تأثير المسؤولية الاجتماعية على الاداء الشامل بالإدارة العمومية ،دراسة حالة بلدية سعيدة

The impact of social responsibility on global performance in public administration, case study SAIDA municipality

عزوز أمينة[1]، غريسي العربي[2]

[1] جامعة مصطفى اسطمبولي،معسكر،الجزائر،azzouzamina03@gmail.com

[2] جامعة مصطفى اسطمبولي،معسكر،الجزائر ، larbi.ghrissi@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2019/02/14 *تاريخ القبول: 20/06/07* *تاريخ النشر: 2019/06/11*

ملخص:

أصبحت الادارة العمومية بحاجة لإحداث التكامل بين مسؤوليتها الاجتماعية الداخلية و الخارجية ،لتحقيق الاداء الشامل و المساهمة بالتنمية المستدامة،لذا و من خلال دراستنا هذه سنحاول توضيح أثر المسؤولية الاجتماعية على الاداء الشامل بالبلدية،لتكون بلدية "سعيدة" محلا لدراسة ،و على هذا الاساس قمنا بتطوير استبيان للكشف على واقع المسؤولية الاجتماعية ببلدية "سعيدة"اتجاه أصحاب مصلحتها الداخليين و الخارجيين،و الاداء الشامل بها بكل أبعاده(الاقتصادية،الاجتماعية،و البيئية)،كما تكونت عينة الدراسة من 63 موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية،و بكل المستويات الادارية بالبلدية،لتحصيل بيانات تم تجميعها و تحليلها بالاستخدام برنامج spss،لتثبت وجود اثر بين متغيري الدراسة،اذ من جانب المسؤولية الاجتماعية تحقق البلدية التزاماً متوسط اتجاه ذوي مصلحتها الداخليين،و مرتفعا اتجاه الخارجيين منهم،لينعكس ذلك على ادائها الشامل و يبلغ مستويات تباينت بين مرتفع للأداء الاقتصادي ،و متوسط للأداء الاجتماعي ،أما الأداء البيئي فهو قريب من المتوسط.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية،أصحاب المصلحة،الاداء الشامل،بطاقة الاداء المتوازن.

تصنيف JEL: C10، D 73، H 83.

Abstract:

Public administration needs to integrate its internal and external social responsibility to achieve global performance and contribute to sustainable development, therefore, through this study we try to clarify the impact of social responsibility on the overall performance of the municipality, taking the municipality of **Saida** as a place of study, So that we developed a questionnaire to reveal the reality of social responsibility in the municipality of **Saida** towards the interests of internal and external stakeholders, and the global performance ,the sample of the study consisted of **63** employees who were selected randomly and at all administrative levels in the municipality, the data were compiled and analyzed using the **spss** program, to confirm the existence of an effect between the variables of the study,on the RSO side, the municipality achieves an average commitment to internal stakeholders and is high for those who are out of it, this is reflected in its global performance.

***Keys words*: The Social Responsibility, Stakeholders, The global performance, Balanced Scorecard.**

***JEL classification codes*:** C10; D 73;H 83.

المؤلف المرسل: عزوز أمينة، **الإيميل**:azzouzamina03@gmail.com

تمهيد:

ركزت في السنوات الاخيرة المنظمات العمومية المتمثلة في الوزارات و اداراتها العمومية ،الجماعات المحلية و المؤسسات الاقتصادية على مفهوم المسؤولية الاجتماعية مع قياس و تقييم الاداء بسبب ما عرفته بيئتها الداخلية من اصلاحات كاعتماد اليات التسيير العمومي الجديد،و الخصخصة التي فرضتها المؤسسات المانحة كالبنك العالمي و صندوق النقد الدولي،و بيئتها الخارجية التي عرفت عدة تطورات بالمفاهيم البيئة و تقييم اصحاب المصلحة لها ،و بهذه الدراسة سنركز على البلدية كمحل للدراسة لطرح الاشكالية التالية.

ما مدى تأثير المسؤولية الاجتماعية على الاداء الشامل بالبلدية ؟

الاشكاليات الفرعية:

- ما مدى التزام البلدية بمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه أصحاب المصلحة الداخليين؟
- ما واقع المسؤولية الاجتماعية بالبلدية نحو أصحاب المصلحة الخارجيين؟
- ما واقع الاداء الاقتصادي المحقق بالبلدية؟
- ما مستوى الاداء الاجتماعي الذي حصلته البلدية؟
- ما هي حدود الاداء البيئي الموقعة بالبلدية؟
- هل يوجد أثر للمسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصلحة الداخليين على الاداء الشامل بالبلدية؟
- هل يوجد أثر للمسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصلحة الخارجين على الاداء الشامل بالبلدية؟

الفرضيات:

- لا تلتزم البلدية بمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه أصحاب المصلحة الداخليين.
- لا تتبنى البلدية المنهج المسؤول اجتماعيا اتجاه أصحاب المصلحة الخارجيين.
- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصلحة الداخليين على الاداء الشامل بالبلدية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصلحة الخارجيين على الاداء الشامل بالبلدية.

اهداف الدراسة:

- التطرق لمفهوم المسؤولية الاجتماعية و علاقته بالأداء الشامل بالبلدية.
- تحديد واقع المسؤولية الاجتماعية بالبلدية.
- التعرف على مكامن القصور بالأداء الشامل على مستوى البلدية.

نموذج الدراسة

المتغير المستقل(المسؤولية الاجتماعية)		المتغير التابع (الاداء الشامل)
المسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصلحة الداخليين.	الاثر ◄	الاداء الاقتصادي.
المسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصلحة الخارجيين.		الاداء الاجتماعي.
		الاداء البيئ.

المصدر :من اعداد الباحثين

1.المسؤولية الاجتماعية:

1 .1.مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

المسؤولية مصطلح اصله لاتيني" Respondere" و الذي يعني" الرد "،و بهذا تعرف المسؤولية بأنها واجب الرد على الفعل،لتبريره وتحمل عواقبه،و من ثم فهي مسألة التمييز بين حقوق وواجبات كل فرد من خلال السعي إلى احترام الشخص وتعزيز الصالح العام[1]،أما مصطلح اجتماعي فهو ترجمة للمصطلح الانجليزي "social" الذي يُعنى بالجانب الاجتماعي الداخلي للمنظمة و هو الموظفين و الجانب الاجتماعي الخارجي لها و الذي يضم المجتمع[2]،غير ان المصطلح يجب ان يُستمد من المصطلح الفرنسي "sociétale" ليشمل البعد البيئي،و يعرفها زيدان مُحَمَّد:" المسؤولية الاجتماعية تعني ضماناً او تكاملاً او اصلاحاً للضرر الواقع على الاخرين و ما يترتب عليه من الضرر،وتكون هذه المسؤولية على مستوى المجتمع"[3]،في حين يرى schermerhorn المسؤولية الاجتماعية بأنها:"اجبار المنظمات للعمل بطريقة لخدمة ذوي الاهتمام الداخليين و الخارجيين و الأفراد ذوي العلاقة بالمنظمة"[4]،كما عرفت من قبل Daft بأنها: واجب إدارة المنظمة الأساسي في اتخاذ القرارات المهمة و الأفعال بطريقة تحقق رفاهية المجتمع و مصالحه"،في حين يعرفها Griffin على أنها:"مجموعة من التعهدات التي تلتزم بها المنظمة لحماية المجتمع و دعمه في كل وظيفة من وظائفه[5]،و يرى كل من Steiner & Mine أن المسؤولية الاجتماعية تمثل نشاطا مرتبطا ببعدين أساسين:احداهما داخلي و يمثل مساهمة المنظمة في تطوير العاملين و تحسين حياتهم الاجتماعية ،أما البعد الثاني فهو خارجي و يتمثل في مبادرات المنظمة لمعالجة المشكلات التي يعاني منها المجتمع[6]،اما منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية OCDE ترى بأنها:"التزام المنظمة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية مع الحفاظ على البيئة،و العمل مع الموظفين و عائلاتهم و المجتمع المحلي و المجتمع ككل لتحسين نوعية الحياة لجميع الأفراد"،و كتعريف شامل للمسؤولية الاجتماعية يمكن الأخذ بتعريف المؤسسة الدولية لتقييس ISO حيث عرفتها على أنها مسؤولية المنظمة اتجاه قراراتها و أنشطتها (منتج و /أو خدمة) على المجتمع و البيئة،بواسطة سلوك أخلاقي،شفاف و الذي:(1)يتلائم مع التنمية المستدامة و رفاهية المجتمع،(2)يأخذ في الاعتبار تطلعات المجتمع،(3)يتطابق مع القانون المطبق و معايير السلوك،(4)يدمج بكامل المنظمة[7].

1 . 2.مبادئ المسؤولية الاجتماعية :

المسؤولية الاجتماعية أصبحت منهج كامل لتقدم الدول ورقيها،و الذي تعتمده من خلال تطبيقها للعديد من الاتفاقيات و الوصايا عبر منظماتها سواء الاقتصادية العامة أو الادارية العامة،و أهم هذه الوصايا هي المشتركة ما بين الأمم المتحدة ONUو منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية ODCEو التي تَعِدُ بالالتزام الأخلاقي و تضم مجموعة من القيم بالمجالات التالية:

- **حقوق الانسان[8]*:**و يكون ذلك بدعم المنظمة لحماية حقوق الانسان دوليا،مع ضمان عدم انتهاكها.
- **ممارسات العمل:**تعتمد على دعم المنظمة لحرية تكوين الجمعيات و النقابات و الاعتراف الفعلي بالحق في المساواة أمام فرص العمل،مع القضاء على كافة أشكال العمل القصري،الجبري،و عمالة الأطفال.
- **ممارسات العمل العادلة:**من خلال القضاء على التمييز في التوظيف،تحقيق المساواة بين الرجل و المرأة بالعمل و توفير فرص العمل لذوي الاحتياجات.
- **البيئة:**تتحقق القيمة البيئة بالمنظمة العامة من خلال دعم سياستها لنهج احترازي يتعلق بالتحديات التي تواجهها البيئة.
- **المسؤولية اتجاه العميل:**احترام (المستهلك،المستخدم،او الزبون)،من خلال دمج تطلعاته بسياسة المنظمة العامة.
- **مشاركة تنمية المجتمع:**من خلال مكافحة الفساد بكل أشكاله بما في ذلك الابتزاز و الرشوة،عملا بمبادئ الحكم الراشد[9].

