

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mustapha Stambouli

Mascara



جامعة مصطفى استامبولي

معسكر

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم النفس وعلوم التربية

مخبر: البحوث الاجتماعية والتاريخية

أطروحة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم

فرع: علوم إجتماعية

العنوان:

تطوير نموذج التدقيق الاجتماعي (AUDIT SOCIAL) موجه لمسييري الموارد البشرية

تدقيق فعالية التوظيف والتكوين أنموذجا

يوم: 09 أكتوبر 2025

تقديم الطالب: رقيق خالد

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة معسكر	أستاذ محاضر - أ -	- لعجيلات يوسف
مشرفا ومقررا	جامعة معسكر	أستاذ التعليم العالي	- بلال ريم
مناقشا	جامعة وهران 2	أستاذ التعليم العالي	- عرقوب محمد
مناقشا	جامعة سعيدة	أستاذ محاضر - أ -	- مراحي عبد الكريم
مناقشا	جامعة معسكر	أستاذ محاضر - أ -	- بوفرة مختار
مناقشا	جامعة معسكر	أستاذ محاضر - أ -	- بوزار يوسف

السنة الجامعية: 2025 / 2024

الشكر

الحمد لله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل، فله الحمد والشكر
حمداً طيباً مباركاً يليق بجلاله

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى من كان له الفضل في إخراج هذا
البحث العلمي، الأستاذة الكريمة البروفيسورة "ريم بلال" لتفضلها
بالإشراف على هذه الأطروحة، والتي وجدت فيها أستاذة فاضلة
معطاءة، بذلت الجهد، وقدمت التوجيه السليم والرأي السديد، الذي
ساعدني في تخطي الكثير من الصعاب فجزاها الله عني خير الجزاء
وأملها الله بدوام الصحة والعافية.

كما أشكر مدراء ومسيري الموارد البشرية بمختلف المؤسسات
الاقتصادية على تعاونهم معنا وتقديمهم التسهيلات اللازمة لإتمام هذا
البحث.

ولا أنسى أن أشكر زملائي الباحثين وكل من أسهم، ولو بكلمة، في
إنجاز هذا العمل، فلهم مني كل الامتنان والتقدير.

الإهداء

إلى والدي الغاليين أطال الله في عمرهما وأثابهما في الدنيا
والآخرة

إلى أخي العزيز وفقه الله ورزقه من فضله

إلى أخواتي وأزواجهن وأبنائهن حفظهم الله

إلى كل زملائي وأصدقائي الأعزاء

- الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تطوير نموذج للتدقيق الاجتماعي موجه لمسيرى الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية في غرب الجزائر، مع التركيز على بناء أداة لقياس فعالية عمليتي التوظيف والتكوين. يأتي هذا البحث في إطار الحاجة إلى تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية وضمان فاعلية هذه الوظائف الحيوية لتحقيق الأهداف التنظيمية.

قام الباحث ببناء مقياسين مستقلين: الأول لتدقيق فعالية التوظيف ويتكون من ستة أبعاد رئيسية هي: سياسة التوظيف، الإعلان عن التوظيف، الاختيار والانتقاء، عملية التواصل، التكيف والتوجيه، والتقييم. والثاني لتدقيق فعالية التكوين ويشمل ستة أبعاد أيضًا: سياسة التخطيط للتكوين، تحديد الاحتياجات، تحديد الأولويات، تحديد مخطط التكوين، التنفيذ، والتقييم.

اعتمدت الدراسة على عينة مكونة من 200 مسيرًا للموارد البشرية من مختلف المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري، وقد تم استخدام منهجية النمذجة بالمعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لتحليل صلاحية وأداء المقياسين المقترحين. أظهرت النتائج أن كلا المقياسين يتمتعان بخصائص سيكومترية قوية من حيث الصدق والثبات، كما أظهرت نماذج القياس والنماذج الهيكلية جودة مطابقة عالية، مما يؤكد صلاحية النموذجين كتقنيات موثوقة ودقيقة لقياس فاعلية التوظيف والتكوين.

تقدم هذه الدراسة إسهامًا علميًا وعمليًا بتوفير أدوات تقييم حديثة تساعد المؤسسات على تحسين جودة إدارة الموارد البشرية وتعزيز أدائها من خلال التركيز على فاعلية الوظائف الأساسية التي تسهم في تطوير رأس المال البشري.

الكلمات المفتاحية: التدقيق الاجتماعي، إدارة الموارد البشرية، تدقيق فعالية التوظيف، تدقيق فعالية التكوين.

Abstract

This study aims to develop a social audit model tailored for human resources managers in economic institutions in Western Algeria, focusing on constructing a tool to measure the effectiveness of recruitment and training processes. This study addresses the need to enhance human resource management practices and ensure the effectiveness of these key functions to achieve organizational goals.

The researcher developed two independent scales: the first measures recruitment audit effectiveness with six main dimensions, recruitment policy, recruitment advertising, selection and screening, communication process, onboarding and orientation, and evaluation. The second measures training audit effectiveness encompassing six dimensions as well, training planning policy, needs identification, priority setting, training plan design, implementation, and evaluation.

The study was conducted with a sample of 200 human resources managers from various economic institutions in Western Algeria. It employed Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) to analyze the validity and performance of the proposed scales. Results indicate both scales boast strong psychometric properties concerning validity and reliability, along with excellent measurement and structural model fit, confirming the scales' suitability as reliable and precise tools for assessing the effectiveness of recruitment and training.

This research provides a significant scientific and practical contribution by offering modern evaluation tools that enable organizations to improve the quality of human resource management and enhance their performance by focusing on the effectiveness of core functions that build human capital.

Keywords: Social Audit, Human Resource Management, Audit of Recruitment Effectiveness, Audit of Training Effectiveness

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	الشكر
ب	الاهداء
ج	ملخص
د	فهرس
هـ	قائمة الجداول
و	قائمة الأشكال
01	مقدمة
الإطار النظري للدراسة	
الفصل الأول: 1 - الإطار التصوري للدراسة	
08	1.1- إشكالية الدراسة
20	3.1- فرضيات الدراسة
21	4.1- المتغيرات
23	5.1- أهداف الدراسة
24	6.1- أهمية الدراسة
25	7.1- دواعي اختيار موضوع الدراسة
26	8.1- التعاريف الإجرائية للمتغيرات
28	9.1- الدراسات السابقة
44	10.1- مناقشة الدراسات السابقة
50	خلاصة
الفصل الثاني: 2 - التدقيق الاجتماعي	
52	- تمهيد
53	1.2- نشأة وتطور التدقيق الاجتماعي
56	2.2- ماهية التدقيق الاجتماعي
56	1.2.2- مفهوم التدقيق
56	2.2.2- مفهوم التدقيق الاجتماعي
64	3.2- أهداف التدقيق الاجتماعي

67	4.2- نظريات التدقيق الاجتماعي
76	5.2- أنواع التدقيق الاجتماعي
76	1.5.2- من حيث مستويات التدقيق الاجتماعي
76	أ- تدقيق المطابقة
77	ب- تدقيق الفعالية
79	ج- التدقيق الاستراتيجي
80	2.5.2- من حيث مهام التدقيق الاجتماعي
80	أ- التدقيق الدوري لإدارة الموارد البشرية
81	ب- التدقيق المخصص لمرتبب بمشكلة معينة
81	3.5.2- من حيث الجهة التي تقوم بالتدقيق الاجتماعي
81	أ- التدقيق الداخلي
82	ب- التدقيق الخارجي
82	6.2- وظائف التدقيق الاجتماعي
84	7.2- إجراءات ومراحل التدقيق الاجتماعي
85	1.7.2- المرحلة التمهيديّة
87	2.7.2- مرحلة التحضير للمهمة
88	3.7.2- مرحلة تنفيذ المهمة
90	4.7.2- مرحلة إنتاج وعرض التقرير
92	8.2- معايير التدقيق الاجتماعي
92	1.8.2- معايير التدقيق العامة
93	2.8.2- معايير العمل الميداني
95	3.8.2- معايير إعداد التقرير
95	9.2- أدوات التدقيق الاجتماعي
96	1.9.2- الأدوات المستعملة قبل العمل الميداني
101	2.9.2- الأدوات المستخدمة خلال القيام بالعمل الميداني
105	10.2- صفات وخصائص المدققين الاجتماعيين
106	1.10.2- المدقق الاجتماعي
106	2.10.2- المدققين الاجتماعيين الداخليين والخارجيين
107	3.10.2- المدقق الاجتماعي ومؤهلاته

112	خلاصة
	الفصل الثالث: 3- تطبيقات التدقيق الاجتماعي في وظائف تسيير الموارد البشرية (تدقيق فعالية التوظيف والتكوين)
114	تمهيد
115	1.3- ماهية تسيير الموارد البشرية
115	1.1.3- التطور التاريخي لوظيفية تسيير الموارد البشرية
121	2.1.3- تعريف تسيير الموارد البشرية
124	3.1.3- أهمية تسيير الموارد البشرية
126	4.1.3- أهداف تسيير الموارد البشرية
127	5.1.3- وظائف إدارة الموارد البشرية
130	6.1.3- العلاقة بين التدقيق الاجتماعي وإدارة الموارد البشرية
132	2.3- ماهية تدقيق فعالية التوظيف
132	1.2.3- مفهوم التوظيف
135	2.2.3- أهداف التوظيف
137	3.2.3- أهمية التوظيف
138	4.2.3- مصادر التوظيف
139	5.2.3- مراحل التوظيف
148	6.2.3- مفهوم تدقيق فعالية التوظيف
151	7.2.3- المراحل الضرورية لتدقيق فعالية التوظيف
153	8.2.3- مؤشرات تدقيق فعالية التوظيف
158	3.3- ماهية تدقيق فعالية التكوين
158	3-3-1- مفهوم التكوين
160	2.3.3- أهداف التكوين
162	3.3.3- أهمية التكوين
164	4.3.3- مبادئ التكوين
167	5.3.3- أنواع التكوين
169	6.3.3- خطوات العملية التكوينية
174	7.3.3- مفهوم تدقيق فعالية التكوين
176	8.3.3- المراحل الضرورية لتدقيق فعالية التكوين

179	9.3.3- مؤشرات تدقيق فعالية التكوين
182	خلاصة
الإطار التطبيقي: الفصل الرابع: 4- الإجراءات المنهجية للدراسة	
184	تمهيد
185	1.4- الدراسة الاستطلاعية
185	1.1.4- حدود الدراسة الاستطلاعية
185	1.1.1.4- الحدود الزمنية
185	2.1.1.4- مرحلة البحث الببليوغرافي
186	3.1.1.4- مرحلة البحث الميداني
186	4.1.1.4- منهج الدراسة
187	5.1.1.4- الحدود البشرية للدراسة الاستطلاعية
187	6.1.1.4- مجتمع الدراسة
190	7.1.1.4- عينة الدراسة الاستطلاعية
191	8.1.1.4- وصف عينة الدراسة الاستطلاعية
195	2.1.4- الأدوات المنهجية للدراسة الاستطلاعية
196	1.2.1.4- المقابلة
199	2.2.1.4- الاستبيان
207	3.1.4- نتائج الدراسة الاستطلاعية
207	1.3.1.4- النتائج المستخلصة من تحليل المقابلات
217	2.3.1.4- الخصائص السيكمترية للاستبيان
232	3.4- الدراسة الأساسية
232	1.3.4- المجتمع الأصلي وعينة الدراسة
233	2.3.4- عينة الدراسة الأساسية
234	3.3.4- وصف عينة الدراسة الأساسية
238	4.3.4- اكتشاف نوع توزيع البيانات للمستجيبين وتحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة
238	1.4.3.4- إختبار التوزيع الطبيعي
242	2.4.3.4- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الأساسية

257	3.4.3.4 - المعالجة الاحصائية وأساليبها
الفصل الخامس عرض النتائج ومناقشة فرضيات الدراسة	
260	تمهيد
261	1.5 - عرض وتحليل نتائج الدراسة
262	1.1.5 - عرض نتائج مقياس تدقيق فعالية التوظيف
262	1.1.1.5 - التحقق من الفرضية الأولى: تتطابق البنية العاملية لمقياس تدقيق فعالية التوظيف مع الأبعاد المقترحة: سياسة التوظيف، الاعلان عن التوظيف، الاختيار والانتقاء، عملية التواصل، التكيف والتوجيه، التقييم.
266	2.1.1.5 - التحقق من الفرضية الثانية: تتمتع البنية العاملية لمكونات أداة قياس تدقيق فعالية التوظيف بخصائص سيكومترية جيدة من حيث الصدق والثبات.
266	أولاً: تحليل النموذج القياسي لمقياس تدقيق فعالية التوظيف (النموذج الخارجي Measurement Model)
266	أ- تحليل الصدق التقاربي لمقياس تدقيق فعالية التوظيف
271	ب- تحليل الصدق التمايزي لمقياس تدقيق فعالية التوظيف
277	3.1.1.5 - التحقق من الفرضية الثالثة: يتمتع النموذج الهيكلي المقترح لتدقيق فعالية التوظيف بجودة مطابقة جيدة
275	ثانياً: تقييم النموذج الهيكلي لمقياس تدقيق فعالية التوظيف (النموذج الداخلي Structural Model)
277	أ- معالجة مشكل التداخل الخطي لمقياس تدقيق فعالية التوظيف Collinearity statistics (VIF)
280	ب- تقييم دلالة وأهمية علاقات النموذج الهيكلي العام لمقياس تدقيق فعالية التوظيف
281	ج- معيار GOF لجودة مطابقة النموذج لمقياس تدقيق فعالية التوظيف
286	2.1.5 - عرض نتائج مقياس تدقيق فعالية التكوين
286	1.2.1.5 - التحقق من الفرضية الرابعة: تتطابق البنية العاملية لمقياس تدقيق فعالية التكوين مع الأبعاد المقترحة: سياسة التخطيط للتكوين، تحديد الاحتياجات، تحديد الأولويات، تحديد مخطط التكوين، التنفيذ، التقييم
288	2.2.1.5 - التحقق من الفرضية الخامسة: تتمتع البنية العاملية لمكونات أداة قياس تدقيق فعالية التكوين بخصائص سيكومترية جيدة من حيث الصدق والثبات.

287	أولاً: تحليل النموذج القياسي لمقياس تدقيق فعالية التكوين (النموذج الخارجي Measurement Model)
288	أ- تحليل الصدق التقاربي لمقياس تدقيق فعالية التكوين
292	ب- تحليل الصدق التمايزي لمقياس تدقيق فعالية التكوين
296	3.2.1.5- التحقق من الفرضية السادسة: يتمتع النموذج الهيكلي المقترح لتدقيق التكوين بجودة مطابقة جيدة.
296	ثانياً: تقييم النموذج الهيكلي لمقياس تدقيق فعالية التكوين (النموذج الداخلي) Structural Model
296	أ- معالجة مشكل التداخل الخطي لمقياس تدقيق فعالية التكوين Collinearity statistics (VIF)
297	ب- تقييم دلالة وأهمية علاقات النموذج الهيكلي العام لمقياس تدقيق فعالية التكوين
298	ج- معيار GOF لجودة مطابقة النموذج لمقياس تدقيق فعالية التكوين
303	5.2. مناقشة نتائج الدراسة
304	1.2.5- مناقشة نتائج الفرضية الأولى والثانية والثالثة المتعلقة بتدقيق فعالية التوظيف
316	2.2.5- مناقشة الفرضية الرابعة والخامسة والسادسة المتعلقة بتدقيق فعالية التكوين
328	خاتمة
330	مقترحات وتوصيات الدراسة
331	اسهامات الدراسة
334	المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مثال عن استبيان التعرف المبدئي لتدقيق التسيير التوقعي للأفراد والكفاءات	97
02	مثال عن استبيان الرقابة الداخلية (QCI)	99
03	التعريف بالمؤسسات التي شملتها الدراسة	187
04	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية وفق الجنس	191
05	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية وفق السن	192

192	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية وفق السن	06
193	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية وفق السن	07
194	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب حجم المؤسسة	08
194	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب قطاع نشاط المؤسسة	09
195	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب نوع المؤسسة	10
203	توزيع فقرات استبيان تدقيق فعالية التوظيف على الأبعاد الخمسة	11
205	توزيع فقرات استبيان تدقيق فعالية التكوين على الأبعاد الستة	12
206	درجات مقياس سلم ليكرت الخماسي	13
215	المؤشرات التنظيمية للمتغير تدقيق فعالية التوظيف	14
216	المؤشرات التنظيمية للمتغير تدقيق فعالية التكوين	15
218	نتائج صدق المحكمين لمقياس تدقيق فعالية التوظيف	16
220	نتائج صدق المحكمين لمقياس تدقيق فعالية التكوين	17
222	نتائج معامل ألفاكرونباخ لقياس ثبات مقياس تدقيق التوظيف	18
223	ثبات استبيان تدقيق فعالية التوظيف بطريقة التجزئة النصفية	19
224	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لأبعاد مقياس تدقيق التوظيف	20
226	نتائج صدق المقارنة الطرفية لاستبيان تدقيق فعالية التوظيف باستعمال اختبار "ت"	21
227	نتائج معامل ألفاكرونباخ لقياس ثبات مقياس تدقيق التكوين	22
228	ثبات استبيان تدقيق فعالية التكوين بطريقة التجزئة النصفية	23
228	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لأبعاد مقياس تدقيق التكوين	24
230	نتائج صدق المقارنة الطرفية لاستبيان تدقيق فعالية التكوين	25
234	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	26
235	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	27
235	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	28
236	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية المهنية	29
237	توزيع عينة الدراسة حسب متغير حجم المؤسسة	30
237	توزيع عينة الدراسة حسب متغير قطاع نشاط المؤسسة	31

238	توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع ملكية المؤسسة	32
241	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (كولمجروف سمرنوف، شبيرو ويمك)	33
245	خصائص البيانات لنمذجة المعادلات بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)	34
247	خصائص النموذج لنمذجة المعادلات بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)	35
249	خصائص خوارزمية نمذجة المعادلات بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)	36
251	خصائص تقييم النموذج في نمذجة المعادلات بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)	37
266	يمثل مجال قبول مؤشرات نموذج القياس	38
267	نتائج معامل التحميل لعبارات أبعاد مقياس تدقيق فعالية التوظيف	39
268	نتائج معامل التحميل لعبارات أبعاد مقياس تدقيق فعالية التوظيف بعد الحذف	40
269	نتائج اختبارات الفاكرونباخ، الموثوقية المركبة CR ومتوسط التباين المستخلص AVE بعد الحذف	41
271	الصدق التمايزي لمقياس تدقيق فعالية التوظيف باختبار التحميلات المتقاطعة	42
272	نتائج معيار فورنل لاركر لتقييم صدق التمايز لمقياس تدقيق فعالية التوظيف	43
274	نتائج الصدق التمايزي للمتغيرات الكامنة حسب معيار سمة الأحادية للارتباطات (HTMT)	44
276	مجال قبول مؤشرات جودة النموذج الهيكلي	45
277	التداخل الخطي (VIF) بين أبعاد مقياس تدقيق فعالية التوظيف	46
280	اختبار نتائج التمهيد لمعاملات المسار لمقياس تدقيق فعالية التوظيف	47
282	القيم اللازمة لحساب جودة معيار المطابقة	48
289	نتائج معامل التحميل لعبارات أبعاد نموذج مقياس تدقيق فعالية التكوين	49
289	نتائج معامل التحميل لعبارات أبعاد نموذج مقياس تدقيق فعالية التكوين بعد الحذف	50
290	نتائج اختبارات الفاكرونباخ، الموثوقية المركبة CR ومتوسط التباين المستخلص AVE بعد الحذف	51

291	الصدق التمايزي لمقياس تدقيق فعالية التكوين باختبار التحييلات المتقاطعة	52
292	نتائج معيار فرونل لاركر لتقييم صدق التمايز لمقياس تدقيق فعالية التكوين	53
293	نتائج الصدق التمايزي للمتغيرات الكامنة حسب معيار سمة (HTMT)	54
295	التداخل الخطي (VIF) بين أبعاد مقياس تدقيق فعالية التكوين	55
297	اختبار نتائج التمهيد لمعاملات المسار	56
299	القيم اللازمة لحساب جودة معيار المطابقة لمقاييس تدقيق فعالية التكوين	57
304	النموذج النهائي لمقياس تدقيق فعالية التوظيف	58
316	النموذج النهائي لمقياس تدقيق فعالية التكوين	59

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	المدرج التكراري لتوزيع البيانات	239
02	نموذج المسار البسيط	255
03	نموذج تدقيق فعالية التوظيف وفق أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية	262
04	النموذج الهيكلية لمقياس تدقيق فعالية التكوين	275
05	النموذج الهيكلية لمقياس تدقيق التوظيف بعد معالجة مشاكل التداخل الخطي	278
06	النموذج الهيكلية لمقياس تدقيق فعالية التوظيف بعد إجراء عملية البوستراب Bootstrapping	282
07	نموذج تدقيق فعالية التكوين وفق أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية	286
08	النموذج الهيكلية لمقياس تدقيق فعالية التكوين	288
09	النموذج الهيكلية لمقياس تدقيق فعالية التكوين	294

مقدمة:

تشهد المؤسسات الاقتصادية في العصر الحالي تحولات عميقة وتحديات متزايدة في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة والمنافسة العالمية الشديدة، مما يجعل الاهتمام بالعنصر البشري وتطوير أساليب إدارته أمراً حيوياً لضمان استمرارية المؤسسات ونموها. فالقدرة على جذب الكفاءات وتنميتها لم تعد مجرد ممارسة روتينية، بل تحولت إلى استراتيجية محورية تُبنى عليها الميزات التنافسية، وهو ما يؤكد دور رأس المال البشري في تحقيق الأهداف التنظيمية.

"تؤدي الموارد البشرية دوراً حيوياً في تحقيق الأهداف والغايات الاستراتيجية للمؤسسة وتساعد في تحقيق الميزة التنافسية" (Deb, 2009, p. 458)، ويُعدّ تطوير الموارد البشرية المفتاح الأساسي لزيادة فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها، فمن خلال الاستثمار في تنمية الموارد البشرية، يُمكن للمؤسسات تحسين جودة وكفاءة وقدرة الأفراد العاملين فيها. يتحقق ذلك من خلال التقييم الذي يعدّ أمراً ضرورياً للمؤسسات لضمان سير عمل إدارة الموارد البشرية ومساهمتها بشكل جيد في تحقيق النجاح التنظيمي.

من خلال هذا التقييم، يمكن للمؤسسات تحديد نقاط القوة والضعف في تنفيذ برامج الموارد البشرية، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين كما يوفر التقييم أساساً لاتخاذ قرارات أفضل في تطوير استراتيجيات الموارد البشرية في المستقبل (Supardi, 2022, p.682) وبالتالي، لا يُعدّ التقييم أداة لقياس أداء الموظفين فحسب، بل يُعدّ أيضاً أداة أساسية

في عملية التحسين المستمر للمؤسسات لزيادة فعالية الموارد البشرية وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أكبر.

في هذا الإطار، ولضمان النجاح في تحقيق الأهداف يبرز التدقيق الاجتماعي كأداة تحليلية نقدية تهدف إلى تقييم فعالية سياسات الموارد البشرية ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف التنظيمية. ويعد التدقيق الاجتماعي من المفاهيم الحديثة نسبياً في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث ظهر في سبعينيات القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا (Canadav, 1985)، وتطور ليصبح أداة أساسية في تقييم السياسات الاجتماعية للمؤسسات. ويشير Peretti (2015) "إلى أن التدقيق الاجتماعي يمثل فحصاً منهجياً ومنظماً لممارسات إدارة الموارد البشرية، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف وتقديم توصيات للتحسين".

يتيح التدقيق الاجتماعي رؤية واضحة للنقاط الحساسة المتعلقة بالعنصر البشري وبيئته، بحيث يمكن للإدارة أن تتأكد من مدى مساهمة الجهود المبذولة لممارسات الموارد البشرية في تلبية احتياجات المؤسسة وبالتالي إدراك الصورة الحقيقية للاستثمار في وظائف إدارة الموارد البشرية ومساهمتها في عمليات المؤسسة. من خلال هذه الرؤية، يعد التدقيق الاجتماعي وسيلة للتحقق من الاستخدام الفعال للموارد البشرية وتقدير تطورها، كما يساعد على اكتشاف الخلل في هذه الإدارة وإزالته أو على الأقل الحد من تأثيره، ويعتبر أيضاً أداة تتيح للقادة التأكد من صحة المعلومات الاجتماعية التي تصلهم وفهم طبيعة المخاطر التي

يواجهونها عند اتخاذ القرارات وتحديد الاستراتيجيات، بغض النظر عن قطاعات النشاط التي تعمل فيها المؤسسات.

يكشف التدقيق الاجتماعي عن كفاءة إدارة الموارد البشرية، فهو يشير إلى الفعالية التي تعمل بها برامج الموارد البشرية المطبقة، وهو بمثابة اختبار حقيقي لجودة وظائف إدارة الموارد البشرية، يُمكن هذا الفحص المؤسسة من تقييم صحة ممارسات إدارة الموارد البشرية لديها.

تستمد هذه الدراسة إشكالياتها من الحاجة الملحة لتطوير نموذج تدقيق اجتماعي يركز على وظيفتي التوظيف والتكوين، كونهما من أبرز الركائز المؤثرة في بناء رأس المال البشري. فمن ناحية، تواجه المؤسسات الجزائرية تحديات في عمليات التوظيف، كضعف التخطيط الاستباقي للوظائف وعدم توافق المرشحين مع الثقافة التنظيمية. ومن ناحية أخرى، يعاني التكوين من محدودية الربط بين البرامج التدريبية والأهداف الاستراتيجية.

يُغطي التدقيق الاجتماعي جميع جوانب إدارة الموارد البشرية، مثل تخطيط الموارد البشرية، وممارسات التوظيف والاختيار، وأنشطة التكوين، والتوظيف، والأجور، والحوافز، وإجراءات الصحة والسلامة، وعلاقات إدارة العمل، ورفاهية الموظفين، ومختلف سياسات الموارد البشرية المتنوعة.

وتهدف هذه الدراسة إلى تطوير نموذج تدقيق اجتماعي متكيف مع الخصائص التنظيمية والثقافية للمؤسسات الجزائرية، مع التركيز على وظيفتي التوظيف والتكوين. وبناءً على توصيات Becker et al (2018)، يُصمَّم النموذج بالتعاون مع ممارسين ميدانيين لضمان واقعية المؤشرات، مثل تحليل سياسات التوظيف، وفعالية الإعلانات الوظيفية (Robeson et al, 2005) وجودة برامج التوجيه للموظفين الجدد (Bauer, 2010).

تعتمد الدراسة على فرضيات تركّز على صلاحية وثبات المقاييس المقترحة، من خلال تطابق البنية العاملية لمقياس تدقيق التوظيف مع أبعاده الخمسة (السياسة، الإعلان، الاختيار، التوجيه، التقييم)، ومقياس تدقيق التكوين مع أبعاده الستة (التخطيط، تحديد الاحتياجات، الأولويات، المخطط، التنفيذ، التقييم).

تهدف هذه الدراسة إلى سدّ الفجوة بين الممارسات الحالية والمتطلبات المعاصرة عبر تصميم نموذج تدقيق اجتماعي قائم على مؤشرات كمية ونوعية، يُطبَّق على عيّنة من مسيري الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية بالغرب الجزائري، ومن المتوقع أن تساهم النتائج في "تعزيز ثقافة التدقيق الاجتماعي، وتحويل نظرة الإدارة العليا إلى الموارد البشرية من مركز تكلفة إلى محرك أداء"، (Sathishkumar & Najumudeen, 2023)

تُقدِّم هذه الدراسة إضافة علمية وعملية من خلال تطوير أدوات قياس دقيقة تُسهم في تحسين فعالية إدارة الموارد البشرية، وتُرسّي أساساً لمبادرات مستقبلية تعزز التكيف مع السياقات المحلية والعالمية المتغيرة.

لإنجاز ذلك تم تقسيم الدراسة إلى فصول نظرية وأخرى تطبيقية، بداية بالإطار النظري حيث تناول الفصل الأول الإطار التصوري تم فيه عرض الإشكالية وتحديد الفرضيات، التعاريف الإجرائية، أهداف وأهمية الدراسة.

وفي الفصل الثاني تم تناول عرض مفصل لأدبيات التدقيق الاجتماعي من حيث المفاهيم، النظريات، الأهداف، الأهمية، أنواع التدقيق الاجتماعي، منهجية ومراحل التدقيق الاجتماعي، الأدوات المستعملة في التدقيق الاجتماعي، ثم المعايير التي تحدد ممارسات هذه العملية.

في الفصل الثالث تم تناول مجالين من مجالات التدقيق الاجتماعي بالتركيز على تدقيق التوظيف وتدقيق التكوين، حيث تم عرض الأدبيات النظرية لتسيير الموارد البشرية كمدخل لتوضيح العلاقة بين التدقيق الاجتماعي ووظائف إدارة الموارد البشرية، ثم وظيفتي التوظيف والتكوين، مع توضيح تدقيق فعالية كل من العمليتين والمراحل الضرورية لذلك ثم تحديد أهم مؤشرات تدقيق فعالية التوظيف والتكوين.

بالنسبة للإطار الميداني للدراسة، وفي الفصل الرابع بعنوان الدراسة الاستطلاعية، تم عرض مختلف خطوات العمل الميداني، بالتطرق إلى المنهج المعتمد، وإجراءات بناء أداة الدراسة، والأساليب الإحصائية المعتمدة، وعينة الدراسة، ثم نتائج الدراسة الاستطلاعية، والتعريف بالأسلوب الإحصائي الذي تم اعتماده في بناء وتقييم صلاحية وموثوقية النموذج.

وفي الأخير تناول الفصل الخامس الدراسة الأساسية من خلال عرض ومناقشة نتائج الدراسة، حيث تم التطرق إلى صلاحية وموثوقية مقياسي الدراسة، ثم مناقشة الفرضيات من خلال النتائج المتحصل عليها، وخاتمة عامة للدراسة وختاماً بأهم التوصيات والمقترحات واسهامات الدراسة.

الفصل الأول

1- الإطار التصوري للدراسة

1-1- إشكالية الدراسة

1-2- فرضيات الدراسة

1-3- المتغيرات

1-4- أهداف الدراسة

1-5- أهمية الدراسة

1-6- دواعي اختيار موضوع الدراسة

1-7- التعاريف الإجرائية للمتغيرات

1-8- الدراسات السابقة

1-9- مناقشة عامة للدراسات السابقة

خلاصة

1-1 - إشكالية الدراسة:

على الرغم من إدراك الأهمية الاستراتيجية للتدقيق الاجتماعي كأداة لتقييم فعالية وظائف إدارة الموارد البشرية، والذي يُعرف بأنه "مراقبة ما إذا كانت الإجراءات المطبقة هي الإجراءات المناسبة وما إذا كانت تعمل بشكل صحيح، أي التحقق من مدى ملائمة العلاقة بين الأهداف والإجراءات وما إذا تم تحقيق ذلك بأكثر الطرق فعالية من حيث التكلفة" (Prabadevi, 2015)، إلا أن واقع الممارسة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية يُشير إلى وجود فجوة كبيرة بين المفهوم النظري والتطبيق الفعلي.

على الرغم من اعتماد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على آليات التدقيق الاجتماعي لتقييم وظائف إدارة الموارد البشرية، إلا أن الممارسة الفعلية تُظهر محدودية فعالية هذا النوع من التدقيق في قياس كفاءة العمليات المرتبطة بالموارد البشرية وتحسينها. ففي الوقت الذي يُفترض أن يكون التدقيق الاجتماعي أداة استباقية لتحليل مدى ملائمة السياسات، وفعالية الإجراءات، وربطها بالأهداف الاستراتيجية، نجد أن تطبيقه في الواقع الجزائري يتركز بشكل أساسي على تدقيق الامتثال (Compliance Audit)، الذي يقتصر على: التحقق من الالتزام بالقوانين واللوائح، فحص السجلات والمستندات الرسمية، تقييم المطابقة الشكلية للمعايير. بينما يُهمّش تدقيق الفعالية (Effectiveness Audit) الذي يركز على: قياس مدى تحقيق الأهداف المرسومة لوظائف الموارد البشرية (مثل التوظيف، التكوين، تقييم الأداء)، تحليل

الكفاءة الاقتصادية للإجراءات المُتَّبعة (التكلفة مقابل النتائج)، تقييم أثر الممارسات على أداء العاملين والمؤسسة ككل.

تعتمد معظم المؤسسات على مؤشرات كمية تقليدية (مثل عدد الموظفين، ميزانية التدريب)، أو استبيانات عامة لا ترتبط بمعايير واضحة لقياس الفعالية وفقاً لـ Peretti & Igalens (2008)، فإن نجاح التدقيق الاجتماعي يتطلب أدوات مُصمَّمة بدقة (كاستبيانات مُوجَّهة، دلائل مرجعية، مؤشرات نوعية)، لكن الواقع الجزائري يُظهر غياب استبيانات مُخصصة لقياس فعالية التوظيف أو التكوين على سبيل المثال لا تُقيِّم برامج التكوين بناءً على أثرها على الإنتاجية واعتماد مؤشرات غير قابلة للقياس الكمي أو النوعي.

تشير دراسة باهار وآخرون (2020) إلى أن تقارير التدقيق غالباً ما تُركِّز على الجوانب القانونية (كالالتزام المؤسسة بدفع الأجور في الموعد)، بينما تُهمل تقييم فعالية الممارسات (كمدى انعكاس التكوين على مهارات الموظفين)، إلا أن عمليات التدقيق في المؤسسات الجزائرية تعتبر كجزء من الرقابة الداخلية الروتينية، مما يُقلل من دورها في تشخيص الثغرات في سياسات الموارد البشرية (مثل فشل برامج التوظيف في جذب الكفاءات) وتقديم توصيات استراتيجية لتحسين الأداء (كإعادة هندسة عملية التكوين).

وفقاً لدراسة Laalou & Bakadir (2015)، فإن ضعف الاهتمام بالتدقيق الاجتماعي في المغرب العربي يعود إلى عدم اقتناع الإدارة العليا بدور الموارد البشرية كعامل تنافسي، وتركيز المسيرين على النتائج المالية قصيرة المدى، وإهمال الاستثمار في تحسين الكفاءات،

وتُظهر دراسة Djaroud (2020) أن 67% من المديرين في المؤسسات الجزائرية يعتبرون التدقيق الاجتماعي "إجراءً ثانوياً"، ما يُفسر ندرة تبني نماذج متقدمة لقياس الفعالية.

كما تُشير دراسة صحراوي (2022) إلى أن الاستبيانات المستخدمة في المؤسسات الجزائرية لا تُحدد بوضوح معايير الحكم على الفعالية، مما يعني أنها تفقر إلى الصلاحية (Validity) والموثوقية (Reliability)، فحتى عندما تُصمَّم أدوات تدقيق اجتماعي (كاستبيانات)، فإنها غالباً لا تغطي جميع مراحل العملية كأن يُقَيَّم التوظيف بناءً على عدد المرشحين، دون تحليل جودة المهارات المُختارة.

ومن هذا المنطلق فإنه من الضروري توفر مقاييس ملائمة لإجراءات التدقيق الاجتماعي للفعالية تتوافق مع المعايير المعتمدة بالمؤسسات الاقتصادية بالجزائر.

تعد الموارد البشرية أهم المصادر التي تمتلكها المؤسسات، ويعتبر التعامل معها كمصدر للميزة التنافسية أحد المؤشرات الأساسية التي تساهم في نجاح المؤسسة لتحقيق أهدافها، يتوقف ذلك على الدعم الذي يوفره قسم الموارد البشرية من حيث توفير القدرات البشرية المطلوبة من قبل المؤسسة وتطوير مهارات العمال وتحسين سلوكياتهم وغيرها من الأنظمة التي تتألف منها وظيفة الموارد البشرية. أوضح الباحثان Jackson & schuler (1995, p.245) "أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تتضمن تصميم وتنفيذ مجموعة من السياسات والممارسات الداخلية المتناسقة التي تضمن أن رأس المال البشري للمؤسسة (المعرفة والمهارات والقدرات الجماعية للعمال) تساهم في تحقيق أهداف الأعمال الخاصة بها".

"على الرغم من التطور الهائل الذي شهدته إدارة الموارد البشرية، والتي كانت تُعرف سابقًا بـ«إدارة شؤون الموظفين»، فإنه لا توجد ممارسات عالمية في مجال إدارة الموارد البشرية فالممارسات الناجحة هي تلك التي تتكيف مع السياق وتسمح بمواجهة التحديات التي يجب على المؤسسة التعامل معها" (Peretti, 2013, p.3).

إن نجاح المؤسسة مرهون بنجاح تسيير مواردها البشرية؛ الأمر الذي تعاني منه بعض المؤسسات الجزائرية هو عدم تمكن وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة من إدارة واستخدام مواردها بشكل فعال؛ أحد احتمالات حدوث ذلك هو أن البرامج التي حددتها وظيفة إدارة الموارد البشرية لا تتماشى مع الأهداف التنظيمية؛ مما يولد تأثير على أنشطتها.

تواجه المؤسسات الاقتصادية في الجزائر تحديا تنظيميا هاما في إيجادها لأداة تسيير فعالة تمكن من الحصول على ضمان محدد بأن البرامج والأنشطة والأهداف الموضوعة في مجال تسييرها للموارد البشرية تتحقق بمستوى جيد. التدقيق الاجتماعي هو أحد الأدوات لتحليل استراتيجيات وسياسات وأنظمة الموارد البشرية من أجل تحسين فعالية إدارة الموارد البشرية (Pandita & Mahato, 2016)، ومن أبرز الممارسات التي تسعى بعض المؤسسات إلى تجسيدها كآلية تمكن المؤسسة من مراجعة الأداء الفعال للعمال ووظائف الموارد البشرية وتحليلها، فيعتبر وسيلة يمكن من خلالها للمؤسسة قياس مكانتها الحالية وتحديد ما يتعين عليها إنجازه لتحسين وظيفة إدارة الموارد البشرية لديها، "التدقيق الاجتماعي هو أداة إدارية وعملية للملاحظة تهدف إلى تقييم قدرة المؤسسة على التحكم في المشكلات البشرية أو

الاجتماعية التي تطرحها بيئتها، وإدارة تلك التي تنشأ بسبب استخدام الأفراد العاملين الذين تحتاجهم لنشاطها" (Vatier, 1995, p. 35).

يعد التدقيق الاجتماعي اليوم أحد أكثر الممارسات شيوعاً في إدارة الموارد البشرية، يوضح (Meignant , 2009) أنه أداة قيادة تعتمد على البحث والتحقق من الأدلة الواقعية المتعلقة بالسياسات والممارسات التي تم التحقق منها. من خلال الاستطلاع الذي قام به الباحث بالتواصل مع مجموعة من مسيري الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية العامة والخاصة اتضح أن التدقيق الاجتماعي وممارساته الفعلية غائبة على مستوى المؤسسات الجزائرية ووجودها بنسبة معتبرة يكاد ينعدم نظراً لاعتمادها على نماذج قد لا تتوافق مع طبيعة وبيئة المؤسسات في الجزائر، وحتى بتركيزها على الجانب القانوني والامتثال للمعايير دون مراعاة العنصر المهم في ذلك المورد البشري؛ وهذا ما التمسناه من خلال تواصلنا مع مسيري الموارد البشرية لمختلف المؤسسات، وأكدت عليه بعض الدراسات حيث بينت أن "31% بالمئة فقط من المؤسسات الكبرى في المغرب العربي تمارس التدقيق الاجتماعي، موزعة ب 33% بالمئة في تونس، و 32% بالمئة في المغرب، و 26.7% بالمئة في الجزائر... أن التفكير في التدقيق الاجتماعي في المغرب العربي يتطلب الانطلاق من حقيقة أنه في غياب معايير معتمدة وواضحة، ستكون هناك طرق متعددة لتنفيذه بقدر ما توجد المؤسسات" (Laalou et Bakadir, 2015, p.341).

وأضاف "بما أن إدارة الموارد البشرية تتعلق أولاً بالتكيف مع النظام الاجتماعي الفريد لكل مؤسسة، إذ لا يمكن تنفيذ أدوات إدارة الموارد البشرية بنفس الطريقة في سياقات مختلفة، فإن التدقيق الاجتماعي كونه ممارسة تخدم إدارة الموارد البشرية يعني أنه لا يمكن تنفيذه بنفس الطريقة في سياقات مختلفة" (Laalou et Bakadir, 2015, p.340).

إن تعدد تسميات التدقيق الاجتماعي يحيلنا إلى النظر في مجال تدخله الواسع؛ "وقد يمس وظيفة إدارة الموارد البشرية كاملة، أو يمس جانباً منها كالتكوين، الترقية، والتوظيف، أو يمس أيضاً ظاهرة سلبية قد تظهر كالاخلافات أو التغيب أو دوران العمل، وبالتالي فهو معقد تعقيد الجانب الذي يدرسه أي الجانب الانساني من التسيير مما يستوجب العمل على تطويره وتوسيع استعمالاته" (Candau, 1985, p.35)، لذلك فهو يعرف بتدقيق الأفراد، تدقيق تسيير الموارد البشرية والتدقيق الاجتماعي الذي يعد الأكثر استعمالاً.

من هنا يجب أن نشير إلى "أن التدقيق الاجتماعي يأخذ ثلاث تصنيفات، يتضمن التدقيق الاجتماعي للامتثال التزام السياسات والجراءات في المؤسسة للقوانين والمعايير ومبادئ إدارة الموارد البشرية، بينما يحل التدقيق الاجتماعي الاستراتيجي كيفية ربط وظائف الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، في حين يركز التدقيق الاجتماعي للفعالية على تحليل فعالية جميع وظائف إدارة وتسيير الموارد البشرية ومدى مساهمتها في تحسين وتطوير المورد البشري في المؤسسة" (Taye, 2016, p. 02).

تدقيق الفعالية تغيب استعمالاته داخل المؤسسات رغم أهميته حيث أكدت نتائج دراسة (bakadir, 2012) على ذلك فمن خلال تسليط الضوء على تصورات وآراء مديري الموارد البشرية في ما يتعلق بممارسات التدقيق الاجتماعي، غطت الدراسة حوالي 30 مؤسسة موزعة بين المغرب والجزائر وتونس، وقد أظهرت النتائج أن 56% من المؤسسات التي تمارس عمليات التدقيق الاجتماعي تفضل عمليات تدقيق الامتثال والتي تهدف الى التحقق من توافق الاجراءات المتبعة وفقا للمعايير الدولية والوطنية، بينما يستخدم تدقيق الفعالية وتدقيق المخاطر والقيم بشكل أقل.

تأكيدا لذلك قام الباحث باستكشاف الموضوع من خلال التواصل مع 30 فردا من مسيري ومديري الموارد البشرية وكذلك المدققين الاجتماعيين في المؤسسات الجزائرية، ومن خلال دراسة ميدانية تم إجرائها على مجموعة من المؤسسات بولاية معسكر بحيث توصلت أبرز نتائجها إلى ملاحظة أنه وبالرغم من وجود تطبيقاته في مجال إدارة الموارد البشرية إلا أنه ينحصر في تدقيق الامتثال للقوانين والمعايير الموضوعية لتنظيم وتسير الموارد البشرية في المؤسسات (رقيق وبلال، 2023، ص.281). لذلك فإن التدقيق الاجتماعي المعمق الذي يعتمد على موازنة رؤية المؤسسة بالعمليات الداخلية ومدى التزام الافراد العاملين بالإجراءات ضرورة حتمية نشأت في ضوء الاحتياجات الأساسية للمؤسسة وتعييدات الأنشطة الاقتصادية المتزايدة الأمر الذي دفع بنا في دراستنا الحالية إلى تحديد فعالية وظائف إدارة الموارد البشرية كأساس ممارسة التدقيق الاجتماعي في المؤسسات الجزائرية.

تعتمد دراستنا على بناء نموذج التدقيق الاجتماعي للفعالية وقد حدد الباحث أهم وظيفتين من وظائف إدارة الموارد البشرية التوظيف والتكوين باعتبارهما أكثر الوظائف حساسية حيث تعمل على معرفة مدى نجاح مهمة المسير في اختيار العامل الكفاء وحسب ما تتطلبه استراتيجية المؤسسة ومدى موافقة سلوك العامل وأداءه لمتطلبات المؤسسة ومعرفة مدى نجاح المؤسسة في تعديل سلوك العامل حسب أهدافها المرجوة مما ينتج عنه استغلال قدرات المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة وزيادة إنتاجها.

التأكد من فعالية عملية التوظيف يشمل مجموعة من العمليات المتمثلة في "التخطيط للموارد البشرية وتحديد الاحتياجات من خلال تحليل الوظائف وتحديد المهارات المطلوبة" (Dessler, 2015, p.167)، ثم الإعلان عن التوظيف "والتي تتطلب صياغة إعلانات فعالة ونشرها بطرق مناسبة مع الالتزام بالقوانين والشروط المرجعية" (Armstrong & Taylor, 2020, p.230). وتنفيذ عملية التوظيف، "التمثلة في الاختيار والانتقاء، بهدف تقييم مدى ملاءمة المرشحين من خلال التنبؤ بمدى قدرتهم على أداء الدور بنجاح، وتتضمن هذه العملية تحديد مدى تطابق خصائص المتقدمين من حيث معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم، وكفاءاتهم، وخبراتهم، ومؤهلاتهم، وتعليمهم، وتدريبهم مع المواصفات المطلوبة للشخص المناسب للوظيفة، ثم استخدام هذا التقييم لاتخاذ قرار الاختيار بين المرشحين" (Armstrong & Taylor, 2020, p.236). وتكييف وتوجيه الموظفين الجدد، "والتي تتضمن تنفيذ برامج توجيهية وفترات تدريبية لضمان الاندماج الناجح للموظفين الجدد" (Armstrong & Taylor, 2020, p.236).

(2020, p.257) وأخيرا تقييم عملية التوظيف كمرحلة شاملة تهدف إلى ضمان اختيار الموارد البشرية المؤهلة والمتوافقة مع متطلبات المؤسسة من خلال التركيز على تقييم مدى نجاح إجراءات المراحل السابقة.

تظهر عملية تدقيق الإجراءات والممارسات المتعلقة بعملية التوظيف والاختيار بالمؤسسة في التأكد من فعاليتها وكفاءتها والتأكد من الالتزام بالسياسات والمعايير المعتمدة، ويهدف تدقيق التوظيف إلى تحديد المجالات التي يمكن تحسين ممارسات التوظيف فيها وضمان أن المؤسسة تستقطب أفضل المترشحين للوظائف، "ويمكن التركيز في ذلك على تحليل فهم المؤسسة للوظائف المطلوب شغلها، ومدى الاستعانة بمصادر التوظيف المتوفرة واستخدامها للاستراتيجيات المختلفة في عملية الاختيار، بالإضافة إلى دراسة موثوقة وصحة الاختبارات الانتقائية المستعملة، وتقييم مدى موضوعية عملية التوظيف في تعيين أشخاص أكفاء في المؤسسة، واستغلال قدراتهم بشكل صحيح والتأكد من وجود نظام وسياسات لمتابعة العمال الجدد وحثهم على العمل من خلال ادراك الدور الوظيفي وتنظيم المهام ودرجة موائمة جهود التوظيف مع خطة عمل المؤسسة وغيرها من اجراءات عملية التوظيف". (Olalla& Castillo, 2002, p.60).

إن تدقيق فعالية التكوين باعتباره عملية تقييم وتحليل برامج التكوين وأنشطة التعلم في المؤسسات يهدف إلى "التحقق من فعالية وجودة عملية التكوين ومدى توافقه مع أهداف المؤسسة واحتياجاتها. وتحليل الفجوات بين الموجود على مستوى الممارسات والمطلوب على

المستوى الاستراتيجي والإداري فيما يتعلق بالأنظمة المرجعية المختلفة، ويمكن أن نخبرنا هذه التناقضات عن حالة التكوين في المؤسسة والتحسينات المختلفة التي يمكن إجراؤها". (Bougau, 2008, p.18).

تطبيق إجراءات التكوين بفعالية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية يحتاج إلى أدوات تساعد على قياس مدى مطابقة الإجراءات الخاصة بالتكوين مع الأهداف المسطرة، ويشمل ذلك "سياسة التخطيط للتكوين والتي تشير إلى الإطار العام الذي تتبناه المؤسسة لتوجيه عملية التكوين، بما في ذلك الأهداف الاستراتيجية والسياسات المعتمدة لضمان توافق التكوين مع رؤية المؤسسة" (Sekiou et al, 2001, p.336)، ثم عملية تحديد الاحتياجات التكوينية التي يتم من خلالها "تحليل الفجوات بين المهارات الحالية للعمال والمهارات المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة، مما يساعد في تصميم برامج تكوينية تلبي الاحتياجات الفعلية" (Armstrong & Taylor, 2020, p.284)، إلى جانب تحديد الأولويات "و يتعلق ذلك بترتيب الاحتياجات التكوينية وفقاً لأهميتها ومدى تأثيرها على تحقيق الأهداف المؤسسية، مما يضمن توجيه الموارد بشكل فعال" (Martory, 2016, p.122) وتحديد مخطط التكوين "الذي يشمل تصميم خطة تفصيلية للتكوين تتضمن الأهداف، والمحتوى، والوسائل، والجدول الزمني، والميزانية المخصصة لتنفيذ البرامج التكوينية" (Peretti, 2013, p.245)، ثم مرحلة التنفيذ "بالتركيز على العمليات والإجراءات المتبعة لتنفيذ برامج التكوين، بما في ذلك اختيار المدربين، وتوفير الموارد اللازمة، وضمان مشاركة العمال بشكل فعال مع ضمان جودة

التنفيذ" (Igalens, 2003, p.89) وأخيرا مرحلة التقييم بقياس فعالية برامج التكوين من خلال تقييم مدى تحقيق الأهداف المحددة، وتحسين الكفاءات الفردية والتنظيمية وتعزيز المهارات والمعرفة لدى العمال.

"يساهم تدقيق فعالية برامج التكوين في المؤسسات في مواءمتها مع متطلبات الأداء والإنتاجية المتغيرة، عبر توفير تقييم موضوعي لحالة هذه البرامج وتحديد مسارات تطويرها، كما يُسهم هذا التدقيق في حماية ميزانيات التكوين من التخفيضات خلال الأزمات الاقتصادية عبر تحويل نظرة الإدارة العليا إليها من "تكلفة" إلى استثمار محوري لتعزيز الأداء. ويُبرز التدقيق الدور الاستراتيجي لفرق التكوين كرافد للقيمة المؤسسية، من خلال كشف الثغرات المرتبطة بالإنتاجية والأداء التي تُهمل عادةً" (Sathishkumar & Najumudeen, 2023, p.122-113).

إن وضع نموذج للتدقيق الاجتماعي لتقييم فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية ضروري للغاية، ولا سيما عند إشراك مسير الموارد البشرية الذي يلعب دورا حاسما في الإشراف على وظائف وأنشطة الموارد البشرية داخل المؤسسة؛ فمسير الموارد البشرية مسؤولون عن ضمان أن سياسات وممارسات المؤسسة تتوافق مع أهدافها وأهداف مواردها البشرية. كما يكشف التدقيق الاجتماعي عن كفاءة المؤسسة في إدارة مواردها البشرية، ويشير إلى الفعالية التي تعمل بها إدارة الموارد البشرية في الممارسة العملية واختبار لجودة

وظائفها، مما يمكن المؤسسة من التحقق من صحة ممارساتها في إدارة الموارد البشرية والكشف عن نقاط القوة والضعف والعمل على تحسينها" (Mehta, 2016, p.05).

وتحقيقا لذلك تسعى هذه الدراسة إلى طرح نموذج التدقيق الاجتماعي (للتوظيف والتكوين) لتقييم فاعلية الوظيفتين في المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري من خلال بناء مقياس لتدقيق فاعلية التوظيف والتكوين موجه لعينة من مسيري الموارد البشرية والتحقق من صلاحيته، يتماشى ذلك مع توصيات (Becker et al. 2018) بضرورة إشراك الممارسين في تطوير أدوات قياس الموارد البشرية.

وعليه نطرح التساؤلات التالية:

- هل تتطابق البنية العملية لمقياس تدقيق فاعلية التوظيف مع الأبعاد الخمسة المقترحة: سياسة التوظيف، الاعلان عن التوظيف، الاختيار والانتقاء، التكيف والتوجيه، التقييم؟

- هل تتمتع البنية العملية لمكونات أداة قياس تدقيق فاعلية التوظيف بصدق وثبات

عالي؟

- هل يتمتع النموذج الهيكلي المقترح لتدقيق فاعلية التوظيف بجودة مطابقة جيدة؟

- هل تتطابق البنية العاملة لمقياس تدقيق فعالية التكوين مع الأبعاد الستة المقترحة: سياسة التخطيط للتكوين، تحديد الاحتياجات، تحديد الأولويات، تحديد مخطط التكوين، التقييم، التنفيذ؟

- هل تتمتع البنية العاملة لمكونات أداة قياس تدقيق فعالية التكوين بصدق وثبات عالي؟

- هل يتمتع النموذج الهيكلي المقترح لتدقيق فعالية التكوين بجودة مطابقة جيدة؟

1-2- فرضيات الدراسة:

- **الفرضية الأولى:** تتطابق البنية العاملة لمقياس تدقيق فعالية التوظيف مع الأبعاد المقترحة: سياسة التوظيف، الاعلان عن التوظيف، الاختيار والانتقاء، التكيف والتوجيه، التقييم.

- **الفرضية الثانية:** تتمتع البنية العاملة لمكونات أداة قياس تدقيق فعالية التوظيف بخصائص سيكومترية جيدة من حيث الصدق والثبات.

- **الفرضية الثالثة:** يتمتع النموذج الهيكلي المقترح لتدقيق فعالية التوظيف بجودة مطابقة جيدة.

- **الفرضية الرابعة:** تتطابق البنية العاملية لمقياس تدقيق فعالية التكوين مع الأبعاد المقترحة: سياسة التخطيط للتكوين، تحديد الاحتياجات، تحديد الأولويات، تحديد مخطط التكوين، التنفيذ، التقييم.

- **الفرضية الخامسة:** تتمتع البنية العاملية لمكونات أداة قياس تدقيق فعالية التكوين بخصائص سيكومترية جيدة من حيث الصدق والثبات.

- **الفرضية السادسة:** يتمتع النموذج الهيكلي المقترح لتدقيق فعالية التكوين بجودة مطابقة جيدة.

1-3- المتغيرات:

جاءت هذه الدراسة لتطوير نموذج للتدقيق الاجتماعي في المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري من خلال اقتراح مقياس لتدقيق فعالية التوظيف بأبعاده (سياسة المؤسسة، الاعلان عن التوظيف، الاختيار والانتقاء، التكيف والتوجيه) ومقياس لتدقيق فعالية التكوين بأبعاده (سياسة التخطيط للتكوين، تحديد الاحتياجات، تحديد الأولويات، تحديد مخطط التكوين، التنفيذ، التقييم) والتحقق من صلاحية وأهمية النموذجين. وبالتالي تساهم أبعاد كل مقياس في تشكل نموذج القياس لتدقيق فعالية التوظيف وتدقيق فعالية التكوين، هذان المقياسان يمثلان الأدوات أو الآليات التي ستُستخدم لتحقيق الهدف الرئيسي من البحث

(تطوير نموذج التدقيق الاجتماعي)، وبالتالي هما العاملان المؤثران في النتائج المرتبطة بفعالية النموذج، كما هو موضح فيما يلي:

1-4-1 - المتغيرات المستقلة:

أ - تدقيق فعالية التوظيف: ويتضمن المتغيرات التحتية التالية:

- تاريخ وسياسة المؤسسة في التوظيف

- الإعلان عن التوظيف

- الاختيار والانتقاء

- التكيف والتوجيه

- التقييم

ب - تدقيق فعالية التكوين: ويتضمن المتغيرات التحتية التالية:

- سياسة التخطيط للتكوين

- تحديد الاحتياجات التكوينية

- تحديد الأولويات

- تحديد مخطط التكوين

- تنفيذ برنامج التكوين

- تقييم عملية التكوين

1-4-2- المتغيرات الديمغرافية: تتمثل في المتغيرات التالية الجنس، السن، المستوى

التعليمي، الأقدمية المهنية، نوع حجم المؤسسة؛ قطاع نشاط المؤسسة، نوع ملكية

المؤسسة وقد ساهمت في التعرف على مجتمع الدراسة وتحديد خصائص العينة.

1-5- أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في تطوير نموذج للتدقيق الاجتماعي لممارسات التوظيف

والتكوين في المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري، من خلال اثبات صلاحية وموثوقية

مقياسي تدقيق فعالية التوظيف والتكوين، كما تهدف إلى تحديد المؤشرات والمعايير المناسبة

لتقييم ممارسات التوظيف والتكوين، وتشمل الأهداف بالتحديد مايلي:

- التحقق من البنية العملية لمقياسي تدقيق فعالية التوظيف وتدقيق فعالية التكوين

والتأكد من مدى تطابقها مع الأبعاد المقترحة نظريا.

- فحص الخصائص السيكمترية لمقياسي تدقيق فعالية التوظيف وتدقيق فعالية

التكوين من حيث الصدق والثبات للتأكد من صلاحيتها كأداة قياس.

- اختبار جودة مطابقة النموذج الهيكلي المقترح لتدقيق فعالية التوظيف وتدقيق فعالية

التكوين.

- تقديم إطار نظري وتطبيقي متكامل لتدقيق عملي التوظيف والتكوين في المؤسسات.

هذه الأهداف تتكامل معا لتطوير نموذج علمي وعملي للتدقيق الاجتماعي يراعي

خصوصيات البيئة الجزائرية.

1-6- أهمية الدراسة:

تكمّن أهمية هذه الدراسة في كونها من البحوث المهمة في مجال علم النفس العمل والتنظيم عامة وإدارة الموارد البشرية خاصة، فالبحث في مجال التدقيق الاجتماعي من الموضوعات الحديثة التي تحتاج لمزيد من التأصيل النظري ومن المتوقع أن تضيف نتائج هذا البحث تطويراً للإطار المفاهيمي في مجال التدقيق الاجتماعي وتدقيق إدارة الموارد البشرية، وسد الفجوة البحثية في البيئة العربية، حيث تعاني الدراسات العربية من ندرة في هذا المجال مقارنة بالدراسات الأجنبية.

تساهم الدراسة في تزويد مسيري الموارد البشرية بأدوات منهجية لتدقيق عمليات التوظيف والتكوين مما يساعدهم في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية واكتشاف نقاط الضعف في السياسات الحالية، وتعزيز الشفافية والعدالة في التوظيف والتكوين، كما تكتسب الدراسة أهمية خاصة في ظل:

- الحاجة المتزايدة لتطوير أدوات تقييم فعالة لممارسات الموارد البشرية
- أهمية التوظيف والتكوين كوظيفتين محورتين في تنمية رأس المال البشري.
- تحديد المجالات التي تحتاج إلى التحسين، والمجالات التي تحقق أداء جيداً؛ والتحقق من فاعليتها وكفاءتها في تعزيز دور العمال في تحقيق أهدافها.
- ندرة الدراسات التي تناولت التدقيق الاجتماعي للفعالية في السياق الجزائري.

1-7- دواعي اختيار موضوع الدراسة:

تستند اختياراتنا لموضوع التدقيق الاجتماعي لفعالية التوظيف والتكوين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى جملة من المبررات النظرية والعملية التي تعكس الفجوات البحثية والاحتياجات الملحة في السياق الجزائري، وهي كالتالي:

- الحاجة إلى تطوير أدوات تدقيق ترصد الفعالية الحقيقية لوظائف الموارد البشرية، وليس فقط الشكليات القانونية.

- ضرورة بناء مقاييس سيكومترية مُحكمة (ذات صدق وثبات) لتقييم فعالية التوظيف والتكوين، تتلاءم مع خصوصية بيئة المؤسسات الجزائرية.

- تطوير نموذج تدقيق يساعد المؤسسات على تشخيص الثغرات في سياسات التوظيف والتكوين وتحسينها.

- سد الفراغ المعرفي عبر تقديم إطار نظري وتطبيقي يراعي خصوصيات البيئة الجزائرية.

1-8- التعريف الإجرائي للمتغيرات:

1-8-1- التدقيق الاجتماعي: ينظر إليه على أنه عملية رسمية منهجية يتم تصميمها

لفحص الاستراتيجيات والسياسات والجراءات والوثائق والهيكل والأنظمة

والممارسات فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة (Sadhana,

2017,p.217). ويقصد بالتدقيق الاجتماعي التحقق من الممارسات الفعلية في

تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة بما في ذلك التوظيف والتكوين، من خلال قياس التزام المؤسسة بالإجراءات والامتثال للمعايير بهدف تقييم فعالية وظائفها.

1-8-2- تدقيق فعالية التوظيف: "يتضمن محتوى تدقيق التوظيف والاختيار ودمج الموارد

البشرية تقييم الأساليب والإجراءات المستخدمة في توظيف الموظفين؛ وتكاليف التوظيف؛ وكفاءة التوظيف من خلال ملء الوظائف الشاغرة؛ وملء الوظائف المستقبلية المحتملة؛ وكفاءة إجراءات اختيار ودمج الموظفين الجدد داخل المؤسسة" (Aurel & Irinel, p.355) ويقصد بتدقيق التوظيف في هذه الدراسة هو المراجعة والتحقق من عمليات التوظيف التي تجرى في المؤسسة بهدف تقييمها والتأكد من توافقها مع أهداف المؤسسة ومدى تلبيتها لتطلعات العامل واحتياجاته داخل المؤسسة، ويشمل الإجراءات والسياسات المتعلقة بعملية التوظيف من تحديد الكفاءات المطلوبة واستقطاب واستخدام للأدوات والتقنيات واختيار المرشحين ومتابعتهم في مناصبهم بالمؤسسة، ويركز تدقيق التوظيف على تاريخ وسياسة المؤسسة في التوظيف، الإعلان عن التوظيف، الاختيار والانتقاء، التكيف والتوجيه، التقييم.

1-8-3- تدقيق فعالية التكوين: "يعني تدقيق التكوين تحليل الفجوات بين ما هو موجود

على مستوى الممارسات وما هو مرغوب فيه على المستوى الاستراتيجي والإداري فيما يتعلق بالمعايير المختلفة، يمكن أن تساعد هذه الفجوات في معرفة حالة

التكوين في المؤسسة والتحسينات المختلفة التي يمكن إجراؤها، ويعد التدريب جزءاً من أهمية التدقيق لوظيفة الموارد البشرية وأهمية القياس، وبالتالي التقييم في هذا المجال" (Thierry, 2005, p.185). يقصد بتدقيق التكوين في هذه الدراسة عملية منهجية شاملة للتحقق من سياسات وممارسات التكوين في المؤسسات وتقييمها من خلال قياس مجموعة من الإجراءات التي تشمل سياسة التخطيط للتكوين، تحديد الاحتياجات التكوينية، تحديد الأولويات، تحديد مخطط التكوين، تنفيذ برنامج التكوين، تقييم عملية التكوين.

1-9- الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع التدقيق الاجتماعي بصفة عامة وتدقيق فعالية التوظيف والتكوين بصفة خاصة، وفي حدود إطلاع الباحث لم نجد دراسات تناولت تطوير نماذج وبناء مقاييس في هذا المجال، خاصة وأن معظم الدراسات ركزت على دور التدقيق الاجتماعي وأهميته، ودراسة العلاقات بين التدقيق الاجتماعي ومتغيرات أخرى، لذلك قام الباحث باستعراض الدراسات التي تتعلق بعملية التوظيف والتكوين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من أجل تحديد المؤشرات التي سيتم اعتمادها في بناء وتصميم أداة القياس، كان لا بد في المرحلة الأولى أن نقوم بالتعرف على عمليتي التوظيف والتكوين بالمؤسسات الاقتصادية بالجزائر قصد الالمام بجميع الإجراءات واعتمادها كمعايير للتدقيق الاجتماعي للتوظيف والتكوين والتي ستساعدنا

في بناء أداة القياس، ثم استعراض الدراسات المتعلقة بالتدقيق الاجتماعي وتدقيق فعالية التوظيف والتكوين لأهميتها في دعم الدراسة الحالية.

- أ- الدراسات التي تناولت عمليات التوظيف والتكوين بالمؤسسات الاقتصادية بالجزائر:
- بالنسبة للتوظيف:

دراسة ايت اسعد محمد و العربي سامية (2018). دور عملية الانتقاء والتوظيف في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور عملية الانتقاء والتوظيف المهنيين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية وما إذا كانت عملية التوظيف تقوم حقا على أساس الكفاءة والمستوى التعليمي للأفراد، بالإضافة إلى التطرق إلى بعض النقائص والفراغات القانونية التي يعاني منها التوظيف في الجزائر. أجريت الدراسة على عينة مكونة من (80) عامل بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM) باستخدام المنهج الوصفي و طبق استبيان يتضمن مجموعة من البنود من إعداد الباحث تبعا للفرضيات المصاغة في الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي: لعملية التوظيف المهني أهمية بالغة في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، كما بينت نتائج الدراسة الميدانية إلى أن عملية التوظيف المهني تقوم معظمها على أساس معايير المؤهلات و الكفاءة و كشفت الدراسة كذلك على بعض الفراغات و النقائص القانونية التي يعاني منها التوظيف في الجزائر بصفة عامة.

دراسة بلاش صليحة وجرجار منير(2018). تشخيص وتقييم معايير الانتقاء

والتوظيف المهنيين في مؤسسة سونلغاز فرع توزيع الكهرباء

تسعى الدراسة للإجابة على التساؤلات التالية ما هي معايير الانتقاء المعتمدة في شركة توزيع الكهرباء والغاز؟ وما مدى نجاعة وفعالية هذه المعايير في تحقيق الأهداف المتوقعة؟ تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية، استعان الباحث بأدوات البحث المتمثلة في المقابلة، وثائق رسمية تتعلق بنماذج لمقاييس واختبارات التوظيف إضافة إلى مقابلات التوظيف، وكذا استمارة تسمح بتقييم معايير التوظيف والأداء وخلصت النتائج إلى أن مؤسسة سونلغاز من المؤسسات الرائدة في هذا المجال بحيث تعتمد الطرق والخطوات العلمية.

دراسة بوزورين فيروز (2019). واقع ممارسة بعض أنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المتوسطة ودورها في تحقيق الإبداع من وجهة نظر مسؤولي إدارات الموارد البشرية.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة بعض أنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المتوسطة ودورها في تحقيق الإبداع. وقد خلصت إلى أن: المؤسسات المتوسطة محل الدراسة تمارس مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية. وتختلف درجة تأثير هذه الأنشطة على الإبداع من نشاط إلى آخر، حيث أن تدريب وتطوير الموارد البشرية يؤثر إيجاباً وبدرجة كبيرة جداً على الإبداع، بينما يؤثر عليه نظام الحوافز والأجور إيجاباً وبدرجة

كبيرة، في حين كل من: تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، تقييم الأداء والصحة والسلامة المهنية لا يؤثر على الإبداع. وأن أنشطة إدارة الموارد البشرية بصفة عامة تؤثر إيجاباً وبدرجة كبيرة جداً على الإبداع في ذات المؤسسات.

دراسة رجم خالد وآخرون (2021) واقع استراتيجية التوظيف من وجهة نظر مدراء الموارد البشرية، دراسة حالة عينة من المؤسسات البيروقراطية بحاسي مسعود.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل واقع إستراتيجية التوظيف من وجهة نظر مدراء الموارد البشرية، حيث اعتمدت الدراسة على أداة المقابلة مع مديري و إدارات الموارد البشرية (28 فرد) ضمن عينة متمثلة في ستة مؤسسات عاملة في قطاع النفط، وقد توصلت الدراسة إلى عدم كفاءة إستراتيجية التوظيف بالنسبة للمؤسسات الوطنية وهذا راجع إلى عدم إتباعها طرق علمية و فعالة في عملية التخطيط للتوظيف على المدى البعيد إضافة إلى ضعف طرق الاختيار، أما بالنسبة للمؤسسات الأجنبية فقد توصلت الدراسة إلى فعالية بالنسبة لإستراتيجية التوظيف إذ أن المؤسسات توليان أهمية كبيرة لها من حيث اعتماد طرق علمية في عملية التخطيط للتوظيف.

دراسة سعيد عزة وسام و عيشاوي وهيبة (2021). سياسة توظيف الإدارات الشابة بين المفهوم والممارسة، دراسة ميدانية على عينة من إدارات بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)

هدفت الدراسة إلى استطلاع رأي الإطارات حول المعايير المعمول بها في التوظيف، تم اعتماد الاستبيان كأداة للدراسة، حيث وزع على عينة من 70 إطارا ببنك الفلاحة والتنمية الريفية، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج في مجملها أن سياسة التوظيف انتقلت من السلطة الرسمية المتمثلة في المساواة بين المترشحين والاختيار يكون عن طريق الكفاءة وقدرة كل مرشح في نيل المنصب بكل استحقاق وجدارة إلى طرق غير رسمية نتجت عن الثقافة الاجتماعية التي أثرت بدورها على ثقافة المؤسسة وعلة هوية الإطار، كما نتجت عنها صلة القرابة والانتماءات والولاءات مما أدى إلى نشوء نوع من السلوكيات والنظرة السيئة لسياسة التوظيف التي أصبحت تستجيب لواقع التوظيف المبني على رأسمال العلاقات الاجتماعية الذي يؤثر على المؤسسة وعلى الفرد بشكل أو بآخر.

دراسة أكساس إيمان(2021). تقييم سياسة التوظيف كآلية لتطوير أداء إدارة الموارد البشرية - دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر - باتنة -

تناولت هذه الدراسة إمكانية مساهمة تقييم سياسة التوظيف في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية انطلاقا من فكرة أن إدارة الموارد البشرية تُساهم في تحسين الأداء، وعليه فإن المنظمات التي تسعى إلى تحسين أدائها لابد أن تهتم بتحقيق التوافق بين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية الموارد البشرية، ولا يتم هذا إلا بالاعتماد على أدوات تضمن تحقيق هذا التوافق والتي من بينها بطاقة الأداء المتوازن. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهم الأدوات التي تساعد على تقييم سياسات إدارة الموارد البشرية وتحديد المؤشرات اللازمة لقياس أدائها،

تم استخدام أداة الاستبيان حيث وزعت على عينة قدرت ب 92 فردا، وتم التوصل إلى أن لوحة القيادة الاجتماعية من بين أهم هذه الأدوات وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد سياسة تقويم سياسة التوظيف تؤثر إيجابا على تطوير أداء إدارة الموارد البشرية بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر بانتة.

دراسة بوشو علاء الدين (2023). تنمية فعالية القائمين على التوظيف في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بمدينة برج بوعريج.

تهدف الدراسة إلى الإجابة على سؤالين رئيسيين: واقع عملية التوظيف في المؤسسات الجزائرية: يتمثل هدف الدراسة في فحص وتحليل عمليات التوظيف المستخدمة في المؤسسات الجزائرية وتقدير فعاليتها. يتم التركيز على التحديات والصعوبات المحتملة التي تواجه القائمين على عملية التوظيف. تم جمع البيانات من عينة المشاركين في عمليات التوظيف وتحليلها باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss. تهدف الأطروحة أيضًا إلى تحديد الآليات والطرق والنماذج التي يمكن اعتمادها من قبل المؤسسات الجزائرية لتحسين فعالية القائمين على التوظيف. يتم التركيز على كيفية تحقيق أهداف التوظيف المحددة التي يمكن أن تسهم في زيادة الإنتاجية الكمية والنوعية، وتعزيز التنافسية، وبناء رأسمال بشري متميز إلى جانب الرأسمال العيني والمادي. توصلت الدراسة أن فعالية القائمين على التوظيف لا تزال تحتاج إلى تطوير مستمر وتحسين مهاراتهم وأساليبهم.

تتطلب هذه العملية إرادة سياسية واجتماعية قوية بالإضافة إلى مواجهة التحديات الراهنة بكفاءة وفعالية.

- بالنسبة للتكوين:

دراسة بوعبدلي ياسين (2010). فعالية سياسات التكوين في تنمية المهارات. دراسة حالة: الشركة الوطنية للكهرباء والغاز المديرية الجهوية للتوزيع بالجلفة.

هدفت الدراسة إلى توضيح دور فعالية سياسات التكوين في تنمية المهارات لدى مؤسسة سونلغاز بالجلفة، اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة أساسية في الدراسة لجمع المعلومات، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة شملت 40 فردا عاملا تم اختيارهم بطريقة قصدية، توصلت نتائج الدراسة إلى أن التكوين يساهم في تنمية مهارات العامل وذلك بعد ملاحظة وجود تغيير محسوس في هذه المهارات خاصة في جانب القدرات العقلية والفنية.

دراسة بعداش مسكية ومروان عبد الرزاق (2015). واقع التكوين في المسار المهني للمؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية -

هدفت الدراسة إلى تحديد وتشخيص واقع التكوين في المسار المهني للمؤسسة الجزائرية بالتركيز على أهمية التكوين والأساليب المعمولة به. تم توزيع الاستبيان كأداة للدراسة على عينة من 77 موظف يعملون في 8 مؤسسات جزائرية (بالجزائر العاصمة)، وتوصلت

الدراسة إلى أن البرامج التكوينية الجزائرية تعاني من نقص في الجودة، بناء على عدم رضا المستجوبين من هذه البرامج، هذا رغم فائدتها وربما نجاعتها على المدى الطويل.

روشام بن زيان (2015). أثر استراتيجية التكوين على تطور المؤسسات

الاقتصادية بمنطقة بشار

تهدف هذه الدراسة لمعرفة مدى تبني المؤسسات الاقتصادية بمنطقة بشار لاستراتيجية تكوين التي لها أثر على تطور المؤسسة. اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي حيث كان مجتمع الدراسة كافة المؤسسات الاقتصادية التي تقوم بالتكوين، وشملت عينة الدراسة 10 مؤسسات بمنطقة بشار استهدفت الأطراف الفاعلة في صنع استراتيجية التكوين منهم المدراء العامون، مدراء الموارد البشرية، المدراء التنفيذيون، مسؤولي وظيفة التكوين. تم توزيع 40 استبياناً بمعدل 4 لكل مؤسسة استرجع منها 95% صالحة للتحليل الإحصائي. توصلت نتائج الدراسة إلى أن المؤسسات قيد الدراسة تقوم بعمليات التكوين من منظور استراتيجي حيث كان المتوسط الحسابي مرتفعاً مما يدل على وجود استراتيجيات واضحة في التكوين.

دراسة جواد عمر بلخير (2017). دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة

الاقتصادية الحديثة - دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته SCIS سعيدة

تهدف الدراسة إلى أهمية تكوين الموارد البشرية في شركة الاسمنت ومشتقاته سعيدة وأثر التكوين في تحسين أداء العمال والرفع من مردوديتها وإنتاجيتها. وهذا بالإجابة على الإشكالية التالية: كيف يمكن أن يساهم تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية؟ استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات وزع على عينة من 180 عامل وموظف، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تكوين الموارد البشرية في شركة الاسمنت ومشتقاته سعيدة يؤثر على أداء المؤسسة وهذا من أجل اكتساب ميزة تنافسية مع التطورات السريعة.

دراسة بوشارب خالد (2023). دور سياسة التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى (ENGTP).

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور وأهمية التكوين في الرفع من إنتاجية المؤسسة الاقتصادية، هذه الدراسة أجريت على المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى (ENGTP) خلال سنة 2019، هذه الأخيرة تعتبر من أهم المؤسسات الرائدة في مجال تنمية قطاع المحروقات في الجزائر، اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة باستعمال طريقة المقابلة المباشرة لتحصيل المعلومات، استهدفت عينة الدراسة 30 موظف تم اختيارها بطريقة عشوائية وزعت عليهم استمارة الدراسة التي تكونت من 10 أسئلة، كوسيلة بحث للكشف عن رأي المرؤوسين والرؤساء المباشرين حول فعالية وظيفة التكوين، توصلت نتائج الدراسة إلى أن التكوين يساهم في الرفع من معنويات الأفراد وكذا التقليل من حوادث العمل في المؤسسة

الوطنية للأشغال البترولية الكبرى، وترى المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى أن التكوين له علاقة وطيدة في تحسين مستوى الأفراد الذي يؤدي إلى رفع الإنتاجية.

ب - الدراسات التي تناولت التدقيق الاجتماعي (تدقيق الموارد البشرية):

دراسة Auditing Human Resource Management in the Global Environment (1994) Randall S. Schuler & Gary W. Florkowski

تهدف هذه الدراسة إلى مناقشة كيفية تعزيز الشركات المتعددة الجنسيات قدرتها على

الاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق الميزة التنافسية بواسطة التدقيق الاجتماعي. توصلت الدراسة إلى تطوير إطار تدقيق متعدد الأبعاد وتطبيقه على الجوانب الاستراتيجية للشركات متعددة الجنسية.

دراسة Role of Hr audit in Human resources management (2011) Girish Kumar Painoli & SG Losarrwar

هدفت الدراسة إلى الوقوف على الدور الذي يلعبه تدقيق الموارد البشرية في تحقيق

أهداف إدارة الموارد البشرية من خلال التركيز على مساهمة هذا التدقيق على تحسين فعالية وظائف الموارد البشرية بالنظر إلى ما يوفره من نظرة تقييمية لسياسات وأنظمة وممارسات الموارد البشرية. توصلت الدراسة إلى أن هذا التدقيق بواسطة الطرق التي يستعملها يمكنه تحسين سياسات إدارة الموارد البشرية وجعل أنشطة الموارد البشرية داعمة للاستراتيجية الشاملة للمؤسسة.

دراسة (2012) Shaban Osama . Auditing Human Resources as a Method to Evaluate the Efficiency of Human Resources Functions and to Control Quality Check on HR Activities

هدفت الدراسة إلى تقييم كفاءة وظائف الموارد البشرية ومراقبة فحص الجودة على أنشطة الموارد البشرية من خلال تدقيق الموارد البشرية، أجريت الدراسة على عينات عشوائية من المدققين العاملين في شركات تدقيق موثوقة، تم توزيع 100 استبيان واسترجاع 90 منها صالحة للتحليل، وأوضحت نتائج الدراسة أنه يمكن استخدام تدقيق الموارد البشرية كأداة لتقييم أنشطة الأفراد داخل المؤسسة، فهو يوفر تغذية راجعة حول وظائف الموارد البشرية للمديرين التشغيليين والمتخصصين في الموارد البشرية، كما يقدم تغذية راجعة حول مدى فعالية المديرين في أداء واجباتهم المتعلقة بالموارد البشرية، وقد خلصت الدراسة باستنتاجات أهمها يمكن إجراء تدقيق الموارد البشرية من خلال قياس فعالية وظائف الموارد البشرية في المؤسسة.

دراسة (2015) Amal Laalou & Bouchra Bakadir . Audit Social Au

Maghreb: Une Pratique Embryonnaire

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع ممارسة التدقيق الاجتماعي داخل عينة من المؤسسات الناشطة ببلدان المغرب العربي، توصلت الدراسة إلى وجود ضعف في الاهتمام بالتدقيق الاجتماعي نظرا لعدم اقتناع المسيريين بدوره كأداة للتحسين. وهذه القناعة هي أيضا ثمرة عدم الاقتناع بأهمية الرأسمال البشري في تحسين أداء المؤسسات.

دراسة واسع حمزة (2018). التدقيق الاجتماعي ودوره في ترشيد نظام تقييم أداء

العاملين في المؤسسة أطروحة دكتوراه مدرسة الدراسات العليا التجارية -الجزائر-

هدف هذه الدراسة إلى إبراز دور التدقيق الاجتماعي في ترشيد نظام تقييم أداء العاملين وكيفية تفعيله في مساعدة المؤسسات على الاشراف المستمر في تقييم أداء عاملها، أجريت الدراسة في مجموعات من المؤسسات التابعة لمجمع سونلغاز عبر الوطن الجزائري، تم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة وتطبيق أداة الاستبيان على عينة من 132 فردا من مديري الموارد البشرية ومدققين ومشرفين على تقييم أداء العاملين، توصلت نتائج الدراسة إلى فكرة أن التدقيق الاجتماعي له دور كبير في ترشيد نظام تقييم أداء العاملين وذلك من خلال اثبات صحة الفرضيات.

دراسة (2017) Mahtout Idir Audit social: Outil au service de la performance des entreprises. Cas de la société de transport maritime des hydrocarbures (hyproc sc) .

هدفت هذه الدراسة إلى إجراء تدقيق اجتماعي داخل شركة النقل البحري الهيدروكوبوني من أجل إبراز دور التدقيق الاجتماعي كأداة مهمة لصنع القرار من أجل التنمية الاجتماعية والاقتصادية، أي معرفة كيف يتم تحسين أداء المؤسسة من خلال تطبيق التدقيق الاجتماعي، متبعا في ذلك المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل الاطار المكاني في شركة النقل البحري للمحروقات، وتوصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن التدقيق

الاجتماعي هو اختيار احترافي يعتمد على تقنيات ومراجع محددة وذات صلة بما يسمح إلى إبداء الرأي حول الجوانب المختلفة لمشاركة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة، كما أن للتدقيق الاجتماعي أهمية كبيرة في تحسين أداء المؤسسات.

