

SID



سرویس های ویژه



سرویس ترجمه تخصصی



کارگاه های آموزشی



بلاگ مرکز اطلاعات علمی



عضویت در خبرنامه



فیلم های آموزشی

کارگاه های آموزشی مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی



مباحث پیشرفته یادگیری عمیق؛
شبکه های توجه گرافی
(Graph Attention Networks)



کارگاه آنلاین آموزش استفاده از
وب آو ساینس



کارگاه آنلاین مقاله روزمره انگلیسی

Critical Studies in Texts & Programs of Human Sciences,
Institute for Humanities and Cultural Studies (IHCS)
Monthly Journal, Vol. 21, No. 3, Spring 2021, 1-26
Doi: 10.30465/crtls.2021.35733.2201

A Critique and Review on the Book “Human Resource Management and Personnel Affairs”

Elham Ebrahimi*

Abstract

Human resource management refers to policies, actions, and systems that affect employee's behaviors, attitudes, and performance. In the field of human resource management, there are many reference books, each of which has gained good legitimacy and acceptance for various reasons among readers. The book *"Human Resource Management and Personnel Affairs"* by Dr. Seyed Reza Seyed Javadin is one of the most comprehensive books written in the field of human resource management and therefore has been considered as a textbook and the main source of study for the graduate entrance exam for many years. In this article, the attempt was to review the book in a descriptive-analytical manner, by mentioning the evidence and documents and based on evaluation criteria which were introduced by the Council for Reviewing Books and Text on Human Sciences. Criticisms were presented from both formal and content perspectives. According to this, on one hand, the main strengths of the book are the comprehensiveness of the content, the systematic approach, the coherent and structured view of the topics, and the compatibility of the work with Islamic values. On the other hand, this work has also some drawbacks, the most important of which are the lack of a practical and problem-oriented approach, insufficient use of content and creative presentation methods, outdated topics despite numerous editions of the book, and weaknesses in the citation method.

Keywords: Human Resource Management, Human Resource Functions, Human Development, Formal Criticism, Content Criticism

* Assistant Professor, Management faculty, Institute for Humanities and Cultural Studies, Tehran, Iran,
e.ebrahimi@ihcs.ac.ir

Date received: 2021-02-08, Date of acceptance: 2021-01-30

Copyright © 2010, IHCS (Institute for Humanities and Cultural Studies). This is an Open Access article. This work is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/> or send a letter to Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, USA.

پژوهش‌نامه انتقادی متون و برنامه‌های علوم انسانی، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
ماه‌نامه علمی (مقاله علمی - پژوهشی)، سال بیست‌ویکم، شماره سوم، خرداد ۱۴۰۰، ۳-۲۶

بررسی و نقد کتاب مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان

الهام ابراهیمی*

چکیده

مدیریت منابع انسانی به سیاست‌ها، اقدامات و نظام‌های تأثیرگذار بر رفتارها، نگرش‌ها و عملکرد کارکنان اشاره دارد. در حوزه مدیریت منابع انسانی، کتاب‌های مرجع زیادی وجود دارد که هریک به دلیلی، مشروعیت و مقبولیت مناسبی میان خوانندگان کسب کرده‌اند. کتاب «مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان» به قلم دکتر سیدرضا سیدجوادین از جمله جامع‌ترین کتاب‌هایی است که در زمینه مدیریت منابع انسانی به رشته تحریر درآمده و از همین رو سال‌ها به عنوان منبع درسی و مأخذ اصلی مطالعه برای کنکور تحصیلات تکمیلی محسوب می‌شده است. در این مقاله تلاش شد با رویکرد توصیفی-تحلیلی، با ذکر شواهد و مستندات و بر مبنای معیارهای ارزیابی معرفی شده از سوی شورای نقد و بررسی متون و کتب علوم انسانی، به نقد منصفانه و بدون سوگیری کتاب مذکور پرداخته شود. نقدها از دو نظرگاه شکلی و محتوایی ارائه شدند. بر این اساس، نقاط قوت اصلی کتاب جامعیت محتوا، نگرش سیستمی، دیدگاه منسجم و ساختارمند به موضوعات و سازواری اثر با ارزش‌های اسلامی هستند. در عین حال، این اثر نقاط قابل بهبودی دارد که از جمله مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به فقدان رویکرد کاربردی و مسأله‌مدار، بهره‌گیری ناکافی از محتوا و روش‌های ارائه خلاقانه، روزآمد نشدن موضوعات به‌رغم تجدید چاپ‌های متعدد کتاب و ضعف در شیوه ارجاع‌دهی اشاره کرد.

کلیدواژه‌ها: مدیریت منابع انسانی، کارکردهای منابع انسانی، توسعه انسانی، نقد شکلی، نقد محتوایی

* استادیار گروه مدیریت، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، تهران، ایران، e.abrahimi@ihcs.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۱/۲۰، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۲/۱۹

۱. مقدمه

منابع انسانی اصلی‌ترین سرمایه هر سازمان است؛ در نتیجه سازمان‌ها می‌بایست در راستای مأموریت و تحقق اهداف و اجرای استراتژی‌های خود اقداماتی را در زمینه منابع انسانی انجام دهند (قلی‌پور، ۱۳۹۹). در واقع، صورتبندی این اقدامات و اجرای آن‌ها، به مثابه مدیریت منابع انسانی تلقی می‌شود. در عین حال، تعاریف متنوع و متکثری برای مدیریت منابع انسانی به عنوان یکی از کارکردهای مهم سازمانی از سوی صاحب‌نظران ارائه شده است. مدیریت منابع انسانی را شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور نیل به اهداف سازمان تعریف کرده‌اند (سعادت، ۱۳۹۵). میرسپاسی (۱۳۹۷) با استراتژیک نامیدن مدیریت منابع انسانی، نقش آن را تشخیص استعدادها و بالقوه نیروهای شاغل در سازمان و سپس فراهم آوردن امکاناتی برای شکوفایی آن‌ها می‌داند. قلی‌پور و محمداسماعیلی (۱۳۹۶) مدیریت منابع انسانی را مدیریت صرفاً فرایندها و کارکردهای مربوط به کارکنان نمی‌دانند و نقش مدیریت نگرش‌های کارکنان را نیز در این میان مهم می‌شمرند. دسلر (Dessler) (۱۳۹۸) مدیریت منابع انسانی را سیاست‌ها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت می‌داند که با جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان به ویژه کارمندیابی، آموزش، ارزیابی عملکرد، پاداش و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان مرتبط است. نوئه (Noe) و همکاران (۲۰۱۷) مدیریت منابع انسانی را به مثابه ابزاری که قادر است با بهبود و پشتیبانی از فعالیت‌های کسب و کار باعث افزایش سودآوری، کیفیت و نیل به اهداف سازمانی شود، مورد توجه قرار داده‌اند و این ابزارها را تحلیل و طراحی کار، برنامه‌ریزی منابع انسانی، جذب، گزینش، آموزش و توسعه، جبران خدمات، مدیریت عملکرد و ایجاد یک محیط کاری مثبت یا روابط کارکنان دانسته‌اند.

وجه مشترک تمامی تعاریف ارائه شده برای مدیریت منابع انسانی، ذکر فرایندهایی است که در مواردی مشترک و گاهی نیز منحصر به فرد هستند. با این وجود، عموماً بر چهار فرایند جذب و استخدام، آموزش و توسعه، جبران خدمات و مدیریت عملکرد به عنوان کارکردهای اصلی مدیریت منابع انسانی اجماع نظر وجود دارد (اعرابی و همکاران، ۱۳۸۷). این تنوع فرایندها، ارائه چارچوبی برای دسته‌بندی کارکردهای مدیریت منابع انسانی با هدف درک بهتر خواننده را ضروری می‌سازد. در واقع، داشتن مبنایی برای طبقه‌بندی، همواره کار شناسایی را سهل‌تر و کامل‌تر می‌کند و حتی می‌توان گفت وجه ممیزه تعاریف غنی‌تر از مدیریت منابع انسانی و کارکردهای آن، برخورداری از مبنایی برای دسته‌بندی

بررسی و نقد کتاب مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان (الهام ابراهیمی) ۵

است. از اینرو تلاش بسیاری از پژوهشگران، نظریه پردازان و حتی الگوهای شناخته شده بر این بوده که مبنا و ظرف مناسبی برای ارائه یک دسته‌بندی منظم و منسجم از فرایندهای مدیریت منابع انسانی ارائه کنند (قلی‌پور و ابراهیمی، ۱۳۹۶). مدل‌های بلوغ مدیریت منابع انسانی نیز به حداقل‌ها اکتفا نکرده و فرایندهای مدیریت منابع انسانی را بسته به سطح بلوغ سازمان‌ها معرفی می‌کنند. برای نمونه قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۹) در مدل تعالی ۳۴۰۰۰، ۱۴ فرایند و ۱۲ نگرش کلیدی منابع انسانی را در قالب هفت سطح بلوغ پراکنده، مبتدی، مقدماتی، میانی، پیشرفته، بهینه و متعالی مطرح می‌کنند.

