



## Presentation Model of the Strategic Compensation for Social Security Organization Senior Managers Approach Themes Analysis

### Saeed Jafarinia

Assistant Professor, Department of Human Resources and Business, Kharazmi University, Tehran, Iran. E-mali: [shamsj58@gmail.com](mailto:shamsj58@gmail.com)

### Akbar Hassan Poor

Assistant Professor Department of Human Resources and Business, Kharazmi University, Tehran, Iran. E-mali: [a.hassanpoor@khu.ac.ir](mailto:a.hassanpoor@khu.ac.ir)

### Yosef VaKili

Assistant Professor, Department of Human Resources and Business, Kharazmi University, Tehran, Iran. E-mali: [usef\\_vakili@yahoo.com](mailto:usef_vakili@yahoo.com)

### Javad Keyvanfar

\*Corresponding Author: Ph.D Candidate, Department of Human Resource Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. E-mali: [jkeivan\\_560@yahoo.com](mailto:jkeivan_560@yahoo.com)

### Abstract

In recent years, the issue of designing a compensation model for the services of managers and employees of organizations is one of the sensitive, complex and challenging topics in the field of human resource management. The purpose of this study was to identify the dimensions and components of compensation for strategic services at the level of senior managers of the Social Security Organization, which was done with a qualitative approach. The research method is applied in terms of purpose, and exploratory in terms of implementation method. The statistical sample consists of professors and university experts aware of the field of service compensation and senior managers related to human resources of the Social Security Organization. In order to collect information in this study, 17 key informants (saturation limit) who were selected by a purposeful method and judged by researchers, open and in-depth interviews were conducted. The theme analysis method was used to analyze and interpret the data obtained from the interview. Finally, six main themes, which are the main basis of payment, short – term incentives, long – term incentives, managerial benefits, non- basic perquisites and organization respect, also 54 sub themes based on the main themes was recognized.

**Keywords:** Compensation model, Strategic Compensation, Senior Managers, Social Security Organization, Themes (Thematic) Analysis.

**Citation:** Jafarinia, S., Hassan Poor, A., Vakili, Y., & Keyvanfar, J. (2020). "Presentation Model of the Strategic Compensation for Social Security Organization Senior Managers Approach Themes Analysis. *Public Organizations Management*, 8(4), 105-124.

(DOI): 10.30473/IPOM.2020.53579.4118

-----  
**Received:** (28/Jun/2020)

**Accepted:** (27/Sep/2020)



## ارائه الگوی جبران خدمات استراتژیک مدیران ارشد سازمان تأمین اجتماعی رویکرد تحلیل تم

### سعید جعفری نیا

استادیار، گروه مدیریت منابع انسانی و کسب و کار، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

E-mali: shamsj58@gmail.com

### اکبر حسن پور

استادیار، گروه مدیریت منابع انسانی و کسب و کار، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

E-mali: a.hassanpoor@khu.ac.ir

### یوسف وکیلی

استادیار، گروه مدیریت منابع انسانی و کسب و کار، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

E-mali: usef\_vakili@yahoo.com

### جواد کیوانفر

\*نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

E-mali: jkeivan\_560@yahoo.com

### چکیده

در سال های اخیر مقوله طراحی الگوی جبران خدمات مدیران و کارکنان سازمان ها، یکی از مباحث حساس، پیچیده و چالش برانگیز در حوزه مدیریت منابع انسانی هست. هدف پژوهش حاضر، شناسایی ابعاد و مؤلفه های جبران خدمات استراتژیک در سطح مدیران ارشد سازمان تأمین اجتماعی بود که با رویکرد کیفی انجام شد. روش پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از منظر روش اجرا اکتشافی است. نمونه آماری را استادان و خبرگان دانشگاهی آگاه به حوزه جبران خدمات و مدیران ارشد مرتبط با منابع انسانی سازمان تأمین اجتماعی تشکیل داده اند. جهت گردآوری اطلاعات در این پژوهش، با ۱۷ نفر از مطلعین کلیدی (حد اشباع) که با روش هدفمند و به قضاوت محققان انتخاب شده اند، مصاحبه باز و عمیق صورت گرفته است. از روش تحلیل تم (مضمون) برای تحلیل و تفسیر داده های به دست آمده از مصاحبه استفاده شده است که در نهایت ۶ تم اصلی، مبنای اصلی پرداخت، انگیزاننده های کوتاه مدت، انگیزاننده های بلندمدت، مزایای مدیریتی، دریافت غیر پایه ای و احترامات سازمانی و همچنین ۵۴ تم فرعی بر مبنای تم های اصلی شناسایی گردید.

