

## تدقيق الموارد البشرية أداة فاعلة في حوكمة الموارد البشرية\*

م.م. سرمد غانم صالح

م.م. ابراهيم محمد جاسم

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل

### المقدمة

بدأ الاهتمام في السنوات الأخيرة في موضوع الحوكمة ، حيث توصلت إدارات المنظمات وغيرها فضلاً عن باقي أصحاب المصالح بأهمية هذا الموضوع لما تحقّقه من ميزات لمنظمات اليوم ، ومع هذا فأن في دراسة الحوكمة وتطبيقاتها كان مركزاً على جوانب محددة في الاهتمام بالمنظمة وخاصة الجوانب المالية . في حين لم تؤخذ جوانب أخرى الاهتمام الكافي بالجانب الخاص بالموارد البشرية والتي تعتبر في الواقع اهم موارد المنظمة وأكثرها تعقيداً . يأتي بحثنا في محاولة لإعطاء فكرة أساسية عن كيفية اعتماد الحوكمة في مجال إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها فضلاً عن ذلك يتناول بحثنا هذا الجانب الخاص ببناء أدوات وتقنيات تساعد في تحقيق الحوكمة في مجال الموارد البشرية وهي الموضوع الخاص بتدقيق الموارد البشرية وميزانية الموارد البشرية وما يتبعها .

### مشكلة البحث

تأسيساً على ما جاء أعلاه يمثل طرح مشكلة بحثنا هذا ضمن مجموعة التساؤلات البحثية منها :

- ما هو دور وأهمية وجود حوكمة للموارد البشرية بصورة عامة ولإدارتها في المنظمات؟
- ماذا ستحقق لنا حوكمة الموارد البشرية من ميزات في منظماتنا؟
- ما هي الأدوات والإدارات اللازمة لتحقيق هذه الحوكمة في منظماتنا؟
- ماذا يفيد تدقيق الموارد البشرية في تحقيق الحوكمة؟
- هل أن ميزانية الموارد البشرية أداة فاعلة لتحقيق الحوكمة؟

### هدف البحث

يضيف البحث إلى دراسة موضوع الحوكمة إمكانية تطبيقه في مجالات إدارة الموارد البشرية ضمن محاور وهي :

١. أهمية حوكمة الموارد البشرية في منظماتنا وما هو دورها في إنجاح المنظمة .
٢. تحديد مبادئ حوكمة الموارد البشرية وأركانها وعناصرها ومعاييرها ومجالاتها .
٣. دراسة أهمية تدقيق الموارد البشرية ومجالاتها .
٤. تفسير دور ميزانية الموارد البشرية كأداة فاعلة لتحقيق حوكمة الموارد البشرية .
٥. توضيح العلاقة النظرية بين تدقيق الموارد البشرية وحوكمتها .

\* قدم هذا البحث في المؤتمر العلمي الدولي الثاني لجامعة التنمية البشرية/السليمانية/نيسان ٢٠١٥

## أهمية البحث

كما أشرنا سابقا فان الاهتمام بموضوع الحوكمة يحقق مزايا للمنظمة لذا تأتي أهمية بحثنا في ما يحققه موضوع الدراسة وكذلك :

١. تعطي فكرة رئيسة إلى إدارات المنظمات بصورة خاصة وإلى أصحاب المصالح والمستفيدين بصورة عامة عن موضوع حوكمة الموارد البشرية .
٢. تحديد أدوات وتقنيات تمكن الجهات ذات العلاقة في تطبيق حوكمة الموارد البشرية بنجاح .
٣. تحديد المزايا التي ستحصل عليها المنظمات في اعتماد حوكمة الموارد البشرية .
٤. تناول مجالات جديدة في مجال إدارة الموارد البشرية كالتدقيق الاجتماعي ، وميزانية الموارد البشرية وغيرها من المفاهيم الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية .

## منهجية البحث

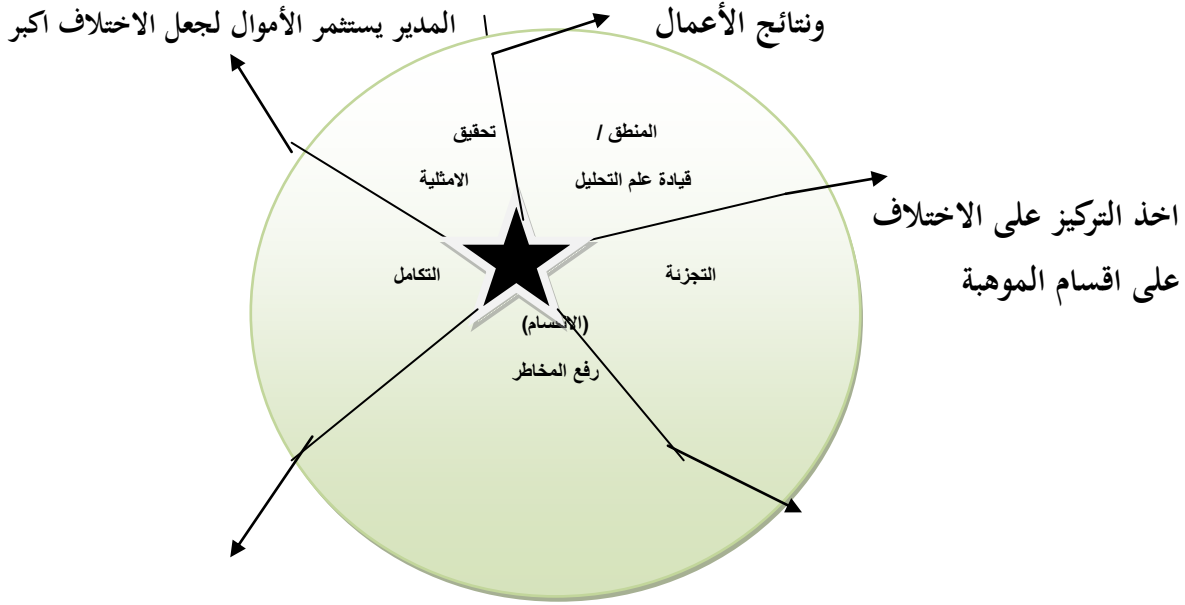
استخدم البحث أسلوب التفكير الاستدلالي حيث تم الاعتماد على دراسات أجنبية تناولت موضوع حوكمة الموارد البشرية وكذلك تدقيق الموارد البشرية ، واستفاد الباحث من هذه الموضوعات في بناء علاقة نظرية ، وتم التركيز على المنهج الوصفي مع ملاحظة أن موضوع البحث ركز على إعطاء فكرة أساسية لاعتماد حوكمة الموارد البشرية دون الذهاب إلى تطبيقها ميدانيا .

## ٢ . التغيير في إدارة الموارد البشرية

بلغت السلطة التنفيذية في إدارة الموارد البشرية منعطفا حاسما ، إذ أصبحت لديها الفرصة لوجوب تغيير النموذج ودعم الأنظمة الخاصة بها . ويجب على إدارة الموارد البشرية الاستجابة للاحتياجات الإستراتيجية فيما يخص مساعدة المديرين ونجاح الموظفين في أماكن العمل التي تزداد تعقيدا وصولا إلى الشراكة مع قادة المنظمة ، وللعمل معا لتعزيز قدرة المنظمة لجذب وتطوير والاحتفاظ بالقوى العاملة عالية الأداء والموهوبة والمتنوعة ، إذ يجب الاستفادة من الالتزام لزيادة الاستثمار في الموارد البشرية لإعادة توجيهها وإدارتها من الأنشطة الروتينية إلى الأنشطة التي تقدم منافع مهمة وملموسة كتبسيط سياسات وعمليات إدارة الموارد البشرية وتوفير المزيد من فرص الحصول على برامج تطوير الأفراد الفاعلة ، وتقديم معلومات أكثر دقة عن الموارد البشرية. ومن أجل مواجهة هذه التحديات فانه يتوجب على إدارة الموارد البشرية الاستعداد الذي يجعل الاستثمار في الموارد البشرية حاسما وفي الوقت المناسب . لذا فان المفهوم المستقبلي للموارد البشرية وكما يرى ( 12 , 2013 , Watson ) والذي يوضحه الشكل ( ١ ) .

