

**چگونگی تاثیر آموزش و توسعه منابع انسانی برهم افزایی در هلدینگ ها**  
مورد مطالعه: شرکت هلدینگ ایران اینترنت گروپ (اسنپ، اسنپ فود، اسنپ تریپ، اسنپ  
مارکت، اسکانو، بامیلو)

**بهاره شفق جهرمی ۱ و حمیدرضا ایرانی ۱\***

۱: دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکده فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران

\*نویسنده مسئول: [hamidrezairaniphd@yahoo.com](mailto:hamidrezairaniphd@yahoo.com)

#### چکیده

هدف این پژوهش چگونگی تاثیر آموزش و توسعه منابع انسانی برهم افزایی در هلدینگ ها می باشد. این پژوهش کاربردی و از نوع همبستگی است که جامعه آماری پژوهش مدیران شرکت هلدینگ توسعه معادن و صنایع معدنی خاورمیانه (سهامی عام) میدکو به تعداد ۱۰۵ نفر تعیین شد. که حجم نمونه ۸۲ نفر به کمک جدول مورگان تأیید شد. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه ابزار منابع انسانی (غفاری، ۱۳۹۳) و پرسشنامه محقق ساخته که روایی پرسشنامه ها با نظر استاد راهنما و متخصصین و پایایی برای پرسشنامه ابزار مدیریت منابع انسانی ۰/۸۰ و برای پرسشنامه هم افزایی ۰/۸۳ تأیید شد. برای تجزیه و تحلیل داده ها از آمار استنباطی شامل آزمون های ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. نتایج حاصل از تحقیق نشان داد آموزش و توسعه منابع انسانی تاثیر مثبت برهم افزایی در هلدینگ ها می گذارد.

**واژگان کلیدی:** منابع انسانی، هم افزایی، جذب منابع انسانی، آموزش منابع انسانی

## مقدمه

زمانی که دو یا چند عنصر، جریان یا عامل با هم همیاری و برهمکنش (تعامل) داشته باشند معمولاً اثری بوجود می‌آید. اگر این اثر از مجموع اثرهایی که هر کدام از آن عناصر جداگانه می‌توانستند بوجود آورند بیشتر شود در اینصورت پدیده هم‌افزایی رخ داده است. از قدیم گفته‌اند «همکاری نتیجه بهتری می‌دهد». آن نتیجه بهتر همین هم‌افزایی است. مقدار هم‌افزایی را می‌توان با محاسبه برآیند کار گروهی و از سوی دیگر محاسبه مجموع نتیجه کار تک تک افراد در حالت کار جدا و تکی و سپس کسر کردن نتیجه محاسبه اول از دوم بدست آورد (شاه حسینی، ۱۳۹۴). هم‌افزایی یا هم‌نیروایی یعنی آنکه کل بزرگتر از مجموع، اجزای آن است و مجموع آن از مجموعه تک تک اعضا بیشتر است (اردلان و اسکندری، ۱۳۹۴) با توجه به سرعت تغییرات محیطی، رقابت روز افزون سازمانها و نقش مهم شرکتهای هلدینگ یا شرکتهای مادر در اثربخشی شرکتهای تابعه، ارتقای ارزش آفرینی و ایجاد هم‌افزایی واقعی، از محورهای اساسی مدیریت راهبردی در شرکتهای هلدینگ به شمار می‌رود (ممنی گوداژدر، ۱۳۹۴). توسعه منابع انسانی هم در سطح فعالیت های هلدینگ و هم در سطح مدیران ارشد شرکتهای تابعه موضوع مهمی است، چرا که با ارزش ترین دارایی همان نیروی انسانی است (رشیدی النگه، ۱۳۹۵)

از سویی امروزه سرمایه‌ی انسانی مهم‌ترین وجه تمایز میان سازمان‌ها به‌شمار می‌رود. این که این سرمایه چه‌گونه مدیریت شود، می‌تواند تعیین‌کننده‌ی برتری رقابتی یک شرکت در آینده باشد (دلوی و همکاران، ۱۳۹۲) محیطهای کاملاً رقابتی امروزی، سازمانهایی می‌توانند به فعالیت خود ادامه دهند و در این محیط باقی بمانند که به نحو بهتری از منابع خود بهره برداری نموده و بهره‌وری خود را افزایش دهند. یکی از منابع مهم سازمانی نیروی انسانی می‌باشد. به منظور بهره‌گیری هر چه بهتر از این عامل می‌بایست آموزشهای لازم تدوین، هماهنگی و همدلی لازم در بین کارکنان ایجاد و اهداف آنها را با اهداف سازمان همسو نمود. مدیریت مؤثر و موفق منابع انسانی سبب بهبود کارایی و اثربخشی سازمان می‌شود (طالقانی و همکاران، ۱۳۹۵). بوین<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) مدعی است مدیریت بهتر برای بهبود و کیفیت خدمات هنگامی رخ می‌دهد که رهبری سازمان و ابزار مدیریت منابع انسانی مؤثر باشد مدیریت منابع انسانی بر اقدامات اثربخشی و مؤثر مبتنی است و می‌توان با استفاده مؤثر از افراد به اهداف فردی و سازمانی دست یافت (مانیستیتیا و فانگسوان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵)