ارائه این مقدمه اجمالی از تعاریف و دسته‌بندی‌هایی که برای مدیریت منابع انسانی وجود دارد، ذهن خواننده را آگاه می‌کند تا در مراجعه به کتاب‌هایی که در این زمینه نگارش شده‌اند، کاوشگرانه عمل کرده و خط سیر فکری نگارنده را دریابد. در کتاب مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان که به قلم دکتر سیدرضا سیدجوادین نگارش شده چنین خط سیری، نه به شکل متعین اما به صورت ضمنی دنبال شده و این نظم فکری یکی از نقاط قوت اصلی کتاب است که آن را به یکی از مهم‌ترین منابع درسی در رشته مدیریت به صورت عام و گرایش مدیریت منابع انسانی به شکل خاص بدل کرده و علت اصلی انتخاب کتاب برای نقد و بررسی بوده است. در این نوشتار، تلاش شده تا به روش توصیفی-تحلیلی، حتی‌الامکان با ذکر شواهد و مستندات و بر مبنای معیارهای ارزیابی، به نقد منصفانه و بدون سوگیری کتاب مذکور پرداخته شود.

۲. معرفی اثر و ارزیابی شکلی آن

۱.۲ مشخصات اثر و نویسنده

کتاب مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان به قلم دکتر سیدرضا سیدجوادین نوشته شده است. دکتر سیدجوادین فارغ‌التحصیل دکترای مدیریت با گرایش منابع انسانی از دانشگاه تربیت مدرس و عضو هیأت علمی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران است. کتاب، نخستین بار توسط نشر نگاه دانش در سال ۱۳۸۴ به چاپ رسیده است. آخرین چاپ اثر در سال ۱۳۹۹ بوده و طی این فاصله زمانی، کتاب ۳ بار تجدید چاپ شده است. نگارنده کتاب از نویسندگان پرکار و شهیر در رشته مدیریت بوده و کتاب‌های متعددی در این زمینه به رشته تحریر درآورده است. از جمله آثار نویسنده می‌توان به کتاب‌های مبانی سازمان و مدیریت،

مبانی مدیریت منابع انسانی، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، نظریه‌های مدیریت و سازمان، رفتار مصرف‌کننده، مدیریت رفتار سازمانی، بازاریابی صنعتی، سازمان‌ها و سازماندهی، مدیریت کیفیت خدمات و مدیریت جبران خدمات اشاره کرد.

۲.۲ معرفی ساختار کتاب

کتاب در قالب هفت بخش و ۲۰ فصل به این شرح تنظیم شده است: بخش اول تحت عنوان «کلیات» شامل چهار فصل (۱-نگرشی به مدیریت در ابعاد اداره انسانی، ۲-سیر تحول مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان، ۳-بررسی عوامل و متغیرهای تاثیرگذار بر کارکردهای منابع انسانی و اداره امور کارکنان و ۴-وظایف مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان) است. بخش دوم با عنوان «استخدام یا تدارک نیرو» مشتمل بر پنج فصل (۵-اهداف سازمان و طراحی مشاغل، ۶-تجزیه و تحلیل مشاغل، ۷-برنامه‌ریزی نیروی انسانی، ۸-تامین نیرو و کارمندیابی و ۹-انتخاب) می‌باشد. بخش سوم با عنوان «نظام پرداخت» شامل سه فصل (۱۰-جبران خدمات، ۱۱-نظریه‌های دستمزد، ۱۲-طبقه‌بندی و ارزشیابی مشاغل) است. بخش چهارم «توسعه انسانی» نامگذاری شده و شامل سه فصل (۱۳-آموزش و نقش آن در توسعه انسانی، ۱۴-کارراهه یا توسعه مسیر شغلی، ۱۵-ارزیابی عملکرد) است. بخش پنجم با عنوان «روابط کار» دو فصل (۱۶-روابط کارکنان، ۱۷-انضباط) را شامل می‌شود. بخش ششم با عنوان «نگهداری کارکنان» مشتمل بر دو فصل (۱۸-بهداشت و ایمنی، ۱۹-مزایا و خدمات) است و در نهایت و بخش هفتم با عنوان «جدا شدن کارکنان از سازمان» فصل (۲۰-روش‌های جدایی) را در بر می‌گیرد. هر فصل با دو زیرفصل «اهداف یادگیری» و «مقدمه» آغاز می‌شود. در پایان هر فصل نیز «خلاصه»، «پرسش‌هایی برای بحث» و «منابع» طرح شده است.

در مورد مضامین فصول باید گفت به‌رغم جامعیت محتوا، از آنجا که نویسنده سعی کرده اکثر فرایندهای مدیریت منابع انسانی را شرح دهد، عمق و غنای مباحث مطرح شده در مواردی محدود است. برای نمونه، در فصل هفتم مبحث مهم «جانشین‌پروری» در برنامه‌ریزی نیروی انسانی مغفول مانده است. این سرفصل در کتاب قلی‌پور و افتخار (۱۳۹۶) با عنوان «مدیریت استعدادها: نخبه‌یابی، نخبه‌داری و نخبه‌پروری» به تفصیل مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. به عنوان مثالی دیگر، در فصل دهم و یازدهم که به

بررسی و نقد کتاب مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان (الهام ابراهیمی) ۷

موضوع جبران خدمات و نظریه‌های دستمزد پرداخته شده، جبران خدمات گروه‌های خاص مانند مدیران و اعضای هیأت مدیره مطمح نظر قرار نگرفته است.

به علاوه، در مواردی ورود به مباحث خارج از حیطه مدیریت منابع انسانی یا فاصله گرفتن از حیطه مدیریت منابع انسانی مشاهده می‌شود. برای نمونه، در فصل اول و فصل سوم مشابهت و همپوشانی قابل ملاحظه‌ای با سرفصل‌های درس «تئوری‌های سازمان و مدیریت» ملاحظه می‌شود. برای نمونه می‌توان به نقش‌های مدیران- نقش مشاور، میانجی، حل‌کننده مسأله و نظایر آن- اشاره کرد. مهارت‌های مدیران- مهارت‌های فنی، انسانی، ادراکی- از دیگر نمونه‌های این التقاط موضوعات هستند. این موضوع سبب شده علاوه بر حجم بالای مطالب، خواننده در خیل عظیمی از موضوعات سردرگم شود.

«مقدمه» فصول عموماً می‌بایست مدخلی برای ورود به بحث باشد و سرفصل‌های هر فصل را خلاصه‌وار شرح دهد. در کتاب، مورد اخیر رعایت نشده و مقدمه صرفاً به بیان کلیات اکتفا کرده است.

«اهداف یادگیری» که هر فصل با آن آغاز می‌شود، می‌بایست تمام یا اهم موارد مطروحه در هر فصل را شامل شود؛ به گونه‌ای که دانشجو/ استاد دریابد پس از خواندن/ تدریس هر فصل می‌بایست انتظار فراگیری/ آموزش چه مواردی را داشته باشند. در برخی فصول کتاب، این مهم به دقت رعایت نشده یا مبهم و کم‌ارتباط دیده شده است.

در پایان هر فصل، بخشی تحت عنوان «خلاصه» ارائه شده است. هرچند جمع‌بندی مباحث هر فصل، کاری به‌غایت ارزشمند است؛ اما این بخش نیز به همان شکل بخش «مقدمه» مبتلاست. به عبارت دیگر، موارد کلی و گاهی کم‌اهمیت‌تر در این بخش مطرح شده‌اند و به جمع‌بندی مباحث فصل به صورت منسجم پرداخته نشده است.

«پرسش‌هایی برای بحث» از زیرفصل‌های ذکر شده در تمام فصول است. عموماً در کتاب‌های درسی مرجع، تلاش می‌شود این بخش ذهن دانشجو یا خواننده را به چالش بکشد و مطالب نظری را با موضوعات عملی پیوند دهد. در کتاب حاضر، این بخش چنین هدفی را پیگیری نکرده و گویی پرسش‌هایی برای آزمودن خواننده در آزمونی که محفوظات فرد را می‌سنجد، طرح شده‌اند.

در نهایت، هر فصل با بخش «منابع» پایان می‌یابد. به‌رغم وجود منابع اصیل، کتاب فاقد منابع جدید و روزآمد است که ناشی از عدم تجدیدنظر در چاپ‌های جدیدتر طی سال‌های مختلف می‌باشد.

۳.۲ ویژگی‌های فنی اثر

کتاب مشتمل بر ۷۰۱ صفحه است. عنوان کتاب بر روی جلد کاملاً مشخص است. طراحی جلد کتاب، ساده و تاحدی مرتبط با عنوان، اما فاقد جذابیت بصری است؛ این در حالی است که طی نُه دوره تجدید چاپ کتاب، طرح روی جلد کماکان ثابت است. کیفیت صحافی با توجه به حجم بالای کتاب نسبتاً مناسب است و امکان رجوع به صفحات ابتدایی و انتهایی که عموماً در کتاب‌های حجیم دشوار است را مهیا می‌سازد. حروف‌نگاری و صفحه‌آرایی مناسب است. کتاب در مجموع به زبانی ساده، شیوا و قابل فهم برای خوانندگان و به‌ویژه دانشجویان نگارش شده است.