دراسة (2020) Boutrik et Bouyahiaoui. The importance of internal audit in the effective management of human resources: the case of enageo

قامت الباحثة بتنفيذ عملية تدقيق داخلي للموارد البشرية للشركة الوطنية للجيوفيزياء، فرع للمجمع البترولي سوناطراك. أكدت دراسة الحالة هذه المساهمة الإيجابية للتدقيق الداخلي في تحسين وكفاءة إدارة الموارد البشرية. كانت الأهداف العامة لهذا التدقيق، الذي تم إجراؤه من 1 فبراير 2020 إلى 1 أبريل 2020، هي تقييم درجة التحكم في العملية من حيث الرقابة الداخلية والتشغيلية وتقديم توصيات من المرجح أن تعمل على تحسين جودة إدارة الموارد البشرية وظروف عمل موظفي شركة ENAGEO الفرعية لعام 2019. وفيما يتعلق بالأدوات الكمية، فقد اختارت الباحثة استبيان الرقابة الداخلية الذي تم إجراؤه مع مديري إدارة الموارد البشرية (HRD) للكشف عن أي خلل يتعلق بالرقابة الداخلية. وكانت مهمة التدقيق هذه، بطبيعة الحال، تركز على تقييم أهداف الرقابة الداخلية، وهي: أمن الأصول؛ موثوقية المعلومات؛ الامتثال للأنظمة والإجراءات؛ كفاءة وفعالية العمليات. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى: قصور في تخطيط وإدارة الموظفين (التخطيط والمتابعة)

وتأخيرات في التوظيف وملئ المناصب الشاغرة، غياب التخطيط المستقبلي للوظائف وعدم تحديث تصنيف المناصب، غياب طريقة منظمة لتصنيف الوظائف.

دراسة L'utilite Decisionnelle De L'audit ،(2020) Djaroud Yasmina

Faculte Des Sciences ،Social, Universite Djillali Liabes De Sidi Belabbes

These De ،Economiques, Commerciales Et Des Sciences De Gestion

Doctorat .

هدفت هذه الدراسة إلى تعزيز فهم التدقيق الاجتماعي وممارسته في المؤسسة وكذلك معرفة تأثيره على اتخاذ القرارات التنظيمية، أجريت الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع سيدي بلعباس، تم توزيع أداة البحث "الاستبيان" على مدراء ومسيري 190 مؤسسة موزعة على منطقة الغرب الجزائري حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وأظهرت النتائج أن ممارسة التدقيق الاجتماعي ضعيفة نسبيا داخل المؤسسات الجزائرية على الرغم من تحديات إدارة الموارد البشرية.

- دراسة بهار واخرون (2020) بعنوان التدقيق الاجتماعي ومساهمته في تقييم

أداء الموارد البشرية لشركة كوران نيت، مداخلة في المؤتمر العلمي لإدارة الموارد، جامعة كويه إقليم كردستان العراق

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة التدقيق الاجتماعي في تقييم أداء الموارد البشرية لشركة كوران نيت من خلال مؤشرات (التوظيف، التدريب، الأجور والمكافئة، المناخ التنظيمي). ولتحقيق أهداف الدراسة، تم إعداد استبيان وتوزيعه على الموظفين في

الشركة (محل الدراسة)، ثمّ تمّ تحليل البيانات بواسطة برنامج . SPSS خلّصت الدراسة عن عدد من النتائج منها: الاهتمام بالتدقيق الاجتماعي من قبل الشركة (محل الدراسة) ويظهر بأنّ الموظفين يؤدون واجباتهم ويمارسون أعمالهم على أكمل وجه، مما يدل على رضاهم بما تقدّمه الشركة، وتحسين أداء الموارد البشريّة يرتبط بعوامل أخرى داخلية دون التدقيق الاجتماعي، فضلاً أنّ التدقيق الاجتماعي لا يساهم في تقييم أداء المورد البشري أي لا توجد علاقة وتأثير بين مؤشرات التدقيق الاجتماعي وأداء المورد البشري في شركة محل الدراسة.

دراسة Human resources audit (2002) Ollala & Sastre Castillo :

هدفت الدراسة إلى توضيح تدقيق الموارد البشرية في تحليل وتقييم سياسات الموارد البشرية ومدى ملائمتها لاستراتيجية المؤسسة من خلال مجموعة من المعايير والمؤشرات يمكن أن تكون إما كمية (أرقام أو نسب مطلقة) أو مشتقة نوعياً من الاستجابات المقدمة من الأشخاص المعنيين (الإدارة أو الموظفين أو الخبراء الخارجيين)، وقد توصلت الدراسة إلى أنّ تدقيق الموارد البشرية يساهم في مساعدة المؤسسة على التعلم وعلى تطوير مهارات جديدة لدى الموارد البشرية.

- دراسة صحراوي (2022). مساهمة تطبيقات التدقيق الاجتماعي في فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية التابعة لمجمع دراسات المنشآت، المراقبة والمساعدة (جاكا GEICA):

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه تطبيقات التدقيق الاجتماعي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، تناولت حالة ثمانية فروع التابعة لمجمع "جاكا" GEICA المختص في تقديم خدمات المراقبة والمساعدة في انجاز البنية التحتية للوطن، تناول البحث بالدراسة كل الممارسات التي تدخل ضمن السياسات الأربعة لإدارة الموارد البشرية وهي التوظيف والأجور والتمثين والمشاركة. في هذا البحث تم الاستعانة بنموذج المزيج الاجتماعي كتطبيق من تطبيقات التدقيق الاجتماعي لما تتوفر فيه من أدوات تساعد على الوقوف على وضعية إدارة الموارد البشرية. توصلت الدراسة إلى أنه باستثناء سياسة الأجور التي تمتاز بأداء جيد فإن السياسات الثلاثة الأخرى أداؤها جيد ضعيف وتحتاج إلى تحسين.

دراسة Saidi et al (2022). L'audit social comme outil d'aide à la maîtrise des risques liés aux ressources humaines au sein des entreprises privées marocaines

هدفت الدراسة إلى فهم فعالية التدقيق الاجتماعي ومساهمته في التحكم في المخاطر المرتبطة بالموارد البشرية داخل المؤسسات الخاصة المغربية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في تفسير نتائج الدراسة، وقد تم توزيع أداة الاستبيان على 44 مؤسسة مغربية توصلت إلى اقتراح مجموعة من الحلول التي يقدمها المدقق الاجتماعي لمواجهة المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية منها ما تعلق بمخاطر عملية التوظيف وعملية التكوين.

دراسة Study On The Impact Of (2023) Najumudeen Et Sathishkumar

Training Audit On Information Technology-Based Training With
Reference To Manufacturing Industries Incoimbatore

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير تدقيق التكوين على التكوين القائم على تكنولوجيا المعلومات في الصناعات التحويلية في "كويمباتور" مع 136 مستجيباً. تم استخدام الأسلوب الإحصائي مربع كاي لاختبار الفرضية، أظهرت الدراسة التأثير الفعال للتكوين القائم على تكنولوجيا المعلومات على خصائصه في الصناعات التحويلية، بحيث يؤثر تدقيق التكوين بشكل فعال على زيادة الإنتاجية وتحقيق الهدف التنظيمي ورفع مستوى التكوين وتحسين علاقات العمل وتطوير فرق العمل.

1-10 - مناقشة عامة للدراسات السابقة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تطوير نموذج للتدقيق الاجتماعي موجه لمسييري الموارد البشرية، مع التركيز بشكل خاص على بناء مقاييس لتدقيق فعالية التوظيف وتدريب فعالية التكوين. في هذا السياق، فإن التركيز على هذه الدراسات له مبرراته الموضوعية بحيث تتعدد الدراسات التي تناولت موضوع التدقيق الاجتماعي وتدريب إدارة الموارد البشرية، وتتميز بتنوع مقارباتها واختلاف في أهدافها وأدواتها ومجالات تركيزها، بعض الدراسات ركزت على تأثير التدقيق الداخلي والاجتماعي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في

المؤسسات، وبناء على ذلك سنقوم بمناقشة هذه الدراسات لتحديد مدى مساهمتها في فهم الموضوع وأهميتها في اختيار الإطار التصوري للبحث وصياغة الجانب النظري.

تُبرز العديد من الدراسات أهمية التدقيق الاجتماعي (تدقيق الموارد البشرية) كأداة لتقييم وتحسين أداء وظائف الموارد البشرية. فدراسة Randall S. Schuler & Gary W (1994)، تؤكد على دور التدقيق الاجتماعي في تعزيز قدرة الشركات متعددة الجنسيات على الاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق الميزة التنافسية. بينما تُشير دراسة Girish (2011) Kumar Painoli & SG Losarrwar إلى مساهمة هذا التدقيق في تحسين فعالية وظائف الموارد البشرية من خلال توفير نظرة تقييمية للسياسات والأنظمة والممارسات. تدعم هذه الدراسات التصور العام بأن التدقيق الاجتماعي ليس مجرد أداة رقابية، بل هو محرك استراتيجي لتحسين الأداء، وقد استخلص الباحث مؤشرات عامة تكمن في مدى تحقيق التوظيف لأهداف إدارة الموارد البشرية ومساهمته في تحسين فعالية وظائف إدارة الموارد البشرية ككل.

فيما يتعلق بتقييم فعالية وظائف الموارد البشرية، تؤكد دراسة Shaban Osama (2012) على إمكانية استخدام تدقيق الموارد البشرية كأداة لتقييم أنشطة الأفراد وتقديم تغذية راجعة للمديرين. وهذا يتوافق مع أحد الأهداف الرئيسية لدراستنا، وهو بناء مقاييس لتقييم الفعالية من خلال مؤشرات تمكن المسيرين من تقييم جودة المرشحين للوظائف، مدى مطابقة الموظفين الجدد للمتطلبات الوظيفية.

أما دراسة (Boutrik et Bouyahiaoui 2020)، فتكشف عن قصور في تخطيط وإدارة الموظفين وتأخيرات في التوظيف وعدم تحديث تصنيف المناصب، مما يؤكد الحاجة إلى أدوات تدقيق تركز على فعالية عملية التوظيف.

كما أن دراسة (Ollala & Sastre Castillo 2002) تُسلط الضوء على دور تدقيق الموارد البشرية في تحليل وتقييم سياسات الموارد البشرية ومدى ملائمتها لاستراتيجية المؤسسة، وهو ما يعزز الحاجة إلى مقاييس واضحة ومحددة، وتؤكد الدراسة أن تدقيق الموارد البشرية يساهم في مساعدة المؤسسة على التعلم وتطوير مهارات جديدة لدى الموارد البشرية.

أما دراسة (Sathishkumar Najumudeen 2023)، فهي تُقدم دعماً مباشراً لأهمية تدقيق التكوين وتأثيره. النتائج التي توصلت إليها الدراسة تُقدم مؤشرات قوية لفعالية التكوين، مثل: تأثير التكوين على زيادة الإنتاجية، مساهمة التكوين في تحقيق الهدف التنظيمي، رفع مستوى التكوين بشكل عام، تحسين علاقات العمل نتيجة للتكوين، تطوير فرق العمل وكفاءتها بعد التكوين.

كما يمكن تحديد مجموعة من الفروقات والفجوات البحثية التي يرى الباحث أنها ستشكل إضافة قيمة في هذا المجال لخصها الباحث في:

من حيث المنهجية والأدوات: تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوع تدقيق الموارد البشرية في إطار دراسات حالة لمؤسسات محددة، على غرار دراسة Boutrik و (2020) Bouyahiaoui التي ركزت على تجربة شركة ENAGEO، ودراسة بهار وآخرون (2020) التي تناولت شركة كوران نيت. وقد أسهمت هذه الدراسات في توضيح المسارات الميدانية لتدقيق الموارد البشرية وتبيان تحديات تطبيقه في الواقع المهني، غير أن دراستنا الحالية تسعى إلى توسيع هذا التناول من خلال بناء وتصميم مقياسين معياريين يمكن استخدامهما في مختلف المؤسسات الاقتصادية بما يمنح المجال بعدا أكثر تعميما وقياسية.

من حيث الشمولية: ركزت بعض البحوث السابقة على التدقيق الاجتماعي بصفة عامة مثل دراسة صحراوي (2022)، في حين تناولت أخرى جوانب محددة من التدقيق دون التعمق في تطوير أدوات قياس متخصصة، وتمثل دراستنا امتدادا لهذه الجهود من خلال التعمق في بناء أداتين محددين لقياس فعالية عمليتي التوظيف والتكوين، مما يعزز الفهم التطبيقي للتدقيق الاجتماعي في مجال الموارد البشرية.

أما من حيث الحاجة إلى أدوات قياس متخصصة: فقد قدمت دراسات مثل Ollala & Sastre Castillo (2002) وUlrich (1997) إسهامات نظرية مهمة وأطرا مفاهيمية توجيهية في هذا المجال، إلا أن الحاجة ما تزال قائمة إلى تطوير أدوات قياس كمية ومقننة تسمح بتطبيق التدقيق الاجتماعي بشكل موضوعي ودقيق داخل المؤسسات، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى الإسهام فيه من خلال بناء مقياسين يتمتعان بخصائص سيكومترية معتمدة.

بالإضافة إلى الدراسات الأخرى التي مكنتنا من التعرف على أبعاد تدقيق التوظيف واعتماد الأنسب منها لدراستنا، كما ساهمت هذه الدراسات في صياغة عبارات المقياس بالشكل المطلوب. فبالنسبة للدراسات التي تناولت التوظيف والتكوين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، يشير الباحث إلى أهميتها من خلال تحديد مجموعة من المؤشرات تساهم خصوصا في وضع إطار عام لمقياس تدقيق فعالية التوظيف والتكوين تتمثل في:

- **بالنسبة للتوظيف:** أشارت الدراسات المذكورة إلى مجموعة من الإجراءات التي تعتمد عليها المؤسسات في عملية التوظيف، يرى الباحث أهميتها كمؤشرات في وضع إطار لتدقيق فعالية التوظيف، وتتمثل في توفر مدونة وقائمة مناصب ومهن تحتوي متطلبات وشروط شغل المنصب، تحديد احتياجات التوظيف يتم من طرف مسؤولي الموارد البشرية والمدراء التنفيذيين ورؤساء المصالح، تدخل مدراء المؤسسات ورؤساء مجالس الإدارة في عملية الاستقطاب، الالتزام لطلبات مدراء التنفيذ ورؤساء المصالح والأقسام فيما يخص حاجات المؤسسة من الموارد البشرية، استقطاب أفضل المترشحين لشغل الوظائف المختلفة، الاعتماد على مصادر الاستقطاب الداخلية لشغل الشواغر الوظيفية الفعلية أو المتوقعة، الاعتماد على المصادر الخارجية للاستقطاب، تخفيض تكاليف الاختيار النهائي من خلال تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل الوظائف، توفر الخبرة لدى المشرفين على عملية الانتقاء والاختيار، انتقاء الأفراد الذين تتوفر فيهم المؤهلات الضرورية لأداء مهام الوظيفة بالشكل المطلوب، اعتبار الخبرة المهنية السابقة للمترشح مؤشرا لنجاحه

مستقبلاً، الاعتماد في عملية الاختيار على اختبارات الأداء واختبارات القدرات الذهنية واختبارات الشخصية لمعرفة سلوك الفرد، الاعتماد على المقابلة الشخصية لتسهيل المفاضلة بين المترشحين، التعيين وفق مبدأ الحياد بعيداً عن المحسوبية والعلاقات الشخصية، القرارات النهائية لاختيار الأفراد الناجحين تتم عبر لجنة اختيار، التهيئة المبدئية للعامل الجديد بتعريفه بالمؤسسة الوظيفة والزملاء، التركيز على متابعة الفرد خلال فترة التجربة لتحديد مدى كفاءته في مدة محددة

- **بالنسبة للتكوين:** تتمثل المؤشرات في التركيز على اكساب العاملين المهارات الضرورية لأداء مهامهم الحالية بكفاءة، تدريب الفرد لتولي مسؤوليات وواجبات أكبر من خلال ترقيته، تحديد الاحتياجات التدريبية على أساس الاختلالات الفعلية بين متطلبات منصب العمل ومؤهلات العامل، الاعتماد في تحديد الاحتياجات التدريبية على أساس الاختلالات الفعلية بين متطلبات منصب العمل ومؤهلات العامل، الاعتماد في تحديد الاحتياجات التدريبية على نتائج تقييم الأداء، التنفيذ الدقيق للبرامج التدريبية، التعرف على أثر التكوين من خلال المهارات والمعارف المكتسبة وأداء العامل

من خلال ما تم التطرق إليه في مجمل هذه الدراسات توصلنا إلى أن الدراسات المطبقة في البيئة الجزائرية كانت لها إضافة كبيرة في مجال التدقيق الاجتماعي باعتبارها ممارسات فعلية لعملية التدقيق الاجتماعي لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات، بحيث شملت جميع المراحل المعتمدة في الأدبيات النظرية، إلا أننا لاحظنا أن الاستبيانات المعتمدة في

الدراسة مختصرة ولم تضمن أبعاد مختلفة لتدقيق وتشخيص وضع ممارسات إدارة الموارد البشرية وخاصة عملية التوظيف والتكوين مما يعني أنه لا يكفي لقياس فعالية هذه الممارسة في المؤسسة، يرجع ذلك لإلمام الباحثين بتدقيق كل ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية، واستخدامهم الأدوات المختلفة في التدقيق، وهو ما استخلصناه بضرورة التركيز على أحد الممارسات كالتوظيف والتكوين وإيجاد المقياس المناسب لتدقيق فعالية هذه الوظائف. كما ساعدتنا هذه الدراسات أيضا في إيجاد المؤشرات المناسبة لتوظيفها في المقياس المقترح.

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل، "الإطار التصوري للدراسة"، إلى خارطة طريق شاملة لموضوع البحث، بداية بتحديد إشكالية الدراسة التي تتمحور حول تحديات تفعيل تدقيق وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية خاصة في جانب تدقيق الفعالية. لمعالجة ذلك تم طرح مجموعة من الفرضيات والمتغيرات التي تُشكل محور الدراسة، متمثلة في تدقيق فعالية التوظيف والتكوين كمتغيرات مستقلة، تهدف هذه الدراسة إلى تطوير نموذج للتدقيق الاجتماعي قابل للتطبيق في البيئة الجزائرية عبر التحقق من صلاحية وموثوقية أدوات القياس المقترحة، مما يُسهم في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية. تُعزز أهمية الدراسة ودواعي اختيار الموضوع الحاجة الملحة لهذا البحث في سد الفجوة المعرفية. كما تم توضيح التعاريف الإجرائية للمتغيرات وتقديم لمحة عن الدراسات السابقة، مما يضع الأساس النظري القوي الذي سيبنى عليه الفصل الثاني، "الإطار النظري للدراسة"، والذي سيتعمق في تفاصيل المفاهيم النظرية، الأدبيات المرتبطة، والنماذج الفكرية التي تُشكل المرجعية العلمية لموضوع البحث بشكل أكثر تفصيلاً.

الفصل الثاني

2- التدقيق الاجتماعي

- تمهيد

1.2- نشأة وتطور التدقيق الاجتماعي

2.2- ماهية التدقيق الاجتماعي

3.2- أهداف التدقيق الاجتماعي

4.2- نظريات التدقيق الاجتماعي

5.2- أنواع التدقيق الاجتماعي

6.2- وظائف التدقيق الاجتماعي

7.2- إجراءات ومراحل التدقيق الاجتماعي

8.2- معايير التدقيق الاجتماعي

9.2- أدوات التدقيق الاجتماعي

10.2- صفات وخصائص المدققين الاجتماعيين

تمهيد

مع التطورات التنظيمية التي شهدتها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات أصبح التدقيق الاجتماعي أداة حقيقة يلجأ إليها مديري ومسيري الموارد البشرية من أجل قياس الواقع الاجتماعي للمؤسسة لتقييم وتطوير امكانياتها بصفة عامة، والرفع من فعالية العمليات الإدارية بالمؤسسة بصفة خاصة. وهو ما يبرز الدور الفعال لهذه الأداة نتيجة الأهمية البالغة التي يكتسبها المورد البشري بالمؤسسات، من خلال سعيها إلى الحفاظ على الكفاءات البشرية لديها وتطويرها وتفعيل مشاركتها في تحقيق خططها وأهدافها، ما يعني أن التدقيق الاجتماعي هو همزة الوصل بين الموارد البشرية بالمؤسسات وتوضيح دورها الفعال، حيث يسعى إلى تحديد نقاط القوة والضعف وتشخيصها وتقديم الحلول اللازمة لسد للمشاكل التي تعاني منها إدارة الموارد البشرية وبالتالي مساهمتها على التكيف مع الظروف الخارجية المختلفة.

على إثر هذه الأهمية البالغة للتدقيق الاجتماعي والذي يعد من أبرز المتغيرات الحديثة التي تناولتها الأبحاث والدراسات والكتابات الأكاديمية، سنحاول في هذا الفصل الوقوف على أساسيات تناول هذا الموضوع بداية بنشأة وتطور مفهوم التدقيق الاجتماعي وأهميته وأهدافه، وتحديد مستويات تطبيقاته وأنواعه وشروط استخداماته.

2-1 - نشأة وتطور التدقيق الاجتماعي:

على الرغم من أن التدقيق الاجتماعي يُعتبر من المجالات الحديثة، إلا أنه شهد تطوراً ملحوظاً منذ نشأته في بداية الخمسينيات. تاريخياً، يمكن اعتباره امتداداً للتدقيق المالي، الذي يهدف إلى اعتماد الحسابات، خاصة بعد قانون 1966 الذي يحدد دور المراجعين في التحقق من الوثائق المحاسبية ومراقبة امتثال المحاسبة للقوانين المعمول بها.

بدأ التدقيق كإجراء مالي، ثم توسع تدريجياً ليشمل جميع العمليات باستخدام أساليب وأدوات مشابهة للتدقيق الأصلي ولكن دون التركيز على الشهادات التنظيمية أو المعيارية، ومن هنا ظهر التدقيق في مجالات مثل التسويق والمعلوماتية وبالطبع التدقيق الاجتماعي.

كان التدقيق الاجتماعي في الأصل مخصصاً لمراجعة العمليات الرئيسية في إدارة الموارد البشرية، مثل تدقيق الرواتب، التدريب، التوظيف، الترقية، الإقالة، وكذلك أداء المؤسسات الممثلة للعاملين مثل لجان العمال والنقابات" (Igalens, 2003, p.104).

ظهر مصطلح "التدقيق الاجتماعي" في الأربعينيات في الولايات المتحدة مع (Théodore J. Kreps) أستاذ الاقتصاد في جامعة ستانفورد" (Carrol et Beiler, 1975)

ووفقاً لهذا المؤلف، "يتضمن التدقيق الاجتماعي قياس وتقييم الأداء الاجتماعي للأعمال وتقييم المساهمات الاجتماعية للمؤسسات" (Bauer & Dan, 1973).

في عام 1953، قدم Haward R. Bowen تصوراً للتدقيق الاجتماعي باعتباره تقييم عالي المستوى ومستقل يتم إجراؤه كل خمس سنوات بواسطة مجموعة من المراجعين الخارجيين. و يُعتبر عام 1973 عاماً مفصلياً للتدقيق الاجتماعي من خلال نشر John Humble لكتاب "Social Responsibility Audit" يشير العنوان الإنجليزي بوضوح إلى المسؤولية الاجتماعية والمجتمعية للمؤسسات (Humble, 1975).

في فرنسا، "ظهرت مجموعة من الأبحاث في السبعينيات تهدف إلى إصلاح المؤسسات، وتوجت في عام 1977 بإصدار قانون يلزم المؤسسات بتقديم الميزانية الاجتماعية السنوية وابتداءً من هذا القانون، بدأت العديد من المؤسسات في تخطيط الجوانب الاجتماعية لأنشطتها، ووجد التدقيق الاجتماعي مكانه في هذا السياق، وهكذا نشأ هذا المجال في الثمانينيات وانضم إلى قائمة عمليات التدقيق التي تستخدمها المؤسسات" (Gallego Et Saoud, 2007, p.270).

في أواخر السبعينيات وبداية الثمانينيات، ظهر التدقيق الاجتماعي وكان واضحاً من خلال حركتين مزدوجتين: (Bonnet et al, 2007, p.72)

- في عام 1979، أنشأ معهد الأعمال وشؤون الموظفين تحت قيادة (Vatier Raymond) وحدة لتطوير الخبرة والتدقيق الاجتماعي.

- في عام 1980، أنشأ "مجلس خبراء المحاسبة" مجموعة عمل تركز على تكاليف وفوائد التدقيق الاجتماعي؛ كما خصصت وزارة العمل خط من الاعتمادات الميزانية المخصصة للتدقيق الاجتماعي.

- في عام 1982، أسس (Raymond Vatier) المعهد الدولي للتدقيق الاجتماعي (IAS) في فرنسا، مما أدى إلى إنشاء معاهد مشابهة في كل من المغرب وتونس، بالإضافة إلى نشاط مستقل اليوم وهو اعتماد المدققين الاجتماعيين.

وفي الوقت نفسه، قام العديد من الأكاديميين بنشر كتب متخصصة في التدقيق الاجتماعي أهمها ل J.M Peretti و J.L Vachette بعنوان (audit social) "التدقيق الاجتماعي"، و Raymond Vatier، الذي نشر في عام 1988 "تدقيق الإدارة الاجتماعية".

وتعتبر الجزائر حالها كحال باقي الدول أين اهتمت بموضوع التدقيق الاجتماعي و ذلك في بداية التسعينات خاصة مع بداية الإصلاحات الاقتصادية و إعادة الهيكلة العضوية و المالية للمؤسسات الوطنية، مع الانفتاح على الأسواق الدولية من خلال مفاوضات الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، و تزايد الحديث حول هذا الموضوع أكثر فأكثر بعد ظهور الجمعية الجزائرية للموارد البشرية ALGRH التي تضم

المتخصصين في الموضوع و المهتمين بشؤون الموارد البشرية، بالإضافة كذلك إلى انشاء جمعية التدقيق الاجتماعي الجزائري AAAS في سنة 2005 غير أن التطبيقات الفعلية تبقى جد ضئيلة و تتم في إطار المعايير الدولية ومن طرف مكاتب دولية و بمبالغ جد مكلفة. مما سبق يمكننا القول أن مفهوم ونطاق التدقيق الاجتماعي تطوّر بشكل ملحوظ وذلك لأنه ارتبط بمفهوم الموارد البشرية والذي يتميّز بالديناميكية الدائمة والتطور المستمر (طالب، 2019، ص.78).

2-2- ماهية التدقيق الاجتماعي: قبل التعرف على مفهوم التدقيق الاجتماعي من الضروري أن نتعرف على مفهوم التدقيق بشكل مبسط:

2-2-1- مفهوم التدقيق: "يعد التدقيق نشاطاً مستقلاً وموضوعياً يوفر للمؤسسة ضماناً حول مدى التحكم في عملياتها، ويقدم مشورة لتحسينها، ويساهم في خلق قيمة مضافة. يساعد التدقيق المؤسسة في تحقيق أهدافها من خلال تقييم عملياتها باستخدام طرق منهجية ومنظمة" (Renard, 2010, p.49).

"التدقيق هو أداة تمثل بداية عملية تؤدي إلى قيام المدقق بإصدار تشخيص، والذي يُعد بدوره أساساً للبحث عن تحسينات وتنفيذ التوصيات" (Khelassi, 2014, p. 61).

2-2-2- مفهوم التدقيق الاجتماعي: يفتقر مفهوم "التدقيق الاجتماعي" إلى تعريف موحد متفق عليه بين المؤسسات المهنية والباحثين المهتمين بهذا المجال، ذلك أن

المصطلح يأخذ عدة اتجاهات تختلف حسب الهدف من تطبيقاته، ونظراً لتعدد وجهات النظر، سنحاول توضيح هذه الاختلافات وسنتناول بعض التعريفات المتباينة للتدقيق الاجتماعي والتي لها صلة بموضوع البحث:

"كجزء من منطق تحسين الأداء، يعد التدقيق الاجتماعي الأداة الأكثر تفضيلاً للتنفيذ، والتي تسمح برسم صورة لحالة وظيفة الموارد البشرية، وفي الواقع، يبقى التدقيق الاجتماعي أفضل حليف لتقليل المخاطر التي تواجهها المؤسسات (El Abboubi & El Kandoussi, 2008, p. 02)

تناول هذا التعريف التدقيق الاجتماعي كوسيلة استراتيجية ووقائية وبالتالي اقتصر على توضيح أهدافه وأهميته ولم يتم تحديد تنفيذه بشكل مفصل.

بالنسبة ل Igalens (2000) فإن التدقيق الاجتماعي هو حكم يتم اتخاذه على جودة الموارد البشرية للمؤسسة (pp.18-19). يوضح هذا التعريف نقطة مهمة جداً تتمثل في أن التدقيق الاجتماعي عملية تقييم نوعي وليس مجرد جمع للبيانات الكمية.

وفقاً لمنطق الأداء الاقتصادي (Friedman, 1962)، "يهدف التدقيق الاجتماعي إلى التركيز على العمليات التي تمكن من التحكم في هياكل التكاليف (البحث عن ميزة تنافسية من خلال السعر) أو زيادة مساهمة الموارد البشرية في أداء المؤسسة، من خلال التركيز على رأس المال البشري للمؤسسة والتحكم في الاستثمارات التي تتم من أجل

اكتساب وولاء وتطوير مجموعة من الكفاءات تتماشى مع استراتيجية المؤسسة (البحث عن ميزة تنافسية من خلال التنويع)" (Bakadir, 2012, p.05).

يركز هذا التعريف على الجانب الاقتصادي والاستراتيجي الشامل للتدقيق الاجتماعي من خلال ربط مساهمة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، ما يعني اهتمال التركيز على الجوانب الاجتماعية المتعلقة بالموارد البشري

"ووفقاً لمنطق الأداء الشامل (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي، المجتمعي) (Freeman, 1984)، يجد التدقيق الاجتماعي نفسه مواجهاً لأهداف وممارسات جديدة مقارنةً بتلك التي يركز عليها عادة، مع توسيع النظرة نحو شركاء فاعلين يتجاوزن العلاقة الوظيفية ونطاقات تأثير غير محددة" (Feron, 2005, p.03). وأثبت أن التدقيق الاجتماعي "يساهم في الأداء وفقاً للمنطق الذي تسعى إليه المؤسسة، سواء كان اقتصادياً أو شاملاً" (Feron, 2005, p.02). يشير هذا التعريف إلى النظرة الشاملة والمتكاملة للتدقيق الاجتماعي ليشمل أبعاد متعددة ومختلفة. ومع ذلك لم يتم التوسع بعمق في عمليات تنفيذ هذا النهج الشامل

حاولنا التطرق إلى هذين المنطقتين من خلال هذه التعاريف لنؤكد أن نطاق التدقيق الاجتماعي واسع فهو يشمل جميع الجوانب التي تتجم عن التركيز على الموارد البشرية من قبل المؤسسة، إلى جانب ذلك يهتم التدقيق الاجتماعي بكل من يساهم في المؤسسة من مستثمرين خارجيين ومن تربطهم مصالح بالمؤسسة.

وفقًا لمعيار ISO 9000 نسخة 2000، يُعرّف التدقيق الاجتماعي بأنه "عملية منهجية مستقلة وموثقة تسمح بالحصول على الإثباتات للوضعيات الملاحظة وتقييمها بشكل موضوعي. بالرغم من أن هذا التعريف حدد مفهوم مهم وهو الإثباتات في التدقيق الاجتماعي إلا أنه لم يتطرق إلى أي مجال معين من التدقيق واكتفى بالتعريف الشامل للتدقيق الاجتماعي".

في عام 2006، أصدر المعهد الدولي للتدقيق الاجتماعي (IAS) وثيقة تعرف التدقيق الاجتماعي بأنه: "تدقيق يطبق على الإدارة، والأنشطة، والعلاقات بين الأفراد والمجموعات في المؤسسات، وكذلك علاقات هذه الأخيرة مع الأطراف المعنية الداخلية والخارجية" (Peretti, 2002, p.25). حدد هذا المفهوم مجالات تطبيق التدقيق الاجتماعي المتعددة بدون التفصيل في كيفية إجراء هذه التطبيقات.

من الواضح أنه لا بد من محاولة دمج التعريفين السابقين حيث يشرح الأول "التدقيق" دون توضيح الجزء "الاجتماعي"، بمعنى أنه يركز على الجوانب التقنية لعملية التدقيق، ويفتقر إلى السياق الأوسع وأهمية التدقيق الاجتماعي في إطار الموارد البشرية وتطوير المؤسسة، في حين يعرّف الثاني "المجال الاجتماعي" بشكل واضح لكنه يفترق إلى توضيح عملية التدقيق نفسها أي الطريقة أو المنهجية المستخدمة.

وبالتالي يعد التدقيق الاجتماعي كممارسة لإدارة الموارد البشرية جزءًا من منطق خلق والمساهمة في القيمة التنظيمية؛ يرى "Peretti" بأنه "إجراء مهني يستند إلى معايير

مناسبة يمكن من خلاله تقييم مساهمة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة، وتقديم مقترحات لتحسين فعالية إدارة الموارد البشرية" (Peretti & Vachette, 1987, P.83).

حسب موسوعة الإدارة والتسيير: "التدقيق الاجتماعي هو عملية تقييم منهجية لسياسات وممارسات الموارد البشرية، يتضمن آراء يصدرها مدقق مستقل ومؤهل حول جودة المعلومات الاجتماعية وأدوات القيادة الاجتماعية لمؤسسة" (Leduff, 1999, p. 72).

يرى Vatier (1980) أن التدقيق الاجتماعي هو وسيلة للقيادة والتسيير وأسلوب الملاحظة مثله مثل التدقيق المالي والمحاسبي، وفي مجمله يهدف إلى تقييم القدرة الخاصة بالمنظمة للتحكم في المشاكل المتعلقة بالجانب البشري والاجتماعي الذي يفرضه المحيط الخارجي، وتسييرها عبر توظيف العمال اللازمين لنشاطها (p. 25).

ويعرف التدقيق الاجتماعي بأنه "منهج موضوعي مستقل يُطبق من خلال خطوات متسلسلة تشمل الملاحظة والتحليل والتقييم والتوصيات، ويعتمد هذا المنهج على استخدام تقنيات محددة ومرجعيات واضحة تهدف إلى التعرف على نقاط القوة والضعف في المرحلة الأولى، والعراقيل والتحديات التي قد تواجه المنظمة في المرحلة الثانية، سواء من حيث المخاطر أو التكاليف الإضافية، ويهدف هذا التدقيق إلى تشخيص أسباب المشكلات التي يتم اكتشافها وتقييم أهميتها، تمهيداً لتقديم مقترحات وتوصيات عملية تهدف إلى الحد من هذه النقائص وتحسين الأداء العام" (Candau, 1985, p.51).

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن الطابع المهني للتدقيق الاجتماعي ينبع من دقة المنهجيات والأدوات المستخدمة وفهم عميق للمجال الذي يتم تدقيقه.

ومن الناحية المفاهيمية، يعد التدقيق الاجتماعي في مجال إدارة الموارد البشرية تقييماً منهجياً لنقاط قوة المؤسسة وحدودها واحتياجات التطوير لمواردها البشرية الحالية في سياق الأداء التنظيمي وهو يقيس مخرجات الموارد البشرية وفعاليتها في ظل الظروف المعينة ودرجة استخدام الموارد البشرية بأفضل طريقة ممكنة مواتية للمؤسسة.

ويعرف أيضاً بأنه "عملية تقييمية شاملة تعتمد على الملاحظات والتحليلات لتحديد نقاط القوة والضعف في إدارة الموارد البشرية، مما يسمح بتشخيص أسباب المشاكل واقتراح حلول فعالة" (Geurrero, 2008, p. 27). يوضح هذا المفهوم أهمية الملاحظة والتحليل في عملية التدقيق الاجتماعي، بمعنى أن يبدأ المدقق من الميدان مما يلاحظه ويسمعه ويسعى لتحليله ومقارنته.

ويظهر هذا التعريف أيضاً أن التدقيق الاجتماعي يتطلب عملية متابعة منتظمة، حيث يعد وسيلة لفهم كيفية ممارسة المؤسسة للإدارة وكيف يمكن أن تجعل إدارتها فعالة وواعدة بالنجاح والأداء.

يعتبر التدقيق الاجتماعي "عملية تقييمية شاملة تهدف إلى التحقق من مدى التزام المؤسسة بمبادئها وسياساتها وعملياتها مع مختلف أصحاب المصلحة ويشمل هذا التحقق:

- مدى التزام المؤسسة بما تعهدت به من أفعال وتنفيذها على أرض الواقع.
- كفاءة استخدام المؤسسة لمواردها المتاحة تحقيقاً لأهدافها.
- قدرة المؤسسة على الحفاظ على استقلاليتها وممتلكاتها.
- إمكانية المؤسسة في تحقيق أهدافها المخطط لها.
- التزام المؤسسة بالقواعد والمبادئ المعمول بها في مجال عملها.
- وعي المؤسسة بالمخاطر التي تواجهها ووضع خطط فعّالة للتعامل معها" (Igalens & Peretti, 2008, p. 37).

يمكننا القول أن التدقيق الاجتماعي يتكون من تشخيص وتحليل وتقييم وتقدير خطوط العمل المستقبلية في إطار إدارة الموارد البشرية.

في هذا الصدد يوضح Adler (2007) أن المعلومات الواردة في التدقيق الاجتماعي للموارد البشرية تتعلق بالأفراد والهيكل وفلسفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، حيث يغطي التدقيق وظائف إدارة الموارد البشرية مثل التوظيف، التكوين

والتطوير، التحفيز، الاتصال والقيادة، السلامة والصحة، وعلاقات العمل، كما يركز على نظام معلومات الموارد البشرية، البحث وحفظ السجلات، عائد الاستثمار في الموارد البشرية، السياسات والإجراءات والامتثال التنظيمي.

ويعتبر التدقيق الاجتماعي "عملية فحص للسياسات والإجراءات والوثائق والأنظمة والممارسات فيما يتعلق بوظائف الموارد البشرية في المؤسسة، والغرض من عملية التدقيق هو الكشف عن نقاط القوة والضعف في نظام الموارد البشرية في المؤسسة، وأي مشكلات تحتاج إلى حل، وتعمل عملية التدقيق بشكل أفضل عندما يكون التركيز على تحليل وتحسين وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة" (Al Samman, 2017, p. 46)

يظهر من خلال ما سبق أن عملية التدقيق هي أداة تشخيصية وليست أداة وصفية فقط، بحيث تساعد على تحديد النقائص وإيجاد حل للمشكلات، وهي مفيدة للغاية عندما تكون المؤسسة مستعدة للعمل على النتائج، وتطوير وظيفة الموارد البشرية إلى المستوى الذي يمكن فيه تحقيق إمكاناتها الكاملة لدعم مهمة وأهداف المؤسسة.

ويتعلق التدقيق الاجتماعي "بفحص وتقييم السياسات والإجراءات والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية داخل المؤسسة، ويهدف إلى تقديم مراجعة دورية لقياس كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية" (Pravin & Adaikalasamy, 2014, p. 405).

من خلال ما سبق يمكن القول أن التدقيق الاجتماعي لإدارة الموارد البشرية يعني قياس مخرجات وفعالية الموارد البشرية في ظل الظروف المعطاة ودرجة استغلال هذه الموارد بأفضل طريقة ممكنة بما يتماشى مع أهداف المؤسسة.

تبرز هذه التعريفات المختلفة الهدف أو الغاية من التدقيق الاجتماعي، وهو ما يبدو أنه من المفيد التعمق فيه.

2-3- أهداف التدقيق الاجتماعي: يهدف التدقيق الاجتماعي لإدارة الموارد البشرية بشكل خاص إلى "قياس مخرجات وكفاءة الموارد البشرية في الظروف المعينة ومدى استخدام الموارد البشرية بأفضل طريقة ممكنة لصالح المؤسسة، ويهدف التدقيق الاجتماعي أيضا إلى تشجيع المديرين والقادة على تطوير وسائلهم الخاصة لتحسين الأداء بالنسبة لأهداف المؤسسة وتلك التي تم تطويرها بناء على الخبرة واحتياجات وحداتهم الخاصة، بحيث يحب تشجيع المديرين على مراجعة وتكييف وتطبيق مختلف أساليب التشخيص التي تناسب وضعهم الخاص" (Sekaki& Zaam, 2022, p. 436).

وحسب سليمان (2019) فإن الهدف من التدقيق الاجتماعي للموارد البشرية يشمل تقييم الفجوات المادية والمالية بين الاحتياجات والموارد البشرية المتاحة للتنمية المحلية، وتشجيع القرارات وتقاسم المسؤوليات وتشجيع القرار الجماعي، بالإضافة إلى زيادة فعالية وكفاءة برامج التنمية والتدريب وتطوير الموارد البشرية ورأس المال الاجتماعي.

ويحدد واسع (2018) هدفين رئيسيين لعملية التدقيق الاجتماعي والتي يركز فيها على المورد البشرية بالدرجة الأولى بحيث يهدف إلى القيام بالمعاينة الدقيقة لتحصيل المعلومات الصادقة حول مجال الأهداف الخاصة بالأفراد كالتوظيف من خلال وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، رفع الروح المعنوية بتحسين ظروف العمل والأجور العادلة، والتحكم الأمثل في التكاليف الاجتماعية.

كما تتعدد أهداف التدقيق الاجتماعي بتعدد الجهات التي تطلب خدماته وبصورة عامة فهو يسعى إلى تحقيق ما يلي:

- تقييم مدى نجاعة أنشطة وسياسات إدارة الموارد البشرية للمؤسسة.
- تدعيم استراتيجية المؤسسة من خلال تفعيل الجانب الذي يخص الموارد البشرية.
- تحليل العوامل المؤثرة في تطوير الموارد البشرية، وتقديم تقرير تصحيحي للأخطاء التي يجب تلافيها.
- يضمن للمؤسسة التأثير الإيجابي على أدائها وسلوكيات مواردها البشرية وسياساتها المستقبلية (طالب، 2019، ص.78).

بشكل عام يتيح التدقيق الاجتماعي للإدارة العامة للمؤسسة فرصة ثمينة لفهم سلوكيات أفرادها وقياس أدائهم وتقييم تأثيرهم على سياسات المؤسسة، من خلال إعداد

تقرير شامل ومنهجي مبني على معطيات دقيقة وواضحة، كما يقدم التدقيق الاجتماعي للإدارة العامة صورة شاملة عن مستوى الأداء العام والإنجازات التي حققتها المؤسسة.

ويعد التدقيق الاجتماعي أداة فعّالة لتوفير المعلومات اللازمة عن البيئة الاجتماعية وعلاقات العمل داخل المؤسسة، مما يُمكن الإدارة من الإشراف الفعال على سير العمل وتوجيهه وتقييم الأداء العام للمؤسسة بشكل دقيق، وتشمل أهداف التدقيق الاجتماعي أيضا:

- دراسة وتحديد درجة الكفاءة في أداء قسم الموارد البشرية وتطبيق السياسات والممارسات الخاصة بالموارد البشرية في المؤسسة.

- دراسة تحديد وظائف الموارد البشرية وفقا للممارسات والإجراءات المعمول بها في المؤسسة.

- دراسة وقياس سجل امتثال إدارة الموارد البشرية للأحكام القانونية المتعلقة بالتوظيف والتعويض والسلامة والصحة وتسوية النزاعات وما إلى ذلك.

- دراسة تحسين الرقابة والتحقق من جميع العمليات الداخلية للمؤسسة.

- دراسة خلق شعور بالمساءلة والانضباط وتقديم الملاحظات للعمال. (Devarajan)

(Dasa, 2011, P. 91

من هذا المنظور، وبفضل دقة منهجيته، وصحة ملاحظاته، وملاءمة معاييرهِ، وفائدة توصياته، يقدم التدقيق الاجتماعي نظرة شاملة على السياسات والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية مع دعم تجديدها بعبارة أخرى، يعزز التدقيق الاجتماعي تنفيذ أفضل الممارسات في إدارة الموارد البشرية، الهدف من اللجوء إلى هذا الأداة في إدارة الشؤون الاجتماعية هو تحسين أداء المؤسسة وترسيخ مبادئ الإدارة الجيدة.

ويؤكد Martory & Crozet (2016) أن التدقيق الاجتماعي يركز على جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، وتخص هذه الممارسات التوظيف ومتابعة اليد العاملة وخلق التوازن في التركيبة البشرية للمؤسسة من خلال التسيير التنبؤي للموارد البشرية، وبشكل أدق يسعى التدقيق الاجتماعي أيضا إلى التعرف على المهارات المتوفرة داخل المؤسسة وتحليل المخاطر التي قد تؤثر على تطور المهن والكفاءات في المستقبل (p. 238).

ويعني ذلك أنه يعتبر إحدى أهم الطرق التي يستوجب على المؤسسات أن تستخدمها للحصول على العدد المناسب من الأشخاص ذوي المهارات والخبرة والكفاءات في الوظائف المناسبة في الوقت المناسب والتكاليف المناسبة.

2-4 - نظريات التدقيق الاجتماعي: على الرغم من تركيز الأدبيات الإدارية والاقتصادية

تاريخياً على نظريات إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية التنظيمية، مثل نظرية رأس المال البشري (Becker, 1964) ونظرية الموارد (Barney, 1991) فإنها لم تتطرق بشكل مباشر

وصريح إلى تطوير نظريات مُخصصة للتدقيق الاجتماعي كحقل مستقل. ومع ذلك تُشكل هذه النظريات التقليدية أساساً نظرياً مُهيئاً لتدخلات التدقيق الاجتماعي، لا سيما في تقييم فعالية الممارسات التنظيمية ومدى توافقها مع المبادئ التي تنادي بها. فالتدقيق الاجتماعي، بوصفه آلية تقييمية، يظهر كجسر بين الإطار النظري والتطبيق العملي، حيث يُترجم المفاهيم المجردة إلى مؤشرات قابلة للقياس، وفيما يلي سنتطرق إلى أهم النظريات في هذا المجال.

2-4-1- النظرية الموقفية: "تعرف النظرية الموقفية بأنها منهج إداري يؤكد على أن فعالية الإدارة تتوقف على عوامل الموقف المحيط، حيث لا توجد طريقة إدارية واحدة مثلى تصلح لجميع المواقف والظروف" (plane, 2015, p.74). ظهرت هذه النظرية على يد "فريد إيدوارد فيدلر" (Fred E. fiedler) الذي بدأ أعماله البحثية في هذا المجال عام 1951 واستمر حت عام 1967، وتقوم النظرية الموقفية على المبدأ الجوهرية التالي: عدم وجود نمط إداري أو تنظيمي مثالي يصلح لجميع المواقف فهناك عوامل وظروف تؤثر على العمل، وبدلاً من ذلك يجب أن تتكيف الأساليب الإدارية مع الظروف المحيطة بالعمل والعوامل البيئية المؤثرة وطبيعة المهام المطلوب إنجازها. وفقاً لهذه النظرية فإن المؤسسة تعتمد على مجموعة متنوعة من المحددات والعوامل منها طبيعة المهام والأدوار التنظيمية؛ كفاءة الموارد البشرية وشخصية المسير، ونقاط القوة والضعف التنظيمية؛

خصائص البيئة المحيطة بالمؤسسة، التغيرات المستقبلية المتوقعة في مجال إدارة الموارد البشرية (Gandja, 2011, p.50).

"وفق هذه النظرية فإن المسير مطالب بوجود حلول للمواقف المختلفة التي تتعرض لها المؤسسة، وتشمل التغيرات الطبيعية والتدرجية التي تحدث تلقائياً نتيجة تطور بيئة العمل، وتتطلب من المسير مواكبة التطور حفاظاً على الوضع التنافسي للمؤسسة، والتغيرات المفاجئة والأزمات التي تحدث نتيجة تعرض المؤسسة لأوضاع مختلفة من الأزمات، مما يتطلب من الإدارة القدرة على إدارة الآثار السلبية وتجاوز الخسائر" (صحراوي، 2023، ص.25). "وبالتالي يكون المسير موقفي يتميز بقدرته على اتخاذ القرار المناسب وتقييم الأداء ومواجهة الازمات، مع التعامل بسرعة وخبرة وكفاءة مع مسببات الأزمة، كما يتطلب توفر المهارات القيادية والإنسانية والفنية والفكرية لاتخاذ القرارات الصائبة التي تساعد في إيجاد حلول مناسبة للمشكلات واستغلال الفرص المتاحة أو تفادي الخسائر المحتملة" (Richard, Moreland, 2005, p.349)

"أما عن موقع التدقيق الاجتماعي ضمن الفرضيات التي تقوم عليها النظرية الموقفية فيمكن تلخيصها في أن هذه النظرية صالحة للتطبيق في كل الظروف، هذه الظروف تستغلها المؤسسة وتعمل بواسطتها على تحقيق الفعالية بما فيها تحسين الأداء، وفي تقييم هذه الفعالية، يتم الاستعانة بالتدقيق الاجتماعي، هذا الأخير يستوجب ان تتوفر فيه

مجموعة من المتغيرات الظرفية مرتبطة بالمعرفة منها الاتصال والاشراف والكفاءة، كل هذه العوامل تدخل ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية" (صحراوي، 2023، ص.26).

2-4-2- نظرية رأس المال البشري: (Becker, 1964) ظهر مفهوم نظرية رأس المال البشري في القرن السابع عشر، وقد شاع مصطلح رأس المال البشري على يد "غراي بيكر" (Gray Becker) عام 1964 وهو اقتصادي من جامعة شيكاغو، يشير هذا المفهوم إلى مخزون المعرفة والعادات والسمات الاجتماعية والشخصية، بما في ذلك الإبداع، المتجسد في القدرة على أداء العمل لإنتاج قيمة اقتصادية. ويرى Bontiset (1999) أن رأس المال البشري يمثل العنصر البشري للمؤسسة، أي الذكاء والمهارات والخبرات التي تُضفي على المؤسسة سماتها المميزة. إن معرفة الأفراد ومهاراتهم وقدراتهم هي التي تُنشئ القيمة، ولذلك يجب التركيز على وسائل جذب رأس المال البشري الذي يمثلونه، والاحتفاظ به، وتطويره، والحفاظ عليه. ويرى Darnport (1999) أن الأفراد يمتلكون قدرات فطرية وسلوكيات وطاقات شخصية، وهذه العناصر تُشكل رأس المال البشري الذي يُقدمونه لعملهم (pp. 15-18)

ويرى Armstrong (2009) أن نظرية رأس المال البشري تتكون من ثلاثة مفاهيم، أولاً رأس المال الفكري، الذي يُعرّف بأنه مخزونات وتدفقات المعرفة المتاحة للمؤسسة، ويُعتبر الموارد غير الملموسة المرتبطة بالأفراد، أما المفهوم الثاني فهو رأس المال الاجتماعي، الذي يتكون من المعرفة المستمدة من شبكات العلاقات داخل المنظمة وخارجها، وقد

عرّفه Putnam (1996) بأنه سمات شبكات الحياة الاجتماعية، والمعايير والثقة التي تُمكن المشاركين من العمل معا بفعالية أكبر لتحقيق أهداف مشتركة، أما المفهوم الثالث فهو رأس مال المؤسسة، وهو المعرفة المؤسسية التي تمتلكها المؤسسة، والمخزّنة في قاعدة بيانات (p.69) . وتؤكد نظرية رأس المال البشري على القيمة المضافة التي يمكن للأفراد أن يُسهموا بها في المنظمة. ترتبط نظرية رأس المال البشري بنظرية الموارد التي وضعها Barney (1991).

يذكر Armstrong (2009) أن نظرية رأس المال البشري تتضمن إيجاد إجابات حول محركات الأداء الرئيسية التي تولّد القيمة، والمهارات الحالية، والمهارات المطلوبة حالياً ومستقبلاً لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وكيف ستجذب المؤسسة هذه المهارات وتطورها وتحفظ بها، وكيف تُطوّر ثقافة وبيئة عمل تُمكن المؤسسة والتعلم الفردي من تلبية احتياجاتها واحتياجات موظفيها؟ وكيف تُمكن من جمع المعرفة الصريحة والضمنية المكتسبة في المؤسسة وتسجيلها واستخدامها بفعالية. تُساعد نظرية رأس المال البشري في تحديد تأثير الأفراد في المؤسسة ومعدل مساهمتهم في المساهمين وتُثبت أن ممارسات الموارد البشرية تُحقق قيمة مُقابل المال من حيث العائد على الاستثمار، كما تُقدّم نظرية رأس المال البشري إرشادات حول استراتيجية الموارد البشرية والأعمال المستقبلية. توفر نظرية رأس المال البشري بيانات من شأنها أن تساعد في وضع الاستراتيجيات والممارسات المصممة لتحسين فعالية وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة (p.70).

تُشكّل هذه النظرية أساس الممارسات الحديثة للتدقيق الاجتماعي لوظائف إدارة الموارد البشرية، التي تُقيّم مدى فعالية المؤسسات في ترجمة استثمارات رأس المال البشري إلى نتائج قابلة للقياس، بحيث يُميّز Becker (1964) بين المهارات العامة (القابلة للنقل بين المؤسسات) والمهارات الخاصة بالمؤسسة (الفريدة من نوعها في المؤسسة) وتُقيّم عمليات التدقيق الاجتماعي مدى توافق برامج التكوين مع احتياجات المؤسسة، وما إذا كانت تُركّز على الكفاءات الخاصة بالمؤسسة، والتي تُقلّل من دوران الموظفين وتُعزّز الولاء. على سبيل المثال قد يكشف التدقيق أن التكوين القيادي العام للمؤسسة لا يُعالج التحديات التشغيلية الفريدة، مما يستدعي إعادة تصميم المناهج التكوينية لتتلاءم مع سياق المؤسسة (Lepak & Snell, 1999, p.34)

تُفَعّل عمليات التدقيق الاجتماعي تركيز (Becker) على عائد الاستثمار من خلال تحديد الأثر المالي لمبادرات رأس المال البشري، من خلال تحليل مقاييس مثل تكلفة التوظيف، ونفقات التكوين لكل عامل، ومكاسب الإنتاجية بعد التكوين لتحديد ما إذا كانت الاستثمارات تُحقّق عوائد إيجابية صافية (Cascio & Boudreau, 2012). على سبيل المثال، قد تُقارن عملية تدقيق تكلفة برنامج التكوين بانخفاض معدلات دوران الموظفين، مع حساب نسبة المواهب المُحتفظ بها (Becker, 1964).

تُسلّط نظرية (Becker) الضوء على مفارقة المهارات العامة: فالعمال ذوي المهارات القابلة للتحويل أكثر عرضة للمغادرة، مما يُضعف عوائد المؤسسة. تُعالج عمليات التدقيق

الاجتماعي لوظائف إدارة الموارد البشرية هذه المسألة من خلال تقييم استراتيجيات الاستبقاء، مثل مسارات التطوير المهني أو العدالة في التعويضات، لضمان تحفيزها لمدة أطول (Cascio & Boudreau، 2012). على سبيل المثال، قد يُحدد التدقيق أن أصحاب الأداء العالي في الأدوار التقنية يغادرون بسبب نقص فرص الترقية، مما يؤدي إلى إنشاء سلالم وظيفية مزدوجة (فنية وإدارية) (Lepak & Snell, 1999).

توفر نظرية رأس المال البشري إطاراً متيناً لعمليات التدقيق الاجتماعي لوظائف إدارة الموارد البشرية، مما يُمكن المؤسسات من تقييم كيفية مساهمة استثمارات رأس المال البشري في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل منهجي، ومن خلال دمج مبادئ (Becker)، تُسهّم عمليات التدقيق في سد الفجوة بين المفاهيم النظرية والنتائج العملية للموارد البشرية، مما يضمن أن يُترجم تطوير القوى العاملة إلى ميزة تنافسية مستدامة.

2-4-3 - نظرية الموارد: (Barney, 1991) تُعدّ نظرية الموارد أداة اقتصادية

تُستخدم لتحديد الموارد الاستراتيجية المتاحة في المؤسسة، يُشير Grant (1991) إلى أن الموارد والقدرات تُعدّ الاعتبارات المحورية في صياغة استراتيجيتها فهي المصادر الأساسية للإنتاجية. ويقترح Barney (1991) أن نظرية الموارد تستلزم منظوراً قائماً على المعرفة يمزج بين مفاهيم من اقتصاديات المؤسسة والإدارة الاستراتيجية. ويُشير إلى أن الموارد يجب أن تُمكن المؤسسة من وضع وتنفيذ استراتيجيات تُحسّن فعاليتها من خلال تلبية احتياجات العميل (p.107). ويذكر أن نظرية الموارد تهدف إلى تحسين قدرات

الموارد، وتحقيق التوافق الاستراتيجي بين الموارد والفرص، بالإضافة إلى تحقيق قيمة من الاستخدام الفعال للموارد. تُوفر نظرية الموارد إطاراً لدراسة مجموعة الموارد البشرية التي قد تكون قادرة أو غير قادرة على تنفيذ استراتيجية معينة خلال مرحلة الصياغة. تُركز نظرية الموارد على تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية، مع إيلاء اهتمام خاص للطريقة التي تُمكن المؤسسات من تطوير موارد قيمة وإزالة العوائق (pp.108-114).

يشير Purcell (2003) إلى أن قيم وسياسات الموارد البشرية في أي منظمة تُعدّ موارد مهمة لا تُضاهى، ويتحقق ذلك من خلال ضمان امتلاك المنظمة لكوادر بشرية ذات كفاءة أعلى من منافسيها، وتطوير رأس المال الفكري الفريد الذي تمتلكه الشركة ورعايته، وتشجيع التعلم التنظيمي، وترسيخ قيم وثقافة خاصة بالمنظمة تربطها ببعضها وتمنحها التركيز. وتكمن أهمية نظرية الموارد في أنها تُبرز أهمية إدارة رأس المال البشري، وتُقدم مبرراً للاستثمار في الموارد البشرية من خلال توفير الموارد، وإدارة المواهب، وبرامج التعلم والتطوير كوسيلة لتعزيز قدرات المنظمة (Ambuso, 2017, p.13-14). تماشياً مع نظرية رأس المال البشري، فإن نظرية الموارد، كما يشير بارني (1991)، يمكنها تطوير القدرات الاستراتيجية وإنتاج ما يشير إليه (Boxall & Purcell, 2003) بـ "ميزة الموارد البشرية"، والتي تعني التوافق الاستراتيجي بين الموارد والفرص، والحصول على قيمة مضافة من النشر الفعال للموارد، وتطوير الأشخاص الذين يمكنهم التفكير والتخطيط الاستراتيجي بمعنى أنهم يدعمون تحقيق الأهداف الاستراتيجية للأعمال.

تُعدّ عمليات التدقيق الاجتماعي في هذا الإطار أدوات حاسمة لتقييم مدى توافق ممارسات الموارد البشرية مع مبادئ نظرية النظرة القائمة على الموارد، مما يضمن مساهمة أنظمة إدارة المواهب في تفرد المؤسسة وخلق قيمة طويلة الأجل. تُقيّم عمليات التدقيق الاجتماعي ما إذا كانت ممارسات الموارد البشرية - مثل التوظيف، والتكوين، وتقييم الأداء - تُعزز بشكل مباشر كفاءة المؤسسة أو ابتكارها، قد يُقيّم التدقيق ما إذا كانت عملية التوظيف في المؤسسة تُعطي الأولوية للمرشحين ذوي المهارات التقنية المتخصصة التي تتوافق مع متطلبات السوق (Wright et al., 2001, p. 712).

تُحدد عمليات التدقيق الاجتماعي ما إذا كانت استراتيجيات استقطاب المواهب أو تطويرها تستهدف كفاءات فريدة، "قد يكشف تدقيق مؤسسة تقنية أن متخصصي الذكاء الاصطناعي لديها يمتلكون خبرة نادرة في الحوسبة، مما يُنشئ مجموعة من المواهب التي يفتقر إليها المنافسون" (Barney, 1991, p. 107). كما تُقيّم عمليات التدقيق ما إذا كانت سياسات الموارد البشرية (مثل الحوافز) تُعزز تكامل رأس المال البشري مع العمليات التشغيلية (Barney, 1991, p. 107). لذا يجب دعم الموارد من خلال الأنظمة التنظيمية لتحقيق كامل إمكاناتها.

بالرغم من أن الكتابات الأكاديمية تفتقر إلى نظريات مُعلنة خصيصا للتدقيق الاجتماعي، فإن النظريات القائمة في مجالات الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية تُقدم مبررا جوهريا لوجودها، فالتدقيق الاجتماعي ليس مجرد إجراء رقابي، بل هو امتداد عملي

لفهم كيفية ترجمة النظريات إلى سياسات فعالة، وضمان أن تُحقق المؤسسات أقصى استفادة من مواردها البشرية وفقا للمنطق الاقتصادي والاستراتيجي الذي تطرحه هذه النظريات.

2-5- أنواع التدقيق الاجتماعي: يتنوع التدقيق الاجتماعي ليشمل مستويات ومهام مختلفة، بالإضافة إلى الجهة التي تقوم به، وذلك لضمان تغطية شاملة لجميع جوانب إدارة الموارد البشرية في المؤسسة: وتتمثل هذه الأنواع في:

2-5-1- من حيث مستويات التدقيق الاجتماعي: يتضمن التدقيق الاجتماعي ثلاثة أنواع من التصنيفات ترتبط ببعضها البعض لتشكل كلا متكاملًا لهذه العملية، يشمل ذلك تدقيق المطابقة، تدقيق الفعالية، التدقيق الاستراتيجي.

أ- تدقيق المطابقة: "ويطلق عليه أيضا تدقيق الامتثال، ويركز على التحقق من الامتثال للأحكام القانونية والتنظيمية والالتزام بالقواعد الداخلية للمؤسسة بهدف مقارنة الواقع بالمعايير المقترحة" (Renard , 2010, pp. 48-49).

يهدف تدقيق المطابقة إلى ضمان استخدام البيانات الاجتماعية والتأكد من قابلية استعمالها في تحقيق الأهداف المرجوة، والتحقق من امتثال إدارة الموارد البشرية في المؤسسة للقوانين المطبقة على مجالات العمل بما في ذلك قوانين أمن العمل وحقوق العمل، "بحيث يعمل المدقق الاجتماعي على البحث عن أي ممارسات أو إجراءات تعيق

تحقيق العدالة والمساواة بين عمال المؤسسة، ويطبق تدقيق المطابقة في ضوء تقييم مدى احترام الحقوق الاجتماعية للعمال و التحقق من التزام المؤسسة بمعاييرها الخاصة المتمثلة في دليل الاجراءات وسياسات الإدارة، وبالتالي فإن تدقيق المطابقة يتطلب دراية واسعة بالقوانين المطبقة على مجالات العمل" (Igalens et Peretti, 2008, p.19).

و يوضح Martory & Crozet (2016) بأن "تدقيق المطابقة يعد بعدا من أبعاد التدقيق القانوني حيث يطبق على القانون الاجتماعي، أي أنه يركز على مدى امتثال المؤسسة لقوانين العمل والنتائج التي تم الحصول عليها وكذلك موثوقية وصحة المعلومات الاجتماعية، ويشمل أيضا المعايير والاجراءات الداخلية للمؤسسة، بحيث يتم وفقا لمجموعة من الخصائص تشمل المنهجية المحددة التي تضمن دقة النتائج وموضوعيتها، ومسؤولية المدقق التي تضمن أداء مهامه وفقا للمعايير المهنية كالنزاهة والسرية، فيقوم المدقق بالتحقق من صحة المعلومات المقدمة وقياس مدى صحتها والافصاح عنها بما يتوافق مع التشريعات والقواعد الخاصة بالمؤسسة" (p. 262).

ب- **تدقيق الفعالية:** حسب Guerrero (2008)، يشمل تدقيق الفعالية وضع مؤشرات لمتابعة الأداء الاجتماعي داخل المؤسسة، وهذا يتطلب تحديد التكاليف والأرباح المرتبطة بأنشطة إدارة الموارد البشرية بشكل كمي، فالتكاليف المرتبطة بكتلة الأجور، ونفقات الموظفين، وحوادث العمل، هي أمثلة على التكاليف التي غالبا ما تتم دراستها،

أما الأرباح فيتم التعبير عنها من حيث الإنتاجية، والفعالية، والمهارات المكتسبة، وما إلى ذلك (p.03).

يهدف تدقيق الفعالية إلى تحديد ما إذا كانت هناك فجوات بين الأهداف المحددة والتوقعات من جهة، والنتائج الفعلية والإنجازات من جهة أخرى، يأخذ هذا التدقيق في الاعتبار معيارين: مدى توافق الأهداف الاجتماعية مع الأهداف المحددة، والتكلفة الناتجة عن النتائج الاجتماعية المحققة.

ويقصد بمستوى تدقيق الفعالية الاجتماعي "دراسة شروط تنفيذ نشاط أو عدة أنشطة لإدارة الموارد البشرية، وتحسينها من أجل الرفع من فعاليتها، لذلك فالهدف من تدقيق الفعالية هو تقييم فعالية إدارة الموارد البشرية من خلال تحليل النتائج المحققة بالمقارنة مع أهداف المؤسسة وما ينجم عنها من تكاليف اجتماعية، كذلك وفي نفس المستوى يلجأ المدقق الاجتماعي إلى تحليل لوحات القيادة الاجتماعية أو الميزانية الاجتماعية وكيفيات انسياب المعلومات بين مختلف المصالح بغرض الحصول على لوحات قيادة تحتوي على معلومات صحيحة" (صحراوي، 2022، ص.19).

يتضح إذن أن تدقيق الفعالية يتكون من ثلاثة مستويات:

- المستوى الأول: يعتمد على تحليل النتائج فيما يتعلق بأهداف المؤسسة يقيس المدقق بناء على العناصر الموجودة مسبقاً، أهداف المؤسسة وتحقيقها، (Bertin, 2007, p.277).

- المستوى الثاني: تكلفة الحصول على هذه النتائج، هنا يتم تحليل التكاليف الاجتماعية بانتظام في كل مؤسسة، ومن واجب المدقق أن يقدم من خلال تحليله قيمة إضافية مقارنة بالتحقيقات الأخرى (Couret & Igalens, 1994, p. 48).

- المستوى الثالث: جودة هذه النتائج، حيث نلاحظ أنه بغض النظر عن التكاليف، فإن النتائج تقدم أحياناً معلومات عن الجودة أو عدمها، والتي يجب على المدقق تقييمها (Couret & Igalens, 1994, p. 49)

ت- التدقيق الاستراتيجي: يُعرف التدقيق الاستراتيجي المسمى أيضاً تدقيق الإدارة، بأنه عملية تقييمية شاملة تهدف إلى ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف قابلة للقياس ذات أبعاد اجتماعية، وذلك من خلال ضمان التوافق بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمؤسسة، وتتضمن مهام التدقيق الاستراتيجي عادةً التركيز على جوانب مختلفة مثل ثقافة المؤسسة، القيم والأخلاق، بناء الكفاءات الأساسية الاستراتيجية، إنشاء وتطوير مؤشرات المسؤولية الاجتماعية، بحيث يعتمد المدقق بشكل مباشر على الاستراتيجية التنظيمية كموجه أساسي لبناء مهمته واختيار أدواته المناسبة. (Guerrero, 2008, p03)

حسب (Al Samman, 2017, p47) فإن هذا الجانب هو تقييم تكيف سياسات

وممارسات الموارد البشرية في دعمها للاستراتيجية العامة للمؤسسة.

ويساعد هذا الجانب الاستراتيجي من التدقيق الاجتماعي في تأكيد موائمة برامج الموارد البشرية مع الأهداف طويلة الأمد للمؤسسة، وبالتالي يصبح دور إدارة الموارد البشرية نفسه مصدرًا للميزة التنافسية، وليس مجرد مركز تكلفة للمؤسسة. وبذلك يجب على من يقوم بالتقييم أن يحدد أولاً أهداف واستراتيجيات المؤسسة، ثم يصمم السياسات التي تدعم تلك الأهداف والاستراتيجيات، ومن ثم ينبغي تعديل ممارسات الموارد البشرية الحالية لتتوافق بشكل أفضل مع استراتيجيات المؤسسة.

يشمل التدقيق الاستراتيجي وفقاً Couret & Igalens (1994) جانبين: تدقيق ترجمة الاستراتيجية الاجتماعية إلى مراحل وبرامج من جهة، وتدقيق تقارب الاستراتيجية الاجتماعية مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة من جهة أخرى (p.49.50).

2-5-2 - من حيث مهام التدقيق الاجتماعي: حسب Igalens & Peretti (2008) من بين أنواع مهام التدقيق الاجتماعي نجد التدقيق الدوري لإدارة الموارد البشرية، والتدقيق الفوري (المخصص المرتبط بمشكلة معينة) (p.31).

أ- التدقيق الدوري لإدارة الموارد البشرية: هو النوع الأساسي من التدقيق الاجتماعي، ويعمل كتقييم شامل ومستمر لسياسات الموارد البشرية. يهدف هذا التدقيق، الذي غالباً ما يُجرى المدققون الداخليون، إلى التأكد من الامتثال القانوني، تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف الاجتماعية، مواءمة سياسات الموارد البشرية مع استراتيجية المؤسسة، والتكيف مع التغيرات. يشمل هذا النوع كافة جوانب إدارة الموارد البشرية

مثل التوظيف، الأجور، التدريب، وتنظيم العمل، ويركز على تقييم المخاطر كعدم الامتثال أو عدم توفر الكفاءات المناسبة.

ب- التدقيق المخصص المرتبط بمشكلة معينة: وهو تدقيق يُجرى لمعالجة قضية

محددة وملحة تواجه المؤسسة، مثل ارتفاع معدلات الغياب أو مشكلات التدريب. غالبًا

ما يُعهد بهذا النوع من التدقيق إلى مدققين خارجيين لضمان الموضوعية في ظل ضغط

الوقت. يتميز هذا التدقيق بالتركيز على الملاحظة والتحليل وتقديم التوصيات، دون أن

يُشارك المدقق في تنفيذ الحلول، محافظًا على استقلاليته التامة (Igalens, 2000, p21).

2-5-3 - من حيث الجهة التي تقوم بالتدقيق الاجتماعي: يُصنف التدقيق

الاجتماعي حسب الجهة التي تقوم به إلى تدقيق داخلي وخارجي، ويعتمد الاختيار

بينهما على عاملين رئيسيين: الوقت المتاح والكفاءات المتوفرة داخل المؤسسة

(Reanard, 2010) ويمكن تحديد خصائص كل نوع فيما يلي:

أ- التدقيق الداخلي: وفقًا ل Vatie (1988) يعتبر التدقيق الداخلي وظيفة مستقلة داخل

المؤسسة لتقييم دوري للعمليات لصالح الإدارة العامة (p.217).

يعرفه معهد التدقيق الداخلي على أنه "نشاط مستقل وموضوعي يهدف إلى إعطاء

ضمانات للمؤسسة حول درجة تحكمها في العمليات التي تقوم بها، مع تقديم نصائح

للتحسين والمساهمة في خلق القيمة المضافة وكذلك يساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها

عن طريق نظام منهجي" (Bertin, 2007, p.20).

ب- التدقيق الخارجي: وفقاً لـ Cailley (1996) "يشير المدقق الخارجي إلى المتخصص الخارجي الذي تستعين به المؤسسة عندما لا تتوفر الخبرة الداخلية المطلوبة، أو عندما تتطلب المهمة سرية عالية (كعمليات الدمج)، أو في حال توقع أن تؤدي نتائج التدقيق إلى مساءلة مسؤولين، أو عند الحاجة إلى مقارنات معيارية بين المؤسسات" (p.44).

2-6- وظائف التدقيق الاجتماعي: تُعد عمليات التدقيق الاجتماعي تقييمات منهجية لسياسات وممارسات وإجراءات الموارد البشرية في المؤسسة، وذلك لضمان الامتثال والكفاءة والتوافق مع الأهداف الاستراتيجية، وتُستخدم هذه العمليات كأدوات تشخيصية لتحديد مجالات التحسين، والحد من المخاطر، وتعزيز فعالية المؤسسة، فيما يلي الوظائف الرئيسية للتدقيق الاجتماعي:

2-6-1- تقييم سياسات وممارسات الموارد البشرية: من الوظائف الأساسية للتدقيق الاجتماعي تقديم نظرة عامة شاملة وتقييم لسياسات وأنظمة وممارسات الموارد البشرية الحالية، تحدد هذه العملية نقاط القوة والضعف واحتياجات التطوير، بهدف التوصية بتحسينات تُوائم أنشطة الموارد البشرية مع استراتيجية وأهداف المؤسسة (Rapoori & Reddy, 2018, P. 87)؛ يُقيّم التدقيق مدى دعم ممارسات الموارد البشرية لأهداف المؤسسة وامتثالها للمتطلبات القانونية والتنظيمية.

تسمح هذه الإجراءات التقييمية والتحليلية بالحصول على رؤية واضحة لوضع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وتتيح تقييم مخاطر الموارد البشرية، وقياس أداء العمال وإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وهذا ما سيسمح بوضع وتنفيذ استراتيجيات وسياسات وممارسات فعالة في مجال إدارة الموارد البشرية بهدف تحقيق جميع أهداف المؤسسة.

2-6-2 - الامتثال وإدارة المخاطر: تلعب عمليات التدقيق الاجتماعي دوراً محورياً

في "ضمان امتثال سياسات وممارسات الموارد البشرية للأنظمة القانونية والمعايير التنظيمية، تُسهم هذه الوظيفة في الحد من المخاطر القانونية، وضمان ممارسات عمل عادلة، وحماية المؤسسة من الدعاوى القضائية المحتملة" (Supardi, 2022, p681).

2-6-3 - تقييم الأداء وتحسينه: تُسهّل عمليات التدقيق تقييم أداء الموارد البشرية

والإدارة، وتحديد مجالات التحسين، وتمكين التدخلات المُستهدفة (Batra, 1996, p23)، ومن خلال تقييم كفاءة عمليات الموارد البشرية وفعاليتها إدارتها، تُساعد عمليات التدقيق المؤسسات على التركيز على التحسينات اللازمة وتعزيز الإنتاجية العامة (Adllaleh et al, 2024, p43) يُقاس أداء وظيفة الموارد البشرية بجودة الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة وبقدرة هذه الموارد على خلق القيمة المضافة

وتلبية احتياجاتها، يتم قياس هذا الأداء من خلال مؤشرات تتوافق مع أهداف المؤسسة وتُدرج في التقارير الاجتماعية.

2-6-4- التوافق الاستراتيجي وتحسين الأعمال: تضمن عمليات التدقيق

الاجتماعي توافق وظائف الموارد البشرية مع أهداف العمل، مما يدعم استدامة المؤسسة وميزتها التنافسية، وتقدم هذه العمليات ملاحظات لمديري الموارد البشرية والقيادة حول مدى مساهمة أنشطة الموارد البشرية في نجاح المؤسسة، مما يُمكن من اتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي القائم على البيانات (Florkowski & Schuler, 1994, p832).

2-7- إجراءات ومراحل التدقيق الاجتماعي: "إن منهجية التدقيق شاملة وتطبق على

جميع أنواع التدقيق، تتجسد منهجية التدقيق الاجتماعي عمليا في طريقة تُمارس وفق تسلسل من العمليات، يستخدم كل منها الوسائل والأدوات المناسبة لتحقيق نوع معين من النتائج ضمن أهداف محددة مسبقا" (Jonquiers et Joras, 2015, p55).
يختلف غرض وإجراءات التدقيق الاجتماعي من مؤسسة لأخرى تبعاً لحجمها ونطاقها الجغرافي وطبيعة نشاطها (Evans et. al., 2011, p. 75). ومع ذلك فقد تم اقتراح العديد من الإجراءات والمراحل التي تميل إلى تحقيق نفس النتيجة.

المنهج الأول الذي اقترحه Guerrero (2008) ويتكون من خمس مراحل وهي:

مرحلة التشخيص الأولي، مرحلة جمع المعلومات، مرحلة تحليل المعلومات، مرحلة

التحقق من صحة النتائج ومرحلة التوصيات (Guerrero, 2008, p12). ويقترح Igalens et peretti (2008) أربع مراحل لتنفيذ مهمة التدقيق الاجتماعي تشمل: مرحلة بدء المهمة، مرحلة التحضير للمهمة، مرحلة تنفيذ المهمة، ومرحلة إعداد وتقديم التقرير (Igalens et peretti, 2008, p39) ويلخص Renard (2010) المراحل الأساسية الثلاثة للتدقيق الداخلي في: مرحلة الإعداد، مرحلة التنفيذ، مرحلة الاستنتاج.

ومن خلال ما سبق تأخذ منهجية التدقيق الاجتماعي في الاعتبار طريقة عمل المدقق والتي تتضمن في الغالب أربع مراحل (المرحلة التمهيديّة؛ مرحلة التحضير؛ مرحلة التنفيذ؛ مرحلة الاستنتاج)

2-7-1 - المرحلة التمهيديّة: تشمل هذه المرحلة إطار مهمة التدقيق التي تتطلب وجود جهة وصية تقدم طلب التدقيق من خلال رسالة المهمة، "وتتضمن اتخاذ قرار بشأن أهداف التدقيق، قد يهدف التدقيق الاجتماعي إلى معرفة مدى فعالية سياسات وإجراءات وممارسات الموارد البشرية، ومدى امتثال إدارة الموارد البشرية للوائح التنظيمية، أو مدى التوافق بين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية الموارد البشرية، كما قد يركز أيضًا على تحديد وحل مشاكل محددة، مثل النزاعات التنظيمية المرتفعة، ودوران العمال، والتغيب عن العمل" (Durai, 2010, p. 571). وبالتالي يتطلب نجاح التدقيق "تحديدًا دقيقًا للمهمة من قبل المؤسسة والمدقق، يحدد بدقة موضوع وأسباب المهمة، بالإضافة إلى تحديد الأشخاص الذين سيتم مقابلتهم، والملاحظات المادية التي

يجب إجراؤها، والوثائق التي سيتم استخدامها، والميزانية، والوقت المخصص، وغيرها من العناصر" (peretti, 2007, p209).

"في هذه المرحلة يُمكن للمؤسسة أيضًا أن تُقرر ما إذا كانت ستُسند مهمة التدقيق الاجتماعي إلى مختصين داخليين في الموارد البشرية أو إلى مُستشارين خارجيين. عند اختيار اسناد المهمة لمدقق خارجي، يجب على المؤسسة وضع الشروط والأحكام كتابيًا. أما إذا فضلت المؤسسة تعيين أشخاص داخليين لهذه المهمة فيجب التأكد من تمتعهم بالنزاهة والموضوعية العالية، وعدم انتماءهم إلى رتب إدارية عليا" (Durai, 2010, p. 571).

"بالنسبة للمدقق الاجتماعي الداخلي فيعمل في إطار مختلف، حيث يتدخل في الغالب في سياق البرنامج السنوي لمهام التدقيق الداخلي، يتم إعداد هذا البرنامج بناءً على رسم خريطة المخاطر أو تقييم المخاطر الذي يُجرى على الأقل مرة واحدة سنويًا، وأهداف المؤسسة، والقضايا الحالية، وأي طلبات محتملة من المسؤولين التنفيذيين. يعتمد بدء مهمة التدقيق الداخلي على أمر تكليف، المتمثل في المستند القصير الذي يوقع عليه أحد المديرين، المدير العام أو الرئيس، يحتوي على جميع العناصر اللازمة لتحديد مهمة التدقيق بدقة: الأصل، الموضوع، الهدف، نطاق التطبيق، قائد المهمة، المدققين، الموارد المخصصة، وما إلى ذلك" (Baba et al, 2022, p. 735).

2-7-2 - مرحلة التحضير للمهمة: تتضمن هذه المرحلة الثانية التشخيص الأولي،

حيث يتم التعرف على الجهة الخاضعة للتدقيق من أجل وضع برنامج تدقيق

مناسب. ويتضمن أيضا التحضير لمهمة التدقيق الاجتماعي بعدا مفاهيميا وجوانب

عملية، على المستوى المفاهيمي، يتمثل الأمر في تحديد الأسباب والتوقعات

بالتنسيق مع المسؤولين المختلفين، وتأكيد التحديات والمخاطر، ثم وضع أهداف

واقعية ودقيقة، أما من الناحية العملية، فيتعلق الأمر بتحديد مواعيد المهمة مع

المسؤولين المعنيين، وتشكيل الفريق، ووضع الجدول الزمني للمهمة (Baba et al,

.(2022, p.735

"في هذه المرحلة، يجمع المدقق معلومات عامة حول العوامل الخارجية والداخلية،

فيما يتعلق بالبيئة الخارجية، قد يسعى المدقق الاجتماعي إلى الحصول على معلومات

حول الموقع التنافسي للمؤسسة، ونظرة عامة على القطاع، والبيئة التنظيمية التي تعمل

المؤسسة ضمنها عادةً. قد يجمع المدقق أيضا معلومات محددة حول الاستراتيجية

التنافسية الحالية للمؤسسة، وظروف سوق العمل وتحولاته، وشدة المنافسة، والتهديدات

والفرص طويلة المدى للقطاع والمؤسسة" (Durai, 2010, p. 571)، والقيود البيئية المتمثلة

في التنظيمات القانونية، والعوامل السياسية، والعوامل الاجتماعية والثقافية، وتأثيرها على

التوظيف ووظائف الموارد البشرية الأخرى (Peretti, 2009, p.88).

