

منابع انسانی
از
بیرون به درون
شرایطی برای آینده منابع انسانی

دیرین اولریچ جان یانگ
وایته به کک مایک اولریچ

ترجمه:

ناصر رحمدل

ناصر رحمدل

دانشیار دانشگاه علم و ادب

استادیار دانشگاه فنی و حرفه‌ای



انتشارات نوشتار

عنوان و نام پدیدآور	منابع انسانی از بیرون به درون: شش شایستگی برای آینده منابع انسانی / دیوید اولریچ... [و دیگران]؛ ترجمه ناصر رحمدل، ناصر پورصادق؛ ویراستار علمی و ادبی آذر اسلامی.
مشخصات نشر	تهران: نوشتاخت، ۱۳۹۷.
مشخصات ظاهری	۳۴۶ص.
شابک	۹۷۸-۹۶۴-۹۳۷۴۵-۸-۱: ۲۲۰۰۰۰ ریال
وضعیت فهرست نویسی	فیبا
یادداشت	عنوان اصلی: HR from the outside in : six competencies for the future of human resources, c2012
یادداشت	[نویسندگان] دیوید اولریچ، جان یانگر، واینه بروکبکر، مایک اولریچ.
عنوان دیگر	شش شایستگی برای آینده منابع انسانی.
موضوع	کارکنان -- مدیریت
موضوع	Personnel management
شناسه افزوده	رحمدل، ناصر، ۱۳۴۶ - مترجم
شناسه افزوده	پورصادق، ناصر، ۱۳۴۸ - مترجم
شناسه افزوده	اسلامی، آذر، ۱۳۴۷ - ویراستار
رده بندی کنگره	HF۵۵۴۹/۱۵/م۳۹۷
رده بندی دیویی	۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی	۵۲۱۵۳۱

منابع انسانی از بیرون به درون شش شایستگی برای آینده منابع انسانی

دیوید اولریچ جان یانگر

واینه بروکبکر مایک اولریچ

ترجمه

دکتر ناصر رحمدل دکتر ناصر پورصادق

ویراستار علمی و ادبی: آذر اسلامی

صفحه آرا: لعلیا هاشمی اقدم

ناشر: انتشارات نوشتاخت

چاپ نخست: بهار ۱۳۹۷

شمارگان: ۵۰۰ نسخه

قیمت: ۲۲۰۰۰ تومان

حق چاپ و نشر محفوظ است.



انتشارات نوشتاخت

نشانی: تهران، خیابان انقلاب، بین فلسطين و ابوريحان، بن‌بست

مهارت، خانه هنر، پ ۴، واحد ۱۳.

تلفن: ۰۹۳۸۹۵۱۵۹۹۳

www.noshenakht.com

info@noshenakht.com

سخن ناشر

اگرچه در میان دارایی‌های سازمان، کارکنان مهم‌ترین و باارزش‌ترین دارایی محسوب می‌شوند، بااین‌حال استفاده از فناوری در خصوص منابع انسانی به‌مانند کاربرد آن در عملیات، مسائل مالی یا بازار از رشد چندانی برخوردار نبوده است. خودکارسازی عملیات منابع انسانی ازجمله فهرست حقوق، ارزیابی عملکرد و مزایای کارکنان موجب افزایش کارایی می‌گردد.

دیجیتالی و سیستمی کردن اطلاعات کارکنان، نقش‌های سازمان و گردش کار در سراسر سازمان فرصت‌های زیادی را جهت بهبود مدیریت اطلاعات و تجربیات کارکنان، پیش روی منابع انسانی قرار می‌دهد. مطالعات جدید در خصوص شایستگی‌های منابع انسانی نشان می‌دهد که خودکارسازی در بخش‌های مدیریتی و مبادلاتی، رأس‌کوه یخی منابع انسانی محسوب می‌شود. منابع انسانی باید فراتر از به‌کارگیری فناوری، کار منابع انسانی را مؤثرتر انجام داده و از فناوری برای گسترش دانش و روابط درون‌سازمانی و برون‌سازمانی استفاده نمایند. برای مثال، متخصصان منابع انسانی باید در ربط ساختن افراد و کارها از طریق فناوری از مهارت کافی برخوردار باشند.

