

انواع، سطوح و مراحل حسابرسی منابع انسانی: کاربرست روش فراترکیب

سیدرضا سیدجوادین

استاد گروه بازرگانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران
rjavadi@ut.ac.ir

حسین صفری

استاد گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران
hsafari@ut.ac.ir

بیبا مشایخی

دانشیار گروه حسابداری، دانشگاه تهران، تهران، ایران
mashaykhi@ut.ac.ir

فاطمه تقی پور

دانشجوی دکتری منابع انسانی و رفتار سازمانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران، (نویسنده مسئول)
Taghipour.fa_93@ut.ac.ir

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۹/۱۸ تاریخ پذیرش: ۹۸/۱۰/۱۱

چکیده

یکی از ریسک‌های اصلی حوزه کسب و کار، ریسک منابع انسانی است و از کارآمدترین ابزارهای مدیریت ریسک منابع انسانی برقراری چارچوب‌های کنترل داخلی از طریق حسابرسی منابع انسانی است. حسابرسی منابع انسانی ابزاری حیاتی برای در امان ماندن سازمان از بسیاری از جریمه‌ها و هزینه‌های قانونی تحمیلی به شرکت به واسطه فعالیت‌های منابع انسانی است. این تحقیق در پی شناسایی انواع، سطوح و مراحل حسابرسی منابع انسانی می‌باشد و از منظر هدف جزو تحقیقات توسعه‌ای قرار می‌گیرد. با توجه به هدف تحقیق، در قالب پارادایم تفسیری، روش تحقیق کیفی برگزیده شد و از میان روش‌های تحقیق کیفی روش فراترکیب انتخاب گردید. در نهایت با بررسی و تحلیل عمیق ادبیات موضوع در بازه زمانی ۳۰ ساله (۱۹۸۸-۲۰۱۸) تحت مراحل هفتگانه روش فراترکیب سندلوسکی و باروسو، در خصوص سطوح حسابرسی منابع انسانی، سه سطح اصلی شامل سطح فرآیندها، سطح متخصصان و متولیان منابع انسانی و سطح نتایج واحد منابع انسانی استخراج و در مورد انواع حسابرسی قابل اجرا در حوزه منابع انسانی ۴ دسته، شامل حسابرسی عملیاتی، مالی، رعایت و استراتژیک شناسایی گردید و مراحل حسابرسی منابع انسانی نیز در قالب سه مرحله اصلی پیش از حسابرسی با ۴ زیرمرحله، مرحله حسابرسی در محل با ۷ زیرمرحله و مرحله پس از حسابرسی با ۵ زیرمرحله شناسایی و استخراج شد. در پایان نیز از روش آنتروپی شانون به منظور بررسی آماری میزان پشتیبانی یافته‌های پژوهش‌های پیشین از یافته‌های پژوهش حاضر بهره گرفته شد و همراستا با نتایج حاصل از تحقیق پیشنهاداتی جهت تحقیقات آتی ارائه گردید.

واژه‌های کلیدی: حسابرسی منابع انسانی، مراحل و سطوح حسابرسی منابع انسانی، حسابرسی عملیاتی، فراترکیب، آنتروپی شانون.

۱- مقدمه

در سال ۲۰۱۰ موسسه ارنست اند یانگ^۱ گزارشی در خصوص ۱۰ ریسک نخست کسب و کارها منتشر نمود. در این پژوهش که جامعه آماری آن را بیش از ۱۰ صنعت مختلف مانند بیمه، بانک، نفت و گاز و انرژی، تکنولوژی و تلکام و... تشکیل می‌داد، ریسک منابع انسانی بدون استثناء؛ در کلیه صنایع مورد بررسی، به عنوان یکی از ۱۰ ریسک نخست طبقه بندی شد، که به اعتقاد بیش از ۷۰۰ مدیر جهانی، در سال‌های آتی بیشترین چالش را برای سازمان‌ها به همراه خواهد داشت (Ernst & Young, 2010). یکی از کارآمدترین ابزارهای مدیریت ریسک منابع انسانی برقراری چارچوب‌های کنترل داخلی از طریق حسابرسی منابع انسانی است (Ernst & Young, 2008). اهمیت این حوزه تا حدی است که هیئت استانداردهای بین‌المللی حسابرسی و اطمینان بخشی (IAASB)^۲ بر رویه‌ها و فرآیندهای منابع انسانی به عنوان یک جزء اصلی که بایستی در ارزیابی محیط کنترلی مدنظر حسابرسان قرار داده شود تأکید می‌نماید (IFAC, 2013, P. 309). ارزیابی کنترل‌های داخلی در حوزه منابع انسانی طی فرآیند حسابرسی منابع انسانی صورت می‌گیرد. حسابرسی منابع انسانی ابزاری حیاتی برای در امان ماندن سازمان از بسیاری از جریمه‌ها و هزینه‌های قانونی تحمیلی به شرکت به واسطه فعالیت‌های منابع انسانی است. علاوه بر شناسایی حوزه‌هایی که دارای ریسک قانونی هستند، اطلاعات بسیار ارزشمندی در خصوص میزان رقابت پذیری استراتژی منابع انسانی سازمان با مقایسه آن‌ها با نمونه‌های بهینه داخلی و خارجی صنعت ارائه می‌دهد. در حقیقت مأموریت اصلی حسابرسی منابع انسانی شناسایی مسائل و ضعف‌ها و یافتن راه حل برای مشکلات پیش از آنکه آن مسائل گسترش یابند و غیرقابل مدیریت شوند، می‌باشد (SHRM, 2019).

یکی از ضعف‌های متخصصان منابع انسانی ترس از ارائه نتایج کمی و قابل اندازه‌گیری است. چنین ترسی ممکن است ناشی از فقدان دانش و تجربه در خصوص روش‌های ارزیابی تجربی فعالیت‌های واحد منابع انسانی باشد. در واقع چنین بینشی مبتنی بر این اعتقاد که نتایج فعالیت‌ها و اقدامات واحد منابع انسانی ناملموس هستند و نمی‌توانند اندازه‌گیری شوند، مورد تأیید قرار گرفته است (Memarpour et al, 2013)، اما کاملاً واضح است که زمان جایگزینی این ترس‌ها با راه‌حل فرا رسیده است. ارزیابی منابع انسانی پیچیده، دشوار و حتی گاهی گیج‌کننده است، اما قابل انجام است و بایستی انجام شود تا متخصصان منابع انسانی قادر باشند به طور شفاف در خصوص

ارزش‌افزایی فعالیت‌هایشان و تاثیر آن‌ها بر نتایج سازمان صحبت نمایند. از اینرو حسابرسی منابع انسانی را می‌توان ابزاری مهم به منظور ارزیابی اثربخشی واحد منابع انسانی به شمار آورد (Andrews, 2007).

در حوزه حسابرسی منابع انسانی تحقیقات مختلفی انجام شده است به عنوان نمونه دسته‌ای از تحقیقات به بررسی اثربخشی حسابرسی منابع انسانی از نگاه متولیان واحد منابع انسانی و مدیران ارشد سازمان پرداخته‌اند مانند (Shaban, 2012; Shiri, 2012; Mufliha & Nisamudheen, 2016) دسته-ای دیگر از تحقیقات نیز به دنبال بررسی ادراک کارکنان واحد منابع انسانی و سایر کارکنان در خصوص حسابرسی منابع انسانی بوده‌اند (Sharma, 2013; Maslova et al., 2017) گروهی از تحقیقات نیز به بررسی تاثیر حسابرسی منابع انسانی بر تحقق مأموریت سازمان (Collins, 1997) و همچنین نقشی که حسابرسی منابع انسانی در حاکمیت شرکتی ایفا می‌کند (Al-Hameed et al., 2017) پرداخته‌اند. هایلند و ورولت^۳ (۲۰۰۳) نیز به دنبال بررسی رابطه بین حسابرسی داخلی منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی و ارائه نوعی تاپولوژی از روابط بین آن‌ها بودند. جامعه آماری آن را ۱۶۱ نفر از مدیران ارشد حسابرسی داخلی تشکیل می‌داد. نتایج این تحقیق حاکی از آن بود که ایده آل‌ترین و اثربخش‌ترین رابطه بین حسابرسی داخلی منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی که منجر به ارزش‌افزایی می‌شود، زمانی برقرار می‌گردد که مدیریت منابع انسانی رویکرد استراتژیک و حسابرسی داخلی منابع انسانی رویکرد مدیریت ریسک داشته باشند (Hyland & Verreault, 2003). در میان این تحقیقات خلأ تحقیقی که به تشریح و شفاف‌سازی انواع حسابرسی منابع انسانی و سطوحی که در حسابرسی منابع انسانی باید مورد توجه قرار داد و همچنین مراحلی که بایستی به منظور انجام حسابرسی منابع انسانی طی نمود، وجود دارد.

با توجه به مطالب مزبور و خلاء تحقیقاتی شناسایی شده سه مسئله اصلی که زمینه‌ساز انجام این تحقیق شدند عبارتند از:

- ۱) تمرکز صرف حسابرسی‌های حوزه منابع انسانی بر سطح فرآیندها؛ بررسی جامع بالغ بر ۵۰ گزارش حسابرسی منابع انسانی داخلی و خارجی که توسط محقق انجام شد، حاکی از تمرکز حسابرسان منابع انسانی بر حسابرسی صرف فرآیندهای منابع انسانی است، حال آنکه سطوح دیگری نیز بایستی وارد فرآیند حسابرسی گردند به عنوان مثال سطح متخصصان منابع انسانی و سایر سطوحی که هر کدام نیز روش و مراحل خاص خود را دارند (Ulrich, 1999). در ادبیات

موجود نیز اغلب بر حوزه فرآیندهای منابع انسانی تاکید گردیده و از سایر ابعاد غفلت شده است بنابراین ضرورت دارد سایر سطوح با اهمیت، شناسایی گردد.

(۲) عدم وجود اتفاق نظر در خصوص مراحل حسابرسی منابع انسانی؛ در مورد مراحل انجام حسابرسی منابع انسانی اجماع نظری میان محققین وجود ندارد (Nutley, 2000) به عنوان مثال مرحله الگوبرداری و بنچمارک که مرحله مهمی در حسابرسی فرآیندها محسوب می‌شود و همچنین مرحله تهیه برنامه اجرایی و پیگیری، در برخی تحقیقات جزو مراحل به شمار نیامده است. از طرفی با وجود اینکه ارزیابی ریسک یکی از مراحل اصلی انجام حسابرسی می‌باشد (Andrews, 2007) اما در اکثر مراحل مطرح شده توسط محققین این مرحله مورد توجه قرار داده نشده است. در واقع تحقیقات بررسی شده رویکرد مدیریت ریسک را وارد ادبیات حسابرسی منابع انسانی ننموده اند.

(۳) تمرکز صرف بر حسابرسی عملیاتی در حوزه منابع انسانی؛ در خصوص انواع حسابرسی که در حوزه منابع انسانی قابلیت اجرا دارد اغلب محققین صرفاً بر حسابرسی عملیاتی تاکید نموده‌اند (Burn, 1992; Aswathappa, 2013; Walker, 1998 Eastal, 1992) حال آنکه ضرورت دارد سایر انواع حسابرسی منابع انسانی شناسایی شوند.

لذا هدف این تحقیق بازنگری دقیق و عمیق طیف وسیعی از نتایج تحقیقات کیفی مجزا و گردآوری و ترکیب این نتایج ایزوله و پراکنده به منظور دستیابی به نمایش جامع تر و کامل-تری از انواع، سطوح و مراحل حسابرسی منابع انسانی با بهره-گیری از روش فراترکیب است.

پیشینه پژوهش

در ادامه به بررسی تعاریف، تاریخچه و مدل‌ها و مزایا و معیارهای حسابرسی منابع انسانی پرداخته می‌شود.

تاریخچه حسابرسی منابع انسانی

به طور کلی از دهه ۱۹۶۰ شمار فزاینده‌ای از تحقیقات در حوزه روش‌های ارزیابی منابع انسانی و اثبات اثربخشی فرآیندهای منابع انسانی انجام پذیرفت. رویکردهای مختلفی در این تحقیقات اتخاذ شده است، از جمله رویکرد ارزیابی عملکرد منابع انسانی، حسابداری منابع انسانی^۴، ممیزی منابع انسانی،

حرفه‌ای‌گرایی در منابع انسانی^۵، کنترل هزینه‌های منابع انسانی^۶، بنچمارک‌های رقابتی^۷، شاخص‌های اثربخشی منابع انسانی^۸، مدیریت منابع انسانی مبتنی بر هدف^۹، مراکز سود منابع انسانی^{۱۰}، کارت امتیازی متوازن در حوزه منابع انسانی و رویکرد بازگشت سرمایه^{۱۱} (Aldulaimi & Obeidat, 2016). تاریخچه جریان‌های تحقیقاتی اصلی حوزه ارزیابی منابع انسانی را می‌توان به دو دسته کلی تقسیم نمود: جریان‌های پژوهشی که رویکردی کاملاً مالی داشتند مانند تحقیقات حوزه حسابداری منابع انسانی (کنارد^{۱۲}، ۱۹۷۶؛ فلیم هولتز^{۱۳}، ۱۹۸۵؛ کاسیو^{۱۴}، ۱۹۹۱)، تحقیقات انجام شده با رویکرد تحلیل هزینه-منفعت (بودرو^{۱۵}، ۱۹۹۱؛ هیوزلید^{۱۶}، ۱۹۹۵) و همچنین تحقیقات انجام شده در حوزه نرخ بازگشت سرمایه منابع انسانی (فیتس-انز^{۱۷}، ۲۰۰۰؛ فیلیپس^{۱۸}، ۲۰۰۷) و دسته دوم جریان‌های پژوهشی که به جنبه‌های غیر مالی حسابرسی منابع انسانی نیز پرداختند مانند تحقیقات حوزه کارت امتیازی متوازن منابع انسانی (فیلیپس، ۲۰۰۱؛ بکر، هیوزلید و آلریچ^{۱۹}، ۲۰۰۱) و تحقیقات حوزه حسابرسی منابع انسانی که پیشگامان این حوزه محققینی مانند ویسبورن^{۲۰} (۱۹۷۸) که مدل شش وجهی حسابرسی منابع انسانی را ارائه داد و مک کنل^{۲۱} (۱۹۸۹) که طبقاتی که باید در حسابرسی منابع انسانی ارزیابی شوند را شناسایی کرد، بودند.

