

## **A Critique and Review on the Book** *Human Resource Management and Personnel Affairs*

**Elham Ebrahimi\***

### **Abstract**

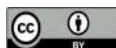
Human resource management refers to policies, actions, and systems that affect employee's behaviors, attitudes, and performance. In the field of human resource management, there are many reference books, each of which has gained good legitimacy and acceptance for various reasons among readers. The book "*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the lack of a practical and problem-oriented approach, insufficient use of content and creative presentation methods, outdated topics despite numerous editions of the book, and weaknesses in the citation method.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: 2021-05-09



Copyright © 2018, 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..



## بررسی و نقد کتاب مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان

الهام ابراهیمی\*

### چکیده

مدیریت منابع انسانی به سیاست‌ها، اقدامات، و نظام‌های تأثیرگذار در رفتارها، نگرش‌ها، و عملکرد کارکنان اشاره دارد. در حوزه مدیریت منابع انسانی، کتاب‌های مرجع زیادی وجود دارد که هر یک به‌دلیلی مشروعیت و مقبولیت مناسبی میان خوانندگان کسب کرده‌اند. کتاب مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان، به‌قلم سیدرضا سیدجوادی، از جامع‌ترین کتاب‌هایی است که در زمینه مدیریت منابع انسانی به‌رشته تحریر درآمده و از همین‌رو سال‌ها به‌عنوان منبع درسی و مأخذ اصلی مطالعه برای آزمون تحصیلات تکمیلی محسوب می‌شده است. در این مقاله، تلاش می‌شود تا با رویکرد توصیفی-تحلیلی با ذکر شواهد و مستندات و بر مبنای معیارهای ارزیابی معرفی‌شده 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 است. در عین حال، این اثر نقاط ضعفی دارد که از مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به فقدان رویکرد کاربردی و مسئله‌مدار، بهره‌گیری ناکافی از محتوا و روش‌های ارائه خلاقانه، روزآمدنشدن موضوعات به‌رغم تجدید چاپ‌های متعدد کتاب، و شیوه ارجاع‌دهی نامناسب اشاره کرد که همه آن‌ها در صورت توجه تصحیح‌پذیر است.

**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.brahimi@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 جهت 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 به‌مثابه مدیریت منابع انسانی تلقی می‌شود. در عین حال، صاحب‌نظران تعاریف متنوع و متکثری را برای مدیریت منابع انسانی به‌منزله یکی از کارکردهای مهم سازمانی ارائه کرده‌اند؛ مدیریت منابع انسانی را شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت، و پرورش نیروی انسانی به‌منظور نیل به اهداف سازمان تعریف کرده‌اند (سعادت ۱۳۹۵). میرسپاسی (۱۳۹۷) با استراتژیک نامیدن مدیریت منابع انسانی نقش آن را تشخیص استعدادها، بالقوه نیروهای شاغل در سازمان و سپس فراهم‌آوردن 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) مدیریت منابع انسانی را سیاست‌ها و اقدامات موردنیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت می‌داند که با جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان به‌ویژه کارمندیابی، آموزش، ارزیابی عملکرد، پاداش، و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان مرتبط است (دسلر ۱۳۹۸). نوئه و دیگران (Noe et al. 2017) مدیریت منابع انسانی را به‌مثابه ابزاری موردتوجه قرار داده‌اند که قادر است با بهبود و پشتیبانی از فعالیت‌های کسب‌وکار باعث افزایش سودآوری، کیفیت، و نیل به اهداف سازمانی شود و این ابزارها را تحلیل و طراحی کار، برنامه‌ریزی منابع انسانی، جذب، گزینش، آموزش و توسعه، جبران خدمات، مدیریت عملکرد، و ایجاد محیط کاری مثبت یا روابط کارکنان دانسته‌اند.

وجه مشترک تمامی تعاریف ارائه‌شده برای مدیریت منابع انسانی ذکر فرایندهایی است که در مواردی مشترک و گاهی نیز منحصربه‌فردند. با وجود این، عموماً بر چهار فرایند جذب و استخدام، آموزش و توسعه، جبران خدمات، و مدیریت عملکرد به‌منزله کارکردهای اصلی مدیریت منابع انسانی اجماع‌نظر وجود دارد (اعرابی و دیگران ۱۳۸۷). این تنوع فرایندها، ارائه چهارچوبی برای دسته‌بندی کارکردهای مدیریت منابع انسانی با هدف درک بهتر خواننده را ضروری می‌سازد. در واقع، داشتن مبنایی برای طبقه‌بندی همواره کارشناسی را سهل‌تر و کامل‌تر می‌کند و حتی می‌توان گفت وجه تمایز تعاریف غنی‌تر از مدیریت منابع انسانی و کارکردهای آن برخوردار از مبنایی برای دسته‌بندی است. از این‌رو، تلاش

