



## أثر تدقيق الموارد البشرية في تحسين إدارة الموارد البشرية - دراسة ميدانية

د. / إسماعيل مولوج \*\*  
باحث، سنة ثالثة دكتوراه

د. كمال مولوج \*  
أستاذ محاضر (أ)

(\*) (\*\*) جامعة يحي فارس بالمدينة - الجزائر

### الملخص:

تعتبر الموارد البشرية هي مفتاح حفاظ المؤسسة على تنافسيتها في السوق وصمودها أمام المنافسة المتزايدة، وهو ما جعل من الباحثين في مختلف التخصصات يولون المزيد من الاهتمام بدراسة المورد البشري. وعلى هذا الأساس يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على العلاقة بين تدقيق الموارد البشرية وتحسين إدارة الموارد البشرية في الشركات الجزائرية، وبغرض تحقيق ذلك تم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات الأولية، من خلال عينة ميسرة مكونة من ٤٢ مفردة، تشمل أساتذة جامعيين وبعض موظفي الموارد البشرية، كشفت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين تدقيق الموارد البشرية وتحسين فعالية إدارة الموارد البشرية، كما توفر الدراسة بعض النتائج الهامة لإدارة الموارد البشرية في مختلف القطاعات والمؤسسات، توصي الدراسة بضرورة تبني وممارسة المؤسسات الجزائرية بمختلف أنواعها لتدقيق الموارد البشرية.

الكلمات الدالة: التدقيق، الموارد البشرية، الإدارة، الجزائر.

### مقدمة:

إن ارتفاع حدة المنافسة بين الشركات وديناميكية وعدائية البيئة والمخاطر المرتبطة بها، وكذا التطور السريع للتكنولوجيا والأزمات والمشاكل الأخرى، كلها تشكل تحديات تقف في وجود واستمرار هذه الشركات، بحيث يجعل هذا من الشركات تقوم بالتركيز على نقاط ضعفها وقوتها، ولعل العنصر البشري في هذه الشركات يمثل أحد أهم نقاط القوة لديها. إن هذا العنصر يعتبر أهم مورد في أي منظمة، حيث يعتمد نجاح أو فشل الشركات على الأشخاص الذين يعملون فيها، ففي الماضي لم يتم إعطاء المورد البشري الاعتبار الذي يستحقه من قبل المحاسبين والممارسات المحاسبية التقليدية، وقد تم التعامل مع نفقات التوظيف الاختيار، تطوير الموظفين وغيرها، على أنها نفقات يتم طرحها من حساب الأرباح والخسائر للسنة التي تكبدتها، إلا أنه في الوقت الراهن يتم معاملتها على أنها نفقات تولد إيرادات مستقبلية (Batra, 1996). ويصفه البعض في أيامنا هذه برأس المال الفكري، ويصفه البعض الآخر بأنه يمثل ميزة تنافسية هامة للشركات والمؤسسات. فالمنظمات الناجحة التي حققت أداءً عالياً في الوقت

الراهن تؤكد على تنمية الموارد البشرية من خلال تطوير وتنفيذ استراتيجيات وسياسات وممارسات التوظيف والاختيار والتحفيز والمشاركة في العمل، ومجموعات من برامج التدريب والتطوير لموظفيها (Ilies et al, 2014, p.806). ويمكن اعتبار الموارد البشرية كسلاح تنافسي أساسي و بإمكان التدقيق ضمان الاستفادة الكاملة من إمكاناتها (Ukil, 2015, p.102). ربما يكون من المفيد اجراء محاسبة للموارد البشرية تسهل ادارتها، ومن المعلوم ان هناك تدقيق بعد كل محاسبة، لهذا فهناك حاجة ملحة للقيام بتدقيق للموارد البشرية. ويعد تدقيق الموارد البشرية عملية هامة يجب إجراؤها على أساس دوري لضمان التطوير المستمر وللحد من انزلاق الشركات مرة أخرى إلى إجراءات سيئة أو أقل فعالية (Ifill & Moreland, 1999).

### أولا - الإطار العام للدراسة:

#### ١- مشكلة الدراسة:

يقول (Dumitrescu & Dumitrescu, 2009) أن هناك فهم جزئي (غير كامل) لدى الإدارة العامة لظاهرة التدقيق، فعادة ما ينظر إلى التدقيق في المؤسسات على أنه شر / سوء لا يمكن تجنبه، من جهة أخرى أشار (Ilies et al, 2014) أن هناك حجج مفادها أن العديد من الخبراء يعتقدون أن التقييمات التنظيمية والمالية الموجهة لقياس الأداء قد ثبت أنها غير كافية، وعليه تتمحور إشكالية هذه الدراسة في البحث عن أثر تدقيق الموارد البشرية على إدارة الموارد البشرية، وتندرج تحت هذه الإشكالية السؤال التالي:  
هل توجد علاقة ارتباط دالة إحصائيا بين تدقيق الموارد البشرية وتحسين فعالية إدارة الموارد البشرية.

#### ٢- أهداف الدراسة:

نسعى من هذه الدراسة لبيان أهمية تدقيق الموارد البشرية من خلال اختبار العلاقة بينه وبين تحسين الموارد البشرية، قد يساهم البحث في تسليط الضوء وتحسين إدراك الجهات المسؤولة عن مدى أهمية تدقيق الموارد البشرية.

#### ٣- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من مدى أهمية وظيفة التدقيق بشكل عام، ولا سيما تدقيق الموارد البشرية بشكل خاص كما سنبيين ذلك جليا في الإطار النظري لاحقا، كما نتوقع أيضا أن تساهم نتائج هذه الدراسة في تحسين إدراك الأطراف والفاعلة من متخذي القرارات والمسؤولين في الإدارات العمومية والخاصة، وعلى هذا الأساس نسعى لبيان مدى أهمية تدقيق الموارد البشرية، كما أن اقتصاد المعرفة يركز على اهتمام المؤسسات بالعنصر البشري والتركيز عليه ولعل تدقيق الموارد البشرية أداة تساهم في تحقيق ذلك.



#### ٤- فرضيات الدراسة:

H<sub>01</sub>- هناك علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين تدقيق الموارد البشرية وتحسين فعالية الموارد البشرية.