تعاریف حسابرسی منابع انسانی

انجمن حسابرسی داخلی آمریکا، حسابرسی منابع انسانی را شامل دو دسته خدمت اصلی اطمینان‌بخشی و مشاوره تعریف می‌کند که با هدف بهبود عملکرد واحد منابع انسانی ارائه می‌شوند و از طریق مدیریت اثربخش ریسک‌ها و کنترل-های داخلی، سازمان را در دستیابی به اهدافش یاری می‌دهد (IIA, 2017). این فرایند مانند چکاپ سلامتی برای سازمان‌هاست که تعیین می‌کند در حال حاضر منابع انسانی سازمان در چه وضعیتی قرار دارد و برای بهبود شرایط سازمان چه باید کرد. همچنین وسیله‌ای برای اعمال کنترل مدیریت بر فرآیندهای منابع انسانی به شمار می‌رود که شامل بررسی نظام‌مند کلیه جنبه‌های فعالیت‌های منابع انسانی به منظور اطمینان‌بخشی از عدم وجود ریسک‌های مالی و غیرمالی است (Genga, 2014). حسابرسی منابع انسانی بررسی نظام‌مند، مستقل و مستمر فعالیت‌ها و خروجی‌های واحد منابع انسانی در مقایسه با اهداف سازمان، الزامات قانونی، سیاست‌ها و رویه-های سازمان و استانداردهای تخصصی و حرفه‌ای است. هدف حسابرسی منابع انسانی انجام تحلیل‌های عمیق در خصوص

فعالیت‌های واحد منابع انسانی به منظور شناسایی نقاط قوت و ضعف و حوزه‌های نیازمند بهبود می‌باشد (KPMG, 2019).

شش وجهی ویسبورد (۱۹۷۸) و مدل فرایندی استاس (۲۰۱۳) اشاره نمود.

مدل‌های حسابرسی منابع انسانی

بررسی مدل‌های ارائه شده در زمینه حسابرسی منابع انسانی (جدول شماره ۱) حاکی از قابلیت تقسیم این مدل‌ها در سه دسته یا رویکرد کلی است. این سه دسته عبارتند از: **دسته اول:** مدل‌هایی که بیشتر تمرکز داخلی دارند و تأکید آن‌ها بر عواملی مانند رعایت قوانین و مقررات، اثربخشی فرآیندها و نرخ‌های تعیین کننده کارایی فرآیندها در حسابرسی منابع انسانی است. از جمله این مدل‌ها را می‌توان به مدل

دسته دوم: مدل‌هایی که توجه به عوامل محیطی و اهداف استراتژیک و کلان سازمان را نیز در رسیدگی‌های حسابرسی حائز اهمیت می‌دانند. از جمله این مدل‌ها را می‌توان به مدل هفت دایره ای کاتر (۱۹۷۸)، مدل تناسب نادلر و تاشمن (۱۹۸۰)، مدل حسابرسی هارینگتون (۱۹۹۲) و مدل سه وجهی براون (۲۰۱۲) اشاره کرد. **دسته سوم:** مدل‌های متمرکز بر ارزش افزایی واحد منابع انسانی است که از جمله آن را می‌توان مدل چهار فازی بارگرستاک^{۲۲} و مدل همراستایی کانینگز و هیلز^{۲۳} (۲۰۱۲) را نام برد.

جدول ۱. مدل‌های حسابرسی منابع انسانی

عنوان مدل	محقق	مشخصات مدل
مدل شش وجهی ^{۲۴}	(Weisbord, 1978)	به شش وجه شامل اهداف، ساختار، ارتباطات، پاداش‌ها، رهبری و مکانیسم‌های مفید جهت حسابرسی منابع انسانی اشاره دارد.
مدل فرایندی استاس	(Stuss, 2013)	متمرکز بر دو بعد حسابرسی منابع انسانی یعنی امور اداری و فرآیندهای منابع انسانی است.
مدل هفت دایره‌ای ^{۲۵} کاتر	(Kotter, 1978)	این مدل شامل هفت بعد ساختار رسمی سازمان، گروه‌های مرجع، محیط، تکنولوژی، سیستم اجتماعی، فرآیندهای سازمانی کلیدی و کارکنان است (Rothwell & Kazanas, 2003).
مدل تناسب ^{۲۶} نادلر و تاشمن	(Nadler & Tushman, 1980)	این مدل شامل ۳ بخش ورودی (منابع در دسترس حسابرسی شونده مانند منابع انسانی، تکنولوژی، اطلاعات و...)، فرآیند تغییر و تحول (شامل وظایف، سازماندهی رسمی واحد، مناسبات غیر رسمی، افراد و محیط (بیرون از واحد اما درون و بیرون سازمان)) و خروجی‌ها در سه سطح فرد، گروه و سازمان است (Rothwell & Kazanas, 2003).
مدل حسابرسی منابع انسانی هارینگتون	(Harrington, 1992)	شمایی کلی از فرآیند حسابرسی منابع انسانی را مطرح می‌نماید. بر این اساس اهداف استراتژیک منابع انسانی همراستا با اهداف استراتژیک سازمان تعیین می‌شوند و مبنایی برای تعریف فرآیندهای مختلف منابع انسانی خواهند بود و حسابرسی منابع انسانی خروجی‌های این فرآیندها را که به شکل - های مختلفی مانند رضایت شغلی در کارکنان، انگیزه و افزایش تعهد بروز می‌کنند را مبتنی بر چهار معیار اصلی حسابرسی می‌نماید.
مدل سه وجهی براون	(Brown, 2012)	در این مدل، حسابرسی منابع انسانی به سه حوزه اصلی فعالیت شامل بررسی اثربخشی در سطح سازمان، فرآیندهای مختلف و کیفیت خدمات ارائه شده توسط واحد منابع انسانی تقسیم می‌شود.
مدل چهار فازی بارگرستاک	(Bargerstock, 2000)	در این مدل مبنای شناسایی حوزه‌هایی که نیازمند حسابرسی هستند بر اساس مقایسه‌ای است که بین نتایج خود ارزیابی واحد منابع انسانی (تصور می‌شود که واحد منابع انسانی از کیفیت خدمات خود دارد) و نتایج نظرسنجی ذینفعان این واحد که می‌توانند کارکنان سطوح مختلف باشند، انجام می‌شود.
مدل همراستایی کانینگز و هیلز	(Cannings & Hills, 2012)	بر اساس این مدل حسابرسی منابع انسانی به سه جنبه اصلی می‌پردازد که شامل توجه به ارزیابی ارزش پولی فرآیندها و فعالیت‌های واحد منابع انسانی، اطمینان بخشی از همراستایی فعالیت‌های منابع انسانی با اهداف سازمان و اطمینان بخشی از همراستایی فعالیت‌ها با فرهنگ و بستر سازمان است.

مزایای حسابرسی منابع انسانی

اگرچه انجام حسابرسی منابع انسانی به تنهایی متضمن انتخاب شدن سازمان به عنوان بهترین مکان برای کار و یا رهایی از همه چالش‌های قانونی نخواهد بود (Gilbert, 2018) و

الزام قانونی نیز برای انجام حسابرسی منابع انسانی وجود ندارد (Jha, 2013؛ Devi, 2014) اما به عنوان راهنمایی ضروری برای حرکت در مسیر پر پیچ و خم بهترین رویه‌های مدیریت منابع انسانی و قوانین و مقررات حوزه منابع انسانی است و

توصیه اکید نموده‌اند (Gilbert, 2018). محقق مزایایی که حسابرسی منابع انسانی در پی دارد و به نحوی نشانگر اهمیت اجرای حسابرسی منابع انسانی می‌باشد را در سه طبقه شامل مزایا برای واحد منابع انسانی، مزایا برای کارکنان سازمان و مزایا برای سازمان دسته بندی نمود. جزئیات این طبقات در جدول شماره ۲ ارائه شده است.

مهم‌تر اینکه حسابرسان منابع انسانی ریسک‌ها و فرصت‌های حوزه منابع انسانی را از منظر مدیریت ریسک یکپارچه سازمان^{۲۷} مورد بررسی قرار می‌دهند، به‌نحوی که کمیسیون فرصت‌های برابر استخدام ایالات متحده^{۲۸}، وزارت کار ایالات متحده^{۲۹} و دفتر برنامه‌های اجرایی قرارداد فدرال^{۳۰} به کارفرمایان جهت برقراری رویه‌های حسابرسی منابع انسانی

جدول ۲. مزایای سه گانه حسابرسی منابع انسانی

مزایای حاصل از حسابرسی منابع انسانی
<p>مزایا برای واحد منابع انسانی</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ بهبود تصویر واحد منابع انسانی و ارائه تصویری حرفه‌ای از فعالیت‌های منابع انسانی ▪ ایجاد انگیزه در متولیان واحد منابع انسانی و ایجاد روحیه تعهد به بهبود مستمر در آن‌ها (Jha, 2013) ▪ مشوق یکپارچه‌سازی سیاست‌ها و فعالیت‌های منابع انسانی ▪ مشخص‌سازی نقاط قوت و ضعف حوزه‌های منابع انسانی ▪ شفاف‌سازی وظایف و مسئولیت‌های واحد منابع انسانی (Poonguzhali, 2015) ▪ افزایش اثربخشی طراحی و پیاده‌سازی برنامه‌ها و طرح‌های منابع انسانی ▪ تشویق مسئولیت‌پذیری و حرفه‌ای‌گری در میان کارکنان واحد منابع انسانی (Shaban, 2012) ▪ بهبود سیستم‌های منابع انسانی و بهبود کیفیت فرآیند مستندسازی در واحد منابع انسانی (Stuss, 2013) ▪ ایجاد مزیت رقابتی برای واحد منابع انسانی (Cannings & Hills, 2012) ▪ شناسایی شکاف‌ها، موانع، وقفه‌ها، قانون‌شکنی‌ها در پیاده‌سازی سیاست‌ها و رویه‌های منابع انسانی و پیشنهاد اقدامات بهبود (Prasad & Babu, 2017) ▪ افزایش ارزش واحد منابع انسانی (Gilbert, 2018)
<p>مزایا برای کارکنان سازمان</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ مشخص‌سازی مشکلات حیاتی کارکنان (Shaban, 2012) ▪ ارزیابی وضعیت کارکنان مبتنی بر نتایج ارزیابی عملکرد و ارائه پیشنهاد جهت بهبود کارایی کارکنان ▪ ارزیابی کیفیت خدمات ارائه شده به کارکنان از سوی واحد منابع انسانی ▪ دفاع از رعایت حقوق قانونی کارکنان و شناسایی موارد نقض کننده حقوق کارکنان ▪ سنجش سطح رضایت کارکنان و شناسایی عوامل ایجاد کننده نارضایتی (Prasad & Babu, 2017) ▪ کاهش نرخ خروج کارکنان و کمک به نگهداشت کارکنان ▪ ایجاد شفافیت و افزایش شناخت کارکنان نسبت به فرآیندهای منابع انسانی (Devi, 2014)
<p>مزایا برای سازمان</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ اطمینان بخشی نسبت به رعایت قوانین و مقررات و رویه‌های سازمانی و به حداقل رساندن شکایات و جریمه‌های قانونی (Devi, 2014) ▪ کاهش هزینه‌های واحد منابع انسانی ▪ مشخص نمودن سهم واحد منابع انسانی در تحقق اهداف استراتژیک سازمان ▪ تعیین شایستگی‌ها و مهارت‌هایی که برای دستیابی سازمان به اهداف کوتاه مدت و بلند مدت ضروری هستند ▪ مروری جامع بر سیستم‌های اطلاعاتی سازمان (Shaban, 2012) ▪ شناسایی تقلب‌ها و تبانی‌های حوزه منابع انسانی ▪ عنصری مهم و اساسی از کنترل‌های داخلی و مدیریت ریسک سازمان است (Rajendran & Chandrasekaran, 2011) ▪ ارائه استانداردها و شاخص‌های خاص و مناسب با بستر سازمان ▪ خاتمه دادن به فعالیت‌های زیان‌ده واحد منابع انسانی (Cannings & Hills, 2012) ▪ کمک به ایجاد و حفظ مزیت رقابتی برای سازمان (Poonguzhali, 2015) ▪ کمک به همراستاسازی استراتژی‌های واحد منابع انسانی با استراتژی‌های سازمان ▪ ایجاد پاسخگویی در واحد منابع انسانی در قبال استفاده از منابع (Aswathappa, 2013) ▪ بهبود کیفیت تصمیمات مالی اتخاذ شده توسط مدیریت در حوزه منابع انسانی (Genga, 2014)

معیارهای حسابرسی منابع انسانی

منظور از معیار، استاندارد است که انتظار دستیابی به آن می‌رود و به این سوال که «چه باید باشد؟» پاسخ می‌دهد (مشایخی و مهرانی، ۱۳۹۵). معیارها روشن کننده مسیر حسابرسی هستند اینک انتظار داریم چه چیزی را ببینیم و اگر آن موضوع محقق نشده است، علت چیست و چه باید کرد (Andrews, 2015). معیارها می‌توانند مربوط به داخل یا خارج از سازمان باشند. معیارهای داخلی به صورت رسمی در مستندات همچون خط مشی‌ها و رویه‌های شرکت، راهنمای کارکنان، سایر اصول راهنما و مستندات مشابه بیان می‌شوند. معیارهای خارجی نیز در قالب منابعی همچون مقررات دولتی و قوانین و گاهی استانداردهای عمومی قرار می‌گیرند (مشایخی و مهرانی، ۱۳۹۵). در خصوص معیارهایی که مبنای حسابرسی منابع انسانی قرار می‌گیرند رویکردهای متفاوتی وجود دارد و مبتنی بر هر یک از این رویکردها ممکن است معیار متفاوتی مبنای کار حسابرسی منابع انسانی قرار گیرد. آسواتاپا^{۳۱} (۲۰۱۳) معتقد است ۵ رویکرد اصلی در تعیین معیار حسابرسی منابع انسانی وجود دارد که عبارتند از:

- رویکرد مقایسه‌ای^{۳۲}: در این رویکرد حسابرسان منابع انسانی وضعیت منابع انسانی شرکت دیگری را به عنوان معیار حسابرسی قرار می‌دهند و نتایج حاصل شده در شرکت مورد رسیدگی را با وضعیت شرکت مبنا مقایسه می‌نمایند (Aswathappa, 2013). این رویکرد در حسابرسی حوزه‌هایی مانند جبران خدمات، برنامه‌ریزی نیروی انسانی و وضعیت خروج کارکنان کاربرد زیادی دارد (Islam Ukil, 2015).
- رویکرد مرجع بیرونی^{۳۳}: در این رویکرد حسابرسان منابع انسانی نظرات مشاوران بیرونی و استانداردهای ارائه شده از سوی محققان بیرونی در حوزه منابع انسانی را به عنوان معیاری برای ارزیابی وضعیت شرکت مورد بررسی، قرار می‌دهد.
- رویکرد آماری^{۳۴}: در این رویکرد حسابرسان بر اساس اطلاعات فعلی شرکت شاخص‌های آماری مربوط به عملکرد را استخراج می‌نمایند؛ شاخص‌هایی مانند نرخ ورود و خروج، نرخ غیبت کارکنان، نرخ ماندگاری و ... در نهایت از این اطلاعات جهت ارزیابی وضعیت منابع انسانی شرکت بهره می‌گیرند.
- رویکرد رعایتی^{۳۵}: در این رویکرد حسابرسان منابع انسانی اقدامات و فعالیت‌های گذشته را مورد بازنگری قرار داده و میزان رعایت الزامات قانونی و رویه‌ها و سیاست‌های شرکت را مورد رسیدگی قرار می‌دهد. در

این رویکرد معیار حسابرسی، قوانین و مقررات بیرونی و دستورالعمل‌ها، الزامات و رویه‌های داخلی هستند.