"وفيما يتعلق بالبيئة الداخلية، قد يجمع المدقق معلومات حول استراتيجية المؤسسة، ورسالتها ورؤيتها، وسياسات وإجراءات الموارد البشرية. وبالمثل، يجب الحصول على معلومات حول أصحاب المصلحة في المؤسسة، وصناع القرار الرئيسيين، والموظفين العاملين في قسم الموارد البشرية، والغرض من جمع المعلومات الأساسية هو تقييم البيئة العامة السائدة داخل المؤسسة وخارجها، وقد يراجع المدقق الاجتماعي أهداف وخطة تدقيق الموارد البشرية الأولية بناءً على المعلومات الأساسية التي تم جمعها وتحليلها" (Durai, 2010, p. 572).

من ناحية أخرى، "يملك المدقق الداخلي تسهيلات أكبر لجمع هذه المعلومات، ويمكنه تكوين ملفات تعريفية لكل الكيانات التي تم تدقيقها في السابق، مما يسهل عملية التحضير لمهمة جديدة بناءً على عناصر معروفة بالفعل من بين الوثائق التي تعتبر مفيدة بشكل خاص لتحضير مهمة المدقق الاجتماعي العامل في المؤسسة، نجد التقرير الاجتماعي والمعلومات المتعلقة بالجوانب الاجتماعية والبيئية الموجودة في التقرير السنوي" (Igalens & Peretti, 2008, p.43).

2-7-3 - مرحلة تنفيذ المهمة: قد تساعد البيانات الأساسية المدقق على فهم البيئة

التنظيمية، وتحديد من وما يجب تدقيقه، بناءً على البيانات الأساسية، يُحدد المدقق طبيعة البيانات التي سيتم جمعها ووقت ومدة جمعها، والأهم من ذلك تُحدد المؤسسة معايير تقييم البيانات فهي تُمثل معيارًا لكل نشاط من أنشطة الموارد

البشرية التي سيتم قياسها. يجب أن تُظهر المعايير المُستخدمة لتقييم موظفي المؤسسة وأنشطتهم قيمة هذا النشاط وأدائه (Brown, 2000, p.30).

في هذه المرحلة، تُحدّد المؤسسة أيضًا أدوات جمع البيانات، مثل جدول المقابلات، والاستبيانات، ومراجعات الوثائق، والملاحظة، بناءً على طبيعة البيانات المطلوبة وكثافتها وحجمها، قد يختار المُدقق أداة واحدة أو أكثر لجمع البيانات بفعالية (Durai, 2010, p. 573). كما تشمل هذه المرحلة جمع وتحليل المعلومات التي تستخدم في اتخاذ القرارات، "بحيث يُعدّ جمع البيانات المرحلة الحاسمة في أي عملية تدقيق، واسترشادًا بأهداف وخطة التدقيق، يجب على المدقق الاجتماعي جمع جميع المعلومات ذات الصلة من مصادر مُختلفة" (William & al, 2003, p.150)، مثل المعلومات المدونة، زيارة المؤسسة، تحليل أنشطة وظيفة الموارد البشرية.

أ- جمع المعلومات المكتوبة: يهدف جمع المعلومات المكتوبة إلى الحصول على صورة شاملة عن الموارد البشرية في المؤسسة وذلك من خلال تحليل مجموعة متنوعة من الوثائق مثل عقود العمل، سجلات الحضور والغياب، تقارير الأجور، نتائج الاستبيانات، ووثائق تتعلق بالصحة والسلامة المهنية والعلاقات العمالية، هذه الوثائق توفر بيانات دقيقة حول حجم القوى العاملة، هيكلها، رواتبها، ظروف عملها، وتطورها المهني، مما يساعد على تقييم سياسات الموارد البشرية وتحديد نقاط القوة والضعف. (Canadau, 1985, p.118).

ب- زيارة المؤسسة: توفر هذه الزيارة إطارا مرجعيا للسياسات والإجراءات، وتسمح بملاحظة الوجود الفعلي لبعض المشاكل والمخاطر في أماكن العمل، كما يمكن من خلالها ملاحظة وتيرة العمل، الآلات، العمال المتغيبين عن العمل، ظروف العمل الخطيرة وغيرها من الجوانب الأخرى، يتطلب ذلك القدرة على الملاحظة التي تعتمد على التجارب السابقة ومقارنة مع المعايير لتحديد سلسلة من الإجراءات التي ستوجه تحقيق المدقق في اتجاهات معينة (Canadau, 1985, p.119).

ت- تحليل أنشطة وظيفة الموارد البشرية: يتم ذلك من خلال المؤشرات الاجتماعية التي تجمع وتلخص البيانات الكمية التي يمكن الحصول عليها أثناء عملية التدقيق الاجتماعي، (Naro, 2005, p49). خلال هذه المرحلة، يجمع المدققون بيانات عمليات الموارد البشرية وسياساتها ونتائجها ويحللونها، يشمل ذلك مراجعة الوثائق، وإجراء المقابلات، ومراقبة ممارسات الموارد البشرية، يغطي التقييم مجالات مثل التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات، والامتثال للمعايير القانونية (Supardi, 2022).

2-7-4 - مرحلة إنتاج وعرض التقرير: "يتم ذلك بتكوين استنتاجات وتوصيات عامة بالإجابة على الأسئلة التي جاءت في رسالة المهمة) استلام نتائج المهمة والتعليق عليها من طرف الأفراد الذين قاموا بطلب هذه المهمة" (خالف، 2018، ص.260)

تُعرض هذه المعلومات وفقًا لعدة أساليب وطرق مختلفة ويجب أن تلبى عدة متطلبات، من الضروري أن تكون ذات جودة عالية، يشير Peretti (2009) إلى ثلاث نقاط يجب أن يركز عليها المدقق في صياغته لتقرير التدقيق:

أ- **الإنجازات (الأعمال المنفذة والملاحظات):** بغض النظر عن طبيعة التحقيقات التي يتم تنفيذها، من الضروري تزويد القارئ بجميع العناصر التي تمكنه من تقييم وتقدير دقة وحجم وحدود الأعمال المنجزة.

ب- **رأي المدقق:** يمثل الرأي حكمًا مهنيًا يصدره المدقق، يستند إلى الملاحظات التي تم التوصل إليها، ويجب أن يكون تعبيرًا دقيقًا عما يعتقد المدقق، مستندًا فقط إلى عناصر يمكن تبريرها ومدعومة بالحقائق.

ت- **التوصيات:** يجب أن ينتهي تقرير المدقق بتوصيات اعتمادًا على المشكلات المطروحة والصعوبات الملاحظة، يمكن للمدقق أحيانًا تقديم اقتراحات عملية: تعديل الإجراءات الحالية، تحويل الوثائق، تقديم توضيحات في تعريف الوظائف، وضع مسارات جديدة" (Peretti, 2009, p. 211)

بشكل عام، يسعى التدقيق الاجتماعي من خلال هذه المراحل إلى تحديد المسؤول عن كل نشاط، وتحديد أهداف كل نشاط، ومراجعة السياسات والإجراءات المستخدمة، وأخذ عينات من السجلات المتاحة لمعرفة ما إذا كانت السياسات والإجراءات تطبق، وإعداد تقرير تدقيق يوصي بالأهداف والسياسات والإجراءات المناسبة، وتطوير خطة

عمل لتصحيح الأخطاء في الأهداف والسياسات والإجراءات المتبعة، ومتابعة خطة العمل في مرحلة لاحقة لمعرفة ما إذا كانت قد حلت المشكلات التي تم اكتشافها من خلال التدقيق.

2-8- معايير التدقيق الاجتماعي: "نظرا لحدثة مجال التدقيق الاجتماعي، لم يتم وضع

معايير ثابتة ومقبولة حتى الآن، لذلك لجأ الباحثون إلى تطوير مجموعة من المعايير استنادا إلى التدقيق المالي والإداري لتتناسب مع طبيعة هذا النوع من التدقيق" (بن شريف، 2019، ص.87)، وتشمل مايلي:

2-8-1- معايير التدقيق العامة: "يجب أن يتمتع المدقق الاجتماعي بالكفاءة العالية

والاستقلالية، مع الالتزام بقواعد السلوك المهني، لضمان أداء مهامه بدقة وإصدار تقارير مهنية موضوعية" (واسع، 2018، ص.53). وتشمل المعايير الشخصية ما يلي:

أ- معيار التأهيل العلمي: "يتطلب التدقيق الاجتماعي مؤهلات مشابهة لتلك المطلوبة

في التدقيق المالي وتدقيق المجالات الأخرى، كما يمكن للمدقق الاجتماعي الاستعانة بخبير في الأمور الاجتماعية إذا لزمه الأمر" (زيان، 2022، ص.17). فنجاح عملية التدقيق يعتمد بشكل كبير على كفاءة المدقق، والتي تتطلب منه امتلاك الخبرات والمعارف اللازمة في المجال، والتي تكتسب من خلال الدراسة الأكاديمية والتدريب العملي المستمر.

ب- الحياد والاستقلالية: "يجب أن يكون المدقق حياديًا في علاقاته مع جميع الأطراف المعنية، سواء كانت الإدارة أو الملاك أو العاملين أو المستهلكين أو المجتمع" (إشميلة، 2014، ص.143). ولضمان حيادية واستقلالية عمل التدقيق الاجتماعي، يجب أن يكون تابعاً لأعلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وأن يكون المدقق مستقلاً عن جميع الأنشطة التشغيلية للمؤسسة، "هذه التبعية تضمن أن يكون المدقق حراً في أداء مهامه دون تدخل من أي جهة أخرى، ويضمن أيضاً وصول تقاريره إلى صناع القرار في المؤسسة، كما تتيح للمدقق حرية الدخول إلى جميع الإدارات والأقسام، وتقييم المخالفات، والإبلاغ عن النتائج لمجلس الإدارة، والتخطيط لعمليات التدقيق دون أي قيود" (واسع، 2018، ص.53).

ت- المسؤولية المهنية: تعتبر من أهم معايير التدقيق الاجتماعي "ويتمثل هذا المعيار في التحديد السليم لموقف المدقق تجاه المشاكل الاجتماعية" (بن شريف، 2019، ص.88)، بحيث تقع على عاتق المدقق الاجتماعي مسؤولية كبيرة تتمثل في ضمان جودة عملية التدقيق، وهذا يتطلب منه بذل أقصى جهد لتطوير مهاراته، وفهم السياق العام، والتأكد من كفاية الأدلة، وذلك لضمان حصول على نتائج دقيقة وموثوقة تعكس الواقع بدقة (واسع، 2018، ص.53).

2-8-2- معايير العمل الميداني: تتمثل معايير الأداء الميداني في:

أ- معيار التخطيط لمهمة التدقيق: "يعتبر التخطيط الدقيق لعملية التدقيق

الاجتماعي، والذي يشمل تخصيص جزء محدد لفحص الأداء الاجتماعي عنصراً

أساسياً في ضمان جودة التدقيق والالتزام بالمعايير المهنية والاجتماعية، هذا

التخطيط يتطلب من المدقق تحديد الأهداف، وتحديد الإجراءات اللازمة، وتوثيق

النتائج في ملفات خاصة" (خلادي، 2020، ص.107).

ب- فحص نظام الرقابة الداخلية: "يجب على المدقق أن يفهم بشكل كامل نظام الرقابة

الداخلية للمؤسسة، مع التركيز بشكل خاص على مدى شموله للمساهمات الاجتماعية"

(ملاك ورفيف، 2021، ص.246). يتضمن ذلك تقييم دور المدقق الداخلي في فحص

هذا النظام وضمان تغطيته لكافة الجوانب المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

ت- أدلة الإثبات: "تعتبر أدلة الإثبات بمثابة الركيزة الأساسية التي يبني عليها المدقق

رأيه حول الأداء الاجتماعي للمؤسسة، تتعدد مصادر هذه الأدلة وتتنوع الإجراءات

التدقيقية التي يمكن اتباعها لجمعها وتحليلها" (ملاك ورفيف، 2021، ص.247)،

وتشمل الإثباتات الداخلية مثل العقود، السجلات، الطلبات، الدفاتر بطاقات الجرد

والتخزين، الملفات، سجلات الاقتراحات شكاوي الافراد العاملين...الخ، والإثباتات

الخارجية كالاتصال بالعملاء، الموردين، المتعاملين، نتائج الاستطلاعات...الخ (واسع،

2018، ص.55). يهدف المدقق من خلال ذلك إلى تقديم تقرير شامل ودقيق يعكس

حقيقة الأداء الاجتماعي للمؤسسة.

2-8-3 - معايير إعداد التقرير: "يجب أن يقدم المدقق تقريراً شاملاً حول نتائج

فحصه للنشاط الاجتماعي للمؤسسة، يغطي مختلف الجوانب المتعلقة بالأداء الاجتماعي. يهدف هذا التقرير إلى تلبية احتياجات مختلف الأطراف المعنية، مثل المساهمين والموظفين والعملاء، ويجب أن يكون التقرير سريعاً وواضحاً كما يجب أن يكون مبنياً على أدلة قوية وواضحة، وأن يقدم تحليلاً دقيقاً للوضع الراهن واقتراحات لتحسين الأداء" (واسع، 2018، ص.57).

"وأشار الباحثين على أن تقرير التدقيق الاجتماعي يجب أن يشمل على مجموعة أخرى من المعايير وذلك استكمالاً للمعايير السابقة وتتمثل في:

- ثلاثة أنماط أساسية: الملائمة، البعد عن التحيز، القابلية للفهم.

- معايير ثانوية: الوقتية، قابلية الفحص المستقل، الأعمال القابلة للمقارنة،

الإيجاز.

- عشرة اعتبارات إضافية هي: مغزى البيانات المحلية، الحيطة والحذر، القابلية

للقبول، إتاحة الفرصة للرأي المعارض، الثبات، القابلية للقياس الكمي، التغير النقدي،

ملائمة العرض، المقابلة والقابلية للتقييم" (خلادي، 2020، ص.109).

2-9 - أدوات التدقيق الاجتماعي: يعتمد اختيار أدوات التدقيق الاجتماعي على طبيعة

النشاط المراد تدقيقه، في مجال إدارة الموارد البشرية يستخدم المدقق مجموعة متنوعة

من الأدوات تتناسب مع كل مرحلة من مراحل التدقيق، بدءاً من التشخيص الأولي وجمع البيانات وصولاً إلى تحليل النتائج وعرضها، ويعتمد اختيار الأدوات على حجم العينة، والوقت المتاح، ونوع البيانات المطلوبة، وتشمل طرقاً إحصائية (كالمؤشرات الكمية) أو سوسيولوجية ونفسية (كالاستبيانات والمقابلات) لضمان فعالية عملية التدقيق (Guerrero, 2008, p.23) وفيما يلي سنعرض هذه الأدوات من خلال التسلسل التالي:

2-9-1- الأدوات المستعملة قبل العمل الميداني: من بين أدوات التدقيق المستخدمة، الأكثر شهرة هي استبيانات التعرف (QPC)، واستبيانات الرقابة الداخلية (QCD)، وجداول توزيع المسؤوليات (TAR)، وخطط أخذ العينات. تتوفر جميع هذه الأدوات على وسائط ورقية أو إلكترونية تسمح بتصنيفها واسترجاعها بسرعة وسهولة (Igalens et peretti, 2008).

أ- استبيانات الاستفسار (التعرف المبدئي) QPC (questionnaires de prise de connaissance): وفقاً ل Igalens et peretti (2008)، يمكن تقديم استبيان التعرف (QPC) في شكل بسيط من نوع صفحة مقسمة إلى ثلاثة أو أربعة أعمدة: العمود الأول مخصص لرقم السؤال، والثاني للسؤال الذي يصيغه المدقق، والثالث للإجابة الدقيقة التي يكتبها الخاضع للتدقيق، وربما العمود الرابع لملاحظات المدقق أو الخاضع للتدقيق (p.53). وتتضمن عملية التعرف حول عدة أهداف:

- الحصول على رؤية شاملة جيدة لأنظمة الرقابة الداخلية وتحديد المشكلات الأساسية

التي يجب دراستها (Réda, 2014, p.258)

- عدم الوقوع في اعتبارات مجردة أو ثانوية لا ينبغي إضاعة الوقت والجهد فيها وتسهيل

تنظيم عمليات التدقيق (Brahim, 2020, p. 685).

وتحدد المعلومات التي يتم جمعها في مواضيع مختلفة منها: الهيكل التنظيمي

للمؤسسة؛ الهيكل الداخلي وتنظيم المؤسسة؛ البيئة المعلوماتية؛ الإطار التنظيمي؛ القضايا

السابقة والحالية؛ الاصلاحات الجارية أو المخطط لها (Zammar & abdelbaki, 2017,)

05-06 pp). كما أن أسئلة استبيان التعرف المبدئي تكون قصيرة ومختصرة وأجوبتها

تكون دقيقة، وفيما يلي مثال عن استبيان التعرف المبدئي (QPC) :

جدول (01) مثال عن استبيان التعرف المبدئي لتدقيق التسيير التوقعي للأفراد والكفاءات

الهدف: معرفة التسيير التوقعي للأفراد والكفاءات وتطبيقاتها.			
طلب من:.....(المدقق)			
المرسل إلى:.....			
الرقم	الأسئلة	الأجوبة	التعليقات
1	عدد العائلات الوظيفية؟		
2	هل توجد مرجعيات للكفاءة؟		
3	برامج التنبؤ بالقوى العاملة؟		
4	درجة ارتباط الشركاء الاجتماعيين؟		
طلب تحضير الملفات			
- توقعات تقاعد العاملين لسنوات 2008 2009 2010 2011 2012			
- هرم السن والأقدمية في 1 جانفي 2007،			

- التقارير الثلاثة الأخيرة للتسيير التوقعي للأفراد والكفاءات،
 - مخططات التكوين للعشر سنوات الأخيرة ونسبة تحقيق هذه المخططات
- المصدر: (Igalens & peretti, 2008, p.54)

ب- استبيانات الرقابة الداخلية QCI (questionnaires de contrôle interne): تسمح

بتوجيه عمل المدقق نحو أهداف المهمة، وخاصة العمليات التي لا تخضع لسيطرة جيدة (Brahim, 2020, p. 685). بحيث يتم "تقسيم العملية إلى عدة عمليات فرعية، تكون لكل عملية معنى وهدف يمكن الإشارة إليه مثل هدف العملية، وكل عملية تتضمن مخاطر يتم التعامل معها عادة من خلال وضع إجراءات تحكم" (Igalens et peretti, 2008, p53)

يهدف هذا الاستبيان إلى تقييم فعالية أنظمة الرقابة الداخلية في المؤسسة، وذلك من خلال التحقق من مدى التزامها بالإجراءات المحددة وقدرتها على الحد من المخاطر، كما يسعى الاستبيان إلى تحديد نقاط القوة والضعف في هذه الأنظمة لتوجيه عمليات التدقيق نحو تحقيق أهداف المهمة.

" تتضمن استبيانات الرقابة الداخلية عادة أسئلة من نوعين: مغلقة ومفتوحة، الأسئلة المغلقة، التي تجيب عليها بـ "نعم" أو "لا"، تساعد في تحديد الثغرات ونقاط الضعف في النظام بشكل مباشر، حيث تشير الإجابة "لا" إلى وجود خلل محتمل في الرقابة الداخلية. في المقابل، تعكس الإجابة "نعم" وجود نقاط قوة في النظام. أما الأسئلة المفتوحة، فتتيح للمستجيبين تقديم تفاصيل إضافية وشروحات حول إجاباتهم، مما يساعد

على فهم أعمق لآليات عمل الرقابة الداخلية" (Vatier,1988,p122)، وتشمل خمسة أسئلة وهي كالتالي:

- من ؟ Qui تحدد الفرد المكلف بالعملية أو بالإجراء؛
 - ماذا؟ Quoi تحدد موضوع العملية أو الإجراء؛
 - أين ؟ Où مواضع وأماكن إنجاز العملية أو الإجراء؛
 - متى ؟ Quand مواعيد بداية أو نهاية أو إنشاء تنفيذ أو إنجاز العملية أو الإجراء؛
 - كيف ؟ Comment وصف العملية أو الإجراء . (Vatier,1988,p. 123)
- وفي ما يلي مثال عن استبيان الرقابة الداخلية (QCI):

جدول (02) مثال عن استبيان الرقابة الداخلية (QCI)

الرقم	الهدف من استبيان الرقابة الداخلية	العمليات			المستجوب
		نعم	لا	غير متاح	
01	نشاطك يحقق الهدف من الاجراء؟				إذا كانت الاجابة لا، قم بوصف عملياتك المعتادة
02	هل تعرف هذا الاجراء؟ هل هو رسمي؟				تأكد من درجة المعرفة، توفر التأهيل..الخ
03	هل تطبق هذا الاجراء؟				إذا كانت الاجابة لا، لماذا؟ وهل الاستثناءات واردة في الاجراء
04	من المسؤول عن التحقق من تطبيق هذا الاجراء؟				تحقق من الفعالية، إذا لزم الأمر قم بالفحص الذاتي

05	كيف تتم هذه الفحوصات؟ المواعيد النهائية، المرجع			
...				
...				
...	هل لديك قائمة عمليات			

المصدر: (lgalens & peretti, 2008, pp.55-56)

نجاح الاستبيان في جمع معلومات دقيقة يعتمد بشكل كبير على جودة تصميمه، لذلك يجب على المدقق الاجتماعي أن يولي اهتماما خاصا بالتوصيات التي تضمن الحصول على معلومات موثوقة. ومن أهمها تجنب الأسئلة الموجهة التي تؤثر على إجابات المستجيبين (موضوعية الأسئلة) (واسع، 2018، ص.64).

ت - **خطط أخذ العينات:** يلجأ المدقق الاجتماعي إلى استخدام العينة إذا لم تتوفر لديه الوسائل الأخرى اللازمة أو للتقليل من الوقت المستغرق في أداء مهمته، ويكون اختيار نوع العينة وفقا للمعلومات المتوفرة في المؤسسة وحسب المشكل المدروس (Brahim, 2020, p. 685). ويكون استخدامها مفيدا عندما يكون عدد الأفراد والعناصر المتعلقة بهم الذين سيتم فحصهم أكبر من 100 عينة (Réda, 2014, p. 263)

ووفقا ل Sawyer (1978) "تعد العينة تقنية تتيح فهما عاما لخصائص المجتمع، باعتبارها جزء منه، وبالتالي فإن استخدام تقنية العينة يسمح بالإجابة على عدة اعتبارات اقتصادية، كما تعد أداة لتحديد آراء المجتمع للظواهر المراد تقييمها بشكل أسرع" (p.279)

لتحقيق ذلك، توجد عدة تقنيات لأخذ العينات الاحتمالية التي تضمن تقديراً جيداً للمجتمع الكلي تتمثل في:

- **الاختيار العشوائي:** تعتمد على اختيار عدة أفراد عشوائياً من المجتمع الكلي، بحيث يحدد المدقق حجم العينة ثم يختار الأفراد بطريقة منتظمة (Réda, 2014, p. 263) يشترط هنا أن يكون لكل فرد فرصة متساوية في الاختيار دون تحيز ويستخدمها المدقق لضمان تمثيل عادل للمجتمع كله، كما يمكن للمدقق أن يطبق أي نوع من أنواع العينة العشوائية.

- **الاختيار المنطقي:** يعتمد على إيجاد عينة تمثيلية للمجتمع ويعتمد حجمها في هذه الحالة على مستوى الثقة المطلوب والمحدد في معظم الأحيان بنسبة: 95% (سكاك، 2011، ص. 176)

2-9-2- الأدوات المستخدمة خلال القيام بالعمل الميداني: وبمباشرة مهام التدقيق الاجتماعي في الميدان، يستعين المدقق بمجموعة أخرى من الأدوات تتماشى مع أهدافه في هذه المرحلة، وتشمل هذه الأدوات ما يلي:

أ- **المقابلة:** المقابلة هي وسيلة للتواصل بين المدقق (المحاور) والشخص المدقق (المحاور) وتتم خلال تنفيذ عملية التدقيق، لا تُجرى المقابلة بشكل عفوي، بل يتم التحضير لها أثناء المرحلة التمهيدية (Renard, 2010, p. 238).

تسمح المقابلة بالحصول على معلومات دقيقة حول البيانات والعمليات وعادات العمل وتصورات وراء الأشخاص الذين تمت مقابلتهم (Brahim, 2020, p.685).

تُعد المقابلة من الوسائل المفضلة لدى المدقق الاجتماعي، إذ تعتمد عملية التدقيق بشكل أساسي على الاستماع الفعال لأطراف المؤسسة ذات الصلة. ويتطلب نجاحها قدرة المدقق على تسجيل النقاط الجوهرية خلال التواصل مع المسؤولين والأفراد، مما يُعزّز دقة النتائج ويُسهّم في فعالية عملية التدقيق ككل (واسع، 2018، ص.66). ويستعمل المدقق نوعان من المقابلة هما:

- **المقابلة الفردية:** من أشكال المقابلات الفردية الأكثر شيوعاً المقابلات شبه التوجيهية، حيث تُحدّد الموضوعات مسبقاً مع طرح أسئلة مباشرة، مع إتاحة مساحة للتعبير الحر دون تدخّل في محتوى الإجابات (براهيمي، 2022، ص.87) يتم فيها توجيه إجابات المُدقّق مع منحه هامشاً من الحرية لاستكمال المعلومات التي تم جمعها.

وقد يلجأ المدقق إلى أشكال أخرى من المقابلات (الموجهة، غير الموجهة) إذا تطلّب الأمر ذلك، وفقاً لطبيعة الموقف وهدف التدقيق (Guerrero, 2008, pp.69-70) فالمقابلة غير الموجهة يُمنح فيها المُدقّق حرية التعبير بالكامل للحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات أما المقابلة الموجهة تُحدّد فيها إجابات المُدقّق من خلال أسئلة

مغلقة (نعم أو لا) أو شبه مغلقة (اختيار إجابة أو أكثر من خيارات محددة)، بهدف التحقق وتأكيد صحة المعلومات التي تم الحصول عليها. (Renard, 2010, p238)

تُعدّ المقابلة واحدة من الوسائل المفضلة لدى المدقق الاجتماعي، إذ يعتمد عليها في كثير من الأحيان، فالتدقيق يعتمد بشكل كبير على الاستماع والإنصات لمختلف الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة، كما أن نجاح المقابلة يعتمد على قدرة المدقق في تسجيل النقاط المهمة، مما يعكس مهارته في التواصل مع المسؤولين والأفراد، وهو ما يؤثر بشكل مباشر على فعالية عملية التدقيق. (سكاك، 2011، ص.179).

- **المقابلات الجماعية:** " يتم إجراؤها مع العاملين في المستويات الإدارية الدنيا لجمع المعلومات عن مدى فعالية وكفاءة وظائف إدارة الموارد البشرية وسياساتها وإجراءاتها وأسلوب إدارتها وثقافتها" (عمر، الطاهر، 2013، ص.121) و "تساعد المدقق على ربح الوقت خاصة إذا تعلق الأمر بمجموعة متجانسة من الأفراد تنتمي مثلاً إلى فريق واحد وتكون آراؤهم مكتملة لبعضهم البعض" (سكاك، 2011، ص.179).

ب- **الملاحظة:** تهدف الملاحظة إلى تقييم سلوكيات وممارسات الموارد البشرية، ظروف العمل، المناخ الاجتماعي، ومدى الالتزام بقوانين العمل، وهي ضرورة أساسية في التدقيق الاجتماعي ويمكن أن تكون الملاحظة مباشرة أو غير مباشرة (Guerrero, 2008, p.25)

- **الملاحظة المباشرة:** تحدث عندما يُلاحظ المدقق ظروف العمل بشكل مباشر، مثل إدراك الجوانب المتعددة الأبعاد لتلك الظروف، بما في ذلك العوامل البدنية، العقلية، والبيئية (Igalens et peretti, 2008, p59). من مميزاتها أنها توفر للمدقق رؤية مباشرة للوضع الفعلي وتسمح بمراعاة التفاعلات بين مختلف العوامل مما يسمح في كشف التفاصيل غير الظاهرة، في المقابل قد يقع المدقق في التحيز مما يؤثر على نتائج التقييم، كما يمكن أن يتغير سلوك الأفراد عند خضوعهم للملاحظة.

- **الملاحظة غير المباشرة:** تتم عند معرفة الحوادث، أو الحوادث العرضية، أو بمجرد التواجد في الأماكن التي يتم تدقيقها، حيث يمكن أن تعطي هذه الأمور إشارات غير مباشرة حول ظروف العمل (Igalens et peretti, 2008, p59)، من مزاياها أنها تسهل الحصول على بيانات أولية وسريعة وتغطية أوسع لمواقع العمل دون الحاجة إلى التواجد الدائم، في المقابل قد تقدم صورة غير كاملة للواقع، وتعتمد على تفسير الإشارات التي قد تكون غير دقيقة أو مضللة.

ج- **التصميم البياني لنقل المعلومات: flow chart** " هو عبارة عن تصميم جدول يتيح للمدقق فهم تدفق المعلومات والوثائق ومعالجتها، حيث يوضح مصادرها، ومن يقوم بحجزها؛ ومعالجتها؛ والتحقق منها؛ وتخزينها، بالإضافة إلى ميزة إمكانية رؤية العديد من العمليات على نفس الوثيقة، ويسمح المخطط أيضا بإجراء ملاحظات للتحقق من أن

جميع النسخ المستخرجة لها مستلم، وأن مطابقة الوثائق والمعلومات سليمة (Igalens et al., 2008, p. 59).

د- لوحة القيادة الاجتماعية: "هي مجموعة من المؤشرات يتم اختيارها من طرف المسؤولين كمعايير تساعد على معرفة مدى تحقيقهم للأهداف المسطرة والسماح لهم بالتعرف على خصائص تسييرهم وتشخيص الوضعية الحقيقية للوضع الاجتماعي داخل المؤسسة وسهولة قياس الانحرافات المتواجدة يمكن عرضها على شكل جداول، مخططات بيانية، أو منحنيات لتسهيل على المسؤولين اتخاذ القرارات الاجتماعية بطريقة ملائمة وجيدة" (براهيمي، 2022، ص.89). تساهم لوحة القيادة الاجتماعية في تبسيط تحليل البيانات للمدققين من خلال التمثيل البياني، كما أنها تدعم قراراتهم الفعالة ورصد المشكلات بشكل سريع، إلا أن اعتمادها على دقة المؤشرات المختارة يجعل المدققين يهملون العوامل الغير قابلة للقياس مما لا يسمح بفهم المشكلات بشكل معمق، كما أن هذه الأداة تحتاج لتحديث مستمر لضمان مصداقية النتائج.

2-10- صفات وخصائص المدققين الاجتماعيين: تتطلب عملية التدقيق

الاجتماعي مختصين ذوي كفاءات عالية ومعايير شخصية ومهنية محددة. يهدف هذا الجزء إلى توضيح من هم هؤلاء المدققون الاجتماعيون، وما هي المهارات والكفاءات المطلوبة لهم، وشروط اعتمادهم.

2-10-1 - المدقق الاجتماعي: يمكن أن يكون المدقق الاجتماعي إما موظفًا داخل

المنظمة أو مستشارًا خارجيًا، المدقق الداخلي هو موظف يعمل لدى المؤسسة ويساعد في مراقبة وتقييم الممارسات الاجتماعية داخلها، أما المدقق الخارجي فهو مستقل عن المؤسسة وقد يكون متخصصًا في مجال معين من الموارد البشرية أو عامًا، سواء كان المدقق داخليًا أو خارجيًا، فإنه يعمل بشكل فردي أو ضمن فريق، ويجب أن يتمتع بالاستقلالية في عمله حتى يتمكن من تقديم تقييم موضوعي ودقيق

(Igalens & Peretti, 2008)

2-10-2 - المدققين الاجتماعيين الداخليين والخارجيين: يتميز التدقيق الداخلي

والخارجي بعدة مزايا للمؤسسة، حيث يمتلك المدقق الداخلي معرفة عميقة بالمؤسسة وتاريخها وظروفها، مما يسهل عليه بناء علاقات اجتماعية تيسر مهمته، كما أنه أقل تكلفة ويمكنه إجراء تشخيص سريع وتحديد الأهداف والإجراءات والمرجعيات الداخلية بسهولة (دبلة، 2021، ص.02).

ومع ذلك، قد يفتقر المدقق الداخلي إلى المعارف المهنية المستجدة في السوق، مما يتطلب منه جهدًا إضافيًا في التحضير، قد يواجه أيضًا تحديات تتعلق بنظرة الإدارة والموظفين لمهمته، وقد تثار تساؤلات حول موضوعيته وحياده، إضافة إلى ذلك، فإن اعتماده على مرجعيات خارجية أقل ثراءً قد يؤدي إلى توصيات أقل إبداعًا وتجديدًا مقارنة بالتدقيق الخارجي (Igalens et peretti, 2008).

"ويتمتع المدقق الخارجي بمكانة مرموقة نظراً لخبرته الميدانية الواسعة ومنهجيته العملية المجربة. يتميز باستقلاليته وموضوعيته في إبداء الرأي، مما يمنحه احتراماً أكبر كمهني متخصص يجلب معه خبرة عميقة في المجال مدعومة بأدلة موثقة للتدقيق، ومؤشرات ومرجعيات خارجية، إضافة إلى تجارب متنوعة في مجالات مختلفة، نظريته الخارجية تعزز عدالة التشخيص وجودة التوصيات والاقتراحات" (دبلة، 2021، ص.02)

لضمان فعالية عمله، يقوم بتشخيص مسبق معمق ومراجعة مستمرة لملاءمة النتائج مع التوصيات المقترحة. ومع ذلك، فإن التدقيق الخارجي يعد مكلفاً للمنظمة، كما أن المدقق الخارجي قد يفتقر إلى المعرفة العميقة بتفاصيل المنظمة، مما يتطلب منه وقتاً وجهداً إضافيين لجمع المعلومات وفهم المؤسسة وبناء علاقات تواصل فعالة داخلها (دبلة، 2021، ص.01).

2-10-3 - المدقق الاجتماعي ومؤهلاته: إن ممارسة مهنة التدقيق هي بمثابة شغل

وظيفة تتطلب مؤهلات عالية المستوى وترافقها أحياناً قيود كبيرة (Vatier &

raymond, 1988, p. 205). وهذا يعني أن المدقق يجب أن يتمتع بخبرة مهنية قوية

اكتسبها في مؤسسات كبرى خاصة داخل قسم الموارد البشرية التي تمكنه من أداء

مهمته. وفيما يلي، سنستعرض مجموعة من المبادئ والواجبات المشتركة بين

جميع المدققين بصرف النظر عن مجالات عملهم:

أ- الاستقلالية: استقلالية فيما يتعلق بموضوع التدقيق، فيما يتعلق

بالمسؤولين، الحياد، صحة وثبات الاستنتاجات بعيدا عن الضغوط

المفروضة (Référentiel de l'audit social, 2021, p. 08).

ب- الموضوعية: موضوعية في تقديم التفسيرات الصادقة، دراسة نفس السؤال

من جوانب مختلفة، جمع المعلومات والآراء بنفس الاهتمام، صياغة

الاستنتاجات من الحقائق الموجودة وتجنب الفرضيات المسبقة (Belalia,)

(2016, p87).

ت- التقدير: ضمان السرية التامة، الالتزام بعدم اصدار أي حكم مؤثر على

الحياة الخاصة للأفراد (حدود الكفاءة - الشخصية) (Référentiel de l'audit

social, 2021, p08). وهو ما يشير إليه Guerrero (2008) بالصرامة

الأخلاقية والمهنية بحيث يجب أن يكون المدقق قادراً على وضع منهجية

صارمة وإجراء تحليل غير متحيز للمعلومات، فبدون قواعد أخلاقية ومهنية،

وبدون سرية مهنية للمعلومات التي يتم جمعها، سيصل المدقق بتسرع إلى

استنتاجات قد تكون خاطئة وتضر بالمؤسسة.

ث- الواجبات أو الالتزامات: احترام الالتزامات المنصوص عليها في رسالة

المهمة، وجوب الوسائل (Belalia, 2016, p. 87)

ج- المعرفة بالقضايا الاجتماعية الرئيسية للمؤسسة: يجب أن يكون لدى

المدقق الاجتماعي أو فريق المدققين معرفة بإدارة الموارد البشرية، وإدارة

الأعمال، وعلم الاجتماع التنظيمي، وعلم نفس العمل، وكذلك في قانون

العمل. (Guerrero, 2008, p. 08)

كما يجب أن يتمتع المدقق بمجموعة من المهارات المهنية والعلاقاتية التي يمكننا

تجميعها في 10 نقاط رئيسية ضرورية، فيما يلي:

- مهارات الاستماع: إن القدرة الجيدة على الاستماع تساعد المدقق على الحصول

على المعلومات خلال المقابلات التي يجريها للتعرف على مجال النشاط، والحصول على

موافقة الجهات المعنية بالتدقيق في مختلف مراحل المهمة، "لذلك يجب أن يتمتع المدقق

بمهارات استماع قوية ومهارات شخصية في التواصل" (smith, 2016, p. 513). بالنسبة

للمدقق، فإن الاستماع يعني:

- الاستماع، الفهم، إعادة صياغة المعنى: أي تلقي المعلومات وفهمها وتلخيصها بلغة

مختلفة للتأكد من الفهم الصحيح، "فالقدرة على الاستماع، والتعاطف، وإعادة الصياغة

تساعد المدقق على جمع المعلومات عن الموظفين، لذا تصبح القدرة على الاستماع صفة

لا غنى عنها لجمع المعلومات الموثوقة".

- عدم مقاطعة المتحدث: من خلال "الانصات الجيد قبل الرد على مايلغه الشخص الآخر ويجب تجنب المواقف الدفاعية في عملية التدقيق" (smith, 2016, p. 513). يشير Loss (2000) إلى ضرورة استخدام العبارات الإيجابية بدلا من العبارات الاتهامية عند التواصل احترام رأي الآخر وعدم الانفعال.

- الاستماع دون تصفية المعلومات من خلال الآراء الشخصية: يوصي Loss (2000) بأن المدققين والجهات الخاضعة للتدقيق بحاجة إلى الانفتاح فيما بينهم حتى تتدفق المعلومات بينهم بفعالية ويتلقوا تغذية راجعة فورية من بعضهم البعض، ومن شأن خطوط التواصل المفتوحة أن تقلل من المشاعر السلبية أثناء عملية التدقيق. أي الاستماع بذهن مفتوح،

- طرح الأسئلة لفهم ما يعنيه الآخر: ويعني توضيح النقاط الغامضة "لضمان نجاح التدقيق، إذ يجب أن يتمتع المدقق بعقل منفتح، وأن يصوغ الأسئلة بإيجابية، وأن يُجري حواراً متكافئاً مع الجهة الخاضعة للتدقيق (Kuijck, Paresi, 2020, p. 116).

على الرغم من أن القدرة على الاستماع تتطلب مرونة كبيرة، إلا أنه يجب على المدقق ألا يتخلّى عن آرائه الشخصية وأن يتفق دائماً مع الآخرين. يجب عليه الحفاظ على حياده ومهنيته".

- **وضوح التعبير:** لكي يشرح المدقق شيئاً ما بشكل جيد ويحصل على موافقة محاوره، يجب عليه التعبير عن نفسه بوضوح من خلال استخدام لغة بسيطة وواضحة؛ تجنب المصطلحات التقنية؛ التأكد من أن المحاور فهم جيداً؛ الإجابة بوضوح على الأسئلة المطروحة؛ النطق بوضوح؛ العودة إلى نقطة ما إذا شعر المحاور بأن الشرح لم يكن واضحاً؛ تنظيم الحوار؛ تجنب إغراق المحاور بالتفاصيل (Belalia, 2016, p. 87).

- **الثقة بالنفس:** أن يكون لدى المدقق ثقة بنفسه يعني منح نفسه قدراً كافياً من الثقة للتدخل في أي تفاعل مع شخص آخر أو مجموعة وامتلاك صورة إيجابية عما يمكن تقديمه للآخرين مع إدراك قدراته ومحدودياته.

- **القدرة على التعبير عن آرائه دون قلق مفرض:** "فمن المهم ألا تكون شخصية المدقق عرضة للتوتر حتى يتمكن من التعامل مع عدم اليقين بشكل كافٍ. علاوة على ذلك، تُعد مصداقية المدقق أمراً بالغ الأهمية لجودة عمليات التدقيق المُدركة، لأنها تؤثر على قرارات الآخرين" (Kuijck & Paresi, 2020, p. 116).

خلاصة

يُلاحظ من خلال هذا الفصل أن مفهوم التدقيق الاجتماعي لا يزال يفتقر إلى تعريف موحد، سواء على صعيد التدقيق بشكل عام أو التدقيق الاجتماعي على وجه التحديد.

تم التركيز على ماهية التدقيق الاجتماعي من خلال مجموعة من التعريفات التي تبرز طابعه التشخيصي، الشمولي، والمهني، وأهدافه المتعددة التي تتجاوز مجرد الامتثال لتشمل قياس الفعالية، تحسين الإنتاجية، ومواءمة سياسات الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

هذا التنوع في التعريفات دفعنا إلى استكشاف العديد من الجوانب المهمة لتوضيح ماهية التدقيق الاجتماعي من خلال إبراز أهدافه المتعددة، والتي تُركز بشكل خاص على تمكين المؤسسات من تحسين أدائها الاجتماعي. كما استعرضنا أنواع التدقيق الاجتماعي موضحين خصوصية كل نوع ودوره في خدمة الأهداف التنظيمية. كما تم إبراز الأسس النظرية التي تدعم التدقيق الاجتماعي، والتي تُشكل جميعها جسراً بين المفاهيم النظرية والتطبيق العملي، وتؤكد على أهمية الاستثمار في الموارد البشرية كعنصر أساسي لتحقيق الميزة التنافسية. وتوصلنا في النهاية إلى أن نجاح التدقيق الاجتماعي مرهون بتوفر شروط أساسية تتعلق بكفاءة المدققين، وفعالية الطرق والمنهجيات المتبعة، وأخيراً، بجودة

علاقات وسلوكيات الأفراد داخل المؤسسة.

الفصل الثالث

3 - تطبيقات التدقيق الاجتماعي في وظائف تسيير الموارد البشرية (تدقيق فعالية التوظيف والتكوين)

تمهيد

1.3 - ماهية تسيير الموارد البشرية

1.1.3 - التطور التاريخي لوظيفية تسيير الموارد البشرية

2.1.3 - تعريف تسيير الموارد البشرية

3.1.3 - أهمية تسيير الموارد البشرية

4.1.3 - أهداف تسيير الموارد البشرية

5.1.3 - وظائف إدارة الموارد البشرية

6.1.3 - العلاقة بين التدقيق الاجتماعي وإدارة الموارد البشرية

2.3 - ماهية تدقيق فعالية التوظيف

1.2.3 - مفهوم التوظيف

2.2.3 - أهداف التوظيف

3.2.3 - أهمية التوظيف

4.2.3 - مصادر التوظيف

5.2.3 - مراحل التوظيف

6.2.3 - مفهوم تدقيق فعالية التوظيف

7.2.3 - المراحل الضرورية لتدقيق فعالية التوظيف

8.2.3 - مؤشرات تدقيق فعالية التوظيف

3.3 - ماهية تدقيق فعالية التكوين

1.3.3 - مفهوم التكوين

2.3.3 - أهداف التكوين

3.3.3 - أهمية التكوين

4.3.3 - مبادئ التكوين

5.3.3 - أنواع التكوين

6.3.3 - خطوات العملية التكوينية

7.3.3 - مفهوم تدقيق فعالية التكوين

8.3.3 - المراحل الضرورية لتدقيق فعالية التكوين

9.3.3 - مؤشرات تدقيق فعالية التكوين

خلاصة

تمهيد

يعد التدقيق الاجتماعي أداة أساسية لتحليل وتقييم مدى التزام المؤسسات بمبادئ الجودة والفعالية في إدارة مواردها البشرية؛ فهو لا يقتصر على مراجعة البيانات والإجراءات، بل يمتد ليشمل قياس أثر السياسات المتبعة على الأداء العام للمؤسسة، ومن بين أبرز مجالات التدقيق الاجتماعي يبرز كل من التكوين والتوظيف كنموذجين يعكسان مدى كفاءة المؤسسة في استقطاب الكفاءات وتطويرها، فتدقيق التوظيف يهدف إلى ضمان تكافؤ الفرص وشفافية العمليات التوظيفية، في حين تدقيق التكوين يضمن تحسين المهارات وتعزيز الإنتاجية. من خلال دراسة هذين المجالين يمكن فهم مدى فاعلية المؤسسة في تحقيق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات العاملين، مما ينعكس على استقرارها ونموها، وعليه سيتم التطرق خلال هذا الفصل إلى أحد مجالي التدقيق الاجتماعي وهما تدقيق التوظيف وتدقيق التكوين.

1.3- ماهية تسيير الموارد البشرية: يُعدّ فهم ماهية إدارة الموارد البشرية وتطورها ووظائفها أمراً ضرورياً قبل الخوض في تفاصيل التدقيق الاجتماعي، فالتدقيق الاجتماعي لوظائف إدارة الموارد البشرية هو امتداد طبيعي وأساسي لضمان فعالية هذه الوظائف ونزاهتها. ولذلك سيُبرز هذا الجزء العلاقة الوثيقة بين المفهومين، موضحاً كيف يُمثل التدقيق الاجتماعي أداة حيوية لتقييم أداء إدارة الموارد البشرية، ومدى التزامها بالمعايير الأخلاقية والقانونية والاجتماعية. هذا التناول ضروري لفهم كيفية قياس الأثر الاجتماعي لسياسات الموارد البشرية، وضمان تحقيقها للأهداف المرجوة منها بكفاءة ومسؤولية.

1.1.3- التطور التاريخي لوظيفية تسيير الموارد البشرية: ارتبط تسيير الموارد البشرية بشكل أساسي بالمهام التقليدية المتعلقة مباشرة بإدارة شؤون الموظفين، مثل اختيار وتوظيف العمال، وإعداد سجلاتهم، وصرف الرواتب، ووضع برامج التدريب والتأهيل والترقية والنقل، بالإضافة إلى توفير الخدمات الاجتماعية كالتأمين والتعويضات، إلا أن مفهوم تسيير الموارد البشرية تطور لاحقاً ليصبح جهازاً إدارياً متكاملًا يهتم بشؤون وعلاقات العمال وإدارتهم، وهو ما عُرف فيما بعد بإدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية وقد ظهرت العديد من الاتجاهات النظرية في هذا المجال، حيث سيتم استعراض أهمها فيما يلي:

1.1.1.3 - مرحلة الثورة الصناعية: (1750م) "تزامنت الثورة الصناعية مع تحولات جذرية في المجالات الثقافية والعلمية والسياسية خلال القرنين السابع عشر والثامن عشر، وقد شهدت هذه الفترة ظهور مؤلفات هامة نبهت إلى ضرورة إيلاء الاهتمام اللازم للعنصر البشري في العملية الإنتاجية، من أبرز هذه الكتابات كتاب "ثروة الأمم" لآدم سميث (Smith Adam) عام 1776، وكتاب "اقتصادية الآلة والتصنيع" لتشارلز بابيج (Charles Babbage) عام 1832، وقد كان لهذه المؤلفات تأثير كبير في تطور الفكر الإداري بشكل عام، وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص" (دلهوم، 2010، ص.50) "شهدت الثورة الصناعية أيضًا ظهور فئة من المشرفين الذين مارسوا أحيانًا سلوكيات مسيئة تجاه العاملين. ونتيجة لذلك، نشأت دعوات متزايدة لتحسين ظروف عملهم ومع تفاقم سلبيات الثورة الصناعية اضطر العمال إلى الاتحاد لمواجهة أصحاب الأعمال، وهو ما تجلّى في البداية في شكل انتفاضات غير منظمة، ثم تطور إلى اضطرابات أكثر تنظيمًا، وفي نهاية المطاف تأسست اتحادات ونقابات عمالية للدفاع عن حقوقهم والتفاوض نيابة عنهم بشأن الأجور وساعات العمل وغيرها من الشروط" (بزايد، 2010، ص.39).

2.1.1.3 - مرحلة ظهور حركة الإدارة العلمية: (1856 - 1915م) "من العوامل الهامة التي أسهمت في تطور إدارة الموارد البشرية في مطلع القرن العشرين ظهور حركة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور (Frederick Taylor) وقد قدمت هذه الحركة

تصورا واضحا للعلاقة بين العاملين وأصحاب العمل من خلال تطبيق المنهج العلمي في تحديد مواصفات الأعمال واختيار الأفراد الأكثر ملاءمة لها، كما طور تايلور الأسس الأربعة للإدارة واستخدم أسلوب "دراسة الحركة والزمن" لتحسين الكفاءة الإنتاجية" (السالم، 2009، ص.35). حيث حدد "تايلور" أربعة مبادئ للإدارة العلمية وهي:

- **دراسة الحركة والوقت:** وتعني تحليل منهجي للحركات والوقت المستغرق في أداء المهام بهدف تحديد الطريقة الأمثل والأكثر فعالية لإنجاز العمل، والتي تُعرف بطريقة الأداء المثلى (زايد، 2003، ص.20).

- **الاختيار العلمي للعاملين:** ويعني "تطبيق أسس علمية في عملية اختيار الموظفين لضمان ملاءمة قدراتهم ومهاراتهم لمتطلبات الوظيفة، وهو ما يُعرف بمبدأ "الرجل المناسب في المكان المناسب" (عبد النبي، 2010، ص.23)

- **تدريب العاملين لزيادة الإنتاجية:** من خلال "تزويد الموظفين بالتكوين اللازم لأداء وظائفهم بكفاءة عالية، مما يؤدي إلى تحسين مستوى إنتاجيتهم" (دلهوم، 2010، ص.51).

- **تخطيط الوظائف لتسهيل الأداء:** "تصميم وتنظيم المهام والمسؤوليات الوظيفية بطريقة واضحة ومبسطة لتسهيل أداء العاملين لمهامهم بسهولة ويسر" (دلهوم، 2010، ص.51).

يمثل مدخل الإدارة العلمية نقلة نوعية في الفكر الإداري الحديث، حيث ساهم بشكل فعال في التحول من الاعتماد على أسلوب التجربة والخطأ إلى تبني المنهج العلمي في الإدارة، ومع ذلك فإن المنظور الأساسي للمورد البشري في هذا الاتجاه يرتكز بشكل كبير على النظرة الاقتصادية، حيث يُعتبر الإنسان بمثابة آلة اقتصادية تسعى إلى تحقيق أقصى قدر من العائد المادي.

3.1.1.3 - مرحلة ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية: (1927 - 1932م) "تلا"

مدرسة الإدارة العلمية ظهور علم النفس الصناعي وتركيزه على دراسة ظواهر معينة كالإجهاد والإصابات وتحليل العمل والاختبارات" (بزايد، 2010، ص.39). ثم ظهرت حركة العلاقات الإنسانية سنة (1927) بزعامة "التون مايو (Elton.Mayo)"، التي اعتقدت أن إنتاجية العاملين لا تتأثر بتحسين ظروف العمل المادية؛ بل أيضاً بالاهتمام بالعاملين (مانع، 2015، ص.17). "ركزت على أهمية الروح المعنوية والحوافز المعنوية والمادية، مشيرة إلى ضرورة اعتبار العامل إنساناً ذا مشاعر وقدرات وتحقيق التكامل بين أهدافه وأهداف المؤسسة ومع ذلك، انتقدت الحركة لإهمالها الجانب المادي وتأثير ذلك على إنتاجية المؤسسة، حيث أن إشباع حاجات العاملين غير المحدودة قد يتعارض مع أهداف المؤسسة" (السالم، 2009، ص.35).

4.1.1.3 - مرحلة ظهور مدرسة العلوم السلوكية: (1930-1960): "تُعد المدرسة"

السلوكية امتداداً لمدرسة العلاقات الإنسانية، حيث عملت على تطوير ممارسات إدارة

الموارد البشرية بما يتماشى مع التطورات في العلوم السلوكية" (ماهر، 2001، ص.37)، "وباعتبار أن الإنسان هو محور إدارة الموارد البشرية، فقد استمدت هذه المدرسة أسسها من علوم متنوعة مثل علم النفس (بفروعه الصناعي والاجتماعي)، وعلم الاجتماع، ونظرية المنظمة، والسلوك التنظيمي، وقد أثمرت إسهامات هذه المدرسة عن إثراء وتوسيع نطاق الوظائف، وتخطيط المسارات الوظيفية، وإنشاء مراكز التقييم الإداري. ونشطت العديد من الدول في إصدار تشريعات تنظم العلاقة بين المؤسسات والعاملين، وقد أدت هذه التطورات إلى تغييرات جوهرية في ملامح ووظائف إدارة الموارد البشرية" (أبوشيخ، 2010، ص.29).

5.1.1.3 - مرحلة ظهور مدرسة إدارة الأفراد: (1950-1980م) "في أواخر القرن الماضي، ظهر تخصص "إدارة الأفراد" في الجامعات، مما حفز الدراسات العلمية حول السلوك والدوافع الإنسانية في العمل، أكدت هذه الدراسات على أهمية العنصر البشري ودور إدارة الأفراد في المؤسسة وشؤونها. وخلال الفترة (1960-1980)، ظهرت نظريات حول الحوافز والقيادة وكيفية تعامل الإدارة مع النقابات والجهات الحكومية" (السالم، 2009، ص.37).

يمكن تلخيص دور مدرسة إدارة الأفراد في أنها كانت مسؤولة عن تنفيذ سياسات الإدارة العليا في مجالات تخطيط، استقطاب، اختيار، توظيف، وتنمية الموارد البشرية، وقد توسع نطاق اهتمامها ليشمل جميع العاملين في المؤسسة بعد أن كان مقتصرًا على

العمال، ونظرا للقصور الذي شاب هذه المدرسة واستجابة للتطورات المعاصرة في الفكر الإداري التي تركز على الإبداع والابتكار واستثمار القدرات الفكرية للأفراد، ظهر مفهوم أوسع وأشمل وهو "إدارة الموارد البشرية" الذي يهدف إلى الإلمام بكافة الجوانب التي أغفلتها الإسهامات السابقة (مانع، 2015، ص.25).

6.1.1.3 - مرحلة ظهور مدرسة إدارة الموارد البشرية: في عام 1980، تحول مسمى "إدارة الأفراد" إلى "إدارة الموارد البشرية"، مما عكس تحولا في دورها ليصبح أكثر شمولية، لم تعد مقتصرة على التوظيف والرواتب، بل امتدت لتشمل تحليل وتوصيف الوظائف، تحديد الأجور والحوافز، تنمية وتطوير الأفراد، وحل مشكلاتهم وتعزيز التعاون بينهم وبين الإدارة، هذا التوسع في الدور والصلاحيات زاد من مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال خلق تنسيق وتكامل بين أنشطتها وسياساتها، مما أثر إيجابا على سلوكيات العاملين وزاد من وعيهم بأهميتهم في تنفيذ سياسات المؤسسة، وبذلك تغيرت النظرة إلى الموارد البشرية داخل المؤسسات (مانع، 2015، ص.25).

بالنسبة لدراستنا حول التدقيق الاجتماعي وبالأخص تدقيق فعالية وظائف تسيير الموارد البشرية، فإن هذا التطور التاريخي يسلط الضوء على ضرورة تقييم هذه الوظائف ليس فقط من منظور الكفاءة التشغيلية، بل أيضا من حيث استجابتها للمفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية، يجب أن يشمل التدقيق تقييم مدى فعالية المؤسسة في استقطاب وتطوير وتحفيز الموارد البشرية، وبناء بيئة عمل إيجابية، بما يتماشى مع التطورات في

الفكر الإداري وأهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف المؤسسة، إن التدقيق يجب أن يركز على قياس مدى مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال إدارة فعالة وكفؤة لمواردها البشرية.

2.1.3- تعريف تسيير الموارد البشرية:

- **الموارد البشرية:** يعتبر المورد البشري أساس نجاح المؤسسات واستمراريتها، الأمر الذي يجعلها تهتم بوجود قوى عاملة ذات كفاءة عالية لتحقيق أهدافها، يتطلب ذلك إدارتها بالشكل المطلوب وتوفير الظروف المناسبة لها من أجل أداء الأعمال والأنشطة الموكلة إليها بأفضل كفاءة وفعالية.

تعرف الموارد البشرية بأنها "مجموعة الأفراد المشاركين في رسم الأهداف والسياسات والنشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسة وتقسم هذه الموارد إلى خمس مجموعات: موارد احترافية، موارد قيادية، موارد إشرافية، باقي الموارد المشاركة، الإتحادات العمالية" (حسن، 2002، ص.17).

ويعتبر (Peter Drucker) أن كل منظمة لها مورد واحد حقيقي وهو الفرد أو الانسان، وهي الموارد الكامنة في أي منظمة وهي مصدر كل نجاح إذا ما تم إدارتها بشكل جيد، وهي مصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها (حاروش، 2016، ص.16).

التسيير: عرفه منير (2010) بأنه "عملية تنفيذ الأنشطة بكفاءة بالتعاون مع الآخرين ومن خلالهم، وتشمل هذه العملية وظائف أساسية مثل التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والتقييم، والتي تُمارس بهدف تحقيق الأهداف المنشودة. وعليه، فإن أي تعريف للتسيير يجب أن يتضمن ثلاثة عناصر جوهرية ومترابطة هي: الأهداف الواضحة، والموارد المحدودة المتاحة، والأفراد" (منير، 2010، ص.35).

- **تسيير الموارد البشرية:** تعددت تعاريف تسيير الموارد البشرية حسب الباحثين والمختصين، ونظرا لاختلاف التسمية بين المصطلحين "تسيير" و "إدارة" فإنه من الضروري التتويه إلى الفرق بينها قبل تناولنا لتعاريف تسيير الموارد البشرية.

في هذا السياق يلاحظ الباحث غياث (1998) تباينا في المصطلحات المستخدمة للإشارة إلى وظيفة القيادة والتوجيه في المؤسسات، حيث يُستعمل كل من "إدارة"؛ و"مشرف"؛ و"مسؤول"؛ و"قائد" للدلالة على مفاهيم متقاربة، ومع ذلك، يشير إلى أن مصطلح "التسيير" هو الأكثر شيوعا وأصبح له دلالة علمية راسخة، وهو ما يرادفه المصطلح الإنجليزي "Management" ويؤكد (غياث) على أن "هذه التسميات تشترك في جوهر معناها، حيث يرى بعض الباحثين أن عمليتي التسيير والإدارة مترادفتان، بينما يتبنى (غياث) نفسه منظورا يعتبر فيه التسيير أشمل من الإدارة، حيث يرى أن الإدارة تركز على تنفيذ البرامج ووضع التعليمات والأهداف، في حين أن التسيير يتضمن

الفصل الثالث تطبيقات التدقيق الاجتماعي في وظائف تسيير الموارد البشرية-

بالإضافة إلى ذلك وظائف أساسية أخرى كالتخطيط والتنظيم والتنسيق والمراقبة" (ص.27).

من خلال ما سبق "يُعرف تسيير الموارد البشرية بأنه الأداء المنظم لكافة الوظائف الإدارية المتعلقة باستقطاب واختيار وتعيين الكفاءات البشرية اللازمة للمؤسسة، بالإضافة إلى تطوير قدراتهم، وتوجيه استخدامهم الأمثل، ووضع أنظمة فعالة لمكافأتهم، وهيكله وتنظيم جهودهم بما يتماشى مع أهداف المؤسسة الاستراتيجية" (بدر، 1994، ص.22)

يعرف Schuler (1995) إدارة الموارد البشرية على أنها تلك "الإدارة المسؤولة عن زيادة فعالية الموارد البشرية والاهتمام بمختلف جوانبها في المنظمة، إلى جانب السهر على استخدام العاملين استخداما فعالا والحفاظ عليهم وتطويرهم بما يحقق أهداف المنظمة" (الطائي والعبادي، 2015، ص.28).

"تتولى إدارة الموارد البشرية مسؤولية تنفيذ مجموعة من الأنشطة الحيوية التي تشمل استقطاب وتوظيف الكفاءات البشرية، وضمان الاحتفاظ بها، وتنمية قدراتها بشكل مستمر، وتهدف هذه الأنشطة إلى تمكين الموارد البشرية من التفاعل الفعال مع استراتيجيات وسياسات المنظمة، وإدارة عمليات التغيير بكفاءة" (Daft, 2008, p379)

ويشير بن غربي (2017) أن "إدارة الموارد البشرية هي وظيفة إدارية تهتم بجميع سياسات وتطبيقات العناصر البشرية داخل المنظمة والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة وأفرادها والمجتمع ويتم ذلك من خلال مجموعة من أنشطة وبرامج خاصة بتحليل الوظائف المنظمة ومن ثم تخطيط الموارد البشرية واستقطابها واختيارها وتدريبها وتقييمها وتحفيزها وتطويرها بشكل فعال" (بن غربي، 2017، ص.69)

ونظرا لتعدد وجهات النظر حول ماهية إدارة الموارد البشرية وتعدد كذلك تعاريفها، يمكن أن نستخلص أن تسيير الموارد البشرية هو مجموعة متكاملة من الأنشطة والعمليات الإدارية المنظمة التي تهدف إلى الاستخدام الأمثل للعنصر البشري في المؤسسة، بدءًا من التخطيط لاحتياجاتها من الكفاءات، مرورًا باستقطاب واختيار وتعيين وتدريب وتطوير وتقييم وتحفيز هذه الكفاءات، وصولًا إلى ضمان الاحتفاظ بها وتعزيز فعاليتها، وذلك بما يتماشى مع تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وأهداف العاملين والمجتمع ككل.

3.1.3 - أهمية تسيير الموارد البشرية: يعد تسيير الموارد البشرية الركيزة الأساسية في تنظيم علاقات المؤسسة مع موظفيها، وتتجلى أهميتها بشكل كبير في اهتمامها بالعنصر البشري وسعيها الدائم لتنمية قدراتهم ومهاراتهم، بهدف تحقيق تحسين مستمر في مستوى إنتاجيتهم.

تظهر أهمية وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات من خلال "تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين، بالإضافة إلى تغيير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير والمشاركة في منح القرارات التي تتعلق بعملهم" (بوالشرش ومحامدية، 2016، ص.263)

يؤكد "عمر وصفي عقيلي" على الدور الحيوي لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات، مشيراً إلى أنها وظيفة محورية تسعى إلى تحقيق الاستغلال الأمثل لقدرات العاملين لديها، ويتم ذلك من خلال تبني استراتيجية شاملة تتضمن مجموعة متنوعة من السياسات والممارسات التي تهدف إلى مواءمة استخدام الموارد البشرية مع استراتيجية المؤسسة ورسالتها، وبالتالي الإسهام الفعال في تحقيقهما (تواتي، 2017، ص.57).

كما تتجلى أهمية وظيفة تسيير الموارد البشرية في "توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالعمال لضمان الأداء الأفضل ومن هذه الإجراءات: الخدمات، إعداد وتهيئة الأفراد العاملين، إعداد البرامج التدريبية، إدارة الأجور والحوافز" (الهزام، 2016، ص.12).

وتتلخص أهمية تسيير الموارد البشرية في كونها تركز على الاهتمام بالعنصر البشري الذي يمثل المورد الأساسي في أي مؤسسة، حيث لا يمكن لأي مؤسسة أن تستغني عن هذه الوظيفة، وتساهم وظيفة تسيير الموارد البشرية في تطوير مهارات العاملين، ووضع الخطط اللازمة لتنمية قدراتهم، ودراسة ومعالجة مشكلاتهم، بالإضافة

إلى مسؤوليتها عن اختيار الأفراد الأكثر ملاءمة لشغل مختلف الوظائف (تواتي، 2017، ص.57)

4.1.3- أهداف تسيير الموارد البشرية: تتمحور أهداف إدارة الموارد البشرية حول الاهتمام بالعنصر البشري وشؤونه داخل المؤسسة من خلال ممارسة وظائفها المختلفة، ويمكن تلخيص هذه الأهداف فيما يلي:

- توصيف دقيق للوظائف: تحديد واضح لمتطلبات المؤسسة من الموارد البشرية من حيث الكم والكيف.
- التوظيف الفعال: استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات المناسبة وتوجيهها نحو الوظائف التي تتلاءم مع قدراتها ومؤهلاتها.
- تهيئة بيئة عمل ملائمة: توفير الظروف المواتية التي تضمن راحة وإنتاجية العاملين (مانع، 2015، ص.25).
- إرساء نظام حوافز فعال: تصميم وتنفيذ نظام مكافآت يشجع على الأداء المتميز ويعزز الرضا الوظيفي.
- تنمية قدرات العاملين: العمل على تطوير مهارات ومعارف الموظفين بشكل مستمر.

- تأهيل وتطوير الكفاءات: توفير برامج تدريبية متخصصة لرفع مستوى أداء القوى العاملة وإطلاعهم على أحدث المستجدات في مجالات عملهم (الكرخي، 2015، ص.26)

"تهدف وظيفة تسيير الموارد البشرية إلى إرساء نظام حوافز فعال وتعزيز العلاقات الإيجابية داخل بيئة العمل عن طريق الحد من النزاعات الداخلية، وتمكين النمو المهني للعاملين، وضمان الالتزام باللوائح الداخلية للمؤسسة" (حجازي، معاليم، 2013، ص.19).

"كما تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيق مجموعة من الأهداف التي تصب في مصلحة العاملين، بدءا بتوفير فرص عمل تتناسب مع قدراتهم ومعارفهم، ووصولاً إلى تهيئة بيئة عمل محفزة يسودها الاحترام المتبادل، كما تلتزم بضمان حصول الموظفين على تعويضات عادلة ومنصفة عن أدائهم، بالإضافة إلى توفير مسارات واضحة للنمو المهني والترقية الوظيفية داخل المؤسسة" (السلمي، 1997، ص.135).

5.1.3 - وظائف إدارة الموارد البشرية: في ظل التطورات المتسارعة والمنافسة الشديدة، تبرز إدارة الموارد البشرية كركيزة أساسية لنجاح ونمو المؤسسات، تشمل وظائفها الرئيسية التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، والتوظيف الفعال، والتكوين المستمر، والتحفيز، وتقييم الأداء، وتحليل وتوصيف الوظائف، وكلها تهدف إلى بناء قدرات المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. وهو ما سنتناوله في العناصر الآتية:

1.5.1.3 - تخطيط الموارد البشرية: "يُعد تخطيط الموارد البشرية وظيفة حيوية في هذا المجال، حيث يمثل عملية منهجية تهدف إلى تحقيق التوازن بين الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة من الكفاءات البشرية وبين العرض الحالي والمتوقع لهذه الموارد، وذلك بهدف معالجة أي فائض أو نقص محتمل" (صفوان وعائض، 2012، ص.40). "تتمثل الغاية الأساسية لهذه الوظيفة في التحديد الدقيق لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية من حيث العدد والمؤهلات المطلوبة. ويتطلب ذلك تحليلاً لتقدير حجم الطلب المستقبلي على العاملين، وتقييماً للموارد المتاحة حالياً والمتوقعة ومن ثم إجراء مقارنة بينهما لتحديد أي فجوات أو عجز محتمل في الكفاءات" (عباس، 2003، ص.44)

2.5.1.3 - التوظيف: "هو عملية أساسية تهدف إلى تزويد المؤسسة بالأفراد المناسبين للوظائف الشاغرة، تبدأ بتقدير احتياجات المنظمة المستقبلية من الموظفين (تخطيط الموارد البشرية)، ثم تحديد تفاصيل كل وظيفة والمؤهلات المطلوبة لها (التحليل الوظيفي). بعد ذلك، يتم جذب أكبر عدد ممكن من المرشحين المؤهلين (الاستقطاب)، وفي النهاية، يتم اختيار الأفضل من بينهم وتعيينه في الوظيفة (الاختيار والتعيين)" (سلام، لبوخ، 2018، ص.230).

3.5.1.3 - التكوين والتطوير: "يُعرف التكوين بأنه مجموعة من الجهود المنظمة التي تستهدف تزويد العاملين بالكفاءات والمعارف والمهارات اللازمة لأداء مهامهم الوظيفية الحالية بفعالية. في المقابل، يتجاوز التطوير التركيز الآني ليشمل توسيع مدارك

ومهارات وقدرات العاملين بشكل عام، بما يخدم تطلعاتهم المستقبلية واحتياجات المؤسسة على المدى الطويل، ولضمان تحقيق الأهداف المرجوة من عمليتي التكوين والتطوير، من الضروري ترجمة المكتسبات المعرفية والمهارية إلى تطبيقات عملية فاعلة أثناء أداء المسؤوليات والواجبات الوظيفية" (القطب و فوطه، 2013، ص.165)

4.5.1.3- تقييم الأداء: "تحرص كل المؤسسات على تقييم أداء موظفيها باستخدام أساليب ومنهجيات محددة، وغالبًا ما يتولى الرؤساء المباشرون مسؤولية هذه العملية، يهدف التقييم إلى تحديد مستوى كفاءة العاملين ونقاط الضعف في أدائهم، والسعي لمعالجتها من خلال برامج التكوين والتطوير المناسبة" (عباس، 2003، ص.46)

5.5.1.3- التحفيز: "يُمثل تحفيز الموارد البشرية مفهوماً إدارياً حيوياً ومستمر التطور، ويُعد بمثابة القوة الدافعة التي تحث الأفراد على العمل والإنجاز بجد واجتهاد. فالتحفيز هو المحرك الأساسي الذي يدفع الموظفين نحو تحقيق أهدافهم وتلبية احتياجاتهم، والاستجابة الفعالة لمتطلبات العمل، وتشمل الحوافز جميع أشكال المكافآت والمزايا التي تقدمها المنظمة للعاملين، سواء كانت مادية أو معنوية، وذلك بهدف استقطاب الكفاءات المؤهلة والحفاظ عليها وتعزيز انتمائها وولائها للمؤسسة" (سلام، لبوخ، 2018، ص.230).

6.5.1.3- تحليل وتوصيف الوظيفة: "يُعرف تحليل وتوصيف الوظيفة بأنه عملية منهجية لتنظيم العمل بناءً على المهام الضرورية لأداء وظيفة محددة، وتتضمن هذه

الفصل الثالث تطبيقات التدقيق الاجتماعي في وظائف تسيير الموارد البشرية-

العملية تصميم محتوى الوظيفة من حيث الواجبات والمسؤوليات، وتحديد المؤهلات المطلوبة لشغلها، بالإضافة إلى تحديد نظام المكافآت المرتبط بكل وظيفة" (Sanchez & Garcia, 2019, p.04)

في سياق تناولنا لفصل التدقيق الاجتماعي لوظائف تسيير الموارد البشرية، وبالأخص تدقيق فعالية هذه الوظائف، يتبين أن التطرق إلى مفهوم تسيير الموارد البشرية وفهم أهميتها وأهدافها يشكل أساسا ضروريا، فالتدقيق الاجتماعي يسعى إلى تقييم مدى فعالية هذه الوظائف في تحقيق الأهداف الاجتماعية المتعلقة بالعاملين وبيئة العمل.

وبناءً على ما تقدم، يصبح من الضروري الإشارة إلى العلاقة الوثيقة بين التدقيق الاجتماعي ووظيفة تسيير الموارد البشرية، حيث سنسعى إلى توضيح كيف يمكن لمبادئ وأدوات التدقيق الاجتماعي أن تساهم في تقييم وتحسين فعالية وظائف إدارة الموارد البشرية وتعزيز مسؤولية المؤسسة الاجتماعية تجاه مواردها البشرية.

1.6.3 - العلاقة بين التدقيق الاجتماعي وإدارة الموارد البشرية: وفقا لما ذكره

Igalens & Peretti (2008) "يمثل تدقيق السياسات الاجتماعية أو إدارة الموارد البشرية النموذج التقليدي الذي كان لفترة طويلة بمثابة نموذج لدروس التدقيق الاجتماعي، لذلك يعتبر تدقيقا اجتماعيا بامتياز" (Igalens & Peretti, 2008, p.31).

وأشارت Bertin (2007) "إلى وجود اختلافات وفروقات في النطاق والأهداف بين التدقيق الاجتماعي وتدقيق وظيفة الموارد البشرية، وفقا لملاحظاتها، يمتد نطاق التدقيق الاجتماعي ليشمل جميع علاقات المؤسسة، ويهدف إلى التأكد من توافق البيانات الاجتماعية وفعاليتها، ومدى ارتباطها باستراتيجية المؤسسة، في المقابل يقتصر نطاق تدقيق وظيفة الموارد البشرية على هذه الوظيفة فقط، ويركز بشكل أساسي على كيفية عمل هذا القسم، وتضيف أن الهدف من هذه الوظيفة التشغيلية هو تحليل وتحسين هذا القسم" (Bertin, 2007, p.71)

يلعب التدقيق الاجتماعي لإدارة الموارد البشرية دورا هاما في تقديم التغذية الراجعة حول مدى تنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية بشكل جيد من خلال أخصائي الموارد البشرية، كما يقوم بتحليل مدى فعالية المديرين في مواجهة تحدياتهم بشكل أساسي، ويعمل التدقيق كأداة شاملة لتقييم الجودة بالتركيز على أنشطة الموارد البشرية داخل الوحدات، الأقسام، أو المؤسسة ككل، كما ويقوم بتقييم مدى توافق هذه الوظائف مع استراتيجية المؤسسة وضمان الامتثال للإجراءات القانونية. ومن المهم أيضا تحديث وتعديل إجراءات تدقيق الموارد البشرية التي تصبح أداة فعالة للمؤسسات، وتكمن أهمية التدقيق في تأثيره على أداء الموظفين ونجاح المؤسسة بشكل عام.

رغم أن الإدارة، غالبًا ما تشعر بالتردد أثناء الاستثمار في الموارد البشرية لأسباب مختلفة، إلا أن الأفراد يجب أن يستثمروا في تطوير حياتهم المهنية لتحقيق أداء أفضل،

"وإذا كانت المؤسسة حساسة بما يكفي لتحليل وتقييم قسم الموارد البشرية وكذلك التأكد من كفاءة وظائفه، فمن المؤكد أن الإنتاجية وتطور الموظفين ستزداد مع فعالية المؤسسة" (Saleem & Akbar, 2015, p.152). وعليه، فإن تدقيق الموارد البشرية يعني إجراء تدقيق وظيفي، بنفس الطريقة التي يتم بها تدقيق الوظائف اللوجستية، أو المالية أو المحاسبية.

وانطلاقاً من أهمية التدقيق في ضمان فعالية وظائف إدارة الموارد البشرية، سنتناول في العنصر القادم تدقيق وظيفتين من أهم هذه الوظائف، وهما تدقيق فعالية التوظيف وتدقيق فعالية التكوين، مع إبراز أهمية كل منهما في تحقيق أهداف المؤسسة وتنمية قدرات مواردها البشرية.

2.3- ماهية تدقيق فعالية التوظيف: يمثل التوظيف حجر الأساس في بناء رأس المال البشري للمؤسسة، حيث تهدف هذه الوظيفة إلى استقطاب واختيار وتعيين الأفراد الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف المنظمة، وعليه، فإن تدقيق فعالية التوظيف يكتسي أهمية بالغة في تقييم مدى نجاح المؤسسة في جذب الكفاءات المطلوبة ودمجها بكفاءة ضمن هيكلها التنظيمي، وفيما يلي سنتناول مفهوم هذه العملية، أهدافها وأهميتها ومكوناتها، قبل ذلك سنتطرق إلى أهم تعريفات التوظيف ومراحله لتوضيح المفهوم أكثر.

1.2.3- مفهوم التوظيف: التوظيف هو العملية المنظمة التي تهدف إلى جذب واختيار وتعيين الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة، بما يتوافق مع أهدافها

التشغيلية والإستراتيجية، (Armstrong, 2020) يركز هذا التعريف على دورة التوظيف الكاملة (من التحديد إلى التعيين)، مع التأكيد على محاذاة المهارات مع احتياجات المنظمة.

ويعرف بأنه "مجموع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة بهدف الاختيار العقلاني للمتقدمين للعمل في مصالحها، وذلك من خلال وضع مجموعة من المواصفات والشروط التقنية والعلمية والاجتماعية بغرض تحقيق أعلى مستوى من الأداء الوظيفي" (بوسهوه، صغير، 2024، ص. 470). ومنه نجد أن عملية التوظيف التي تعتمد عليها المؤسسة لاختيار أفضل المرشحين لشغل الوظائف المتاحة يتم ذلك وفق معايير تقنية، علمية، واجتماعية تضمن توافق المهارات والكفاءات مع متطلبات العمل؛ حيث تهدف هذه العملية إلى تحقيق أعلى مستوى من الأداء الوظيفي من خلال اختيار الأفراد الأكفأ بطريقة عقلانية وموضوعية، مما يسهم في تحسين الإنتاجية ونجاح المؤسسة.

التوظيف إذن هو عملية استقطاب المرشحين من داخل المؤسسة (كالترقيات أو النقل الداخلي) أو خارجها (مثل التوظيف الخارجي) لسد الفجوات الوظيفية، مع التركيز على تحقيق التوازن بين الاحتفاظ بالموهب الحالية وجذب كفاءات جديدة (Dessler, 2015). ركز هذا التعريف على أهمية الخطط الوظيفية الداخلية وتقليل تكاليف التوظيف، ويعني أيضا "توفير الكوادر البشرية التي تحتاجها المنظمة واللجوء إلى

مصادر توفر هذه الموارد بمختلف الوسائل لتمكن من اختيار وتعيين الأشخاص للعمل" (الفاغوري، 2005، ص.205).

ويقصد بالتوظيف ذلك "النشاط الذي يتم من خلاله البحث عن الأفراد الملائمين لشغل المناصب الشاغرة في المؤسسة ثم تعمل المؤسسة على تبني إستراتيجيات للحفاظ عليهم عن طريق خلق بيئة عمل مستقرة وتوفير الدعائم المادية والمعنوية التي من شأنها شعور العامل بالولاء والانتماء" (صاحبي و ملياني، ص.2017). إن العمل وفق هذه الآليات يساعد أرباب العمل في جذب الافراد من ذوي الكفاءات وبالتالي زيادة فرص الريادة وتحقيق الميزة التنافسية.

من جهة يشير (Armstrong) إلى أن "التوظيف هو سلسلة من العمليات المترابطة لإيجاد وإشراك الموارد البشرية في المنظمة، تقوم بها إدارة الموارد البشرية من أجل الحصول على موارد بشرية تتوافق في خصائصها مع خصائص المناصب الشاغرة والمعلن عنها، بدءا بالاستقطاب الذي يهتم بالبحث من المترشحين المؤهلين للمنصب وجذبهم، ومن ثم اختيار أنسبهم فالاختيار هو ذلك الجزء من التوظيف المعني بتحديد المترشحين الذين ينبغي تعيينهم في مرحلة التعيين المعنية بقبولهم وإدماجهم في المناصب الشاغرة" (إكساس، 2022، ص.20). وعليه فإن التوظيف عملية متكاملة تشمل عدة مراحل مترابطة تهدف إلى استقطاب الموارد البشرية المناسبة للمنظمة؛ تبدأ العملية بالاستقطاب، حيث يتم البحث عن المرشحين المؤهلين وجذبهم، يليها الاختيار

الذي يركز على تحديد الأفضل منهم لشغل المناصب الشاغرة ثم تأتي مرحلة التعيين والإدماج، والتي تتضمن قبول المرشحين وإدماجهم في بيئة العمل لضمان توافقتهم مع متطلبات الوظيفة وتحقيق الأداء المطلوب.

2.2.3- أهداف التوظيف: تسعى عملية التوظيف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية التي تُعزز كفاءة المنظمة وقدرتها التنافسية، ومن أهمها استقطاب المترشحين المؤهلين وزيادة فعالية الاختيار والتعيين وذلك من خلال جلب الأفراد المناسبين وبهذا يتجه الاختيار والتعيين إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب مما يجعل تأهيله واستمراره قائما وبدوره يسهم في تحقيق الإنتاجية أفضل، بالإضافة إلى تخفيض معدلات الدوران ودعم الإستراتيجية الشاملة للمؤسسات (حمدان و محمد، 2020، ص.17)، يعني ذلك ضمان جذب مرشحين يتمتعون بالمهارات والخبرات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة، بما يتوافق مع احتياجات المؤسسة.

ومن أهداف عملية التوظيف نجد:

- التقدير الجيد لاحتياجات المؤسسة من القوى العاملة وتحديد مصادر الحصول

على الموارد البشرية اللازمة (تواتي، 2015، ص.72).