الشكل (١) يمثل كيفية عمل الموارد البشرية في المستقبل

يستعمل القادة والموظفون اطار عمل للأعمال لمشاهدة (لرؤية) الارتباطات المنطقية بين الاستثمارات في الموارد البشرية



Source: Watson , T ,(2013) , The HR function of the future : Perspectives from the experts pre-conference , p 12

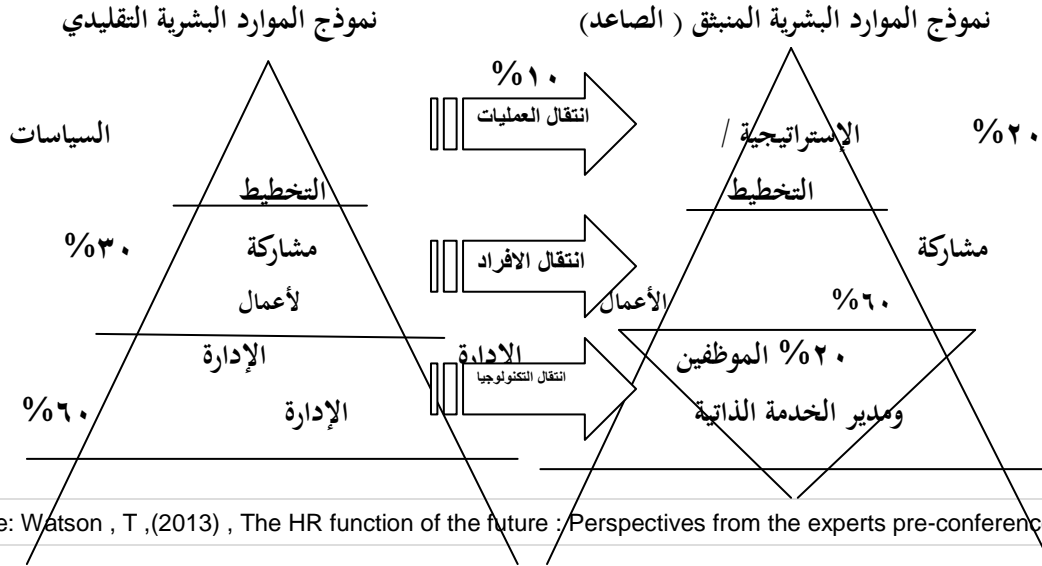
الفهم الكامل لتشكيلة واسعة من خطر الموارد البشرية، تكامل وجهات النظر عبر البرامج ، الوظائف  
اسـتعمال قـوة الـرفـاع ولـيس التـجـنـب  
والمنظمات و فهم دلالة إدارة الموهبة

ولكي تهيأ الموارد البشرية نفسها لحقائق العمل الجديدة ( التحول ) ، فقد بدأت وظائف الموارد البشرية بإعادة هندسة نماذج أعمالهم وذلك من خلال اتجاهات في اولويات الموارد البشرية وتتضمن :

- ١ . تقوم إدارة الموارد البشرية في إعادة هيكلة نمطها الذي سيكون كفوءا وأكثر ربحا .
  - ٢ . يقدم الخدمات البشرية التي أصبحت الأساس في عمل إدارات الموارد البشرية .
  - ٣ . تحمل تكلفة تقانة الموارد البشرية الجديدة والمستمرة التي انعكست كتطبيقات جديدة في هذا المجال .
- هذا التطور في إدارة الموارد البشرية بمفاهيمها الحديثة يوضح بالنموذج التقليدي نحو نموذج الموارد البشرية المنبثق ( الصاعد) حسب ما موضح في الشكل رقم (٢) .

الشكل (٢) : يمثل التطور من نموذج الموارد البشرية التقليدي الى نموذج الموارد البشرية المنبثق (الصاعد)

(الصاعد)



إذ يجب على كل منظمة راسخة تهتم بفاعلية عملية التحول ( الانتقال ) ان تصل الى المعلومات عن مواردها البشرية والذي يتم عن طريق تدقيق إدارة الموارد البشرية كأداة تحليلية رئيسة فاعلة في الموارد البشرية في عملية الانتقال ( التحول ) .

### ٣ . ماهية تدقيق إدارة الموارد البشرية

كانت بدايات تدقيق الموارد البشرية هي استخدام تقنيات لمجرد الحصول على معلومات إحصائية عن ما تمتلكه المنظمة من مواردها البشرية ويتمثل ذلك في مفهوم جرد الموارد البشرية ، وفي فرنسا ظهرت تقنية أكثر تفصيلاً وهي ميزانية الموارد البشرية التي كانت لزاماً على المنظمات التي يعمل فيها ٣٠٠ موظف فأكثر أن تعد سنوياً بالإضافة إلى الميزانيات المالية ، وكان ذلك في السبعينيات من القرن الماضي . إلا أن هذه التقنيات كجرد الموارد البشرية أو الميزانية تطورت وذهبت المنظمات إلى تحليل هذه الأرقام وتفسيرها وهي في الواقع تخص كل ما له علاقة بالموارد البشرية وإدارتها. وعلى الرغم من استخدامه بصورة واسعة من خلال الممارسة ، إلا انه في الحقيقة هنالك اختلافاً كبيراً في ما يتعلق بأدبيات وميراث تدقيق إدارة الموارد البشرية . وهنالك اختلاف حول المسمى . فبعضهم يطلق عليه تدقيق الموارد البشرية ، والبعض الآخر تدقيق إدارة الموارد البشرية ( Jiambalvo , 2004 , 52 ) . الآن مفهوم تدقيق الموارد البشرية من المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، وأصبح التدقيق مطلباً إدارياً يعمل على التأكد من ان جميع العمليات الإدارية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية تتوافق مع القوانين التي تحكم علاقات العمل كقانون العمل ، وقانون الصحة المهنية وغيرها ، بجانب السياسات والإجراءات التي تصدرها إدارة المنظمة (الإمام وعلي ، ٢٠١٤ ، ١١٢) . ويعرف التدقيق بالعملية المنظمة والمستقلة والموثقة لجمع أدلة التدقيق والتقييم الموضوعي الذي يهدف الى تحديد نطاق التواء المعايير . وأشار ( Kravč á ková , 2013 , 2 ) انه فهم وتشخيص الحالة الراهنة وإيجاد درجة

المطابقة بين المعلومات التي تم الحصول عليها والمعايير الموضوعية واقتراح إجراءات التدخل . وأوضح كل من ( Alolla & Castillo , 2002 , 1 ) ان التدقيق هي عملية التشخيص والتحليل والتقييم ضمن إطار إدارة الموارد البشرية . ويرى الباحث بان تدقيق الموارد البشرية هي آلية لفحص وجمع وتحليل وتنقيب كافة المعلومات الخاصة بالموارد البشرية وسياساتها وعملياتها من اجل تشخيص نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر لغرض اتخاذ المعالجات والتوصيات المناسبة والمساعدة في حوكمة الموارد البشرية . ويهدف تدقيق الموارد البشرية كما أشار إليه كل من ( Durail & Adaikalasamy , 2014,2 ) إلى الأتي :

- إعادة النظر المستمرة في أنظمة الموارد البشرية بأكملها لتزويد وتطوير وتحسين واستخدام الموارد البشرية في المنظمة، ولتقييم مدى تنفيذ سياسات وممارسات الموارد البشرية للمنظمة.
- لقياس مدى الامتثال للأحكام القانونية المتعلقة بوظائفها كالتوظيف والتعويض وغيرها .
- مراقبة أفضل والتحقق في جميع العمليات الداخلية للمنظمة ، ولتقييم أداء الموظفين .
- مواجهة حاجة المدراء للمعلومات عن الموارد البشرية كأساس لتقييم النتائج وتطبيق سياسات الموظفين ( Alolla & Castillo , 2002 , 1 ) .

وأضاف ( Tapomoy , 2006 , 364 ) أهمية تدقيق الموارد البشرية وكما يلي :

- أ. لتأسيس " نظام إنذار مبكر " لاكتشاف المخاطر أو تحديد القضايا قبل ان تصبح أزمات .
- ب. لقياس التحسين المستمر بمعرفة إذا أصبحت الأشياء أفضل أو أسوأ من السابق .
- ت. أداة تحكم في إدارة الموارد البشرية .
- ث. إعادة هندسة المنظمة من ناحية استراتيجيات الموارد البشرية وسياساتها وعملياتها .

