

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية
والتعليم العالي
وتكوين الأطر
والبحث العلمي



العدة الكاملة لإرساء مشروع المؤسسة

الرباط 16 أبريل 2011

جميعا من أجل
مدرسة النجاح



السياق

مشروع المؤسسة هو الآلية الأساسية التي تعتمد عليها الوزارة لتفعيل الإصلاح داخل المؤسسة التعليمية؛

إطار منهجي وآلية عملية ضرورية لتنظيم وتفعيل مختلف الإجراءات التدبيرية والتربوية الهادفة إلى تحسين جودة التعليمات؛

وضع استراتيجية وطنية للإرساء والتعميم وتوحيد المنظور والمفاهيم ... وإعداد عدة متكاملة لتفعيل هذه الاستراتيجية على جميع المستويات؛

السياق

التسعينيات
إلى 2007

2008-
2011

ابتداء من
2011

التجريب المحدود
المؤطر من طرف
برامج التعاون الدولي

التوطيد التدريجي
للتجربة في
المؤسسات التعليمية

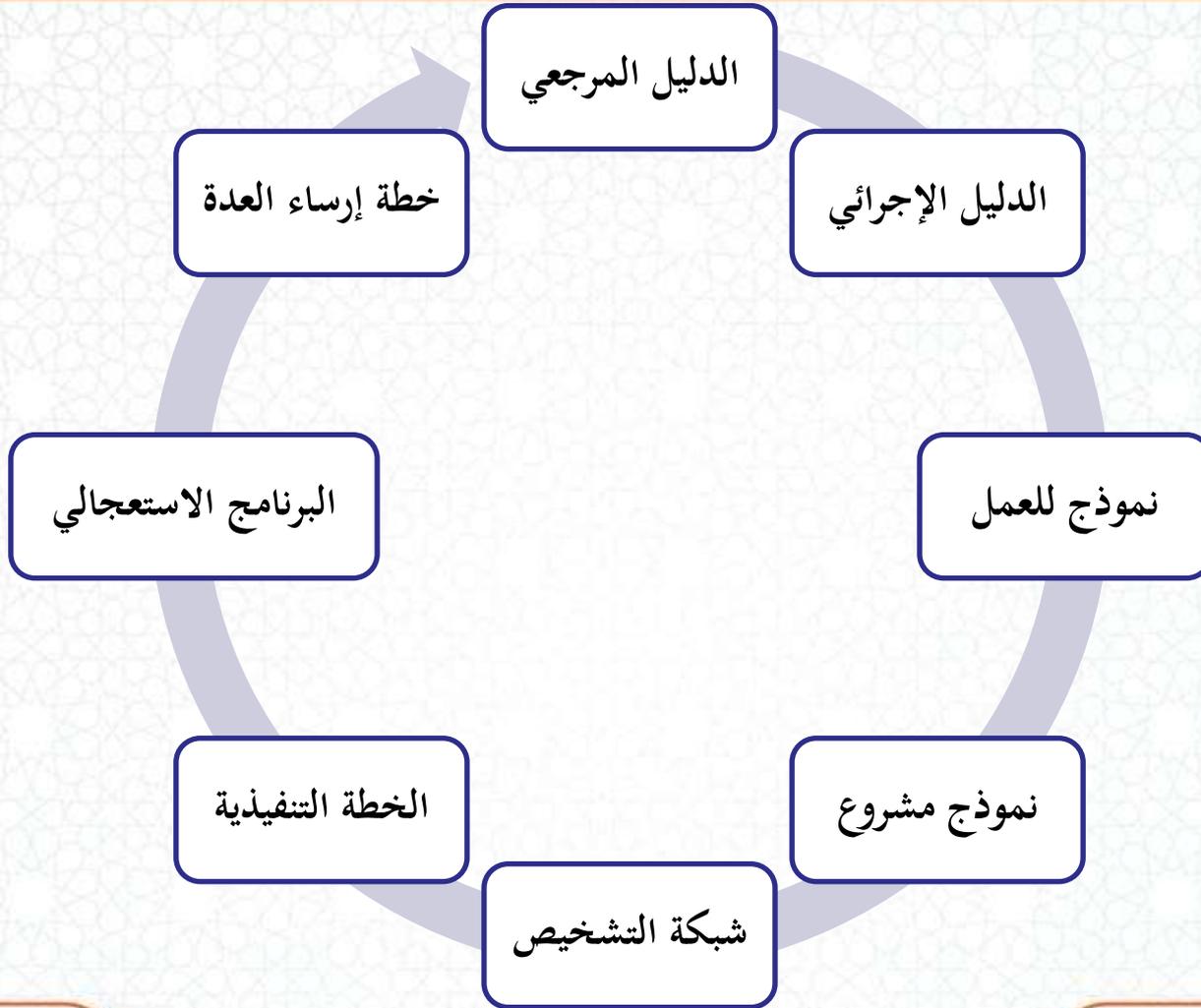
وضع استراتيجية
وطنية وعدة متكاملة
وتعميم تطبيقها في
جميع المؤسسات

