



Journal Website

Article history:

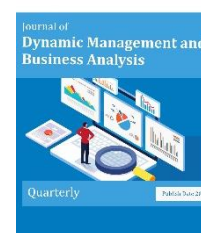
Received 21 June 2024

Accepted 31 August 2024

Published online 06 Sep. 2024

Dynamic Management and Business Analysis

Volume 3, Issue 2, pp 232-244



E-ISSN: 3041-8933

Providing a Comprehensive Framework for Human Resource Auditing in Line with Performance Evaluation

Mohamad Adllaleh¹, Abolfazl Moghadam²*, Nabilolah Mohammadi³, Homa Droudi⁴

¹ PhD Student, Department of Management, Zanjan, Islamic Azad University, Zanjan, Iran.

² Assistant Professor, Department of Management, Zanjan Branch, Islamic Azad University, Zanjan, Iran (Corresponding Author).

³ Assistant Professor, Department of Management, Zanjan Branch, Islamic Azad University, Zanjan, Iran.

⁴ Associate Professor, Department of Management, Zanjan Branch, Islamic Azad University, Zanjan, Iran.

* Corresponding author email address: lmoghaddam2002@yahoo.com

Article Info

Article type:

Original

How to cite this article:

Adllaleh M, Moghadam A, Mohammadi N, Droudi H. (2024). Providing a Comprehensive Framework for Human Resource Auditing in Line with Performance Evaluation. *Dynamic Management and Business Analysis*, 3(2), 232-244.

<https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2037181.1062>



© 2024 the author(s). Published by Knowledge Management Scientific Association. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) License.

ABSTRACT

Objective: This study aimed to propose a comprehensive framework for human resource auditing to assess organizational performance. **Methodology:** This applied research employed a qualitative, exploratory approach. Data were collected through semi-structured interviews with experts and professionals in human resource management. The data were analyzed using qualitative content analysis, and the participants were selected through purposive sampling among senior managers and HR experts. **Findings:** The findings revealed the identification of three new levels for human resource auditing: the level of HR unit outcomes, the level of HR professionals and custodians, and the level of HR processes and activities. These levels were defined as subsets for operational auditing and contributed to a more precise evaluation of HR unit performance. **Conclusion:** The results demonstrate that human resource auditing can serve as a key tool in improving managerial processes and increasing organizational productivity. Additionally, the newly identified auditing levels in the proposed framework can help organizations evaluate HR unit performance more effectively and improve their management processes.

Keywords: Auditing, Human Resources, Performance Evaluation.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Human resource management (HRM) is a critical component in enhancing the productivity and performance of organizations by directly influencing employee behavior, mindset, and overall performance. The rapid advancements in organizational practices have brought attention to the need for more sophisticated tools and systems to manage and evaluate human resource functions (Ariaparsa & Ebramihi, 2023; Hakimi et al., 2024; Rahpeyma et al., 2024). One of these key tools is human resource auditing, which plays a pivotal role in assessing the efficiency and effectiveness of HR operations. Human resource auditing helps organizations identify strengths, weaknesses, and opportunities for improvement within their HR units, contributing to a more efficient allocation of resources and overall organizational performance (Cohen & Karatzimas, 2011).

Human resource auditing is not just a managerial function but also a strategic tool that allows organizations to align their HR processes with broader organizational goals. By systematically assessing HR operations, an organization can ensure that its workforce is functioning at optimal levels, which directly affects organizational outcomes. However, traditional HR audit frameworks often lack depth in assessing key areas such as HR outcomes, professional roles, and the operational processes of HR units. Therefore, the present study seeks to fill this gap by proposing a comprehensive and multi-level framework for HR auditing that can better assess the various facets of HR performance and contribute to enhanced productivity and decision-making within organizations (Ali et al., 2017; Arora et al., 2022; Hassanpour et al., 2022).

The study draws upon the need for exploratory research in human resource auditing to develop frameworks that are not only operational but also adaptable to the unique challenges faced by organizations today. Previous research has emphasized the importance of integrating advanced auditing practices into HR processes to enhance organizational performance (Ali et al., 2017; Praja, 2024; Supardi, 2022). Given this context, the current study aims to develop a detailed and structured HR audit framework that can be used to evaluate HR performance more comprehensively.

Methodology

This study followed a qualitative, exploratory approach, focusing on gathering insights from experts in the field of HR management. The purpose of using a qualitative method was to obtain in-depth information about the factors influencing HR auditing and to develop a framework that could address these factors comprehensively.

The data collection process involved conducting semi-structured interviews with HR experts and professionals from various organizations. The interviews were designed to explore the participants' experiences and insights regarding HR auditing practices, their challenges, and potential improvements. A purposive sampling technique was employed to select participants who were senior HR managers or professionals with substantial experience in HR auditing.

The interviews were conducted until theoretical saturation was reached, meaning that no new information or themes emerged from the discussions. The collected data were then analyzed using qualitative content analysis, where key themes, patterns, and factors relevant to HR auditing were

identified and categorized. The findings from these interviews were used to develop the proposed HR audit framework.

Findings

The qualitative analysis of the data revealed three key levels that should be considered in a comprehensive HR audit framework. These levels include:

1. **The level of HR unit outcomes:** This level focuses on the overall results and impacts generated by the HR department. It includes metrics such as employee satisfaction, retention rates, performance improvements, and alignment with organizational goals. The participants emphasized the importance of evaluating the tangible and intangible outcomes of HR activities, as this level provides a clear understanding of how well the HR unit contributes to organizational success.
2. **The level of HR professionals and custodians:** At this level, the expertise, roles, and responsibilities of HR professionals within the organization are evaluated. The participants highlighted the need to assess how HR professionals apply their knowledge and skills in managing HR processes and whether they effectively fulfill their roles as custodians of human capital.
3. **The level of HR processes and activities:** This level examines the operational procedures and activities carried out by the HR department, such as recruitment, performance evaluation, training, and employee relations. Participants noted that a thorough evaluation of these processes helps ensure that they are efficient, aligned with best practices, and capable of supporting the organization's strategic objectives.