الادارة العمومية و بتبنيها مبادئ المسؤولية الاجتماعية تُكَوِنُ علاقة مع المجتمع أساسها قواعد العقد الاجتماعي الملزمة من الناحية القانونية بحماية المصالح العامة و الخاصة[10]،أي التزام الادارة العمومية بمصالح ذوي المصلحة الداخليين و الخارجيين لتحقيق الاداء الشامل و منه التنمية المستدامة.

1. 3.المسؤولية الاجتماعية و أصحاب المصلحة RSO& PP:

يندمج مفهوم المسؤولية الاجتماعية بالإدارات العمومية ،ضمن المنطلق الذي تسير عليه نظرية أصحاب المصالح،و التي تشغل حاليا اهتمام العديد من الباحثين و كذلك الأطراف التي تربطها بالإدارة العمومية مصلحة سواء كان بشكل مباشر أو غير مباشر، و لتحديد أهمية أصحاب المصلحة باستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للإدارة العمومية ،يجب علينا أولا ايضاح مفهوم أصحاب المصلحة،و الذي أصله انجليزي Stakeholder و غالبا ما يترجم إلى الفرنسية تحت مصطلح partie prenante و الذي يعني "الطرف المعني" أو حتى " الطرف المستَحِق"، و أستخدم المصطلح أول مرة من قبل Freeman سنة 1963 خلال مداخلة له بمعهد ستانفورد للبحوث[11]،كما تتعدد التعاريف التي تحدد مفهوم أصحاب المصلحة،و لكن أحسن نموذج لشرح هذا المفهوم هو ما اقترحه الباحث Freeman سنة 1984 و الذي يؤكد من خلاله على وجوب فهم أن المنظمة جزء أساسي من المجتمع الأوسع،و أصحاب المصلحة هم أي مجموعة أو فرد يمكن أن يتأثر أو يؤثر في تحقيق أهداف المنظمة،على أن تُحترم حقوقهم و لا تنتهك من خلال إجراءات عمل المنظمة[12]،كما انه و منذ بداية القرن الحادي و العشرين،يتضمن تحديد مجال المسؤولية الاجتماعية للمنظمات مفهوم أصحاب المصلحة من خلال الإشارة إلى تأثير أنشطة المنظمة على بيئتها وعواملها الخارجية،و تؤكد جُلُ الأعمال المقدمة بأدبيات الادارة أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تعني بالضرورة الأخذ بعين الاعتبار توقعات جميع الجهات الفاعلة الداخلية(المسيرين،الموظفين،والنقابات)،و الخارجية للمنظمة(العملاء و/أو المستخدمين،الموردين،والدائنين والمجتمع) والتي يمكن أن تتأثر بعملها،وبهذا المعنى،يرتبط مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وأصحاب المصلحة ارتباطا وثيقا،كما تَعرِض نظرية أصحاب المصلحة المنظمة و بشكل عام كوعاء أو مهد للمصالح التعاونية أو التنافسية،فضلا على أن الاهتمام بمفهوم أصحاب المصلحة كان لجعل مسيري المنظمات و قادتها على بينة من أهمية النظرة الاستراتيجية لإدارة المجموعات أو الأفراد المعنيين بالتأثيرات الاقتصادية ،الاجتماعية ،البيئية والمجتمعية لقرارات المنظمة وأنشطتها[13].

1 .3. 1.تصنيفات أصحاب المصلحة:

تصنيف الأطراف ذات المصلحة يعرف اختلافا بين الباحثين،بحيث لا تتعدى هذه التصنيفات كونها أدلة ارشادية و استدلالية تمكن من التعرف على هذه الاطراف،بحيث نجد ان Carroll سنة 1989 قدم تصنيفين لأصحاب المصلحة:**المتعاقدين** و هم الفاعلون اصحاب الاتصال المباشر مع المنظمة،بحيث يكون شكل العلاقة بينهم و بين المنظمة مضبوط بعقد،مثل المساهمين،المستثمرين،الموظفين،جمهور المواطنين و الموردين،أما الصنف "**المنتشر**" هم الفاعلين الموجودين في جميع أنحاء المنظمة، و يتأثرون بكل إجراءات هذه الأخير ولكن دون أن يكونوا في علاقة تعاقدية،مثل الهيئات العامة،الجمعيات،المنظمات،و الرأي العام(كالإعلام)،و يتمتع هذا التصنيف بميزة البساطة.اما Freeman فصنف أصحاب المصلحة حسب انتمائهم الى صنفين أساسين و هما الأطراف الداخلية و الأطراف الخارجية،ليتم بسياق الجيل الثاني لنظرية أصحاب المصلحة التركيز على هذا التصنيف ضمن مفهوم الشبكة الاقليمية للمنظمة لتصنيف و تحديد أصحاب المصلحة،بحيث و بنفس السياق ميز Alberti (2001) بين أصحاب المصلحة الداخليين و أصحاب المصلحة الخارجين،بحيث يشمل الخارجيين جميع الجهات الفاعلة خارج الشبكة الإقليمية للمنظمة،و لكن نشاطها له تأثير على أداء المنظمة و هم الحكومة،المجموعات السياسية،المواطنين من مستهلكين و مستخدمين،و ما الى ذلك،أما أصحاب المصلحة الداخليين هم من يشارك بأعمال المنظمة و ضمن نطاقها الاقليمي،ليأتي و يضيق Alberti صنف خاص من أصحاب المصلحة لا يعتبر داخليا أو خارجيا،و لكنه يوصف بأنه جهة صاحبة مصلحة في

حد ذاتها ،و هو هيكل توجيه الشبكة (اللجنة الاقليمية)،اذ تعد هيئة رسمية تتمثل من ممثلين لأصحاب المصلحة الداخليين و الخارجيين بحيث يتمثل دورهم في تمثيل المصالح الجماعية لمجموعتهم،لذا هو هيكل مسؤول عن الادارة اليومية للشبكة،و يعرف بأنه "هيكل حوكمة تشغيلي"[14].كما توجد العديد من التصنيفات منها ما هو حسب الاهمية و يقسم اصحاب المصلحة الى أساسين و ثانويين،في حين Bradley agle & Ronald mitchell و اخرون يصنفونهم وفق (السلطة،الشرعية،و الضرورة) الى (1)أصحاب المصلحة الكامنين ،(2) أصحاب المصلحة التقديريين،(3) أصحاب المصلحة الحاسمين،(4)أصحاب المصلحة المهيمنين،(5)أصحاب المصلحة الخطيرين،(6)أصحاب المصلحة التابعين،(7) أصحاب المصلحة المطالبين،(8) و أخيرا من ليسوا أصحاب مصلحة،و بورقتنا البحثية هذه سنركز على واقع المسؤولية الاجتماعية بالبلدية اتجاه أصحاب المصلحة الداخليين و المتمثلين في (رئيس المجلس الشعبي البلدي،المجلس الشعبي البلدي،الموظفين،النقابات العمالية) و الخارجيين(المواﻟﻨين،الخزينة العمومية،مصالح الضرائب،الشركات،الموردون،الحكومة و مؤسساتها،المنظمات غير الحكومية و الجمعيات،الاعلام).

