

أثر الالتزام بأخلاقيات العمل على كفاءة المسير المالي

- دراسة ميدانية على عينة من المسيرين الماليين بالمؤسسات التربوية لولاية توفرت -

The Impact of Work Ethics on the Competence of Financial Managers: A Case Study of School Bursars (Financial Managers) in educational institutions in the Wilaya of Tougourt

ط.د عبد الباقي جموعي*، مخبر الإقليم المقاولانية و الابتكار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة،

البويرة 10000 (الجزائر)، a.djemoui@univ-bouira.dz

د. أحمد جلال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة،

البويرة 10000 (الجزائر)، m.djellal@univ-bouira.dz

تاريخ الاستلام : 2025/11/13 ؛ تاريخ المراجعة : 2025/12/18 ؛ تاريخ القبول : 2025/12/31

ملخص : تهدف هذه الورقة البحثية إلى قياس أثر الالتزام بأخلاقيات العمل على كفاءة المسيرين الماليين بالمؤسسات التربوية لولاية توفرت وللوصول إلى هذا الهدف تم الإعتماد على الاستبيان كأداة لجميع البيانات؛ حيث تم توزيعه على سبعين (70) مسيرا ماليا بالمؤسسات التربوية لولاية توفرت، وبعد معالجة البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS، وتحليل النتائج المحصل عليها؛ بينت الدراسة وجود تأثير مرتفع للالتزام بأخلاقيات العمل على كفاءة المسير المالي بالمؤسسة التربوية.

توصى هاته الدراسة بتعزيز برامج التكوين المستمر المركزة على الجانب القانوني والتنظيمي لضمان إلمام المسير المالي الدقيق والمستمر بأحدث التشريعات المالية والمحاسبية التي تُعدّ المحدد الأقوى للكفاءة، مع تطوير أدوات وآليات موحدة لتعزيز الشفافية داخل المؤسسات التربوية، مثل نماذج التقارير المالية المبسطة والدورية، وتفعيل دور المجالس الرسمية كأداة رقابية داخلية.

الكلمات المفتاح : أخلاقيات ؛ أخلاقيات العمل ؛ تسيير مالي ؛ كفاءة ؛ مؤسسة تربوية.

تصنيف JEL : I22 ؛ L32

Abstract: This research paper aims to measure the impact of adherence to work ethics on the efficiency of financial managers in educational institutions in the province of Tougourt. To achieve this goal, a questionnaire was used as the data collection tool; it was distributed to seventy (70) financial managers in educational institutions in the province of Tougourt. After processing the data using the SPSS statistical program and analysing the obtained results, the study showed a high impact of adherence to work ethics on the efficiency of the financial manager in the educational institution.

This study recommends enhancing continuous training programs focused on the legal and regulatory aspects to ensure the financial manager's precise and ongoing familiarity with the latest The financial and accounting regulations, which are considered the strongest determinants of efficiency, along with the development of standardised tools and mechanisms to enhance transparency within educational institutions, such as simplified and periodic financial report templates, and activating the role of official councils as internal oversight tools..

Keywords: Ethics ; Work Ethics ; Financial Management ; Efficiency ; Educational Institution.

Jel Classification Codes : I22 ; L32

I- تمهيد:

على غرار المؤسسات العمومية؛ تعتبر المؤسسات التربوية مؤسسات عمومية ذات طابع إداري، فهي تتطلب تسيرا ماليا لميزانيتها؛ حيث يقوم المسير المالي "المقتصد" و بصفته موظفا يحمل صفتين: كمقتصد معين من وزارة التربية الوطنية، وله مهام إدارية وتربوية ومالية ومحاسبية يقوم بها (وزارة التربية الوطنية، 1991، صفحة 01). فهو كذلك يعتبر مسيرا ماليا عند اعتماده من طرف الوزير المكلف بالمالية كعون محاسب (الوزير الأول، 2024، صفحة 06) وكون أن المؤسسات التربوية لا تخضع للرقابة المسبقة للنفقات كغيرها من المؤسسات والهيئات الإدارية؛ فإن وجوب تجلّي أخلاقيات العمل لدى المسيرين الماليين لا يقتصر على كونه سلوكا مثاليا، بل يجسد التزاما قانونيا من أجل إضفاء الشفافية على إدارة المال العام للمؤسسة التربوية والمنصوص عليه في القوانين التي تنظم قطاع التربية تحقيقا لأهداف المنظومة التربوية وتحسين تدرّس التلاميذ.

وتسعى هذه الدراسة الى تحليل واستكشاف تأثير الالتزام بأخلاقيات العمل من خلال بعدي الشفافية والالتزام بالقوانين والأنظمة على كفاءة المسيرين الماليين بالمؤسسات التربوية لولاية توفرت. حيث يمكن صياغة الإشكالية على النحو التالي:

هل يوجد أثر للالتزام بأخلاقيات العمل على كفاءة المسيرين الماليين بالمؤسسات التربوية لولاية توفرت؟

وللإحاطة بإشكالية الدراسة تم تجزئتها إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام بالشفافية على كفاءة المسيرين الماليين بالمؤسسات التربوية لولاية توفرت؟
- 2- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتقيد بالأنظمة والقوانين على كفاءة المسيرين الماليين بالمؤسسات التربوية لولاية توفرت؟

الدراسة:

للإجابة على الأسئلة الفرعية تم وضع الفرضيات التالية:

- 1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام بالشفافية على كفاءة المسيرين الماليين بالمؤسسات التربوية لولاية توفرت؟
- 2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتقيد بالأنظمة والقوانين على كفاءة المسيرين الماليين بالمؤسسات التربوية لولاية توفرت؟

I.1- أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تتناول تأثير أخلاقيات العمل، ممثلة في مبادئ الشفافية والالتزام بالقوانين، على كفاءة المسيرين الماليين، كما تسعى إلى تحقيق مردود عملي من خلال ابتكار أدوات ومؤشرات تدعم وزارة التربية والهيئات الوصية في تعزيز آليات التسيير المالي. كذلك، تبرز أهميتها في مساهمتها في مكافحة الفساد من خلال إيضاح دور الشفافية والامتنال القانوني في تقليل الانحرافات المالية والإدارية، بالإضافة إلى تطوير الكفاءات عبر تحديد الاحتياجات التكوينية للمسيرين الماليين بما يضمن رفع مستوياتهم المهنية. وتعمل الدراسة أيضاً على تعزيز الثقة داخل قطاع التربية بجميع مكوناته تجاه نزاهة نظام التسيير المالي، وأخيراً تحقيق انعكاسات تربوية إيجابية من خلال استثمار فعال للموارد المالية لدعم جودة الخدمات التعليمية والبيداغوجية.

I.2- أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- معرفة مدى التزام المسيرين الماليين بالمؤسسات التربوية لولاية توفرت بأخلاقيات العمل بشكل عام؛
- الوقوف على مستوى كفاءة المسيرين الماليين بالمؤسسات التربوية لولاية توفرت؛
- قياس أثر الالتزام بأخلاقيات العمل ببعديه (الشفافية، والتقيد بالأنظمة والقوانين)؛ على كفاءة المسيرين الماليين بالمؤسسات التربوية لولاية توفرت.

I.3- منهج الدراسة:

بحسب طبيعة هذه الدراسة والأهداف المرجوة منها تم الاعتماد على المنهج الوصفي وذلك من خلال التطرق الى المفاهيم المتعلقة ببعدي الدراسة وهما: أخلاقيات العمل وكفاءة المسيرين الماليين، وكذا جمع البيانات عنهما باستخدام أداة الاستبانة، ومعالجة تلك البيانات وتحليلها عن طريق البرنامج الإحصائي (SPSS) من أجل اختبار فرضية وجود أثر من عدمه لمتغير الالتزام بأخلاقيات العمل على كفاءة المسيرين الماليين للمؤسسات التربوية بولاية توفرت.

I.4- هيكل الدراسة:

اقتضت الدراسة تقسيم الورقة البحثية الى محورين أساسين كالتالي:

- الإطار النظري للدراسة تناول كل من أخلاقيات العمل، وكفاءة المسيرين الماليين للمؤسسات التربوية.
- الإطار التطبيقي: تناول منهجية الدراسة و النتائج المتوصل اليها من الدراسة التطبيقية.

II- الإطار النظري للدراسة

أثر الالتزام بأخلاقيات العمل على كفاءة المسير المالي

- دراسة ميدانية على عينة من المسيرين الماليين بالمؤسسات التربوية لولاية توفرت -

1.1.1- أخلاقيات العمل:

على الرغم من أن الأخلاق تلازم وجود الإنسان منذ بداية التاريخ، إلا أن الباحثين والمختصين لم يتوصلوا إلى تعريف موحد لهذا المفهوم. فقد تنوعت التعريفات المطروحة حول الأخلاق، إذ يعكس كل تعريف المنظور الفكري لصاحبه، وقد ارتبط مفهوم أخلاقيات العمل بنشوء الفكر الإداري والتنظيمي الحديث، فقد عرفت تطوراً في مفهومها حتى شمل أبعاداً فلسفية واهتماماً عالمياً متزايداً بها كمنظومة للقيم التي تنظم سلوك الإنسان عامة، وسيتم التطرق إلى تعريف أخلاقيات العمل وأبعادها بحسب فرضيات هذه الدراسة.

1.1.1- تعريف أخلاقيات العمل

هناك عدة تعاريف لأخلاقيات العمل منها:

- "أن أخلاقيات العمل تشكل خطوطاً توجيهية للمديرين أثناء اتخاذ القرارات، وأن أهميتها تتعاظم وتزداد بقدر ما يترتب على القرار من آثار ونتائج". (حمادات، 2006، صفحة 20).