**واژه های کلیدی:** مدل جبران خدمات، جبران خدمات استراتژیک، مدیران ارشد، سازمان تأمین اجتماعی، تحلیل تم (مضمون).

**استناد:** جعفری نیا، سعید؛ حسن پور، اکبر؛ وکیلی، یوسف و کیوانفر، جواد (۱۳۹۹). «ارائه الگوی جبران خدمات استراتژیک مدیران ارشد سازمان تأمین اجتماعی رویکرد تحلیل تم». *مدیریت سازمان های دولتی*، ۸(۴)، ۱۰۵-۱۲۴.

(DOI): 10.30473/IPOM.2020.53579.4118

تاریخ دریافت: (۱۳۹۹/۰۳/۳۰)

تاریخ پذیرش: (۱۳۹۹/۰۶/۱۲)

## مقدمه

مدیران ارشد سازمان‌های دولتی و عمومی، در اجرای برنامه‌های توسعه‌ای و راهبردی نقش کلیدی داشته و جبران خدمات آنان همواره از دغدغه‌های متولیان و تصمیم‌گیران حقوق و دستمزد در کشور بوده است (سید نقوی و همکاران، ۱۳۹۷). در عصر پرچالش که رقابت سخت و فشار فزاینده برای مواجهه با آن، گریبانگیر همه سازمان‌های دولتی و خصوصی است، هیچ سازمانی نمی‌تواند ارزش استراتژیک یک سیستم جبران خدمات را نادیده بگیرد (هنیمن، ۲۰۰۷). لذا، جبران خدمات یکی از راهبردی‌ترین ابزارهای مدیریت منابع انسانی برای ترویج فرهنگ و افزایش انگیزه مدیران و تصمیم‌گیران سازمانی است (کاسیوما<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). طراحی برنامه‌های جبران خدمات به‌عنوان یکی از مهم‌ترین فعالیت‌های منابع انسانی می‌تواند در سایر زیرسیستم‌ها از جمله فرآیند جذب و نگهداشت نیروی انسانی و در نتیجه موفقیت و بهره‌وری بیشتر برای سازمان نقش بسزایی داشته باشد (قلی‌پور و آغاز، ۱۳۹۳: ۱۸).

اما چالشی‌ترین و بحث‌انگیزترین موضوع در زمینه حقوق و مزایا، جبران خدمات اعضای هیئت‌مدیره، مدیران عامل و مدیران ارشد اجرایی در سازمان‌ها است. این موضوع به‌طور ویژه در کشور ایران که سیاست خصوصی‌سازی در مهر و موم‌های اخیر رشد زیادی داشته، داغ‌تر شده است (قلی‌پور و آغاز، ۱۳۹۳: ۲۳۲). طی مهر و موم‌های اخیر در کشور ما جبران خدمات مدیران عالی در بخش‌های دولتی یا مرتبط با دولت و حتی در بخش خصوصی دچار چالش جدی گردیده و به علت بروز اختلاف فاحش در سطح پرداخت بین کارکنان و گروه‌های خاص در سازمان از جمله اعضای هیئت و مدیران عالی و مدیران ارشد اجرایی نیاز به طراحی الگوی یکپارچه و مطلوب جبران خدمات احساس می‌گردد. به‌طوری‌که همه مسئولان کشور بر این نکته تأکید دارند که نظام پرداخت به مدیران در همه دستگاه‌ها و بنگاه‌های دولتی، نیمه‌دولتی، مؤسسات عمومی و حتی خصوصی باید در قالب یک الگوی جامع جبران خدمات مدیران تدوین شده تا به‌تبع این الگو سایر برنامه‌های جبران خدمات موجود دستگاه‌های مورد اشاره اصلاح شده و مدیران مشمول بر اساس ضوابط قانونمند دستمزد دریافت کنند.

