

نحو إطار نظري لتدقيق الموارد البشرية

عمر محمد ادم الإمام*¹، الطاهر احمد محمد علي²

1/ مصنع دال للألبان - الخرطوم بحري الصناعات

2/ جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا- كلية الدراسات التجارية

المستخلص:

يعتبر تدقيق الموارد البشرية من المجالات الحديثة في علم الإدارة ، كما أصبح هناك إقرار واضح بفاعليته في تأكيد الدور الوظيفي الذي يلعبه رأس المال البشري كعامل رئيسي في تحسين أداء المنظمات وبالتالي نجاح إستراتيجياتها. يهدف الباحث من هذه الورقة الى وضع إطار نظري لتدقيق الموارد البشرية يمكن من خلال تقييم فعالية وكفاءة السياسات والإجراءات والممارسات التي يعمل بها في إدارة الموارد البشرية ، وتشخيص المشاكل الراهنة التي تواجهها ومعرفة مدى مساهمة تدقيق إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات .

توصل البحث للنتائج التالية: يساعد تطبيق مفهوم تدقيق إدارة الموارد البشرية في المنظمات على الإستغلال الأمثل لرأس المال البشري ، ويقلل من تكلفة التشغيل ويؤثر إيجابياً على أداء وظائف الموارد البشرية .

ABSTRACT:

Human Resources Audit is considered as one of the modern approaches in Management science, and its effectiveness in insuring the functional role of the human capital as a key element in enhancing the performance of organizations resulting in the success of their strategies has been widely recognized. The researcher's main goal of this paper is to propose a theoretical framework of Human Resources Audit through which. to evaluate the effectiveness and efficiency of policies, procedures and practices in Human Resources Management, and to analyze and diagnose the current problems facing it, as well as identifying to what extent, Human Resources Audit contributes towards achieving organizations' strategic goals. The research main findings include the following: Human Resources Audit Concept help Human Resources Departments in organizations' to utilize maximum use of Human Capital, and minimizes the operational cost, thus positively influence the overall performance of Human Resources.

الكلمات المفتاحية:

الميزة التنافسية، الجدارة، السياسات والإجراءات، الإستراتيجية.

المقدمة

مع ازدياد المنافسة في مجال الأعمال وظهور دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، أصبح الضغط كبيراً على المنظمات من أجل معرفة مستوي أدائها وقياسه مقارنة بالمنظمات الأخرى العاملة في نفس المجال، وإمكانية تحسينه. ولمواكبة التحديات والتغيرات التي طرأت على إدارة الموارد البشرية طوال العقود السابقة، كان لا بد من إجراء تدقيق متواصل وشامل لأداء المنظمة فيما يختص بالموارد البشرية، وتقديم معلومات مفيدة وقيمة لأصحاب المصلحة من مساهمين ومدراء وعاملين يمكن من خلالها وضع قيمة إضافية للمنظمة.

ونتيجة لذلك كان لزاماً على المعنيين بأمر إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة وإدارة المنظمة بصورة عامة، إن تعرف مدي نجاح إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها. فبرز اتجاه تدقيق إدارة الموارد البشرية كأداة لتقييم طبيعة وحجم مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة.

أهداف تدقيق الموارد البشرية بعدين أساسيين:

1. الأول يضم تقديرات لمدي مساهمة ومواءمة أنشطة الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة.

2. الثاني يضم تحليل صفات رأس المال البشري الذي تمتلكه المنظمة. باعتبار إن عملية التدقيق تشمل تشخيص وتحليل وتقييم واقع ومستقبل الموارد البشرية في المنظمة.

ويعتبر تدقيق الموارد البشرية وظيفة مساعدة للوظائف الإدارية الأخرى لإدارة الموارد البشرية، ويتم تنفيذها بطلب من إدارة المنظمة وليس بطلب قانوني حيث لا تطلب التشريعات ذلك في الوقت الحاضر.

مفهوم تدقيق الموارد البشرية

يعد مفهوم تدقيق الموارد البشرية من المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ويستند هذا المفهوم على البعد الإداري الذي يطرح التدقيق باعتباره مطلباً إدارياً يعمل على التأكد من أن جميع العمليات الإدارية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية تتوافق مع القوانين التي تحكم علاقات العمل (قانون العمل، قوانين الصحة المهنية)، بجانب السياسات والإجراءات التي تصدرها إدارة المنظمة.

"وعلى الرغم من استخدامه بصورة واسعة من خلال الممارسة، إلا أنه في الحقيقة هنالك اختلافاً كبيراً فيما يتعلق بأدبيات وميراث تدقيق إدارة الموارد البشرية. وبنفس المستوى هنالك اختلاف حول المسمي. فبعضهم يطلق عليه تدقيق الموارد البشرية. والبعض الآخر تدقيق إدارة الموارد البشرية." (1) . Jiambalvo,J., (2004).

يعود أصل كلمة تدقيق إلى الكلمة اللاتينية 'audire' والتي تعني يستمع، ويرجع هذا المعنى قديماً إلى تعيين أصحاب الأعمال لشخص مختص يقوم بالاستماع للعاملين المسؤولين عن العمل لمعرفة التوضيحات التي تؤكد صحة حساباتهم وعدم احتيالهم وخداعهم لصاحب العمل. وقد كان للتدقيق أهمية قصوى في عملية تحديد مدي أمانة ودقة الشخص المسؤول عن إدارة الحسابات المالية، ورفع تقارير سليمة وصحيحة للشخص المخول له استلامها ومناقشتها. "ويعد مفهوم تدقيق الموارد البشرية شبيهاً بمفهوم التدقيق المحاسبي من حيث أنهما عملية تقييم واتخاذ وإجراء معين عند الضرورة . Innes, J., & F. Mitchell, (1990)

إن " تدقيق الموارد البشرية "شبيه بمفهوم التدقيق التقليدي الذي يركز علي الوظائف المحاسبية، بينما يركز تدقيق الموارد البشرية علي وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ومثله مثل التدقيق التقليدي يشمل جمع وتحليل منطقي للبيانات في فترة محددة. والبيانات والمعلومات في عملية تدقيق الموارد البشرية ذات علاقة بالناس (العاملين) والهيكل التنظيمية وثقافة المنظمة وفلسفتها فيما يختص بالموارد البشرية. وعادة يغطي تدقيق الموارد البشرية وظائف إدارة الموارد البشرية مثل وظيفة التعيين، والتدريب، والتطوير، والتعويض، والصيانة، والتحفيز، والقيادة، والاتصالات، والصحة والسلامة، والعلاقات الصناعية، كما يركز أيضا علي نظام معلومات الموارد البشرية ، ونظام بحث الموارد البشرية ، والملفات المحفوظة، والعائد علي الاستثمار في الموارد البشرية، والسياسات والإجراءات، والتوافق الوظيفي Mirza S Saiyadain (2009). ويتطور العلوم المحاسبية تطورت معها عملية التدقيق. ومثلها مثل كثير من المصطلحات التي بدأت بعلم معين ثم امتدت إلي باقي العلوم، نجد أن مصطلح التدقيق قد امتد في العقود الأخيرة ليصبح مصطلحا شاملا يتجاوز العلوم المحاسبية إلي علوم أخرى، " بجانب الموارد البشرية انتقل التدقيق إلي الإنتاج والعمليات والمبيعات و الجودة ومعالجة البيانات والهندسة. وأصبح أداة تحليلية هامة لتقييم جودة وضعف الأنشطة المؤداة Pravin Durai (2010). ويختلف التدقيق وفق هذه العلوم باختلاف العمليات التي تتم بناءا عليه. فمثلا يعرف تدقيق الجودة بأنه " فحص منتظم وحر لتحديد ما إذا كانت أنشطة الجودة ونتائجها تتوافق مع ما خطط ورتب له، وما إذ كانت هذه الخطط والترتيبات قد نفذت بكفاءة تناسب تحقيق الأهداف.(2001 Jack J. Phillips). وقد اعتمدت عملية التدقيق كإحدى المطلوبات التي يتم بناء عليها منح شهادة الايزو من قبل المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس (ISO).

