

مساهمة التدقيق الاجتماعي في تحسين نشاط التوظيف دراسة ميدانية بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر

The Contribution of social auditing to enhancing recruitment activity: a field study by the General Directorate Algeria TELECOM

معيوف عقيلة¹ ، شريقي عمر² / Mayouf Akila¹ , Chergui Omar²¹ جامعة فرحات عباس سطيف1، وحدة بحث تنمية الموارد البشرية، akila.mayouf@univ-setif.dz² جامعة فرحات عباس سطيف1، مخبر تقييم أسواق رؤوس الأموال الجزائرية omar.cherigui@univ-setif.dz

تاريخ النشر: 2025/06/30

تاريخ القبول: 2025/06/27

تاريخ الاستلام: 2025/05/25

ملخص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة التدقيق الاجتماعي في تحسين نشاط التوظيف في مراحله الثلاث بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر، وقد تم إجراء الدراسة على عينة مكونة من 36 إطار في مديرية الموارد البشرية بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام تحليل الانحدار بالاعتماد على برنامج SPSS من أجل تحليل البيانات. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن التدقيق الاجتماعي يساهم بشكل دال في تحسين عملية التوظيف من خلال الاستقطاب، الاختيار، التعيين والادماج. وبناء على النتائج المتوصل إليها، توصي هذه الدراسة إلى ضرورة إدماج التدقيق الاجتماعي ضمن السياسات العامة للمؤسسات لاعتباره أداة استراتيجية لتطبيق العدالة والشفافية في التوظيف، وتعزيز مبدأ تكافؤ الفرص من خلال وضوح وشفافية معايير الاختيار.

كلمات مفتاحية: تدقيق اجتماعي، توظيف. المديرية العامة لاتصالات الجزائر.

تصنيف JEL: M51، M42، M14

Abstract: This study aimed to examine the extent to which social auditing contributes to enhancing recruitment activities across its three core processes at the Algerian General Directorate of Telecommunications. The research was conducted using a sample of 36 executives within the Directorate of Human Resources at the General Directorate. An analytical descriptive methodology was employed, and regression analysis was conducted using SPSS software for data analysis. The findings indicate that social auditing contributes statistically significantly to improving the recruitment process through enhanced attraction, selection, appointment and integration. Based on these results, this study recommends that social auditing must be integrated into organizational policies as a strategic instrument for implementing fairness and transparency in recruitment and promoting the principle of equal opportunity through clear and transparent selection criteria.

Keywords : Social auditing, Recruitment, General Directorate of Algeria Telecom.

Jel Classification Codes : M14, M42, M51.

Résumé : Cette étude visait à examiner la contribution de l'audit social à l'amélioration du processus de recrutement dans ses trois étapes au sein de la Direction Générale des Télécommunications Algériennes. L'étude a été réalisée sur un échantillon de 36 cadres de la Direction des Ressources Humaines de l'entreprise. Une méthodologie descriptive analytique a été adoptée, et une analyse de régression a été effectuée via le logiciel SPSS pour le traitement des données.

Les résultats démontrent que l'audit social contribue de manière bien significative à l'optimisation du recrutement grâce à l'amélioration de l'attraction, la sélection, la nomination et l'intégration. Sur cette base, l'étude recommande l'intégration systématique de l'audit social dans les politiques organisationnelles, en tant qu'outil stratégique pour Garantir l'équité et la transparence des recrutements et renforcer l'égalité des chances par la clarification des critères de sélection

Mots-clés : Audit social, Recrutement, Direction Générale d'Algérie Télécom.

Codes de classification de JEL : M14, M42, M51

المؤلف المرسل: معيوف عقيلة، الإيميل: akila.mayouf@univ-setif.dz

1. مقدمة:

نتيجة للتطور الذي تشهده بيئة الأعمال، جعل اهتمام المؤسسة بأدائها الاقتصادي وتحقيق الربح، ينتقل إلى اهتمامها بإيفائها لمسؤوليتها الاجتماعية تجاه جميع الأطراف ذات المصلحة، خاصة مواردها البشرية والتي تعتبر في الوقت الحاضر مصدرا للتميز ومورد استراتيجي أساسي، يجب الحفاظ عليه وتحفيزه وتنمية مهاراته بتدريبه، وجذب الكفاءات والمواهب النادرة للمؤسسة عن طريق عملية التوظيف التي تعنى باستقطاب واختيار الموارد البشرية المؤهلة والمناسبة لتحقيق أهدافها.

وأصبح توفير مناخ اجتماعي مناسب للمؤسسة ونموها كما أن التدقيق الاجتماعي يعتبر أداة رقابية يتم من خلالها فحص وتقييم مدى فعالية أنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية، ومن خلاله يمكن التنبؤ بالمخاطر التي تهدد المؤسسة والاختلالات الاجتماعية التي قد تواجهها مستقبلا.

ومن هذا المنطلق جاءت الدراسة للكشف عن كيفية مساهمة التدقيق الاجتماعي في تحسين نشاط التوظيف في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بصفة عامة وبالمديرية العامة لاتصالات الجزائر بصفة خاصة. بناء على ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

هل يساهم التدقيق الاجتماعي في تحسين نشاط التوظيف بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر.

وتندرج ضمن هذا التساؤل العام، مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

1- هل يساهم التدقيق الاجتماعي في تحسين عملية الاستقطاب بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر؟

2- هل يساهم التدقيق الاجتماعي في تحسين عملية الاختيار بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر؟

3- هل يساهم التدقيق الاجتماعي في تحسين عملية التعيين والادماج بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر؟

فرضيات الدراسة:

وللإجابة على هذه الإشكالية تم صياغة الفرضيات التالية:

- يساهم التدقيق الاجتماعي في تحسين عملية الاستقطاب بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر.
- يساهم التدقيق الاجتماعي في تحسين عملية الاختيار بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر.
- يساهم التدقيق الاجتماعي في تحسين عملية التعيين والادماج بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر.