2.مفهوم الاداء

الاداء من المصطلحات الاكثر جذبا سواء للباحثين أو للمدراء بكل المستويات و على اختلاف المنظمات خاصة كانت أو عامة،و الاداء لغويا مستمد من كلمة To Perform الانجليزية و التي يعود أصلها الى المصطلح اللاتيني Performer و الذي مفاده تنفيذ مهمة أو تأدية عمل[15],أما باللغة الفرنسية فهو مركب بين « per » و « formance » و الذي مفاده « عمليات يجري تشكيلها»[16]، اي الاداء ترجمة للفعل Action الذي يدل على جملة من المراحل و العمليات Processus و ليس مجرد نتيجة تبرز في وقت من الزمن،ما يعني أن الاداء ليس تحليل ساكن بل هو نتيجة ديناميكية المنظمة التي تسمح لها بالاستمرار،و هذا ما أكده Fericelli AM :"الأداء لا يعبر عنه من خلاله و لكن بعلاقته بمؤشرات النجاح و هو نشاط يؤدي الى النمو كصيرورة و ليس كنتيجة تظهر في زمن معين"[17]،كما لقي مفهوم الاداء جدلا واسعا بين الباحثين سواء بإدارة الاعمال او الادارة العمومية نظرا لتنوع اهداف و اتجاهات دارسيه بين الخاص و العام،و لاختلاف المعيار المعتمدة لديهم لقياسه،و من بين التعاريف نجد تعريف .A.Kherakhem الذي يرى بأنه:" تأدية عمل او انجاز نشاط ،أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول الى الاهداف المسطرة"[18]،و التعريف يدل على سعي المنظمة الى انجاز أعمالها بما يحقق أهدافها،كما يعرفه Bourguignonعلى أنه:" تحقيق الأهداف التنظيمية،بغض النظر عن ﻟﺒيعة وتنوع هذه الأهداف،و يمكن فهم هذا الادراك للأهداف على المستوى الضيق أنه تحقيق النتائج و السعي الى تعظيمها،أما بمفهوم أوسع هو المسار العملياتي،أي الفعل الذي يؤدي الى النتائج"[19]،في حين يرى Daft الأداء على أنه:"قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها عبر استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفؤة و فعالة"[20]، و يتفق معه بهذا التعريف كل من Miller & Bromiley اللذان يريا أن اداء المنظمة يجب أن يجمع بين عنصر الكفاءة الذي يظهر الطريقة التي استخدمت بها موارد المنظمة،و النتائج المحققة من هذا الاستخدام المتمثلة في الفعالية،كما يرى كل من Tannenbaum & Georgopoulos أن الأداء مكافئًا للفعالية التنظيمية،والذي يمثل الدرجة التي تكون بها المنظمة كنظام اجتماعي،يأخذ بعين الاعتبار الموارد والوسائل المحدودة،ليصل إلى أهدافه دون بذل جهد مفرط من جانب أعضائه،و المعايير المستخدمة لتقييم الأداء من قبلهما هي:الإنتاجية،المرونة،و درجة التوترات بين المنظمات[21]، و عليه نستخلص أن الاداء هو "مقارنة الاداء الفعلي بالمعايير المستهدفة و تحليل الانحرافات بين الاداء الفعلي و المعايير الموضوعة و اتخاذ الاجراءات التصحيحية التي تقلل من الانحرافات أو تمنع حدوثها"،أي هو العملية المستمرة التي تمكن من تحديد كفاءة و فعالية المنظمة وفقا للمعايير المحددة و اتخاذ القرارات المناسبة"[22]،و عليه مكونات الأداء كما يلي:

الفعالية:رغم اختلاف تعاريفها إلا أن معظم الباحثين يتفقون على كون الفعالية عمل الأشياء الصحيحة،اذ تمثل الفعالية جملة النتائج المحققة على الاهداف،اي الادارة العمومية ستكون فعالة إذا استطاعت تحقيق الأهداف التي تعمل الأجهزة الحكومية على تطويرها،وتتوقف تلك المجموعة من المؤشرات على □بيعة نشاط و اهداف كل وحدة تنظيمية.

الكفاءة:تمثل النتائج المحققة على الوسائل المستخدمة لتحقيقها،اي الادارة العمومية تكون كفؤة إذا استخدمت الموارد المتاحة بكفاءة في كل جهاز حكومي،حيث تتضمن هذه المجموعة نسبة التكاليف الاجمالية الى بعض المخرجات المحددة التي يقدمها الجهاز ويعبر ذلك بشكل أساسي عن تكلفة الخدمة التي يقدمها هذا الجهاز.[23]

الملائمة و الاقتصاد:هي ترجمة للتخصيص الأمثل للموارد وهي تظهر كمشكلة للعلاقة بين الأهداف و الوسائل،فالأهداف(من حيث المستوى والجودة)في علاقة مع الوسائل الموجودة أو مدى قابلية هذه الموارد للتعبئة في وقت قصير،بمعنى آخر الملائمة هي عملية تحويل المدخلات الى مخرجات و بأقل تكلفة[24].

التعريفات السابقة للأداء تميل للتركيز على حجم الكفاءة و الفعالية،بإظهار النتائج المالية كمقياس أساسي للأداء،إلا أنه وفي وقت لاحق،تطور مفهوم الاداء،وخصوصا مع ظهور بطاقات الأداء المتوازن Norton & Kaplan سنة 1992والتي تشمل ليس فقط وجهة النظر المالية،ولكن أيضا وجهة النظر الداخلية للأداء،من منظور العملاء والابتكار ومنظور التعلم،اي وفق الطرح الذي قدمه Norton & Kaplan يمكن التعبير عن الأداء من خلال مجموعة متوازنة من المعلمات التي تصف النتائج والعمليات لتحقيقه،اذ يتم تحقيق الأداء بالمنظمة بناءًا على تحقيق التوازن والارتباط بين أربع قوى على الأقل و هي : (1)كفاءة العمليات التسييرية و الإنتاجية،(2)التركيز على المتطلبات التي يجمع عليها أصحاب المصلحة،(3)رضا العملاء و المستخدمين،(4)قدرة المنظمة على النمو و التطور من خلال تدريب موظفيها و ارضائهم،و رفع مستوى الابتكار ،مع العمل على اغتنام الفرص و حسن استخدامها،وعليه التطور الذي عرفه مفهوم الاداء يدل على تعدد المحاولات لتحديد الأداء بشكل عام، وتطبيق مفهومه الاقتصادي على مختلفة انواع المنظمات،و لتجمع الادبيات النظرية خلال السنوات الثلاثين الماضية ان مفهوم الاداء يشمل و بكل اشكال المنظمات مايلي:(1) الأداء يتعلق بهدف المنظمة،(2)يجب أن يعكس الأداء أيضًا الإنجازات المتعلقة بالموارد التي تستخدمها المنظمة،(3)يجب أن يؤخذ الأداء بالاعتبار البيئة التي تعمل فيها المنظمة،و بهذا يعكس المكون الأول للأداء مهمة المنظمة،و الثاني مدى جودة إدارة المنظمة لمواردها،أما الثالث فيشير إلى قدرة المنظمة على التكيف مع سياق العوامل الخارجية[25]،و عليه الاداء بالإدارة العمومية لم يعد يهتم فقط بالجانب المالي بل تعداه الى البعد الاجتماعي،البيئي،و الاخلاقي،لان الادارة العمومية أُدخلت عليها اصلاحات و □رق تسييرية جديدة لتحديثها، نجم عنها شبكة علاقات،و عقود معقدة ظاهرية و با□نية تجمعها بأصحاب المصلحة ،ليصبح الاداء بهذه المرحلة هو المحدد لدرجة رضا اصحاب المصلحة الداخليين و الخارجيين و يمر قياسه بالمراحل التالية:(1)تحديد النتائج المحتمل تحقيقها لكل □رف من ذوي المصلحة،(2)تحديد تطلعات اصحاب المصلحة،(3)السعي لتحقيق التوازن بين أصحاب المصلحة لرفع الحافز لديهم.

الادارة العمومية و لرفع أدائها يجب أن تنطلق من بيئتها التنظيمية الداخلية نحو الخارجية ،ما يعني وجوب تحقيق الوجه الداخلي للأداء الذي يتجه نحو العمليات المفتاحية و هي ،ارضاء المستخدمين،العمل على النوعية،و خلق القيمة ،و حدد اليات هذا الوجه من الاداء John Saunders سنة 1993 بمختصر خمس من " F" و المتمثلة في **F**ocus أي التركيز على رضا المستخدمين،**F**ast سرعة الاستجابة لاحتياجات أصحاب المصلحة،**F**lexible و يشير به الى ضرورة مرونة المنظمات العمومية،**F**latton ما يعني اعادة هيكلة السلم التنظيمي مع تطوير التبادلات الافقية به،أي تسطيح الهيكل التنظيمي (Aplatissement de la structure organisationnelle)،**F**un أي خلق جو ملائم للعمل[26]،و مجموع هذه المختصرات يهدف الى تحقيق الاداء الداخلي بالإدارة العمومية،و الذي بدوره يغطي تأثيره على أنشطها الخارجية ،أي الوجه

الخارجي للأداء بها[27]،و زاد الاهتمام بهذا المفهوم بحلول سنة 1997،حيث عرفه Marcel Le petit بأنه:" مقصد (أو هدف) يضم أبعاد و هي اقتصادية ،اجتماعية ،مجتمعية ،مالية وبيئية،التي تهم كل من المنظمات والمجتمعات الانسانية،من الموظفين و المواطنين[28]،أما مركز المدراء الشباب للمؤسسات فيرى أن الاداء الشامل يشمل ثلاثة أبعاد و هي :

الاداء الاقتصادي:يعكس ثقة أصحاب المصلحة بمقاييس الميزانية و جدول الحسابات.

الاداء الاجتماعي:يعكس وضعية الموظفين داخل المنظمة.

الاداء البيئي:و هو الجانب الذي يعكس اهتمام المنظمة اتجاه حماية البيئة و الحفاظ عليها[29].

الخطوط القاعدية الثلاثة Triple Bottom Line المذكورة أعلاه،و التي تشمل الاداء الاقتصادي،الاجتماعي ،و البيئي،تمثل القاعدة الاساسية التي تعتمد عليها المنظمة في خلق التنمية المستدامة[30]،و تبني هذه القاعدة وفق المنهج التالي:

الجدول رقم (01): الخطوط القاعدية الثلاثة

	الاساس البيئي	الاساس الاجتماعي	الاساس الاقتصادي
المدير السياسي	▪ الإدارة البيئية. ▪ الاستثمار من أجل البيئة. ▪ الإستراتيجية البيئية. ▪ السياسة البيئية. ▪ توفير الطاقة.	▪ السياسة الاجتماعية. ▪ **الأداء الاجتماعي**. ▪ المؤشرات الاجتماعية.	▪ السياسة الاقتصادية. ▪ الاستثمار المسؤول. ▪ التقارير المالية. ▪ الاستثمار الخالق للقيمة.
المدير التسييري	▪ التكيف مع،و لأجل البيئة. ▪ العلاقات مع أصحاب المصلحة. ▪ دمج معايير الاداء.	▪ تحسين ظروف الحياة بالعمل. ▪ إثراء الأنشطة. ▪ تدريب الموظفين. ▪ التواصل الداخلي والخارجي.	▪ استعادة التكاليف الخفية. ▪ التمويل الذاتي للمسؤولية الاجتماعية. ▪ **الأداء الاقتصادي**.
مدير العمليات	▪ الإدارة البيئية. ▪ لوحة تحكم الإدارة الإستراتيجية. ▪ **الأداء البيئي**. ▪ تخطيط العمل الاستراتيجي.	▪ إدارة ظروف الحياة بالعمل. ▪ أدوات إدارة المسؤولية الاجتماعية. ▪ إدارة الوقت والتخطيط. ▪ إدارة الكفاءات. ▪ التفاوض على الأهداف.	▪ مراقبة التسيير على المستوى الاقتصادية و الاجتماعية. ▪ مؤشرات التوجيه الاقتصادي. ▪ التوازن الاقتصادي و التوفيق بين المشاريع.