- كما تعرف على أنها: "مجموعة من القواعد والأسس الواجب على المهني التمسك بها والعمل بمقتضاها، حتى ينجح هذا الأخير في معاملته للناس، و يكون ناجحاً في مهنته لكونه قادراً على اكتساب ثقة زبائنه والمتعاملين معه من زملاء، رؤساء، مرؤوسين". (خديجة و جدادو، 2020، صفحة 399).

وتعرف أيضاً بأنها: "منظومة قيم ومعايير تُوجّه السلوك الإداري وتحدد ما هو مقبول أو مرفوض في بيئة العمل". (عبود و قوادرية، 2017، صفحة 243)

ويتضح من التعاريف السابقة أن أخلاقيات العمل، سواء في الفكر الغربي أو العربي والإسلامي تمثل منظومة متكاملة من القيم والسلوكيات ذات الأبعاد المتعددة، سواء كانت رسمية ضمن إطار مؤسسي، أو غير رسمية من خلال الأعراف المهنية. وتهدف هذه الأخلاقيات إلى ضبط سلوك الأفراد في بيئة العمل بما يدفعهم نحو الأداء السليم، ويكرّس مناخاً من الثقة، ويساهم في تقليص مظاهر الانحراف الإداري، ويضمن استمرارية المؤسسة وتحقيق أهدافها.

2.1.1- أبعاد أخلاقيات العمل:

أخلاقيات العمل هي مجموعة القيم والمبادئ التي تنظم سلوك الأفراد داخل المؤسسات، وقد اختلفت في تحديد أبعادها تبعاً لتطور مفهومها من طرف العديد من الباحثين، ومن بين أهم الأبعاد نجد: الالتزام بالصدق، الأمانة، العدالة، النزاهة، الشفافية، والاحترام. وتشكل هذه الأخلاقيات الإطار الذي يوجه أداء الموظف بضمير ومسؤولية، مما يعزز من كفاءة المؤسسة واستقرارها، ويرسخ علاقة متينة قائمة على الثقة والاحترام بين الفرد والمؤسسة.

و نظراً لطبيعة العمل المنوط بالمسيرين الماليين للمؤسسات التربوية و المتمثل في تسيير المال العام، قامت هذه الدراسة بإعتماد بعدين من أبعاد أخلاقيات العمل هما: الشفافية، واحترام القوانين والأنظمة، والمنتظر أن يكون لهما تأثير يعزز من كفاءة تسيير المال العام.

2.1.1.1- الشفافية:

أ- مفهوم الشفافية: الشفافية تعد إحدى المبادئ والقواعد الأساسية في إدارة المالية العمومية، إذ يختلف مفهومها باختلاف السياقات والجهات المعنية، لكنها عمومًا تعبر عن وضوح الإجراءات وتوفير المعلومات المالية بصورة تسمح بالمراقبة والمساءلة وتعزز الثقة في التسيير المالي. كما يُقصد بها إتاحة المعلومات وتدقيقها بحرية، بحيث تصبح متوفرة لجميع المواطنين ويمكنهم الاطلاع عليها بسهولة. (السبيعي، 2010، الصفحات 14-15)

ويشير البنك الدولي إلى أن إدارة المالية العمومية تتمثل في جميع مراحل دورة الميزانية، بدءاً من الإعداد، مروراً بالتنفيذ، ووصولاً إلى التقويم، وذلك بمشاركة مختلف المؤسسات ذات الصلة بهدف إرساء مبادئ الحوكمة الرشيدة في تسيير المالية العمومية. ويتجلى هذا التوجه بشكل واضح في الاستراتيجيات التي اعتمدها البنك في إطار الإصلاح المؤسسي كما هو موثق في تقارير تقييم فعالية الإصلاح وحوكمة مؤسسات القطاع العمومي. (Laurent, 2009, p. 23)

ب- أسس الشفافية لدى المسير المالي:

تُعَدّ الشفافية المالية لدى المسيرين الماليين حجر الزاوية في ترسيخ مبادئ النزاهة والفعالية داخل المؤسسات التربوية. فهي تمثل منظومة من القواعد والممارسات التي تضمن وضوح العمليات المالية وانضباطها وفق الأطر القانونية والتنظيمية المعمول بها. ولا يقتصر مفهوم الشفافية على مجرد إتاحة المعلومات والبيانات المالية للعاملين أو الجهات الرقابية، بل يمتد ليشمل الإفصاح الدقيق والدوري

عن الأداء المالي، وإمكانية تتبع العمليات المالية والإدارية، كما تتضمن الشفافية كذلك ضبط الإجراءات التعاقدية بما يكفل العدالة وتكافؤ الفرص، ويمنع تضارب المصالح أو استغلال الموارد العمومية بطرق غير قانونية. وإنّ هذه الأسس مجتمعة تمكّن مختلف الأطراف المعنية داخل المؤسسة وخارجها من الاطلاع على الوضعية المالية الحقيقية، مما يعزز مناخ الثقة و المساءلة، ويكرّس مبدأ الرقابة الفعالة على المال العام، وهو ما يشكل دعامة أساسية لحوكمة رشيدة في قطاع التربية.

و يمكن توضيح أهم أسس الشفافية كما يلي:

- **الإفصاح المالي:** يتطلب الدور الفعال للمسیر المالي في إعداد الميزانيات الأولية و المعدلة، حساب التسيير و الحساب الإداري، و جداول تنفيذ للاعتمادات بصورة دورية. كما تقتضي الشفافية في هذا السياق ما يلي:
 - إصدار تقارير على شكل وضعية خاصة بالصندوق و الوضعية المحاسبية و المالية بشكل شهري بالإضافة الى وضعيات سنوية كوضعية استهلاك الاعتمادات، وكذلك وضعيات بحسب طلب الوصاية؛
 - يتم عرض المعلومات المالية بلغة محاسبية تكون عبارة عن أرقام واضحة وجداول؛
 - تسليم نسخ من الوثائق المالية إلى المدير، مجلس التربية/التوجيه والتسيير، وكافة الهيئات الرقابية ذات الصلة
- **إمكانية التتبع:** لا يمكن تحقيق الشفافية من دون وجود أدلة مكتوبة وقابلة للتتبع، حيث المسير المالي مطالب بموجب الأنظمة والقوانين بمسك مجموعة من السجلات المحاسبية والمالية الرسمية. (وزارة الاقتصاد، 1965) و كذلك الوثائق التبريرية لتنفيذ عمليتي الإيرادات و النفقات مثل الفواتير، وصولات الطلب، محاضر الاستلام، و وصول الإيرادات. حيث نصت عليها قوانين المحاسبة العمومية و التي تخضع لها المؤسسات التربوية على غرار المؤسسات العمومية، وتتيح هذه الآلية للهيئات الرقابية إمكانية التحقق من سلامة وصحة كافة العمليات المالية.
- **المساءلة:** يشكّل استعداد المسير المالي لتقديم تفسيرات حول أي عملية مالية بُعِدَ أساسيًا للشفافية، وتمثل المساءلة في:
 - القدرة على تبرير كافة النفقات أو الإيرادات المالية؛
 - تحمل المسؤولية والاعتراف بالأخطاء عند وقوعها والسعي لمعالجتها؛
 - الاستجابة الحادة والفعالة لملاحظات الهيئات الرقابية المتمثلة في مفتش التسيير المالي والمادي أو مراقبي الخزينة أو مجلس المحاسبة
- **إتاحة المعلومات:** يجب تمكين جميع أصحاب المصلحة من مدير المؤسسة وأعضاء مجلس التربية/التوجيه و التسيير. (وزارة التربية الوطنية، 2018) (وزارة التربية الوطنية، 2018) و جميع الشركاء الاجتماعيين كجمعية أولياء التلاميذ، من الإطلاع على وضعية مالية دقيقة وآنية. وتقتضي الشفافية هنا تقديم المعلومات الجوهرية بطرق مبسطة عبر ملخصات دورية، دون الحاجة لنشر كافة التفاصيل المالية.

2.1.2- احترام القوانين والأنظمة: II

يُعَدّ الالتزام بالقوانين والأنظمة أحد الركائز الجوهرية لأخلاقيات العمل، إذ يمثّل الضمانة الأساسية لتوجيه سلوك المديرين عند اتخاذ القرارات المهنية، ويساهم في الحدّ من التجاوزات والانحرافات الإدارية بما يعزّز الانضباط المؤسسي ويكرّس مبادئ الحوكمة الرشيدة. (Robbins & Mary Coulter, 2018, p. 131)

كما تشير أيضا الأدبيات العلمية إلى أنّ أهمية الأخلاقيات المهنية في عملية اتخاذ القرار ترتبط ارتباطاً وثيقاً بدرجة الالتزام بالقوانين، باعتبارها الإطار المرجعي الذي يوجه السلوك المهني ويضمن توافقه مع المعايير القانونية والتنظيمية المعتمدة. (Ivancevich, Konopaske, R, & Matteson, M. T, 2014, p. 223)

وفي الجزائر يمثل الالتزام احترام القواعد التي تسيّر المال العام حيث تمثل هاته التشريعات الواجبات و الصلاحيات والمسؤوليات للمسيرين الماليين و منها ما يلي:

■ الأمر رقم 06-03 المتعلق بالقانون الأساسي العام للوظيفة المؤرخ في 15 يوليو 2006 م الموافق لـ 19 جمادى

الآخرة 1427 هـ: يحدد هذا الأمر الإطار القانوني للمسير المالي كموظف عمومي، مع التركيز على الالتزام بالشفافية والنزاهة في

التعامل مع الأموال والممتلكات العمومية (المواد 49، 51، 54). كما ينظم المسؤولية المالية للمقتصد من خلال أحكام

أثر الالتزام بأخلاقيات العمل على كفاءة المسير المالي

- دراسة ميدانية على عينة من الميسرين الماليين بالمؤسسات التربوية لولاية توفرت -

المسؤولية والرقابة (المادة 31) وآليات المحاسبة وتقييم الأداء (المواد 97-99). وأخيراً يضمن النظام التأديبي (المواد 160-185) احترام القواعد المالية ويحدد عقوبات المخالفات المالية كالتبديد أو عدم الالتزام بالإجراءات.