وجود مشکلات در سازمانها و تحقق اهداف و مأموریت های آنها، ضرورت تولید فکر و نوآوری، کاربردی کردن نظریه‌ها و تفکرات جدید را به وجود آورده. و به ماهیت حرفه‌ای مدیریت نیروی انسانی و همگرایی با مدیریت های تخصصی دیگر پی برده. در این مقاله نقش ارزش مدیریت منابع انسانی و ابر نیروی کار کم نظیر این صنعت مهم از همه پررنگ تر است. بر این اساس، تحقیق حاضر به دنبال این مسأله می‌باشد که آیا ابزار مدیریت منابع انسانی برهم‌افزایی هلدینگ توسعه معادن و صنایع معدنی خاورمیانه (سهامی عام) میدکو اثرگذار است؟

در زیر برخی از پژوهشهای انجام گرفته شده در ایران و خارج پرداخته می‌شود.

عظیمیان‌مقدم و دل‌افروز (۱۳۹۶) به بررسی تاثیر ابزارمدیریت منابع انسانی بر کارکرد سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی گیلان پرداختند جامعه آماری، کارمندان دانشگاه علوم پزشکی گیلان در پاییز ۱۳۹۵ بود و نمونه‌گیری به روش تصادفی ساده با حجم نمونه ۳۸۰ انجام شد. نتایج نشان داد که ابزار مدیریت منابع انسانی با ضریب ۰/۲۳ بر بهبود عملکرد تاثیر داشت آموزش با ضریب

<sup>1</sup> Boyne

<sup>2</sup> Manistitya and Fongsuwan

مسیر ۰/۲۳، مشارکت ۰/۲۲، جذب ۰/۱۷ و توسعه و حفظ کارکنان ۰/۱۲ مهم‌ترین عوامل تاثیرگذار بر عملکرد سازمان شناسایی شدند.

اردلان و اسکندری (۱۳۹۴) پژوهشی با عنوان تأثیر مؤلفه‌های رهبری تیمی عمل محور بر توسعه هم افزایی تیمی با نقش میانجی یادگیری فردی و مهارت‌های تیمی انجام دادند. جامعه آماری شامل همه کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان همدان به تعداد ۵۱۸ نفر و حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران ۲۲۱ نفر تعیین شد. برای گردآوری داده‌ها چهار پرسشنامه رهبری تیمی عمل-محور، یادگیری فردی، مهارت‌های تیمی و هم‌افزایی تیمی به کار گرفته شد. نتایج نشان داد اثر مستقیم مؤلفه‌های رهبری تیمی عمل‌محور شامل مدیریت وظیفه‌گرا، کارآمدی تیمی و حمایت از خودمختاری فردی بر یادگیری فردی، مهارت‌های تیمی و هم-افزایی تیمی مثبت و معنادار است. همچنین، اثر غیرمستقیم این مؤلفه‌ها بر هم‌افزایی تیمی با میانجی‌گری یادگیری فردی مثبت و معنادار است.

عظیمی مهرآبادی و آقا جانی (۱۳۹۵) پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر اقدامات منابع انسانی بر عملکرد سازمانی انجام دادند. جامعه آماری این تحقیق شامل کارکنان ادارات مرکزی شرکت پست جمهوری اسلامی ایران در استان تهران بوده است. روش پژوهش حاضر براساس هدف، کاربردی و بر حسب نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی به شمار می‌آید و از حیث ارتباط بین متغیرهای تحقیق از نوع علی و به‌طور مشخص مبتنی بر مدل یابی معادلات ساختاری است. به‌منظور سنجش متغیرهای تحقیق نیز از پرسشنامه و روشهای تجزیه و تحلیل آماری با استفاده از نرم افزار SPSS.18 و LISREL.8.5 بهره گرفته شده است. نتایج تجزیه و تحلیل پرسشنامه نشان داد که اقدامات منابع انسانی و ابعاد آن تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی دارند.