- رویکرد مدیریت مبتنی بر هدف^{۳۶}: در این رویکرد معیار اصلی حسابرسی منابع انسانی اهداف تعیین شده برای واحد منابع انسانی و کمیت و کیفیت تحقق این اهداف است (Aswathappa, 2013).

روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از منظر هدف جزو تحقیقات توسعه‌ای است و پارادایم حاکم بر این تحقیق پارادایم تفسیری می‌باشد، چرا که پژوهشگر در تعامل با موضوع پژوهش است و تفسیر وی بر نتایج تحقیق تاثیرگذار خواهد بود. همراستا با پارادایم تحقیق، روش تحقیق کیفی انتخاب و از میان روش‌های تحقیق کیفی از روش فراترکیب جهت انجام این تحقیق بهره گرفته شد. فراترکیب یکی از روش‌های تحقیق اکتشافی برای ایجاد و استخراج یک چارچوب مرجع مشترک مبتنی بر نتایج تحقیقات گذشته می‌باشد. چالشی که همواره در مورد تحقیقات کیفی مطرح است این موضوع است که این تحقیقات به صورت ایزوله انجام می‌گیرند و ارتباط کافی با تحقیقاتی که در گذشته صورت گرفته است ندارند. روش فراترکیب روش تقریباً جدیدی است که می‌تواند پاسخی به این چالش باشد. این روش تحقیقات کیفی مجزا را در سطحی از انتزاع با فرآیند ترجمه و ترکیب گردآوری می‌کند (Lee, 2010). در واقع فراترکیب روشی کیفی برای تحلیل تحقیقات کیفی متعدد از طریق بررسی سیستماتیک و نظام‌مند است. این روش با دو رویکرد مختلف ممکن است دنبال شود بدین صورت که تحقیقات متعدد انجام شده توسط یک محقق در حوزه موضوعی خاص را دنبال کند و مبنای بررسی قرار دهد و یا اینکه یافته‌های حاصل از مطالعات محققین مختلف در یک حوزه را بررسی و ترکیب نماید (Murphy et al., 2018). فراترکیب مستلزم این امر است که محقق بازنگری دقیق و عمیقی را انجام داده و یافته‌های تحقیقات کیفی مرتبط را ترکیب نماید. در این روش محققان مبتنی بر بررسی عمیق و جامع یافته‌های مقاله‌های اصلی تحقیق، واژه‌ها و مفاهیمی را آشکار و ایجاد می‌کنند که نمایش جامع‌تری از پدیده تحت بررسی را ارائه می‌دهد (Chenail et al., 2012). تاکنون روش‌های مختلفی برای پیاده‌سازی و اجرای فراترکیب ارائه شده است که اساس همه این روش‌ها مشترک است. از این میان می‌توان به معروف‌ترین آن‌ها یعنی نوبلیت و هاره^{۳۷} (۱۹۸۹) و سندلوسکی و بارسو^{۳۸} (۲۰۰۷) که فرآیندی هفت مرحله‌ای و همچنین اروین و همکاران^{۳۹} در سال ۲۰۱۱ که فرآیندی شش مرحله‌ای را در این زمینه ارائه

در این مرحله همچنین به منظور جلوگیری از انتخاب منابع نامرتب، نحوه جستجوی پارامترهای موضوعی (چه چیزی)، جمعیتی (چه کسی)، زمانی (کی) و روش شناسی (چگونه) کاملاً شفاف و تصویری کلی از معیارهای پذیرش یا عدم پذیرش مقالات و منابع شناسایی گردید تا در نتایج جستجوهای اولیه اعمال گردد. معیارهایی که در این تحقیق مبنای کار محقق قرار گرفت به شرح جدول زیر می‌باشد.

گام دوم: بررسی متون به صورت نظام‌مند

پس از تعیین سوالات اصلی پژوهش و معیارهای جستجو بایستی به این سؤال پاسخ داد که در کجا به دنبال یافتن این منابع و پاسخگویی به سوالات پژوهش هستیم. بدین منظور پایگاه‌های اطلاعات علمی هدف و مبنای جستجوی منابع علمی مورد استفاده در این تحقیق، در جدول ۴ به صورت خلاصه ارائه شده است. به منظور جستجو در این پایگاه‌های اطلاعاتی نیازمند کلید واژه‌های دقیقی هستیم که بر اساس سوالات پژوهش استخراج شده‌اند. در جدول ۵ به خلاصه‌ای از واژگان کلیدی مورد استفاده اشاره شده است.

نمودند، اشاره کرد. روش ارائه شده توسط سندلوسکی و باروسو تصویر روشن و دقیقی از چگونگی انجام فراترکیب به محققان ارائه می‌دهد و یکی از قابل‌انکاترین چارچوب‌ها در این حوزه است (Chenail, 2009). لذا در این تحقیق مراحل روش فراترکیب از نظر سندلوسکی و بارسلو^{۴۰} (۲۰۰۷) مبنای عمل قرار داده می‌شود.

یافته‌های پژوهش

در این قسمت جزئیات و نتایج حاصل از انجام روش فراترکیب مبتنی بر الگوی هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) تشریح می‌گردد (Sandelowski & Barroso, 2007).

گام اول: تنظیم سوالات پژوهش

در گام نخست ابتدا به تنظیم سوال پژوهش پرداخته شد. در واقع هدف از به‌کارگیری روش فراترکیب پاسخگویی به سه سوال زیر بود:

- سوال اول. انواع حسابرسی منابع انسانی کدام‌اند؟
- سوال دوم. سطوح حسابرسی منابع انسانی کدام‌اند؟
- سوال سوم. مراحل حسابرسی منابع انسانی کدام‌اند؟

جدول ۳. معیارهای اولیه جستجوی منابع

پارامترها	معیار پذیرش	معیار عدم پذیرش
موضوع مورد مطالعه	بررسی اهداف و سطوح حسابرسی منابع انسانی	مواردی غیر از موارد مرتبط با حسابرسی منابع انسانی
زمان تحقیقات	مطالعات منتشر شده از سال ۱۹۸۸ تا ۲۰۱۸ میلادی (بازه زمانی ۳۰ ساله)	تحقیقات انجام شده قبل از ۱۹۸۸ میلادی
زبان تحقیقات	انگلیسی	زبانی غیر از انگلیسی
محدوده جغرافیایی	همه کشورها	-
روش مطالعه	روش‌های کیفی و نتایج پژوهش‌های کمی	روش‌های تحقیق آزمایشی
جامعه مورد مطالعه	سازمان‌ها	محدوده‌ای غیر از سازمان
نوع سند	مقالات چاپ شده در مجلات و مقالات کنفرانس‌های بین‌المللی و کتب مرجع، گزارشات شرکت‌های حسابرسی بزرگ دنیا	مطالب منتشر شده در وبلاگ‌ها و سایت‌های شخصی، نظرات بدون منبع معتبر

جدول ۴. پایگاه‌های جستجوی منابع تحقیق

ردیف	پایگاه داده	آدرس اینترنتی
۱	ACM	dl.acm.org
۲	Springer	www.springer.com
۳	ProQuest	search.proquest.com
۴	JSTOR	www.jstor.org
۵	Wiley	onlinelibrary.wiley.com
۶	Taylor & Francis	www.taylorandfrancis.com
۷	SSRN	papers.ssrn.com

آدرس اینترنتی	پایگاه داده	ردیف
researchgate.net	ResearchGate	۸
ieeexplore.ieee.org	IEEE	۹
scholar.google.com	Google Scholar	۱۰
emeraldinsight.com	Emerald Insight	۱۱
www.elsevier.com	Elsevier	۱۲
www.ebscohost.com	EBSCOhost	۱۳
aisel.aisnet.org	AISel	۱۴

جدول ۵. کلید واژه های مورد استفاده در تحقیق

کلید واژه های انگلیسی	کلید واژه های فارسی
Internal Audit	حسابرسی داخلی
Human Resource Audit(HR Audit)	حسابرسی منابع انسانی
Personnel Audit	حسابرسی منابع انسانی
Risk-Base Audit	حسابرسی مبتنی بر ریسک
Risk-Based Internal Auditing	حسابرسی داخلی مبتنی بر ریسک
Level of Human Resource Audit	سطوح حسابرسی منابع انسانی
Operational Auditing	حسابرسی عملیاتی
Steps of Human Resource Audit	مراحل حسابرسی منابع انسانی
Report of Human Resource Audit	گزارش های حسابرسی منابع انسانی
Human Resource Audit Guide	راهنمای حسابرسی منابع انسانی
models of Human Resource Audit	مدل های حسابرسی منابع انسانی
Stages of Human Resource Audit	مراحل حسابرسی منابع انسانی

حذف مقالاتی غیرمنطبق از نظر معیارهای پذیرش اولیه و همسویی چکیده و محتوا با اهداف و سؤالات تحقیق تعداد ۴۷ مقاله باقی ماند که به منظور افزایش کیفیت نتایج پژوهش جاری، از منظر کیفیت روش شناختی مورد بررسی قرار داده شدند تا مقالاتی که دارای کیفیت مورد قبولی نیستند از چرخه تحقیق خارج شوند و پژوهش مبتنی بر مقالات با کیفیت قابل قبول انجام شود. جهت تحقق این هدف از روبریک برنامه مهارت های ارزیابی حیاتی (CASP^{۴۴}) استفاده شد. با حذف ۱۰ مقاله ای که جمع امتیاز کیفیت آنها پائین تر از خوب بود ۳۷ مقاله نهایی باقی ماند که مبنای انجام پژوهش جاری قرار گرفتند. خروجی کنترل کیفیت روش شناختی مقالات در جدول ۶ ارائه شده است.

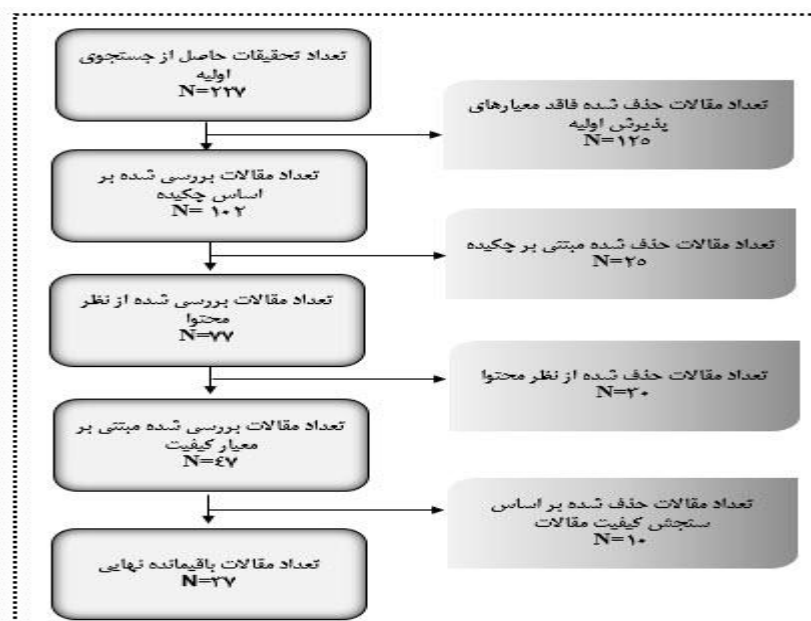
به طور کلی مراحل غربالگری چهارگانه مقالات و منابع مورد استفاده در این تحقیق را می توان در قالب شکل ۱ نمایش داد.

گام سوم؛ جستجو و انتخاب مقالات مناسب

پس از جستجوی کامل در تمامی پایگاه های الکترونیکی مورد اشاره در جدول ۴ تعداد ۲۲۷ مقاله دریافت و پس از بررسی اولیه و سنجش معیارهای اولیه تعداد ۱۲۵ مقاله که فاقد معیارهای پذیرش اولیه بودند کنار گذاشته شدند و مرحله بررسی دقیق مقالات و انتخاب مقالات مناسب به عنوان مبنای انجام تحلیل ها روی ۱۰۲ مقاله باقی مانده آغاز گردید. بیشترین تعداد مقالات مربوط به سال های ۲۰۱۲ و ۲۰۱۵ و همچنین بیشترین تعداد مقالات مربوط به ژورنال حسابرسی مدیریتی^{۴۱} بودند. پس از بررسی چکیده مقالات، آن گروه از مقالاتی که در راستای سؤالات تحقیق نبودند کنار گذاشته شدند. در نتیجه در این مرحله ۲۵ مقاله حذف شد. در مرحله بعد ۷۷ مقاله باقی مانده از نظر محتوا بررسی شدند و مقالاتی که به بررسی سطوح، انواع و مراحل حسابرسی منابع انسانی نپرداخته بودند نیز حذف شدند. لذا با اعمال این فیلتر تعداد ۳۰ مقاله از فرآیند بررسی کنار گذاشته شدند. در نهایت پس از