The findings also indicated that traditional HR auditing frameworks often lack the granularity required to assess these levels in detail. The proposed framework offers a multi-dimensional approach to auditing that enables a more precise evaluation of HR performance.

Discussion and Conclusion

The results of this study suggest that human resource auditing can be significantly improved by adopting a multi-level framework that encompasses the outcomes, professional roles, and operational processes of HR units. This approach provides a more holistic view of HR performance and ensures that all critical aspects of HR management are accounted for in the audit process.

Previous studies have underscored the importance of auditing in improving HR management and decision-making within organizations. Cohen and Karatzimas (2011) pointed out that HR audits help organizations allocate resources more efficiently by identifying gaps and opportunities for improvement (Cohen & Karatzimas, 2011). The findings of the current study align with these insights, reinforcing the idea that a comprehensive HR audit framework can enhance organizational performance by providing a clearer understanding of HR functions.

Additionally, integrating modern tools and technologies into the auditing process, as highlighted by Ali et al. (2017), can further improve the accuracy and effectiveness of HR audits (Ali et al., 2017). By incorporating advanced data analysis tools and digital platforms, organizations can streamline their auditing processes and gain more accurate insights into HR performance. This supports the argument that

HR auditing is not only a managerial task but also a strategic initiative that plays a crucial role in driving organizational success.

The proposed framework addresses the shortcomings of traditional HR auditing methods by incorporating multiple levels of assessment, ensuring that all key aspects of HR management are evaluated comprehensively. This approach allows organizations to identify and address specific areas of weakness within their HR units, leading to better resource allocation, improved employee satisfaction, and enhanced organizational performance.



وبسایت مجله

تاریخچه مقاله

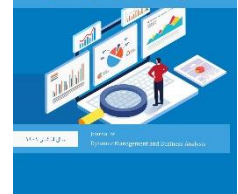
دریافت شده در تاریخ ۱ تیر ۱۴۰۳
پذیرفته شده در تاریخ ۱۰ شهریور ۱۴۰۳
منتشر شده در تاریخ ۱۶ شهریور ۱۴۰۳

مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار

دوره ۳، شماره ۲، صفحه ۲۴۴-۲۳۲

فصلنامه

مدیریت پویا و
تحلیل کسب و کار



شاپای الکترونیکی: ۸۹۳۳-۳۰۴۱

ارائه چارچوب جامع حسابرسی منابع انسانی در راستای سنجش عملکرد

محمد عدل لاله^۱، ابوالفضل مقدم^۲، نبی اله محمدی^۳، هما درودی^۴

- ^۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران.
- ^۲ استادیار، گروه مدیریت، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران (نویسنده مسئول).
- ^۳ استادیار، گروه مدیریت، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران.
- ^۴ دانشیار، گروه مدیریت، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران.

*ایمیل نویسنده مسئول: lmoghaddam2002@yahoo.com

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله

پژوهشی اصیل

نحوه استناد به این مقاله:

عدل لاله م، مقدم ا، محمدی ن، درودی ه.
(۱۴۰۳). ارائه چارچوب جامع حسابرسی منابع
انسانی در راستای سنجش عملکرد. مدیریت
پویا و تحلیل کسب و کار، ۳(۲)، ۲۴۴-۲۳۲.



© ۱۴۰۳ تمامی حقوق انتشار این مقاله
متعلق به نویسنده(گان) است. انتشار این مقاله
به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی
(CC BY 4.0) صورت گرفته است.

هدف: این پژوهش با هدف ارائه یک چارچوب جامع حسابرسی منابع انسانی در راستای سنجش عملکرد سازمان‌ها انجام شد. **روش‌شناسی:** این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، کیفی با رویکرد اکتشافی است. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان و متخصصان حوزه منابع انسانی گردآوری شد. برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده شد و نمونه‌گیری به صورت هدفمند از میان مدیران ارشد و متخصصان حوزه منابع انسانی انجام شد. **یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش نشان داد که در چارچوب ارائه‌شده، سه سطح جدید برای حسابرسی منابع انسانی شناسایی شد که شامل سطح نتایج واحد منابع انسانی، سطح متولیان و متخصصان منابع انسانی، و سطح فرآیندها و فعالیت‌های منابع انسانی است. این سطوح به عنوان زیرمجموعه‌هایی برای حسابرسی در سطح عملیاتی تعریف شدند و به بهبود ارزیابی دقیق عملکرد واحدهای منابع انسانی کمک می‌کنند. **نتیجه‌گیری:** نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که حسابرسی منابع انسانی می‌تواند به عنوان ابزاری کلیدی در بهبود فرآیندهای مدیریتی و افزایش بهره‌وری سازمانی استفاده شود. همچنین، با توجه به شناسایی سطوح جدید حسابرسی، این چارچوب می‌تواند به سازمان‌ها در ارزیابی دقیق‌تر عملکرد واحدهای منابع انسانی و بهبود فرآیندهای مدیریتی کمک کند.

کلیدواژه‌گان: حسابرسی، منابع انسانی، سنجش عملکرد.