- استقطاب أكثر العناصر تميزا وترغيبهم ليكونوا أعضاءها وإعدادهم للعمل

وتحفيزهم للاستمرار فيه وتأكيد ضمان الفرص لتنمية القدرات وكفاءات

العاملين (السلمي، 1997، ص.17).

- التعرف على أفضل المترشحين من كفاءة والخبرة والقدرات المهنية والقدرة على انتقاء المترشحين القادرين على إتمام العمل المكلف إليه بجدارة والتلاؤم مع

التغيرات الطارئة (البرق ورحماني، 2021، ص.588)

- الوصول إلى درجة إشباع الامثل لحاجات الأفراد من جهة وتحقيق متطلبات المؤسسة من جهة أخرى من خلال ربط أهداف المؤسسة بأهداف الشخصية للعاملين وتشجيعهم لتحقيقها (البرق ورحماني، 2021، ص.588)

ومنه يمكن الاستنتاج أن نجاح أي مؤسسة يعتمد على التخطيط الجيد لاحتياجاتها من الموارد البشرية، مما يضمن اختيار أفضل الكفاءات واستقطاب العناصر الأكثر تميزاً، كما أن التوافق بين احتياجات المؤسسة وطموحات الأفراد يعزز من رضا الموظفين، ويحفزهم على التطور المستمر، مما ينعكس إيجابياً على الأداء العام لها.

يضيف كل من خطوط وجلاب (2017) أن أهداف التوظيف تشمل النقاط التالية:

- تشجيع مبدأ إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار.

- تأكيد وضمان الفرص لتنمية القدرات الذاتية وكفاءة العاملين.

- ضمان وتأکید كفاءة وجدارة القيادة.

- الوصول إلى الحد الأقصى من مساهمة الفرد لتحقيق اهداف المؤسسة.

- توفير مستوى عال من الأمان الاقتصادي للفرد (العمال).

- تلبية حاجات المؤسسة من اليد العاملة المطلوبة. (ص.123)

إن نجاح المؤسسة يرتبط بمدى تمكين العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرار، مما يعزز من تنمية قدراتهم وكفاءاتهم ويضمن تحقيق أقصى مساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية، كما أن توفير الأمن الاقتصادي وتحقيق التوازن بين احتياجات المؤسسة ومتطلبات الأفراد يساهم في استقرار بيئة العمل وزيادة الإنتاجية.

3.2.3- أهمية التوظيف: تعد عملية التوظيف من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات، حيث تهدف إلى استقطاب الكفاءات المؤهلة التي تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بالإضافة إلى كونها تساهم في إنجاح استراتيجية إدارة الموارد البشرية من خلال ضمان اختيار الأفراد الأكثر كفاءة، كما أنها تقلل من مخاطر التوظيف العشوائي، مما يجنبها خسائر مالية وتدريبية، فالتوظيف الفعال يضمن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، مما يعزز الإنتاجية والكفاءة داخل المؤسسة؛ وعليه تبرز أهميته في العناصر التالية:

- تلعب عملية التوظيف دوراً رئيسياً في أي مؤسسة وذلك من خلال استقطاب واختيار أفضل الكفاءات والمؤهلات التي من خلالها تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها.

- إنجاح استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

- التقليل من توظيف الخطأ الغير المناسب الذي سيكلف المنظمة الكثير من خلال الأجر والدورات التكوينية وقد يصل خسارة المنظمة.

- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب (حسونة، 2008، ص.6)

4.2.3- مصادر التوظيف: وتنقسم إلى قسمين:

أ- **المصادر الداخلية:** وتعني اعتماد المؤسسة على الموارد البشرية المتاحة داخل المؤسسة والتي تتوفر فيهم شروط ومتطلبات الوظيفة بحيث يتم من خلال عدة طرق منها:

- **الترقية:** "تقوم المؤسسات بوضع خطة متكاملة للترقية وواضحة ومعلنة لجميع العاملين، الطرق والإجراءات التي ينبغي اتباعها للترقية والتقدم من الوظيفة الدنيا إلى العليا" (حدادة، حشماوي، 2020، ص.12)، تتم الترقية وفق خطة واضحة ومعلنة، تتيح للعاملين فرصة التطور المهني والترقي إلى مناصب أعلى وفق معايير محددة، مما يعزز الدافعية والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة.

- **النقل الوظيفي:** "تستخدم هذه العملية عندما تكون سياسة المؤسسة قائمة على تشجيع تنويع خبرات العمال ونقلهم من وظيفة إلى أخرى للتمكن من خبرات متعددة ومتنوعة" (عبد الباقي، 2000، ص.129). وعليه يعد النقل الوظيفي كإحدى سياسات المؤسسة لتنويع خبرات العمال عبر نقلهم من وظيفة إلى أخرى، مما

يمنحهم مهارات متعددة ويعزز من مرونتهم وقدرتهم على التكيف مع مختلف المهام، الأمر الذي يسهم في تطوير الأداء الوظيفي وزيادة كفاءة المؤسسة.

ب- **المصادر الخارجية:** في حالة عدم إيجاد المؤسسة للمتشحين مناسبين لشغل الوظائف عن طريق المصادر الداخلية تلجأ المؤسسة إلى البحث من مصادر أخرى خارجها مثل:

- **التقدم المباشر للمؤسسة:** تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات الترشح التي يقدمها الأفراد والتي تتضمن سيرته الذاتية (بيانات كاملة عنهم الخبرات والمهارات، القدرات، المستوى التعليمي وتقوم المؤسسة عند الحاجة بتصفية هذه الطلبات والاختيار فيما بينها (الهزام، 2016، ص.38).

- **الإعلان:** "يعتبر الإعلان وسيلة من الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل البحث عن اليد العاملة، وهذا راجع إلى الانتشار الواسع لوسائل الإعلان المرئي و المسموع و المتمثلة في الصحف، الإذاعة و التلفزيون" (حسونة، 2008، ص.67)

- **الجامعات والمعاهد:** يتم إجراء بعض التربصات من طرف الطلبة كجزء من الدراسات العلمية وهذا يسمح للمؤسسة من تقييم الأفراد والاختيار من بينهم بعد تخرجهم (الهزام، 2016، ص.38) نستنتج مما سبق أن المؤسسة تعتمد على عدة أساليب لاستقطاب الكفاءات، منها التقدم المباشر، حيث تحتفظ بطلبات الترشح

لاختيار المرشحين المناسبين عند الحاجة، كما تلجأ إلى الإعلان عبر الوسائل المناسبة لجذب المرشحين. بالإضافة إلى ذلك، تستفيد المؤسسات من الجامعات والمعاهد من خلال التبرعات، مما يتيح لها تقييم الطلبة واختيار الأفضل منهم بعد التخرج.

- وكالات العمل (التشغيل): "حيث تساعد هذه الوكالات في المطابقة بين طالبي الوظيفة والمؤسسات الباحثة عن العمال" (الهزام، 2016، ص.38).

- التوظيف الإلكتروني: معظم المؤسسات مهما كان حجمها أصبحت تستعمل الانترنت في عملية التوظيف (careers) في موقعها الإلكتروني أو تطوير مواقع انترنت خاصة (يوسفي، بوسالم، 2019، ص.45) نجد أن اعتماد المؤسسات على وكالات العمل لمطابقة احتياجات التوظيف بين الباحثين عن عمل والمؤسسات سهل عملية التوظيف، كما أصبح التوظيف الإلكتروني من الوسائل الشائعة؛ حيث تستخدم المؤسسات مواقعها الإلكترونية أو منصات متخصصة لنشر فرص العمل واستقطاب الكفاءات المناسبة بسرعة وكفاءة.

5.2.3 - مراحل التوظيف: وتشمل ما يلي:

1.5.2.3- الاستقطاب: "هو ذلك النشاط يهدف إلى البحث وجذب الأفراد المؤهلين تتوفر فيها الشروط المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة أو المتوقعة في المؤسسة" (كرم، أودية، 2024، ص.288).

ويعني أيضا عملية استكشاف الأفراد المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة وتهتم هذه العملية بجلب الأفراد ذوي مؤهلات وقدرات مناسبة وتشجيع لطلب التعيين في المؤسسة (أيت سعد، العربي، 2018، ص122). وعليه يشير الاستقطاب إلى العملية التي تقوم بها المؤسسة للبحث وجذب المرشحين المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة، حيث يتم استكشاف الأفراد الذين يمتلكون المؤهلات والقدرات المناسبة وتحفيزهم على التقدم للوظيفة ويعد الاستقطاب خطوة أساسية لضمان اختيار الكفاءات التي تتوافق مع احتياجات المؤسسة وأهدافها.

أ- أهداف الاستقطاب: مرحلة الاستقطاب مهمة جدا في عملية التوظيف لما لها من أهداف عديدة أهمها:

- تحديد مجموعات العمل أو الأفراد الذين يمكن الاستعانة بهم لسد المناصب الشاغرة.
- إبراز وتسويق دور المؤسسة أمام الرأي العام (ناقعة، 2017، ص.112).
- كسب ثقة المترشحين للوظائف الشاغرة سواء تم توظيفهم أم لا وذلك عن طريق كشف الجوانب الاستخدامية التوظيفية الإيجابية أمامهم (ناقعة، 2017، ص.113).

- جذب أكبر عدد ممكن من المرشحين الأكفاء المتقدمين للعمل وتقييم قدراتهم واحتمالات نجاحهم في الأعمال التي يمكن أن تسند إليهم في حال صدور قرار بتعيينهم.

(حسن، 2002، ص.160)

- يعمل على زيادة المتقدمين للعمل في المؤسسة إلى أقصى حد وبأقل تكلفة ممكنة.

- محاولة البحث عن أنسب الأشخاص للوظائف الشاغرة بحيث يكون مراعيًا لخطّة الموارد البشرية. (عبد الباقي، 2000، ص.151).

ب- خطوات الاستقطاب: تمر عملية الاستقطاب بعدة خطوات:

- **تخطيط القوى العاملة:** "تبدأ عملية الاستقطاب بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية من خلال تخطيط القوى العاملة، فالتخطيط الفعال الذي يوفر رؤية واضحة لحجم وطبيعة الموارد البشرية المطلوبة يسهل على المؤسسة تحديد المصادر والطرق المناسبة للاستقطاب" (Wayne et al, 2002, p.151). إذن فتخطيط القوى العاملة هو الخطوة الأولى في عملية الاستقطاب، حيث يتم تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية بدقة وتعد عملية التخطيط الفعالة ضرورية لضمان رؤية واضحة حول حجم الموارد البشرية المتاحة وطبيعتها، مما يسهل اختيار المصادر والطرق المناسبة لجذب الكفاءات المطلوبة بكفاءة وفعالية.

- **تحديد المتطلبات والاحتياجات:** "تتضمن هذه الخطوة تحديدا دقيقا لمتطلبات الوظائف الشاغرة من خلال تحليلها لتحديد الواجبات والمسؤوليات المطلوبة، كما يتم تحديد مواصفات العاملين اللازمين لشغل هذه المناصب من حيث القدرات البدنية والذهنية، والمهارات، والمؤهلات، وسنوات الخبرة المطلوبة ونوعها" (Wayne et al, 2002, p.151). تحديد المتطلبات والاحتياجات يشمل وصف وتوصيف منصب العمل، حيث يتم تحليل الوظائف الشاغرة لتحديد المهام والمسؤوليات المطلوبة كما يتضمن تحديد المؤهلات والمهارات اللازمة لشغل المنصب، مثل المتطلبات الجسمانية والذهنية، بالإضافة إلى عدد سنوات الخبرة ونوعها لضمان اختيار المرشح الأنسب للوظيفة.

- **تحديد المصادر وطرق الاستقطاب:** "تعتمد المؤسسة على مصادر داخلية وخارجية لاستقطاب المرشحين للوظائف الشاغرة، ويجب على إدارة الموارد البشرية تحقيق التوازن بين هذين المصدرين بما يتوافق مع استراتيجية المؤسسة" (Wayne et al, 2002, p.152).

- **إعداد قوائم:** في هذه المرحلة، تُعد قائمة بالمرشحين الذين تم التأكد من استيفائهم للمؤهلات والمواصفات المطلوبة للوظيفة الشاغرة (Wayne et al, 2002, p.152).

تحديد المصادر وطرق الاستقطاب يعتمد على الاستراتيجية المعتمدة في المؤسسة، حيث يتم تحديد ما إذا كانت الوظائف الشاغرة ستشغل عبر المصادر الداخلية

أو الخارجية، مع تحقيق توازن بينهما، أما في مرحلة إعداد القوائم، فيتم تجميع قائمة المرشحين المؤهلين الذين تتوافق مؤهلاتهم مع متطلبات الوظيفة لضمان اختيار الأنسب للمنصب.

2.5.2.3 - الإختبار المهني: ويشمل البحث والتنقيب عن أنسب فرد من بين عدد من المتقدمين للوظيفة" (غربي، 2002، ص.95). "ويعتبر الاختيار المهني الوظيفة التي تهتم بجمع المعلومات عن الأفراد بهدف تقييم واتخاذ القرار المناسب بشأن توظيفهم تحت سقف التشريعات والقوانين المتبعة" (بلوط، 2002، ص.195). إن عملية الاختيار تتضمن انتقاء أفضل المترشحين من حيث مدى ملائمة خصائصهم العملية والعلمية للمنصب شاغر، وتشمل مجموعة من المراحل تتمثل في:

أ - **غربة مبدئية للطلبات:** "تبدأ عملية الاختيار عادة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة داخلياً أو خارجياً، أو من خلال مكاتب التوظيف. يتم استقبال المتقدمين وإجراء مقابلات أولية لغربة الطلبات واستبعاد من لا يستوفون الشروط الأساسية، أما من تنطبق عليهم الشروط، فيُطلب منهم تقديم طلبات توظيف تتضمن سيرهم الذاتية ومعلومات أساسية عن خبراتهم ومؤهلاتهم العلمية" (رحماني ولبرق، 2020، ص.591).

ب - **الإختبارات:** "بعد تجاوز المراحل السابقة، يخضع المرشحون لاختبارات نفسية متنوعة تشمل هذه الاختبارات اختبارات الحرفية لتقييم خبرة الفرد ومعرفته بمهنة

معينة، بالإضافة إلى اختبارات الذكاء والقدرات والاستعدادات واختبارات الشخصية، ويتم تحديد أنواع الاختبارات بناءً على طبيعة العمل والشروط التي تضعها المؤسسة، والتي تستند عادة إلى تحليل تفصيلي للوظيفة" (مومن، 2018، ص.87). استخدام الاختبارات النفسية والأدائية يعد أحد المقومات الرئيسية التي تقوم عليها عملية الاختيار؛ لأن هذه الاختبارات سوف تكشف بعض الجوانب التي لا يمكن ملاحظتها بالعين المجردة لذلك فهي تعمل على مطابقة المؤهلات التي صرح بها المترشح (الشهادات الأكاديمية وشهادات الخبرة) مع المهارات الأدائية التي يحتاجها المنصب.

ت - المقابلات الشخصية: "في المقابلة النهائية، يعتمد الأخصائي على بيانات الطلب والاختبارات النفسية لتقدير صلاحية المرشح. يهدف إلى جمع معلومات عن شخصيته (مظهره، لياقته، اتجاهاته، ميوله، أخلاقه، قدرته على التعاون)، خاصة في الوظائف التي تتطلب التعامل مع الجمهور، حيث يصعب قياس هذه السمات بدقة بالاختبارات وحدها" (مومن، 2018، ص.87). المقابلات الشخصية هي أداة أساسية في عملية التوظيف، حيث يتم إجراؤها مع المتقدمين للوظيفة إما في شكل أسئلة مفتوحة أو مقابلة متعمقة تتيح للمرشح التوسع في إجاباته، تهدف هذه المقابلة إلى تبادل المعلومات بين صاحب العمل وطالب الوظيفة، مما يساعد كلا الطرفين في تكوين صورة واضحة عن طبيعة العلاقة المهنية المستقبلية، كما تُستخدم للتحقق من المعلومات المقدمة من قبل المرشح والحصول على تفاصيل إضافية حول مؤهلاته وخبراته.

ث - **التأكد من المعلومات:** "يتم التحقق من خلفية المتقدم للوظيفة ومن صحة المعلومات التي أعطاها من خلال الاتصال بالجهات التي تعلم فيها أو معارفه على المستوى الشخصي، ومدى مستواه الثقافي وسيرته العلمية والذاتية" (رحماني، لبرق، 2020، ص.592). وذلك بغية ضمان شفافية والمصادقية في العملية من كلا الطرفين وخاصة المترشح.

ج - **الفحص الطبي:** "يتم الفحص الطبي للتأكد من أن المتقدم للوظيفة يتمتع بصحة جيدة، تمكنه من أداء العمل بنجاح" (رحماني، لبرق، 2020، ص.592) قد تحتاج بعض الوظائف الى سلامة بدنية على غرار المناصب التي تتطلب مجهودا عضليا كالعمال في ورشات البناء.

ح - **التعيين:** "هو عملية المفاضلة بين المتقدمين للوظائف الشاغرة من خلال التأكد من البيانات المقدمة للمنظمة والحصول على موافقة المنظمة على المترشحين المختارين حيث يعبر هذا الاختبار الأخير الذي يجب اجتيازه للحصول على الوظيفة عليه يتم إصدار القرار النهائي للتعيين" (الهزام، 2016، ص.40) ويعتبر الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف وتتضمن فيها أربع نقاط أساسية:

خ - **إصدار قرار التعيين:** "تتولى عادة الجهة المختصة بعد انتهاء عملية الاختبار اتفاق مع المترشح على الأجر والميزات الأخرى التي سيحصل عليها وعادة

للمرحلة التجريبية لمدة سنة أو أقل" (الهزام، 2016، ص.40). مما سبق نجد ن هذه المرحلة تتبعها الفترة التجريبية التي من خلالها على الموظف إثبات فعاليته.

3.5.2.3 - متابعة وتقييم الفرد خلال فترة التجريب: "تصل فترة التجريب إلى سنة ويبقى الموظف خلال هذه الفترة تحت الاختبار والملاحظة من قبل مشرف المباشر، وفي نهاية الفترة يعد المشرف عليه تقريراً نهائياً يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد ويضع فيه تصوره بشأن تثبيته أو فصله، تحويله إلى عمل آخر" (رحماني، لبرق، 2020، ص.597) إذن التهيئة المبدئية للموظف تشمل تعريفه بالمنظمة، مهامها، وأهدافها، بالإضافة إلى سياسة المشرف، اما فترة التجربة التي تمتد حتى سنة توفر فرصة للمشرف لمتابعة أداء الموظف وتقييمه بشكل دوري؛ في نهاية الفترة، يتم تقديم تقرير شامل عن كفاءة الموظف لتحديد قرارات بشأن استمراره أو نقله إلى مهام أخرى.

4.5.2.3 - تثبيت الموظف: "يعين الموظف بصفة نهائية وهنا يتم تمكين الفرد من أداء العمل من خلال منحه الصلاحية الكاملة وتهيئة الظروف المادية والمعنوية اللازمة لتنفيذ العمل، فإن أحسن أداء العمل لا يتوقف على قرار التعيين على قدرات الشخص فقط بل على مدى منحه الصلاحية الكافية بالتصرف في الأمور وتهيئة الظروف المناسبة لأداء هذا العمل" (خطوط وجلاب، 2017، ص.129) بعد انتهاء الفترة التجريبية يثبت المنصب في عمله ليصبح بإمكانه التمتع بكافة الحقوق التي يتمتع بها العمال المثبتون.

من خلال ما سبق ذكره فإن فعالية عملية التوظيف لها تأثير مباشر على نجاح المؤسسة، حيث تساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية، وتقليل تكاليف التوظيف الخاطئ، وتعزيز الإنتاجية. ولضمان تحقيق هذه الأهداف، يصبح من الضروري تقييم وتحليل مدى كفاءة وفعالية عملية التوظيف المتبعة في المؤسسة، وهو ما يمثل جوهر تدقيق فعالية التوظيف.

6.2.3 - مفهوم تدقيق فعالية التوظيف: يُمثل تدقيق فعالية التوظيف وظيفة بالغة الأهمية في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، إذ يُمثل آلية تقييم منهجية لممارسات وسياسات التوظيف والامتثال القانوني. يُعد فهم مختلف التعريفات والأطر المفاهيمية المحيطة بتدقيق التوظيف أمرًا بالغ الأهمية للممارسين والباحثين وقادة المؤسسات الذين يسعون إلى تطبيق أنظمة تدقيق فعّالة، بالرغم من قلة الأبحاث في هذا المجال كون عملية تدقيق فعالية التوظيف تدخل ضمن الإطار الشامل للتدقيق الاجتماعي لإدارة الموارد البشرية، إلا أننا سنحاول أن نقدم بعض التعاريف لتقريب المفهوم أكثر كما يلي:

وفقا ل Noe et al (2021) يصف تدقيق فعالية التوظيف بأنه "عملية مراجعة وتقييم أنظمة إدارة الموارد البشرية لضمان دعمها لأهداف المنظمة مع الحفاظ على الامتثال القانوني والمعايير الأخلاقية" (ص. 156). يدمج هذا التعريف أبعادًا متعددة لأداء المؤسسة، مؤكدا على القيمة الاستراتيجية للتدقيق.

من منظور إدارة الموارد البشرية، يُعرّف Dessler (2022) تدقيق فعالية التوظيف بأنه "تحليل منهجي لسياسات وإجراءات وممارسات الموارد البشرية، مُصمم لتقييم فعاليتها وكفاءتها ومواءمتها مع أهداف المنظمة" (ص. 487). يوسع هذا التعريف نطاقه ليتجاوز مجرد الامتثال القانوني ليشمل فعالية المنظمة ومواءمتها الاستراتيجية.

ووفقا ل Cascio & Boudreau (2012) يشمل تدقيق فعالية التوظيف "القياس والتقييم المنهجي لمؤشرات أداء الموظفين، بما في ذلك مقاييس الإنتاجية الفردية، ومقاييس فعالية الفريق، والنتائج على مستوى المؤسسة التي تعكس مساهمة رأس المال البشري" (ص. 289). يُحلل المدققون مقاييس مثل نسب إنتاجية الموظفين، ومعدلات دوران العمل، ومعدلات التغيب لتحديد أوجه القصور. تساعد هذه المقاييس المؤسسات على تحسين تخصيص الموارد وتحسين تخطيط القوى العاملة.

تُعدّ مقاييس الإنتاجية، بما في ذلك الإيرادات لكل موظف والوقت المستغرق للتوظيف، أساسية لتقييم فعالية التوظيف

يتضمن محتوى تدقيق توظيف واختيار ودمج الموارد البشرية تقييم الأساليب والإجراءات المستخدمة في توظيف الموظفين؛ تكاليف التوظيف؛ فعالية التوظيف من خلال ملء الوظائف الشاغرة؛ ملء الوظائف المحتملة في المستقبل؛ فعالية إجراءات اختيار الموظفين الجدد ودمجهم داخل المؤسسة (Manolescu & Marin, 2009, p.355).

الفصل الثالث تطبيقات التدقيق الاجتماعي في وظائف تسيير الموارد البشرية-

يهدف تدقيق التوظيف إلى فحص وتقييم جميع مراحل عملية التوظيف، بدءاً من تخطيط القوى العاملة والاستقطاب، مروراً بالاختيار والاختبارات والمقابلات، وصولاً إلى التعيين والتنشيت والمتابعة خلال فترة التجربة. ويهدف هذا التدقيق إلى تحديد نقاط القوة والضعف في عملية التوظيف، واقتراح التحسينات اللازمة لضمان جذب واختيار وتعيين أفضل الكفاءات التي تساهم بفاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة.

يهدف تدقيق التوظيف إلى التأكد من أن المؤسسة توظف الأشخاص المناسبين بالطريقة الأكثر فعالية وكفاءة من حيث التكلفة، وتضمن دمجهم بنجاح.

ويمثل تدقيق التوظيف "ضماناً لتحقيق الأهداف والاستراتيجيات الموضوعة لعملية التوظيف على المدى القصير والمتوسط والطويل. يتعين على المدقق الاجتماعي التأكد مما يلي:

- الامتثال للأحكام القانونية والتنظيمية والاتفاقية: "يجب على المدقق إجراء

فحص للتأكد من احترام هذه الأحكام وتقييم المخاطر المحتملة في حال تطبيقها

بشكل غير كافٍ" (Benmoussa & Seddik, 2019, p.146)

- ضمان تطبيق الأدوات: "يتم ذلك من خلال جمع الوثائق والإجراءات الرسمية

المدونة في كتيبات وأدلة، والتأكد من فعاليتها، أي من اتساق الإجراءات

وملاءمتها مع خيارات السياسة الاجتماعية للمؤسسة وممارسات جوانب الإدارة

الاجتماعية" (Benmoussa & Seddik, 2019, p.146).

7.2.3- المراحل الضرورية لتدقيق فعالية التوظيف: لضمان التدقيق الفعال لعملية التوظيف، يقوم المدقق الاجتماعي بمراجعة مجموعة من الوثائق الأساسية خلال تنفيذ مهامه التدقيقية، بهدف رصد أي مخالفات أو انحرافات أو أوجه قصور في إجراءات التوظيف، ويشمل ذلك مايلي:

أ- جمع المعلومات والبيانات: "يقوم المدقق بتجميع المعلومات الخاصة بالأهداف العامة للمؤسسة والإلمام بالإجراءات الخاصة بالإعلانات، الانتقاء، التعيين، الاستقبال، الإدماج...، وكذا الرجوع إلى سجلات الأفراد وملفاتهم الخاصة والاعتماد على ملاحظات خاصة بالتوظيف والاحصائيات السابقة وتقديم استمارات تقييمية ومحادثات مع الموظفين الجدد والقدماء والمسؤولين والذين غادروا المؤسسة للوقوف على الأسباب الجوهرية" (جعلاب، 2019، ص.59).

كما تتطلب عملية تدقيق التوظيف في المؤسسة جمع وتحليل معطيات شاملة تشمل مراجعة جميع التكاليف المرتبطة بالتوظيف من خلال مراقبة التسيير، وفحص الملفات الشخصية للموظفين لتقييم أدائهم، ودراسة الميزانيات المخصصة للتوظيف. "كما تشمل تحليل التركيبة العمرية والأقدمية للعاملين، ومراجعة الخطط الاستراتيجية للمؤسسة، وإجراء تقييم إحصائي شامل لحركة الموظفين حسب الفئات والكفاءات وتواريخ وأماكن التوظيف والمسار المهني. وفي بعض الحالات، من المفيد إجراء مقابلات خروج

مع الموظفين المغادرين لفهم أسباب تركهم العمل واستخلاص الدروس لتحسين بيئة العمل وسياسات الاستبقاء " (Manuel d'audit Interne, 2007, p.13).

ب- تشخيص الأسباب: تترجم كل مرحلة من مراحل التوظيف إلى تكاليف تتحملها المؤسسة ويمكن أن تكون مباشرة أو غير مباشرة ويشترط أن تحترم المؤسسة الطرق الموضوعة في التوظيف حتى تتمكن من الوصول إلى أفضل الأفراد والاحتفاظ بهم. يتم تدقيق ذلك بتقييم فعالية عملية التوظيف من خلال حساب مؤشرات كمية ونوعية ومقارنتها بالأهداف المحددة مسبقاً لمعرفة مدى تحقيقها. على سبيل المثال، يتم مقارنة عدد الموظفين الذين تمت ترقيتهم من داخل المؤسسة مع عدد الموظفين الجدد المعينين من الخارج، كما تُقارن تكاليف التوظيف مع مؤسسات مماثلة في نفس القطاع.

بالإضافة إلى ذلك، يتم دراسة خصائص الموظفين الجدد مثل أعمارهم وجنسهم ومستواهم التعليمي والمهني، لأن هذه العوامل تؤثر بشكل كبير على مستوى تحفيزهم وإمكانيات ترقيتهم المستقبلية. كما أن مؤشرات الغياب ودوران العمل (معدل ترك الموظفين للعمل) تعطي صورة واضحة عن مدى استقرار الموظفين الجدد ومستوى رضاهم ودافعيتهم للعمل في المؤسسة (جعلاب، 2019، ص59).

ج- تقديم التوصيات: تعتمد عملية تقديم النصائح والتوصيات لمعالجة نقاط الضعف والمشاكل في التوظيف على تشخيص دقيق لأسباب هذه المشاكل وفهم استراتيجية

المؤسسة في إدارة الموارد البشرية. وقد أظهرت دراسات التشخيص التي أُجريت في مؤسسات خارجية أن معظم التوصيات تركز على النقاط التالية:

- إنشاء نظام معلومات دقيق وشامل حول عمليات التوظيف يشمل السجلات الورقية والرقمية لضمان توثيق جميع البيانات.

- وضع برنامج واضح لاستقبال الموظفين الجدد ودمجهم في بيئة العمل بشكل فعال

- إبرام اتفاقيات تعاون مع المدارس المتخصصة والجامعات للحصول على الكفاءات المطلوبة مباشرة من مصدرها.

- الالتزام الصارم بإجراءات التوظيف المحددة دون استثناء.

- التحكم بشكل أفضل في تكاليف التوظيف من خلال الاحتفاظ بالموظفين الجدد وتقليل معدل دورانهم (جعلاب، 2019، ص.60).

8.2.3 - مؤشرات تدقيق فعالية التوظيف: بما أن كل من التوظيف الداخلي والخارجي

يعتبر استثمار، فإن المؤسسة تهدف لاختيار الأفضل والاحتفاظ به، دور

المدقق هنا يتمثل في تقييم طرق وممارسات البحث عن المترشحين المتبناة

من طرف المؤسسة فيتم في هذا الجزء فحص مايلي:

- **فعالية سياسة المؤسسة:** سياسة التوظيف الفعالة هي السياسة القادرة على تحقيق

الأهداف المرجوة منها، في نهاية سياسة عادلة ومعروفة للجميع يحددها مديرو

الموارد البشرية وفي غضون المواعيد المحددة، مع عدم إعاقة سير عمل المنظمة (أكساس، 2021، ص.87). وهنا يقوم المدقق بتقييم مدى تحقيق هذه الأهداف، ويضمن عدالة العمليات، والالتزام بالجدول الزمنية، وقياس الأثر على سير العمل وسمعة المؤسسة، مما يعزز الكفاءة والمسؤولية الاجتماعية.

- **فعالية مرحلة الاستقطاب:** يتضمن مؤشر فعالية مرحلة الاستقطاب كمية ونوعية الطلبات المستلمة، حيث تقاس كمية الطلبات بحساب عدد الطلبات التي تم الحصول عليها بواسطة كل طريقة استقطاب، في الواقع غالبا ما يحدث أن المرشح لا يحدد كيف علم أن الوظيفة متاحة إذا كان مصدر الاستقطاب خارجيا، هذا ما يجعل حسابه صعبا، إلا أنها الطريقة المعمول بها غالبا (أكساس 2021). وتشمل ما يلي:

- **المرشحين الحاليين:** في هذا المستوى يتدخل المدقق لمراقبة الطرق التي من خلالها تعالج المؤسسة تدفقات المرشحين التي تستقبلها ومدى نجاعة خصائص فرز المرشحين التي تختارها، ولهذا الغرض يكفي تحليل الوثائق الداخلية والمقابلات مع مسؤول الموارد البشرية. (شباركة، 2011، ص.82). ويعني هنا إجراء المقابلات مع الأفراد الموظفين حاليا بالمؤسسة بصفتهم مرشحين قبل التحاقهم بالمؤسسة للتمكن من التحقق الفعلي لعملية التوظيف، ويساعد في ذلك تحليل مختلف الوثائق المتعلقة بهذه العملية.

ويُحلل المدققون الوثائق المتعلقة بالتوظيف، مثل إعلانات الوظائف، ونماذج الطلبات، والسياسات والقوانين، لتقييم الامتثال والاتساق (Lfil & Moreland, 1999, p.335)،

- **الإعلانات:** ويعني التحقق من المعايير الواردة في الإعلانات (Benmoussa & Seddik, 2019, p.147). وهنا يمكن للمدقق تحديد أربعة معايير تشمل:

- **أن يكون مرئي:** يقيم المدقق الخيار الذي ينقل فكرة حول نوعية القراء

المحتملين أي المترشحين المستقبليين (شباركة، 2011، ص.83)

- **أن يكون قرأ:** بعد اعتماد القاعدة يجب أخذ بعين الاعتبار أن الإعلان سيكون معرض لمنافسة مع إعلانات أخرى، مما يحتم مراجعة كل تفاصيل الإعلان (شباركة، 2011، ص.83).

- **أن يكون مفهوم:** يقيم المدقق شفافية الإعلان، كما يجب عليه أيضا مراجعة ما إذا كان الإعلان واضح ودون إبهام ومكتمل بما فيه الكفاية لتقديم كل العناصر المطلوبة والضرورية للمترشح قبل تقديم ترشحه (شباركة، 2011، ص.83)

- **أن يكون محفز:** هنا يكون على المدقق التأكد من مصداقية الإعلان وقوته على الاستقطاب والجذب. يشير (Barber, 1998) إلى أهمية تحليل معدل التحويل للإعلانات، أي نسبة المترشحين المؤهلين الذين يستجيبون للإعلان (ص.24) وتُظهر دراسة (Rynes & Cable, 2003) أن الإعلانات التي تستخدم

لغة مُوجهة للجمهور المستهدف (Targeted Messaging) تحقق معدلات استجابة أعلى بنسبة (40%).

- **فعالية مرحلة الاختيار:** تقاس فعالية مرحلة الاختيار في التوظيف بقدرتها على اختيار مرشحين متميزين، ولها بعدان: الأول، هو قدرة إدارة الموارد البشرية على اختيار المرشحين وإقناعهم بقبول عروض التوظيف، وهذا يسهل تقييمه. أما البعد الثاني، وهو الأكثر صعوبة وحسماً بحسب الخبراء، فيتمثل في التحقق الفعلي من أن المرشحين المختارين يستوفون متطلبات الوظيفة ويتمتعون بالتميز المطلوب (Grossman, 2006). وهنا يأتي دور المدقق من خلال:

- **فرز المترشحين:** يعمل المدقق على طرح مجموعة من الأسئلة، هل يوجد ترتيب فعال للسير الذاتية؟ الأفضليات المقدمة من الحملة الاعلانية قدمت النتائج المنتظرة منها، وسائل الاتصال ناجعة؟ (شباركة، 2011، ص83). ويشير (Trepstra & Rozell, 1997) إلى التحذير من تحيزات الفرز غير المهيكل (مثل الاعتماد على الانطباعات الأولى)، ويوصي باستخدام أنظمة التقييم الآلي لضمان الموضوعية.

- **المقابلة والاختيار:** يبحث المدقق حول مدى اجراء كل المترشحين المقبولين مقابلة مع عضو من إدارة الموارد البشرية، ومع أفراد لديهم دراية ومعرفة كافية حول المنصب المقترح. ثم يتم تدقيق ورقة ومخطط المقابلة المقيمة من قبل المحاور، مما يسمح بتحصيل بيانات ملائمة، كما يجب مراقبة ورقة التقييم، جودة ونوعية الشروط،

والخصائص المختارة لتقييم المترشحين خلال المقابلة، بعبارة أخرى، يقيم المدقق قدرة وكفاءة المحاور على مستوى التنظيم من خلال إجراء مقابلة مع مسؤول مقابلا التوظيف (شباركة، 2011، ص.84).

- **فعالية مرحلة التعيين:** "عادة ما تُقاس فعالية مرحلة التعيين بمدى رضا الموظفين الجدد عنها، وذلك من خلال استبيانات تُوزع عليهم. ومع ذلك لا يقتصر التقييم عليهم فقط فالمشرفون ومديرو الموارد البشرية يمكنهم أيضًا المشاركة في استطلاع الرأي لتقييم جودة عملية الاستقبال والانطباع العام عنها" (أكساس، 2021، ص.94) هنا يكون على المدقق فحص ما إذا كان الخيار النهائي للمترشحين مقنع من خلال مقارنة مواصفات وخصائص المرشح المقبول مه تلك الخاصة بالمنصب.

بعدها يكون هنا مقابلة مع مسؤول تسيير الموارد البشرية، من خلال طرح بعض الأسئلة التي يمكن أن تكون: من يقرر الخيار النهائي؟ إدارة الموارد البشرية لها الكفاءة لوضع وبلورة عقود العمل؟ إدارة الموارد البشرية تتحكم جيدا بالجانب القانوني للعقود؟ من يضع عقد العمل؟ ومن يمضيه، هل الأفراد الذين يستقبلون خلال فترة التجريب يمثلون النسبة الكبيرة؟ إجراءات التوظيف تتم على أكمل وجه؟

ومنه نستنتج ان تدقيق التوظيف يتضمن ثلاثة جوانب رئيسية؛ تدقيق التطابق الذي يركز على التأكد من الالتزام بالقوانين والإجراءات الداخلية وتدقيق الفعالية الذي

يهدف إلى قياس مدى تحقيق الأهداف الكمية والنوعية، وتحديد أسباب أي انحرافات قد تظهر يساهم هذا التدقيق في تحسين عمليات التوظيف وضمان الالتزام والسياسات.

3.3 - ماهية تدقيق فعالية التكوين:

يمثل التكوين والتطوير استثمارا حيويا في رأس المال البشري للمؤسسة، حيث يهدف إلى تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والقدرات اللازمة لتحسين أدائهم الحالي والمستقبلي، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أعلى. ونظرا لهذه الأهمية، يبرز تدقيق فعالية التكوين كضرورة لتقييم مدى تحقيق برامج التكوين لأهدافها المرجوة، وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، واقتراح التحسينات اللازمة لضمان عائد استثماري فعال على جهود التكوين. وهو ما سيتم تناوله بالتفصيل في العناصر التالية.

1.3.3 - مفهوم التكوين: يقصد بالتكوين "عملية إعداد وتحضير الفرد لمنصب تسيير وإشراف حيث يكتسب رصيذا معرفيا جديدا يؤهله لإبراز قدراته، وكذا تكييفه مع الوضع الجديد في ظروف جديدة وذلك قصد النهوض بالطاقات وتحسين الأداء وزيادة الفاعلية والاستمرارية" (مسلم، 2007، ص.90) يركز التعريف على اكتساب الأفراد العاملين للمعرفة والتكيف والاستغلال الأمثل لقدراتهم وتحسين الأداء، بهدف هو أن يصبحوا أكثر قدرة على أداء مهامهم بشكل أفضل، والتكيف مع أي تغييرات في العمل، واستغلال كامل إمكانياتهم، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين إنتاجية المؤسسة واستمرار العامل فيها.

ويعرف غياث (1984)، التكوين هو "تنمية منظمة وتحسين للمعارف والاتجاهات والمهارات والسلوكيات التي تتطلبها مختلف مواقف العمل، وذلك بغية قيام الأفراد بأعمالهم المهنية على أحسن وجه" (ص.05). يركز هذا المفهوم على الطبيعة المنظمة للتكوين وأبعاده الأربعة (المعارف، الاتجاهات، المهارات، السلوكيات) وارتباطه المباشر بتحسين الأداء المهني.

ويعني أيضا "عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل" (حمداوي، 2004، ص.99) يشير الباحث إلى أن التكوين يسعى إلى إحداث تأثير طويل الأمد في قدرات الموظف.

تعريف flippo " هو العملية التي من خلالها يزود العاملون بالمعرفة أو مهارة أداء تنفيذ العمل معين" (الصيرفي، 2007، ص161) ويعني ذلك تطوير قدراتهم العملية والتطبيقية لأداء مهام وظائفهم بكفاءة وجودة عالية. يشمل ذلك التدريب على استخدام الأدوات والمعدات، وتطبيق التقنيات، وتنفيذ المهام المطلوبة بدقة وسرعة.

من خلال التعاريف السابقة نجد ان الباحثون يتفقون على أن التكوين هو عملية منظمة تهدف إلى تنمية المعارف والمهارات وتعزيز قدرات الأفراد لمساعدتهم على أداء وظائفهم بكفاءة وفعالية. فهو لا يقتصر على اكتساب المعرفة، بل يشمل أيضا تحسين الاتجاهات والسلوكيات لتمكين الأفراد من التكيف مع بيئات العمل الجديدة، كما يعد

التكوين وسيلة لتطوير الكفاءات وضمان الاستمرارية من خلال إعداد الأفراد لمناصب إشرافية وتسييرية، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة وزيادة إنتاجيتها.

2.3.3- أهداف التكوين: يهدف التكوين الى تحقيق ما يلي:

تهدف عملية التكوين إلى ضمان توافق قدرات ومعارف العمال مع متطلبات وظائفهم، وتكييفهم مع المهام والتغيرات الوظيفية، كما تسعى للحفاظ على مستوى القدرات اللازم لتقدم المؤسسة، وتحسين فرص الترقية للموظفين، ودعم فعالية الموظفين الجدد من خلال الاستخدام الأمثل للتجهيزات وتقليل الحوادث ومعدلات ترك العمل (دحماني ويحيائي، 2023، ص.30).

ويهدف التكوين إلى رفع مستوى أداء الفرد عن طريق إكسابه المهارات اللازمة لاستخدامها في ميدان العمل وتحقيق أهداف وغايات خاصة بالمتكون نفسه فيما يتعلق بالترقية أو زيادة أجره أو لشغله مناصب أعلى وبهذا يكون التكوين أحد الحوافز المهمة للفرد، والتي تحرك دوافعه لبذل المزيد في الأداء (بوقطف، 2014، ص.24)

وعليه يعد التكوين عنصرا أساسيا في تطوير الموارد البشرية داخل المؤسسات، حيث يهدف إلى تحسين أداء الأفراد عبر تزويدهم بالمهارات اللازمة لمجال عملهم. كما يمثل حافزا مهما للترقية والتطور الوظيفي، مما يعزز الدافعية والالتزام لديهم، إضافة إلى ذلك، يساعد التكوين على مواجهة التحديات المهنية وتحقيق التكيف مع المتغيرات في بيئة

الفصل الثالث تطبيقات التدقيق الاجتماعي في وظائف تسيير الموارد البشرية-

العمل، فضلا عن تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل وتعزيز التعاون داخل المؤسسة كما يسهم في إعداد الكفاءات القيادية وضمان التحسين المستمر لأداء الموظفين عبر تقليص الفجوة بين المهارات المطلوبة والمهارات المكتسبة. كما يساعد التكوين في:

- **التقليل من دوران العمل:** تدريب الموظفين وتلقينهم المعارف وزيادة قدراتهم على أداء مهامهم، يعني إيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياتهم الوظيفية (سبيرنة، 2015، ص.120).

- **رفع مستوى الأداء:** رفع مستوى الأداء والكفاءة الوظيفية لدى الموارد البشرية سواء في النواحي الفنية أو السلوكية أو الإشرافية وغيرها من العوامل التي تقتضيها ظروف العمل وطبيعته (سبيرنة، 2015، ص.120).

- **تحسين فعالية أساليب العمل:** ويكون بالمعرفة الجيدة لأساليب والإجراءات العملية المتنوعة وتحسين الاتصالات التنظيمية بين الإدراك والوحدات وكذا العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات، بالإضافة إلى توجيه العمال الجدد وإدماجهم في المنظمة بحيث يتم برمجة عملية تكوينية للتعريف بهياكل ومنتجات وخدمات المنظمة ومختلف مصالحها ومسؤوليها. (حمداوي، 2004، ص. 100 - 101)

يساهم التكوين في تنمية المعارف والمهارات لدى العمال، مما يرفع من كفاءتهم ويزيد من إنتاجية المنظمة ويساعد في تقليل المخاطر والتكاليف عبر الحد من الأخطاء

وتحسين الأداء على المدى الطويل. إلى جانب ذلك، يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات، مما يرفع الميزة التنافسية للمؤسسة؛ كما يعمل على تطوير أساليب العمل وتحسين التواصل التنظيمي بين الأفراد والوحدات المختلفة داخل المؤسسة، وعليه يلعب التكوين دورا هاما في إدماج العمال الجدد من خلال تعريفهم بهياكل المؤسسة ومنتجاتها، مما يسهل عملية تكيفهم مع بيئة العمل.

3.3.3 - أهمية التكوين: يُعتبر التكوين أحد المصادر الأساسية لإعداد الكفاءات البشرية في المؤسسة، ويمثل ركيزة هامة في بناء جهاز فعال لإدارة الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية في المؤسسات المعاصرة (Schiou, 1990, p.293).

يرى مسلم (2007) أن التكوين يضمن بقاء المؤسسة واستمراريتها مع تطورها، ويساعد مختلف الفاعلين في المؤسسة على تحسين وتطوير الأداء كما يلعب دورا فعالا في الترقية وحسن تسيير الموارد البشرية بصفة عامة (ص.95).

لضمان استمرارية المؤسسة وتطورها لابد عليها صقل معارف عمالها وكفاءاتهم، حيث يساهم ذلك في تحسين أداء العاملين وتطوير قدراتهم بما ينعكس إيجابيا على إدارة الموارد البشرية كما يلعب دورا مهما في الترقية الوظيفية وتعزيز قدرة الموظفين على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة؛ إلى جانب ذلك يرتبط التكوين الوثيق بعمليات الانتقاء والتطوير الوظيفي، مما يجعله أداة فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة واستراتيجياتها على المستويين المحلي والعالمي.

كما تحقق البرامج التكوينية الفعالة للمؤسسة أهمية كبيرة لها بحيث يعمل التكوين على ربط أهداف الموارد البشرية بأهداف المؤسسة، وانفتاحها على المجتمع الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها (المغربي، 2012، ص.76).

وتبرز أهمية التكوين في عدة جوانب رئيسية، "فهو يساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء العام للمؤسسة من خلال توضيح الأهداف وأساليب العمل، كما يعمل على تحقيق الانسجام بين أهداف الموظفين وأهداف المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، يطور أساليب القيادة ويعزز التواصل الفعال داخل المنظمة، ويلعب دوراً حيوياً في تحديث معلومات العاملين وإثراء معارفهم بما يمكنهم من صياغة الأهداف وتنفيذ سياسات المؤسسة بفاعلية، فضلاً عن تطوير مهاراتهم في التفاعل والتواصل لتحقيق أداء متميز" (عبيدة و قوجيل، 2020، ص.497).

يمثل التكوين ركيزة أساسية لتطوير المؤسسة وتعزيز أدائها التنظيمي والإنتاجي، حيث يعمل على مواءمة أهداف الموارد البشرية مع أهداف المؤسسة، مما يساهم في تحسين المهارات والمعارف على جميع المستويات ويعمل التكوين على انفتاح المؤسسة على محيطها الخارجي، مما يساعدها على تطوير برامجها وقدراتها التنافسية إلى جانب ذلك، يساهم في حل المشكلات التنظيمية واتخاذ قرارات أكثر فاعلية.

"ويساعد التكوين الموارد البشرية على فهم المؤسسة وأدوارهم، وحل مشكلات العمل، وتطوير الأداء، وخلق فرص النمو، كما يقلل الأخطاء والحوادث الناتجة عن

نقص المعرفة أو المهارة، ويساهم في تنمية قدرات الإدارة ورفاهية العمال" (بلقايد، 2016، ص.45).

يساهم التكوين في تطوير الموارد البشرية داخل المؤسسة، حيث يساعد على تعزيز فهمهم لدورهم داخل المنظمة ويوضح مسؤولياتهم بشكل أكثر دقة؛ كما يساهم في تحسين قدرتهم على حل المشكلات المهنية، مما يؤدي إلى زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في الأداء إضافة إلى ذلك، يساهم التكوين في تقليل الأخطاء وحوادث العمل الناجمة عن نقص المعرفة أو المهارات، كما يوفر فرصا للنمو والتطور الشخصي والمهني، مما يعزز رفاهية العمال وقدراتهم الذاتية على الإدارة والتكيف مع متطلبات العمل..

4.3.3 - مبادئ التكوين: تمكنت الدراسات من تطوير مجموعة مبادئ أساسية

للتكوين يمكن الاعتماد عليها الإدارة العملية التكوينية وجعلها فعالة:

1.4.3.3 - التكوين نشاط رئيسي مستمر: فالتكوين ليس مجرد خيار، ولكنه جزء

حيوي يبدأ بتحديد متطلبات الوظيفة واختيار الموظف، ويستمر معه بعد التعيين وخلال تقدمه الوظيفي لمواكبة أحدث التطورات العلمية في مجال تخصصه (مخلوفي، ثابتي،

2017، ص.117)

2.4.3.3- التكوين نظام متكامل: "التكوين يتكون من أجزاء وعناصر مترابطة ومتداخلة فيما بينها بعلاقات تبادلية من أجل أداء مجموعة من الوظائف تكون محصلتها النهائية رفع كفاءة العاملين الإنتاجية" (المرياني والغامدي، 2013، ص.19).

3.4.3.3- التكوين عملية شاملة: بحيث لا يقتصر على فئة من العاملين دون أخرى بل توجه إلى العاملين جميعهم صغيرهم وكبيرهم كذلك غير العاملين لمختلف الفئات (السلمي، 1985، ص.356) بما أن التكوين عملية شاملة فإنه مستمر مع الافراد طيلة فترة عملهم بالمؤسسة بمعنى ان أي عامل يحتاج دوريا الى تدريب على تقنيات ومعارف جديدة بحكم التغير السريع الذي تشهده المنظمة العالمية؛ لذلك فالتكوين متكامل وواقعي يجسد احتياجات الافراد الفعلية.

4.4.3.3- التكوين نشاط متغير ومتجدد: التكوين عملية ديناميكية ومتجددة، تتكيف باستمرار مع تغيرات الموظفين في عاداتهم وسلوكهم ومهاراتهم ورغباتهم، كما يستجيب لتطورات الوظائف الناتجة عن الظروف الاقتصادية المتغيرة، والتقنيات الحديثة، وتغير القيادات والسياسات والأهداف التنظيمية (مخلوفي، ثابتي، 2017، ص.118).

5.4.3.3- النظرة المستقبلية: تتضمن برامج التكوين نظرة مستقبلية تهدف إلى إعداد الموظفين للأعمال التي سيقومون بها، وتزويدهم بأحدث الأساليب التي تمكنهم من التطبيق بكفاءة وفعالية من حيث التكلفة والوقت، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة (المرياني والغامدي، 2013، ص.20).

6.4.3.3- مبدأ العائد والتكلفة: ويتضمن وضع موازنة تقديرية للبرامج التكوينية تضع معالم طريق للنتائج المتوقعة من برامج التكوين والتكاليف المترتبة عليها وذلك لكي يكون التكوين مجدي من الناحية الاقتصادية فلا يكون عليه من النفقات ما هو أكبر مما له من المنافع المتوقعة (دهيكل، جرادي، 2018، ص.57). تخصص المؤسسات ميزانية معتبرة لهذه العملية ايماناً منها بأن عوائده ستكون اضعافاً خاصة إذا مس الجوانب التي تحتاجها فعلاً.

1.4.3.3- إدارة العملية التكوينية: لضمان كفاءة وفاعلية التكوين من المهم أن يكون التكوين جزءاً من عملية إدارة الموارد البشرية كما لا بد أن ينظر إلى التكوين كعملية متكاملة بحد ذاتها لها مدخلات ومخرجات ونشاطات، فالتكوين عملية متكاملة تبدأ من التخطيط وتنتهي بتقييم النتائج مروراً بعدد من النشاطات اللازمة للوصول الغاية المنشودة منه (جميل، 2016، ص.130).

كما أشارت مانع (2015) أن نجاح عملية التكوين وإطارها القانوني يعتمد على عدة مبادئ. أولاً، الشرعية، حيث يجب أن يتم التكوين بما يتوافق مع القوانين والأنظمة الداخلية للمؤسسة. ثانياً، المنطقية، أي أن يستند التكوين إلى فهم واقعي ودقيق للاحتياجات التدريبية. وأخيراً، الهادفة، بمعنى أن تكون أهداف التكوين واضحة، قابلة للتطبيق، ومحددة بدقة من حيث الوقت، المكان، الكمية، الكيفية، والتكلفة (ص.122)

5.3.3- أنواع التكوين: تتنوع وتختلف أنواع التكوين بشكل كبير، ويعود هذا التعدد إلى تباين وجهات النظر حول الاحتياجات التدريبية لكل من الأفراد العاملين والمؤسسات على حد سواء وفيما يلي سنعرض هذه التقسيمات حسب كل نوع:

1.5.3.3- التكوين حسب الزمن وينقسم إلى نوعين:

أ- التكوين قبل الالتحاق بالعمل: "يهدف هذا التكوين إلى تهيئة العمال بشكل عملي وسلوكي، وتأهيلهم لأداء المهام الموكلة إليهم عند بدء وظائفهم K كما يساعدهم على فهم متطلبات الوظيفة وبيئة العمل والقوانين واللوائح المتعلقة بها، لضمان إلمامهم الكامل بعملهم واستقرارهم الوظيفي، ويشمل التكوين قبل العمل كلا من التكوين التوجيهي والتكوين على العمل" (Carig, 1976, p.8) كما يلي:

- التكوين (التمهيدي) التوجيهي: "يعني تزويد العامل الجديد بالمعلومات الخاصة بالمؤسسة وتوجيهه توجيهها عاما بمختلف الإجراءات والتعليمات وقوانين المؤسسة وحقوقه وواجباته المهنية" (عمر وبلخير، 2015، ص.78). يساعد هذا النوع الافراد في عملية الاختيار على توقع ثقافة المؤسسة وطريقة تسييرها لمواردها البشرية وكافة الأنشطة التي تقوم بها.

- التكوين على العمل: "يقصد بها التعليم بالعمل الفعلي، وعبارة عن مجموعة من التوجيهات التي يتلقاها الموظف والتي تكون متعلقة بواجباته الوظيفية من زميله في العمل أو رئيسه ويتم ذلك في نفس موقع العمل وتتكون عملية التكوين على

العمل من ثلاث مراحل متكاملة وهي إخبار الموظف، ثم مشاهدة الموظف لمشرفه أثناء تأدية عمله حيث يقوم بدوره بتدوين الملاحظات، وأخيرا مرحلة الإشراف العملي وهي التي تقوم الموظف نفسه بالعمل تحت إشراف المكون أو المشرف" (العرب، 2017، ص.122). حيث يعد هذا النوع بمثابة تكوين وممارسة في آن واحد حيث يتلقى الموظف الجديد التوجيهات من مسؤوله المباشر او زملاءه مما يسمح ذلك من تكوين نظرة عامة كيفية تأدية المهام من جهة وطبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة من جهة اخرى.

ب - التكوين بعد الالتحاق بالعمل (أثناء الخدمة): تكوين الموظفين الحاليين (جميع أفراد المنظمة) والهدف الرئيسي صقل الموظف وإحاطته بإحداث التطورات التي تجد في مجالات اختصاصاته وتحسين مستوى أدائه الوظيفي عن طريق تحسين أساليب العمل (عمر بلخير، 2015، ص.78). يعتبر من أهم أنواع التكوين استخداما حيث يكون الموظف في حالة تعلم بالموازاة مع تأدية مهامه بحث أنه لا يشعر أنه تحت التجربة والملاحظة مما قد ينعكس ذلك على جانبه النفسي والجسدي.

1.5.3.3 - التكوين حسب المكان وينقسم إلى نوعين:

أ - التكوين في مكان العمل: هو تكوين مخطط من قبل إدارة المؤسسة حيث يتم تكوين العاملين داخل المؤسسة التي يعمل فيها العام (ضمن نطاق العمل الفعلي) سواء بشكل فعلي فردي أو جماعي من خلال عقد مؤتمرات واجتماعات وعن

طريق تعليمات يعطيها المشرف للعامل أثناء تأديته لعمله (بسيوني، 2008، ص.187)

ب- التكوين خارج بيئة العمل: "هو تكوين خارج نطاق العمل حيث تستفيد من خلاله الموارد البشرية من خبرات ومعارف جديدة لتطوير وتحسين أدائهم" (بوترعة، 2024، ص.56) "وتلجأ المؤسسات إلى مثل هذا النوع من التكوين في حالة عدم توفر الإمكانيات اللازمة للتكوين داخل المؤسسة والرغبة في الحصول على مهارات جديدة ومتابعة التطور التكنولوجي" (محمود، 2012، ص.54). كلا من التكوين داخل المؤسسة وخارجها يشكلان إضافة جديدة لمعارف الفرد؛ فالتكوين الداخلي يشرف عليه الرؤساء والعمال القدامى ذوي الخبرة من خلال دورات وورشات تدريبية أما التكوين الخارجي فيكون خارج نطاق العمل يشرف عليه خبراء وباحثين في المجال بحيث يكون هدفه في الأساس مؤجه للأفراد الذي تعول المؤسسة على كفاءاتهم.

6.3.3- خطوات العملية التكوينية: تُعنى هذه العملية بجميع الأنشطة والفعاليات التي تُجرى لاستقبال المدخلات، ومعالجتها لإنتاج المخرجات أو الخدمات المطلوبة، كما تتضمن متابعة وتقييم النتائج بناءً على مدى رضا العملاء عنها، وتشمل عمليات التكوين ثلاثة عناصر:

1.6.3.3 - مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية: "تشكل هذه المرحلة الأساس في

العلمية التكوينية التي تُبنى عليها استراتيجية المؤسسة لتطوير مواردها البشرية، وتُعرف بأنها مجموعة المهارات والمعارف والخبرات الضرورية للعاملين لأداء وظائفهم بفاعلية وكفاءة" (يرقى، 2008، ص.212). ويتم ذلك وفق ثلاث مستويات تشمل:

أ- الاحتياجات على المستوى المنظمي: "تتمثل في تحليل أهداف المؤسسة ومواردها وخططها وتحديد الإدارات والأقسام والوحدات التي تحتاج إلى تكوين بسبب ضعف أدائها، أو نتيجة للتوسع في نشاط المؤسسة، أو بسبب تغيرات في المعدات والتكنولوجيا المستخدمة" (معيوف، 2021، ص.116).

ب- الاحتياجات على المستوى الفردي: "يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على المستوى الفردي من خلال تحليل قدرات ومعارف الموظفين الحالية، والقدرات والمهارات الجديدة التي يمكن تعلمها واستيعابها لأداء العمل بكفاءة في الوقت الحاضر والمستقبل، وبناء على هذا التحليل يتم تحديد الموظفين الذين يحتاجون إلى تدريب" (يحياوي وبن أم السعد، 2015، ص.4).

ج- الاحتياجات على المستوى الوظيفي: "يتم تحديد المعارف والمهارات والخبرات والسلوكيات اللازمة لكل موظف لأداء وظيفته بفعالية، من خلال مقارنة الطريقة التي

يتبعها الفرد في أداء عمله مع وصف الوظيفة ومواصفاتها" (جعجيج، 2015، ص.175).

ويمكن استخدام عدة طرق في تحديد الاحتياجات التكوينية أهمها:

أ- "الوسائل التقليدية: "تعتمد على أسلوب المسح الشامل أو المسح الجزئي للعاملين في المنظمة من خلال استقصاء الآراء، والاتصال المباشر، والملفات والسجلات والتقارير، وبطاقات الوصف الوظيفي، وتقارير الرؤساء المباشرين ووجهات نظرهم" (جعجيج، 2015، ص.176).

ب- "الوسائل الحديثة: تعتبر نماذج تقوم على التحليل والتشخيص لأداء العنصر البشري وتشخيص مشكلاته ومن ثم تنميته بما يتناسب مع نشاط المنظمة وكفاءتها ومن أهم هذه النماذج:

- نموذج روبرت ميجر وبيرت بايت: والذي يقوم على تحليل الأداء للعنصر البشري من قبل خبير متخصص من خلال أسئلة محددة والإجابة عنها.

- نموذج دوجان ليرد: والذي يقوم على تحديد الفجوة بين مستويات الأداء والمعايير المحددة وعلى هذا الأساس يتم تحديد الاحتياجات التدريبية.

- نموذج ميلان كوبر وجوزيف بروكوبن كو: "والذي يقوم على تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال معرفة حاجات العاملين ومتطلبات المنظمة، وبخاصة

المشكلات التي تعوق الأداء والاحتياجات اللازمة كلها" (معيوف، 2021، ص.117).

2.6.3.3- مرحلة تصميم البرامج التكوينية: "تعد هذه العملية حاسمة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من التدريب، ولكنها ليست بالعملية السهلة؛ بل هي عملية معقدة تتكون من عدة مراحل فرعية وتتأثر بموارد وعوامل داخلية وخارجية للمؤسسة يتم من خلالها تحديد أهداف البرنامج التكويني وتحديد المحتوى التكويني في البرنامج وأيضا تحديد تكلفة التكوين العائد منه" (جعجع، 2015، 176)، ويتطلب تصميم برنامج تكويني ما يلي:

أ- وضع الأهداف وتحديد موضوعات البرامج التكوينية: "يجب أن تحدد أهداف التكوين بوضوح المعرفة والمهارات والاتجاهات التي سيُتقنها المتكون بنهاية البرنامج، بما يتناسب مع طبيعة المواد التي ستُقدم" (معيوف، 2021، ص.118) على سبيل المثال، يجب أن يوضح الهدف التكويني ما إذا كان المتكون سيُتقن مفهوما نظريا (معرفة)، أو سيتمكن من تطبيق إجراء عملي (مهارة)، أو سيُظهر تغييرا في سلوكه المهني (اتجاه)، هذا التحديد الدقيق يضمن أن المحتوى التكويني مصمم لتحقيق نتائج قابلة للقياس، مما يعكس فعالية البرنامج في سد فجوات الأداء وتطوير الكفاءات المستهدفة.

ب- اختيار أساليب التكوين: "يُحدد اختيار أسلوب التكوين المناسب بناءً على عدة عوامل رئيسية مثل عدد المشاركين، التكلفة المتاحة، مكان التكوين، وخبرة المتكونين، تقوم المؤسسة باختيار الأسلوب الأنسب، سواء كان التكوين سيُجرى داخلها أو خارجها، مع الالتزام بالأساليب التكوينية المعروفة" (معيوف، 2021، ص.118).

كما يجب مراعاة عدة عوامل أساسية تشمل: تحديد مستوى المتكونين (العلمي، العملي، عددهم، أعمارهم، اتجاهاتهم وحماسهم)؛ ضمان توفر مهارات المتكونين المتخصصين، مع إمكانية الاستعانة بخبرات خارجية لتنويع المعرفة؛ توفير الموارد المالية المخصصة للتكوين ضمن ميزانية المؤسسة؛ وأخيراً، وضع معايير واضحة لمستويات الأداء المتوقعة من الموظف بعد التكوين، لتكون أساساً لتقييم فعالية البرنامج والمتكونين (جعجيج، 2015، ص.177).

3.6.3.3 - مرحلة تنفيذ البرامج التكوينية: "يعتمد البرنامج التكويني بفعالية أعلى عوامل منها: القدرة على التنسيق نوعية المتكونين والظروف المحيطة والعوامل المادية وغير المادية التي تحيط بالبرنامج التكويني ونوعه يتضمن برنامج التكوين مجموعة أنشطة منها: تحديد الجدول الزمني، مكان المتكونين والمتابعة لإجراءات تنفيذ البرنامج الموضوع" (بن عيشي، 2012، ص.136).

4.6.3.3 - مرحلة تقييم برامج التكوين: "يتم من خلال التقييم إعطاء فرص للمتكون لتطبيق ما تعلمه من البرنامج التكويني، كما يسمح له بتحديد فعالية العمل البيداغوجي وتعيين الاحتياجات الجديدة اللازمة للعملية التكوينية مع الوقوف على نقاط قوته لتعزيزها ونقاط ضعفها لتفاديها إلى أقل قدر ممكن" (بن عيشي، 2012، ص. 137).

هذه العملية تُظهر أن التكوين ليس مجرد نشاط عابر، بل هو محرك أساسي لنمو المؤسسة وتحسين إنتاجيتها واستمرارية العاملين، لذلك، يصبح تدقيق فعالية التكوين ضرورة حتمية لتقييم مدى تحقيق هذه البرامج لأهدافها، وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، واقتراح التحسينات المستمرة لضمان تحقيق أقصى عائد على هذا الاستثمار الحيوي.

7.3.3 - مفهوم تدقيق فعالية التكوين: ركزت العديد من الأبحاث والدراسات على عملية التكوين في المؤسسات، مما يؤكد أهميتها ودورها المحوري في تطوير مهارات الموارد البشرية، إلا أن الكتابات حول موضوع تدقيق التكوين تبقى قليلة جدا كونها تركز على التدقيق الاجتماعي الذي يعتبر شاملا لكل مجالات التدقيق في وظائف إدارة الموارد البشرية

يعتبر تدقيق التكوين جزءًا من التدقيق الاجتماعي الذي يعرفه المعهد الدولي للتدقيق الاجتماعي للموارد البشرية والمنظمات (IAS) بأنه التدقيق المطبق على إدارة أنشطة وعلاقات الأفراد والجماعات داخل المنظمات، وكذلك علاقاتهم بأصحاب

المصلحة الداخليين والخارجيين (Référentiel IAS, 2006). يشير هذا التعريف إلى أن التدقيق الاجتماعي يطبق على سياسات وعمليات إدارة الموارد البشرية التي يعد التكوين جزءاً لا يتجزأ منها، سنتناول في هذا الإطار مفهوم تدقيق التكوين وأهمية في المؤسسة.

يشير Meignant (2006) إلى وجود ممارسات جيدة وأخرى سيئة في جميع المجالات، ونجاحات وإخفاقات، وخلق قيمة وإهدار للموارد، وهناك أيضاً أطراف فاعلة وبيروقراطيون، تعكس هذه الملاحظة وجود ممارسات جيدة وأخرى سيئة في جميع المجالات، بما في ذلك مجال التكوين، وهنا يأتي دور التدقيق كأداة مهمة، حيث يساهم في تقييم هذه الممارسات واقتراح التحسينات اللازمة.

يشير Ardouin & Lacaille (2005) إلى أن مفهوم القياس في التكوين يدفع بنا إلى تبني نظريات تدقيق التكوين التي تعتبره بمثابة قياس الفجوة بين المعايير المتفق عليها والنتائج التي تم الحصول عليها من خلال منهجية دقيقة... ولا شك أن تدقيق التكوين يندرج ضمن منهجية تركز على التكوين، ولكن لا يمكن فهم هذه العملية إلا في سياق المؤسسة وثقافتها ومشاركة مختلف الأطراف الفاعلة فيها (p.185).

نعني بتدقيق التكوين، تحليل الفجوة بين الممارسات الحالية وبين ما هو مطلوب استراتيجياً وإدارياً، وذلك بالرجوع إلى المعايير المرجعية المختلفة، تساعد هذه الفجوة في تقييم حالة التكوين في المؤسسة وتحديد التحسينات الممكنة (Meignant, 2006).

"إن مهمة المدقق الاجتماعي في هذا السياق تتجلى في تطبيق منهجية دقيقة وشاملة لكشف الانحرافات وتقييم فعالية وظيفة التكوين داخل المؤسسة. لتحقيق ذلك، يجب على المدقق الاجتماعي إلمام تام بخصوصيات هذه الوظيفة، بالإضافة إلى النصوص القانونية والاتفاقيات ذات الصلة. وعليه، يتطلب فحص خصائص سيرورة التكوين تحليلاً دقيقاً للنتائج بهدف تحديد المخاطر والانحرافات الرئيسية. يتبع ذلك تشخيص جذور الأسباب وصياغة توصيات تصحيحية قابلة للتطبيق" (Candau, 2002, p. 228)

8.3.3. المراحل الضرورية لتدقيق فعالية التكوين: يتطلب تدقيق أي وظيفة من وظائف الموارد البشرية جمع المعلومات الضرورية واختبار قابليتها للاستخدام من أجل تمكين المدقق من القيام بفحص الحالة: وأهم ما يمكن اعتماده في تدقيق التكوين مايلي:

أ- **تحليل المعلومات:** "يعمل المدقق الاجتماعي على جمع المعلومات الضرورية من مختلف الوثائق الخاصة بوظيفة التكوين في المؤسسة ويشمل ذلك مخطط التكوين، الميزانية الاجتماعية، الفواتير الخاصة بالنفقات، سير عملية التكوين، النصوص القانونية والاتفاقيات المبرمة مع المؤسسات المكونة، بطاقات تقييم التكوين...، ويقوم المدقق الاجتماعي بمقارنة مختلف هذه الملفات وفحصها والتحقق منها ما إذا كانت النفقات المسجلة تتناسب والنتائج المرجوة من التكوين" (Candau, 1985, p.234). بمعنى أن يتحقق المدقق من كفاءة الإنفاق على التدريب مقابل المخرجات المحققة.

ت- **التحقيق في النتائج والتكاليف:** انطلاقاً من المعلومات المحصل عليها فإنه يمكن لعملية التحقيق أن تحدد الفوارق بين النتائج المحصلة والأهداف المسطرة وتحليل الفعالية في إجراءات التكوين (واسع، 2018، ص.99) بناءً على المعلومات المجمعة، يقوم المدقق بتحديد الفجوات بين النتائج الفعلية والأهداف المخططة للتكوين، ويحلل مدى فعالية إجراءات التكوين المطبقة،. بمعنى قياس الانحرافات وتقييم مدى نجاح برامج التكوين في تحقيق أهدافها المحددة مسبقاً.

ج- **عرض النتائج:** يمكن عرض النتائج حسب مختلف المعايير، كنوع الزبون المستهدف، نوع التكوين، أصل التكوين، المدة، التكلفة، التأثير على المدى القصير المتوسط والطويل، كما يمكن عرض المستفيدين من التكوين حسب الفئات المهنية (إطارات، تقنيين، منفذين، عاملين....) (واسع، 2018، ص.99). يقوم المدقق الاجتماعي بجمع وثائق التكوين وتحليل الفجوة بين النتائج والأهداف، بهدف التأكد من فعالية الاستثمار في التكوين وتحسين استراتيجيات التطوير المستقبلية للمؤسسة، لضمان الحصول على أقصى عائد من نفقات التدريب وتطوير الأداء المؤسسية.

د- **تدقيق المطابقة لسيروية التكوين:** يهدف هذا النوع من التدقيق إلى التحقق من التزام المؤسسة بالقوانين واللوائح المعمول بها في تنفيذ برامج التكوين. يقوم المدقق الاجتماعي بمراجعة مدى توافق الممارسات الفعلية مع المعايير المحددة مسبقاً، والتأكد من تحقيق التوازن بين الأهداف المخططة والنتائج المحققة. تشمل عملية تدقيق

المطابقة فحص إجراءات التكوين كافة أو جزء منها، مع التركيز على تحليل الانحرافات المالية بين الميزانية المرصودة والمصروفات الفعلية ضمن الخطة التدريبية المعتمدة. كما يتضمن مراجعة مدى الالتزام بالسياسات الداخلية والمتطلبات الخارجية ذات الصلة بأنشطة التطوير التكوين في المؤسسة (Ardouin & lacaille, 2009).

هـ - تقييم فعالية التكوين: يستخدم المدقق الاجتماعي مؤشرات متعددة لتحليل فعالية وكفاءة برامج التكوين وكشف المشاكل المحتملة، حيث اقترحت الجمعية الفرنسية لمسؤولي التكوين مجموعة من هذه المؤشرات تشمل تقييم ستة مجالات رئيسية يمكن اختصارها في مجموع نفقات التكوين ويتضمن تحليل التغيرات في الميزانية والمصروفات، تقسيم النفقات حسب الفئات المهنية والجنس والعمر والأقدمية، الأفراد المتكونين وساعات التكوين لقياس حجم المشاركة والتغطية، تنظيم التكوين من حيث المدة ونسب المشاركة والتأطير، نتائج التكوين المتمثلة في تحسين الإنتاج والجودة والترقيات ومؤشر الرضا، وأخيراً مصلحة التكوين التي تقيس كفاءة وجودة الخدمات المقدمة، مما يوفر رؤية شاملة لأداء منظومة التكوين في المؤسسة (Candau, 1985).

من خلال ما سبق يعد تدقيق فعالية التكوين عملية تقييم شاملة تهدف إلى قياس فعالية برامج التكوين داخل المؤسسة ومدى تحقيقها للأهداف المرجوة، يعتمد هذا التدقيق على مراجعة مختلف مراحل العملية التكوينية، بدءاً من تحديد الاحتياجات، مروراً بتصميم البرامج وتنفيذها، وصولاً إلى تقييم النتائج وأثرها على أداء الموظفين.

من خلال ذلك يمكن القول أننا نقوم بالتحقيق في فعالية التكوين والسؤال الذي يمكن طرحه: هل عملية التكوين لدينا فعالة؟ يحتاج ذلك للتعرف على مؤشرات جودة التكوين التي تمكن المؤسسات من الحكم على وضعيتها بخصوص فعالية عملية التكوين

8.3.3 - مؤشرات تدقيق فعالية التكوين: تمدنا المؤشرات بمعلومات حول جودة عملية

التكوين وتمكننا من إجراء التحسينات اللازمة في حالة وجود أي خلل، خاصة في إطار نهج الجودة الشاملة حيث من المهم معرفة الوضع الحالي ومقارنته بالأهداف المحددة.

تكن أهمية المؤشرات في توفير رؤية واضحة لحالة التكوين في المؤسسة واتخاذ القرارات المناسبة لتحسين هذه الوظيفة، يجب أن يكون اختيار هذه المؤشرات مدروسا بعناية وأن يستند إلى الاحتياجات المحددة للمعلومات والوضع الذي يتم قياسه، وفيما يلي سنعرض أهم مؤشرات تدقيق التكوين:

أ- فعالية تخطيط التكوين وتطوير السياسات: يبدأ أساس التكوين الفعال بعمليات

تخطيط شاملة تُرسي أطراً واضحة لإدارة التكوين، يشير Phillips & Stone

(2002) إلى أن المؤسسات التي لديها إدارات متخصصة لإدارة التكوين تُحقق

نتائج فعالية تكوين أعلى بكثير مقارنةً بتلك التي لا تمتلك وحدات متخصصة.

يشمل التدقيق في هذه الفئة التحقق وضع خطط تدريب سنوية تتضمن

مخصصات الميزانية، وأنماط التدريب، ومنهجيات تقييم الاحتياجات.

ب- **فعالية تحديد الاحتياجات بناءً على البيانات** يقيم تدقيق التكوين جودة وشمولية جهود أساليب جمع البيانات، هل تُطرح الأسئلة الصحيحة؟ هل وثائق تقييم الأداء مُفصّلة بما يكفي لتوجيه التكوين؟ (Goldstein & Ford, 2002, p.179). يُشير استخدام أساليب متنوعة لجمع البيانات كالمقابلات والاستبيانات والملاحظات وتقييمات الأداء إلى اتباع منهج واضح لتقييم الاحتياجات.

وفقاً لـ Meignant (1986) يمكن أيضاً توجيه المدقق للتحقق من مدى ملاءمة الاحتياجات التكوينية والوسائل المستخدمة لتلبية هذه الاحتياجات، ويتضمن ذلك على سبيل المثال التحقق من جودة تحليل الاحتياجات ومواءمتها مع أهداف المؤسسة، يجب أن يتم تحليل الاحتياجات بشكل منهجي ودقيق، واختيار الوسائل المناسبة لتقديم التكوين.

ج- **فعالية تصميم البرامج وتنفيذها:** يتم تدقيق مدى كفاءة اختيار المكونين بناء على خبراتهم ومؤهلاتهم، وضمان توفير الوسائل والامكانيات وتنفيذ البرامج، يشير Kraiger et al (2015) إلى أن كفاءة الكون تؤثر بشكل مباشر على نتائج التعلم، كما أن نقص الموارد يعد سبباً رئيسياً لفشل التكوين (Salas et al, 2012, p.90). بالإضافة إلى تقييم تنوع أساليب التكوين مثل المحاضرات والورشات التي تساهم في زيادة الاحتفاظ بالمعرفة (Arthur et al, 2003, p.243)

د - فعالية تقييم برنامج التكوين: تعد تقييمات ما بعد التكوين التي يجريها المكونين، وتقييمات المتكونين وملاحظاتهم أسس تحديد نجاح العملية التكوينية، يتطلب التدقيق في فعالية هذه المرحلة نهجا شاملا يتضمن مؤشرات متعددة، يشير Kirkpatrick & Kirkpatrick (2016) إلى نموذج تقييم رباعي المستويات كإطار الأكثر شيوعا لقياس فعالية التكوين عبر أبعاد متعددة (رد الفعل والتعلم والسلوك والنتائج) ويمثل هذا النموذج أساسا لفهم مختلف مؤشرات فعالية التكوين.

يسعى المدقق من خلال تدقيق الفعالية إلى التحقق من تحقيق أهداف التكوين مع مراعاة الموارد المالية والمادية والبيداغوجية المستخدمة. ومع ذلك، فإن البحث عن فعالية التكوين يختلف باختلاف مستوى النظام التكويني، ويمكن تقييم فعالية التكوين بشكل عام أو تقييم فعالية سياسة التكوين بأكملها، ولكن مهمة المدقق لن تكون سهلة، حيث تتطلب هذه العملية وجود مرجع واضح يحدد الأهداف المرجوة والنتائج المتوقعة.

خلاصة

يُلقي هذا الفصل الضوء على التدقيق الاجتماعي كأداة حيوية لتقييم وتحسين أداء وظائف إدارة الموارد البشرية، مع تركيز خاص على عمليتي التوظيف والتكوين، بدأنا الفصل بتأصيل مفهوم تسيير الموارد البشرية وتطورها، والتأكيد على العلاقة الجوهرية بينها وبين التدقيق الاجتماعي الذي يُعد وسيلة لضمان الفعالية والكفاءة. تناولنا بعد ذلك مفهوم التوظيف وأهدافه ومراحله، ثم تدقيق فعالية التوظيف كعملية منظمة لتقييم مدى تحقيق الأهداف المرجوة من استقطاب الكفاءات. ولا يقل أهمية عن ذلك، يُقدم الفصل تحليلاً معمقاً لعملية التكوين، مبيناً أهميتها وأنواعها، ليتبعها بشرح تدقيق فعالية التكوين كآلية لتقييم عائد الاستثمار في تطوير المهارات. يمثل هذا الفصل ركيزة أساسية للدراسة ككل، حيث يوفر الإطار النظري والمنهجي اللازم لتطوير نموذج التدقيق الاجتماعي المقترح، والذي يهدف إلى تمكين مسيري الموارد البشرية من قياس وتحسين أداء وظيفتي التوظيف والتكوين، وبالتالي تعزيز الفعالية التنظيمية.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

- 1.3 - الدراسة الاستطلاعية
 - 1.1.3 - حدود الدراسة الاستطلاعية
 - 1.1.1.3 - الحدود الزمنية
 - 2.1.1.3 - مرحلة البحث البيبليوغرافي
 - 3.1.1.3 - مرحلة البحث الميداني
 - 4.1.1.3 - منهج الدراسة
 - 5.1.1.3 - الحدود البشرية للدراسة الاستطلاعية
 - 6.1.1.3 - مجتمع الدراسة
 - 7.1.1.3 - عينة الدراسة الاستطلاعية
 - 8.1.1.3 - وصف عينة الدراسة الاستطلاعية
- 1.2.1.3 - المقابلة
 - 2.2.1.3 - الاستبيان
- 3.1.3 - نتائج الدراسة الاستطلاعية
 - 1.3.1.3 - النتائج المستخلصة من تحليل المقابلات
 - 2.3.1.3 - الخصائص السيكمترية للاستبيان
- 3.3 - الدراسة الأساسية
 - 1.3.3 - المجتمع الأصلي وعينة الدراسة
 - 2.3.3 - عينة الدراسة الأساسية
 - 3.3.3 - وصف عينة الدراسة الأساسية
 - 4.3.3 - اكتشاف نوع توزيع البيانات للمستوجبين وتحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة
- 1.4.3.3 - إختبار التوزيع الطبيعي
 - 2.4.3.3 - الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الأساسية
 - 3.4.3.3 - المعالجة الإحصائية وأساليبها

تمهيد

في هذا الفصل، نعرض الدراسة الاستطلاعية التي تُعد الخطوة الأولى العملية في البحث، وتهدف إلى فهم أعمق لموضوع تدقيق فعالية وظيفة الموارد البشرية، خاصة في مجالي التوظيف والتكوين داخل المؤسسات الجزائرية. تُسهم هذه الدراسة في تحديد ملامح المشكلة واختبار أدوات البحث مثل المقابلة والاستبيان للتحقق من صلاحيتها لجمع البيانات من مسيري الموارد البشرية. كما تساعد نتائجها في بلورة الفرضيات وتوجيه المنهجية للدراسة الأساسية، التي تهدف إلى بناء نموذج لتدقيق فعالية التوظيف والتكوين.

يتضمن الفصل تحديد حدود الدراسة، منهجها، عيّنتها، وأدواتها، مع عرض النتائج والخصائص السيكمترية للاستبيان، تمهيدًا لاعتمادها في الدراسة الأساسية وتحليل بياناتها إحصائيًا.