#### ٥- نموذج الدراسة:

وفيما يلي النموذج المقترح للدراسة:



شكل رقم (١) نموذج الدراسة المقترح.

#### ٥- مجتمع وعينة الدراسة:

نتيجة لصعوبة الحصول على معطيات كمية تم اللجوء إلى استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية، وبالنظر إلى طبيعة الموضوع المدروس ولصعوبة الاتصال والوصول إلى كل المفردات بسبب قيود التكلفة والوقت، تم اختيار عينة ملائمة (ميسرة) حجمها ٤٢ مفردة، تتكون من الأساتذة، موظفي إدارة الموارد البشرية وبعض الكوادر الإدارية، حيث تم توزيع استمارات الاستقصاء مباشرة إلى المعنيين وعن طريق الايميل، واستمارات الكترونية على قوقل، في الفترة الممتدة من ٠٥ أكتوبر إلى ٠١ نوفمبر ٢٠١٨، وقد بلغ عدد الاستمارات المسترجعة ٤٥ استمارة، تم إقصاء ٠٣ استمارات لعدم استيفائها لمتطلبات الدراسة، وبالتالي تم إجراء التحليل على ٤٢ استمارة صالحة فقط.

#### ٦- أداة الدراسة:

لجأ الباحثين إلى الاستقصاء لجمع البيانات الأولية المتعلقة بالدراسة الميدانية، وذلك بإعداد استمارة استقصاء وقد تم تطويرها من خلال الاعتماد على بعض الدراسات ك (زقيب وآخرون، ٢٠١٧)، (Gates & Langevin, 2013; Genga, 2014)، وقد شملت الاستبانة قسمين، حيث خصص القسم الأول منه للبيانات الديمغرافية لمفردات عينة الدراسة، أما القسم الثاني فقد خصص لتحديد أثر تدقيق الموارد البشرية على تحسين إدارة الموارد البشرية، كما تم استخدام مقياس ليكرت (Likert scale) الخماسي لقياس أبعاد ومتغيرات الدراسة ((١) لغير مؤثر إطلاقاً (٥) تأثير كبير جداً).



## وفي الجدول رقم (٠١) عبارات وأسئلة الاستبانة التي اعتمدت في الدراسة:

الرقم	العبرة	المتغير	الدراسة
أثر تدقيق الموارد البشرية على تحسين فعالية الموارد البشرية.			
١	يؤثر تدقيق الموارد البشرية تأثيراً إيجابياً على عملية التوظيف والاختيار.	تحسين فعالية الموارد البشرية	(Genga, 2014)
٢	يسهم تدقيق الموارد البشرية في تحسين نظام إدارة الأداء.		
٣	يعزز تدقيق الموارد البشرية نوعية برامج التدريب والتطوير.		
٤	يحسن تدقيق الموارد البشرية نظام إدارة التعويضات.		
٥	يساهم تدقيق الموارد البشرية في تحسين علاقات الموظفين.		
٦	يساهم تدقيق الموارد البشرية إيجاباً في التوظيف.		
٧	يساعد في دعم المسيرين عند اتخاذ القرارات.		
٨	يساهم التدقيق في رفع أداء العاملين.		
٩	يؤدي تدقيق الموارد البشرية لنتائج مرضية للغاية عن دوران الموظفين.		
١٠	يؤثر بشكل إيجابي عن معنويات الموظفين في مؤسستك بالمقارنة مع المنافسين.		

## ثانياً- الدراسات السابقة:

كشفت دراسة (Batra, 1996) أن التطبيق والفائدة المرجوة من تقييم الموارد البشرية يعتمد على الجهود المستقبلية والتجارب التي يجب إجراؤها من قبل المدراء والمحاسبين والأكاديميين، كما يحتاج إلى دعم الهيئات المهنية والحكومية، بحث أنه في غياب تقييم للموارد البشرية قد لا تدرك الإدارة الآثار السلبية لبعض البرامج التي تهدف إلى تحسين الأرباح على المدى القصير، كما يمكن أن يكون تقييم الموارد البشرية والتدقيق مفيداً في تحسين فعالية الموارد البشرية. وحاولت دراسة (Ifill & Moreland, 1999) تطوير إطار (دليل) عام لتدقيق الموارد البشرية بناءً على الدراسات السابقة، ثم قامت بتطبيقه لاحقاً على شركة طباعة في (West Midlands) بإنجلترا للتحقق من الوضع الحالي للشركة في توظيف واختيار الموارد البشرية، من خلال

تحليل الوثائق وإجراء مقابلات مع موظفين داخل الشركة، كشفت النتائج عن أن أنظمة وإجراءات التوظيف والاختيار غير فعالة.

فيما خلصت دراسة (Olalla & Castillo, 2002) أن الأدبيات تصف مناهج/ طرق مختلفة لتدقيق الموارد البشرية، كالمنهج القانوني، الوظيفي والاستراتيجي، ويركز المنهج القانوني على معرفة ما إذا كانت الشركة ملتزمة بقوانين العمل الحالية، بينما يحلل المنهج الوظيفي على تطبيق سياسات الموارد البشرية المختلفة، حيث يقتصر هذان الأسلوبان على المجالات التشغيلية والتكتيكية، ولا يقيمان ما إذا كانت إدارة الموارد البشرية تدعم أو تساعد في تحقيق إستراتيجية الشركة، وهذا هو السبب في تطوير المنهج الاستراتيجي كوسيلة لتحديد ما إذا كانت وظيفة الموارد البشرية هي مصدر الميزة التنافسية للشركة، ويقوم هذا المنهج من خلال استخدام عدة أنظمة مثل نموذج العميل- المنفعة أو مؤشر براون لرأس المال البشري (Brown's human capital index).