مقدمه

مدیریت منابع انسانی یکی از حوزه‌های کلیدی در سازمان‌های مدرن به شمار می‌آید که هدف آن بهبود عملکرد کارکنان و افزایش بهره‌وری است. اهمیت این حوزه به‌خصوص در عصر دیجیتال و با پیشرفت فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات، بیش‌ازپیش آشکار شده است (Ariaparsa & Ebramihi, 2023; Hakimi et al., 2024; Rahpeyma et al., 2024). در همین راستا، مطالعات متعددی نشان داده‌اند که تکنولوژی‌های جدید به‌ویژه در حوزه اطلاعات و ارتباطات (ICT) می‌توانند نقش تعیین‌کننده‌ای در بهبود فرایندهای مدیریت منابع انسانی ایفا کنند (Ali et al., 2017; Praja, 2024). استفاده از تکنولوژی‌های پیشرفته باعث می‌شود سازمان‌ها بتوانند عملکرد کارکنان خود را به طور دقیق‌تر ارزیابی کنند و از ابزارهای نوین برای بهبود سیستم‌های مدیریتی استفاده نمایند.

حسابرسی منابع انسانی به عنوان یکی از ابزارهای مهم مدیریتی، به بررسی و ارزیابی سیستم‌ها، فرآیندها و عملکرد کارکنان در سازمان‌ها می‌پردازد. این نوع حسابرسی با هدف شناسایی نقاط قوت و ضعف عملکردی در واحدهای منابع انسانی، بهبود بهره‌وری و ارتقاء کیفیت تصمیم‌گیری‌های مدیریتی صورت می‌گیرد (Cherubet, 2023; Cohen & Karatzimas, 2011; Djogo, 2023; Praja, 2024). در چارچوب نظری حسابرسی منابع انسانی، مفهوم عملکرد به عنوان یکی از عوامل کلیدی در ارزیابی کارایی سازمان‌ها مورد توجه قرار می‌گیرد. بر اساس نظریه‌های موجود، بهره‌وری سازمان‌ها به شدت تحت تأثیر سیستم‌های مدیریتی منابع انسانی و نحوه عملکرد این سیستم‌ها در محیط‌های کاری قرار دارد (Ali et al., 2017). در این راستا، تکنولوژی‌های نوین اطلاعات و ارتباطات به عنوان ابزاری موثر برای بهبود سیستم‌های حسابرسی منابع انسانی شناخته می‌شوند (Arora et al., 2022).

علاوه بر این، نظریه‌های مرتبط با منابع انسانی بر اهمیت ایجاد پیوندهای استراتژیک میان واحدهای منابع انسانی و سایر بخش‌های سازمان تأکید دارند. این پیوندها می‌توانند به بهبود هماهنگی میان اهداف سازمانی و فعالیت‌های منابع انسانی منجر شوند (Kitchot et al., 2020). از این منظر، حسابرسی منابع انسانی با ایجاد یک دیدگاه جامع و سیستماتیک از فرآیندها و عملکردهای مختلف سازمان، به مدیران کمک می‌کند تا تصمیمات بهینه‌تری در زمینه‌های مختلف سازمانی اتخاذ نمایند (Supardi, 2022). بر اساس این مبانی نظری، حسابرسی منابع انسانی نه تنها به بهبود عملکرد کارکنان منجر می‌شود، بلکه بهبود فرایندهای مدیریتی و استراتژی‌های سازمانی را نیز تسهیل می‌کند (Lai et al., 2016).

در مطالعاتی که اخیراً در زمینه منابع انسانی صورت گرفته است، تأکید بر عملکرد دقیق و بهینه‌سازی سیستم‌های مدیریت منابع انسانی از طریق روش‌های نوین و تکنولوژیکی به‌خوبی مشاهده می‌شود. برای مثال، پژوهشی که توسط Arora و همکاران (۲۰۲۲) در صنعت بانکداری و خدمات مالی هند صورت گرفته است، به نقش تحلیلی منابع انسانی و مقاومت در برابر تغییر پرداخته است. این پژوهش نشان می‌دهد که استفاده از تجزیه و تحلیل داده‌ها و منابع انسانی می‌تواند به بهبود تصمیم‌گیری‌های مدیریتی و کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییرات کمک کند (Arora et al., 2022). همچنین، یکی از مسائل اساسی در مدیریت منابع انسانی، ضرورت پیاده‌سازی سیستم‌های حسابرسی منابع انسانی است. این سیستم‌ها به مدیران کمک می‌کنند تا عملکرد کلی واحد منابع انسانی را ارزیابی کرده و نقاط ضعف و قوت آن را شناسایی نمایند. مطالعات مختلف، اهمیت این موضوع را از دیدگاه‌های متفاوت بررسی کرده‌اند. برای مثال، پژوهشی در ایران که به نقش حسابرسی منابع انسانی در بهبود سیستم‌های مدیریتی پرداخته، نشان داده است که این نوع حسابرسی می‌تواند به بهبود عملکرد و کارایی کلی سازمان کمک شایانی کند (Hassanpour et al., 2022). در همین راستا، اهمیت ارزیابی دقیق عملکرد کارکنان از طریق روش‌های نوین و حسابرسی‌های دقیق نیز بارز است. بر اساس مطالعات اخیر، یکی از چالش‌های عمده در این حوزه، پیچیدگی‌ها و مشکلات مربوط به ارزیابی