جدول ۶: خروجی کنترل کیفیت روش شناختی

شماره مقاله	سال و پژوهشگر	وضوح اهداف و اهمیت پژوهش	تناسب روش تحقیق	تناسب و تطابق طرح پژوهش	روش نمونه گیری	روش جمع آوری داده ها	رابطه پژوهش گر و مشارکت کنندگان	ملاحظات اخلاقی	دقت تجزیه و تحلیل یافته ها	بیان روشن یافته ها	ارزش افزایی پژوهش	جمع امتیاز
HRA01	(Burn, 1992)	۴	۳	۳	۲	۲	۲	۴	۴	۵	۳	۳۲
HRA02	(Easteal, 1992)	۲	۳	۴	۲	۳	۲	۴	۵	۳	۴	۳۲
HRA03	(Craven & McNulty, 1994)	۲	۴	۴	۴	۳	۳	۳	۵	۵	۵	۳۸
HRA04	(Rao,1997)	۳	۳	۲	۱	۲	۴	۲	۳	۳	۴	۲۷
HRA05	(Spognardi, 1997)	۴	۳	۴	۲	۳	۱	۴	۴	۵	۳	۳۳
HRA06	(Ulrich, 1997)	۵	۵	۴	۴	۴	۳	۵	۵	۵	۵	۴۵
HRA07	(Walker, 1998)	۳	۲	۳	۱	۳	۴	۴	۳	۲	۲	۲۷
HRA08	(Bargerstock, 2000)	۳	۳	۴	۳	۲	۴	۲	۵	۳	۴	۳۳
HRA09	(Nutley, 2000)	۵	۲	۳	۱	۴	۳	۴	۳	۲	۴	۳۱
HRA10	(Olalla & Castillo, 2002)	۲	۲	۳	۲	۲	۳	۴	۲	۴	۴	۲۸
HRA11	(Harris, 2002)	۴	۵	۲	۲	۲	۴	۲	۴	۵	۴	۳۴
HRA12	(Clardy, 2004)	۴	۳	۲	۱	۳	۴	۵	۵	۴	۳	۳۴
HRA13	(Andrews, 2007)	۵	۳	۴	۵	۳	۴	۲	۴	۵	۵	۴۰
HRA14	(Verreault & Hyland, 2005)	۴	۴	۴	۴	۳	۲	۳	۳	۴	۴	۳۵
HRA15	et al., 2007) (Edwards	۳	۳	۳	۲	۱	۳	۴	۴	۴	۳	۳۰
HRA16	(Costel, 2008)	۳	۴	۴	۵	۵	۲	۵	۵	۴	۳	۳۹
HRA17	(Dasa, 2011)	۴	۴	۵	۵	۵	۲	۵	۵	۵	۴	۴۳
HRA18	(Brown, 2012)	۳	۳	۳	۳	۳	۴	۴	۵	۳	۳	۳۴
HRA19	(Ishrat, 2012)	۴	۴	۴	۵	۴	۲	۵	۴	۴	۴	۴۰
HRA20	(Pajak, 2012)	۳	۳	۲	۱	۱	۴	۳	۴	۳	۳	۲۷
HRA21	(Georgiana, 2012)	۴	۳	۴	۴	۴	۲	۴	۴	۳	۳	۳۵
HRA22	(Cannings & Hills, 2012)	۵	۴	۵	۴	۴	۳	۴	۵	۵	۵	۴۴
HRA23	(Shaban, 2012)	۲	۳	۳	۲	۴	۳	۴	۴	۳	۳	۲۹
HRA24	(Aswathappa, 2013)	۵	۵	۵	۴	۴	۳	۴	۵	۵	۵	۴۶
HRA25	(Pandy et al., 2013)	۳	۴	۴	۴	۳	۴	۳	۵	۵	۴	۳۹
HRA26	(Stuss, 2013)	۳	۳	۴	۳	۳	۱	۴	۲	۳	۳	۲۹
HRA27	Qahramani & Rangriz,) (2014	۴	۴	۴	۴	۳	۲	۳	۳	۳	۳	۳۳
HRA28	(Genga, 2014)	۵	۴	۵	۴	۵	۲	۴	۴	۴	۴	۴۲
HRA29	(Yadav & Dabhade, 2014)	۴	۴	۳	۴	۳	۳	۴	۳	۳	۴	۳۵
HRA30	(Devi, 2014)	۵	۵	۵	۴	۴	۳	۲	۳	۳	۳	۳۷
HRA31	(Poonguzhali.P, 2015)	۴	۵	۳	۲	۱	۳	۴	۴	۳	۴	۳۲
HRA32	(Islam Ukil, 2015)	۴	۵	۴	۲	۲	۱	۲	۴	۵	۴	۳۰
HRA33	(Balz, 2015)	۲	۳	۴	۳	۴	۳	۴	۵	۴	۵	۳۵
HRA34	(Kindt Esq, 2016)	۴	۴	۴	۳	۳	۲	۳	۳	۳	۴	۳۴
HRA35	(Prasad & Babu, N, 2017)	۳	۴	۴	۳	۳	۲	۴	۳	۳	۳	۳۲
HRA36	(Kumari, 2017)	۴	۵	۱	۴	۴	۲	۴	۳	۳	۵	۳۵
HRA37	(Gupta, 2018)	۵	۵	۳	۴	۳	۵	۵	۴	۵	۴	۴۳



شکل ۱. مراحل غربالگری منابع

گام چهارم؛ استخراج اطلاعات مقاله‌ها پس از شناسایی و انتخاب منابع مناسب در این مرحله، تک تک آن‌ها مورد بررسی چندباره و دقیق قرار گرفت و نکات مرتبط با موضوع پژوهش از آن‌ها استخراج گردید. نکات استخراجی در جدول ۷ خلاصه شده‌اند.

جدول ۷. نکات استخراجی از مقالات

شماره مقاله	پژوهشگر و سال	اهداف و سطوح حسابرسی منابع انسانی
HRA01	(Burn, 1992)	سطوح حسابرسی منابع انسانی؛ سطح هزینه فعالیت های منابع انسانی، سطح رویه ها و فرآیندهای منابع انسانی، سطح رضایت از خدمات ارائه شده توسط واحد کارکنان انواع حسابرسی منابع انسانی؛ حسابرسی عملیاتی، حسابرسی مالی
HRA02	(Eastal, 1992)	سطوح حسابرسی منابع انسانی؛ سطح خدمات ایمنی و سلامت، سطح برنامه ریزی نیروی انسانی، سطح فرآیندها؛ فرآیندهای مختلف واحد منابع انسانی، سطح تحقق اهداف و برنامه‌ها؛ ایفای نقش در تحقق اهداف سازمان
HRA03	Craven &) (McNulty, 1994)	انواع حسابرسی منابع انسانی؛ حسابرسی هزینه‌های منابع انسانی، حسابرسی رعایت
HRA04	Rao (1997)	مراحل حسابرسی منابع انسانی؛ تعیین اهداف، تدوین برنامه حسابرسی، تعیین ابزارها و روش‌های جمع آوری داده‌ها، جمع آوری داده‌ها و اطلاعات، تهیه گزارش
HRA05	(Spognardi, 1997)	انواع حسابرسی منابع انسانی؛ حسابرسی قانون، حسابرسی مالی
HRA06	(Ulrich, 1997)	سطوح حسابرسی منابع انسانی؛ سطح فرآیندها؛ ارزیابی اثربخشی فرآیندهای منابع انسانی از طریق سنجش ارزش افزایی برای مشتریان، هزینه منفعت، متخصصان؛ ارزیابی متولیان منابع انسانی، سطح واحد منابع انسانی؛ ارزیابی نقش و تاثیر واحد منابع انسانی بر اهداف و هزینه‌های سازمان
HRA07	(Walker, 1998)	سطوح حسابرسی منابع انسانی؛ جنبه های داخلی فرآیندها؛ شامل فعالیت های صورت گرفته، هزینه فعالیت ها، نرخ بهره وری، جنبه های خارجی فرآیندها؛ شامل تاثیر فرآیندها بر نتایج سازمانی انواع حسابرسی منابع انسانی؛ حسابرسی عملیاتی
HRA08	Bargerstock,) (2000)	مراحل حسابرسی منابع انسانی؛ رتبه بندی اهمیت خدمات ارائه شده در پرتفوی خدمات واحد منابع انسانی، انجام خود ارزیابی متولیان واحد منابع انسانی، ارزیابی سطح خدمات ارائه شده از نظر دینفعان، تدوین برنامه

شماره مقاله	پژوهشگر و سال	اهداف و سطوح حسابرسی منابع انسانی
		اجرایی
HRA09	(Nutley, 2000)	سطوح حسابرسی منابع انسانی؛ سطح فرآیندها؛ فرایندهایی مانند آموزش، ارزیابی عملکرد، جامعه پذیری، جبران خدمات؛ سطح ذینفعان؛ کلیه افراد و سازمان‌هایی که تحت تاثیر خروجی‌های واحد منابع انسانی قرار می‌گیرند، سطح سازمان؛ تاثیر فعالیت‌های واحد منابع انسانی بر تحقق اهداف سازمان انواع حسابرسی منابع انسانی؛ حسابرسی سیستم، قانونی، عملیاتی، ارزش افزایی ^{۴۳} ، استراتژیک
HRA10	(Olalla & Castillo, 2002)	سطوح حسابرسی منابع انسانی؛ فرآیندها و رویه‌های پیاده‌سازی شده، سطح شایستگی‌هایی سرمایه‌های انسانی؛ از منظر آموزش‌های داده شده و شایستگی‌های ضروری کسب شده توسط/به کارکنان انواع حسابرسی منابع انسانی؛ قانونی، عملیاتی؛ ارزیابی کارایی و اثربخشی فرآیندها و فعالیت‌های واحد منابع انسانی، استراتژیک؛ بررسی و ارزیابی اینکه آیا استراتژی‌های منابع انسانی همراستا و حمایت‌کننده از استراتژی‌ها و مأموریت و اهداف کلان سازمان هستند، حسابرسی رعایت؛ ارزیابی میزان رعایت قوانین و مقررات بیرونی و دستورالعمل‌ها و رویه‌های جاری سازمان
HRA11	(Harris, 2002)	مراحل حسابرسی منابع انسانی؛ انتخاب تیم حسابرسی، تهیه برنامه حسابرسی، جمع‌آوری اطلاعات با استفاده از چک لیست، مطرح کردن و بحث در مورد یافته‌ها با مدیر منابع انسانی، نهایی‌سازی یافته‌ها و تهیه برنامه اجرایی جهت بهبود، پیگیری اجرای پیشنهادات
HRA12	(Clardy, 2004)	انواع حسابرسی منابع انسانی؛ رعایت، عملیاتی، مالی؛ بررسی انطباق و همخوانی ثبت‌ها و محاسبات حوزه‌های مختلف منابع انسانی مانند هزینه‌های حقوق و دستمزد، پاداش، آموزش، رفاهی و بازنشستگی و ... با استانداردهای پذیرفته شده حسابداری و همچنین اطمینان از کارایی و اثربخشی هزینه‌ها
HRA13	(Andrews, 2007;2004)	سطوح حسابرسی منابع انسانی؛ حسابرسی منابع انسانی در سطح فرآیندهای مختلف حوزه منابع انسانی انجام می‌شود، حسابرسی در سطح برنامه‌های استراتژیک واحد منابع انسانی، حسابرسی دانش، مهارت و توانایی‌ها متولیان منابع انسانی مراحل حسابرسی منابع انسانی؛ تدوین برنامه حسابرسی، مشخص نمودن اهداف هر فعالیت، بررسی شواهد و مدارک، ارائه پیشنهاد در قالب گزارش، ارائه گزارش به کمیته حسابرسی و مدیران ارشد، پیگیری
HRA14	(Verreault & Hyland, 2005)	انواع حسابرسی منابع انسانی؛ مالی، عملیاتی، رعایت، استراتژیک
HRA15	(Edwards et al, 2007)	انواع حسابرسی منابع انسانی؛ عملیاتی، استراتژیک، رعایت
HRA16	(Costel, 2008)	سطوح حسابرسی منابع انسانی؛ سطح استراتژیک؛ همراستایی فعالیت‌های واحد منابع انسانی با اهداف سازمان و نقش و سهم واحد منابع انسانی در تحقق اهداف سازمان، سطح میانی؛ دقت و صحت اجرای سیاست‌ها و فرآیندهای منابع انسانی در توسط مدیران منابع انسانی، سطح کارکردی؛ کارایی و اثربخشی فرآیندهای مختلف
HRA17	(Dasa, 2011)	سطوح حسابرسی منابع انسانی؛ سطح بالا؛ متمرکز بر موارد طراحی ساختار سازمانی، ساختار گزارش‌دهی و پاسخگویی، اطمینان از جامعیت و دقت مأموریت و چشم‌انداز سازمان و همراستایی فعالیت‌های منابع انسانی با این مأموریت و چشم‌انداز، سطح میانی؛ متمرکز بر فعالیت‌های مرتبط با حوزه‌های منابع انسانی که توسط مدیران میانی در واحد‌های دیگر انجام می‌شود مانند ارزیابی عملکرد، آموزش ضمن خدمت و رسیدگی به شکایات کارکنان، سطح پایین؛ حسابرسی واحد منابع انسانی که شامل ارزیابی شایستگی کارکنان واحد منابع انسانی و ارزیابی فعالیت‌ها و فرآیندهای واحد منابع انسانی است. مراحل حسابرسی منابع انسانی؛ تعیین اهداف حسابرسی، تدوین برنامه حسابرسی، جمع‌آوری داده، تحلیل داده‌ها و تهیه گزارش
HRA18	(Brown, 2012)	سطوح حسابرسی منابع انسانی؛ سطح سازمان، سطح فرآیندی، سطح رضایت از خدمات مراحل حسابرسی منابع انسانی؛ تهیه چک لیست؛ جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل داده‌ها، توافق در مورد اجرای پیشنهادات
HRA19	(Ishrat, 2012)	سطوح حسابرسی منابع انسانی؛ سطح سیاست‌ها و رویه‌ها و فرآیندهای واحد منابع انسانی، سطح ساختار واحد منابع انسانی؛ نحوه تقسیم وظایف و دانش و توانمندی کارکنان واحد منابع انسانی، سطح نتایج و خروجی‌ها؛ سهم واحد منابع انسانی در تحقق استراتژی‌ها و اهداف سازمان
HRA20	(Pajak, 2012)	سطوح حسابرسی منابع انسانی، محیط درونی واحد منابع انسانی؛ شامل فعالیت‌های واحد منابع انسانی و