1.4 - الدراسة الاستطلاعية: تُعدّ الدراسة الاستطلاعية خطوة أساسية ومحورية في

المسار البحثي، إذ تمثل البوصلة التي توجه الباحث نحو فهم عميق لموضوعه وتحديد مسار دراسته بدقة. تبرز أهميتها في كونها تُمكن الباحث من استكشاف ميدان الدراسة بشكل مباشر، مما يساهم في بناء تصور واقعي وملمس للظاهرة المدروسة. علاوة على ذلك، تُعدّ هذه المرحلة حاسمة في بناء أداة البحث، مثل الاستبيان، والتحقق من صدقها وثباتها لضمان موثوقية البيانات التي سيتم جمعها. تُساعد الدراسة الاستطلاعية أيضًا في اختيار المنهجية البحثية الأنسب وتوفير معلومات أولية حول مجتمع وعينة الدراسة، مما يضمن جودة وفعالية البحث ككل.

1.1.4 - حدود الدراسة الاستطلاعية:

1.1.1.4 - الحدود الزمنية: تضمنت الدراسة مرحلتين مرحلة البحث الببليوغرافي ومرحلة

الدراسة الميدانية

2.1.1.4 - مرحلة البحث الببليوغرافي: تم تخصيص هذه المرحلة لاستعراض الأدبيات

والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة من أجل فهم الإطار النظري الذي تنتمي إليه الدراسة وضبط المتغيرات والمفاهيم الأساسية، وتحديد الفجوات البحثية والتمكن من صياغة الإطار التصوري للبحث.

3.1.1.4 - مرحلة البحث الميداني: تم إجراء الدراسة الاستطلاعية خلال سنة

2022/2019 وهذا من أجل التعرف على المؤسسات التي شملتها الدراسة وتحديد حجمها

ونوعها، ومدى مطابقة العينة لموضوع وأهداف الدراسة من خلال إجراء المقابلات مع مديري

ومسيري الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية بهدف استكشاف موضوع الدراسة وتحديد

المشكلة وضبط الإشكالية والفرضيات، كما تم في هذه المرحلة تصميم الأداة المعتمدة في

الدراسة الأساسية وضبطها والتحقق من ثبات وصدق الأداة.

4.1.1.4 - منهج الدراسة: يتبع كل باحث منهجا معين يتناسب وطبيعة موضوعه

والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها هذا لأن المناهج تختلف باختلاف المواضيع؛ فكل منهج

وظائفه؛ وخصائصه التي يستخدمها كل باحث في ميدان اختصاصه. وعلى ضوء ما سبق

تم الاعتماد في دراستنا هذه على المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة؛

ويهتم بوصفها وصفا دقيقا؛ وبحكم دراستنا القائمة على تطوير نموذج للتدقيق الاجتماعي

موجه لمسيري الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري، وعليه فإن المنهج

الوصفي التحليلي هو الملائم والمناسب للدراسة الحالية حسب ما عرفه ملحم (2010) على

أنه "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي والمنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة وتصنيفها

وتحليلها وإخضاعها للدراسة" (ص.370).

5.1.1.4 - الحدود البشرية للدراسة الاستطلاعية: اعتمد الباحث في دراسته على عينة من

مديري ومسيري الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري، شملت ولايات

(معسكر، وهران، مستغانم، سعيدة، سيدي بلعباس، عين تموشنت، تلمسان، غليزان)

اختلفت عينة الدراسة الاستطلاعية حسب اختلاف نوع الأداة المستخدمة حيث شملت

العينة التي تم إجراء تقنية المقابلة الموجهة ونصف الموجهة عليها على 30 فردا من

مديري ومسيري الموارد البشرية كمرحلة استكشافية لموضوع الدراسة وتحديد المؤشرات

التنظيمية التي تم استخلاصها من الدراسات السابقة، أما فيما يتعلق بالاستبيان فكان

عدد العينة 80 فردا من مسيري الموارد البشرية لحساب صدق وثبات الاستبيان.

6.1.1.4 - مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الاقتصادية بالغرب

الجزائري من مختلف أحجمها (الصغيرة، المتوسطة، الكبيرة) وأنواعها (عامة، خاصة)،

(إنتاجية، خدماتية). والجدول التالي يمثل التعريف بالمؤسسات محل الدراسة:

جدول (03) يمثل التعريف بالمؤسسات التي شملتها الدراسة

الرقم	اسم المؤسسة	نوع المؤسسة	حجم المؤسسة	الولاية	النشاط الرئيسي
01	سونلغاز مديرية نقل وتوزيع الكهرباء والغاز	عمومية	كبيرة	معسكر، وهران، سعيدة، سيدي بلعباس، مستغانم، عين تموشنت، تلمسان، غليزان	إنتاج نقل الطاقة وتوزيعها
02	الجزائرية للمياه	عمومية	كبيرة	معسكر، سعيدة، سيدي بلعباس، مستغانم، تلمسان، غليزان	الخدمة العامة للمياه لضمان التوفير الدائم للمواطنين، المعالجة، التحويل، التخزين وتوزيع المياه الصالحة للشرب
03	مؤسسة نفطال	عمومية	كبيرة	معسكر، وهران، سعيدة، سيدي بلعباس، مستغانم، تلمسان،	تسويق منتج الغاز الطبيعي الضغوط، نقل إنتاج وتوزيع جميع أنواع الوقود

				غليزان	
04	اتصالات الجزائر - المديرية العملياتية	عمومية	كبيرة	معسكر، وهران، سعيدة، سيدي بلعباس، مستغانم، تلمسان، غليزان	تطوير شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية
05	شركة الاسمنت زهانة	عمومية	كبيرة	معسكر	معسكر
05	شركة وهران للمياه والصرف الصحي SEOR	عمومية	كبيرة	وهران	التزويد بمياه الشرب وعمليات التطهير
06	مجمع لافارج هولسيم	خاصة	كبيرة	معسكر	صناعة الاسمنت بمختلف تشكيلاته
	إيريقوت للأشغال العمومية	خاصة	كبيرة	معسكر	إنجاز أعمال الحفر، أشغال الهندسة المدنية، عمليات التجديد العمومية
	مجمع شركات إيتوزا	خاصة	كبيرة	معسكر	بناء الطرقات والبنى التحتية للنقل والتهنية الحضرية
	مجمع الصناعات الغذائية أقروديف- مركب مطاحن معسكر	عمومية	متوسطة	معسكر	تحويل القمح اللين إلى مادة الفرينة، بمختلف أنواعها، شراء وبيع البقول الجافة
	مؤسسة قارورات الغاز BAG	عمومية	متوسطة	معسكر	تصميم صنع وتصليل قارورات الغاز وقارورات الإطفاء وصناديق حمل قارورات الغاز
	مؤسسة بوليميا	خاصة	كبيرة	معسكر	صناعة البلاستيك والكيماويات والمطاط والزجاج
	مؤسسة ألبن جبليت- الأمير	عمومية	كبيرة	معسكر	إنتاج الحليب ومشتقاته
	المؤسسة الوطنية للدهن	عمومية	متوسطة	معسكر/ وهران	إنتاج الطلاءات العضوية
07	سوناطراك فرع المصب AVAL	عمومية	كبيرة	وهران	البحث والتتقيب والإنتاج والنقل والتحويل والتسويق للمحروقات، تسيير وتطوير المصب في قطاعي النفط والغاز، إدارة وتسيير المرافق القائمة لتمبيع الغاز الطبيعي وتفرقة غاز البترول المميع
08	مركب تمبيع الغاز الطبيعي	عمومية	كبيرة	وهران	تمبيع الغاز الطبيعي
09	سوناطراك الناحية الغربية للنقل RTO	عمومية	كبيرة	وهران	نقل المحروقات
10	الجوية الجزائرية- المديرية الجهوية بوهران	عمومية	كبيرة	وهران	النقل الجوي
11	مؤسسة ميناء وهران EPO	عمومية	كبيرة	وهران	نقل الأفراد والبضائع
12	مؤسسة ريانوكس RAYANOX	خاصة	متوسطة	وهران	إنتاج وتوزيع الغازات الطبية والصناعية الغذائية

	مؤسسة صناعة الأنابيب TUBEX	خاصة	متوسطة	وهران	صناعة الأنابيب من مختلف الأنواع
13	المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE	عمومية	كبيرة	سيدي بلعباس	صناعة مختلفة المنتجات السمعية البصرية والأجهزة الالكترونية
15	مجمع شركات حسناوي	خاصة	كبيرة	سيدي بلعباس	إنجاز وتقديم الخدمات في مختلف الأقطاب (قطب البناء، الصناعة، الزراعة، خدمات، حجر)
16	مطاحن عزوز	خاصة	كبيرة	سيدي بلعباس	إنتاج العجائن الغذائية، إنتاج الطماطم المعلبة، الطحين بمختلف انواعه، انتاج المياه المعدنية أغذية الانعام،
17	مجمع أنابيب CHIALI	خاصة	كبيرة	سيدي بلعباس	تصنيع مختلف الانابيب PVC، PEHD ، PEBD
18	شركة أعمال الحفر التخطيط والطرق والأرضيات STARR	عامة	كبيرة	تلمسان	أعمال الحفر، انجاز الخطوط والسكك الحديدية، تهيئة وتعبيد الطرق
19	الشركة العامة للدراسات وانجازات الري وحدة تلمسان - EPE SOGERHWIT	عامة	كبيرة	تلمسان	أشغال الري، الحفر والأشغال الريفية
28	مؤسسة مياه صيدا saida المعدنية	عمومية	كبيرة	سعيدة	المياه المعدنية ومياه الينابيع
29	المجمع الصناعي AGRODIV	عمومية	كبيرة	معسكر، سعيدة، وهران، سيدي بلعباس، مستغانم	الصناعات الغذائية
30	مجمع جيكا لصناعة الاسمنت	عمومية	كبيرة	معسكر عين تموشنت سعيدة	انتاج الاسمنت
31	المطاحن الكبرى الظهرة	خاصة	متوسطة	مستغانم	إنتاج الدقيق، السميد، الكسكس
32	ملبنة الساحل	عمومية	متوسطة	مستغانم	إنتاج الحليب ومشتقاته

7.1.1.4 - عينة الدراسة الاستطلاعية: نظرا لأن مجتمع البحث غير معلوم عدده، ولصعوبة إجراء دراسات تتضمن جميع أفراد المجتمع، وبما أن الهدف من الدراسة هو نموذج قياس موجه لمسيري الموارد البشرية، تم اعتماد عينة الاختيار بالخبرة (Expert Sampling) في هذه الدراسة، نظرا لطبيعة موضوعها الذي يتطلب مشاركة أفراد يمتلكون خبرة ومعرفة مهنية دقيقة في مجال إدارة الموارد البشرية، ولا سيما في عمليتي التوظيف والتكوين. ويُقصد بعينة الخبرة أنها إحدى أنواع العينات غير الاحتمالية، يتم فيها اختيار المشاركين عمدا بناء على كفاءتهم وخبرتهم المتخصصة بموضوع البحث، بغرض الحصول على بيانات نوعية وكمية ذات مصداقية عالية (Etikan, Musa, & Alkassim, 2016; Palinkas et al., 2015).

وقد شملت العينة مجموعة من مسيري الموارد البشرية العاملين في مؤسسات اقتصادية مختلفة بولايات الغرب الجزائري، والمتمثلة في معسكر، وهران، سعيدة، سيدي بلعباس، مستغانم، تلمسان، كما هو موضح في الجدول، حيث يمثل هؤلاء فئة مهنية قادرة على تقديم تصورات دقيقة حول فعالية عمليتي التوظيف والتكوين، الأمر الذي ينسجم مع أهداف الدراسة الرامية إلى بناء مقاييس معياريين لتدقيق هاتين العمليتين.

يُعد هذا النوع من العينات مناسباً للدراسات الاستكشافية والتطبيقية التي تسعى إلى تطوير أدوات أو نماذج انطلاقاً من خبرات مهنية واقعية، إذ يسمح بجمع معلومات معمقة من ذوي المعرفة المتخصصة، حتى وإن لم يكن الهدف تعميم النتائج على كامل

المجتمع الإحصائي (Battaglia, 2008). بعض الأساليب المستخدمة تشمل: الإحصاء الوصفي المتوسطات الحسابية الانحراف المعياري التكرارات النسب المئوية، اختبار t.test اختبار anova way اختبار بيرسون لدراسة العلاقة بين المتغيرات وهو ما يتناسب مع الدراسة الاستطلاعية.

8.1.1.4 - وصف عينة الدراسة الاستطلاعية: بعد ضبط مقياس الدراسة تم توزيعه على عينة الدراسة الاستطلاعية المكونة من 80 فردا من مسيري الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري بطريقة مباشرة وباستخدام الاستبيان الالكتروني، من أجل التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة وفيما يلي سنعرض وصف عينة الدراسة الاستطلاعية:

- توزيع العينة حسب الجنس:

جدول (04) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية وفق الجنس

المتغير	التصنيف	التكرار	المجموع	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	61	80	76.25%
	أنثى	19		23.75%

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات spss (انظر الملحق رقم 01)

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الذكور تقدر (76.25%)؛ وهي أكبر من نسبة الإناث (23.75%) ويعود ذلك لطبيعة عمل المؤسسات الاقتصادية.

-توزيع العينة حسب السن:

جدول (05) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية وفق السن

المتغير	التصنيف	التكرار	المجموع	النسبة المئوية
السن	من 25 إلى 35 سنة	19	80	%23,75
	من 36 إلى 45 سنة	43		%53,75
	من 46 سنة فأكثر	18		%22,5

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات spss (انظر الملحق رقم 01)

نلاحظ من الجدول أن أكبر نسبة للفئة العمرية هي من 36 إلى 45 سنة وقدرت ب(53.75%) تليها الفئة من 25 إلى 35 سنة بنسبة (23.75%)، والفئة من 46 سنة فأكثر بنسبة (22.5%). ما يبين اعتماد مؤسسات عينة الدراسة على الكفاءات من الشباب.

- توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

جدول (06) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب المستوى التعليمي

المتغير	التصنيف	التكرار	المجموع	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	ثانوي	00	80	%00
	بكالوريا	09		%11.25
	تقني	03		%3.75
	تقني سامي	13		%16.25
	ليسانس	35		%43.75
	ماستر	14		%17.5
	ماجستير	06		%7.5

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات spss (انظر الملحق رقم 01)

حسب الجدول أعلاه يظهر أن الفئة ذات مستوى الليسانس هي الأكثر بين أفراد عينة الدراسة وقدرت ب(43.75)، تليها الفئة ذات مستوى ماستر بنسبة (17.5%)، والفئة ذات مستوى تقني سامي بنسبة (16.25%)، والفئة ذات مستوى باكالوريا بنسبة (11.25%)، والفئة ذات مستوى ماجستير بنسبة (7.5%)، والفئة ذات المستوى تقني بنسبة (3.75%) في حين تتعدى فئتي مستوى الدكتوراه والثانوي. ويرجع ذلك لترتيب أوليات الشهادات المطلوبة في منصب مسير الموارد البشرية واعتماد المؤسسات على حاملي شهادة الليسانس في تخصصات محددة كأكثر الشهادات طلبا للتوظيف في المنصب.

- توزيع العينة حسب الأقدمية المهنية:

جدول (07) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الأقدمية المهنية

المتغير	التصنيف	التكرار	المجموع	النسبة المئوية
الأقدمية المهنية	من 01 إلى 10 سنوات	16	80	20%
	من 11 إلى 20 سنة	37		46.25%
	من 21 إلى 30 سنة فأكثر	27		33.75%

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات spss (انظر الملحق رقم 01)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن فئة الأقدمية من 11 إلى 20 سنة تصدرت الترتيب بنسبة (46.25%)، تليها الفئة من 21 إلى 30 سنة بنسبة (33.75%)، والفئة من 01 إلى 10 سنوات فأكثر بنسبة (20%). وتشير هذه القيم إلى توفر الخبرة المهنية في أفراد عينة البحث مما سيساعد في مصداقية نتائج الدراسة.

- توزيع العينة حسب حجم المؤسسة:

جدول (08) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب حجم المؤسسة

المتغير	التصنيف	التكرار	المجموع	النسبة المئوية
حجم المؤسسة	متوسطة من 51 إلى 250 عامل	13	80	%16,25
	كبيرة أكثر من 251 عامل	67		%83,75

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss (انظر الملحق رقم 01)

يظهر من خلال الجدول أعلاه النسبة (%83.75) مثلت المؤسسات الكبيرة (أكثر من 251 عامل) حسب عينة الدراسة، تليها المؤسسات المتوسطة (من 51 إلى 200 عامل) بنسبة (%16.25). وهو ما يساهم أيضاً في مصداقية أكثر لنتائج الدراسة.

- توزيع العينة حسب قطاع نشاط المؤسسة:

جدول (09) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب قطاع نشاط المؤسسة

المتغير	التصنيف	التكرار	المجموع	النسبة المئوية
قطاع نشاط المؤسسة	إنتاجي	59	80	%73.57
	خدمي	21		%26.25

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss (انظر الملحق رقم 01)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن (%73.57) تمثل نسبة مسيري الموارد البشرية بالمؤسسات ذات النشاط الإنتاجي، في حين جاءت المؤسسات ذات النشاط الخدماتي بنسبة (%26.25). وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسات الاقتصادية المتوفرة على مستوى الولايات المعنية بالدراسة.

- توزيع العينة حسب نوع المؤسسة:

جدول (10) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب نوع المؤسسة

المتغير	التصنيف	التكرار	المجموع	النسبة المئوية
نوع المؤسسة	عامة	68	80	85%
	خاصة	12		15%

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss (انظر الملحق رقم 01)

من خلال الجدول أعلاه نجد أن نسبة مسيري الموارد البشرية بالمؤسسات العامة (85%)

أكثر من نسبة المؤسسات الخاصة بنسبة (15%). وهذا حسب توفر عينة الدراسة.

2.1.4- الأدوات المنهجية للدراسة الاستطلاعية: تكتسي أدوات جمع البيانات أهمية بالغة

في عملية البحث العلمي باعتبارها الوسيلة الهامة التي تعتمد عليها كافة العلوم في جمع المعلومات والحقائق حول الظاهرة المدروسة؛ وتتوقف دقة وصدق النتائج المتوصل إليها في أي بحث على دقة الأدوات المستخدمة ودرجة مصداقيتها. وبما أن الهدف من الدراسة الحالية هو بناء نموذج للتدقيق الاجتماعي موجه لمسيري الموارد البشرية عمليتي التوظيف والتكوين نموذجاً، وقد حدد الباحث هذين الوظيفتين باعتبارهما من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية التي تحتاج لقياس فعاليتها في المؤسسة، ويرى الباحث أنه يمكن تحديد فعالية التوظيف وفعالية التكوين من خلال مجموعة من الخطوات التي بدورها تحتوي على مؤشرات تنظيمية التي تساهم في تشكل المقياسين. وعليه فإننا نسعى بناء النموذج وفقاً لمجموعة من الدراسات السابقة نظراً لعدم توفر نماذج نظرية في هذا المجال.

ومن هذا المنطلق فإن أهم الأدوات المنهجية التي تم الاستعانة بها حتى نتمكن من جمع أكبر قدر من المعلومات حول كل ما يتعلق بموضوع التدقيق الاجتماعي في المؤسسات الاقتصادية والجوانب التي تتعلق بالدراسة؛ والتي تتناسق عموماً مع الاتجاه المنهجي تمثلت في المقابلة كأداة لاستكشاف واستطلاع الموضوع؛ والاستبيان كأداة رئيسية في الدراسة.

-المرحلة الاستكشافية: يجب أن ننوه أن هذه المرحلة من استكشاف البحث كانت منذ بداية اطلاع الباحث على الموضوع في شقيه النظري والميداني وخاصة الدراسات السابقة، لذلك اضطر الباحث ومن أجل صياغة إشكالية الدراسة إلى إجراء المقابلات مع مسيري ومديري الموارد البشرية لتحديد الأشكال المطروح بدقة وقد تم سابقاً الإشارة إلى ذلك في إشكالية البحث من خلال الإطار التصوري للدراسة. وسيتم التطرق إلى كل أنواع المقابلات بالتفصيل كما يلي:

1.2.1.4 - المقابلة: بعد اطلاع الباحث على الأطر النظرية وتحديد المعارف المتعلقة بموضوع الدراسة وكذا التعرف على الأبعاد المفسرة لموضوع الدراسة من خلال الأدبيات التي تناولت التدقيق الاجتماعي وتدقيق إدارة الموارد البشرية، كان لابد من استكشاف الموضوع في إطاره الميداني من أجل صياغة تشخيص أولي لواقع ممارسات التدقيق الاجتماعي بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتعرف أكثر على النتائج المتوصل إليها بعد إجراء عمليات التدقيق. "تعتبر المقابلة أكثر وسائل جمع البيانات في عم النفس وأكثرها

استخداما وشيوعا نظرا لمميزاتها المتعددة ومرونتها فهي طريقة مميزة لجمع البيانات من خلال تفاعل لفظي مباشر بين شخصين على الأقل" (بوحفص، 2011، ص. 179)

- **نوع المقابلة:** إن حداثة موضوع التدقيق الاجتماعي وتعدد مجالاته واستخداماتها بما في ذلك مجال إدارة الموارد البشرية خاصة ونحن في إطار بناء نموذج حول فعالية التدقيق تتطلب استكشافا ميدانيا واسعا، مما فرض على الباحث استخدام عدة أنواع من المقابلات التي تتنوع أشكالها وفقا لدرجة مرونتها وهيكلتها، ويختلف استخدام كل نوع باختلاف أهداف البحث وطبيعة العينة كما هو موضح كالتالي:

- **المقابلة الموجهة:** اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المقابلة الموجهة والتي تقوم على "طرح مجموعة مترابطة من الأسئلة لكل مقابلة بحيث يطرح فيها الباحث الأسئلة بالطريقة نفسها لكل محووث مستخدما نفس الكلمات ونفس طرق التحفيز على الإجابة كما يقدم للمحووث مجموعة من الإجابات على سؤال واحد ليختار إحداها كإجابة عليه" (عجابي، 2022، ص. 97). حيث أجرى الباحث 15 مقابلة موجهة مع مديري ومسيري الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري بولاياتي (معسكر، سعيدة) مختلفة الخصائص تمثلت في:

- من حيث حجم المؤسسة: 04 مؤسسات متوسطة، 08 مؤسسات كبيرة.

- من حيث قطاع نشاط المؤسسة: 06 إنتاجي، 06 خدماتي.

- من حيث نوع المؤسسة: 09 عامة، 03 خاصة.

الهدف من هذه المقابلة في هذه الدراسة التعرف على تصور مديري ومسيري الموارد البشرية لممارسات التدقيق الاجتماعي وتحديد ماهية هذا المفهوم وواقع ممارساته بالمؤسسات، تم التركيز في ذلك على فهم كيفية توظيف المؤسسات للتدقيق الاجتماعي وتوضيح البنية التنظيمية لهذه الأداة والنتائج الملموسة التي تعكسها في أداء المؤسسات، من خلال مجموعة من الأسئلة تم تحديدها مسبقا وبطريقة متسلسلة وفقا لما استخلصه الباحث من المراجع، بحيث تحتوي على إجابات مقيدة بخيارات معينة لضمان توحيد جمع البيانات ولتقريب المفاهيم لأفراد العينة. (أنظر الملحق رقم 02)

- **المقابلة نصف الموجهة:** اعتمد الباحث أيضا على المقابلة نصف الموجهة، " تقوم

هذه المقابلة على طرح مجموعة متتابعة ومتراطة من الموضوعات والأسئلة لكل مقابلة وتطرح فيها بترتيب مختلف بما يتلائم مع كل مقابلة كما يتاح فيها للمبحوث الإجابة عن الأسئلة أو مناقشة الموضوع بطريقته وبكلماته الخاصة" (عجابي، 2022، ص.97). حيث أجرى الباحث 15 مقابلة مع مسيري الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري حضوريا بـمكان العمل (وجها لوجه) وعن طريق تقنيات التحاضر عن بعد. شمل اجراء المقابلات الولايات (معسكر، سعيدة، وهران، سيدي بلعباس) بمؤسسات (سونلغاز، نفطال، اتصالات الجزائر، مجمع

شركات حسناوي، مطاحن عزوز، الجزائرية للمياه، مؤسسة صناعة الأنابيب (chiali).

تهدف هذه المقابلة التي أجريت مع مسيري الموارد البشرية ومسؤولي قسم التوظيف والتكوين في المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري، إلى فهم معمق للممارسات الحالية في مجال التوظيف والتكوين وتقييمها، كان الهدف الأساسي هو استكشاف مفهوم "تدقيق فعالية التوظيف والتكوين" من وجهة نظرهم، وتحديد المراحل الأساسية لهذه العملية، وتقييم أهميتها للمؤسسة حسب رأي المسيرين. (أنظر الملحق رقم 03)

2.2.1.4 - الاستبيان: يعتبر الاستبيان الأداة الأساسية في بحثنا فهو "عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين؛ ويعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جميع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية" (عبيدات وآخرون، 1999، ص.63).

بما أن الدراسة تهدف إلى بناء نموذج للتدقيق الاجتماعي للفعالية (تدقيق التوظيف، وتدقيق التكوين)، وعلى الرغم من أن الاهتمام بهذا المجال في تزايد مستمر، إلا أن الافتقار إلى استبيان التدقيق الاجتماعي للفعالية أو تدقيق فعالية التوظيف والتكوين يتميز بالصلحية والموثوقية يمثل إحدى المشكلات التي تواجه الباحثين لإجراء البحوث في هذا المجال، وهو ما استخلصناه في حدود اطلاعنا على الموضوع والبحث عن النماذج النظرية المناسبة، مما دفعنا بنا إلى بناء وتصميم مقياس تدقيق فعالية التوظيف ومقياس تدقيق فعالية التكوين،

وهذا بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ومن خلال نتائج الدراسة الاستطلاعية بالاستعانة بأداة المقابلة، وقد اعتمد الباحث في ذلك على خطوات بناء الاستبيان حسب نموذج شيرشيل (paradigme de Churchill, 1979)، "يهدف النموذج إلى تصميم أداة قياس مثل الاستبانة والعمل على حصول مقياس مثالي للظاهرة المراد دراستها وهو مايسميه شيرشيل بالقيمة الحقيقية، كما يهدف النموذج في المرحلة الاستكشافية إلى التقليل من الخطأ العشوائي الناتج عن حالة ووضعية المبحوثين (مثلا الإجابة بتسرع والإجابة والقيام بوظيفته) وتهدف المرحلة التوكيدية من القضاء على الخطأ العشوائي بالإضافة إلى الخطأ المنتظم (النظامية) المتعلق بالأداة نفسها وتسمى خطأ التحيز وتعود إلى التصميم الخطأ للاستبانة، عدم دقة وقصور أدوات القياس (عدم استجابة المبحوثين ورفض تقديم بيانات) وهذه الأخطاء تقرض نفسها حتى ولو قام الباحث برفع حجم العينة" (بلال، 2019، ص.12). ووفقا لنموذج "churchill"، قام الباحث بتحديد مجموعة من الخطوات لبناء استبيان الدراسة كما يلي:

أ- المرحلة النظرية: مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة لموضوع الدراسة وتحديد المفهوم بشكل دقيق وتحديد المتغيرات والابعاد والجوانب المختلفة التي يجب قياسها، قم الباحث في هذه المرحلة بصياغة أكبر قدر ممكن من العبارات المتعلقة باستبيان تدقيق فعالية التوظيف واستبيان تدقيق فعالية التكوين من خلال الدراسات السابقة ونتائج المقابلة التي تم تناولها في هذا الفصل.

ب- المرحلة الاستكشافية: تم خلال هذه المرحلة الاستعانة بالخبراء والباحثين الأكاديميين لتحكيم فقرات الاستبيان في تغطية مختلف جوانب أبعاد موضوع الدراسة، وتطبيق الاستبيان في صورته الأولية لحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ والتأكد من الصدق والثبات وتنقيح الاستبيان.

ت- مرحلة التثبيت: "يتم خلال هذه المرحلة إعادة حساب ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات المقياس حسب ما أكد عليه Roussel (2005) إذا لم يكن لدينا مبدأ نظري قوي في تحديد فقرات المقياس فعليا حساب معامل الثبات بعد التحليل العاملي الاستكشافي" (بلال، 2015، ص.169) وهو ما سيتناوله الباحث في الدراسة الأساسية.

انطلاقاً من المراحل السابقة وبالاكتفاء على نتائج المقابلات التي تم إجرائها والاطلاع على أدبيات البحث سيقدم الباحث نموذجاً لمقياسين من خلال بتحديد مجموعة من الأبعاد والمؤشرات التي ستساعد في تحديد فقرات المقياسين والتأكد منهما علمياً وتأكيدهما في الدراسة الأساسية

- استبيان تدقيق فعالية التوظيف: يهدف استبيان تدقيق فعالية التوظيف إلى تقييم كفاءة وفعالية عمليات التوظيف في المؤسسة والتأكد من تحقيقها للأهداف المرجوة، وبناء على ذلك قمنا ببناء هذا الاستبيان اعتماداً على استبيان الرقابة الداخلية الذي تم إجرائه مع مديري إدارة الموارد البشرية حسب ما جاء في دراسة Boutrik et Bouyahiaoui (2020) بحيث لا يعتبر الاستبيان مكيف لدراسة فعالية التوظيف بل تركز مهمة التدقيق في هذه

الدراسة على تقييم أهداف الرقابة الداخلية من خلال دراسة سياسة التوظيف في المؤسسة والتحقق من انسجامها مع السياسة العامة، تقدير تخطيط إدارة الموظفين، دراسة أدوات الإدارة المستخدمة من قبل الوظيفة (تسميات الوظائف، أوصاف الوظائف...)، تحليل مستوى القوى العاملة وملاءمتها لنشاط واحتياجات المؤسسة، لكن يطرح مجموعة من الأبعاد التي يمكن استخدامها لدراسة تدقيق فعالية التوظيف.

وبالاعتماد على استبيان التدقيق لسياسة التوظيف الذي يشمل بعد التوظيف يحتوي على (08 فقرات) كما جاء في دراسة صحراوي (2022)، الذي تم التعرف من خلاله على الدور الذي يلعبه التدقيق الاجتماعي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، واستبيان التوظيف الذي يحتوي على (05 عبارات) كمؤشر للتعرف على مدى مساهمة التدقيق الاجتماعي في تقييم أداء الموارد البشرية حسب ما جاء في دراسة بهار وآخرون (2020) وهو ما سنركز عليه في تدقيق مقياس تدقيق فعالية التوظيف.

واعتمادا على نموذج Rao (2008) الذي يقدم استبيانات التدقيق والمقابلات وشبكات الملاحظة لإجراء تدقيق الموارد البشرية من خلال تعيين درجة 2500 نقطة لحالة إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة، ويركز في ذلك على أنظمة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

كما اقترح Ulrich (1997) ثلاثة أنواع من تدقيق الموارد البشرية تشمل تدقيق ممارسات الموارد البشرية، وتدقيق المتخصصين في الموارد البشرية وتدقيق قسم الموارد البشرية

باعتبار أن تدقيق الموارد البشرية ضروري لتحسين الفعالية، وقدم الباحث إرشادات محددة لتحسين مقاييس الموارد البشرية تم اتخاذها بعين الاعتبار في بناء استبيان دراستنا.

بالإضافة إلى دراسة Ollala & sastre (2002) التي أشارت إلى مجموعة من المؤشرات والمعايير لتوضيح تدقيق الموارد البشرية وفق أبعاد تتمثل في تحليل الوظيفة، تخطيط الموارد البشرية، التوظيف واختيار الموظفين وقد تم الإشارة إليها بالتفصيل في عنصر الدراسات السابقة في الإطار التصوري للدراسة، حيث تتضمن تحليل وتقييم سياسات الموارد البشرية ومدى ملائمتها مع استراتيجيات المؤسسة، وهي تناسب الدراسة التي نحن بصددتها لأنها تقيس مدى تحقيق المؤسسة لأهداف عملية التوظيف.

يتكون استبيان تدقيق فعالية التوظيف من 50 فقرة موزعة على خمسة أبعاد كل بعد يتضمن مجموعة من الفقرات التي تشير إلى الإجراءات المتعلقة بعملية التوظيف وتوافقها مع الأهداف المحددة للمؤسسة ونظرا لخصائص العينة (مسيري الموارد البشرية) توجب أن يكون استبيان الدراسة باللغتين العربية والفرنسية. (أنظر الملحق رقم 04)

جدول (11) يوضح توزيع فقرات استبيان تدقيق فعالية التوظيف على الأبعاد الخمسة

البعد	الفقرات
سياسة التوظيف	01-02-03-04-05-06-07-08
الاعلان عن التوظيف	09-10-11-12-13-14
الاختيار والانتقاء	15-16-17-18-19-20-21-22-23-24-25-26-27-28-29-30
التكيف والتوجيه	31-32-33-34-35-36-37-38-39

التقييم	50-49-48-47-46-45-44-43-42-41-40
---------	----------------------------------

المصدر: من اعداد الباحث

-استبيان تدقيق فعالية التكوين: يهدف إلى تقييم جودة وكفاءة برامج التدريب داخل المؤسسة وتحقيقها للأهداف المرجوة من خلال التحقق من مدى التوافق بين استراتيجيات التكوين والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، قمنا ببناء الأداة من خلال الاعتمادا على استبيان الرقابة الداخلية الذي تم إجراءه مع مديري إدارة الموارد البشرية حسب ما جاء في دراسة Boutrik et Bouyahiaoui (2020) الذي تناول تدقيق التكوين من خلال تقدير سياسة المؤسسة فيما يتعلق بالتكوين، ودراسة عملية إدارة التكوين وفعاليتها، تحليل حجم التكوين الذي تم تنفيذه وتكلفته، ما يساهم في تحديد تشكيل فقرات استبيان تدقيق فعالية التكوين في هذه الدراسة.

وبالاعتماد على استبيان التدقيق لسياسة التثمين الذي يتضمن بعد التكوين يحتوي على (08 فقرات) تعكس قياس إجراءات عملية التكوين حسب ما جاء في دراسة صحراوي (2022)، واستبيان لدراسة بهار وآخرون (2020) الذي يحتوي على (10 عبارات) بهدف التعرف على مدى مساهمة التدقيق الاجتماعي في تقييم أداء الموارد البشرية، ما يشير إلى تدقيق فعالية هذه الوظيفة. بالإضافة إلى نموذج Rao (2008) و نموذج Ulrich (1997)، ونموذج (Kirkpatrick, D. L) الذي يعتبر الإطار الأكثر فائدة في تقييم برامج التكوين (Basarab & Root, 1992; Phillips, 1991; Rothwell & Sredl, 1992) من خلال أربعة مستويات: رد فعل المشاركين على التكوين، تعلم المشاركين نتيجة التكوين، تغيير المشاركين في

السلوك نتيجة التكوين، التأثير اللاحق على المؤسسة نتيجة لتغيير سلوك المشاركين (Salvatore, 1998).

تكون استبيان تدقيق فعالية التكوين من 50 فقرة موزعة على ستة أبعاد، كل بعد يتضمن مجموعة من الفقرات التي تشير إلى الإجراءات المتعلقة بعملية التكوين والتي يمكن أن تساهم في تدقيق عملية التكوين، ونظرا لخصائص العينة (مسيري الموارد البشرية) توجب أن يكون الاستبيان باللغتين العربية والفرنسية. (أنظر الملحق رقم 04).

جدول (12) يوضح توزيع فقرات استبيان تدقيق فعالية التكوين على الأبعاد الستة

البعد	الفقرات
سياسة التخطيط للتكوين	07 - 06 - 05 - 04 - 03 - 02 - 01
تحديد الاحتياجات	14 - 13 - 12 - 11 - 10 - 09 - 08
تحديد الأولويات	21 - 20 - 19 - 18 - 17 - 16 - 15
تحديد مخطط التكوين	30 - 29 - 28 - 27 - 26 - 25 - 24 - 23 - 22
التنفيذ	37 - 36 - 35 - 34 - 33 - 32 - 31
التقييم	-49 - 48 - 47 - 46 - 45 - 44 - 43 - 42 - 41 - 40 - 39 - 38 50

لقياس آراء واتجاهات أفراد العينة حول عبارات الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي من موافق بشدة إلى غير موافق بشدة الذي يعتبر من أكثر المقاييس لقياس

الآراء لتوازن درجاته، حسب عبد الفتاح (2008) يتم توزيع البدائل الخمسة كما هو موضح في الجدول أدناه:

جدول (13) درجات مقياس سلم ليكرت الخماسي

بدائل الإجابة	غير موافق بشدة	موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5	

تم عرض مقياس سلم ليكرت الخماسي على المحكمين لمعرفة موافقتهم على تناسب البدائل مع عبارات المقياس، وسيتم توضيح نتائج تحكيم المقياس في عنصر نتائج الدراسة الاستطلاعية.

- الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة الاستطلاعية: تم استخدام مجموعة من

الأساليب الإحصائية؛ وذلك بالاعتماد على البرنامج (spss) نسخة 25 تمثلت في:

- التكرارات والنسب المئوية: حساب التكرارات والنسب المئوية من أجل التعرف على خصائص العينة.

- معامل الارتباط بيرسون: حساب صدق الاتساق الداخلي لمعرفة مدى الارتباط بين كل بعد من أبعاد الاستبيان مع الدرجة الكلية للمقياس الذي ينتمي إليه (الاتساق الداخلي لأداة الدراسة).

- اختبار T-TEST لعينتين مستقلتين: لحساب صدق المقارنة الطريفة.

- معادلة ألفاكرونباخ: من أجل قياس ثبات أداة الدراسة.

3.1.4 - نتائج الدراسة الاستطلاعية: من خلال الدراسة الاستطلاعية تمكن الباحث عن

طريق المقابلة من التعرف على موضوع التدقيق الاجتماعي بالمؤسسات الاقتصادية

الجزائرية وإعطاء نظرة أولية للممارسات الفعلية للتدقيق الاجتماعي بصفة عامة، ثم تحديد

مجال تدقيق التوظيف باعتباره من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية التي تحتاج المؤسسات

إلى تدقيقها وتقييمها، كما قام الباحث من خلال الدراسات السابقة والادبيات بتحديد الأبعاد

والمؤشرات وصياغة الفقرات المناسبة لمتغيرات مقياس الدراسة.

1.3.1.4 - النتائج المستخلصة من تحليل المقابلات:

- المقابلات الخاصة بتصوير مسيري الموارد البشرية للتدقيق الاجتماعي:

توصل الباحث من خلال المقابلات إلى مجموعة من النتائج تمثلت في:

- يرى مسيري الموارد البشرية بضرورة إجراء التدقيق الاجتماعي في المؤسسات كونه

أداة لتحسين إدارة الموارد البشرية ووسيلة للتحكم في وظيفة الموارد البشرية، ووصفه البعض

بأنه أداة لتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات

- ففي سؤالنا عن سبب ممارسة مؤسساتهم للتدقيق الاجتماعي أجاب معظم المسيرين

أن السبب الرئيسي في ذلك هو تقييم ممارسة الموارد البشرية في المؤسسة للمعايير الوطنية

والدولية، في حين أقر البعض بأن أسباب ممارسة مؤسساتهم للتدقيق الاجتماعي تكمن في سعي المؤسسة لفهم بيئة قسم الموارد البشرية وتصحيح الأخطاء والانحرافات وضمان امتثال ممارسات الموارد البشرية مع سياسات تسيير الموارد البشرية والسعي لفعالية القرارات المتخذة في مجال إدارة الموارد البشرية مما نلاحظ وعي وإدراك مسيري الموارد البشرية لعملية التدقيق الاجتماعي وأنها عملية تتعلق بوظيفتهم بدرجة أكبر من خلال التركيز على تدقيق وظائف وعمليات إدارة الموارد البشرية والتأكد من فعاليتها.

- أما فيما يتعلق بالمحاور التي تركز عليها المؤسسة في إجراءات التدقيق الاجتماعي لاحظنا أن المؤسسات تفضل تدقيق دور الامتثال للموارد البشرية باعتباره المحور الرئيسي للتدقيق الاجتماعي، في يبقى تدقيق الدور الوظيفي والدور الاستراتيجي للموارد البشرية يكاد ينعدم، ويمكن تفسير ذلك بالمفهوم التقليدي للتدقيق الاجتماعي في المؤسسات الذي لا يزال تحت غطاء التدقيق المالي والمحاسبي والذي يركز على الامتثال للمعايير كدور رئيسي لمهمة التدقيق نظرا لاستعمالاته الواسعة في المؤسسات.

- وبالنسبة للفئة المؤهلة التي تمارس التدقيق الاجتماعي بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، لوحظ أن المؤسسات تعتمد على المدقق الخارجي بالدرجة الأولى لإجراء التدقيق الاجتماعي، في حين بعض المؤسسات تعتمد لجان متعددة الوظائف، ولم نجد أي من المؤسسات تعتمد إطار من إطارات مصلحة الموارد البشرية، وقد صرح معظم المسيرين بأن المديرية العامة لمؤسساتهم هي المسؤولة عن تنفيذ وإجراء التدقيق الاجتماعي، وأن بعض

المؤسسات التي تمتلك في هيكلها التنظيمي مصلحة التدقيق الداخلي وبالرغم من أن مهامها التدقيق في الجانب المالي للمؤسسة إلا أنه وأثناء إجراء عمليات التدقيق الاجتماعي بالمؤسسة من طرف مدققين خارجين يتم استدعاء مصلحة التدقيق الداخلي للمشاركة أيضا في العملية.

- كما أظهر الاستطلاع أن التدقيق المالي الأكثر استخداما في المؤسسات مقارنة بأنواع التدقيق الأخرى، ويبقى التدقيق الاجتماعي وتدقيق الموارد البشرية محتشما وغائبا في معظم المؤسسات التي شملها الاستطلاع، وحتى المؤسسات التي تسعى لتطبيقاته لتتزال تقتصر على تدقيق الأجور كأثر العمليات التي تخضع لهذه الممارسة، مما يعني غياب تدقيق أهم وظائف إدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتكوين وتقييم الأداء.

- وفيما يتعلق بالعمليات الأكثر خضوعا في إجراء التدقيق الاجتماعي في المؤسسات، فالملاحظ أن عملية تدقيق الأجور تمارس بدرجة أكبر مقارنة بالعمليات الأخرى كتدقيق التوظيف والتكوين وتدقيق المسار الوظيفي وتدقيق المناخ الاجتماعي... الخ، ويمكن تفسير اهتمام المؤسسات بتدقيق الأجور حسب مسيري الموارد البشرية باعتبارها أهم الحوافز التي تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية.

كما يرى أغلبية مسيري الموارد البشرية بإجراء التدقيق الاجتماعي سنويا وهو مؤشر إيجابي يفسر رأي المسيرين لمدى الالتزام بإجراء التدقيق الاجتماعي واستعدادهم لذلك، كما يعتبر الاستبيان الأداة المناسبة لإجراءات التدقيق الاجتماعي لسهولة استعماله وسرعة جمع

المعلومات والبيانات من مختلف مصالح المؤسسة، بالإضافة إلى تركيز المدققين على تحليل الوثائق والسجلات والملاحظات.

وتحتاج ممارسات التدقيق الاجتماعي إلى توفر مجموعة من المؤهلات والخبرات، ولعل أبرزها خبرات في إدارة الموارد البشرية، وخبرة في تنفيذ أنظمة الموارد البشرية على سبيل المثال منصب مستشار أو مسير أو منفذ، بالإضافة إلى مهارات في التشخيص والتطوير التنظيمي للمؤسسات ومعرفة في استراتيجيات الأعمال والموارد البشرية وخبرة في التدقيق.

وعن إجراءات استعمال تقارير التدقيق الاجتماعي وأهميتها داخل المؤسسات، فهي تستخدم من طرف المسؤول التنفيذي الأول في المؤسسة لتقييم كيفية تأثير سياسات وممارسات الموارد البشرية على الأداء الفردي والمؤسسي، كما أنها تستعمل أحيانا في عملية التشخيص الداخلي للمؤسسة ومناقشة وتحديد خطة العمل

- تحليل نتائج المقابلات الخاصة بتدقيق فعالية التوظيف:

توصل الباحث من خلال المقابلات إلى مجموعة من النتائج تمثلت في:

أظهرت إجابات المبحوثين تباينا واضحا في مستويات التخطيط للموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة، حيث أشار بعض مسيري الموارد البشرية إلى مجموعة من الأساليب التي تتبناها المؤسسات في تخطيطها للتوظيف تتمثل في اعتمادها على أنظمة

معلوماتية متطورة لإدارة الموارد البشرية تجعلها تتنبأ باحتياجاتها على المدى المتوسط والطويل، ومراعاتها لحالات التقاعد والترقيات في التخطيط السنوي، في حين نجد بعض المؤسسات مثل الجزائرية للمياه ومؤسسة سونلغاز كما صرح بعض المبحوثين بأنها تعاني نوعاً ما من نقص في التخطيط المنهجي بسبب ضعف الربط بين الاستراتيجية العامة للمؤسسة وتخطيط الموارد البشرية وتأثر ذلك بالميزانية المتاحة، حيث يتم أحياناً تحديد الاحتياجات بشكل اني وفوري عند ظهور الحاجة الماسة لذلك.

وبخصوص إعلانات التوظيف فتظهر نتائج المقابلات أن المؤسسات تنتهج عدة وسائل في إعلانها عن وظائفها كما أشار بعض المبحوثين بأنهم يعتمدون على وسائل النشر الرسمية مثل الجرائد الوطنية، والمواقع والمنصات الالكترونية، والوسائل الإعلامية، وتركز في صياغة الإعلانات المؤهلات العلمية والخبرة المحددة دون التفصيل في ذلك. كما أن عملية الاختيار تتم عبر خطوات متعددة تشمل الاختبارات والمقابلات لضمان موضوعية هذه العمليات. ويتم توجيه الناجحين من خلال برامج لضمان التكيف الأمثل مع مناصب العمل.

تكشف نتائج المقابلات عن تباين في فهم مفهوم تدقيق فعالية التوظيف، بعض المبحوثين يعتبرونه مرادفاً لتقييم عملية التوظيف، ولمفهوم "الرقابة" ويركزون على قياس النتائج المباشرة، بينما أشار البعض إلى أنه يشمل مراجعة منهجية وشاملة لكافة مراحل عملية التوظيف، من التخطيط إلى الإدماج، للتحقق من امتثالها للمعايير، كفاءتها، وفعاليتها

في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وعن مراحل هذه العملية فإن أغلب الممارسين بالمؤسسات العامة أشاروا إلى أن التدقيق الاجتماعي بصفة عامة وتدقيق التوظيف يكون من المديرية العامة بالجزائر العاصمة ويكون غالبا بالتحقق من الوثائق والملفات وبعض الأسئلة للمسؤولين.

وعن أهمية تدقيق فعالية التوظيف بالمؤسسات تتفق إجابات المبحوثين أن أهمية هذه العملية تكمن في تحسين جودة التوظيف وتصحيح الأخطاء، ويساهم في تحسين سمعة المؤسسة. كما تبرز الإجابات أنه لدى مسيري الموارد البشرية فكرة حول المهارات المطلوبة لممارسة وتطبيق تدقيق الفعالية مثل مهارات تحليل البيانات وتفسيرها، مهارات التواصل والاقناع.

تشير الإجابات إلى أن المؤسسات محل الدراسة، على الرغم من وجود ممارسات توظيف راسخة، إلا أنها بحاجة ماسة إلى تطوير منهجي لتدقيق فعالية التوظيف. هناك وعي بأهمية التوظيف، ولكن قد يكون هناك فجوة بين الممارسات الحالية وأفضل الممارسات المتوقعة، تبرز المقابلات الحاجة إلى تعزيز القدرات التحليلية والتكنولوجية لدى مسيري الموارد البشرية، وتوسيع نطاق التقييم ليشمل ليس فقط النتائج الكمية، بل أيضا الجوانب النوعية وتجربة المرشح والموظف في تقييمه لعملية التوظيف، هذه النتائج ستكون الأساس في بناء مقياس تدقيق فعال وموثوق لتدقيق فعالية التوظيف في البيئة الجزائرية.

- تحليل نتائج المقابلات الخاصة بتدقيق فعالية التكوين:

حسب المقابلات التي أجريت مع المبحوثين من مسيري الموارد البشرية، فقد أكدوا على اعتماد المؤسسات على خطط سنوية للتكوين حسب الميزانية المتاحة والاحتياجات الظاهرة، ويتم تحديد هذه الاحتياجات بشكل أساسي من خلال تقييم الأداء وعبر طلبات مسؤولي المصالح والأقسام، إلا أنه يوجد بعض المشاكل في تحديد الاحتياجات الفعلية لدى بعض المؤسسات، ويتم تنفيذ برامج التكوين وفق مخطط لتنظيم سير العملية، كما يتم تقييم عملية التكوين من خلال ردود أفعال المتكولين وملاحظات المسؤولين المباشرين في العمل.

وتتباين إجابات المبحوثين حول تدقيق فعالية التكوين بحيث يعتبر مرادفا للتقييم الروتيني، بينما يدرك بعضهم أنه مراجعة شاملة لكافة مراحل عملية التكوين ويهدف إلى تحسين جودة التكوين وخفض التكاليف وزيادة الإنتاجية وتعزيز سمعة قسم الموارد البشرية من خلال إظهار القيمة المضافة. وتظهر الإجابات أن التدقيق الاجتماعي للموارد البشرية بصفة عامة لا يزال محدودا في المؤسسات إلا أن المبحوثين أشاروا إلى أن ممارسة هذا النوع من التدقيق يتطلب مهارات عامة مختلفة مثل مهارات اتقان أساسيات تنظيم العمل، مهارات أساسيات التفاعلات والعلاقات والأنشطة، وقدرات فهم المواقف وحل المشكلات.

بشكل عام، تشير النتائج إلى أن المؤسسات الجزائرية تعي أهمية التكوين، ولكنها بحاجة إلى تطوير أطر عمل أكثر نضجا لتدقيق فعاليته، هذا يتطلب تعزيز القدرات التحليلية لمسؤولي الموارد البشرية، واستخدام أدوات تقييم أكثر تطورا، وربط التكوين بشكل وثيق

بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة لضمان تحقيق أقصى استفادة من الاستثمارات في رأس المال البشري.

- نتائج المقابلات: تُظهر المقابلات التي أُجريت مع مسيري الموارد البشرية ومسؤولي التوظيف والتكوين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية قابلية متوسطة إلى عالية لتقبل نموذج شامل لتدقيق فعالية التوظيف والتكوين، يعكس هذا القبول متفاوت وعيا متزايدا بأهمية هذه العمليات، وإن كان التطبيق العملي للتدقيق لا يزال في مراحله الأولى، ويظهر ذلك من خلال:

- الوعي المتزايد بالأهمية: يوجد إدراك واضح لدى معظم المبحوثين بأن التوظيف والتكوين هما استثماران حاسمان لمستقبل المؤسسة، فهم يرون أن تدقيق الفعالية يمكن أن يساهم في تحسين الجودة، ترشيد التكاليف، وزيادة الإنتاجية. هذا الوعي يمثل أرضية خصبة لتقبل أي نموذج يثبت قدرته على تحقيق هذه الأهداف.

- البحث عن حلول للمشاكل القائمة: المبحوثين أقرّوا بوجود تحديات ومشاكل قائمة في عمليات التوظيف والتكوين (مثل ضعف التقييم بعد التكوين، صعوبة قياس العائد على الاستثمار، أو مشكلة دوران الموظفين الجدد). هذا الاعتراف يخلق حاجة حقيقية لآلية تحسين منهجية، وهو ما يقدمه نموذج التدقيق.

- محدودية التجربة في التدقيق الاجتماعي: تدل الإجابات على أن تجربة المؤسسات الجزائرية في التدقيق الاجتماعي للموارد البشرية لا تزال محدودة، هذا يعني أن النموذج

المقترح سيكون جديدا نسبيا وقد يتطلب جهدا أكبر لترسيخه، ولكنه في نفس الوقت يمثل فرصة لبناء ثقافة تدقيق شاملة من الصفر.

بناءً على التحديات والاحتياجات التي كشفت عنها المقابلات، يمكن وضع المؤشرات التالية لتدقيق فعالية التوظيف والتكوين، مع التركيز على المنهجية والنتائج:

- المؤشرات التنظيمية لمتغير تدقيق فعالية التوظيف

جدول (14) يوضح المؤشرات التنظيمية للمتغير تدقيق فعالية التوظيف

الأبعاد المقترحة للمقياس	التعريف الإجرائي للمتغيرات / المؤشرات التنظيمية
سياسة المؤسسة في التوظيف	- تاريخ التجارب المتعلقة بالتوظيف في المؤسسة، مطابقة التوظيف الحالي لسياسة المؤسسة، طرق التوظيف، الأساليب الجديدة المعتمدة، طرق التخطيط وتحديد الاحتياجات، الاهداف المحددة من التوظيف
الاعلان عن التوظيف	الوسائل المستخدمة، التصميم والتحضير من طرف مصلحة الموارد البشرية، طرق الاعلام،
الاختيار والانتقاء	الطرق والوسائل المستخدمة، الأساليب المختلفة المطبقة، طرق التقييم، الالتزام بالقوانين والمعايير، انسجام عملية التوظيف مع المخطط الاجتماعي، تماثلها مع تطلعات العمال،
التكليف والتوجيه	التعامل مع الفترة التجريبية، متابعة الموظفين الجدد، ملائمة البرامج التوجيهية
التقييم	تحقيق النتائج المطلوبة، التأثيرات الايجابية والسلبية، الرضا العام عن عملية التوظيف، نجاح كل مراحل وخطوات عملية التوظيف

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج تحليل المقابلات.

من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح الأبعاد والمؤشرات المقترحة لمقاييس تدقيق فعالية التوظيف ولغرض أن تكون المقاييس المستخدمة تغطي جميع جوانب عملية التوظيف والتكوين قام الباحث بتحديد مجموعة من الفقرات موزعة على الأبعاد الخمسة لمقياس تدقيق

التوظيف والتي تمثلت في (50 فقرة). يرى الباحث أن الأبعاد التي يمكن الاعتماد عليها هي المحاور الرئيسية لعملية التوظيف والتي تحتاج لتدقيق فعاليتها من خلال المؤشرات المذكورة.

- المؤشرات التنظيمية لمتغير تدقيق فعالية التكوين:

جدول (15) يوضح المؤشرات التنظيمية للمتغير تدقيق فعالية التكوين

الأبعاد المقترحة للمقياس	التعريف الإجرائي للمتغيرات / المؤشرات التنظيمية
سياسة التخطيط للتكوين	المسؤوليات الإدارية للتخطيط للتكوين، منهجية التخطيط للتكوين، مصادر تحديد الاحتياجات التكوينية
تحديد الاحتياجات	البيات جمع المعلومات، منهجية التحليل والتصنيف، توثيق وإدارة معلومات الاحتياجات التكوينية
تحديد الأولويات	الموائمة الاستراتيجية والتنظيمية، المشاركة في تحديد الأولويات، جودة المعلومات وتحليلها
تحديد مخطط التكوين	الإشراف وتوزيع المسؤوليات، اختيار وتقييم المكونين، تصميم وتنظيم البرامج التكوينية، جودة مؤسسات التكوين.
التنفيذ	الإشراف والمتابعة، الموارد والدعم اللوجستي، منهجية تنفيذ البرامج
التقييم	تقييم فعالية العملية التكوينية، تقييم شروط وأدوات التكوين، تقييم مدى تحصيل المتكونين.

المصدر: من اعداد الباحث بناء على نتائج المقابلات والملاحظات

من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح الأبعاد والمؤشرات المقترحة لمقياس تدقيق فعالية التكوين ولغرض أن يكون المقياس المستخدم يغطي جميع جوانب عملية التوظيف والتكوين قام الباحث بتحديد مجموعة من الفقرات موزعة على الأبعاد الخمسة لمقياس تدقيق التوظيف والتي تمثلت في (50 فقرة). يرى الباحث أن الأبعاد التي يمكن الاعتماد عليها هي المحاور الرئيسية لعملية التكوين والتي تحتاج لتدقيق فعاليتها من خلال المؤشرات المذكورة.

2.3.1.4- الخصائص السيكمترية للاستبيان:

أ- صدق المحكمين: بعد تحديد أبعاد وفقرات الاستبيان اعتماداً على ما تم استخلاصه من نتائج المقابلة واعتماداً على الدراسات السابقة، قام الباحث بتوزيع الاستبيان على مجموعة من المحكمين (مدققين اجتماعيين ومدققين في إدارة الموارد البشرية، خبراء في إدارة الموارد البشرية، الباحثين والأكاديميين في مجال التدقيق الاجتماعي وتدقيق الموارد البشرية)، وقد تم الاستعانة بالاستبيان الإلكتروني لتسهيل التواصل مع عينة المحكمين. (أنظر الملحق رقم 05).

بعد عرض مقياسي الدراسة المكون على المحكمين للتحكيم من خلال ابداء رأيهم حول أهمية وصلاحيّة العبارات كمقياس لتدقيق فعالية التوظيف وتدقيق فعالية التكوين، تم حساب الصدق الظاهري للمقياس وفق المعادلة التالية:

- صدق البند = عدد المحكمين الذين قالو بأن البند يقيس ÷ العدد الكلي للمحكمين

- صدق المقياس = مجموع صدق البند ÷ عدد فقرات المقياس

بالإضافة إلى الأخذ بملاحظات المحكمين حول الصياغة الصحيحة لأبعاد المقياس وفقراته وتعديل ما يجب تعديله.

أبرزت نتائج تحكيم المحكمين للمقياسين ما يلي:

- نتائج صدق المحكمين لمقياس تدقيق فعالية التوظيف

جدول (16) نتائج صدق المحكمين لمقياس تدقيق فعالية التوظيف

الأبعاد	رقم العبارة	لاتناسب	تناسب	صدق العبارة	الأبعاد	رقم العبارة	لا تناسب	تناسب	صدق العبارة
سياسة المؤسسة في التوظيف	01	03	37	0.92	الإعلان عن التوظيف	09	00	40	1
	02	00	40	1		10	00	40	1
	03	00	40	1		11	02	38	0.95
	04	04	36	0.9		12	15	25	0.62
	05	14	26	0.6		13	00	40	1
	06	05	35	0.8		14	03	37	0.92
	07	12	28	0.7					
	08	02	38	0.95					
صدق البعد				0.85	صدق البعد				0.915
الاختيار والانتقاء	15	03	37	0.92	التكيف والتوجيه	31	00	40	1
	16	00	40	1		32	03	37	0.92
	17	10	30	0.75		33	02	38	0.95
	18	04	36	0.9		34	05	35	0.8
	19	04	36	0.9		35	13	27	0.6
	20	02	38	0.95		36	02	38	0.95
	21	01	39	0.97		37	00	40	1
						38	09	31	0.77
						39	00	40	1
	22	11	29	0.72	صدق البعد				0.88
	23	06	34	0.85		40	00	40	1
	24	09	31	0.77		41	00	40	1
	25	00	40	1		42	02	38	0.95
	26	10	30	0.75		43	02	38	0.95
	27	00	40	1		44	04	36	0.9
	28	00	40	1		45	00	40	1
	29	02	38	0.95		46	00	40	1
	30	00	40	1		47	01	39	0.97
						48	04	36	0.9
						49	00	40	1
						50	00	40	1
صدق البعد				0.96	صدق البعد				0.97
الصدق الكلي للمقياس				0.91					

المصدر: من اعداد الباحث بناء على نتائج صدق المحكمين

انطلاقاً من أن قيمة الصدق تتراوح بين 0 و 1، ومعاملات البنود الأكبر من 0.7

تعد مقبولة، فالملاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب عبارات مقياس تدقيق فعالية

التوظيف تحصلت على نسبة (من 66% إلى 100%) من الموافقة، بحيث حظيت عبارات المقياس بنسبة قبول 91%، وكل معاملات أبعاده مقبولة، وهي نسب جيدة وعالية.

أما بخصوص المعاملات التي جاءت قيمتها أقل من 0.7 كما هو ملاحظ في الجدول، فإن المحكمين أدلو بملاحظاتهم حول العبارات والتي تمثلت في تعديلها وإعادة الصياغة المناسبة، كما أجمع البعض من المحكمين على تقسيم بعد الاختيار والانتقاء إلى بعدين بما أنه يحتوي على عدد كبير من العبارات، حيث أصبح بعد الاختيار والانتقاء بالعبارات (15-16-17-18-19-20-21-22-23)، وإضافة بعد عملية التواصل بالعبارات (24-25-26-27-28-29-30). أما بقية الأبعاد كلها تتميز بالصلاحية والأهمية في تشكيلها لمقياس تدقيق فعالية التوظيف، مما يؤكد أن هذا المقياس قد حظي بصدق ظاهري مرتفع، ومنه أن معظم آراء المدققين الاجتماعيين والخبراء والباحثين كانت لصالح المقياس. والملحق رقم (06) يوضح توزيع أبعاد وفقرات مقياس تدقيق فعالية التوظيف بعد التحكيم.

- نتائج صدق المحكمين لمقياس تدقيق فعالية التكوين:

جدول (17) نتائج صدق المحكمين لمقياس تدقيق فعالية التكوين

الأبعاد	رقم العبارة	لا تناسب	تناسب	صدق العبارة	الأبعاد	رقم العبارة	لا تناسب	تناسب	صدق العبارة
سياسة التخطيط للتكوين	01	00	40	1	تحديد الاحتياجات	08	00	40	1
	02	00	40	1		09	00	40	1
	03	00	40	1		10	00	40	1
	04	12	28	0.7		11	07	33	0.82
	05	02	38	0.95		12	03	37	0.92
	06	00	40	1		13	15	25	0.62
	07	03	37	0.92		14	05	35	0.8
صدق البعد					0.88				
تحديد الأولويات	15	02	38	0.95	تحديد مخطط التكوين	22	00	40	1
	16	00	40	1		23	00	40	1
	17	00	40	1		24	02	38	0.95
	18	00	40	1		25	04	36	0.9
	19	00	40	1		26	09	31	0.77
	20	07	33	0.82		27	00	40	1
	21	00	40	1		28	00	40	1
صدق البعد					0.96				
التنفيذ	31	00	40	1	التقييم	38	00	40	1
	32	00	40	1		39	01	39	0.97
	33	00	40	1		40	00	40	1
	34	00	40	1		41	00	40	1
	35	00	40	1		42	06	34	0.85
	36	03	37	0.92		43	00	40	1
	37	11	29	0.72		44	00	40	1
						45	00	40	1
						46	00	40	1
						47	00	40	1
						48	00	40	1
						49	00	40	1
						50	00	40	1
صدق البعد					0.98				
الصدق الكلي للمقياس					0.93				

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج صدق المحكمين

انطلاقاً من أن قيمة الصدق تتراوح بين 0 و 1، ومعاملات البنود الأكبر من 0.7

تعد مقبولة، فالملاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب عبارات مقياس تدقيق فعالية

التكوين تحصلت على نسبة (من 62% إلى 100%) من الموافقة، بحيث حظيت عبارات، مقياس تدقيق فعالية التكوين بنسبة قبول 93% وكل معاملات أبعاده مقبولة ، وهي نسب جيدة وعالية.

أما بخصوص المعاملات التي جاءت قيمتها أقل من 0.7 كما هو ملاحظ في الجدول، فإن المحكمين أدلو بملاحظاتهم حول العبارات والتي تمثلت في تعديلها وإعادة الصياغة المناسبة، أما بقية الابعاد كلها تتميز بالصلاحية والأهمية في تشكيلها لمقياس تدقيق فعالية التكوين، مما يؤكد أن هذا المقياس قد حظي بصدق ظاهري مرتفع، ومنه أن معظم آراء المدققين الاجتماعيين والخبراء والباحثين كانت لصالح المقياس. والملحق رقم (06) يوضح توزيع أبعاد وفقرات مقياس تدقيق التكوين بعد التحكيم.

ب- صدق وثبات مقياس تدقيق فعالية التوظيف: بعد ضبط مقياس الدراسة تم توزيعه على عينة الدراسة الاستطلاعية المكونة من 80 فردا من مسيري الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري بطريقة مباشرة وباستخدام الاستبيان الالكتروني، وقد سبق وأن أشرنا إلى خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية في بداية الفصل، وفيما يلي سيتم التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة.

- ثبات استبيان تدقيق فعالية التوظيف:

- الثبات بطريقة معامل ألفا كرونباخ: يقصد بثبات الاستبيان الاستقرار في النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير لو تم إعادة تطبيقها على نفس أفراد العينة عدة مرات وفي نفس

الظروف والشروط خلال فترة زمنية معينة، ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الإستبيان) إستخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha، وتتراوح قيم هذا المعامل ما بين 0 و 1، وأصغر قيمة مقبولة هي 0.7 (عبد الرحمن، البدوي، 2007، ص.343)

والنتائج التالية توضح معاملات ثبات مقياس:

جدول (18) نتائج معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات مقياس تدقيق التوظيف

المتغيرات والأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات
سياسة المؤسسة /التوظيف	08	0.900
الاعلان عن التوظيف	06	0.856
التنفيذ (الاختيار والانتقاء)	09	0.956
عملية الاتصال	07	0.870
التكيف والتوجيه	09	0.917
التقييم	11	0.946
تدقيق فعالية التوظيف	50	0.979

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات spss (انظر الملحق رقم 07)

يتضح من الجدول أن معامل الثبات العام للمقياس مقبول حيث بلغ 0.979 لإجمالي عبارات متغير تدقيق فعالية التوظيف وهي أكبر من القيمة المقبولة 0.70، بحيث جاءت قيم أبعاد المقياس مرضية تراوحت بين 0.956 للبعد التنفيذ (الاختيار والتنفيذ)، 0.946 للبعد التقييم، و0.917 للبعد التكيف والتوجيه، و0.900 للبعد سياسة المؤسسة /التوظيف، و0.870 للبعد عملية الاتصال، و0.856 للبعد الإعلان عن التوظيف وهذا

يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات وهو ما سيتم تأكيده في الدراسة الأساسية.

- الثبات بطريقة التجزئة النصفية: تعتمد طريقة التجزئة النصفية على تجزئة الاستبيان إلى نصفين ومن ثم إيجاد معامل الارتباط بيرسون بين نصفي الاختبار بطريقة (بيرسون²) ثم الحصول بعد ذلك على معامل ثبات الاختبار ككل من خلال المعادلة الإحصائية المناسبة لذلك (عبد الرحمن، البدوي، 2007، ص.344)

لقياس مدى ثبات استبيان تدقيق فعالية التوظيف إستخدما طريقة التجزئة النصفية، أي تجزئة الاستبيان إلى نصفين ومن ثم إيجاد معامل الارتباط بيرسون بين نصفي الاختبار بطريقة (بيرسون²)، وبعد ذلك قمنا بتصحيح معامل الارتباط بواسطة معامل ثبات جثمان للتجزئة النصفية والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول (19) ثبات استبيان تدقيق فعالية التوظيف بطريقة التجزئة النصفية

أجزاء فقرات استبيان تدقيق فعالية التوظيف	العدد	معامل ألفا كرونباخ	التباين	معامل سبيرمان	معامل جيثمان
الجزء الأول للفقرات	25	0.965	440.221	0.863	0.926
الجزء الثاني للفقرات	25	0.962	397.139		

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات spss (انظر الملحق رقم.08)

يتضح من خلال الجدول أن التباين ومعامل ثبات ألفا كرونباخ غير متساوي للمجموعتين، حيث جاء معامل ثبات ألفا كرونباخ لفقرات المجموعة الأولى ب 0.965

والمجموعة الثانية ب 0.962، وعليه قام الباحث بتصحيح معامل الارتباط بواسطة معامل جيثمان للتجزئة النصفية حيث بلغ معامل جثمان 0.926 وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

- **صدق الاتساق الداخلي لاستبيان تدقيق فعالية التوظيف:** يقصد بإختبار صدق أداة الدراسة اختبار مدى مناسبتها لأغراض الدراسة، أي أنها بالفعل تقيس ما يراد قياسه، وقد قام الباحث بالتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات الأبعاد والدرجة الكمية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، والجدول التالي يوضح نتائج معاملات الارتباط:

جدول (20) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكمية لأبعاد مقياس تدقيق التوظيف

المتغيرات	الأبعاد	العبرة	معامل الارتباط بيرسون	قيمة الدلالة المعنوية	العبرة	معامل الارتباط بيرسون	قيمة الدلالة المعنوية
تدقيق فعالية التوظيف	سياسة التوظيف	فقرة 1	**0.876	دالة	فقرة 5	**0.772	دالة
		فقرة 2	**0.708	دالة	فقرة 6	**0.852	دالة
		فقرة 3	**0.843	دالة	فقرة 7	**0.725	دالة
		فقرة 4	**0.523	دالة	فقرة 8	**0.799	دالة
	الاعلان عن التوظيف	فقرة 9	**0.842	دالة	فقرة 12	**0.775	دالة
		فقرة 10	**0.694	دالة	فقرة 13	**0.785	دالة
		فقرة 11	**0.750	دالة	فقرة 14	**0.765	دالة
		فقرة 15	**0.877	دالة	فقرة 19	**0.763	دالة
	الاختيار والانتقاء	فقرة 16	**0.929	دالة	فقرة 20	**0.802	دالة
		فقرة 17	**0.884	دالة	فقرة 21	**0.817	دالة
		فقرة 18	**0.900	دالة	فقرة 22	**0.943	دالة
					فقرة 23	**0.843	دالة
	عملية الاتصال	فقرة 24	**0.780	دالة	فقرة 27	**0.806	دالة
		فقرة 25	**0.624	دالة	فقرة 28	**0.789	دالة
		فقرة 26	**0.801	دالة	فقرة 29	**0.822	دالة

دالة	**0.715	قوة 30					
دالة	**0.796	قوة 36	دالة	**0.663	قوة 31	التكليف والتوجيه	
دالة	**0.842	قوة 37	دالة	**0.811	قوة 32		
دالة	**0.882	قوة 38	دالة	**0.547	قوة 33		
دالة	**0.745	قوة 39	دالة	**0.839	قوة 34		
			دالة	**0.829	قوة 35		
دالة	**0.792	قوة 45	دالة	**0.862	قوة 40	التقييم	
دالة	**0.598	قوة 46	دالة	**0.854	قوة 41		
دالة	**0.824	قوة 47	دالة	**0.770	قوة 42		
دالة	**0.856	قوة 48	دالة	**0.838	قوة 43		
دالة	**0.845	قوة 49	دالة	**0.849	قوة 44		
دالة	**0.795	قوة 50					

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات spss (انظر الملحق رقم 09)

يتضح من الجدول أن قيم ارتباطات العبارات مع متوسط الأبعاد التابعة لها كانت عالية حيث تراوحت بين 0.943 و 0.523، وكانت كلها دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على اتساق العبارات مع أبعادها، وبالتالي فإن جميع فقرات متغير تدقيق فعالية التوظيف متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي له مما يثبت أنها تتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه في الأصل.

- **صدق المقارنة الطرفية:** وتستخدم هذه الطريقة في حالة الرغبة في تعرف مدى قدرة الاختبار على التمييز بين المستويات المختلفة للسمة، أو التمييز بين المجموعات التي تمتلك درجات مرتفعة من السمة وتلك التي تمتلك درجات منخفضة منها، فقد تتضمن افتراضات السمة أو المفهوم وجود مجموعات مختلفة في درجة امتلاكها للسمة التي يقيسها الاختبار، فإذا كشفت نتائج الاختبار عن وجود فرق حقيقي بين المجموعات فإن هذا مؤشر لصدق البناء للاختبار (نوفل، أبو عواد، 2010، ص.274)

تم حساب صدق المقارنة الطرفية لاستبيان تدقيق فعالية التوظيف بعد ترتيب درجات العينة تنازليا وأخذ نسبة (26%) من طرفي الترتيب، وتطبيق اختبار "ت" وكانت النتائج كالتالي:

جدول (21) يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية لاستبيان تدقيق فعالية التوظيف

المجموعات	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	"ت" المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الدرجات الدنيا	26	54.85	9.199	-18.009	50	دالة إحصائية عند 0.01
الدرجات العليا	26	124.23	17.358			

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات spss (انظر الملحق رقم 10)

من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول (21) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للدرجات الدنيا بلغ (54.85) بانحراف معياري قدره (9.199)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للدرجات العليا (124.23) بانحراف معياري قدره (17.358)، وبحساب درجة الحرية التي بلغت (50) وقيمة "ت" المحسوبة التي بلغت (18.009) عند مستوى الدلالة (0.00) وهو أصغر من (0.05)، مما يعني وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يعني قدرة المقياس على التمييز بين طرفي الخاصة وهذا يدل على صدق المقياس.

ج- صدق وثبات مقياس تدقيق فعالية التكوين:

- ثبات استبيان تدقيق فعالية التكوين:

- الثبات بطريقة معامل ألفاكرونباخ: بعد تطبيق معادلة ألفاكرونباخ لحساب ثبات

استبيان تدقيق فعالية التكوين، تم التوصل إلى النتائج التالية

جدول (22) نتائج معامل ألفاكرونباخ لقياس ثبات مقياس تدقيق التكوين

المتغيرات والأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات
سياسة التخطيط للتكوين	07	0.876
تحديد الاحتياجات	07	0.877
تحديد الأولويات	07	0.924
تحديد مخطط التكوين	09	0.919
التنفيذ	07	0.899
التقييم	13	0.951
تدقيق فعالية التكوين	50	0.980

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات spss (انظر الملحق رقم11)

تشير نتائج الجدول إلى أن معامل الثبات ألفاكرونباخ لاستبيان تدقيق فعالية التكوين

جاء بقيمة (0.98) وهي قيمة مرتفعة ومرضية جدا، بحيث جاءت قيم ألفاكرونباخ لأبعاد

الاستبيان ب 0.985 لبعد التقييم، و0.943 لبعد تحديد الأولويات، و0.924 لبعد تحديد

مخطط التكوين وبعد التنفيذ، أما بعد سياسة التخطيط للتكوين وبعد تحديد الاحتياجات فبلغت

قيمة ألفاكرونباخ 0.907، وهي قيمة مرضية مما أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من

الثبات، وهو ما سيتم تأكيده في الدراسة الأساسية.

- الثبات بطريقة التجزئة النصفية: بعد استخدام طريقة التجزئة النصفية لحساب ثبات

استبيان تدقيق فعالية التكوين تحصلنا على النتائج التالية:

جدول (23) ثبات استبيان تدقيق فعالية التكوين بطريقة التجزئة النصفية

أجزاء فقرات استبيان تدقيق فعالية التكوين	العدد	معامل ألفا كرونباخ	التباين	معامل سبيرمان	معامل جيثمان
الجزء الأول للفقرات	25	0.964	433.956	0.888	0.940
الجزء الثاني للفقرات	25	0.963	413.762		

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات spss (انظر الملحق رقم 12)

يتضح من خلال الجدول أن التباين ومعامل ثبات ألفا كرونباخ غير متساوي للمجموعتين، حيث جاء معامل ثبات ألفا كرونباخ لفقرات المجموعة الأولى ب 0.964 والمجموعة الثانية ب 0.963، وعليه قام الباحث بتصحيح معامل الارتباط بواسطة معامل جيثمان للتجزئة النصفية حيث بلغ معامل جيثمان 0.940 وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

- صدق الاتساق الداخلي لاستبيان تدقيق فعالية التكوين:

جدول (24) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكمية لأبعاد مقياس تدقيق التكوين

المتغيرات	الأبعاد	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	قيمة الدلالة المعنوية	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	قيمة الدلالة المعنوية
تدقيق فعالية التكوين	سياسة التخطيط للتكوين	فقرة 1	**0.846	دالة	فقرة 5	**0.535	دالة
		فقرة 2	**0.731	دالة	فقرة 6	**0.838	دالة
		فقرة 3	**0.872	دالة	فقرة 7	**0.697	دالة
		فقرة 4	**0.782	دالة			
	تحديد الاحتياجات	فقرة 8	**0.795	دالة	فقرة 12	**0.722	دالة
		فقرة 9	**0.872	دالة	فقرة 13	**0.743	دالة
		فقرة 10	**0.767	دالة	فقرة 14	**0.708	دالة
		فقرة 11	**0.736	دالة			
	تحديد الأولويات	فقرة 15	**0.861	دالة	فقرة 19	**0.780	دالة

دالة	**0.807	فقرة 20	دالة	**0.624	فقرة 16		
دالة	**0.803	فقرة 21	دالة	**0.892	فقرة 17		
			دالة	**0.831	فقرة 18		
دالة	**0.833	فقرة 27	دالة	**0.810	فقرة 22		
دالة	**0.771	فقرة 28	دالة	**0.622	فقرة 23		
دالة	**0.800	فقرة 29	دالة	**0.810	فقرة 24		
دالة	**0.651	فقرة 30	دالة	**0.798	فقرة 25	تحديد مخطط التكوين	
			دالة	**0.825	فقرة 26		
دالة	**0.792	فقرة 35	دالة	**0.703	فقرة 31		
دالة	**0.813	فقرة 36	دالة	**0.795	فقرة 32		
دالة	**0.886	فقرة 37	دالة	**0.766	فقرة 33		
			دالة	**0.787	فقرة 34		
دالة	**0.602	فقرة 45	دالة	**0.798	فقرة 38	التنفيذ	
دالة	**0.774	فقرة 46	دالة	**0.729	فقرة 39		
دالة	**0.836	فقرة 47	دالة	**0.854	فقرة 40		
دالة	**0.838	فقرة 48	دالة	**0.848	فقرة 41		
دالة	**0.838	فقرة 49	دالة	**0.762	فقرة 42		
دالة	**0.821	فقرة 50	دالة	**0.821	فقرة 43		
			دالة	**0.835	فقرة 44	التقييم	

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات spss (انظر الملحق رقم 13)

نلاحظ من خلال الجدول أن قيم ارتباطا العبارات مع متوسط الأبعاد التابعة لها كانت عالية حيث تراوحت بين 0.886 و 0.602، وكانت كلها دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على اتساق العبارات مع أبعادها، وبالتالي فإن جميع فقرات متغير تدقيق فعالية التوظيف متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي له مما يثبت أنها تتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه في الأصل.

- **صدق المقارنة الطرفية:** تم حساب صدق المقارنة الطرفية لاستبيان تدقيق فعالية التكوين بعد ترتيب درجات العينة تنازليا وأخذ نسبة (26%) من طرفي الترتيب، وتطبيق اختبار "ت" وكانت النتائج كالتالي:

جدول (25) يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية لاستبيان تدقيق فعالية التكوين

المجموعات	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	"ت" المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الدرجات الدنيا	26	71.27	12.744	-17.935	50	دالة إحصائية عند 0.01
الدرجات العليا	26	162.12	22.449			

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات spss (انظر الملحق رقم14)

من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول (25) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للدرجات الدنيا بلغ (71.27) بانحراف معياري قدره (12.744)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للدرجات العليا (162.12) بانحراف معياري قدره (22.449)، وبحساب درجة الحرية التي بلغت (50) وقيمة "ت" المحسوبة التي بلغت (17.935) عند مستوى الدلالة (0.00) وهو أصغر من (0.05)، مما يعني وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يعني قدرة المقياس على التمييز بين طرفي الخاصة وهذا يدل على صدق المقياس.

تؤكد نتائج التحليل الإحصائي الذي تم إجراؤه على مقياس تدقيق فعالية التوظيف ومقياس تدقيق فعالية التكوين صلاحية هذا المقياس للاستخدام في الدراسة الأساسية، حيث بينت الأساليب الإحصائية المستخدمة تمتع المقياس بدرجات عالية من الصدق والثبات.

فيما يتعلق بثبات المقياس، أظهرت نتائج معامل ألفا كرونباخ قيمة مرتفعة جداً تعكس استقرار المقياس ودقة قياسه وخلوه من الأخطاء العشوائية، كما أثبتت نتائج صدق الاتساق الداخلي تمتع فقرات المقياس بدرجة عالية من الصدق، مما يؤكد قدرة المقياس على قياس السمة المراد قياسها بفاعلية.

تجدر الإشارة إلى أن الأساليب الإحصائية البسيطة المستخدمة في هذه المرحلة (معامل ألفا كرونباخ، التجزئة النصفية، صدق الاتساق الداخلي، صدق المقارنة الطرفية) تتناسب مع طبيعة المرحلة الاستكشافية التي تم إجراؤها، والتي تهدف بشكل أساسي إلى تنقيح عبارات الاستبيان وفقاً لنموذج تشرشل Churchill (1979) في بناء المقاييس، حيث تعد هذه المرحلة خطوة أولية تمهيدية ستتبعها المرحلة التأكيدية في الدراسة الأساسية، والتي سيتم فيها التحقق من صدق وثبات المقياس باستخدام أساليب إحصائية أكثر تقدماً مثل التحليل العاملي التوكيدي ونمذجة المعادلات البنوية، مما سيسمح بتوفير أدلة إضافية على جودة المقياس وصلاحيته للتطبيق في البيئة الواقعية.

بناءً على النتائج الإحصائية المتحصل عليها في هذه المرحلة، يمكن القول إن مقياس تدقيق فعالية التوظيف بأبعاده الستة ومقياس تدقيق فعالية التكوين بأبعاده الستة

يتمتع بدرجات مقبولة من الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) تسمح باستخدامه في الدراسة الأساسية بثقة عالية.