دقیق عملکرد کارکنان است (Elmortada et al., 2019). حسابرسی‌های منابع انسانی معمولاً به دلیل وجود تفاوت‌های فرهنگی و مدیریتی در سازمان‌ها ممکن است با چالش‌هایی مواجه شوند، اما با استفاده از ابزارهای نوین مانند سیستم‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها، این چالش‌ها تا حد زیادی برطرف می‌شوند. یکی از مطالعات قابل توجه در این زمینه توسط Cohen و Karatzimas (۲۰۱۱) صورت گرفته است که نشان داده‌اند حسابرسی منابع انسانی نه تنها به بهبود فرایندهای تصمیم‌گیری مدیریتی کمک می‌کند بلکه می‌تواند نقش مهمی در بهبود بودجه‌بندی و تخصیص منابع سازمانی ایفا کند (Cohen & Karatzimas, 2011). در همین راستا، Kazmi و همکاران (۲۰۱۵) نیز در پژوهش خود به اهمیت ایجاد پیوند میان حسابرسی منابع انسانی و سیستم‌های بودجه‌بندی سازمانی پرداخته و به نتایج مشابهی دست یافته‌اند (Kazmi et al., 2015). از سوی دیگر، یکی از مطالعات کلیدی در این حوزه که به نقش حسابرسی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی پرداخته، نشان داده است که این نوع حسابرسی می‌تواند به بهبود عملکرد کارکنان و افزایش کارایی سازمان‌های دولتی منجر شود (Supardi, 2022). این مطالعه به‌خوبی نشان داده است که چگونه استفاده از تکنیک‌های پیشرفته حسابرسی می‌تواند به مدیران کمک کند تا عملکرد کارکنان را به‌طور دقیق‌تری ارزیابی کرده و نقاط ضعف را شناسایی نمایند. در ادامه، مطالعه‌ای که توسط Poursheikhali و همکاران (۲۰۲۲) در ایران انجام شده است، به بررسی سیستم‌های مدیریتی و نقش سیاست‌گذاری‌های منابع انسانی در بهبود عملکرد سازمان‌ها پرداخته است. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که وجود سیستم‌های حسابرسی دقیق می‌تواند به مدیران کمک کند تا بهره‌وری کلی سازمان را افزایش دهند و استراتژی‌های بهتری برای بهبود عملکرد کارکنان اتخاذ کنند (Poursheikhali et al., 2022).

به‌طور کلی، حسابرسی منابع انسانی به‌عنوان یک ابزار کلیدی در بهبود عملکرد سازمان‌ها شناخته می‌شود. این نوع حسابرسی‌ها به مدیران کمک می‌کنند تا به‌طور دقیق‌تری عملکرد کارکنان و سیستم‌های مدیریتی را ارزیابی کرده و تصمیمات بهتری برای بهبود کارایی سازمان اتخاذ نمایند. به همین دلیل، استفاده از این نوع سیستم‌ها به‌ویژه در سازمان‌های بزرگ و پیچیده امری ضروری به نظر می‌رسد. مطالعات مختلف نشان داده‌اند که حسابرسی منابع انسانی می‌تواند به‌طور مؤثری به بهبود فرایندهای تصمیم‌گیری و عملکرد کلی سازمان کمک کند (Ashar et al., 2013; Cherubet, 2023; Chitkara et al., 2013; Djogo, 2023; Dobrescu et al., 2021; Lindrianasari et al., 2021; Mardiana, 2022; Praja, 2024; Rahimi et al., 2016; Rizqiani & Yulianto, 2020; Shaban, 2012; Shin & Park, 2022; Ukil, 2015; Yadav & Dabhade, 2013). در نهایت، یکی از چالش‌های عمده در این حوزه، مقاومت کارکنان در برابر تغییرات است. همان‌طور که Arora و همکاران (۲۰۲۲) نیز در پژوهش خود اشاره کرده‌اند، استفاده از سیستم‌های حسابرسی و تجزیه و تحلیل داده‌ها می‌تواند به کاهش این مقاومت کمک کرده و فرایندهای تغییر را در سازمان‌ها تسهیل کند (Arora et al., 2022). این پژوهش‌ها نشان می‌دهند که حسابرسی منابع انسانی می‌تواند به‌عنوان یک ابزار مؤثر در بهبود کارایی و عملکرد کلی سازمان‌ها نقش بسزایی ایفا کند. لذا، این پژوهش با هدف ارائه یک چارچوب جامع حسابرسی منابع انسانی در راستای سنجش عملکرد سازمان‌ها انجام شد.

روش پژوهش

روش پژوهش در این مطالعه کیفی و مبتنی بر یک رویکرد اکتشافی است. هدف اصلی این پژوهش، ارائه یک چارچوب جامع حسابرسی منابع انسانی در راستای سنجش عملکرد است. به دلیل اینکه موضوع این پژوهش نسبتاً جدید و کمتر مطالعه شده است، استفاده از رویکرد کیفی ضروری به نظر می‌رسد تا بتوان از طریق تعامل مستقیم با خبرگان و افراد متخصص در حوزه منابع انسانی، به شناسایی و تحلیل دقیق‌تری از عوامل کلیدی و تأثیرگذار بر این موضوع پرداخت. روش کیفی با توجه به ماهیت کاوشگرانه خود، به محققان امکان می‌دهد تا درک عمیق‌تری از پدیده‌های مورد بررسی داشته باشند و به سوالات "چرا" و "چگونه" پاسخ دهند.

در این پژوهش، به دلیل اکتشافی بودن موضوع، داده‌های کیفی از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان و متخصصان حوزه منابع انسانی گردآوری شده است. مصاحبه‌ها به صورت فردی انجام شد و از خبرگان و مدیران ارشد منابع انسانی در سازمان‌های مختلف برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. انتخاب مصاحبه‌شونده‌ها بر اساس نمونه‌گیری هدفمند صورت گرفت و تلاش شد تا از افرادی که تجربه و دانش کافی در زمینه حسابرسی منابع انسانی دارند، استفاده شود. این رویکرد به محققان کمک کرد تا به اطلاعات ارزشمند و دقیق‌تری درباره فرآیندها، عملکردها و چالش‌های مرتبط با حسابرسی منابع انسانی دست یابند.