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة في كون أن الموارد البشرية تعتبر مورد استراتيجي هام، فيجب على المؤسسة الالتزام بمسؤوليتها الاجتماعية تجاهه وذلك من خلال قيامها بالتدقيق الاجتماعي، الذي يعتبر أداة تسعى إلى تقويم ممارسات وأنشطة إدارة الموارد البشرية، ونشاط التوظيف يعتبر أحد أهم هذه الأنشطة بمختلف مراحله، حيث يساهم في جذب أفضل الكفاءات والمواهب للمؤسسة والحفاظ عليها.

أهداف الدراسة:

- ✓ بناء إطار معرفي لمفهوم التدقيق الاجتماعي ومفهوم التوظيف من الأدبيات المتخصصة؛
- ✓ محاولة توضيح العلاقة بين التدقيق الاجتماعي ونشاط التوظيف في المؤسسة؛
- ✓ إبراز مدى مساهمة التدقيق الاجتماعي في تحسين نشاط التوظيف.

2. الإطار النظري للدراسة:

سوف نتطرق في هذا الجزء من الدراسة إلى الإطار النظري لكل من التدقيق الاجتماعي والتوظيف.

1.2 التدقيق الاجتماعي

يعتبر التدقيق الاجتماعي من المفاهيم حديثة النشأة، لكنه عرف تطورا ملحوظا وتزايد الاهتمام به بتزايد الاهتمام بالأداء الاجتماعي وبالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه الأطراف ذات المصلحة.

1.1.2 مفهوم التدقيق الاجتماعي:

التدقيق الاجتماعي أو المراجعة الاجتماعية كما يسميها البعض هي ترجمة للمصطلح الفرنسي "L'audit Social"، وقد أورد الباحثون وجهات نظر متعددة بشأن مفهوم التدقيق الاجتماعي بسبب وجود عدد من أصحاب المصلحة الذين تتعدد أهدافهم من جهة وقد تتضارب من جهة أخرى.

يمكن تعريف التدقيق الاجتماعي على أنه عملية منهجية، مستقلة وموثقة، تعتمد على المرجعيات ذات الصلة؛ حيث يمكننا ابداء الرأي على مختلف جوانب التأثير الاجتماعي والمجتمعي للمنظمة ومشاركة الأشخاص في أهدافها، وصياغة التوصيات التي تسمح بتحسين نوعية إدارة الموارد البشرية، مع الأخذ بعين الاعتبار مسؤوليتها الاجتماعية كما هي محددة في

معياري ال ايزو 26000: 2010. (Peretti, 2016, p. 19)

ومنهم من قدم تعريفا شاملا للتدقيق الاجتماعي بأنه "عملية فحص الأداء الاجتماعي وذلك بإجراء تشخيص منظم لجمع الأدلة والقرائن والوصول إلى تقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسة ممثلا في البرامج والأنشطة الاجتماعية بهدف التأكد من مدى التزام المنظمة بمسؤوليتها الاجتماعية ومدى فعالية أدائها لهذه المسؤوليات في ضوء مجموعة من المعايير المعتمدة والملائمة، ثم تقديم تقرير مفصل للأطراف المعنية لمساعدتها في اتخاذ القرارات ورسم السياسات" (العبادي وعصفور، 2008، صفحة 446)

أما Guillot Chloé-Soulez فعرفه بأنه: "عملية مراقبة تهدف إلى تقدير قدرة المؤسسة على التحكم في المشاكل الاجتماعية التي تطرحها بيئتها وإدارة تلك التي تخلقها بنفسها من خلال توظيف الموارد البشرية اللازمة لنشاطها، كما تدفع بعض الاختلالات الاجتماعية للمؤسسات إلى إجراء تدقيق اجتماعي بسبب تكلفتها على المؤسسة مثل: التغيب، دوران العمل، حوادث العمل، والصراعات ... إلخ، كما يساعد في اتخاذ القرارات في مجال الموارد البشرية لأن من خلاله يمكن إعداد التقارير التي تكشف عن المخاطر الاجتماعية كعدم ملاءمة السياسة الاجتماعية لتوقعات الموظفين أو عدم كفاية الموارد البشرية فيما يتعلق باحتياجات العمل، ويتم إجراء التدقيق من قبل المدقق الاجتماعي ويبلغ المؤسسة بنتائجه، كما يمكن إجراء التدقيق بشكل وقائي لتقييم الوضع الاجتماعي في فترة زمنية معينة أو لمعالجة الوضع الاجتماعي المتدهور" (Guillot - Soulez, 2016, p. 241).

وبتعريف آخر فإن "التدقيق الاجتماعي هو نهج منظم لتقييم الممارسات الاجتماعية المعمول بها في المؤسسة، قد يكون الهدف منه التحقق من امتثال ممارسات إدارة الموارد البشرية للمؤسسة للنظام المرجعي، والتحقق من كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية أو حتى تحديد أسباب الاختلالات. كما يجب أن يكون أداء التدقيق الاجتماعي من مسؤولية مدقق خارجي، فهو القادر على ضمان الاستقلالية اللازمة لعملية التدقيق، أو في حالة المؤسسات كبيرة الحجم، يتم إلحاق إدارة التدقيق الداخلي بالإدارة العامة. قد يتعلق الأمر بواحد أو أكثر من أبعاد وظيفة الموارد البشرية؛ وبالتالي سنتحدث عن

تدقيق الأجور والرواتب، تدقيق التدريب، تدقيق ظاهرة التغيب، وما إلى ذلك." (Herrback, Mignonac, & Richebé, 2009)

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن التدقيق الاجتماعي هو عبارة عن فحص وتقييم فني منظم، موثق وحيادي للمعلومات المتعلقة بالأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال، بهدف التحقق من مدى صدق وعدالة تعبير القوائم الاجتماعية عن المعلومات المتعلقة بمدى تنفيذها لمسؤوليتها الاجتماعية.