وعليه لا يمكن النظر إلي التدقيق بوصفه عملية تتطوي علي بعد محاسبي أو مالي فقط؛ بل أصبح يمتد إلي ابعاد من ذلك بامتداد العلوم المعرفية النظرية والتطبيقية. إن اعتقاد " استخدام التدقيق فقط في النواحي الإنتاجية والمالية، اعتقاد تقليدي يظن انه متى ما توفرت أرقام وميزانيات يوجد تدقيق. الآن هنالك تقنيات لتدقيق الأداء والروح المعنوية والتدريب. " B Scott Parsowith (1995).

عادة يتم إجراء التدقيق لمعرفة مدي الالتزام وعدمه، وأسباب الفشل الذي ينتج عنه عند فحص دقة المعلومات والبيانات والمستندات بقصد تأكيد صحتها والحصول علي أدلة بذلك؛ ويتم التأكد عن طريق مقارنة الواقع الفعلي مع المعايير التي

تحكم الأداء الصحيح. ويهدف التدقيق إلي تقديم إيضاح فيما يتعلق بعدم الكفاءة، و الانحرافات عن المعايير وإثباتاتها. ويجب التدقيق عن سؤال كيف تم عمل الأشياء؟ وهل تم عملها بالطريقة الصحيحة؟.

تعريف تدقيق الموارد البشرية

"يشير مفهوم تدقيق الموارد البشرية إلي فحص وتقييم السياسات والإجراءات والممارسات لتحديد كفاءتها. ويقاس كفاءة برامج وممارسات الأفراد، بالإضافة إلي تحديد ما يجب فعله وما لا يجب فعله في المستقبل". (2005 R.C. Goyal). كما يقصد بتدقيق إدارة الموارد البشرية عملية فحص مدي تطبيق الموارد البشرية والإدارات المختلفة بالمنظمة لسياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية. وتتم عملية التدقيق من خلال نظام بحثي يغطي كافة وظائف إدارة الموارد البشرية، ويعمل هذا النظام كنظام تحكم في جودة أداء الموارد البشرية وكيفية إدارتها.

" يعرف بأنه عملية استقصائية تحليلية ومقارنة، تعمل علي عكس كفاءة ووظائف الموارد البشرية و يعرف بأنه تحقيق في حجم ومهارات وهيكل وجميع القضايا المتعلقة بالذين تم تعيينهم بواسطة المنظمة والذين سيتم تعيينهم في المستقبل ويعرفه آخرون بأنه طريقة لتحديد طبيعة واثر أنشطة قسم الموارد البشرية في أزمنة محددة و يعرف بأنه تحديد منظم لنقاط القوة والضعف والتطوير الذي تحتاجه الموارد البشرية الحالية ضمن سياق الأداء التنظيمي. (Pravin Durai".)

وهناك تعريف يشير إلي انه تقييم شامل ومفتوح للعملية الإدارية التي صممت لتساعد الإدارة في إيجاد الطرق التي تحسن العملية الإدارية. ("Hugh Secord 2003).

ويعرف الباحث تدقيق الموارد البشرية بأنه مسح منظم وتحليل لوظائف إدارة الموارد البشرية، لمعرفة مدي مطابقة الممارسات مع السياسات والإجراءات والاستراتيجيات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، ورفع تقرير بالنتائج والتوصيات لمعالجة الانحرافات السالبة ومعرفة مواقع القوة والكفاءة في نظام إدارة الموارد البشرية.

ويتم التدقيق في فترة محددة سنوية أو نصف سنوية أو ربع سنوية، أو وفق رغبة إدارة المنظمة. ولا بد أن يتم بدعم كامل من المستويات الإدارية في المنظمة وجميع موظفي الموارد البشرية.

أهمية تدقيق إدارة الموارد البشرية (2006 Tapomoy Deb)

أن التدقيق يعمل علي تقييم مدي احترام إدارة المنظمة لإدارة الموارد البشرية وسياساتها وأنظمتها، وتتبع أهمية تدقيق إدارة الموارد البشرية من انه:

1. مدخل لنظام الجودة الشاملة (أداة ضبط الجودة).

2. أداة تحكم في ادارة الموارد البشرية.

3. أداة مساعدة في اتخاذ القرار .

4. يعمل كأداة تشخيصية تحليلية لتقييم أداء الموارد البشرية.

5. يساعد في إعادة هيكلة المنظمة من ناحية الموارد البشرية واستراتيجياتها وممارساتها.

6. يجدد ويغير المعرفة والمهارات والجدارات والاحتياجات الضرورية للموارد البشرية والتي تعمل علي تحقيق أهداف المنظمة.

أهداف تدقيق إدارة الموارد البشرية (Pravin Durai)

يتم تحقيق الهدف من إجراء تدقيق الموارد البشرية بواسطة الجهة التي تطلب إجراءه، ولذلك تختلف أهداف التدقيق باختلاف هذه الجهة وغرضها، وبصورة عامة يهدف التدقيق إلي:

1. تحدد الفجوة بين أهداف المنظمة ونتائج ممارسات الموارد البشرية.

2. التأكد من مواعمة ومطابقة إستراتيجية الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة.

3. تطوير مقاييس لرأس مال بشري ومصنوفة موارد بشرية تسمح للمنظمة بقياس القيمة المضافة بواسطة الموارد البشرية.

4. كشف مدى قدرة إدارة المنظمة في إدارة مواردها البشرية من اجل تحقيق أهدافها بواسطتها.

5. تحليل العوامل المؤثرة في تطوير الموارد البشرية. وتقديم تقرير تصحيحي للأخطاء التي يجب تلافيها ، علي سبيل المثال: مقدار الانحراف عن السياسات، درجة وضوح الأهداف، مدى مطابقة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية وتقديم إيضاح لمعرفة ما حدث ولماذا حدث.

6. تصحيح الممارسات الخاطئة وتعظيم الاستفادة من الممارسات الصحيحة لمقابلة التحديات التي تواجه المنظمة والموارد البشرية، و التأكد من أن السياسات والإجراءات والقوانين يتم تطبيقها. وتقييم مدى فاعليتها ومعرفة المشاكل التي تواجه تطبيقها.

7. "تقييم جودة أنشطة وسياسات ونتائج الموارد البشرية"(Tapomoy Deb (2006))

8. البحث عن أجوبة لماذا حدث؟ ما حدث؟ وما لم يحدث أثناء تنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية وعند تطبيق سياساتها وإجراءاتها؟.