■ القانون رقم 06-01 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، وصدر بتاريخ 20 فبراير 2006 م الموافق 21 محرم 1427 هـ: يؤسس القانون 06-01 منظومة متكاملة لمكافحة الفساد، من خلال إشراك الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته بصفتها جهاز رقابي مستقل. يلزم هذا القانون المسير المالي بصفته موظف عمومي باحترام وتطبيق آليات الرقابة المالية، ويعزز من متطلبات الشفافية في إدارة العمليات المالية والإدارية. كما يوفر مجموعة أدوات وقائية تهدف إلى دعم النزاهة في التسيير المالي وضمان حماية المال العام داخل المؤسسات التربوية.

■ القانون 08-04 يتضمن القانون التوجيهي للتربية الوطنية: المؤرخ في 15 يناير 2008 م الموافق لـ 15 محرم 1429 هـ: ويعد القانون رقم 08-04 الإطار التشريعي التوجيهي للتربية الوطنية في الجزائر، إذ يحدد المبادئ العامة للتعليم وأهدافه الأساسية، ويرسخ القيم الجوهرية التي ينبغي أن تلتزم بها المنظومة التربوية مثل: الإنصاف، الجودة، تكافؤ الفرص، وضوء الهوية الوطنية. كما ينص هذا القانون على تنظيم التعليم الإلزامي وضبط آليات التقييم والمتابعة، مؤكداً على ضرورة الالتزام الصارم بالقوانين والتنظيمات في تسيير المؤسسات التربوية. وينطبق هذا المبدأ مباشرة على وظيفة المسير المالي (المقتصد) الذي يتحمل مسؤولية تنفيذ جميع النصوص التشريعية والتنظيمية ذات الصلة بالتصرفات المالية، بما يضمن الشفافية والانضباط في إدارة المال العام داخل المؤسسة التربوية.

■ القانون 23-07 المتعلق بقواعد المحاسبة العمومية والتسيير المالي الصادر بتاريخ 21 يونيو 2023 م الموافق 03 ذي الحجة 1444 هـ: وفقاً لأحكام القانون 23-07، يتحمل المسير المالي باعتباره محاسباً عمومياً مسؤولية مباشرة وشخصية عن الإدارة السليمة للأموال والقيم المسندة إليه. وتشمل مهامه الرئيسية تحصيل الإيرادات، وصرف النفقات بعد التأكد من قانونيتها، وتوفير الاعتمادات، إضافة إلى مسك السجلات المحاسبية بدقة، وحفظ الأموال والسندات بشكل آمن. ويلتزم المقتصد بأداء اليمين القانوني ويخضع لرقابة دقيقة، مما يعرضه للمساءلة عن أي عجز أو مخالفة للأحكام التشريعية، ويجعل دوره أساسياً في الحفاظ على المال العام وضبط حسن تنفيذ القواعد المالية.

■ المرسوم التنفيذي 08-315 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية والذي صدر بتاريخ 11 أكتوبر 2008 م الموافق لـ 11 شوال 1429 هـ: يوضح هذا المرسوم المهام والاختصاصات الإدارية والمالية للمسير المالي بما يشمل إدارة الشؤون المادية ومسك المحاسبة الخاصة بالمؤسسات التربوية، وذلك في إطار تنظيم وتسيير هذه المؤسسات وفق الضوابط المعتمدة.

■ القرار 829 مؤرخ في 13 نوفمبر 1991 م الموافق لـ 06 جمادى الأولى 1412 هـ: ينص القرار رقم 829 على تحديد دقيق لمهام وصلاحيات المسير المالي، فقد عدد له نشاطات إدارية وتربوية ومالية ومحاسبية داخل المؤسسات التربوية، إذ يحمله مسؤولية إعداد الميزانية وتنفيذها وفقاً للتشريعات والأنظمة السارية، مع ضمان ضبط العمليات المالية والمحاسبية بما يحقق مبادئ الشفافية والرقابة الفعالة. كما يلزم القرار المسير المالي بالحفاظ على السجلات المالية والإدارية، ومتابعة حركة النفقات والإيرادات بدقة بما يضمن حسن تسيير الموارد المالية للمؤسسة تحت إشرافه المباشر ومسؤوليته الكاملة.

■ اللوائح والتعليمات الوزارية: وهي عبارة عن مناشير وزارية وتعليمات تصدر لتوضيح عمليات معينة، أو لشرح تسيير العمليات المالية والإدارية، وتوضح طرق العمل الخاصة بوظيفة المسير المالي في المؤسسات التربوية.

2- كفاءة الميسرين الماليين: II

2.1- مفهوم الكفاءة: II

تُعد الكفاءة من المفاهيم المحورية في مجال الإدارة التربوية، إذ لم تعد تقتصر على المعارف التقنية أو التطبيقية فحسب، بل أصبحت بنية مركبة تشمل مزيجاً من المعارف، والمهارات المهنية، والسلوكيات التنظيمية والأخلاقية. و الكفاءة على أنها: "القدرة على تجميع وتوظيف وتنظيم الموارد ضمن سياق عملية معينة، بهدف تحقيق نتيجة واضحة ومعترف بها، وقابلة للقياس والتقييم. وتُمارس هذه القدرة بشكل فردي أو جماعي. (كشاط و توفيق برياش، 2017، صفحة 300) (Savoir être) و معرفة حسن التصرف (Savoir faire) والمعرفة الأدائية (Savoir) كما تعرف أيضاً على أنها: "تطبيق المعرفة (Guittet, 1994, p. 11) قصد تحقيق نشاط عملي، بحيث تنتج الكفاءة عن الخبرة المهنية والممارسة اليومية.

2.2- أبعاد الكفاءة لدى المسيرين الماليين: II

لا تقتصر أهمية الكفاءة على جانب واحد، بل تقوم على تفاعل متكامل بين المعرفة، والمهارات، والسلوكيات، والتنظيم، والاتصال، إذ تمثل هذه الأبعاد في مجموعها الإطار الأشمل الذي يحدد جودة الأداء المهني للمسير المالي. وقد تم اختيار هذه الأبعاد تحديداً لكونها تعبر عن المكونات الجوهرية التي تُمكن المسير من تحقيق التوازن بين الكفاءة التقنية، والنزاهة الأخلاقية، والفعالية الإدارية في سياق العمل التربوي.

أ - البعد المعرفي:

- الإلمام بقواعد المحاسبة العمومية والتشريعات المالية ذات الصلة؛
- التمكن من القوانين والأنظمة التنظيمية التي تضبط عمليات التسيير المالي، مثل المناشير الوزارية والقرار 829؛
- استيعاب أساليب إعداد الميزانية الأولية و المعدلة، حساب التسيير و الحساب الإداري، وإعداد تقارير التسيير بفعالية؛
- فهم آليات الرقابة الداخلية والخارجية ودورها في ضمان سلامة العمليات المالية.

ب - البعد المهاري:

- التمتع بالقدرة على إعداد جداول الميزانية، والوضعيات المالية والمحاسبية، ووضع الصناديق، و التقارير بدقة واحترافية؛
- إجادة استخدام البرمجيات والتطبيقات المعلوماتية الخاصة بالتسيير المالي؛
- امتلاك مهارات التفاوض الفعال مع الموردين وإبرام العقود والصفقات بشكل سليم من أجل ضمان التموين.

ج - البعد السلوكي والأخلاقي:

- التحلي بالنزاهة والشفافية المطلقة في جميع الإجراءات المالية؛
- احترام القوانين واللوائح وتجنب أي تجاوزات أو مخالفات؛
- الالتزام بمبدأ المساءلة والقدرة على تبرير وصياغة القرارات المالية؛
- تجنب تضارب المصالح والابتعاد عن أي سلوكيات غير أخلاقية في أداء المهام.

د - البعد الإداري والتنظيمي:

- تنظيم وتحسين عمليات الصرف والتحصيل بما يتوافق مع التشريعات المعمول بها؛
- التنسيق المستمر مع المدير، مجلس التربية/التوجيه و التسيير، وهيئات الرقابة لضمان التكامل الإداري؛
- إدارة وتوجيه فريق العمل من موظفي المصلحة المالية وتوزيع المهام.

هـ - البعد الاتصالي:

- يشمل هذا البعد الكفاءات الاتصالية الكتابية والشفوية، كتنحير التقارير والمراسلات، ونقل المعلومات بدقة ووضوح إلى المدير والوصايا المتمثلة في مديرية التربية و الهيئات الرقابية؛
- مهارات الاتصال الفعال والتعامل بموضوعية مع الملاحظات الرقابية؛
- يتضمن القدرة على التفاوض مع الموردين والشركاء الخارجيين والتعامل.