کتاب «منابع انسانی از بیرون به درون» مورد استقبال بسیاری از مدیران به‌ویژه مدیران شرکت‌های موفق که به شایستگی‌های منابع انسانی اعتقاد دارند قرار گرفته است. در این کتاب حاصل بیش از صد سال مشاهده، زبان‌بازی، تحسین، سویت و بال‌های حرفه (شغل) منابع انسانی از سوی نویسندگان گردآوری شده است. مترجمان کتاب تلاش نموده‌اند تا ضمن رعایت امانت‌داری، ترجمه روانی را در اختیار خوانندگان قرار دهند. در ضمن، ترجمه مقدمه و فصل‌های اول، دوم، سوم (تا زمینه کسب مهارت)، ششم، نهم و دهم به‌عهده دکتر ناصر پورصادق و فصل‌های سوم (از زمینه کسب مهارت تا پایان)، چهارم، پنجم، هفتم، هشتم و یازدهم به‌عهده دکتر ناصر رحمدل بوده است.

نشر نو شناخت

www.NoShenakht.com

بهار ۱۳۹۷

۱۳	 مقدمه
----	-------------

فصل اول: نسل آینده منابع انسانی

۲۶	 مشغله کسب و کار
۲۷	 زمینه کسب و کار
۲۹	 ذی نفعان کسب و کار
۳۱	 استراتژی های کسب و کار
۳۶	 موج های تکامل منابع انسانی
۴۴	 پی بردن به وضعیت فعلی شما
۴۴	 نتیجه گیری: آینده منابع انسانی چیست

فصل دوم: رویکرد و یافته ها

۴۹	 اهداف و چشم انداز
۵۱	 سیستم های پی ای اتی
۵۳	 توسعه رویکرد شایستگی
۶۲	 روش های تحقیق HRCS
۷۳	 ارزیابی مدل شایستگی منابع انسانی
۷۷	 بررسی یافته های ۲۰۱۲
۷۸	 ۱- فعال معتبر
۷۹	 ۲- موقعیت یابی استراتژیک
۷۹	 ۳- قابلیت سازی
۷۹	 ۴- قهرمان تغییر

۸۰	۵- ابداع و ادغام منابع انسانی
۸۰	۶- پشتیبانی از فناوری
۸۳	تأثیر مهارت‌ها بر کارایی شناخته شده
۸۳	تأثیر شایستگی‌های منابع انسانی بر کسب و کار
۸۸	نتیجه‌گیری: توسعه شایستگی با شایستگی‌ها

فصل سوم: موقعیت‌یابان استراتژیک

۹۱	گروه مول
۹۳	گروه بیون توسعه مسکن سنگاپور
۹۴	نوارتیس
۹۹	عوامل موقعیت‌یاب استراتژیک
۱۰۰	عامل اول: تفکر مفهومی
۱۰۶	عامل دوم: رمزگشایی نظامی
۱۱۰	عامل سوم: همکاری در ایجاد دستور کار راهبردی
۱۱۷	نتیجه‌گیری: متخصصان منابع انسانی به عنوان موقعیت‌یاب

فصل چهارم: قابل اعتماد

۱۲۲	آلسون آسوشیتسز
۱۲۳	توصیف فعال و قابل اعتماد
۱۲۵	فعال و معتبر
۱۲۷	عناصر فعال معتبر
۱۲۸	عوامل فعال و معتبر بودن
۱۲۹	عامل اول: کسب اعتماد از طریق نتایج
۱۳۴	عامل دوم: برقراری ارتباط و نقوذ در دیگران
۱۳۹	عامل سوم: ارتقای خودآگاهی
۱۴۳	عامل چهارم: تقویت حرفه منابع انسانی
۱۴۷	نتیجه‌گیری

فصل پنجم: قابلیت ساز

.....	منظور از «قابلیت ساز» چیست؟	۱۵۲
.....	عوامل قابلیت ساز	۱۵۶
.....	عامل اول: سرمایه گذاری در زمینه قابلیت های سازمان	۱۵۸
.....	درس های آموخته شده از ممیزی قابلیت	۱۶۲
.....	عامل دوم: همسوسازی راهبرد، فرهنگ، اقدامات و رفتار	۱۶۴
.....	عامل سوم: ایجاد محیط کاری معنی دار	۱۶۹
.....	نتیجه گیری: خصایص منابع انسانی به عنوان افراد قابلیت ساز	۱۷۴