المصدر: Floriane BOUYOUD , LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES», THÈSE POUR L'OBTENTION DU TITRE DE DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION, (CNAM) , AVRIL 2010,p98 .

في حين يرى S.BREVZARD أن المعنى الكامل للأداء الشامل لا يتحقق الا اذا اضفنا البعد الرابع،و هو **الاداء المُجتمعي** الذي يعكس سياسة المنظمة التنموية و التطويرية اتجاه المجتمع المتواجدة به[31]،والتي يقترح Carroll سنة 1979 بأن تحتفظ بثلاثة أبعاد و هي:

البعد الأول:يتوافق مع الاهداف الغايات التي تسعى المنظمة الى تحقيقها من خلال انتهاجها لمقاربة المسؤولية الاجتماعية،و التي لا تقتصر فقط على تحقيق الربحية الاقتصادية والامتثال للالتزامات القانونية،بل تتعداه الى استخدام السلوك الأخلاقي بما يتوافق مع المعايير الاجتماعية،و تقديم الأعمال الخيرية و الطوعية حسب توقعات أصحاب المصلحة .

البعد الثاني:يتوافق مع الحساسية و الاستجابة المجتمعية،و التي تتلاءم و المنهج المسؤول اجتماعيا الذي تتخذه المنظمة اتجاه أصحاب المصلحة ان كان تشاوري،تعاوني،دفاعي،أو مراقب و حذر،و يتم قياسه وفقًا لأربعة مؤشرات و هي **الرفض** و الذي تعارض فيه المنظمة أي تعديل على منهاجها و مبادئها،أما **التحدي** فَيُعليها قانونا،و **التكيف** يدل على موقف أكثر تقدمية من المنظمة اتجاه أصحاب المصلحة ،و ليكون في الاخير **التوقع** و الذي يسمح للمنظمة أن تأخذ موقعها الاصلي الريادي.

البعد الثالث:يقدم منظور أكثر واقعية،و يضم قائمة غير شاملة بالمجالات التي يمكن فيها ممارسة المسؤولية الاجتماعية،اعتمادا على فترة معنية و قطاع النشاط الذي تعمل فيها المنظمة،كما يرتبط أكثر تحديدًا بالمسائل المتعلقة بالبيئية،أصحاب المصلحة،أو جودة الخدمة أو المنتج و السلامته[32].

اذن الأداء الشامل متعدد الأبعاد،وينتج عن التفاعل بين الأبعاد الثلاثة لتنمية المستدامة المتضمنة للمسؤولية الاجتماعية على مستوى المنظمة،و هو ما أكده Gomez من خلال رحه أن حق الاجيال القادمة يكون من خلال اعتماد أداء المنظمة على تحقيق التنمية المستدامة و المسؤولية الاجتماعية ،التي تضمن التسيير الاستراتيجي لها على المدى البعيد[33].

3.الاطار التطبيقي

منهج البحث :وفقا لطبيعة الدراسة اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي،و استخدم الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات.

مجتمع و عينة الدراسة : يتألف مجتمع الدراسة من موظفي بلدية سعيدة كإدارة عمومية محل للدراسة ،وقد تم توزيع 80 استمارة على جميع المستويات الادارية بالبلدية و لكل أصناف التوظيف بها،ليسترجع منها 63 استمارة صالحة للتحليل،أي ما يعادل 78,75% من الاستمارات الموزعة،و هو عدد مقبول احصائيا و ذلك لان حجم العينة يتجاوز 30 فردا.

أداة الدراسة: تم بناء الاستبيان لمعالجة متغيرات الدراسة،بحيث خصص حيز من الاستبيان لخصائص العينة الديموغرافية (الجنس،السن،المستوى التعليمي،الرتبة،الخبرة)،و 37 فقرة مقسمة الى 5 مجالات،و هي بدورها موزعة على محورين :

- **ور الأول**:المتغير المستقل **المسؤولية الاجتماعية** (الداخلية،و الخارجية)،و يتكون من 13 فقرة.
- **ور الثاني**:المتغير التابع **الاداء الشامل**(الاقتصادي ، الاجتماعي، و البيئي)،و يتكون من 24 فقرة.

كما تم استخدام مقياس ليكارت المتدرج ذي النقاط الخمسة لقياس العبارات وهو كالتالي:

الجدول رقم(02): مقياس الإجابة على الفقرات

التصنيف	موافق	موافق الى حد ما	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	05	04	03	02	01

3. 1 التحليل الاحصائي :

أستخدم برنامج الحزمة الاحصائية SPSS لتحليل بيانات الدراسة،حيث حسبت النسب المؤوية و التكرارات لوصف عينة الدراسة،كما استخرج معامل الثبات الداخلي (ألفا كرونباخ) لمجالات الدراسة و الاستبيان ككل،و حسبت المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاتجاه العينة نحو أبعاد الدراسة،فضلا عن ذلك اجري تحليل الانحدار الخطي البسيط و الذي اظهر (F-Test)و (T. Test) لدراسة أثر المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية على الاداء الشامل بالبلدية كمتغير تابع.

ثبات الأداة :تم استخدام ريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان وقد بين جدول رقم (03)أن معاملات الثبات مرتفعةعلى مستوى جميع مجلات الاستبيان و التي بلغت في المجموع 0,9،أي أكبر من قيمة ألفا كرونباخ المعيارية 0.6 %،و هي نسبة مقبولة ببحوث الادارة،كما انه يتميز بمعامل صدق عال جدا بلغ 0,9486 ما يدل على صدق مختلف بياناته،غير أنه و من خلال المجالات نلاحظ تراجع الثبات بالمجال الاجتماعي ليبلغ 0,566 أي أقل من 0,60 ،غير أن برنامج SPSS لم يؤشر لحذف اي فقرة من فقرات هذا المجال لرفع ثبات الاستبيان ،كما انه لم يؤثر على الثبات العام له.

جدول رقم (03):معامل الثبات طريقة والفا كرونباخ

ا ور	المجال	عنوان المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
ا ور الاول: المسؤولية الاجتماعية	المجال الاول	المسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصلحة الداخليين	07	0,786	0 ,886
	المجال الثاني	المسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصلحة الخارجيين	06	0,668	0,817
ا ور الثاني:إدارة الاداء الشامل	المجال الثالث	الاداء الاقتصادي	06	0,835	0,913
	المجال الرابع	الاداء الاجتماعي	12	0,566	0,752
	المجال الخامس	الاداء البيئي	06	0 ,824	0,907
جميع الفقرات			37	0,900	0,948

المصدر: مخرجات برنامج SPSS حول استبانة البحث.

3 .1.1.تحليل خصائص عينة الدراسة:

الجدول رقم (04):خصائص عينة الدراسة من حيث مجموعة المتغيرات التالية:

الخصائص		التكرار	النسبة المئوية
الجنس	الذكر	33	52 .4
	الانثى	30	47.6
السن	[20 .30]	23	36.5
	] 31 . 40[	20	31.5
	]41 . 50]	20	31.5
المستوى التعليمي	متوسط	03	04.8
	ثانوي	19	30.8
	جامعي	41	65 .1
الرتبة	مستوى التصميم البحث و الدراسات	11	17.5
	مستوى التطبيق	30	47.6
	مستوى التحكم	19	30.2
	مستوى التنفيذ	03	04.8
سنوات الخبرة	[01 .05]	29	46.0
	]06 .10]	27	42.9
	اكثر من 10 سنوات	07	11.1

المصدر: مخرجات برنامج SPSS حول استبانة البحث.

أظهرت نتائج الجدول أعلاه تحليل الخصائص الشخصية و الوظيفية للعينة المبحوثة و المكونة من 63 موظف ببلدية سعيدة،بحيث دلت على ما نسبته 4. 52 % من العينة المستجوبة ذكور،أما التمثيل النسوي كان أقل من ذلك بنسبة 47.6 %،أما الفئة العمرية الأكثر شيوعا هي ما بين 20 سنة الى 30 سنة بنسبة 36.5 %،ما يدل على تميز العينة المدروسة بالشباب و التي تكون أقرب من الفئات العمرية الاخرى للحس بالمسؤولية الاجتماعية الداخلية و العمل على تطبيق مبادئها الخارجية خاصة اتجاه مستخدمي البلدية من موا□نين،بينما المؤهل العلمي الغالب على العينة المدروسة هو المستوى الجامعي بنسبة 1. 65 %،و هو

عامل ايجابي يمكنهم من المطالبة من تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية داخل البلدية من شفافية بالتوظيف،العدالة بالتقييم،احترام حق المرأة العاملة،تقليل عامل التحرش الجنسي،مع تفهم لحقوق ذوي الاحتياجات الخاصة للعاملين معهم،كما أن مدى الخبرة العملية الأكثر انتشارا بين حجم العينة هو مابين سنة و 05 سنوات خبرة بنسبة 46 % ،و هو ما يؤكد ان اغلبية العينة المدروسة ضمن الفئة الشابة و بمؤهل جامعي و خبرة قليلة ،تعمل ضمن المستوى التطبيقي بنسبة 47.6 % ،اذ هو مستوى للمجموعة (ب) ما بين الصنفين التاسع و العاشر ،المخصصة لمستويات البكالوريا زائد سنتين من التكوين كاملتين،أو شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية،أو البكالويا زائد ثلاث سنوات من التكوين[34] .