بسیاری از پژوهش‌گران، نظریه‌پردازان، و حتی الگوهای شناخته‌شده 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 نکرده‌اند و فرایندهای مدیریت منابع انسانی را بسته به سطح بلوغ سازمان‌ها معرفی می‌کنند. برای نمونه، قلی‌پور و دیگران (۱۳۹۹) در مدل تعالی ۳۴۰۰۰، چهارده فرایند و دوازده 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 کند و خط سیر فکری نگارنده را دریابد. در کتاب مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان، که به قلم سیدرضا سیدجوادین نگارش شده، چنین خط سیری نه به شکل متعین بلکه 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 است تا به روش توصیفی-تحلیلی، تا حد امکان 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 سیدرضا سیدجوادین، نوشته شده است. دکتر سیدجوادین فارغ‌التحصیل دکترای مدیریت با گرایش منابع انسانی از دانشگاه تربیت مدرس و عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران است. این 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 نه بار تجدید چاپ شده است. نگارنده کتاب از نویسندگان پرکار و شهیر در رشته مدیریت است و کتاب‌های متعددی در این زمینه به رشته تحریر درآورده است. از 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 بیست 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 تأثیرگذار در کارکردهای منابع انسانی و اداره امور کارکنان، ۴. وظایف مدیری 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. تأمین نیرو و کارمندیابی، ۹. انتخاب) است. 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. در نهایت، بخش هفتم با عنوان «جداشدن کارکنان از سازمان» یک فصل (۲۰. روش‌های جدایی) را دربر 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 که با وجود جامعیت محتوا، از آن‌جاکه نویسنده سعی کرده است تا اکثر فرایندهای مدیریت منابع انسانی را شرح دهد، عمق و غنای مباحث مطرح 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. مثالی دیگر، در فصل دهم و یازدهم، که به موضوع جبران خدمات و نظریه‌های دست‌مزد پرداخته شده، جبران خدمات گروه‌های خاص مانند مدیران و اعضای هیئت مدیره مطمح نظر قرار نگرفته است.

علاوه بر آن، در مواردی ورود به مباحث خارج از حیطه مدیریت منابع انسانی یا فاصله گرفتن از حیطه مدیریت منابع انسانی مشاهده می شود. برای نمونه، در فصل اول و فصل سوم مشابهت و هم پوشانی قابل ملاحظه ای با سرفصل های درس «تئوری های سازمان و مدیریت» ملاحظه می شود. برای نمونه، می توان به نقش های مدیران یعنی مشاور، میانجی، حل کننده مسئله، و نظایر آن اشاره کرد. مهارت های مدیران - فنی، انسانی، و ادراکی - از دیگر نمونه های این التغطا موضوعات اند. این موضوع سبب شده است که علاوه بر حجم بالای مطالب، خواننده در خیل عظیمی از موضوعات سردرگم شود.

«مقدمه» فصول عموماً می بایست مدخلی برای ورود به بحث باشد و سرفصل های هر فصل را خلاصه وار شرح دهد. در این کتاب، مورد اخیر رعایت نشده و مقدمه صرفاً به بیان کلیات اکتفا کرده است.

«اهداف یادگیری» که هر فصل با آن آغاز می شود، می بایست تمام یا اهم موارد مطرح در هر فصل را شامل شود، به گونه ای که دانشجو/ استاد دریابد که پس از خواندن/ تدریس هر فصل می بایست انتظار فراگیری/ آموزش چه مواردی را داشته باشد. در برخی فصول کتاب، این مهم به دقت رعایت نشده یا مبهم و کم ارتباط دیده شده است.

در پایان هر فصل، بخشی تحت عنوان «خلاصه» ارائه شده است. جمع بندی مباحث هر فصل به غایت ارزش مند است، اما این بخش نیز به همان مشکل بخش «مقدمه» دچار است. به عبارت دیگر، موارد کلی و گاهی کم اهمیت در این بخش مطرح شده و به جمع بندی مباحث فصل به صورت منسجم پرداخته نشده است.

«پرسش هایی برای بحث» از زیرفصل های ذکر شده در تمام فصول است. عموماً در کتاب های درسی مرجع تلاش می شود که 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 پی گیری نکرده و گویی پرسش هایی برای آزمودن خواننده در آزمونی طرح شده اند که محفوظات فرد را می سنجد.