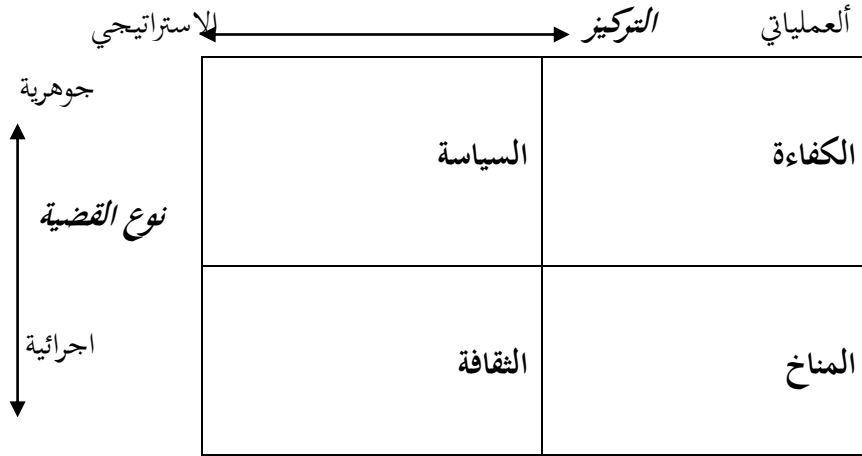
#### ٤ . مجالات تدقيق الموارد البشرية

يمكن تقسيم مجالات تدقيق الموارد البشرية الى التدقيق الاجتماعي الذي ركز على النظام الاجتماعي للمنظمة ، وتدقيق سياسات وعمليات الموظفين والعمليات المصممة لدعم النظام المهني في المنظمة ( Kravčáková , 2013 ) . وهناك دراسات أشارت إلى التدقيق الشخصي ( Brown , 2002 ) . وعليه يمكن تقسيم تدقيق الموارد البشرية إلى (اولا) تدقيق سياسات وعمليات الموظفين ، (ثانيا) التدقيق الاجتماعي ، (ثالثا) التدقيق الشخصي كما يوضحه الشكل (٤) .

#### اولا : تدقيق سياسات وعمليات الموظفين

من المهم ان تمتلك المنظمة مجموعة من السياسات التي يتم توثيقها واعتمادها من قبل الإدارة العليا. وعند تطوير السياسات ينبغي ان تليها عمليات تدقيق مستمرة وتحديثات ذات صلة بالتغيرات سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية ( Moore , 2011 , 2 ) . وأوضح (Brown,2002,6) أن التدقيق هو مقارنة المنظمة لعمليات الموارد البشرية مقابل السياسة و / او المتطلبات القانونية كما يوضحه الشكل (٣) . إذ انه عندما تكون القضية جوهرية والتركيز استراتيجي فهنا سيتم تدقيق سياسات وعمليات الموارد البشرية .

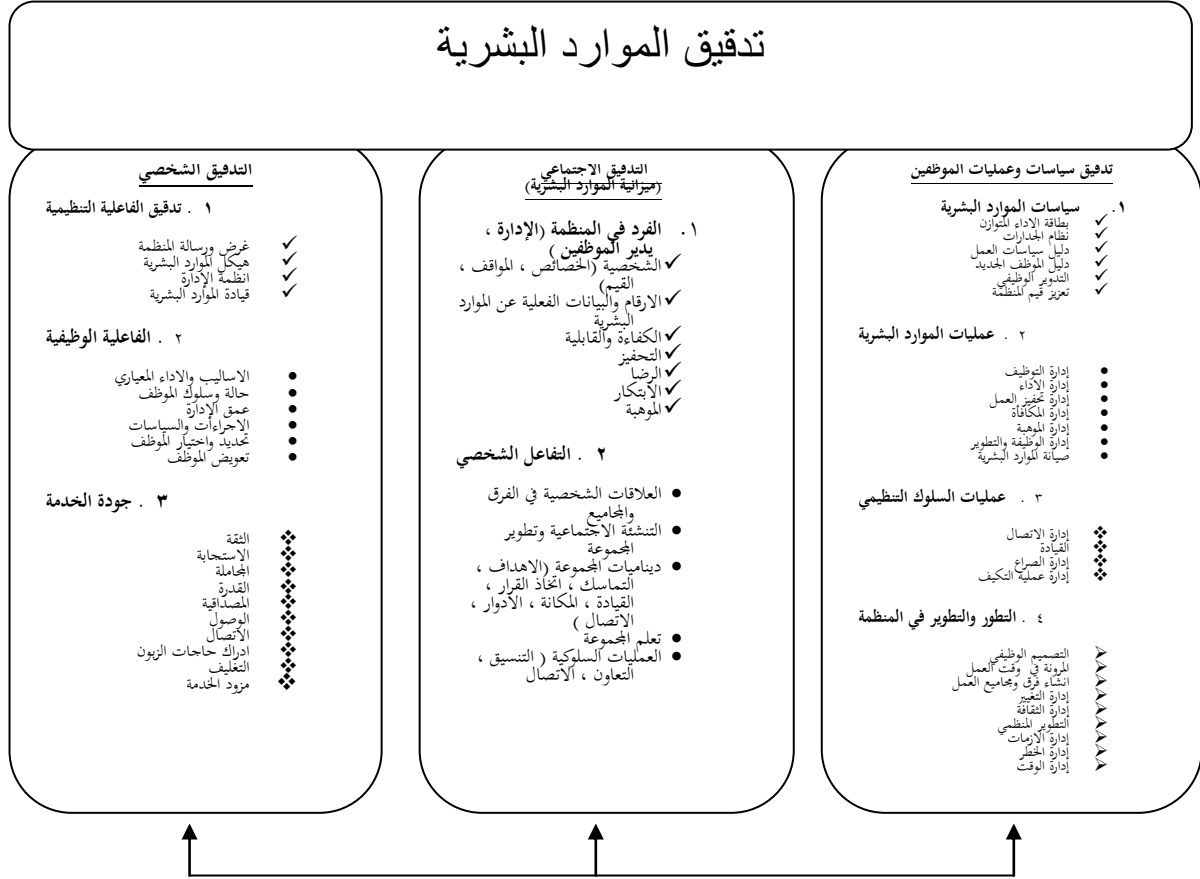
الشكل (٣) : يمثل مصفوفة توضح علاقة القضية الجوهرية او الإجرائية للتركيز الاستراتيجي او العملياتي



Source: Brown, Judith,(2002),Conducting an HR Audit : How HR Can Better Measure the Effectiveness of its functions and programs ? P.6.

ومن الشكل (٤) نجد أن تدقيق سياسات وعمليات الموظفين هي احد ركائز تدقيق الموارد البشرية بالشكل الذي يضمن وظيفة إدارة الموارد البشرية باعتبارها مكون متكامل مع إستراتيجية المنظمة ، حيث انه ومن خلال هذه الركيزة يمكن تمييز وتحديد الأنظمة الثانوية المختلفة لإدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى تشخيص الأسباب المؤدية إلى الفشل أو احتمالية الفشل وكذلك من اجل تقدير الموقف عن طريق اتخاذ الإجراءات والتدابير المناسبة للتدخل في الوقت المناسب . وأشار (3, Moore , 2011) بأنه يجب موازنة عمليات المنظمة مع السياسات من اجل مقابلة المعايير و/ أو المتطلبات القانونية . ويرى الباحث انه من المهم ان يكون هناك إقرار مكتوب وارد من جميع الموظفين يؤكدون فيه أنهم قرأو وفهموا سياسات وعمليات المنظمة وان يكون هناك تغيير في السياسات والعمليات نتيجة لتدقيق الموارد البشرية بالشكل الذي يعزز حوكمة الموارد البشرية .

