

## بررسی نقش های مدیریت منابع انسانی در تحقق اهداف سازمان از منظر مدیران ارشد شرکت های ایرانی

امیرحسین هوشنگی<sup>۱</sup>، داریوش غلام زاده<sup>۲</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** جایگاه کلیدی و نقش های جدید مدیریت منابع انسانی در راستای کسب اهداف سازمانی کشور به درستی شناسایی نشده است و این امر، سبب ایجاد مشکلات عدیده ای در سازمان ها و شرکت ها شده است. از این رو، هدف این تحقیق، بررسی نقش های مدیریت منابع انسانی در تحقق اهداف سازمان از منظر مدیران ارشد شرکت های ایرانی می باشد.

**روش بررسی:** این پژوهش کاربردی، به روش تحلیل مضمون انجام شد. جامعه مورد مطالعه، شامل ۹ نفر از خبرگان آشنا به موضوع بودند که بصورت هدفمند انتخاب شدند. در این پژوهش جهت جمع آوری داده ها از مصاحبه نیمه ساختار یافته از خبرگان استفاده شد و به منظور تحلیل داده های کیفی بدست آمده، از نرم افزار MAXQDA بهره گرفته شد.

**یافته ها:** یافته های این بررسی، ۵ مضمون فراگیر را شناسایی کرد که شامل بهبود سازمان، بهبود سبک رهبری مدیران ارشد بهبود سبک رهبری مدیران صف، ایجاد نقش فعال در کارکنان، و تغییر ساختار واحد منابع انسانی را شناسایی کرد.

**نتیجه گیری:** هر سازمان با شناخت نقش های مدیریت منابع انسانی و اجرای این نقش ها می تواند مسیری اثربخش را در کسب اهداف خود بردارد. در شرکت های ایرانی باید تغییر و تحولاتی در راستای نقش های مدیریت منابع انسانی اجرا گردد.

**واژه های کلیدی:** نقش های مدیریت منابع انسانی، اهداف سازمان، مدیران ارشد

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

<sup>۱</sup> کارشناس ارشد مدیریت کسب و کار، گروه مدیریت، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران  
<sup>۲</sup> استادیار، گروه مدیریت، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول: dar.gholamzadeh@iauctb.ac.ir)

## مقدمه

از محدودیت های اصلی حوزه مدیریت منابع انسانی، نبود مطالعات کیفی عمیق است (۱). تقریباً از اوایل دهه ۹۰ میلادی در ادبیات منابع انسانی تغییرات قابل توجهی به وقوع پیوسته است. به عبارت واضح تر، در طی دهه های اخیر، حرفه منابع انسانی به خاطر انتقال از رویکرد عملیاتی به استراتژیک، کیفی به کمی، خط مشی گذاری به شراکت، کوتاه مدت به بلندمدت، اداری به مشاوره، وظیفه مداری به کسب و کار مداری، درون گرایی به برون گرایی و مشتری گرایی، انفعالی به فعال، و فعالیت محور به راه حل محور، تغییرات قابل ملاحظه ای را تجربه کرده است. این انتقال ها نشان دهنده تکامل حرفه منابع انسانی است. از جمله داغ ترین مباحث اخیر منابع انسانی، تضمین پاسخگویی، محاسبه بازدهی سرمایه گذاری، به کارگیری رویکرد ارزش افزوده و کمک به نتایج کلیدی عملکرد سازمان هستند. وقتی هر یک از این موضوعات محور بحث قرار داده می شوند، توجه مخاطبین منابع انسانی را به خود جلب می کند، به دلیل اینکه امروزه بیش از پیش، فشار بیشتری برای نشان دادن سهم منابع انسانی در کسب و کار وجود دارد. این فشارها از طرف مدیران ارشد که خواهان پاسخگویی منابع انسانی برای سرمایه گذاری عظیم در سرمایه انسانی سازمان هستند، ناشی می شود. در همین راستا، منابع انسانی باید با برنامه ریزی استراتژیک و چارچوب عملیاتی سازمان یکپارچه شوند. مسئولیت منابع انسانی دیگر برعهده واحد منابع انسانی نیست، بلکه شامل جامعه وسیع تری می شود. جامعه نوظهور منابع انسانی، متشکل از افرادی است که در سرتاسر سازمان از رویه های منابع انسانی برای ایجاد و یکپارچه سازی قابلیت های سازمانی، که خلق کننده ارزش کسب و کار هستند، استفاده می کنند (۲).

آنچه حائز اهمیت است این است که توجه به منابع انسانی با رویکردهای جدید در سازمان های امروزی، به دلایل افزایش درک افراد به عنوان یک منبع با ارزش، تاثیر فناوری اطلاعات، جامعه جهانی رو به رشد، افزایش استانداردهای زندگی کاری و افزایش پیچیدگی سازمان ها در سطح جهانی، روز به روز بیشتر می شود (۳). منظور از روش ها یا شیوه های مدیریت منابع انسانی، تمام وظایفی است که مدیریت منابع انسانی برای اداره نیروی انسانی خود اعمال می کند. این شیوه ها ممکن است در یک یا همه حوزه های منابع انسانی مطرح شود. با توجه به تکامل تدریجی و گسترش نقش مدیریت منابع انسانی در طول زمان، صاحب نظران شیوه های متعددی را برای آن بر شمرده اند. بررسی ها نشان می دهد در اغلب موارد، در این شیوه ها اتفاق نظر وجود دارد و وجود پاره ای از اختلاف ها ناشی از گسترش نقش روزافزون منابع انسانی و تکامل آن در سازمان ها، تفاوت سازمان ها با یکدیگر، تفاوت محیط برون سازمانی و تغییر سازمان ها و محیط درونی و بیرونی سازمان ها در طی زمان است. بر اساس مدل راهبردی مدیریت منابع انسانی، می توان این شیوه ها را در جذب و به کارگماری، آموزش و پرورش، انگیزش و نگهداری، دسته بندی کرد (۴).

