

**The Four Foundations of Compensation Management:
A Research Implication Critique on the Book
“*Handbook of Employee Reward Management and Practice*”**

Elham Ebrahimi*

Abstract

Researchers consider four foundations for employee compensation, including job status, individual status, membership, and performance. Building upon these foundations, the present article employs the methodology of critical realism and research implications to critique a prominent book in the field of employee compensation. The selected book for review is “*Handbook of Employee Reward Management and Practice*” authored by Michael Armstrong and translated into Farsi as *Compensation “Management”*. This book holds significant importance as a teaching resource in the realm of management and management policy. This article delves into the four fundamental principles of compensation management while critiquing the mentioned work. It also presents actuarial implications and research alternatives in this field. The findings highlight the necessity of explicitly incorporating all four fundamental elements of compensation for the comprehensive coverage of educational research works on employee compensation management, avoiding any implicit treatment.

Keywords: Human Resource Management, Compensation Management, Four Foundations of Compensation, Research Implication.

Research shows that compensation affects the performance and organizational commitment of employees, and this, in turn, impacts the success of the organization.

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

Date received: 01-05-2023, Date of acceptance: 09-09-2023



Additionally, for many employers, pay constitutes a major part of total compensation and often the largest part of an organization's operating costs. These two facts together highlight the importance of correct and effective payment systems in helping the organization gain and maintain a competitive advantage. Conversely, weak payment systems can play a crucial role in weakening the organization. The purpose of this article was to review the book “*Compensation Management*” by Michael Armstrong. Given the significance of the issue of employee compensation and the book's status as a well-known work and a valid source for teaching this field of study in postgraduate courses, the present work was selected for review.

The methodology of this article is the paradigm of critical realism, and the research method used was research implication. The methodology of critical realism was chosen because it allowed the researcher to provide more detailed explanations of the subject and examine the actors, structures, and mechanisms of the subject in tandem. The research implication method, as one of the methods under the methodology of critical realism, helped to use the contributions of the field of study (compensation management) and a framework (four Ps) as a source of obtaining implications for criticizing the study.

The four main foundations of compensation management were considered as the research framework. This framework clarifies the relationship between job position, membership in the organization, performance, and individual position with employee compensation. Then, by utilizing specialized sources in the field of compensation (library and documentary studies), the critical implications of the book in the context of the mentioned framework were identified, deepened, and completed. Through documentary studies and comparisons with the topics proposed in the book, an attempt was made to achieve the theoretical persuasion of the findings, and by using this set of information, the obtained conclusions were finalized and confirmed. A substantive criticism of the original version of the book was introduced, along with an attempt to present a more general form of criticism on the translation of the work.

The research implication critique of the work showed that compensation based on job status, based on three implications, is the most confusing part of the book in terms of translation and the least constructed in terms of content. First, the requirements of the job classification process, which require job analysis and job evaluation, are defined with deficiencies. Second, job analysis does not distinguish between job-based and person-based structures. Third, the book only mentions some job evaluation factors in a decentralized way, and none of the more practical methods of job analysis are reviewed.

Compensation based on membership in the organization was criticized based on three implications. First, many of the conventional benefits of CEOs are not introduced. Second, different types of expatriate workers and consequently different compensation strategies for their compensation have not been explained. Third, presenting facts and figures related to compensation for only one country (Britain) has two conflicting aspects. On the one hand, it introduces the reader to membership compensation in England, but on the other hand, it does not provide a comparison between different countries to create adaptation and mental affinity or divergence for the readers.

Performance-based compensation was criticized based on three implications. First, the chapters related to performance-based payments, despite their importance, were among the least important topics discussed in the book. Second, some criticisms of this section were the omission of some reflective economic-behavioral theories. Third, dedicating separate chapters to the issues of engagement, organizational commitment, and psychological contracts in one of the important compensation handbooks, while ignoring more important topics such as performance commitment letters, performance feedback, and compensation based on the performance of the individual, team, and organization, shows that the work has not been strong in prioritizing the discussed topics. Finally, compensation based on the position of the individual was criticized based on three implications. First, the book is written with the logic of scientific management and Taylorism, and for this reason, compensation based on the individual's position in the organization has received less attention. Second, regarding the discussion of competency in compensation, which is one of the most prominent scientific topics in this field, only a passing mention has been provided.

Although the present work has implicitly mentioned some of the main foundations of the compensation system (such as the compensation of senior managers), the objective and tangible form of these components have been considered very weak in some cases (such as the link between performance management and compensation), and some things have not been taken into consideration at all (such as individual grading issues in compensation).

To improve the work, adjustments to the purely theoretical approach to the topics should be made, irrelevant or non-native content should be removed, up-to-date resources and content should be used, and the important issues of national culture and organizational culture and their connection with the compensation debate should be addressed. Presenting a comparative approach between systems, laws, and total compensation in different countries would be valuable. Finally, enriching the content

related to the two main foundations of the four foundations of compensation management, i.e., compensation based on performance and compensation based on individual position, were among the most important content proposals to provide an alternative to the criticisms raised.

Bibliography

- Alhmoud, A., & Rjoub, H. (2020). Does Generation Moderate the Effect of Total Rewards on Employee Retention? Evidence From Jordan. *SAGE Open*, 10(3), 1-15.
- Amini, S. J., & Zare, A. (2018). Investigating the implication of the policy evaluation model based on the teachings of Nahj al-Balaghah. *Islam & Management*, 7(14), 25-49. [in Persian]
- Armstrong, M. (2007). *Handbook of Reward Management and Practice*. New York: Kogan Page.
- Azmy, A. (2022). Effect of Compensation and Organizational Commitment on Employee Performance During WFH at Digital Company. *Journal Economica*, 18(1), 70-88.
- Boudreaux, C. J. (2021). Employee compensation and new venture performance: does benefit type matter? *Small Business Economics*, 57(3), 1453-1477.
- 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.
- Ebrahimi, E., & Fathi, M. (2016). A Framework for Designing Human Resource Strategies. *Journal of Research in Human Resources Management*, 8(3), 30-59. [in Persian]
- Fong, C., & Shaffer, M. (2003). The dimensionality and determinants of pay satisfaction: A cross-cultural investigation of a group incentive plan. *International of Human Resource Management*, 14(4), 559-580.
- Foster, M. (2010). Applying effective job analysis methods. In S. Condrey (Ed.), *Handbook of human resource management in government*. John Wiley & Sons.
- Fulmer, I., Gerhart, B., & Scott, K. (2003). Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a great place to work and firm performance. *Personnel Psychology*, 56(4), 965-993.
- Gholipour, A. & Ebrahimi, E. (2019). *Job Classification and salaries and benefits (advanced human resource management)*, second edition, Tehran: Ketab Mehraban Publications. [in Persian]
- Gholipour, A. (2019). *Human resource management (concepts, theories, and applications)*, 13th edition, Tehran: Samt Publications. [in Persian]
- Gholipour, A., Mohammad Ismaili, N. & Dabiri, A. (2021). *34000 model of human resources (34000 prize)*, 11th edition, Tehran: Ketab Mehraban Publications. [in Persian]
- Gomez-Mejia, L., Berrone, P., & Franco-Santos, M. (2014). *Compensation and organizational performance: Theory, research, and practice*. New York: Routledge.
- Gupta, N., & Shaw, J. (2014). Employee compensation: The neglected area of HRM research. *Human Resource Management Review*, 24(1), 1-4.

- Hon, A. (2012). When competency-based pay relates to creative performance: The moderating role of employee psychological need. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 130–138.
- Isah, S., Ibrahim, R. M., Karim, F., & Gwadabe, U. M. (2022). Work Engagement as a Mediator of the Connection Between Compensation and Employee Competence: Evidence from Nigeria. *Journal of Social Economics Research*, 9(4), 204-218.
- Jacoby, S. (2004). *The embeded corporation: Corporate governance and employment relations in Japan and the United States*. NJ: Princeton University Press.
- Javidan, M., Dorman, P., Sully deluque, M., & House, R. (2006). In the eye of the beholder: Cross cultural lessons in leadership from project GLOBE. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 67-90.
- Kang, E., & Lee, H. (2021). Employee compensation strategy as sustainable competitive advantage for HR education practitioners. *Sustainability*, 13(3), 1049-1053.
- Kanigel, R. (1997). *The one best way*. NY: Viking.
- 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*.
- Marchington, M., Grimshaw, D., Rubery, J., & Willmott, J. (Eds.). (2004). *Fragmenting work: Blurring organizational boundaries and disordering hierarchies*. NY: Oxford University Press.
- Mohammadi Almouti, M., & Danaei Fard, H. (2021). Critical Realism Epistemology Guidelines for Knowledge Management Research; A research based on methodology of implication-research studies. *Strategic Management Studies of National Defence Studies*, 5(18), 139-176. [in Persian]
- Načinović Braje, I. (2021). The perspectives of variable pay in Croatia: Is there a gap between employee pay preferred and actual compensation practices? *Ekonomski pregled*, 72(4), 550-570.
- Newman, J., Gerhart, B., & Milkovich, G. T. (2016). *Compensation*. New York: McGraw-Hill Education.
- 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.
- Seyedjavadin, S., Pouroli, B. & Jamalipoya, E. (2021). *Handbook of Employee Reward Management and Practice*, third edition, Tehran: Ketab Mehraban Publications. [in Persian]
- Srivastava, Y., Ganguli, S., Suman Rajest, S., & Regin, R. (2022). Smart HR Competencies and Their Applications in Industry 4.0. In *A Fusion of Artificial Intelligence and Internet of Things for Emerging Cyber Systems* (pp. 293-315). Springer, Cham.
- Tsui, A., & Lau, C.-M. (2002). *The management of enterprises in the people's republic of China*. Boston: Kluwer Academic.
- Tumi, N. S., Hasan, A. N., & Khalid, J. (2022). Impact of compensation, job enrichment and enlargement, and training on employee motivation. *Business Perspectives and Research*, 10(1), 121-139.
- Ungson, G., & Steers, R. (1984). *The Academy of Management Review*. *The Academy of Management Review*, 9(2), 313-323.