ويضع التدقيق أهداف المنظمة كأولوية، ويعمل علي التقييم الاستراتيجي لها، وتقييم الهيكل التنظيمي والنظام الذي تعمل به المنظمة، وتقييم العمال ومهاراتهم و أسلوب عملهم وتناسقهم . وفي العادة لا يعمل التدقيق علي تقديم حلول لكل المشاكل التي تواجهها المنظمة، بقدر ما يعمل كوسيلة لتحديد الأخطاء ونقاط الضعف الواجب اتخاذ قرار بشأنها؛ وكمثال لذلك مشاكل العلاقات الصناعية بين المنظمة والعمال . ومن ثم يقدم المدقق توصياته في تقرير مكتوب بناء علي ما يراه في مصلحة المنظمة.

معايير تدقيق الموارد البشرية

ينظر للمعيار في عملية تدقيق المورد البشرية بأنه مقياس مقارنة متفق عليه يتم من خلاله وبطريقة مكررة قياس أنشطة الموارد البشرية في المنظمة. ويشترط في المعيار أن يكون معروفا للجميع ويحتوي علي تقنيات مصممة لتستخدم كقواعد يجب الالتزام بها وموجهات تساعد في اكتشاف الحقائق وتدعم واقعية العمل وفعاليته.

يتم وضع المعايير في عملية تدقيق الموارد البشرية عن طريق المزج بين الخبرة والتجارب لجميع أصحاب المصلحة من عملية التدقيق.وبذلك تتصف المعايير الموضوعية بخصوصية إمكانية الاعتماد عليها والقياس بها في المنظمة المعنية أو في المنظمات العاملة في نفس المجال.كما يتم الاعتماد علي معايير قانونية أخرى توضع بواسطة الجهات القانونية والمهنية مثل القوانين المتعلقة بالعمل والعمال والنقابات، وتتصف هذه المعايير بالزاميتها إذ يجب علي المدقق التقيد التام بها بعكس المعايير التي يضعها المدقق وأصحاب المصلحة.

وتؤدي المعايير وظيفة مزدوجة فهي من جهة تتيح لقسم الموارد البشرية إمكانية القيام بتقويم ذاتي لإنجازاته، إذ أنه يقارن باستمرار الفارق بين ما ينجز وبين المعيار المحدد لدرجة الإتقان، فموظف قسم الموارد البشرية الذي يعرف أن عليه أن ينجز تعيين عدد 10 عمال في إدارة الإنتاج بعد 10 أيام من تاريخ تقديم طلب التعيين، سوف يبذل مجهودا ذاتيا لكي يستطيع انجاز ما هو مطلوب منه في الزمن المحدد مسبقا. والمعيار من جهة ثانية يتيح للمدقق تقديم تغذية عكسية عن مدى انجاز هذا الموظف بصفة خاصة وانجاز قسم الموارد البشرية فيما يختص بعملية التعيين، وبهذا يمكن للموظف والقسم أن يقوم بعملية مراجعة مستمرة لوسائله وأهدافه بناء على مدى انجازه.

أنواع المعايير

يتميز المدقق بين نوعين من المعايير:

أولاً: **معايير ذات صبغة مطلقة**؛ مثل التواريخ والأرقام، فالمعيار هنا يكون محددا بحيث أن المدقق سيختبر صحة أو خطأ الممارسة بناءا علي رقم محدد مسبقا. وخير مثال لذلك المعايير التي يضعها قانون العمل فيما يختص بساعات العمل اليومية.

ثانياً: معايير ذات طبيعة نسبية (تقديرية)؛ مثل عدد الأخطاء المسموح بها لموظفي الموارد البشرية ومدى مطابقة الممارسات لسياسات إدارة الموارد البشرية.

تعريف المعيار

يعتبر المعيار أداة قياس ومقارنة وصف لنتائج عملية التدقيق والأهداف المعلنة والمحددة مسبقاً. كما يشير المعيار إلي المؤشر الذي يمكن من خلاله تمييز ما تم انجازه بإتقان ووفق ما خطط له أو كما يجب أن يكون. باعتبار انه يؤشر إلي مقياس يقيس مدى تحقيق الهدف المخطط له ومعرفة ما إذا قد تحقق فعلاً أو لا. ويستفاد منه باعتباره مرجعاً يستند إليه المدقق في الحكم على مدى إنجاز الخطط، فهو بهذا المفهوم يعتبر متطلبات أو قواعد أو توقعات يعتمدها المدقق كأساس للحكم على إنجاز إدارة الموارد البشرية.

ويعرف المعيار بأنه "نموذج للأداء يحدد بمعرفة أفراد أو هيئات علمية ومهنية متخصصة وتأتي صياغة المعيار لكي تعبر عن محتوى علمي وعملي، فهو قابل للتطبيق وقاعدة أساسية مرشدة للعمل الجامعي". أسامة محمد فؤاد (2012). كما يعرف بأنه عبارة عن وثيقة تصدر نتيجة إجماع تحدد فيه المتطلبات التي يجب أن يفي بها المنتج أو العملية أو الخدمة ويجب أن يكون معترفاً به من قبل المدقق والجهة التي طلبت التدقيق.

يعرف الباحث معايير تدقيق الموارد البشرية بأنها مجموعة من أدوات القياس والمقارنة والوصف التي تحدد القواعد و الشروط أو المتطلبات، المتعلقة بقياس الأداء أو الإجراءات أو السياسات أو الممارسات أو الخدمات التي تقوم بها قسم الموارد البشرية.

نطاق تدقيق إدارة الموارد البشرية HR Audit Scope

يعتبر نطاق عمل تدقيق إدارة الموارد البشرية نطاقاً عريضاً يصعب الإحاطة به؛ وذلك لتعامله مع حياة الموارد البشرية ويتم التحكم فيه من خلال تحديد سياسات وإجراءات واضحة تصب في خدمة هدف استراتيجي واضح. و "يتم تحديد نطاق واجراءات التدقيق في أي منظمة بواسطة المدقق (S. k. Basu, 2009). وبصورة جوهرية يكون الهدف من التدقيق في العادة تحديد كفاءة وفعالية عمليات وأنشطة إدارة الموارد البشرية وما يرتبط بها وفق ما ذكر.

المناطق التي يغطيها التدقيق: Areas of HR Audit

تغطي عملية التدقيق جميع وظائف إدارة الموارد البشرية، والسياسات والإجراءات التي تصدر عنها والتي يتم ممارستها بواسطة جميع المستويات الإدارية بالمنظمة. كما يمتد التدقيق إلي اثر أنشطة إدارة الموارد البشرية علي العاملين. وبصورة أدق يمكن حصر المناطق التي تشملها عملية التدقيق بالاتي:

1. تدقيق جميع وظائف إدارة الموارد البشرية.

2. تدقيق الالتزام والتوافق الإداري.

3. تدقيق بيئة وثقافة للمنظمة.

4. تدقيق إستراتيجية الموارد البشرية.

1. تدقيق وظائف إدارة الموارد البشرية.