شیوه های مدیریت منابع انسانی برنامه هایی هستند که به لحاظ استراتژیک به فرآیند سازمانی برای مدیریت منابع انسانی جهت کمک به موفقیت کلی سازمان ها، منجر می شود (۵). در این راستا، بسیاری از شرکتها و مدیران به دنبال این هستند که استراتژی های منابع انسانی را تدوین کنند؛ ولی هنوز مشخص نیست این فرآیند موفقیت آمیز خواهد بود یا خیر؟ بی توجهی به عوامل تأثیرگذار بر موفقیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی باعث شده است که توجه کافی به نقش و اهمیت استراتژی های منابع انسانی در سازمان ها نادیده انگاشته شود و صرفاً جنبه نظری و ظاهری به خود بگیرد، در صورتی که توجه و اهتمام به نقش منابع انسانی باعث موفقیت سازمانها و کسب مزیت رقابتی و رضایت کارکنان

خواهد شد (۶). کالدول<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) نیز ذکر کرد که نقش ها و کارکردهای حرفه ای منابع انسانی در بسیاری از سازمانها و شرکتهای مبهوم است (۷).

علیرغم پیشرفت ها و تغییرات انجام شده در حوزه ها و ارکان مختلف سازمان های کشور، متأسفانه مشاهده می شود نقشی که بعضی از مدیران ارشد سازمان ها برای مدیریت منابع انسانی در نظر دارند، هنوز همان نقش سنتی منابع انسانی است و نقش هایی چون شریک استراتژیک، عامل تغییر و تحول سازمانی و حامی کارکنان را کمتر متصور هستند. با توجه به اینکه مدیریت منابع انسانی در کشورهای توسعه یافته، رویکردی استراتژیک و منسجم، به مدیریت با ارزش ترین دارایی های یک سازمان است، پس ضرورت این موضوع که منابع انسانی نه تنها در جهت گیری استراتژیک، بلکه در برنامه ریزی عملیاتی سازمان ها می بایست به طور فعال مشارکت کنند، هنوز در اکثر سازمان های ایرانی درک نشده است. این پژوهش می کوشد با توجه به اهمیت مهارت های مدیران در رهبری صحیح منابع انسانی، یکی از مؤلفه های اثرگذار (جایگاه مدیریت منابع انسانی از منظر مدیران ارشد) را در محیط سازمانی که به نحوی مستقیم در کارآمدی، اثربخشی و بهره وری مدیریت منابع انسانی مؤثر است را بررسی و تحلیل کند. از این رو، سوال اصلی این تحقیق این است که نقش مدیریت منابع انسانی در تحقق اهداف سازمان از منظر مدیران ارشد شرکت های ایرانی چگونه است؟

### مبانی نظری

بنا به نظریه کلاسیک، که هر مدیر در عین حال یک مدیر منابع انسانی نیز می باشد، یک نظریه درست می باشد زیرا که در فرایند تولید، هر مدیری که مسئولیت هدایت نیروی کار در راستای اهداف سازمان را برعهده دارد، در ارتقاء وظایف خود بعضی وظایف و فعالیت های مربوط به منابع انسانی را نیز به انجام خواهد رساند. در سازمان های کوچک اگر واحدی نباشد که وظیفه و فعالیت های مربوط به منابع انسانی را هدایت نماید، کلیه این وظایف را دیگر مدیران عهده دار می شوند. با بزرگ شدن سازمان پیچیدگی افزایش یافته و در حوزه مدیریت منابع انسانی نیاز به تخصص گرایی افزایش خواهد یافت. امروزه تقسیم کردن مسئولیت منابع انسانی جهت مدیریت منابع انسانی مؤثر و اثربخش بین مدیریت عالی و حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیران ستادی ضروری است (۸). ماموریت مدیر منابع انسانی امروز، فراهم کردن زمینه حفظ و روزآمد ساختن قابلیت های منابع انسانی برای برخورد مناسب با چالش های سازمانی امروز و آینده است. مدیریت سرمایه انسانی امروز، در راستای ایجاد یک مزیت رقابتی پایدار به کار گرفته می شود. زیرا، سرمایه انسانی کارآمد، با ارزش و کمیاب است و به راحتی قابل تقلید و جایگزینی نخواهد بود (۹). به منظور خلق ارزش و کسب نتایج، حرفه ای های منابع انسانی باید نه از طریق انجام فعالیت های منابع انسانی، بلکه از طریق تعیین دستاوردهای آن فعالیت ها، شروع کنند. این دستاوردها تضمین کننده اثربخشی منابع انسانی هستند (۲).