شماره مقاله	پژوهشگر و سال	اهداف و سطوح حسابرسی منابع انسانی
		توانمندی کارکنان واحد منابع انسانی، محیط بیرونی واحد منابع انسانی؛ تاثیر فرآیندها منابع انسانی بر ذینفعان و تحقق اهداف سازمان انواع حسابرسی منابع انسانی؛ حسابرسی عملیاتی؛ حسابرسی خدمات، حسابرسی مالی، حسابرسی استراتژیک، حسابرسی رعایت
HRA21	(Georgiana, 2012)	سطوح حسابرسی منابع انسانی؛ سطح فرآیندها و فعالیت‌های واحد منابع انسانی، سطح نتایج واحد منابع انسانی، سطح کارکنان واحد منابع انسانی انواع حسابرسی منابع انسانی؛ عملیاتی، رعایتی، استراتژیک
HRA22	Cannings & (Hills, 2012)	سطوح حسابرسی منابع انسانی؛ سطح سازمان، سطح توانمندی‌های کارکنان واحد، سطح فرهنگ و ارزش‌های واحد منابع انسانی انواع حسابرسی منابع انسانی؛ کارکردی، رعایتی، استراتژیک، خدمات
HRA23	(Shaban, 2012)	مراحل حسابرسی منابع انسانی؛ تعیین اهداف هر فعالیت، شناسایی مسئول عملکرد، ارزیابی عملکرد، تدوین اکشن پلن یا برنامه اجرایی برای بهبود انحرافات، پیگیری اکشن پلن
HRA24	(Aswathappa,) (2013)	سطوح حسابرسی منابع انسانی؛ سطح فعالیت‌ها و رویه‌های واحد منابع انسانی، سطح خروجی‌های فعالیت‌های واحد منابع انسانی بر کارکنان مانند نرخ خروج و شکایات و غیبت و حوادث و خروجی‌های رفتاری مانند وفاداری، رضایت، تعهد و انگیزه کارکنان، سطح شاخص‌های عملکردی واحد منابع انسانی در سطح سازمانی مانند هزینه، کیفیت و بهره‌وری و بازگشت سرمایه انواع حسابرسی منابع انسانی؛ عملیاتی، رعایت مراحل حسابرسی منابع انسانی؛ تعیین حوزه رسیدگی، تعیین معیار رسیدگی، انجام تحقیقات حسابرسی، تجزیه و تحلیل و ارائه گزارش
HRA25	(Pandy,) Phaltankar & (Rajni, 2013)	سطوح حسابرسی منابع انسان؛ سطح واحد منابع انسانی؛ سهم واحد منابع انسانی در تحقق اهداف و استراتژی-های سازمان، سطح فرآیندهای واحد منابع انسانی، سطح نتایج واحد منابع انسانی، سطح نگرش کارکنان؛ انگیزه و رضایت کارکنان و جو سازمانی، سطح عملکرد کارکنان واحد منابع انسانی مراحل حسابرسی منابع انسانی؛ تعیین حوزه و نوع حسابرسی، تهیه پرسشنامه حسابرسی، جمع‌آوری داده‌ها، گزارش یافته‌ها، تهیه اکشن پلن
HRA26	(Stuss, 2013)	سطوح حسابرسی منابع انسانی، سطح امور اداری (کارکرد، بهداشت و سلامت و ایمنی، مستندسازی، شکایات کاری، رعایت قوانین و...)، سطح فعالیت‌های توسعه‌ای (آموزش، مدیریت عملکرد، جبران خدمات و...) انواع حسابرسی منابع انسانی؛ عملیاتی، قانونی
HRA27	(Qahramani &) (Rangriz, 2014)	سطوح حسابرسی منابع انسانی، سطح واحد منابع انسانی؛ همراستایی فعالیت‌های واحد با استراتژی‌های سازمان و سهم واحد در تحقق اهداف سازمان، سطح ساختار درونی واحد، سطح کارکنان واحد مراحل حسابرسی منابع انسانی؛ تعیین حوزه حسابرسی، تدوین برنامه حسابرسی، تعیین افراد مشارکت‌کننده در فرآیند، جمع‌آوری اطلاعات اولیه و کلی در خصوص سازمان و واحد حسابرسی، نهایی‌سازی برنامه حسابرسی، جمع‌آوری اطلاعات حسابرسی، مقایسه شرایط موجود با معیارها و شناسایی مغایرت‌ها، تدوین برنامه اجرایی جهت بهبود، انتشار نتایج حسابرسی
HRA28	(Genga, 2014)	سطوح حسابرسی منابع انسانی؛ سطح فنی (سطح فرآیندها)، سطح کلان (ارزش‌افزایی واحد منابع انسانی در تحقق اهداف سازمان انواع حسابرسی منابع انسانی؛ عملیاتی، استراتژیک مراحل حسابرسی منابع انسانی؛ جمع‌آوری اطلاعات پیش حسابرسی، ارزیابی‌های قبل از حسابرسی، بررسی‌های درون سازمانی، تهیه گزارش
HRA29	(Yadav &) (Dabhade, 2014)	انواع حسابرسی منابع انسانی؛ حسابرسی عملیاتی، حسابرسی رعایت، حسابرسی استراتژیک، حسابرسی خدمات؛ کیفیت ارائه خدمات واحد منابع انسانی، زمان پاسخگویی، تمایل به کمک به مدیران و کارکنان و دانش کارکنان واحد منابع انسانی، حسابرسی مالی
HRA30	(Devi)2014	سطوح حسابرسی منابع انسانی؛ سطح شایستگی‌های کارکنان واحد منابع انسانی؛ با استفاده از نتایج ارزیابی

شماره مقاله	پژوهشگر و سال	اهداف و سطوح حسابرسی منابع انسانی
		۳۶۰ درجه و کانون های ارزیابی، ساختار واحد منابع انسانی؛ همراستایی ساختار واحد منابع انسانی با استراتژی های سازمان، فرهنگ و ارزش های واحد منابع انسانی؛ آیا در واحد منابع انسانی همراستا با ارزش ها و فرهنگ سازمانی عمل می شود و در جهت تقویت این ارزش ها در سازمان اقدام می شود، اثربخشی فرآیندهای واحد منابع انسانی و همراستایی نتایج آن ها با نیازها و انتظارات مدیران ارشد
HRA31	(Poonguzhali, 2015)	سطوح حسابرسی منابع انسانی؛ سطح کارکنان سازمان؛ بررسی میزان بهره‌وری کارکنان، سطح کارکنان واحد منابع انسانی؛ بررسی وجود شایستگی های لازم در کارکنان واحد منابع انسانی، سطح فرآیندها انواع حسابرسی منابع انسانی؛ رعایت، بهترین رویه، استراتژیک، عملیاتی مراحل حسابرسی منابع انسانی؛ تعریف دامنه حسابرسی، انتخاب رویکرد حسابرسی، انتخاب شیوه رسیدگی و جمع آوری داده ها، تحلیل و ارزیابی داده ها و آماده سازی گزارش
HRA32	(Islam Ukil, 2015)	مراحل حسابرسی منابع انسانی؛ تدوین برنامه کلان حسابرسی، انتخاب تیم حسابرسی، تهیه برنامه رسیدگی، جمع آوری داده و اطلاعات منابع انسانی، تحلیل داده ها، نتیجه گیری و گزارش دهی
HRA33	(Balz, 2015)	مراحل حسابرسی منابع انسانی؛ تدوین برنامه سالانه حسابرسی مبتنی بر ارزیابی ریسک و دریافت نظر مدیر منابع انسانی، اطلاع رسانی شروع حسابرسی ^{۴۴} به مسئولین مربوطه، درخواست اطلاعات اولیه، شروع حسابرسی در محل ^{۴۵} ، تحلیل و مغایرت گیری، ارائه گزارش نهایی، ارائه گزارش پیگیری
HRA34	(Kindt Esq, 2016)	سطوح حسابرسی منابع انسانی؛ سطح فرآیندها، سطح شاخص ها؛ شاخص ها مختلف مانند نرخ خروج، نرخ رضایت، نرخ غیبت و نرخ شکایات، سطح همراستایی فعالیت های واحد با استراتژی ها و اهداف سازمان انواع حسابرسی منابع انسانی؛ عملیاتی، استراتژیک مراحل حسابرسی منابع انسانی؛ ایجاد تعهد ^{۴۶} (شامل درگیر نمودن ذینفعان، تعیین وتائید محدوده حسابرسی)، جمع آوری داده ها و تحلیل داده ها (بازبینی سوالات حسابرسی و جمع آوری و تحلیل داده ها)، بنچمارک نتایج با نمونه های داخلی و خارجی، گزارش دهی و ارائه پیشنهاد
HRA35	(Prasad & Babu, 2017)	سطوح حسابرسی منابع انسانی؛ سطح سازمان، سطح واحد انواع حسابرسی منابع انسانی؛ رعایتی، استراتژیک، بهترین رویه، فرآیندمحور ^{۴۷} مراحل حسابرسی منابع انسانی؛ دریافت و بررسی اطلاعات پیش حسابرسی ^{۴۸} ، خود ارزیابی در مرحله پیش حسابرسی ^{۴۹} ، حسابرسی در محل ^{۵۰} ، ثبت و تحلیل ارزیابی ها، ارائه گزارش
HRA36	(Gupta, 2018)	سطوح حسابرسی منابع انسانی؛ فعالیت ها و رویه های واحد منابع انسانی، متخصصان و متولیان واحد منابع انسانی، عملکرد واحد منابع انسانی از منظر سازمانی
HRA37	(Kumari, 2017)	مراحل حسابرسی منابع انسانی؛ جلسه توجیه و معارفه ^{۵۱} ، بررسی دقیق اطلاعات، مصاحبه با افراد ^{۵۲} ، ترکیب و تحلیل اطلاعات، ارائه گزارش وضعیت موجود و پیشنهادهای بهبود

به خلاصه سازی داده های متجانس پرداخت و کدها را مبتنی بر تشابه مفهومی، دفعات تکرار و اهمیت در قالب مفاهیم و مقوله های انواع و سطوح و مراحل حسابرسی منابع انسانی دسته بندی نمود. نتایج نهایی حاصل از این کدگذاری در جدول شماره ۸ ارائه شده است.

گام پنجم: تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته های کیفی در این گام از فرآیند فراترکیب به منظور تجزیه و تحلیل و سپس ترکیب یافته های کیفی، محقق ابتدا به خلاصه سازی کدهای استخراجی در مرحله قبل پرداخت، در نتیجه در این مرحله برخی کدها ترکیب و تجمیع شدند. محقق پس از دسته بندی کدهای استخراجی، با استفاده از روش کدگذاری باز

جدول ۸. دسته بندی کدها بر اساس مفاهیم و مقوله ها

مقوله	مفهوم	کد	مقالات ارجاعی	فراوانی
سطوح حسابرسی منابع انسانی	سطح فرآیندها و فعالیت های واحد منابع انسانی	سطح رویه ها و فعالیت ها و فرآیندها	HRA01, HRA02, HRA06, HRA09, HRA10, HRA13, HRA18, HRA19, HRA21, HRA24, HRA25, HRA30, HRA31, HRA34, HRA37	۲۶
		سطح هزینه فعالیت های منابع انسانی	HRA01	
		سطح جنبه های داخلی فرآیندها	HRA07	

مقوله	مفهوم	کد	مقالات ارجاعی	فراوانی
		سطح کارکردی	HRA16	
		سطح محیط درونی واحد	HRA20	
		شاخص‌های عملکردی واحد	HRA24, HRA34	
		سطح امور اداری	HRA26	
		سطح امور توسعه‌ای	HRA26	
		سطح برنامه‌ریزی نیروی انسانی	HRA02	
		سطح پایین	HRA17	
		سطح فنی	HRA28	
سطح متولیان و متخصصان واحد منابع انسانی		سطح متخصصان	HRA06, HRA37	۱۸
		سطح میانی	HRA16, HRA17	
		دانش، مهارت و شایستگی‌های متخصصان منابع انسانی	HRA30, HRA13, HRA10	
		سطح عملکرد کارکنان واحد منابع انسانی	HRA21, HRA22, HRA25 HRA27, HRA31	
		سطح محیط درونی واحد	HRA20	
		سطح ساختار واحد منابع انسانی	HRA19, HRA27, HRA30	
		فرهنگ و ارزش‌های حاکم بر متولیان واحد	HRA22, HRA30	
سطح نتایج واحد		سطح تحقق اهداف و برنامه‌ها	HRA02	۲۵
		جنبه‌های خارجی فرآیندها	HRA07	
		سطح واحد منابع انسانی	HRA06, HRA25, HRA27, HRA35, HRA37	
		سطح ذینفعان	HRA09, HRA25	
		سطح سازمان	HRA09, HRA18, HRA22, HRA35	
		سطح برنامه‌های استراتژیک واحد	HRA13, HRA16	
		سطح نتایج و خروجی‌های واحد منابع انسانی	HRA19, HRA21, HRA24, HRA25	
		سطح محیط بیرونی	HRA20	
		نگرش کارکنان نسبت به واحد	HRA25	
		سطح بالا	HRA17	
		سطح کلان	HRA28	
		همراستایی فعالیت‌ها با استراتژی و اهداف سازمان	HRA09, HRA25	
اهداف حسابرسی منابع انسانی	عملیاتی	رضایت از خدمات ارائه شده	HRA01, HRA02, HRA18	۲۳
		عملیاتی	HRA01, HRA07, HRA09, HRA10, HRA12, HRA14, HRA15, HRA20, HRA21, HRA22, HRA24, HRA26, HRA28, HRA29, HRA31, HRA34	
		خدماتی	HRA20, HRA22, HRA29	
		سیستمی	HRA09	
		فرآیندمحور	HRA35	
رعایتی		بهترین رویه	HRA35, HRA31	۱۵
		قانونی		

مقوله	مفهوم	کد	مقالات ارجاعی	فراوانی	
مراحل حسابرسی منابع انسانی	مالی	رعایتی	HRA03, HRA12, HRA14, HRA15, HRA20, HRA21, HRA22, HRA24, HRA29, HRA31, HRA35	۸	
		هزینه‌ای	HRA03		
		مالی	HRA01, HRA05, HRA12, HRA14, HRA20, HRA29		
	استراتژیک	ارزش‌افزایی	HRA09	۱۲	
		استراتژیک	HRA09, HRA10, HRA14, HRA15, HRA20, HRA21, HRA22, HRA28, HRA29, HRA31, HRA34		
	پیش از حسابرسی (فاز آماده‌سازی)	تدوین برنامه سالانه	تدوین برنامه سالانه	HRA04, HRA11, HRA13, HRA27, HRA32, HRA33	۱۶
			انتخاب تیم حسابرسی	HRA11, HRA27, HRA32	
			اطلاع‌رسانی شروع حسابرسی	HRA33, HRA34, HRA36	
			درخواست اطلاعات اولیه	HRA28, HRA27, HRA33, HRA35	
	فرآیند حسابرسی	شناسخت سازمان	شناسخت سازمان	HRA28, HRA35	۳۸
			ارزیابی ریسک حوزه‌های مختلف	HRA33	
			تعیین اهداف، دامنه و معیار حسابرسی	HRA04, HRA13, HRA23, HRA24, HRA25, HRA27, HRA31, HRA34	
			تدوین برنامه کار حسابرسی	HRA04, HRA11, HRA13, HRA27, HRA32	
			انتخاب روش جمع‌آوری اطلاعات، شواهد و مستندات	HRA04, HRA11, HRA25, HRA18, HRA24, HRA27, HRA31, HRA32, HRA34, HRA36	
			تجزیه و تحلیل و ارزیابی اطلاعات	HRA13, HRA18, HRA24, HRA27, HRA31, HRA32, HRA34, HRA36, HRA35	
	پس از حسابرسی	فاز گزارش - دهی	ارائه یافته‌ها به حسابرسی شونده و دریافت نظرات	HRA11	۲۴
نهایی‌سازی یافته‌ها و برنامه اجرایی پیشنهادات بهبود			HRA07, HRA11, HRA13, HRA23, HRA25, HRA18, HRA27, HRA34, HRA36		
فاز پیگیری		ارائه گزارش نهایی	HRA04, HRA13, HRA24, HRA25, HRA27, HRA28, HRA31, HRA32, HRA33		
		پیگیری انجام اقدامات توافق شده	HRA11, HRA13, HRA23, HRA33, HRA33		
		اطمینان بخشی نسبت به کاهش ریسک به سطح قابل قبول			

گام نهم؛ کنترل کیفیت

کنترل کیفیت در روش فراترکیب از چند بعد قابل بررسی است:

- اول. کیفیت جستجوی مقالات و منابع؛ محقق سعی نمود این بعد از کیفیت را با جستجو در پایگاه‌های داده علمی معتبر و تعریف معیارهای پذیرش اولیه جهت جستجوها و همچنین جستجوی جامع و چند مرحله‌ای با فاصله‌های زمانی مختلف و با استفاده از کلید واژه‌های گسترده به منظور اطمینان از استخراج

کامل منابع اطلاعاتی مرتبط با موضوع پژوهش، پوشش دهد.