2.1.2 أهداف التدقيق الاجتماعي:

يهدف التدقيق الاجتماعي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها (سليمان، 2019، صفحة 49):

- تقييم الفجوات المادية والمالية بين الاحتياجات والموارد البشرية المتاحة للتنمية المحلية؛
- خلق الوعي بين المستفيدين ومقدمي الخدمات الاجتماعية والإنتاجية؛
- زيادة فعالية وكفاءة برامج التنمية والتدريب؛
- التدقيق في القرارات المختلفة مع مراعاة مصالح جميع الأطراف المعنية؛
- تشجيع القرارات وتقاسم المسؤوليات وتشجيع القرار الجماعي؛

3.1.2 أهمية التدقيق الاجتماعي:

إن أهمية التدقيق الاجتماعي تتجلى فيما يقدمه من نتائج تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة إذ أنه (الحسناوي و خزل، 2017، صفحة 110):

✓ يزود المدراء بالمعلومات الخاصة بالتحليل والتقييم أثناء التنفيذ وكذلك التشخيص الدقيق للظروف البيئية، فيما تعتمد الإدارة للوصول إلى النتائج المسطرة من خلال تطبيق البرامج والسياسات فضلا عن إسهامه في رفع كفاءة الموارد البشرية من خلال دراسة الحالة الاجتماعية وتحديد المخاطر وتقديم الحلول الممكنة.

✓ أن التدقيق الاجتماعي يعمل على تمكين إدارة المؤسسة من تخطيط وإدارة الأنشطة غير المالية وقياسها ثم مراقبتها داخليا وخارجيا، فهو أداة للمساءلة الاجتماعية، فضلا عن تقييم الأنشطة المؤثرة على الرفاه الاجتماعي بالشكل الصحيح وإظهار المنافع الاجتماعية لكل مشروع كونه أداة لتوفير المدخلات المهمة ويتضح ذلك من خلال النقاط التالية:

- توفير الأساس الاستراتيجي لإدارة المسؤولية الاجتماعية؛
- تسهيل التعلم التنظيمي حول كيفية تحسين الأداء الاجتماعي؛
- العمل على إطلاع كم من المجتمع والمؤسسة على التخصيصات من مواردها.

✓ تظهر كذلك أهمية التدقيق الاجتماعي من خلال تدقيق الحسابات الاجتماعية من حيث توفير المعلومات وتفاصيل الموارد المالية وغير المالية بالإضافة إلى الضمان في أن تكون العمليات المتبعة والقرارات المتخذة مراقبة جيدا وتسهم في تحقيق أهداف المؤسسة، إذ أن التدقيق الاجتماعي يشمل جميع أنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التوظيف، الاستقطاب، التدريب، تسيير المسار المهني، علاقات العمل الجماعية، نظام التعويضات، بالإضافة إلى الاختلالات الاجتماعية كدوران العمل والتغيب والصراعات التنظيمية داخل المؤسسة، فهو يعمل إما على وظيفة كاملة أو على جزء منها.

✓ وتتجلى أيضا أهمية التدقيق الاجتماعي من خلال الفوائد التي يمكن أن يقدمها وذلك بتدقيق العمليات وتقديم الخدمات في نفس الوقت، كما يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية في كل مرحلة من مراحل التخطيط، التنفيذ، التشغيل والصيانة.

إن التدقيق الاجتماعي يساهم في تأسيس نظام إنذار مبكر لاكتشاف المخاطر التي تهدد المؤسسة أو تحديد الاختلالات قبل أن تتطور وتصبح أزمات، كما أنه يعتبر أداة تحكم في يد مسيري إدارة الموارد البشرية، كما أنه يساهم في إعادة هندسة المؤسسة من ناحية استراتيجيات وسياسات مواردها البشرية وعملياتها. (جاسم و صالح، 2016، صفحة 281)

4.1.2 مهام ومسؤوليات المدقق الاجتماعي:

للمدقق الاجتماعي عدة مهام ومسؤوليات هو ملزم بأدائها أهمها يتمثل فيما يلي (الحايك، توفيق، و بشايرة، 2015، الصفحات 240-241):

1. التأكد من مدى التزام المؤسسة بالقوانين والتشريعات الاجتماعية والبيئية؛
 2. توفير معلومات للإدارة عن الممارسات الاجتماعية والبيئية للمؤسسة لتتمكن من الوفاء بمسؤوليتها الاجتماعية واتخاذ القرارات المناسبة؛
 3. الحكم على ما إذا كانت المؤسسة قد حققت قيمة مضافة من الناحية الاجتماعية والثقافية والبيئية؛
 4. تصميم نظام للمحافظة على البيئة وحمايتها من الأضرار التي تسببها المؤسسة نتيجة مزاولتها لنشاطها؛
 5. تقييم الممارسات الاجتماعية المتبعة من قبل المؤسسة والعمل على تطويرها باستمرار؛
 6. التأكد من أن القرارات والممارسات الاجتماعية التي تتخذها المؤسسة تستند إلى حقائق.
- وقد تواجه المدقق الاجتماعي أثناء قيامه بمسؤولياته بعض الصعوبات التي قد تؤثر على المهمة أبرزها:
- ✓ لا توجد معايير موحدة ومحددة للتدقيق الاجتماعي، بالإضافة إلى عدم وجود إفصاح شامل وكافي عن البيانات الاجتماعية في القوائم والتقارير المالية المنشورة للمؤسسات؛
- ✓ عدم وجود مدققين داخليين مؤهلين للقيام بعملية التدقيق الاجتماعي، بالإضافة إلى أن المدقق الداخلي للمؤسسة لا يمتلك معارف وخبرات متخصصة غير تدقيقية كالصحة العامة والبيئة والتلوث؛
- ✓ عدم إلزامية التدقيق الاجتماعي في بعض الدول، كما أنه لا يوجد اتفاق واضح ومحدد حول ماهية ومضمون المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛
- ✓ عدم قناعة الإدارة العليا لبعض المؤسسات بأهمية وضرورة التدقيق الاجتماعي؛
- ✓ عدم رغبة إدارة المؤسسة في إعداد تقارير خاصة عن الأداء الاجتماعي للمؤسسة.