الاستراتيجية المقترحة

استراتيجية متكاملة لإرساء مشروع المؤسسة تتكون من العناصر التالية:

- الخطاب المؤسسي الذي يحدد الرؤية ويدقق التوجهات الاستراتيجية؛
- التصورات والمخططات التي تجسد الخطاب المؤسسي وتضع آلياته المنهجية؛
- آليات التفعيل التي تمكن الفاعل التربوي من التطبيق الفعلي لمشروع المؤسسة؛
- آليات القيادة التي تضمن التتبع والتقييم لجميع مراحل المشروع؛
- خطة الإرساء التي تحدد جميع المراحل الضرورية لتنزيل العدة الخاصة بالمشروع.

العدة الكاملة



محتويات العدة

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي
وتكوين الأطر والبحث العلمي

مشروع المؤسسة

الدليل المرجعي

أبريل 2011

السياق العام

أهم محطات الإرساء

أهم الإشكالات المرصودة

الأهداف الاستراتيجية

منهجية إرساء مشروع المؤسسة

أدوات إرساء مشروع المؤسسة

السياق العام

يندرج مشروع المؤسسة في إطار التوجهات الكبرى للوزارة الرامية إلى:

- اعتماد اللامركزية واللاتركيز كخيار استراتيجي يجعل المؤسسة التعليمية نقطة ارتكاز المنظومة التربوية؛
- إرساء المقاربة التشاركية والشمولية للشأن التربوي والعمل بمنهجية المشروع؛
- اعتماد مبدأ التعاقد والتدبير بالنتائج؛
- اعتماد أدوات التدبير الاستراتيجي للشأن التربوي؛
- تبني سياسة القرب للاستجابة لمختلف حاجات المؤسسة؛
- جعل مصلحة المتعلمة والمتعلم المنطلق والمنتهى.

أهم الإشكالات

تباين التكوين الخاص برؤساء المؤسسات من حيث الكم والكيف؛



محدودية المواكبة والتأطير على المستوى الإقليمي؛



تباين تمثل الفاعلين لمشروع المؤسسة ومحدودية انخراطهم فيه
(المستويات الأربع)؛



اختزال مشروع المؤسسة في أنشطة فرعية (الدعم التربوي / المكتبة
المدرسية / التجهيزات والبناءات...)



عدم اعتماد مشروع المؤسسة كإطار شمولي لتنزيل جميع مشاريع البرنامج
الاستعجالي؛



الأهداف الاستراتيجية

من خلال مشروع المؤسسة ينبغي جعل هذه الأخيرة المنطلق لتدبير منظومة التربية والتكوين والمنتهى للتوجهات الوطنية وللمخططات الجهوية والإقليمية؛

”تحسين جودة التعليم لجميع المتعلمين والمتلمات“ هي غاية كل مشروع مؤسسة؛

جعل مشروع المؤسسة آلية للتدبير الشامل للمؤسسة التعليمية؛

انخراط جميع الفاعلين والشركاء في مشروع المؤسسة؛

جعل مشروع المؤسسة الأداة الأساسية لتفعيل البرنامج الاستعجالي بالمؤسسة التعليمية:

مشروع المؤسسة/البرنامج الاستعجالي

جعل مشروع المؤسسة الأداة الأساسية لتنفيذ البرنامج الاستعجالي بالمؤسسة التعليمية:

- ضمن خطة استراتيجية مندمجة؛
- تنطلق من تشخيص دقيق لوضعية المؤسسة؛
- لبلورة مشروع متكامل يعتمد التدابير المتضمنة ضمن مختلف مشاريع البرنامج الاستعجالي كحلول مقترحة للاختلالات المرصودة؛
- تتم مقاربتها من خلال مجهود جماعي يستحضر خصوصيات كل مؤسسة وإمكانيات التطبيق؛
- في إطار المخطط الإقليمي لتنمية قطاع التربية والتكوين.