III - الطريقة والأدوات :

أثر الالتزام بأخلاقيات العمل على كفاءة المسير المالي

- دراسة ميدانية على عينة من المسيرين الماليين بالمؤسسات التربوية لولاية توفرت -

III.1- مجتمع وعينة الدراسة:

- يمثل مجتمع وعينة الدراسة مجموع المفردات التي تم استهدافها لتحقيق نتائج. ونظرا لتعذر، أو استحالة، التعامل مع جميع أفراد المجتمع للحصول على البيانات البحثية المطلوبة، يلجأ إلى أسلوب العينة. بناءً على ذلك، تم تحديد مجتمع هذه الدراسة بأنه جميع المسيرين الماليين (مقتصد، مقتصد رئيسي، ونائب مقتصد مسير) العاملين في المؤسسات التربوية الحكومية بولاية توفرت. و لاختيار أفراد الدراسة، تم تطبيق أسلوب العينة القصدية، وهو الأنسب لضمان أن المشاركين يمتلكون الخبرة العملية والمعرفة بمتغيرات البحث. وفيما يخص إجراءات جمع البيانات، تم توزيع 70 استبيان، وبلغ الحجم النهائي للعينة الصالحة للتحليل الإحصائي 53 استبيان، بمعدل استجابة 75.7%.

III.2- أداة جمع البيانات:

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية. وقد تكونت من ثلاثة أقسام: (1) البيانات الديموغرافية والوظيفية للمستجيبين، (2) عبارات لقياس المتغير المستقل "الالتزام بأخلاقيات العمل" ببعديه (الشفافية، والتقيّد بالقوانين)، (3) عبارات لقياس المتغير التابع "كفاءة المسير المالي". تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، يتدرج من "غير موافق بشدة" (1) إلى "موافق بشدة" (5) حيث طلب من أفراد العينة إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة وسيتم تحليل آرائهم كما هو مبين في الجدول التالي

الدرجة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الأوزان	5	4	3	2	1
طول الفئة*	[5 - 4.21]	[4.20 - 3.41]	3.40 - 2.61	[2.60 - 1.81]	[1.80 - 1]
دلالات الفئات	عالية جدا	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا

* تم تحديد طول الفئة كالتالي: (5-1)/5 = 0.80.

وللتأكد من جودة أداة الاستبيان وقدرتها على جمع بيانات دقيقة وموثوقة قبل توزيعها على العينة النهائية، تم إجراء الاختبارات التالية:

- الصدق (Validity) للتحقق من صدق المحتوى ، تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين المختصين من الأكاديميين والمهنيين في المجال في المجال البحث. وقد تم الأخذ بملاحظاتهم وتعديل بعض العبارات لضمان وضوحها وقدرتها على قياس ما وُضعت لأجله.

- الثبات (Reliability): لقياس درجة استقرار النتائج الاستبيان فيما لو أعيد توزيعه أكثر من مرة وفي نفس ظروف، تم إجراء دراسة استطلاعية على عينة مكونة من 20 فرداً من خارج عينة البحث الأساسية. وبعد تحليل البيانات، بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) الإجمالية 0.752. وتعتبر هذه القيمة مقبولة إحصائياً مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والموثوقية.

III.3- أساليب تحليل البيانات

تم فحص فرضية التوزيع الطبيعي للبيانات (N=53) باستخدام اختبار كولموغوروف-سميرنوف، وذلك لتوجيه اختيار الأسلوب الإحصائي المناسب (اختبارات معلمية أو لامعلمية). ويوضح الجدول نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (1) يبين نتائج اختبار (Kolmogorov-Smirnov)

نوع التوزيع	اختبار كولموغوروف - سميرنوف Kolmogorov-Smirnova			محاو الاستبيان
	القيمة الاحتمالية (P-value)	عدد العينة	القيمة الإحصائية للاختبار	
لا يتبع التوزيع طبيعي	0,000	53	0,224	1 - الشفافية
لا يتبع التوزيع طبيعي	0,000	53	0,501	2-احترام الأنظمة والقوانين

الإلتزام بأخلاقيات العمل	0,252	53	0,000	لا يتبع التوزيع طبيعي
كفاءة المسير المالي	0,309	53	0,000	لا يتبع التوزيع طبيعي

المصدر: باعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 29

يتضح من الجدول أعلاه أن القيم الاحتمالية (P-value) لجميع متغيرات الدراسة جاءت أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وعليه، تُرفض الفرضية الصفرية القائلة بالتوزيع الطبيعي للبيانات. هذه النتيجة تبرر التوجه نحو الأساليب الإحصائية اللامعلمية لاختبار الفرضيات. وبناءً على ذلك، تم اعتماد نمذجة المعادلات الهيكلية بالمرتبعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، حيث أن هذا الأسلوب لا يفترض مسبقاً التوزيع الطبيعي للبيانات، ويُعد فعالاً في تحليل العينات الصغيرة ($N=53$) والنماذج التي تهدف إلى قياس التنبؤ والأثر (Hair et al., 2022, p. 28) بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية مثل مقاييس النزعة المركزية (المتوسط الحسابي) ومقاييس التشتت (الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف CV) لوصف آراء المستجوبين. ومن البرامج الإحصائية المستخدمة في الدراسة برنامج SPSS. V29 إلى جانب ذلك تم استخدام برنامج (SMART PLS .V4) وهو برنامج (SmartPLS V.4) المتخصص في تنفيذ تقنيات (SEM-PLS) لتحليل النموذج الهيكلي واختبار الفرضيات.

IV- النتائج ومناقشتها :

في هذا الجزء، يتم عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة ($N=53$) للإجابة على التساؤلات البحث واختبار الفرضيات. تم تقسيمه إلى ثلاثة محاور رئيسية: التحليل الوصفي، ثم تحليل نموذج الدراسة واختبار الفرضيات باستخدام (PLS-SEM)، وأخيراً مناقشة النتائج وتفسيرها.

IV.1- التحليل الوصفي لبيانات الاستبيان

IV.1.1- خصائص عينة الدراسة

أظهر تحليل خصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة ($N=53$) أن نسبة 64.2% تمثل الإناث و35.80% ذكور وبالنسبة للعمر فإنها تتركز بشكل أكبر ضمن الفئة العمرية من 35 إلى 45 سنة بنسبة (69.8%)، مما يشير إلى أن أغلب العينة في مرحلة النضج الوظيفي. وتدعم هذه النتيجة بيانات الخبرة المهنية، حيث يمتلك أغلبية المشاركين خبرة تتجاوز 10 سنوات (52.8%)، يليهم من تتراوح خبرتهم بين 5 و 10 سنوات (37.7%). أما من حيث التوزيع الوظيفي، فقد شكل المقتصدون الفئة الأكبر بنسبة 67.9% من إجمالي العينة. وبشكل عام، تشير هذه الخصائص إلى أن العينة تتميز بخبرة مهنية عالية، مما يعزز من موثوقية النتائج المستخلصة.

IV.2.1- تحليل آراء واتجاهات المستجوبين نحو متغيرات البحث:

في هذا الجزء سيتم عرض والتحليل الوصفي لآراء المستجوبين واتجاهاتهم نحو متغيرات البحث وهذا من خلال استعراض وتحليل القيم الإحصائية لمقاييس النزعة المركزية (المتوسط الحسابي) ومقاييس التشتت (الانحراف المعياري، معامل الاختلاف) للمتغيرات كما هو مبين في الجداول التالية:

الجدول رقم (2): نتائج تحليل إجابات وآراء أفراد العينة نحو متغيرات البحث

درجات تقييم أفراد العينة للعبارات (تحليل الوصفي)					المتغيرات
المتوسط الحسابي $\bar{X}$	الانحراف المعياري SD	معامل الاختلاف % $Cv=(SD/\bar{X})^* \%$	ترتيب البعد	الاتجاه العام وتقييم للمستجوبين	
3.5786	0.5475	15.30%	الثاني	بدرجة عالية	البعد الأول: الشفافية
3.9019	0.3365	8.63%	الأول	بدرجة عالية	البعد الثاني: احترام الأنظمة والقوانين

أثر الالتزام بأخلاقيات العمل على كفاءة المسير المالي
- دراسة ميدانية على عينة من المسيرين الماليين بالمؤسسات التربوية لولاية توفرت -

المتغير المستقل : الالتزام بأخلاقيات العمل	3.7256	0.3992	10.72%	بدرجة عالية
المتغير التابع : كفاءة المسير المالي	3.7579	0.4488	11.94%	بدرجة عالية

المصدر: باعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 29

يُظهر التحليل الوصفي أن تصورات عينة الدراسة إيجابية بشكل عام تجاه جميع متغيرات البحث، حيث تقع كافة المتوسطات الحسابية ضمن فئة التقييم "بدرجة عالية". وقد سجل كل من المتغير المستقل "الالتزام بأخلاقيات العمل" ($M=3.7256$) والمتغير التابع "كفاءة المسير المالي" ($M=3.7579$) مستويات تقييم متقاربة ومرتفعة، مما يشير إلى وجود إدراك قوي لدى المسيرين الماليين لأهمية هذه المفاهيم في بيئة عملهم. والنتيجة الأكثر دلالة تكمن في تحليل أبعاد المتغير المستقل، حيث احتل بُعد "احترام الأنظمة والقوانين" المرتبة الأولى بمتوسط هو الأعلى ($M=3.9019$). هذه النتيجة ليست فقط الأعلى من حيث القيمة، بل هي الأكثر تجانساً بين آراء المستجيبين، حيث سجلت أدنى معامل اختلاف ($CV=8.63\%$). يشير هذا التجانس المرتفع إلى وجود إجماع بين المسيرين الماليين على أن الامتثال الصارم للإطار القانوني هو الركيزة الأساسية في ممارستهم، وهو ما يتوافق منطقياً مع طبيعة وظيفتهم كمحاسبين عموميين ومسؤولين شخصياً عن المال العام.