5.1.2 معايير التدقيق الاجتماعي:

تم استنباط معايير التدقيق الاجتماعي بالاعتماد على معايير التدقيق المالي، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (01): معايير التدقيق الاجتماعي

معايير التدقيق الشخصية	معايير العمل الميداني	معايير التقرير والافصاح
1. <u>معايير التأهيل العلمي والعملية:</u> يجب أن يكون المدقق الاجتماعي مؤهلا، كما يمكنه الاستعانة بخبير في الأمور الاجتماعية.	1. <u>معايير التخطيط لمهمة التدقيق:</u> يجب رسم خطة لفحص النواحي الاجتماعية للمؤسسة وفحص أدائها الاجتماعي.	يعرض التقرير مدى التزام المؤسسة بالقواعد والمبادئ المتعارف عليها في إعداد

القائم والتقارير الاجتماعية ويشتمل أيضا رأيه حول النشاط الاجتماعي لها وتقييم أدائها الاجتماعي.	2. فحص نظام الرقابة الداخلية: فحص المدقق لنظام الرقابة الداخلية وشمولها للمساهمات الاجتماعية. 3. أدلة الإثبات: على المدقق الاجتماعي جمع وسائل الإثبات الكافية حول النشاط الاجتماعي للمؤسسة.	2. معيار الحياد والاستقلالية: يجب أن يكون المدقق الاجتماعي محايدا ومستقلا عن الإدارة وعن باقي الجهات. 3. معيار بذل العناية المهنية اللازمة والمسؤولية: بالتحديد السليم لموقف المدقق تجاه المشاكل الاجتماعية.
---	---	--

المصدر: (شراد وصحراوي، 2020، صفحة 37)

2.2 مفهوم التوظيف:

التوظيف هو استقطاب مجموعة من المتقدمين للوظيفة من أجل توفير العدد المطلوب من المرشحين لبرنامج اختيار أو ترقية لاحقة. ويتم القيام بعملية التوظيف بهدف تمكين الإدارة من تحقيق أهداف وغايات المؤسسة بما في ذلك إيفاءها بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه مواردها البشرية، ثم اختيار المرشح المناسب لشغل هذه الوظيفة. (Catano, Hackett, & Wiesner, 2013, p. 7)

كما يعني التوظيف النشاط الذي يجذب المرشحين المتميزين وينتج عن هذا قائمة بالأشخاص الذين من المحتمل أن يكونوا مهتمين بمنصب ما. ثم يتم اختيار الأشخاص المناسبين من هذه المجموعة. وبشكل أكثر دقة، فإنه يغطي جميع الخطوات والأدوات التي تسمح لمسؤولي التوظيف بالمنظمة باختيار المرشح الذي يبدو أنه الأنسب للوظيفة التي سيتم شغلها. ولذلك ينبغي أن يتم اختيار أدوات الاختيار وفقا للخصائص المطلوبة في المرشح، وتختلف وفقا للوظائف والمسؤوليات المعنية. ويشير الاستقبال إلى جميع الإجراءات التي يتم تنفيذها من أجل تسهيل فهم الموظف الجديد لمنصبه في المؤسسة. كما تعتبر مرحلة الدخول هذه مرحلة أساسية، لأنها تتيح للموظف الجديد الفرصة لمقارنة توقعاته بواقع الحياة اليومية وكذلك لتحديد معالم دوره بشكل أفضل والتنبؤ بفرص التطوير أو الاستثمار متوسط الاجل في المؤسسة. (St-onge, Guerrero, Haines, & Brun, 2019, p. 111)

مما سبق يمكن اعتبار عملية التوظيف على أنها مجموعة من الإجراءات تقوم بها المؤسسة لجذب الموارد البشرية واختيار العناصر المناسبة عددا وكيفا، ثم تعيينها وإدماجها في مكانها المناسب، وتنمية مهاراتها والمحافظة عليها من خلال ترغيبهم في العمل والاستمرار فيه بتهيئة الظروف المناسبة للعمل ومنح الامتيازات لتحفيزهم للعمل وتحقيق أهداف المؤسسة المسطرة.

3.2 أنواع التوظيف:

إن قرار جذب مرشحين من داخل المؤسسة أو خارجها يعتمد على اعتبارات استراتيجية وتشغيلية، فالمؤسسة التي تعتمد على الابتكار والإبداع لها مصلحة في تعزيز التوظيف الخارجي. ومن المرجح أن يعطي هذا النوع من التوظيف نتائج أفضل من التوظيف الداخلي خاصة عندما تريد المؤسسة توليد أفكار جديدة داخلها أو تغيير ثقافتها التنظيمية، وضمان تنوع أكبر للقوى العاملة أو جلب رؤية أخرى وحلول جديدة. ومن بين مزايا التوظيف الخارجي والتوظيف الداخلي ما يلي (St-Onge, Guerrero, Haines, & Brun, 2017, p. 120):

الجدول رقم (02): أنواع التوظيف

التوظيف الخارجي	التوظيف الداخلي
• يشجع الابتكار والأفكار الجديدة. • يغير الثقافة والممارسات الإدارية.	• يولد تكاليف منخفضة. • تقصير وقت التوظيف.

• إعطاء الأولوية للمرشحين. • يقوي ثقافة المؤسسة. • يشكل مصدراً لاعتراف وتقدير الموظفين. • يتطلب جهداً أقل في مرحلة الاستقبال والاندماج.	• يُستخدم عندما تفتقر المهارات الداخلية. • ضروري في أوقات النمو السريع أو الحاجة القوية لتجديد المهارات. • يعزز التنوع.
--	---

Source : St-Onge, Guerrero, Haines, & Brun, 2017, p. 120

4.2 أهداف التوظيف:

تعتبر عملية التوظيف من العمليات الأساسية التي تهدف إلى توفير الموارد البشرية المؤهلة لمساعدة المؤسسة في الوصول إلى تحقيق أهدافها، وتشتمل كل من عملية الاستقطاب والاختيار ثم التعيين، فالتوظيف هو العملية التي تقتضي الإعلان وترغيب الموارد البشرية المؤهلة للعمل ثم اختيار وتعيين الأفضل منها وبالتالي فهي تهدف إلى (الهلالات، 2016، صفحة 190):

- ✓ تحقيق الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد البشرية بالمؤسسة؛
- ✓ تنمية وتطوير قدرات ومهارات العاملين بالمؤسسة؛
- ✓ إشباع حاجات العاملين الشخصية لارتباطها بتحقيق أهداف المؤسسة؛

5.2 مبادئ التوظيف:

التوظيف هو النشاط الذي يقتضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة، وترغيب وجذب المرشحين المناسبين للعمل في المؤسسة، ثم اختيار الأفضل من بين المتقدمين وتعيينهم مع احترام مجموعة من المبادئ تتمثل فيما يلي (الهلالات، 2016، صفحة 193):

1. مبدأ الكفاءة: ويعني ضرورة اختيار أفضل العناصر المتقدمة للوظائف المعلن عنها، وأكثرها قدرة على القيام بالمهام المتعلقة بالوظيفة.
2. مبدأ تكافؤ الفرص: يعني إعطاء فرص متساوية لجميع المتقدمين لشغل الوظائف المعلن عنها.
3. مبدأ الحياد (الموضوعية): ويعني الابتعاد عن المحسوبية والشخصية في اختيار المرشحين لشغل الوظائف وتعيينهم، مع ضرورة اتباع أسس علمية سليمة لعملية الاختيار.

6.2 مراحل التوظيف:

لا تتم عملية التوظيف الجيد إلى إذا مرت بمراحل وخطوات مهمة، أولها التحضير للتوظيف ثم البحث عن المرشحين لشغل الوظيفة واختيار الأفضل من بينهم وأخيراً تعيين الموظفين الجدد ودمجهم في المؤسسة:

الجدول رقم (03): مراحل التوظيف

الأهداف	مراحل عملية التوظيف
الخطوة 1: التحضير للتوظيف	التعبير عن الطلب.
	تحليل الطلب.
	تعريف الوظيفة والملف الشخصي.
الخطوة 2: البحث عن المرشحين	الاختيار بين التوظيف الداخلي أو الخارجي.
	القيام بالتوظيف الداخلي بالتوجه نحو الهدف المختار.
	القيام بالتوظيف الخارجي بالتوجه نحو الهدف المختار
الخطوة 3: اختيار	الفرز الأول
	القيام بالاختيار الأول بناءً على السير الذاتية والرسائل التحفيزية.

المرشحين	المقابلات	القيام باختيار جديد بعد المقابلات.
	الاختبارات الممكنة	القيام باختيار جديد بعد الاختبارات.
الخطوة 4: التعيين والادماج	القرار	اختيار مرشح من بين أولئك الذين تم اختيارهم في نهاية الاختيار.
	الاقتراح	تحديد شروط تعيين المرشح
	التعيين	التحضير لتعيين الموظف الجديد بالمؤسسة
	الادماج	تسهيل اندماج الموظف في المؤسسة وفي وظيفته الجديدة

Source : (Guillot - Soulez, 2016)

3. الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى إثراء الأدبيات العلمية في هذا الموضوع ومعرفة مساهمة التدقيق الاجتماعي في تحسين نشاط التوظيف في المديرية العامة لاتصالات الجزائر حيث ستتبع منهجية علمية لتحقيق أهداف الدراسة والاجابة على التساؤلات المطروحة.

1.3 عينة الدراسة:

للتحقق من ثبات محاور الاستبيان تم توزيع 50 استبيان على أفراد عينة من مسؤولي وإطارات مديرية الموارد البشرية بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر، وتم استرجاع 36 استبياناً مناسباً لإجراء التحليل. على الرغم من وجود العديد من المؤسسات الاقتصادية، إلا أن الدراسة استهدفت المؤسسة التي لديها العدد الكافي من مسؤولي وإطارات إدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى توفرها على مدقق اجتماعي وتهتم بعملية التدقيق الاجتماعي.

2.3 أداة الدراسة:

في هذه الدراسة تم تصميم استبيان يهدف التعرف على مدى مساهمة التدقيق الاجتماعي في تحسين نشاط التوظيف (الاستقطاب، الاختيار، التعيين والادماج) بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر. واستندنا في ذلك إلى الأدبيات النظرية ومجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، حيث يتكون الاستبيان من 28 عبارة موزعة على أربعة محاور وفقاً لما يلي:

- المحور الأول يتعلق بالتدقيق الاجتماعي: من العبارة 01 إلى 07
- المحور الثاني يتعلق بالاستقطاب: من العبارة 08 إلى 14
- المحور الثالث يتعلق بالاختيار: من العبارة 15 إلى 21
- المحور الرابع يتعلق بالتعيين والادماج: من العبارة 22 إلى 28

بالإضافة إلى البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وتتكون من أسئلة متعلقة بالجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة المهنية والوظيفة.

تم تصميم الاستبيان وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وهو مقياس يتيح خمس مستويات للإجابة، مما يسمح بقياس مدى موافقة أفراد العينة على محتوى عبارات الاستبيان.

3.3 ثبات أداة الدراسة:

تم الاعتماد على مقياس ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات درجات محاور الاستبيان (التدقيق الاجتماعي، الاستقطاب، الاختيار، التعيين والادماج).

وبعد إعداد الاستبيان في صورته النهائية تم تقديمه لمجموعة من الخبراء في مجال إدارة الموارد البشرية، وبناء على آراءهم تم تعديل بعض العبارات بما يتوافق مع الصياغة الملائمة.

الجدول رقم (04): معاملات الثبات "ألفا" لمحاور الاستبيان

المحاور	عدد البنود	معامل "ألفا"
التدقيق الاجتماعي	7	0,89
الاستقطاب	7	0,89
الاختيار	7	0,89
التعيين والادماج	7	0,87

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (04) أن معاملات الثبات بين بنود درجات محاور الاستبيان مرتفعة، حيث تتراوح بين (0,87-0,89). وبالتالي تتمتع درجات محاور الاستبيان بمستويات ثبات عالية.

4.3 تحليل النتائج:

تم تحليل بيانات الدراسة باستعمال برنامج SPSS.27، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات التدقيق الاجتماعي، والاستقطاب، والاختيار، والتعيين والادماج. كما تم استخدام تحليل الانحدار الخطي لاختبار فرضيات الدراسة، حيث تم عرض افتراضات تحليل الانحدار، بفحص الشكل الدالي للعلاقة بين المتغير التابع والمتغير التفسيري (المستقل)، واعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي باستخدام اختبار شايفرو-ويلك، وبعدها تم عرض معنوية النموذج عن طريق اختبار تحليل التباين "ف"، والقوة التفسيرية للنموذج بواسطة معامل الارتباط ومعامل التحديد، وتحديد معنوية المتغيرات المستقلة من خلال معاملات الانحدار.