## الشكل (٤) : يمثل تدقيق الموارد البشرية



الشكل (٤) من أعداد الباحث بالاستفادة من (kravčáková) في ما يخص تدقيق سياسات وعمليات الموظفين والتدقيق الاجتماعي & (Brown) في ما يخص التدقيق الشخصي

## ثانيا : التدقيق الاجتماعي

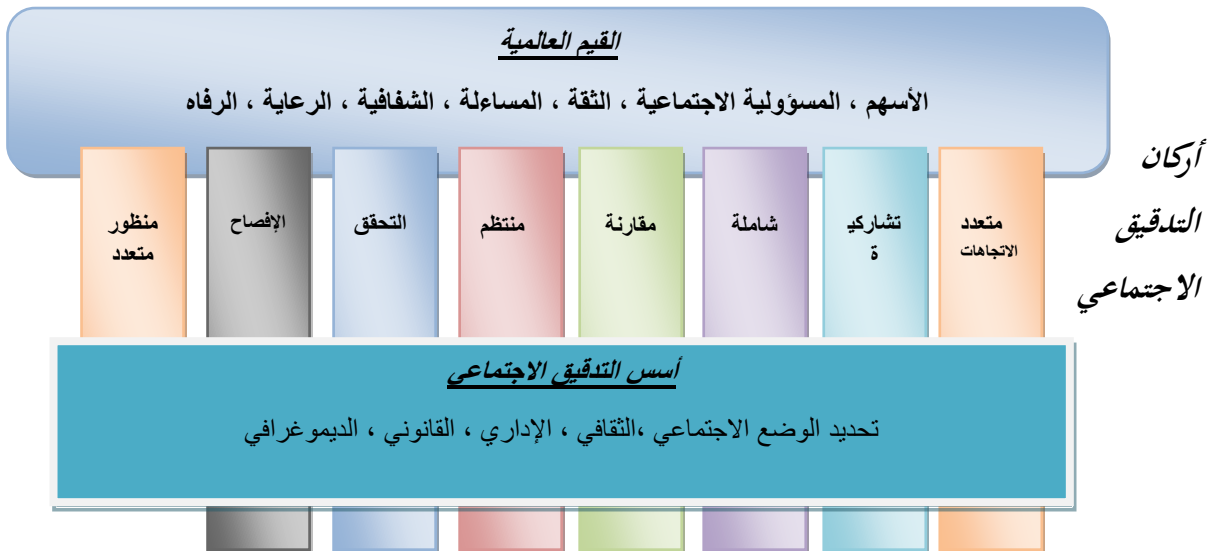
أشار (5, 2013, kravčáková) ان عمليات الموارد البشرية تقدم الموظفين الثمينين ليصلوا أهداف المنظمة بكفاءة والذين يعدون مصدر المعرفة والقرارات والإبداع والجهد والتعاون بالشكل الذي يؤدي إلى خلق القيمة للمنظمة. ففي عام ١٩٦٢ عرف (Torrance) التدقيق الاجتماعي بأنه عبارة عن تحليل السياسات والتطبيقات في المجال المتعلق بإدارة الأفراد لمنظمة ما لتحديد الدعم المناسب لهذه السياسات (سكاك و هباش ، ٢٠٠٩ ، ١١) ، وأشار ( Candua , 1985 ) ( 51 ان التدقيق الاجتماعي هو المسعى الموضوعي و الاستقرائي من خلال الملاحظة ، والتحليل ، والتقييم و تقديم التوصيات بالاعتماد على منهجية و باستعمال تقنيات تسمح بالكشف عن نقاط القوة و نقاط الضعف بالمقارنة مع

المرجعيات المحددة بوضوح ، و مثله مثل التدقيق المالي و المحاسبي يحاول أن يقدر ما مدى إمكانية المنظمة في التحكم في المشكلات الاجتماعية .

### أركان التدقيق الاجتماعي

قبل كل شيء فان المبدأ الاساسي للتدقيق الاجتماعي هو التحسين المستمر للاداء بالنسبة الى الاهداف الاجتماعية التي يتم اختيارها وقد حدد (الشرع ، ٢٠٠٠ ، ٥٠ ) أركان التدقيق الاجتماعي وهي (١) النظرة الشمولية و المتعددة حيث يجب ان يعكس التدقيق الاجتماعي وجهات نظر كل المعنيين والمتأثرين بالمنظمة ، (٢) شامل أي يجب ان يركز التدقيق الاجتماعي على قياس مدى تحسن الاداء من النواحي الاجتماعية والبيئية والثقافية والمجتمع ، (٣) مقارنة إذ يجب للتدقيق الاجتماعي ان يوفر الوسائل التي تمكن من مقارنة أداء المنظمة عبر السنوات و / او مع أداء المنظمات المماثلة ، (٤) منتظم بمعنى ان ينفذ التدقيق الاجتماعي بشكل منتظم وليس مؤقتا او لمرة واحدة في العمر ، (٥) المراجعة حيث يجب ان تفحص الحسابات الاجتماعية سنويا بواسطة شخص او أكثر ممن ليس لهم مصلحة في تزييف النتائج ( محايدين ) ، (٦) الافصاح بالشكل الذي تكون نتائج التدقيق الاجتماعي متاحة ومعلنة لكل المعنيين في المنظمة والمجتمع بشكل عام، وأضاف ( Centre for Good Governance,2005 , 18 ) (٧) المشاركة التي تؤدي الى تشجيع مشاركة اصحاب المصلحة وتبادل قيمهم ، (٨) متعددة الاتجاهات أي اعطاء تغذية عكسية عن جوانب متعددة . والشكل (٥) يوضح مبادئ وأسس التدقيق الاجتماعي والقيم العالمية .

### الشكل رقم (٥) يمثل مبادئ التدقيق الاجتماعي والقيم العالمية



Source: Centre for Good Governance (2005): Social Audit: A Toolkit- A Guide for Performance Improvement and Outcome Measurement <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/cgg/unpan023752.pdf>

ويشير ( سكاك ، ٢٠٠١ ، ٥ ) أن الهدف من التدقيق الاجتماعي يتضمن ما يلي :



١. تزويد المدراء أثناء التنفيذ الفعال لمهامهم بالمعلومات الخاصة بتحليل وتقييم وإعطاء التوصيات المتعلقة بنشاطات إدارة الموارد البشرية .
٢. التشخيص الدقيق للأحداث والظروف التي وقعت بسببها وقياسها.
٣. وسيلة من وسائل القيادة والمنظمة تعتمد على النتائج التي يتوصل إليها في أعداد السياسات والعمليات .
٤. رفع فاعلية أداء الأفراد من خلال دراسة الحالة الاجتماعية للمنظمة لتحديد المخاطر وتقديم المعالجات لإدارة المخاطر .
٥. القيام بالتدقيق الدقيق للحصول على المعلومات الصادقة حول مجال الأهداف الخاصة بالأفراد كالتوظيف ، ورفع الروح المعنوية وتحسين ظروف العمل والأجور العادلة .
٦. الإدارة العقلانية للأفراد باستعمال أدوات كمية في مجالات نوعية .

### التدقيق الشخصي

هناك حاجة للرقابة ( التحكم ) على إدارة الموارد البشرية وذلك من اجل تأسيس أفضل إستراتيجية شخصية ، وتخطيط دقيق ، وتحديد المصدر الكفاء من الموظفين ، وتطويرهم المستمر ، والحافز ليعمل بشكل أفضل . وعرف ( Adeyemo & Oriola , 2010 , 4 ) عملية التدقيق الشخصي أنها مراجعة وتقييم عمل الموظف في المواقع المختلفة لتعزيز مدى الالتزام بين مؤشرات طاقة الموارد البشرية الفعلية ومتطلبات المعايير المحددة . أما ( Standard , 2013 , 1 ) فقد أوضح ان التدقيق الشخصي هو أداة تشخيصية تستعمل لتحليل حالة الموظف في المنظمة . حيث أن الغرض الرئيسي من التدقيق الشخصي هو تهيئة البيانات بخصوص الحاجة والمجال والمقياس للتغييرات في سياسات وإجراءات الموارد البشرية . والتنفيذ المنتظم في التدقيق هام جدا لتحسين الأسلوب ويعد احد الطرق الهامة التي يمكن ان يعمل فيها قسم الموارد البشرية في المنظمة . إذ يتضمن التدقيق الشخصي ثلاث مجالات كما موضح في الشكل ( ٤ ) وهي الفاعلية التنظيمية والفاعلية الوظيفية وجودة الخدمة .