- دوم. کیفیت مقالات انتخاب شده؛ کیفیت مقالات ورودی به فرآیند تحقیق بر اساس معیارهای ده‌گانه روبریک CASP که در جدول ۶ ارائه شده است، در خصوص تک تک مقالات مورد بررسی قرار داده شد و مقالاتی که بر اساس این معیارها امتیاز پائینی داشتند از فرآیند تحقیق کنار گذاشته شدند.
- سوم. کیفیت استخراج اطلاعات مقالات؛ به منظور کنترل این بعد کیفیتی محقق سعی نمود کلیه مقالات

خصوص کیفیت کدگذاری‌ها از روش توافق بین دو کدگذار استفاده شد. بدین منظور کدهای استخراجی توسط پژوهشگر در اختیار کدگذار دوم قرار گرفت و به دسته‌بندی کدها در قالب مقوله‌ها و مفاهیم اقدام نمود. سپس ضریب توافق کاپای دسته‌بندی‌های ارائه شده دو کدگذار با استفاده از نرم افزار spss^{۵۳} محاسبه شد (Raadt et al., 2019). خروجی مقایسه در جدول ۹ ارائه شده است.

جدول ۹. ضریب توافق کاپا

		Coder2		Total
		۰	۱	
Coder1	۰	۳	۱	۴
	۱	۱	۷۴	۷۵
Total		۴	۷۵	۷۹

	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.	
Measure of Agreement	Kappa	.796	.320	1.247	.002
	N of Valid Cases	70			

a. Not assuming the null hypothesis.

انتخاب شده را با دقت بالایی و گاهاً چند بار مطالعه و بررسی نماید تا اطمینان کامل حاصل شود که مطلبی از دست نرفته باشد و نتایج هر بررسی به صورت جزئی در قالب جدول ۷ ارائه شد.

• چهارم. کیفیت تجزیه و تحلیل و کدگذاری اطلاعات استخراجی؛ سعی محقق بر این بود تا با پیروی از یک فرآیند رفت و برگشتی و مقایسه دائمی این کیفیت را کنترل نماید. علاوه بر این به منظور کنترل کامل‌تر در

گزارش‌های مالی؛ مانند هزینه‌های آموزش، رفاهی، جبران خدمات، و گزارش‌های غیرمالی؛ مانند نرخ خروج، درصد رضایت کارکنان، نمرات ارزیابی عملکرد و... ارائه شده توسط واحد منابع انسانی و حصول اطمینان از کارایی و اثربخشی هزینه‌های واحد منابع انسانی است.

دسته چهارم: حسابرسی استراتژیک که شامل بررسی همراستایی افقی بین فرآیندهای مختلف منابع انسانی و همراستایی عمودی میان فرآیندها با اهداف و استراتژی‌های کلان سازمان است.

همچنین سه سطح اصلی جهت سنجش کنترل‌های داخلی در واحد منابع انسانی شناسایی گردید که عبارتند از:

سطح اول: سطح نتایج واحد منابع انسانی که شامل شناسایی سهم واحد منابع انسانی در تحقق اهداف سازمان، بودجه تخصیص یافته به این واحد، درصد تحقق پروژه‌های تعریف شده در این واحد، رضایت ذینفعان از خدمات ارائه شده توسط این واحد و نگرش کارکنان سازمان نسبت به واحد منابع انسانی است.

سطح دوم؛ سطح متولیان و متخصصان واحد منابع انسانی که شامل سنجش دانش، مهارت و توانایی‌های متخصصان و

با توجه به اینکه سطح معناداری ۰/۰۲ (کمتر از ۰/۰۵) و ضریب کاپای حاصل شده برابر با ۰/۷۹۶ و بزرگتر از ۰/۶ است، سطح توافق مورد پذیرش و معتبر است.

گام هفتم؛ ارائه یافته‌ها

مبتنی بر نتایج فراترکیب، انواع حسابرسی قابل اجرا در حوزه منابع انسانی در قالب ۴ دسته به شرح زیر شناسایی شد.

دسته اول: حسابرسی عملیاتی که شامل بررسی کارایی و اثربخشی فرآیندهای مختلف منابع انسانی مانند ارزیابی عملکرد، آموزش، جبران خدمات و... و مقایسه با بهترین رویه‌های داخلی و خارجی است.

دسته دوم: حسابرسی رعایتی که شامل بررسی رعایت قوانین و مقررات بیرونی مانند قانون کار، بیمه و مالیات و دستورالعمل‌ها و قوانین و رویه‌های داخلی است.

دسته سوم: حسابرسی مالی که شامل بررسی انطباق و همخوانی ثبت‌ها و محاسبات حوزه‌های مختلف منابع انسانی مانند حقوق و دستمزد، پاداش، رفاهی، سنوات و ذخایر صندوق‌های بازنشستگی، بیمه و مالیات حقوق و... با استانداردهای پذیرفته شده حسابداری و همچنین صحت

و آموزش و جانشین پروری و فرایندهای اداری مانند ثبت کارکردها، امور بیمه، وام و... می‌باشد. مراحل فرایند حسابرسی منابع انسانی استخراج شده مبتنی بر روش فراترکیب به شرح شکل شماره ۲ می‌باشد.

متولیان واحد منابع انسانی و کیفیت پاسخگویی کارکنان این واحد است. سطح سوم؛ سطح فرآیندها و فعالیت‌های واحد منابع انسانی که شامل ارزیابی کلیه فرآیندهای تعریف شده در واحد منابع انسانی اعم از فرآیندهای توسعه‌ای مانند مدیریت عملکرد



شکل ۲. مراحل حسابرسی منابع انسانی

مشارکت مدیران و مسئولان منابع انسانی در فرآیند تعیین حوزه‌هایی که نیازمند تمرکز و توجه بیشتر حسابرسی منابع انسانی است، می‌تواند این اطمینان را ایجاد کند که کلیه حوزه‌های دارای ریسک و با اهمیت در برنامه حسابرسی منابع انسانی دوره آینده مورد توجه قرار گرفته است (Kindt Esq, 2016). پس از تصویب برنامه حسابرسی منابع انسانی، تیم حسابرسی تعیین می‌شود و اقدامات لازم جهت اطلاع رسانی به شرکت از طریق ارسال نامه اطلاع رسانی^{۵۶} و برگزاری جلسات آغازین^{۵۷} با حسابرسی شونده‌گان صورت می‌پذیرد. اطلاعات کلیدی که از این دو طریق رد و بدل می‌شود شامل زمان شروع و پایان حسابرسی در محل^{۵۸}، نام حسابرسان منابع انسانی درگیر در فرآیند و رابط اصلی در واحد حسابرسی، اهداف و برنامه کلان حسابرسی، رویکرد و مراحل کار حسابرسی، اطلاعات اولیه مورد نیاز و متولی هر فرآیند در واحد منابع انسانی و شیوه مشارکت است (Prasad & Babu, 2017; Kumari, 2017). پس از جلسه معارفه و قبل از حضور در محل و شروع فرآیند حسابرسی به منظور انجام تحلیل اولیه- ای^{۵۹} از شرکت، حسابرسان منابع انسانی درخواست دریافت شرح فرآیندهای واحد منابع انسانی و مستندات و مدارک مربوطه، سیاست‌ها و رویه‌های سازمانی، دسترسی‌های سیستمی مورد نیاز و اطلاعات شفاهی کلی را مطرح می‌

مرحله پیش از حسابرسی^{۵۴}

این مرحله دربرگیرنده اقدامات و تمهیدات لازم جهت آماده سازی پیش‌نیازهای لازم برای شروع فرآیند حسابرسی می‌باشد. اولین و مهم‌ترین بخش این مرحله تدوین برنامه منعطف سالانه حسابرسی^{۵۵} منابع انسانی است. این برنامه مبتنی بر حسابرسی‌های گذشته، ارزیابی ریسک منابع انسانی در سطح کلان و نظر کمیته حسابرسی و مدیران ارشد، تهیه و به منظور بررسی و تأیید و تصویب به کمیته حسابرسی و هیئت مدیره ارائه می‌شود (Balz, 2015; Islam Ukil, 2015; IIA, 2017). این برنامه دربرگیرنده موضوعاتی مانند موارد زیر است:

- حوزه‌هایی که بایستی رسیدگی شوند مانند حوزه اداری یا توسعه‌ای و..
- فرآیندهای کلیدی که در دامنه رسیدگی‌ها قرار می‌گیرند مانند فرآیند جبران خدمات، مدیریت عملکرد، آموزش و ...
- موضوعات کلیدی که مورد توجه قرار می‌گیرند مانند طرح‌های بازنشستگی، اجرای برنامه‌های توسعه فردی و اثربخشی آموزش.
- منابع مالی و انسانی مورد نیاز برای اجرای حسابرسی (Balz, 2015)

های حسابرسی بر اساس معیارها^{۶۵} (آنچه که باید باشد)، وضعیت موجود^{۶۶} (آنچه که در واقع هست)، علتها^{۶۷} (چرایی شرایط موجود)، پیامدها^{۶۸} (آنچه که در نتیجه شرایط موجود حاصل می‌شود) و اقدامات اصلاحی^{۶۹} (راه حل بهبود شرایط) تحلیل و ثبت می‌شوند (IIA, 2017).

مرحله پس از حسابرسی^{۷۰}

این مرحله از دو بخش اصلی تشکیل شده است که عبارتند از: انتقال نتایج و گزارشگری و پیگیری.

انتقال نتایج و گزارشگری

حسابرس منابع انسانی نکات استخراجی را در قالب گزارش پیش‌نویس، طی جلسه پایانی^{۷۱} به منظور دریافت بازخورد در اختیار حسابرسی‌شونده قرار می‌دهد. هدف از اطلاع‌رسانی نقاط ضعف، شکاف‌های کنترلی و عدم اثربخشی فرآیندها به مالک فرآیند، اطمینان از صحت یافته‌ها، شناسایی ریشه واقعی مشکلات، توافق بر بهترین راه‌حل‌ها و پیشنهادها و برنامه اجرایی بهبود است (Balz, 2015; Harris, 2002). گزارش نهایی به افرادی که مسئول انجام اقدامات اصلاحی یا ناظر بر این فرآیند؛ مدیر منابع انسانی، هستند و همچنین مدیران ارشد و کمیته حسابرسی ارائه می‌شود و بنا به اهمیت موضوع؛ سطح ریسک شناسایی شده، ممکن است ضرورت داشته باشد گزارش نهایی به اطلاع اعضای هیئت مدیره نیز برسد (Kumari, 2017; Andrews, 2007; Pandey et al, 2013; Kindt Esq, 2016).

پیگیری^{۷۲}

پس از پایان یافتن مرحله اجرا و گزارشگری حسابرسی، حسابرس منابع انسانی نحوه پیاده‌سازی پیشنهادات توافق شده را در بازه‌های زمانی تعیین شده پیگیری و مستند می‌نماید (Shaban, 2012; Harris, 2002; Andrews, 2007). و با دریافت مستندات پشتیبانی‌کننده، از صحت اقدامات اصلاحی و کاهش ریسک‌ها به سطح قابل قبول، اطمینان کسب نموده و نتایج را در قالب گزارش پیگیری ارائه می‌نماید (Balz, 2015). استانداردهای ۲۵۰۰ و ۲۶۰۰ انجمن حسابرسی داخلی نیز به موضوع نظارت بر پیشرفت^{۷۳} اقدامات بهبود توافق شده تأکید می‌نماید و بیان می‌کند:

«مدیر حسابرسی داخلی بایستی فرآیند پیگیری جهت نظارت بر اقدامات اصلاحی مدیریت تعریف نماید و اطمینان حاصل کند که اقدامات به‌نحوی اثربخش اجرا شده‌اند و یا اینکه مدیریت ارشد مسئولیت ریسک ناشی از عدم اجرای اقدامات

نمایند. همچنین می‌توان چک لیست‌هایی که حاوی سؤالاتی با پاسخ های بلی/ خیر^{۶۰} است، برای مالک فرآیند ارسال نمود (Genga, 2014; Qahramani & Rangriz, 2011). اطلاعات اولیه- ای که در این مرحله دریافت می‌شود شامل دفترچه کارکنان^{۶۱}، نمودار سازمانی، مأموریت، اهداف و برنامه ریزی استراتژیک سازمان، برنامه استراتژیک واحد منابع انسانی، بودجه واحد منابع انسانی، شرح مشاغل سازمان، مستندات جامعه‌پذیری، سیاست‌های آموزش و تقویم‌های آموزشی، مدل جبران خدمات فعلی، پیمایش‌های حقوق و دستمزد^{۶۲} منتشر شده و رنج‌های حقوقی، مستندات طرح‌های پاداش و مزایا، مستندات ارزیابی عملکرد، نتایج مستندسازی شده در جریان فرآیندهای مختلف منابع انسانی مانند فرم‌های درخواست نیرو تکمیل شده، فرم- های مصاحبه خروج تکمیل شده و نتایج خودارزیابی‌ها و ممیزی‌های درونی و بیرونی است (Kindt Esq, Brown, 2012). (2016).

مرحله شروع حسابرسی در محل

شروع حسابرسی در محل با بررسی‌های محیطی^{۶۳} به منظور کسب شناخت و ارزیابی ریسک‌های حوزه منابع انسانی همراه خواهد بود (Balz, 2015). این مرحله شامل بکارگیری ابزارهای مختلف مانند مصاحبه با کارکنان و مدیران کلیدی، بررسی اسناد و مدارک و نتایج نگرش‌سنجی‌ها و مشاهده ... به منظور شناخت نقاط قوت و ضعف و مشکلات حوزه منابع انسانی است. بدین منظور می‌توان از چک لیست‌های عمیق^{۶۴} نیز بهره برد (Genga, 2014). شناسایی و طبقه‌بندی ذینفعان واحده منابع انسانی؛ کلیه افراد و سازمان‌هایی که به‌نحوی تحت تأثیر خروجی‌ها و خدمات ارائه شده توسط این واحد قرار می‌گیرند، و دریافت اطلاعات از آن‌ها، به شناخت و ارزیابی ریسک کمک قابل توجهی می‌نماید (Kindt Esq, 2016). اطلاعات حاصل از شناخت سازمان و ارزیابی ریسک مبنای خوبی جهت تعیین اهداف، دامنه و معیار حسابرسی می‌باشد. در نهایت برنامه کار حسابرسی مبتنی بر ارزیابی ریسک‌ها تدوین می‌شود (Balz, 2015). پس از نهایی شدن برنامه کار حسابرسی، حسابرس منابع انسانی با استفاده از ابزارهای مختلف جمع‌آوری اطلاعات مانند مصاحبه، مشاهده، پرسشنامه، نمونه‌گیری، تدوین نقشه فرآیندها و بررسی سیستم‌ها اقدام به جمع‌آوری اطلاعات و شواهد کافی، قابل اتکا، مربوط و مناسب با اهداف و دامنه حسابرسی می‌نماید (Kindt Esq, 2016; Harris, 2002). سپس مبتنی بر معیارهای حسابرسی اقدام به تجزیه و تحلیل و ارزیابی اطلاعات جمع‌آوری شده و استخراج مغایرت‌ها و نقاط ضعف احتمالی می‌نماید (Aswathappa, 2013). در نهایت یافته-

میزان پشتیبانی پژوهش‌های گذشته از یافته‌های این پژوهش به صورت آماری در جدول ۱۰ مشاهده می‌شود.