۱۹۶ پژوهش‌نامه انتقادی متون و برنامه‌های علوم انسانی، سال ۲۳، شماره ۳، پاییز ۱۴۰۲

White, G., & Druker, J. (2013). *Reward management: A critical text*. Routledge.

Wiseman, R., & Gomez-Mejia, L. (1998). A behavioral agency model of managerial risk taking. *Academy of Management Review*, 22(1), 133-153.

بنیان‌های چهارگانه مدیریت جبران خدمات کارکنان:

نقد دلالت پژوهانه کتاب

Handbook of Employee Reward Management and Practice

(مدیریت جبران خدمات)

الهام ابراهیمی*

چکیده

پژوهشگران بنیان‌های چهارگانه‌ای برای جبران خدمات کارکنان قائل‌اند که شامل جایگاه شغل، جایگاه فرد، عضویت و عملکرد است. مقاله حاضر با اتکای به این بنیان‌ها درصدد است با روش‌شناسی رئالیسم انتقادی و روش دلالت‌پژوهی به نقد یکی از کتاب‌های مطرح در زمینه جبران خدمات کارکنان بپردازد. کتاب دستنامه مدیریت و اجرای پاداش کارکنان به قلم مایکل آرمسترانگ که با عنوان مدیریت جبران خدمات به فارسی ترجمه شده، از آن جهت برای نقد انتخاب شد که به عنوان یکی از مهم‌ترین منابع درسی رشته مدیریت و سیاستگذاری مدیریتی تدریس می‌شود. این مقاله ضمن پرداختن به اصول پایه‌ای چهارگانه جبران خدمات، به نقد اثر مذکور و ارائه دلالت‌های احصایی و بدیل‌های پژوهش در این حوزه می‌پردازد. نتایج نشان داد، برای جامعیت محتوای یک اثر آموزشی - پژوهشی مدیریت جبران خدمات کارکنان، شمولیت چهارگانه اساسی جبران خدمات به صورت صریح و نه حتی تلویحی، ضروری است.

کلیدواژه‌ها: مدیریت منابع انسانی، مدیریت جبران خدمات، بنیان‌های چهارگانه جبران خدمات، دلالت‌پژوهی.

* دانشیار مدیریت، عضو هیات علمی پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، تهران، ایران.

e.ebrahimi@ihcs.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۱۱، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۶/۱۸



۱. مقدمه

در زبان انگلیسی جبران خدمات به معنای آن چیزی است که چیز دیگری را جبران می‌کند. نگاهی به ریشه این واژه در زبان‌های مختلف، تعدد و غنای معانی آن را نشان می‌دهد که ترکیبی از استحقاق (entitlement)، عواید (returns) و پاداش (reward) را در بر دارد (Javidan et al., 2006). در زبان چینی، حروف سستی مورد استفاده برای این واژه مبتنی بر نمادهایی از تنه درختان و آب است؛ یعنی جبران خدمات ضروریات زندگی را فراهم می‌سازد. البته معنای این واژه اکنون، به جای فرض از پیش مسلم انگاشته شده «استحقاق یکسان همه»، شامل معنای گسترده‌تری از استحقاق و عایدات شده است (Tsu & Lau, 2002). در زبان ژاپنی به جبران خدمات «کیویو» (Kyuyo) اطلاق می‌شود، که از دو هجای جداگانه «کیو» و «یو» ساخته شده و معانی هر دو «دادن چیزی» است. کمک‌هزینه‌های (allowances) بسیاری که بخشی از سیستم جبران خدمات ژاپن هستند با عبارت «تیه» (Teate) خوانده می‌شوند که به معنی رسیدگی به چیزی است. «تیه» به معنای جبران خدماتی است که پاسخگوی نیازهای مالی کارکنان بوده و شامل هزینه‌های خانواده، مسکن و ایاب و ذهابی است که هنوز هم در بسیاری از شرکت‌های ژاپنی مورد استفاده قرار می‌گیرد (Jacoby, 2004). در ایران، به جای واژه جبران خدمات، واژه حقوق به کار می‌رود و منظور از آن، همه حقوقی است که در ازای کار در یک سازمان به فرد تعلق می‌گیرد. واژه حق به این معنی است که سازمان وظیفه دارد تکلیفی را به جا آورد. حقوق شامل همه مزایا و عوایدی است که در کوتاه‌مدت و بلندمدت برای فرد حاصل می‌شود. وجه مشترک تمامی این واژگان و اصطلاحات، شمولیت جبران خدمات است؛ به این معنا که فارغ از عنوان، تمامی عواید مالی، خدمات ملموس و مزایایی که کارکنان به دلیل کار در یک سازمان دریافت می‌کنند، در این عبارت مد نظر است (قلی‌پور و ابراهیمی ۱۳۹۹).

پژوهش‌ها نشان می‌دهند نحوه پرداخت به افراد بر عملکرد و تعهد سازمانی آن‌ها تأثیر می‌گذارد و این امر نیز به نوبه خود بر موفقیت سازمان اثرگذار است (Azmy, 2022). از سوی دیگر، پرداخت برای بسیاری از کارفرمایان، بخش عمده‌ای از کل هزینه‌هاست و اغلب، بزرگ‌ترین بخش هزینه‌های عملیاتی سازمان را تشکیل می‌دهد. این دو واقعیت با هم بدان معنی‌اند که نظام‌های پرداخت درست و اثربخش، می‌تواند به سازمان در کسب و حفظ مزیت رقابتی کمک کند، و در مقابل، نظام‌های پرداخت ضعیف می‌تواند نقش مهمی در تضعیف سازمان داشته باشد (Newman et al., 2016).

بنیان‌های چهارگانه مدیریت جبران خدمات کارکنان: ... (الهام ابراهیمی) ۱۹۹

برخی دلایل عمده اهمیت جبران خدمات از دیدگاه آکادمیک و عملی به این شرح است:

۱. جبران خدمات بیشترین تأثیر را بر کیفیت و اثربخشی سرمایه‌های انسانی سازمان دارد و بر احتمال پذیرش شغل توسط افراد مستعد، انگیزه و سطح عملکرد نیروی کار و نیز نگهداشت استعدادها تأثیرگذار است.

۲. از دیدگاه روانشناختی، طراحی و اجرای نظام جبران خدمات نه تنها بر انگیزه کارکنان مؤثر است بلکه می‌تواند افزایش ایمنی، کیفیت، خلاقیت، نوآوری و پیامدهای حیاتی دیگری برای موفقیت سازمان‌ها داشته باشد.

۳. بسیاری از تصمیمات جبران خدمات لزوماً هزینه‌زا نیستند. مسلماً افزایش حقوق تمامی کارکنان، هزینه‌های کلی در فهرست جبران خدمات را افزایش می‌دهد اما همین میزان جبران خدمات را می‌توان بین کارکنان به شیوه‌های متعددی نظیر پرداخت مبتنی بر عملکرد، ارشدیت، مهارت، شایستگی و نظایر آن توزیع کرد. انتخاب تصمیم صحیح در زمینه جبران خدمات می‌تواند ابزاری قوی برای مدیریت موفق سرمایه انسانی و افزایش اثربخشی سازمان باشد.

۴. زیست روزمره افراد نشان دهنده اهمیت جبران خدمات است. رسانه‌ها شامل اخبار وسیعی در زمینه نظام‌های پاداش و جبران خدمات در سراسر دنیا هستند (Gupta & Shaw 2014)

ارائه این مقدمه از تعاریف و اهمیت جبران خدمات، لزوم پرداختن به این موضوع را چه در ساحت نظر از طریق نقد و بررسی آثار موجود و چه در مقام عمل با پیاده‌سازی نظام‌های اثربخش روزآمد نشان می‌دهد. در *دستنامه مدیریت و اجرای پاداش کارکنان*، چنین هدفی دنبال شده و این یکی از نقاط قوت اصلی کتاب است که آن را به یکی از مهم‌ترین منابع درسی در رشته مدیریت و گرایش مدیریت منابع انسانی بدل کرده و علت انتخاب کتاب برای نقد بود.