منهجية تدبير مشروع المؤسسة

تحليل السياق والإطار العام لمشروع المؤسسة؛

تحديد الأطراف المعنية بالمشروع؛

تشخيص الوضعية الراهنة للمؤسسة؛

تحديد الأهداف المراد تحقيقها بواسطة مشروع المؤسسة؛

تحديد استراتيجية المؤسسة؛

تحديد منطقتي التدخل؛

تحليل المخاطر؛

تحديد المؤشرات؛

تخطيط العمليات والموارد؛

إنجاز مشروع المؤسسة

يتم إنجاز مختلف أنشطة المشروع من طرف فرق عمل مختلفة : ينسق وييسر ويحفز عملها الفريق المحلي للمشروع تحت إشراف المدير الذي يعتبر دينامو المشروع؛

يهتم كل فريق عمل بمحور من المحاور الاستراتيجية التي انبثقت من مرحلة التخطيط الاستراتيجي؛

وتشارك جميع آليات المؤسسة في تنفيذ المشروع حسب الاختصاصات التي تحددها لكل طرف النصوص التشريعية والتنظيمية.

التأطير والمواكبة والتتبع

لا يشكل التأطير والمواكبة والتتبع مرحلة مستقلة بذاتها من مراحل مشروع المؤسسة، بل هي حاضرة في جميع مراحل التسعة؛

هي عمليات تدخل في صميم اختصاصات جميع المتدخلين في مشروع المؤسسة محليا وإقليميا وجهويا ومركزيا.

تكوين خبراء لتأطير ومواكبة مشروع المؤسسة.

مكونات العدة

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي
وتكوين الأطر والبحث العلمي

مشروع المؤسسة

الدليل الإجرائي

أبريل 2011

تشخيص الواقع واستشراف المستقبل؛

صياغة الرؤية والرسالة والقيم؛

تحديد الأهداف الإستراتيجية؛

تحديد منهجية التدبير، ومنهجية التغيير المناسبة؛

إعداد المخطط الاستراتيجي؛

إعداد لوحة قيادة المخطط الاستراتيجي؛

وضع مخططات العمل السنوية.

مكونات العدة

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي
وتكوين الأطر والبحث العلمي