در نهایت، هر فصل با بخش «منابع» پایان می یابد. با وجود منابع اصیل، کتاب فاقد منابع جدید و روزآمد است که ناشی از تجدیدنظر نکردن در چاپ های جدید طی سال های مختلف است.

## ۳.۲ ویژگی‌های فنی اثر

کتاب مشتمل بر ۷۰۱ صفحه است. عنوان کتاب بر جلد کاملاً مشخص است. طراحی جلد کتاب ساده و تاحدی مرتبط با عنوان اما فاقد جذابیت بصری است، در حالی که طی نُه دوره تجدید چاپ کتاب طرح روی جلد کماکان ثابت است. کیفیت صحافی باتوجه به حجم بالای کتاب مناسب است و امکان رجوع به صفحات ابتدایی و انتهایی را، که عموماً در کتاب‌های حجیم دشوار است، 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

به ویرایش جملات، تصحیح علامت‌گذاری‌ها، و رعایت قواعد ویرایش در برخی صفحات نیاز است. لازم است که علائم سجاوندی مانند ویرگول و نقطه‌ویرگول در بسیاری از جملات کتاب به کار رود. به‌علاوه، در برخی جملات دستور زبان فارسی به‌دقت رعایت نشده است. برای نمونه:

برنامه‌ها در واقع تجسم‌کننده اقدامات آتی سازمان می‌باشند و... به انواع متفاوتی تقسیم می‌گردند [می‌گردند]<sup>۱</sup> (ص ۹۴).

اگر تصمیم مسئولان سازمان بر موجودیت ستاد است، پس باید از پیش‌نهادهای سیاست‌ها... دفاع به عمل آید، در [غیر] این صورت فعالیت‌های صافی از فعالیت‌های ستادی تفکیک گشته... مقامات صافی 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، تعدد این مشکلات ویرایشی، به‌خصوص در چاپ‌های جدید کتاب، چندان پذیرفته نیست.

## ۵.۲ رعایت اصول علمی ارجاع‌دهی

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



تغییری نکرده و روزآمد نشده است. 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، با وجود 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 است و این موضوع سبب سردرگمی و ابهام خواننده در یافتن منابع هر بخش می‌شود.

در بخش «منابع»، که در پایان هر فصل آمده است، 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 ارجاع‌دهی شیکاگو (Chicago) دیده می‌شود، در عین حال دو مشکل عمده در زمینه ارجاعات دیده می‌شود:

نخست، منابع در بسیاری موارد کامل نیستند. در منبع‌دهی به اکثر کتاب‌های لاتین به محل چاپ کتاب اشاره نشده و در مواردی نام کتاب به صورت کامل نیامده است. در منبع‌دهی به مجلات نیز در مواردی دوره، شماره یا صفحات ذکر نشده است. نمونه‌های ذیل از این قرارند و صورت درست آن‌ها به منظور تصحیح این موارد درون کرونه آورده شده است:

David C. Wilson & Robert H. Rosenfeld; *Managing organizations* McGraw-Hill Book Company; 1990 (ص ۲۹۲).

[Robert H. Rosenfeld & David C. Wilson, *Managing Organizations: Text, Readings and Cases*, Second Edition, New York: McGraw-Hill, 1999].

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 (ص ۶۷۰).

[vol. 24, no. 3: 44-47].

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 منبع برای بخش‌های مختلف فصول بسیار

دشوار باشد. علاوه بر این، برخی منابعی که در داخل فصل‌ها به آن‌ها اشاره شده است در منابع پایان فصل وجود ندارند. علاوه بر آن، 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 (تعبیر نامصطلح) 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. علاوه بر آن، به دلیل جامعیت محتوا، از 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 کند. در ادامه، فصول بیست‌گانه کتاب از منظر نقاط قوت و نقاط قابل‌بهبود با رویکرد آموزشی موردبررسی 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 درنهایت مقاصد و اهداف آن پرداخته است. همان‌گونه که از عناوین فصل برمی‌آید، نویسنده سرفصل‌های مناسبی را برای ورود به بحث برگزیده است، اما با ورود به مطالب کتاب مشخص می‌شود که 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 به‌هم‌راه آورده است. برای نمونه، اشاره تفصیلی به تعاریف کارآیی و اثربخشی، اصول مدیریت (برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، و کنترل و نظارت)، نقش‌های عام مدیران و تعریف سازمان، از 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 ضرورتی ندارد.