نتایج حاصل از تحلیل آنتروپی، همسویی و همگرایی بالای تحقیقات پیشین با نتایج حاصل از تحقیق حاضر را تأیید می‌نماید. در خصوص سطوح حسابرسی منابع انسانی تحقیقات گذشته بیشترین تمرکز را بر فرآیندهای منابع انسانی و کمترین توجه را بر سطح متولیان و متخصصان منابع انسانی معطوف داشته‌اند که این موضوع اهمیت پرداختن به چیستی و چگونگی حسابرسی این سطح را مشخص می‌نماید.

در مورد انواع حسابرسی منابع انسانی، بار اطلاعاتی اصلی تحقیقات گذشته مربوط به حسابرسی عملیاتی در حوزه منابع انسانی است و تحقیقات کمتری به ابعاد حسابرسی مالی، استراتژیک و رعایتی در حوزه منابع انسانی پرداخته‌اند که ضرورت حرکت به سمت این ابعاد را در تحقیقات آینده روشن می‌کند.

در زمینه مراحل حسابرسی منابع انسانی نیز تمرکز عمده تحقیقات پیشین بر اصل فرآیند حسابرسی بوده است و مراحل و پیش نیازهای پیش از شروع حسابرسی و اقدامات ضروری پس از فرآیند حسابرسی کمتر مورد توجه قرار داده شده است.

اصلاحی را پذیرفته است و چنانچه به این نتیجه برسد که میزان ریسک پذیرفته شده توسط مدیریت اجرایی از نظر سازمان غیرقابل قبول است بایستی این موضوع را با مدیریت ارشد سازمان در میان بگذارد و اگر به گونه مناسبی حل نشد باید موضوع را به اطلاع هیئت مدیره برساند (IIA, 2017)».

بحث و بررسی

در این بخش از روش آنتروپی شانون به منظور بررسی آماری میزان پشتیبانی یافته‌های پژوهش‌های پیشین از یافته‌های این پژوهش و تمرکزی که تحقیقات گذشته بر هر یک از مقوله‌ها و مفاهیم استخراجی این پژوهش داشته‌اند، بهره گرفته می‌شود. در روش آنتروپی شانون، ابتدا پیام برحسب مقوله‌ها در قالب فراوانی کدهای مربوطه شمارش می‌شود سپس با استفاده از بار اطلاعاتی هر مقوله، درجه اهمیت هر یک محاسبه می‌شود. برای محاسبه بار اطلاعاتی عدم اطمینان و ضریب اهمیت به ترتیب از رابطه (۱) و (۲) استفاده می‌شود.

رابطه (۱)

$$E_j = -K \sum_{i=1}^m P_{ij} \times \ln P_{ij} \quad i = 1, 2, \dots, m \quad k = \frac{1}{\ln m}$$

رابطه (۱)

$$W_j = \frac{d_j}{\sum d_j} \quad d_j = 1 - E_j$$

جدول ۱۰. ضریب اهمیت مفاهیم و مقوله‌های استخراج شده

مقوله	مفهوم	فراوانی	$\sum_{i=1}^m P_{ij} \times \ln P_{ij}$	بار اطلاعاتی (Ej)	ضریب اهمیت (Wj)
سطوح حسابرسی منابع انسانی	سطح فرآیندها و فعالیت‌های واحد منابع انسانی	۲۶	-۳/۲۶	۰/۷۸	۰/۰۵۶
	سطح متولیان و متخصصان واحد منابع انسانی	۱۸	-۲/۸۷	۰/۶۹	۰/۰۴۹
انواع حسابرسی منابع انسانی	سطح نتایج واحد	۲۵	-۳/۱۹	۰/۷۶	۰/۰۵۴
	عملیاتی	۲۳	-۳/۱۳	۰/۷۵	۰/۰۵۴
	رعایتی	۱۵	-۱/۳۹	۰/۳۳	۰/۰۲۴
مراحل حسابرسی منابع انسانی	مالی	۸	-۲/۰۸	۰/۵	۰/۰۳۶
	استراتژیک	۱۲	-۲/۳۵	۰/۵۵	۰/۰۳۹
مراحل حسابرسی منابع انسانی	پیش از حسابرسی (فاز آماده‌سازی)	۱۶	-۲/۵۲	۰/۵۹	۰/۰۴۵
	اجرای حسابرسی	۳۸	-۳/۸۵	۰/۹۲	۰/۰۶۶
	پس از حسابرسی	۱۹	-۲/۹۴	۰/۷	۰/۰۵
	فاز گزارش‌دهی	۱۹	-۲/۹۴	۰/۷	۰/۰۵
	فاز پیگیری	۵	-۱/۱۶۱	۰/۳۸	۰/۰۲۸

نتیجه‌گیری و پیشنهادها
حسابرسی منابع انسانی نقشی اساسی در مدیریت ریسک-های منابع انسانی از طریق برقراری چارچوب‌های کنترل داخلی ایفا می‌نماید. از جمله مسائلی که در بکارگیری اثربخش این ابزار وجود دارد، ابهام در انواع، سطوح و مراحل آن می‌باشد که بر کیفیت و جامعیت حسابرسی تأثیرگذار است. به منظور

مرتفع‌سازی این مسائل، این تحقیق با هدف تحلیل کیفی عمیق نتایج تحقیقات گذشته و یکپارچه‌سازی و خلق تصویری جامع از موضوع مورد بررسی انجام شد. بدین منظور سعی شد با استفاده از روش هفت مرحله‌ای فراترکیب سندلوسکی و باروسو، به بررسی نظام‌مند متون (۲۲۷ مقاله) در بازه زمانی ۳۰ ساله پرداخته شود. در روند این بررسی، با استفاده از ابزارهای سنجش کیفیت و غربالگری، مقالات مبنای مطالعه انتخاب و مورد بررسی، تحلیل و کدگذاری قرار گرفتند.

در نهایت بر اساس نتایج تحلیل‌ها در خصوص سطوح حسابرسی منابع انسانی، سه سطح اصلی شامل سطح نتایج واحد منابع انسانی؛ مانند شناسایی سهم واحد منابع انسانی در تحقق اهداف سازمان، بودجه تخصیص یافته به این واحد، درصد تحقق پروژه‌های تعریف شده در این واحد و...، سطح متولیان و متخصصان واحد منابع انسانی؛ شامل سنجش دانش، مهارت و توانایی‌های متخصصان و متولیان واحد منابع انسانی و کیفیت پاسخگویی کارکنان این واحد و سطح فرآیندها و فعالیت‌های واحد منابع انسانی که شامل ارزیابی کلیه فرآیندهای تعریف شده در واحد منابع انسانی می‌باشند، شناسایی شدند. در این بخش ارزش‌افزایی تحقیق، شناسایی دو سطح از حسابرسی منابع انسانی بود که در تحقیقات گذشته و در عمل کمتر مورد توجه حسابرسان منابع انسانی قرار می‌گرفت چنانچه که غالب تحقیقات گذشته صرفاً بر حسابرسی سطح فرآیندهای مختلف حوزه منابع انسانی تأکید کرده بودند و اساساً حسابرسی منابع انسانی را در حسابرسی این سطح خلاصه می‌کردند (Bargerstock, Spognardi, 1997; Clardy, ; Craven & McNulty, 2002; Harris, 2002 2000 2004; Stuss, 2013; Ukil, 2015; Kumari, 2017). حال آنکه پرداختن صرف به فرآیندهای حوزه منابع انسانی، جامعیت حسابرسی را خدشه‌دار می‌سازد و به اقدامات بهبود کوتاه مدت منجر می‌شود، لذا توجه به دو سطح متولیان و متخصصان منابع انسانی و سطح نتایج واحد که همراستا با انجام این تحقیق شناسایی و استخراج گردید، حائز اهمیت است. ابعاد و روش‌های حسابرسی در این دو سطح نیز موضوعات قابل تأملی هستند که می‌توان در تحقیقات آتی به آن‌ها پرداخت.

در زمینه انواع حسابرسی که در حوزه منابع انسانی قابلیت انجام دارد نیز چهار دسته کلی شناسایی گردید که شامل حسابرسی عملیاتی (بررسی کارایی و اثربخشی فرآیندهای مختلف منابع انسانی مانند ارزیابی عملکرد، آموزش، جبران خدمات و ... و مقایسه با بهترین رویه‌های داخلی و خارجی)، حسابرسی رعایتی (بررسی رعایت قوانین و مقررات بیرونی مانند قانون کار، بیمه و مالیات و دستورالعمل‌ها و قوانین و

رویه‌های داخلی)، حسابرسی مالی (بررسی انطباق و همخوانی ثبت‌ها و محاسبات حوزه‌های مختلف منابع انسانی مانند حقوق و دستمزد، پاداش، رفاهی، سنوات و ذخایر صندوق‌های بازنشستگی، بیمه و مالیات حقوق و ... با استانداردهای پذیرفته شده حسابداری و همچنین صحت گزارش‌های مالی؛ مانند هزینه‌های آموزش، رفاهی، جبران خدمات، و گزارش‌های غیرمالی؛ مانند نرخ خروج، درصد رضایت کارکنان، نمرات ارزیابی عملکرد و...، ارائه شده توسط واحد منابع انسانی و حصول اطمینان از کارایی و اثربخشی هزینه‌های واحد منابع انسانی) و حسابرسی استراتژیک که شامل بررسی همراستایی افقی بین فرآیندهای مختلف منابع انسانی و همراستایی عمودی میان فرآیندها با اهداف و استراتژی‌های کلان سازمان است، می‌شود. در این قسمت، اثبات قابلیت انجام سایر انواع حسابرسی مانند حسابرسی مالی و استراتژیک در کنار انجام صرف حسابرسی عملیاتی حوزه منابع انسانی که مورد تأکید محققین متعددی (Walker, Burn, 1992; Eastal, 1992) بود نیز ارزش‌افزایی دیگر تحقیق حاضر است. عدم رسیدگی جنبه‌های مالی مانند درصد انحراف از بودجه واحد منابع انسانی و صحت گزارشگری‌های مالی و غیرمالی، تحقق کامل اطمینان‌بخشی حسابرسی منابع انسانی نسبت به اثربخشی کنترل‌های داخلی را غیرممکن می‌سازد. همچنین عدم حسابرسی و ارزیابی همراستایی افقی بین فرآیندها و همراستایی با اهداف سازمان، منجر به به ارائه پیشنهادات غیراثربخش می‌گردد. با توجه به تمرکز اندک تحقیقات گذشته بر این دو حوزه، پرداختن تحقیقات آتی بر جزئیات و ابعاد حسابرسی با اهداف مالی و استراتژیک در حوزه منابع انسانی توصیه می‌گردد.

همچنین در نتیجه جمع‌بندی، تحلیل و تفسیر نتایج تحقیقات گذشته در خصوص مراحل انجام حسابرسی منابع انسانی سه مرحله اصلی در قالب چهار فاز اجرایی شناسایی شد. مرحله پیش از حسابرسی شامل فاز اجرایی آماده‌سازی (- تدوین برنامه حسابرسی سالانه، انتخاب تیم حسابرسی، اطلاع‌رسانی شروع حسابرسی و جلب حمایت سازمانی، درخواست اطلاعات اولیه)، مرحله حسابرسی در محل شامل فاز اجرا (- شناخت سازمان، ارزیابی ریسک حوزه‌های مختلف، تعیین اهداف، دامنه و معیار حسابرسی، تدوین برنامه کار حسابرسی، انتخاب روش جمع‌آوری اطلاعات، تجزیه و تحلیل و ارزیابی اطلاعات، مغایرت‌گیری و استخراج یافته‌ها) و مرحله پس از حسابرسی که شامل فازهای گزارش‌دهی (شامل ارائه یافته‌های اولیه به حسابرسی شونده و دریافت نظرات، نهایی‌سازی یافته‌ها و برنامه اجرایی پیشنهادات بهبود، ارائه گزارش نهایی به افراد

- HR Can Better Measure the Effectiveness of its Functions and Programs? International Public Management Association for Human Resources.
- * Burn, D. (1992). Auditing the Personnel Function. *Managerial Auditing Journal*, 7, 9–10.
- * Cannings, A., & Hills, T. (2012). A framework for auditing HR: strengthening the role of HR in the organisation. *Industrial and Commercial Training*, 44(3), 139–149. <https://doi.org/10.1108/00197851211216745>
- * Chenail, R. J. (2009). Bringing Method to the Madness: Sandelowski and Barroso's Handbook for Synthesizing Qualitative Research. *The Weekly Qualitative Report*, 13(4), 8–12.
- * Chenail, R. J., George, S. S., Wulff, D., Duffy, M., & Scott, K. W. (2012). CLIENTS' RELATIONAL CONCEPTIONS OF CONJOINT COUPLE AND FAMILY THERAPY QUALITY: A GROUNDED FORMAL THEORY. *Journal of Marital & Family Therapy*, 38(1), 241–264. <https://doi.org/10.1111/j.1752-0606.2011.00246.x>
- * Clardy, A. (2004). Toward an HRD Auditing Protocol: Assessing HRD Risk Management Practices. *Human Resource Development Review*, 3(2), 124–150. <https://doi.org/10.1177/1534484304265102>
- * Collins, D. (1997). Human Resource Assessment—The Link to Mission. *Public Personnel Management*, 26(1). Retrieved from <http://ppm.sagepub.com/content/26/1/1.short>
- * Costel, M. (2008). the Main Parameters and Levels of Human Resources Audit. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series* Costel, 17(4), 1–6. Retrieved from <https://liverpool.idm.oclc.org/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=48755696&site=eds-live&scope=site>
- * Craven, B. M., & McNulty, M. B. (1994). Management training and development expenditures: Perspectives from auditing, economics and human resource management. *Managerial Auditing Journal*, 9(6), 3. <https://doi.org/10.1108/02686909410061215>
- * Craven, B. M., & McNulty, M. B. (2002). Management Training and Development Expenditures: *Managerial Auditing Journal*, 9(6), 3–9. <https://doi.org/10.1108/02686909410061215>
- * Dasa, D. (2011). Human Resources Audit. (08), 90–97.
- * Devi, U. (2014). HUMAN RESOURCE AUDIT AND IT'S IMPLICATIONS ON ORGANIZATIONAL EFFICIENCY: AN EXPLORATORY STUDY. 4(2), 1677–1814.
- * Easteal, M. (1992). The Audit of Human Resources. *International Journal of Government Auditing*.
- * Edwards, J., Scott, J.C. & Nambury, S. R. (2007). Evaluating human resource programs: A 6-phase approach for optimizing performance. Alexandria, VA: SHRM Foundation & Pfeiffer.
- * Ernst & Young. (2010). The Ernst & Young Business Risk Report 2010: The Top 10 Risks for Business. 48. Retrieved from [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Business_risk_report_2010/\\$FILE/EY_Business_risk_repo](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Business_risk_report_2010/$FILE/EY_Business_risk_repo)