باعتبار أن جميع وظائف إدارة الموارد البشرية تعمل بترابط مع بعضها البعض وتحقق أهداف معينة، فإن تدقيقها يعني التأكد من أنها تعمل وفق ما خطط لها، وان الموارد البشرية في المنظمة تعمل إيجابا في تحقيق أهداف المنظمة. وتبدأ عملية التدقيق بالنظر إلي هيكل قسم الموارد البشرية وتحديث هيكل المنظمة " Anne Bogardus (2009) وتمتد عملية التدقيق إلي باقي الوظائف. و" بالنسبة لوظيفة الموارد البشرية يعني التدقيق معرفة قدرتها الوظيفية وتجاوبها بقدر الإمكان في كل مجالات العمل. رفع مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق فعالية المنظمة ككل يتطلب إجراء تدقيق لمعرفة كيف تعمل سياسات وممارسات الموارد البشرية في كل المنظمة. " Monir H. Taye (2005) وعند إجراء هذا التدقيق فإن المدقق يعمل علي:

1. تحديد أهداف من أي وظيفة ونشاط تمارسه إدارة الموارد البشرية.

2. تحديد المسؤولية عن أداء الوظائف أو الأنشطة.

3. فحص أداء الوظائف والأنشطة.

4. تصميم وتطوير خطة عمل لتصحيح الانحرافات بين نتائج الوظائف والأنشطة والهدف المخططة.

5. متابعة تنفيذ خطة العمل التصحيحية.

2. تدقيق الالتزام والتوافق الإداري.

تعمل عملية التدقيق علي معرفة مدى الالتزام الإداري بسياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية، والالتزام بالقوانين والتشريعات الخاصة بالعمل، والتي يعتبر عدم التقيد بها مخالفة تعرض المنظمة لخسائر فادحة.

3. تدقيق بيئة وثقافية للمنظمة.

ينظر إلي ثقافة المنظمة بأنها أداة يمكن من خلالها فهم بيئة المنظمة، و" تتصف الثقافة بأنها حافظة تماسك المنظمة وتلعب دورا هاما في نجاح الأعمال (2007 Sarah Cook) وترجع أهمية تدقيق بيئة و ثقافة المنظمة إلي إن الثقافة المعمول بها داخل المنظمة تؤثر بصورة كبيرة علي عملية تحفيز العاملين وولائهم ورفع روحهم المعنوية ومقدار الرضا الوظيفي ورفاهيتهم؛ وبالتالي انعكاس ذلك علي معدل إصابات العمل وحالات الغياب والاستقالات.ويمكن تدقيق ثقافة وبيئة المنظمة من خلال ملاحظة ودراسة سلوك العاملين وردود أفعالهم تجاه أحداث معينة، بجانب القصص التي يتداولونها فيما بينهم، كما يجب دراسة اللغة المستخدمة بين العاملين ومعرفة التطورات التي تنشأ عليها.

4. تدقيق إستراتيجية الموارد البشرية.

يساعد تدقيق إستراتيجية الموارد البشرية المنظمة في تحقيق ميز تنافسية من خلال رفع القدرات وتنمية وبناء الجدارة، ولتقوم من خلاله إدارة المنظمة بتحديد قراراتها بشأن الموارد البشرية العاملة لديها. وتعتبر عملية تدقيق إستراتيجية الموارد البشرية إحدى وسائل قياس أداء المنظمة ككل وذلك للأثر الكبير الذي يقوم به المورد البشري في الأداء العام لها. وهذا التقييم يساعد في معرفة أي نشاط من أنشطة الموارد البشرية يساعد في تحقيق الإستراتيجية. " David Ulrich (2009).

و تستهدف عملية تدقيق الإستراتيجية الأتي:

- قياس درجة فعالية إدارة الموارد البشرية في علاقاتها واستجابتها لحاجات الأقسام الأخرى وانطباعاتهم عنها.
- فعالية العلاقة بين الوحدات التنظيمية المختلفة المكونة للمنظمة وقسم الموارد البشرية.
- قياس درجة مساهمة إستراتيجية الموارد البشرية في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.
- تحديد جوانب القوة و الضعف لدي المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى فيما يتعلق بالموارد البشرية.
- الرقابة وتحديد الانحرافات بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعة في الإستراتيجية واتخاذ الإجراءات التصحيحية. وتشمل عملية تحديد أسباب الانحرافات بيان ما إذا كانت الانحرافات تتعلق بأخطاء في تنفيذ الإستراتيجية أو بظهور أمر طارئ غير متوقع في البيئة الخارجية، وبالتالي تغيير في الإستراتيجية أو تغيير في المعيار المستخدم.

مداخل تدقيق الموارد البشرية (2007) K Aswathappa HR Audit Approaches

يتم دراسة تدقيق الموارد البشرية من مداخل متعددة تختلف باختلاف الهدف من الدراسة والدارس. "فتأسيساً علي منافع تنسيق الموارد البشرية تم تطوير مدخلين:

1. مدخل داخلي Internal Approach.

2. مدخل خارجي External Approach.

1. **المدخل الداخلي:** في هذا المدخل يركز تدقيق الموارد البشرية علي فحص فعالية مساهمة قسم إدارة الموارد البشرية في العمليات الداخلية في المنظمة.

2. **المدخل الخارجي:** في هذا المدخل يركز تدقيق الموارد البشرية علي قياس مساهمة أنشطة الموارد البشرية في الأداء الخارجي للمنظمة مثل حصول المنظمة علي ميز تنافسية في السوق من خلال كفاءة قسم الموارد البشرية.

وبالإضافة إلي المدخلين السابقين، يمكن تقسيم تدقيق الموارد البشرية وفقاً لمن يقومون بعملية التدقيق إلي ثلاثة مداخل لدراسة تدقيق الموارد البشرية:

1. مدخل الفريق الموجه ذاتياً (The Self-directed Team Approach).

2. مدخل لجنة العمل (The Task Force Approach).

3. مدخل الاستشاري الخارجي (The External Consultant Approach).

1. **مدخل الفريق الموجه ذاتياً (The Self-directed Team Approach)**

هم مجموعة عاملين جمعوا أنفسهم للعمل علي تحقيق أهداف عامة بدون أي إشراف خارجي. وفي هذا المدخل يتكون فريق التدقيق داخل المنظمة لتدقيق أنشطة الموارد البشرية.

2. **مدخل لجنة العمل (The Task Force Approach)**

في هذا المدخل يتم انتخاب لجنة عمل من مختلف الأقسام بالمنظمة، وبخبرات مختلفة لتدقيق أنشطة الموارد البشرية. ويعتبر هذا المدخل أكثر رسمية من مدخل الفريق الموجه ذاتياً. Pravin Durai

3. " مدخل الاستشاري الخارجي (The External Consultant Approach)

وفقا لهذا المدخل فان المدققين هم خبراء في الموارد البشرية، يتم تعيينهم من قبل المنظمة لأداء غرض معين يتعلق بتدقيق أنشطة الموارد البشرية.(Pravin Durai)

تحديد دورية عملية تدقيق الموارد البشرية Frequency of HR Audit

يفضل أن تتم عملية تدقيق الموارد البشرية سنويا، علي أن يهتم التدقيق في السنة التالية بالتأكد أولا من أن التوصيات التي نتجت عن تدقيق السنة السابقة قد تم التقيد بها. ومن ثم قياس مقدار التغيير الذي نشأ في إدارة الموارد البشرية كنتاج لعملية التدقيق. وبالتالي معرفة المناطق التي يجب تدقيقها في المرة القادمة، والتي تمكن من إكمال عملية تدقيق الموارد البشرية بصورتها الكاملة في فترة بين عامين إلي ثلاثة أعوام، بما يحقق لإدارة المنظمة أهدافها المرجوة من عملية التدقيق.