از طرفی دیگر در بیشتر سازمان‌های دولتی، حقوق و مزایا و پاداش‌های دریافتی بر اساس ارزیابی‌های صورت گرفته از

عملکرد کارکنان نیست و اصولاً در سازمان‌ها یا سامانه دقیق و مبتنی بر ارزیابی عملکرد در مورد جبران خدمات مدیران به دلیل فرآیند محور بودن نتایج وجود ندارد، یا محدود به کاغذبازی‌هایی است که هم از سوی مدیران و هم از سوی کارکنان جدی گرفته نمی‌شود (جزایری، ۱۳۸۶). چنین وضعیتی در حوزه جبران خدمات و ارزیابی عملکرد باعث از دست رفتن خاصیت انگیزانندگی سطوح پرداختی حقوق و مزایا و عدم هم‌راستایی راهبردهای جبران خدمات با راهبردهای کسب‌وکار در سازمان و در نهایت موجب کاهش احساس عدالت و در نتیجه کاهش تعهد به سازمان خواهد شد (آلدر، ۲۰۰۵: ۱۷۱).

حال سازمان تأمین اجتماعی، به‌عنوان یکی از سازمان‌های فعال اجتماعی که عامل کلیدی در مسائل اقتصادی محسوب می‌شود. با تحت پوشش قرار دادن بیش از نیمی از جمعیت کشور و حدود بیش از ۷۰ هزار کارمند در سطح کشور که بخش قابل توجهی از آن‌ها مدیران در سطوح عملیاتی، میانی و ارشد می‌باشند. سهم بزرگی در خدمت‌رسانی بیمه‌ای، درمانی و اقتصادی کشور ایفا می‌نماید.

از این‌رو، بیش از سازمان‌های دیگر نیازمند مدیرانی است که از کیفیت زندگی کاری و از همه مهم‌تر حقوق و مزایای خود رضایت داشته و جبران خدمات سازمان را استراتژیک و انگیزاننده بدانند. زیرا در صورت عدم تحقق این مهم، ممکن است مدیران در انجام وظایف خویش به نحو احسن و مأموریت‌های محوله سازمانی کمتر از انتظار ظاهر شده و تبعات جبران‌ناپذیری برای سازمان به همراه داشته باشند.

بنابراین، با توجه به خلأ احساس شده در حوزه جبران خدمات مدیران عالی، طراحی مدل جامع جبران خدمات آن‌هم با رویکرد استراتژیک در سطح مدیران ارشد سازمان تأمین اجتماعی یکی از نیازهای اساسی است و ضرورت توجه به این موضوع را دوچندان کرده است. پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به این سؤال اصلی و اساسی است که ابعاد و مؤلفه‌های جبران خدمات استراتژیک مدیران ارشد سازمان تأمین اجتماعی کدام است؟ تا در خلال پاسخگویی به این سؤال ابعاد اصلی و مؤلفه‌های مرتبط به آن و شاخص‌های هر مؤلفه به‌طور خاص و مجزا شناسایی گردد.