از آن‌جاکه در این نوشتار قصد نقد بدون ارائه جای‌گزین وجود ندارد، تلاش می‌شود تا 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 and Brown 2019) این نقش‌ها را تحت عنوان شریک استراتژیک و قهرمان تغییر، حامی کارکنان، متخصص کارکردی، و توسعه‌دهنده سرمایه‌های انسانی برمی‌شمرند. اولریش (Ulrich) و دیگران (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، یعنی قهرمان فرهنگ و تغییر، نگه‌بان سرمایه انسانی، و عامل پاداش جامع، و سه شایستگی توان‌مندساز، یعنی یک‌پارچه‌کننده فناوری و رسانه، طراح و مفسر تحلیلی، و مدیر نظارت بر ضوابط، برای مدیران منابع انسانی آورده شده است. ارائه محتوای متناسب‌سازی شده و روزآمد براساس 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 آن‌جاکه در حال حاضر نقش واحدهای مدیریت منابع انسانی در انجام وظایف اجرایی رو به کاهش و نقش‌های این واحد، به‌عنوان شریک استراتژیک کسب‌وکار، عامل تغییر، و مدافع کارکنان رو به افزایش است (نوئه و دیگران 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 سرفصل‌هایی است که می‌توانست در این بخش اهداف آموزشی اثربخش‌تری را پی‌گیری کند. داندون و ویلکینسون (Dundon and Wilkinson 2021) در کتاب خود این دو مهم را مورد توجه قرار داده‌اند.

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

نخست، نوعی درآمیختگی مطالب در فصل ملاحظه می‌شود. بخشی از متغیرهای بررسی شده به‌منزله 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 بر تدوین استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی، یعنی بالاترین سطح این کارکرد سازمانی، اثرگذارند. در ادامه مشاهده می‌شود که سطح متغیرهای اثرگذار به تلاش، مسئولیت، انگیزه، 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 به اصلاح ویرایشی نیاز دارد، بنابه 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 است، 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 2010) می‌تواند منبع مناسبی برای پرکردن 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، فنون آن، و طراحی مجدد (بازطراحی مشاغل) پرداخته شده است. طراحی مشاغل و فنون آن به‌صورت 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)، فیزیولوژی کار، و طب شغل سرچشمه می‌گیرد و معمولاً از آن به 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 and 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. برای نمونه، به شکل پراکنده به روش‌هایی مانند طرح «هی» (hay) 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. علاوه بر آن، 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 الکترونیکی، و نمایشگاه‌های کار (job fair) از 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، «تماس‌گیرندگان تبلیغاتی» به جای آن‌که به دنبال کارمندیابی در میان افراد بی‌کار باشند، در پی افراد شاغل‌اند تا آن‌ها را به سازمان خود منتقل کنند. در عین حال، رشد شاهراه‌های اطلاعاتی چشم‌اندازی نوین برای سازمان‌هایی به وجود آورده که درصد کارمندیابی استعدادها هستند. تعامل با پایگاه‌های اطلاعاتی بزرگ و شناخته‌شده‌ای مانند مانستر (<<http://www.monster.com>>)، هات‌جانبز (<<http://www.hotjobs.com>>)، کریر