در فرآیند مصاحبه، از سوالات باز استفاده شد تا شرکت‌کنندگان بتوانند آزادانه دیدگاه‌های خود را بیان کنند و از نظر محققین، جنبه‌های مختلف و جزئیات بیشتری از موضوع مورد بررسی قرار گیرد. مصاحبه‌ها تا زمانی ادامه یافت که به اشباع نظری رسیده شد؛ یعنی زمانی که اطلاعات جدیدی از مصاحبه‌ها به دست نیامد و تمامی ابعاد موضوع به خوبی پوشش داده شده بود. پس از گردآوری داده‌های کیفی، آن‌ها به روش تحلیل محتوای کیفی مورد بررسی قرار گرفتند. تحلیل محتوای کیفی به محققان کمک می‌کند تا از طریق کدگذاری و طبقه‌بندی داده‌ها، الگوها و موضوعات اصلی را شناسایی کنند. در این روش، ابتدا داده‌ها به صورت مفصل و دقیق تجزیه و تحلیل شدند و سپس کدهای اولیه استخراج گردیدند. کدهای به دست آمده به دسته‌های مفهومی تقسیم شدند و موضوعات اصلی که در فرآیند حسابرسی منابع انسانی تأثیرگذار هستند، شناسایی شدند.

این پژوهش به صورت مقطعی انجام شده است و داده‌ها در یک دوره زمانی مشخص گردآوری شده‌اند. مقطعی بودن این پژوهش به محققان امکان داده است تا در یک بازه زمانی کوتاه، دیدگاه‌های چندین نفر از خبرگان را جمع‌آوری و تحلیل کنند. با توجه به ماهیت پژوهش و پیچیدگی‌های مرتبط با حسابرسی منابع انسانی، این رویکرد اکتشافی به محققان اجازه داد تا چارچوبی جامع و کاربردی برای حسابرسی منابع انسانی ایجاد کنند.

از آنجایی که هدف این پژوهش ارائه چارچوبی برای بهبود فرآیندهای حسابرسی منابع انسانی است، علاوه بر شناسایی عوامل کلیدی تأثیرگذار، عوامل شناسایی شده توسط خبرگان و متخصصان رتبه‌بندی شدند تا مشخص شود که کدام عوامل از اهمیت بیشتری در ایجاد یک چارچوب جامع حسابرسی برخوردار هستند. این رتبه‌بندی بر اساس نظرات خبرگان و تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها انجام شد و عواملی که دارای اولویت بیشتری بودند، به عنوان عوامل کلیدی در چارچوب نهایی مورد توجه قرار گرفتند.

یافته‌ها

جزئیات نتایج نهایی کدهای مرتبط با هر مفهوم و مقوله در **جدول ۱** ارائه شده است:

جدول ۱

دسته بندی کدها بر اساس مفاهیم و مقوله‌ها

مقوله	مفهوم	کد	فراوانی
سطوح حسابرسی منابع انسانی	سطح فرایندها و فعالیت‌های واحد منابع انسانی (سطح فرآیندی)	سطح روبه‌ها، فعالیت‌ها و فرایندها سطح هزینه فعالیت‌های منابع انسانی سطح جنبه‌های داخلی فرایندها سطح کارکردی سطح محیط درونی واحد شاخصهای عملکردی واحد	۲۶



	سطح امور اداری	
	سطح امور توسعه ای	
	سطح برنامه ریزی نیروی انسانی	
	سطح پایین	
	سطح فنی	
۱۷	سطح متخصصان	سطح متولیان و متخصصان واحد منابع انسانی (سطح فردی)
	سطح میانی	
	دانش، مهارت و شایستگی های متخصصان منابع انسانی	
	سطح عملکرد کارکنان واحد منابع انسانی	
	سطح محیط درونی واحد	
	سطح ساختار واحد منابع انسانی	
	فرهنگ و ارزش های حاکم بر متولیان واحد	
۲۵	سطح تحقق اهداف و برنامه ها	سطح نتایج واحد (سطح کلان واحد)
	جنبه های خارجی	
	سطح واحد منابع انسانی	
	سطح ذینفعان	
	سطح سازمان	
	سطح برنامه های استراتژیک واحد	
	سطح نتایج و خروجی های واحد منابع انسانی	
	سطح محیط بیرونی	
	نگرش کارکنان نسبت به واحد	
	سطح کلان	
	همراستایی فعالیت ها با استراتژی و اهداف سازمان	
	رضایت از خدمات ارائه شده	
۲۵	عملیاتی	اهداف حسابرسی عملیاتی
	خدماتی	منابع انسانی
	سیستمی	
	فرایند محور	
	ارزش افزایی	
	هزینه ای	
	بهترین رویه	
۱۵	قانونی	رعایتی
	رعایتی	
۵	گزارش های منابع انسانی	گزارشگری
۱۲	استراتژیک	استراتژیک
	همراستایی	

بر اساس نتایج فراترکیب سه سطح اصلی جهت سنجش کنترل های داخلی در واحد منابع انسانی شناسایی گردید که عبارتند از:

سطح نتایج واحد منابع انسانی؛ جمع بندی مفاهیم ارائه شده در تحقیقات مختلف در ارتباط با این سطح شامل شناسایی سهم واحد منابع انسانی در تحقق اهداف سازمان بودجه تخصیص یافته به این واحد، در صد تحقق پروژه های تعریف شده در این واحد رضایت ذینفعان از خدمات ارائه شده توسط این واحد و نگرش کارکنان سازمان نسبت به واحد منابع انسانی است. این سطح در تحقیقات تحت مفاهیم مختلفی مطرح شده بود که با بررسی دقیق و کدگذاری آن ها در نهایت همه این مفاهیم تحت مقوله سطح نتایج واحد منابع انسانی طبقه بندی شدند.