با نگاهی به تحقیقاتی که در زمینه منابع انسانی انجام یافته میتوان شش فعالیت کلیدی مرتبط با افراد که به طور مؤثر برای ارزش افزوده یک سازمان می افزاید را مورد توجه قرار داد. این فعالیت ها عبارتند از: مدیریت مؤثر و مبتنی بر افراد، ارزیابی عملکرد، گسترش مواردی که عملکرد فردی و سازمانی را ارتقا می دهد، افزایش نوآوری خلاقیت و انعطاف پذیری لازم برای افزایش رقابت، اعمال رویکردهای جدید در طراحی فرایند کار، برنامه ریزی، توسعه حرفه ای و

<sup>1</sup> Caldwell

تحركات بين سازمانی، مدیریت پیاده سازی و ادغام فناوری از طریق بهبود کارایی، آموزش و ارتباط با کارکنان (۱۰). همچنین، متون مدیریت منابع انسانی، کارکردهای متفاوتی برای مدیریت منابع انسانی مثل انتخاب، آموزش، توسعه شایستگی و مدیریت عملکرد مفروض است که اگر چه کامل به نظر می رسند، اما نمی توانند از جامعیت لازم برای دربرگیری کل فعالیت ها از جمله فرصت های کاری مناسب، مدیریت تنوع و ساختار کاری برخوردار باشند. در بررسی های اخیر، کارکردهای جامع تری در این زمینه ارائه شده است که چهار وظیفه کارکردی جامع تر را معرفی می کند: جریان، عملکرد، مشارکت کاری، توسعه (۱۱).

اولریچ<sup>۱</sup> (۲۰۱۲)، با بسیاری از شرکت ها و صدها حرفه ای منابع انسانی، چارچوبی را به عنوان روشی برای توصیف نتایج قابل حصول از فعالیت های منابع انسانی ارائه داد و چهار نقش اصلی منابع انسانی را مشخص می کنند: ۱- مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ۲- مدیریت زیر ساختار شرکت، ۳- مدیریت مشارکت کارکنان، و ۴- مدیریت تحول و تغییر. به منظور درک کامل تر هر یک از این نقش ها باید سه موضوع را مورد توجه قرار دهیم:

۱) نتایج قابل ارائه، که دستاورد نقش را تعیین می کند،

۲) استعاره یا تصویری که همراه نقش است،

۳) فعالیت ها، که حرفه ای های منابع انسانی باید برای ایفاء نقش انجام دهد (۱۲).

هر چند که اولریش به عنوان پدر مدیریت منابع انسانی مدرن بیشتر بر اهمیت نقش منابع انسانی و ارزش افزایی آن تأکید کرده، با این وجود، او به صورت جامع و با نگاهی سیستماتیک به موضوع نگاه نکرده است (۱۲).

#### پیشینه تحقیق

پاتریک و مظهر<sup>۲</sup> (۲۰۱۹)، تاثیر کارکردهای اصلی مدیریت منابع انسانی بر اثربخشی سازمان را مطالعه کردند. آنها دریافتند که اثربخشی یک سازمان فراتر از نقش های سنتی مدیریت منابع انسانی است. تخصیص مجدد نقش های منابع انسانی یا عضویت نیروی انسانی در یک سازمان حرفه ای می تواند این نقش ها را آشکارتر کند (۱۳). شاموت<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) در یک بررسی نقش روش های مدیریت منابع انسانی از طریق استخدام و آموزش کارکنان و انگیزه تحقق مزیت رقابتی، را بررسی کردند. داده ها از نمونه ای از دو سازمان تجاری صنعتی در شهر عمان استخراج شد. نتایج پژوهش نشان داد که بین عواملی مانند آموزش، ایجاد انگیزه، جذب، بکارگیری، ارزیابی کارکنان و تعیین حقوق، حق الزحمه و پاداش کارکنان و کارگران و تحقق رقابت پذیری در بین مشاغل صنعتی رابطه وجود دارد (۱۴).

گری و سریواستاوا<sup>۴</sup> (۲۰۰۶) تحقیقی با عنوان بررسی نقش های عملیاتی منابع انسانی بر عملکرد فردی و اثربخشی سازمانی انجام دادند. این تحقیق در مورد مسائل مدیریتی در کشور هندوستان انجام شد. با استفاده از مصاحبه از ۳۵۷ نفر از مدیران، این نتیجه به دست آمد که شیوه های منابع انسانی ارتباط مثبتی با عملکرد درون نقشی و برون نقشی کارکنان و اثربخشی سازمانی دارد (۱۵).

<sup>1</sup> Ulrich

<sup>2</sup> Patrick & Mazhar

<sup>3</sup> Shamot

<sup>4</sup> Giri & Srivastava

## روش بررسی

در این پژوهش کاربردی، از روش تحلیل تم (مضمون) استفاده شد. به این دلیل که روش تحلیل مضمون روشی بسیار انعطاف پذیر است و برای تحلیل داده‌های بسیار زیادی به کار می‌رود و برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌ها مناسب است. تحلیل مضمون یکی از شیوه‌های متداول تحلیل محتوا است و روشی برای تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه است. بنابراین، تحلیل مضمون، بر خلاف روش‌های کیفی فوق، به چارچوبی نظری که از قبل وجود داشته باشد، وابسته نیست و از آن می‌توان در چارچوب‌های نظری متفاوت و برای امور مختلف، استفاده کرد. تحلیل مضمون زمانی شروع می‌شود که تحلیل گر موضوعاتی که جذابیت بالقوه دارند را مورد نظر قرار می‌دهد. در گام اول، داده‌های مورد نظر با بررسی از دل مصاحبه‌ها شناسایی شدند. بعد کدگذاری داده‌ها انجام، و مضامین شناسایی شدند. سپس محقق مجموعه‌ای از تم‌ها را ایجاد و آن‌ها را مورد بازبینی قرار داد. در گام بعد، شبکه‌های مضامین ترسیم شده، تحلیل شد.