1.4.3 عرض البيانات الشخصية للعينة:

وقد توزع أفراد العينة حسب متغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة المهنية والوظيفة، كما هو موضح في الجدول (05).

جدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة المهنية والوظيفة

المتغيرات	الفئات	عدد الأفراد	النسبة %
الجنس	ذكر	17	47,2
	أنثى	19	52,8
العمر	أقل من 35 سنة	11	30,6
	من 35-50 سنة	19	52,8
	أكثر من 50 سنة	6	16,7
المؤهل العلمي	ليسانس	20	55,6
	ماستر	11	30,6
	دكتوراه	3	8,3
	أخرى	2	5,6

30,6	11	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
36,1	13	من 5-15 سنة	
33,3	12	أكثر من 15 سنة	
2,8	1	مدير الموارد البشرية	الوظيفة
91,7	33	إطار في إدارة الموارد البشرية	
2,8	1	مدقق اجتماعي	
2,8	1	مدقق داخلي	

المصدر: من إعداد الباحثين

يوضح الجدول رقم (05) أن هناك تقارب بين الموظفين (47%) والموظفات (52,8) العاملين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر، وتقارب بين نسب فئات الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات (30,6%)، ومن 5 إلى 15 سنة (36,1%)، وأكثر من 15 سنة (33,3%). في حين أن هناك تفاوت في نسب تمثيل الموظفين حسب العمر، حيث أن معظمهم تتراوح أعمارهم بين 35 و50 سنة (52,8%)، وكذلك فإن معظم الموظفين يحملون شهادة ليسانس (55,6%)، وشهادة ماستر (30,6%). وفما يتعلق بتوزيع الأفراد حسب الوظيفة فإن الغالبية العظمى يعملون إدارات في الموارد البشرية (91,7%) بالإضافة إلى مدير الموارد البشرية ومدقق اجتماعي وداخلي واحد.

3. 2.4 تحليل نتائج عينة الدراسة:

قبل اختبار الفرضيات تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى متغيرات التدقيق الاجتماعي، والاستقطاب، والاختيار، والتعيين والادماج في المديرية العامة لاتصالات الجزائر، كما هي موضحة في الجدول رقم (07).

وقد تم استخدام سلم Likert الخماسي من أجل تحديد طريقة قياس البيانات، ويعتبر من المقاييس الترتيبية لتحديد درجة الموافقة على أسئلة الاستبيان، وتم مقارنة المتوسطات الحسابية بالمستويات الخمسة المحددة كما يلي:

الجدول رقم (06): توزيع مقياس Likert الخماسي

درجة القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	[1.80-1]	[2.60 -1.80]	[3.40 -2.60]	[4.20 -3.40]	[5 -4.20]
اتجاه الموافقة	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

جدول رقم (07): الاحصاءات الوصفية للتدقيق الاجتماعي، الاستقطاب، الاختيار، التعيين والادماج

المتغيرات	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
التدقيق الاجتماعي	36	4,17	0,55	مرتفع
الاستقطاب	36	4,10	0,58	مرتفع
الاختيار	36	4,07	0,61	مرتفع
التعيين والادماج	36	4,16	0,58	مرتفع

يتضح من الجدول رقم (07) أن مستويات متغيرات التدقيق الاجتماعي، الاستقطاب، الاختيار، التعيين والادماج مرتفعة في المديرية العامة لاتصالات الجزائر، حيث أن المتوسطات الحسابية مرتفعة تتراوح بين (4,10- 4,16)، بالنظر إلى مجال الاستجابة على مقياس ليكرت الخماسي، وبانحرافات معيارية تتراوح بين (0,55- 0,61).

5.3 اختبار فرضيات الدراسة:

وقبل اختبار فرضيات الدراسة تم التحقق شروط (افتراضات) تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث تم فحص الشكل الدالي للعلاقة بين المتغير التابع والمتغير التفسيري (المستقل) في نموذج الانحدار التي أكدت فيها قيم "ف" عن مقبولة تمثيل العلاقة بين المتغيرين في النماذج الثلاثة المفترضة. كما تم اختبار اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي باستخدام اختبار شاير-ويلك، حيث أكد بأن بيانات البواقي للمتغيرات التابعة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين والادماج) تتوزع اعتداليا باعتبار أن القيم الاحتمالية للبواقي أكبر من 0,05. مما يسمح باستخدام طريقة المربعات الصغرى العادية.

نتائج الفرضية الأولى:

لاختبار الفرضية الأولى التي تنص على أنه "يساهم التدقيق الاجتماعي في تحسين عملية الاستقطاب بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر"، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتعرف على مدى مساهمة التدقيق الاجتماعي في تحسين عملية الاستقطاب بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر. حيث تم عرض نتائج نموذج الانحدار البسيط، ومعامل الارتباط، ومعامل التحديد، ومعامل الانحدار.

جدول رقم (08): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لمساهمة التدقيق الاجتماعي في تحسين عملية الاستقطاب

ملخص النموذج					
معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	الخطأ المعياري للتقدير	F	درجة الحرية 1	درجة الحرية 2
0,75	0,55	0,39	43,85	1	34
معاملات الانحدار					
معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	معامل "بيتا"	قيمة "ت"	القيمة الاحتمالية p	
0,79	0,50	---	1,57	0,125	الثابت
0,79	0,12	0,75	6,62	0,000	التدقيق الاجتماعي

يوضح الجدول رقم (08) أن نموذج الانحدار الخطي دال عند مستوى 0,01، حيث أن قيمة "ف" (43,85) عند درجات حرية (1 و 34) دالة احصائياً لأن القيمة الاحتمالية (0,000) أصغر من 0,01. لذلك فانه يساهم التدقيق الاجتماعي بشكل دال في تحسين عملية الاستقطاب. وقد فسّر التدقيق الاجتماعي (55%) من التباين في عملية الاستقطاب (معامل التحديد = 0,55).