وفي دراسة (Shaban, 2012) توصلت بأن تدقيق الموارد البشرية يعطي تغذية راجعة عن امتثال الموارد البشرية للأحكام القانونية وسياسات الشركة، وأثبتت مراجعة الموارد البشرية أن مناخ الموارد البشرية له تأثير على تحفيز الموظفين ومعنوياتهم ورضاهم الوظيفي، كما يمكن إجراء تدقيق الموارد البشرية من خلال قياس فعالية وظائف الموارد البشرية للمنظمة. فيما كشفت دراسة (آدم، ٢٠١٣) عن وجود دلالة إحصائية موجبة بين تدقيق الموارد البشرية وتحقق الأهداف الإستراتيجية لمنظمات الأعمال، وأنه من خلال التدقيق يتم التحكم في الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال التطبيق الأمثل للقوانين واللوائح والسياسات وعدم هدر الإمكانيات والقدرات البشرية، أوصى الباحث بضرورة تطبيق مفهوم تدقيق الموارد البشرية في منظمات الأعمال السودانية.

وسعت (Dehaghani & Samea, 2014) للتحقيق في تأثير إدارة الموارد البشرية التدقيق على تحسين النواتج الرئيسية في شركة الفولاذ المباركة (Mobarakeh Steel Company) الإيرانية، كشفت النتائج أن تدقيق إدارة الموارد البشرية يؤثر إيجابياً على تحسين النواتج الرئيسية للمنظمة.

من جهتها توصلت دراسة (Moke & Muturi, 2015) بأن (٦٥%) من أفراد عينة دراستهم، يقرون بوجود تدقيق الموارد البشرية على برنامج أداء الموظفين في المدارس الثانوية في مقاطعة (Nyamache) الفرعية بكينيا، وأوصت الدراسة بوجوب إجراء تدريب لجميع الموظفين غير المدرسين على أهمية تدقيق الموارد البشرية وأثر ذلك على أداء الموظف.

وهدفت دراسة (Damaris et al, 2016) لبيان أثر تدقيق الموارد البشرية على تقديم الخدمات للشركات الحكومية في كينيا، اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية حيث تم اختيار ١١٨ شركة حكومية، وقد خلصت الدراسة أن تدقيق الموارد البشرية له تأثير إيجابي على

تقديم الخدمات بين الشركات الحكومية في كينيا، وهو ما بين مدى احتياج شركات الدولة لاعتماد عمليات تدقيق الموارد البشرية لفهم مدى أداء الشركات في إتباع سياسات وممارسات الموارد البشرية المناسبة، حيث تضمن ممارسات تدقيق الموارد البشرية فعالية وكفاءة إدارة الموارد البشرية، وتعتبر أداة هامة في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية من حيث الامتثال وتقديم الخدمات وتمكين الابتكار والتطوير فضلا عن الأداء المالي، كما أوصت الدراسة الشركات الحكومية في كينيا باعتماد عمليات تدقيق الموارد البشرية لأنها تؤثر بشكل إيجابي وكبير على تقديم الخدمات.

وفي دراسة حديثة ( لعلي، ٢٠١٧ ) كشفت نتائجها أن حقيقة الموارد البشرية لازالت بعيدة كل البعد عن حقيقتها والهدف من الاستعانة بها، فبالرغم من التسليم التام بأهمية المورد البشري، إلا أن التطبيق والممارسة لا تعبر عن ذلك، فالنتائج أظهرت تناقض لدى مسري المؤسسات محل الاستقصاء، فقد أبدوا أهمية لبعض ممارسات الموارد البشرية كالتوظيف، التكوين وغيرها، في حين أبدوا عدم اهتمام بتدقيقها، وهو ما يشير لغياب الإدراك التام لأهمية تدقيق الموارد البشرية.

### ثالثا- الإطار النظري:

#### ١- مفهوم تدقيق الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية هي مفتاح حفاظ المؤسسة على تنافسيتها في السوق، فيتعين على إدارة الموارد البشرية العمل بفعالية لتحقيق الأداء المطلوب في المنظمة (Cania, 2014) . وهنا يشير (زقيب وآخرون، ٢٠١٧) أن تحقيق إدارة الموارد البشرية ميزة تنافسية للمؤسسة يكون بحسب درجة الاهتمام بها والتركيز عليها.

يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها عملية تتألف من أنشطة مترابطة منطقيا تركز على توفير التنظيم في المكان والزمان المحددين لعدد من الموظفين المطلوبين، وتهيئة الظروف التي تمكنهم من تحقيق كفاءة عمل عالية انسجاما مع الهدف الأساسي للمنظمة (Bielńska, 2012). ويشير (زقيب وآخرون، ٢٠١٧) أنه من التعاريف الحديثة لإدارة الموارد البشرية أنها " تلك السياسات (policies) والتطبيقات (practices) والنظم (Systems) المؤثرة في أداء العاملين وسلوكياتهم واتجاهاتهم".

بحسب (Colter & O'Connor, 2012) فإن وظيفة الموارد البشرية تغطي وتشمل جميع جوانب علاقة صاحب العمل بموظفيه، سياسات الموظفين، التوظيف، التوجيه والتدريب، تقييم الأداء، التعويض والإجراءات التصحيحية بما في ذلك إنهاء أو فسخ علاقة العمل، والسلامة وحفظ السجلات والتطوير التنظيمي.

تجدر الإشارة أنه تختلف مسميات تدقيق الموارد البشرية بين الباحثين، فهناك من يسميها تدقيق إدارة الموارد البشرية. (الإمام وعلي، ٢٠١٣، ص ١١٢)، كما يدعى أيضا في الدول الغربية



بتدقيق شؤون إدارة الموظفين (الأفراد) "Personnel Management Audit"، وتشير مراجعة الموارد البشرية إلى فحص وتقييم السياسات والممارسات والإجراءات لتحديد فعالية وكفاءة إدارة الموارد البشرية، والتحقق مما إذا كانت الأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج قد اتبعت، وأن النتائج المتوقعة تحققت. (Mahalingam, 2014, p.76).

تدقيق الموارد البشرية هو أداة أساسية لإدارة الشركة، تدقيق الموارد البشرية هو نوع من التدقيق الوظيفي، هدفه ليس فقط التحكم في النتائج وقياسها، بل أيضا اعتماد منظور أوسع سيساعد في تحديد خطوط العمل المستقبلية في مجال إدارة الموارد البشرية، (Olalla & Castillo, 2002)

حسب (Dehaghani & Samea, 2014, p.134) فإن تدقيق إدارة الموارد البشرية يبين مدى تأثير أداء إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية والكفاءة وخفض التكاليف، كما يعرف تدقيق شؤون الموظفين بأنه بحث منهجي ومستقل، من أجل تقييم الموارد البشرية ونظام إدارة هذه الموارد، والتي تهدف لرصد ورقابة مدى الامتثال لوضعها مع معايير معتمدة. (Bielńska, 2012)، ويعد تقييم وظيفة الموارد البشرية مفيدا لتبرير وجود الإدارة والنفقات المتكبدة على ذلك. (Mahalingam, 2014, p.77).