في المقابل، ورغم حصوله على تقييم مرتفع، جاء بُعد "الشفافية" في المرتبة الثانية ($M=3.5786$)، ولكنه سجل أعلى معامل اختلاف ($CV=15.30\%$). هذا التشتت المرتفع نسبياً مما يشير إلى وجود تباين في تفسير أو تطبيق ممارسات الشفافية بين أفراد العينة، أو قد يعكس تحديات عملية تحول دون تطبيقها بنفس درجة التي يطبق بها الامتثال القانوني.

الاستنتاج، يؤكد التحليل الوصفي أن المسيرين الماليين يتبنون مستوى عالياً من أخلاقيات العمل والكفاءة. ومع ذلك، يكشف التحليل عن بنية تفضيلية واضحة، حيث يتم إعطاء الأولوية القصوى وإجماع عالٍ للالتزام بالقواعد القانونية. هذا التشخيص الدقيق يوفر أساساً متيناً للانتقال إلى التحليل الاستدلالي، الذي سيكشف ما إذا كانت هذه المتغيرات ذات التقييم المرتفع ترتبط بالفعل بعلاقة أثر سببية كما تفترض فرضيات البحث.

IV.2- تقييم نموذج البحث واختبار الفرضيات البحث باستخدام نمذجة (SEM-PLS)

بعد عرض الإحصاءات الوصفية لآراء المستجيبين، ننتقل إلى التحليل الاستدلالي لتقييم نموذج البحث واختبار فرضياته. وتم تحقيق ذلك من خلال تطبيق نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS) باستخدام برنامج (SmartPLS v.4). وقد تم ذلك من خلال مرحلتين: أولاً، يتم تقييم نموذج القياس (Measurement Model) للتحقق من صلاحيته وموثوقيته، وثانياً، يتم تقييم النموذج الهيكلي (Structural Model) لفحص العلاقات السببية المفترضة واختبار الفرضيات.

الجدول رقم (3) يبين لمعايير ومؤشرات تقييم النموذج القياسي باستخدام SEM-PLS

معايير ومؤشرات الإحصائية المستخدمة في تقييم النماذج القياس وفق نمذجة (SEM-PLS) وبيئتها برنامج SMART 4 PLS وكل معيار له العتبة	
- معيار موثوقية المؤشرات الفردية ($Outer Loadings > 0.70$). العتبة: يجب أن تكون قيمة التحميل الخارجي لكل مؤشر (عبارة) على المتغير الذي ينتمي إليه أكبر من 0.70. وفقاً لذلك، يتم الاحتفاظ بالمؤشرات ذات التحميلات الأعلى من 0.70 وحذف تلك التي تقل عن 0.40. أما المؤشرات الواقعة في المجال [0.40-0.70]، يتم الإبقاء عليها فقط إذا كان حذفها يؤدي إلى تحسين قيم متوسط التباين المستخلص ($AVE > 0.5$) للمتغيرات الخاصة بها. - معيار متوسط التباين المستخلص ($Average Variance > 0.5$)	أ. تقييم الصدق التقاربي (Convergent validity):

Extracted - AVE). العتبة: يجب أن تكون قيمة الـ AVE لكل متغير أكبر من 0.50.	
– معيار التحميلات المتقاطعة: (Cross Loadings). العتبة: يجب أن يكون التحميل الخارجي للمؤشر (عبارة) على المتغير المتعلق به أكبر من أي تحميلاتها المتقاطعة على متغيرات أخرى. – معيار فورنيل-لاكر: (Fornell-Larcker Criterion) العتبة: يجب أن يكون الجذر التربيعي لقيمة AVE لكل متغير أكبر من أعلى ارتباط له مع أي متغير آخر. – معيار: HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio) . العتبة: يجب أن تكون قيمة HTMT أقل من 0.90	ب. تقييم الصدق التمايزي (Discriminant Validity من خلال:)
– معيار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) العتبة: ($0.700 <$) – معيار الموثوقية المركبة (Composite Reliability-CR) العتبة: ($CR > 0.700$)	ج. تقييم موثوقية الاتساق الداخلي (Internal Consistency Reliability من خلال:)

Hair, J. F., Risher, J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2018). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1).

<https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>

المرحلة الثانية: تقييم النموذج الهيكلي (Structural Model) واختبار الفرضيات يتضمن: التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين المتغيرات المستقلة من خلال فحص قيم VIF ؛ تقييم قدرة التفسيرية للنموذج من خلال معامل التحديد (R^2) وحجم التأثير (f^2) لكل متغير مستقل؛ التحقق من الملاءمة التنبؤية للنموذج باستخدام قيمة Q^2 ؛ وأخيراً، فحص معاملات المسار (β) ودلالاتها الإحصائية ($p\text{-value} \leq 0.05$) لتأكيد صحة الفرضيات والعلاقات بين المتغيرات.

الجدول رقم (4) يبين لمعايير ومؤشرات تقييم النموذج الهيكلي باستخدام SEM-PLS

معايير ومؤشرات الإحصائية المستخدمة في تقييم النماذج الهيكلية وفق نمذجة (SEM-PLS) ويتيحها برنامج SMART PLS4 وكل معيار له العتبة	
معيار المستخدم هو: VIF (Variance Inflation Factor) . <u>العتبة:</u> لا توجد مشكلة تداخل خطي: $VIF \leq 3$. توجد احتمالية لمشاكل تداخل خطي 3 . $VIF \leq 5$: < . توجد مشاكل تداخل خطي حرجة: $VIF > 5$. <u>الهدف منه:</u> التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين المتغيرات المستقلة لضمان دقة وموثوقية تقديرات النموذج	أ. تقييم مشكلة التداخل الخطي (Collinearity)
عتبة المعيار: $R^2 = 0.25$ (ضعيف)، $R^2 = 0.50$ (معتدل)، $R^2 \geq 0.75$ (كبير)	ب. تقييم مستوى معامل التحديد (R^2)

أثر الالتزام بأخلاقيات العمل على كفاءة المسير المالي

- دراسة ميدانية على عينة من المسيرين الماليين بالمؤسسات التربوية لولاية توفرت -

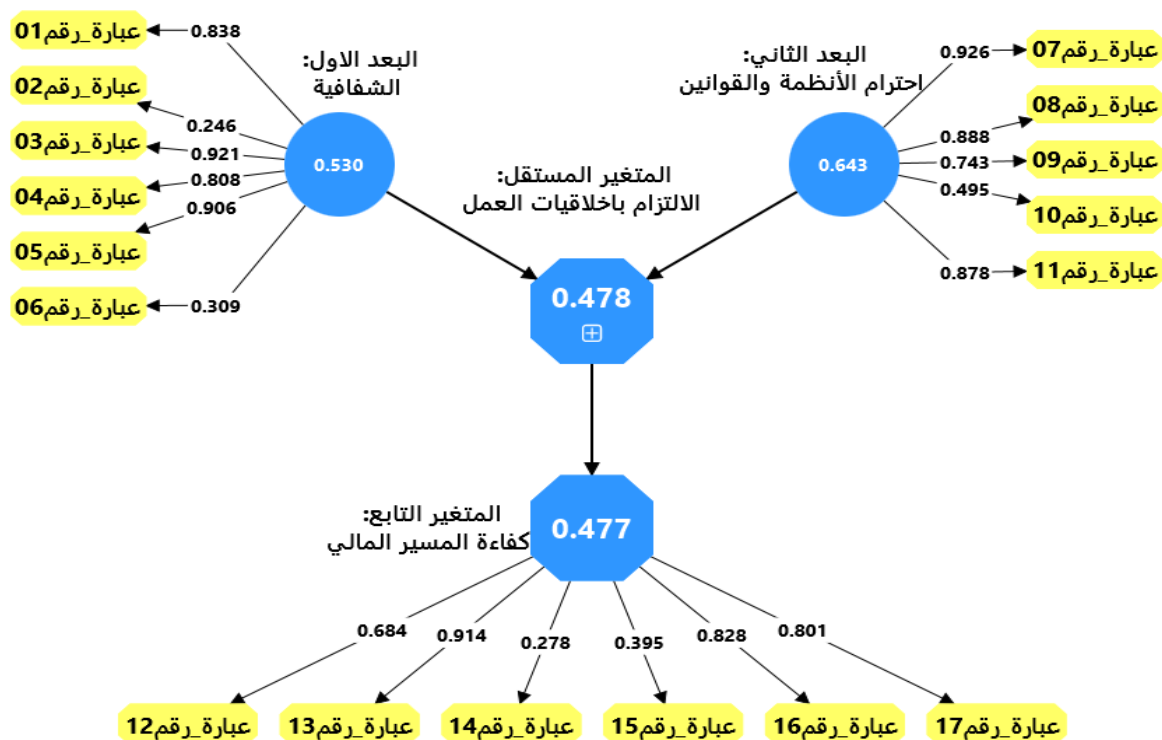
الهدف منه: R^2 يقيس نسبة التباين في المتغير التابع المفسرة بالمتغيرات المستقلة.	
العتبات: $f^2 = 0.02-0.15$ (صغير) $f^2 = 0.15-0.35$ (متوسط) $f^2 \geq 0.35$ (كبير) الهدف منه: يقيس مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع بشكل فردي	ج. تقييم حجم التأثير (Effect Size- f^2)
العتبة: $Q^2 > 0$: يشير إلى ملاءمة تنبؤية جيدة. الوصف: Q^2 يقيس مدى ملاءمة النموذج الهيكلي للتنبؤ بالبيانات المستقبلية.	د. تقييم الملاءمة التنبؤية (Predictive Relevance - Q^2)
الهدف منه: $SRMR$ (Standardized Root Mean Square Residual). العتبة: $SRMR < 0.08$ الهدف منه: يُعد $SRMR$ مؤشرًا هاماً في تقييم ملاءمة نماذج SEM، حيث يوفر تقييماً شاملاً لعلاقة النموذج بالبيانات الفعلية. الالتزام بالعتبة الموصى بها ($0.08 >$) يضمن أن النموذج يعكس بدقة العلاقات بين المتغيرات المدروسة، مما يعزز من مصداقية وموثوقية نتائج البحث.	هـ. تقييم الملاءمة العامة للنموذج:
معامل المسار: (β) التراوح: من -1 إلى 1. العتبة: ($p\text{-value} \leq 0.05$): يشير إلى وجود علاقات ذات دلالة إحصائية. التفسير: قيم β أقرب إلى -1 أو 1: تشير إلى علاقات أقوى. قيم β قريبة من الصفر: تشير إلى علاقات أضعف. الهدف منه: يهدف تقييم الدلالة الإحصائية لمعاملات المسار (Path Coefficients) إلى التأكد من أن العلاقات المفترضة بين المتغيرات في النموذج ليست ناتجة عن الصدفة، بل هي علاقات حقيقية وذات مغزى إحصائي. من خلال فحص قيم معاملات المسار (β) والقيم الاحتمالية المرتبطة بها ($p\text{-values}$)، نستطيع تحديد ما إذا كانت التأثيرات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع دالة إحصائياً عند مستوى معنوية محدد عادةً ب. ($p \leq 0.05$)	و. تقييم الدلالة الإحصائية لمعاملات المسار (Path Coefficients)