۴.۲ ویرایش ادبی

نیاز به ویرایش جملات، تصحیح علامت‌گذاری‌ها و رعایت قواعد ویراستاری در برخی صفحات وجود دارد. نیاز به استفاده از علائم سجاوندی مانند ویرگول و نقطه ویرگول در بسیاری از جملات کتاب احساس می‌شود. به علاوه، در برخی جملات دستور زبان فارسی به دقت رعایت نشده است. برای نمونه:

«برنامه‌ها در واقع تجسم‌کننده اقدامات آتی سازمان می‌باشند و ... به انواع متفاوتی تقسیم می‌گردند [می‌گردند]» (ص ۹۴)

«اگر تصمیم مسئولان سازمان بر موجودیت ستاد است، پس باید از پیشنهادها و سیاست‌ها... دفاع به عمل آید، در [غیر] این صورت فعالیت‌های صفی از فعالیت‌های ستادی تفکیک گشته... مقامات صفی تصمیمات خود را اخذ [می‌نمایند] و به اجرا در [می‌آورند]» (ص ۱۴۴)

هرچند در آثاری با حجم بالا، وجود تعدادی اشکالات نگارشی ادبی اجتناب‌ناپذیر است؛ اما تعدد این مشکلات ویرایشی، خصوصاً در چاپ‌های چندم کتاب چندان قابل پذیرش نیست.

۵.۲ رعایت اصول علمی ارجاع‌دهی

در زمان نخستین چاپ کتاب در سال ۱۳۸۴، منابع نسبتاً جامع، اصیل و غنی در تدوین آن استفاده شده است. اما با گذشت بیش از ۱۰ سال و نُه تجدید چاپ اثر، منابع آن تغییری

بررسی و نقد کتاب مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان (الهام ابراهیمی) ۹

نکرده و روزآمد نشده‌اند. این مشکل در مورد محتوای کتاب نیز صادق است. در حال حاضر، کتاب‌های ارزشمندی که مدت‌ها مرجع درسی در مقاطع دانشگاهی بوده‌اند اما مطالب آن‌ها روزآمد نشده، به‌رغم جامعیت، خوانندگان خود را از دست می‌دهند. نکته اصلی که می‌بایست در تجدید چاپ‌های کتاب رعایت می‌شد، لزوم افزودن منابع روزآمد است. موضوع مهم دیگر این است که پیوند میان مباحث و منابع مشخص نیست. به عبارت دیگر، منبع‌دهی در متن به صورت کامل انجام نشده و این موضوع سبب سردرگمی و ابهام خواننده در یافتن منابع هر بخش می‌شود.

در بخش «منابع» که در پایان هر فصل آمده، مشخص نیست منابع به چه ترتیبی ذکر شده‌اند. در نگاه نخست تصور می‌شود منابع به شیوه ونکوور (Vancouver) تنظیم شده‌اند؛ اما در مواردی هم، شیوه رفرنس‌دهی شیکاگو (Chicago) دیده می‌شود؛ در عین حال دو مشکل عمده در زمینه ارجاعات وجود دارد:

نخست؛ منابع در بسیاری موارد کامل نیستند. برای نمونه در منبع‌دهی به اکثر کتاب‌های لاتین به محل چاپ کتاب اشاره نشده است و در مواردی نام کتاب به صورت کامل نیامده است. در منبع‌دهی به مجلات نیز در مواردی دوره، شماره یا صفحات ذکر نشده است. برای نمونه:

David C. Wilson & Robert H. Rosenfeld; *Managing organizations* McGraw-Hill Book Company; 1990

[Robert H. Rosenfeld & David C. Wilson. *Managing organizations: Text, readings and cases*, second edition, New York: McGraw-Hill, 1999] (ص ۲۹۲)

در مورد منبع فوق، ترتیب اسامی نویسندگان، نوبت چاپ و محل چاپ از قلم افتاده و نام کتاب به صورت کامل نوشته نشده است.

William F. Glueck, "Changing hours of work: a review and analysis of the research." *The Personnel Administrator*, March 1979. [Vol 24, no. 3: 44-47] (ص ۶۷۰)

در مورد منبع فوق، دوره، شماره و صفحات مجله از قلم افتاده است.

دوم؛ ترتیب منابع در پایان هر فصل با ترتیب پانویس (Footnote) منابع در داخل فصل متفاوت است. این موضوع سبب می‌شود یافتن رفرنس برای بخش‌های مختلف فصول بسیار دشوار باشد. علاوه بر این، برخی منابعی که در داخل فصل‌ها به آن‌ها اشاره شده در منابع پایان فصل وجود ندارند. به علاوه، در مواردی منابع به صورت همگن و هماهنگ

تنظیم نشده‌اند. برای نمونه، در منبع‌دهی، در مواردی از اصطلاح et al. و در مواردی از and others (تعبیری غیرمصطلح) استفاده شده است.

۳. تحلیل و ارزیابی محتوایی اثر

۱.۳ بررسی ابعاد آموزشی اثر

کتاب در سرفصل‌های مصوب وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در مقاطع کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری مدیریت است که البته بیشتر در مقاطع تحصیلات تکمیلی تدریس می‌شود. به علاوه، به دلیل جامعیت محتوا، جزو منابع اصلی کنکور کارشناسی ارشد و دکتری محسوب می‌شود. البته در مورد محتوای کتاب ذکر این نکته ضروری است که تعدد و تنوع مطالب کتاب، آن را به اثری حجیم و مطول بدل کرده که می‌تواند خواننده متمرکز بر موضوع را از ادامه مطالعه دلسرد نماید. در ادامه، فصول ۲۰ گانه کتاب از منظر نقاط قوت و نقاط قابل بهبود با رویکرد آموزشی مورد بررسی قرار می‌گیرند.

فصل نخست با عنوان «نگرشی به مدیریت در ابعاد اداره انسانی» به تعریف منابع انسانی و اداره کارکنان، نقش‌های آن، فعالیت‌های وظیفه‌ای و در نهایت مقاصد و اهداف آن پرداخته است. همانگونه که از عناوین فصل بر می‌آید، نویسنده سرفصل‌های مناسبی را برای ورود به بحث برگزیده است. اما با ورود به مطالب کتاب، مشخص می‌شود در موارد متعددی تصدیق نویسنده و تلاش برای اشاره به برخی اصول بدیهی مدیریت، او را از هدف اصلی دور کرده و گرانباری اطلاعات را برای خواننده به همراه آورده است. برای نمونه، اشاره تفصیلی به تعاریف کارایی و اثربخشی، اصول مدیریت (برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل و نظارت)، نقش‌های عام مدیران و تعریف سازمان، از جمله سرفصل‌هایی هستند که در کتاب‌های اصول مدیریت به تفصیل به آن‌ها پرداخته شده است و اشاره به آن‌ها در یک کتاب تخصصی مدیریت منابع انسانی موضوعیتی ندارد.

از آنجا که در این نوشتار قصد نقد بدون ارائه جایگزین وجود ندارد، تلاش می‌شود در این بخش به محتوای جایگزین مناسب‌تری برای برخی سرفصل‌ها اشاره شود. برای نمونه در سرفصل نقش‌های مدیران منابع انسانی، انتخاب محتوای مناسب‌تری که نه به صورت عمومی با نقش‌های مدیریت، که به صورت خاص با نقش‌های مدیران منابع انسانی همساز باشند مفیدتر است. استوارت و براون (Stewart & Brown, 2019) این نقش‌ها را تحت عنوان

بررسی و نقد کتاب مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان (الهام ابراهیمی) ۱۱

شریک استراتژیک و قهرمان تغییر، حامی کارکنان، متخصص کارکردی و توسعه‌دهنده سرمایه‌های انسانی برمی‌شمرند. اولریش (Ulrich) و همکاران (۱۳۹۶) در پیمایش جهانی شایستگی‌های منابع انسانی که پنج تا هفت سال یکبار برگزار می‌شود، با همکاری دانشگاه میشیگان به تشریح دقیق این نقش‌ها و روزآمدسازی آن‌ها می‌پردازند. در پیمایش هفتمین مقطع در سال ۲۰۱۶، سه شایستگی اصلی - قهرمان فرهنگ و تغییر، نگهبان سرمایه انسانی و عامل پاداش جامع - و سه شایستگی توانمندساز - یکپارچه‌کننده فناوری و رسانه، طراح و مفسر تحلیلی و مدیر نظارت بر ضوابط - برای مدیران منابع انسانی عنوان شده است. ارائه محتوای متناسب‌سازی شده و روزآمد بر اساس منابع فوق در سرفصل‌های کتاب می‌تواند بر غنای مباحث آن بیفزاید و خواننده را با جهت‌گیری‌های فکری نوین در این دانش رو به پیشرفت آشنا سازد.