3 .1. 2 .تحليل فقرات الدراسة:

لتحديد واقع التزام بلدية سعيدة بمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه كل من أصحاب المصلحة الداخليين و الخارجيين ،و كذا مستوى الاداء الشامل المحقق بها ،اعتمد الباحثين على مقياس ليكرت الخماسي بحيث تعتبر درجة الواحد أدنى درجة،و عليه تصبح لدينا أربعة فئات و هي: (1- 2) ،(2-3)،(3-4)،(4-5)،و عند تقسيم عدد الفئات على عدد الدرجات يصبح 5/4=0,80 و هو قيمة كل فئة ،لتصبح قيم الاجابات كالتالي:

درجة متدنية	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة مرتفعة	درجة مرتفعة جدا
[1,79- 1]	[2,59 - 1,80]	[3,39- 2,60]	[4,19- 3,40]	[5 -4,20]

اجابة السؤال الاول: ما مدى التزام البلدية بمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه أصحاب المصلحة الداخليين؟

الجدول رقم (05):المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصلحة الداخليين(أداة الدراسة مرتبة تنازليا)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
03	تتوفر البلدية على ثقافة عمل المرأة،مع منحها العطل المدفوعة الاجر خلال فترة الولادة.	05	0.779	05	مرتفعة جدا
02	توفر البلدية التوظيف لأصحاب الاحتياجات الخاصة .	04	1.361	04	مرتفعة
04	توفر البلدية الكشف الدوري و الرعاية الصحية لجميع الموظفين بالتساوي دون استثناء.	04	1.276	04	مرتفعة
01	تسعى البلدية لاستقطاب الموظفين بنزاهة و شفافية،لتحقيق تكافؤ الفرص.	03	1.459	03	متوسطة
05	يوجد لدى البلدية برنامج منهجي مستمر لتقييم مهارات الموظفين تراعي فيه الموضوعية العدالة،الشفافية،و المساواة.	03	1.349	03	متوسطة
07	تعترف البلدية بالنقابات العمالية و تنسق معها لتحديد احتياجات الموظفين و مراعاتها.	03	1.330	03	متوسطة
06	تمنح البلدية مكافآت خاصة للموظفين المتميزين من اجل تشجيعهم	02	1.301	02	قليلة

المصدر: مخرجات برنامج SPSS حول استبانة البحث.

الجدول أعلاه يظهر مدى التزام البلدية بمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه أصحاب المصلحة الداخليين بها ،اذ سجل أعلى متوسط و هو 05 للفقرة التي تؤكد أن البلدية ملتزمة اتجاه توظيف المرأة بضمان المساواة لها مع الرجل ،كما تمنحها العطل المدفوعة الاجر خلال عطل الولادة،فضلا على أن البلدية توفر لذوي الاحتياجات حق التربص و التوظيف بمصالحها عملا بمبدأ المساواة المنصوص عليه من قبل الدستور الجزائري بمادته 32 و التي مفادها:" كل المواطنين سواسية أمام القانون،و لا يمكن أن يُتذرّع بأيّ تمييز

يعود سببه إلى المولِد،أو العِرق،أو الجِنس،أو الرّأي،أو أيّ شرط أو ظرف آخر،شخصيّ أو اجتماعيّ"،و أيضا عملا بالمادة 72 من الدستور المعدل في فبراير 2016 و التي تنص على أن : "تعمل الدولة على تسهيل استفادة الفئات الضعيفة ذات الاحتياجات الخاصة من الحقوق المعترف بها لجميع المواطنين،وإدماجها في الحياة الاجتماعية و عملا أيضا بمقتضى القانون رقم 02-09 المؤرخ 8 ماي 2002 المتعلق بحماية الأشخاص المعوقين وترقيتهم،منح الحق لذوي الاحتياجات الخاصة بالعمل،بحيث تنص المادة 23 على ما يلي: " يتم إدماج الأشخاص المعوقين و اندماجهم،لاسيما من خلال ممارسة نشاط مهني مناسب أو مكيف يسمح لهم بضمان استقلالية بدنية واقتصادية"،و هذا من منطلق تطبيق "فرصة العمل المتساوية"،كما تُجمِع العينة المدروسة و بمتوسط حسابي يساوي 04 و يحقق درجة الموافقة على أن البلدية توفر لهم الكشف الدوري و الرعاية الصحية بالتساوي دون استثناء،كما التزمت العينة بالحياد و ذلك بمتوسط حسابي يساوي 3 حول اليات استقطاب البلدية لموظفيها بما يحقق تكافؤ الفرص،النزاهة و الشفافية،كما أجمع معظم افراد العينة بالحياد حول اليات التقييم المستمر لمهاراتهم و اذا ما كانت تراعى بها الشفافية،كما أنه و بمتوسط يساوي 3 يعادل الحياد و يحمل تصريح ضمني بعدم قبول افراد العينية لمحتوى الفقرة رقم 07 التي تفيد أن البلدية تعترف بوجود نقابات عمالية و تنسق معها لتحديد احتياجات الموظفين و مراعاتها،لتأتي الفقرة رقم 06 و بمتوسط حسابي يساوي 02 يحمل رفض أفراد البلدية لفحواها ،ما يدل على ضعف نظام المكافآت بالبلدية و المخصصة للموظفين المتميزين من اجل تشجيعهم.

إجابة السؤال الثاني:ما واقع المسؤولية الاجتماعية بالبلدية نحو أصحاب المصلحة الخارجيين؟

الجدول رقم (06):المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصلحة الخارجيين(أداة الدراسة مرتبة تنازليا)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
10	تفتح البلدية مجال التربص لطلبة الجامعات و مراكز التكوين المهني.	05	1.211	05	مرتفعة جدا
11	تمنح البلدية بانتظام اعانات للجمعيات الناشطة و الفئات المعوزة على مستوى اقليمها.	05	0.954	05	مرتفعة جدا
09	تعمل البلدية على توفير الخدمات الاساسية للمواطن (نقل عمومي ،صحة ،تعليم،و الامن).	04	1.382	04	مرتفعة
12	تدعم البلدية صغار الممولين و تشجعهم بالتعامل معهم ضمن الصفقات العمومية.	04	1.194	04	مرتفعة
13	تعتمد البلدية على مراكز الردم الحديثة لتقليص النفايات(المنزلية،الصلبة).	04	1.128	04	مرتفعة
08	وضعت البلدية قنوات اتصال حديثة كصفحة واب،خط هاتف مجاني،موجهة للمجتمع تهتم باستفساراتهم و احتياجاتهم و لتقييم و تقويم ادائها الخدماتي.	02	1.423	02	قليلة

المصدر: مخرجات برنامج SPSS حول استبانة البحث.

الجدول أعلاه و من خلال متوسطات الفقرات التي يتضمنها،يحمل الاجابة حول التساؤل الثاني:ما واقع المسؤولية الاجتماعية بالبلدية نحو أصحاب المصلحة الخارجيين؟،ليُسَجل أعلى متوسط حسابي ليساوي 05 و يؤكد التزام البلدية اتجاه طلبة الجامعات و متربصي مراكز التكوين المهني ،بفتحها لهم المجال للتربص و التكوين،أما الفقرة 11 فمتوسطها يساوي 05 و يدل على التزام

البلدية اتجاه الشرائح الهشة من المجتمع بتقديمها لهم المعونات ضمن المناسبات مثل قفة رمضان،الختان،... و غيرها فضلا على أنها تدعم الجمعيات الناشطة ضمن اقليمها،أما من ناحية دعم البلدية للمجتمع ككل فهي تحقق القبول بمتوسط حسابي يساوي 04 للفقرات رقم (09)،(12)،(13) حول التزام البلدية بتوفير الرعاية الصحية،التعليم،النقل ،و جمع النفايات المنزلية،أما الفقرة رقم (08) و بمتوسط حسابي يساوي 02،و في إطار اجماع العينة المستجوبة على عدم القبول أكد ضعف استخدام البلدية لوسائل التواصل الحديثة كصفحات الواب،خط الهاتف المجاني للتواصل مع أصحاب المصلحة الخارجيين من مستخدمين،مواطنين ، اعلام،جمعيات،دوائر حكومية أخرى،حول استفساراتهم و احتياجاتهم و ايضا لتقييم و تقويم ادائها الخدماتي.

اجابة السؤال الثالث:ما واقع الاداء الاقتصادي المحقق بالبلدية؟

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
19	تسدد البلدية مستحقات الموردين،المقاولين،البنوك،و الضمان الاجتماعي في الوقت المناسب	04	1.270	04	مرتفعة
17	تعمل البلدية على زيادة ايراداتها بما لا يمس أو يثقل كاهل المواطن	04	1.170	04	مرتفعة
14	تراجع النفقات الخاصة بالتسيير و التجهيز لاعتماد سياسة ترشيد النفقات،و اعادة تخصيص الموارد بين الانشطة و مشاريع البلدية.	04	1.158	04	مرتفعة
18	تحصل البلدية بفضل التزام موظفيها بالصرامة ايرادات كافية تحقق لها الاستقلالية عن السلطة المركزية.	04	1.119	04	مرتفعة
15	زاد اعتماد مبدأ الإفصاح والشفافية في اعداد وتنفيذ الموازنات من تراجع الانفاق غير ممنهج.	04	1.033	04	مرتفعة
16	تراجع حالات الاختلاس و زيادة تحصيل البلدية للموارد المالية.	03	1.251	03	متوسطة

الجدول رقم (07):المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للأداء الاقتصادي (أداة الدراسة مرتبة تنازليا)

المصدر:مخرجات برنامج SPSS حول استبيان البحث.