مشروع المؤسسة
الخطة التنفيذية

أبريل 2011

البنيات المتدخلة وآليات التنسيق

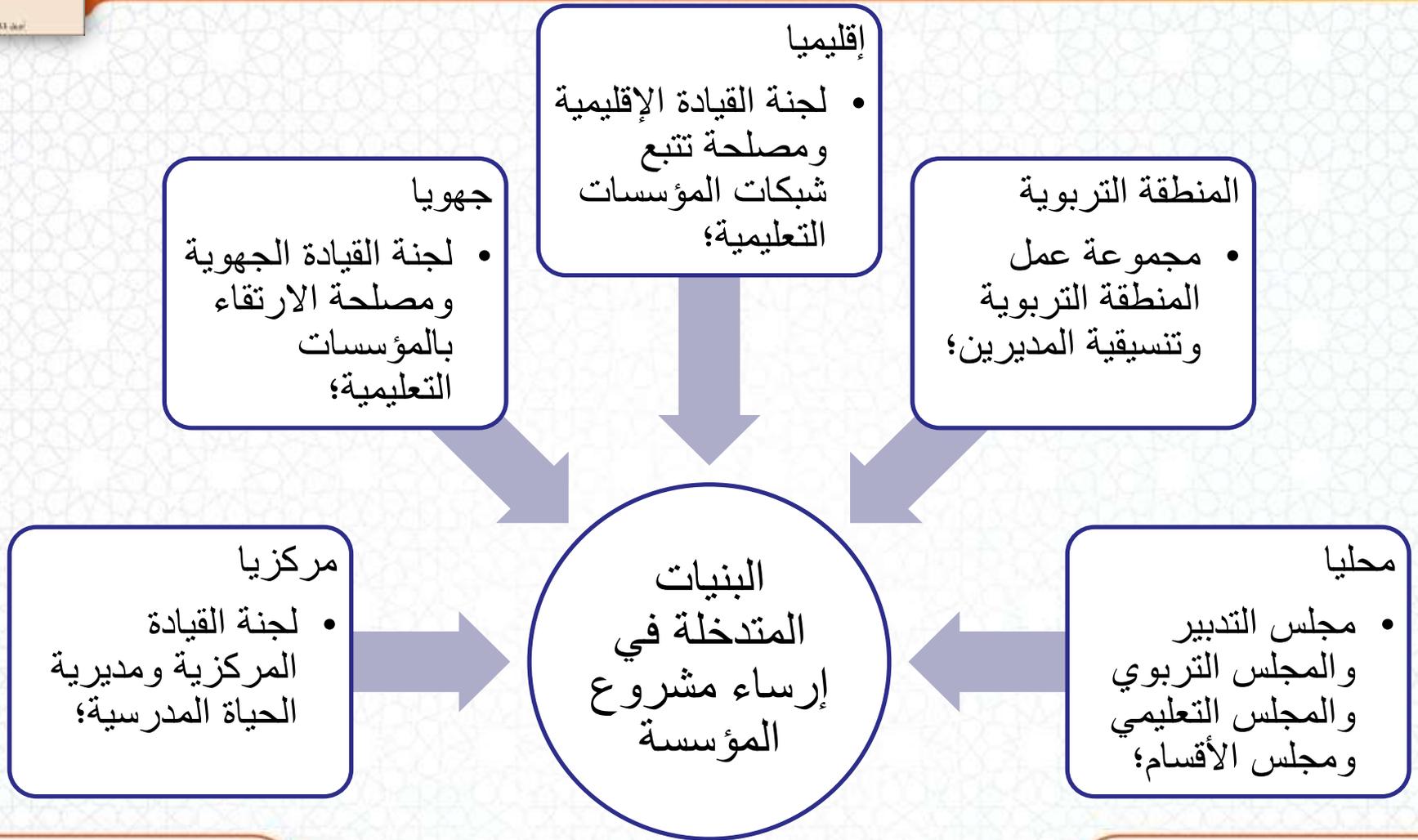
آليات المواكبة

آليات التدبير المالي

تأهيل الفاعلين

التعبئة والتواصل وتبادل الخبرات

البنيات المتدخلة



البنيات على المستوى المحلي

جميع مجالس المؤسسة لها دورها في إرساء مشروع المؤسسة بلورة وتنفيذا وتتبعها وتقويما حسب المهام التي يحددها المرسوم؛

وحدة مشروع المؤسسة وضرورة إعداده بشكل مندمج ومقاربة نسقية يقتضي اعتماد منهجية موحدة من طرف فريق عمل يعمل بطريقة جماعية؛

تطبيق مضامين الدليل الإجرائي من طرف فريق عمل تتكون نواته من مجلس التدبير وتمثل فيه باقي المجالس أو يتم استحضار قراراتها، حسب طبيعة كل مجلس.

آليات التنسيق

إن النجاح في إرساء مشروع المؤسسة يقتضي التنسيق الفاعل بين مختلف البنيات محليا وإقليميا وجهويا ومركزيا من خلال تحديد الأدوار والمسؤوليات وتوضيح العلاقات بين مختلف البنيات.

اقترح الفصل بين أدوار الإدارة وأدوار التدبير بالنسبة لكل مستوى من المستويات الخمس وذلك على الشكل التالي:

آليات التنسيق

المستوى المحلي: يقوم مجلس التدبير بدوره التديري من خلال الإشراف على بلورة مشروع المؤسسة ومواكبة تنفيذه، ويقوم رئيس المؤسسة بإدارة عملية تنفيذ مشروع المؤسسة؛

مستوى المنطقة التربوية: تقوم مجموعة عمل المنطقة التربوية بتدبير عملية بلورة مشروع المنطقة التربوية ومواكبة تنفيذه وتقوم مشاريع المؤسسات المنتمية لنفس المنطقة التربوية، في حين تقوم تنسيقية المديرين بإدارة عملية تنفيذ هذا المشروع؛