۲. روش‌شناسی

روش‌شناسی این مقاله در قالب پارادایم رئالیسم انتقادی تعریف می‌شود و روش پژوهش مورد استفاده، دلالت‌پژوهی است. رویکردهای روش‌شناسانه که بر مبنای رئالیسم انتقادی استوارند، به پژوهشگران این امکان را می‌دهند که تبیین‌های با جزئیات بیشتری از موضوع را ارائه دهند که هم کنشگران و هم ساختارها و سازوکارهایی را در بر بگیرد که در تعاملند

(الموتی و دانایی فرد، ۱۳۹۹). دلالت‌پژوهی به عنوان یکی از روش‌هایی که می‌تواند ذیل روش‌شناسی رئالیسم انتقادی تبیین شود نیز برای پژوهش‌هایی مناسب است که در آن پژوهش‌گران قصد دارند از سهم‌یاری‌های یک رشته مطالعاتی، یک نحله مطالعاتی، یک چهارچوب، یا ایده عام و گاه خاص به مثابه منبع اخذ دلالت، رهنمودهای اولیه‌ای را برای رشته، حوزه یا موضوع مطالعاتی خود به مثابه مقصد احصا کنند. در طرح پژوهش دلالت‌پژوهی نظام‌مند ابتدا چارچوب مفهومی مد نظر پژوهشگر طراحی یا معرفی می‌شود، سپس دلالت‌هایی برای تک تک عناصر تشکیل‌دهنده این چارچوب ارائه می‌گردد (امینی و زارع، ۱۳۹۷).

بنابراین در این مقاله، چهار بنیان اصلی مدیریت جبران خدمات به عنوان چارچوب پژوهش مدنظر قرار گرفت. سپس با بهره‌گرفتن از منابع تخصصی در زمینه جبران خدمات (مطالعات کتابخانه‌ای و اسنادی)، دلالت‌های انتقادی وارد بر کتاب در بافتار چارچوب مدیریت جبران خدمات احصا، تعمیق و تکمیل شد. از طریق مطالعات اسنادی و تطبیق یا مقایسه آن‌ها با مباحث طرح‌شده در کتاب تلاش شد تا به اقتناع نظری یافته‌ها دست‌یافته شود و با استفاده از این مجموعه اطلاعات، استنباط‌های به‌دست آمده، نهایی شده و مورد تأیید قرار گیرد. واضح است که نقد محتوایی دلالت‌پژوهانه بر نسخه اصلی کتاب وارد شده است و البته در کنار آن تلاش شده نقد شکلی عام‌تری بر ترجمه اثر ارائه شود.

۳. معرفی اثر و ساختار آن

کتاب *دستنامه مدیریت و اجرای پاداش کارکنان* به قلم مایکل آرمسترانگ (Michael Armstrong) نوشته شده است. آرمسترانگ که سوابق اجرایی قابل توجهی نظیر مدیریت ارشد اجرایی AT&T و Enron را دارد، کتاب‌های متعددی در زمینه مدیریت به رشته تحریر درآورده است. از جمله شناخته‌شده‌ترین آثار وی که به زبان فارسی نیز ترجمه شده می‌توان به کتاب *مدیریت استراتژیک منابع انسانی* (نشر بازرگانی)، کتاب *مدیریت عملکرد* (نشر نگاه دانش) و کتاب *ارزشیابی مشاغل* (نشر مهربان) اشاره کرد. مترجم اصلی کتاب دکتر سیدرضا سیدجوادین عضو هیأت علمی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران است. او از نویسندگان و مترجمان پرکار و شهیر رشته مدیریت بوده و کتاب‌های متعددی در این زمینه به رشته تحریر درآورده است. کتاب نخستین بار در سال ۲۰۰۵ با همکاری تینا استفان (Tina Stephens) توسط انتشارات کوگان پیج (Kogan Page) منتشر شد و در سال ۲۰۰۷ صرفاً با نام آرمسترانگ تجدید چاپ شد. نسخه

بنیان‌های چهارگانه مدیریت جبران خدمات کارکنان: ... (الهام ابراهیمی) ۲۰۱

فارسی کتاب توسط انتشارات مهربان در سال ۱۳۹۰ با ترجمه دکتر سیدرضا سیدجوادین، دکتر بهروز پورولی و الهام جمالی پویا چاپ شد و در سال ۱۴۰۰ به چاپ سوم رسید.

کتاب در قالب هشت بخش و ۳۱ فصل به این شرح تنظیم شده است: بخش اول تحت‌عنوان «اصول مقدماتی مدیریت جبران خدمات» شامل شش فصل (۱-شرح مختصری از مدیریت جبران خدمات، ۲-محتوای مدیریت جبران خدمات، ۳-جبران خدمات کل، ۴. جبران خدمات استراتژیک، ۵-تدوین و اجرای استراتژی جبران خدمات و ۶-خط‌مشی‌های جبران خدمات) است. بخش دوم با عنوان «چهارچوب مفهومی» مشتمل بر سه فصل (۷. عوامل موثر بر سطوح پرداخت، ۸-انگیزش و جبران خدمات، ۹-التزام و تعهد سازمانی و ۱۰-قرارداد روانی) می‌باشد. بخش سوم با عنوان «ایجاد نسبیتهای و ارزش‌های شغلی» شامل شش فصل (۱۱-طرح‌های ارزیابی شغلی، ۱۲-شکل‌گیری و حفظ طرح‌های ارزیابی شغلی، ۱۳-پرداخت برابر در ازای کاری با ارزش برابر، ۱۴-بازنگری‌های پرداخت برابر، ۱۵-تجزیه و تحلیل نرخ بازار و ۱۶-تجزیه و تحلیل نقش) است. بخش چهارم «ساختارهای پرداخت و درجه» نامگذاری شده و شامل یک فصل (۱۷-انواع ساختارهای پرداخت و درجه) است. بخش پنجم با عنوان «جبران خدمات و بازنگری مشارکت و عملکرد» شش فصل (۱۸-پرداخت اقتضایی ویژه، ۱۹-طرح‌های انعام (فوق‌العاده پرداخت)، ۲۰. پرداخت تیمی، ۲۱-پرداخت در ازای عملکرد سازمانی، ۲۲-طرح‌های تکریم (قدردانی)، ۲۳-مدیریت عملکرد و جبران خدمات) را شامل می‌شود. بخش ششم با عنوان «مدیریت جبران خدمات برای گروه‌های خاص» مشتمل بر چهار فصل (۲۴-جبران خدمات مدیران و مدیران اجرایی ارشد، ۲۵-جبران خدمات بین‌المللی، ۲۶-جبران خدمات کادر فروش و ستاد خدماتی، ۲۷-جبران خدمات نیروی کار دانشی) است. بخش هفتم با عنوان «طرح‌های مزایای شغلی، حق عائله‌مندی، و مستمری بازنشستگی مفهومی» مشتمل بر سه فصل (۲۸-مزایای شغلی، ۲۹-مزایای انعطاف‌پذیر و ۳۰-طرح‌های مستمری بازنشستگی) می‌باشد. درنهایت و بخش هشتم با عنوان «روندهای مدیریت جبران خدمات» فصل (۳۱-اعمال مدیریت بر جبران خدمات) را در بر می‌گیرد.

۴. نقد دلالت‌پژوهانه محتوای کتاب براساس چهارچوب «چهار پی»

چهارچوب مبنایی پژوهش که دلالت‌پژوهی انتقادی را می‌توان در قالب آن صورتبندی کرد تحت عنوان چارچوب «چهار پی» قابل تبیین است (هر پی P نشان‌دهنده یک بنیان است).

به عبارت دیگر، چهار بنیان اساسی که هر نظام جبران خدمات می‌بایستی آن‌ها را مورد توجه قرار دهد عبارتند از: عضویت (Partnership)، فرد (Person)، جایگاه شغلی (Position) و عملکرد (Performance) (قلی‌پور و همکاران ۱۴۰۰). در ادامه دلالت‌های انتقادی بر مباحث جبران خدمات با تأکید بر کتاب نقد شده ارائه می‌شود.

۱,۴ جبران خدمات براساس جایگاه شغل

فصول یازدهم تا شانزدهم (بخش سوم) و فصل هفدهم (بخش چهارم) به موضوع تحلیل شغل و ارزشیابی مشاغل که از محوری‌ترین مباحث جبران خدمات است، اختصاص دارند. در واقع، این فصول به مبحث جبران خدمات بر اساس گریدینگ شغلی (یا همان جایگاه شغل در سازمان) اختصاص دارند. اما شاید بتوان گفت بنا به دلالت‌های زیر، این دو بخش از لحاظ ترجمه پرابهام‌ترین و از منظر محتوا کم‌ساخت‌ترین بخش‌های کتاب هستند.