ويستنتج الباحثين أن تدقيق الموارد البشرية هو عملية يتم فيها فحص إدارة الموارد البشرية لتحديد مدى إتباع وتطبيق القوانين، السياسات، الاستراتيجيات والخطط المرسومة التي تعتبر كمعايير، ومدى مطابقتها للواقع والأداء الفعلي، أي تسليط الضوء وكشف فجوة الأداء، من خلال جمع الأدلة والبيانات ومقارنتها مع تلك السياسات والقوانين والخطط، ومن ثم تحديد النقائص إن وجدت والتقرير عنها، بحيث أن هذا يساهم ويعود على إدارة الموارد البشرية خصوصا والمؤسسات عموما بالعديد من الفوائد، والتي كشفت عنها العديد من الدراسات والأبحاث.

## ٢- أهمية تدقيق الموارد البشرية:

يمكن استنتاج مدى أهمية تدقيق الموارد البشرية من مدى أهمية الموارد البشرية في حد ذاتها، فحسب (Bielńska, 2012) فإن الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية هو تكييف الموارد البشرية المتاحة لهمة الشركة وأهدافها، كعامل استراتيجي مهم لتطوير الشركة يجب استثمار فيه، وبما أن تدقيق هذه الوظيفة يؤدي لتقرير عن تقييم هذه الوظيفة الجذ هامة، فيظهر جليا مدى أهمية تدقيق الموارد البشرية.

إن كل مشكلة تتعلق وترتبط بالمشكل الإنساني (البشري)، فإن تم تحديد المشاكل البشرية وحلها، فحتما يمكن حل باقي المشكلة، وتعد الموارد البشرية سلاحا تنافسيا أساسيا، كما يمكن للتدقيق أن يضمن الاستخدام الكامل لقدراتها (Ukil, 2015, p.102).

كما يساهم التدقيق في الموارد البشرية في معرفة مدى تلبية احتياجات مشاغل الموظفين أو إلى أي مدى رضا العمال؟، حيث أن إنتاجية المنظمة ترتبط إلى حد كبير برضا الموظفين، فإذا لم يتم تلبية متطلبات الموظفين فالمنظمات أكثر عرضة للمعاناة من زيادة كبيرة في التغيب والدوران (Ukil, 2015, p.104).

يمكن لتدقيق الموارد البشرية الحد من الدعاوي القانونية المرتبطة بالعمال، لأن المشاكل المحتملة يمكن تحديدها مسبقاً ومن ثم تصحيحها، كما تمكن من تثقيف المدراء والمشرفين بأنظمة وإجراءات الموارد البشرية من خلال إشراكهم في عملية وتنفيذ إجراءات نتائج التدقيق (Harris, 2002, p.5).

### ٣- أهداف تدقيق الموارد البشرية :

إن الغرض الأساسي من تدقيق الموارد البشرية هو تسهيل إدارة الأفراد كموارد تنظيمية، و يمكن أن يدعى بتدقيق إدارة الموارد البشرية والذي يعني استخدام المحاسبة والتدقيق في إدارة الموارد البشرية (Batra, 1996). أما حسب (جاسم وصالح، ٢٠١٦، ص.٢٨١) فإن هدف تدقيق الموارد البشرية هو قياس مدى الامتثال للأحكام القانونية المتعلقة بوظائفها كالتوظيف والتعويض وغيرها، ويرى (Damaris et al, 2016, p.321) أن الهدف من إجراء عمليات مراجعة الموارد البشرية هو معرفة مدى عقلانية (ترشيد) النظام الحالي، وما إذا كان هناك اتساق في الأداء يتماشى مع الأهداف ومع السياسات المحددة والتوجيهات (الإرشادات) الإجرائية، والأهم من ذلك هو تقييم الأداء العام لإدارة الموارد البشرية داخل الشركات، ويشير (Bielńska, 2012) أن الغرض من التدقيق الشخصي يشمل تحديد درجة التوافق بين أداء الموارد البشرية والأهداف التنظيمية أو المهام المحددة من قبلهم، من جهة أخرى وحسب تقرير تدقيق الموارد البشرية للمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين (UNHCR)، فإن الهدف الأساسي من تدقيق الموارد البشرية بالمفوضية هو كالاتي (AUDIT REPORT- 2009, p.2):

- ١- تحديد ما إذا كانت المفوضية قد حققت الأهداف المحددة لتنفيذ وحدة الموارد البشرية.
  - ٢- تقييم كفاية الإجراءات والضوابط على المدخلات والمعالجة والمخرجات.
  - ٣- التحقق من دقة التقارير الناتجة عن وحدة الموارد البشرية.
- أما (Shaban, 2012, p.123) فيرى أن الهدف هو دراسة وتحديد نقاط القوة والضعف المتعلقة بمجالات الصحة والمهارات والكفاءات لتمكين المنظمة من تحقيق أهدافها طويلة الأجل وقصيرة الأجل، زيادة فعالية تصميم وتنفيذ سياسات الموارد البشرية والتخطيط والبرامج، ومساعدة مخططي الموارد البشرية على تطوير وتحديث خطط العمل والبرامج.





#### ٤- إجراءات تدقيق الموارد البشرية:

يشمل تدقيق الموارد البشرية عناصر مثل (Batra, 1996, p . 30) :

- تكوين درجات الموظفين؛
- إنتاجية الموارد البشرية ؛
- برامج لتطوير الموظفين؛
- مدفوعات الأفراد للموظفين والنفقات على الرعاية الاجتماعية لكل موظف؛
- تقييم الأصول البشرية؛
- الأصول البشرية مقابل الأصول الإجمالية؛
- قيمة الأصول البشرية في المنظمة.