آليات التنسيق

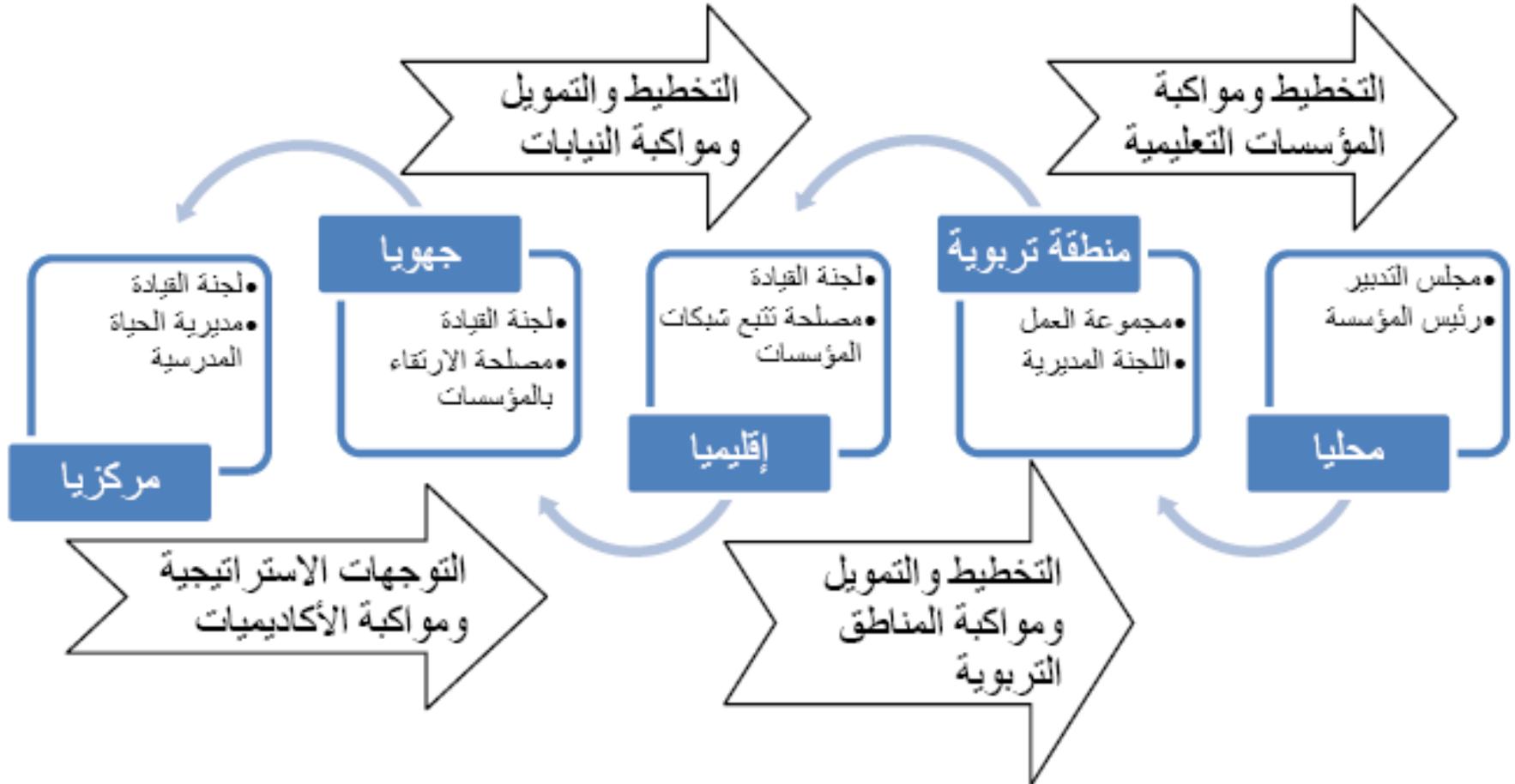
المستوى الإقليمي: تقوم لجنة القيادة الإقليمية بتدبير عملية بلورة المخطط الإقليمي لتنمية قطاع التربية والتكوين ومواكبة تنفيذه وتقييم مشاريع المنطقة التربوية، في حين تقوم مصلحة تتبع شبكات المؤسسات التعليمية بإدارة عملية تنفيذ هذا المخطط بارتباط مع مشاريع المؤسسات؛

المستوى الجهوي: تقوم لجنة القيادة الجهوية بتدبير عملية بلورة المخطط الجهوي لتنمية قطاع التربية والتكوين ومواكبة تنفيذه وتقييم المخططات الإقليمية، في حين تقوم مصلحة الارتقاء بالمؤسسات التعليمية بإدارة عملية تنفيذ هذا المخطط بارتباط مع مشاريع المؤسسات؛

آليات التنسيق

المستوى المركزي: تقوم لجنة القيادة المركزية بتدبير عملية بلورة الاستراتيجية الوطنية لتنمية مشاريع المؤسسات ومواكبة تنفيذها على الصعيد الجهوي وتقوم المخططات الجهوية، في حين تقوم مديرية الحياة المدرسية بإدارة عملية تنفيذ هذه الاستراتيجية وتلقي الاقتراحات الجهوية لتطويرها؛

آليات التنسيق



آليات المواكبة

محليا: تأطير عملية بلورة مشروع المؤسسة باستعمال الدليل الإجرائي ومواكبة عملية الإنجاز والمساعدة في حل الإشكالات المطروحة بالتشاور مع مجموعة عمل المنطقة التربوية؛

مستوى المنطقة التربوية: الإشراف على تنظيم حملات التواصل حول مشروع المؤسسة والتعريف بالتجارب الجيدة وتبادل الخبرات بين مختلف المؤسسات المنتمية للمنطقة التربوية، واقتراح دورات تكوينية بناء على حاجات التكوين التي يرصدونها عند تقويم مشاريع المؤسسات ومواكبة تنفيذها، وإعداد مشروع المنطقة التربوية.