دلالت نخست؛ فرآیند طبقه‌بندی مشاغل (Job classification) مستلزم تجزیه و تحلیل شغل (Job analysis) و ارزشیابی شغل (Job evaluation) است (قلی‌پور ۱۳۹۹). تجزیه و تحلیل شغل فرایند هدفمند و نظام‌مند جمع‌آوری اطلاعات مهم و تشریحی مرتبط با شغل است که شغل تحلیل شده را از سایر مشاغل متمایز و آن را به عناصر معنی‌دار تشکیل‌دهنده آن تفکیک می‌کند. تجزیه و تحلیل شغل، اطلاعات نهفته را آشکار و محتوای شغل را شناسایی می‌کند. این محتوا به عنوان درون‌دادی برای شرح و ارزش‌گذاری شغل عمل می‌کند. (Foster, 2010). ارزشیابی شغل، فرایند نظام‌مند تعیین ارزش نسبی (relative value) مشاغل به‌منظور ساختن یک ساختار شغلی برای سازمان است و نتیجه نهایی، یک ساختار شغلی شامل یک مجموعه طبقه شغلی است که درون هر یک از آن‌ها تعدادی شغل وجود دارد. مشاغل موجود در هر یک از طبقات کاری برابر (مشابه) بوده، پرداخت برابری نیز دارند. مشاغل موجود در طبقات مختلف، باید نامتشابه بوده، نرخ پرداخت‌های متفاوتی داشته باشند. بنابراین هر یک از اصطلاحات فوق‌الذکر، معنا و فرایند خاص خود را دارند؛ در صورتی که در ترجمه اثر به دقت به کار برده نشده‌اند؛ برای مثال می‌توان به عنوان «طبقه‌بندی ارزشیابی شغلی» اشاره کرد.

دلالت دوم؛ در تحلیل شغل، تفکیکی میان ساختارهای مبتنی بر شغل و مبتنی بر شخص ارائه نشده است. ساختارهای مبتنی بر شغل (job based structures) آنچه افراد انجام می‌دهند و نتایج مورد انتظار را مد نظر قرار می‌دهند. در این ساختارها نرخ‌های پرداخت، منعکس‌کننده

بنیان‌های چهارگانه مدیریت جبران خدمات کارکنان: ... (الهام ابراهیمی) ۲۰۳

ارزش درونی مشاغل (که توسط ارزشیابی شغل تعیین می‌شود) و ارزش بیرونی آن (که توسط داده‌های بازار تعیین می‌شود) است. در ساختارهای مبتنی بر شخص (person based structures) خصایص فردی، مهارت‌ها و شایستگی، نرخ‌های پرداخت را تعیین می‌کنند (White & Druker, 2013). بدیهی است به موضوعات جدیدتری مانند ساختارهای مبتنی بر شایستگی (competency based structures) که بر اثر پیشرفت فناوری در انقلاب صنعتی چهارم گریزناپذیرند (Srivastava et al., 2022)، نیز اشاره‌ای نشده است.

دلالت سوم؛ معمولاً از هشت سیستم ان‌جی‌سی (NJC-National Joint Council)، هی (Hay)، سی‌ای‌دی مرسر (CED Mercer)، اُپی‌ام (OPM-Office of Personel Management)، اُسی‌آر (OCR-Office for Civil Rights)، بی‌آی‌پا (BIPERS-Business International Performance Evaluation and Ranking System) و جی ۲۰ (G20)، برای ارزشیابی مشاغل در بخش دولتی و خصوصی در سطح جهان و ایران استفاده می‌شود. هر کدام از این سیستم‌ها، متناسب با شرایط سازمان‌ها، بر عوامل خاصی تأکید دارند (قلی‌پور و ابراهیمی ۱۳۹۹). در کتاب صرفاً به برخی عوامل اصلی ارزشیابی مشاغل به روش هی - آن‌هم به صورت غیرمتمرکز - اشاره شده و هیچ‌یک از روش‌های فوق بررسی نشده‌اند. از دیدگاه آموزشی و به‌ویژه آموزش کاربردی، مباحثی مانند روش‌های طبقه‌بندی مشاغل، موضوعاتی نیازمند تدقیق بیشتر هستند.

۲,۴ جبران خدمات براساس عضویت در سازمان

فصول بیست و چهارم تا بیست و هفتم (بخش ششم) به موضوع جبران خدمات گروه‌های خاص (مدیران ارشد، کارکنان اعزامی، کادر فروش و کارکنان دانشی) اختصاص دارد. این تفکیک به گونه‌ای هدفمند انجام شده و از نقاط قوت محتوایی کتاب محسوب می‌شود. البته ذکر جزئیات جبران خدمات برخی گروه‌ها می‌توانست بر غنای مباحث بیفزاید. فصول بیست‌وهشتم تا سی‌ام (بخش هفتم) نیز به مزایای تخصیص یافته در قالب جبران خدمات اشاره دارد. در واقع این فصول را می‌توان به نوعی ذیل دسته‌بندی جبران خدمات براساس عضویت در سازمان در نظر گرفت. نقدهای وارد بر این فصول را می‌توان در قالب سه دلالت اصلی به شرح زیر ارائه کرد.

دلالت نخست؛ در فصل بیست و چهارم، مزایای متعارف مدیران ارشد اجرایی در سطح جهان مانند مشوق اختیار خرید سهام، اختیار خرید سهام غیرواجد شرایط (nonqualified stock options)، طرح‌های سهام فانتوم (phantom stock plans)، حق افزایش ارزش سهام

(Stock Appreciation Rights-SARs)، طرح‌های سهام محدود (restricted stock plans) و طرح‌های واحد/سهام عملکرد (performance share/unit plans) مطرح نشده‌اند.

دلالت دوم؛ در فصل بیست و پنجم، این نکته مغفول مانده که کارکنان اعزامی، انواع مختلف و بالتبع استراتژی‌های جبران خدمات متفاوتی دارند. اتباع کشور اصلی (Parent Country Nationals-PCNs) کارکنان اعزامی هستند که شهروند کشور اصلی محل استقرار کارفرما بوده و در یک کشور دیگر کار و زندگی می‌کنند (برای مثال یک شهروند ژاپنی که در تورنتوی کانادا برای شرکت توشیبا کار می‌کند). اتباع کشور سوم (Third Country Nationals-TCNs) کارکنان اعزامی‌اند که نه شهروندان کشور اصلی کارفرما و نه شهروندان کشور خارجی‌ای هستند که در آن کار و زندگی می‌کنند (مانند یک شهروند آلمانی که در تورنتو برای توشیبا کار می‌کند). اتباع کشور بومی (Local Country Nationals-LCNs) نیز شهروندان کشور خارجی‌ای هستند که کارفرمای اصلی در آن فعالیت می‌کند (مانند یک شهروند کانادایی که در تورنتو برای توشیبا کار می‌کند) (Newman et al., 2016). این دسته‌بندی در کتاب با تعریف ارائه شده در زیرنویس فصل بیست و پنجم که به تعریف کارکنان اعزامی پرداخته، همخوانی ندارد (دست‌کم گروه سوم را شامل نمی‌شود) و در نتیجه استراتژی‌های جبران خدمات برخی گروه‌هایی که در شرکت‌های چندملیتی کار می‌کنند را نادیده می‌گیرد.

دلالت سوم؛ اطلاعاتی که در بخش هفتم به خواننده ارائه می‌شود دو جنبه متعارض دارد. از یک سو، خواننده را با مزایایی که در کشور انگلیس به کارکنان ارائه می‌شود آشنا می‌کند. از سوی دیگر مقایسه‌ای میان کشورهای مختلف ارائه نمی‌کند؛ حتی ارقامی که برای نمونه در جدول ۱-۲۹ ارائه شده‌اند، در حال حاضر کاربردی برای خواننده ندارند؛ چراکه روزآمد نیستند. این موضوع خصوصاً در مورد فصل سی‌ام که به طرح‌های مستمری می‌پردازد صادق است. انواع طرح‌های مستمری بازنشستگی که در این فصل ارائه شده‌اند در بهترین حالت می‌توانند به عنوان به‌الگوی به‌کاوی مورد استفاده قرار گیرند.

۳،۴ جبران خدمات براساس عملکرد

فصل بیست و یکم و بیست و سوم (بخش پنجم) به مباحث مربوط به پرداخت‌های مبتنی بر عملکرد فردی و پرداخت‌های مبتنی بر عملکرد سازمانی و یا تلفیق آن‌ها می‌پردازند. فصول هفتم تا دهم (بخش دوم) نیز به ذکر نظریه‌ها و عوامل رفتاری مرتبط با جبران خدمات اختصاص دارد؛ هرچند عنوان بخش، گویای محتوای ارائه شده در این فصول نیست. این

نظریه‌ها عمدتاً به اثر انگیزشی جبران خدمات مبتنی بر عملکرد اشاره دارد و از این جهت می‌توان آن‌ها را ذیل دسته‌بندی فوق قرار داد. دلالت‌های انتقادی وارد بر این فصول به شرح زیر است:

دلالت نخست؛ فصول مربوط به پرداخت‌های مبتنی بر عملکرد به‌رغم اهمیت، از کم‌مق‌ترین مباحث مطرح شده در کتاب هستند. تجزیه و تحلیل، ارزشیابی و قیمت‌گذاری مشاغل همگی موضوعی مشترک دارند؛ آن‌ها فنونی هستند برای تشخیص ارزشی که سازمان برای مشاغل خود تعیین می‌کند. حال اگر افراد را وارد معادله کنیم کارکنانی که شغل یکسانی دارند به میزان متفاوتی ارزش به سازمان می‌افزایند. وارد کردن افراد به معادله جبران خدمات، تا حد زیادی این فرایند را پیچیده می‌سازد. شواهد بسیاری نشان می‌دهند که نحوه طراحی شیوه‌های عملکرد در زمینه منابع انسانی، مانند مدیریت عملکرد، تأثیر بسیاری بر ادراک کارکنان از سازمان دارد و این امر نیز به طور مستقیم بر عملکرد سازمان اثر می‌گذارد (Fulmer et al., 2003). روغنی که موتور جبران خدمات را روان می‌کند، سنجش عملکرد و مدیریت عملکرد است. برای آنکه بدانیم تلاش‌ها در زمینه جبران خدمات جواب می‌دهند یا خیر، باید عملکرد را به دقت اندازه‌گیری نماییم. اگر ندانیم که چه چیزی «خوب» است نمی‌توانیم متوجه شویم که آیا سیستم جبران خدمات به انتخاب و استخدام کارکنان خوب کمک می‌کند یا خیر؛ اگر نتوانیم میزان دانش انباشته شده را اندازه‌گیری کنیم، نخواهیم دانست که آیا کارکنان دانش پایه مورد نیاز خود را کسب می‌کنند یا خیر؛ اگر نتوانیم عملکرد را اندازه‌گیری کنیم، قادر نخواهیم بود که به آن پاداش بدهیم. این همه، لزوم پرداختن به رابطه میان مدیریت عملکرد و مدیریت جبران خدمات را نشان می‌دهند؛ آنچه در این اثر به وضوح کمرنگ دیده شده است.

دلالت دوم؛ فصل هفتم به ارائه نظریه‌های اقتصادی مرتبط با حقوق و دستمزد اختصاص دارد. فصل هشتم نیز به نظریه‌های انگیزش و کارکرد آن‌ها برای جبران خدمات اشاره دارد. رویکرد توجه توأمان به نظریه‌های اقتصادی و رفتاری حاکم بر جبران خدمات، از نقاط قوت این بخش است؛ زیرا طرح نظریه‌های بنیادی اقتصادی مانند نظریه ارزش نیروی کار، کارایی دستمزد و عاملیت و نظریه‌های رفتاری مانند نظریه دوعاملی هرزبرگ (Herzberg) و نظریه انتظار وروم (Vroom) قطعاً به درک و بینش خواننده در زمینه نظریات اقتصادی/ رفتاری زیربنایی جبران خدمات کمک می‌کند؛ اما مغفول ماندن برخی نظریه‌های قابل تأمل از نقاط قابل بهبود این فصول است. از جمله این نظریه‌های اقتصادی-رفتاری مهم، می‌توان به نظریه مقایسه اجتماعی (Langley, 2003)، رویکرد اقتصادی عملکرد سازمان (Kay, 1991)، نظریه

نماینده‌گی رفتاری (Wiseman & 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 et al., 2012) اشاره کرد.

دلالت سوم؛ فصل نهم به موضوع التزام و تعهد سازمانی اشاره داد و فصل دهم به موضوع قراردادهای روانشناختی اختصاص یافته است. به‌رغم اهمیت این موضوعات، پرداختن به این دو مفهوم در کتابی با عنوان جبران خدمات و به‌ویژه در یک فصل جداگانه، چندان کاربردی و اثربخش نیست. هریک از این عناوین می‌توانستند تحت یک سرفصل مورد اشاره قرار گیرند و به موضوعات کلیدی‌تر و کاربردی‌تر مانند انواع طرح‌های طبقه‌بندی مشاغل پرداخته شود.

۴.۴ جبران خدمات براساس جایگاه فرد

فصول هجدهم تا بیست و سوم (بخش پنجم) به پرداخت‌های مبتنی بر مشارکت، شایستگی، مهارت و عملکرد (با عنوان کلی پرداخت‌های اقتضایی) می‌پردازند. در واقع، این فصول به مبحث جبران خدمات بر اساس گریدینگ فردی (یا همان جایگاه فرد) اختصاص دارند. دلالت‌های انتقادی وارد بر این فصول به شرح زیر است:

دلالت نخست؛ منطق ساختارهای پرداخت مبتنی بر شغل، ناشی از مطرح شدن مدیریت علمی توسط فردریک تیلور در اوائل قرن بیستم بود. کار به یک مجموعه مراحل مشخص تقسیم و تجزیه و تحلیل می‌شد تا آنکه «بهترین روش»، یعنی کارآمدترین راه برای انجام هرکدام از عناصر کاری مشخص شود (تقسیم تا حد کوچک‌ترین جزء مثلاً چگونگی جابه‌جا کردن زغال سنگ با بیل). رویکرد تیلور که با فناوری‌های تولید انبوه هماهنگی داشت، انقلابی در نحوه انجام کارها ایجاد کرد. تیلوریسم هنوز هم به صورت گسترده‌ای در زندگی سازمانی جاری و ساری است. مشاغل تنها بر مبنای «بهترین روش»، تحلیل و ارزشیابی می‌شوند. در محل کار، در بازی‌ها و در تمامی زندگی روزانه، تفکر تیلور آن‌چنان در زندگی مدرن نفوذ کرده است که دیگر متوجه وجود چنین تفکری نمی‌شویم (Kanigel, 1997).

به‌علاوه، کار در سازمان‌های امروزی، با نیم‌نگاهی به افزایش رقابت برای موفقیت تحلیل می‌شود، و در این راستا کار روزمره یا تراکنشی (transactional work) از کارهای پیچیده‌تر یا کار ضمنی (tacit work) جدا می‌گردد. در جهت عکس رویکرد تیلوریسم، می‌توان فرایندهای کاری را دوباره تفکیک و دسته‌بندی کرد و به مشاغل متفاوت و تازه‌ای تبدیل نمود

بنیان‌های چهارگانه مدیریت جبران خدمات کارکنان: ... (الهام ابراهیمی) ۲۰۷

(Marchington et al., 2004). ساختارهای پرداخت مبتنی بر تجربه/ دانش/ مهارت‌های فردی، انعطاف‌پذیری بیشتری جهت همراستا نمودن استعداد افراد با محیط‌های کاری‌ای دارد که طراحی آن‌ها به طور مرتب در حال تغییر است. پرداخت مبتنی بر مهارت و پرداخت مبتنی بر شایستگی دو رویکرد مهم در بحث جبران خدمات بر اساس جایگاه فرد در سازمان هستند که در اثر حاضر کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند.

دلالت دوم؛ بحث شایستگی‌ها در جبران خدمات بر اساس جایگاه فرد است. اگرچه مفهوم شایستگی‌ها به تمایز عملکرد معمولی از عملکرد متعالی کمک می‌کند، اما در مورد اینکه بتوان شایستگی‌ها را به یک پایه عینی و قابل سنجش برای پرداخت تبدیل و ترجمه کرد، مناقشه وجود دارد. به علاوه، به‌رغم اینکه پرداخت مبتنی بر شایستگی، اجرای استراتژی‌های کسب‌وکار را تسهیل کرده، عملکرد سازمان را ارتقا می‌بخشد، مطالعات تئوریک و تجربی اندکی در زمینه پرداخت مبتنی بر شایستگی در محیط کار انجام شده است (Hon, 2012)؛ در صورتی که جبران خدمات مبتنی بر شایستگی موضوع بسیاری از پژوهش‌های اخیر است (Isah et al., 2022). بنابراین اشاره به این موضوع و تصریح زوایای متعدد آن در این بخش لازم می‌نمود.

۵. نقد شکلی ساختار اثر و ترجمه کتاب

در وهله نخست، آنگونه که مشخص است چینش فصل‌ها ذیل بخش‌های کتاب تناسب حجمی ندارد. برای نمونه، برخی بخش‌ها شامل سه تا شش فصل هستند و بخش چهارم صرفاً یک فصل را در بر می‌گیرد. این موضوع در مورد حجم نسبی فصل‌ها نیز صادق است. از این‌رو ادغام مطالب برخی فصول و بخش‌ها می‌توانست انسجام منطقی‌تری به ساختار کتاب بدهد. هر فصل با یک مقدمه کوتاه آغاز می‌شود؛ هرچند عنوان مقدمه به آن اطلاق نشده و بدون سرفصل است. در پایان هر فصل نیز «منابع» ذکر شده‌اند که البته به صورت تجمیعی و بدون ارجاع درون متنی هستند. به علاوه، به‌رغم وجود منابع اصیل، کتاب فاقد منابع جدید و روزآمد است که ناشی از عدم تجدیدنظر در چاپ‌های جدیدتر می‌باشد. در آخرین صفحه کتاب، نموداری با عنوان «نمایی کلی از کتاب» تصویر شده که به‌رغم گویا و معرف بودن و ارائه نظامی ساخت یافته از مطالب مطروحه در کتاب، طرح شدنش در پایان کتاب از اثربخشی آن می‌کاهد. فصول کتاب فاقد «هدف»، «جمع‌بندی یا خلاصه» و «پرسش یا تمرین» هستند.