### ميزانية الموارد البشرية كأداة للتدقيق

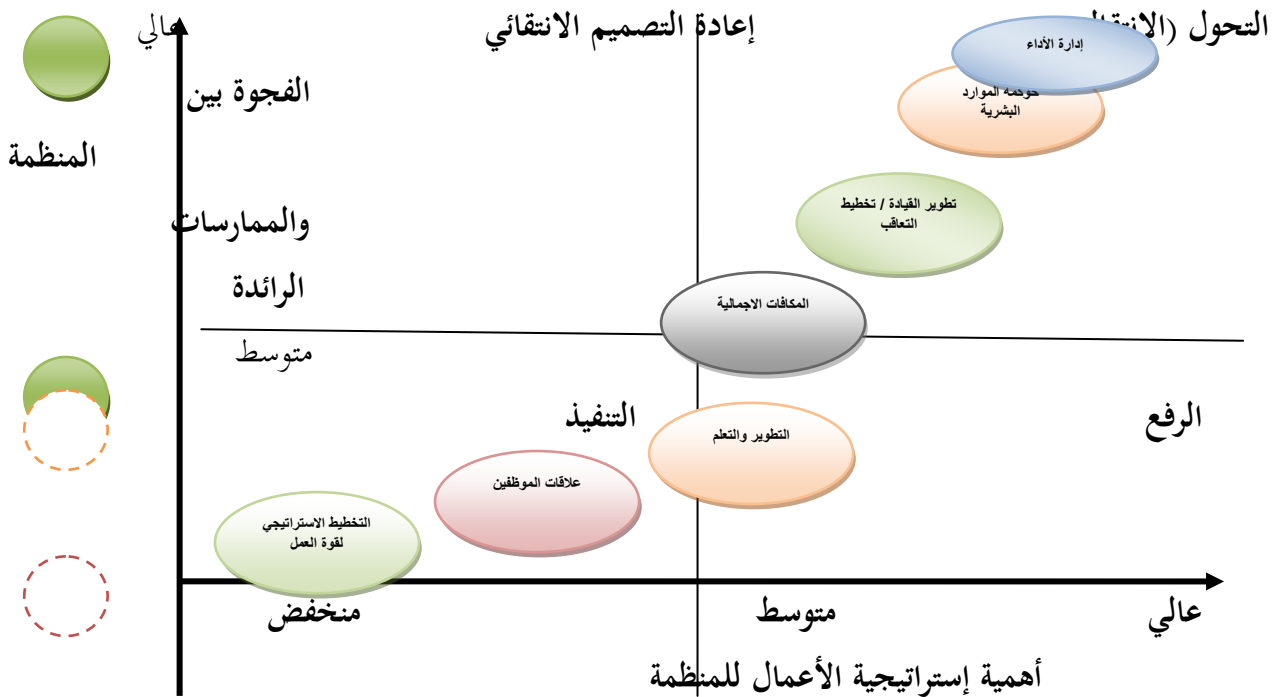
لقد أدت التغييرات الحاصلة في بيئة المنظمات وتطور البعد الاجتماعي والإنساني إلى تبني تقنيات ومعايير جديدة للفاعلية التنظيمية ، وبالتالي فقد تضاعفت مهام ومسؤوليات وظيفة الموارد البشرية ، حيث ينبغي تحديد ادوار ووظيفة الموارد البشرية حسب مهامها ومسؤولياتها الرئيسية ، وكذلك التأكد من أن جميع جوانب الأفراد داخل المنظمة تتم مراقبتها وحمايتها بشكل جيد ضد عدم الامتثال . ويعرف ( صالح ، ١٩٩١ ، ٢٦ ) ميزانية الموارد البشرية أنها عبارة عن أداة (تقنية) لتوفير بيانات خاصة بالموارد البشرية والنواحي الإنسانية . وتوضح (يلية ، ٢٠١١ ، ٦ ) ان ميزانية الموارد البشرية مجموعة من المعلومات والتي تطرح العديد من التساؤلات تحتاج للتحليل العميق ، حيث تستخدم فيها العديد من الكاشفات والتي هدفها تكميم المعلومات الاجتماعية ، إذ يسمح تحليلها باستخراج خصائص المنظمة ، وتقييم السياسات الاجتماعية ، وتشخيص نقاط القوة والضعف والمخاطر في إدارة الموارد البشرية . إن ميزانية الموارد البشرية هي

إحدى الطرق لتقييم قيمة رأس المال البشري ، حيث أن ميزانية الموارد البشرية تقنية موجودات الأفراد في المنظمة التي تكسب الاعتراف بالموارد البشرية وتقييمها إلى القيمة المضافة الفعلية ، إذ من المهم تقييم الموارد البشرية في المنظمة لإظهار صلابة الصحة الداخلية سوية مع الوضع المالي ( Krishna & Shen , 2007 , 95 ) ، وأشار ( صالح ، ١٩٩١ ، ٢٤ ) بان ميزانية الموارد البشرية إحدى الأدوات المساعدة لإدارة الموارد البشرية فضلا عن أنها وسيلة للاستشارة وأداة للمعلومات ، وهي الأداة التي تعطي الأرقام الحقيقية عن موارد المنظمة البشرية ، وهي بذلك أداة ساكنة في لحظة من الزمن لأنها تعطي صورة فوتوغرافية عن وضعية الموارد البشرية. ويرى الباحث أن ميزانية الموارد البشرية هي أداة حوكمة وقيادة من خلال جمع المعلومات عن الموارد البشرية وتحليلها بطريقة علمية وتفسيرها وفقا لشروط مالية .

### حوكمة الموارد البشرية

إن امتلاك حوكمة الموارد البشرية في المنظمة تساعد على معاملة الموظفين بعدالة بشكل ثابت وبالالتزام بالقانون والاعتراف بأفضل الممارسات ، والسيطرة على الكلف ومواءمة ممارسات إدارة الأفراد بإستراتيجية المنظمة ورؤيتها ورسالتها وقيمها . وكذلك تساعد على تزويد المنظمة بإطار لضمان عدم هبوطها إلى الفوضى في غياب القواعد والتعليمات وإجراءات العمليات المعيارية المتعلقة بإدارة الأفراد . ان حوكمة الموارد البشرية تقدم أفضل إطار لممارسة العمليات المنظمة ، والمعرفة والدعم لتمكين الأعمال من تعظيم رأس المال وتحقيق الغايات والأهداف . لذا على المنظمة التركيز على جوانب منها حوكمة الموارد البشرية ، وتطوير القيادة (تخطيط التعاقب و/أو خطط الإحلال ) وإدارة الأداء وكما في الشكل رقم (٦) .

الشكل رقم (٦) يمثل مجالات الانتقال المستمر لإدارة الموارد البشرية



Source: Deloitte ,2004. Human Resources Leading Practices study .

ونلاحظ من الشكل ان الحوكمة من الأنظمة الإدارية الحديثة في مجالات إدارة الموارد البشرية، وأصبحت مجموعة من العمليات والإجراءات والتدابير والممارسات المطبقة لتحقيق الأهداف بشكل أخلاقي ويصب في مصلحة الجميع . وإعطاء تعريف واضح راجع إلى بعض الدراسات فقد أشار ( Rouse , 2014 , 1 ) أن إدارة الموارد البشرية هي حوكمة الموظفين في المنظمة . وأوضح ( Moore , 2011 , 1 ) ان حوكمة الموارد البشرية هي العملية والممارسة التي تبنتها المنظمة في تحديد الأدوار والسلطة ، والمسؤوليات ، واتخاذ القرارات ، وفي نهاية المطاف مساءلة جميع الموظفين والإدارة لصالح مساهمها . وبين ( Saliba , 2010 , 1 ) ان حوكمة الموارد البشرية هي النظام الذي ينبغي أن تعتمد المنظمات من اجل التأكد من أن الموارد البشرية التي يتم إدارتها بشكل مناسب ورصدها بعمق بالطريقة التي تخفف من أية مخاطر ذات الصلة بالموارد البشرية . وأعطى ( Paaue & Boselie , 2008 , 5 ) تعريفاً لحوكمة الموارد البشرية بأنها القدرة على الحكم والسيطرة على مدى المسؤوليات بطريقة كفوءة وفعالة وشفافة من اجل تقديم قيمة مضافة .. وتعرف ( Merser , 2003 , 2 ) حوكمة الموارد البشرية أنها فعل في قيادة وظيفة الموارد البشرية وإدارة الاستثمارات ذات الصلة ل :

- ١ . الأداء الأمثل من خلال تحسين أداء موجودات المنظمة للموارد البشرية ورأس المال البشري ( الموارد والمهارات والخبرات داخل المنظمة لتلبية الاحتياجات الكلية للأعمال ) .
- ٢ . الوفاء بالمسؤوليات القانونية ( بما في ذلك تكافؤ الفرص وسهولة الوصول إليها ) .
- ٣ . تجنب وتخفيف مخاطر الموارد البشرية المنظمة .
- ٤ . مواءمة أولويات الوظيفة مع احتياجات الأعمال .
- ٥ . تمكين الموارد البشرية من اتخاذ القرارات التنفيذية حول الجوانب الرئيسية لأعمال الموارد البشرية ( بما في ذلك التخطيط والعمليات والرصد والتحسين المستمر ) .