## مبانی نظری پژوهش

### مدیریت جبران خدمات استراتژیک

امروزه نظام جبران خدمات، به‌عنوان موضوعی بسیار جذاب و به‌شدت متغیر در مدیریت منابع انسانی شناخته شده است (ردمن و ویلکینسون، ۱۳۸۸) و همچنین جبران خدمات در ذات

اجرای آن داریم و دوم اینکه چگونه می‌خواهیم آن‌ها را در اقدامی واقعی عملی کنیم؟ پس این نوع از مدیریت هم با رسالت و اهداف سازمان و هم با ابزارهای مورد استفاده سروکار دارد که به‌عنوان یک هدف، توصیف‌کننده فرآیندهای جبران خدمات در مدتی مدید است و به‌عنوان یک ابزار، تبیین‌گر چگونگی درک این فرایندها هست (سید جوادین و همکاران، ۱۳۹۴: ۶۳). این فرایند با همسوسازی کلیه اقدامات جبران خدمات با اهداف تجاری کسب‌وکار و غایت ارزش‌های کارکنان تحقق پیدا خواهد کرد و لذا، از این نظر همسویی و یکپارچگی فعالیت‌ها و اقدامات پرداختی به کارکنان با ارزش‌ها و نیازهای هر یک از کارکنان به‌اندازه همسویی آن‌ها با اهداف کسب‌وکار، اهمیت دارد (براون، ۲۰۰۱). در جدول ۱ تفاوت جبران خدمات و جبران خدمات استراتژیک بیان شده است.

خود استراتژیک است. سازمان‌ها استراتژی‌های جبران خدمات متنوعی را اتخاذ می‌کنند و در انتخاب سیاست‌های پرداخت و پاداش خود قدرت زیادی دارند (قلی‌پور و ابراهیمی، ۱۳۹۵: ۵۵)؛ مارتچیو (۲۰۱۵) مدیریت جبران خدمات استراتژیک را این‌گونه تعریف می‌نماید که «طراحی و اجرای سیستم جبران خدماتی که هم انگیزه نیروی انسانی و هم استراتژی کسب‌وکار را با هم تقویت نماید». مدیریت جبران خدمات استراتژیک نوعی رویکرد، درزمینه توسعه و اجرای بلندمدت استراتژی‌های جبران خدمات بوده و در ضمن شامل رهنمودهایی است که این استراتژی‌ها را از ابتدا پایه‌ریزی می‌کنند. همچنین براون و آرمسترانگ (۲۰۰۶) مفهوم مدیریت جبران خدمات استراتژیک را چنین تشریح می‌نمایند:

مدیریت جبران خدمات به دو سؤال اصلی پاسخ می‌دهد: اول اینکه روش‌های جبران خدمات را در طی چه مدتی می‌خواهیم به اجرا درآوریم؟ و درواقع، چه مدت‌زمان برای

جدول ۱. تفاوت جبران خدمات و جبران خدمات استراتژیک

| محقق و سال پژوهش           | جبران خدمات استراتژیک   | جبران خدمات   |
|----------------------------|---|---|
| آرمسترانگ، ۲۰۰۷            | جبران خدمات کل بر پایه ارزش‌ها و غایت‌های سازمان  | جبران خدمات افراد طبق ارزش آنها برای سازمان   |
| دانکن براون، ۲۰۰۱          | همسویی روش جبران خدمات علاوه بر نیازهای کارکنان با اهداف تجاری نیز ضرورت دارد.                            | همسویی روش جبران خدمات با نیازهای کارمند  |
| آرمسترانگ، ۲۰۰۷            | رویکردی درزمینه توسعه و اجرای طولانی‌مدت استراتژی جبران خدمات در سازمان                                   | طراحی و اجرا و حفظ سیستم‌های جبران خدمات و رفع نیازهای جاری سازمان و ذی‌نفعان آن است. |
| کلیو رایت، ۲۰۰۵            | طبق اقتضای شرایط به‌اندازه کافی انعطاف‌پذیر است.  | به شرایط و اقتضای موجود مرتبط نیست.   |
| لارکین و پیرز و گینو، ۲۰۱۲ | اتخاذ یک استراتژی مناسب جهت فراهم کردن فرصت کسب مزیت رقابتی   | استراتژی جبران خدمات با جایگاه ثابت شرکت  |
| مارتچیو، ۲۰۱۵              | اقدامات جبران خدمات در حوزه وسیع و گسترده مشخص بوده و با استراتژی‌های تجاری - رقابتی سازمان سازگاری دارد. | اقدامات جبران خدمات محدود در سازمان و بر مبنای عملیاتی اجرا می‌گردد.                  |