فصل دوم با عنوان «سیر تحول مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان»، سیر تطور اداره انسانی از دیدگاه ادیان، در دوران کهن و از دیدگاه نظریه‌های سازمان را تبیین کرده است. کتاب در دو بخش نخست، بسیار جامع عمل کرده و حتی می‌توان گفت این دو سرفصل از جمله سرفصل‌هایی است که در دیگر کتاب‌های مدیریت منابع انسانی مغفول مانده است. در بخش سوم به تفصیل به پیشگامان و نظریه‌های مبنایی مدیریت منابع انسانی از جمله جنبش علوم رفتاری اشاره شده؛ اما نویسنده در این نقطه متوقف شده و به ذکر اهمیت منابع انسانی در دوران حاضر اکتفا کرده است. رویکردهای نوین، مانند مدیریت سرمایه‌های انسانی در سیر تحول اشاره شده - از اداره کارکنان تا مدیریت منابع انسانی - دیده نشده است. از آنجا که در حال حاضر نقش واحدهای مدیریت منابع انسانی در انجام وظایف اجرایی رو به کاهش و نقش‌های این واحد، به عنوان شریک استراتژیک کسب و کار، عامل تغییر، و مدافع کارکنان رو به افزایش است (نوئه و همکاران، ۱۳۹۶)، نقش‌های استراتژیک منابع انسانی، قابلیت‌های تحلیلی منابع انسانی با استفاده از کلان‌داده‌ها (big data) و منابع انسانی مبتنی بر شواهد (evidence-based HR) از جمله سرفصل‌هایی است که می‌توانست در این بخش، اهداف آموزشی اثربخش‌تری را پیگیری کند. داندون و ویلکینسون (Dundon & Wilkinson, 2021) در کتاب خود این دو مهم را مورد توجه قرار داده‌اند.

فصل سوم تحت عنوان «بررسی عوامل و متغیرهای تاثیرگذار بر کارکردهای منابع انسانی و اداره امور کارکنان»، به عوامل محیطی، سازمانی و شغلی اثرگذار بر کارکردهای منابع انسانی یا کارکنان پرداخته است. در اینجا دو نقد کلی بر موضوعات وارد است.

نخست؛ نوعی درآمیختگی مطالب در فصل ملاحظه می‌شود. بخشی از متغیرهای بررسی شده به عنوان عوامل تأثیرگذار، بر مدیریت منابع انسانی در سطح استراتژیک اثرگذارند؛ برای نمونه رقبا، عوامل محیطی، محیط فرهنگی-اجتماعی و نیروهای بین‌المللی، عوامل محیطی داخلی یا خارجی هستند که در تدوین استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی-یعنی بالاترین سطح این کارکرد سازمانی-اثرگذارند. در ادامه مشاهده می‌شود سطح متغیرهای اثرگذار به تلاش، مسئولیت‌انگیزه و شخصیت-یعنی سطح عملکرد کارکنان-فروکاسته شده است. دوم؛ سرفصل‌های فصل سوم کاملاً با موضوعات مدیریت استراتژیک (الف. عوامل محیطی و ب. عوامل سازمانی یا داخلی)، اصول مدیریت (ج. عوامل شغلی) و مدیریت رفتار سازمانی (ج. عوامل شغلی) همپوشانی دارند.

فصل چهارم، «وظایف مدیری [مدیریت] منابع انسانی و امور کارکنان» نامگذاری شده است. فارغ از عنوان فصل که نیازمند اصلاح ویرایشی است، بنا به اظهار نگارنده: «در این فصل وظایف عام مدیریت یعنی برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل... مطرح خواهد شد». همانگونه که پیشتر اشاره شد، ارائه این سرفصل‌های کلی که در دیگر کتاب‌های مدیریت از جمله اصول مدیریت به تفصیل طرح شده، در یک کتاب تخصصی رایج نیست و از جذابیت آن برای مطالعه می‌کاهد. اشاره به فصول مهم‌تری مانند مدیریت استراتژیک منابع انسانی که هم در کتاب‌های مرجع آموزشی مدیریت منابع انسانی اختصاص یک فصل به آن متداول است و هم اینکه می‌تواند تکمله‌ای بر فصل پیشین باشد مفیدتر بود. دستنامه مدیریت استراتژیک آرمسترانگ (Armstrong, 2020) می‌تواند منبع مناسبی برای پر کردن این شکاف موضوعی باشد.

فصل پنجم با عنوان «اهداف سازمان و طراحی مشاغل» نامگذاری شده است. در واقع، از این فصل است که نویسنده از بیان مقدمات فارغ و وارد اصل موضوعات مرتبط با مدیریت منابع انسانی شده است. در این فصل به طراحی مشاغل، رویکردها و فنون آن و طراحی مجدد (بازطراحی مشاغل) پرداخته شده است. طراحی مشاغل و فنون آن به صورت جامع لحاظ شده‌اند. حتی اشاره به بازطراحی مشاغل در این فصل بسیار آموزنده است. در عین حال، در بخش رویکردهای طراحی شغل دو رویکرد مکانیکی و انگیزشی تحت عناوین مدیریت علمی و روابط انسانی طرح شده‌اند. البته دو رویکرد نوین‌تر زیستی (biological approach) و محرک ادراکی (perceptual-motor approach) مورد توجه قرار نگرفته‌اند. رویکرد زیستی عمدتاً از علوم بیومکانیسم (یعنی مطالعه حرکات بدن)،

بررسی و نقد کتاب مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان (الهام ابراهیمی) ۱۳

فیزیولوژی کار، و طب شغل سرچشمه می‌گیرد و معمولاً از آن به عنوان ارگونومی یاد می‌شود. رویکرد محرک ادراکی، ریشه در ادبیات فاکتورهای انسانی دارد. در رویکرد زیستی تمرکز بر توانایی‌ها و محدودیت‌های فیزیکی افراد بود، در حالی که در رویکرد محرک ادراکی تمرکز بر توانمندی‌ها و محدودیت‌های ذهنی انسان است (Snell & Bohlander, 2014). اشاره به این دو رویکرد برای آموزش رویکردهای طراحی شغل الزامی است.

فصل ششم به «تجزیه و تحلیل شغل» اختصاص دارد. این فصل به اهمیت و روش‌های تحلیل شغل پرداخته است. آنچه در این فصل به صورت ضمنی و نه صریح مورد توجه قرار گرفته، مبحث ارزشیابی مشاغل است که در مواردی با فصل دوازدهم همپوشانی دارد. به عنوان نمونه، به شکل پراکنده به روش‌هایی مانند طرح هی برای ارزشیابی مشاغل اشاره شده که جایگاه آن در فصل دوازدهم است.

فصل هفتم، «برنامه‌ریزی نیروی انسانی» است. در این فصل به تعریف، اهمیت و فرایندهای برنامه‌ریزی منابع انسانی اشاره شده است. این فصل نسبتاً جامع است. تنها موردی که ذکر آن ضروری به نظر می‌رسد، استراتژی‌های برنامه‌ریزی منابع انسانی در زمان مازاد و کمبود کارکنان است. به علاوه، در کتاب‌های جدید مدیریت منابع انسانی اطلاق واژه «نیرو» به کارکنان عرف نیست و از عبارت «منابع انسانی» استفاده می‌شود. این نکته در مورد تمام فصول کتاب صادق است.

فصل هشتم با عنوان «تأمین نیرو و کارمندیابی» نامگذاری شده است. سرفصل‌های این فصل جامع و فراگیرند؛ اما به لحاظ محتوا، مشکلی که در بسیاری دیگر از فصول وجود دارد - یعنی روزآمد نبودن - در این فصل نیز به چشم می‌خورد. برای نمونه، شکار استعدادها (Head hunting) تماس تبلیغاتی (Cold calling)، کارمندیابی الکترونیک و نمایشگاه‌های کار (Job fair) از جمله روش‌های جدید کارمندیابی به شمار می‌روند که اشاره‌ای به آن‌ها نشده است. در جنگ همیشگی بر سر استعدادها، شکار بهترین کارکنان شرکت رقیب یکی از استراتژی‌های رایج در میان شرکت‌هاست. اصطلاح «تماس تبلیغاتی» اشاره به اقدامی دارد که در آن کارمندیاب یک شرکت با کارمندی از شرکت دیگر که دارای مهارت و تخصص بالایی است تماس گرفته و او را تشویق می‌کند که به سازمان آن‌ها بپیوندد. بنابراین «تماس گیرندگان تبلیغاتی» به جای آنکه به دنبال کارمندیابی در میان افراد بیکار باشند، در پی افراد شاغل هستند تا آن‌ها را به سازمان خود منتقل نمایند. در عین حال،

رشد شاره‌های اطلاعاتی، چشم‌اندازی نوین برای سازمان‌هایی به وجود آورده که درصدد کارمندیابی استعدادها هستند. تعامل با پایگاه‌های اطلاعاتی بزرگ و شناخته‌شده‌ای مانند مانستر (Monster.com)، هات‌جایز (HotJobs.com)، کریر بیلدر (CarrerBuilder.com) یا لینکدین (LinkedIn) از جمله این روش‌هاست. نمایشگاه مشاغل نیز مکانی است که بسیاری از کافرمايان اکثراً در محوطه دانشکده‌ها، متقاضیان مشاغل آینده را ملاقات می‌کنند (نونه و همکاران، ۱۳۹۶). ذکر این روش‌ها و دیگر روش‌های روزآمد کارمندیابی در کتاب، وجه آموزش آن را غنا خواهد بخشید. به علاوه، به جهت کاربردی، دانشجویان آماده به کار را با منابع رو به رشد کارمندیابی در کسوت یک فرد جویای کار آشنا خواهد کرد.