المنهج المستخدم والأدوات (Srinivas R. Kandula) Methodology and instruments

عند إجراء عملية التدقيق، يستخدم عادة منهج متكامل يضم مجموعة من الأدوات والطرق التي يتم تصميمها بصورة خاصة لإنجاح التدقيق وتتحصر في:

الأدوات والمقاييس:

1. **المقابلات:** يتم إجراء المقابلة بصورة منفردة مع العاملين بإدارة المنظمة - المستوى الإداري الأول - لمعرفة خطط المنظمة في المستقبل ونظرتها تجاه العاملين فيها. كما يتم إجراء مقابلات جماعية مع العاملين في المستويات الإدارية الدنيا لجمع المعلومات عن مدي فعالية وكفاءة وظائف إدارة الموارد البشرية وسياساتها وإجراءاتها وأسلوب إدارتها وثقافتها.
2. **مجموعات النقاش المفتوحة:** في المنظمات الكبيرة يتم إجراء مقابلات لمجموعات كبيرة من العاملين (لقاءات جماعية)، يناقش فيها المدقق مع العاملين مدي فعالية وكفاءة وظائف إدارة الموارد البشرية وسياساتها وإجراءاتها وأسلوب إدارتها وثقافتها.
3. **الملاحظة:** يلجا المدقق أيضا للملاحظة لتقييم مكان وبيئة العمل و الثقافة السائدة ومدي ملاءمتها لتحقيق الأهداف. وتدون الملاحظات خلال المقابلات الفردية والجماعية.
4. **تحليل المستندات ومقارنتها:** يحلل المدقق المعلومات الواردة في ملفات العاملين، من تقييم سنوي، وتقييم معاينة، والفوائد الممنوحة، والشهادات المطلوبة للوظيفة.

5. **الاستبيانات:** يتم تصميم عدد من الاستبيانات أو استبيان واحد علي حسب حجم الوظائف المراد تدقيقها. ويضم الاستبيان الآتي :

- أ. نظام الوظائف ويشمل تخطيط الموارد البشرية، التعيين، وتقييم الوظائف، والترقيات، والتطوير الوظيفي.
- ب. تخطيط العمل ويشمل وضع الأهداف وتحليل الأدوار وتقييم الأداء.
- ت. نظام تطوير وتنمية الموارد البشرية : ويضم نظم التدريب والتعليم والقيادة والاستشارة ودوران العاملين في الوظائف والرقابة.
- ث. نظام التجديد الذاتي: ويضم الكفاءة والفاعلية والتطوير الوظيفي ونظم البحث والمعلومات.
- ج. النظم الثقافية: ويضم مناخ الموارد البشرية، والقيم، وفرق العمل والجودة، والمعلومات، والاتصالات، والتمكين.
- ح. وظائف إدارة الموارد البشرية.

طرق وأساليب إجراء تدقيق الموارد البشرية K Aswathappa

عند إجراء تدقيق الموارد البشرية، يمكن للمدقق الاختيار من بين عدة طرق وأساليب لاختيار المعايير التي سيتم تدقيق الموارد البشرية علي أساسها، منها:

1. طريقة المقارنة Comparative Approach.
2. طريقة السلطة الخارجية. Outside authority Approach.
3. الطريقة الإحصائية. Statistical Approach.
4. طريقة الالتزام. Compliance Approach.
5. طريقة الإدارة بالأهداف. Management by objectives (MBO) Approach.

1. طريقة المقارنة Comparative Approach

في هذه الطريقة يحدد المدقق معايير التدقيق وفقاً لأفضل المنظمات المنافسة ويجعلها كنموذج يحتذي به، ويتم بعد ذلك مقارنة أداء الموارد البشرية في المنظمة بالنموذج المنافس. بهدف أن تتفوق إدارة الموارد البشرية بالمنظمة عليه.

2. طريقة السلطة الخارجية Outside authority Approach

يعتمد المدقق في هذه الطريقة علي معايير تم وضعها بواسطة جهة استشارية خارجية ليتم المقارنة علي أساسها.

3. الطريقة الإحصائية. Statistical Approach

بناء علي المعلومات المتوفرة في المنظمة يتم وضع معايير إحصائية خاصة يتم المعايرة علي أساسها.

4. طريقة الالتزام Compliance Approach

يجمع المدقق معلومات عن جميع الممارسات الإدارية التي تتم داخل المنظمة والتي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بإدارة الموارد البشرية ووظائفها وأنشطتها، ومعرفة ما إذا كانت هذه الممارسات الإدارية تتم وفقاً للسياسات والإجراءات والقوانين واللوائح التي تنظم عمل هذه الممارسات داخل المنظمة.

5. طريقة الإدارة بالأهداف (MBO) Approach Management by objectives

تعمل هذه الطريقة علي خلق أهداف معينة تقابل أداء معين يمكن قياسه والمعايرة علي أساسه.

دور المدقق

علي مدقق الموارد البشرية أن يتعامل مع الحقائق بهدف دراسة فعالية نظام الموارد البشرية؛ ويتم ذلك بمعرفة الهدف الأساسي من التدقيق، و أصل وأسباب الممارسات الحالية المتعلقة بالموارد البشرية والنتائج المتوقعة في حال تم إيقاف هذه الممارسات. وتحديد مدي ما تم انجازه والاحتياجات المطلوبة لانجاز المتبقي والممارسات البديلة التي تحقق الأهداف بأفضل طريقة. وبما يتفق مع القوانين واللوائح ورؤى النقابات، بجانب الزمن المقترح لإقرار التعديلات المطلوبة علي الممارسات .

المبادئ الأساسية لعملية التدقيق S. k. Basu

توجد مجموعة من المبادئ تحكم عمل مسؤولية المدققين منها:

1. النزاهة والحرية: إذا يجب علي المدقق أن يكون نزيها في عملية التدقيق وان يكون حرا لا تمارس عليه أي ضغوط أو ممارسات تؤثر علي عمله.

2. **السرية:** يجب علي المدقق احترام سرية المعلومات التي يتحصل عليها.
3. **المهارة والجدارة:** يجب أن يكون المدقق ماهرا في عمله ويمتلك الجدارات الكفيلة بأداء عمله بكفاءة.
4. **التوثيق الجيد:** يجب علي المدقق أن يهتم بعملية التوثيق وحفظ المستندات التي تقدم مستقبلا كوثائق.
5. **تخطيط التدقيق:** يجب أن يضع المدقق خطة عمل للتدقيق لتمكنه من أداء عمله بكفاءة ودقة في الزمن المحدد.
6. **أدلة التدقيق:** يجب علي المدقق أن يحصل علي الأدلة التي تدعم نتائج التدقيق.