بال و دیلانج<sup>۳</sup> (۲۰۱۵)، پژوهشی با عنوان تأثیر انعطاف در مدیریت منابع انسانی بر تعهد و عملکرد شغلی انجام دادند. روش گردآوری اطلاعات در بخش تئوری‌ها و مبانی نظری پژوهش به‌صورت کتابخانه‌ای بوده و در بخش گردآوری اطلاعات به‌صورت میدانی و از طریق پرسشنامه می‌باشد. ابزار گردآوری اطلاعات پرسش‌نامه است. نتایج نشان داد انعطاف‌پذیری مدیریت انسانی برای کارگران جوان به‌منظور افزایش تعامل از اهمیت بیشتری برخوردار است. در حالی که برای کارگران مسن تر عملکرد شغلی مهم تر از انعطاف‌پذیری است؛ و همچنین این پژوهش نشان داد که انعطاف‌پذیری مدیریت منابع انسانی بستگی به سن کارکنان و نوع نتیجه‌گیری کارکنان دارد.

دلوی و همکاران (۱۳۹۲) پژوهشی با عنوان اولویت‌بندی موانع پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی از منظر مدل هم‌افزایی الکترونیک انجام دادند. جامعه‌ی آماری تحقیق، شامل مدیران شرکت ذوب آهن اصفهان می‌باشد که با توجه به فرمول آماری، حجم نمونه تعداد ۱۲۰ نفر برآورد شد. از آزمون t تک‌متغیره، آزمون فریدمن و نمودار مقایسه‌ای رادار برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. نتایج تحقیق نشان داد که عوامل سیستم هم‌افزایی الکترونیک موجود در پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی الکترونیک شرکت ذوب آهن، مانع به‌وجود می‌آورد.

### روش تحقیق

این پژوهش کاربردی و از نوع همبستگی است که جامعه آماری پژوهش مدیران شرکت هلدینگ ایران اینترنت گروپ (اسنپ، اسنپ فود، اسنپ تریپ، اسنپ مارکت، اسکانو، بامیلو) به تعداد ۱۰۵ نفر تعیین شد. که حجم نمونه ۸۲ نفر به کمک جدول مورگان تأیید شد. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه ابزار منابع انسانی (غفاری، ۱۳۹۳) و پرسشنامه محقق ساخته هم افزایی که روایی پرسشنامه با نظر متخصص تأیید و پایایی آن نیز به‌وسیله ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد که برای متغیرهای مستقل و وابسته،

<sup>3</sup>. Bal and de Lange

بیشتر از ۰/۷ به-دست آمد. پایایی برای پرسشنامه ابزار مدیریت منابع انسانی ۰/۸۰ و برای پرسشنامه هم افزایی ۰/۸۳ و بالاتر از ۰/۷ می باشد. برای تجزیه و تحلیل داده ها از آمار استنباطی شامل آزمون ضریب همبستگی پیرسون با کمک نرم افزار SPSS21 استفاده شده است.

### یافته ها

**فرضیه دوم:** آموزش و توسعه منابع انسانی بر هم افزایی هلدینگ ها تأثیر مثبت و معناداری می گذارد.

جدول ۲: ضریب همبستگی فرضیه دوم

هم افزایی کارکنان	متغیر وابسته	
	متغیر مستقل	
۰,۵۱۲	شدت	آموزش و توسعه منابع انسانی
۰,۰۰۰	معناداری	
۸۲	تعداد	

برای آزمون این فرضیه از آزمون معنی داری پیرسون استفاده شده است، نتایج بدست آمده به شرح زیر توضیح داده می شود: بین آموزش و توسعه منابع انسانی و هم افزایی هلدینگ ها همبستگی معنی داری وجود دارد، چرا که سطح معنی داری بدست آمده (Sig=0.000) کمتر از آلفای تحقیق ( $\alpha = 0.05$ ) می باشد، پس نتیجه کلی این است که در سطح ۹۹ درصد رابطه معنی داری بین آموزش و توسعه منابع انسانی و هم افزایی هلدینگ ها وجود دارد. نوع همبستگی بین دو متغیر مذکور خطی و مستقیم بوده یعنی هر دو توأمان افزایش یا کاهش می یابند، شدت همبستگی بین دو متغیر در سطح نسبتاً قوی قرار دارد. بنابراین فرضیه اصلی پژوهش مورد تأیید قرار می گیرد، به این مفهوم که تغییرات در آموزش و توسعه منابع انسانی باعث ایجاد نوسان در متغیر وابسته (هم افزایی) خواهد بود. یعنی هر چه میزان آموزش و توسعه منابع انسانی بیشتر باشد، به همان اندازه میزان هم افزایی به طرف مثبت سیر می کند.