3.4- الدراسة الأساسية: تم إجراء هذه الدراسة خلال سنة 2024 بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة والاعتماد عليها بالصورة النهائية الواردة في الدراسة الحالية، قمنا بالخوض في الدراسة الأساسية وهي المرحلة التوكيدية لاختبار فرضيات الدراسة والتحقق من صحتها للتأكد من أن الاستبيان أصبح نموذجاً قابلاً للتطبيق من خلال اعتماد المنهج والتصميم الملائمين على عينة ممثلة للمجتمع الأصلي المعني بالدراسة، فبعد تحديد عينة الدراسة تم تطبيق الأدوات وبعد ذلك تفرغ النتائج من أجل تحليلها ومناقشتها.

1.3.4- المجتمع الأصلي وعينة الدراسة: يتمثل المجتمع الأصلي للدراسة في مسيري الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري بولايات (معسكر، سعيدة، وهران، سيدي بلعباس، مستغانم، تلمسان)، بالقطاع (العام والخاص)، الحجم (متوسطة/كبيرة)، والنشاط (انتاجي/ خدماتي)، وهو مجتمع غير معروف عدده، وبالتالي سيتم حساب حجم

العينة المناسب حسب المعادلة التالية: $N=PQ(Z)^2/E^2$

حيث أن N حجم العينة، P نسبة المجتمع المراد دراسته وفي حالة عدم المعرفة تلك النسبة يستخدم أكبر نسبة ممكنة (50%) ، Q النسبة المكملة ، Z الدرجة المعيارية $(0.05=1.96 \text{ \& } 0.01= 2.58)$ ، E خطأ المعاينة سواء عند (0.05 أو 0.01)

وعند افتراض نسبة المجتمع المتاح (50%)، والنسبة المكتملة (50%)، والدرجة المعيارية (1.96)، وخطأ المعاينة 0.05 فإن حجم العينة يكون (384) فرداً وهذا الحجم يمثل أي مجتمع.

2.3.4 - عينة الدراسة الأساسية: بما أن المعادلة التي اعتمدها تفترض أننا أخذنا 50 % من المجتمع الأصلي، وبما أن حجم العينة يتمثل في 384 فرداً، فإن الباحث قام بتوزيع استبيان الدراسة على 385 فرداً من مسيري الموارد البشرية بطريقة مباشرة وبالاعتماد على الاستبيان الإلكتروني، وقد تم استرجاع 220 استبيان فقط نظراً لعدم استجابة أفراد العينة للاستبيان، وتم حذف 20 استبيان لعدم الإجابة على كل الفقرات.

العينة المتمثلة في 200 فرد تعتبر كافية بالنسبة للأسلوب الإحصائي الذي سوف نعتمده لاحقاً كما بين (هار وآخرون، 2020، ص.50) أن حجم العينة يجب أن يكون:

- أكبر بعشرة أضعاف من أكبر عدد المؤشرات التكوينية المستخدمة لقياس مبنى واحد، أو أكبر بعشرة أضعاف من أكبر عدد المسارات الهيكلية الموجهة إلى مبنى معين في النموذج الهيكلي.

وفي هذه الدراسة أكبر عدد من المؤشرات التكوينية المستخدمة لقياس مبنى واحد هو 13 مؤشر، وبما أن حجم العينة 200 فرد وهي أكبر من 130 فإنه وحسب الشرط الأول العينة جيدة وممثلة لمجتمع.

3.3.4- وصف عينة الدراسة الأساسية: بعد تحديد عينة الدراسة قام الباحث بتوزيع

مقياس الدراسة على العينة والتي كان عددها 200 فرد من مسيري الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري، بطريقة مباشرة واعتمادا على البريد الالكتروني مع وجود بعض الصعوبات في الاستجابة للاستبيان الالكتروني. تم التعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة حيث تم معالجتها إحصائيا وفق مختلف الأساليب الإحصائية بعد تفريغ وحساب التكرارات والنسب المئوية بمساعدة برنامج (spss.v28) كما هو موضح في (الملحق رقم 15) الخاص بنتائج الدراسة الأساسية

- التحليل الوصفي لمحور البيانات الشخصية لعينة الدراسة الأساسية:

- الجنس:

جدول (26) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	145	72.5%
أنثى	55	27.5%
المجموع	200	100%

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات spss (انظر الملحق رقم 15)

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الذكور تقدر (72%)؛ وهي أكبر من نسبة الإناث (27.5%) ويعود ذلك لطبيعة العمل في المؤسسات الاقتصادية.

- السن:

جدول (27) توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
من 25 إلى 35 سنة	33	16,5%
من 36 إلى 45 سنة	97	48,5%
من 46 سنة فأكثر	70	35,5%
المجموع	200	100%

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss (انظر الملحق رقم 15)

نلاحظ من الجدول أن أكبر نسبة للفئة العمرية هي من 36 إلى 45 سنة وقدرت بـ

(48.5%) تليها الفئة من 46 إلى 55 سنة فأكثر بنسبة (35%)، والفئة من 25 إلى 35 سنة فأكثر بنسبة (16.5%).

- المستوى التعليمي:

جدول (28) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	00	00
بكالوريا	19	9,5%
تقني	8	4,0%
تقني سامي	32	16,0%

ليسانس	89	44,5%
ماستر	39	19,5%
ماجستير	9	4,5%
دكتوراه	4	2%
المجموع	200	100%

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss (انظر الملحق رقم 15)

حسب الجدول أعلاه يظهر أن الفئة ذات مستوى الليسانس هي الأكثر بين أفراد عينة الدراسة وقدرت ب (44.5%)، تليها الفئة ذات مستوى ماستر بنسبة (19.5%)، والفئة ذات مستوى تقني سامي بنسبة (16%)، والفئة ذات مستوى باكالوريا بنسبة (9.5%)، والفئة ذات مستوى ماجستير بنسبة (2%)، والفئة ذات مستوى تقني بنسبة (4%) والفئة ذات مستوى دكتوراه بنسبة (3.8%)، في حين تتعدم فئة مستوى الثانوي.

- الأقدمية المهنية:

جدول (29) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية المهنية

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
الأقدمية المهنية	من 01 إلى 10 سنوات	59	29,5%
	من 11 إلى 20 سنة	76	38,0%
	من 21 إلى 30 سنة فأكثر	65	32,5%
المجموع		200	100%

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss (انظر الملحق رقم 15)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن فئة الأقدمية من 11 إلى 20 سنة تصدرت الترتيب بنسبة (38.0%)، تليها الفئة من 21 إلى 30 سنة بنسبة (32.5%)، والفئة من 01 إلى 10 سنة فأكثر بنسبة (29.5%).

- حجم المؤسسة:

جدول (30) توزيع عينة الدراسة حسب متغير حجم المؤسسة

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
حجم المؤسسة	متوسطة من 51 إلى 250 عامل	49	24,5%
	كبيرة أكثر من 251 عامل	151	75,5%
المجموع		200	100%

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss (انظر الملحق رقم 15)

يظهر من خلال الجدول أعلاه النسبة (75.5%) مثلت المؤسسات الكبيرة (أكثر من 200 عامل) حسب عينة الدراسة، والمؤسسات المتوسطة بنسبة (24.5%).

- قطاع نشاط المؤسسة:

جدول (31) توزيع عينة الدراسة حسب متغير قطاع نشاط المؤسسة

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
قطاع نشاط المؤسسة	إنتاجي	162	81%
	خدمي	38	19%
المجموع		200	100%

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss (انظر الملحق رقم 15)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسات ذات الطابع الإنتاجي مثلت النسبة الأعلى ب (81%)، في حين المؤسسات ذات الطابع الخدماتي كانت بنسبة (19%).

- نوع ملكية المؤسسة:

جدول (32) توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع ملكية المؤسسة

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
نوع ملكية المؤسسة	عامة	146	73%
	خاصة	54	27%
المجموع		200	100%

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss (انظر الملحق رقم 15)

من خلال الجدول أعلاه نجد أن نسبة المؤسسات العامة (73%) أكثر من نسبة المؤسسات الخاصة بنسبة (27%).

4.3.4 - اكتشاف نوع توزيع البيانات للمستجيبين وتحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة:

1.4.3.4 - إختبار التوزيع الطبيعي: إختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة من بين الشروط الأساسية التي يجب دراستها حتى يمكن لنا القيام بتحديد الاختبارات المناسبة بالتحليل الإحصائي واختبار الفرضيات، وذلك لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، لذا قمنا بإخضاع متغيرات الدراسة لاختبار كولمغروف سمرنوف (sample kolomgrov- sminov test)، بالإضافة إلى اختبار شبيرو ويمك

(shapiro- wilk) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، حيث تكون البيانات تتبع

التوزيع الطبيعي إذا كانت مستوى المعنوية لكل متغيرات الدراسة أكبر من ($Sig > 0.05$)

وذلك على أساس الفرضية الصفرية والفرضية البديلة التالية:

- الفرضية الصفرية (H_0): تتبع مجموعة البيانات توزيعا طبيعيا.

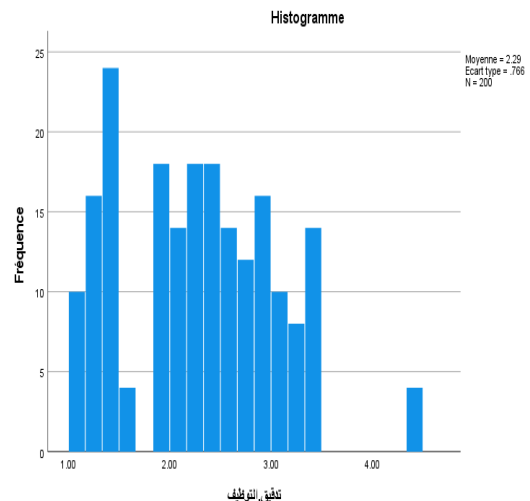
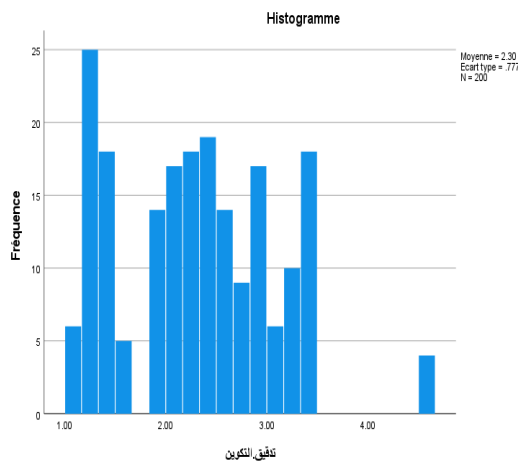
- الفرضية البديلة (H): لا تتبع مجموعة البيانات توزيعا طبيعيا.

وباستخدام برنامج (SPSS) حصلنا على النتائج التالية:

- اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغير تدقيق فعالية التوظيف وتدقيق فعالية

التكوين:

شكل (01) يوضح المدرج التكراري لتوزيع البيانات



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات spss

يوضح الرسم البياني المدرج التكراري (Histogram) لتوزيع بيانات مقياس تدقيق فعالية التوظيف، ومقياس تدقيق فعالية التكوين، تظهر النتائج في مقياس تدقيق فعالية التوظيف قيمة المتوسط التي تقدر ب 2.29، وقيمة الانحراف المعياري التي تقدر ب 0.766، فمن خلال تحليل المدرج التكراري نلاحظ أن التوزيع لا يتبع تماما شكل الجرس المتماثل الذي يميز التوزيع الطبيعي، مما يعني أن هناك نمط متعدد القمم يشمل قمة مرتفعة عند القيمة 1.1-1.2 تقريبا، انخفاض في التكرار عند قيم 1.5-1.7، عدة قمم متقاربة في نطاق 2 إلى 3.5، تكرار منخفض عند القيمة 4، مما يظهر انحراف واضح عن شكل التوزيع الطبيعي قد يشير ذلك إلى وجود تداخل عدة مجموعات فرعية مختلفة في العينة، والملاحظ أن هناك تركيز واضح للبيانات حول القيم 1.1 - 1.2 وأيضا في نطاق 2 - 3، مما يشير إلى أن معظم المستجيبين اختاروا هذه القيم في تقييمهم لتدقيق فعالية التوظيف.

أما بالنسبة لمقياس تدقيق فعالية التكوين فتظهر النتائج قيمة المتوسط قدرت ب 2.30 و الانحراف المعياري قدر ب 0.777، فمن خلال تحليل المدرج التكراري نلاحظ أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي المتماثل، ويمكن ملاحظة وجود قمة مرتفعة جدا عن القيمة 1.2-1.3 تقريبا، ومجموعة من القيم المتقاربة في المنطقة بين 2 و 3.5، تكرار منخفض جدا عند القيمة 4 - 4.2 تقريبا، مما يظهر أيضا انحرافا واضحا عن شكل التوزيع الطبيعي المثالي، ويشير ذلك إلى وجود مجموعات فرعية مختلفة في العينة، كما نلاحظ تركيز معظم الاستجابات في القيم بين 1.0 و 3.5 مع وجود عدد قليل جدا من الاستجابات في القيم

العليا وعدم وجود استجابات قريبة من القيمة القصوى المحتملة مما يشير إلى تقييم عام منخفض إلى متوسط لفعالية التكوين، ونسنتج أن بيانات مقياس تدقيق فعالية التكوين لا تتبع التوزيع الطبيعي.

ولتأكيد أن بيانات مقياس تدقيق فعالية التوظيف وتدقيق فعالية التكوين لا تتبع التوزيع الطبيعي سنقوم بتحليل اختبار كولموجوروف وسميرنوف واختبار شابيرو ويمك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (33) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (كولموجوروف سمرنوف، شابيرو ويمك)

النتيجة	اختبار شابيرو ويمك shapiro- wilk		اختبار كولموجوروف وسميرنوف kolomgrov- sminov		متغيرات الدراسة
	القيمة الاحتمالية (sig)	Statistic القيمة الاحصائية	القيمة الاحتمالية (sig)	Statistic القيمة الاحصائية	
لا تتبع التوزيع الطبيعي	0.01	0.952	0.01	0.117	تدقيق فعالية التوظيف
لا تتبع التوزيع الطبيعي	0.01	0.946	0.01	0.112	تدقيق فعالية التكوين

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات spss (انظر الملحق رقم 16)

من الجدول أعلاه يظهر أن القيمة الاحتمالية (sig) هي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) في كلا الاختبارين (كولموجوروف سمرنوفو شابيرو ويمك)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية (H_0)، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي،

وهذا له تأثير مهم على اختيار التحليلات الإحصائية المناسبة، حيث ينبغي الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية (non-parametric tests) بدلاً من الاختبارات المعلمية (parametric tests) التي تفترض التوزيع الطبيعي للبيانات، وهو أحد مبررات استخدامنا لنمذجة المعادلات البنائية الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (Partial least squares structural equation modeling) (PLS-SEM) والتي لا تشترط التوزيع الطبيعي في اختبار نموذج البحث وفرضيات الدراسة.

2.4.3.4 - الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الأساسية:

- نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) Partial least squares structural equation modeling: ويتكون (PLS- SEM) من:

1-النموذج الهيكلي structural model: يحدد العلاقة السببية بين المتغيرات الكامنة

2-النموذج القياسي measurement model: يحدد العلاقة بين المتغيرات الكامنة

والمتغيرات الظاهرة التي تقيسها وهو ما سيتم الاعتماد عليه خلال هذه الدراسة ولفهم هذا الأسلوب الإحصائي سوف نقوم بتعريفه وتبيان خصائصه.

- يساعد على تقييم مدى ارتباط الفقرات مع المتغير الكامن.

- التأكد من أن الاستبيان يقيس بعداً متسقاً وموثوقاً، بحيث يستخدم لتحليل العلاقة بين المؤشرات والمتغيرات الكامنة مما يساعد في اختبار جودة أداة القياس.

- تعريف النمذجة بالمعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)

:Partial least squares structural equation modeling

تعتبر نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) موضوعاً حيويًا في مجال البحث العلمي. وقد اكتسب هذا الأسلوب اهتمامًا متزايدًا في الآونة الأخيرة بين الباحثين والأكاديميين والطلاب نظرًا لفعاليتها وقدرته على تحليل وتفسير النماذج المعقدة. وتتميز هذه التقنية بقدرتها على إجراء تحليل متعدد الخطوات، بدءًا من تحديد متغيرات النموذج، مرورًا بتقدير العلاقات بينها، وصولًا إلى تقييم النموذج وتعديله. وتعد هذه المنهجية مفيدة بشكل خاص في العلوم الاجتماعية، حيث تتعامل مع ظواهر معقدة تتضمن متغيرات متعددة ومتراكبة. كما تتيح نمذجة المعادلات الهيكلية إمكانية تطبيق سلسلة من المعادلات لاختبار النماذج النظرية، مما يسمح بإجراء تحليل شامل للعلاقات بين المتغيرات. هذا الأسلوب يوفر أدوات قوية لتحليل البيانات وفهم الظواهر المعقدة في مختلف المجالات البحثية. (حيرش، 2023، ص.109)

- طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) هي أسلوب إحصائي متقدم طوره (WOLD 1985)، تهدف هذه الطريقة إلى تحليل العلاقات بين مجموعة من المتغيرات ضمن نماذج معقدة تتضمن العديد من المدخلات والمخرجات والمتغيرات. نشأت هذه التقنية أصلاً في مجال الكيمياء، حيث وجدت تطبيقات مهمة، ومع تطور الخوارزميات على يد لوهمولر عام 1989، توسع نطاق استخدامها بشكل كبير، في الوقت الحاضر، أصبحت

طريقة PLS-SEM أداة تحليلية قيّمة في مجالات متنوعة من العلوم الإنسانية والاجتماعية، وكذلك في الاقتصاد القياسي. وتستخدم على نطاق واسع لدراسة الظواهر المعقدة والعلاقات المتشابكة بين المتغيرات في هذه المجالات البحثية (حيرش، 2023، ص.110).

تعد (PLS-SEM) تقنية إحصائية متقدمة تنتمي إلى الجيل الثاني من أساليب النمذجة الهيكلية، تتميز هذه التقنية بقدرتها على تمكين الباحثين من نمذجة وتقدير العلاقات المعقدة بين العديد من المتغيرات المستقلة والتابعة في آن واحد، وقدرتها على التعامل مع المفاهيم المجردة التي يصعب ملاحظتها أو قياسها بشكل مباشر. بدلاً من ذلك، يتم قياس هذه المفاهيم بشكل غير مباشر من خلال مجموعة من المؤشرات القابلة للقياس (Hair & al, 2021, pp. 3-4).

تقوم نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) على تعيين عناصر لتمثيل المباني المراد دراستها والتي تتمثل في أوزان المركبات الناتجة عن المؤشرات الممثلة لمبنى معين، وبالتالي فإنها قائمة على ناتج مركب المؤشرات مما يسهل اكتشاف خطأ القياس. تتطلب هذه الطريقة استعمال نموذجين في وقت واحد عند عملية التقدير، حيث يكون النموذج الأول داخلي بينما يكون النموذج الثاني خارجي بالإضافة لحساب درجات المتغيرات الكامنة، وكل متغير كامن له تقديره الخاص الذي يتوافق مع الدرجة المحسوبة به، ويتم وصفها عن طريق نموذج القياس والنموذج الهيكلي (شيخي، 2022، ص.164).

- خصائص نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM):

تتميز نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) بأنها تقوم على تطوير النظريات وذلك في البحوث والدراسات الاستكشافية، وهذا من خلال القيام بشرح التغيرات في المتغيرات التابعة في حالة فحص نموذج الدراسة، ولهذه الطريقة العديد من المزايا والخصائص وهي موضحة في الجدول كالاتي:

جدول (34) خصائص البيانات لنمذجة المعادلات بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)

خصائص البيانات	
حجم العينة	- إشكالات صغر حجم العينة غير مطروحة. - عادة ما يمكن الحصول على قوة إحصائية معتبرة بعينة ذات حجم صغير. - العينات ذات الأحجام الكبيرة تزيد من دقة تقديرات النمذجة (كالاتساق)
توزيع البيانات	لا نحتاج إلى افتراضات توزيع البيانات لأن نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية هي طريقة غير معلمية.
القيم المفقودة	النموذج يكون متينا جدا بشرط ان تكون القيم المفقودة لا تتعدى المستوى المعقول
سلم القياس	- يعمل مع بيانات قياسية، شبه قياسية (ترتيبية-رتبية)، بيانات مقاسة، بيانات مرقمة ثنائيا (مع بعض القيود). - بعض القيود عند استعمال بيانات تصنيفية لقياس متغيرات داخلية كامنة.

المصدر: (هار وآخرون، 2020، ص43-44)

تعتبر نمذجة المعادلات البنائية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) أسلوباً إحصائياً متقدماً يتميز بمرونة كبيرة في التعامل مع مختلف أنواع البيانات، كما يوضح

الجدول فإن PLS-SEM لا تتطلب عينات ضخمة للحصول على نتائج موثوقة حتى مع عينات صغيرة نسبياً، يمكن الحصول على تحليلات ذات قوة إحصائية مقبولة (chin, 1988)، وكلما كبر حجم العينة، زادت دقة النتائج.

أما بخصوص توزيع البيانات، فإن PLS-SEM تعتبر منهجية متحررة من قيود التوزيع الطبيعي، فهي تقنية لا معلمية (non-parametric) تتيح العمل مع البيانات كما هي، دون الحاجة للقلق بشأن اختبارات التوزيع الطبيعي التي تشترطها الأساليب الإحصائية التقليدية (Hair et al, 2019) .

وعند التعامل مع البيانات المفقودة، توفر PLS-SEM مرونة كافية، حيث يظل النموذج قادراً على تقديم نتائج موثوقة طالما كانت نسبة القيم المفقودة ضمن الحدود المعقولة، وبالتالي لا يتطلب العمليات المعقدة لتعويض البيانات المفقودة التي قد تكون مطلوبة في تقنيات أخرى (Sarstedt et al., 2017)

ومن أكثر الميزات عملية في PLS-SEM قدرتها على التعامل مع مختلف أنواع مقاييس البيانات، يمكن استخدام مقاييس مختلفة في نفس النموذج - سواء كانت قياسية (interval) أو ترتيبية (ordinal) أو حتى ثنائية - (binary) مع بعض القيود البسيطة، هذه المرونة تجعلها مثالية للباحثين في العلوم الاجتماعية حيث تتوفر أدوات القياس (Rigdon, 2016).

تقدم PLS-SEM حلاً عملياً للباحثين الذين يواجهون تحديات مع حجم العينة، أو توزيع البيانات، أو البيانات المفقودة، أو تنوع مقاييس البيانات، لهذه الأسباب أصبحت هذه التقنية خياراً مفضلاً في العديد من المجالات البحثية، وخاصة التسويق والإدارة وأنظمة المعلومات (Henseler et al. 2016).

جدول (35) خصائص النموذج لنمذجة المعادلات بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)

خصائص النموذج	
عدد العناصر في كل مبنى من مباني نموذج القياس	يعالج مباني متعددة العناصر أو أحادية العنصر.
العلاقات بين المباني ومؤشراتها	يقبل بإدراج متغيرات عاكسة أو متغيرات تكوينية بسهولة في نموذج القياس.
تعقيد النموذج	يعالج نماذج معقدة بعدة متغيرات وعلاقات بينهما.
إنشاء النموذج	لا يعالج علاقات تحتوي على حلقات سببية أو دائرية في نماذج الهيكل.

المصدر: (هار وآخرون، 2020، ص 43-44).

تتميز منهجية المربعات الصغرى الجزئية في نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM) بمجموعة من الخصائص المهمة المتعلقة بتصميم النموذج وهيكله، والتي تجعلها أداة تحليلية قوية في البحوث التطبيقية.

تتمتع تقنية (PLS-SEM) بمرونة كبيرة في التعامل مع المتغيرات الكامنة (المباني) سواء كانت تقاس بعنصر واحد أو بعدة عناصر، هذه المرونة تجعلها مناسبة للبحوث التي

تتضمن مفاهيم بسيطة تقاس بعنصر واحد، وكذلك المفاهيم المعقدة التي تتطلب عدة

عناصر للقياس الدقيق (Sarstedt & Cheah, 2019)

من المزايا البارزة لتقنية PLS-SEM قدرتها على استيعاب نوعين مختلفين من العلاقات بين المتغيرات الكامنة ومؤشراتهما: النمط العاكس (reflective) حيث تعكس المؤشرات المتغير الكامن، والنمط التكويني (formative) حيث تُشكل المؤشرات المتغير الكامن (Hair et al. 2018) هذه المرونة تتيح للباحثين تصميم نماذج أكثر واقعية تعكس الظواهر المدروسة بدقة أكبر، حيث لا تفرض عليهم التقيد بنمط واحد من العلاقات كما هو الحال في بعض الأساليب الأخرى.

تبرز قوة PLS-SEM بشكل خاص في قدرتها على معالجة النماذج المعقدة التي تضم عدداً كبيراً من المتغيرات والعلاقات بينها، على عكس بعض المنهجيات الأخرى التي قد تواجه صعوبات حسابية مع زيادة تعقيد النموذج، تظل PLS-SEM فعالة حتى مع النماذج التي تحتوي على العديد من المتغيرات الكامنة والعلاقات المتشابكة (Richter et al, 2016). هذه الميزة تفتح آفاقاً واسعة للباحثين لاختبار نظريات أكثر شمولاً وتعقيداً.

رغم مرونتها العالية، تواجه PLS-SEM بعض القيود التي يجب على الباحثين الانتباه إليها، من أهم هذه القيود عدم قدرتها على معالجة العلاقات الدائرية أو الحلقات السببية في النموذج الهيكلي (Henseler et al. 2016) بمعنى آخر، يجب أن تكون العلاقات

في النموذج أحادية الاتجاه، حيث لا يمكن أن يكون المتغير "أ" سبباً للمتغير "ب"، وفي نفس الوقت يكون المتغير "ب" سبباً للمتغير "أ" سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

جدول (36) خصائص خوارزمية نمذجة المعادلات بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)

خصائص خوارزمية النمذجة	
الهدف	الهدف التقليل من التباين غير المفسر تعظيم قيم (R^2)
الفعالية	يحصل تقارب النموذج بعد بضع تكرارات (حتى في النماذج المعقدة أو التي تحتوي على مجموعة كبيرة من البيانات) بسبب فعالية الخوارزمية.
ناتج مجموع المبنى	تستخدم لأغراض التنبؤ ويمكن استخدامها كمعطيات لتحليلات لاحقة ولا تتأثر ببعض العوامل.
تقدير العوامل	علاقات نموذج الهيكل أقل من تقديراتها المفترضة، وعلاقات نموذج القياس أكبر من تقديراتها المفترضة عندما تقدر البيانات من نموذج العوامل المشتركة. متماسكة بشكل عام؛ كما تتميز بمستويات عالية من القوة الاحصائية.
تحليلات إضافية	اختيار النموذج، تحليل الوساطة، نماذج المكونات الهومية، تحليل متعدد المجموعات، كشف اللاتجانس غير الملحوظ ومعالجته، وتأثيرات المتغيرات المعدلة.

المصدر: (هار وآخرون، 2020، ص 43-44)

تعمل خوارزمية PLS-SEM على مبدأ أساسي يتمثل في تقليص الفجوة بين النموذج والواقع من خلال تخفيض التباين غير المفسر، تسعى الخوارزمية بشكل منهجي لتحقيق أقصى قيمة ممكنة لمعامل التحديد (R^2)، مما يعزز القدرة التفسيرية للنموذج ويحسن من دقة التنبؤات (Benitez et al., 2020).

ما يميز هذه الخوارزمية أيضاً كفاءتها الحسابية العالية، حيث تصل إلى حالة الاستقرار والتقارب بعد عدد محدود من التكرارات، حتى عند التعامل مع نماذج معقدة أو مجموعات بيانات كبيرة الحجم، وهذا ما يجعلها خياراً اقتصادياً من ناحية الوقت والموارد الحاسوبية (Shmueli et al., 2019).

تتيح خوارزمية PLS-SEM إمكانية الحصول على قيم تقديرية للمتغيرات الكامنة (construct scores)، وهذه الميزة تفتح آفاقاً واسعة للتحليل الإحصائي المتقدم، يمكن استخدام هذه القيم كمدخلات في تحليلات لاحقة أو كأساس للتنبؤات المستقبلية، تتميز هذه التقديرات بأنها أقل تأثراً بالتداخلات المحتملة بين المتغيرات، مما يعزز من موثوقيتها في سياقات بحثية متنوعة. (Hair et al., 2019).

عند استخدام PLS-SEM مع بيانات تتبع نموذج العوامل المشتركة، غالباً ما تكون تقديرات العلاقات في النموذج الهيكلي أقل من قيمها الحقيقية (underestimation)، بينما تميل تقديرات نموذج القياس للمبالغة (overestimation) مع ذلك، تظل التقديرات متماسكة بشكل عام، وتتميز بمستويات عالية من القوة الإحصائية، خاصة عند مقارنتها بالمنهجيات البديلة. (Rigdon et al., 2017).

تتجاوز قدرات PLS-SEM التحليل الأساسي للعلاقات بين المتغيرات لتشمل مجموعة واسعة من التطبيقات المتقدمة. يمكن توظيف هذه المنهجية في اختبار النماذج البديلة وتحديد الأنسب منها، وتحليل تأثيرات الوساطة، والتعامل مع النماذج الهرمية متعددة

المستويات، وإجراء تحليلات المقارنة بين المجموعات المختلفة. كما تتيح إمكانية الكشف عن التباين غير المتجانس غير الملحوظ (unobserved heterogeneity) ومعالجته، بالإضافة إلى تقدير تأثيرات المتغيرات المعدلة التي تؤثر على قوة العلاقات بين المتغيرات الأخرى (Sarstedt et al, 2020)

- جدول (37) خصائص تقييم النموذج في نمذجة المعادلات بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)

تقييم النموذج	
التقييم الإجمالي للنموذج	التقييم الشامل للنموذج لا يتطلب مؤشرات جودة المطابقة كما هو محدد في (CB-SE)
تقييم نماذج القياس	نماذج القياس العاكسة: تقيم على أساس الموثوقية والمصدقية بواسطة معايير متعددة. نماذج القياس التكوينية: تقييم المصدقية (التقارب)، مستوى الدلالة الاحصائية، أهمية ملائمة أوزان المؤشرات، التداخل الخطي بين المؤشرات
تقييم نموذج الهيكل	التداخل الخطي بين مجموعات المباني، مستوى دلالة معاملات المسار، معايير تقييم قوة النموذج في العينة (أي التفسيرية) والقدرة التنبؤية خارج العينة (توقع PLS)

المصدر: (هار وآخرون، 2020، ص 43-44)

على عكس المنهجيات الإحصائية التقليدية، لا تعتمد PLS-SEM على مؤشرات جودة المطابقة العامة (global goodness-of-fit indices) لتقييم جودة النموذج بشكل إجمالي. وبدلاً من ذلك، تتبنى نهجاً تحليلياً متعدد المراحل يركز على تقييم مكونات النموذج المختلفة بشكل منفصل، ثم تقييم قدرة النموذج التفسيرية والتنبؤية (Henseler & al, 2016) هذا النهج يعكس الفلسفة الأساسية لـ PLS-SEM التي تركز على تعظيم تفسير التباين بدلاً

من مطابقة مصفوفة التباين والتغاير، وبالتالي يكون التركيز على مدى تحقق أهداف النموذج التنبؤية والتفسيرية بدلاً من مدى مطابقته لبنية البيانات الأساسية. (Hair et al., 2019)

ويتطلب تقييم نماذج القياس في PLS-SEM نهجاً مختلفاً باختلاف نوع النموذج:

- نماذج القياس العاكسة (Reflective Measurement Models) : تخضع نماذج

القياس العاكسة لمجموعة من المعايير التي تركز على ثبات ومصادقية المقاييس

المستخدمة. يبدأ التقييم بالتحقق من الاتساق الداخلي من خلال معامل ألفا كرونباخ

(Cronbach's alpha) والموثوقية المركبة (composite reliability)، حيث يفضل أن

تتجاوز قيمة كل منهما 0.70 (Sarstedt et al. 2017) كما يتم تقييم المصادقية التقاربية

(convergent validity) من خلال متوسط التباين المستخلص (Average Variance

Extracted -AVE) والذي يجب أن تتجاوز قيمته 0.50، وهو ما يشير إلى أن المتغير

الكامن يفسر أكثر من 50% من تباين مؤشراتته (Hair & al, 2022). أما المصادقية

التمييزية (discriminant validity) فتقيم من خلال معيار فورنل-لاركر (Fornell-

Larcker Criterion) الذي يتطلب أن يكون الجذر التربيعي لـ AVE لكل متغير كامن

أكبر من ارتباطه مع أي متغير كامن آخر، ومعيار نسبة الارتباطات-Heterotrait

(HTMT) Monotrait الذي يجب أن تكون قيمته أقل من 0.90 لضمان التمايز بين

المتغيرات الكامنة (Franke & Sarstedt, 2019).

- نماذج القياس التكوينية (Formative Measurement Models)

يختلف تقييم النماذج التكوينية جوهرياً عن تقييم النماذج العاكسة، حيث يركز على:

- المصادقية التقاربية: يتم تقييمها من خلال ربط النموذج التكويني بنموذج عاكس

للمفهوم نفسه أو من خلال مؤشر عام يقيس المفهوم بشكل شامل (Cheah et al, 2019).

- أهمية وملاءمة أوزان المؤشرات: يتم تقييم الدلالة الإحصائية لأوزان المؤشرات (weights) من خلال إجراءات إعادة المعاينة كالـ bootstrapping ، حيث يجب أن تكون الأوزان ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 أو أن تكون التحميلات (loadings) دالة إحصائياً (Hair et al., 2021).

- التداخل الخطي بين المؤشرات: يتم تقييمه من خلال عامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor- VIF)، حيث يجب أن تكون قيمته أقل من 5 للإشارة إلى عدم وجود مشكلة التعدد الخطي (Becker et al. 2018).

بعد التحقق من جودة نماذج القياس، ينتقل التقييم إلى النموذج الهيكلي الذي يمثل العلاقات بين المتغيرات الكامنة. يتضمن هذا التقييم:

- فحص التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة من خلال عامل تضخم التباين (VIF)، حيث يجب أن تكون قيمته أقل من 5 (Sarstedt & Cheah, 2019).

- تقييم معاملات المسار من حيث حجمها وأهميتها الإحصائية. تشير معاملات المسار الأكبر إلى علاقات أقوى، ويتم تقييم دلالتها الإحصائية من خلال تقنية bootstrapping (Hair et al., 2022).
- تقييم القدرة التفسيرية للنموذج من خلال معامل التحديد (R^2) الذي يشير إلى نسبة التباين المفسر في المتغيرات التابعة. تختلف معايير تقييم (R^2) باختلاف مجال البحث، لكن عموماً تعتبر القيم 0.75، 0.50، و0.25 مؤشرات على قدرة تفسيرية كبيرة، متوسطة، وضعيفة على التوالي (Henseler et al. 2016).
- تقييم حجم التأثير F^2 الذي يقيس مدى تأثير متغير مستقل معين على متغير تابع. تعتبر القيم 0.02، 0.15، و0.35 مؤشرات على تأثير صغير، متوسط، وكبير على التوالي كما ورد في (Cohen, 1988, Hair & al, 2019).
- تقييم القدرة التنبؤية للنموذج من خلال تقنية Stone-Geisser's Q^2 التي تقيس مدى قدرة النموذج على التنبؤ بالقيم المشاهدة للمتغيرات التابعة. القيم الأكبر من الصفر تشير إلى قدرة تنبؤية للنموذج (Shmueli et al. 2019).
- تقييم القدرة التنبؤية خارج العينة باستخدام تقنية PLS predict التي تقيم مدى قدرة النموذج على التنبؤ بمشاهدات جديدة لم تستخدم في تقدير النموذج. هذه التقنية تعزز من موثوقية نتائج النموذج وتطبيقها في سياقات مختلفة (Shmueli et al. 2019).

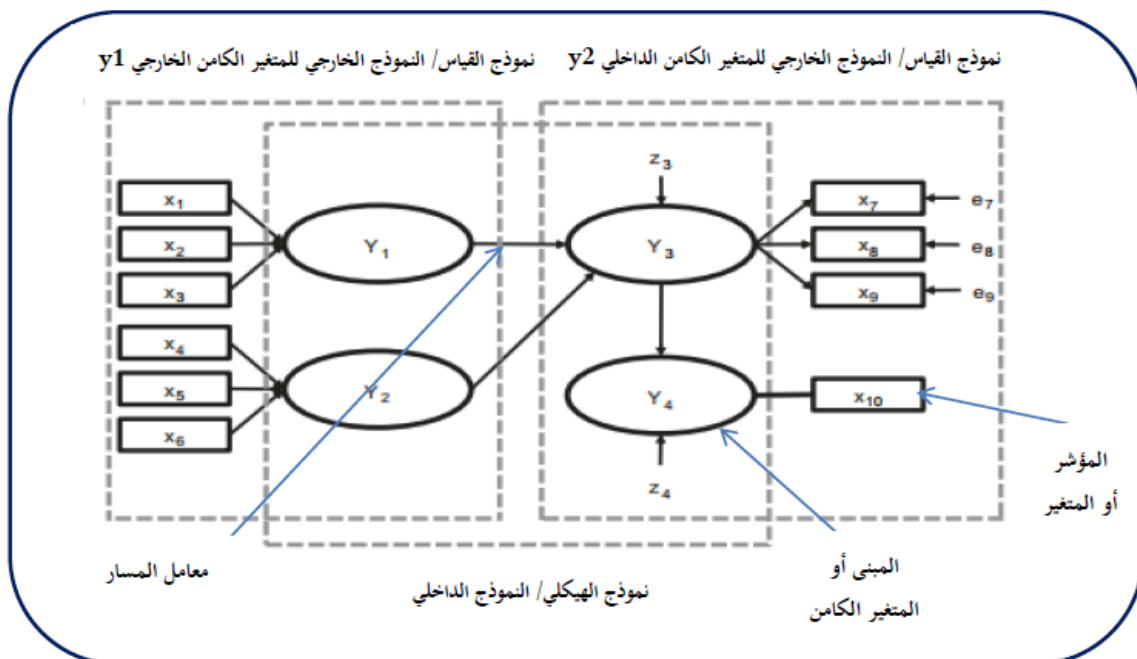
من خلال هذه المراحل المتكاملة لتقييم النموذج، يمكن للباحثين تحديد مدى جودة نماذج PLS-SEM وفقا لمعايير موضوعية ومنهجية، مما يعزز من قوة النتائج والاستنتاجات المستخلصة من هذه النماذج.

المفاهيم المتعلقة بنمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM):

توجد بعض المفاهيم الأساسية التي ترتبط، بهذا النوع من النمذجة والتي من بينها:

- **نموذج المسار (path models):** وهو عبارة عن مخططات بيانية تستخدم لغرض الفرضيات والعلاقات بين المتغيرات المراد فحصها عند تطبيق نمذجة المعادلات الهيكلية، ويوضح الشكل التالي نموذج المسار البسيط:

الشكل (02) نموذج المسار البسيط



المصدر: (هار وآخرون، 2020، ص.33)

من خلال الشكل أعلاه يتضح لنا عدة عناصر أساسية في نماذج المسار (هار واخرون، 2020، ص. 33-34)، والتي سيتم توضيحها كالآتي:

- **المباني:** هي المتغيرات التي لا يمكن قياسها بشكل مباشر والتي يشار إليها أيضا باسم المتغيرات الكامنة (مستقلة، تابعة، وسيطة، معدلة أو تفاعلة) ويتم تمثيلها في نماذج المسار كدوائر أو أشكال بيضاوية (Y1 إلى Y4).

- **المؤشرات:** هي المتغيرات المقاسة مباشرة والتي تحتوي على البيانات الأولية، حيث يتم تمثيلها في نماذج المسار كمستطيلات (من X1 إلى X10). وتسمى أيضا بالمتغيرات الواضحة، ويتم تمثيل العلاقات بين التركيبات، وكذلك بين البنات والمؤشرات المخصصة لها على أنها أسهم، حيث أن في نمذجة المعادلات الهيكلية تكون الأسهم دائما ذات رأس واحد، وبالتالي تمثل اتجاه هذه العلاقات، وتعتبر الأسهم أحادية الرأس علاقات تنبؤة يمكن تفسيرها على أنها علاقات سببية.

- **النموذج الهيكلية:** يسمى أيضا النموذج الداخلي في سياق نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية التي تمثل المباني (الدوائر أو الأشكال البيضاوية)، كما يعرض النموذج الهيكلية أيضا العلاقات (المسارات) بين التركيبات.

- نموذج القياس: يشار إليها أيضا بالنماذج الخارجية في سياق نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية التي تعرض العلاقات بين المباني ومؤشراتها (المستطيلات) وهناك نوعان من نماذج القياس هما:

- المتغيرات الكامنة الخارجية: هي تلك التركيبات التي تشرح فقط المباني الأخرى في النموذج، ومتغيرات أخرى خاصة بالمتغيرات الكامنة الذاتية (أي تلك التركيبات التي يتم شرحها في النموذج)، فبدلاً من الإشارة إلى نماذج القياس للمتغيرات الكامنة الخارجية والداخلية، يشير الباحثون إلى نموذج القياس لمتغير كامن واحد، على سبيل المثال، (من X_1 إلى X_3) هي المؤشرات المستخدمة في نموذج قياس Y_1 ، بينما X_{10} هو المؤشر الوحيد لنموذج قياس المتغير الكامن Y_4 .

- خطأ القياس: ترتبط مصطلحات الخطأ بالتركيبات (الذاتية) والمتغيرات المقاسة (الانعكاسية) بواسطة الأسهم أحادية الرأس، ويمثل خطأ القياس التباين المفسر عند تقدير نماذج المسار (أي الفرق بين قيمة توقع النموذج في العينة والقيمة الملحوظة لمتغير كامن)، وهو مرتبط بتلك المؤشرات التي تشير علاقاتها من البناء (Y_3) إلى المؤشرات (أي المؤشرات المقاسة بشكل انعكاسي).

3.4.3.4 - المعالجة الإحصائية وأساليبها: من أجل تحقيق أهداف الدراسة والاجابة على الاشكالية، استخدم الباحث في تحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال المقياس المطبق

في الدراسة الأساسية برنامجي التحليل الإحصائي (SPSS V26 و SMART PLS 4) ويمكن

أن نبرز أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة من خلال برنامج (SMART PLS 4) :

يركز على تحليل الصدق والثبات لمتغير مستقل ويتضمن:

1- الصدق التقاربي Convergent Validity : باستخدام

- متوسط التباين المستخرج AVE

- تحديد حمل العوامل Factor Loading بين المؤشرات والمتغير الكامن

- قياس الثبات الداخلي باستخدام الفا كرومباخ ومعامل الثبات المركب CR

2- التحقق من الصدق التمييزي Discriminant Validity :

- اختبار (Cross Loading)

- اختبار فورنال لاركر (Fornell Larcker) تباعد وتنافر الأسئلة المختلفة عن بعضها البعض.

- اختبار معامل تضخم التباين VIF والتباين المسموح Tolerance value بغية التأكد من

خلو البيانات من مشكلة التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة.

الفصل الخامس:

عرض النتائج ومناقشة فرضيات الدراسة

تمهيد

1.5 - عرض وتحليل نتائج الدراسة

1.1.5 - عرض نتائج مقياس تدقيق فعالية التوظيف

1.1.1.5 - التحقق من الفرضية الأولى: تتطابق البنية العاملية لمقياس تدقيق فعالية التوظيف مع الأبعاد المقترحة: سياسة التوظيف، الاعلان عن التوظيف، الاختيار والانتقاء، عملية التواصل، التكيف والتوجيه، التقييم.

2.1.1.5 - التحقق من الفرضية الثانية: تتمتع البنية العاملية لمكونات أداة قياس تدقيق فعالية التوظيف بخصائص سيكومترية جيدة من حيث الصدق والثبات.

أولاً: تحليل النموذج القياسي لمقياس تدقيق فعالية التوظيف (النموذج الخارجي (Measurement Model
3.1.1.5 - التحقق من الفرضية الثالثة: يتمتع النموذج الهيكلي المقترح لتدقيق فعالية التوظيف بجودة مطابقة جيدة

ثانياً: تقييم النموذج الهيكلي لمقياس تدقيق فعالية التوظيف (النموذج الداخلي) Structural Model

2.1.5 - عرض نتائج مقياس تدقيق فعالية التكوين

1.2.1.5 - التحقق من الفرضية الرابعة: تتطابق البنية العاملية لمقياس تدقيق فعالية التكوين مع الأبعاد المقترحة: سياسة التخطيط للتكوين، تحديد الاحتياجات، تحديد الأولويات، تحديد مخطط التكوين، التنفيذ، التقييم

2.2.1.5 - التحقق من الفرضية الخامسة: تتمتع البنية العاملية لمكونات أداة قياس تدقيق فعالية التكوين بخصائص سيكومترية جيدة من حيث الصدق والثبات.

أولاً: تحليل النموذج القياسي لمقياس تدقيق فعالية التكوين (النموذج الخارجي (Measurement Model
3.2.1.5 - التحقق من الفرضية السادسة: يتمتع النموذج الهيكلي المقترح لتدقيق التكوين بجودة مطابقة جيدة.

ثانياً: تقييم النموذج الهيكلي لمقياس تدقيق فعالية التكوين (النموذج الداخلي) Structural Model

2.5 - مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

يأتي هذا الفصل كحلقة وصل جوهرية بين الإطار النظري والمنهجي الذي تم بناؤه في الفصول السابقة، والتحليل التطبيقي الذي يُختبر فيه مصداقية النموذج المقترح للتدقيق الاجتماعي في مجال التوظيف والتكوين. إذ يُعدّ عرض النتائج ومناقشتها محطة حاسمة في البحث العلمي، تُترجم فيها الجهود النظرية إلى استنتاجات ملموسة، وتُقيّم فيها فرضيات الدراسة في ضوء الأدلة الإحصائية.

يرتكز هذا الفصل على منهجية متعددة المراحل، تجمع بين نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية (PLS-SEM) باستخدام برنامج Smart-PLS لتحليل البنية العاملية واختبار العلاقات بين المتغيرات الكامنة من خلال تحليل نماذج القياس والنماذج الهيكلية لمقاييس تدقيق فعالية التوظيف وتدقيق فعالية التكوين، مع التركيز على التحقق من الخصائص السيكمترية (الصدق والثبات) وجودة مطابقة النموذج.

تُقدّم النتائج عبر جداول وأشكال توضيحية، تليها مناقشة معمقة تربط بين الأدلة الإحصائية والأدبيات السابقة، مع إبراز الإسهامات النظرية والعملية للدراسة، فضلاً عن تسليط الضوء على القيود المنهجية واقتراح توصيات لمستقبل البحث في هذا المجال. يهدف هذا الفصل، في جوهره، إلى الإجابة عن السؤال المحوري: هل يُعتبر النموذج المقترح للتدقيق الاجتماعي أداةً صالحةً لقياس فعالية ممارسات التوظيف والتكوين في المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري؟

1.5 - عرض وتحليل نتائج الدراسة:

نسعى خلال هذه المرحلة إلى اختبار فرضيات الدراسة من خلال استخدام البرنامج الاحصائي (smart- pls) وفق نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية - sem-pls، وللتحقق من صحة هذه الفرضيات سنقدم النموذج الهيكلي لمتغيرات مقياسي الدراسة وتقييمها لاختبار الفرضيات على النحو التالي:

- **الفرضية الأولى:** تتطابق البنية العاملية لمقياس تدقيق فعالية التوظيف مع الأبعاد المقترحة: سياسة التوظيف، الاعلان عن التوظيف، الاختيار والانتقاء، عملية التواصل، التكيف والتوجيه، التقييم.

- **الفرضية الثانية:** تتمتع البنية العاملية لمكونات أداة قياس تدقيق فعالية التوظيف بخصائص سيكومترية جيدة من حيث الصدق والثبات.

- **الفرضية الثالثة:** يتمتع النموذج الهيكلي المقترح لتدقيق فعالية التوظيف بجودة مطابقة جيدة.

- **الفرضية الرابعة:** تتطابق البنية العاملية لمقياس تدقيق فعالية التكوين مع الأبعاد المقترحة: سياسة التخطيط للتكوين، تحديد الاحتياجات، تحديد الأولويات، تحديد مخطط التكوين، التنفيذ، التقييم

- الفرضية الخامسة: تتمتع البنية العاملية لمكونات أداة قياس تدقيق فعالية التكوين بخصائص سيكومترية جيدة من حيث الصدق والثبات.

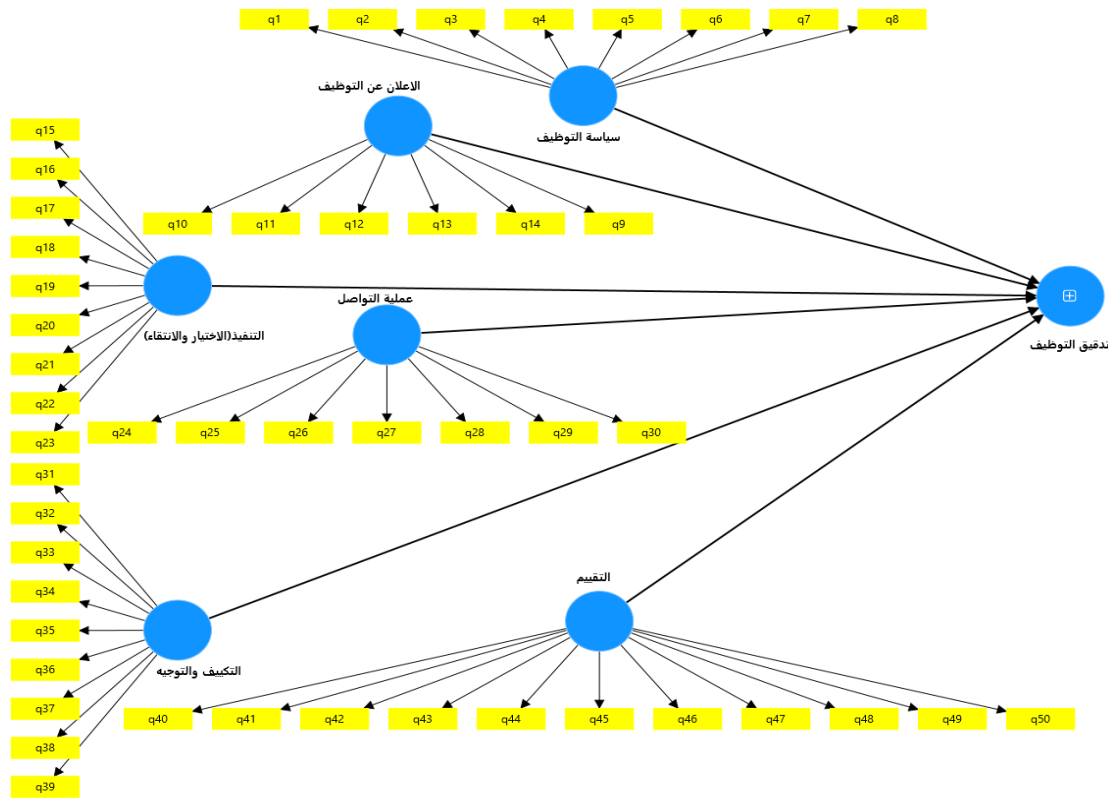
- الفرضية السادسة: يتمتع النموذج الهيكلي المقترح لتدقيق فعالية التكوين بجودة مطابقة جيدة.

1.1.5- عرض نتائج مقياس تدقيق فعالية التوظيف:

1.1.1.5- التحقق من الفرضية الأولى: تتطابق البنية العاملية لمقياس تدقيق فعالية التوظيف مع الأبعاد المقترحة: سياسة التوظيف، الاعلان عن التوظيف، الاختيار والانتقاء، عملية التواصل، التكيف والتوجيه، التقييم.

- النموذج الهيكلي لمقياس تدقيق فعالية التوظيف: من خلال تصور موضوع الدراسة تطوير نموذج التدقيق الاجتماعي موجه لمسيري الموارد البشرية، تم وضع النموذج الهيكلي لمقياس تدقيق فعالية التوظيف المنطلق منه في الدراسة وفق أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية وسنحاول من خلاله الاجابة عن الاشكالية واختبار صحة الفرضيات المطروحة، حيث تم بناء النموذج وفقا للدراسات السابقة بالشكل الاتي:

الشكل (03) يوضح نموذج تدقيق فعالية التوظيف وفق أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية



المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على برنامج (smart pls4)

من خلال الشكل أعلاه يمكن القول أننا اعتمدنا على نموذج انعكاسي-تكويني، يوضح الشكل نموذج القياس والذي تضمن ستة متغيرات كامنة عاكسة من الدرجة الأولى (سياسة التوظيف، الإعلان عن التوظيف، التنفيذ (الاختيار والانتقاء)، عملية التواصل، التكيف والتوجيه، التقييم)، والنموذج الهيكلية والذي تضمن متغير كامن تكويني من الدرجة الثانية (تدقيق فعالية التوظيف).

كل متغير كامن من الدرجة الأولى يتكون من مجموعة من المؤشرات، وُضعت لتعكس البنية النظرية للمتغير الكامن المقابل. يُحدد اتجاه الأسهم ما إذا كان المتغير

الكامن انعكاسيًا أو تكوينيًا، في البناء العاكس تتجه الأسهم من المتغير الكامن (السبب) إلى مؤشرات (النتيجة)، أي أن التغيير في المتغير الكامن يؤدي إلى تغيير في المؤشرات، أما في البناء التكويني تتجه الأسهم من المؤشرات (السبب) إلى المتغير الكامن (النتيجة)، أي أن التغيير في المؤشرات يؤدي إلى تغيير في المتغير الكامن. (Lowry & Gaskin, 2014).

في النماذج التكوينية من الدرجة الثانية، يتم تعريف المتغير الكامن من الدرجة الثانية (تدقيق فعالية التوظيف) بواسطة المتغيرات الكامنة من الدرجة الأولى (الأبعاد الستة)، وليس العكس كما في النماذج الانعكاسية (Hair et al, 2017, p.281) من خلال أسلوب تكرار المؤشرات (Repeated Indicators Approach)، يتم استخدام نفس مؤشرات المتغيرات الكامنة من الدرجة الأولى كمؤشرات للمتغير الكامن من الدرجة الثانية (Wetzels et al. 2009, p. 180). هذا يعني أن المتغير الكامن التكويني من الدرجة الثانية "تدقيق فعالية التوظيف" يستخدم نفس عبارات أو مؤشرات الأبعاد الستة.

تم تحديد تدقيق فعالية التوظيف كمتغير تكويني من الدرجة الثانية لأن أسهم المتغيرات الكامنة الستة تشير إليه، وإذا قمنا بإزالة أي بعد قد يتغير المعنى وأن العلاقة بين المؤشرات والأبعاد مترابطة بقوة.

ويمكن تبرير اختيار العبارات ذات الطابع الانعكاسي انطلاقاً من إمكانية التخلي عن أي عبارة دون أن يتغير معنى المتغير الكامن (البعد) الذي تنتمي إليه طالما أن هذا

الآخر لديه موثوقية كافية، حيث يوضح الشكل متغير تدقيق التوظيف وارتباطه بجميع أبعاده الستة وكل بعد يتشعب على مجموعة من الفقرات التي تمثل المتغيرات الظاهرة (المقاسة) وهي عبارات المقياس الموجه لعينة الدراسة، تم طرح هذا النموذج بناء على إطلاع الطالب على نتائج الدراسة السابقة، وسنعمل على إجراء التحليل العاملي التوكيدي بغية التأكد من مدى مطابقة النموذج.

- يقسم التحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي ال متقدم Smart-PLS4 إلى جزئين رئيسيين وهما:

- **تحليل النموذج القياسي (النموذج الخارجي: Measurement Model)** وهو ذلك الجزء من نموذج المعادلة الهيكلية، والذي يتعامل مع متغيرات الدراسة ومؤشراتها حيث يحدد العلاقات بين المتغيرات المشاهدة (المؤشرات أو الأسئلة) والمتغيرات غير المشاهدة (الكامنة)، كما أنه أيضا يصف صدق وثبات المتغيرات المشاهدة.

- **تقييم النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي : Structural Model)** وهو النموذج الداخلي الذي يوضح درجة أهمية العلاقات بين المتغيرات الكامنة

بناء على المراحل الأساسية للتحليل الإحصائي من خلال برنامج Smart-

PLSv4.1.0.3 فإن تحليل البيانات سيتم على مرحلتين لكي يتم التأكد أولا من أن البيانات

التي تم جمعها قد اجتازت معايير النموذج القياسي Measurement Model ، وثانيا يتم

تقييم النموذج الهيكلي Structural Model وذلك من أجل الوصول إلى نتائج الفرضيات وتحقيق أهداف هذه الدراسة.

- بناءً على التحليل الذي تم إجراؤه باستخدام برنامج Smart-PLS4 ، يمكن القول أن الفرضية الأولى قد تحققت، مما يعني أن البنية العاملية لمقياس تدقيق فعالية التوظيف تتطابق مع الأبعاد الستة المقترحة (سياسة التوظيف، الاعلان عن التوظيف، الاختيار والانتقاء، عملية التواصل، التكيف والتوجيه، التقييم)

2.1.1.5- التحقق من الفرضية الثانية: تتمتع البنية العاملية لمكونات أداة قياس تدقيق فعالية التوظيف بخصائص سيكومترية جيدة من حيث الصدق والثبات.

أولاً: تحليل النموذج القياسي لمقياس تدقيق فعالية التوظيف (النموذج الخارجي Measurement Model) يقسم تحليل النموذج القياسي Measurement Model إلى

قسمين رئيسيين هما:

أ- الصدق التقاربي Convergent validity

ب- الصدق التمايزي Discriminant validity

أ- تحليل الصدق التقاربي لمقياس تدقيق فعالية التوظيف: يشير الصدق التقاربي إلى درجة اتساق العناصر المستخدمة لقياس المفهوم مع بعضها البعض. ووفقاً لما أشار إليه Hair Jr et al (2016) فإن تقدير الصدق التقاربي يتم من خلال ثلاثة معايير هي:

- الاتساق الداخلي - التشبعات Factor Loading

- ثبات المقياس Reliability - الموثوقية المركبة (CR) Composite Reliability -

- متوسط التباين المستخلص. Average Variance Extracted (AVE) -

في الجدول التالي توضيحا للمعايير المعتمدة علميا لقبول عناصر الصدق التقاربي:

جدول (38) يمثل مجال قبول مؤشرات نموذج القياس

المعايير	القيم المعتمدة
الاتساق الداخلي Factor loading	يجب أن يتجاوز معامل ارتباط كل عبارة 0.7 كما يمكن قبول العبارات التي تكون بين 0.4 و 0.7 . بشرط ألا تؤثر على مؤشر الموثوقية المركبة (CR) ومتوسط التباين المستخلص أما التي دون ذلك فيمكن حذفها
مقياس الموثوقية المركبة (CR) composite reliability هذا المقياس يأخذ في الحسبان مختلف التحميلات الخارجية للمؤشرات المتغيرة	تتراوح قيم CR بين 0 و 1 حيث تشير القيم العليا الى مستويات أعلى من الموثوقية وتفسر بنفس الطريقة التي تفسر بها الفاكرونباخ، إذ يجب أن تكون قيم CR أكبر من 0.7 ويمكن اعتبار قيم بين 0.06 إلى 0.7 مقبولة، أما التي تكون أقل من 0.6 فتشير إلى غياب موثوقية الاتساق الداخلي، أما القيم التي تزيد عن 0.9 فليست مرغوبة لأنها تشير إلى أن جميع المتغيرات المؤشرة تقيس نفس الظاهرة ومن ثم يحتمل أن لا تكون صالحة لقياس المبنى.
متوسط التباين المستخلص average Variance Extracted (Ave)	يجب أن تكون قيم التباين المفسر (AVE) أكبر من 0.50 لتجسد نجاح جميع أسئلة العامل في قياسه وذلك بحسب (Hair jr et al ,2016).

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مرجع (بورزق و نعيمات، 2020 ، صفحة 153)

- الاتساق الداخلي - التشبعات Factor Loading: يتم تقدير الاتساق الداخلي لمقياس تدقيق فعالية التوظيف من خلال اختبار معامل التحميل للأسئلة (الفقرات) لجميع الأبعاد، والتحقق من الصدق التقاربي للمقياس، يتم تقييم صدق النموذج من خلال قياس تحميلات فقرات المقياس حيث تشير النتائج في الجدول التالي إلى قيم معامل التحميل للعبارات factor loading لجميع عوامل المقياس.

جدول (39) يوضح نتائج معامل التحميل لعبارات أبعاد مقياس تدقيق فعالية التوظيف

المتغيرات	الأبعاد	العبارات	معامل التحميل Factor loading	القرار	العبارات	معامل التحميل Factor loading	القرار
تدقيق فعالية التوظيف	سياسة التوظيف	Q1	0.891	تحفظ	Q5	0.776	تحفظ
		Q2	0.701	تحفظ	Q6	0.851	تحفظ
		Q3	0.827	تحفظ	Q7	0.746	تحفظ
		Q4	0.488	تحذف	Q8	0.788	تحفظ
	الاعلان عن التوظيف	Q9	0.842	تحفظ	Q12	0.726	تحفظ
		Q10	0.693	تحذف	Q13	0.774	تحفظ
		Q11	0.754	تحفظ	Q14	0.756	تحفظ
	الاختيار والانتقاء	Q15	0.881	تحفظ	Q19	0.726	تحفظ
		Q16	0.921	تحفظ	Q20	0.793	تحفظ
		Q17	0.857	تحفظ	Q21	0.825	تحفظ
		Q18	0.901	تحفظ	Q22	0.945	تحفظ
					Q23	0.848	تحفظ
	عملية التواصل	Q24	0.795	تحفظ	Q27	0.828	تحفظ
		Q25	0.586	تحذف	Q28	0.806	تحفظ
		Q26	0.799	تحفظ	Q29	0.816	تحفظ
					Q30	0.668	تحذف
	التكليف والتوجيه	Q31	0.645	تحذف	Q36	0.767	تحفظ
		Q32	0.794	تحفظ	Q37	0.830	تحفظ
		Q33	0.571	تحذف	Q38	0.886	تحفظ
		Q34	0.828	تحفظ	Q39	0.762	تحفظ
		Q35	0.795	تحفظ			
	التقييم	Q40	0.849	تحفظ	Q45	0.790	تحفظ
		Q41	0.850	تحفظ	Q46	0.569	تحذف
		Q42	0.752	تحفظ	Q47	0.833	تحفظ
		Q43	0.832	تحفظ	Q48	0.841	تحفظ

الفصل الخامس عرض النتائج ومناقشة فرضيات الدراسة

تحفظ	0.835	Q49	تحفظ	0.840	Q44		
تحفظ	0.773	Q50					

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SMART PLS4 (أنظر الملحق رقم 17)

يتضح لنا من خلال الجدول أن قيم التحميلات التي تفوق (0.70) يتم قبولها كلها، بينما يتم أما قيم التحميلات للعبارات (Q4 , Q10, Q25, Q30, Q31, Q33, Q46) التي جاءت ما بين (0.40 و 0.70) يمكن حذفها أو الاحتفاظ بها لحين التأكد من ما إذا كانت تزيد من قيم الموثوقية المركبة (CR) ومتوسط التباين المستخلص (AVE) ، قام الباحث بحذف المؤشرات وإعادة التقييم.

جدول (40) يوضح نتائج معامل التحميل لعبارات أبعاد مقياس تدقيق فعالية التوظيف بعد الحذف

القرار	معامل التحميل Factor loading	العبارة	القرار	معامل التحميل Factor loading	العبارة	الأبعاد	المتغيرات
تحفظ	0.774	Q5	تحفظ	0.896	Q1	سياسة التوظيف	تدقيق فعالية التوظيف
تحفظ	0.856	Q6	تحفظ	0.706	Q2		
تحفظ	0.745	Q7	تحفظ	0.823	Q3		
تحفظ	0.798	Q8	/	/	Q4		
تحفظ	0.726	Q12	تحفظ	0.832	Q9	الاعلان عن التوظيف	
تحفظ	0.814	Q13	/	/	Q10		
تحفظ	0.789	Q14	تحفظ	0.766	Q11		
تحفظ	0.724	Q19	تحفظ	0.881	Q15	الاختيار والانتقاء	
تحفظ	0.793	Q20	تحفظ	0.921	Q16		
تحفظ	0.826	Q21	تحفظ	0.856	Q17		
تحفظ	0.946	Q22	تحفظ	0.901	Q18		
تحفظ	0.848	Q23					
تحفظ	0.870	Q27	تحفظ	0.847	Q24	عملية التواصل	
تحفظ	0.797	Q28	/	/	Q25		
تحفظ	0.839	Q29	تحفظ	0.777	Q26		
/	/	Q30					
تحفظ	0.789	Q36	/	/	Q31	التكيف والتوجيه	
تحفظ	0.864	Q37	تحفظ	0.780	Q32		
تحفظ	0.923	Q38	/	/	Q33		
تحفظ	0.745	Q39	تحفظ	0.851	Q34		
			تحفظ	0.810	Q35		
تحفظ	0.773	Q45	تحفظ	0.852	Q40	التقييم	
/	/	Q46	تحفظ	0.865	Q41		
تحفظ	0.827	Q47	تحفظ	0.774	Q42		

تحفظ	0.838	Q48	تحفظ	0.849	Q43		
تحفظ	0.845	Q49		0.829	Q44		
تحفظ	0.770	Q50					

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SMART PLS4 أنظر الملحق رقم (18)

من خلال الجدول نلاحظ ارتفاع معامل التحميل لبعض عبارات أبعاد المقياس وذلك بعد حذف العبارات (Q4، Q10،) التي كانت أقل من المعيار المطلوب، أما بقية العبارات فقد تحسن معامل التحميل بنسبة قليلة ومنها من بقيت على حالها، وذلك بعد حذف العبارات التي يتراوح معامل تحميلها بين (0.40 و 0.70) حسب تحسن قيمة الموثوقية المركبة CR والتباين المستخلص AVE كما سيوضح في الجدول الموالي.

- ثبات المقياس، الموثوقية المركبة Composite Reliability والتباين المستخلص

Average Variance Extracted يقيس معيار الموثوقية المركبة مجموع أحمال العامل

المتغير الكامن بالنسبة إلى مجموع أحمال العامل زائد تباين الخطأ ويجب أن تكون القيمة

الموصى بها 0.7 فما فوق بحسب (Hair Jr et al, 2016).

جدول (41) يبين نتائج اختبارات الفاكرونباخ، الموثوقية المركبة CR ومتوسط التباين

المستخلص AVE بعد الحذف

المتغير	الأبعاد	ألفاكرونباخ	الموثوقية المركبة (CR)	التباين المستخلص (AVE)
تدقيق فعالية التوظيف	سياسة التوظيف	0.906	0.926	0.643
	الاعلان عن التوظيف	0.846	0.890	0.618
	الاختيار والانتقاء	0.954	0.961	0.735
	عملية التواصل	0.884	0.915	0.683

0.681	0.937	0.921	التكيف والتوجيه
0.677	0.954	0.947	التقييم

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SMART PLS4 (أنظر الملحق رقم 19)

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول أعلاه أنه وبعد حذف العبارات المشار إليها سابقاً، جاءت قيم الموثوقية المركبة أكبر من (0.70)، وهي مقبولة احصائياً، بحيث أن كل معاملات الثبات "ألفا كرونباخ" ذات قيمة أعلى، كما جاءت قيم متوسط التباين المستخلص لجميع المتغيرات الكامنة (الأبعاد) لتدقيق فعالية التوظيف أكبر من (0.5) مما يدل على أن كل متغير كامن يشرح أكثر من نصف تباينات مؤشراتته المكونة له، أي أن مستوى الاتساق الداخلي بين عوامل المقياس يعتبر عالي ومنه يوجد صدق تقاربي لأبعاد تدقيق فعالية التوظيف.

ب- تحليل الصدق التمايزي لمقياس تدقيق فعالية التوظيف: يشير إلى المدى الذي يتميز فيه متغير كامن (غير مُقاس بشكل مباشر) عن المتغيرات الكامنة الأخرى في نفس النموذج وفقاً للمعايير الاستدلالية المعمول بها. بعبارة أخرى، يُقيّم الصدق التمايزي مدى تفرد المتغير الكامن وقدرته على قياس ظاهرة لا تقاسها المتغيرات الأخرى. (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2013, p.109) وحسب (هار، هارت، غينكل، وزارستد، 2020، ص.163) يمكن حساب الصدق التمايزي وفق معيارين هما التحميلات المتقاطعة ومعيار فورنل لاركر

- تحليل التحميلات المتقاطعة Cross Loading: نتحقق من خلاله بأن الأسئلة التي

تقيس متغير كامن ما لا تقيس متغير كامن آخر حيث يجب أن تكون قيمة العلاقة بين

السؤال ومتغيره أكبر من قيمة علاقته مع متغير آخر حتى نتمكن من القول بأن العبارات

مستقلة. وهذا ما يظهره الجدول الموالي:

جدول (42) يوضح الصدق التمايزي لمقياس تدقيق فعالية التوظيف باختبار التحميلات المتقاطعة

المتغير	الأبعاد	الفقرات	سياسة التوظيف	الإعلان عن التوظيف	الاختيار والانتقاء	عملية الاتصال	التكليف والتوجيه	تقييم فعالية التوظيف
تدقيق فعالية التوظيف	سياسة التوظيف	Q1	0.896	0.644	0.760	0.547	0.538	0.624
		Q2	0.706	0.403	0.391	0.376	0.436	0.520
		Q3	0.823	0.566	0.606	0.402	0.528	0.652
		Q5	0.774	0.536	0.705	0.567	0.484	0.679
		Q6	0.856	0.616	0.722	0.445	0.660	0.679
		Q7	0.745	0.604	0.663	0.668	0.449	0.548
		Q8	0.798	0.499	0.600	0.397	0.637	0.521
	الإعلان عن التوظيف	Q9	0.766	0.832	0.780	0.594	0.623	0.753
		Q11	0.486	0.766	0.523	0.542	0.599	0.545
		Q12	0.387	0.726	0.572	0.420	0.484	0.539
		Q13	0.379	0.814	0.642	0.555	0.362	0.634
		Q14	0.635	0.789	0.706	0.386	0.292	0.631
	الاختيار والانتقاء	Q15	0.755	0.816	0.881	0.571	0.583	0.781
		Q16	0.738	0.746	0.921	0.626	0.635	0.716
		Q17	0.659	0.629	0.856	0.566	0.510	0.564
		Q18	0.743	0.748	0.901	0.614	0.447	0.711
		Q19	0.579	0.473	0.724	0.472	0.375	0.481
		Q20	0.665	0.699	0.793	0.459	0.431	0.607
		Q21	0.657	0.657	0.826	0.608	0.408	0.587
		Q22	0.753	0.811	0.946	0.684	0.588	0.763
		Q23	0.638	0.758	0.848	0.736	0.462	0.729
	عملية التواصل	Q24	0.456	0.601	0.643	0.847	0.603	0.604
		Q26	0.480	0.532	0.604	0.777	0.331	0.483
		Q27	0.555	0.541	0.559	0.870	0.441	0.579
		Q28	0.492	0.545	0.536	0.797	0.369	0.511
		Q29	0.541	0.423	0.528	0.839	0.514	0.550
	التكليف والتوجيه	Q32	0.604	0.509	0.542	0.595	0.780	0.541
		Q34	0.484	0.323	0.299	0.320	0.851	0.540

0.589	0.810	0.320	0.410	0.429	0.429	Q35		
0.607	0.789	0.545	0.457	0.503	0.472	Q36		
0.650	0.864	0.493	0.527	0.582	0.533	Q37		
0.711	0.923	0.439	0.549	0.607	0.581	Q38		
0.672	0.745	0.461	0.515	0.491	0.703	Q39		
0.852	0.627	0.607	0.681	0.715	0.614	Q40	التقييم	
0.865	0.595	0.576	0.626	0.775	0.614	Q41		
0.774	0.539	0.374	0.627	0.538	0.504	Q42		
0.849	0.585	0.426	0.582	0.628	0.613	Q43		
0.829	0.609	0.627	0.738	0.753	0.785	Q44		
0.773	0.690	0.561	0.542	0.556	0.605	Q45		
0.827	0.701	0.592	0.547	0.579	0.612	Q47		
0.838	0.531	0.542	0.709	0.727	0.580	Q48		
0.845	0.556	0.537	0.668	0.639	0.678	Q49		
0.770	0.756	0.572	0.657	0.616	0.580	Q50		

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SMART PLS4 (أنظر الملحق رقم 20)

يتضح من خلال الجدول أن كل عبارة قد تحملت بأكبر قيمة من الارتباطات المرافقة لها مقارنة مع الارتباطات الأخرى، وبالتالي يمكن القول أنه لا يوجد تداخل بين مؤشرات المتغيرات الكامنة، وأن كل متغير كامن يمثل نفسه من خلال عباراته فقط وأن مؤشرات المتغير الكامن تقيسه وحده ولا تقيس متغير كامن آخر.

- معيار فورنل لاركر Fornell-Larcker: يقيس هذا المعيار اختلاف المتغيرات مع بعضها البعض حيث يجب أن تكون قيمة العلاقة بين المتغير مع نفسه أكبر ما يمكن مقارنة ببقية المتغيرات، أي أن المتغير يمثل نفسه أكبر من تمثيله لبقية المتغيرات حتى نتمكن من القول بأن المتغيرات مستقلة عن بعضها البعض. والجدول الاتي يوضح نتائج الاختبار:

جدول (43) نتائج معيار فورنل لاركر لتقييم صدق التمايز لمقياس تدقيق فعالية التوظيف

عملية التواصل	سياسة التوظيف	التنفيذ (الاختيار والانتقاء)	التكيف والتوجيه	التقييم	الاعلان عن التوظيف	
					0.786	الاعلان عن التوظيف
				0.823	0.707	التقييم
			0.825	0.752	0.606	التكيف والتوجيه
		0.858	0.581	0.778	0.729	التنفيذ (الاختيار والانتقاء)
	0.802	0.704	0.666	0.755	0.693	سياسة التوظيف
0.827	0.610	0.695	0.552	0.662	0.640	عملية التواصل

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SMART PLS4 (أنظر الملحق رقم 21)

يتضح لنا من خلال الجدول أن معامل فورنل لاركر لكل متغير كامن (بعد من أبعاد المقياس) أكبر من المتغيرات الكامنة الأخرى، أي أكبر ما يمكن مقارنة ببقية المتغيرات الأخرى، بحيث نجد أن قيمة علاقة بعد الاعلان عن التوظيف مع نفسه 0.858 وتمثل أعلى قيمة مقارنة بعلاقته مع الأبعاد الأخرى ونفس الملاحظة مع بقية الأبعاد الأخرى، مما يعني أن كل متغير يمثل نفسه أكثر من تمثيله لبقية المتغيرات ولا يوجد تداخل بين المتغيرات.

- اختبار الصدق التمايزي حسب معيار نسبة سمة اللاتجانس - سمة الأحادية للارتباطات (HTMT): من خلاله نسعى الى التحقق بأن وجود المصادقية التمايزية بين المتغيرات الكامنة أي تمايزين عن بعضهم البعض إذا كانت قيمة (HTMT) أقل من مستوى العتبة 0.9 فهذا يدل على صحة التمايز بين المتغيرات الكامنة في نموذج

القياس. (hanseler & al, 2015)

جدول (44) نتائج الصق التمايزي للمتغيرات الكامنة حسب معيار سمة الأحادية للارتباطات (HTMT)

الاعلان عن التوظيف	التقييم	التكيف والتوجيه	التنفيذ(الاختيار والانتقاء)	سياسة التوظيف
الاعلان عن التوظيف				
التقييم	0.877			
التكيف والتوجيه	0.670	0.801		
التنفيذ(الاختيار والانتقاء)	0.806	0.810	0.606	
سياسة التوظيف	0.765	0.810	0.721	0.854
عملية التواصل	0.0734	0.0718	0.600	0.0754
				0.680

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SMART PLS4 أنظر الملحق رقم (22)

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن جميع قيم (HTMT) للمتغيرات الكامنة أقل من

مستوى 0.9 وهذا ما يشير إلى وجود صدق تمايزي جيد في مقياس تدقيق فعالية التوظيف.

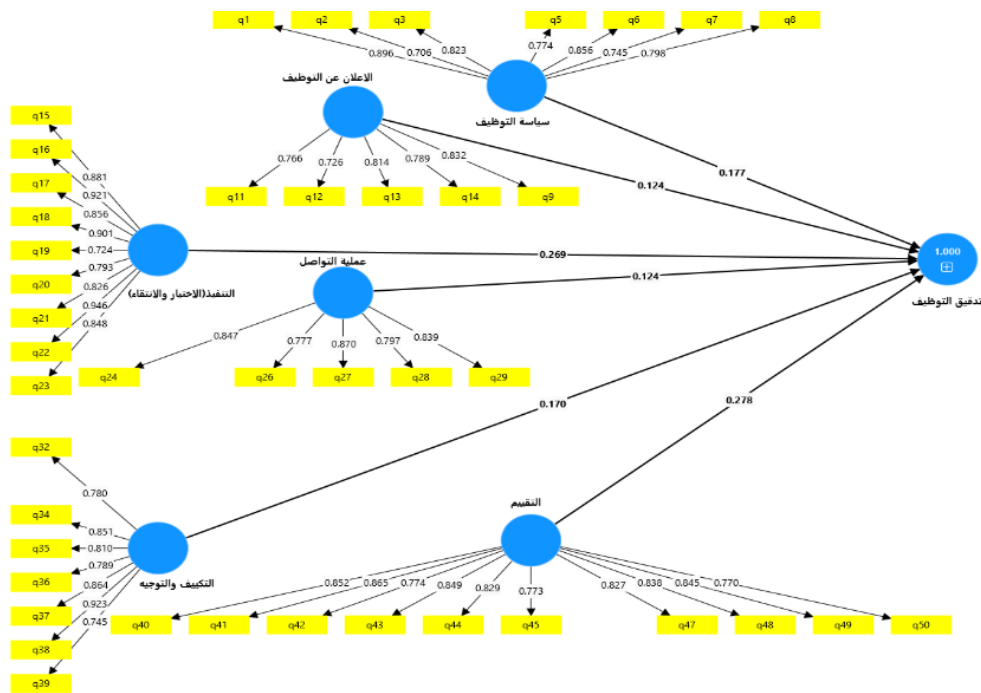
بناءً على ما سبق، تظهر النتائج صحة العبارات المستخدمة في قياس المتغيرات

من خلال تحليل النموذج القياسي بشقيه الصدق التقاربي والصدق التمايزي فإنه من

الممكن تحليل النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي Structural Model) و فيما يلي شكل

نموذج مقياس تدقيق فعالية التوظيف

شكل (04) يوضح النموذج الهيكلي لمقياس تدقيق فعالية التكوين



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Smart PLS

يوضح الشكل نموذج القياس والذي تضمن ستة متغيرات كامنة عاكسة من الدرجة الأولى (سياسة التوظيف، الإعلان عن التوظيف، الاختيار والانتقاء، عملية التواصل، التكيف والتوجيه، التقييم)، والنموذج الهيكلي والذي تضمن متغير كامن تكويني من الدرجة الثانية (تدقيق فعالية التكوين) وبناءً على التحليل الشامل للنموذج القياسي (Measurement Model)، تبين أن البنية العاملية لمكونات أداة قياس تدقيق فعالية التوظيف تتمتع بخصائص سيكومترية جيدة من حيث الصدق والثبات، مما يؤكد تحقق الفرضية الثانية.

3.1.1.5- التحقق من الفرضية الثالثة: يتمتع النموذج الهيكلي المقترح لتدقيق فعالية

التوظيف بجودة مطابقة جيدة.

ثانيا: تقييم النموذج الهيكلي لمقياس تدقيق فعالية التوظيف (النموذج الداخلي)

Structural Model: بعد قبول نتائج مقاييس الصدق التقاربي والتمييزي للنموذج

القياسي، تأتي الخطوة التالية لتقييم نتائج النموذج الهيكلي، يتم ذلك عبر معالجة مشكلة

الارتباط ومتابعة تطور معاملات المسارات المكونة للنموذج الداخلي.