مستندات مستخدمة في تدقيق إدارة الموارد البشرية

عند إجراء تدقيق إدارة الموارد البشرية لابد للمدقق من استخدام مجموعة من المستندات التي تشكل مرجعاً يستطيع من خلاله الحكم علي أداء إدارة الموارد البشرية، ومن هذه المستندات:

1. قانون العمل.
2. قانون التأمين الاجتماعي.
3. قوانين الصحة المهنية.
4. قانون المعاملات المدنية.
5. جميع سياسات المنظمة المتعلقة بالموارد البشرية (ساعات عمل ، تعويضات، أجور، علاج، لائحة المحاسبة والجزاءات)
6. تقارير دوران العمل.
7. تقارير الشكاوي والتظلمات.
8. تقارير أداء العاملين.
9. تقارير إصابات العمل.
10. نتائج المعاينات.

11. عقود العمل.
12. ملفات العاملين.
13. دليل توجيه العاملين.
14. إستراتيجية الموارد البشرية والمنظمة.

خطوات عملية تدقيق الموارد البشرية Pravin Durai

تعد عملية تدقيق الموارد البشرية أداة فعالة ومناسبة لمعرفة مدي كفاءة أنشطة الموارد البشرية، وتحديدًا في منظمات اليوم التي تعتمد اعتمادًا كبيرًا علي رأس المال البشري. وإذا تم إجراء التدقيق بواسطة مدقق داخلي من إدارة المنظمة أو مدقق خارجي تم التعاقد معه خصيصًا من أجل إجراء عملية التدقيق، فلا بد من إتباع خطوات محددة تؤدي إلي نجاح عملية التدقيق وتتنحصر هذه الخطوات في :

1. تحديد الهدف من عملية التدقيق، فقد يكون الهدف معرفة كفاءة السياسات والإجراءات والأنشطة التي تطبق في المنظمة. أو معرفة مدي التطابق بين الممارسة والتخطيط ودرجة المواءمة بين إستراتيجية المنظمة والموارد البشرية، أو حل مشكلة عمالية أو معرفة أسباب دوران العمال وغيابهم وإصابات العمل التي تحدث.
2. تصميم خطة مبدئية للتدقيق، وتضم الخطة معرفة من أين يبدأ التدقيق و مصادر المعلومات و كيفية الحصول عليها ومعالجتها. بجانب أي المناطق سيتم التركيز عليها و الموارد التي سيتم استخدامها.
3. جمع المعلومات الأولية، وتشمل معلومات عن بيئة العمل و المنظمات المنافسة و سوق العمل و رسالة المنظمة ورؤيتها والسياسات و الإجراءات والقوانين التي تحكم الموارد البشرية وكل ما يتعلق أصحاب المصلحة.
4. تحديد الطريقة والمنهج الذي سيتم به جمع المعلومات، ويشمل طبيعة المعلومات المطلوبة وكيفية معالجتها وتقييمها و زمن جمعها و أدوات جمعها.
5. تصميم الخطة النهائية للتدقيق، وذلك اعتمادًا علي الخطوات السابقة و ما يقتضيه الأمر من تغيير للأهداف و المصادر و المناطق التي سيتم تدقيقها.
6. تكملة بيانات التدقيق عن طريق جمع ودمج المعلومات المختلفة مع بعضها البعض، وعقد المقابلات وتوزيع الاستبيانات وتدقيق الملفات، ومن ثم تحليل المعلومات وفق الطريقة والمنهج المعتمد.

7. تصميم تقرير التدقيق الذي يوضح نقاط القوة في النظام الحالي والمخاطر التي تواجهه، والمناطق التي يجب توفير معلومات عنها في المستقبل لإنجاح التدقيق و تحديد المعلومات بناء علي:

• احتياجات عاجلة وهامة. Urgent and important needs (UI)

• احتياجات غير عاجلة ولكنها هامة. Not urgent but important needs (NUI)

• احتياجات غير عاجلة ولا هامة. Neither urgent nor important needs (NUNI)

• احتياجات وفرص هامة. Important opportunities needs (IO)

8. نتائج التدقيق، وتهتم هذه الخطوة بمعرفة مدي استجابة إدارة المنظمة لتوصيات المدقق.

شروط أساسية من اجل تدقيق موارد بشرية فعال

تدرك العديد من المنظمات ان مواردها البشرية هي اهم اصولها، لذلك تهتم بتنظيم ممارسة جيدة للتحكم في هذا الاصل من اجل المحافظة عليه وتحقيق افضل عائد من الاستثمار فيه. لذلك يتم استخدام تدقيق الموارد البشرية للتأكد من توافق ادائها مع اداء المنظمة ككل. ولكي تكون عملية التدقيق فعالة وتؤدي هدفها المطلوب لا بد من توفر شروط اساسية لذلك وهي:

1. **التزام ودعم الادارة العليا للتدقيق:** ان دعم الادارة العليا لعملية التدقيق أمر أساسي لنجاحها. ولا بد من ان يظهر هذا الالتزام من خلال رسالة ورؤية المنظمة، وأن يترجم هذا الالتزام من خلال العمل بتوصيات تقرير التدقيق . وبخلاف ذلك فسيفقد العاملون الثقة في عملية التدقيق.

2. **وضوح اهداف التدقيق:** باعتبار ان اهداف تدقيق الموارد البشرية هي التي تقود المدققين من خلال عملية وخطة التدقيق، فان وضوح الهدف من التدقيق تصبح أمرا ضروريا.

3. **نزاهة وكفاءة المدقق:** يجب أن يتحلي المدقق بالنزاهة والاخلاق والقيم العالية والمعرفة بعملية التدقيق. وأن تتصف توصياته بالحيادية والاحترافية لتجد الاحترام من كافة اصحاب المصلحة من تقرير التدقيق.

4. **وضوح سلطة ومسؤوليات العاملين:** يجب ان يعرف العاملون عملهم الذي يؤدونه وحدود سلطاتهم ومسؤولياتهم . وعليه اذا لم يعرف العاملون بذلك فلا يمكن للمدقق ان يحاسبهم علي أي شئ يؤدونه لانهم غير مسؤوليين عنه .

5. **اتصال فعال:** علي الادارة ان تتأكد من توفر قنوات اتصال فعالة، تعمل علي انسياب المعلومات بين جميع مستويات العمل الادارية. وتضمن هذه القنوات اوصول السياسات والاجراءات والقوانين واللوائح الي أدني المستويات الادارية. وذلك لضمان معرفتهم بحدود سلطاتهم ومسؤولياتهم التي سيحاسبون عليه.
6. **التغذية الراجعة:** يجب مشاركة نتائج التدقيق مع العاملين كجزء من عملية التغذية الراجعة. وذلك سيساعد العاملين في معرفة مناطق ضعفهم وقوتهم .
7. **الانتظام والاستمرارية:** يجب ان تتم عملية التدقيق بصفة منتظمة ومستمرة وان يكون العاملون علي علم بها.

موجهات عامة عند إجراء التدقيق للموارد البشرية

عند اجراء التدقيق لابد للمدقق ان يعي الاتي :

1. يجب أن يتم التخطيط للتدقيق .
2. عملية التدقيق ليست تحقيقاً اجبارياً؛ بقدر ما انها عملية تقييم طوعي تتضافر فيه الجهود لرفع بيئة العمل.
3. يجب ان يكون التدقيق قريبا وملامسا لاستراتيجية المنظمة.
4. مخرجات التدقيق يجب ان تكون مدعمة بالوثائق والمستندات.