جامعه مورد بررسی در این پژوهش مدیران ارشد شرکت‌های ایرانی بودند که به صورت هدفمند انتخاب شدند. خبرگان، دانش آموخته رشته مدیریت و برخی نیز تحصیلات فنی مهندسی یا مالی بودند. همه دارای مسئولیت‌های اجرایی بوده و بعضی هیات علمی دانشگاه بودند. از ۹ نفر از خبرگان تا اشباع نظری مصاحبه صورت گرفت. در این پژوهش به منظور گردآوری داده‌های مورد نظر و با توجه به موضوع مورد بحث و محورهای کلی مشخص شده از روش مصاحبه نیمه ساختار یافته استفاده شد و به همین منظور پروتکل مصاحبه (منظور از پروتکل مصاحبه ابزاری است جهت فهرست نمودن سؤالاتی که در مصاحبه پرسیده می‌شود) و نیز ثبت استدلال‌ها و نظرات محقق در پیشبرد فرایند مصاحبه تدوین و هر محور با یک پرسش کلی و باز آغاز شد و با پرسش‌های پیگیری، تلاش شد عمق نظرهای مصاحبه‌شونده‌ها درک شود. همچنین به منظور تحلیل داده‌های کیفی بدست آمده از مصاحبه‌های انجام شده از نرم افزار MAXQDA بهره گرفته شد.

## یافته‌ها

در روش تحلیل مضمون، محقق در حین انجام مصاحبه سعی کرد ضمن مد نظر قراردادن مدل نقش‌های مدیریت منابع انسانی به اجزای تشکیل دهنده مدل نهایی توجه داشته و برای کامل شدن مدل، سؤالات جزئی‌تری را در حین مصاحبه‌ها به منظور تکمیل شدن مدل انجام دهد. در تحلیل مصاحبه‌ها ابتدا کدگذاری انجام شد و کدهای اولیه از متن مصاحبه به دست آمد. در این مرحله مفاهیم برجسته و مورد توجه مصاحبه‌شوندگان استخراج شد. داده‌های جمع‌آوری شده از مصاحبه‌شوندگان کدگذاری گردید تا مفاهیم به دست آیند. پس از اینکه کدهای اولیه از مصاحبه‌ها استخراج شد، مفاهیمی با موضوعات مشابه شناسایی شد و مضمون مورد بحث مفاهیم استخراج گردید. در نهایت مضامین فرعی در قالب تم‌های کلی تری دسته‌بندی شدند که دسته‌بندی نقش‌های مدیریت منابع انسانی را تعیین کرد.

۵ تم یا مضمون اصلی به عنوان نقش‌های مدیریت منابع انسانی در تحقق اهداف سازمان شناسایی شدند که نقش‌های مربوطه در قالب تم‌های فرعی دسته‌بندی شد. ۱۶ تم فرعی در کل مصاحبه‌ها به دست آمد که هریک از این تم‌های

فرعی نشان دهنده یک نقش مدیریت منابع انسانی به شمار می‌رود. تعداد کدهای به دست آمده که به عنوان مفاهیم اولیه در ایجاد مفهوم تم های اصلی دخیل هستند ۳۴۷ کد است. نقش مدیریت منابع انسانی در تحقق اهداف سازمان به صورت زیر شناسایی شدند: بهبود سازمان، بهبود سبک رهبری مدیران ارشد، بهبود سبک رهبری مدیران صف، ایجاد نقش فعال در کارکنان، و تغییر ساختار واحد منابع انسانی. کدهای استخراج شده مضامین، و کدهایی شناسایی شده که منجر به استخراج مقوله ها شدند، در جدول ۱ مشخص شده است.

جدول ۱. تعداد کدهای استخراج شده به تفکیک مضامین فراگیر (مقوله اصلی)

ردیف	مضامین فراگیر نقش مدیریت منابع انسانی در تحقق اهداف سازمان	کد های دریافت شده از مصاحبه
۱	تغییر ساختار واحد منابع انسانی	۲۰۷
۲	بهبود سبک رهبری مدیران ارشد	۸۴
۳	بهبود سبک رهبری مدیران صف	۳۴
۴	بهبود سازمان	۱۱
۵	ایجاد نقش فعال در کارکنان	۱۱
	جمع	۳۴۷

کدهای شناسایی شده حاصل از استخراج مقوله ها در جداول ۲ تا ۶ مشخص شده است.

جدول ۲. کدهایی شناسایی شده که منجر به استخراج مقوله بهبود سازمان شد

مضمون پایه (مفهوم)	مضمون سازمان دهنده (زیر مقوله)	مضمون فراگیر (مقوله)
ساختار سازمانی محور چابکی و تحقق اهداف سازمان	ساختار سازمانی	بهبود سازمان
مشکلات فرهنگی و بی توجهی جامعه به ارزش های انسانی	تأثیرات عوامل بیرونی سازمان	
ضرورت تبیین مفاهیم م.م.ا. توسط مشاوران مدیریت		
ضرورت تبیین مفاهیم م.م.ا. توسط دانشگاه		
ضرورت توجه به تحولات آینده در حوزه م.م.ا.		
عوامل تأثیرگذار بیرونی	تأثیرات عوامل درونی سازمان	
توجه به تغییر ماهیت کار در سازمان ها بلوغ سازمانی محرک ایجاد و رشد ستاد مدیریت منابع انسانی قوی		

جدول ۳. کدهایی شناسایی شده که منجر به استخراج مقوله بهبود سبک رهبری مدیران صف شدند