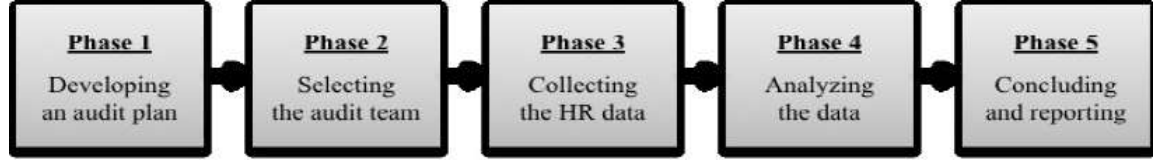
حسب (kindt, 2016, p . 3) فإن عملية التدقيق الكامل للموارد البشرية تشمل ما يلي:

- تقييم جميع سياسات الموارد البشرية التشغيلية (توظيف التوظيف وإدارة الأداء والتدريب وإدارة الإجازات والإقهاء واستبقاء (الحفاظ على) الموظفين، التعويضات والمزايا).
- عرض مؤشرات الموارد البشرية (دوران، رضا الموظفين، معدلات التغيب، الشكاوى والدعاوى القضائية).

- تقييم مدى دمج القيم الأساسية للمنظمة في التنفيذ اليومي للعمليات الخاصة بالمؤسسة.
- كما يمكن تضييق نطاق عملية التدقيق (التدقيق المستهدف) للتركيز على مجال معين مثل الامتثال أو ممارسات إدارة الأداء، وهنا لا تختلف العملية الأساسية لإجراء تدقيق كامل أو مستهدف (Targeted Audit) فهي نفسها: ١- الالتزام بإجراء التدقيق، ٢- جمع وتحليل البيانات، ٣- تقرير النتائج والتوصيات.

ومن ناحية إجراءات تدقيق الموارد البشرية وخطواته فقد أشار (Ukil, 2015, p. 105) أنه يختلف نطاق وهدف التدقيق وخطواته من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة النشاط والحجم والامتداد الجغرافي، ونقلا عن ذات المصدر يقترح "Durai" ثماني خطوات للتدقيق في الموارد البشرية: تحديد أهداف التدقيق، وضع خطة تدقيق ختامية، جمع بيانات الخلفية، وضع معايير وتقنيات جمع البيانات، وضع اللمسات الأخيرة على خطة التدقيق، جمع بيانات المراجعة الكاملة، ثم كتابة تقرير المراجعة، ويؤكد (Magdalena, 2013) أنه من الناحية النظرية والممارسة يمكن تسليط الضوء على نماذج متعددة من تدقيق الأشخاص/الأفراد (تدقيق الموارد البشرية) في إدارة الموارد البشرية، وينبغي تحديد واختيار الحلول الملائمة لخصائص المنظمة وبيئتها التي ينبغي أن ينفذ فيها هذا الإجراء، أما (Shaban, 2012, p. 123) فيرى أنه يجب على تدقيق الموارد البشرية أن يغطي المجالات التالية: مراجعة وظيفة الموارد البشرية، مراجعة الامتثال الإداري، مراجعة مناخ الموارد البشرية.

حسب (Ukil, 2015) فإن (Dessler & Varkkey) قاما بتطوير خمس خطوات هامة في تدقيق الموارد البشرية، وهي وضع خطة تدقيق، اختيار فريق التدقيق، جمع بيانات الموارد البشرية، تحليل البيانات، الاستنتاج والتقرير، والشكل الموالي يوضح ذلك:  
شكل رقم (٢) يبين خطوات تدقيق الموارد البشرية.



Source: Ukil, 2015, p.105.

وبحسب (Public prosecution service of canada, 2017, p. 4) فإن منهجية التدقيق تشمل مقابلات مع مدراء الموارد البشرية، العمال، المدراء، الإدارة العامة، وبعض الإداريين والمسؤولين. أيضا مراجعة وتحليل السياسات والوثائق، والممارسات والإجراءات، ووثائق الشركة ذات الصلة، أيضا تحليل بيانات نظم الموارد المالية والبشرية.

كما يمكن حصر المصادر التي يتم الاعتماد عليها لجمع البيانات (kindt, 2016, p. 5):

سياسات الموارد البشرية، بيان مهمة الموارد البشرية، كتيبات الموظفين، خطط العمل الإيجابي، دراسات استقصائية للموظفين، دراسات الغياب والدوران (التغيير)، دراسة تكلفة كل الأجرة، دعاوى أو شكاوي الموظفين، إشعارات لوحة الإعلانات، المخططات التنظيمية، الدراسات الاستقصائية للمرتبات، تقارير امتثال مكتب تكافؤ فرص العمل (Equal Employment Opportunity) EEO compliance reports، وميزانيات التشغيل، ومطالبات تعويض العمال، وقد تشمل مصادر البيانات لغرض تدقيق أكثر تحديدا، على سبيل المثال، أداء الموظفين، تقييمات المديرين والتقييمات الذاتية والاستقصاءات (المسوح) والمقابلات. وفيما يلي أبرز الفوائد التي تعود على الشركات والمؤسسات جراء القيام بتدقيق الموارد البشرية:

إن تطبيق مفهوم تدقيق إدارة الموارد البشرية في المنظمات يساعد على الاستغلال الأمثل لرأس المال البشري، ويقلل من تكلفة التشغيل ويؤثر إيجاباً على أداء وظائف الموارد البشرية، كما يساعد في تحديد الفجوة بين أهداف المنظمة ونتائج ممارسات الموارد البشرية، تصحيح الممارسات الخاطئة وتعظيم الاستفادة من الممارسات الصحيحة لمقابلة التحديات التي تواجه المنظمة والموارد البشرية (الإمام وعلي، ٢٠١٣).

إن نظام تدقيق الموارد البشرية يسهل اتخاذ إجراءات محددة من شأنها أن تساعد في التقليل من دوران الموظفين، والتوجيه الفعال والتدريب، وحالة عمل أفضل، والمكافآت، والفوائد والفرص للتقدم في المستقبل، نظام مراجعة الموارد البشرية هو مفيد جدا لمواجهة التحديات وزيادة طاقة (جهد) الموظفين في المنظمة، أما الآثار الإدارية هي كالاتي (Mahalingam, 2014):  
١- قد تركز المنظمة على نظام التظلم من الموظفين من أجل حل مشكلتهم بطريقة فعالة.