جدول (45) مجال قبول مؤشرات جودة النموذج الهيكلي

الخطوات	التعريف	مجال قبول المؤشرات
التداخل الخطي Collinearity statistics (VIF)	مشاكل التداخل الخطي في النموذج الهيكلي	تبرز عندما يكون من 5 وأكبر
معاملات المسار قيمة T وقيم P(Value)	استنتاج أهمية معاملات المسار ومستوى الدلالة	تكون ما بين -1 و 1+ T أكبر من (1.96) P(Value) أصغر من (0.05)
مؤشر مدى الاعتماد على نموذج الدراسة Gof	مؤشر يعمل على قدرة قياس امكانية الاعتماد على نموذج الدراسة	أقل من (0.1) غير مقبول ما بين (0.1) و (0.25) ضعيف ما بين (0.25) و (0.36) متوسط أكبر من (0.36) عالي

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مرجع: (جوزيف ف . هار وآخرون، ترجمة زكرياء بلخامسة ص248 - 260)

أ-معالجة مشكل التداخل الخطي لمقياس تدقيق فعالية التوظيف Collinearity

statistics (VIF) من أجل تقييم النموذج الداخلي اعتمادا على مشكلة الارتباطات

الخطية ما بين مكونات النموذج نحتاج إلى التحقق مما إذا كانت هناك مستويات حرجية من التداخل الخطي بين العوامل التي يتكون منها النموذج، من خلال حساب قيمة مقياس التضخم للتباين Variance inflation factor VIF التي يجب أن تكون أصغر من 5 في المتغيرات والجدول الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول (46) يوضح التداخل الخطي (VIF) بين أبعاد مقياس تدقيق فعالية التوظيف

المتغير	الأبعاد	VIF
تدقيق فعالية التوظيف	سياسة التوظيف -> تدقيق فعالية التوظيف	3.511
	الإعلان عن التوظيف -> تدقيق فعالية التوظيف	3.988
	الاختيار والانتقاء -> تدقيق فعالية التوظيف	5.305
	عملية التواصل -> تدقيق فعالية التوظيف	2.123
	التكليف والتوجيه -> تدقيق فعالية التوظيف	2.531
	التقييم -> تدقيق فعالية التوظيف	4.608

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SMART PLS4 (أنظر الملحق رقم 23)

تظهر نتائج الجدول أعلاه أن كل قيم معامل التضخم للتباين (VIF) لم تتجاوز القيمة (5) ماعدا بعد الاختيار والانتقاء الذي جاء بمعامل تضخم $VIF = 5.30$ مما يظهر مشاكل التداخل الخطي بين الأبعاد في النموذج. يشير (بالخامسة، 2020، ص.195) أنه "إذا كان مستوى التداخل الخطي عاليا جدا كما تبينه قيم VIF التي تكون أكبر أو تساوي 5 فإنه ينبغي النظر في حذف أحد المؤشرات المتعلقة بالمبنى، لكن يشترط لهذا الحذف أن تكون المؤشرات المتبقية كافية لمحتوى المبنى من منظور

مفاهيمي". وبالتالي سيتم حذف المؤشرات تدريجياً وملاحظة مدى تحسن باقي المؤشرات من نفس المبنى للوصول إلى معالجة مشكلة التداخل الخطي.

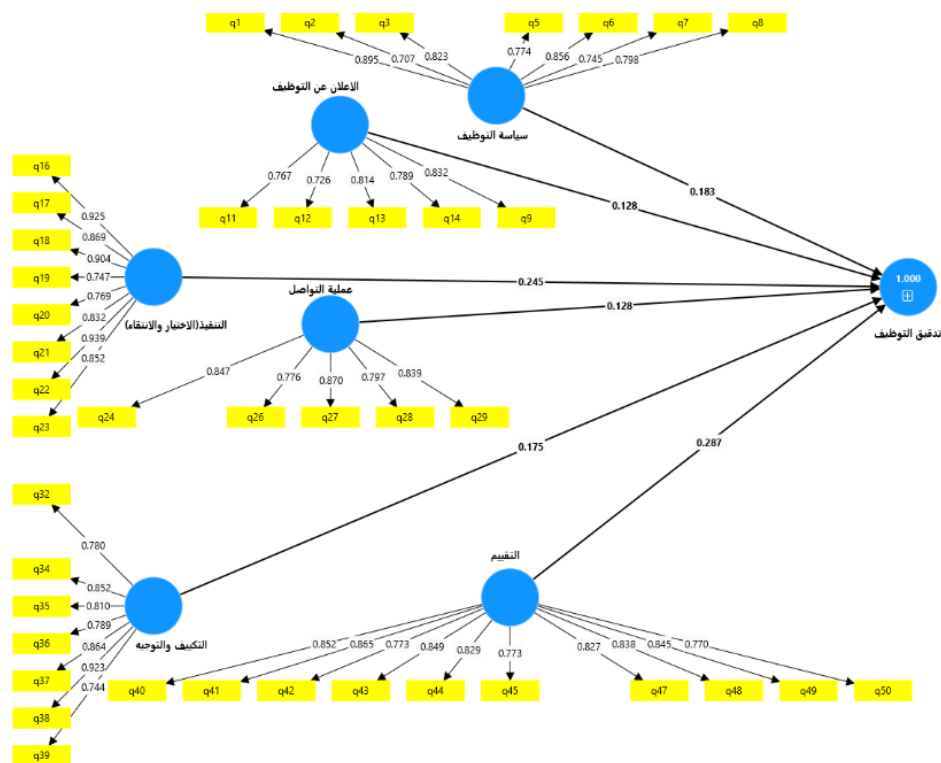
بتشغيل خوارزمية PLS-SEM والبدء بحذف العبارات ذات القيمة أعلى أو تساوي 5

تدريجياً، أظهرت النتائج ما يلي:

- بالنسبة لعدد الاختيار والانتقاء: تم حذف العبارة 15 وإعادة الحساب، بحيث أظهرت

النتائج تحسن في عدد الاختيار والانتقاء بمعامل تضخيم $VIF = 4.783$ (أنظر الملحق رقم 24)

شكل (05) النموذج الهيكلي لمقياس تدقيق فعالية التوظيف بعد معالجة مشاكل التداخل الخطي



المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SMART PLS4

يوضح الشكل النموذج الهيكلي لمقياس تدقيق فعالية التوظيف بعد معالجة مشاكل التداخل الخطي، حيث تم حذف العبارة 15 مما أدى إلى انخفاض معامل التضخيم من 5.305 إلى 4.783 وبالتالي أصبح النموذج خاليا من مشاكل التداخل الخطي.

ت- تقييم دلالة وأهمية علاقات النموذج الهيكلي العام لمقياس تدقيق فعالية

التوظيف: من أجل الحصول على تقديرات علاقات النموذج الهيكلي المتمثلة في العلاقات بين المتغيرات الكامنة (الأبعاد) ولتقييم أهمية العلاقات المفترضة في النموذج البنائي وأهمية مسارات النموذج الهيكلي، يتم استخدام إجراء عملية البوستراب Bootstrap لمضاعفة العينة الفرعية التي يتم انشاؤها إلى (5000) عينة فرعية متساوية للعينة الأصلية ، حيث تحتوي معاملات المسار على القيم المعيارية تكون تقريبا بين $1+$ و $1-$ وتمثل معاملات المسار المقدرة التي تكون قريبة من $1+$ علاقة إيجابية قوية وعكسها بالنسبة للقيم السالبة، وتكون قيمة T العملية أكبر من القيمة الحرجة (1.96)، وقيمة (P-Value) أقل من مستوى الدلالة (0.05). والشكل والجدول التالي يوضح نتائج اختبار معاملات المسار (Path coefficient).

جدول (47) يوضح اختبار نتائج التمهيد لمعاملات المسار لمقياس تدقيق فعالية التوظيف

المتغيرات	الإحصاءات	معامل المسار الأصلي	متوسط العينة	الانحراف المعياري	قيمة ت	قيمة المعنوية P(Value)
سياسة التوظيف -> تدقيق فعالية التوظيف	0.183	0.183	0.183	0.007	26.470	0.000
الإعلان عن التوظيف -> تدقيق فعالية التوظيف	0.128	0.128	0.128	0.006	22.985	0.000
الاختيار والانتقاء -> تدقيق فعالية التوظيف	0.245	0.245	0.245	0.011	23.315	0.000
عملية التواصل -> تدقيق فعالية التوظيف	0.128	0.128	0.896	0.006	21.940	0.000
التكيف والتوجيه -> تدقيق فعالية التوظيف	0.175	0.175	0.175	0.007	25.393	0.000
التقييم -> تدقيق فعالية التوظيف	0.287	0.287	0.287	0.009	31.246	0.000

المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج smart-pls (أنظر الملحق رقم 25)

يتضح من خلال الجدول المبين أعلاه أن كل معاملات المسار لأبعاد نموذج

مقياس تدقيق فعالية التوظيف دالة احصائيا بحيث أن كل قيم $p\text{-value} = 0.00$ وهي

أصغر من مستوى الدلالة (0.05).

ج- معيار GOF لجودة مطابقة النموذج لمقياس تدقيق فعالية التوظيف: تم اقتراح

معيار عاملي لمؤشر حسن الملائمة (المطابقة GOF) من طرف الباحثين

السابقين (Hanseler& sarstedt, 2013)، وتم تعريفه على أنه مقياس الملائمة العالمي يهدف إلى حساب نموذج الدراسة على كلا المستويين وهوما النموذج القياسي والهيكل مع التركيز على الأداء العام للنموذج (Tenenhaus & al, 2005, p.173).

ويمكن تحديد القدرة على الاعتماد على نموذج الدراسة من خلال حساب GOF وفقا للمعادلة التالية: (Hanseler& sarstedt, 2013, p.570).

$$GOF = \sqrt{(R^2 \times AVE)}$$

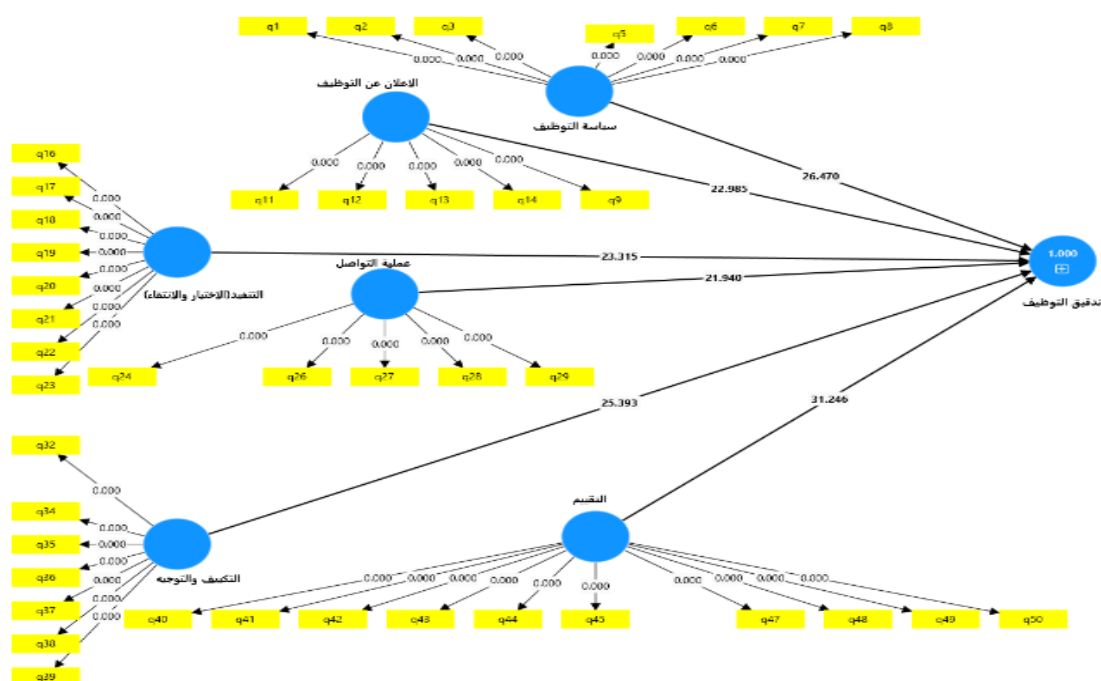
بمعنى معيار GOF لمؤشر جودة المطابقة يمثل الجذر التربيعي ل: متوسط معامل التحديد R^2 مضروب في متوسط التباين المستخلص AVE

لحساب معيار GOF لجودة مطابقة النموذج، نحتاج إلى استخراج معامل التحديد R^2 من النموذج الهيكلي.

في النموذج، يمكن استخراج معامل التحديد R^2 من القيمة الظاهرة في المتغير الكامن التكويني من الدرجة الثانية "تدقيق فعالية التوظيف" في الشكل المقدم أدناه، نلاحظ وجود قيمة 1.000 داخل الدائرة الزرقاء لتدقيق فعالية التوظيف (في أقصى اليمين)، وهذه القيمة تمثل معامل التحديد R^2 أو من مخرجات التحليل في جدول تحليل المسار كما هو موضح كالاتي:

شكل (06) يوضح النموذج الهيكلي لمقياس تدقيق فعالية التوظيف بعد إجراء عملية البوستراب

Bootstrapping



المصدر

: من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج smart-pls (أنظر الملحق رقم 25)

تتضح النتائج المستخرجة من النموذج الهيكلي في الشكل أعلاه من خلال الجدول التالي الذي يوضح تفاصيل معامل التحديد R^2 ومعيار متوسط التباين المستخرج AVE للمتغير 'تدقيق فعالية التوظيف'، حيث تساعد هذه القيم الإحصائية في التأكد من جودة النموذج ومطابقته للبيانات المدروسة.

جدول (48) يوضح القيم اللازمة لحساب جودة معيار المطابقة

المتغير	معامل التحديد R Square	AVE
تدقيق فعالية التوظيف	1	0.512

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SMART PLS4

يوضح النموذج المقدم في الشكل المتغير الكامن التكويني من الدرجة الثانية "تدقيق فعالية التوظيف"، والذي يتكون من ستة متغيرات كامنة تكوينية من الدرجة الأولى: سياسة التوظيف، الإعلان عن التوظيف، التنفيذ (الاختيار والانتقاء)، عملية التواصل، التكيف والتوجيه، والتقييم، كما تم شرحه سابقاً، نلاحظ أن قيمة معامل التحديد R^2 للمتغير الكامن التكويني من الدرجة الثانية "تدقيق فعالية التوظيف" تساوي 1.000، وهي القيمة الظاهرة داخل الدائرة الزرقاء في أقصى يمين الشكل.

تشير قيمة معامل التحديد $R^2 = 1.000$ إلى أن المتغيرات الكامنة التكوينية الستة من الدرجة الأولى تفسر 100% من التباين في المتغير الكامن التكويني من الدرجة الثانية "تدقيق فعالية التوظيف" هذه القيمة مثالية نظرياً وتعبّر عن اكتمال القدرة التفسيرية للنموذج. (Becker et al., 2012, p. 368)

وفقاً لـ Sarstedt وزملائه (2019, p. 195)، فإن الحصول على قيمة $R^2 = 1.000$ في نماذج المتغيرات الكامنة التكوينية من الدرجة الثانية يمكن تفسيره من خلال الطبيعة التكوينية للنموذج بحيث تم تعريف المتغير الكامن من الدرجة الثانية (تدقيق فعالية التوظيف) بواسطة المتغيرات الكامنة من الدرجة الأولى (الأبعاد الستة)، (Hair et al, 2017, p.281)، كما تم استخدام نفس مؤشرات المتغيرات الكامنة من الدرجة الأولى (فترات الأبعاد الستة) كمؤشرات للمتغير الكامن من الدرجة الثانية (متغير تدقيق فعالية

التوظيف) (Wetzels et al., 2009, p. 180). هذا يعني أن المتغير الكامن التكويني من الدرجة الثانية "تدقيق فعالية التوظيف" يستخدم نفس عبارات أو مؤشرات الأبعاد الستة.

في أسلوب تكرار المؤشرات، يتم تقدير النموذج الخارجي والداخلي في آن واحد، مما يؤدي إلى الحصول على قيمة R^2 مرتفعة جداً تقترب من الواحد الصحيح (Ringle et al, 2012). ويشير Wright et al (2012) إلى أن قيمة $R^2 = 1.000$ في نماذج المتغير الكامن التكويني من الدرجة الثانية تنشأ بسبب الاعتماد الخطي المثالي حيث أن المتغير الكامن من الدرجة الثانية يتم قياسه بنفس مؤشرات المتغيرات الكامنة من الدرجة الأولى، وهذا يخلق حالة من الاعتماد الخطي المثالي بينهما (p. 359) بالإضافة إلى أنه في أسلوب تكرار المؤشرات، يتم تعريف المتغير الكامن من الدرجة الثانية كدالة خطية تامة للمتغيرات الكامنة من الدرجة الأولى المكونة له. (Hair et al., 2019, p. 14)

ويوضح Becker وزملاؤه (2012, p. 372) أن قيمة $R^2 = 1.000$ لا تعني بالضرورة وجود مشكلة في النموذج، بل هي نتيجة متوقعة للطبيعة الرياضية لنهج تكرار المؤشرات في نمذجة المتغيرات الكامنة التكوينية من الدرجة الثانية.

بعد استخراج معامل التحديد وبالتعويض في المعادلة السابقة نجد:

$$GOF = \sqrt{0.512 \times 1}$$

$$GOF = 0.71 \text{ ومنه}$$

إذن قيمة معيار مؤشر جودة المطابقة GOF تساوي 0.71 وهي أكبر من 0.36 حسب

جدول مجال قبول جودة مؤشرات جودة النموذج الهيكلي التي تم ذكره سابقا مما يدل على

جودة مطابقة عالية لنموذج الدراسة بما يكفي لاعتبار صلاحية نموذج PLS

- بناءً على التحليل الشامل للنموذج الهيكلي (Structural Model) ، تبين أن

النموذج المقترح لتدقيق فعالية التوظيف يتمتع بجودة مطابقة عالية، مما يؤكد

تحقق الفرضية الثالثة.

2.1.5- عرض نتائج مقياس تدقيق فعالية التكوين: بالاعتماد على نفس الخطوات

المنهجية السابقة في مقياس تدقيق فعالية التوظيف سيتم دراسة نموذج مقياس تدقيق

فعالية التكوين

1.2.1.5- التحقق من الفرضية الرابعة: تتطابق البنية العاملية لمقياس تدقيق فعالية

التكوين مع الأبعاد المقترحة: سياسة التخطيط للتكوين، تحديد الاحتياجات، تحديد

الأولويات، تحديد مخطط التكوين، التنفيذ، التقييم

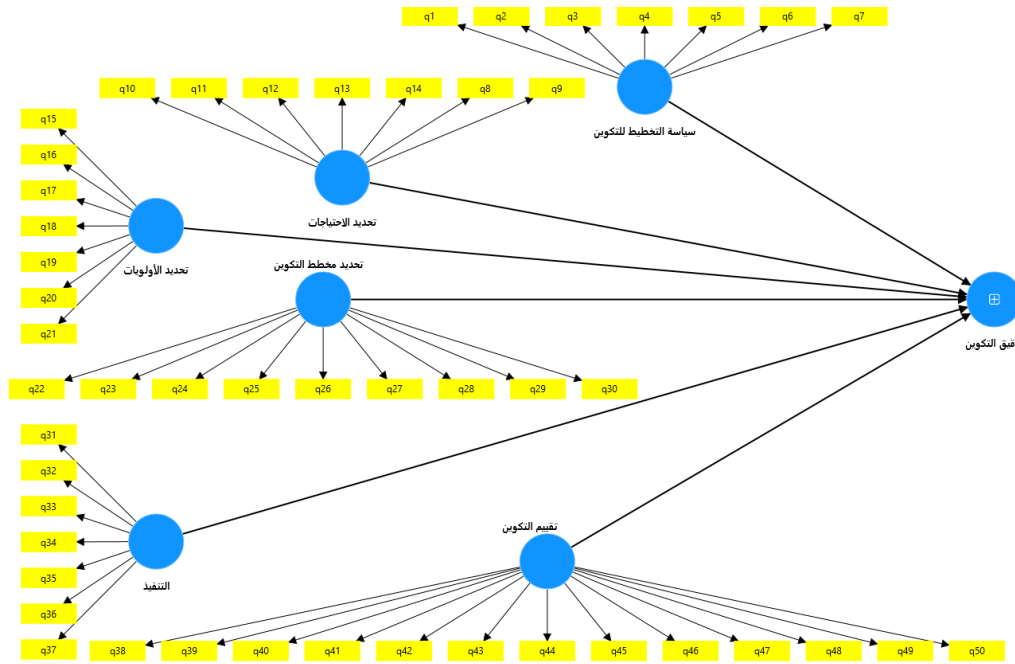
- النموذج الهيكلي لمقياس تدقيق فعالية التكوين: تم وضع النموذج الهيكلي لمقياس

تدقيق فعالية التكوين المنطلق منه في الدراسة وفق أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية

بالمربعات الصغرى الجزئية وسنحاول من خلاله الاجابة عن الاشكالية واختبار صحة

الفرضيات المطروحة، حيث تم بناء النموذج وفقا للدراسات السابقة بالشكل الاتي:

الشكل (07) يوضح نموذج تدقيق فعالية التكوين وفق أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية



المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SMART PLS4

من خلال الشكل أعلاه يمكن القول أننا اعتمدنا على نموذج انعكاسي-تكويني، يوضح الشكل نموذج القياس والذي تضمن ستة متغيرات كامنة عاكسة من الدرجة الأولى (سياسة التخطيط للتكوين، تحديد الاحتياجات، تحديد الأولويات، تحديد مخطط التكوين، التنفيذ، تقييم التكوين) تقاس من خلال مؤشراتها (العبارات Q1، Q2، Q3...) والنموذج الهيكلي والذي تضمن متغير كامن تكويني من الدرجة الثانية (تدقيق فعالية التكوين) والذي يتشكل من المتغيرات الستة السابقة.

يتميز النموذج القياسي بكونه انعكاسياً (Reflective) في المستوى الأول، مما يعني أن المؤشرات (الفقرات) تنعكس من المتغيرات الكامنة، وتُعتبر مظاهر أو أعراض

لها (Hair et al, 2017)، يتميز النموذج الهيكلي بكونه تكوينياً (Formative) في المستوى الثاني، حيث تشكل المتغيرات الكامنة من الدرجة الأولى المتغير الكامن من الدرجة الثانية (تدقيق فعالية التكوين) (Sarstedt et al. 2019).

استخدم هذا النموذج منهجية المؤشرات المتكررة (Repeated Indicators Approach) حيث أن المؤشرات (الفقرات) الخاصة بالأبعاد الستة هي نفسها المؤشرات الخاصة بمتغير تدقيق فعالية التكوين هذه المنهجية شائعة في نمذجة المتغيرات الكامنة متعددة المستويات باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، وقد تم شرح ذلك بالتفصيل في نموذج تدقيق فعالية التوظيف.

بناءً على التحليل الذي تم إجراؤه باستخدام برنامج Smart-PLS4، يمكن القول أن الفرضية الرابعة قد تحققت، مما يعني أن البنية العاملية لمقياس تدقيق فعالية التكوين تتطابق مع الأبعاد الستة المقترحة.

2.2.1.5 - التحقق من الفرضية الخامسة: تتمتع البنية العاملية لمكونات أداة قياس

تدقيق فعالية التكوين بخصائص سيكومترية جيدة من حيث الصدق والثبات.

أولاً: تحليل النموذج القياسي لمقياس تدقيق فعالية التكوين (النموذج الخارجي

(Measurement Model)

أ - تحليل الصدق التقاربي لمقياس تدقيق فعالية التكوين:

- الاتساق الداخلي - التشبعات Factor Loading :

جدول (49) يوضح نتائج معامل التحميل لعبارات أبعاد نموذج مقياس تدقيق فعالية التكوين

المتغير	الأبعاد	العبرة	معامل التحميل Factor loading	القرار	العبرة	معامل التحميل Factor loading	القرار
تدقيق فعالية التكوين	سياسة التخطيط للتكوين	Q1	0.871	تحفظ	Q5	0.499	تحذف
		Q2	0.730	تحفظ	Q6	0.844	تحفظ
		Q3	0.860	تحفظ	Q7	0.724	تحفظ
		Q4	0.794	تحفظ			
	تحديد الاحتياجات	Q8	0.782	تحفظ	Q12	0.678	تحذف
		Q9	0.870	تحفظ	Q13	0.736	تحفظ
		Q10	0.759	تحفظ	Q14	0.693	تحذف
		Q11	0.730	تحفظ			
	تحديد الأولويات	Q15	0.896	تحفظ	Q19	0.741	تحفظ
		Q16	0.850	تحفظ	Q20	0.820	تحفظ
		Q17	0.867	تحفظ	Q21	0.818	تحفظ
		Q18	0.839	تحفظ			
	تحديد مخطط التكوين	Q22	0.826	تحفظ	Q27	0.810	تحفظ
		Q23	0.826	تحفظ	Q28	0.778	تحفظ
		Q24	0.800	تحفظ	Q29	0.773	تحفظ
		Q25	0.792	تحفظ	Q30	0.596	تحذف
	التتفيذ	Q26	0.830	تحفظ			
		Q31	0.780	تحفظ	Q35	0.745	تحفظ
		Q32	0.780	تحفظ	Q36	0.775	تحفظ
		Q33	0.787	تحفظ	Q37	0.862	تحفظ
	التقييم	Q34	0.737	تحفظ			
		Q38	0.675	تحذف	Q45	0.668	تحذف
		Q39	0.727	تحفظ	Q46	0.795	تحفظ
		Q40	0.843	تحفظ	Q47	0.842	تحفظ
		Q41	0.823	تحفظ	Q48	0.649	تحذف
		Q42	0.711	تحفظ	Q49	0.793	تحفظ
		Q43	0.802		Q50	0.772	تحفظ
		Q44	0.839				

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SMART PLS4 (أنظر الملحق رقم 26)

يتضح لنا من خلال الجدول أن قيم التحميلات التي تفوق (0.70) يتم قبولها

كلها، أما قيم التحميلات للعبارات (Q5 , Q12, Q14, Q30, Q38, Q45, Q48) التي

جاءت ما بين (0.40 و 0.70) يمكن حذفها أو الاحتفاظ بها لحين التأكد من ما إذا كانت

تزيد من قيم الموثوقية المركبة (CR) ومتوسط التباين المستخلص (AVE)، قام الباحث

بحذف المؤشرات وإعادة التقييم

جدول (50) يوضح نتائج معامل التحميل لعبارات أبعاد نموذج مقياس تدقيق فعالية التكوين بعد الحذف

المتغيرات	الأبعاد	العبرة	معامل التحميل Factor loading	القرار	العبرة	معامل التحميل Factor loading	القرار
تدقيق فعالية التكوين	سياسة التخطيط للتكوين	Q1	0.882	تحفظ	Q5	/	/
		Q2	0.732	تحفظ	Q6	0.846	تحفظ
		Q3	0.852	تحفظ	Q7	0.732	تحفظ
		Q4	0.797	تحفظ			
	تحديد الاحتياجات	Q8	0.812	تحفظ	/	/	/
		Q9	0.882	تحفظ	Q13	0.726	تحفظ
		Q10	0.810	تحفظ	Q14	/	/
		Q11	0.751	تحفظ			
	تحديد الأولويات	Q15	0.869	تحفظ	Q19	0.741	تحفظ
		Q16	0.850	تحفظ	Q20	0.821	تحفظ
		Q17	0.867	تحفظ	Q21	0.819	تحفظ
		Q18	0.839	تحفظ			
	تحديد مخطط التكوين	Q22	0.838	تحفظ	Q27	0.809	تحفظ
		Q23	0.851	تحفظ	Q28	0.768	تحفظ
		Q24	0.810	تحفظ	Q29	0.770	تحفظ
		Q25	0.785	تحفظ	Q30	/	/
	التتفيذ	Q31	0.784	تحفظ	Q35	0.742	تحفظ
		Q32	0.778	تحفظ	Q36	0.773	تحفظ
		Q33	0.792	تحفظ	Q37	0.861	تحفظ
		Q34	0.733	تحفظ			
	التقييم	Q38	/	/	Q45	/	/
		Q39	0.744	تحفظ	Q46	0.755	تحفظ
		Q40	0.859	تحفظ	Q47	0.837	تحفظ
		Q41	0.875	تحفظ	Q48	/	/
		Q42	0.776	تحفظ	Q49	0.828	تحفظ
		Q43	0.859		Q50	0.773	تحفظ
		Q44	0.817				

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SMART PLS4 (أنظر الملحق رقم 27)

من خلال الجدول رقم (50) نلاحظ ارتفاع معامل التحميل لبعض عبارات أبعاد النموذج وذلك بعد حذف العبارات التي كانت أقل من المعيار المطلوب، أما بقية العبارات فقد تحسن معامل التحميل بنسبة قليلة ومنها من بقيت على حالها، وذلك بعد حذف العبارات التي يتراوح معامل تحميلها بين (0.40 و 0.70) حسب تحسن قيمة الموثوقية المركبة CR والتباين المستخلص AVE كما سيوضح في الجدول الموالي.

- ثبات المقياس، الموثوقية المركبة Composite Reliability و التباين المستخلص

Average Variance Extracted

جدول (51) يبين نتائج اختبارات الفاكرونباخ، الموثوقية المركبة CR ومتوسط التباين

المستخلص AVE بعد الحذف

المتغير	الأبعاد	ألفاكرونباخ	الموثوقية المركبة (CR)	التباين المستخلص (AVE)
تنقيح التكوين	سياسة التخطيط للتكوين	0.893	0.919	0.654
	تحديد الاحتياجات	0.856	0.897	0.637
	تحديد الأولويات	0.929	0.939	0.690
	تحديد مخطط التكوين	0.924	0.937	0.652
	التنفيذ	0.895	0.916	0.610
	التقييم	0.943	0.951	0.662

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SMART PLS4 (أنظر الملحق رقم 28)

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول أعلاه أنه وبعد حذف العبارات المشار إليها سابقاً، جاءت قيم الموثوقية المركبة أكبر من (0.70)، وهي مقبولة احصائياً، بحيث أن كل معاملات الثبات "ألفاكرونباخ" ذات قيمة أعلى، كما جاءت قيم متوسط التباين

المستخلص لجميع أبعاد تدقيق فعالية التكوين أكبر من (0.5) مما يدل على أن كل متغير كامن يشرح أكثر من نصف تباينات مؤشرات المكونة له، أي أن مستوى الاتساق الداخلي بين عوامل النموذج يعتبر عالي ومنه يوجد صدق تقاربي لأبعاد تدقيق فعالية التكوين.

ب - تحليل الصدق التمايزي لمقياس تدقيق فعالية التكوين:

- تحليل التحميلات المتقاطعة Cross Loading:

جدول (52) يوضح الصدق التمايزي لمقياس تدقيق فعالية التكوين باختبار التحميلات المتقاطعة

المتغير	الأبعاد	الفقرات	سياسة التخطيط للتكوين	تحديد الاحتياجات	تحديد الأولويات	تحديد مخطط التكوين	التنفيذ	التقييم
تدقيق التكوين	سياسة التخطيط للتكوين	Q1	0.882	0.809	0.766	0.617	0.636	0.639
		Q2	0.732	0.476	0.406	0.376	0.370	0.570
		Q3	0.852	0.662	0.591	0.402	0.485	0.670
		Q4	0.797	0.644	0.685	0.652	0.580	0.780
		Q6	0.846	0.683	0.709	0.560	0.756	0.679
		Q7	0.732	0.665	0.645	0.668	0.689	0.556
	تحديد الاحتياجات	Q8	0.812	0.782	0.770	0.619	0.641	0.649
		Q9	0.882	0.774	0.770	0.668	0.708	0.767
		Q10	0.810	0.674	0.680	0.546	0.457	0.609
		Q11	0.751	0.490	0.502	0.589	0.639	0.538
		Q13	0.726	0.380	0.610	0.623	0.493	0.588
	تحديد الأولويات	Q15	0.757	0.847	0.869	0.698	0.717	0.768
		Q16	0.646	0.681	0.850	0.693	0.785	0.594
		Q17	0.636	0.640	0.867	0.665	0.672	0.557
		Q18	0.672	0.691	0.839	0.685	0.574	0.636
		Q19	0.572	0.531	0.741	0.564	0.539	0.479
		Q20	0.665	0.770	0.821	0.564	0.563	0.605
		Q21	0.672	0.715	0.819	0.713	0.574	0.593
	تحديد مخطط التكوين	Q22	0.767	0.743	0.708	0.838	0.792	0.752
		Q23	0.643	0.753	0.783	0.851	0.659	0.695
		Q24	0.460	0.594	0.611	0.810	0.719	0.591
		Q25	0.485	0.492	0.562	0.785	0.467	0.511
		Q26	0.512	0.526	0.586	0.824	0.498	0.466

0.587	0.529	0.809	0.516	0.567	0.563	Q27		
0.516	0.433	0.768	0.501	0.548	0.503	Q28		
0.558	0.542	0.770	0.502	0.483	0.544	Q29		
0.592	0.784	0.691	0.747	0.680	0.644	Q31	التنفيذ	
0.572	0.778	0.584	0.525	0.544	0.591	Q32		
0.752	0.792	0.638	0.608	0.643	0.767	Q33		
0.575	0.733	0.296	0.305	0.350	0.461	Q34		
0.612	0.742	0.519	0.383	0.417	0.385	Q35		
0.600	0.773	0.365	0.460	0.480	0.443	Q36		
0.660	0.861	0.526	0.500	0.55	0.518	Q37		
0.744	0.622	0.470	0.523	0.559	0.706	Q39	التقييم	
0.859	0.665	0.661	0.673	0.696	0.632	Q40		
0.875	0.613	0.628	0.584	0.763	0.654	Q41		
0.776	0.583	0.459	0.611	0.569	0.518	Q42		
0.859	0.607	0.499	0.561	0.655	0.649	Q43		
0.817	0.693	0.707	0.710	0.771	0.793	Q44		
0.755	0.720	0.570	0.518	0.547	0.578	Q46		
0.837	0.647	0.578	0.527	0.609	0.603	Q47		
0.828	0.621	0.644	0.609	0.684	0.696	Q49		
0.773	0.682	0.657	0.626	0.586	0.571	Q50		

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SMART PLS4 (أنظر الملحق رقم 29)

يتضح من خلال الجدول أن كل عبارة قد تحملت بأكبر قيمة من الارتباطات المرافقة لها مقارنة مع الارتباطات الأخرى، وبالتالي يمكن القول أنه لا يوجد تداخل بين مؤشرات المتغيرات الكامنة، وأن كل متغير كامن يمثل نفسه من خلال عباراته فقط وأن مؤشرات المتغير الكامن تقيسه وحده ولا تقيس متغير كامن آخر.

- معيار فورنل لاركر Fornell-Larcker:

جدول (53) نتائج معيار فورنل لاركر لتقييم صدق التمايز لمقياس تدقيق فعالية التكوين

سياسة التخطيط للتكوين	تقييم التكوين	تحديد مخطط التكوين	تحديد الاحتياجات	تحديد الأولويات	التنفيذ	
					0.781	التنفيذ

				0.830	0.765	تحديد الأولويات
			0.798	0.745	0.742	تحديد الاحتياجات
		0.807	0.763	0.791	0.735	تحديد مخطط التكوين
	0.814	0.728	0.797	0.734	0.706	تقييم التكوين
0.809	0.790	.0706	0.722	0.798	0.722	سياسة التخطيط للتكوين

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SMART PLS4 (أنظر الملحق رقم 30)

يتضح لنا من خلال الجدول أن معامل فورنل لاركر لكل متغير كامن (بعد من أبعاد مقياس تدقيق فعالية التكوين) أكبر من المتغيرات الكامنة الأخرى، أي أكبر ما يمكن مقارنة ببقية المتغيرات الأخرى، بحيث نجد أن قيمة علاقة بعد تقييم التكوين مع نفسه 0.814 وتمثل أعلى قيمة مقارنة بعلاقته مع الأبعاد الأخرى ونفس الملاحظة مع بقية الأبعاد الأخرى، مما يعني أن كل متغير يمثل نفسه أكثر من تمثيله لبقية المتغيرات ولا يوجد تداخل بين المتغيرات.

- اختبار الصدق التمايزي حسب معيار نسبة سمة اللاتجانس - سمة الأحادية

للارتباطات (HTMT):

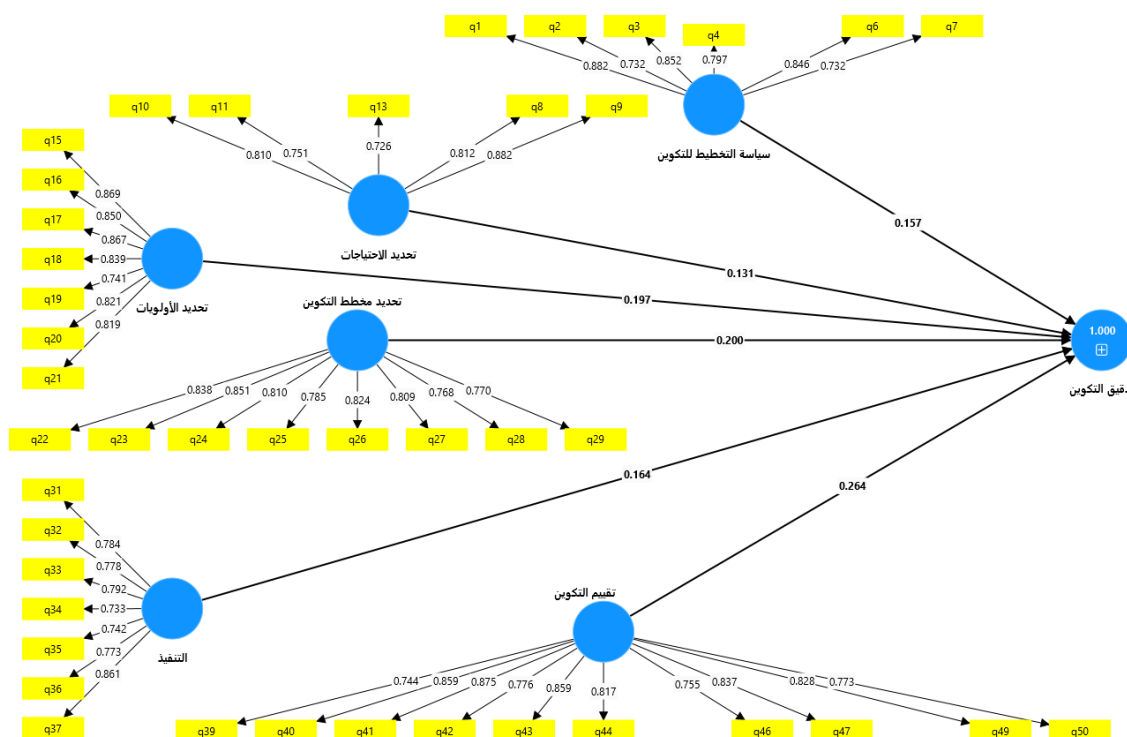
جدول (54) نتائج الصدق التمايزي للمتغيرات الكامنة حسب معيار سمة (HTMT)

التنفيذ	تحديد الأولويات	تحديد الاحتياجات	تحديد مخطط التكوين	تقييم التكوين
التنفيذ				
تحديد الأولويات	0.784			
تحديد الاحتياجات	0.800	0.803		
تحديد مخطط التكوين	0.748	0.830	0.838	
تقييم التكوين	0.867	0.778	0.875	0.758
سياسة التخطيط للتكوين	.0764	0.861	0.808	.0755
				0.857

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SMART PLS4 (أنظر الملحق رقم 31)

بناءً على ما سبق، تظهر النتائج صحة العبارات المستخدمة في قياس المتغيرات من خلال تحليل النموذج القياسي Measurement Model بشقيه الصدق التقاربي Convergent validity والصدق التمايزي Discriminate validity فإنه من الممكن تحليل النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي Structural Model) وفيما يلي شكل نموذج مقياس تدقيق فعالية التكوين.

شكل (08) يوضح النموذج الهيكلي لمقياس تدقيق فعالية التكوين



المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SMART PLS4

بناءً على التحليل الشامل للنموذج القياسي (Measurement Model)، تبين أن البنية العاملية لمكونات أداة قياس تدقيق التكوين تتمتع بخصائص سيكومترية جيدة من حيث الصدق والثبات، مما يؤكد تحقق الفرضية الخامسة.

3.2.1.5- التحقق من الفرضية السادسة: يتمتع النموذج الهيكلي المقترح لتدقيق التكوين بجودة مطابقة جيدة.

ثانياً: تقييم النموذج الهيكلي لمقياس تدقيق فعالية التكوين (النموذج الداخلي) Structural Model: بعد قبول نتائج مقاييس الصدق التقاربي والتمييزي للنموذج القياسي، تأتي الخطوة التالية لتقييم نتائج النموذج الهيكلي، يتم ذلك عبر معالجة مشكلة الارتباط ومتابعة تطور معاملات المسارات المكونة للنموذج الداخلي.

أ- معالجة مشكل التداخل الخطي (VIF) Collinearity statistics يتم ذلك من خلال حساب قيمة مقياس التضخم للتباين Variance inflation factor VIF التي يجب أن تكون أصغر من 5 في الأبعاد والجدول الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول (55) يوضح التداخل الخطي (VIF) بين أبعاد مقياس تدقيق فعالية التكوين

المتغير	الأبعاد	VIF
تدقيق فعالية التكوين	سياسة التخطيط للتكوين - < تدقيق فعالية التكوين	3.986
	تحديد الاحتياجات - < تدقيق فعالية التكوين	4.071
	تحديد الأولويات - < تدقيق فعالية التكوين	4.928
	تحديد مخطط التكوين - < تدقيق فعالية التكوين	3.210

3.617	التنفيذ -> تدقيق فعالية التكوين	
4.294	التقييم -> تدقيق فعالية التكوين	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SMART PLS4 (أنظر الملحق رقم 32)

تظهر نتائج الجدول أعلاه أن معظم قيم معامل التضخم للتباين (VIF) لمتغيرات نموذج تدقيق فعالية التكوين لم تتجاوز القيمة (5) وبالتالي نستنتج أنه لا يوجد مشاكل التعدد الخطي بين المتغيرات.

ت - تقييم دلالة وأهمية علاقات النموذج الهيكلي العام لمقياس تدقيق فعالية

التكوين: من أجل الحصول على تقديرات علاقات النموذج الهيكلي المتمثلة في العلاقات بين المباني (الأبعاد) ولتقييم أهمية العلاقات المفترضة في النموذج البنائي وأهمية مسارات النموذج الهيكلي، يتم استخدام إجراء عملية البوستراب Bootstrapping لمضاعفة العينة الفرعية التي يتم انشاؤها إلى (5000) عينة فرعية متساوية للعينة الأصلية، حيث تحتوي معاملات المسار على القيم المعيارية تكون تقريبا بين $1+$ و $1-$ وتمثل معاملات المسار المقدرة التي تكون قريبة من $1+$ علاقة إيجابية قوية وعكسها بالنسبة للقيم السالبة، وتكون قيمة T العملية أكبر من القيمة الحرجة (1.96)، وقيمة (P-Value) أقل من مستوى الدلالة (0.05). والشكل والجدول التالي يوضح نتائج اختبار معاملات المسار (Path coefficient)

جدول (56) يوضح اختبار نتائج التمهيد لمعاملات المسار

المتغيرات	الإحصاءات	معامل المسار الأصلي	متوسط العينة	الانحراف المعياري	قيمة ت	قيمة المعنوية P(Value)
سياسة التخطيط للتكوين -> تدقيق فعالية التكوين	0.157	0.156	0.006	26.352	0.000	
تحديد الاحتياجات -> تدقيق فعالية التكوين	0.131	0.131	0.005	27.153	0.000	
تحديد الأولويات -> تدقيق فعالية التكوين	0.197	0.197	0.009	21.177	0.000	
تحديد مخطط التكوين -> تدقيق فعالية التكوين	0.200	0.199	0.007	26.945	0.000	
التنفيذ -> تدقيق فعالية التكوين	0.164	0.164	0.007	23.300	0.000	
التقييم -> تدقيق فعالية التكوين	0.264	0.264	0.008	32.880	0.000	

المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج smart-pls (أنظر الملحق رقم 33)

يتضح من خلال الجدول المبين أعلاه أن كل معاملات المسار لأبعاد نموذج مقياس تدقيق فعالية التكوين دالة احصائيا بحيث أن كل قيم $p\text{-value} = 0.00$ وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05).

ج- معيار GOF لجودة مطابقة النموذج لمقياس تدقيق فعالية التكوين: تم التطرق إلى مفهوم معيار جودة المطابقة GOF والذي يشير إلى حساب نموذج الدراسة على كلا المستويين وهما النموذج القياسي والهيكل مع التركيز على الأداء العام للنموذج (Tenenhaus & al, 2005, p.173)

ويمكن تحديد القدرة على الاعتماد على نموذج الدراسة من خلال حساب GOF وفقا

للمعادلة التالية: (Hanseler& sarstedt, 2013, p.570)

$$GOF = \sqrt{(R^2 \times AVE)}$$

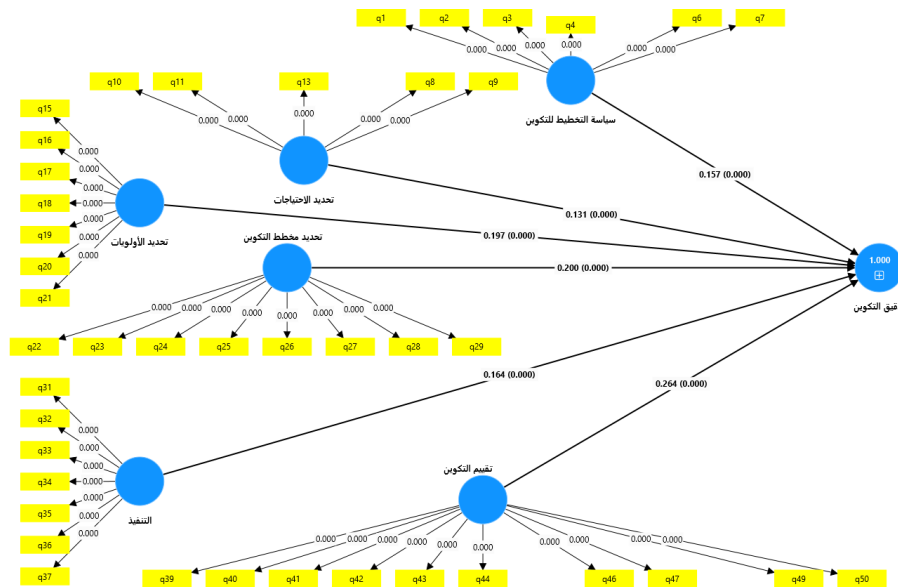
بمعنى معيار GOF لمؤشر جودة المطابقة يمثل الجذر التربيعي ل: متوسط معامل

التحديد R^2 مضروب في متوسط التباين المستخلص AVE

ولحساب معيار GOF لجودة مطابقة النموذج، نحتاج إلى استخراج معامل التحديد R^2 من النموذج الهيكلي.

في النموذج، يمكن استخراج معامل التحديد R^2 من القيمة الظاهرة في المتغير الكامن التكويني من الدرجة الثانية "تدقيق فعالية التكوين" في الشكل المقدم أدناه، نلاحظ وجود قيمة 1.000 داخل الدائرة الزرقاء لتدقيق فعالية التكوين (في أقصى اليمين)، وهذه القيمة تمثل معامل التحديد R^2 أو من مخرجات التحليل في جدول تحليل المسار كما هو موضح كالآتي:

الشكل (09) يوضح النموذج الهيكلي بعد إجراء عملية البوتسراب Bootstrapping



المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج smart-pls

من خلال النتائج المستخرجة من النموذج الهيكلي في الشكل أعلاه ومن خلال الجدول التالي الذي يوضح تفاصيل معامل التحديد R^2 ومعيار متوسط التباين المستخرج AVE للمتغير 'تدقيق فعالية التكوين'، يتم التأكد من جودة النموذج ومطابقته للبيانات المدروسة".

جدول (57) القيم اللازمة لحساب جودة معيار المطابقة لمقاييس تدقيق فعالية التكوين

المتغير	معامل التحديد R Square	AVE
تدقيق فعالية التكوين	1	0.522

المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج smart-pls

يوضح النموذج المقدم في الشكل المتغير الكامن التكويني من الدرجة الثانية "تدقيق فعالية التكوين"، والذي يتكون من ستة متغيرات كامنة تكوينية من الدرجة الأولى: سياسة التخطيط للتكوين، تحديد الاحتياجات، تحديد الأولويات، تحديد مخطط التكوين، التنفيذ، تقييم التكوين، كما تم شرحه سابقا، نلاحظ أن قيمة معامل التحديد R^2 للمتغير الكامن التكويني من الدرجة الثانية "تدقيق فعالية التكوين" تساوي 1.000، وهي القيمة الظاهرة داخل الدائرة الزرقاء في أقصى يمين الشكل.

تشير قيمة معامل التحديد $R^2 = 1.000$ إلى أن المتغيرات الكامنة التكوينية الستة من الدرجة الأولى تفسر 100% من التباين في المتغير الكامن التكويني من الدرجة الثانية

"تدقيق فعالية التكوين" هذه القيمة مثالية نظرياً وتعبر عن اكتمال القدرة التفسيرية للنموذج. (Becker et al, 2012, p. 368)

وفقاً لـ Sarstedt وزملائه (2019, p. 195) ، فإن الحصول على قيمة $R^2 = 1.000$ في نماذج المتغيرات الكامنة التكوينية من الدرجة الثانية يمكن تفسيره من خلال الطبيعة التكوينية للنموذج بحيث تم تعريف المتغير الكامن من الدرجة الثانية (تدقيق فعالية التكوين) بواسطة المتغيرات الكامنة من الدرجة الأولى (الأبعاد الستة)، (Hair et al, 2017, p.281)، كما تم استخدام نفس مؤشرات المتغيرات الكامنة من الدرجة الأولى (فقرات الأبعاد الستة) كمؤشرات للمتغير الكامن من الدرجة الثانية (متغير تدقيق فعالية التكوين) (Wetzels et al., 2009, p. 180). هذا يعني أن المتغير الكامن التكويني من الدرجة الثانية "تدقيق فعالية التكوين" يستخدم نفس عبارات أو مؤشرات الأبعاد الستة.

في أسلوب تكرار المؤشرات، يتم تقدير النموذج الخارجي والداخلي في آن واحد، مما يؤدي إلى الحصول على قيمة R^2 مرتفعة جداً تقترب من الواحد الصحيح (Ringle et al, 2012). ويشير Wright وزملاؤه (2012, p. 359) إلى أن قيمة $R^2 = 1.000$ في نماذج المتغير الكامن التكويني من الدرجة الثانية تنشأ بسبب الاعتماد الخطي المثالي حيث أن المتغير الكامن من الدرجة الثانية يتم قياسه بنفس مؤشرات المتغيرات الكامنة من الدرجة الأولى، وهذا يخلق حالة من الاعتماد الخطي المثالي بينهما. بالإضافة إلى أنه

في أسلوب تكرار المؤشرات، يتم تعريف المتغير الكامن من الدرجة الثانية كدالة خطية تامة للمتغيرات الكامنة من الدرجة الأولى المكونة له. (Hair et al., 2019, p. 14) ويوضح Becker وزملاؤه (2012, p. 372) أن قيمة $R^2 = 1.000$ لا تعني بالضرورة وجود مشكلة في النموذج، بل هي نتيجة متوقعة للطبيعة الرياضية لنهج تكرار المؤشرات في نمذجة المتغيرات الكامنة التكوينية من الدرجة الثانية. وبالتعويض في المعادلة السابقة نجد:

$$GOF = \sqrt{0.522 \times 1}$$

$$GOF = 0.72 \text{ ومنه}$$

إذن قيمة معيار مؤشر جودة المطابقة GOF تساوي 0.72 وهي أكبر من 0.36 حسب جدول مجال قبول جودة مؤشرات جودة النموذج الهيكلي لمقياس تدقيق فعالية التكوين الذي تم ذكره سابقا مما يدل على جودة مطابقة عالية للنموذج بما يكفي لاعتبار صلاحية النموذج.

- بناءً على التحليل الشامل للنموذج الهيكلي (Structural Model) ، تبين أن النموذج المقترح لتدقيق فعالية التكوين يتمتع بجودة مطابقة عالية، مما يؤكد تحقق الفرضية الثالثة.

تم التأكد من صحة جميع الفرضيات، من خلال اثبات صلاحية وموثوقية النموذج المقترح للتدقيق الاجتماعي لفعالية التوظيف والتكوين في المؤسسات الجزائرية. فقد أظهرت مقاييس كلا الوظيفتين تطابقاً بنيوياً وخصائص سيكومترية ممتازة (صدق وثبات)، بالإضافة إلى جودة مطابقة عالية لنموذجهما الهيكلي. هذه النتائج تُقدم أداة عملية وموثوقة لتقييم وتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية. وبناءً عليها، سننتقل لمناقشة هذه النتائج في ضوء الدراسات السابقة لتعزيز المساهمة المعرفية.

2.5- مناقشة نتائج الدراسة:

كان هدف الدراسة اقتراح نموذج التدقيق الاجتماعي موجه لمسيري الموارد البشرية من خلال البناء والتحقق من صلاحية مقياسي تدقيق فعالية التوظيف وتدقيق فعالية التكوين بالمؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري، بالاعتماد على نمذجة المعادلة الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM وهو من تقنيات التحليل الإحصائي من الجيل الثاني، وذلك لأن PLS-SEM يُنصح باستخدامه لتقدير النماذج الهيكلية المعقدة التي تتضمن متغيرات كامنة في نموذج القياس وعلاقاتها (Sarstedt et al, 2017). كما وفر هذا الأسلوب الإطار الإحصائي المناسب (Hair et al., 2017) لتقييم صدق وثبات المقاييس المقترحة لتدقيق فعالية التوظيف وتدقيق فعالية التكوين.

من الجدير بالذكر أن الباحثين كانوا يعتبرون تقنية PLS-SEM معقدة في السابق، كما أن البرامج المتاحة لتنفيذها مثل (Smart PLS) لم تكن متطورة مقارنة بتقنيات أخرى

مثل نمذجة المعادلة الهيكلية القائمة على التباين (CB-SEM) أو برنامج AMOS لكن التطورات الحديثة مثل (SmartPLS) في نظرية PLS-SEM وبرمجياتها جعلت الباحثين أكثر إقبالاً على استخدامها. على سبيل المثال، قدم (Lowry and Gaskin (2014 منهجية لتطبيق نماذج PLS-SEM وتفسيرها وتقييم خصائصها السيكمترية، مشيرين إلى أن PLS-SEM يُعد خياراً أفضل من CB-SEM عندما يحتوي النموذج على بنى/ هياكل تكوينية (Formative Constructs) أو أكثر من 40-50 مؤشراً (سواء تكوينية أو انعكاسية). كما أوضحوا عبر مثال تطبيقي باستخدام برنامج Smart PLS2 أن هذه التقنية فعالة وسهلة الاستخدام. وبالتالي، أصبح استخدام PLS-SEM وبرنامج SmartPLS خياراً عملياً وبسيطاً للباحثين المهتمين بنمذجة المعادلات الهيكلية.

وأوضحت النتائج المتوصل إليها من خلال التحليل السابق تعزيز تأكيد فرضيات الدراسة المطروحة والتي افترض فيها الباحث أنه:

1.2.5 - مناقشة نتائج الفرضية الأولى والثانية والثالثة المتعلقة بتدقيق فعالية

التوظيف والتي تنص على أن:

- الفرضية الأولى: تتطابق البنية العاملية لمقياس تدقيق فعالية التوظيف مع الأبعاد المقترحة: سياسة التوظيف، الاعلان عن التوظيف، الاختيار والانتقاء، عملية التواصل، التكيف والتوجيه، التقييم.

- الفرضية الثانية: تتمتع البنية العاملية لمكونات أداة قياس تدقيق فعالية التوظيف بخصائص سيكومترية جيدة من حيث الصدق والثبات.

- الفرضية الثالثة: يتمتع النموذج الهيكلي المقترح لتدقيق فعالية التوظيف بجودة مطابقة جيدة.

قام الباحث بمناقشة الفرضيات الثلاثة مع بعض لأنها مكتملة لبعضها البعض وفي كليتها تعطينا نموذج موحد ولا يمكن الفصل بينها حيث تم خلال تحليل النتائج التطرق إلى كل خصائص الفرضية وتفسير نتيجتها.

وفي هذا الصدد أظهرت نتائج الدراسة أن مقياس تدقيق فعالية التوظيف يتضمن

42 فقرة (مؤشر) موزعة على ستة (06) أبعاد (بنى) وهي كالتالي:

جدول (58) يوضح النموذج النهائي لمقياس تدقيق فعالية التوظيف

بعد تاريخ / سياسة التوظيف	بعد الإعلان عن التوظيف
1- يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية لكل قسم أو مصلحة أو وحدة مسبقا وبشكل جيد	9- تستخدم المؤسسة أفضل طرق الاعلان عن مواصفات الوظيفة و يتم صياغتها بالشكل الجيد.
2- في تخطيطها للاحتياجات من الموارد البشرية، تأخذ المؤسسة في الاعتبار وبشكل كاف حالات التقاعد والمناصب الشاغرة الناتجة عن الحالات الطارئة.	11- يوجد عدة وسائل مختلفة للإعلان عن الوظائف الشاغرة الداخلية والخارجية.
3- يتم الاعتماد في عملية التخطيط على نظام لوحة قيادة لإدارة الموارد البشرية	12- تحتوي إعلانات التوظيف على وصف وظيفي مفصل للمنصب المراد شغله
5 يتم التوظيف على المدى القصير مع مراعاة مصالح المؤسسة على المدى الطويل.	13- تلتزم المؤسسة بالقوانين والشروط المرجعية في اعداد اعلانات التوظيف ونشرها
6- تقوم المؤسسة بتشخيص نقاط القوة والضعف لعملية الاختيار والتوظيف.	14- يتم الاستعانة بوكالات التوظيف المختلفة المناسبة للمرشحين
7- تتبع عملية التوظيف الحالية السياسة المعتمدة من طرف المؤسسة	
8- تقوم المؤسسة بإجراء تحليل وظيفي للمناصب لتحديد الأهداف والمسؤوليات والمهارات الرئيسية المطلوبة	
بعد الاختيار والانتقاء / التنفيذ	بعد عملية التواصل
15- توفر المؤسسة كل الوسائل المساعدة في عملية الانتقاء (موارد بشرية ومادية	24- يتم صياغة استدعاءات المشاركة في مسابقات التوظيف بشكل مناسب وذكر جميع التفاصيل من حيث جهة الاتصال، التوقيت، العنوان، نوع مسابقة التوظيف، مواد الامتحان

16- تعتمد المؤسسة على أفضل طرق اختيار المرشحين أثناء عملية التوظيف	26- يتم استدعاء المترشحين من أجل المقابلة في أي عملية توظيف عبر وسائل مختلفة (رسائل البريد، البريد الإلكتروني، منصات التوظيف....الخ)
17- تستخدم المؤسسة اختبارات الكفاءات واختبارات القدرات والاختبارات السلوكية في عملية التقييم والاختيار (التوظيف)	27- يتم إعلام المترشحين باللجنة المسؤولة عن اعداد القائمة النهائية للناجحين.
18- الاستعانة بخبراء مختصين في تفسير نتائج الاختبارات بطريقة صحيحة.	28- اعلام الناجحين بفترة إعلان نتائج المسابقة واين يتم الاعلان عنها.
19- تتميز هذه الاختبارات بالصلاحية والموثوقية	29- استدعاء الناجحين في وقت يسمح لهم بالاطلاع على العقد.
20- خلال عميلة الاختيار يتم تقييم معتقدات الافراد وثقافتهم ومدى توافقها مع ثقافة المؤسسة.	
21- يتم التأكد من أن المرشح أكثر قدرة على أداء الوظيفة خاصة في المناصب العليا والأدوار والوظائف الحاسمة.	
22- يتم اتباع خطوات مناسبة تضمن التقييم الموضوعي أثناء عملية الاختيار	
23- يتم التقيد بتسلسل عمليات التوظيف والوقت المخصص لكل عملية.	
بعد تكييف وتوجيه الموظفين الجدد	بعد التقييم
32- يشترط لإدماج الموظف الجديد فترة تدريبية يمكن خلالها التحقق من الأداء المقدم والحكم على قدرته على إنجاز المهام.	40- يوجد اطلاع جيد للمرشحين على إعلانات المسابقات.
34- يتم استخدام برنامج توجيهي رسمي يتوافق مع قيم المؤسسة	41- الوثائق والمستندات الخاصة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة منظمة وأكثر فعالية
35- تقوم المؤسسة بتعيين مشرفين لمتابعة العمال الجدد وتسهيل ادماجهم.	42- يتمتع المديرين والرؤساء التنفيذيين ومسؤول الموارد البشرية بكفاءة عالية في عملية اختيار المرشحين
36- يتم شرح منصب العمل للموظفين الجدد للتمكن من ادراك الدور الوظيفي وتنظيم المهام.	43- تساهم عمليات التوظيف بالمؤسسة بشكل فعال في تقييم الملائمة الثقافية للمرشحين
37- يتم تكييف البرنامج التوجيهي مع الاحتياجات المحددة للموظفين الجدد.	44- تساهم الاختبارات السلوكية والمقاييس المستخدمة في عمليات التوظيف بشكل فعال في تحديد كفاية الأفراد لشغل الوظيفة
38- تتم مراقبة البرنامج التوجيهي ومراجعته وتحسينه بشكل مستمر أو دوري.	45- يولي الموظفون الجدد انطباع جيد في وصف تجربتهم الأولية مع المؤسسة عند استدعائهم من أجل عملية الاختيار،
39- يتم توفير للموظفين الجدد القوانين الداخلية والاجراءات الخاصة بالمؤسسة.	47- لدى الموظفون الجدد وجهة نظر جيدة في وصفهم لطريقة المعاملة والاحترام خلال عملية التوظيف
	48- عملية الاختيار موضوعية وتضمن تعيين أشخاص أكفاء بالمؤسسة
	49- تساهم عملية التوظيف في رضا العمال عن استغلال قدراتهم بشكل صحيح وتمكينهم من عدم اهدار مواهبهم.
	50- تضمن عملية التوظيف في المؤسسة الأهمية المتساوية للقدرة على أداء العمل والقدرة على التعلم والتطوير بشكل أكبر

المصدر: من إعداد الباحث

يشير الجدول إلى مكونات النموذج العام لمقياس تدقيق فعالية التوظيف بعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي باستخدام النمذجة بالمربعات الصغرى الجزئية، وقد احتفظ النموذج ب42 فقرة (عبارة) موزعة على ستة أبعاد تتمثل في:

- بعد تاريخ/سياسة التوظيف في المؤسسة: تكون من (07) سبع فقرات يهدف إلى تقييم مدى فعالية التخطيط الاستراتيجي للتوظيف ومراعاة الاحتياجات الحالية

والمستقبلية، ويتم قياسه من خلال مؤشرات تشمل تحديد الاحتياجات البشرية مسبقاً، مراعاة حالات التقاعد والمناصب الشاغرة الطارئة، استخدام نظام لوحة قيادة للتخطيط، الربط بين التوظيف قصير المدى ومصالح المؤسسة طويلة المدى، تشخيص نقاط القوة والضعف في عملية الاختيار، الالتزام بالسياسات المعتمدة، تحليل المناصب الوظيفية لتحديد المهارات المطلوبة.

- **بعد الإعلان عن التوظيف:** تكون من (05) خمس فقرات يهدف إلى ضمان فعالية وسائل الإعلان وشفافية متطلبات الوظيفة، ويتم قياسه من خلال مؤشرات تشمل استخدام صياغة واضحة ومهنية للإعلانات، تنوع وسائل الإعلان (داخلياً وخارجياً)، تضمين وصف وظيفي مفصل، الالتزام بالقوانين في النشر، التعاون مع وكالات التوظيف.

- **بعد التنفيذ (الاختيار والانتقاء):** تكون من (08) فقرات يهدف إلى ضمان فاعلية عملية الانتقاء والاختيار، ويتم قياسه من خلال توفير الموارد المادية والبشرية لدعم عملية الانتقاء، اعتماد المنهجيات المتطورة في اختيار المرشحين، واحترام الشفافية والموضوعية.

- **بعد عملية التواصل:** تكون من (05) فقرات، يهدف إلى ضمان شفافية التواصل مع المرشحين خلال مراحل التوظيف، ويتم قياسه من خلال مؤشرات تشمل

وضوح المعلومات، تنوع وسائل التواصل، الشفافية في الإجراءات والالتزام بالتنظيم والاحترافية.

- **بعد التكيف والتوجيه:** تكون من (07) فقرات يهدف إلى ضمان تكيف الموظفين الجدد ودعمهم، ويتم قياسه من خلال مؤشرات تشمل الفترات التجريبية المنظمة، البرامج التوجيهية المحكمة، الدعم المباشر.

- **بعد التقييم:** تكون من (10) فقرات ويهدف إلى قياس جودة التوظيف وانعكاساتها على المؤسسة والموظفين، ويتم قياسه من خلال مؤشرات تشمل كفاءة عملية الاختيار، انطباعات الموظفين الجدد، استغلال المهارات.

وتظهر النتائج أنه تم إضافة بعد عملية التواصل في مقياس تدقيق فعالية التوظيف بعد عملية تصميم وبناء المقياس من خلال الصدق الظاهري (صدق المحكمين)، أخذاً برأي المحكمين باستخراج بعد عملية التواصل من بعد الاختيار الانتقاء كما تم توضيحه في فصل الدراسة الاستطلاعية اعتباراً لأهمية هذه العملية في إجراءات التوظيف، وهو ما تؤكدته دراسة Gajdosikova (2021) حول أهمية التواصل أثناء عملية التوظيف كجزء من استراتيجية التوظيف العالمية، حيث أكدت الدراسة على أن جودة عملية التوظيف تعتمد أيضاً على الاختيار الصحيح لطريقة التواصل أثناء تنفيذها ويعد عاملاً حاسماً في جودة العملية، بحيث يعزز الشفافية ويقلل من سوء الفهم بين المرشحين والمؤسسة.

ويتضح أن كل الأبعاد المقترحة ذات أهمية في تشكيل مقياس تدقيق فعالية التوظيف، مما يعني تطابق البنية العاملية لمقياس تدقيق فعالية التوظيف مع الأبعاد سياسة التوظيف، الاعلان عن التوظيف، الاختيار والانتقاء، عملية التواصل، التكيف والتوجيه، التقييم، هذه النتائج تشير إليها دراسة (أكساس2022) حول تقييم سياسة التوظيف كآلية لتطوير أداء إدارة الموارد البشرية والتي أكدت أن سياسة التوظيف تشمل مراحل متعددة مثل الإعلان والاختيار والتقييم وهي أبعاد محددة لأداء إدارة الموارد البشرية ونجاح سياسة التوظيف بناء على هذه الأبعاد يساهم في نجاح السياسات الأخرى، مما يعني أن الخطأ في هذه السياسة غير مسموح ما يتطلب تقييمها باستمرار من أجل تدارك أي خلل فيها في الوقت المناسب بواسطة أدوات تقيس فعالية وكفاءة العمليات المختلفة المكونة لها.

تشير سياسة التوظيف إلى الإطار العام الذي تتبناه المؤسسة لتوجيه عملية التوظيف، بما في ذلك المعايير والأسس التي تحكم اختيار الموظفين. الدراسة الحالية أظهرت أن هذا البعد يتمتع بتشبعات عالية (أعلى من 0.7)، مما يدل على أنه عامل مستقل وهام في مقياس تدقيق فعالية التوظيف، وقد أكدت دراسة Barber (1998) بعنوان "Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives" أن سياسة التوظيف الفعالة تعتبر أساساً لعملية توظيف ناجحة، وأنها تؤثر بشكل مباشر على جودة المرشحين الذين يتم تعيينهم. كما تشير دراسة Breugh (2008) بعنوان "Employee

Recruitment: Current Knowledge and Important Areas for Future Research"

أشارت إلى أن سياسة التوظيف المحددة بوضوح تعزز من فعالية عملية التوظيف وتقلل من الأخطاء في الاختيار.

أكدت دراسات عديدة على أهمية وجود سياسات توظيف واضحة وموثقة، ففي دراسة Huselid (1995) حول تأثير الممارسات الإدارية على أداء المؤسسات، وُجد أن السياسات المنظمة للتوظيف (مثل الربط بين استراتيجية المؤسسة ومتطلبات التوظيف) تسهم في تحسين الكفاءة التنظيمية. كما أشار (Delery & Doty 1996) إلى أن السياسات المحكمة تُعد عاملاً مميزاً في تحليلات العوامل، خاصة عند ربطها بأهداف المؤسسة طويلة المدى.

الإعلان عن التوظيف يشمل الطرق التي تستخدمها المؤسسة لجذب المرشحين المؤهلين، الدراسة الحالية أظهرت أن هذا البعد يتمتع بتشبعات عالية، مما يدل على أهميته في عملية تدقيق التوظيف. وأكدت دراسة Allen et al (2004) بعنوان

"Recruitment Communication Media: Impact on Prehire Outcomes" أن

استخدام وسائل الإعلان المناسبة يعزز من جودة المرشحين الذين يتقدمون للوظائف، كما ركزت دراسات مثل Terpstra and Rozell (1993) على دور الإعلان في جذب الكفاءات، ووجدت أن استخدام قنوات تواصل متنوعة (كالشبكات الاجتماعية أو الشركات

الوسيطه) يُشكل بُعدًا مستقلًا في تقييم فعالية التوظيف. وأظهرت نتائجهم أن جودة المرشحين تتحسن عندما تُصمم الإعلانات بطريقة تستهدف الجمهور المناسب.

تشير عملية الاختيار والانتقاء إلى الأساليب المستخدمة لتقييم المرشحين واختيار الأنسب منهم، الدراسة الحالية أظهرت أن هذا البعد يتمتع بتشبعات عالية، مما يدل على أهميته في مقياس تدقيق التوظيف. أكدت دراسة Terpstra & Rozell (1993) بعنوان "The Relationship of Staffing Practices to Organizational Level Measures of Performance" إلى أن استخدام أساليب اختيار علمية يعزز من فعالية عملية التوظيف.

وفي دراسة أجراها El-Kot & Leat (2008) في قطاع الشركات المصرية، تبين أن عمليات الاختيار (مثل الاختبارات النفسية والمقابلات السلوكية) تُشكل عاملاً منفصلاً بتشبع عالي في التحليل العاملي، مع ارتباطها الإيجابي بأداء الموظفين. كما دعمت دراسة Schmidt and Hunter (1998) هذا البعد، مشيرة إلى أن أدوات الاختيار المنظمة تتنبأ بنجاح الموظفين.

تشمل عملية التكيف والتوجيه دمج الموظفين الجدد في المؤسسة وتوجيههم لفهم ثقافة المؤسسة ومتطلبات الوظيفة. الدراسة الحالية أظهرت أن هذا البعد يتمتع بتشبعات عالية، مما يدل على أهميته في مقياس تدقيق التوظيف. أشارت دراسة Bauer et al. (2007) بعنوان "Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods"

التوجيه الفعال للموظفين الجدد يعزز من رضاهم ويقلل من معدلات تركهم للعمل. كما

أكدت دراسة Klein & Weaver (2000) بعنوان "The Effectiveness of an Organizational-Level Orientation Training Program in the Socialization of New Hires" إلى أن برامج التوجيه الجيدة تعزز من اندماج الموظفين الجدد في المؤسسة.

تشير عملية التقييم إلى تشخيص فعالية عملية التوظيف من خلال تقييم مراحلها، وقد أظهرت الدراسة أن هذا البعد يتمتع بتشبعات عالية مما يدل على أهميته في مقياس تدقيق التوظيف. أكدت دراسة Wright et al (2005) على أهمية تقييم فعالية التوظيف عبر مقاييس مثل رضا المديرين عن الموظفين الجدد أو تحقيق الأهداف الزمنية.

فمن خلال التحقق من صلاحية نموذج القياس بالاعتماد على نتائج الصدق التقاربي الموضحة في الجداول السابقة تم تحديد المؤشرات (الفقرات) التي حققت قيما إحصائية أعلى من 0.7 لكل متغير كامن (بعد) من خلال معامل الاتساق الداخلي لتشبع الفقرات على أبعادها، وقد أظهرت النتائج أن 07 مؤشرات (01 من سياسة التوظيف، 01 من الإعلان عن التوظيف، 02 من عملية التواصل، 02 من التكيف والتوجيه، 01 من التقييم) لم تصل إلى الدلالة الإحصائية لذلك تم استبعادها وحذفها.

بعد عملية الحذف وإعادة تشغيل خوارزمية PLS-SEM مع الأخذ بالاعتبار تحسن قيم الموثوقية المركبة والتبيان المستخلص والتي أشار إليها (بلخامسة، 2020،

ص.161) بأنه لا ينبغي إزالة المؤشرات ذات التحميلات الخارجية بين 0.40 و 0.60 إلا إذا أدى حذف المؤشر إلى الزيادة في قيمة الموثوقية المركبة أو التباين المستخلص، وبالتالي تبقى 43 مؤشرا من أصل 50 حيث أظهرت بقية معاملات التحميل قيما دالة إحصائية وتشبعات مقبولة، مما يؤكد صلاحيتها وارتباطها القوي بمتغيراتها الكامنة.

وفي ما يخص قيم الموثوقية المركبة CR والتباين المستخلص AVE فقد أظهرت نتائج التحليل أن جميع قيم CR مقبولة حيث تجاوزت 0.7 حيث تمثلت أدنى قيمة في بعد الإعلان عن التوظيف ب 0.890 وأعلى قيمة كانت لبعد الاختيار والانتقاء (التنفيذ)، ومن ناحية الشمولية جاءت معاملات الثبات ألفا كرونباخ مقبولة جدا، وبالنظر إلى قيم التباين المستخلص AVE فإن نتائج كل أبعاد المقياس تجاوزت 0.5 وهي نتائج جيدة.

وبالاعتماد على نتائج الصدق التمايزي من خلال معاملات التحميل Cross-Lodings، أظهرت النتائج أن جميع معاملات التحميل للمؤشر (الفقرة) على متغيرها الكامن (البعد) أعلى من معاملات التحميل للمؤشر على المتغيرات الكامنة الأخرى، وبالنظر إلى معيار فورنرلانكر نجد أن كل متغيرات نموذج قياس تدقيق فعالية التوظيف متباعدة عن بعضها البعض بمعنى أن كل متغير يمثل نفسه ولا يمثل غيره من المتغيرات الأخرى بالرغم من أن الفارق بين القيم ضئيل جدا بحيث نجد في معيار فورنرلانكر أن علاقة المتغير الكامن (بعد الإعلان عن التوظيف) مع نفسه جاء بقيمة 0.786 ومقارنة

بعد التقييم الذي جاء بقيمة 0.707 وبعد الاختيار والانتقاء بقيمة 0.729 مما يعني حسب المعيارين أن الفارق طفيف بين تحميلات المؤشرات للمتغيرات، فمن الناحية النظرية فإن أبعاد مقياس فعالية تدقيق التوظيف مترابطة فيما بينها إلى حد كبير، كما أن معيار سمة نسبة اللاتجانس HTMT للمتغيرات جاءت بقيم 0.9 بين البعدين الإعلان عن التوظيف والانتقاء والاختيار وبقية القيم كلها أقل من 0.9 ويفسر هذا التقارب بين البعدين إلى التشابه من الناحية النظرية في أبعاد مقياس تدقيق فعالية التوظيف خاصة وأنها تمثل إجراءات لتقييم التوظيف.

وبناء على ذلك نستنتج أن مؤشرات وأبعاد مقياس تدقيق فعالية التوظيف تتمتع بصدق تقاربي وتمائزي مقبولين، مما يعني أن النموذج النهائي لمقياس تدقيق التوظيف يقيس كل بناء بدقة، وهو ما يؤكد تعزيز صحة الفرضيات المطروحة سابقا.

تم تقييم النموذج الهيكلي لمقياس تدقيق التوظيف من خلال معالجة مشاكل التداخل الخطي VIF للتحقق مما إذا كانت هناك مستويات حرجة من التداخل الخطي بين العوامل التي يتكون منها النموذج، وقد أظهرت نتائج الجدول رقم (46) أن معامل التضخيم VIF لبعد الاختيار والانتقاء جاء بقيمة 5.30 مما يعني أنه تجاوز المعيار 5، أما بقية الأبعاد فكلها كانت مقبولة، ولمعالجة مشاكل التداخل الخطي كما أشرنا سابقا أنه إذا كان مستوى التداخل الخطي عاليا جدا أي أكبر أو يساوي 5 فإنه ينبغي النظر في حذف أحد المؤشرات المتعلقة بالبعد بشرط أن تكون المؤشرات المتبقية كافية لمحتوى

البعد من منظور مفاهيمي، وبالتالي تم حذف الفقرة رقم 15 من بعد الاختيار والانتقاء لتجاوزها لأنها أكبر من 5 فأظهرت النتائج تحسن في بعد الاختيار والانتقاء بمعامل

تضخيم $VIF=4.783$

- ولتقييم دلالة وأهمية علاقات النموذج الهيكلي العام لمقياس تدقيق التوظيف، تم حساب معاملات المسار التي تظهر العلاقات بين المتغيرات الكامنة الستة ومتغير تدقيق فعالية التوظيف من الدرجة الثانية، فأظهرت النتائج أن جميع معاملات المسار كانت ذات دلالة إحصائية حيث أن كل قيم قيم $T > 1.96$ ، وأقوى علاقة كانت بين بعد التقييم بمعامل مسار (0.287) وأدنى علاقة كانت بين بعد الإعلان عن التوظيف وبعد عملية التواصل بمعامل مسار (0.128) مما يدعم فرضية أن تدقيق فعالية التوظيف بناء متعدد الأبعاد يتكون من ستة أبعاد.

-وباستخلاص مؤشر جودة مطابقة النموذج لمقياس تدقيق فعالية التوظيف بالاعتماد على معيار GOF أظهرت النتائج أن قيمة معيار مؤشر جودة المطابقة يساوي 0.71 وهو أكبر من 0.36 حسب جداول مجال قبول مؤشرات جودة النموذج الهيكلي، وهو ما يدعم فرضية النموذج الهيكلي المقترح لتدقيق فعالية التوظيف يتمتع بجودة مطابقة جيدة.

هاته الصورة من المقياس التي تقترحها الدراسة تمت وفق خطوات منهجية محددة بدقة، فقد أظهرت نتائج الدراسة أن البنية العاملية لمقياس تدقيق فعالية التوظيف التي أفرزتها نتائج الدراسة الاستكشافية والتوكيدية مكون من 42 فقرة تجمعت حول ستة

عوامل (أبعاد)، فبالنظر إلى محتوى فقرات النموذج فإننا نجد أنها تشير إلى مجموعة من المعايير الموضوعية التي تشترطها المراحل الأساسية لعملية التوظيف بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، وهو ما تؤكد مجمل الدراسات التي أشار إليها الباحث في الدراسة الاستطلاعية التي ساهمت في بناء المقياس (تقرار، معمر، بصري (2019) - بلقاسم (2021) - سعيد عزة، عيشاوي (2021) - رجم منصوري، بن مصطفى (2021) - خوجة (2007) - غيدة (2019) - بوشو (2023) - بوزورين (2019) - ناقة (2016) - أكساس (2021) - ايت أسعد (2018) - بلاش، جرجار (2018))، بحيث تتفق هذه الدراسات على وجود مراحل أساسية مشتركة في عملية التوظيف قد تختلف في التسميات والتصنيفات لكنها تشير إلى نفس الإجراءات، وهو ما يتفق مع مضمون نموذج تدقيق فعالية التوظيف كأداة لقياس فعالية هذه الممارسة في المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري (محل الدراسة).

2.2.5 - مناقشة الفرضية الرابعة والخامسة والسادسة المتعلقة بتدقيق فعالية التكوين

والتي تنص على أن:

- الفرضية الرابعة: تتطابق البنية العامة لعملية لمقياس تدقيق فعالية التكوين مع الأبعاد المقترحة: سياسة التخطيط للتكوين، تحديد الاحتياجات، تحديد الأولويات، تحديد مخطط التكوين، التنفيذ، التقييم.

- الفرضية الخامسة: تتمتع البنية العاملية لمكونات أداة قياس تدقيق فعالية التكوين بخصائص سيكومترية جيدة من حيث الصدق والثبات.

- الفرضية السادسة: يتمتع النموذج الهيكلي المقترح لتدقيق فعالية التكوين بجودة مطابقة جيدة.

قام الباحث بمناقشة الفرضيات الثلاثة مع بعض لأنها مكتملة لبعضها البعض وفي كليتها تعطينا نموذج موحد ولا يمكن الفصل بينها حيث تم خلال تحليل النتائج التطرق على كل خصائص الفرضية وتفسير نتيجتها.