فصل ششم: قهرمان تغییر

.....	هیلتون ورلدواید	۱۷۷
.....	ویرا	۱۷۹
.....	منظور ما از قهرمان تغییر چیست؟	۱۸۱
.....	تغییر رخ می دهد	۱۸۳
.....	تغییر نیاز به پاسخ دارد	۱۸۴
.....	بیشتر تلاش ها برای تغییر شکست می یابند	۱۸۴
.....	موضوعات تغییر	۱۸۵
.....	توانایی تغییر	۱۸۵
.....	تغییر و انسداد فاصله میان دانش و عملکرد	۱۸۶
.....	تغییر و منشأ تحول و تغییر	۱۸۶
.....	تغییر رو به جلو یا رو به عقب (تغییر از زمان حال به آینده)	۱۸۷
.....	تغییر در سطوح چندگانه	۱۸۷
.....	تغییر در فرآیند مشترک	۱۸۷
.....	عوامل حمایت از تغییر	۱۸۸
.....	عامل اول: آغاز تغییر	۱۸۸
.....	عامل دوم: تغییر پایدار	۱۹۲

۱۹۴	اقدام در دامنه قهرمان تغییر
۱۹۵	هدف اول: تغییر فردی
۱۹۶	هدف دوم: ابتکار تغییر
۱۹۹	هدف سوم: تغییر نهادی
۲۰۴	نتیجه‌گیری: تبدیل شدن به قهرمان تغییر

فصل هفتم: منابع انسانی نوآور و انسجام‌بخش

۲۰۹	ای یکسای ای ایکوئیتیل
۲۱۰	منظور از منابع انسانی نوآور و انسجام‌بخش چیست؟
۲۱۲	سیستم‌های منابع انسانی چیست؟
۲۱۴	سطوح نوآوری و انسجام
۲۱۶	چارچوبی برای نوآوری و انسجام
۲۱۷	عوامل نوآور و انسجام‌بخش منابع انسانی
۲۱۹	عامل اول: بهینه‌سازی سرمایه انسانی از طریق برنامه‌ریزی و تجزیه و تحلیل نیروی کار
۲۲۲	عامل دوم: توسعه استعدادها
۲۲۵	عامل سوم: شکل‌دهی سازمان و ارتباطات
۲۲۹	عامل چهارم: ارتقای عملکرد
۲۳۲	عامل پنجم: ایجاد برند رهبری
۲۳۳	کد رهبری
۲۳۴	متمایز کننده‌های رهبری
۲۳۷	چالش انسجام
۲۳۸	نتیجه‌گیری: متخصصان منابع انسانی به‌عنوان نوآور و انسجام‌بخش

فصل هشتم: طرفداران فن‌آوری

۲۴۳	منظور ما از طرفدار فن‌آوری چیست؟
۲۴۷	عوامل طرفدار فن‌آوری
۲۴۸	عامل اول: بهبود سودمندی منابع انسانی با استفاده از فن‌آوری

۲۵۲	عامل دوم: استفاده از قدرت نفوذ ابزار رسانه‌های اجتماعی
۲۶۴	استفاده از اطلاعات در تصمیم‌گیری و اقدام
۲۶۶	ایجاد برند بیرونی
۲۶۷	نتیجه‌گیری: متخصصان منابع انسانی به‌عنوان طرفداران فن‌آوری

فصل نهم: توسعه خود به‌عنوان یک متخصص منابع انسانی

۲۷۲	توسعه فردی
۲۷۲	گام اول: صاحب شغل و حرفه خود باشید
۲۷۳	گام دوم: در مورد خودتان یاد بگیرید
۲۷۵	گام سوم: برند خود را تعریف کنید
۲۷۸	گام چهارم: ضعف‌ها و ترس‌ها: خود را به‌خوبی ارزیابی کنید
۲۸۰	گام پنجم: ایجاد فرصت‌ها برای رشد از بیرون به داخل
۲۸۵	گام ششم: پروژه‌ها و تجربیات را هدایت کنید
۲۸۶	گام هفتم: پیگیری ایجاد و تقویت انسانی
۲۸۸	رهبر منابع انسانی: ساخت تیم‌های شایسته
۲۸۹	استانداردهای عملکرد
۲۸۹	ارتباط عملکرد- توسعه
۲۹۰	بازخورد و توسعه تیم
۲۹۲	آکادمی منابع انسانی
۲۹۳	یادگیری در عمل به یادگیری راهکارها
۲۹۵	مشارکت یادگیری
۲۹۶	برندسازی مجدد منابع انسانی
۲۹۸	نتیجه‌گیری: توسعه منابع انسانی