- ٢- قد تنجح المنظمة خطة حوافز الموظفين، لأن هذا هو العامل المحفز الرئيسي لتحقيق نتيجة أفضل.
  - ٣- قد تركز المنظمة على مرافق الراحة لموظفيها، لأنها واحدة من المرافق الرئيسية لمرافق الرعاية للموظفين.
  - ٤- قد تخلق المنظمة واعي أفضل بين الموظفين فيما يتعلق بنظام تدقيق الموارد البشرية الذي يؤدي إلى التزامهم ومشاركتهم.
  - ٥- يمكن أن تجري المنظمة نظام تدقيق الموارد البشرية مرتين في السنة، مما يؤدي إلى مزيد يضيف (Colter & O'Connor, 2012) أن القيام بتدقيق الموارد البشرية يحقق ما يلي:
    - إثبات أن الإدارة تمتثل لسياسات مجلس الإدارة بشأن معاملة الموظفين.
    - التأكد من أن ممارسات الموارد البشرية الخاصة بك تتوافق مع القوانين المعمول بها وقوانين الحكومية.
    - البحث عن التحسينات التي يمكن أن تجعل في الكفاءة الإدارية.
- يستنتج الباحثين من خلال ما سبق أن تبني تدقيق الموارد البشرية في المؤسسات يعود عليها بالعديد من الثمار والتي سبق تبيانها، تجدر الإشارة أيضا أنه يقوم أيضا بتخفيض بعض التكاليف كالدعاوي المرفوعة من قبل العمال ضد المؤسسة بسبب تعويضات أو حوادث عمل أو غيرها من التكاليف المباشرة وغير المباشرة، من خلال أن تدقيق الموارد البشرية قد يكشف ويشير للنقائص والمشاكل قبل تأزمها ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

#### رابعا- تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

لقد تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية الموزونة، وعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة، كما تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي.

#### ١- وصف مفردات عينة الدراسة:

#### جدول (٠٢) خصائص مفردات عينة الدراسة

المتغيرات	الفئات	العدد	النسبة
الخبرة	أقل من ٥ سنوات	15	35,71%
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	10	23,80%
	أكثر من ١٠ سنوات	17	40,47%



المجموع	٤٢	%١٠٠	
الوظيفة	أستاذ جامعي	٣٠	71,42%
	موظف بالموارد البشرية	٠٩	21,42%
	أخرى	٠٣	07,14%
المجموع	٤٢	%١٠٠	

يتضح من خلال الجدول أن 40% من أصحاب الخبرة أكثر من ١٠ سنوات، قد يكون ذلك نقطة ايجابية، في حين 35% من ذوي الخبرة أقل من ٥ سنوات، في حين تبلغ نسبة أصحاب الخبرة (من ٥ إلى ١٠ سنوات) 23%، في المقابل 71% من المستجوبين هم أساتذة جامعيين، 21% من موظفي الموارد البشرية، وأخيرا 7% من طلبة دكتوراه أو غيرها.

٢- نتائج التحليل الوصفي لإجابات مفردات عينة الدراسة:

جدول رقم (٠٣) أثر تدقيق الموارد البشرية على تحسين فعالية ادارة الموارد البشرية

الرقم	أثر تدقيق الموارد البشرية على تحسين فعالية الموارد البشرية.	المتوسط المرجح	الترتيب	درجة التأثير
١	يؤثر تدقيق الموارد البشرية تأثيرا إيجابيا على عملية التوظيف والاختيار.	4,29	٠٣	تأثير كبير جدا
٢	يسهم تدقيق الموارد البشرية في تحسين نظام إدارة الأداء.	4,21	٠٤	تأثير كبير جدا
٣	يعزز تدقيق الموارد البشرية نوعية برامج التدريب والتطوير.	4,024	٠٧	تأثير كبير
٤	يحسن تدقيق الموارد البشرية نظام إدارة التعويضات.	4,15	٠٥	تأثير كبير
٥	يساهم تدقيق الموارد البشرية في تحسين علاقات الموظفين.	3,79	٠٩	تأثير كبير
٦	يساهم تدقيق الموارد البشرية إيجابا في التوظيف.	4,33	٠٢	تأثير كبير جدا
٧	يساعد في دعم المسيرين عند اتخاذ القرارات.	4,38	٠١	تأثير كبير جدا
٨	يساهم التدقيق في رفع أداء العاملين.	4,03	٠٦	تأثير كبير
٩	يؤدي تدقيق الموارد البشرية لنتائج مرضية للغاية عن دوران الموظفين.	3,97	٠٨	تأثير كبير
١٠	يؤثر بشكل ايجابي عن معنويات الموظفين في مؤسستك بالمقارنة مع المنافسين.	3,46	١٠	تأثير كبير
المتوسط المرجح العام		4,06		تأثير كبير

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن لتدقيق الموارد البشرية تأثير على إدارة الموارد البشرية، حيث بلغ المتوسط العام المرجح بـ (٠,٦)، ويرجع سبب ذلك كونه يعود عليها بالعديد من الإيجابيات والنتائج المرضية، وذلك من خلال مساعدة ودعم المسيرين في اتخاذ القرارات من خلال التقارير التي يوفرها بعد إجراء تدقيق الموارد البشرية، وأيضا المساهمة في التوظيف والاختيار من خلال مراجعة السياسات وطرق التوظيف وتقييمها، كما يقوم بتحسين كل من نظامي إدارة الأداء والتعويضات ببرامج التدريب والتطوير، وما ينعكس لاحقا على أداء العاملين، ورضاهم وعن دورانهم، وعلاقاتهم، وبالتالي من شأن كل هذه الثمار أن تنعكس إيجابا على تحسين فعالية وأداء الموارد البشرية بشكل ايجابي.

- اختبار الفرضيات:

- اختبار الفرضية الأولى:

H<sub>01</sub>- توجد علاقة ارتباط دالة بين تدقيق الموارد البشرية وتحسين إدارة الموارد البشرية.