فصل نهم به موضوع «انتخاب» اختصاص یافته است. این فصل به‌رغم اهمیتی که در مبحث مدیریت منابع انسانی دارد، هم به صورت کلی و هم در قیاس با دیگر فصول کتاب حجم نسبتاً اندکی از مطالب را عنوان کرده است. این فصل شامل حدود ۱۵ صفحه است که در قیاس با فصول ۴۰ صفحه‌ای کتاب بسیار مختصر است. این در حالی است که مباحث بسیار مهمی نظیر آزمون‌های شخصیت و توانایی‌های شناختی، کانون‌های ارزیابی و توسعه کارکنان، پایایی و روایی روش‌های انتخاب، یا به صورت کلی نادیده گرفته شده‌اند یا اشاره بسیار مختصری به آن‌ها شده است. کتاب تورنتون و همکاران (Thornton et al, 2014) منبع موثقی در این زمینه است.

فصل دهم با عنوان «جبران خدمات» به انواع و اهداف جبران خدمات کارکنان پرداخته است. در واقع، این فصل مقدمه‌ای بر بخش «نظام پرداخت» محسوب می‌شود. در این فصل، موارد با اهمیت در زمینه جبران خدمات به صورت بسیار خلاصه مطرح شده‌اند؛ برعکس کلیاتی مانند اهداف پرداخت به تفصیل بیان شده‌اند. از دیدگاه آموزشی و به‌ویژه آموزش کاربردی، مباحثی مانند ساختارهای پرداخت که در قالب دو صفحه به آن‌ها اشاره شده، موضوعاتی نیازمند تدقیق بیشتر هستند. ساختارهای مبتنی بر فرد و ساختارهای مبتنی بر شغل (که با فونت کوچک بدون در نظر گرفتن سرفصل اصلی نشان داده شده)، اساساً دو موضوع نیازمند تعمق بیشتر هستند. ضمن آنکه برای فهم دقیق‌تر ساختارهای مبتنی بر شغل و درک تفاوت آن با ساختارهای مبتنی بر فرد، بحث ارزشیابی مشاغل می‌بایست پیشتر مطرح می‌شد. در طرح‌های مبتنی بر شغل، ارزشیابی شغل بر مبنای محتوا، ارزش و پیوند با بازار بیرونی است. محتوا، به کاری که انجام می‌شود و نحوه انجام آن اشاره دارد. ارزش نیز با سهم نسبی شغل در نیل به اهداف سازمان مرتبط است. ارزشیابی بر مبنای

محتوا، مشاغل را بر اساس مهارت‌ها، وظایف و مسئولیت‌های مورد نیاز مشاغل رتبه‌بندی می‌کند. ارزشیابی مبتنی بر ارزش شغلی، مشاغل را بر مبنای سهم نسبی این مهارت‌ها، وظایف و مسئولیت‌ها در دستیابی به اهداف سازمان رتبه‌بندی می‌نماید؛ اما این ساختار مستقیماً و بدون در نظر گرفتن بازار بیرونی، مقررات دولتی، یا هرگونه فرایندهای مذاکرات فردی، به نرخ پرداخت تبدیل نمی‌شود. ارزش شغلی می‌تواند ارزش شغل در بازار بیرونی (ارزش مبادله) را نیز شامل شود (قلی‌پور و ابراهیمی، ۱۳۹۹). این موارد می‌بایست در بحث ارزشیابی مشاغل (فصل دوازدهم) مطرح می‌شدند تا فهم آن‌ها برای خواننده آسان‌تر باشد. در ساختارهای مبتنی بر فرد نیز به واکاوی طرح‌های مبتنی بر شایستگی و طرح‌های مهارتی، تفاوت آن‌ها و انواع هر یک اشاره نشده است. به علاوه، جبران خدمات گروه‌های خاص شامل نیروهای دانشی، نیروهای فروش، کارکنان مشروط (Contingent employees) مانند کارکنان پاره‌وقت یا آماده به خدمت و استخدام مشارکتی مانند نمایندگان موقت از جمله سرفصل‌هایی است که می‌توانست به این فصل افزوده شود.

فصل یازدهم به «نظریه‌های دستمزد» اشاره دارد. این فصل یکی از فصول مهمی است که در کمتر کتاب جامع مدیریت منابع انسانی به تفصیل به آن پرداخته شده و از این جهت از نقاط مثبت کتاب تلقی می‌شود. نظریه‌های مهمی مانند مزد بر اساس معیشت، وجه مزد، مزد بر پایه بهره‌وری نهایی تولید، چانه‌زنی و سرمایه‌گذاری مزد مطرح شده‌اند و نکته مثبت دیگر اینکه، نویسندگان تنها به طرح این نظریات اکتفا نکرده و آن‌ها را بر اساس سه شاخص تأکید بر عرضه یا تقاضا، بلندمدت یا کوتاه مدت و خرد یا کلان بودن تحلیل کرده است. اما برخی نظریات مهم پرداخت، خصوصاً در مورد گروه‌های خاص کارکنان در این فصل مورد توجه قرار نگرفته‌اند. از جمله این نظریه‌های مهم در باب حقوق و دستمزد، می‌توان به نظریه مقایسه اجتماعی (Langley, 2003)، رویکرد اقتصادی عملکرد سازمان (Kay, 1991)، نظریه نمایندگی (Jensen & Meckling, 1976)، نظریه نمایندگی رفتاری (Wiseman and Gomez-Mejia, 1998)، نظریه وابستگی منابع (Pfeffer & Salancik, 1978)، نظریه ساختاری (Gomez-Mejia et al., 2014)، نظریه هژمونی (Gramsci, 1937)، نظریه دست‌نشانده (figurehead theory) (Ungson & Steers, 1984)، نظریه سوپرستار (Rosen, 1981) و نظریه نهادی (Cuevas-Rodríguez, Gomez-Mejia, & Wiseman, 2012) اشاره کرد.

فصل دوازدهم با عنوان «طبقه‌بندی و ارزشیابی مشاغل» است. همانگونه که پیشتر اشاره شد، این فصل قرابت‌های موضوعی با فصل ششم تحت عنوان «تجزیه و تحلیل شغل»

دارد. هرچند برخی طرح‌های طبقه‌بندی مشاغل مانند طرح طبقه‌بندی وزارت کار در این فصل مورد توجه قرار گرفته‌اند؛ اما با توجه به کاربردی بودن این فصل برای دانشجویان و حتی خوانندگانی که قصد آشنایی با انواع طرح‌های طبقه‌بندی مشاغل را دارند، بسیاری دیگر از طرح‌های مرتبط مانند، ان‌جی‌سی (NJC (National Joint Council))، سی‌ای‌دی مرسیر (CED Mercer)، اُپی‌ام (OPM (Office of Personnel Management))، اُسی‌آر (OCR (Office for Civil Rights))، پی‌ای (PA)، بی‌آی‌پرس (BIPERS (Business International)) و جی ۲۰ (Performance Evaluation and Ranking System) که برای ارزشیابی مشاغل در بخش‌های دولتی و خصوصی استفاده می‌شوند (قلی‌پور و ابراهیمی، ۱۳۹۹)، در این فصل به چشم نمی‌خورد.

فصل سیزدهم با عنوان «آموزش و نقش آن در توسعه انسانی» با بیش از ۵۰ صفحه طرح موضوع، جامعیت مناسبی دارد. خصوصاً در بخش آموزش، انواع روش‌های آموزش مورد توجه قرار گرفته‌اند. البته روش‌های نوین آموزش مانند روش‌های یادگیری آمیخته (blended learning) که به ترکیب روش‌های متعدد مبتنی بر فن‌آوری (مانند یادگیری الکترونیک و رسانه‌های اجتماعی) با آموزش چهره به چهره اشاره دارد، ملحوظ نشده است. یادگیری ماجراجویانه (adventure learning) و معارفه یا اجتماعی‌سازی (onboarding or socialization) نیز می‌توانست به روش‌های اشاره شده در کتاب افزوده شود.