فصل دهم: بخش منابع انسانی اثربخش

۳۰۱	پروندشال پی ال سی
۳۰۳	اکستچر

- ۳۰۵..... واحد تحقیقات منابع انسانی
- ۳۰۶..... یافته اول: دریافت کننده ارزش مناسب واحد منابع انسانی
- ۳۰۸..... یافته دوم: تمرکز واحد منابع انسانی
- ۳۱۲..... تهیه یک طرح کسب و کار منابع انسانی
- ۳۲۷..... نتیجه گیری: یک واحد منابع انسانی ارزشمند

فصل یازدهم: چه چیزی؟ پس چی؟ حالا چی؟

- ۳۳۱..... مهم ترین یافته های این پژوهش
- ۳۴۵..... نتیجه گیری: تداوم ایجاد منابع انسانی

مقدمه

هدف از نگارش این کتاب چیست؟ درمجموع می‌توان گفت که ما در این کتاب حاصل بیش از صد سال مشاهده، زبان‌بازی، تحسین، تشویق و چالش‌های حرفه (شغل) منابع انسانی را گردآوری کرده‌ایم. در طی این مدت، گاه در ناامیدی پیشگامان عرصه منابع انسانی سهیم بوده‌ایم زمانی که فرصت‌ها نادیده گرفته شده بودند و گاهی نیز در شغف و شادکامی آن‌ها همراه بوده‌ایم. به خاطر کشف پتانسیل‌های موجود و پی بردن به ارزش واقعی آن‌ها سهیم شده‌ایم.

در شرایط خوب و بد به این نتیجه رسیدیم که مباحث منابع انسانی در قلب موفقیت پایدار سازمانی قرار دارد. این پژوهش تأییدی کند که آنچه ما (به‌صورت درونی و باطنی) ادراک می‌کنیم مثل هم‌ترازی، نوآوری و ابتکار، گردآوری در شیوه‌های منابع انسانی، موجب پدید آمدن تفاوت چشمگیری میان عملکرد فردی و سازمانی می‌شود.

از سال ۱۹۸۷ ما به‌طور نظام‌مند توانایی‌هایی را که متعصمان منابع انسانی برای اثربخشی و موفقیت کسب‌وکار خود مورد استفاده قرار می‌دهند مورد مطالعه قرار داده‌ایم و امیدوارم توانسته باشیم در امر ترسیم و شکل‌دهی حرفه منابع انسانی همه موارد را به‌وضوح بیان کنیم. چراکه افزایش توانایی در منابع انسانی عامل دست‌یابی به پتانسیل‌ها است. این کتاب حاصل یک پروژه تحقیقاتی ۲۵ ساله است و فراتر از آراء داده‌های این پروژه به بیان ملزومات حرفه منابع انسانی برای آینده می‌پردازد. نخستین جلد از این کتاب به توصیف یافته‌های اخیر می‌پردازد و کتاب دوم که توسط مک گرو هیل منتشر شده است، به توصیف دقیق نتایج و قابلیت‌های منحصر به فرد تحقیقات منابع انسانی در هریک از نقاط جهان اشاره می‌کند.

مخاطبان این کتاب

در این کتاب با طراحی تئوری، پژوهش و تمرین به متخصصان و واحدهای منابع انسانی سازمان‌ها کمک می‌کنیم تا بتوانند به سه سؤال زیر پاسخ دهند:

۱. متخصصان منابع انسانی چگونه باید باشند، چه چیزهایی بدانند و چه کارهایی باید انجام دهند تا فردی تأثیرگذار باشند؟

۲. متخصصان منابع انسانی چگونه باید باشند، چه چیزهایی بدانند و چه کارهایی انجام دهند تا در زمینه کسب‌وکار به رشد و موفقیت دست یابند؟

۳. واحدهای منابع انسانی برای بهبود عملکرد در کسب‌وکار بر چه مواردی باید تمرکز کنند؟

افراد در در حوزه منابع انسانی فعالیت می‌کنند نیازمند یادگیری، کسب مهارت و نوآمندی هستند تا اطمینان حاصل شود که برای آینده آماده‌اند. زمانی که آن‌ها قابلیت‌های خود را اثبات کنند، به‌عنوان فردی تأثیرگذار و همکاری مناسب در موفقیت معرفی خواهند شد. واحدهای منابع انسانی نیز برای دستیابی به موفقیت کسب‌وکار می‌بایست از چشم‌انداز و حاکمیت صحیح بهره ببرند.