### جبران خدمات مدیران عالی و انواع مدل‌های آن

در مورد میزان اهمیت مقوله مطالعه و بررسی جبران خدمات مدیران عالی اجرایی که به‌عنوان گروه‌های خاص در اغلب متون مرتبط با مدیریت منابع انسانی موردبحث قرار می‌گیرد، همیشه یک سؤال بدین نحو مطرح می‌شود که آیا ارزش جبران خدمات چنین شغل‌هایی همان‌گونه محاسبه و پرداخت می‌گردد که برای سایر مراتب پایین‌تر در سازمان محاسبه شده است؟ در پاسخ باید گفت خیر، زیرا برخی از مشاغل، روش‌های پرداخت پاداش خاص خود را در سازمان دارند و معمولاً گروه‌های خاص از این حیث دو خصوصیت بارز دارند:

نخست اینکه گروه‌های خاص تمایل دارند که به صورت استراتژیک برای شرکت با اهمیت باشند و درواقع، اگر این گروه‌ها موفق نشوند موفقیت کل شرکت به مخاطره می‌افتد.

جبران خدمات مدیران ارشد اجرایی (عالی) هر دو عناصر اصلی جبران خدمات، پرداخت پایه و مزایای کارکنان را در بر می‌گیرد که بسیار شبیه بسته‌های جبران خدمات برای دیگر کارکنان است. با این وجود، خصوصیت قابل توجه و بارز تشخیص

دلیل دوم اینکه وضعیت طراحی جبران خدمات مدیران اجرایی با فرایندهای منطقی و عقلایی جبران خدمات حرفه‌ای متفاوت است.

در جدول ۲ به برخی از مدل‌های جامع جبران خدمات استراتژیک اشاره شده است.

با توجه به مدل‌های گردآوری شده در جدول بالا که خود مستخرج از بررسی ادبیات موجود از مدل‌های متنوع جبران خدمات در سطح مدیران ارشد سازمان‌های دولتی و خصوصی موردتحقیق در مهر و موم‌های اخیر هست. به این نتیجه دست می‌یابیم که هسته و عناصر اصلی جبران خدمات مدیران شامل حقوق پایه، انواع مشوق‌های کوتاه‌مدت، برخی مشوق‌های بلندمدت، مزایای مدیران و عواید اضافه بر حقوق هست.

بسته‌های جبران خدمات مدیران اجرایی ارشد از دیگر کارکنان به‌راحتی قابل بیان است به‌طوری که بسته‌های جبران خدمات مدیران اجرایی بر پاداش‌های بلندمدت یا پاداش‌های معوق علاوه بر پاداش کوتاه‌مدت تأکید می‌کند (مارتچیو، ۲۰۱۵: ۲۵۵).

اما بهتر است در ابتدای امر به این نکته اشاره گردد که هرگونه فعالیتی در جهت پرداخت به مدیران اجرایی ارشد در ساختارهای رسمی پرداخت بمانند پرداختی به کارکنان نمی‌گنجد و درواقع، شیوه و مقدار پرداختی هیچ‌گاه به میزان پرداخت به کارکنان تنزل نمی‌یابد.