جاء معامل الانحدار (0,79) موجب يشير إلى أن الزيادة وحدة واحدة في التدقيق الاجتماعي تصبحها زيادة بنسبة (79%) في عملية الاستقطاب، ودال عند مستوى 0,01، حيث أن قيمة "ت" (6,62) دالة عند مستوى 0,01 باعتبار أن القيمة الاحتمالية (0,000) أصغر من 0,01.

توصلت نتائج الفرضية الأولى أنه يساهم التدقيق الاجتماعي بشكل دال عند 0,01 في تحسين عملية الاستقطاب بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر.

نتائج الفرضية الثانية:

للتحقق من الفرضية الثانية التي تنص على أنه "يساهم التدقيق الاجتماعي في تحسين عملية الاختيار بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر"، تم حساب اختبار تحليل الانحدار البسيط للتعرف على مدى مساهمة التدقيق الاجتماعي في تحسين عملية الاختيار بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر.

جدول رقم (09): نتائج اختبار تحليل الانحدار لمساهمة التدقيق الاجتماعي في تحسين عملية الاختيار

ملخص النموذج						
معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	الخطأ المعياري للتقدير	F	درجة الحرية 1	درجة الحرية 2	القيمة الاحتمالية p
0,75	0,56	0,41	42,96	1	34	0,000
معلومات الانحدار						
معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	معامل "بيتا"	قيمة "ت"	القيمة الاحتمالية p		
0,59	0,54		1,10	0,279	الثابت	
0,83	0,13	0,75	6,55	0,000	التدقيق الاجتماعي	

يتضح من الجدول رقم (09) أن قيمة "ف" (42,96) عند درجات حرية (1 و34) دالة عند مستوى 0,01 لأن القيمة الاحتمالية (0,000) أصغر من 0,01. لذلك فإن نموذج الانحدار الخطي لمساهمة التدقيق الاجتماعي بشكل دال في تحسين عملية الاختيار دال عند 0,01. وفسّر التدقيق الاجتماعي (56%) من التباين في عملية الاختيار (معامل التحديد = 0,56). يقدّر معامل الانحدار بـ (0,83)، وهو موجب دال عند مستوى 0,01، والذي يشير إلى أن الزيادة وحدة واحدة في التدقيق الاجتماعي تصحبها زيادة بنسبة (83%) في عملية الاختيار، لأن قيمة "ت" (6,55) دالة دال عند 0,01 لأن القيمة الاحتمالية (0,000) أصغر من 0,01.

توصلت نتائج الفرضية الثانية أنه يساهم التدقيق الاجتماعي بشكل دال عند 0,01 في تحسين عملية الاختيار بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر.

نتائج الفرضية الثالثة:

بنفس الكيفية تم اختبار الفرضية الثالثة التي تنص على أنه "يساهم التدقيق الاجتماعي في تحسين عملية التعيين والادماج بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر"، باستخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من مساهمة التدقيق الاجتماعي في تحسين عملية التعيين والادماج بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر.

جدول رقم (10): نتائج اختبار تحليل الانحدار لمساهمة التدقيق الاجتماعي في تحسين عملية التعيين والادماج

ملخص النموذج						
معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	الخطأ المعياري للتقدير	F	درجة الحرية 1	درجة الحرية 2	القيمة الاحتمالية p
0,76	0,57	0,39	45,87	1	34	0,000
معلومات الانحدار						
معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	معامل "بيتا"	قيمة "ت"	القيمة الاحتمالية p		
0,80	0,50	---	1,59	0,120	الثابت	
0,81	0,12	0,76	6,77	0,000	التدقيق الاجتماعي	

يبين الجدول رقم (10) أن نموذج الانحدار الخطي لمساهمة التدقيق الاجتماعي في تحسين عملية التعيين والادماج دال عند مستوى 0,01. حيث أن قيمة "ف" (45,87) عند درجات حرية (1 و34) دالة عند مستوى 0,01 لأن القيمة الاحتمالية (0,000) أصغر من 0,01. وقد فسّر التدقيق الاجتماعي (57%) من التباين في عملية التعيين والادماج (معامل التحديد = 0,57).

جاء معامل الانحدار موجب (0,81) دال عند مستوى 0,01، لأن قيمة "ت" (6,77) دالة دال عند 0,01 باعتبار أن القيمة الاحتمالية (0,000) أصغر من 0,01، ويشير ذلك إلى أن الزيادة وحدة واحدة في التدقيق الاجتماعي تصحبها زيادة بنسبة (81%) في عملية التعيين والادماج.

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الثالثة أنه التدقيق الاجتماعي يساهم بشكل دال عند 0,01 في تحسين عملية التعيين والادماج بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر.

4. خاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مساهمة التدقيق الاجتماعي في تحسين نشاط التوظيف بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر، وبالتالي مساهمته في تحسين كل من الاستقطاب، الاختيار، ثم التعيين والادماج. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ التدقيق الاجتماعي يساهم في تحسين نشاط التوظيف من خلال الكشف عن التمييز أو الاستغلال، حيث أن المديرية العامة لاتصالات الجزائر التزمت بالعدالة في منح فرص متساوية للمتقدمين للوظائف دون أي تمييز وبغض النظر عن الجنس، العرق، أو المستوى الاجتماعي وغيره، وإعطاء الفرصة للموظفين الداخليين قبل الخارجيين في التوظيف، كما أنها تقوم بالإعلان عن مسابقات التوظيف ونتائجها بكل شفافية ووضوح، مما يساهم في تحسين صورتها وتعزيز ثقة المجتمع فيها مما يسمح في جذب المتقدمين للوظائف ذوو الكفاءة العالية؛

✓ تستخدم المديرية العامة لاتصالات الجزائر أدوات التدقيق الاجتماعي لتقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بالاستقطاب، الاختيار، التعيين والادماج لتوفير بيئة مستقرة ومناسبة للعمل، وذلك من خلال الكشف المبكر عن المخاطر والاختلالات الاجتماعية التي قد تتعرض لها، كالتغيب عن العمل وارتفاع معدلات دوران العمالة بالإضافة إلى الصراعات التنظيمية والأمراض المهنية، عن طريق المؤشرات الاجتماعية التي تظهرها الميزانية الاجتماعية للمؤسسة، لأنه بالتزام المؤسسة بالممارسات الاجتماعية العادلة فهذا يزيد من رضا مواردها البشرية ويقلل من معدلات الاستقالة كما يزيد من الاستقرار الوظيفي؛