نمونه‌ای از این مفاهیم شامل سطح محیط بیرونی سطح تحقق اهداف و برنامه‌ها جنبه‌های خارجی، سطح سازمان سطح ذینفعان سطح برنامه‌های استراتژیک واحد سطح نتایج و خروجی‌های واحد منابع انسانی، سطح رضایت از خدمات ارائه شده می‌باشند.

سطح متولیان و متخصصان واحد منابع انسانی؛ سطح دیگری که در تحقیقات مورد تأکید قرار گرفته بود و در قالب مفهوم سنجش دانش و مهارت و توانایی‌های متخصصان و متولیان واحد منابع انسانی و کیفیت پاسخگویی آن‌ها تعریف شده بود، تحت مقوله سطح متولیان و متخصصان واحد منابع انسانی طبقه بندی شد. این سطح در تحقیقات مختلف تحت عناوین به ظاهر متفاوتی مانند سطح میانی سطح متخصصان، سطح عملکرد کارکنان واحد منابع انسانی، سطح محیط درونی واحد سطح فرهنگ و ارزش‌های حاکم بر متولیان واحد و... مطرح شده بود که همه این عناوین مفهوم مشترکی را دنبال میکردند که شامل سنجش دانش، مهارت و توانایی‌های متخصصان و متولیان واحد منابع انسانی و کیفیت پاسخگویی آن‌ها توسط حسابرسان منابع انسانی بود.

سطح فرایندها و فعالیت‌های واحد منابع انسانی؛ شامل ارزیابی کلیه فرایندهای تعریف شده در واحد منابع انسانی اعم از فرایندهای توسعه‌ای و امور اداری میباشد. این سطح در تحقیقات مختلف تحت کدهای مختلفی مانند سطح جنبه‌های داخلی فرایندها سطح کار کردی، سطح محیط درونی واحد سطح فرایندهای توسعه‌ای، سطح پائین و سطح فنی مطرح شده بود که بررسی توضیحات ارائه شده حاکی از مشترک بودن مفهوم مکنون در این عناوین بود.

در مجموع در مقایسه با چارچوب کلی سه سطح کاملاً جدید؛ شامل سطح نتایج واحد منابع انسانی، سطح متولیان و متخصصان واحد منابع انسانی و سطح فرایندها و فعالیت‌های واحد منابع انسانی، به عنوان زیر مجموعه‌هایی جهت حسابرسی در سطح عملیاتی؛ که یکی از سطوح چارچوب کلی است، جهت حسابرسی منابع انسانی شناسایی شد.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج این مطالعه نشان داد که چارچوب حسابرسی منابع انسانی که در این پژوهش ارائه شده است، می‌تواند به عنوان یک ابزار مؤثر در ارزیابی عملکرد و بهبود سیستم‌های مدیریتی منابع انسانی مورد استفاده قرار گیرد. به طور خاص، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که سه سطح جدید شامل سطح نتایج واحد منابع انسانی، سطح متولیان و متخصصان منابع انسانی و سطح فرایندها و فعالیت‌های منابع انسانی شناسایی شدند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که حسابرسی منابع انسانی می‌تواند به طور دقیق‌تری عملکرد و فعالیت‌های مرتبط با منابع انسانی را ارزیابی کرده و نقاط ضعف و قوت سازمان را در این حوزه شناسایی کند (Hassanpour et al., 2022). این نتایج با مطالعات پیشین که تأثیر حسابرسی منابع انسانی بر بهبود عملکرد سازمان را تأیید کرده‌اند، همخوانی دارد. برای مثال، مطالعات انجام شده توسط Arora و همکاران (۲۰۲۲) نشان می‌دهد که استفاده از حسابرسی و تحلیل داده‌ها در مدیریت منابع انسانی می‌تواند به بهبود تصمیم‌گیری‌های استراتژیک و کاهش مقاومت در برابر تغییرات کمک کند (Arora et al., 2022).

مطالعات قبلی نیز به اهمیت حسابرسی منابع انسانی در بهبود سیستم‌های مدیریتی و کاهش چالش‌های مرتبط با ارزیابی عملکرد کارکنان پرداخته‌اند. مطالعه Cohen و Karatzimas (۲۰۱۱) نشان داد که حسابرسی منابع انسانی می‌تواند به مدیران کمک کند تا با تحلیل دقیق‌تر عملکرد و تخصیص بهینه منابع، بهره‌وری کلی سازمان را افزایش دهند (Cohen & Karatzimas, 2011). این مطالعه با نتایج پژوهش حاضر همخوانی دارد که تأکید بر اهمیت پیاده‌سازی سیستم‌های حسابرسی دقیق در بهبود عملکرد سازمان دارد. علاوه بر این، یافته‌های پژوهش نشان داد که حسابرسی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی نیز می‌تواند به عنوان یک ابزار مؤثر برای بهبود کارایی و عملکرد کارکنان

عمل کند. نتایج مطالعه Supardi (۲۰۲۲) نشان داد که حسابرسی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی به بهبود عملکرد کارکنان و افزایش کارایی کلی سازمان‌ها منجر می‌شود که با نتایج این پژوهش همخوانی دارد (Supardi, 2022).