بیلدر (<<http://www.carrerbuilder.com>>) یا لینکدین (<<http://www.linkedin.com>>) از این روش‌هاست. نمایشگاه مشاغل نیز مکانی است که بسیاری از کارفرمایان اکثراً در محوطه دانشکده‌ها متقاضیان مشاغل آینده را ملاقات می‌کنند (نوئه و دیگران ۱۳۹۶). ذکر این روش‌ها و دیگر روش‌های روزآمدِ کارمندیابی در کتاب وجه آموزش آن را غنا خواهد بخشید. علاوه بر آن، به لحاظ کاربردی، دانشجویان آماده‌به‌کار 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 با وجود اهمیتی که در بحث 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 پانزده صفحه است که در قیاس با فصول چهل صفحه‌ای کتاب بسیار مختصر است. در حالی که مباحث بسیار مهمی نظیر آزمون‌های شخصیت و توانایی‌های شناختی، کانون‌های ارزیابی و توسعه کارکنان، و پایایی و روایی روش‌های انتخاب یا به صورت کلی نادیده گرفته شده‌اند یا اشاره بسیار مختصری به آن‌ها شده است. کتاب تورنتون و دیگران (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 به ویژه آموزش کاربردی، مباحثی مانند ساختارهای پرداخت، که در قالب دو صفحه به آن‌ها اشاره شده است، موضوعاتی‌اند که به تدقیق بیش‌تر نیازمندند. 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 بیش‌ترند. 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 موردنیاز 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 می‌کند، اما این ساختار مستقیماً و بدون در نظر گرفتن بازار بیرونی، مقررات دولتی یا هرگونه فرایند 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 هریک اشاره نشده است. علاوه بر آن، جبران خدمات گروه‌های خاص شامل نیروهای دانشی، نیروهای فروش، کارکنان مشروط (contingent employees)، مانند کارکنان پاره‌وقت یا آماده‌به‌خدمت، و استخدام مشارکتی مانند نمایندگان موقت از 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 براساس معیشت، وجه مزد، مزد برپایه بهره‌وری نهایی تولید، چانه‌زنی، و سرمایه‌گذاری مزد مطرح شده‌اند و نکته مثبت دیگر این‌که نویسنده تنها به طرح این نظریات اکتفا نکرده و آن‌ها را براساس سه شاخص تأکید بر عرضه یا تقاضا، بلندمدت یا کوتاه‌مدت، و خرد یا کلان‌بودن تحلیل کرده است؛ اما برخی نظریات مهم پرداخت، به‌خصوص در مورد گروه‌های خاص کارکنان، در این فصل مورد توجه قرار نگرفته‌اند. از این نظریه‌های مهم در باب حقوق و دست‌مزد، می‌توان به نظریه مقایسه اجتماعی (Langley 2003)، رویکرد اقتصادی عملکرد سازمان (Kay 1991)، نظریه نمایندگی (Jensen and Meckling 1976)، نظریه نمایندگی رفتاری (Wiseman and Gomez-Mejia 1998)، نظریه وابستگی منابع (Pfeffer and Salancik 1978)، نظریه ساختاری (Gomez-Mejia et al. 2014)، نظریه هژمونی (Gramsci 1937)، نظریه دست‌نشانده (Ungson and Steers 1984 /figurehead theory)، نظریه سوپرستار (Rosen 1981)، و نظریه نهادی (Cuevas-Rodríguez et al. 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، 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 مرسر (CED Mercer)، اُپی‌ام (OPM: Office of Personnel Management)، اُسی‌آر (OCR: Office of Business International Performance)، بی‌آی‌پرس (PA)، بی‌آی‌پرس (BIPERS: Business International Performance)، برای ارزش‌یابی مشاغل در بخش‌های دولتی و خصوصی استفاده می‌شوند (قلی‌پور و ابراهیمی ۱۳۹۹)، در این فصل به چشم نمی‌خورند.

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

فصل چهاردهم «کارراهه یا توسعه مسیر شغلی» نام دارد. هرچند میان آموزش، توسعه، و مسیر شغلی رابطه درخور توجهی وجود دارد، در این فصل گویی توسعه معادل با مدیریت کارراهه شغلی دیده شده است. به‌منظور انسجام مطالب ترجیح بر این بود که پس از فصل آموزش، به توسعه کارکنان اشاره شود و این موضوع از کارراهه شغلی مجزا شود. 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، توسعه، و ارتباط آن‌ها اشاره‌ای نشده است؛ موضوعی که همواره در ذهن دانشجویان محل سؤال است. علاوه بر آن، به موضوعات جدیدی مانند مسیر شغلی متغیر (protean career)، مسیر شغلی بدون مرز (boundaryless)، و قابلیت اشتغال (employability) کارکنان اشاره نشده است. به‌عنوان پیش‌نهاد برای ارائه ساختاری 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 به‌معنای جمع‌آوری اطلاعات و ارائه بازخورد درباره رفتار و سبک ارتباطی و مهارت‌های کارکنان، ۳. تجارب شغلی مانند مأموریت‌های گسترده کاری (stretch assignments)، ارتباطات بین فردی مانند منتورینگ (mentoring)، و کوچینگ (coaching) دسته‌بندی کند تا ذهن خواننده نظم منطقی درمورد رویکردهای توسعه کارکنان داشته باشد.



فصل پانزدهم با عنوان «ارزیابی عملکرد» نام‌گذاری شده است. 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 که فعالیت‌ها و برون‌دادهای کارکنان در جهت اهداف سازمان است. نظام مدیریت عملکرد سه بخش دارد: تعریف عملکرد، ارزیابی عملکرد، و ارائه بازخورد عملکرد. در کنار موضوع با اهمیت ارزیابی عملکرد، ارائه بازخوردهای عملکردی، که متأسفانه در اکثر موارد بخش مغفول فرایند مدیریت عملکرد است، اهمیت 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، مفاهیم، و نقش‌های آن می‌پردازد. سرفصل‌ها متمرکز بر اتحادیه و اصناف کارگری است، اما اطلاعات، آمار، و ارقامی که در این فصل کتاب ارائه شده است 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 نظر حجم مطالب سنخیتی با دیگر فصول کتاب ندارد. طرح مسائل حقوقی، برخی قوانین کار قوانین تأمین اجتماعی، و تکالیف حقوقی کارکنان در ارتباط با کارفرما می‌توانست بر کاربردی‌شدن مطالب این فصل بیفزاید.