آليات المواكبة

إقليميا: المشاركة في لجنة القيادة التي تصادق على مشاريع المناطق التربوية وتقوم ببلورة المخطط الإقليمي ومواكبة تنفيذه؛

جهويا: المشاركة في لجنة القيادة التي تصادق على المخططات الإقليمية وتقوم ببلورة المخطط الأكاديمي ومواكبة تنفيذه؛

مركزيا: المشاركة في لجنة القيادة التي تضع الاستراتيجية الوطنية لإرساء مشروع المؤسسة وتصادق على المخططات الأكاديمية؛

آليات التدبير المالي

اعتبار مشروع المؤسسة، الآلية الأساسية لتدبير الشأن التربوي ليس في المؤسسة فقط بل في باقي مستويات المنظومة التربوية؛

مقاربة تمويل مشروع المؤسسة من خلال تدبير مالي شمولي ومندمج ينطلق من الحاجيات الحقيقية للمؤسسة التعليمية ويجعل منها النواة الأساسية لبناء ميزانية قطاع التربية والتكوين؛

أغلب ما سيصرف على المؤسسة التعليمية سيتم من خلال مشروع المؤسسة الذي سيمثل الجزء الأكبر من الميزانية المخصصة لكل مؤسسة تعليمية.

التعبئة والتواصل وتبادل الخبرات

وضع مخطط تواصلية وإخباري موجه لكل الفاعلين الداخليين والخارجيين على جميع المستويات حسب الأهداف المسطرة لكل مستوى؛

ترصيد التجارب الناجحة وتوثيقها من خلال وضع بنك للمعطيات؛

تبادل الخبرات من خلال تنظيم لقاءات وفضاءات للتقاسم والتعريف بالمشاريع الناجحة ومكافأة المؤسسات المتميزة؛

إشراك مختلف الفعاليات في بلورة مشروع المؤسسة وهو ما يتيح استعمال الدليل الإجرائي؛

إبرام اتفاقيات شراكة مع المحيط الاقتصادي والاجتماعي لتفعيل مشروع المؤسسة.

مكونات العدة

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي
وتكوين الأطر والبحث العلمي

مشروع المؤسسة

كراسة التفريغ

أبريل 2011

تجميع المعطيات

التحليل المباشر للمعطيات المحصل عليها

تحليل أولويات العمل

الرؤية خلال ثلاث سنوات

تحليل توازن نقط القوة ونقط الضعف وتحليل المحيط

التحليل التديري والتحليل الوظيفي

السيناريوهات الاستراتيجية الممكنة

مجالات المشروع والأهداف الإستراتيجية

الأعمال التي يجب القيام بها والمؤشرات

آجال الإنجاز وفريق الإنجاز

ميزانية المشروع

مكونات العدة

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي
وتكوين الأطر والبحث العلمي

مشروع المؤسسة

مؤشرات البرنامج الاستعجالي

أبريل 2011

الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة طنجة - تطوان
المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي
وتكوين الأطر والبحث العلمي
مملكة المغربية التعليم الدرسي

نيابة شفشاون

الثانوية (التأهيلية الحاج محمد بن عيسى) الفرضي

إستراتيجية تدير المؤسسة
لثلاث سنوات 2011-2014

من أجل تحسين جودة التعليم والارتقاء
بالمستوى التعليمي

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي
وتكوين الأطر والبحث العلمي

مشروع المؤسسة

استمارة التشخيص

أبريل 2011

مكونات العدة

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي
وتكوين الأطر والبحث العلمي

مشروع المؤسسة

خطة إرساء العدة

أبريل 2011

تسعى هذه الخطة إلى تحديد جميع المراحل الضرورية لجعل العدة قابلة للتنزيل الميداني في الظروف الملائمة لتحقيق الغاية التي وضعت لأجلها وهي إرساء مشروع المؤسسة بجميع المؤسسات التعليمية .

عناصر الخطة

استراتيجية الإرساء؛

الأهداف؛

النتائج المنتظرة؛

العمليات؛

المؤشرات؛

مخطط الإرساء.

استراتيجية الإرساء

إن الاستراتيجية المقترحة تقتضي بالضرورة إحداث تغييرات عميقة على مستوى تدبير المؤسسة التعليمية، بل المنظومة ككل، وهو ما يطرح سؤال الوسائل والموارد المتوفرة لإحداث التغيير المنشود؛

عمليا يمكن الحديث عن 4 استراتيجيات أو سياسات ممكنة للتعامل مع إشكالية إرساء مشروع المؤسسة.