وتأسيساً على ذلك فان حوكمة الموارد البشرية هي عبارة عن البوصلة التي يمكن من خلالها تحديد الأدوار والمسؤوليات والقواعد للموارد البشرية ، وكيف توجه وتضبط وتعمل وتحكم وتراقب ، وطريقة ارتباطها مع بعضها البعض ، وتداولها مع الأطراف الأخرى بالشكل الذي يمنع الارتباك والتقاطعات المقصودة وغير المقصودة .

### أهمية حوكمة الموارد البشرية

الأفراد هي واحدة من العناصر الأكثر حساسية في التعامل مع المنظمة ، مورد غير ملموس للغاية ، فمن الصعب ان تراقب عن كثب سلوكهم وضمان أدائهم على النحو المطلوب . وترجع أهمية حوكمة الموارد البشرية كونها قدرة من قدرات الموارد البشرية والتي من خلالها تجعل قرارات الأفراد فعالة للأعمال بما في ذلك إدارة مخاطر الموارد البشرية وضمان الامتثال لقوانين العمل وقواعد ومعايير الموارد البشرية ورفعها من شركاء بالعمل الى حُكَماء الموارد البشرية ( SABPP , 2012 , 3 ) . وأوضح ( Martin & McGoldrick , 2010 , 8 ) ان أهمية حوكمة الموارد البشرية هي تقدير وإدارة مخاطر الموارد البشرية ( الخطر الأخلاقي ، خطر الاستعداد ، خطر الشواغر ، خطر الانتقال ، خطر المحفظة وغيرها ) ، ووضوح دور أنشطة الموارد البشرية والقرارات في المنظمة ، وسيطرة وحدود صنع

القرارات المنطقية ، والتكامل والمواءمة مع أسبقيات العمل ، وشفافية العمليات والثقة والتزام الموظفين . وأشار ( Commonwealth , 2010 , 14 ) انه في السنوات الماضية عمقت التخفيضات في الميزانية التحدي في تقديم رسالة المنظمة ، أي أن الموارد البشرية في بيئة مقيدة الموارد يجب عليها تغيير أنظمة الدعم ونموذج الموارد البشرية من اجل الوفاء بالاحتياجات الحاسمة للمنظمة ، إذ أنها تحتفظ بكل المسؤوليات القانونية لوضع السياسات والامتثال وتقديم خدمات الموارد البشرية من خلال إصدار السياسات والمعايير والمبادئ التوجيهية التي تحكم كل وظائف الموارد البشرية ، ويين ( Martin & McGoldrick , 2010 , 9 ) ان النشاط ضد الفساد من قبل حوكمة الموارد البشرية ينبغي ان يتضمن :

- الخطر ، وخطة منع الاحتيال .
- سياسات وعمليات هجومية / عنيفة .
- وضع خطة ضد الفساد المجهول .
- تقدير الخطر / فحص الموظف .
- التدريب الأخلاقي والوعي .

### مبادئ حوكمة الموارد البشرية

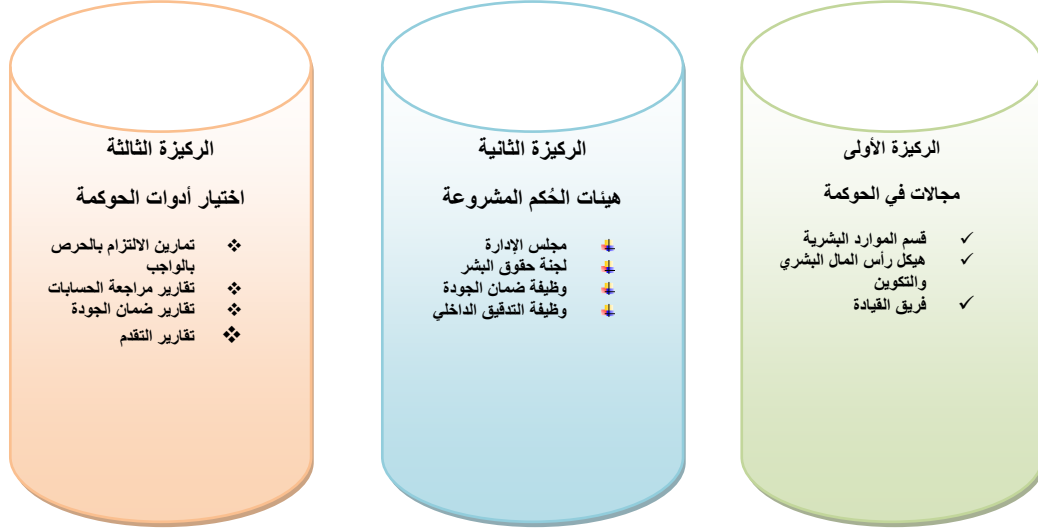
حدد ( Kaplan et al , 2013 , 4 ) ثمانية مبادئ لحوكمة الموارد البشرية وهي تتضمن :

- ١ . الرؤية الإستراتيجية والتوجه : تساعد على تحديد الأولويات والأدوار المتوقعة من الجهات الفاعلة في المنظمة ، ووضع معايير لقياس الأداء على المدى المتوسط القصير .
- ٢ . المساءلة : هي الاعتراف وفرضية مسؤولية الأفعال ، والإنتاج ، والقرارات ، والسياسات .
- ٣ . الشفافية : تشير إلى الانفتاح والوضوح في عملية صنع القرار و تخصيص الموارد .
- ٤ . توليد المعلومات : في الوقت المناسب ، حيث تمكن المعلومات الدقيقة أصحاب المصلحة لجعل السياسات بالغة الأدلة ، واتخاذ الإجراءات عندما لا يتم استيفاء الأهداف والمعايير .
- ٥ . الكفاءة : تشير إلى أي مدى يتم تطبيق سياسات الموارد البشرية .
- ٦ . العدالة و النزاهة : وهي تتعلق بالسياسات والإجراءات التي تنطبق على الجميع .
- ٧ . الاستجابة : الاستجابة هي قدرة المنظمة والأقسام على الاستجابة لاحتياجات الموظفين .
- ٨ . صوت الموظف و المشاركة : الصوت والمشاركة هي إشراك الأفراد الذين يعملون من خلال المؤسسات التي تمثل مصالحهم .

### حوكمة الموارد البشرية (أركان وعناصر ومعايير)

على الرغم من التعقيد الواضح في حوكمة الموارد البشرية ، إلا انه يمكن للإدارة تبسيط العملية من خلال تقديم أركان أساسية كإطار لحوكمتها . إذ أشار ( Saliba , 2010 , 3 ) ان حوكمة الموارد البشرية ينبغي ان تقوم على ثلاث أركان (ركائز) كما يوضحه الشكل رقم (٧) .

## شكل رقم (٧) يمثل أركان (ركائز) في أنموذج حوكمة الموارد البشرية



Source: Saliba , Charles , (2010) , HR Governance – The real Gatekeeper .