✓ يساهم التدقيق الاجتماعي في التأكد من المطابقة والامتثال للقوانين والأحكام التنظيمية المعمول بهما في الالتزام بالمعايير الأخلاقية واحترام سيرورة الإجراءات ومواعيد مقابلات التوظيف بما في ذلك آجال الطعون، والتأكد من اختصاص لجنة الاختيار ومعايير موحدة وموثقة للقبول وكذلك موضوعية أدوات التقييم المستخدمة، كلها عوامل تساهم في تحسين جودة بيئة العمل. وبالتالي سمعتها نتيجة لالتزامها وإيفائها بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع بصفة عامة وأمام مواردها البشرية بصفة خاصة.

وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها، يمكننا تقديم بعض التوصيات والتي تتمثل في الآتي:

✓ القيام بالتدقيق الاجتماعي بصفة دورية لجميع أنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية، ولا يقتصر الأمر فقط على التدقيق في نشاط التوظيف للتأكد من أنها تتم بكل عدالة وشفافية. وإعداد تقرير نهائي يزودها بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.

✓ إدماج التدقيق الاجتماعي ضمن السياسات العامة للمؤسسات لاعتباره أداة استراتيجية لتطبيق الشفافية والمساءلة في التوظيف مع وضع آليات لتقييم أثر السياسات التوظيفية داخل المؤسسة وعلى المجتمع ككل.

✓ تعزيز مبدأ العدالة وتكافؤ الفرص من خلال وضوح وشفافية معايير الاختيار في التوظيف، والتدقيق في مدى التزام المؤسسة بمبادئ عدم التمييز على أساس الجنس أو السن أو العرق ...

- ✓ إشراك الفاعلين الاجتماعيين في عمليات التدقيق والتقييم من خلال إشراك النقابات، وممثلي العمال، ولجان المشاركة والمجتمع المدني، في عمليات التدقيق لمراقبة نزاهة التوظيف وخلق قنوات تواصل شفافة بين الموظفين والإدارة.
- ✓ اعتماد مؤشرات موضوعية لقياس الأداء الاجتماعي في التوظيف وذلك بتطوير أدوات ومؤشرات لقياس مدى مراعاة الأبعاد الاجتماعية في التوظيف مثل: الإدماج الاجتماعي، التنوع، الإنصاف.
- ✓ التحقيق في التظلمات والطعون وتعزيز آليات التبليغ عبر إنشاء قنوات فعالة لاستقبال تظلمات الموظفين أو المتقدمين للوظائف ومتابعة نتائج التدقيق لمعالجة الاختلالات إن وجدت.
- ✓ دعم ثقافة التدقيق الاجتماعي داخل المؤسسة من خلال تنظيم دورات تكوينية لفائدة مسؤولي وإطارات الموارد البشرية لتعزيز فهمهم لأهمية الأبعاد الاجتماعية في التوظيف وإدراج التدقيق الاجتماعي في المقررات الدراسية والتكوين المهني والإداري.
- ✓ استخدام نتائج التدقيق الاجتماعي في تحسين السياسات التوظيفية بتحليل نتائج التقارير لتحديد نقاط الضعف في آليات التوظيف وتعديل السياسات والإجراءات وفقاً لتوصيات المدققين الاجتماعيين.
- ✓ تحقيق التوازن بين متطلبات الكفاءة المهنية ومتطلبات العدالة الاجتماعية

5. قائمة المراجع:

- Catano, V., Hackett, R., & Wiesner, W. (2013). Recruitment and Selection in Canada. (M. Belcourt, Éd.) *Nelson Education Series In Human Resources Management*(5).
- Guillot - Soulez, C. (2016). *La gestion des ressources humaines* (éd. 9). (Gualino, Éd.) Paris: Lextenso.
- Herrback, O., Mignonac, K., & Richebé, N. (2009). *Les ressources humaines de A à Z 400 mots pour comprendre*. Paris: Dunod.
- Peretti, J.-M. (2016). *Gestion ds ressources humaines*. Paris: Vuibert.
- St-Onge, S., Guerrero, S., Haines, V., & Brun, J.-P. (2017). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines* (éd. 5). Montréal, Canada: Chenelière education.
- St-onge, S., Guerrero, S., Haines, V., & Brun, J.-P. (2019). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*. (5, Éd.) Quebec, Canada.
- ابراهيم محمد جاسم، و سرمد غانم صالح. (2016). تدقيق الموارد البشرية أداة فاعلة في حوكمة الموارد البشرية. *مجلة جامعة التنمية البشرية*، 02(02).
- أحمد فيصل خالد الحايك، عمر إقبال توفيق، و محمد محمود بشايرة. (يناير، 2015). التدقيق الاجتماعي الداخلي بمجالاته ومحددات تطبيقه من قبل المدققين الداخليين دراسة تحليلية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 3(1).
- صابر شراد، و فارس صحراوي. (2020). متطلبات تبني التدقيق الاجتماعي بمنظمات الأعمال. *مجلة نماء للاقتصاد والتجارة*، 04(01).
- صالح علي عوده المهلالات. (2016). *الإدارة الفعالة للموارد البشرية* (الإصدار الأول). عمان، الاردن: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- صالح مهدي الحسناوي، و بصير خلف خزعل. (2017). أثر التدقيق الاجتماعي على حوكمة الموارد البشرية في المنظمات: دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 6(22).
- مليكة سليمان. (2019). التدقيق الاجتماعي كأداة لتأمين جودة الموارد البشرية. *المجلة الجزائرية للموارد البشرية*، 03(01)، 49.
- هيثم ممدوح العبادي، و محمد ذا النون عصفور. (2008). المراجعة الاجتماعية في ظل التشريعات المنظمة للمهنة في الأردن. *مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين*(71).