استراتيجية الإرساء

- التقدم بحذر؛
- معالجة الأعراض؛

- التجريب الضيق؛
- نجاح سريع لإقناع المترددين؛

استراتيجية التوطيد

استراتيجية المشروع

الإيقاع

استراتيجية النمو

استراتيجية التوسع

- تعزيز المكتسبات؛
- تدارك الاختلالات؛

- استغلال جميع الفرص المتاحة؛
- استثمار كل الموارد؛

الموارد

السيناريو المناسب

نعيش ظرفية مساعدة هي ظرفية البرنامج الاستعجالي التي تتميز بتوفير الموارد الضرورية لتطبيق الإصلاح؛

في إطار سيرورة تطبيق مشروع المؤسسة كأحد التوجهات الاستراتيجية للوزارة تم استنفاد مرحلة التجريب؛

تم المرور، بعد التجريب، إلى مرحلة التوطيد من خلال تخصيص بعض الموارد المالية للمؤسسات التعليمية لصرفها على مشاريعها؛

استراتيجية التوسع

استراتيجية النمو

السيناريو الأنسب

استراتيجية التوسع

ظرفية تطبيق البرنامج الاستعجالي التي تراهن على السرعة في الأداء وتحقيق نتائج نوعية؛

توفر الموارد المادية؛

قابلية الموارد البشرية للانخراط في المشاريع المهيكلة، إذا تم التواصل معها وتأهيلها.

شروط النجاح

التوفر على موارد بشرية مؤهلة ومنخرطة فعليا في عملية إرساء مشروع المؤسسة؛

القدرة على العمل بسرعة وفعالية وبلورة مشاريع المؤسسات في 100 يوم؛

تكوين قيادات تربوية متمكنة من الأدوات التقنية وآليات التواصل والإقناع؛

توفير جميع الموارد المادية الضرورية لإرساء مشروع المؤسسة؛

وضع آليات فعالة للتنسيق بين مختلف المستويات من أجل المواكبة وتوفير الموارد؛

تطبيق آلية التعاقد حول مشروع المؤسسة بين المؤسسة والنيابة؛

الأهداف

تنفيذ خطة للتواصل حول العدة مع القيادات الجهوية والإقليمية والمحلية؛

إعداد البنيات المتدخلة في إرساء مشروع المؤسسة محليا وإقليميا و جهويا ومركزيا؛

تأهيل المؤطرين لمواكبة المؤسسات في إرساء مشروع المؤسسة؛

تجريب العدة في 1200 مؤسسة تعليمية تمثل جميع الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين؛

تعميم بلورة مشاريع المؤسسات؛

تفعيل آلية التعاقد على مشروع المؤسسة بين النيابة والمؤسسة التعليمية؛

النتائج المنتظرة

ندوة وطنية وندوات جهوية وإقليمية لامتلاك العدة الخاصة بمشروع المؤسسة؛

البنيات مؤهلة لإرساء مشروع المؤسسة؛

المؤطرون مؤهلون لمواكبة جميع المؤسسات في إرساء مشروع المؤسسة؛

العدة مجربة في 1200 مؤسسة تعليمية؛

جميع مشاريع المؤسسات مبلورة؛

عقد أهداف مبرم بين النيابة والمؤسسة التعليمية.

العمليات

تنظيم ندوة وطنية موجهة للقيادات الجهوية والإقليمية لاقتسام العدة المتعلقة بمشروع المؤسسة؛

تنظيم ندوات إقليمية موجهة للقيادات المحلية لاقتسام العدة المتعلقة بمشروع المؤسسة؛

تنظيم ورشات عمل جهويا وإقليميا ومحليا لتوضيح الأدوار والمسؤوليات المناطة بمختلف البنيات وتنظيم العلاقات بينها كما هو مبين في الخطة التنفيذية؛

العمليات

تأهيل المؤطرين في مجال بلورة مشروع المؤسسة:

- تكوين 900 مؤطر لمدة 5 أيام في مجال التخطيط الاستراتيجي باعتماد أداة DCA (9 أسابيع). ويتولى التأطير خبراء في الأداة بمعدل خبير لكل 20 مؤطر؛

طبع العدة الكاملة لمشروع المؤسسة وتوزيعها على جميع المؤسسات؛

العمليات

تجريب العدة في بلورة مشاريع 1200 مؤسسة تعليمية؛

مواكبة جميع المؤسسات في بلورة مشروع المؤسسة بمعدل مؤطر لكل 11 مؤسسة (9705 مؤسسة تعليمية على الصعيد الوطني)؛

يتولى كل مؤطر تأطير ورشات عمل تتكون كل ورشة من 3 مؤسسات وتستغرق 3 أيام من العمل يتم في نهايتها الخروج بمنتج هو عبارة عن مشروع المؤسسة؛

تمتد الفترة الإجمالية المخصصة لهذه العملية إلى 4 أسابيع؛

العمليات

إعداد عقد الأهداف الذي سيبرم بين النيابة والمؤسسة التعليمية؛

توقيع العقد بعد المصادقة على كل مشروع مؤسسة؛

نشر مشاريع المؤسسات على موقع إلكتروني خاص.