- المجالات التي تحتاج إلى أن تُحكم : هي أساسا النقاط التي يمكن من خلالها الدخول إلى عدم الالتزام ، وبالتالي فان الخطر يمكن ان يخترق المنظمة من تلك المداخل الثلاثة وهي قسم الموارد البشرية ، وهيكل رأس المال البشري والتكوين ، وفريق القيادة .
  - الجهات المسؤولة عن الحوكمة : هي تلك الكيانات التي في موقع المسؤولية بموجب القانون أو عن طريق التعيين للمجلس ، لتطبيق حوكمة الموارد البشرية في المنظمة حيث أن الجهات المسؤولة هن حُكم الموارد البشرية هي مجلس الإدارة ، ولجنة الموارد البشرية ، ووظيفة ضمان الجودة ، ووظيفة تدقيق الموارد البشرية .
  - أدوات الحوكمة : ان التعامل مع حوكمة الموارد البشرية هي المهمة التي ينبغي عدم الاستهانة بها ، وبالتالي فان كل الأدوات التي يتم استخدامها في هذا الصدد ينبغي التحقق من صحتها ومصداقيتها من اجل الحفاظ على نتائج حوكمة الموارد البشرية وجعلها أكثر واقعية والدفاع عنها وتتضمن تمارين الالتزام بالحرص الواجب ، وتقارير تدقيق الموارد البشرية ، وتقارير ضمان الجودة ، وتقارير التقدم.
- وحدد ( Koob ,2012 , 2 ) عناصر حوكمة الموارد البشرية والتي تتضمن : التوجيه ، والإدارة ، والرقابة (السيطرة). إذ ان كل من هذه العناصر بدورها لديها مجموعة من العمليات الإدارية والتي عند تكاملها سيؤدي إلى إنشاء هيكل أساسية لحوكمة الموارد البشرية.
- ويعطي كل من ( Butler & Fuller , 2002 , 5 ) خمسة معايير أساسية لحوكمة الموارد البشرية وتتضمن ما يلي :
- مطلعة : وهي عملية حصول جميع الموظفين (الموارد البشرية) على المعلومات حول المنظمة وعلى فترات منتظمة .
  - مدربين تدريبا مناسباً : تنفيذ التعلم سوية مع التعليم ، والتدريب وإتباع إستراتيجية تعلم دائمة ، وكذلك العدالة في الحصول على التدريب.

- المشاركة في القرارات التي تؤثر عليهم : وهي تشير أن جميع الموظفين لديهم الفرصة للمشاركة في قرارات التخطيط والتطوير التي تؤثر عليهم.
- التعامل بعدالة واتساق : وفيها يكون المدير أفضل قدوة مع أفضل استعمال لممارسات وإجراءات وسياسات الموارد البشرية .
- تجهزة بيئة عمل محسنة وآمنة : ويتم من خلاله توفير مكان عمل أكثر أمانا وسلامة وصحة مهنية لإستراتيجيات الخدمات ، وتخصيص الموارد اللازمة لذلك .

### العلاقة النظرية بين تدقيق الموارد البشرية وحوكمتها

تقوم المنظمة بوضع أهداف لضمان الاستدامة الاجتماعية وتحسين جودة حياة العمل والمشاركة المتزايدة ، مما يعني أن المنظمة تؤكد على دورها الحاسم في تعزيز التطوير البشري وإدارة المخاطر حيث ان محورها في هذا الجانب هم البشر. إذ يجب ان يكون منهج حوكمة الموارد البشرية هو إعادة تركيز أسبقيات وظيفة الموارد البشرية وتحويل التكاليف من المجالات غير المنتجة إلى تحقيق الأهداف ذات الأولوية العالية . وعلى الرغم من ان الموظفين لديهم وجهة نظر قوية باتجاه قوة المنظمة فيما يخص الحفاظ على النظام والسياسات والإجراءات والتميز الايجابي للتطوير ، وكذلك الموازنة بين السلطة والمساءلة أمام الموظفين ، حيث أنها لا تعني مجرد الالتزام بالقوانين والتعليمات بل أيضا إلى النتيجة الإجمالية الواردة في حماية ورفاهية وامن الأشخاص . ويشير ( Centre for Good Governance, 2005 , 23 ) أن تدقيق الموارد البشرية يضمن ان نظام القيم بين المنظمة والموظفين تتطابق وذات نتائج ملموسة تسهم في تحقيق المنافع المختلفة . إذ تتمتع المنظمات والأقسام بمزيج فريد من السياسات والإدارة ، والتفاعل مع واحد أو أكثر من الأقسام اعتمادا على احتياجاتهم حيث ان هذه التفاعلات ستحكم بواسطة نظام القيمة الناشئة والذي يتضمن المجتمع (النظام الداخلي للمنظمة ، وحقوق الإنسان ) والإدارة (حوكمة الموارد البشرية والمساءلة) .

ويشير كل من ( سكاك و هباش ، ٢٠٠٩ ، ١٣ ) أن حوكمة الموارد البشرية هي المحل الجغرافي لالتقاء تدقيق الموارد البشرية ولجنتها ، وعند إلقاء نظرة إلى أهداف تدقيق الموارد البشرية وحوكمة الموارد البشرية فإننا نجد بعض نقاط التقارب بينهما من خلال التالي :

١. يهدف التدقيق في الجانب الأمني للمنظمة إلى تجنب و/ أو تخفيف مخاطر الموارد البشرية الناتجة عن عدم احترام القوانين .
٢. يهدف التدقيق من الناحية المعلوماتية إلى اتخاذ القرارات بالاعتماد على المعلومات الصادقة ( المصدقية ) .
٣. ويهدف التدقيق في مجال الفاعلية إلى فحص مدى إنجاز الأهداف المحددة مقارنة بما تم التخطيط له .
٤. ويهدف التدقيق من جانب التحكم في الكلف ، حيث يعمل المدقق على تحديد مراكز الهدر في استعمال الطاقات البشرية بشكل عقلائي والقليل من الكلف غير المنظورة .
٥. أما هدف التدقيق فيما يتعلق بالخيارات الإستراتيجية فانه يساهم في العقلنة الإدارية .

## الاستنتاجات

- ان الموضوعات التي تناولها البحث وبالتحديد حوكمة الموارد البشرية وتدقيق الموارد البشرية والتدقيق الاجتماعي وميزانية الموارد البشرية من الموضوعات الحديثة ولا يوجد لها تطبيقات في منظماتنا لذا جاء هذا البحث بإطار نظري فقط لإعطاء فكرة إلى الإدارات وأصحاب المصالح للبدء بتطبيق هذه التقنيات . لذا نؤشر
١. لا يوجد تطبيقات في منظماتنا لهذه المتغيرات .
  ٢. ان الدراسات والتطبيقات قي المنظمات أظهرت المزايا والفوائد في اعتماد هذه التقنيات .
  ٣. ان حوكمة الموارد البشرية تضمن استخدام المنظمة لمواردها أفضل استخدام وتمنع أي انحرافات مما يعود على المنظمة فوائد ومزايا عديدة .
  ٤. ان التدقيق الاجتماعي يعطي صورة واضحة عن موارد المنظمة ويشير إلى نقاط القوة والضعف فيها .
  ٥. ان ميزانية الموارد البشرية هي في الواقع صورة واضحة عن الموارد البشرية تعكس مثل غيرها من الميزانيات ما تملكه المنظمة من رأسمال بشري .
  ٦. قد تكون لدى منظماتنا مجالات او حالات يمكن ان تكون نقاط انطلاق لاستخدام هذه التقنيات ، ولكن يتطلب الأمر بناء أنظمة متكاملة لحوكمة الموارد البشرية وللتدقيق الاجتماعي انطلاقا من ما موجود حاليا .
  ٧. ان ميزانية الموارد البشرية التي هي أساس في التدقيق الاجتماعي هي أيضا أداة فاعلة لتخطيط الموارد البشرية وللتخطيط الوظيفي في المنظمات .
  ٨. أنّ جودة واحترافية وشمولية ومهارة تدقيق الموارد البشرية ذات أهمية لتحقيق استجابة الإدارة لمبادئ حوكمة الموارد البشرية .
  ٩. ان عملية تصميم وتنفيذ وظيفة تدقيق الموارد البشرية بشكل سليم يمكن أن تلعب دوراً محورياً في تحسين ودعم فعالية حوكمة الموارد البشرية فضلا عن استخدامها الأخرى في تخطيط الموارد البشرية وتنفيذ باقي وظائف إدارة الموارد البشرية.
  ١٠. تمثل حوكمة الموارد البشرية المنطقة الجغرافية لالتقاء العمليات و الإجراءات الصحيحة للموارد البشرية .