الجدول رقم (07) يضم فقرات دالة على بعض مؤشرات الاداء الاقتصادي ،و نجد منها الفقرة رقم (19) التي متوسطها حسابي مرتفع يدل على القبول بأداء البلدية اتجاه المقاولين ،الموردين،و الضمان الاجتماعي بسبب تسديدها لمستحقاتهم في الوقت المناسب،أما الفقرة رقم (17) بمتوسط حسابي يساوي 04 تؤكد مراعاة البلدية للحالة الاجتماعية للمواطنين أثناء فرض الغرامات و العقوبات على المخالفين منهم،كما أن الفقرتين رقم (14) و (15) و بمتوسطين حسابين يساويان 04 يؤكدان تغير الوجهة التسييرية لموارد البلدية باعتماد المسيرين على مبدئي الإفصاح والشفافية في اعداد وتنفيذ الموازنات،مع التزامهم بترشيد الانفاق العام من خلال التقليل من مصاريف التسييرية و توجيهها الى الاستثمار،في حين حققت الفقرة رقم (16) متوسط يعادل التوسط بخصوص تراجع حالات الاختلاس و زيادة تحصيل البلدية للموارد المالية.

اجابة السؤال الرابع:ما مستوى الاداء الاجتماعي الذي حصلته البلدية؟

الجدول رقم (08):المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للأداء الاجتماعي (أداة الدراسة مرتبة تنازليا)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
22	تطورت استعداد و قابلية الموظفون لتوجيه المواطنين و الاجابة على استفساراتهم بلهجة مفهومة ،و بدون محسوبية و باحترام.	05	1.099	05	مرتفعة جدا
23	تتوفر البلدية على أماكن للانتظار مزودة بلوحات ارشادية و أروقة مخصصة لكبار السن و المعاقين،و شكل جيد للاستقبال من قبل الموظف العمومي.	05	1.003	05	مرتفعة جدا
27	تنتشر الملحقات الادارية للبلدية على نطاق يحقق تقريب الخدمة من المواطن.	05	0 .777	05	مرتفعة جدا
25	تراجع غيابات رؤساء المصالح و الموظفين بسبب التزامهم اتجاه لمصلحة العامة.	04	5.067	04	مرتفعة
21	زاد حجم الوثائق المستخرجة من مصالح البلدية خالية من الاخطاء.	04	1.259	04	مرتفعة
29	ارتفاع حجم الاعانات السنوية التي تقدمها البلدية للجمعيات الخيرية،والطبقات الفقيرة بمختلف المناسبات رمضان،الختان(...	04	1.246	04	مرتفعة
20	زيادة أيام استقبال المواطنين من قبل المجلس الشعبي البلدي.	04	1.181	04	مرتفعة
24	ارتفاع عدد الوثائق الالكترونية المطلوبة و المستخرجة عبر الانترنت.	04	1.148	04	مرتفعة
31	تطورت البنى التحتية على مستوى البلدية و زادت المرافق العمومية بها مثل : مؤسسات التعليم،المصالح الصحية،و الطرق.	04	1.128	04	مرتفعة
28	زاد عدد موظفي البلدية من ذوي الحاجات الخاصة،و المتربصين المدمجين على مستوى مصالحها.	04	1.114	04	مرتفعة
26	تراجع حالات الانسداد بالمجلس الشعبي البلدي لإدراك أعضائه واجباتهم نحو المجتمع	04	1.112	04	مرتفعة
30	زاد التزام المقاولين و الموردين بالمواعيد اتجاه البلدية.	04	0.900	04	مرتفعة

المصدر: مخرجات برنامج SPSS حول استبيان البحث.

الجدول أعلاه يوضح مستوى الاداء الاجتماعي الذي تحصله البلدية من وجهة نظر أصحاب المصلحة الداخليين،بحيث دلت الفقرة رقم (22) بمتوسط حسابي مرتفع جدا يساوي 05 يؤكد قابلية الموظفون لتوجيه المواطنين و الاجابة على استفساراتهم بلهجة مفهومة ،و بدون محسوبية و باحترام،لضمان شكل استقبال جيد ،أما الفقرتين رقم (23) و (27) و بمتوسطين حسابين مرتفعين جدا تؤكدان على اهتمام البلدية بمستخدميها،بحيث توفر لهم الملاحق الادارية الكافية مقارنة بالكثافة السكانية التي تحملها البلدية من أجل تقريب خدمتها من المواطن،فضلا على أنها تضم أماكن للانتظار مزودة باللوحات الارشادية و الأروقة المخصصة لكبار السن و المعاقين،أما من جانب الاداء التنظيمي نجد متوسطات حسابية كلها تساوي 04 ،اذ تدل على القبول و الرضى من قبل أصحاب المصلحة الداخليين على أدائهم التنظيمي ،بحيث يؤكدون تراجع حالات الانسداد بالمجلس الشعبي البلدي على مستوى بلدية سعيدة ،و زيادته لأيام استقبال المواطنين تأكيدا منه لالتزامه أمام المجتمع الممثل له،أما من جانبهم الموظفين أكدوا على التزامهم الوظيفي بتراجع عدد غياباتهم غير المبررة،كما يفندون كثرة الاخطاء بالوثائق المستخرجة لتمكنهم من

التقنيات و البرمجيات التي يعملون بها،و هذا تماشيا مع البرامج الاصلاحية المسطرة لعصرنة الادارة العمومية و تكوين موظفيها،و هو ما يرفع ايضا من حجم الوثائق المستخرجة مباشرة من البلدية او المطلوبة عبر الانترنت كبطاقة التعريف الوطنية و جواز السفر،مع تقليص مدة تحصيل الخدمة من قبل طالبها،و من جانب اخر تؤكد العينة المبحوثة أن التزام البلدية اتجاه اصحاب المصلحة الخارجيين يعزز التزامهم معها مثل المقاولين و الموردين.و هذا ما يؤكده ارتفاع المتوسط الحسابي للفقرة رقم (30).

اجابة السؤال الخامس: ما هي حدود الاداء البيئي الموقعة بالبلدية؟

الجدول رقم (09):المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للأداء البيئي (أداة الدراسة مرتبة تنازليا).

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
35	الاعتماد على الطاقة الشمسية للإنارة العمومية و تسيير مرافق البلدية.	04	1.250	04	مرتفعة
34	زاد عدد المساحات الخضراء و الحدائق بالبلدية.	04	1.197	04	مرتفعة
36	قللت البلدية الاثار البيئية المتعلقة بتدوير مياه الصرف الصحي و اعادة تصفيتها.	04	1.189	04	مرتفعة
32	زادت البلدية من الدوريات اليومية و معدات جمع النفايات المنزلية.	04	1.112	04	مرتفعة
33	تستخدم البلدية التكنولوجيا الحديثة لتطوير أدائها و تقليص استهلاك الموارد الورق،الوقت،و الجهد.	03	1.214	03	متوسطة
37	فتحت البلدية حظائر عمومية للسيارات عند مداخل المدينة للتقليل من التلوث الضجيجي و خلق مصدر للموارد جديد.	02	1.148	02	منخفضة

المصدر:مخرجات برنامج SPSS حول استبيان البحث.

الجدول أعلاه و من خلال فقراته يوضح حدود الاداء البيئي الموقعة على مستوى بلدية سعيدة،اذ و سعيا من طرف هذه الاخيرة لتغير شكل الطاقة المستخدمة بالبلدية ،و تقليص الانفاق التسييري بها،توجهت للاعتماد على الطاقة الشمسية كمصدر بديل،بحيث خلال سنة 2018 تمكنت من تزويد 7 مدارس بالطاقة الشمسية،فضلا على تزويد 193 مدرسة بكل ولاية سعيدة بنظام التسخين بالطاقة ذاتها،و بنفس الاطار قامت البلدية باعتماد الانارة العمومية بالطاقة الشمسية بمدخلها الغربي الرابط بين الربا حية،عين الزرقاء و سعيدة،و من جانب اخر للأداء البيئي بذات البلدية يدل ارتفاع متوسط الفقرة (34) على زيادة المساحات الخضراء على مستوى البلدية سواءً الترفيهية ،أو الجمالية من خلا تنفيذها لمشاريع الجزائر البيضاء و حرص على استمراريتها،و بنفس المجال اهتم المجلس الشعبي البلدي بتهيئة الغابات المجاورة للبلدية كمتنزهات و أماكن جذب سياحي و منها:(غابة سعيدة القديمة)،أما من جانب تدوير مياه الصرف الصحي و اعادة تصفيتها ، يوجد على مستوى اقليم البلدية 04 محطات مخصصة لذلك ،كما قامت بلدية سعيدة و في نفس الاطار بتهيئة الواد الذي يقطعها ،دون اهمال الجانب الحضري المجاور له،أما الفقرة رقم (32) تؤكد التزام البلدية بجمع النفايات المنزلية من خلال تعاقدها مع مؤسسات خاصة تتكفل بتجميع 40 طنا من النفايات يوميا،اذ و في نفس الاطار اوجدت البلدية مركز حديث للردم التقني للنفايات لدعم المركز القديم ،فضلا على مركزين حديثين آخرين على مستوى الولاية و ذلك ببلدية الربا حية و بلدية عين الحجر،كما تبرمج البلدية أسبوعيا حملة تنظيف لحي من أحيائها الثلاثة و الخمسون،بإشراكها في ذلك للجمعيات الناشطة بمجال البيئة و جمعيات الاحياء،أما من جانب الاهتمام بالموارد و الحفاظ على البيئة فالفقرة رقم (33) و بمتوسط حسابي يساوي 03 و يعادل أداء البلدية المتوسط اتجاه اعتمادها على التكنولوجيا الحديثة من أجل تقليص استهلاك الورق،الوقت و الجهد،أما من جانب أداء بلدية سعيدة البيئي حول

التلوث الهوائي فهي تسجل متوسط حسابي ضعيف و يساوي 02 ،ما يدل على عدم اعتمادها على الحظائر خارج نطاقها الحضري للتقليل من الازدحام و التلوث الهوائي و الضجيجي،فضلا على أن البلدية تشهد نقصا بوسائل النقل العمومي الحضري و الصديقة للبيئة،ما يزيد من نسب التلوث الهوائي بها.