یکی دیگر از جنبه‌های مهم این مطالعه، تأثیر تکنولوژی‌های نوین اطلاعات و ارتباطات بر بهبود فرآیندهای حسابرسی منابع انسانی است. نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که استفاده از فناوری‌های نوین به ویژه در زمینه اطلاعات و ارتباطات می‌تواند دقت و کارایی سیستم‌های حسابرسی منابع انسانی را به طور قابل توجهی افزایش دهد (Ali et al., 2017; Praja, 2024). این نتایج با مطالعات پیشین که نقش فناوری‌های نوین را در بهبود سیستم‌های مدیریتی و حسابرسی منابع انسانی مورد تأیید قرار داده‌اند، مطابقت دارد. برای مثال، مطالعه Arora و همکاران (۲۰۲۲) نشان داد که استفاده از تحلیل داده‌ها و فناوری‌های اطلاعاتی می‌تواند به بهبود عملکرد سازمانی و کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییرات کمک کند (Arora et al., 2022).

به طور کلی، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که حسابرسی منابع انسانی می‌تواند به عنوان یک ابزار کلیدی در بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری مدیریتی و افزایش بهره‌وری سازمان عمل کند. این نتایج همچنین نشان می‌دهد که فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی می‌توانند در پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز سیستم‌های حسابرسی منابع انسانی نقش مهمی ایفا کنند و مدیران را در ارزیابی دقیق‌تر عملکرد کارکنان و بهبود کارایی کلی سازمان یاری دهند (Cherubet, 2023; Djogo, 2023; Hassanpour et al., 2022).

یکی از محدودیت‌های این پژوهش، استفاده از روش‌های ترکیبی (کیفی-کمی) به صورت مقطعی بود که ممکن است دقت در سنجش و ارزیابی‌های بلندمدت را محدود کرده باشد. همچنین، پژوهش حاضر تنها در یک منطقه جغرافیایی محدود اجرا شد و ممکن است نتایج آن به طور کامل برای سایر مناطق یا فرهنگ‌های سازمانی قابل تعمیم نباشد. همچنین، استفاده از داده‌های خودگزارشی از سوی مدیران و کارکنان منابع انسانی می‌تواند به بروز سوگیری‌های مرتبط با ادراک و تجربه شخصی منجر شود که این نیز یکی از محدودیت‌های پژوهش محسوب می‌شود.

پژوهش‌های آینده می‌توانند با استفاده از روش‌های طولی، به بررسی تأثیرات بلندمدت حسابرسی منابع انسانی بر عملکرد سازمان‌ها بپردازند. همچنین، انجام مطالعات مشابه در سایر مناطق جغرافیایی و در محیط‌های سازمانی با فرهنگ‌های مختلف می‌تواند به تعمیم نتایج کمک کند. از طرف دیگر، استفاده از روش‌های داده‌محور و تکنیک‌های پیشرفته تحلیل داده‌ها در تحقیقات آینده می‌تواند به بهبود دقت و صحت ارزیابی‌ها در حوزه حسابرسی منابع انسانی منجر شود. بررسی تأثیر مستقیم استفاده از فناوری‌های نوین در فرآیندهای حسابرسی منابع انسانی نیز می‌تواند یکی از موضوعات جذاب برای تحقیقات آتی باشد.

سازمان‌ها می‌توانند با پیاده‌سازی سیستم‌های حسابرسی منابع انسانی دقیق و منظم، به بهبود کارایی و عملکرد کلی کارکنان و واحدهای منابع انسانی خود کمک کنند. استفاده از فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی می‌تواند به مدیران کمک کند تا با ارزیابی دقیق‌تر فرآیندها و عملکرد کارکنان، تصمیمات بهینه‌تری برای بهبود کارایی سازمان اتخاذ نمایند. همچنین، مدیران منابع انسانی می‌توانند با آموزش و توسعه مهارت‌های کارکنان در زمینه حسابرسی و تحلیل داده‌ها، به بهبود فرآیندهای مدیریتی و افزایش بهره‌وری سازمان کمک کنند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازن اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Ali, F., Economics. Beijing, P. R. C., Ali, L., Amir, A., Ali, M. A. H., & Cui, L. (2017). The Effects of Information and Communication Technology on Human Resource Management: An Empirical Analysis. *Journal of Economics Business and Management*, 5(1), 40-43. <https://doi.org/10.18178/joebm.2017.5.1.482>
- Ariaparsa, M., & Ebramihi, H. (2023). Technology Transfer Process in the Context of Open Innovation Paradigm. *Dynamic Management and Business Analysis*, 2(2), 28-39. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2022823.1017>
- Arora, M., Prakash, A., Mittal, A., & Singh, S. (2022). Moderating Role of Resistance to Change in the Actual Adoption of HR Analytics in the Indian Banking and Financial Services Industry. *Evidence-Based HRM a Global Forum for Empirical Scholarship*, 11(3), 253-270. <https://doi.org/10.1108/ebhrm-12-2021-0249>
- Ashar, M., Ghafoor, M. M., Munir, E., & Hafeez, S. (2013). The Impact of Perceptions of Training on Employee Commitment and Turnover Intention: Evidence From Pakistan. *International Journal of Human Resource Studies*, 3(1), 74. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v3i1.2924>
- Cherubet, B. (2023). The Influence of Human Resource Compliance Audit on Employee Performance of Public Universities in Western Kenya. *European Journal of Human Resource Management Studies*, 7(1). <https://doi.org/10.46827/ejhrms.v7i1.1587>
- Chitkara, R. K., Rajani, A. K., Oehlert, J., Lee, H., Epi, M. S., & Halamek, L. P. (2013). The Accuracy of Human Senses in the Detection of Neonatal Heart Rate During Standardized Simulated Resuscitation: Implications for Delivery of Care, Training and Technology Design. *Resuscitation*, 84(3), 369-372. <https://doi.org/10.1016/j.resuscitation.2012.07.035>
- Cohen, S., & Karatzimas, S. (2011). The Role of the Human Resources Department in Budgeting: Evidence From Greece. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 15(2), 147-166. <https://doi.org/10.1108/14013381111157355>
- Djogo, Y. O. (2023). Internal Auditor Human Resources Development Strategy in the Era of Disruption. *Atestasi Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 6(2), 627-639. <https://doi.org/10.57178/atestasi.v6i2.723>
- Dobrescu, R. M., Dumitrescu, C.-I., Niculescu, N., & Costuleanu, C. L. (2021). Human Resource Audit-a Driver for Sustainability in the Health Care System. An Evidence From Romania. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-154893/v1>
- Elmortada, A., Mokhlis, C. E., Mokhlis, A., & Elfezazi, S. (2019). Assessment of Managers Satisfaction Regarding the HR Function in Developing Countries Through a Quantitative Method Research: The Moroccan Context. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences (Pen)*, 7(2), 924. <https://doi.org/10.21533/pen.v6i2.588>
- Hakimi, N., Fathi, Z., & Pourbahrami, B. (2024). Application of Metacombination Technique in the Financial Flow Based on Blockchain Technology in the Hospital Ecosystem. *Dynamic Management and Business Analysis*, 2(4), 74-93. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2035663.1036>
- Hassanpour, M. K., Chong, C. W., Chong, S. C., Okour, M., Samadi, B., & Tan, X. Y. (2022). HR Practices and Turnover Intention; The Mediating Role of Organizational Commitment in Tehran: A Cross-Sectional Study. *F1000research*, 10, 1130. <https://doi.org/10.12688/f1000research.73351.2>
- Kazmi, S., Hasnu, S., & Jamil, R. A. (2015). Creating a Link Between HR Department and Budgeting: What Do HR Managers Think? *American Journal of Economics and Business Administration*, 7(1), 48-59. <https://doi.org/10.3844/ajebasp.2015.48.59>