## التوصيات

١. ضرورة لجوء المنظمات إلى اعتماد الحوكمة عامة وحوكمة الموارد البشرية بصورة خاصة .
٢. الاهتمام بموضوعات التدقيق الاجتماعي لما حققه من مزايا للمنظمات التي اعتمدهت .
٣. ضرورة اعداد ميزانيات للموارد البشرية كما معمول به في دول أخرى وإخضاع هذه الميزانيات للرقابة والتدقيق .
٤. ضرورة تكليف جهات رسمية رقابية في كل منظمة لعمل هذه التقنيات أو لمراقبة تنفيذها وتكون لديها صلاحيات كافية لذلك .

٥. ضرورة تفعيل حوكمة الموارد البشرية كوظيفة جديدة لتدقيق الموارد البشرية في المنظمات .
٦. إصدار قوانين ومبادئ خاصة بحوكمة الموارد البشرية من دون الاستغناء عن المبادئ الدولية و ذلك بهدف خلق مبادئ ملائمة لبيئة الأعمال العراقية بالاعتماد على التجارب العربية و الدولية.
٧. ضرورة وجود قوانين تلزم المنظمات بالحوكمة بأنواعها وكذلك التدقيق الاجتماعي .
٨. ضرورة دراسة المتغيرات الأخرى التي تساعد في بناء حوكمة الموارد البشرية فضلا عن تدقيق الموارد البشرية .
٩. تدريب كوادر المنظمات ومختلف العاملين الآخرين لقبول هذه الموضوعات وعدم محاربتها لما تحققه لمنظمتهم ولهم نتيجة نجاح منظمتهم .
١٠. ضرورة اعداد دراسات متكاملة في هذه الموضوعات لتقريبها من المستفيدين .
١١. محاولة دعم وتطوير الأساليب والتقنيات الإدارية المعتمدة حاليا والموجودة في المنظمات التي يمكن اعتبارها جزءا من تدقيق الموارد البشرية وحوكمتها للاستفادة منها لاحقا .
١٢. نشر ثقافات جديدة في المنظمة عن موضوعات حوكمة الموارد البشرية والتدقيق الاجتماعي لتقريبها من العاملين والإدارات وكذلك من قبل أصحاب المصالح .
١٣. إصدار الأنظمة المناسبة، لتمكين إدارة تدقيق الموارد البشرية على ممارسة الحوكمة .
١٤. فرض العمل بالقواعد الأساسية لحوكمة الموارد البشرية في المنظمات العراقية و التي تلخص بالشفافية و المساءلة و المسؤولية و الاستقلالية و العدالة والإفصاح والمشاركة وتوليد المعلومات.

## المصادر

### المصادر العربية

١. الإمام ، عمر محمد ادم و علي ، الطاهر احمد محمد ، (٢٠١٣) ، نحو إطار نظري لتدقيق الموارد البشرية ، مجلة العلوم الاقتصادية ، العدد ١٤ (٠١) .
٢. الشرع ، مجيد جاسم (٢٠٠٢) ، المراجعة عن المسؤولية الاجتماعية في المصارف الاسلاميه ، دار وائل للنشر عمان .
٣. سكاك ، مراد وهباش ، فارس ، (٢٠٠٩) ، دور التدقيق الاجتماعي في اطار الحوكمة المسؤولة اجتماعيا في ظل الانفتاح الخارجي ، الملتقى العلمي الدولي لكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس - سطيف ، الجزائر .
٤. سكاك ، مراد ، (٢٠٠١) ، التدقيق الاجتماعي كمنهج علمي تطبيقي واستراتيجي في تحسين إدارة الموارد البشرية ، بحث منشور ، مجلة العلوم الاجتماعية ، لكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس - سطيف ، الجزائر .



٥. صالح ، سرمد غانم و حسن ، ليث سعدالله ، (١٩٩١) ، ميزانية الموارد البشرية أداة فعالة لإدارة الافراد ، مجلة تنمية الرافدين ، العدد ٣٣ ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .
٦. ويلية ، فريدة ، (٢٠١١) ، دور الميزانية الاجتماعية في تسيير الموارد البشرية ، دراسة حالة مؤسسة نفضال الوكالة التجارية - الخروب ، رسالة ماجستير .

### المصادر الاجنبية

1. Adeyemo A.B., Oriola O., Personnel Audit Using a Forensic Mining Technique, IJCSI International Journal of Computer Science Issues, Vol. 7, Issue 6, 2010 November .
2. Alolla , M , F & Castillo , M , S . (2002) , Human Resources Audit , IAER: FEBRUARY 2002, VOL. 8, NO. 1.
3. Bajžíková , L , (2011) . Human Resource Management. Bratislava: Comenius University in Bratislava.
4. Brian Kreissl ,(2012,sep 11). What is HR governance? Canadian hr reporter.
5. Brown,Judith,(2002),Conducting an HR Audit : How HR Can Better Measure the Effectiveness of its functions and programs ?
6. Butler , M & Fuller , M . 2002 , Staff Governance Standard for NHSScotland employees .
7. Candau,P.(1985), L'audit social méthodes et techniques pour un management efficace, Vuibert, Paris.
8. Centre for Good Governance, (2005) , Social Audit: A Toolkit A Guide for Performance Improvement and Outcome Measurement .
9. Chaijareonwattana . J , & Trakulmututa , J . 2013 . Good Governance in the Human Resource Management at the level of Local Government : The Empirical Study of Southern Part of Thailand . International Journal of business and Social Science Vol.4 No.7 , July 2013.
10. Commonwealth, (2010) , Massachusetts Executive Branch HR Strategic Plan .
11. David Ulrich and others (2009). HR Transformation: building human resources from the outside in, McGraw-Hill Profession.
12. Deloitte ,2004. Human Resources Leading Practices study .
13. Dolan, S.; Schuler, R. S.; Valle Cabrera, R. (1999) Gestión de Recursos Humanos, Madrid: McGraw-Hill.
14. Hartono , A , (2010) , An Investigation into strategic human resource management in Indonesia :A Grounded research approach , thesis is presented for the degree Doctor of Philosophy of Murdoch University .
15. <http://hrstandard.pl/> (28.02.2013).
16. Jiambalvo, J. (2004). Management Accounting, 2nd ed, Wiley Student edition, John Wiley & Sons-Inc .
17. Koob, J. (2012, Oct 1). A new definition and perspective on HR governance in a global environment .
18. Kravčíková , Gabriela , (2013) , Human Resource Management Audit Model , Electronic International Interdisciplinary Conference , Faculty of Public Administration , Pavel Jozef Šafárik University in Košice.
19. Krishna , B & Shen ,Jie , (2007) ,Strategic human resource technologies keys to managing people – Ashok Chandra .
20. . Kaplan, Avril , D & Dominis , S & Palen , J and Estelle E Quain .(2013) , Human resource governance: what does governance mean for the health workforce in low- and middle-income countries?
21. Martin , G , & McGoldrick ,J. (2010) , Theorising the links between HR and Governance: issues and challenges for HRD, Department of Management University of Glasgow .
22. Mercer , (2003) , Why HR Governance Matters : Managing the HR Function for Superior Performance .
23. Moore , Carla ,(2011) . The four pillars of HR governance .
24. Paauwe, J. and Boselie, (2008) ,  
[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=370991&rec=1&srcabs=481123](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=370991&rec=1&srcabs=481123)
25. Rouse , Margaret , (2014) , What is human resource management .
26. SABPP , (2013) , Let us build well governed HR functions professional , <http://www.csc-scc.gc.ca/publications/091/005007-2702-6-eng.gif>
27. Saliba , Charles , (2010) , HR Governance – The real Gatekeeper .
28. Shawarby , Mohsen , (2010) , Human Resource Management Government Organizations7 Steps in developing HRM strategy Democracy & Governance .
29. STN EN ISO 9000: 2001, Quality Management Systems. Fundamentals and dictionary. (ISO 9000:2000).
30. Stuss , M ,M . (2013) ,Personal Audit as a modern human resources management tool .
31. Tapomoy , D , (2006) , Strategic Approach to Human Resource Management , New Delhi India , Allantic Publishers & Distributers.
32. Watson , T ,(2013) , The HR function of the future : Perspectives from the experts pre-conference .
33. Zarzadzanie, kadrami pod red T. Listwana, Wydawnictwo Beck, Warszawa .1