فصل هجدهم با موضوع «بهداشت و ایمنی» مطرح شده است. سرفصل‌های این فصل جامع است، ولی از آن‌جاکه به موضوعات نگرشی منابع انسانی نزدیک است، ارائه نمونه‌ای از پرسش‌نامه‌های نگرش‌سنجی در این فصل می‌توانست به کاربردی‌ترکردن 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 تأمین اجتماعی اشاره نشده است. به‌علاوه، این فصل در فصل دهم با عنوان «جبران خدمات» ادغام‌شدنی است، چراکه هم‌پوشانی موضوعی با محتوای آن دارد.

بخش پایانی کتاب مشتمل بر یک فصل با عنوان «جداشدن کارکنان از سازمان» است. این فصل به مباحث بازنشستگی و 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، به‌دقت مورد اشاره قرار نگرفته است. در مدیریت ترک خدمت غیرداوطلبانه کارکنان (اخراج)، جنبه‌های حقوقی این موضوع، که می‌تواند پی‌آمدهای قابل توجهی برای سازمان داشته باشد، نقض قرارداد، نقض سیاست‌های دولت، و اخراج غیرقانونی موضوعاتی هستند که می‌بایست در این سرفصل بررسی می‌شدند. درعین 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 به‌سرعت به شغل دیگری روی آورد. درعوض به‌صورت فیزیکی (از طریق غیبت و تأخیر) یا روان‌شناختی (از طریق پیوند شغلی کم‌تر یا تعهد پایین‌تر) از کار کناره‌گیری می‌کند (نوئه و دیگران ۱۳۹۶). مدیریت مناسب این سویه از جدایی کارکنان، به‌خصوص ابعاد روان‌شناختی آن که در منبع مدنظر مورد بررسی قرار گرفته، در این فصل مغفول است.

ذکر این نکته لازم است که بخش عمده‌ای از مباحثی که تحت عنوان موارد مغفول‌مانده و از قلم‌افتاده در فصول مختلف مطرح شد، ناشی از عدم تجدیدنظر کتاب و روزآمدنشدن آن به‌رغم تجدید چاپ کتاب است.

### ۲.۳ مسئله‌مندی کتاب و پاسخ‌گویی به نیازهای علمی و کاربردی کشور

مدیریت منابع انسانی از موضوعات مهم علمی و درعین حال کاربردی است. اثر حاضر در سویه علمی-آموزشی بسیار موفق‌تر از سویه کاربردی عمل کرده است. باوجود جامعیت موضوعات مطرح‌شده 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 درآورد، با مباحث متفاوتی روبه‌رو خواهد شد که او را به مطالعه کتب کاربردی‌تر در این زمینه مجبور خواهد کرد.

### ۳.۳ ارزیابی نظم منطقی و انسجام درونی بخش‌های مختلف کتاب

ترتیب و انسجام درونی مباحث را می‌توان از سه دیدگاه مطمح‌نظر قرار داد: نخست، از دیدگاه انسجام بخش‌های کتاب: ترتیب مباحث کتاب در قالب بخش‌های هفت‌گانه به‌صورت 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 به‌عنوان پیش‌درآمد و مدخل بحث (بخش اول)، 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، درحالی‌که این دو مبحث نه تنها در یک فصل مطرح نشده‌اند، بلکه در پی یکدیگر هم نیامده‌اند. سوم، نظم و ترتیب مباحث مطرح‌شده 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 (بنابه دلایلی که طرح شد) رعایت نشده است.

### ۴.۳ میزان استحکام تحلیل‌ها و تبیین‌های ارائه‌شده در اثر

از نقاط قوت کتاب این است که اکثر شکل‌ها و جدول‌های کتاب منبع‌دهی شده و از این‌رو قابل‌رصد و پی‌گیری هستند. تحلیل‌های ارائه‌شده در فصل یازدهم در نقد و بررسی نظریه‌های دست‌مزد نیز شاخص‌مدار و متقن‌اند. درعین‌حال، از نقاط ارتقای کتاب تحلیل‌های ارائه‌شده برای مسائلی است که یا با قوانین کشور سنخیتی ندارند یا بدون ذکر منبع آورده شده‌اند و برداشت شخصی نگارنده را به ذهن خواننده متبادر می‌کنند. برای نمونه، در فصل شانزدهم اشاره شده است: «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 آن‌جاکه ارجاع‌دهی منسجمی ندارد، در مواردی خواننده را با تردید مواجه می‌کند.