کتاب مشتمل بر ۴۷۲ صفحه است. عنوان کتاب بر روی جلد کاملاً مشخص است. طراحی جلد کتاب، ساده اما فاقد جذابیت بصری 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 کتاب مناسب نیست. برای نمونه اندازه فونت و تورفتگی تیرهای اصلی و فرعی یکسان است؛ به گونه‌ای که امکان تفکیک آن‌ها از یک‌دیگر برای خواننده دشوار می‌شود. در بولت‌گذاری (Bullets) یا شماره‌گذاری (numbering) در متن، رویه یکسانی اتخاذ نشده است. برای نمونه، در فصل دوازدهم ذیل بخش «معیارهای انتخاب طرح ارزیابی شغلی» استفاده از شماره‌گذاری (به جای بولت) راهگشا تر است. شکل‌ها و جداول کتاب در مواردی نیازمند اصلاح هستند. برای نمونه پانویس شکل ۱۲-۴ (برخلاف دیگر بخش‌های متن) بالای شکل آمده است. شکل ۳-۱۲ نیز می‌توانست به شکل دقیق‌تری تنظیم شود؛ به گونه‌ای که متن دایره‌ها درون شکل باشند. قالب اکثر جداول کتاب نیز به صورتی است که تفکیک سطرها از یک‌دیگر را برای خواننده دشوار می‌سازد. متن کتاب در بخش‌هایی ساده، شیوا و قابل فهم نیست. برای نمونه کتاب با این جمله خاتمه می‌یابد:

«در کامپیوتر از پایگاه داده‌ای به منظور تهیه اطلاعات درباره هزینه کل یک بازننگری کلی از پرداخت... استفاده می‌شود». ص (۴۷۱)

منظور از عبارت تفصیلی فوق این است که با استفاده از پایگاه داده‌های کامپیوتری می‌توان اطلاعات مجموع هزینه‌های بازننگری جبران خدمات را تهیه کرد. خواندن و فهم برخی جملات کتاب از آن جهت که در بسیاری موارد ترجمه تحت‌اللفظی شده‌اند، برای خواننده دشوار است.

در عین حال توصیه مؤکدی که در ترجمه متون تخصصی وجود دارد این است که عبارات تخصصی دست‌کم یک‌بار پانویس شوند. برای نمونه اجزای جبران خدمات کل (حق‌الزحمه، مزد، پایه، مشوق، عواید) اصطلاحاتی تخصصی هستند که ذکر معادل انگلیسی آن‌ها به خواننده کمک می‌کند علت این معادل‌گذاری را بهتر دریابد؛ چراکه احتمالاً منابع دیگر از معادل‌های دیگری برای ترجمه این اصطلاحات استفاده کرده‌اند.

ویرایش کلمات، جملات، تصحیح علامت‌گذاری‌ها و رعایت قواعد ویراستاری در برخی صفحات ضروری است. برای نمونه:

- چهارچوب [چارچوب] (ص ۱۰۷، ۱۱۵ و ...)

بنیان‌های چهارگانه مدیریت جبران خدمات کارکنان: ... (الهام ابراهیمی) ۲۰۹

نیاز به کاربرد مناسب علائم سجاوندی مانند ویرگول و نقطه ویرگول در بسیاری از جملات کتاب احساس می‌شود. برای نمونه:

- حق عائله‌مندی، و [و] (ص ۴۲۵)

- این سطوح پرداخت و نسبت‌ها وقتی ایجاد می‌گردند که روابط طولانی مدت هستند [؟] هرچند این روزها این روابط کمتر معمولند. (ص ۱۱۰-۱۱۱)

به‌علاوه، در برخی جملات دستور زبان فارسی به دقت رعایت نشده یا جایگزین‌های سنجیده به کار برده نشده است. برای نمونه:

«نقص [نقض] قرارداد روانی [قرارداد روانشناختی] به شرکاء هشدار می‌دهد که طرفین، دیگر مجموعه‌ای مشترک از اهداف یا ارزش‌ها را ندارند...» (ص ۱۵۶)

«... جبران خدمات افراد چیزی فراتر از انداختن پول جلوی آن‌هاست [جبران خدمات، فراتر از پول دادن به افراد است]» (ص ۴۹)

این مشکلات ویرایشی و نگارشی، در چاپ سوم کتاب همچنان وجود دارد.

از دیدگاه رعایت اصول علمی در ارجاع‌دهی، دو نقد اساسی به کتاب وارد است. نخست؛ فصول کتاب فاقد منبع‌دهی درون‌متنی است. هرچند منابع هر فصل، در پایان همان فصل ذکر شده‌اند، اما عدم ارجاع درون‌متنی، خواننده را از درک پیوند هر موضوع با منبع مربوطه باز می‌دارد.

دوم؛ منابع پایان هر فصل در مواردی کامل نگارش نشده‌اند. برای مثال یکی از منابع پایانی فصل ۱۸ به این شیوه ارائه شده است:

Marsden, D and Richardson, R (1994) *Performing for pay?*, *British journal of industrial relations*, June

این در صورتی است که منبع صحیح به شرح زیر است:

Marsden, D. and Richardson, R., 1994. *Performing for pay? The effects of 'merit pay' on motivation in a public service.* *British journal of industrial relations*, 32(2), pp.243-261.

همان‌گونه که مشخص است، بخشی از عنوان، جلد، شماره و صفحات مقاله در مجله مربوط، ذکر نشده است.

به‌علاوه، سبک هاروارد (Harvad) در منبع‌دهی پایان فصول استفاده شده است، اما علائم سجاوندی در این سبک منبع‌دهی رعایت نشده‌اند. در مثال بالا، پس از اسامی

نویسندگان، استفاده از نقطه ضروری است (D.) و نیز مطابق سبک هاروارد، سال چاپ مقاله در پراوتر نوشته نمی‌شود.

۶. مسئله‌مندی کتاب و پاسخ‌گویی به نیازهای علمی و کاربردی کشور

اهمیت نظام جبران خدمات شامل عواید نقدی و غیرنقدی و تأثیر آن بر عملکرد فردی و سازمانی در منابع متعددی مورد اشاره قرار گرفته است (Boudreaux, 2021). مدیریت جبران خدمات همانند دیگر فرآیندهای مدیریت منابع انسانی موضوعی دارای پیشینه نظری و در عین حال به شدت کاربردی است. محتوای کتاب حاضر از منظر علمی-آموزشی بسیار غنی‌تر از مباحث کاربردی است. برای نمونه، به‌رغم جامعیت موضوعات نظری تبیین شده در کتاب مانند نظریه‌های جبران خدمات و تحلیل آن‌ها، موضوعات کاربردی مانند طرح‌های رایج ارزشیابی و طبقه‌بندی مشاغل مورد اشاره قرار نگرفته‌اند. به عبارت دیگر، خواننده پس از مطالعه کتاب، با مجموعه موضوعات مطرح شده آشنایی نظری نسبی در مورد نظام جبران خدمات کسب خواهد کرد؛ اما چنانچه بخواهد آموزه‌های خود را در سازمان به‌منصه عمل درآورد با جزئیاتی روبه‌رو خواهد شد که او را مجبور به مطالعه کتب کاربردی‌تر در این زمینه خواهد کرد. این در شرایطی است که نویسنده کتاب، خود در سازمان‌های شناخته‌شده جهانی سمت‌های اجرایی داشته و این انتظار می‌رفت که رویکرد کاربردی‌تری در نگارش کتاب اتخاذ کند.

۷. نتیجه‌گیری

در این مقاله کتاب مدیریت جبران خدمات مایکل آرمسترانگ با رویکرد دلالت‌پژوهی مورد نقد قرار گرفت. به جهت اهمیت موضوع جبران خدمات و از آنجا که این کتاب، اثر شناخته‌شده و منبع معتبری برای آموزش این حوزه در دوره‌های تحصیلات تکمیلی است، اثر حاضر برای نقد و بررسی انتخاب شد. در راستای این هدف، ابتدا چارچوب «چهار پی» که متشکل از عناصر کلیدی جبران خدمات کارکنان است، معرفی شد و سپس فصول کتاب در قالب خر‌عنصر مورد واریسی قرار گرفت. در عین حال بخشی از مقاله به نقد شکلی ساختار کتاب اصلی و ترجمه آن اختصاص یافت. جمع‌بندی ارزیابی اثر به شرح زیر است:

همان‌گونه که پیشتر اشاره شد، مولفه‌های اساسی که هر نظام جبران خدمات می‌بایستی آن‌ها را مورد توجه قرار دهد عبارتند از: عضویت، فرد، جایگاه شغلی و عملکرد (قلی‌پور و

همکاران ۱۴۰۰). هرچند اثر حاضر در مواردی به شکل تلویحی (مانند جبران خدمات مدیران ارشد) به برخی عناصر اصلی تشکیل‌دهنده این نظام اشاره کرده ولی صورت عینی و ملموس این اجزا در مواردی بسیار کمرنگ انگاشته شده (مانند پیوند مدیریت عملکرد و جبران خدمات) و در مواردی اساساً مد نظر قرار نگرفته است (مانند مباحث گریدینگ فردی در جبران خدمات). دلالت‌های پیش‌گفته از منظر چهار عنوان فرعی ذیل عنوان «نقد دلالت‌پژوهانه محتوای کتاب» موید این ادعا هستند.