مضمون پایه (مفهوم)	مضمون سازمان دهنده (زیر مقوله)	مضمون فراگیر (مقوله)
ضرورت توجه و استفاده از ایده ها و پیشنهادات کارکنان	توجه به قابلیت های کارکنان	بهبود سبک رهبری مدیران صف
ضرورت تقویت و توسعه مهارت انسانی و ارتباطی مدیران صف		
توجه به قابلیت های منابع انسانی بعنوان ابزار چابکی سازمان		
لزوم تناسب شغل و شاغل		
توجه به ارزش انسان به عنوان یک سیستم پیچیده		
برخورداری مدیران صف از تفکر سرمایه انسانی	نقش حمایتی مدیران صف	

		ضرورت تفکیک نگاه سرمایه ای از نگاه منبع محور
		استفاده از مدیریت عملکرد بعنوان ابزار توسعه کارکنان
		لزوم تسلط همه مدیران سازمان به مفاهیم م.ا.م. و رفتار سازمانی
		ضرورت ایفای نقش رهبری توسط مدیران صف
		نقش حامی و حمایتگر مدیران صف
		نقش مدیران صف در توسعه کارکنان و موفقیت سازمان
		ایفای نقش مدیریت منابع انسانی مدیران صف

#### جدول ۴. کدهایی شناسایی شده که منجر به استخراج مقوله ایجاد نقش فعال در کارکنان شدند

مضمون پایه (مفهوم)	مضمون سازمان دهنده (زیر مقوله)	مضمون فراگیر (مقوله)
ضرورت درک تفاوت بین اصول م.ا.م. با ستاد م.ا.م. توسط کارکنان کارکنان عامل رشد و توسعه سازمان ابلاغ اهداف کلان شرکت به پرسنل و تاثیر عملکرد ایشان در تحقق آن نقش آفرینی کارکنان توسعه یافته در موفقیت سازمان	نقش کارکنان در توسعه و بلوغ سازمان	ایجاد نقش فعال در کارکنان
	نقش کارکنان در تحقق اهداف سازمان	

#### جدول ۵. کدهایی شناسایی شده که منجر به استخراج مقوله بهبود سبک رهبری مدیران ارشد شدند

مضمون پایه (مفهوم)	مضمون سازمان دهنده (زیر مقوله)	مضمون فراگیر (مقوله)
ایجاد انگیزه برای کارکنان و توسعه ایشان جهت بروز قابلیت های خود ضرورت ایجاد گفتمان بین لایه های سازمان برای تعیین اهداف مشترک لزوم مشارکت پرسنل در تصمیمات و برنامه های سازمان مشارکت واحدهای مختلف شرکت جهت طراحی سیستم های منابع انسانی ضرورت تصمیم گیری بر مبنای اصول حرفه ای لزوم بلوغ مدیران ارشد در حوزه مدیریت منابع انسانی توجه به نیازهای مادی و معنوی کارکنان مدیریت منابع انسانی وظیفه همه رهبران ضرورت مشارکت مدیر منابع انسانی در تصمیمات شرکت ضرورت تفویض اختیار به مدیران منابع انسانی ضرورت آشنایی مدیران ارشد به مفاهیم و نقش های م.ا.م. پی بردن مدیریت به ارزش سرمایه انسانی تغییر نگرش مدیریت با آموزش ها و گزارشات م.ا.م. جلب حمایت مدیریت از فعالیت های ستاد منابع انسانی پذیرش کارکنان به عنوان شریک استراتژیک توسط مدیران ارشد ضرورت توجه و باور مدیران ارشد به کارکردهای ستاد منابع انسانی	جلب مشارکت کارکنان	بهبود سبک رهبری مدیران ارشد
	حمایت مدیریت ارشد	
	نگرش مدیران ارشد به مدیریت منابع انسانی	

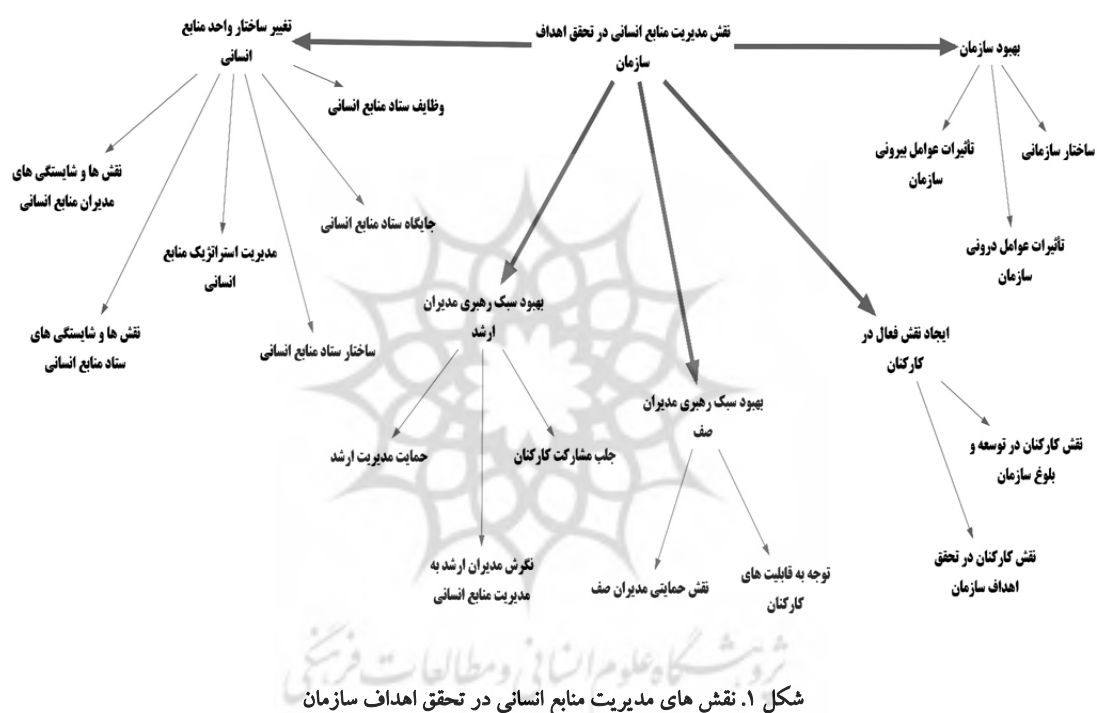
جدول ۶. کدهایی شناسایی شده که منجر به استخراج مقوله تغییر ساختار واحد منابع انسانی شدند