### ۵.۳ دقت در کاربرد اصطلاحات تخصصی

اکثر واژگان کلیدی و تخصصی موردنیاز 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، اخلاق علمی، و امانت‌داری

در مجموع، تلاش نویسنده بر امانت‌داری در ذکر محتوا بوده، اما دقت در استناددهی و ذکر منابع با شکل 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 بیان کرده است. از این‌رو، می‌توان گفت توصیفات و تحلیل‌های مطرح‌شده در اثر تا حد زیادی بی‌طرفانه و بدون سوگیری آورده 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 مدنظر قرار گرفته‌اند. اختصاص بخش عمده‌ای از فصل دوم کتاب به روایات دینی و متون اسلامی در زمینه اداره امور انسانی بیان‌گر 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. خلایق و نوآوری

باتوجه به تعدد کتب حوزه مدیریت منابع انسانی، جامعیت کتاب حاضر سبب شده که سال‌ها به‌عنوان منبع درسی و مأخذ اصلی مطالعه برای آزمون 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 به‌مثابه 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. باوجود این، 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 هستند و این نقطه ضعف جدی برای اثر محسوب می‌شود. در ارائه آمارها نیز این ضعف کاملاً مشهود است. آمارهای ارائه شده منسوخ و قدیمی‌اند. برای نمونه، می‌توان به آمار ارائه شده در مورد مؤسسات برخوردار از رویه‌های روابط صنعتی در فصل شانزدهم کتاب اشاره کرد که به سال‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۸۴، یعنی بیش از سی سال پیش، مربوط‌اند.

#### 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 به‌علت چندین بار تجدید چاپ اثر، که نشان‌دهنده اقبال عمومی به مطالعه آن است، برای نقد و بررسی انتخاب شد. دو بیتی که نگارنده به‌درستی در پیش‌گفتار خود به آن اشاره کرده:

اگر برنامه صدساله است، باید به انسان‌ساختن همت گمارید  
چون انسان تربیت کردید، شاید جهانی را به‌دست او سپارید

بیان‌گر اهمیت موضوع تربیت انسان و در بافتار سازمانی مدیریت منابع انسانی است. این کتاب نقاط قوت متعدد و درعین حال (از نظر ناقد) کاستی‌هایی دارد. هدف مقاله برشمردن این نقاط قوت و اشاره به نقاط قابل‌ارتقا برای رفع شدن آن‌ها در چاپ‌های بعدی کتاب بود.

از مهم‌ترین نقاط قوت کتاب جامعیت منحصربه‌فرد 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. علاوه بر آن، نظم و انسجام فکری نگارنده و دیدگاه سیستمی او در پیوند دادن موضوعات به یک‌دیگر در سطح کلان ستودنی است. از دیگر نقاط قوت کتاب که در کم‌تر منبع درسی مشاهده می‌شود، توجه به ارزش‌ها و اصول دینی، اسلامی، و تقریر پیوند آن‌ها با موضوعات کتاب است.

درعین حال، کاستی‌ها و نقاط قابل‌ارتقایی در کتاب وجود دارد. کتاب، رویکرد کاربردی ندارد. به‌عنوان یک کتاب آموزشی در مقطع کارشناسی رویکرد صرفاً نظری به موضوعات شاید چندان مشکل‌آفرین نباشد، اما در مقاطع تحصیلی بالاتر و به‌خصوص در رشته مدیریت، که دانشجویان آن اکثراً وارد بازار کار می‌شوند و آموخته‌های خود را در عمل استفاده می‌کنند، این رویکرد نظری صرف قطعاً برای آنان کافی نخواهد بود. کاستی دیگر کتاب که از نقاط قابل‌بهبود اصلی آن قلمداد می‌شود، روزآمدنشدن موضوعات به‌رغم تجدید چاپ‌های متعدد کتاب و ضعف در شیوه ارجاع‌دهی است. بدیهی است طی ده تا بیست سال اخیر با پیشرفت فناوری، 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، و بسته‌های جبران خدمات تغییرات گسترده‌ای کرده‌اند که اشراف‌نداشتن به آن‌ها، چه در ساحت نظر و چه در میدان عمل، تنگناهای جدی ایجاد خواهد کرد. درنهایت، آن‌چه به‌عنوان 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 قابل‌بهبود کتاب بیان شد، برای ارتقای این کتاب ارزش‌مند، که در زمینه مدیریت منابع انسانی اثری شناخته‌شده، مرجع، و موثق است، پیش‌نهادهایی به شرح زیر ارائه می‌شود. امید است این نکات در تجدید چاپ کتاب اثربخش باشند.