المؤشرات

مؤشرات النتائج

- تمكن من الوقوف على مدى تحقيق النتائج المنتظرة من كل مرحلة من مراحل إرساء مشروع المؤسسة.

مؤشرات السيرورات

- تمكن من تتبع عملية إرساء مشروع المؤسسة ابتداء من مرحلة التنزيل إلى مرحلة الإنجاز مروراً بمرحلة بلورة المشروع وهو ما يسمح بالتدخل لتدارك الاختلالات في الوقت المناسب؛

مخطط الإرساء

المؤتمرات	النتائج المنتظرة	الجهات		فترة الإنجاز		العمليات	المراحل	رتب.
		المسئولة	المتسخرات	من	إلى			
عدد الفعاليات الجهوية والإقليمية المتعلقة للعدة	ندوة وطنية لامتلاك العدة الخاصة بمشروع المؤسسة؛	المديريات المركزية المحلية	لجنة القيادة المركزية	2011/04/05	2011/04/04	تنظيم ندوة وطنية موجهة للفعاليات الجهوية والإقليمية لأقسام العدة المتعلقة بمشروع المؤسسة		1
عدد الفعاليات المحلية	ندوات إقليمية لامتلاك العدة الخاصة بمشروع المؤسسة؛	لجان القيادة الإقليمية	لجان القيادة الجهوية	2011/04/16	2011/04/07	تنظيم ندوات إقليمية موجهة للفعاليات المحلية لأقسام العدة		2

مخطط الإرساء

عدد البنات التي تكوّن بجميع أنوارها في عملية التنزيل	البنات مؤهلة لإرساء مشروع المؤسسة؛	المفتشون المركزيون المتخصصون	المديرات المركزية المعتبة	2011/04/16	2011/04/07	تنظيم ورشات عمل جيوبيا وإلعبيا ومطبا للتوضيح الأنوار والمسؤوليات المناطة بمختلف البنات وتنظيم العلاقات بينها	الإرساء الميداني لعدة مشروع المؤسسة	3
عدد المؤطرين المؤهلين	المؤطرون مؤهلون لمواكبة جميع المؤسسات في إرساء مشروع المؤسسة؛	خبراء في الأداة	المنجربة المركزية المعتبة	2010/06/10	2011/04/11	تكوين 900 مؤطر لمدة 5 أيام في مجال التخطيط الاستراتيجي بإعتماد أداة DCA		4

مخطط الإرساء

		المطبعة	مديرية الشؤون العامة	2011/04/30	2011/04/04	طبع العدد الكاملة لمشروع المؤسسة وتوزيعها على جميع المؤسسات؛		
عدد المؤسسات المعربة	مشاريع المؤسسات مبلورة	المؤطرون	المديرية المركزية المعنية	2011/06/10	2011/04/25	تجريب العدد في 1200 مؤسسة	5	
عدد المؤسسات التي تمت موائمتها في بلورة مشروع	مشاريع المؤسسات مبلورة	المؤطرون	المديرية المركزية المعنية	2011/10/28	2011/10/03	مواكبة جميع المؤسسات في بلورة مشروع المؤسسة بمعدل مؤطر لكل 11 مؤسسة	6	بلورة مشروع المؤسسة

مخطط الإرساء

عدد العقود الموقعة	عقد أهداف مبرم بين التبليغ والمؤسسة التعلیمیة	لجان القيادة الجهوية	لجنة القيادة المركزية	2011/05/28	2011/04/18	إعداد عقد الأهداف الذي سيجرم بين التبليغ والمؤسسة التعلیمیة؛	7
		رؤساء المؤسسات	التبليغات	2011/11/25	2011/11/01	توقيع العقد بعد المصادقة على كل مشروع مؤسسة	8
عدد المشاريع المتاحة	كل مشاريع المؤسسات متاحة على الشبكة التكنولوجية	رؤساء المؤسسات	المتبرية المركزية المتبرية		2011/11/01	نشر مشاريع المؤسسات على موقع إلكتروني خاص	9

شكرا على حسن تتبعكم