3 .2 .دراسة الفرضيات:

الفرضية الاولى:لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصلحة الداخليين على الاداء الشامل بالبلدية.

الجدول رقم (10):تحليل الانحدار البسيط لتأثير المسؤولية الاجتماعية الداخلية على الاداء الشامل بالبلدية.

المتغير التابع	R^2	قيمة F	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة
الاداء الاقتصادي	0.577	83.253	0 .000	0.760	9.124	0 .000
الاداء الاجتماعي	0.326	29.487	0 .000	0.571	5.430	0 .000
الاداء البيئي	0.264	21.861	0 .000	0.514	4.676	0 .000

المصدر:مخرجات برنامج SPSS حول استبيان البحث.

يظهر الجدول أعلاه أن المتغير المستقل و هو المسؤولية الاجتماعية ببعده الداخلي له أثر دال احصائيا على الاداء الشامل بأبعاده الثلاثة،بحيث جاء الاداء الاقتصادي بالمرتبة الاولى من حيث تأثره بالمسؤولية الاجتماعية الداخلية للبلدية،اذ بلغت قيمة معامل تحديده 0.577 ،و قيمة معامل انحداره 0.760 ، اي ما يدل أن المسؤولية الاجتماعية الداخلية استطاعت أن تفسر التغيير الحاصل بالأداء الشامل على مستوى البلدية بما قيمته 0.760،لتليها القوة التفسيرية للمسؤولية الاجتماعية الداخلية على الاداء الاجتماعي لتبلغ 32.6،ليأتي في المرتبة الاخيرة تأثر الاداء البيئي على مستوى البلدية بمسؤوليتها الاجتماعية الداخلية بمعامل تحديد ضعيف يساوي 0.264 ،ما يدل على وجود متغيرات أخرى مستقلة تؤثر به.

كما حققت أعلى قيمة لـ F بدراسة علاقة متغيرات الفرضية الاولى بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية بالبلدية و ادائها الشامل و التي بلغت 83.253 بمستوى دلالة يساوي 0.000،لتأكد وجود علاقة بين المتغيرات ذات معنوية عالية،و يؤكد اختبار t العلاقة ذات المعنوية العالية بين متغيري الفرضية الاولى ،و إذ جاءت نتائج دراسة الفرضية الاولى لهذا الاختبار كلها أكبر من 2 و هي على التوالي 9.124 للأداء الاقتصادي،5.430 الاداء الاجتماعي ،4.989 الاداء البيئي.

الفرضية الثانية:لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصلحة الخارجيين على الاداء الشامل بالبلدية.

الجدول رقم (11):تحليل الانحدار البسيط لتأثير المسؤولية الاجتماعية الخارجية على الاداء الشامل بالبلدية.

المتغير التابع	R^2	قيمة F	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة
الاداء الاقتصادي	0.463	52.688	0 .000	0.681	7.259	0 .000
الاداء الاجتماعي	0.361	34.469	0 .000	0.601	5.871	0 .000
الاداء البيئي	0.297	25.763	0 .000	0.545	5.076	0 .000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS حول استبانة البحث.

تشير نتائج الجدول اعلاه أن العلاقة بين متغيري الفرضية الثانية المسؤولية الاجتماعية الخارجية للبلدية و الاداء الشامل بها معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) ما يدل على رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية القائلة بوجود أثر للمسؤولية الاجتماعية الخارجية على الاداء الشامل للبلدية،إذ سجلت نتائج الفرضية الثانية أعلى قيمة لـ R^2 هي 4.63 بمستوى دلالة 0 .000،لتدل على وجود علاقة ذات دلالة معنوية مرتفع بين المسؤولية الاجتماعية الخارجية و للبلدية و أدائها الاقتصادي،بينما

بلغت قيمة معامل انحداره 0.681،أي أن تحسين البعد الاقتصادي للأداء البلدية الشامل يتطلب أن تكون البلدية مسؤولة اجتماعيا نحو أصحاب مصلحتها الخارجيين بمقدار 68.1 % ،علما ان قيمة t المحسوبة لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية الخارجية و المتغير التابع الاداء الاقتصادي بلغت 7.259 و هي أكبر من t المجدولة التي تساوي 1.671،ما يدل على علاقة ذات مستوى معنوي عالي.كما اظهر النتائج ايضا وجود دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المسؤولية الاجتماعية الخارجية و الاداء الاجتماعي بقوة تفسيرية بلغت قيمتها 0.361،و بلغت F 34.469 عند مستوى دلالة يقدر بـ 0. 000و هو ما يدل على الارتباط القريب من الوسط بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه اصحاب المصلحة الخارجيين بالبلدية و الاداء الاجتماعي لها،كما أظهر النتائج التفسيرية للفرضية الثانية وجود تأثير متوسط للمسؤولية الاجتماعية الخارجية على الاداء البيئي ببلدية سعيدة بمعامل انحدار يساوي 0.545 ،كما بلغت قيمة F 25.763 عند مستوى دلالة يقدر بـ 0.000 بالإضافة الى نتيجة اختبار t الذي بلغ 5.995 و هي قيمة أكبر من قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.000 ،ما يؤكد رفض فرضية العدم و قبول الفرضية البديلة.

4. الخلاصة: مكنتنا نتائج الدراسة من استخلاص العديد من النقاط حول واقع المسؤولية الاجتماعية ببلدية سعيدة سواء اتجاه أصحاب مصلحتها الداخليين أو الخارجيين ،و أثر ذلك على أدائها الشامل بما فيه الاقتصادي ، الاجتماعي،البيئي،حيث ترجمة المتوسطات الحسابية التزام البلدية بمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه أصحاب مصلحتها الداخليين بما يكفل لها احترام القوانين المحلية و الدولية الضامنة لحقوق الموظف العمومي ،اثناء استقطابه ،توظيفه،مساره المهني،و تقاعده،كما أكدت البلدية أيضا على ادماج ذوي الاحتياجات الخاصة ،بما يمنحهم العيش الكريم ،أما المرأة الموظفة بالبلدية فتتمتع بجميع حقوقها منها المساواة،عطل الامومة,...و غيرها ،اما البعض من النقاط فوجدنا بها تحفظ العينة المبحوثة كالتزام ادارة البلدية بأخلاقيات الادارة العمومية و التي من بينها الامانة و الشفافية بالتوظيف،العدالة بتقييم الكفاءات،فضلا عن عدم وجود محفز سواء مادي،أو معنوي للموظف الكفء او المتميز،اما من جانبها المسؤولية الاجتماعية الخارجية فالبلدية ملتزمة بها من خلال العديد من المحاور ،فالمستخدمين تعمل على توفير الخدمات لهم بأقل تكلفة و في وقت قصير،مع تهيئة اماكن استقبال لهم تليق بكل الشرائح الطالبة لخدمات البلدية،كما عمدت على نشر الملاحق الادارية بحسب الكثافة السكانية للبلدية تقريبا للخدمة من المواطن،اما من جهتهم المقاولين،الموردين فحسب العينة المبحوثة فهم يلقون كل التسهيلات الادارية،فضلا على تلقيهم لمستحقاتهم في أجالها،ما يلزمهم امام البلدية بتنفيذ الصفقات العمومية و العقود المبرمة بينهم بأجلها و وفق الشروط المطلوبة،كما للجهات الهشة و المحرومة هي الاخرى نصيب بحيث تقدم لهم المعونة بالمناسبات الاجتماعية (كالدخول المدرسي)و المناسبات الدينة (ككفلة رمضان،الختان،عيد الاضحى...)،فضلا على أنها تدعم الجمعيات الناشطة بجميع المجالات،خدمة للمجتمع ككل.

اما المستخلص من خلال الدراسة حول الاداء الشامل بالبلدية ،نلحظ توجه مسيري البلدية نحو النتائج من خلال التركيز على الجانب الاقتصادي للأداء،اما الجانب الاجتماعي للأداء فنجده متأثرا اكثر بالمسؤولية الاجتماعية للبلدية اتجاه أصحاب المصلحة الخارجيين ،منه الى المسؤولية الاجتماعية للبلدية نحو أصحاب المصلحة الداخليين،و الذي كان ليكون ضعيفا لولا التزام الموظفين و الى حد ما بأخلاقياتهم ،على الرغم من ضعف التزامها اتجاه موظفيها بعديد المجالات و التي منها نقص الشفافية بالتوظيف،عدالة التقييم،انعدام مكافأة الموظفين المتميزين،...الخ،اما الاداء البيئي بالبلدية فلا يخضع لتأثير المسؤولية الاجتماعية الداخلية عليه،بقدر ما يخضع لتأثير المسؤولية الاجتماعية للبلدية اتجاه أصحاب المصلحة الخارجيين ،لأنها تتفاعل في ذلك معهم و مدى وعيهم بالجانب البيئي،الامر الذي يؤثر على استمرارية المشاريع البيئة التي تقوم بها (تدخل الجمعيات البيئية،احترام مواعيد رمي النفايات،احترام قوانين التهيئة الحضارية بتجنب البنايات المخالفة،الاعتماد على وسائل النقل العمومي و تقليل استعمال السيارات الخاصة،...الخ).