نموذج تدقيق إدارة الموارد البشرية Srinivas R. Kandula Model For HR Audit

يوجد العديد من التقنيات والنماذج التي تستخدم في تقييم كفاءة و منفعة وفعالية وظيفية الموارد البشرية مدير الموارد البشرية في المنظمة يمكنه عقد هذا التدقيق باستخدام مدخلات من قسمه والأقسام ذات الصلة. ويمكن التدقيق مدير الموارد البشرية من جمع معلومات حقيقة حول قسم الموارد البشرية، وتقييم وتحليل المعلومات ثم تطوير خطة عمل.

نموذج جمعية الإدارة الأمريكية American Management Association Model

تم تطوير هذا النموذج من قبل اللجنة الاستشارية لمحترفي الموارد البشرية بجمعية الإدارة الأمريكية، ويعتبر هذا النموذج شاملا ومعاصرا، ويتميز بسهولة استخدامه، ويشمل :

- 1- **جمع المعلومات:** يتم جمع المعلومات المتعلقة بجميع الوظائف التي تمارسها الموارد البشرية وكل ما له علاقة بها مثل: رسالة قسم الموارد البشرية، والهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية، وجودة وكفاءة العاملين بقسم الموارد البشرية، وعملية التعيين واختيار العاملين، وتنمية وتدريب العاملين ، والعلاقات الصناعية ، والمنافع ، والتعويضات، وتخطيط الموارد البشرية، والتطوير التنظيمي، والتنوع ، والأمان الوظيفي ، والصحة والسلامة، والتوثيق وحفظ ملفات العاملين.
- 2- **التحليل:** يتم التقييم بناء على التقدير العددي لأولوية الوظيفة مقارنة بالأرقام الموضوعية بواسطة اللجنة الاستشارية بتوضيحاتها التي قد يتفق معها المدقق أو لا، بشرط أن يكون هنالك توضيح للأسباب التي أدت إلى الاختلاف. ويتم في هذه المرحلة جمع جميع نقاط التقدير العددي التي تم وضعها ومقارنتها سابقا لجميع الوظائف التي يغطيها التدقيق. ليتم فحص العوامل الأخرى التي تساعد في فهم كيفية اثر الأنشطة علي أداء الوظائف.
- وفي هذه المرحلة للمدقق فرصة أخرى لإعادة تقييم قيمة التقدير العددي لكل وظيفة أو نشاط علي ضوء التقدير القيمي العددي السابق، وبنهاية هذه العملية سيتعرف المدقق علي نقاط القوة والضعف في قسم الموارد البشرية.
- 3- **خطة العمل:** بناء على تقييم مناطق القوة والضعف، سوف يعمل المدقق علي إعداد خطة العمل التي سوف تهتم بالتحسينات التي يجب إجراؤها في المناطق التي تمثل نقاط ضعف لرفع أداءها. وكيفية المحافظة علي ورفع أداء المناطق التي تمثل نقاط قوة.

خطوات عملية تدقيق إدارة الموارد البشرية (نموذج) The HR Audit Process:

وتتكون عملية التدقيق من سبع خطوات رئيسية :

1. تحديد نطاق ونوع التدقيق.
2. التوجيه.
3. تصميم استبيان التدقيق.
4. تجميع وفحص البيانات.
5. مقارنة البيانات. Benchmark
6. تقديم تغذية مرتجعة (رفع تقرير التدقيق).

1. تحديد نطاق ونوع التدقيق

للحصول علي المعلومات المطلوبة والصحيحة التي تؤدي إلي تحقيق هدف التدقيق، لابد من تحديد النطاق الذي ستعطيه عملية التدقيق، ومعرفة ما إذا قامت المنظمة في السابق بأي عملية تدقيق لجميع وظائف الموارد البشرية وسياساتها وإجراءاتها أو أي منها، أو إذا كانت هنالك أي تغييرات قانونية أو تنظيمية قد حدثت تقتضي إجراء تدقيق علي ما دقق سابقا أو ما سيتم تدقيقه لأول مرة. وبناءا عليه قد يقوم فريق التدقيق بعمل تدقيق شامل أو تدقيق جزئي.

2. التوجيه

يقصد به إخطار العمال المعنيين بعملية التدقيق بخطط وبرامج التدقيق. كما يجب شرح إجراءات التدقيق لهم بصورة واضحة بغرض فهم عملية التدقيق وأهدافها.

3. تصميم استبيان التدقيق

سواء أن تم إجراء تدقيق شامل أو جزئي، لابد من تصميم وتطوير استبيان يستطيع من خلاله المدقق أن يحصل علي المعلومات المطلوبة في المناطق التي يشملها التدقيق.

4. تجميع وفحص البيانات

تتضمن هذه المرحلة مراجعة المناطق التي تم تحديدها من اجل التدقيق وبالتالي جمع البيانات حولها عن طريق الأدوات المتاحة والتي يتم اتخاذ القرار بشأنها بواسطة المدقق. كما يجب فحص دقة المعلومات. و يتم جمع المعلومات التي تم الحصول عليها عن طريق المقابلات والاطلاع الدقيق علي المستندات والاستبيانات وقوائم التدقيق، يتم تجميعها مع بعضها البعض لمعرفة الوضع الحالي وتحديد الأولويات المستقبلية والقضايا الواجب حلها.

5. مقارنة البيانات Benchmark

لتقييم نتائج التدقيق، علي المدققين مقارنة ما تحصلوا عليه من معلومات مع المعايير الموضوعية، سواء كانت معايير داخلية أو خارجية.

6. تقديم تغذية مرتجعة بواسطة التقارير

في هذه المرحلة يقوم فريق التدقيق بتقديم المعلومات التي يتحصل عليها إلي الجهة التي طلبتها، سواء كانت إدارة الموارد البشرية أو إدارة المنظمة؛ ويتم ذلك في شكل تقرير يشتمل علي توصيات ويحدد فيه مكامن ومستويات ودرجة الخطر، ليتم بناء عليه إعداد خطة عمل تعمل علي الاهتمام بما هو جيد وعالي من ناحية الأداء وتحويل المناطق المنخفضة الأداء إلي كفاءات وجدارات تحقق للمنظمة قيمة وميزه تنافسية.

بعد رفع تقرير وتوصيات التدقيق تقوم إدارة الموارد البشرية أو إدارة المنظمة بوضع خطة عمل لتنفيذ المقترحات والتوصيات التي رفعها المدقق في التقرير، ليتم الاهتمام بالتحسين المستمر لعمل إدارة الموارد البشرية والتزام إدارة المنظمة بما يحقق لها الاحتفاظ بميزها التنافسية وذلك عن طريق ابتكار آليات رقابة تعمل علي تحسين مستمر لبيئة ومناخ العمل عمل الموارد البشرية.

تقرير تدقيق الموارد البشرية

مع ازدياد الاهتمام بعملية التدقيق ومخرجاته، أصبح استخدام تقرير يوضح نتائج التدقيق من الأمور المهمة جدا بالنسبة للمدقق والمدقق عليه والجهة الطالبة للتدقيق (أصحاب المصلحة). كما يجب إيداع التقرير وفق الزمن الذي تم تحديده، وبعد انتهاء عملية التدقيق مباشرة بشرط أن يكون التقرير مقروء وسهل ومبسط وواضح.

