/chap1sec1.html>

رابعاً- المحاضرات :

8- أقاسم عمر، محاضرات في التسيير المالي، جامعة أدرار، قسم العلوم التجارية.