این کتاب برای متخصصان منابع انسانی و هیبرانی است که در حوزه منابع انسانی فعالیت می‌کنند و تعدادشان بیش از یک میلیون نفر برآورد شده است و اگر مشاوران عملیاتی در بخش سرمایه‌های انسانی به آن‌ها اضافه کنیم این رقم به میزان قابل توجهی افزایش می‌یابد. در همین راستا برای این مجموعه گسترده حرفه‌ای، اطلاعات موردنیاز زیر را ارائه می‌دهیم:

۴. مدیران ارشد منابع انسانی^۱ که مسئولیت هدایت سازمان‌هایشان را بر عهده دارند یاد می‌گیرند که چگونه در دو زمینه تأمین کارشناسان منابع انسانی و بهبود ساختارهای موجود، سرمایه‌گذاری هدفمند داشته باشند تا تأثیرگذاری افراد و موفقیت در عرصه کسب‌وکار به دست آید.

1. Chief HR officers.

۵. متخصصان منابع انسانی^۱ که نخستین مسئولیت آن‌ها عملکرد حرفه‌ای و باکیفیت در زمینه منابع انسانی است، می‌آموزند که چگونه انتظارات عملکردی خود را معین و در توسعه مناسب آن‌ها سرمایه‌گذاری کنند.
۶. افراد همه‌فن‌حریف در زمینه منابع انسانی^۲ که در رده مدیران صف کار می‌کنند، مثل مدیرعامل، اعضای تیم راهبردی و معماران سازمانی، یاد می‌گیرند که چگونه با استادی و به‌کارگیری ابزارهایی که ما پیشنهاد می‌کنیم، ارزش‌گذاری کنند.
۷. محققان منابع انسانی^۳ که کارهای کارشناسی مشکل و پیچیده را بر عهده دارند، یاد می‌گیرند که چگونه از مفید بودن و مؤثر بودن فعالیت‌های خود اطمینان حاصل کنند.
۸. دانشجویان و افراد^۴ که وارد حرفه منابع انسانی می‌شوند، یاد می‌گیرند که از زمانی که وارد این رشته می‌شوند، چگونه باید باشند، چه چیزهایی بدانند و چه کارهایی انجام دهند.
۹. مدیران صف^۵ که مسئولیت نهایی بهره‌برداری کامل از استعدادها، فرهنگ سازمانی و رهبری و هدایت سازمان را بر عهده دارند، یاد می‌گیرند که چه انتظاراتی باید از متخصصان منابع انسانی خود داشته باشند و آن‌ها با استفاده از استانداردهای جهانی تجربیات و فعالیت‌های منابع انسانی^{۱۰}، پاسخ دهند.
۱۰. مشاوران حرفه‌ای^۵ می‌آموزند که چگونه می‌توان یک متخصص مؤثر در زمینه منابع انسانی بود یا بخش منابع انسانی را اثربخش کرد. در همین راستا توصیه‌ها و پیشنهادهایی برای کسب آگاهی ارائه می‌شود.
۱۱. پژوهشگران رشته منابع انسانی نه تنها با داده‌های جهانی منابع انسانی

1. HR professionals.
 2. HR generalists.
 3. HR specialists.
 4. Line managers.
 5. Advisors to the profession.

از نواحی مختلف جغرافیایی آشنا می‌شوند، بلکه نحوه به کارگیری این داده‌ها برای ارتقا و توسعه منابع انسانی را نیز فرامی‌گیرند.

رئوس مطالب کتاب

این کتاب پاسخ‌گوی سه سؤالی است که قبلاً مطرح شد در خصوص مطالبی که متخصصان و واحدهای منابع انسانی باید بدانند و به آن عمل کنند. در آغاز مروری بر پژوهش‌مان خواهیم داشت و سپس به تبیین معانی و دلالت‌های این پژوهش برای متخصصان و واحدهای منابع انسانی می‌پردازیم. در ادامه مطالب پیش‌بینی به نظر رشد و بهبود فعالیت‌های این گروه بیان خواهیم کرد.