- Kitchot, S., Siengthai, S., & Sukhotu, V. (2020). The Mediating Effects of HRM Practices on the Relationship Between SCM and SMEs Firm Performance in Thailand. *Supply Chain Management an International Journal*, 26(1), 87-101. <https://doi.org/10.1108/scm-05-2019-0177>
- Lai, Y., Saridakis, G., & Johnstone, S. (2016). Human Resource Practices, Employee Attitudes and Small Firm Performance. *International Small Business Journal Researching Entrepreneurship*, 35(4), 470-494. <https://doi.org/10.1177/0266242616637415>
- Lindrianasari, L., Evana, E., & Fatmasari, A. (2021). Audit Fee, Human Resources, and Audit Quality of Financial Statements. <https://doi.org/10.4108/eai.1-10-2020.2304696>
- Mardiana, T. (2022). The Influence of Human Resources Audit and Internal Control System Variables on Employee Performance at PT. Subur Sedaya Maju Prabumulih. *Journal of International Conference Proceedings*, 5(5), 355-365. <https://doi.org/10.32535/jicp.v5i5.2043>
- Poursheikhali, A., AlKhaldi, M., Dehnavieh, R., Haghdooost, A. A., Amini, M., Hekmat, S. N., Cheshmyazdan, M. R., & Bamir, M. (2022). What the Policy and Stewardship Landscape of a National Health Research System Looks Like in a Developing Country Like Iran: A Qualitative Study. *Health Research Policy and Systems*, 20(1). <https://doi.org/10.1186/s12961-022-00905-3>
- Praja, R. A. (2024). The Influence of Human Resources Audit and Internal Control System on Employee Performance in PT. Subur Sedaya Maju Prabumulih. *JuBIR*, 2(2), 115. <https://doi.org/10.31315/jubir.v2i2.7958>
- Rahimi, R., Nadda, V., & Hamid, M. (2016). HRM Practices in Banking Sector of Pakistan. *International Journal of Asian Business and Information Management*, 7(2), 25-50. <https://doi.org/10.4018/ijabim.2016040103>
- Rahpeyma, A., Naderinasab, M., & Nasiri Farsani, M. (2024). Analysis of Corruption in the Managerial Elections of Sports Federations and Its Impact on Development Strategies. *Dynamic Management and Business Analysis*, 3(2), 34-50. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2040251.1110>
- Rizqiani, D., & Yulianto, A. (2020). The Implementation of Sharia Audit Process, Implication of Sharia Regulatory and Human Resource Aspects. *Journal of Islamic Accounting and Finance Research*, 2(1), 51. <https://doi.org/10.21580/jiafr.2020.2.1.5220>
- Shaban, O. S. (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). <https://doi.org/10.5539/ibr.v5n3p122>
- Shin, H.-C., & Park, S. (2022). Does Human Resource Investment in Internal Controls and Information Technology Improve Audit Efficiency? *International Journal of Auditing*, 26(4), 515-533. <https://doi.org/10.1111/ijau.12293>
- Supardi, S. (2022). Management Audit of the Effectiveness of Human Resources in Government Organizations. *Atestasi Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 5(2), 681-692. <https://doi.org/10.57178/atestasi.v5i2.780>
- Ukil, M. I. (2015). Essence of Human Resource Audit: An Analytical Study. *Journal of Management and Science*, 1(1), 101-110. <https://doi.org/10.26524/jms.2015.10>
- Yadav, R. K., & Dabhade, N. (2013). Human Resource Planning and Audit - A Case Study of HEG Limited. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 16, 44-62. <https://doi.org/10.18052/www.scipress.com/ilshs.16.44>