أهداف تقرير تدقيق الموارد البشرية

بالتأكيد يجب أن تتفق أهداف المدقق مع أهداف الجهة التي طلبت التدقيق، ويتم إبراز هذه الأهداف في التقرير الذي يعده المدقق، وتختلف الأهداف وفقا لرغبة وخطط الجهة التي ترغب في إجراء التدقيق. ومع هذا قد تكون للمدقق أهداف أخرى يريد أن يضمنها في تقريره تتجاوز أهداف الجهة إلي أمرت بالتدقيق.

كيفية كتابة التقرير:

يشكل التقرير الذي يعده المدقق والذي ويبين فيه نتائج عملية التدقيق، هدفا أساسيا بالنسبة للمدقق. ولكي يكون التقرير مقروءاً لا بد أن تتوفر فيه شروط الحيادية والشفافية والوضوح والدقة وتلبيته لاحتياجات أصحاب المصلحة. ويتضمن تقرير تدقيق الموارد البشرية الآتي:

1. مقدمة وملخص.
2. ملخص تاريخي عن تدقيق الموارد البشرية بالمنظمة.
3. الهيكل التنظيمي للمنظمة.
4. نطاق التدقيق.
5. مهمة وأهداف التدقيق.
6. بيان المنهج المستخدم في التدقيق.

7. نتائج – مخرجات – عملية التدقيق.

1. مقدمة وملخص.

يتم توضيح معلومات عامة عن المنظمة، و الشخص المسؤول عن عملية التدقيق الهدف الرئيسي الذي تم من اجله التدقيق. كما يتم بيان الطرق التي اتبعها المدقق في الحصول علي المعلومات.

2. ملخص تاريخي عن تدقيق الموارد البشرية بالمنظمة.

يتم في هذا الجزء من التقرير تناول تاريخ التدقيق في المنظمة وبيان ما تم انجازه سابقا، والتوصيات التي وضعت ومدى التقيد بها، والمعايير التي خرج بها تقرير التدقيق السابق، والتي سيتم وضعها في الاعتبار هذا العام.

3. الهيكل التنظيمي للمنظمة.

يستعرض في هذا الجزء من التقرير بصورة عامة الهيكل التنظيمي للمنظمة وبصفة خاصة هيكل قسم الموارد البشرية.

4. نطاق التدقيق.

يشمل هذا الجزء تحديد نطاق التدقيق، والذي تم تحديده بناء علي الأهداف الرئيسية للتدقيق.

5. مهمة وأهداف التدقيق.

يستعرض المدقق في هذا الجزء الأهداف التي يسعى في تحقيقها من خلال إجراء التدقيق.

6. بيان المنهج المستخدم في التدقيق.

يستعرض المدقق في هذا الجزء من التقرير الفترة الزمنية التي يغطيها التدقيق، والمناطق التي شملتها عملية التدقيق، والأدوات التي تم تصميمها ليتم من خلالها جمع المعلومات.

7. نتائج – مخرجات – عملية التدقيق.

يتم في هذا الجزء من التقرير تحديد النتائج التي تحصل عليها المدقق من خلال عمله. ويتم استعراض هذه النتائج بشكل يجعلها واضحة، إذ يتم ترتيب النتائج وفق خطورتها بالنسبة للأهداف الإستراتيجية لقسم الموارد البشرية وأهداف المنظمة ككل.

يضع المدقق في هذا الجزء توصياته التي يجب أن تعمل بها إدارة المنظمة، والتي تخدم الهدف الأساسي للمنظمة علي المدى الطويل. كما أن هذه التوصيات سيتم تدقيقها في تدقيق العام القادم.

النتائج :

توصل البحث للنتائج التالية:

يساعد تطبيق مفهوم تدقيق إدارة الموارد البشرية في المنظمات علي الاستغلال الأمثل لرأس المال البشري، ويقلل من تكلفة التشغيل ويؤثر إيجاباً علي أداء وظائف الموارد البشرية.

المراجع :

1. Jiambalvo, J. (2004). Management Accounting, 2nd ed, Wiley Student edition, John Wiley & Sons-Inc, p.52.
2. Innes, J., and F. Mitchell, (1990). Activity Based Costing, A Review with Case Studies, CIMA, p. 1
3. Mirza S Saiyadain (2009). Human Resources Management, 4th edition, New Delhi , Page 465.
4. Pravin Durai (2010). Human Resource Management, India, Dorling Kindersley India Pvt. Ltd, Page 566.
5. Jack J. (2001). Phillips & others, The human Resources Scorecard: measuring the return on investment, Butterworth – Heinemann America, Page 5.
6. B. Scott Parsowith (1995). Fundamentals of Quality Auditing, USA, American society for quality, Page 3.
7. Srinivas R. Kandula (2004). Human Resource Management in Practice: With 300 models, Techniques and Tools, 3rd printing, New Delhi India, PHI Learning PVT .Ltd. Page 325.
8. R.C. Goyal (2005). Hospital Administration and Human Resources Management, 4th edition, New Delhi, India, Askek Ghosh-Hall, Page 293.
9. Pravin Durai, Human Resource Management, OP.CIT, Page 566.
10. Hugh Secord (2003). Implementing Best Practices in Human Resources Management, Canada, CCH Canadian limited ,Page 43.
11. Tapomoy Deb (2006). Strategic Approach to Human Resource Management, New Delhi India, Atlantic publishers & distributors, page 364.
12. Pravin Durai, Human Resource Management, OP.CIT, Page 566.
13. Tapomoy Deb, Strategic Approach to Human Resource Management, OP.CIT, page 363.
14. أسامة محمد فؤاد تعريف المعيار او لمؤشر <http://osama55online.blogspot.com/2008/10/blog-post.html>(15/1/2012)
15. S. k. Basu (2009). Fundamentals of Auditing, India, Dorling Kindersley India Pvt. Ltd, Page 1.14.
16. Anne Bogardus (2009). PHR/SPHR Professional in Human Resources Certification Study Guide, 3rd edition, Indiana, USA, John Wiley sons, Page 436.
17. Monir H. Tayeb (2005). International Human Resource Management: a multinational company perspective, 1st Published, Oxford university Press Ins, New York, USA, Page 171.

18. Sarah Cook (2007). Compendium of Questionnaires and Inventories, Volume2, Human resource Development, USA, Canada, Page 115.
19. David Ulrich and others (2009). HR Transformation: building human resources from the outside in, McGraw-Hill Professional, Page 150.
20. K. Aswathappa (2007). Human Resource And Personnel Management, fourth edition, Tata McGraw-Hill Education, New Delhi, India, page 617-618.
21. Pravin Durai, Human Resource Management, OP.CIT, Page 576.
22. Pravin Durai, Human Resource Management, IBID, Page 577.
23. Srinivas R. Kandula, Human Resource Management in Practice, OP.CIT, Page 328.
24. K Aswathappa , Human Resource And Personnel Management, OP.CIT , page 617.
25. S. k. Basu, Fundamentals of Auditing, OP.CIT, Page 1.13.
26. Pravin Durai, Human Resource Management, OP.CIT, Pages 571 to 575.
27. Pravin Durai, IBID, Pages 577 and 578.
28. Srinivas R. Kandula, Human Resource Management in Practice, OP.CIT, Page 325.
29. Srinivas R. Kandula, Human Resource Management in Practice, IBID, Page 325.