وفي هذا الصدد أظهرت نتائج الدراسة أن مقياس تدقيق فعالية التكوين يتضمن

43 فقرة (مؤشر) موزعة على ستة (06) أبعاد (بنى) وهي موضحة كالتالي:

جدول (59) يوضح النموذج النهائي لمقياس تدقيق فعالية التكوين

بعد سياسة التخطيط للتكوين	بعد تحديد الاحتياجات
1- تضع المصلحة المكلفة بإدارة التكوين في المؤسسة الخطة السنوية للتكوين تتضمن تحديد ميزانية التكوين، أنواع التكوينات، طرق تحديد الاحتياجات... الخ	8- يتم تحديد الاحتياجات التكوينية للأفراد من طرف القائم على إدارة نشاط التكوين و/أو بإرسال طلبات تحديد الاحتياجات التكوينية إلى المسؤولين المباشرين للعمال المعنيين بالاستفادة من الدورات التكوينية
2- في حالة عدم وجود مصلحة مكلفة بإدارة التكوين، يتم وضع الخطة السنوية من طرف المسؤولين المباشرين ومصلحة إدارة الموارد البشرية	9- يتم استخدام العديد من طرق جمع المعلومات لتحديد الاحتياجات التكوينية الضرورية، كالمقابلات مع العمال، الاستمارات، الملاحظة، وثائق تقييم الأداء
3- يتم تحيين الخطة السنوية للتكوين كل سنة	10- تتضمن الوثائق والمستندات الخاصة بتقييم أداء العمال ملاحظات حول نقاط القوة والضعف تستخدم كألية فعالة لتحديد وتحليل الاحتياجات التكوينية
4- تستخدم المؤسسة نتائج التدقيق (الداخلي/ الخارجي) السابقة في تحديد الخطة السنوية للتكوين	11- يتم تحليل الاحتياجات التكوينية من خلال تصنيفها حسب الهدف، الفترة الزمنية، حجم التكوين وكثافته، طريقة وأسلوب التكوين، مكان التكوين أو جهته
6- يتم تقييم الخطط المستقبلية للمؤسسة واعتمادها في تحديد	13- يتم الأخذ بعين الاعتبار نسبة البرامج التكوينية الوظيفية

والسلوكية التي يخطط العمال لحضورها في العام الحالي	الاحتياجات التكوينية". 7- يتم تقييم التغييرات التكنولوجية في المؤسسة واعتمادها في تحديد الاحتياجات التكوينية.
بعد تحديد مخطط التكوين	بعد تحديد الأولويات
22- يتم تفعيل والإشراف على أهداف التكوين وتنفيذها من قبل عدة جهات ومستويات إدارية (المدير العام، المصلحة المكلفة بإدارة التكوين، مصلحة إدارة الموارد البشرية، مدراء الوحدات والأقسام...) تعمل بشكل تكاملي كل حسب دوره ومسؤولياته	15- يتوافق التكوين بشكل واضح مع اتجاه استراتيجي محدد للمؤسسة (التغييرات التنظيمية، هذان الكفاءات، رحيل العمال (نقاع، استقالة، وفاة...))
23- يتم تحديد ملمح المكونين المؤهلين للتكوين (داخلي/خارجي) وفق معايير قيمية وشخصية (المعرفة التخصصية، المهارات التربوية، المؤهلات والشهادات، التجربة السابقة، المعرفة المؤسسية)	16- يتم ربط احتياجات التكوين بفعالية بمخطط تسيير الموارد البشرية
24- لدى المؤسسة وثائق وبيانات خاصة بجدول برامج التكوين المقررة للسنة الحالية تؤكد أنها برامج تكوينية خاصة بالمهارات (تكوين تقني مهم) أو برامج تكوينية عامة	17- يتم مراعاة التسيير التقديري للتبني للموارد البشرية عند تحديد احتياجات التكوين
25- يتم وضع جداول زمنية للبرامج التكوينية والحرص على كفاية التوقيت المخصص للمواضيع التي يتم تدريسها	18- يتم تكييف احتياجات التكوين بما يتوافق مع التعليمات القانونية
26- يتم استخدام ملاحظات وتوجيهات معاهد ومؤسسات التكوين في تحسين البرنامج التكويني	19- يتم إشراك جميع مدراء ورؤساء المصالح في عملية تحديد الأولويات للتكوين والأخذ بعين الاعتبار جميع وجهات نظرهم
27- تمتاز المعاهد ومؤسسات التكوين التي يتم التعامل معها بالجودة العامة من خلال توفرها على مرافق عديدة ومتنوعة وأقسام دراسية مصممة بشكل جيد تضمن الراحة للمشاركين.	20- يتم تحديد المعلومات التي ساهمت في بناء وثيقة التكوين بدقة (تقارير الأداء، استبيانات الموظفين، استشارات الخبراء...الخ)
28- تتبع المؤسسة عملية منهجية وشفافة في اختيار المكونين، تشمل تقييم المؤهلات الأكاديمية والخبرات العملية، وتحديد الأجور بشكل عادل، مع توفير فرص للتطوير المستمر.	21- يتم تحديد المعلومات التي عرقلت سير العمل (نقص البيانات، المعلومات غير دقيقة، عدم توافق المعلومات مع الواقع)
29- البرنامج التكويني مصمم بناء على متطلبات الوظيفة ونقص قدرة الموظف على أداء الوظيفة.	
بعد تقييم التكوين	بعد التنفيذ
39- يتم تقييم العمليات التكوينية بغرض التأكد منها من أنها حققت الأهداف المسطرة لها عند وضع وتسطير البرامج التكوينية	31- يقوم المسؤول عن التكوين بزيارة معهد أو مؤسسة التكوين لتقييم مختلف الجوانب (قدرة الاستيعاب، عدد المتكونين، عدد القاعات، المبيت، الحضور)
40- تقوم مصلحة إدارة التكوين و/أو مصلحة إدارة الموارد البشرية بتقييم ظروف التكوين وطرق التكوين لدى المكونين كخطوة أولى	32- يتم حضور جميع البرامج التكوينية التي تم ترشيح المعين لها وتبرير أسباب الغياب عن ذلك
41- يقوم المكون بإجراء امتحان للمتكونين لتقييم مدى تحصيل واستيعاب البرنامج التكويني المقدم	33- تستخدم المؤسسة طرق وأساليب مختلفة في تنفيذ برنامج التكوين
42- توجه مصلحة إدارة نشاط التكوين و/أو مصلحة إدارة الموارد البشرية انذار لكل عامل قُتل في الامتحان وتتاح له فرصة أخرى لحضور التكوين في المرة القادمة	34- توفر المؤسسة الأدوات المستخدمة في البرامج التكوينية المختلفة
43- يُطلب من المتكونين تقييم جودة برامج التكوين التي تم حضورها، وما مستوى المكونين، وهل تم إدارة الوقت بشكل جيد	35- يتم منح البرامج التكوينية للمستويات العليا (برامج المهارات الخاصة) مدة زمنية طويلة مقارنة بمختلف البرامج التكوينية الأخرى

ومدى رضاهم بشكل عام	
44- خطة العمل التي يتم اعدادها من قبل العمال المستفيدين من التكوين تتماشى مع احتياجات وبرنامج التكوين	36- يتم مراعاة موقف الادارة العليا من سير عملية التكوين وتقييم الأنشطة والبرامج المقدمة
46- بعد فترة من التطبيق في الوظيفة يتم ارسال استمارات إلى المسؤول المباشر للعامل لتقييم أدائه بعد التكوين	37- تقوم الادارة العليا بتخصيص كل الموارد المتاحة وتقديم الدعم لعملية التكوين
47- يتم استرجاع الاستمارات بكل سهولة وباستجابة جيدة في ملئها من طرف المسؤول المباشر للعامل	
49- يقدم المسؤولين المباشرين ملاحظات شاملة وكافية حول التغذية الراجعة لعملية التكوين ومدى مساهمة المهارات الجديدة المكتسبة في تحسين فعالية العامل	
50- إذا لم يتطور أداء العامل بعد الفترة التجريبية يتم استدعائه من طرف مصلحة إدارة الموارد البشرية لتشخيص ومعرفة الأسباب	

المصدر: من إعداد الباحث

تم تصميم هذا المقياس لتدقيق فعالية التكوين في المؤسسات، وذلك عبر ستة أبعاد رئيسية تغطي جميع مراحل دورة التكوين، بدءًا من التخطيط وحتى التقييم تم التحقق من صدق وثبات المقياس باستخدام نمذجة المربعات الصغرى الجزئية (PLS)، مما يؤكد قدرته على قياس المفاهيم المصممة لها (الأبعاد) بدقة. فيما يلي تفصيل للأبعاد ومكوناتها التي تم التوصل إليها:

- بعد التخطيط لسياسة التكوين: تكون من (07) فقرات ويهدف إلى ضمان وجود هيكل تنظيمي واضح وخطة سنوية محكمة للتكوين ويتم قياسه من خلال مؤشرات تشمل هيكل خطة تكوينية سنوية واضحة، تحديد مسؤوليات التخطيط (إدارة التكوين/الموارد البشرية)، تحديث الخطة وفق التغيرات الداخلية والخارجية، ربط التكوين بالتدقيق والخطط المستقبلية والتكنولوجيا.

- **بعد تحديد الاحتياجات:** تكون من (05) فقرات ويهدف إلى ضمان تحليل الاحتياجات التكوينية بدقة لضمان ملائمتها للأفراد والمؤسسة، ويتم قياسه من خلال مؤشرات تشمل مصادر تحديد الاحتياجات، تتنوع طرق جمع المعلومات وتنوع الأساليب المتبعة في تحديد ما يحتاجه العامل من تكوين لتحسين أدائه
- **بعد تحديد الأولويات:** تكون من (07) فقرات يهدف إلى تقييم مدى فعالية وشمولية عملية تحديد الأولويات للتكوين داخل المؤسسة، ويتم قياسه من خلال مؤشرات تشمل ربط الاحتياجات بخطة إدارة الموارد البشرية، ومراعاة الإدارة التقديرية التنبؤية للموارد البشرية، بالإضافة إلى مدى إشراك جميع المعنيين من مدراء ورؤساء مصالح في هذه العملية، ومدى دقة مصادر المعلومات التي تسهم في بناء خطة التكوين
- **بعد تحديد مخطط التكوين:** تكون من (08) فقرات يهدف إلى التأكد من أن خطة التدريب مُحكمة، شاملة، ومعدة لضمان أقصى استفادة ممكنة للموظفين والمؤسسة، ويتم قياسه من خلال مؤشرات تشمل التعاون الإداري في تفعيل أهداف التكوين، اختيار المكونيين، تصنيف البرامج، جودة الموارد وملائمة المحتوى.
- **بعد التنفيذ:** تكون من (07) فقرات يهدف إلى تقييم مدى فعالية وكفاءة عملية تنفيذ برامج التكوين على أرض الواقع، ويتم قياسه من خلال مؤشرات تشمل

المتابعة والاشراف، التزام المشاركين، تنوع الأساليب، توفر الموارد والأدوات، دعم الإدارة العليا.

- بعد التقييم: تكون من (10) فقرات يهدف إلى تقييم مدى فعالية برامج التكوين وتحقيقها للأهداف المرجوة، ويقاس هذا البعد من خلال مؤشرات تشمل مدى تحقيق الأهداف، تقييم ظروف ومقدمي التكوين، متابعة الأداء بعد التكوين.

فبعد التحقق من صلاحية نموذج القياس بالاعتماد على نتائج الصدق التقاربي الموضحة في الجدول رقم (49، 50) تم تحديد المؤشرات (الفقرات) التي حققت قيمة إحصائية أعلى من 0.7 لكل متغير كامن (بعد) من خلال معامل الاتساق الداخلي لتشبع الفقرات على أبعادها، وقد أظهرت النتائج أن 07 مؤشرات (01 من سياسة التخطيط للتكوين، 02 من تحديد الاحتياجات، 01 من تحديد مخطط التكوين، 03 من التقييم) لم تصل إلى الدلالة الإحصائية لذلك تم استبعادها وحذفها. وبنفس الطريقة تم حذف العبارات وإعادة تشغيل خوارزمية PLS-SEM مع ملاحظة مدى تحسن قيم الموثوقية المركبة والتباين المستخلص، تم الحصول على 43 مؤشرا من أصل 50 وأظهرت كل معاملات التحميل للمؤشرات المتبقية قيمة دالة احصائيا وتشبعات مقبولة مما يؤكد صلاحيتها وارتباطها القوي بمتغيراتها الكامنة.

تشكل سياسة التخطيط حجر الأساس في العملية التكوينية، حيث تُحدد الأهداف الاستراتيجية والموارد المطلوبة لتحقيقها، وتشير الدراسات إلى أن سياسة التكوين لم تعد

مجرد إجراء روتيني، بل تحولت إلى استثمار استراتيجي يهدف إلى مواءمة احتياجات المؤسسة مع التطورات الداخلية والخارجية (دحماني ويحياوي، 2023)، ففي الماضي، كان التخطيط يقتصر على تنسيق العمليات التكوينية البسيطة، لكن اليوم يُنظر إليه كجزء من السياسة العامة للمؤسسة، حيث يتطلب تفاعلاً بين الأطراف المعنية وانسجاماً مع الثقافة التنظيمية (روشام، 2017)، ووفقاً لدراسة (دولي، 2011) حول سياسة التكوين في الإدارة الجزائرية، فإن تبني سياسة تكوينية منسجمة مع الرؤية العامة للمؤسسة يعزز كفاءة الموظفين وقدرتهم على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية. كما تشير أبحاث أخرى إلى أن التخطيط الفعال يركز على تحليل شامل للموارد المتاحة وتحديد الإمكانيات، مع مراعاة الأبعاد القانونية والاستثمارية (روشام، 2017). هذا التوجه الاستراتيجي يتوافق مع البنية العاملة لمقياس تدقيق فعالية التوظيف، التي تعتمد على وجود إطار استراتيجي واضح ويدعم فكرة أن البنية العاملة للمقياس يجب أن تبدأ بسياسة واضحة تعكس الرؤية المؤسسية.

وتشير سياسة تخطيط التكوين إلى المواءمة الاستراتيجية لمبادرات التكوين مع أهداف المؤسسة، وتؤكد الأبحاث على أهمية السياسات الرسمية لضمان أن تكون برامج التكوين موجهة نحو تحقيق الأهداف وكفاءة استخدام الموارد. على سبيل المثال، سلط سالاس وآخرون "Salas et al" (2012) الضوء على أن المؤسسات التي لديها سياسات تكوين موثقة تحقق نتائج أفضل بفضل الأسس الواضحة والعمليات الموحدة.

وبالمثل، أكد "Noe" (2017) بأن سياسة التخطيط المتמסكة تخفف من حدة قرارات التكوين غير المدروسة، مما يعزز تطوير المهارات على المدى الطويل، وتؤكد هذه النتائج أهمية إدراج هذا البعد، حيث أنه يضع الإطار الأساسي لأنشطة التكوين اللاحقة. تُعتبر مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية حساسة لنجاح العملية التكوينية، حيث تُكشف الفجوات بين الأداء الفعلي والمطلوب، أشارت دراسة (دحية وصواش، 2022) أن الفشل في تحديد الاحتياجات بدقة يؤدي إلى برامج تكوينية غير ملائمة، مما يؤثر سلباً على العائد الاستثماري. هذا يعزز فكرة أن المقياس يجب أن يتضمن آليات علمية لجمع البيانات وتحليلها.

ويُعد تقييم الاحتياجات أمراً بالغ الأهمية لاستهداف الفجوات في المعرفة أو المهارات أو المواقف، وقد أكد غولدشتاين وفورد "Goldstein and Ford" (2002) أن أنظمة التكوين الفعالة تبدأ بتحليل دقيق للاحتياجات لمواءمة البرامج مع متطلبات الأفراد والمؤسسة. كما أظهر تحليل تلوي أجراه آرثر وآخرون "Arthur et al" (2003) أن تدخلات التكوين القائمة على الاحتياجات تُحقق نقلاً أعلى بكثير للتعلم إلى الأداء الوظيفي، ويُبرر إدراج هذا البعد تجريبياً، إذ يضمن ملائمة التكوين وكفاءته.

يشير بعد تحديد الأولويات إلى ترتيب الأولويات بناءً على الأهمية والموارد المتاحة، بحيث يتطلب تصميم مخطط تكويني تحديد الموضوعات والأهداف الرئيسية من العملية التكوينية، لذلك أشارت الأبحاث إلى أن سياسة التكوين يجب أن تتقاطع مع

سياسات الموارد البشرية الأخرى، مثل التوظيف والتقييم (روشام، 2017). يضمن تحديد أولويات احتياجات التكوين التخصيص الأمثل للموارد، اقترح كرايغر "Kraiger" (2002) أن تحديد الأولويات يقلل من التكرار ويركز الجهود على المجالات ذات التأثير العالي، ويتمشى هذا البعد مع الضرورة الاستراتيجية المتمثلة في الموازنة بين الإلحاح والأهمية في استثمارات التكوين.

ففي الإدارة الجزائرية مثلاً، يُعتبر مخطط التكوين أداة لتحسين التكيف مع التغيرات البيئية، مما يستدعي تحديد أولويات تعكس الاحتياجات الأكثر إلحاحاً (دولي، 2011). كما أشارت الدراسة إلى أن مخطط التكوين يجب أن يدمج أهدافاً قابلة للقياس، وأن يشمل مواد تكوينية مُعدة مسبقاً لضمان الاتساق، هذه الخطوات تتوافق مع بنية تدقيق فعالية التكوين التي تعتمد على التقسيم الوظيفي والتراتبية في التنفيذ.

توضح المؤسسة خطة التكوين الأهداف والأساليب والجداول الزمنية، وقد ربط أغوينيس وكرايغر "Aguinis and Kraiger" (2009) التخطيط التفصيلي بتحسين مشاركة المتعلمين والاحتفاظ بهم. على سبيل المثال، أظهرت البرامج التي تتضمن أهدافاً ذكية (محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، ذات صلة، ومحددة زمنياً) زيادة بنسبة 34% في كفاءة المشاركين (Aguinis & Kraiger, 2009). يساهم تدقيق فعالية هذا البعد في ضمان الانتقال من الأطر النظرية إلى الخطوات العملية، وهي عملية حيوية لقابلية التوسع.

ويرتبط التنفيذ الفعال لمخطط التكوين بالإجراءات الإدارية والفنية، مثل توفير المدربين المؤهلين وضمان التنسيق بين الأقسام، بحيث يتطلب ذلك خطوات منهجية تشمل تصميم البرامج وتنفيذها وفقاً لأهداف محددة مسبقاً، ويعتمد التنفيذ الفعال على تصميم وتقديم البرامج التعليمية، يُركز نموذج كيركباتريك "Kirkpatrick's" (1996) على دور خبرة المدربين ومنهجياتهم في تحقيق النتائج المرجوة. ومؤخراً، وجد بلوم وآخرون "Blume et al" (2019) أن استراتيجيات التنفيذ التكيفية (مثل التعلم المدمج) تحسّن الاحتفاظ بالمعرفة بنسبة 22٪ مقارنةً بالطرق التقليدية، ويغطي هذا البعد مرحلة التنفيذ، حيث تُترجم الخطط النظرية إلى ممارسات عملية.

يشير بعد التقييم إلى الأنظمة المستخدمة لقياس نتائج التكوين مما يضمن المساءلة والتحسين المستمر من خلال دمج النتائج في دورات التكوين المستقبلية، قام Phillips "فيليبس" (2003) بتوسيع نموذج "كيركباتريك" Kirkpatrick's ليشمل مقاييس العائد على الاستثمار، مما أظهر أن التقييم المنهجي يرتبط بربحية المؤسسة، و أكد Alliger et al "ألجر وآخرون" (1997) أن التقييمات متعددة المستويات (الردود، التعلم، السلوك، النتائج) ضرورية لقياس الفعالية الشاملة، يعكس هذا البُعد حلقة التغذية الراجعة، مما يشير إلى أهميته في مقاييس تدقيق فعالية التكوين. كما أظهرت الأبحاث التي تناولت العوامل المؤثرة على فعالية التكوين وجود ارتباطات إيجابية قوية بين مختلف سمات برامج التكوين مثل -المحتوى، والبيئة، والمواد، والجدول الزمني، وأسلوب العرض -

وفعالية التكوين بشكل عام (Rodgers et al, 2020) ويشير هذا إلى أن كل بُعد يُسهم بشكل فريد في فعالية التكوين المُدرَكة والفعالية، مما يُبرر إدراجها كعوامل منفصلة في مقاييس التقييم.

في حين أن كل بُعد يمثل عاملاً مميزاً، فإن الأبحاث تدعم أيضاً دمجها في إطار تقييم شامل، أظهر Noe and Colquitt " (2002) أن فعالية أي بُعد واحد تتوقف على جودة الأبعاد الأخرى، مما يشير إلى وجود علاقة منهجية بين العوامل.

أثبت تأكيد الفرضية الخامسة أن بنية عوامل مكونات أداة تدقيق فعالية التكوين تتمتع بخصائص سيكومترية جيدة من حيث الصدق والموثوقية، أظهرت النتائج أن قيم الموثوقية المركبة CR لمكونات مقياس تدقيق فعالية التكوين كلها مقبولة حيث تجاوزت 0.7 تمثلت أدنى قيمة في بعد تحديد الاحتياجات ب 0.897 وأعلى قيمة كانت لبعد التقييم ب 0.951 وكل معاملات ألفا كرونباخ مقبولة، كما وتجاوزت قيم التباين المستخلص AVE المعيار 0.5 وهي قيمة جيدة ومقبولة.

أما عن نتائج الصدق التمايزي لمقياس تدقيق فعالية التكوين فقد أظهرت معاملات التحميل Cross Loadings حسب الجدول رقم(52) أن جميع معاملات التحميل للمؤشر(الفقرة) على متغيرها الكامن(البعد) أعلى من معاملات التحميل للمؤشر على المتغيرات الكامنة الأخرى، ومن خلال معيار فورنرلانكر نجد مثلاً أن علاقة المتغير الكامن(بعد التنفيذ) مع نفسه جاء بقيمة 0.781 ومقارنة ببعد تحديد الأولويات الذي جاء

بقيمة 0.765 وبعد تحديد الاحتياجات الذي جاء بقيمة 0.742 مما يشير إلى الفارق الطفيف بين تحميلات المؤشرات للمتغيرات نظرا للترابط بين أبعاد مقياس تدقيق فعالية التكوين من الناحية النظرية، وبالنظر إلى معيار سمة اللاتجانس HTMT للمتغيرات نجد أن قيمة 0.8 كانت بين البعدين تحديد الاحتياجات وتحديد الأولويات وهي قيمة قريبة من المعيار 1 وهو راجع أيضا إلى التشابه من الناحية المفاهيمية بين أبعاد تدقيق فعالية التكوين، فيما جاءت بقية القيم كلها أصغر من 0.9.

وبناء على ذلك نستنتج أن مؤشرات وأبعاد مقياس تدقيق فعالية التكوين تتمتع بصدق تقاربي وتمايزي مقبولين، مما يعني أن النموذج النهائي لمقياس تدقيق فعالية التكوين يقيس كل بناء بدقة، وهو ما يؤكد تعزيز صحة الفرضيات المطروحة سابقا.

تم تقييم النموذج الهيكلي لمقياس تدقيق فعالية التكوين من خلال معالجة مشاكل التداخل الخطي VIF للتحقق مما إذا كانت هناك مستويات حرجة من التداخل الخطي بين العوامل التي يتكون منها النموذج، وقد أظهرت نتائج الجدول رقم (55) أن معامل التضخيم VIF لكل أبعاد النموذج مقبولة حيث لم تتجاوز القيمة 5، مما يعني أن المقياس خال من مشاكل التداخل الخطي. وعليه تم استكمال إجراءات تقييم النموذج الهيكلي.

ولتقييم دلالة وأهمية علاقات النموذج الهيكلي العام لمقياس تدقيق فعالية التكوين، تم حساب معاملات المسار التي تظهر العلاقات بين المتغيرات الكامنة الستة ومتغير

تدقيق فعالية التكوين من الدرجة الثانية، فأظهرت النتائج أن جميع معاملات المسار كانت ذات دلالة إحصائية حيث أن كل قيم قيم $T > 1.96$ ، وأقوى علاقة كانت بين بعد التقييم بمعامل مسار (0.264) وأدنى علاقة كانت بين بعد تحديد الاحتياجات بمعامل مسار (0.131) مما يدعم فرضية أن تدقيق فعالية التكوين بناء متعدد الأبعاد يتكون من ستة أبعاد.

وباستخلاص مؤشر جودة مطابقة النموذج لمقياس تدقيق فعالية التكوين بالاعتماد على معيار GOF أظهرت النتائج أن قيمة معيار مؤشر جودة المطابقة يساوي 0.72 وهو أكبر من 0.36 حسب جداول مجال قبول مؤشرات جودة النموذج الهيكلي، وهو ما يدعم فرضية النموذج الهيكلي المقترح لتدقيق فعالية التكوين يتمتع بجودة مطابقة جيدة.

تم اقتراح هذه الصورة من مقياس تدقيق فعالية التكوين وفق خطوات منهجية محددة بدقة، وتوصل الباحث إلى أن البنية العاملية لمقياس تدقيق فعالية التكوين التي أفرزتها نتائج الدراسة الاستكشافية والتوكيدية مكون من 43 فقرة تجمعت حول ستة عوامل (أبعاد)، فبالنظر إلى محتوى فقرات النموذج فإننا نجد أنها تشير إلى مجموعة من المعايير الموضوعية التي تشترطها المراحل الأساسية لعملية التكوين بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، جاء ذلك بناء على ما أشارت إليه مختلف الدراسات التي تم تناولها في فصل الدراسة الاستطلاعية كجزء مهم في بناء المقياس (روشام (2017)-
روشام (2015) - بوشارب (2023) - بعداش، مروان (2015) - جواد (2017)-

بوعبلي (2010) - قدي، رياض (2013) وقد أشارت هذه الدراسات إلى بعض الإجراءات التي من شأنها أن تنظم سياسة عملية التكوين بالمؤسسات، وهو ما يتفق مع مضمون نموذج تدقيق فعالية التكوين كأداة لقياس فعالية هذه الممارسة في المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري (محل الدراسة).

من خلال ما سبق تكشف نتائج الدراسة أن النموذجين المقترحين لتدقيق فعالية التوظيف والتكوين أثبتا صلاحية سيكومترية قوية وجودة مطابقة مرتفعة. أظهرت كافة الأبعاد المكونة للمقياسين، سواء في التوظيف أو التكوين استقلالية إحصائية وتشبعًا مقبولا للفقرات، مع تحقق الصدق التمايزي والتقاربي واختبار الثبات. هذا يعني أن كلاً من تدقيق فعالية التوظيف (بأبعاده الستة) وتدقيق فعالية التكوين (بأبعاده الستة) يتسمان ببنية عاملية متماسكة، وهو ما يدعم واقعية المؤشرات وجدوى تطبيقها الميداني.

خاتمة:

تهدف هذه الدراسة إلى الإسهام في إثراء مجال تدقيق الموارد البشرية من خلال تطوير نموذج وأداتين معياريتين لقياس فعالية عمليتي التوظيف والتكوين في المؤسسات الاقتصادية. وقد انطلقت من الحاجة المتزايدة إلى أدوات علمية تمكن المسيرين من تقييم ممارساتهم في هذين المجالين وفق أسس كمية ومعايير موضوعية، بما يضمن تحسين الأداء التنظيمي وتوجيه القرارات الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية.

تأتي أهمية هذا البحث من الحاجة الملحة إلى تجاوز التدقيق التقليدي الذي يركز غالباً على تدقيق الامتثال والشكليات القانونية، إلى تدقيق الفعالية الذي يقيس مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية. فقد بينت الدراسة وجود فجوة واضحة في الممارسة الحالية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، سيما في مجال التوظيف والتكوين، حيث تتسم العمليات الحالية بنقص أدوات قياس ومرجعيات إحصائية ومؤشرات كمية ونوعية دقيقة.

تمكن الباحث من التعرف ميدانياً على ممارسات التدقيق الاجتماعي وتصور مسيري الموارد البشرية من خلال دراسة استطلاعية شاملة، أثمرت عن بناء وتصميم استبيانات دقيقة ومتكاملة لتدقيق فعالية التوظيف والتكوين، تضمنت أبعاداً رئيسية تغطي كل خطوات ومراحل هاتين الوظيفتين، من التخطيط والتصميم إلى التقييم والتقويم.

أظهرت نتائج التحليل باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية (PLS-SEM) أن كلا المقياسين المقترحين يتمتعان بخصائص سيكومترية قوية من حيث الصدق والثبات، وأن الأبعاد التي تم تحديدها (ستة للتوظيف وستة للتكوين) تمثل مكونات أساسية لتدقيق فعالية هذه الوظائف. كما أكدت النماذج التركيبية صلاحية النموذجين وملاءمتهما للتطبيق في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

لقد بينت الدراسة أن الاهتمام بالتدقيق الاجتماعي في وظائف الموارد البشرية لم يعد خياراً تنظيمياً محدوداً، بل أصبح شرطاً أساسياً لتحقيق حوكمة الوظيفة الاجتماعية للموارد البشرية والشفافية، وتحسين الأداء البشري والمؤسسي. كما أظهرت النتائج أن تطوير أدوات قياس دقيقة يساهم في رفع كفاءة القرارات الإدارية المتعلقة بالتوظيف والتكوين، ويساعد المؤسسات على بناء أنظمة متابعة وتقييم أكثر عدلاً وفعالية.

إن ما خلصت إليه هذه الدراسة يشكل خطوة أولى نحو تأسيس مقاربة معيارية للتدقيق الاجتماعي في إدارة الموارد البشرية، يمكن تطويرها وتكييفها مستقبلاً مع وظائف تنظيمية أخرى، مما يعزز من جودة الممارسات الإدارية ويخدم أهداف التنمية التنظيمية المستدامة.

حدود الدراسة:

رغم ما سعت إليه هذه الدراسة من دقة في الطرح وصرامة في المنهج، إلا أن هناك بعض الحدود التي ينبغي الإشارة إليها والتي لا تُنقص من قيمتها بل تفتح المجال أمام بحوث مستقبلية أكثر تعمقا.

تتمثل هذه الحدود أساسا في الحدود المكانية، حيث تم تطبيق الدراسة على مؤسسات اقتصادية في ولايات الغرب الجزائري، مما يجعل من الضروري توخي الحذر عند تعميم النتائج على باقي المناطق أو القطاعات الأخرى. كما تُسجل حدود بشرية تمثلت في اقتصار العينة على مسيري الموارد البشرية دون إشراك فئات مهنية أخرى كالإطارات التنفيذية أو الموظفين، والذين قد تُثري آراؤهم فهما أعمق لفعالية التدقيق الاجتماعي في ممارسات الموارد البشرية.

أما من حيث الحدود المنهجية، فقد اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستعمال النمذجة بالمعادلات الهيكلية (PLS-SEM)، وهو ما يتيح فرصا مستقبلية لاعتماد مناهج نوعية أو مختلطة تجمع بين التحليل الإحصائي والدراسة الميدانية المعمقة لفهم الأبعاد النفسية والتنظيمية للتدقيق الاجتماعي بصورة أوسع.

وفي هذا الإطار، يمكن للباحثين مستقبلا العمل على توسيع نطاق النموذج المقترح ليشمل وظائف أخرى لإدارة الموارد البشرية، كالتقييم، التحفيز، وتسيير المسار المهني، واختباره في قطاعات مختلفة من المؤسسات الاقتصادية.

إن إدراك هذه الحدود لا يُعد تقصيرا، بل يفتح المجال أمام بحوث لاحقة تسعى إلى تطوير أدوات القياس وتكييفها مع الخصوصيات التنظيمية والثقافية للمؤسسات الجزائرية، بما يسهم في ترسيخ ثقافة التدقيق الاجتماعي وتعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية في بيئة العمل المعاصرة.

مقترحات وتوصيات:

اعتماد أدوات التدقيق المعيارية التي تم تطويرها في هذه الدراسة كآليات لتقييم فعالية عمليتي التوظيف والتكوين داخل المؤسسات الاقتصادية، بعد تكييفها مع خصوصيات كل مؤسسة.

تعزيز ثقافة التدقيق الاجتماعي ضمن أنظمة إدارة الموارد البشرية، من خلال تنظيم دورات تكوينية لمسيري الموارد البشرية حول مبادئ وممارسات التدقيق.

توسيع تطبيق النموذج المقترح ليشمل مؤسسات من قطاعات مختلفة (عمومية وخاصة، إنتاجية وخدمية) قصد اختبار مدى عموميته وصلاحيته في بيئات متنوعة.

تشجيع الدراسات التطبيقية التي توظف منهجيات كمية ونوعية في آن واحد، قصد التعمق في فهم العلاقة بين مخرجات التدقيق الاجتماعي والأداء التنظيمي.

محاولة دمج أدوات قياس متنوعة باستخدام مصادر بيانات متعددة (مثل السجلات التنظيمية أو تقييمات الأداء) إلى جانب الاستبيانات لتقليل التحيز الذاتي وزيادة مصداقية النتائج.

إدماج مؤشرات التدقيق الاجتماعي في أنظمة الجودة داخل المؤسسات، لضمان التكامل بين الأداء الاقتصادي والبعد الاجتماعي في إدارة الموارد البشرية.

تفعيل التعاون بين الجامعة والمؤسسات لتبادل الخبرات في مجال تطوير أدوات قياس وممارسات تدقيق موارد بشرية قائمة على الأدلة والمعايير العلمية.

إسهامات الدراسة: تتجلى إسهامات هذه الدراسة في عدد من الجوانب العلمية والمنهجية والتطبيقية، يمكن تلخيصها كما يلي:

قدّمت الدراسة إطاراً نظرياً متكاملاً لمفهوم التدقيق الاجتماعي في إدارة الموارد البشرية، من خلال تحديد أبعاده الأساسية وتوضيح علاقته بفعالية وظائف التوظيف والتكوين، بما يُثري الأدبيات العربية في هذا المجال الذي ما يزال في طور التأسيس.

تمثّل الإسهام المنهجي في بناء مقاييس معياريين لتدقيق فعالية التوظيف والتكوين، والتحقق من خصائصهما السيكومترية باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية (PLS-SEM)، وهو ما يضيف بعدا علميا لطرق القياس في البحوث التنظيمية.

وفّرت الدراسة أدوات عملية يمكن للمؤسسات استخدامها لتقييم وتحسين سياساتها وممارساتها في التوظيف والتكوين، كما قدّمت نموذجا يمكن تعميمه أو تطويره ليشمل مجالات أخرى مثل تقييم الأداء والتحفيز والتسيير المهني.

ساهمت النتائج في تعزيز الوعي بأهمية التدقيق الاجتماعي كآلية للشفافية والمساءلة داخل المؤسسات الاقتصادية، بما يدعم التحول نحو إدارة موارد بشرية قائمة على الكفاءة والمسؤولية الاجتماعية.

المراجع:

- المراجع بالعربية:

أبوشيخة، نادر أحمد. (2010). إدارة الموارد البشرية - إطار نظري وحالات عملية - (ط1)، دار صفاء للنشر والتوزيع.

إشميلة، ميلاد رجب. (2014). إدراك وتطبيق المراجع الخارجي في ليبيا لأسلوب المراجعة الاجتماعية - دراسة استطلاعية للمراجعين الخارجيين في المنطقة الشرقية لليبيا. المجلة الجامعة. 3(16).

أكرم، حجة، وأودية، كهينة. (2024). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في الانتقال للتحويل الرقمي في ديوان الموظفين العام لدولة فلسطين. مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، 18(2)، 221-249.

أكساس، إيمان. (2022). تقويم سياسة التوظيف كآلية لتطوير أداء إدارة الموارد البشرية دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر باتنة (أطروحة دكتوراه). جامعة الجزائر3. الجزائر

أيت سعد، محمد، والعربي سامية. (2018). دور عملية الإنتقاء والتوظيف في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM). مجلة الروائز، 2(2)، 120-130.

- بدر، حامد أحمد رمضان. (1994). إدارة الموارد البشرية (ط.2). دار النهضة العربية.
- براهمي، عثمان. (2022). العلاقة التفاعلية بين تطبيق التدقيق الاجتماعي وممارسات المسؤولية الاجتماعية - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات (أطروحة دكتوراه).
- جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- بزايد، نجاه. (2011). التكوين واستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إدارات شركة سونطراك (أطروحة دكتوراه). جامعة وهران، الجزائر.
- بسيوني، إسماعيل علي. (2008). إدارة الموارد البشري - مدخل إستراتيجي واقعي لمنظمات الأعمال - كلية التجارة. جامعة الأزهر.
- بعداش، مسكينة، ومروان، عبد الرزاق. (2015). واقع التكوين في المسار المهني للمؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية - مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، 19(01)، 57-78.
- بلاش، صليحة، وجرجار، منير. (2018). تشخيص وتقييم معايير الانتقاء والتوظيف المهنيين في مؤسسة سونلغاز فرع توزيع الكهرباء. مجلة الروائر، 2(2)، 66-81.
- بلال، ريم. (2015). أبعاد تمثلات العمل وأثرها على الشعور بالانتماء إلى المؤسسة لدى إدارات وعمال التحكم دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال فرع GPL لولاية سعيدة. (أطروحة دكتوراه). جامعة وهران 2 محمد بن أحمد.

بلال، ريم. (2019). منهجية تصميم أداة القياس وفق نموذج شيرشيل (1979). مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية. 11(02)، 16-08.

بلقايد، براهيم. (2016). التكوين والميزة التنافسية لدى المؤسسات المصرفية دراسة حالة البنوك وهران (أطروحة دكتوراه). جامعة وهران، الجزائر.

بلوط، ابراهيم حسن. (2002). إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي (ط1). بيروت: دار النهضة العربية.

بن سليم، حسين، وسويسي أحمد. (2018). أساليب التوظيف في المؤسسة الجزائرية. قراءة سوسيولوجية للواقع. المجلة المقدمة للدراسات الانسانية والاجتماعية، 3(1)، 166-153.

بن شريف، مبروكة. (2019). دور التدقيق الاجتماعي في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر (أطروحة دكتوراه). أجامعة أحمد دراية، أدرار.

بن عيشي، عمار. (2012). التدريب لتحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات، مجلة العلوم الانسانية، 12(04)، 148-133.

بن غربي، أحمد (2017). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التكيف مع التغيرات التكنولوجية الحديثة- دراسة حالة بالمؤسستين الصناعيتين Trefelor & Infrafer.

مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية. 2(8). ص 65-78.

<https://asjp.cerist.dz/en/article/130417>

بوالشرش، نور الدين، ومحامدية إيمان. (2016). واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة

الجزائرية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 27. 259-272

بوترعة، باتول. (2024). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على فاعلية إدارة الأزمات

التنظيمية - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية -

نفطال-وحدة باتنة (أطروحة دكتوراه). جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة.

بوحفص، عبد الكريم. (2011). أسس ومناهج البحث في علم النفس، ديوان المطبوعات

الجامعية. الجزائر

بوزورين، فيروز. (2019). واقع ممارسة بعض أنشطة إدارة الموارد البشرية في

المؤسسات المتوسطة ودورها في تحقيق الإبداع من وجهة نظر مسؤولي إدارات

الموارد البشرية. مجلة الأبحاث الاقتصادية، 14(01)، 158-180.

بوسهوه، إلياس، وصغير جميلة. (2024). عملية التوظيف في المؤسسة العمومية

وتحقيق مطلب العقلنة: قراءة سوسيولوجية في الشروط والأساليب المتبعة، مجلة

الدراسات القانونية، 10(2). 460-488.

بوشارب، خالد. (2023). دور سياسة التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى (ENGTP). مجلة النمو

الاقتصادي والمقاولاتية. 6(1)، 133-145

بوشو، علاء الدين. (2023). تنمية فعالية القائمين على التوظيف في المؤسسة

الجزائرية، دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بمدينة برج

بوعريرج (أطروحة دكتوراه). جامعة مولود معمري، تيزي وزو.

بوعبدلي، ياسين. (2010). فعالية سياسات التكوين في تنمية المهارات. دراسة حالة:

الشركة الوطنية للكهرباء والغاز المديرية الجهوية للتوزيع بالجلفة (مذكرة

ماجستير). جامعة الجزائر 3.

بوقطف، محمود. (2014). التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين

دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة (مذكرة ماجستير). جامعة خنشلة،

الجزائر.

تقرارت، يزيد. ومعمري، أسامة. وبصري، ريمة. (2019). أثر تدقيق إدارة الموارد البشرية

في الرفع من أداء العاملين في المنظمات الاقتصادية الجزائرية. دراسة حالة بشركة

المواد الدسمة COGRAL SPA بولاية الجزائر. مجلة تنمية الموارد البشرية

للدراسات والأبحاث، المركز الديمقراطي العربي، برلين. ألمانيا، 4، 74-98

تواتي، مهدي. (2017). آليات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (أطروحة دكتوراه). جامعة الجزائر 2.

جميع، نبيلة. (2015). التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف المسيلة (أطروحة دكتوراه). جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

جميل، عبد الكريم أحمد. (2016). تدريب وتنمية الموارد البشرية (ط.1)، دار الجنادرية للنشر والتوزيع : الأردن.

جواد، عمر بلخير. (2017). دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية الحديثة - دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته SC/IS سعيدة. مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، 2(01)، 244-271

حاروش، شور الدين. (2016). إدارة الموارد البشرية، الجزائر: دار الأمة

حجازي، إسماعيل، ومعاليم سعاد. (2013). دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

حدادة، سمية، وحشماوي محمد. (2020). تقييم الإجراءات الجديدة التوظيف بالمؤسسات العمومية في الجزائر. دراسة حالة المدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الإعلام .

مجلة المدير، 7(2)، 36-07.

حسن، إبراهيم بلوط. (2002). إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي. منشورات دار النهضة العربية، بيروت.

حسونة، فيصل. (2008). إدارة الموارد البشرية. (ط1). الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.

حمدان الحجاج ، محمد أحمد. (2020). أثر استراتيجيات التوظيف على جودة حياة العمل . دراسة ميدانية على شركات التأمين الأردنية (مذكرة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط . الاردن .

حمدوي، وسيلة. (2004). إدارة الموارد البشرية. الجزائر: منشورات مديرية نشر لجامعة قالمة.

حيرش، أمينة. (2023). قياس مستوى جودة الحياة الوظيفية المدركة أثره في تحقيق خصائص المنظمة المتعلمة دراسة ميدانية (أطروحة دكتوراه). جامعة زيان عاشور الجلفة.

خطوط، رمضان، وجلاب، مصباح. (2017). مكونات عملية التوظيف ومصادر اختيار الكفاءة المهنية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، 12(1). 121-131.

خلادي، راضية. (2020). دور التدقيق الاجتماعي في تفعيل حوكمة المؤسسات دراسة ميدانية لعينة مختارة من الأكاديميين والمهنيين (أطروحة دكتوراه). جامعة يحي فارس، المدية.

خوجة، مراد. (2008). دراسة لوظيفة التوظيف وأساليب تفعيلها في المؤسسة . دراسة حالة الشركة الوطنية لإنجاز القنوات (قنغاز) (مذكرة ماجستير). جامعة بومرداس.
دحماني، رشيد. ويحيوي، سليمان. (2023). سياسة التكوين في المؤسسة طريقة منهجية وسياق عقلاني. مجلة التنظيم والعمل. 2(12)، 27-42.

<https://asjp.cerist.dz/en/article/227817>

دحية، خالد. وصواش، عيسى. (2022). دراسة تحليلية لأثر أبعاد التكوين في تنمية الموارد البشرية بمديريات الشباب والرياضة. مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، 7(01)، 261-271.

<https://asjp.cerist.dz/en/article/194513>

دلهوم، حكيمة. (2010). استراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بمؤسسة موبليس (مذكرة ماجستير). جامعة الجزائر 3.

دهيكل، عامر، وجرادي، حفصة. (2018). استراتيجية تنمية الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية. مجلة العلوم الاجتماعية جامعة الأغواط، 7(29).

دولي، لخضر. (2011). سياسة تكوين الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية *Revue d'Economie Et De Management*, 10(1), 303-321.

<https://journals.univ-tlemcen.dz/REM/index.php/REM/article/view/511>

رجم، خالد. ومنصوري، هوارى. وبن مصطفى، ريم. (2021). واقع استراتيجية التوظيف من وجهة نظر مدراء الموارد البشرية، دراسة حالة عينة من المؤسسات البيترولية بحاسي مسعود. مجلة المالية والأسواق، 8(1)، 261-243.

رحماني يوسف، ولبرق محمد رياض. (2021). واقع التوظيف في المؤسسات العملية الجزائرية (قراءة في شروط التوظيف حسب القانون الجزائري). مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، 6(1)، 597-583.

رقيق خالد، وبلال ريم. (2023). تصور مسيري الموارد البشرية لممارسات التدقيق الاجتماعي في المؤسسات الجزائرية - دراسة استكشافية لدى عينة من المؤسسات بولاية معسكر - مجلة أبحاث، 8(01)، 275، 294.

روشام، بن زيان. (2017). سياسة التكوين، مقارنة معاصرة من وجهة نظر المؤسسة الاقتصادية. مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، 1(03)، 172-152.

روشام، بن زيان. (2017). سياسة التكوين، مقارنة معاصرة من وجهة نظر المؤسسات

الاقتصادية. مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية. 1(03)، 152-172

زايد، عادل محمد. (2003). إدارة الموارد البشرية - رؤية إستراتيجية. القاهرة.

زيان، يوسف. (2022). التدقيق الاجتماعي وأداء إدارة الموارد البشرية، في المؤسسات

الاستشفائية، دراسة حالة المستشفى الجامعي تلمسان (أطروحة دكتوراه). جامعة

أبي بكر بلقايد، تلمسان.

السالم، مؤيد سعيد. (2009). إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي تكاملي - (ط.1).

دار إثراء للنشر والتوزيع. عمان.

سعيد، عزة وسام، وعيشاوي، وهيبه. (2021). سياسة توظيف الإطارات الشابة بين

المفهوم والممارسة، دراسة ميدانية على عينة من إطارات بنك الفلاحة والتنمية

الريفية (BADR). مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية- بحوث ودراسات. 8(2)،

275-299.

سكاك، مراد. (2012). دور التدقيق الاجتماعي في بناء إستراتيجية المؤسسة (أطروحة

دكتوراه). جامعة فرحات عباس، سطيف

سلام، عبد الرزاق، ولبوخ فاطمة. (2018). أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق
الميزة التنافسية كما يراها العاملون في شركة أوريدو (Ooredoo) للاتصالات

بالجزائر. الاقتصاد والتنمية. 6(1). 226-244.

السلمي، علي. (1985). إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية. دار غريب للطباعة والنشر.
مصر.

السلمي، علي. (1997). إدارة الموارد البشرية. (ط.2). دار غريب للطباعة والنشر
والتوزيع. القاهرة، مصر.

سليمان، مليكة. (2019). التدقيق الاجتماعي كأداة لتأمين جودة الموارد البشرية. المجلة
الجزائرية للموارد البشرية، 3(01)، 41-58.

<https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/139/3/1/76063>

شيخي، مليكة. (2022). مساهمة حوكمة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين
وتحقيق رضا الزبائن (أطروحة دكتوراه). جامعة مصطفى اسطembولي، معسكر.

صاحبى وهيب، وملياني عبد الكريم. (2017). واقع التوظيف المهني في المؤسسات
العامة: التكوين المهني نموذجا، مجلة المقدمة للدراسات الانسانية والاجتماعية،

1(2)، 108، 117.

صحراوي، رشيدة. (2022). تطبيق نهج المزيج الاجتماعي في تدقيق سياسة التوظيف لشركة الهندسة التقنية لولاية سطيف. مجلة أبعاد اقتصادية. 12(01)، 235-

258.

صحراوي، رشيدة. (2023). مساهمات تطبيقات التدقيق الاجتماعي في الرفع من فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية التابعة لمجمع دراسات المنشآت المراقبة والمساعدة (جايكا GEICA) (أطروحة دكتوراه). جامعة فرحات عباس، سطيف.

صفوان، محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي. (2012). التخطيط في الموارد البشرية. دار اليازوري للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.

الصيرفي، محمد عبد الفتاح. (2009). التدريب الإداري (الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية). (ط.2)، الاردن: دار مناهج للنشر والتوزيع.

طالب، حسين سهام. (2019). مساهمة التدقيق الاجتماعي في تفعيل دور العنصر البشري بالمؤسسات. المجلة الجزائرية للموارد البشرية، جامعة محمد البشير

الإبراهيمي، الجزائر، 4 (2)، 72-83

الطائي، يوسف حجيم، والعبادي، هاشم فوزي. (2015). إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.

عباس، سهيلة محمد. (2003). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.

عبد الباقي، صالح الدين محمد. (2000). إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية طبع نشر توزيع.

عبد الرحمن، عبد الله محمد والبدوي، محمد علي. (2007). مناهج وطرق البحث الاجتماعي. (ط.2) الإسكندرية: مطبعة البحيرة.

عبيدات، محمد. وأبو نصار، محمد، ومبيضين، عقلة. (1999). منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، (ط.2). دار وائل للطباعة والنشر. الجامعة الأردنية

عبيدة، سعاد، وقوجيل سهام. (2020). أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية - دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية. مجلة أبحاث

اقتصادية وإدارية. 14(02). 491-510

عجايي، أسماء. (2022). مقابلة البحث العلمي: من البناء إلى التحليل الكيفي. مجلة التكامل. 06(14).

عليان، ربحي مصطفى. (2007). أسس الإدارة المعاصرة. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان.

عمر، بلخير جواد. (2015). دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية. دراسة حالة شركة الاسمنت (رسالة دكتوراه). جامعة أبي بكر بلقايد.

تلمسان.

عمر، محمد ادم الامام، الطاهر، أحمد محمد علي. (2013). نحو إطار نظري لتدقيق

الموارد البشرية. مجلة العلوم الاقتصادية. 14 (01)، 111 - 133.

غربي، علي. (2002). تنمية الموارد البشرية. الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.

غربي، وهيبة. (2022). تطبيق تدقيق الموارد البشرية (المنهجية والأدوات). مجلة دفاتر المخبر، 17(01)، 63-77.

غياث، بوفلجة. (1984). الأسس النفسية للتكوين وبرنامج، ديوان المطبوعات الجامعية: الجزائر.

غياث، بوفلجة. (1998). مبادئ التسيير البشري. دار الغرب للطباعة والنشر. الجزائر

الفاغوري، رفعت عبد الحليم. (2005). إدارة الابداع التنظيمي، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية.

فيصل، حسونة. (2008). إدارة الموارد البشرية. (ط.1). دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.

قدي، عبد المجيد، ورياض، عبد القادر. (2013). دور التكوين المتواصل في تحقيق

تميز الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية لقسم الإنتاج

حاسي الرمل. معارف، 8(14)، 239-258.

القطب، محي الدين، وفوطة، سحر محمد. (2013). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية

على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية. المجلة الأردنية للعلوم

التطبيقية، 15(01)، 163-178.

لعرب، عبد الحليم. (2017). التدريب أداة استراتيجية في تنمية الموارد البشرية، مجلة

دراسات العلوم الانسانية والاجتماعية، 17(2)، 108-138.

مانع، سبرينة. (2015). أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في

الجامعات دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية (أطروحة دكتوراه). جامعة

محمد خيضر. بسكرة.

مجيد، الكرخي. (2015). إدارة الموارد البشرية. دار المناهج للنشر والتوزيع. عمان.

الأردن.

محمد، أحمد عبد النبي. (2010). إدارة الموارد البشرية. (ط.1). زمزم ناشرون

وموزعون. عمان.

مخلوفي، كنزة، وثابتي الحبيب. (2017). الأساليب التكوينية الحديثة كأداة لترقية مستوى

جودة التكوين: دراسة حالة مؤسسة صناعة قارورات الغاز وحدة معسكر. مجلة

التنظيم والعمل، 6(03)، 114-128.

المرياني، الغامدي خالد عبد الله. (2013). دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي

القطاع العام (مذكرة ماجستير). جامعة الباحة.

مسلم، محمد. (2007). مدخل إلى علم النفس العمل. (ط.1)، الجزائر: دار قرطبة

للنشر والتوزيع.

معيوف، كمال. (2021). تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة وأثرها على إدارة

الإبداع في المنظمة المتعلمة - دراسة حالة - (أطروحة دكتوراه) جامعة حسيبة بن

بوعلي، الشلف.

المغربي، عبد الفتاح عبد الحميد. (2012). الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد

البشرية، القاهرة: المكتبة العصرية.

ملاك خديجة، ورفيف خديجة. (2021). أثر التدقيق الاجتماعي على تحسين مصداقية

تقارير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة. مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة،

6(02)، 236-25.

منير، نوري. (2010). تسيير الموارد البشرية. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر.

مومن، نؤارة. (2018). دور الأدوات والإجراءات المستخدمة في عملية التوظيف، دراسة

حالة لدى عينة من الموظفين المثبتين بمستشفى رزيق البشير - بوسعادة - ولاية

المسيلة. مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، 01(01)، 83-97

ناقاة، عبد القادر. (2017). استراتيجية التوظيف في ظل تدويل الممارسات ضمن

المؤسسات المتعددة الجنسيات (أطروحة دكتوراه). جامعة أبو القاسم سعد الله

الجزائر 02.

نوفل، محمد بكر، وأبو عواد فريال محمد. (2010). التفكير والبحث العلمي. (ط.1).

عمان: دار المسيرة.

هار، غارت، وغينكل، وزارستد. (2020). الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية

بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) (ط. 1، ترجمة: بلخامسة زكرياء).

عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.

الهزام، محمد. (2016). تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد

المعرفة مع الإشارة للمؤسسة الجزائرية (أطروحة دكتوراه). جامعة أبو بكر بلقايد.

تلمسان

واسع، حمزة. (2018). التدقيق الاجتماعي ودوره في ترشيد نظام تقييم أداء العاملين في

المؤسسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (أطروحة دكتوراه). مدرسة الدراسات

العليا التجارية، الجزائر.

يحياوي، نعيمة، وبن أم السعد فتيحة. (2015). تكنولوجيا المعلومات وانعكاسات على

تنمية الموارد البشرية. دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز - المديرية الجهوية للتوزيع

بأثنة. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية. جامعة ورقلة. الجزائر.

يرقي، حسين. (2008). استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة

حالة مؤسسة سوناطراك. أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في

العلوم الاقتصادية تخصص تسيير. جامعة الجزائر 03.

يوسف، أحمد الأمين، وبوسالم أبو بكر. (2019). استراتيجية توظيف الموارد البشرية

وأثرها على التمكين الإداري. دراسة ميدانية بمستشفى أحميدة عجيل. الاغواط.

مجلة الجزائرية للموارد البشرية، 1(1)، 39 - 57.

- المراجع بالأجنبية:

Adler. (2007). *Start your HR audit with this checklist*. HR Focus, 84(6).

Adllaleh, M., Moghadam, A., Mohammadi, N., & Doroudi, H. (2024).

Exploring human resource auditing components for performance evaluation. Management Strategies and Engineering Sciences.

<https://doi.org/10.61838/msesj.6.3.4>

- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). *Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society*. Annual Review of Psychology, 60, 451–474.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>
- Al Samman, A. M. (2017). *Construction industry and HR audit: Could it support the organizational objectives and strategies? A case study from the Egyptian market*. European Journal of Business and Management, 9(6), 44–57.
- Allen, D. G., Van Scotter, J. R., & Otondo, R. F. (2004). *Recruitment communication media: Impact on prehire outcomes*. Personnel Psychology, 57(1), 143–171. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02487.x>
- Alliger, G. M., Tannenbaum, S. I., Bennett, W., Jr., Traver, H., & Shotland, A. (1997). *A meta-analysis of the relations among training criteria*. Personnel Psychology, 50(2), 341–358. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00911.x>
- Ambuso, T. O. (2017). *Human resource audit and organizational performance in the county government of Kisumu, Kenya (Master's thesis)*. Masinde Muliro University of Science and Technology, Kenya.
- Ardouin, T., & Lacaille, S. (2005). *L'audit de formation : Comprendre, réaliser et évaluer un audit de formation*. Paris: Éditions Dunod.
- Ardouin, T., & Lacaille, S. (2005). *L'audit de formation: Comprendre, réaliser et évaluer un audit de formation*. Paris: Dunod.
- Ardouin, T., & Lacaille, S. (2009). *L'audit de formation*. Paris: Dunod.

- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (11th ed.). London: Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page Publishers.
- Arthur, W., Jr., Bennett, W., Jr., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). *Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features*. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 234–245. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.234>
- Baba, A., Bouriche, M., & Souilah, A. (2022). *Study of the impact of the social audit on human resources performance: Case of EPE Divindus APMC*. *Journal of Management and Economic Sciences Prospects*, 6(1), 731–750.
- Bakadir, B. (2012). *Audit des ressources humaines et performance des entreprises maghrébines: Essai d'analyse*. Actes de l'Université d'Été d'Audit Social, Dijon.
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Batra, G. (1996). *Human resource auditing as a tool of human resource valuation: Interface and emerging practices*. *Managerial Auditing Journal*, 11(1), 23–30. <https://doi.org/10.1108/02686909610131657>
- Battaglia, M. P. (2008). *Nonprobability sampling*. In P. J. Lavrakas (Ed.), *Encyclopedia of survey research methods* (Vol. 2, pp. 523–526). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bauer, T. N. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing success*. SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series.

- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). *Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods*. Journal of Applied Psychology, 92(3), 707–721. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2018). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis*. University of Chicago Press.
- Becker, J. M., Klein, K., & Wetzels, M. (2012). *Hierarchical latent variable models in PLS-SEM: Guidelines for using reflective-formative type models*. Long Range Planning, 45(5-6), 359-394. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.10.001>
- Becker, J. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2018). *Estimating moderating effects in PLS-SEM and PLSc-SEM: Interaction term generation*data treatment*. Journal of Applied Structural Equation Modeling, 2(2), 1-21. [https://doi.org/10.47263/JASEM.2\(2\)01](https://doi.org/10.47263/JASEM.2(2)01)
- Belalia zohra. (2016). *Les compétences d'un Auditeur Social*. Le manager. (3), 81-94.
- Benitez, J., Henseler, J., Castillo, A., & Schuberth, F. (2020). *How to perform and report an impactful analysis using partial least squares: Guidelines for confirmatory and explanatory IS research*. Information & Management, 57(2), 103168. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.05.003>

- Benmoussa Samir & seddik Fathia (2019). *De L'audit En Générale A L'audit Social Des Ressourceshumaines*. Manarat Journal for Studies of Social Sciences. 01(02). 133- 157.
- Bersin, j. (2008). *The training measurement book: best practices, proven methodologies, and practical approaches*. Pfeiffer.
- Bertin, E. (2007). *Audit interne : enjeux et pratiques à l'international*, Editions d'Organisation, France
- Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2019). *Transfer of training: A meta-analytic review*. Journal of Management, 46(7), 1117–1155. <https://doi.org/10.1177/014920631986598>
- Bonnet, m., beck, e & zardet, v. (2007). *audit social, audit socio-economique : perspectives et positionnements, in audit social et developpement des entreprise et des organisations*. actes de la 9eme universite de printemps de l'audit social. ias, moscou.
- Bouchra. b. (2012). *Audit des ressources humaines et performance des entreprises maghrebines: essai d'analyse*. Actes de l'universite d'ete d'audit social. Dijon.
- Bougaud, r, m. (2008). *Audit de la formation en entreprise : quels indicateurs pour mesurer la qualite des pratiques de formation ?* Master 2 professionnel ingenierie et conseil en formation. Departement des sciences de l'education. Universite de Rouen.
- Boutrik, s & bouyahiaoui, a. (2020). *The importance of internal audit in the effective management of human resources: the case of enageo*. Journal of contemporary economic studies, 5(02), 147-162

- Brahim, K. (2020). *La pratique de l'audit social au Maroc : vers une amélioration des risques GRH?* Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit Vol 4 N 2, pp. 676-703
- Breaugh & Starke. (2000). *Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions*. Journal of Management, 26(03), 405-434
- Breaugh, J. A. (2008). *Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research*. Human Resource Management Review, 18(3), 103-118.
- Breaugh, j. A. (2013). *Employee recruitment: current knowledge and directions for future research*. In the oxford handbook of personnel assessment and selection.
- Brown, M.G. (2000). *Human Capital's Measure for Measure*, The Journal for Quality & Participation, 22(5), 28–31
- Cailley, B. (1996). *Politique sociale de l'entreprise et performance économique*. Editions d'organisation, Paris.
- Candau, p. (1985). *Audit social : methodes et techniques pour un management efficace*. Edition vuibert. Paris.
- Canningsma & hillsmt. (2012). *A framework for auditing hr: strengthening the role of hr in the organization*. Emerald group publishing limited, industrial and commercial training .44(03)
- Carrol, A,b & Beiler, G, w. (1975). *landmarks in the evolution of the social audit*. academy of management journal. (18). 589-599
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2012). *Investing in people: Financial impact of human resource initiatives* (2nd ed.). FT Press.

- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2012). *Short introduction to strategic human resource management*. Cambridge University Press.
- Cheah, J. H., Ting, H., Ramayah, T., Memon, M. A., Cham, T. H., & Ciavolino, E. (2019). *A comparison of five reflective-formative estimation approaches: Reconsideration and recommendations for tourism research*. *Quality & Quantity*, 53(3), 1421-1458. <https://doi.org/10.1007/s11135-018-0821-7>
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). *Strategic talent management: A review and research agenda*. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313
- Couret, A & Igalens, J. (1994). *L'audit social*, Que sais-je ?, France,
- Daft, R, L. (2008). *New Era of Management*. (2nd ed). Thomson South-Western Australia.
- David, L., Owen Tracey, A & Swift Christopher, H, B (2000). *The new social audits: Accountability, managerial capture or the agenda of social champions?* *European Accounting Review* 9(1):81-98
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). *Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions*. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835. <https://doi.org/10.2307/256713>
- Dessler, G. (2015). *Human Resource Management* (15th ed.). Pearson.
- Devarajan, d. (2011). *Human resources audit.the international journal*. *Research journal of social science & management*. 1(08), 90-97
- Durai, P. (2010). *Human resource management*. Noida, India: Dorling Kindersley (India) Pvt . Ltd.

- El abboubi, m. & elkandoussi, f. (2008). *l'audit social : un outil d'amelioration de la qualite du pilotage social a l'heure des reformes des entreprises publiques au maroc*, hec-ulg working paper series.
- El-Kot, G., & Leat, M. (2008). *A Survey of Recruitment and Selection Practices in Egypt*. 1(3),200-212.
https://www.researchgate.net/publication/235276891_A_survey_of_recruitment_and_selection_practices_in_Egypt
- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1–4.
- Evans, N., Campbell, D., & Stonehouse, G. (2011). *Strategic management for travel and tourism*. New York, NY: Routledge
- Falletta, S. (1998). *Evaluating training programs: The four levels: Donald L. Kirkpatrick*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA, 1996, 229 pp. *American Journal of Evaluation*, 19(2), 259–261.
<https://doi.org/10.1177/109821409801900214>
- Farah, s& waqar, a. (2015). *Evaluation the role of hr audit in organization effectiveness: (evidence from banking sector in karachi-pakistan)*. *European Journal of Business and Management*.7(22), 149-161
- Feldman, D. C., Bearden, W. O., & Hardesty, D. M. (2006). *Varying the content of job advertisements: The effects of message specificity*. *Journal of Advertising*, 35(1), 123-141.
- Feron, m. (2005). *comment passer a un audit social de troisieme generation ?*. actes de l'universite d'ete d'audit social, lille.

- Flecke, L, K. (2016). *The Effectiveness of Recruitment Sources in Attracting Qualified Job Candidates*. <https://essay.utwente.nl/70824/>
- Florkowski, G., & Schuler, R. (1994). *Auditing Human Resource Management in the Global Environment*. International Journal of Human Resource Management, 5, 827-851. <https://doi.org/10.1080/09585199400000068>.
- Franke, G., & Sarstedt, M. (2019). *Heuristics versus statistics in discriminant validity testing: A comparison of four procedures*. Internet Research, 29(3), 430-447. <https://doi.org/10.1108/IntR-12-2017-0515>
- Gajdosikova, D. (2021). *The Importance of Communication during the Hiring Process as a Part of Global Recruitment Strategy*. Globalization and its Socio-Economic Consequences. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202112902005>
- Gallego, v & saoud, L. (2007). *Le cas de la delocalisation et de la transmission d'entreprise. In audit social et developpement des entreprise et des organisations, actes de 9eme universite de printemps de l'audit social, ias, moscou.*
- Gandja, S, V. (2011). *les choix stratégiques d'externalisation des services comptables dans une économie en développement*. revue Recherches en Sciences de Gestion. éditions ISEOR .6 (87). 45-65
- Gary, W, F & Randall, S. (1994). *Auditing Human Resource Management in the Global Environment*. The International Journal of Human Resource Management. 5(4). 827- 851
- Girish K, P & Losarrwar, s, g. (2011). *Role of Hr audit in Human resources management*. International Multidisciplinary Research Journal. 1(2), 22-34.

- Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2002). *Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation* . 4th ed. Wadsworth.
- Grossman, R. (2006). *measuring hiring managers*. HR Magazine, 15(6), pp. 92-97.
- Guerrero, S. (2008). *les outils de l'audit social : Optimiser la gestion des ressources humaines*. éditions Dunod, Paris, France.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.
- Hair, J. F., Hult, T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R A Workbook*. Spriger.
<https://library.oapen.org/handle/20.500.12657/51463>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). *When to use and how to report the results of PLS-SEM*. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2021). *Rethinking some of the rethinking of partial least squares*. *European Journal of Marketing*, 55(2), 361-367. <https://doi.org/10.1108/EJM-02-2020-0130>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2018). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. SAGE Publications. https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8_15-1
- Hausknecht, J. P., Day, D. V., & Thomas, S. C. (2004). *Applicant reactions to selection procedures: An updated model and meta-analysis*. *Personnel Psychology*, 57(3), 639-683.

- Henseler, J., & Sarstedt, M. (2013). *Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling*. Computational Statistics, 28(2), 565–580
- Henseler, j., Christian, M. R & Sarstedt,m . (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-based Structural Equation Modeling. in Journal of the Academy of Marketing Science, 43(1), 115-135
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). *Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines*. Industrial Management & Data Systems, 116(1), 2-20. <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382>
- Humble, j. (1975). *L'audit social au service d'un management de survie*. Edition dalloz
- Huselid, M. A. (1995). *The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance*. Academy of management journal, 38(03), 635-672.
- IAS, 2006, http://www.auditsocial.net/wp-content/uploads/2011/06/IAS_REFERENTIEL_2006.pdf , p. 4.
- Igalens J, Peretti J-M. (2007). *Audit social, meilleurs pratique, méthode, outils*, édition Eyrolles.
- Igalens Jacques& Perette Jean-Marie. (2008). *audit social, meilleures pratiques methodes outils*. Edition d 'organisation. Paris.
- Igalens Jacques. (2000). *Audit des ressources humaines*, 3e éd. Edition liaisons
- Igalens Jacques. (2003). *Audit Social. Encyclopedie Ressources Humaines*, Edition Vuibert, Paris.

- Igalens, J., & Peretti, J. M. (2008). *Audit social. Paris: édition d'organisation*
- Institute of internal auditors (iia). (2020). *International standards for the professional practice of internal auditing (standards)*.
- Jackson, S, E & Schuler R, S. (1995). *understanding human resource management in the context of organizations and their environments*. Strategic Human Resource Management.(46), 237-264.
- Jonquiers M & Joras M. (2015). *Glossaire De L'audit Social*, ed. ems, Paris.
- Khelassi, R. (2014). *Audit social, audit grh*, editions houma, alger
- Kirkpatrick, D. L. (1996). *Great ideas revisited: Revisiting Kirkpatrick's four-level model*. Training and Development, 50(1), 54–57.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2016). *Evaluating training programs: The four levels* (3rd ed.). Berrett-Koehler Publishers.
- Klein, H. J., & Weaver, N. A. (2000). The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel Psychology*, 53(1), 47–66. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00193.x>
- Kraiger, K. (2002). *Decision-based evaluation*. In K. Kraiger (Ed.), *Creating, implementing, and managing effective training and development* .331–375.
- Kraiger, K., Passmore, J., Santos, N. R., & Malvezzi, S. (Eds.). (2015). *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of training, development, and performance improvement*. Wiley Blackwell
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). *Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-*

- job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit.* Personnel Psychology, 58(2), 281-342
- Kuijck, B & Paresi V. (2020). *Personality of internal auditors; an exploratory study in The Netherlands.* Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie . 94 (3/4). 113-125.
- Kumari, S. (2017). *HR audit: An emerging tool of human resource management.* International Journal of Business Administration and Management, 7(1), 216–228.
- Laalou, A & Bakadir, B. (2015). *Audit social au Maghreb, une pratique embryonnaire ! ,33e Universite d'ete de l'Audit Social. Montreal ,(27 & 28 aout), 325-329.*
- Leduff r. (1999). *encyclopedie de la gestion et du management*, edition dalloz, paris.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). *The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development.* Academy of Management Review, 24(1), 31–48.
- Loss, J. (2000), *The communications contract.* The Internal Auditor, 57 (6).
- Lowry, P. B., & Gaskin, J. (2014). *Partial Least Squares (PLS) Structural Equation Modeling (SEM) for Building and Testing Behavioral Causal Theory: When to Choose It and How to Use It.* IEEE Transactions on Professional Communication, 57, 123-146.
- Manolescu, a& marin, i. (2009). *The audit of recruitment, selection and integration of the human resources.* The Annals of the University of Oradea Economic, 4(01), 354-357.

https://www.researchgate.net/publication/46533318_the_audit_of_recruitment_selection_and_integration_of_the_human_resources

Manuel d'audit Interne pour les Inspections Générales des Ministères de Maroc. (2007). Guide d'Audit Social

Martory, B., & Crozet, D. (2016). *Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performances*, Collection : Management Sup. Éditions Dunod, Paris, France.

Maurer, S.D., & Cook, D.P. (2011). *Using company websites to e-recruit qualified applicants: A job marketing-based review of theory-based research*. Computers in Human Behavior, 27, 106-117

Mehta S, J. (2016). *application of human resource audit in retail business in the city of mumbai: an analytical study*. A thesis submitted to the University of mumbai for the doctor of philosophy (commerce) degree in accountancy.

Meignant, A. (1986). *La formation atout strategique pour l'entreprise*. Editions d'organisation.

Meignant, A. (2006). *Manager la formation*. Editions liaisons.

Meignant, A. (2009). *Manuel d'audit du Management des Ressources Humaines - Méthode Audit MRH*. Liaisons, Paris

Moeller, r. R. (2016). *Brink's modern internal auditing*. John wiley & sons

Mondy, R. W., Noe, R. M., & Premeaux, S. R. (2002). *Human resource management* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Nadji, A. (2009). *L'apprentissage organisationnel et alliances stratégiques : Quels apports pour la gestion des ressources humaines de l'entreprise*

- algérienne. 11e Université de Printemps de l'Audit Social. Sidi Fredj, Algérie
- Naro, G. (2005). *Les indicateurs sociaux : du contrôle de gestion aux développements récents du pilotage et de reporting. acte du séminaire national français, management et GRH : stratégie acteurs et pratiques*, Eduscol, Paris.
- Noe, R. A. (2017). *Employee training and development* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2022). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. McGraw-Hill Education.
- Nunnally, J., & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory*. (éd. 3). New York: McGraw-Hill
- Olalla, M, F., Castillo, M., & Angel Sastre. (2002). *human resources audit*.
https://www.researchgate.net/publication/226454673_Human_resources_audit
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). *Purposeful Sampling for Qualitative Data Collection and Analysis in Mixed Method Implementation Research. Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42(5), 533–544.

- Pandita, D., & Mahato N. (2016), *A study on measuring the effectiveness of human resources in organizations*, Samvada. (12),85–93
- Peretti, J.-M. (1987). *Audit social*. Paris: Éditions d'Organisation.
- Peretti, J.-M. (2002). *Ressources humaines* (7e éd.). Paris: Vuibert.
- Peretti, J.-M. (2006). *Gestion des ressources humaines* (13e éd.). Paris: Vuibert.
- Peretti, J.-M. (2007). *Ressources humaines et gestion des personnes* (6e éd.). Paris: Vuibert.
- Peretti, J.-M. (2009). *Ressources humaines* (11e éd.). Paris: Vuibert.
- Peretti, J.-M. (2013). *Ressources humaines* (14e éd.). Paris: Vuibert.
- Phillips, J. J. (2003). *Return on investment in training and performance improvement programs* (2nd ed.). Routledge.
- Phillips, J. J., & Stone, R. D. (2002). *How to measure training results: A practical guide to tracking the six key indicators*. McGraw-Hill.
- Phillips, jack j. (2016). *handbook of training evaluation and measurement methods*, 4th edition, routledge.
- Plane, J-M. (2015). *Théories du leadership : Modèles classiques et contemporains*, Collection Management Sup. éditions Dunod. Paris. France.
- Prabadevi, M.N. (2015). *impact of human resource audit practices on the performance of employees: a study of it professionals in chennai*. a thesis in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of philosophy. school of management studies faculty of engineering and technology srm university, kattankulathur.

- Pravin, A. D., & Adaikalasamy, I. (2014). *A study on human resource audit practices perception of employees in Mando Automotive India Limited*. International Journal of Advance Research in Computer Science and Mannagement Studies , 2 (1), 405-411.
- Rapoori, J., & Reddy, P. (2018). *A Theoretical Outline of Human Resource Audit*. International Journal of Management Studies. [https://doi.org/10.18843/IJMS/V5I4\(3\)/11](https://doi.org/10.18843/IJMS/V5I4(3)/11).
- Référentiel IAS : 2006 de l'audit social. Document de travail du cours Audit de la formation.
- Renard, J. (2010). *Théorie et pratique de l'audit interne*. Edition d'organisation, 7ème édition, Paris.
- Richard L. M. (2005). *Transactive memory: learning who knows that in work groups and organizations*. Psychology Press. New York Hove. 327-346.
- Richter, N. F., Sinkovics, R. R., Ringle, C. M., & Schlägel, C. (2016). *A critical look at the use of SEM in international business research*. International Marketing Review, 33(3), 376-404. <https://doi.org/10.1108/IMR-04-2014-0148>
- Rigdon, E. E. (2016). *Choosing PLS path modeling as analytical method in European management research: A realist perspective*. European Management Journal, 34(6), 598-605. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.05.006>
- Rigdon, E. E., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2017). *On comparing results from CB-SEM and PLS-SEM: Five perspectives and five recommendations*. Marketing ZFP, 39(3), 4-16. <https://doi.org/10.15358/0344-1369-2017-3-4>

- Ringle, C. M., Sarstedt, M., Mitchell, R., & Gudergan, S. P. (2020). *Partial least squares structural equation modeling in HRM research*. The International Journal of Human Resource Management, 31(12), 1617-1643. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1416655>
- Roberson, Q.M., Collins, C.J. & Oreg, S. (2005). *The Effects of Recruitment Message Specificity on Applicant Attraction to Organization*. Journal of Business and Psychology, 19(03), 319- 338
- Rodgers, S., Wang, Z., & Schultz, J. (2020). *A Scale to Measure Science Communication Training Effectiveness*. Science Communication, 42, 111 - 90. <https://doi.org/10.1177/1075547020903057>.
- Rothwell, W. J., & Kazanas, H. C. (2003). *Planning and managing human resources: Strategic planning for human resource management*. Amherst, MA: HRD Press.
- Ryan, A.M, Horvath, M. & Kriska, S.D. (2005). *The Role of Recruiting Source Informativeness and Organizational Perceptions in Decisions to Apply*. International Journal of Selection and Assessment, 13(04), 235-249
- Rynes, s. L., & cable, d. M. (2003). *Recruitment research in the twenty-first century*. In *handbook of psychology: industrial and organizational psychology*.
- Saidi, Y., Sekaki, Y., Benzit, H., & Zaam, H. (2022). *L'audit social comme outil d'aide à la maîtrise des risques liés aux ressources humaines au sein des entreprises privées marocaines*. International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing, 4(2).
- Saks, A. M., & Uggerslev, K. L. (2010). *Sequential and combined effects of recruitment information on applicant reactions*. Journal of Business

- and Psychology, 25(3), 351–365.
https://www.researchgate.net/publication/225328198_Sequential_and_Combined_Effects_of_Recruitment_Information_on_Applicant_Reactions
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). *The science of training and development in organizations: What matters in practice*. Psychological Science in the Public Interest, 13(2), 74–101.
<https://doi.org/10.1177/1529100612436661>
- Sanchez, S. M. M., & Garcia, E. K. M. (2019). *Human resource development in Faculty of Physical and Chemical Mathematical Sciences: Technical University of Manabí (1998–2018), human resource development efforts*. International Journal of Social Sciences and Humanities, 3(1).
- Sarstedt, M., & Cheah, J. H. (2019). *Partial least squares structural equation modeling using SmartPLS: A software review*. Journal of Marketing Analytics, 7(3), 196-202. <https://doi.org/10.1057/s41270-019-00058-3>
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J. H., Becker, J. M., & Ringle, C. M. (2017). *How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM*. Australasian Marketing Journal, 25(1), 12-22.
<https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2017.05.001>
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Nitzl, C., Ringle, C. M., & Howard, M. C. (2020). *Beyond a tandem analysis of SEM and PROCESS: Use of PLS-SEM for mediation analyses!* International Journal of Market Research, 62(3), 288-299. <https://doi.org/10.1177/1470785320915686>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2017). *Partial least squares structural equation modeling*. In C. Homburg, M. Klarmann, & A.

- Vomberg (Eds.), *Handbook of market research* (pp. 1-40). Springer.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8_15-1
- Sathishkumar, D., & Najumudeen, S. (2023). *Study on the impact of training audit on information technology-based training with reference to manufacturing industries in Coimbatore*. Education and Society (UGC Care Journal), 47(2), 112–122.
- Sawyer, L. B. (1978). *La pratique de l'audit interne*. Paris: Éditions Original.
- Schiou, L. (1990). *Gestion du personnel* (3e éd.). Québec: Les Éditions d'Organisation.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). *The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings*. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262–274. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262>
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). *The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings*. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262–274. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262>
- Sekaki, Y., & Zaam, H. (2022). *L'impact de l'audit social sur le climat social des entreprises pour une optimisation de la performance sociale au travail : Cas des entreprises au Maroc*. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(4–3), 433–452.
- Sekiou, L., Bayad, M., Peretti, J.-M., & Chevalier, F. (2001). *Gestion des ressources humaines* (2e éd.). Bruxelles: Management.

- Shaban, O. (2012). *auditing human resources as a method to evaluate the efficiency of human resources functions and to control quality check on hr activities*. international business research, 5(03), 122-129.
- Shmueli, G., Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J. H., Ting, H., Vaithilingam, S., & Ringle, C. M. (2019). *Predictive model assessment in PLS-SEM: Guidelines for using PLSpredict*. European Journal of Marketing, 53(11), 2322-2347. <https://doi.org/10.1108/EJM-02-2019-0189>
- Smith, G. (2016). *Communication skills are critical for internal auditors*. Managerial Auditing Journal. 20(5). 513- 519.
- Sowjanya, G., & Rajasekhar, M. (2012). *Effectiveness of Employees' Training and Development in Manufacturing Industries (A Case Study of East Godavari District, Andhra Pradesh)*, 1(10), 87-90.
- Supardi, S. (2022). *Management Audit of the Effectiveness of Human Resources in Government Organizations*. Atestasi : Jurnal Ilmiah Akuntansi. <https://doi.org/10.57178/atestasi.v5i2.780>.
- Taye, H. (2016). *Human resource audit: The case of St. Mary's University (Master's thesis, St. Mary's University)*. Addis Ababa, Ethiopia.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V., Chatelin, Y.-M., & Lauro, C. (2005). *PLS path modeling*. Computational Statistics & Data Analysis, 48(1), pp. 159-205. doi:10.1016/j.csda.2004.03.005
- Terpstra, D. E., & Rozell, E. J. (1993). *The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance*. Personnel Psychology, 46(1), 27–48. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00866.x>

- Terpstra, d. E., & rozell, e. J. (1997). *Why some potentially effective staffing practices are seldom used*. Public personnel management.
- Ulrich, D. (1997). *Measuring human resources: An overview of practice and a prescription for results*. Human Resource Management, 36(3), 303–320. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199723\)36:3](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199723)36:3)
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results*. Harvard business school press
- Vatier, R. (1980). *L'audit social, un instrument utile au pilotage des entreprises et des organisations*. Enseignement et Gestion, (16, hiver).
- Vatier, R. (1988). *Audit de la gestion sociale*. Paris: Éditions d'Organisation.
- Vatier, R. (1995). *Social audit: Evaluation method and diagnosis?* Paris: ANDCP.
- Williams, C.R., Labig Jr., C.E. & Stone, T.H. (1993). *Recruitment Sources and Posthire Outcomes for Job Applicants and New Hires: A Test of Two Hypotheses*. Journal of Applied Psychology. 78(02), 163-172.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). *Human resources and the resource-based view of the firm*. Journal of Management, 27(6), 701–721. <https://doi.org/10.1177/014920630102700607>
- Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., & Allen, M. R. (2005). *The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order*. Personnel Psychology, 58(2), 409-446. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00487.x>
- Zammar, R., & Abdelbaki, N. (2017). *L'audit social comme outil d'aide à la gestion des ressources humaines des organisations: Cas d'une*

organisation publique et une autre privée. European Scientific Journal, 13(34).