فراتر از چارچوب مورد اشاره، دلالت دیگری که بخش‌هایی از کتاب را واجد نقد می‌سازد، این است که فصول بخش اول کتاب- که پیشتر اشاره‌ای در چارچوب رویکرد چهارپایی به آن‌ها نشد- هریک از منظری بحث جبران خدمات استراتژیک را مطرح کرده‌اند. به رغم قوت کتاب در اختصاص پنج فصل به موضوع حائز اهمیت استراتژی‌های جبران خدمات، به‌زعم نویسندگان مقاله، دو نقد اساسی به محتوای این فصول وارد است. نخست، ارائه قوانین بریتانیا و انجمن‌های کافرمانی یا کارگری آن در این فصل دیدگاه خاصی به خوانندگان کشورهای دیگر نمی‌دهد، مگر آنکه قوانین چند کشور در مقام قیاس ارائه شوند. دوم، بحث تشابهات و تفاوت‌های سازمان‌ها در استراتژی‌های جبران خدمات موضوع مهمی است که نادیده گرفته شده است. کسب و کارها در یک صنعت مشابه ممکن است شرایط متفاوتی را پیش رو داشته، به مشتریان متفاوتی محصول یا خدمات ارائه می‌دهند و استعدادهای متفاوتی را استخدام می‌کنند؛ بنابراین در زمینه استراتژی‌های پرداخت متفاوتند. برای مثال در صنعت تلکام به عنوان یکی از رقابتی‌ترین صنایع در سطح جهانی، صورتبندی یک بسته متناسب‌سازی شده از جبران خدمات مالی و غیرمالی برای هر شرکت ضروری است (Tumi et al., 2022). در واقع در دنیای رقابتی امروزی، شرکت‌ها از این تفاوت برای کسب مزیت رقابتی استفاده می‌کنند (Kang & Lee, 2021). فراتر از آن، ورود نسل‌های مختلف کاری به بازار کار، استراتژی‌های جبران خدمات متفاوتی را می‌طلبد. پژوهش‌ها نشان می‌دهند نسل X و Y در زمینه ترجیحات پاداش‌های درونی و بیرونی تفاوت‌های معناداری دارند (Alhmod & Rjoub, 2020). البته می‌بایست در نظر داشت موضوع همراستایی عمودی و افقی استراتژی جبران خدمات با استراتژی کسب و کار و استراتژی فرایندهای منابع انسانی، با ارائه مثال‌هایی از برخی شرکت‌های بریتانیایی طرح شده است که نقطه قوت این بخش محسوب می‌شود؛ هرچند تدقیق موضوع مثلاً با اشاره کردن به استراتژی‌های چهارگانه منابع انسانی متعهدانه، پیمانکارانه، پدرانه و ثانویه که هریک نیازمند استراتژی جبران خدمات متفاوتی هستند، می‌توانست بر کاربردی بودن مطالب بیفزاید (ابراهیمی و فتحی ۱۳۹۵).

در عین حال، سیستم‌های پرداخت باید طوری طراحی شوند که با فرهنگ‌های ملی مختلف هماهنگی داشته باشند (Načinović Braje, 2021). برای مثال، در مالزی و مکزیک، که در فرهنگ‌های آن‌ها، احترام به جایگاه و سلسله‌مراتب (فاصله قدرت زیاد) مورد تأکید است، ساختارهای پرداخت سلسله‌مراتبی مناسب‌ترند. در کشورهایی با فاصله قدرت کم مانند استرالیا و هلند، تساوی‌گرایی رویکرد مناسبی است (Fong & Shaffer, 2003). می‌توان فرهنگ ملی را معادل مفهوم «میانگین» دانست که اطلاعاتی کلی را در مورد باورها و نگرش‌ها نسبت به پرداخت در یک منطقه خاص فراهم می‌سازد. البته، اتکای بیش از اندازه به «میانگین» نیز حتماً می‌تواند گمراه‌کننده باشد. در حقیقت، هدف از طرح موضوع فرهنگ ملی در بحث جبران خدمات این بود که خواننده انتظار داشته باشد منبعی که مطالعه می‌کند به تفاوت‌های میان نظام جبران خدمات در فرهنگ‌های مختلف توجه داشته باشند؛ آنچه در این کتاب مغفول مانده و مورد توجه قرار نگرفته است.

از نظر کاربرد اثر در برنامه آموزشی می‌توان گفت گرچه محتوای کتاب از منظر علمی - آموزشی غنی است، اما از دیدگاه مباحث کاربردی نیازمند بهبود است. از دیدگاه نظم و انسجام فصل‌ها، بسیاری فصول با یکدیگر همپوشانی محتوایی دارند اما با بخش مربوطه کم‌ارتباطند. چینش فصل‌ها ذیل بخش‌های کتاب تناسب حجمی ندارد. از دیدگاه نظم و ترتیب مباحث مطرح شده در فصل‌ها، در وهله نخست فصل اول به عنوان معرف دیگر فصول، شمای کلی کتاب را پراکنده نشان می‌دهد. در دیگر فصل‌ها نیز توالی منطقی میان مباحث در مواردی روشن نیست. یکی از دلایل این موضوع عدم تفکیک سرفصل‌های اصلی و فرعی می‌باشد. در کتاب از منابع اصیل و معتبر استفاده شده است، اما با توجه به وجود منابع متعدد در حوزه جبران خدمات، منابع بیشتری می‌توانست مورد استفاده نویسنده قرار گیرد. خصوصاً خلاً منابعی که رویکردهای کشورهای غیر از بریتانیا را در زمینه جبران خدمات معرفی کنند، مشهود است. از دیدگاه روزآمدی منابع می‌توان گفت، در زمان نخستین و دومین چاپ کتاب در سال‌های ۲۰۰۵ و ۲۰۰۷، منابع نسبتاً جامع، اصیل و غنی در تدوین آن استفاده شده است. آخرین تجدید چاپ فارسی اثر در سال ۱۴۰۰ انجام شده؛ یعنی زمانی که پانزده سال از آخرین چاپ زبان اصلی کتاب می‌گذرد و طبیعتاً منابع کتاب روزآمد نیست. از اینرو، شاید اثر از حیث نظری همچنان مفید باشد؛ ولی از منظر کاربرد، بسیاری از رویکردها و روش‌های جدید در زمینه جبران خدمات را شامل نمی‌شود. 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. بنابراین می‌توان گفت هرچند کتاب از منابع اصیل و معتبری استفاده کرده است؛ نقطه ضعف اصلی روزآمدن نبودن منابع آن است. این ضعف زمانی مشهودتر می‌شود که خواننده با آمارهای ارائه شده منسوخ و قدیمی مواجه می‌گردد (مانند آمار حداقل دستمزد بریتانیا در سال ۲۰۰۶). ارائه آمارهای قدیمی خصوصاً در زمینه حقوق و دستمزد که سالانه تغییر می‌یابد مسلماً کاربردی نخواهد بود. برخی منابع مطابق اصول علمی در انتهای فصل تنظیم نشده‌اند و ذکر منابع درون‌متنی در اثر مشاهده نمی‌شود. از دیدگاه نوآوری، طرح کتاب و محتوای آن یافته جدیدی که در دیگر کتاب‌های این حوزه وجود نداشته باشد را در بر ندارد. ارائه مثال‌های کاربردی از نظام جبران خدمات شرکت‌های مختلف می‌توانست رویکرد خلاقانه‌تری برای کتاب در پی داشته باشد. یکی از نقاط قابل بهبود کتاب حاضر روزآمدن نبودن منابع آن است. این ضعف در مورد آمارهای ارائه شده منسوخ و قدیمی نیز وجود دارد. در نهایت، در مواردی، ترجمه اصطلاحات تخصصی دقیق انجام نشده یا از معادل‌های مرسوم‌تر و دقیق‌تر استفاده نشده است.

۱,۷ پیشنهادها

نظر به آنچه پیشتر مورد نقد قرار گرفت، برای ارتقای این کتاب که در حال حاضر مرجع موثقی است، پیشنهادهایی به شرح زیر ارائه می‌شود. طبیعتاً برخی از این پیشنهادها می‌تواند توسط مترجمان اثر اجرایی شود و برخی دیگر وابسته به تجدید چاپ اثر و رویکرد مولفان آن است؛ با این وجود می‌تواند به خوانندگان کتاب برای اتخاذ دیدگاهی انتقادی به موضوعات مطروحه و مقایسه و پیگیری آن‌ها از طریق منابع دیگر یاری رساند.