شاید یک دلیل آن است که کار مدیران به‌شدت پیچیده و غیرقابل پیش‌بینی است و این ممکن است که مسئولیت و وظایف را مجزا مشخص نماید؛

#### جدول ۲. خلاصه‌ای از مدل‌های جبران خدمات مدیران ارشد

| عناصر اصلی مدل‌های جبران خدمات مدیران ارشد   | محقق / سال                          |
|--|-------------------------------------|
| حقوق پایه، مشوق‌های کوتاه‌مدت، مشوق‌های بلندمدت، مزایای مدیران، عواید اضافه بر حقوق  | میلکوویچ و نیومن، ۲۰۱۶              |
| حقوق پایه، مشوق کوتاه‌مدت (سالانه)، مشوق بلندمدت، مزایای کارکنان، فوق‌العاده ویژه، عواید اضافه بر حقوق   | الیگ، ۲۰۱۶                          |
| حقوق و دستمزد ثابت، طرح‌های انگیزشی کوتاه‌مدت، طرح‌های انگیزش بلندمدت، حقوق بازنشستگی، مزایای جانبی  | چریستنسن و لیندگرن، ۲۰۱۸            |
| حقوق پایه، مشوق کوتاه‌مدت، فوق‌العاده پرداخت بلندمدت، مزایای کارکنان، قراردادهای خدمت‌رسانی  | آرامسترانگ، ۲۰۰۷                    |
| حقوق پایه، مشوق بلندمدت، مشوق کوتاه‌مدت، فوق‌العاده ویژه، زایای قانونی، مزایای تکمیلی  | ماتیز و رابرت <sup>۱</sup> ، ۲۰۱۰   |
| مشوق‌های نقدی سالانه، پاداش‌های سهام محدود (واحد - سهام)، پاداش سهام اختیاری، جبران خدمات کل سالانه، حقوق، پایه فوق‌العاده ویژه (حق ویژه)، بازنشستگی، سایر مزایا | لیپمن هال <sup>۲</sup> ، ۲۰۰۸       |
| حقوق پایه، مشوق کوتاه‌مدت، مشوق بلندمدت، مزایای کارکنان، عواید اضافه بر حقوق، پاداش غیر نقدی   | گرهام و همکاران <sup>۳</sup> ، ۲۰۰۰ |
| جبران خدمات اساسی یا پایه، جبران خدمات اساسی معوق، جبران خدمات اساسی تقسیطی، مقررات claw back  | مارتچیو، ۲۰۱۵                       |
| حقوق و پرداخت پایه، پاداش و پرداخت متغیر، مزایا، سهام و سرمایه   | رز <sup>۴</sup> ، ۲۰۱۴              |
| حقوق پایه، مشوق بلندمدت، مشوق کوتاه‌مدت، مزایای کارکنان، پرداخت خاتمه خدمت   | شیلد <sup>۵</sup> ، ۲۰۰۷            |
| حقوق پایه، پاداش نقدی اجباری، نقدی اختیاری، مشارکت در برنامه‌های سهام  | آرال <sup>۶</sup> ، ۲۰۱۸            |
| جبران خدمات نقدی، پرداخته‌های کمکی اختیاری، جبران خدمات معوق، برنامه‌های مشوق بلندمدت، بازنشستگی   | کی پر <sup>۷</sup> ، ۲۰۱۹           |
| حقوق ثابت، مزایای سالیانه، مشوق بلندمدت، پرداخت کمکی محدود، پرداخت کمکی سهام محدود   | فریدمن و جنتر <sup>۸</sup> ، ۲۰۱۰   |
| حقوق پایه، پاداش سالیانه، مشوق بلندمدت، مزایا، فوق‌العاده ویژه   | برگر و برگر، ۲۰۰۸                   |
| حقوق پایه نقدی، مشوق کوتاه‌مدت، مشوق بلندمدت، مزایای مدیران، حقوق ویژه (عواید اضافه بر حقوق)، پاداش غیر نقدی   | گراهام <sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۱۰ |

1. Mathis, Robert
2. Lipman, Hall/
3. Graham
4. Rose
5. Shield
6. Arul
7. Kuepper
8. Frydman& Jenter
9. Graham& Dugan

سهام‌های محدود یا اختیاری، کمک‌های معیشتی در کنار پاداش‌های غیر نقدی و پرداخت خاتمه خدمت اشاره کرد که به باور محققان هر کدام جزو دسته‌بندی اولیه ارائه شده می‌تواند قرار گیرند.