Hair, J. F., Risher, J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2018). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1).

<https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>

IV.1.2- نتائج تقييم نموذج القياس (Measurement Model Assessment): ويشمل تقييم نماذج القياس الخطوات التالية حسب نمذجة (SEM-PLS).

الشكل رقم(1): تقييم النموذج القياسي برنامج SMART PLS4



المصدر: مخرجات برنامج SMART PLS.V4

الجدول رقم (5): نتائج الموثوقية والصدق التقاربي لمتغيرات الدراسة

متغيرات البحث		قبل تعديل النموذج		بعد تعديل النموذج	
Indicato rs المؤشرات (العبارات)	Convergent (validity)	نتائج معايير تقييم الصدق التقاربي		نتائج معايير تقييم الصدق التقاربي (Convergent validity)	
		القرار	معايير التقييم الصدق التقاربي	معايير التقييم الصدق التقاربي (Convergent validity)	معايير التقييم الصدق التقاربي (Convergent validity)
			Outer Loadings		
0.926	0.893	0.759	0.840	0.530	0.838

أثر الالتزام بأخلاقيات العمل على كفاءة المسير المالي
- دراسة ميدانية على عينة من المسيرين الماليين بالمؤسسات التربوية لولاية توفرت -

						01	الأول : الشفافية
				الحذف		0.246	
			0.925	الاحتفاظ		0.921	
			0.799	الاحتفاظ		0.808	
			0.915	الاحتفاظ		0.906	
				الحذف		0.309	
0.896	0.848	0.643	0.926	الاحتفاظ	0.643	0.926	البعد الثاني : اح- ترام الأنظمة والقوانين
			0.888	الاحتفاظ		0.888	
			0.743	الاحتفاظ		0.743	
			0.494	الاحتفاظ		0.495	
			0.879	الاحتفاظ		0.878	
0.885	0.824	0.643	0.678	الاحتفاظ	0.477	0.684	المتغير التابع : ك- فاءة المسير المالي
			0.921	الاحتفاظ		0.914	
				الحذف		0.278	

				الحذف		0.395	عبارة رقم 15
			0.837	الاحتفاظ		0.828	عبارة رقم 16
			0.796	الاحتفاظ		0.801	عبارة رقم 17
0.924	0.906	المتغير المستقل: الالتزام بأخلاقيات العمل					

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SMART PLS 4

يُظهر الجدول أعلاه نتائج تقييم النموذج القياسي، حيث تم فحص موثوقية المؤشرات الفردية (Outer Loadings) في النموذج الأولي أولاً، وبناءً على النتائج تم إجراء تعديلات بحذف بعض المؤشرات التي لم تفي بالمعايير المقبولة. مما أسفر عن نموذج نهائي يتمتع بخصائص الصدق (التقاربي، التمايزي) والموثوقية عالية:

أولاً: تقييم الصدق التقاربي (Convergent Validity) تم تقييم الصدق التقاربي من خلال فحص معيارين أساسيين: موثوقية المؤشرات الفردية (Outer Loadings) ومتوسط التباين المستخلص (AVE).

- موثوقية المؤشرات: في النموذج الأولي، تم تحديد المؤشرات (02، 06، 14، 15) للحذف، حيث إن تحميلاتها الخارجية كانت أقل من العتبة الدنيا (0.40). أما بالنسبة للمؤشر (10) ضمن بُعد "احترام الأنظمة والقوانين"، والذي بلغ تحميله (0.495)، فقد تم الاحتفاظ به نظراً لأن قيم متوسط التباين المستخلص (AVE) لبعده كانت أكبر من 0.5، مما يبرر الإبقاء عليه للحفاظ على صدق المحتوى، كما تجاوزت جميع التحميلات المتبقية العتبة الموصى بها (0.70) مما يدل على موثوقية عالية للمؤشرات.

- متوسط التباين المستخلص (AVE): قبل تعديل النموذج لم يفي متغير "كفاءة المسير المالي" بقيمة المقبولة، حيث بلغت قيمة (AVE) لديه (0.477)، وهي أقل من العتبة (0.50). وبعد حذف المؤشرات الضعيفة (14، 15)، ارتفعت قيمة (AVE) بشكل لتصل إلى (0.643) وفي النموذج بعد التعديل، أظهرت جميع المتغيرات قيم (AVE) تتجاوز 0.50 بفارق كبير (الشفافية = 0.759؛ احترام الأنظمة والقوانين = 0.643؛ كفاءة المسير المالي = 0.643)، مما يؤكد أن كل متغير يفسر أكثر من نصف التباين في مؤشرات، ومنه تم تحقق من الصدق التقاربي للنموذج القياسي للبحث.

ثانياً: تقييم موثوقية الاتساق الداخلي (Internal Consistency Reliability) يُظهر النموذج المعدل مستويات جيدة من الاتساق الداخلي. فقد تجاوزت قيم الموثوقية المركبة (CR) لجميع المتغيرات عتبة (0.70) بفارق كبير، حيث تراوحت بين (0.885 و 0.926). وبالمثل، تجاوزت قيم ألفا كرونباخ العتبة (0.70)، مما يؤكد درجة عالية من الموثوقية للنموذج القياسي.

ثالثاً: تقييم الصدق التمايزي (Discriminant Validity) بعد التأكد من تحقق الصدق التقاربي للنموذج، تأتي خطوة تقييم المصادقية التمايزية لضمان تمايز المتغيرات في النموذج عن بعضها البعض، بحيث يقيس كل منها مفهوماً مختلفاً عن الآخر. وفي حين توجد معايير متعددة مثل معيار فورنل-لازكر والتحميلات المتقاطعة، سيتم الاعتماد في هذا البحث على معيار نسبة الارتباطات غير المتجانسة-الأحادية (Heterotrait-Monotrait Ratio - HTMT) يُعتبر معيار HTMT أسلوباً متقدماً وأكثر فعالية ودقة في الكشف عن مشاكل الصدق التمايزي مقارنة بالمعايير التقليدية (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015). وتمثل العتبة المقبولة في أن تكون قيم HTMT أقل من 0.90، والنتائج مدونة في الجدول التالي.

الجدول رقم (6) يبين المصادقية التمايزية لمتغيرات الكامنة من خلال معيار (HTMT)

Heterotrait-monotrait ratio	البعد	البعد الثاني: احترام	المتغير التابع: كفاءة	المتغير المستقل: الالتزام
-----------------------------	-------	----------------------	-----------------------	---------------------------

أثر الالتزام بأخلاقيات العمل على كفاءة المسير المالي
- دراسة ميدانية على عينة من المسيرين الماليين بالمؤسسات التربوية لولاية توفرت -

Matrix - (HTMT)	الاول: الشفافية	الأنظمة والقوانين	المسير المالي	بأخلاقيات العمل
البعد الاول: الشفافية				
البعد الثاني: احترام الأنظمة والقوانين	0,772			
المتغير التابع: كفاءة المسير المالي	0,541	0,794		
المتغير المستقل: الالتزام بأخلاقيات العمل	0,703	0,754	0,722	

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SMART PLS 4

يُظهر تحليل مصفوفة HTMT في الجدول أعلاه أن جميع قيم الارتباطات الشائبة بين المتغيرات الكامنة تقع ضمن النطاق المقبول (أقل من 0.90). هذه النتيجة تؤكد على تحقق على المصدقية التمايزية بين جميع متغيرات النموذج القياسي، وتؤكد أن كل متغير يقيس بالفعل مفهوماً متميزاً ومستقلاً عن المتغيرات الأخرى.

IV.2.2- نتائج تقييم النموذج الهيكلي (Structural Model Assessment) واختبار الفرضيات

بعد التأكد من أن النموذج القياسي يتمتع بخصائص الصدق والموثوقية اللازمة، تنتقل إلى المرحلة تقييم النموذج الهيكلي واختبار الفرضيات وتتضمن هذه المرحلة سلسلة من الخطوات:

1. تقييم مشكلة التداخل الخطي (VIF - Collinearity Assessment): قبل فحص معاملات المسار، تم التحقق من عدم وجود مشكلة التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة (الالتزام بأخلاقيات العمل) عند تفسيرها للمتغير التابع (كفاءة المسير المالي). يوضح الجدول التالي قيم معامل تضخم التباين (VIF) لكل متغير مستقل.