مربوطه) و فاز پیگیری (شامل پیگیری انجام اقدامات توافق شده، اطمینان بخشی نسبت به کاهش ریسک به سطح قابل پذیرش) است. در خصوص مراحل حسابرسی نیز روشن ساختن ضرورت توجه به پیش نیازها و مراحل پیش از شروع فرآیند حسابرسی و همچنین اهمیت مرحله ارزیابی ریسک که در اکثر تحقیقات نادیده گرفته شده بود (Brown, 2012; Dasa, 2011; Bargerstock, 2000; Harris, 2002; Aswathappa, 2013; Pandey, Phaltankar & Rajni, 2013; Poonguzhali, 2015; Andrews, 2007) از دیگر نتایج انجام این تحقیق بود. عدم توجه به پیش نیازهای حسابرسی و آغاز حسابرسی بدون آماده سازی سازمان منجر به مقاومت و عدم همکاری از سوی حسابرسی شونده می گردد و بر کیفیت حسابرسی تاثیر منفی دارد. همچنین تعیین حوزه و دامنه رسیدگی بدون انجام ارزیابی ریسک منجر به تمرکز حسابرسی بر حوزه هایی می شود که اولویت و اهمیت کمتری دارند، این موضوع از یک سو اهمیت یافته های حسابرسی را تضعیف می نماید و از سوی دیگر منجر به تشدید ریسک حوزه های با اهمیتی می گردد که مورد رسیدگی و انجام اقدامات اصلاحی قرار نگرفته اند. بنابراین از دیگر موضوعات پیشنهادی جهت بررسی در تحقیقات آینده، حسابرسی منابع انسانی مبتنی بر ریسک می باشد.

فهرست منابع

- * مشایخی بینا، مهرانی ساسان. (۱۳۹۵). حسابرسی داخلی. تهران: موسسه انتشارات دانشگاه تهران.
- * Al-Hameed, N. M., Al Sarayreh, A. A., & Al-Tarawneh, S. S. (2017). The Impact of Human Resources Auditing on the Application of Governance in the Banking Sector in Jordan. *International Journal of Human Resource Studies*, 7(2), 60. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v7i2.10949>
- * Aldulaimi, S. H., & Obeidat, M. A. Q. (2016). Human resources performance measurement approaches compared to measures used in master's theses in ASU. *International Review of Management and Marketing*, 6(4), 958–963.
- * Andrews, C. (2015). HR Performance Auditing: An Australian Story HR Performance Auditing: An Australian Story.
- * Andrews, C. J. (2007). Developing and conducting a human resource management performance audit: case study of an Australian university.
- * Aswathappa, K. (2013). Human resource management: Text and cases. In *Animal Genetics* (7th ed.). Delhi, India: Tata McGraw-Hill.
- * Balz, B. (2015). *Handbook of Human Resources Management*. https://doi.org/10.1007/978-3-642-40933-2_1-1
- * Bargerstock, A. S. (2000). The HRM Effectiveness Audit: A Tool for Managing Accountability in HRM. *Public Personnel Management*, 29.
- * Brown, J. (2012). Conducting an HR Audit: How

- Government Information Quarterly, 27(3), 220-230. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2009.12.009>
- * Maslova, E. V., Kulchitskya, E. V., Melyakova, E. V., Kizyan, N. G., & Penzina, O. S. (2017). Model of an organization's internal environment development on the basis of human resource audit. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, 8(1), 118-127. [https://doi.org/10.14505/jarle.v8.1\(23\).14](https://doi.org/10.14505/jarle.v8.1(23).14)
- * Memarpour, M., Rahmati, M., Bakhshizadeh, N., & Elahi, A. (2013). Survey of Human Resource Management Audit Effect on Organizational Performance in Cement Industry of Iran Based On Efqm Model by Using Radar Logic. *Journal of Social Issues & Humanities*, 1(7). Retrieved from http://www.journalsih.com/Research_Articles/Issue_7/Survey_of_Human_Resource_Management_Audit_Effect_on_Organizational_Performance_in_Cement_Industry_of_Iran_Based_On_Efqm_Model_by_Using_Radar_Logic.pdf
- * Mufliha, S., & Nisamudheen, T. (2016). Measuring the efficiency of HR system through HR audit in Kochi refineries Ltd. *International Journal of Academic Research and Development*, 1(12), 24-27.
- * Murphy, D., Irfan, N., Barnett, H., Castledine, E., & Enescu, L. (2018). A systematic review and meta-synthesis of qualitative research into mandatory personal psychotherapy during training. *Social Inequalities and Psychological Care*, 18(2), 1-16. <https://doi.org/10.1002/capr.12162>
- * Nutley, S. (2000). Beyond systems: Hrm audits in the public sector. *Human Resource Management Journal*, 10(2), 21-38. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2000.tb00018.x>
- * Olalla, M. F., & Castillo, M. A. S. (2002). Human resources audit. *International Advances in Economic Research*, 8(1), 58-64. <https://doi.org/10.1007/BF02295563>
- * Pajak, W. (2012). Personnel Audit Process. *Business, Management and Education*, 10(1), 25-37. <https://doi.org/10.3846/bme.2012.03>
- * Pandey, C., Phaltankar, A., & Rajni, K. (2013). HUMAN RESOURCE AUDIT: A HUMAN RESOURCE VALUATION TOOL. In *Journal of Management Value & Ethics* (Vol. 3). Retrieved from <http://www.jmveindia.com/Apr-JUN13.pdf#page=51>
- * Poonguzhali, P. C. (2015). Human Resource Audit Practices On The Performance Of Employees With Reference To I.T. Industries In Chennai. *Abhinav International Monthly Refereed Journal of Research in Management & Technology*, 4(10), 7-12.
- * Prasad, D. V. D., & Babu, N. K. (2017). Human Resource Audit - An Overview. *Journal of Advance Management Research*, 05(05), 26-37.
- * Qahramani, M., & Rangriz, H. (2014). THE HUMAN RESOURCES AUDITING. *Journal of Management Value & Ethics*, 4(1).
- * Raadt, A., Warrens, M. J., Bosker, R. J., & Kiers, H. A. L. (2019). Kappa Coefficients for Missing Data. <https://doi.org/10.1177/0013164418823249>
- * Rajendran, S., & Chandrasekaran, M. (2011). the Evolution of Hr Audits. *Cauvery Research Journal*, 4(2), 1-5. Retrieved from <http://cauverycollege.ac.in/is401.pdf>
- rt_2010.pdf
- * Ernst, & Young. (2008). 2008 Global Human Resources Risk: from the danger zone of the value zone. London. EY.
- * Genga, C. (2014). Perceived Effect Of Human Resource Audit On The Effectiveness Of The Human Resource Function At Alterrain Service Group Kenya Limited. A Research Project Proposal Submitted In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Award Of Masters Of Science In Human Resource Management, School Of Business, 1-38.
- * Georgiana, S. (2012). Human Resources Audit. Is It Significant in Evaluation of Management Performance? "Ovidius" University Annals, Economic Sciences Series, 7(2).
- * Gilbert, M. (2018). HR Auditing : Important Issues for 2018. 1-10.
- * Gupta, C. B. (2018). Human Resource Management (19th ed.). Sultan Chad and sons.
- * Harris, P. (2002). Why and How Conduct a Human Resources Audit In Minnesota. Minnesota Department of Trade Economic Development, ISBN 1-888.
- * Hyland, M. M., & Verreault, D. A. (2003). Developing a strategic internal audit-human resource management relationship: a model and survey. *Managerial Auditing Journal*, 18(6/7), 465-477. <https://doi.org/10.1108/02686900310482614>
- * IIA. (2017). The international Professional Practices Framework (IPPF). The Institute of Internal Audit. https://na.theiia.org/Standards_Guidance/IPPF-Standards-2017.Pdf
- * Ishrat, G. (2012). Impact Of Hr Audit on an Educational Institute in Order to Gain Insight into the Present Scenario and Future Prospects So That It Can Set a Benchmark for Educational Sector. *IOSR Journal of Business and Management*, 6(2), 1-8. <https://doi.org/10.9790/487x-0620108>
- * Islam Ukil, M. (2015). Essence of Human Resource Audit: an Analytical Study. *Journal of Management and Science*, 5(1), 2249-1260. Retrieved from <http://jms.nonolympictimes.org/Articles/JMS-March-2015-Vol-5-No-1-Art-10.pdf>
- * Jha, K. (2013). Human Resource Audit: Optimization of Effectiveness and Efficiency of Human Resources. *Indian Journal Of Research*, 2(10), 117-119. Retrieved from https://www.worldwidejournals.com/paripex/file.php?val=October_2013_1381916940_fdea0_33.pdf
- * Kindt Esq, S. (2016). HR Audit Guidebook: Steps to Conduct an Audit of the Human Resources Function. Prepared for Greater Valley Forge SHRM.
- * KPMG.(2019). <https://home.kpmg/au/en/home/services/advisory/management-consulting/technology/kpmg-powered-enterprise/human-resources.html>
- * Kumari, S. (2017). HR Audit : An Emerging Tool of Human Resource Management. *International Journal of Business Administration and Management*, 7(1), 216-228.
- * Lee, J. (2010). 10 year retrospect on stage models of e-Government : A qualitative meta-synthesis.

16 . Huselid-The impact of human resource practices on turnover, productivity
 17 . Jac Fitz-enz- Measuring ROI in Human Resources
 18 . Jack J. Phillip- ROI in Human Resources
 19 . Brian E. Becker & Mark A. Huselid & Dave Ulrich -The Human Resources Scorecard
 20 . Weisbord-Organizational Diagnosis: Six Places To Look for Trouble
 21 . McConnell- Designing an audit of the HR function.
 22 . Bargerstock
 23 . Anne Cannings and Trevor Hills
 24 . The Six-Box Model
 25 . Seven Circle Model
 26 . The Congruence Model
 27 . enterprise risk management (ERM) perspective.
 28 . EEOC: Equal Employment Opportunity Commission
 29 . U.S DOL: The United States Department of Labor
 30 . OFCCP: Office of Federal Contract Compliance Programs
 بخشی از وزارت کار ایالات متحده که مسئولیت کسب اطمینان از رعایت قوانین و الزامات ضد تبعیض دولت فدرال توسط کارفرمایان را بر عهده دارد.
 31 . Aswathappa,
 32 . Comparative
 33 . Outside Authority
 34 . Statistical
 35 . Compliance
 36 . Management By Objectives(MBO)
 37 . Noblit and Hare
 38 . Sandelowski and Barroso
 39 . Erwin
 40 . Sandelowski and Barroso
 41 . Managerial Auditing Journal
 42 . Critical Appraisal Skills Programme Rubric
 43 . value-added audit
 44 . Audit Notification
 45 . On-site audit
 46 . Commitment
 47 . Function-specific
 48 . Pre-audit information
 49 . Pre-audit self-assessment: برای متولی مربوطه جهت جمع آوری اطلاعات اولیه
 50 . On-site review
 51 . Briefing and orientation
 52 . Surveying employees
 53 . Statistical Package for Social Sciences
 54 . Pre-Audit Phase
 55 . Felexible Annuual Audit Plan
 56 . Audit notification or engagement letter
 57 . Kickoff meeting or start meeting
 58 . On-site audit
 59 . Pre-analysis
 60 . self-administered yes/no questionnaire
 61 . Employee handbook
 62 . salary surveys
 63 . Invironmental Scanning
 64 . in-depth human resource audit checklist
 65 . Criteria
 66 . Conditon
 67 . Causes
 68 . Consequences
 69 . Correction Actions
 70 . Post Audit Phase
 71 . Closing meeting
 72 . Follow-Up
 73 . Monitoring Progress

* Rothwell, W. J., & Kazanas, H. C. (2003). Planning and Managing Human Resources. Human Resource Development Press, Inc.
 * Sandelowski, M., & Barroso, J. (2007). Handbook for synthesizing qualitative research. Springer Publishing Company.
 * Shaban, O. (2012). Auditing Human Resources as a Method to Evaluate the Efficiency of Human Resources Functions and to Control Quality Check on HR Activities. International Business Research, 5(3), 122–129. <https://doi.org/10.5539/ibr.v5n3p122>
 * Sharma, E. (2013). Perception of Human Resource professionals towards Human resource audit. Research Journal of Social Science & Management, 03.
 * SHRM.(2019). SHRM BODY OF COMPETENCY. <http://www.shrmcertification.org/SHRMBOCK>
 * Spognardi, M. A. (1997). Conducting a Human Resources Audit : A Primer. Employee Relations Law Journal, 23(1), 105–123. Retrieved from http://www.psb-attorneys.com/wp-content/uploads/2014/03/Conducting_HR_Audit_Primer.pdf
 * Stuss, M. M. (2013). Personal audit as a modern human resources management tool. Scientific Journal No 30 WSiB Scientific Notebook 2013, ISSN 2300-6285, <Http://Zeszytnaukowy.Pl/Archiwum/>.
 * Ulrich, D. (1997). Measuring Human Resources : An Overview Of Practice. Human Resource Management, 36(3), 303–320.
 * Verreault, D. a., & Hyland, M. (2005). Evidence for increasing the focus on strategic risk in HRM audits. Managerial Auditing Journal, 20, 524–543. <https://doi.org/10.1108/02686900510598876>
 * Walker, J. W. (1998). Are We Using the Right Human Resource Measures? Human Resource Planning, 21(2), 7–8.
 * Yadav, R. K., & Dabhade, N. (2014). Human Resource Planning and Audit – a Case Study of HEG Limited. International Letters of Social and Humanistic Sciences, 5, 44–62. <https://doi.org/10.18052/www.scipress.com/ILSHS.16.44>

یادداشت‌ها

- 1 Ernst & Young
 2 Internatinal Auditing and Assurance Standard Board
 3 .Hyland & Verreault
 4 HR accounting
 5 HR reputation approach
 6 HR cost monitoring
 7 competitive benchmarking
 8 HR effectiveness index
 9 HRM by objectives
 10 HR profit center
 11 return on investment
 12 . Conrads- Human Resource Accounting
 13 . Flamholtz- Human Resource Accounting
 14 . Cascio- Costing Human Resources
 15 . Boudreau- Utility Analysis in Human Resource Management