5.الهوامش والمراجع:

1.Samuel MERCIE, UNE TYPOLOGIE DE LA FORMALISATION DE L'ETHIQUE EN ENTREPRISE : L'ANALYSE DE CONTENU DE 50 DOCUMENTS , FARGO/LATEC, Université de Bourgogne.p07

2.Chahrazad TAHRI, La responsabilité sociale de l'entreprise dans les banques : cas de la Banque Populaire, Dossiers de Recherches en Economie et Gestion , Vol 1, Numéro 4, 2015,p133.

3.ندى عبد باقر،المسؤولية الاجتماعية و علاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريسيين في كلية التربية الأساسية،مجلة كلية التربية الأساسية،العدد الثالث و السبعون،سنة 2012،ص 540.

4. ليث سعد الله،ريم سعد الجميل،المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين و انعكاسها على اخلاقيات العمل،دراسة استطلاعية لعينة أراء منتسبي بعض مستشفيات الموصل،كلية الحدباء الجامعة،مركز الدراسات المستقبلية،بحوث مستقبلية ،العدد 38،سنة 2012،ص09.

5.اسيل حمدي عثمان،بشرى هاشم مُحَّد،تأثير المسؤولية الاجتماعية في بناء و ادارة سمعة المنظمات،دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من العاملين في مصرفي الرافدين و الراشيد،مجلة الادارة و لاقتصاد،المجلد الثامن و الثلاثون،العدد مئة و اثنان،سنة 2015،ص122,

6.أحمد يوسف دودين،هاني سعيد عبده،اثر الالتزام بأخلاقيات الأعمال و المسؤوليات الاجتماعية في ظل الأعمال الإلكترونية على الأداء المالي ،دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية،ادارة الاعمال جامعة الزرقاء،جامعة كربلاء،ص 24.

7.سلمى عائشة كيحلي،و آخرون،تأثير أصحاب المصلحة على تبني البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسات العاملة في قطاع النفط في الجزائر،ورقة مداخلة بالملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات،الطبعة الثالثة،أخلاقيات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية ،المنعقد بجامعة ورقلة،الجزائر،يومي 27 و 28 نوفمبر 2017،ص 141.

8.* **حقوق الانسان**:هي الحقوق الأساسية لجميع البشر،بحيث تقوم مختلف المعايير الأخلاقية،القانونية و الفكرية على أساس أن حقوق الانسان تسمو فوق القوانين أو التقاليد العرفية و الثقافية،و تنقسم الى فئتين:الفئة الأولى تتعلق بالحقوق السياسية و المدنية،و تشمل الحق في الحياة،الحرية ،المساواة أمام القانون و حرية التعبير،كما تتعلق الفئة الثانية بالحقوق الاقتصادية،الثقافية و المجتمعية،و تشمل الحق في العمل،الغذاء،الصحة،التعليم،و الأمن المجتمعي،و نركز بجانب المسؤولية الاجتماعية للمنظمة على المواد 24،23،22 من الإعلان العالمي لحقوق الانسان.راجع الموقع التالي : وثيقة الإعلان العالمي لحقوق الإنسان،www.un.org

9.بحاش وفاء،أخلاقيات العمل كآلية لترسيخ المسؤولية الاجتماعية،مجلة العلوم السياسية و القانونية، المركز العربي الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية و السياسية و الاقتصادية،برلين،ألمانيا، المجلد 2،العدد 07،فبراير 2018،ص339.

10. سيدي مُحَّد الحمليلي،السياسة الجنائية بين الاعتبارات التقليدية للتجريم و البحث العلمي في مادة الجريمة،أطروحة دكتوراه جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان،سنة 2012،ص09.

11.Samuel MERCIER, L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique:une synthèse de la littérature, X ième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique,Faculté des Sciences de l'administration Université Laval ,Québec13-14-15 juin 200,p02 .

12. مُحَّد عبد حسين الطائي،المسؤولية الاجتماعية للشركات و أخلاقيات الأعمال،دار الثقافة للنشر و التوزيع،عمان،الأردن،الطبعة الأولى،سنة 2016،ص 64.

13.Yasmina Sahed-Granger, Anne-Laure Boncori, La traduction des attentes des Parties Prenantes en RSE en indicateurs de la Global Reporting Initiative : vers un mode consultatif de la gestion des parties prenantes, Management & Avenir, Vol 2, Numéro N° 68, 2014, p. 75,76 .

14.Denis Chabault, L'apport de la théorie des parties prenantes à la gouvernance des pôles de compétitivité, Vie & sciences de l'entreprise, Vol 1 , Numéro N° 187, 2011, p.42.

15. بن سعدة كريمة،قياس الاداء في مؤسسات الضمان الاجتماعي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء،وكالة تلمسان،أطروحة دكتوراه علوم،تخصص مالية عامة،جامعة تلمسان،سنة 2016،ص42.

16.Marcel GUENOUN; LE MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE PUBLIQUE LOCALE Etude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations intercommunales ; PhD SCIENCES DE GESTION , L'UNIVERSITE PAUL CEZANNE ; 25 Mars 2009 ,p183 .

17.بومدين يوسف،ادارة الجودة الشاملة و الاداء المتميز،مجلة الباحث،العدد 05،سنة 2007،ص 33.

18.الشيخ الداوي،تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء،مجلة الباحث،العدد 7،2010،ص 218.

19.Mohamed Ben Ali, Comment peut-on développer et gérer la performance des jeunes entreprises en phase de croissance ? : Approche théorique, International Journal of Innovation and Applied Studies ,ISSN 2028-9324 Vol. 10 ,No. 1, Jan. 2015, pp. 408.

20.صلاح عباس هادي،إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز،ورقة مداخلة بالمؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات،جامعة ورقلة،يومي 08،09 مارس 2005،ص 162.

21.Assist. Mirela-Oana Pintea; Lect. Monica-Violeta Achim; performance - an evolving concept; University Babes-Bolyai of Cluj-Napoca, Faculty of Economics and Business Administration Cluj-Napoca, Romania, p 3. , https://www.researchgate.net/publication/227367599

22.الشيخ ساوس،العربي تيقاوي،تقييم الأداء التنظيمي باستخدام أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة سونلغار،مجلة أداء المؤسسات الجزائرية،العدد 02،سنة 2013،ص 101.

23.محاد عريوة ،رابح بوقرة ،اهمية تطبيق الموازنة الصفرية في إطار الحوكمة لقياس أداء القطاع العمومي المحلي،مداخلة بالملتقى الدولي الثاني الحوكمة و التنمية المحلية ،جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعريريج ،ديسمبر 2015،ص 05.

24.زرفاوي عبد الكريم،تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية باستخدام أساليب المحاسبة الادارية . مدخل بطاقة الأداء المتوازن . دراسة حالة مؤسستي صيدال و رويبة،مجلة الاقتصاد الصناعي،العدد 11 ،ديسمبر 2016،ص 113.

25.Assist. Mirela-Oana Pintea; Lect. Monica-Violeta Achim ,Ibid, p.2, 3.

26.عبد الماليك مزهود،"**المقاربة الاستراتجية للاداء مفهوما و قياسا**"،ورقة بحثية مقدمة بالمؤتمر الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات،08 و 09 مارس 2005،ص 489.

27.Françoise Quairel. Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). COMPTABILITE, CONTROLE, AUDIT ET INSTITUTION(S), France ,May 2006. pp.06. https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00548050/document

28.Angèle Renaud, Nicolas Berland. MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES**.** COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT ,France ,May 2007,pp10 https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00544875/document

29.رشيد حفصي،تقييم الاداء المالي،الاقتصادي،و الاجتماعي،للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة،تحليل احصائي متعدد الابعاد خلال الفترة (2008 2012)،اطروحة دكتوراه تخصص مالية الاسواق،جامعة ورقلة،الجزائر،2014.2015،ص 112.

30.Assist. Mirela-Oana Pintea, Lect. Monica-Violeta Achim**, ,Ibid,**07 May 2015,p 12

31.مراد كواشي، أهمية الحوكمة في تحسين الاداء الشامل لمنظمات الاعمال،مجلة جامعة بابل،العلوم الصرفة و التطبيقية،العدد الاول،المجلد 25،سنة 2017،ص 176.

32.Christophe Germain & Stéphane Trébucq, La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions, Semaine sociale Lamy - nº 1186– 18 octobre 2004 – p 37 .

33.محمد فرعون،الأداء الشامل في المؤسسات الاقتصادية ،دراسة حالة مؤسسات الصناعية الغذائية في الجزائر،اطروحة دكتوراه علوم اقتصادية،شلف،الجزائر،سنة 2016،2017،ص 43.

34.التعليمة رقم 07 المؤرخة في 29 ديسمبر 2007،تتعلق بتطبيق النظام الجديد لتصنيف الموظفين و دفع رواتبهم. http://www.dgfp.gov.dz/circulaire-ar/3/3