الجدول رقم (7): نتائج اختبار التداخل الخطي (VIF)

المتغير المستقل: الالتزام بأخلاقيات العمل	المتغير التابع: كفاءة المسير المالي
	قيم VIF_i
البعد الاول: الشفافية	1,838
البعد الثاني: احترام الأنظمة والقوانين	1,356

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SMART PLS 4

يتضح من الجدول أعلاه:

أن جميع قيم معامل تضخم التباين (VIF) جاءت أقل من العتبة (5). وبناءً على هذه النتيجة، يمكن الاستنتاج عدم وجود مشكلة تداخل خطي حرجية بين المتغيرات المستقلة، مما يسمح بالاعتماد على نتائج تقديرات معاملات المسار بثقة.

2. تقييم جودة النموذج من خلال: تقييم معامل التحديد R^2 (التفسير)، حجم التأثير f^2 ، الملائمة التنبؤية Q^2 ومؤشر SRMR

جدول رقم (8) يبين تقييم (R^2 ، Q^2 ، SRMR) في نموذج البحث

المتغيرات المستقلة		متغير التابع		معامل التحديد R^2		الملاءمة التنبؤية للمنموذج Q^2		مدى مطابقة النموذج SRMR	
الالتزام بأخلاقيات العمل		كفاءة المسير المالي		0.401		0.422		0.071	
مؤشر بقيمة الصفر يشير الى مطابقة مثالية للنموذج وتعتبر قيم المؤشر أقل من 0.08 مناسبة		يحب أن تكون قيم Q^2 أكبر من الصفر		قوية		محقق		محقق	
قدم (1998) Chin عتبات محددة لتفسير قيم R^2 وفقاً لـ Chin ، يمكن تصنيف قيم R^2 كالتالي $R^2 \geq 0.67$: تعتبر قوية - $0.33 \leq R^2 < 0.67$: تعتبر متوسطة $0.19 \leq R^2 < 0.33$: تعتبر ضعيفة									

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SMART PLS 4

يتضح من الجدول أعلاه أن النموذج يتمتع بجودة عالية، وذلك للأسباب التالية:

- القوة التفسيرية (R^2): بلغت قيمة معامل التحديد 0.401، مما يعني أن أبعاد الالتزام بأخلاقيات العمل مجتمعة تفسر 40.10% من التغيرات (التباين) الحاصلة في متغير كفاءة المسير المالي. وفقاً لمعايير (Chin, 1998) فإن النموذج يمتلك قوة تفسيرية مقبولة.
- الملاءمة التنبؤية (Q^2): بلغت قيمة $Q^2 = 0.422$ ، وهي قيمة أكبر من الصفر بشكل كبير، مما يدل على أن النموذج يمتلك ملاءمة تنبؤية جيدة.
- الملاءمة العامة للنموذج (SRMR): بلغت قيمة هذا المؤشر 0.071، وهي أقل من العتبة الموصى بها (0.08)، مما يشير إلى وجود تطابق جيد بين النموذج المقترح والبيانات الميدانية (الواقع الميداني).
- حجم التأثير (f^2): يقيس حجم التأثير (f^2) مدى مساهمة كل متغير مستقل في القوة التفسيرية الإجمالية للنموذج. وقد أظهرت النتائج كما هو موضح في الجدول أدناه أن البعد "احترام الأنظمة والقوانين" حجم تأثير "كبير" ($f^2 = 0.641$)، بينما كان البعد "الشفافية" حجم تأثير "صغير" ($f^2 = 0.061$). تشير هذه القيم إلى أن كلا البعدين يقدمان مساهمة مقبولة ومهمة في تفسير كفاءة المسير المالي، مع أهمية نسبية أكبر للبعد احترام القوانين.

جدول رقم (9) يبين تقييم (F^2) في نموذج البحث

حجم التأثير f ²		متغير التابع	المتغير المستقل	
صغير	0.061	كفاءة المسير المالي	البعد الاول: الشفافية	أبعاد الالتزام بأخلاقيات العمل
كبير	0.641		البعد الثاني: احترام الأنظمة والقوانين	

وفقًا لمعايير (Cohen 1988) ، تصنف القيم كالتالي: $0.02 \leq F^2 < 0.15$: تأثير صغير. $0.15 \leq F^2 < 0.35$: تأثير متوسط. $F^2 \geq 0.35$: تأثير كبير إذا كان. أما القيم حجم التأثير التي تكون أصغر من 0.02 فتشير إلى عدم وجود أي تأثير

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SMART 4

أثر الالتزام بأخلاقيات العمل على كفاءة المسير المالي

- دراسة ميدانية على عينة من المسيرين الماليين بالمؤسسات التربوية لولاية توفرت -

بشكل عام هذه النتائج (R^2 ، Q^2 ، f^2): لا تدعم فقط الإطار النظري للبحث، بل تقدم دليلاً ميدانياً قوياً على صلاحية النموذج المقترح وجودته. فالقوة التفسيرية ($R^2=0.401$)، والملاءمة التنبؤية ($Q^2=0.422$) الجيدة، حجم التأثير (f^2) للمتغيرات المستقلة، كلها مجتمعة تؤكد أن الالتزام بأخلاقيات العمل ليس مجرد مفهوم نظري، بل هو مُنبئ عملي ومؤثر في كفاءة المسير المالي. وبالتالي، توفر هذه المؤشرات أساساً إحصائياً متيناً للانتقال إلى المرحلة النهائية من التحليل، والمتمثلة في فحص دلالة وقوة معاملات المسار لاختبار فرضيات الدراسة بشكل مباشر.

3. تقييم دلالة الإحصائية لمعاملات المسار للعلاقات في النموذج الهيكلي للبحث واختبار الفرضيات: لتقدير الدلالة الإحصائية، تم الاعتماد على قيم (t-values) ومقارنتها مع القيمة الحرجة (1.96)، وقيم (p-values) ومقارنتها بمستوى الدلالة (0.05)، بالإضافة إلى فحص مجالات الثقة (Confidence Intervals) للتأكد من أنها لا تتضمن القيمة صفر. الجدول التالي يوضح ملخصاً لنتائج اختبار الفرضيات.

الجدول رقم (10) تقييم دلالة الاحصائية لمعاملات للعلاقات في نموذج البحث واختبار الفرضيات

العلاقات بين المتغيرات	معامل المسار	T statistics	p-values	الدلالة الإحصائية؟ ($p < 0.05$)	مجالات الثقة لمعامل المسار بنسبة 95%		قرار
					الحد الأدنى	الحد الأعلى	
أبعاد الالتزام بأخلاقيات العمل	←	البعد الأول: الشفافية	0.194	1.964	0.044	نعم	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية
	←	البعد الثاني: احترام الأنظمة والقوانين	0.624	3.779	0.000	نعم	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية
	←	اجمالاً	0.403	2.743	80.00	نعم	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SMART PLS.V 4

- تحليل الأثر الإجمالي: يُظهر الجدول أن علاقة الأثر الإجمالية بين المتغير المستقل الكلي "الالتزام بأخلاقيات العمل" والمتغير التابع "كفاءة المسير المالي" هي علاقة قوية وذات دلالة إحصائية عالية. حيث بلغ معامل المسار الإجمالي ($\beta = 0.403$)، وبقيمة احتمالية ($p = 0.008$) وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة (0.05). وتؤكد هذه النتيجة فترة الثقة [0.108, 0.698] التي لا تتضمن الصفر. بالتالي، يمكن الاستنتاج أن تبني المسيرين الماليين لأخلاقيات العمل بشكل عام يساهم بشكل جوهري ومؤثر في تعزيز مستوى كفاءتهم المهنية.

- تحليل العلاقات الأثر الفرعية:

• الفرضية H_1 (الشفافية): تشير النتائج إلى وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية للالتزام بالشفافية على كفاءة المسير المالي. ($\beta = 0.194$, $p = 0.044$) بما أن القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 وفترة الثقة [0.097, 0.420] لا تتضمن الصفر، يتم قبول الفرضية الأولى. وتؤكد هذه النتيجة أن ممارسات الشفافية، مثل التوثيق الدقيق والإفصاح المالي، تساهم بشكل إيجابي وملحوظ في رفع كفاءة المسير المالي. وعلى الرغم من أن حجم التأثير يُعتبر صغيراً إلى متوسط، إلا أن دلالاته الإحصائية تؤكد أهميته العملية في النموذج.

- **الفرضية H2 (احترام الأنظمة والقوانين):** أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي قوي جداً وذو دلالة إحصائية عالية ($\beta = 0.624$, $p = 0.000$) قيمة ($t = 3.779$) تتجاوز القيمة الحرجة (1.96) بفارق كبير، وفترة الثقة $[0.292, 0.955]$ لا تتضمن الصفر. بالتالي، يتم قبول الفرضية الثانية. هذه النتيجة تؤكد أن الامتثال للإطار القانوني هو المحرك الأساسي والمحدد الأكثر تأثيراً في كفاءة المسير المالي. إن الطبيعة الصارمة للمسؤولية القانونية للمسير المالي تجعل من التقيد بالقوانين ليس مجرد سلوك أخلاقي، بل هو آلية أساسية تضمن سلامة الأداء وترفع من مستوى الكفاءة بشكل مباشر وقوي.