جدول رقم (٠٥) نتائج اختبار الفرضية الأولى

رقم الفرضية	معامل الارتباط (R)	الدلالة المعنوية (Sig)	النتيجة
٠١	0,672	0,000	قبول

تشير النتائج المبينة في الجدول رقم (٥) أن قيمة معامل الارتباط (R) تساوي 0,672، كما بلغ مستوى الدلالة 0,000 وهو أقل من 0,05، مما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تدقيق الموارد البشرية وتحسين فعالية إدارة الموارد البشرية، وعليه تم قبول الفرضية الأولى القائلة بـ " توجد علاقة ارتباط دالة إحصائية بين تدقيق الموارد البشرية وتحسين إدارة الموارد البشرية"، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Genga, 2014) بأنه بعد تطبيق تدقيق الموارد البشرية فإن هناك تحسين في عملية كل من الاختيار والتوظيف، نظام إدارة الأداء، برامج التدريب والتطوير، الصحة والسلامة، نظام إدارة التعويضات، علاقات الموظفين، وتتفق مع ما أشارت إليه دراسة (Shaban, 2012) بأنه يمكن إجراء تدقيق الموارد البشرية من خلال قياس فعالية وظائف الموارد البشرية للمنظمة، وكذا مع دراسة (Damaris et al, 2016) والتي خلصت الدراسة أن تدقيق الموارد البشرية له تأثير إيجابي على تقديم الخدمات بين الشركات الحكومية في كينيا، كما تعتبر أداة هامة في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية من حيث الامتثال وتقديم الخدمات وتمكين الابتكار والتطوير فضلا عن الأداء المالي، كما تفق مع نتائج دراسة (Dehaghani & Samea, 2014) والعديد من الدراسات الأخرى التي بينت أهمية تدقيق الموارد البشرية.



#### رابعاً- نتائج وتوصيات الدراسة:

##### ١- نتائج الدراسة:

##### أسفرت هذه الدراسة عن النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين تدقيق الموارد البشرية وتحسين الموارد البشرية.
- يعود تدقيق الموارد البشرية بالعديد من الإيجابيات على إدارة الموارد البشرية وما ينعكس ذلك على جميع النواحي بالشركات والمؤسسات.
- تعتبر الموارد البشرية أداة لتحقيق أو الحفاظ على الميزة التنافسية للمؤسسات، ويمكن للتدقيق تعزيزها أكثر.
- إن إجراء تدقيق للموارد البشرية للمؤسسة هو مؤشر على مدى اهتمامها بالموارد البشري وتطويره.
- يمكن تدقيق الموارد البشرية من كشف نقاط الضعف والقوة ويقدم تقييم عن السياسات والإجراءات وأداء الموارد البشرية.
- يكسب تدقيق الموارد البشرية أهمية كبيرة جداً إذ يبحث علاوة على ما سلف ذكره إلى كل من رضا العمال، الدوران والتوظيف، وغيرها من العوامل الهامة المرتبطة بظروف ومناخ العمل، في ظل وجود جهل بأهميته وخاصة البيئة الجزائرية.

##### ٢- توصيات الدراسة:

- على ضوء النتائج المتوصل إليها، نوصي بضرورة ممارسة وتبني المؤسسات الجزائرية لتدقيق الموارد البشرية للأهمية البالغة له والفوائد المتوقعة من تطبيقه.

##### ٣- محددات الدراسة:

- اقتصرت هذه الدراسة على مستجوبين من ولاية المدية فقط، ولم تشمل ولايات أخرى، الأمر الذي قد يحد من إمكانية تعميم.
- تم الاعتماد على أسلوب العينة الميسرة (الملائمة) في اختيار المفردات، مما قد يحد أيضاً من إمكانية تعميم نتائج هذه الدراسة ما لم تنفذ دراسات أخرى تؤيد نتائجها نتائج هذه الدراسة.

##### ٤- اتجاهات البحث مستقبلاً:

- اقتصرت الدراسة الحالية على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية، فإن مواصلة البحث بالاعتماد على طرق أخرى، وذلك لتوفير دليلاً علمياً أكثر شمولية ودقة، وأخيراً يمكن الإشارة أن مجال البحث لا يزال خصباً لأبحاث أخرى، خاصة في ظل قلة الدراسات التي تناولت موضوع تدقيق الموارد البشرية وفي ضوء الأهمية البالغة له، يوصى بإجراء دراسات أخرى في مجال



تدقيق الموارد البشرية، فمن خلال تواصلنا مع بعض موظفي ومسؤولي الموارد البشرية وحتى بعض الباحثين استنتجنا بوجود جهل شبه كامل بمصطلح تدقيق الموارد البشرية، وعليه نقترح الدراسات التالية:

- اثر تدقيق الموارد البشرية على الرفع من الإنتاجية.
- اثر تدقيق الموارد البشرية على الأداء المالي.
- اثر تدقيق الموارد البشرية على مناخ العمل.
- اثر تدقيق الموارد البشرية على رضا العمال والإنتاجية.
- دور تدقيق الموارد البشرية في دعم قرارات إدارة الموارد البشرية.

#### - قائمة المراجع:

١- آدم عمر محمد، (٢٠١٣)، أثر تدقيق الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الإستراتيجية لمنظمات الاعمال- دراسة حالة مصنع دال الألبان، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

٢- الإمام عمر محمد ادم، علي الطاهر احمد محمد، (٢٠١٣)، نحو إطار نظري لتدقيق الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية- عمادة البحث العلمي، ص ص. ١١١-١٣٣. المجلد ١٤، العدد الأول.

٣- جاسم ابراهيم محمد، صالح سرمد عام- (٢٠١٦)، تدقيق املاورد البشرية أداة فاعلة يف حوكمة املاورد البشرية، مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد الثاني، العدد السادس، ص ص. ٢٧٧-٢٩٣.

٤- زقيب خيرة، اللطيف مصيطفى وعجيلة محمد، (٢٠١٧)، دور التدقيق الاجتماعي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية- دراسة تطبيقية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولايته غرداية والجلفة، مجلة دراسات وأبحاث، العدد ٢٧.