مضمون فراگیر (مقوله)	مضمون سازمان دهنده (زیر مقوله)	مضمون پایه (مفهوم)
تغییر ساختار واحد منابع انسانی	مدیریت استراتژیک منابع انسانی	استفاده بهینه از منابع سازمان
		ضرورت توجه به الگوها
		ایجاد همنوایی بین منافع سازمان بر اصول مدیریت منابع انسانی
		ضرورت توجه به فرصت های از دست رفته توسط مدیران سازمان
		طرح ریزی سیاست های حوزه م.م.ا مطابق با رده های سازمانی کارکنان
		طرح ریزی سیاست های حوزه م.م.ا مطابق سطح دانش محوری سازمان
		تفکر استراتژیک
		ضرورت طراحی استراتژی منابع انسانی
		لزوم مستند سازی استراتژی های سازمان
		لزوم هم راستایی استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان
	نقش ها و شایستگی های ستاد منابع انسانی	نقش های مدیریت منابع انسانی اولریچ
		لزوم تحلیل وضعیت کارکنان در حوزه های مختلف م.م.ا
		لزوم نگهداشت و حمایت از کارکنان توسط ستاد منابع انسانی
		برنامه ریزی، طراحی و اجرای درست فرایندهای م.م.ا
		نقش بیزینس پارتنر ستاد منابع انسانی
		ضرورت توسعه و ارتقای نیروی انسانی
		برنامه ریزی استفاده بهینه از م.م.ا به منظور تحقق اهداف سازمان
		شایستگی های راهبری مدیریت منابع انسانی
		نیاز به افراد با شایستگی فنی منابع انسانی در ستاد منابع انسانی
		ضرورت برخورداری پرسنل ستاد منابع انسانی از شایستگی های لازم
	نقش ها و شایستگی های مدیران منابع انسانی	رفع تعارضات بین کارکنان
		ایجاد فضای گفتمان و ارتباط بین مدیران با یکدیگر و مدیران ارشد
		همسوسازی اهداف سازمان های غیر رسمی با اهداف سازمان
		توجه به جایگاه م.م.ا بعنوان دستیار مدیرعامل در مدیریت سازمان
		ضرورت بهره مندی م.م.ا از مهارت ارتباطی و کارکتر شخصیتی جذاب
		ضرورت آگاهی و تسلط م.م.ا به فرایندهای کسب و کار سازمان
		م.م.ا پیشگام توسعه مدیران و تحقق اهداف و بلوغ سازمان
		ایجاد همنوایی بین اهداف فردی و سازمانی
		ایجاد زمینه بهره مندی م.م.ا از دانش و تجربه مرتبط و مناسب
		ضرورت توجه به دانش مدیریت م.م.ا در انتخاب مدیر م.م.ا
		طراحی و به روز آوری ساختار، فرایندها و استراتژی منابع انسانی
		استقرار مدیریت استعدادها
		اجرای ساختار سازمانی و فرایندهای م.م.ا توسط مدیر منابع انسانی
		وظایف ستاد منابع انسانی
	راه اندازی سیستم های روز م.م.ا	
	تعیین اولویت های نقش های مدیریت منابع انسانی	
درک تفاوت امور کارکنان با مدیریت منابع انسانی		



جایگاه ستاد منابع انسانی	تفکیک نقش کارکنان صف و ستاد منابع انسانی
	ضرورت توجه مدیران ارشد به جایگاه مدیریت منابع انسانی در سازمان
ساختار ستاد منابع انسانی	توجه به کارکرد متفاوت امور کارکنان و م.م.ا.
	لزوم تشکیل کارگزینی زیرمجموعه ستاد منابع انسانی
	لزوم تفکیک امور اداری و پشتیبانی از ستاد منابع انسانی در ساختار
	لزوم تشکیل مدیریت منابع انسانی مستقل
	تأثیر تفکر مدیریت منابع انسانی در طراحی ساختار سازمانی

نقش های مدیریت منابع انسانی در تحقق اهداف سازمان به صورت درختواره شکل ۱ که خروجی نرم افزار MAXQDA است، مشخص شده است.



شکل ۱. نقش های مدیریت منابع انسانی در تحقق اهداف سازمان

### نتیجه گیری

با عنایت به اینکه هدف پژوهش، بررسی نقش مدیریت منابع انسانی در سازمانها از منظر مدیران ارشد می باشد، نتیجه پژوهش منجر به استخراج پنج مضمون فراگیر بهبود سازمان، بهبود سبک رهبری مدیران ارشد، بهبود سبک رهبری مدیران صف، ایجاد نقش فعال در کارکنان، و تغییر ساختار واحد منابع انسانی گردید.