پیش‌نهادهای 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 ویرایشی اثر و معادل‌یابی دقیق‌تر برای اصطلاحات تخصصی؛
۴. استفاده از علائم سجاوندی مناسب برای تسهیل خوانش متن.

ب) پیش‌نهادهای دارای قالب محتوایی:

۱. تعدیل رویکرد نظری صرف به مباحث و افزودن جنبه‌های کاربردی و عملی به‌خصوص 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 و دیگران (۱۳۸۷)، *استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی (بررسی موردی)*، تهران: پویند.
- اولریش، دیو و دیگران (۱۳۹۶)، *شایستگی‌های منابع انسانی، شناخت عمیق تعامل افراد و کسب‌وکار*، ترجمه مسعود بینش و افشین دبیری، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- دسلر، گری (۱۳۹۸)، *مبانی مدیریت منابع انسانی*، ترجمه علی پارسایان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۹۵)، *مدیریت منابع انسانی*، تهران: سمت.
- سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۹۹)، *مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان*، تهران: نگاه دانش.
- قلی‌پور، آرین (۱۳۹۹)، *مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوری‌ها، و کاربردها)*، تهران: سمت.
- قلی‌پور، آرین و الهام ابراهیمی (۱۳۹۶)، *مدیریت ریسک منابع انسانی*، تهران: کتاب مهربان.
- قلی‌پور، آرین و الهام ابراهیمی (۱۳۹۹)، *طبقه‌بندی مشاغل و حقوق و مزایا (مدیریت منابع انسانی پیشرفته)*، تهران: کتاب مهربان.
- قلی‌پور، آرین و ندا محمداسماعیلی (۱۳۹۶)، *استاندارد ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی*، تهران: کتاب مهربان.
- قلی‌پور، آرین و نیره افتخار (۱۳۹۶)، *مدیریت استعدادها: نخبه‌یابی، نخبه‌داری، و نخبه‌پروری*، تهران: کتاب مهربان.
- قلی‌پور، آرین، ندا محمداسماعیلی، و افشین دبیری (۱۳۹۹)، *مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی (جایزه ۳۴۰۰۰)*، تهران: کتاب مهربان.
- میرسپاسی، ناصر (۱۳۹۷)، *مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار با نگرشی به روند جهانی شدن*، تهران: میر.
- نونه، ریموند و دیگران (۱۳۹۶)، *مدیریت منابع انسانی: کسب مزیت رقابتی*، ترجمه الهام ابراهیمی، تهران: 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., L. Gomez-Mejia and R. Wiseman (2012), "Has Agency Theory Run its Course?: Making the Theory More Flexible To Inform the Management of Reward Systems", *Corporate Governance: An International Review*, vol. 20, no. 6.
- Dundon, T. and A. Wilkinson (2021), *Case Studies in Work, Employment and Human Resource Management*, United Kingdom: Edward Elgar Publishing.
- Gomez-Mejia, L., P. Berrone and M. Franco-Santos (2014), *Compensation and Organizational Performance: Theory, Research, and Practice*, New York: Routledge.
- Jensen, M. and W. Meckling (1976), "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, vol. 3, no. 4.
- Kay, I. (1991), "Beyond Stock Options: Emerging Practices in Executive Incentive Programs", *Compensation and Benefits Review*, vol. 23, no. 6.
- Langley, M. (2003), "Big Companies Get Low Marks for Lavish Executive Pay", *The Wall Street Journal*.
- Noe, R. et al. (2017), *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*, Irwin: McGraw-Hill.
- Pfeffer, J. and G. Salancik (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*, vol. 71, no. 5.
- Snell, S. A. and G. W. Bohlander (2014), *Managing Human Resources*, New Jersey: Cengage Learning.
- Stewart, G. L. and K. G. Brown (2019), *Human Resource Management*, New York: John Wiley & Sons.
- Thornton, G. C., D. Rupp and B. J. Hoffman (2014), *Assessment Center Perspectives for Talent Management Strategies*, New York: Routledge.
- Ungson, G. and R. Steers (1984), "The Academy of Management Review", *The Academy of Management Review*, vol. 9, no. 2.
- Wiseman, R. and L. Gomez-Mejia (1998), "A Behavioral Agency Model of Managerial Risk Taking", *Academy of Management Review*, vol. 22, no. 1.