### نتایج

هدف این پژوهش چگونگی تأثیر آموزش و توسعه منابع انسانی بر هم افزایی در هلدینگ ها بود نتایج حاصل از تحقیق نشان داد آموزش و توسعه منابع انسانی اثر مثبت بر هم افزایی در هلدینگ ها می گذارد. این بدان معناست که جذب منابع انسانی تأثیر مثبت بر عملکرد سازمانی دارد. بنابراین با توجه به تغییر و تحولات عصر حاضر و با ورود سازمان ها به اقتصاد دانش محور، امروزه نیروی انسانی به عنوان حیاتی ترین عنصر استراتژیک و اساسی ترین راه برای افزایش اثربخشی و کارایی سازمان محسوب می شود. از این رو، نیروی انسانی متعهد به اهداف و ارزش های سازمان، نه تنها عاملی برای برتری یک سازمان نسبت به سازمان دیگر، بلکه به عنوان یک مزیت رقابتی پایدار برای بسیاری از سازمان ها تلقی می گردد و بهبود عملکرد را به همراه داشته باشد. نتایج بررسی نشان می دهد توسعه منابع انسانی می تواند ضامن افزایش عملکرد و ایجاد ارزش های افزوده چندگانه ای برای هلدینگ و شرکتهای تابعه گردد. و شرکتهای هلدینگ می بایستی در اداره امور کسب و کار خویش، نسبت به منابع انسانی و توسعه آن بیش از گذشته احساس نیاز کرده و در راهبردها و برنامه های اساسی خویش آنرا مد نظر قرار دهند. پیشنهاد می شود ضمن بررسی جایگاه منابع انسانی در شرکتهای هلدینگ بر اساس نرم های جهانی، نسبت به شناسایی محورهای توسعه این منبع عظیم بر اساس آموزه های

جهانی و بر اساس الگوهای معتبر بین المللی از جمله افزایش سطح مهارت مدیران مورد نیاز، اخذ گواهی صلاحیت حرفه ای منابع انسانی و حسابرسی منابع انسانی اقدام گردد نتیجه به دست آمده با تحقیقات عظیمی مهرآبادی و آقا جانی (۱۳۹۵) و اینتان عثمان و همکاران (۲۰۱۱) همخوانی دارد

### منابع

- اردلان، محمد رضا، اسکندری، اصغر. (۱۳۹۴). تأثیر مؤلفه های رهبری تیمی عمل محور بر توسعه هم افزایی تیمی با نقش میانجی یادگیری فردی و مهارت های تیمی. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۳(۴)، ۱۰۱۹-۱۰۴۰
- دلوی، محمدرضا، قربانی، حسن، یوسفی، ناهید. (۱۳۹۲). اولویت بندی موانع پیاده سازی مدیریت منابع انسانی از منظر مدل هم افزایی الکترونیک. پژوهش های مدیریت منابع انسانی، ۵(۱)، ۱۲۹-۱۴۸.
- عظیمیان مقدم لیلی، دل افروز دکتر نرگس. ۱۳۹۶. بررسی تاثیر ابزار مدیریت منابع انسانی بر کارکرد سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی گیلان. مجله دانشگاه علوم پزشکی گیلان، ۲۶ (۱۰۳ و ۱۰۴): ۶۳-۷۱
- رشیدی النگه، مهدی، ۱۳۹۵، تاثیر توسعه منابع انسانی در شرکتهای هلدینگ، پنجمین کنفرانس بین المللی حسابداری و مدیریت با رویکرد علوم پژوهشی نوین، تهران، شرکت ارتباط ارغوان ایرانیان،
- ممینی گوداژدر، امیدعلی، ۱۳۹۴، بررسی نقش منابع انسانی و الگوی هم افزایی در توسعه و تکنولوژی شرکت ملی حفاری ایران، دومین کنفرانس بین المللی ابزار و تکنیکهای مدیریت، تهران، موسسه اطلاع رسانی نارکیش،
- طالقانی، غلامرضا، غفاری، علی، حقیقی، محمد (۱۳۹۵). بررسی تاثیر ابزار مدیریت منابع انسانی بر بهبود عملکرد سازمانی میان کارکنان دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، دوره ۸، شماره ۱
- شاه حسینی، فاطمه السادات، (۱۳۹۴)، بررسی نقش هم افزایی بر کارکنان و مدیران سازمانهای دولتی مورد مطالعه: استناداری تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد دولتی - دانشگاه پیام نور (وزارت علوم، تحقیقات، و فناوری) - دانشگاه پیام نور استان تهران - مرکز پیام نور تهران

Intan, O. C. F., Ho, T. Carmen Galang, M. (2011). The relationship between human resource practices and firm performance: An empirical assessment of firms in Malaysia, business strategy series, 12: 41-48.

Manistitya, M. & Fongsuwan, W. (2015). Human Resource Management, Job Satisfaction and Employee Commitment Affecting Information Technology Staff Turnover Intention: A Structural Equation Model. Research Journal of Business Management, 9(1): 157-172.

Melo, A. I. & Sarrico, C. S. (2015). Performance Management Systems and their Influence on the Governance Structures of Portuguese Universities: A Case Study. In Incentives and Performance (pp. 413-430). Springer International Publishing.