الاستنتاج، تدعم النتائج الميدانية النموذج النظري للبحث، وتكشف عن تباين واضح في قوة تأثير كل بعد. ففي حين أن كلا البعدين (الشفافية واحترام القوانين) يساهمان بشكل معنوي في تعزيز الكفاءة، إلا أن تأثير "احترام الأنظمة والقوانين" هو الأقوى والأكثر تأثيراً، مما يقدم رؤية دقيقة لصانعي السياسات حول أهمية التركيز على الجانب القانوني والتنظيمي في برامج تطوير كفاءات المسيرين الماليين.

V- الخلاصة :

من خلال الإطار النظري الذي استعرض مفاهيم وأبعاد الالتزام بأخلاقيات العمل وكفاءة المسير المالي، والإطار التطبيقي الذي قام باختبار هذه العلاقة ميدانياً، توصلنا من خلال هذا البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات التي تجيب على إشكاليته الرئيسية، متبوعة بإسهامات النظرية والعملية وبتوصيات عملية وآفاق بحثية مستقبلية للبحث في هذا المجال.

V.1- الاستنتاجات الرئيسية:

- أولاً: أظهرت النتائج أن المسيرين الماليين في عينة البحث يتبنون مستوى مرتفعاً من الالتزام بأخلاقيات العمل، مع إعطاء أولوية قصوى وبإجماع عالٍ لـبعد "احترام الأنظمة والقوانين" مقارنة بـبعد "الشفافية". كما أظهرنا إدراكاً مرتفعاً لمستوى كفاءتهم المهنية.
- ثانياً: أثبت التحليل نتائج اختبار الفرضيات وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية للالتزام بأخلاقيات العمل على كفاءة المسير المالي، حيث فسر نموذج الدراسة ما نسبته 40.1% من التباين في متغير الكفاءة، مما يؤكد على الأهمية العملية للنموذج المقترح.
- ثالثاً: أظهرت النتائج أن تأثير "التقيد بالأنظمة والقوانين" هو الأقوى والأكثر تأثيراً بين الأبعاد للالتزام بأخلاقيات العمل، مما يؤكد أن الامتثال القانوني يمثل الآلية الأكثر فاعلية في ضمان الأداء الكفؤ للمسير المالي. وفي المقابل، ورغم تأثيره الأقل قوة، فقد ثبت أيضاً أن للشفافية مساهمة إيجابية وذات دلالة إحصائية في تعزيز الكفاءة.

V.1- إسهامات الدراسة

يتجاوز هذا البحث مجرد اختبار الفرضيات ليقدم مجموعة من الإسهامات المعرفية والتطبيقية في مجال التسيير المالي في قطاع التربة، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

أولاً: الإسهامات النظرية:

- يساهم هذا البحث في سد فجوة معرفية تتعلق بأثر أخلاقيات العمل على كفاءة التسيير في قطاع التربية الجزائري، وهو مجال لا يزال يفتقر إلى دراسات تجريبية، خاصة تلك التي تستخدم منهجيات متقدمة مثل نموذج المعادلات الهيكلية (SEM-PLS).
- هذا البحث يقدم دليلاً ميدانياً قوياً على أن علاقة الأثر بين أخلاقيات العمل والكفاءة ليست مجرد افتراض نظري، بل هي علاقة سببية قابلة للقياس. والأهم من ذلك، أنه يفكك هذه العلاقة ليظهر الأهمية النسبية لكل بُعد (الشفافية مقابل احترام القوانين)، مما يضيف عمقاً للتفسير في هذا المجال.
- يتميز هذا البحث بتوظيفه لمنهجية (SEM-PLS) المتقدمة، وتقديم نموذج قياسي ونموذج هيكلي تم التحقق من جودتهما. هذا النموذج يمكن أن يشكل أساساً لدراسات مستقبلية ترغب في اختبار متغيرات إضافية (مثل متغيرات وسيطة أو معدلة) في نفس السياق.

ثانياً: الإسهامات العملية والتطبيقي

- تقدم نتائج هذا البحث مؤشرات واضحة لصانعي السياسات في وزارة التربية. فالأثر الأقوى لـبعد "احترام القوانين" يقدم مبرراً قوياً لتركيز جهود التكوين والتطوير المهني للمسيرين الماليين على الجانب القانوني والتنظيمي كأولوية قصوى لرفع الكفاءة.

- تسلط النتائج هذا البحث الضوء على أن الامتثال القانوني هو المحدد الأهم للأداء الكفؤ. وبناءً عليه، يمكن للجهات الرقابية (مفتشيات التسيير المادي والمالي) تطوير أدوات تفتيش تركز بشكل أكبر على قياس مدى الامتثال الدقيق للإجراءات القانونية كمعيار أساسي لتقييم كفاءة المسير المالي.
- على الرغم من أن تأثير الشفافية كان أقل قوة، إلا أن دلالاته الإحصائية تؤكد أهميته. وهذا يشجع مديري المؤسسات التربوية على تبني ممارسات أكثر شفافية (مثل نشر ملخصات مالية دورية) لتعزيز الثقة وتحسين بيئة العمل الإداري، مما ينعكس إيجاباً على الكفاءة على المدى الطويل.
- ثالثاً: التوصيات: بناءً على النتائج المتوصل إليها، نقدم مجموعة من توصيات للهيئات الوصية في وزارة التربية ومديرياتها التنفيذية بما يلي:
 - ضرورة تعزيز برامج التكوين المستمر التي تركز على الجانب القانوني والتنظيمي، لضمان الإلمام الدقيق والمستمر بآخر التشريعات المالية والمحاسبية التي تضبط عمل المسير المالي، باعتباره المحدد الأقوى للكفاءة.
 - تطوير أدوات وآليات موحدة لتعزيز ممارسات الشفافية داخل المؤسسات التربوية، مثل نماذج تقارير مالية مبسطة ودورية، وتفعيل دور المجالس الرسمية كأداة رقابية داخلية.
 - يمكن الاستفادة من نتائج هذا البحث في تطوير شبكات تقييم أداء المسيرين الماليين، بحيث تشمل مؤشرات واضحة تقيس مدى الالتزام بمبادئ الشفافية والامتثال القانوني.
- رابعاً: حدود الدراسة والآفاق المستقبلية: كأي بحث علمي، واجهت هذه الدراسة بعض الحدود التي يمكن أن تشكل منطلقاً لدراسات مستقبلية:
 - **حدود العينة:** اقتضت هذه الدراسة على عينة قصدية من المسيرين الماليين بولاية توفرت، لذا، نوصي بإجراء دراسات مستقبلية على عينات أكبر وأكثر تمثيلاً من ولايات مختلفة لمقارنة النتائج.
 - **حدود المتغيرات:** ركزت الدراسة الحالية على بعدين فقط من أبعاد أخلاقيات العمل. يمكن للبحوث المستقبلية أن تتوسع لتشمل أبعاداً أخرى مثل النزاهة، والعدالة، والمساءلة، وقياس أثرها المقارن على الكفاءة.
 - **حدود أداة القياس:** اعتمدت الدراسة على بيانات مستقاة من الاستبيان، والتي تعكس الإدراك الذاتي للمستجيبين. لذا، نقترح إجراء دراسات مستقبلية تدمج أساليب أخرى لجمع البيانات، مثل تحليل تقارير التفتيش أو تقييمات الأداء من طرف جهات رقابية، ومقارنتها بنتائج الإدراك الذاتي.
- **الإحالات والمراجع :**

Guittet, A. (1994). *Développer les compétences par une ingénierie de la formation : connaissance du problème, applications pratiques*. (E. éditeur, Éd.)

Ivancevich, J. M., Konopaske, R, & Matteson, M. T. (2014). *Organizational Behavior and Management* (éd. 10e édition). (M.-H. Education, Éd.)

Laurent, C. (2009). *les standards internationaux de la bonne gouvernance selon la Banque Mondiale*. L.G.D.J (Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence), Paris.

Robbins, S. P., & Mary Coulter. (2018). *Management* (éd. 14e édition). (P. Education, Éd.)

السبيعي, ف. ب. (2010). دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية. أطروحة دكتوراه.

الوزير الأول. (2024). مرسوم تنفيذي رقم 343-24 المؤرخ في 14-10-2024. يتضمن كفايات تعيين و اعتماد المحاسبين العموميين. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 71 الصادر في 22 أكتوبر 2024.

حمادات، م. ح. (2006). *قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس*. دار الحامد للنشر والتوزيع.

خديجة، ب & ,جدادو , ع. (2020). أثر أخلاقيات العمل على تحقيق جودة الخدمة الصحية - دراسة عينة من مقدمي الخدمة الصحية في المؤسسة العمومية الاستشفائية الشلف أولاد محمد. *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا*، 16(23) ,

عبود، س & ,قوادرية، ر. (2017). مساهمة أخلاقيات الأعمال في تعزيز البعد الأخلاقي لرأس المال البشري في المؤسسات. *مجلة دراسات وأبحاث* 29، ديسمبر (السنة التاسعة).

كشاط، أ & ,توفيق برياش. (2017). التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية. *وحدة البحث في إدارة وتنمية الموارد البشرية*. (08(02) ,

وزارة الاقتصاد. (1965). *Instruction ministérielle °TE-AG-ML- JF N° 6518339* .

وزارة التربية الوطنية. (1991). *قرار 829 المؤرخ في 13 نوفمبر 1991*. يحدد مهام المقتصدين و من يقوم بوظيفتهم في مؤسسات التعليم و التكوين.

وزارة التربية الوطنية. (2018). *قرار رقم 70 المؤرخ في 12 جويلية 2018*. يحدد كفايات إنشاء مجلس التربية و التسيير في المتوسطة و سيره.

وزارة التربية الوطنية. (2018). *قرار رقم 71 المؤرخ في 12 جويلية 2018*. يحدد كفايات إنشاء مجلس التوجيه و التسيير في الثانوية و سيره.