سوال اول: «الهی درباره زمینه منابع انسانی بیان می‌کند، تاریخچه‌ای از کارهای منابع انسانی، روند حرکت و پیشرفت‌های تجربی در این عرصه بیان می‌شود. سپس «مطالعات منابع انسانی از بیرون به درون» تعریف و تشریح می‌گردد. پیشنهاد می‌نماید (با همین اساس) متخصصان و واحدهای منابع انسانی پاسخگوی گرایش‌های بیرونی پارادوکس‌های بعدی آن باشند. آن‌ها با برقراری ارتباط میان فعالیت‌های داخلی و انتظارات بیرونی قادر به ارزش‌آفرینی هستند.

در فصل دوم به دنبال ارزشیابی مفهوم شاخص‌های متخصصان منابع انسانی بر اساس تحقیقات ۲۵ ساله‌مان هستیم. این فصل به بیان روش‌شناسی بکار رفته در این پژوهش می‌پردازد. این روش برای شناسایی قابلیت نام متخصصان منابع انسانی موردنیاز است و بر درک و شناخت آن‌ها تأثیر می‌گذارد و درنهایت موجب عملکرد مؤثر و موفق در کار می‌شود.

در فصل سوم با ارائه ۸ پیشنهاد خاص، بینش و درک مناسبی از شش حوزه مهارتی در منابع انسانی به دست می‌دهد که اخیراً به صورت منابع انسانی حرفه‌ای مؤثر شناخته شده و به افراد کمک می‌کند تا در تجارت به موفقیت دست یابند. در هریک از شش حوزه مطرح‌شده، به بررسی یافته‌های پژوهشی، گزارش مطالعه

موردی نمونه‌هایی که به‌تازگی استدلال شده‌اند و قابلیت‌های آن‌ها می‌پردازیم و ابزار پیشنهادی برای ارزیابی بهبود هریک از مهارت‌ها مطرح می‌شود.

فصل چهارم مروری دارد بر فعالیت‌هایی که افراد از طریق نتایج تجاری، ارتباطات قوی و همدلی متقابل، زمینه اعتماد را فراهم می‌کنند.

فصل پنجم درباره نقش افرادی که توانایی تعاریف، ایجاد ممیزی‌ها و سرمایه‌گذاری‌ها در سازمان در ارتباط با محیط پیرامون را دارند بحث می‌کند.

فصل ششم به بررسی ابزارهای بنیادین برای برطرف کردن چالش‌ها و انجام فعالیت‌های مبتنی بر اعتماد می‌پردازد.

فصل هفتم راه‌هایی اشاره دارد که افراد خلاق و مبتکر در حوزه منابع انسانی بر آن اساس می‌توانند نوآوری‌های صورت گرفته در زمینه منابع انسانی را به فرآیندهایی اثربخش‌تر تبدیل کنند.

فصل هشتم با ذکر مثال‌هایی در خصوص ظرفیت و کارایی فناوری، پیش‌بینی آینده‌ای ارائه می‌کند مبنی بر اینکه چگونه متخصصان قوی منابع انسانی از اطلاعات استفاده کنند و راه‌های جمع‌آوری اطلاعات برای تأمین نیازهای اداری و استراتژیک را معرفی می‌کند.

در فصل نهم به بحث درباره راه‌های اثربخش در حرفه منابع انسانی می‌پردازد که مبنای کار با صدها سازمان و هزاران متخصص منابع انسانی است.

فصل دهم گزارشی از یافته‌های ما در خصوص ایجاد و مدیریت یک حوزه منابع انسانی است. تأثیرگذاری این یافته‌ها بسیار حائز اهمیت بوده و رهبران منابع انسانی باید روی این منابع کمیاب خود تمرکز کرده و اطمینان حاصل کنند که ارزش‌های بازرگانی در سازمان آن‌ها رعایت می‌شود.

در نهایت در فصل یازدهم مروری بر دلالت‌های یافته‌های خود در رشته منابع انسانی برای زمان حال و در آینده خواهیم داشت.