٥- لعلى نورية، (٢٠١٧)، تدقيق إدارة الموارد البشرية: رسم للإطار والمنهج الممارس، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد الثاني، العدد الأول، ص ص. ٣٩-٥٢.

6- Audit Rreport- UNHGR's Human Resources (PeopleSoft) Module, 2009.

[https://www.researchgate.net/profile/Edyta\\_Bielinska\\_Dusza/publication/303737222\\_USING\\_THE\\_PERSONNEL\\_AUDIT\\_TO\\_IMPROVE\\_THE\\_HUMAN\\_RESOURCE\\_MANAGEMENT\\_PROCESS/links/574ffc0108ae1880a8229280/USING-THE-PERSONNEL-AUDIT-TO-IMPROVE-THE-HUMAN-RESOURCE-MANAGEMENT-PROCESS.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Edyta_Bielinska_Dusza/publication/303737222_USING_THE_PERSONNEL_AUDIT_TO_IMPROVE_THE_HUMAN_RESOURCE_MANAGEMENT_PROCESS/links/574ffc0108ae1880a8229280/USING-THE-PERSONNEL-AUDIT-TO-IMPROVE-THE-HUMAN-RESOURCE-MANAGEMENT-PROCESS.pdf)

7- Batra, G. S. (1996). Human resource auditing as a tool of human resource valuation: interface and emerging practices. Managerial Auditing Journal, 11(8), 23-30.□

8- Bielińska.E. (2012). Using The Personnel Audit to Improve The Human Resource Mangement Process, Performance management. Implementation in business and non-profit



organizations, J. Nesterak, B. Ziębicki, Cracow University of Economics Foundation, Cracow; Available online at:

9- Cania.L.(2014). The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance, *Economia. Seria Management*, , vol. 17 (2), pp.373-383.□

10- Colter.C & O'Connor.H. (2012). Why a Human Resources Audit?, Available online at: <http://library.cdiconsulting.coop/why-a-human-resources-audit/>□

11- Damaris.G, Mukulu.E and Josphat.K .(2016). Human Resuorce Audit and its Influence on Service Delivery in State Corprations in Kenya, *International Journal of Education and Research*, Vol. 4 (2), pp.315-328.□

12- Dehaghani.Z.A, Mahdi Samea.M.(2014). Investigating the effect human resources management audit on improving key outputs of organization in Mobarakeh Steel Company, *WALIA*, 30(S2) 2014, Pages: 134-140.

13- Dumitrescu.M & Dumitrescu.A. (2009). Selection, Performance and Audit in The Human Relations Management in The Public Administration, , [Proceedings of the Fifth "Administration and Public Management" International Conference: "Public Institutions' Capacity to Implement the Administrative Reform Process", June 23-24](#), pp.64-73.

14- Gates.S, Langevin.P. ( 2013). Human capital measures, strategy and performance: HR managers' perceptions, Research paper, hal.archives-ouvertes.fr (open access), pp.1-24.

15- Genga.C. ( 2014). PERCEIVED EFFECT OF HUMAN RESOURCE AUDIT ON THE EFFECTIVENESS OF THE HUMAN RESOURCE FUNCTION AT ALTERRAIN SERVICE GROUP KENYA LIMITED, Master Thesis, University of Nairobi, Kenya.

16- Ifill, S., & Moreland, N. (1999). Auditing recruitment and selection using generic benchmarking: a case study. *The TQM Magazine*, 11(5), 333–341. □

17- Ilies.L, Salagean.H.C, Lungescu.D and Balc.B.(2014). STUDY REGARDING THE HUMAN RESOURCES INTERNAL AUDIT IN ROMANIAN TEXTILES INDUSTRY, PROCEEDINGS OF THE 8<sup>th</sup> INTERNATIONAL MANAGEMENT CONFERENCE “MANAGEMENT CHALLENGES FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT”, November 6<sup>th</sup>-7<sup>th</sup>, 2014, BUCHAREST, ROMANIA, pp.806-817.

18- Olalla, M. F., & Castillo, M. A. S. (2002). Human resources audit. *International Advances in Economic Research*, 8(1), 58–64.□

19- Public prosecution service of Canada. (2017). Internal Audit Division, MAY 2017 AUDIT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT – Phase one, pp.1-13.

20- Magdalena.M.S. (2013). Personal audit as a modern human resources management tool, *Zeszyt Naukowy.pl*, N.(30), pp.1-12.

21 - Moke.O.L, Muturi.W. (2015), Effects of Human Resource Audit on Employee Performance in Secondary Schools in Kenya; A case of Non Teaching Staff in Secondary Schools in Nyamache Sub County, *Journal of Education and Practice*, Vol .6 (19), pp.83-94.

22– Mahalingam.S. (2014). Impact of HR Audit Systemi in it Industries in Tamilnadu in Oredr to Gain Insight Into The Present Scebario, *International Journal of Management and Social Science Research Review*, Vol 1(3), pp.76-83.





- 23- 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, Vol. 5( 3).
- 24- Strandberg.c. (2009). The Role of Human Resource Management in Corporate Social Responsibility Issue Brief and Roadmap (Report), pp.1-26, at: [https://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/CSR\\_and\\_HR\\_Management1.pdf/\\$file/CSR\\_and\\_HR\\_Management1.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/CSR_and_HR_Management1.pdf/$file/CSR_and_HR_Management1.pdf)□
- 25- Toulson.P & Dewe.p, HR: Value or Expense?- Measuring Future Business Relationships, Available at internet at: <https://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwicnZWJwPFWAhUBBMAKHW7nA08QFghlMAc&url=https%3A%2F%2Fwww.hrinz.org.nz%2Farchive%2Fconference01%2Fpapers%2FHRValueReporttoParticipant.s.doc&usg=AOvVaw3KqBxlTX5Cz3h-FOJSCEqT>.
- 26- Ukil.M.I. (2015). Essence of Human Resource Audit: an Analytical Study, Journal of Management and Science, Vol.5 (1), pp.101-110.
- 27- kindt.S. (2016). HR Audit Guidebook : Steps to Conduct an Audit of the Human Resources Function.□
- 28- -Harris.P.M . (2002). Why and how to conduct a Human resources audit in minisota a collaborative, Minnesota Department of Trade and Economic Development.□