بهبود سازمان و بهبود سبک رهبری مدیران ارشد و مدیران صف از مضامین فراگیر حاصل از این پژوهش می باشد، که نقش مدیریت منابع انسانی در تحقق اهداف سازمان را تحت تأثیر خود قرار می دهد. این یافته، با یافته های اونیونور و نوکوری<sup>۱</sup> (۲۰۱۴)، هی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۱)، جون و راجر<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) همخوانی دارد (۱۶-۱۸). آنها در مطالعات خود

<sup>1</sup> Onyeonoro & Nwokorie

دریافتند که کسب اهداف سازمان از طریق تغییر و بهبود سازمانی امکان پذیر است. همچنین سبک رهبری مناسب و تغییر سبک های رهبری گذشته از ملزومات یک سازمان موفق است. علاوه بر نقش های اصلی شناسایی شده در حوزه مدیریت منابع انسانی، باید به نقش های فرعی نیز توجه داشت. طبق یافته ها، در یک سازمان باید به این نقش ها توجه داشت: برخورداری از تفکر سرمایه انسانی، توسعه مهارت های انسانی و ارتباطی خود، توسعه قابلیت های کارکنان بعنوان ابزار چابکی سازمان، استفاده از مدیریت عملکرد بعنوان ابزار توسعه کارکنان، ایفای نقش رهبری، ارتقاء دانش حوزه مدیریت منابع انسانی در بین جامعه دانشگاهی و خبرگان مدیریت، پذیرش کارکنان بعنوان شریک استراتژیک، تفویض اختیار به مدیران منابع انسانی، باور به کارکردهای منابع انسانی، پی بردن به ارزش سرمایه انسانی، لزوم تصمیم گیری بر مبنای اصول حرفه ای، توجه به نیازهای مادی و معنوی کارکنان و ایجاد انگیزه برای ایشان در جهت بروز قابلیت های خود در راستای تحقق اهداف سازمان، لزوم بلوغ مدیران ارشد در حوزه دانش مدیریت منابع انسانی.

ایجاد نقش فعال در کارکنان از مضامین فراگیر حاصل از این پژوهش می باشد، که نقش مدیریت منابع انسانی در تحقق اهداف سازمان را تحت تأثیر خود قرار می دهد. این یافته با یافته های دواراجان و وهارا<sup>۳</sup> (۲۰۱۸)، آواستی و کومار<sup>۴</sup> (۲۰۱۶)، رودریگوز و والترز<sup>۵</sup> (۲۰۱۷) همخوانی دارد (۱۹-۲۱). آنها بر این باورند که کارکنان در صورتی که احساس کنند نقش مهمی در سازمان دارند، در کسب اهداف سازمانی موفق تر عمل می کنند. آموزش و بهسازی کارکنان می تواند عامل موثری در این راستا باشد. کارکنان هسته اصلی همه سازمان ها هستند که با توسعه قابلیت های خود به طور مستقیم در بلوغ و تحقق اهداف سازمان موثر می باشند. اقداماتی که در این خصوص باید مورد توجه قرار بگیرد شناخت نسبت به تأثیر عملکرد کارکنان در تحقق اهداف سازمان، و توسعه قابلیت های آنها در راستای تحقق اهداف سازمان می باشد.

تغییر ساختار واحد منابع انسانی از مضامین فراگیر حاصل از این پژوهش می باشد، که نقش مدیریت منابع انسانی در تحقق اهداف سازمان را تحت تأثیر خود قرار می دهد. این یافته با یافته های بورتن<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۰۶)، جمشیدی و همکاران (۲۰۲۰)، استرترسکی و کیوگلی<sup>۷</sup> (۲۰۱۴) و بولمن و دیل<sup>۸</sup> (۲۰۰۳) همخوانی دارند (۲۲-۲۵). در این مطالعات، بر تغییر ساختار سازمانی و تغییر ساختار واحد منابع انسانی برای کسب اهداف، تأکید شده است. مدیران منابع انسانی و کارکنان ستاد منابع انسانی بعنوان متولیان تغییر و تحول، توسعه مدیران و کارکنان صف و طراح ساختار و فرایندهای مدیریت منابع انسانی این توانایی و قدرت را دارند که با تکیه بر دانش مدیریت منابع انسانی، نقش مدیریت منابع انسانی در تحقق اهداف سازمان را موثر نمایند. برنامه هایی که در این حوزه باید مد نظر قرار بگیرد عبارتند از تسلط مدیران منابع انسانی به دانش روز حوزه مدیریت منابع انسانی، طرح ریزی سیاست های حوزه مدیریت منابع انسانی، استقرار مدیریت استراتژیک منابع انسانی، طراحی ساختار سازمانی مناسب، طراحی اصولی فرایندهای مدیریت منابع انسانی، عارضه یابی سازمان در حوزه مدیریت منابع انسانی و ایجاد همنوایی بین اهداف فردی و سازمانی.