فصل چهاردهم «کارراهه یا توسعه مسیر شغلی» نام دارد. هرچند میان آموزش، توسعه و مسیر شغلی رابطه قابل توجهی وجود دارد؛ اما در این فصل گویی توسعه، معادل با مدیریت کارراهه شغلی دیده شده است. به جهت انسجام مطالب ترجیح بر این بود که پس از فصل آموزش، به توسعه کارکنان اشاره شود و این موضوع از کارراهه شغلی مجزا گردد. در این فصل یکپارچگی و انسجام منطقی میان مباحث دیده نمی‌شود. برای نمونه، فرصت استخدام مساوی یا کیفیت زندگی کاری، سرفصل‌های مرتبط با این فصل نیستند. در این فصل به تفاوت آموزش و توسعه و ارتباط آن‌ها اشاره‌ای نشده؛ موضوعی که همواره در ذهن دانشجویان محل سوال است. به علاوه، به موضوعات جدیدی مانند مسیر شغلی متغیر (protean career)، مسیر شغلی بدون مرز (boundaryless) و قابلیت اشتغال (employability) کارکنان اشاره نشده است. به عنوان پیشنهادی برای ارائه یک ساختار منسجم در این فصل، نگارنده می‌تواند رویکردهای توسعه کارکنان را طی سه دسته ۱. آموزش رسمی مانند برنامه‌های حین خدمت یا خارج از خدمت، ۲. ارزیابی توسعه‌ای به معنای جمع‌آوری

بررسی و نقد کتاب مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان (الهام ابراهیمی) ۱۷

اطلاعات و ارائه بازخور درباره رفتار و سبک ارتباطی و مهارت‌های کارکنان و ۳. تجارب شغلی مانند مأموریت‌های گسترده کاری (stretch assignments) و ارتباطات بین فردی مانند منتورینگ (mentoring) و کوچینگ (coaching) دسته‌بندی کند تا ذهن خواننده، نظم منطقی در مورد رویکردهای توسعه کارکنان داشته باشد.

فصل پانزدهم با عنوان «ارزیابی عملکرد» نامگذاری شده است. هرچند در این فصل به روش‌های مختلف ارزیابی عملکرد کارکنان به تفصیل اشاره شده؛ اما نگارنده دچار خطای تقلیل مدیریت عملکرد به ارزیابی عملکرد شده است. به عبارت دیگر، ارزیابی عملکرد تنها یک بخش از فرایند گسترده مدیریت عملکرد است. مدیریت عملکرد، فرایندی است که با استفاده از آن می‌توان اطمینان حاصل کرد فعالیت‌ها و برون‌دادهای کارکنان در راستای اهداف سازمان است. نظام مدیریت عملکرد دارای سه بخش است: تعریف عملکرد، ارزیابی عملکرد و ارائه بازخور عملکرد. در کنار موضوع با اهمیت ارزیابی عملکرد، ارائه بازخورهای عملکردی که متأسفانه در اکثر موارد، بخش مغفول فرایند مدیریت عملکرد است، اهمیتی قابل ملاحظه‌ای دارد ولی در این فصل به آن اشاره نشده است. کتاب مدیریت عملکرد آرمسترانگ (Armstrong, 2018) اشارات مناسبی به این سرفصل دارد که می‌تواند مکمل اثر حاضر باشد.

فصل شانزدهم در زمینه «روابط کار» است و به روابط صنعتی و مفاهیم و نقش‌های آن می‌پردازد. سرفصل‌ها متمرکز بر اتحادیه و اصناف کارگری است، اما اطلاعات و آمار و ارقامی که در این فصل کتاب ارائه شده بومی نیست. برای نمونه آمار مربوط به اعضای اتحادیه‌های صنفی مربوط به سال ۱۹۷۹ تا ۱۹۸۷ در ایالات متحده است. حتی سیاست‌های حل اختلاف، ترجمه متون انگلیسی است که با قوانین ایران مطابقت ندارد. در مجموع، این فصل با شرایط، قوانین و بافتار کشور متناسب‌سازی نشده است و حتی در بسیاری موارد در بافتار کشور ما موضوعیت ندارد.

فصل هفدهم به «انضباط» اختصاص یافته و تنها چهارده صفحه است. این فصل از جهت حجم مطالب سنخیتی با دیگر فصول کتاب ندارد. طرح مسائل حقوقی، برخی قوانین کار و قوانین تأمین اجتماعی و تکالیف حقوقی کارکنان در ارتباط با کارفرما می‌توانست بر کاربردی شدن مطالب این فصل بیفزاید.

فصل هجدهم با موضوع «بهداشت و ایمنی» مطرح شده است. سرفصل‌های این فصل جامع است ولی از آنجا که به موضوعات نگرشی منابع انسانی نزدیک است، ارائه نمونه‌ای

از پرسشنامه‌های نگرش‌سنجی در این فصل می‌توانست به کاربردی‌تر کردن سرفصل‌های آموزشی بیفزاید.

فصل نوزدهم با عنوان «مزایا و خدمات» مطرح شده است. سرفصل‌های این فصل نیز مشابه فصل پیشین جامعیت دارد. البته در این فصل نیز به کلیات اکتفا شده و به موارد کاربردی‌تری مانند مزایای بیمه تامین اجتماعی اشاره نشده است. به‌علاوه، این فصل قابل ادغام شدن در فصل دهم با عنوان «جبران خدمات» است، چراکه همپوشانی موضوعی با محتوای آن دارد.

بخش پایانی کتاب مشتمل بر یک فصل با عنوان «جدا شدن کارکنان از سازمان» است. این فصل به مباحث بازنشستگی، خاتمه خدمت و اخراج، که باعث جدایی کارکنان از سازمان می‌شوند پرداخته است. در بحث جدایی کارکنان، دو سرفصل اساسی وجود دارد: ترک خدمت داوطلبانه و ترک خدمت غیرداوطلبانه. در این فصل، مرزهای میان این دو مشخص نیست و نحوه مدیریت آن‌ها که بسیار متفاوت است به دقت مورد اشاره قرار نگرفته است. در مدیریت ترک خدمت غیرداوطلبانه کارکنان (اخراج)، جنبه‌های حقوقی این موضوع که می‌تواند پیامدهای قابل توجهی برای سازمان داشته باشد. نقض قرارداد، نقض سیاست‌های دولت و اخراج غیرقانونی موضوعاتی است که می‌بایست در این سرفصل بررسی می‌شدند. در عین حال در مدیریت ترک خدمت داوطلبانه، که جنبه دیگری از معادله است آنچه اهمیت دارد، فرایند کناره‌گیری از کار است. فردی که از شغل یا سازمان خود ناراضی است، ممکن است نتواند به سرعت به شغل دیگری روی آورد. در عوض به صورت فیزیکی (از طریق غیبت و تاخیر) یا روان‌شناختی (از طریق پیوند شغلی کمتر یا تعهد پایین‌تر) از کار کناره‌گیری می‌کند (نوئه و همکاران، ۱۳۹۶). مدیریت مناسب این سوپیه از جدایی کارکنان، خصوصاً ابعاد روانشناختی آن که در منبع فوق‌الذکر مورد بررسی قرار گرفته، در این فصل مغفول است.

شایان ذکر است بخش عمده‌ای از مباحثی که تحت عنوان موارد مغفول مانده و از قلم افتاده در فصول مختلف مطرح شد، ناشی از عدم تجدید نظر کتاب و روزآمد نشدن آن به رغم تجدید چاپ کتاب است.

۲.۳ مسئله‌مندی کتاب و پاسخگویی به نیازهای علمی و کاربردی کشور

مدیریت منابع انسانی یکی از موضوعات مهم علمی و در عین حال کاربردی است. اثر حاضر در سویه علمی - آموزشی بسیار موفق‌تر از سویه کاربردی عمل کرده است. به‌رغم جامعیت موضوعات مطرح شده در کتاب مانند تبیین تاریخچه، سیر تحول، نظریه‌ها و تحلیل آن‌ها، موضوعات کاربردی مانند مفاد مهم قانون کار، طرح‌های رایج طبقه‌بندی مشاغل، حقوق و تکالیف کارکنان، مسائل مربوط به تأمین اجتماعی و نظایر آن مورد اشاره قرار نگرفته‌اند. به عبارت دیگر، خواننده یا به تعبیر بهتر دانشجو پس از مطالعه کتاب حاضر، با مجموعه موضوعات مطرح در زمینه مدیریت منابع انسانی آشنایی نظری جامعی کسب خواهد کرد؛ اما چنانچه بخواهد آموزه‌های خود را در سازمان به‌منصه عمل در آورد با مباحث متفاوتی روبه‌رو خواهد شد که او را مجبور به مطالعه کتب کاربردی‌تر در این زمینه خواهد کرد.

۳.۳ ارزیابی نظم منطقی و انسجام درونی بخش‌های مختلف کتاب

ترتیب و انسجام درونی مباحث را می‌توان از سه دیدگاه مطمح نظر قرار داد: نخست از دیدگاه انسجام بخش‌های کتاب؛ ترتیب مباحث کتاب در قالب بخش‌های هفت‌گانه به صورت تلویحی نشان می‌دهد که نویسنده خط سیر منسجمی را در تنظیم فصول در قالب این بخش‌ها پیگیری کرده است. شروع مباحث با کلیات و سیر تحول مدیریت منابع انسانی به عنوان پیش‌درآمد و مدخل بحث (بخش اول) و ادامه آن در قالب فرایندهای ورودی (بخش دوم)، نگهداشت (بخش دوم تا ششم) و خروجی (بخش هفتم) مدیریت منابع انسانی، حاکی از دیدگاه فرایندی نگارنده به مباحث این حوزه است. دوم از دیدگاه نظم و انسجام فصل‌ها؛ در مواردی ترتیب و توالی فصول مشکل‌آفرین شده است. برای نمونه درک مباحث فصل ششم (تجزیه و تحلیل مشاغل) وابستگی زیادی به طرح موضوعات فصل دوازدهم (طبقه‌بندی و ارزشیابی مشاغل) دارد؛ این در حالی است که این دو مبحث نه تنها در یک فصل مطرح نشده‌اند؛ بلکه در پی یکدیگر هم نیامده‌اند. سوم نظم و ترتیب مباحث مطرح شده در فصل‌ها؛ در اکثر فصل‌ها توالی و نظم منطقی میان مباحث وجود دارد. همانگونه که پیشتر اشاره شد، این موضوع در مورد فصل سوم و چهاردهم (بنا به دلالتی که طرح شد) رعایت نشده است.