پیشنهادها بر اساس جمع‌بندی ارائه شده در بخش پیشین، در دو سرفصل محتوا و شکل صورت‌بندی شده‌اند:

الف) پیشنهادهای دارای قالب محتوایی

۱. تعدیل رویکرد نظری صرف به مباحث و افزودن جنبه‌های کاربردی و عملی خصوصاً در موضوعات کاربردی مانند طرح‌های رایج ارزشیابی و طبقه‌بندی مشاغل؛
۲. کاهش حجم کتاب با حذف مطالب غیرمرتبط یا غیر بومی (نظیر آمار و اطلاعات بریتانیا یا اتحادیه‌های کارگری آن)، البته در شرایطی که به حذف بخش‌هایی از متن اصلی اشاره شود؛

۳. بهره‌گیری از منابع و محتوای روزآمد در کتاب که البته در شرایط تجدید چاپ اثر اصلی امکان‌پذیر خواهد بود؛
۴. ارائه کلان‌تصویری از مباحث کتاب توسط مترجمان به گونه‌ای که به نظم و انسجام فکری خواننده کمک کند.
۵. پرداختن به موضوع حائز اهمیت فرهنگ ملی و فرهنگ سازمانی و ارتباط آن‌ها با بحث جبران خدمات؛
۶. اختصاص بخشی جداگانه به موضوع استراتژی‌های جبران خدمات به دلیل اهمیت حیاتی آن؛
۷. ارائه رویکرد مقایسه‌ای میان نظام‌ها، قوانین و مجموعه جبران خدمات در کشورهای مختلف؛
۸. ارائه مثال‌های کاربردی از نظام جبران خدمات شرکت‌های مختلف، مقایسه تطبیقی آن‌ها و نیز ارائه بهترین موارد جهت به‌گزینی؛
۹. معادلیابی دقیق‌تر برای برخی اصطلاحات تخصصی کتاب.

برای مثال:

- جبران خدمات کل [مجموعه جبران خدمات] Total compensation
 - استراتژی‌های تجاری [استراتژی‌ها (راهبردهای) کسب و کار] Business strategies
 - قرارداد روانی [قرارداد روانشناختی] Psychological contract
 - تنظیمات کاری انعطاف‌پذیر [ترتیبات کاری انعطاف‌پذیر] Flexible Working Arrangements
 - التزام [عجین شدن، دلبستگی، اشتیاق] Engagement
 - مهاجران [کارکنان اعزامی] Expatriates
۱۰. غنی‌ساختن مطالب مربوط به دو بنیان اصلی از بنیان‌های چهارگانه مدیریت جبران خدمات؛ جبران خدمات بر اساس عملکرد و جبران خدمات بر اساس جایگاه فرد.
- ب) پیشنهادهای دارای قالب شکلی
۱. رفع مشکلات ویراستی اثر و بهبود حروف‌نگاری و صفحه‌آرایی کتاب با توجه به حجم نسبتاً بالای مطالب؛

بنیان‌های چهارگانه مدیریت جبران خدمات کارکنان: ... (الهام ابراهیمی) ۲۱۵

۲. تنظیم سرفصل‌های درون هر فصل به منظور تسهیل در تفکیک سرفصل‌های اصلی و فرعی؛

۳. استفاده از علائم سجاوندی مناسب برای تسهیل خوانش متن؛

۴. تنظیم دقیق جداول و شکل‌ها (به گونه‌ای که تا حد امکان در یک صفحه قرار گیرند) و توضیح عناوین آن‌ها در متن؛

۵. افزودن بخش‌هایی نظیر جمع‌بندی یا فهرست اصطلاحات جهت نظم‌بخشی به ذهن خواننده؛

۶. افزودن بخش‌هایی مانند «هدف»، «جمع‌بندی یا خلاصه» و «پرسش یا تمرین» به کتاب.

پی‌نوشت

۱. کلمات یا جملات داخل کروشه، واژگان یا عبارات صحیح هستند که استفاده از آن‌ها در متن پیشنهاد شده است.

کتاب‌نامه

ابراهیمی، الهام و فتحی، محمدرضا (۱۳۹۵). ارائه چارچوبی برای تدوین استراتژی‌های منابع انسانی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۸ (۳)، ۳۰-۵۹.

امینی، سید جواد و زارع، علی (۱۳۹۷). دلالت پژوهی الگوی ارزشیابی خط‌مشی بر اساس آموزه‌های نهج‌البلاغه. دوفصلنامه مطالعات دین، معنویت و مدیریت، ۷ (۱۴)، ۴۹-۲۵.

سیدجوادین، سیدرضا، پورولی، بهروز و جمالی‌پویا، الهام (۱۴۰۰). مدیریت جبران خدمات، چاپ سوم، تهران: انتشارات کتاب مهربان.

قلی‌پور، آرین (۱۳۹۹). مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوری‌ها و کاربردها)، چاپ سیزدهم، تهران: انتشارات سمت.

قلی‌پور، آرین و ابراهیمی، الهام (۱۳۹۹). طبقه‌بندی مشاغل و حقوق و مزایا (مدیریت منابع انسانی پیشرفته)، چاپ دوم، تهران: انتشارات کتاب مهربان.

قلی‌پور، آرین، محمداسماعیلی، ندا و دبیری، افشین (۱۴۰۰). مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی (جایزه ۳۴۰۰۰)، چاپ یازدهم، تهران: انتشارات کتاب مهربان.

محمدی الموتی، محمد و دانایی فرد، حسن (۱۴۰۰). رهنمودهای روش شناسی رئالیسم انتقادی برای پژوهش‌های مدیریت دانش: مطالعه‌ای بر اساس روش شناسی دلالت پژوهی. مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی، ۵(۱۸)، ۱۳۹-۱۷۶.

- Alhmoud, A., & Rjoub, H. (2020). Does Generation Moderate the Effect of Total Rewards on Employee Retention? Evidence From Jordan. *SAGE Open*, 10(3), 1-15.
- Armstrong, M. (2007). *Handbook of Reward Management and Practice*. New York: Kogan Page.
- Azmy, A. (2022). Effect of Compensation and Organizational Commitment on Employee Performance During WFH at Digital Company. *Journal Economica*, 18(1), 70-88.
- Boudreaux, C. J. (2021). Employee compensation and new venture performance: does benefit type matter? *Small Business Economics*, 57(3), 1453-1477.
- 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.
- Fong, C., & Shaffer, M. (2003). The dimensionality and determinants of pay satisfaction: A cross-cultural investigation of a group incentive plan. *International of Human Resource Management*, 14(4), 559-580.
- Foster, M. (2010). Applying effective job analysis methods. In S. Condrey (Ed.), *Handbook of human resource management in government*. John Wiley & Sons.
- Fulmer, I., Gerhart, B., & Scott, K. (2003). Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a great place to work and firm performance. *Personnel Psychology*, 56(4), 965-993.
- Gomez-Mejia, L., Berrone, P., & Franco-Santos, M. (2014). *Compensation and organizational performance: Theory, research, and practice*. New York: Routledge.
- Gupta, N., & Shaw, J. (2014). Employee compensation: The neglected area of HRM research. *Human Resource Management Review*, 24(1), 1-4.
- Hon, A. (2012). When competency-based pay relates to creative performance: The moderating role of employee psychological need. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 130-138.
- Isah, S., Ibrahim, R. M., Karim, F., & Gwadabe, U. M. (2022). Work Engagement as a Mediator of the Connection Between Compensation and Employee Competence: Evidence from Nigeria. *Journal of Social Economics Research*, 9(4), 204-218.
- Jacoby, S. (2004). *The embeded corporation: Corporate governance and employment relations in Japan and the United States*. NJ: Princeton University Press.
- Javidan, M., Dorman, P., Sully deluque, M., & House, R. (2006). In the eye of the beholder: Cross cultural lessons in leadership from project GLOBE. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 67-90.
- Kang, E., & Lee, H. (2021). Employee compensation strategy as sustainable competitive advantage for HR education practitioners. *Sustainability*, 13(3), 1049-1053.
- Kanigel, R. (1997). *The one best way*. NY: Viking.

- 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*.
- Marchington, M., Grimshaw, D., Rubery, J., & Willmott, J. (Eds.). (2004). *Fragmenting work: Blurring organizational boundaries and disordering hierarchies*. NY: Oxford University Press.
- Načinović Braje, I. (2021). The perspectives of variable pay in Croatia: Is there a gap between employee pay preferred and actual compensation practices? *Ekonomski pregled*, 72(4), 550-570.
- Newman, J., Gerhart, B., & Milkovich, G. T. (2016). *Compensation*. New York: McGraw-Hill Education.
- 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.
- Srivastava, Y., Ganguli, S., Suman Rajest, S., & Regin, R. (2022). Smart HR Competencies and Their Applications in Industry 4.0. In *A Fusion of Artificial Intelligence and Internet of Things for Emerging Cyber Systems* (pp. 293-315). Springer, Cham.
- Tsui, A., & Lau, C.-M. (2002). *The management of enterprises in the people's republic of China*. Boston: Kluwer Academic.
- Tumi, N. S., Hasan, A. N., & Khalid, J. (2022). Impact of compensation, job enrichment and enlargement, and training on employee motivation. *Business Perspectives and Research*, 10(1), 121-139.
- Ungson, G., & Steers, R. (1984). The Academy of Management Review. *The Academy of Management Review*, 9(2), 313-323.
- White, G., & Druker, J. (2013). *Reward management: A critical text*. Routledge.
- Wiseman, R., & Gomez-Mejia, L. (1998). A behavioral agency model of managerial risk taking. *Academy of Management Review*, 22(1), 133-153.