<sup>1</sup> He

<sup>2</sup> Jon & Roger

<sup>3</sup> Devarajan & Vohra

<sup>4</sup> Awasthi & Kumar

<sup>5</sup> Rodriguez & Walters

<sup>6</sup> Burton

<sup>7</sup> Šííísský & uu gggey

<sup>8</sup> Bolman & Deal

1. Khatri M. Emerging issues in strategic HRM in Singapore. *International journal of manpower* 1999; 20 (8): 516-529.
2. Khilich Lee B. Excellence in human resources: assessment, planning and improvement. Saramad Publishing House. Tehran, 2010 [Article in Persian].
3. Beheshtifar M. Strategic planning of human resources. Academic Jahad Publications of Qom. Second Edition. 2012 [Book in Persian].
4. Hosseini A, Tabsami A & Dadfar Z. Investigating the effect of human resource management functions on organizational performance. *Public administration perspective* 2018; 1(3): 100-110 [Article in Persian].
5. Werner MJ & DeSimone LR. *Human Resource Development* (4th ed.). Mason OH Thomson South-Western, 2006.
6. Krishnan SS. Strategic human resource management: three stages process and influencing on organizational factors. *South Asia journal of Management* 2011; 18(1): 60-83.
7. Caldwell R. The changing roles of personnel managers: Old ambiguities, new uncertainties. *Journal of Management Studies* 2003; 40(4): 983-1004.
8. Rasouli R. *Human resource management*. Payam Noor University Press, Tehran, 2011 [Book in Persian].
9. Abili K. *Human resource management: with an emphasis on new approaches*. Industrial Management Organization Publications, Tehran, 2010 [Book in Persian].
10. Hosni Sadrabadi, J. Entrepreneurship and effectiveness of human resources management, *Quarterly Journal of Management and Accounting Studies* 2015; 8: 11-28 [Article in Persian].
11. Asili GH, Afkhami Ardakani M, Ebrahimi M & Vermziar M. Explanation of the structural model of human resources management in project-oriented organizations, a new approach emphasizing the four aspects of human resources. *Quarterly Journal of Human Resource Management in Oil Industry* 2015; 7 (28): 55-80 [Article in Persian].
12. Ulrich D, Younger J, Brock bank W & Ulrich M. *HR from The Outside in: Six Competencies for The Future of Human Resources*. New York: McGraw - Hill Publishing Company, 2012.
13. Pattrick P & Mazhar s. Core Functions of Human Resource Management and its Effectiveness on Organization: A Study. *International Journal of Research in Economics and Social Sciences* 2019; 9(5): 257-266.
14. Shammot MM. The role of human resources management practices represented by recruitment and training activities for recruitment. *African Journal of Business Management* 2014; 8(1): 35-47.
15. Giri VN & Srivastava KBL. Examining the Role of HR Practices in Improving Individual Performance and Organizational Effectiveness. *Management & Labor Studies* 2006; 31(2): 111-133.
16. Onyeonoro CO & Nwokorie EC. The impact of leadership style on effective human resources management and productivity in hospitality organizations. *Journal of Technical Education and Management Sciences* 2014; 9 (2): 106-116.
17. He J, Alastair Morrison M & Zhang H. Being sustainable: The three-way interactive effects of CSR, green human resource management, and responsible leadership on employee green behavior and task performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 2012; 28: 1043-54.
18. Jon C & Roger S. *Quantitative methods for business decisions*. 5th Edition. Singapore: Seng Lee Press, 2002.
19. Devarajan R & Vohra V. Managing performance: Role of goal setting in creating work meaningfulness. *The Business and Management Review* 2018; 9(4): 261-274.
20. Awasthi S & Kumar S. Need for Employee Development in Employee Performance: A Present Scenario. *International Journal in Management and Social Science* 2016; 4(6): 66-73.
21. Rodriguez J & Walters K. The Importance of Training and Development in Employee Performance and Evaluation. *World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development* 2017; 3(10): 206-212.
22. Burton RM, DeSanctis G & Obel B. *Organization design: A step-by step approach*. New

- York: Cambridge University Press, 2006.
23. Jamshidi S, Hemtian H, Danayi A. Explaining a Model of Human Resource Development and Empowerment Using the Service Provision Approach. *Sci J Rescue Relief* 2020; 12 (4): 288 - 297.
  24. řř ítekký Qii glyy .. J. D Designing HR Organizational Structures in Terms of the HR Business Partner Model Principles from the Perspective of Czech Organizations. *Central L European Business Review* 2014; 3(1): 42-50.
  25. Bolman LG & Deal TE. *Reframing organizations: Artistry, choice and leadership* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2003.



## Investigating the roles of human resource management in achieving the organization's goals from the perspective of senior managers of Iranian companies

Amirhossein Hoshangi<sup>1</sup>, Dariush Gholamzadeh<sup>2</sup>

### Abstract

**Background and purpose:** The key position and new roles of human resources management in order to achieve the country's organizational goals have not properly identified and this has caused many problems in organizations and companies. Therefore, the purpose of this research is to investigate the roles of human resources management in realizing the organization's goals from the perspective of senior managers of Iranian companies.

**Research method:** This applied research conducted by thematic analysis method. The studied community included nine experts familiar with the subject who selected purposefully. In this research, semi-structured interviews of experts used to collect data, and MAXQDA software used to analyze the obtained qualitative data.

**Findings:** The findings of this study identified five overarching themes, which include improving the organization, improving the leadership style of senior managers, improving the leadership style of line managers, creating an active role in employees, and identifying the restructuring of the human resources unit.

**Conclusion:** Every organization can take an effective path in achieving its goals by knowing the roles of human resource management and implementing these roles. In Iranian companies, changes and transformations should implement in line with the roles of human resource management.

**Keywords:** roles of human resources management, organization goals, senior managers

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

---

<sup>1</sup> Master of Business Administration, Department of Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

<sup>2</sup> Assistant Professor, Department of Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran  
(Corresponding author: dar.gholamzadeh@iauctb.ac.ir)