۴.۳ میزان استحکام تحلیل‌ها و تبیین‌های ارائه شده در اثر

از نقاط قوت کتاب این است که اکثر شکل‌ها و جدول‌های کتاب منبع‌دهی شده و از این رو قابل رصد و پیگیری هستند. تحلیل‌های ارائه شده در فصل یازدهم در نقد و بررسی نظریه‌های دستمرد نیز شاخص مدار و متقن هستند. در عین حال، از نقاط قابل بهبود کتاب، تحلیل‌های ارائه شده برای مسائلی است که یا با قوانین کشور سنخیتی ندارند و یا بدون ذکر منبع عنوان شده‌اند و برداشت شخصی نگارنده را به ذهن خواننده متبادر می‌کنند. برای نمونه در فصل ۱۶ اشاره شده: «مدیران و سرپرستان یا رهبران گروهی، نقشی قاطع و تعیین‌کننده در روابط صنعتی دارند. نقشی که هرگز درک نمی‌گردد این است که آن‌ها با سازمان‌های ناظر و اعضای اتحادیه تخصصی در ارتباط مداوم هستند». این ادعا و اطلاق واژه «هرگز» یا حتی «اغلب!» نیازمند انجام پیمایشی است که اتقان این تبیین را تضمین کند. طرح این قبیل فرضیات در کتاب از آنجا که رفرنس‌دهی منسجمی ندارد، در مواردی خواننده را با تردید مواجه می‌کند.

۵.۳ دقت در کاربرد اصطلاحات تخصصی

اکثر واژگان کلیدی و تخصصی مورد نیاز در پایین همان صفحه پانویس شده‌اند. هرچند استفاده از فهرست اصطلاحات (Glossary) می‌توانست در پیدا کردن سریع‌تر و دقیق‌تر معنای واژگان تخصصی کمک کند. البته در مواردی، ترجمه اصطلاحات تخصصی دقیق انجام نشده یا این اصطلاحات معادل‌های مرسوم‌تر و دقیق‌تری دارند که می‌توانست مورد استفاده نگارنده قرار گیرد. برای نمونه در فصل اول، Flexible and adaptable employees معادل «کارکنان انعطاف‌پذیر و سازگار» است؛ نه «انعطاف‌پذیری و سازگاری کارکنان». در فصل ششم، واژه «کارسنجی و زمان‌سنجی» مناسب‌تر از «کارسنجی و مطالعه زمان» است. در فصل سیزدهم واژه متداول و مصطلح برای orientation، جامعه‌پذیری است نه توجیه.

۶.۳ میزان رعایت اصول و اخلاق علمی و امانتداری

در مجموع، تلاش نویسنده بر امانتداری در ذکر محتوا بوده؛ اما دقت در استناددهی و ذکر منابع با فرمت و ساختار یکپارچه در اثر کمتر مشاهده می‌شود. نویسنده از منابع علمی متعددی استفاده کرده و نگرش‌های متفاوت به موضوعات را از منظر نظریه‌پردازان متفاوت

بررسی و نقد کتاب مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان (الهام ابراهیمی) ۲۱

بیان کرده است. از اینرو می‌توان گفت توصیفات و تحلیل‌های مطرح شده در اثر تا حد زیادی بی‌طرفانه و بدون سوگیری عنوان شده‌اند.

۷.۳ هماهنگی و سازواری اثر با ارزش‌های اسلامی و ایرانی

در فصل دوم با عنوان «سیر تحول مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان» به بحث اداره انسانی از دیدگاه ادیان پرداخته شده است. در بیان وظایف مدیران به تفصیل به روایات ائمه و معصومان به‌ویژه نهج‌البلاغه و میزان‌الحکمه اشاره شده است. همچنین آیات متعددی از قرآن کریم در سوره‌های مبارکه حدید، یوسف، آل عمران، جمعه، هود، اسراء، حجر، انعام، صافات، ابراهیم و بقره در تبیین نحوه اداره امور مد نظر قرار گرفته‌اند.

اختصاص بخش عمده‌ای از فصل دوم کتاب، به روایات دینی و متون اسلامی در زمینه اداره امور انسانی، نشانگر توجه اکید نویسنده به ارزش‌های دینی و اسلامی در بحث مدیریت منابع انسانی است. به‌علاوه، در تبیین بسیاری از موضوعات و مضامین کتاب، مانند نگرش‌های کارکنان، به سوره‌هایی از قرآن و دیدگاه‌های دینی اشارات صریح و متعین شده است.

۸.۳ خلاقیت و نوآوری

با توجه به تعدد کتب حوزه مدیریت منابع انسانی، جامعیت کتاب حاضر سبب شده سال‌ها به عنوان منبع درسی و مأخذ اصلی مطالعه برای کنکور تحصیلات تکمیلی محسوب شود. ساختار و نظم در چینش مطالب از سیر تحول مدیریت منابع انسانی، پرداختن به برخی متغیرهای نگرشی مانند انگیزه، رضایت شغلی و شخصیت - که عموماً در کتاب‌های مدیریت رفتار سازمانی قابل مشاهده است -، وظایف مدیران منابع انسانی مانند تصمیم‌گیری و سیاستگذاری - که عموماً در کتاب‌های مدیریت عمومی به آن پرداخته می‌شود - تا فرایندهای اصلی مدیریت منابع انسانی، از نقاط قوت و تنظیمات جدید و فراگیری است که در کمتر کتابی در این حوزه مشاهده می‌شود. هرچند همانگونه که پیشتر اشاره شد، طیف وسیع موضوعات مورد اشاره می‌تواند به مثابه یک تیغ دولبه عمل کرده و جزو نقاط ضعف کتاب نیز محسوب شود.

۹.۳ استفاده از منابع معتبر و داده‌های روزآمد

کتاب از منابع اصیل و معتبری استفاده کرده است؛ با این وجود، نقطه ضعف اصلی کتاب حاضر روزآمدن نشدن منابع پس از تجدید چاپ‌های متعدد اثر است. اکثر منابع کتاب حتی مربوط به پیش از سال ۲۰۰۰ میلادی هستند و این نقطه ضعف جدی برای اثر محسوب می‌شود. در ارائه آمارها نیز این ضعف کاملاً مشهود است. آمارهای ارائه شده منسوخ و قدیمی هستند. برای نمونه می‌توان به آمار ارائه شده در مورد موسسات برخوردار از رویه‌های روابط صنعتی در فصل شانزدهم کتاب اشاره کرد که مربوط به سال‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۸۴، یعنی بیش از ۳۰ سال پیش هستند.

۴. نتیجه‌گیری

در این مقاله کتاب مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان مورد نقد و بررسی شکلی و محتوایی قرار گرفت. از آنجا که این کتاب، اثر شناخته‌شده و منبع معتبری برای آموزش در دوره‌های تحصیلات تکمیلی است و نیز به جهت چندین بار تجدید چاپ اثر که نشان‌دهنده اقبال عمومی به مطالعه آن است، برای نقد و بررسی انتخاب شد. دو بیتی که نگارنده به درستی در پیشگفتار خود به آن اشاره کرده؛

اگر برنامه صد ساله است، باید به انسان ساختن همت گمارید
چون انسان تربیت کردید، شاید جهانی را به دست او سپارید

نشانگر اهمیت موضوع تربیت انسان و در بافتار سازمانی، مدیریت منابع انسانی است. این کتاب نقاط قوت متعدد و در عین حال (از نظر ناقد) کاستی‌هایی دارد. هدف مقاله، برشمردن این نقاط قوت و اشاره به نقاط قابل بهبود، برای مرتفع شدن آن‌ها در چاپ‌های بعدی کتاب بود.

از مهم‌ترین نقاط قوت کتاب، جامعیت منحصر به فرد آن است. حتی خواننده‌ای که پیش‌زمینه مطالعه چندانی در حوزه مدیریت نداشته باشد یا کتاب‌های مرجع اصول و نظریه‌های سازمان را مطالعه نکرده باشد، سرنخ‌هایی از موضوعات را در کتاب خواهد یافت و روایی و شیوایی نگارش کتاب، خواننده را به مطالعه آن ترغیب می‌کند. به علاوه، نظم و انسجام فکری نگارنده و دیدگاه سیستمی او در پیوند دادن موضوعات به یکدیگر، در سطح

بررسی و نقد کتاب مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان (الهام ابراهیمی) ۲۳

کلان، ستودنی است. از دیگر نقاط قوت کتاب که در کمتر منبع درسی مشاهده می‌شود، توجه به ارزش‌ها و اصول دینی و اسلامی و تقریر پیوند آن‌ها با موضوعات کتاب است. در عین حال، کاستی‌ها و نقاط قابل بهبودی در کتاب وجود دارد. کتاب، رویکرد کاربردی ندارد. به عنوان یک کتاب آموزشی در مقطع کارشناسی، رویکرد صرفاً نظری به موضوعات، شاید چندان مشکل‌آفرین نباشد. اما در مقاطع تحصیلی بالاتر و خصوصاً در رشته مدیریت که دانشجویان آن اکثراً وارد بازار کار شده و آموخته‌های خود را در عمل استفاده می‌کنند، این رویکرد نظری صرف، قطعاً برای آنان کافی نخواهد بود. کاستی دیگر کتاب که از نقاط قابل بهبود اصلی آن قلمداد می‌شود، روزآمد نشدن موضوعات به‌رغم تجدید چاپ‌های متعدد کتاب و ضعف در شیوه ارجاع‌دهی است. بدیهی است طی ۱۰ تا ۲۰ سال اخیر با پیشرفت فن‌آوری، تغییر نسل‌های کاری و ارزش‌های آنان، دگرگونی سبک زندگی و عواملی از این دست، نظریه‌ها، رویکردها، روش‌ها و اقدامات جدیدی در حوزه مدیریت منابع انسانی مطرح شده‌اند. شیوه‌های کارمندیابی و جذب، روش‌های آموزش و توسعه، گونه‌های طبقه‌بندی مشاغل، بسته‌های جبران خدمات تغییرات گسترده‌ای کرده‌اند که عدم اشراف به آن‌ها چه در ساحت نظر و چه در میدان عمل، تنگناهای جدی ایجاد خواهد کرد. در نهایت، آنچه به عنوان نقطه قوت کتاب مبنی بر جامعیت آن مطرح شد، می‌تواند به‌سان تیغ دو دم، ضمن حجیم کردن کتاب با ذکر مطالب حاشیه‌ای و همپوشانی موضوعات، خواننده را بی‌رمق و از خواندن کتاب دلزده کند.

نظر به آنچه پیشتر تحت عنوان کاستی یا نقاط قابل بهبود کتاب عنوان شد، برای ارتقای این کتاب ارزشمند که در زمینه مدیریت منابع انسانی اثر شناخته‌شده، مرجع و موثقی است، پیشنهادهایی به شرح زیر ارائه می‌شود. امید است این نکات در تجدید چاپ کتاب اثربخش باشند.

پیشنهادها در دو سرفصل شکلی و محتوایی صورتبندی شده‌اند:

الف) پیشنهادهای دارای قالب شکلی

۱. تصحیح و تدقیق شیوه منبع‌دهی در متن و در پایان فصول
۲. برقراری پیوند شفاف میان منابع متنی و منابع پایان فصل
۳. رفع مشکلات ویراستی اثر و معادل‌یابی دقیق‌تر برای اصطلاحات تخصصی
۴. استفاده از علائم سجاوندی مناسب برای تسهیل خوانش متن

ب) پیشنهادهای دارای قالب محتوایی

۲۴ پژوهش‌نامه انتقادی متون و برنامه‌های علوم انسانی، سال بیست‌ویکم، شماره سوم، خرداد ۱۴۰۰

۱. تعدیل رویکرد نظری صرف به مباحث و افزودن جنبه‌های کاربردی و عملی خصوصاً از بخش دوم تا هفتم.
۲. حذف یا کاهش کلیات و موضوعاتی که با سرفصل‌های کتاب‌هایی مانند اصول و مبانی مدیریت و نظریه‌های سازمان تلاقی دارند.
۳. کاهش حجم کتاب با حذف مطالب غیرتخصصی، که با توجه به افزایش هزینه چاپ سبب می‌شود خوانندگان آن کاهش یابند.
۴. جایگزین کردن فصل کلیات با فصل مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۵. بهره‌گیری از منابع و محتوای روزآمد در تمام فصول کتاب
۶. جایگزینی پرسش‌های چالشی‌تر و کاربردی‌تر در بخش «پرسش‌هایی برای بحث»

پی‌نوشت

۱. کلمات داخل کروشه، کلمات صحیح یا واژگانی هستند که در متن کتاب از قلم افتاده‌اند و خواندن متن را دشوار می‌کنند.

کتاب‌نامه

- اعرابی، سیدمحمد؛ نجاری، رضا؛ ابطحی، سیدحسین و جعفری‌نیا، شمس‌الله (۱۳۸۷). *استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی (بررسی موردی)*، تهران: انتشارات پویند.
- اولریش، دیو؛ بروک بنک، دین؛ جانسون، دنی؛ سندهلتر، کورت و یونگر، جان (۱۳۹۶). *شایستگی‌های منابع انسانی، شناخت عمیق تعامل افراد و کسب و کار*، ترجمه مسعود بینش و افشین دبیری، چاپ دوم، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- دسلر، گری (۱۳۹۸). *مبانی مدیریت منابع انسانی*، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، چاپ یازدهم، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۹۵). *مدیریت منابع انسانی*، چاپ بیست و یکم، تهران: انتشارات سمت.
- سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۹۹). *مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان*، چاپ نهم، تهران: انتشارات نگاه دانش.
- قلی‌پور، آرین (۱۳۹۹). *مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوری‌ها و کاربردها)*، چاپ سیزدهم، تهران: انتشارات سمت.
- قلی‌پور، آرین و ابراهیمی، الهام (۱۳۹۶). *مدیریت ریسک منابع انسانی*، چاپ دوم، تهران: انتشارات کتاب مهربان.

بررسی و نقد کتاب مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان (الهام ابراهیمی) ۲۵

- قلی پور، آرین و ابراهیمی، الهام (۱۳۹۹). *طبقه‌بندی مشاغل و حقوق و مزایا (مدیریت منابع انسانی پیشرفته)*، چاپ دوم، تهران: انتشارات کتاب مهربان.
- قلی پور، آرین و محمداسماعیلی، ندا (۱۳۹۶). *استاندارد ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی*، چاپ چهارم، تهران: انتشارات کتاب مهربان.
- قلی پور، آرین؛ محمداسماعیلی، ندا و دبیری، افشین (۱۳۹۹). *مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی (جایزه ۳۴۰۰۰)*، چاپ دهم، تهران: انتشارات کتاب مهربان.
- قلی پور، آرین و افتخار، نیره (۱۳۹۶). *مدیریت استعدادها: نخبه‌یابی، نخبه‌داری و نخبه‌پروری*، تهران: انتشارات کتاب مهربان.
- میرسپاسی، ناصر (۱۳۹۷). *مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار با نگرشی به روند جهانی شدن*، چاپ چهل و پنجم، تهران: انتشارات میر.
- نوئه، ریموند؛ هالنبک، جان؛ گرهارت، باری و رایت، پیتر (۱۳۹۶). *مدیریت منابع انسانی: کسب مزیت رقابتی*. ترجمه الهام ابراهیمی، تهران: انتشارات کتاب مهربان.

- Armstrong, M. (2018). *Handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance*. New York: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2020). *Handbook of Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance Through Strategic People Management*. New York: Kogan Page.
- Cuevas-Rodríguez, G., Gomez-Mejia, L., & Wiseman, R. (2012). Has agency theory run its course?: Making the theory more flexible to inform the management of reward systems. *Corporate Governance: An International Review*, 20(6), 526–546.
- Dundon, T. & Wilkinson, A. (2021). *Case Studies in Work, Employment and Human Resource Management*. UK: Edward Elgar Publishing.
- Gomez-Mejia, L., Berrone, P., & Franco-Santos, M. (2014). *Compensation and organizational performance: Theory, research, and practice*. New York: Routledge.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Kay, I. (1991). Beyond stock options: Emerging practices in executive incentive programs. *Compensation and Benefits Review*, 23(6), 18-29.
- Langley, M. (2003). Big companies get low marks for lavish executive pay. *The Wall Street Journal*.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. Irwin: McGraw-Hill.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. CA: Stanford University Press.
- Rosen, S. (1981). The economics of superstars. *The American Economic Review*, 71(5), 845-858.

- Snell, S. A., Bohlander, G.W. (2014). *Managing Human Resources*, New Jersey: Cengage Learning.
- Stewart, G. L., & Brown, K. G. (2019). *Human resource management*. New York: John Wiley & Sons.
- Thornton, G.C., Rupp, D. & Hoffman, B.J. (2014). *Assessment Center Perspectives for Talent Management Strategies*, New York: Routledge.
- Ungson, G., & Steers, R. (1984). The Academy of Management Review. *The Academy of Management Review*, 9(2), 313-323.
- Wiseman, R., & Gomez-Mejia, L. (1998). A behavioral agency model of managerial risk taking. *Academy of Management Review*, 22(1), 133-153.

SID



سرویس های
ویژه



سرویس ترجمه
تخصصی



کارگاه های
آموزشی



بلاگ
مرکز اطلاعات علمی



عضویت در
خبرنامه



فیلم های
آموزشی

کارگاه های آموزشی مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی



مباحث پیشرفته یادگیری عمیق؛
شبکه های توجه گرافی
(Graph Attention Networks)



کارگاه آنلاین آموزش استفاده از
وب آوساینس



کارگاه آنلاین مقاله روزمره انگلیسی