### پیشینه پژوهش

به‌طور خلاصه مطالعات صورت گرفته در زمینه موضوع تحقیق به شرح جدول ۳ ارائه شده است:

با توجه به مدل‌های گردآوری شده در جدول بالا که خود مستخرج از بررسی ادبیات موجود از مدل‌های متنوع جبران خدمات در سطح مدیران ارشد سازمان‌های دولتی و خصوصی مورد تحقیق در سال‌های اخیر است. به این نتیجه دست می‌یابیم که هسته و عناصر اصلی جبران خدمات مدیران شامل حقوق پایه، انواع مشوق‌های کوتاه‌مدت، برخی مشوق‌های بلندمدت، مزایای مدیران و عواید اضافه بر حقوق است که در بعضی از مطالعات، با واکاوی بیشتر در مدل‌های ارائه شده برخی از عناصر علاوه بر آنچه که بیان گردید نیز مورد تأکید قرار گرفته‌اند که از این نظر می‌توان به مزایای بازنشستگی،

جدول ۳. خلاصه‌ای از پژوهش‌های صورت گرفته

| محقق  | روش پژوهش   | عنوان پژوهش  | یافته‌ها و نتیجه‌گیری  |
|---|---|--|--|
| بوریسوا، سالاس و اگورچف <sup>۱</sup> (۲۰۱۸) | کمی، توصیفی و استنباط رگرسیون خطی                     | جبران خدمات مدیران ارشد اجرایی و مالکیت دولتی  | عناصر اصلی جبران خدمات مورد بررسی حقوق ثابت، پاداش، اعطا سهام، برنامه مشوق بلندمدت، بازنشستگی و پرداخت‌های خدمات است. جبران خدمات مدیران عالی در بخش خصوصی کمتر از پرداختی‌ها در بخش دولتی است. مدیران عامل شرکت‌های خصوصی پاداش و جوایز کمتری نسبت به دولتی می‌گیرند. |
| چریستنسن و لیندگرن (۲۰۱۸)                   | رویکرد کمی توصیفی و روش کمی آمار استنباطی رگرسیون خطی | عوامل مؤثر بر جبران خدمات مدیران عالی با تأکید بر تئوری‌های اصیل - وکیل و قدرت مدیریتی     | متغیرهای اندازه سازمان، عملکرد و اندازه هیئت‌مدیره طبق تئوری اصیل - وکیل رابطه مثبت و مالکیت شخصی و کمیت جبران خدمات رابطه منفی با جبران خدمات دارند. متغیرهای عملکرد و اندازه هیئت‌مدیره طبق تئوری قدرت مدیریتی رابطه مثبت و مالکیت شخصی رابطه منفی دارند.            |
| خاننا <sup>۲</sup> (۲۰۱۶)                   | رویکرد کمی - توصیفی همبستگی و رگرسیون                 | عوامل تعیین‌کننده جبران خدمات مدیران عامل  | حقوق اولیه، حق‌الزحمه سرپرستی، پاداش و کمیسیون، امتیازات ویژه، بازنشستگی، سهم صندوق ذخیره آتی و عواید اضافه بر حقوق جبران خدمات مدیران عامل را تشکیل می‌دهد که همه این عناصر با عملکرد شرکت، اندازه سازمان و قدرت مدیریتی مدیران نسبت به هیئت‌مدیره رابطه مثبت دارد.   |
| ون در لان <sup>۳</sup> (۲۰۱۰)               | رویکرد کمی و توصیفی                                   | جبران خدمات مدیران ارشد اجرایی انعکاسی از قدرت مدیریت                                      | حقوق و پاداش مدیران در معرض تخطی و مشوق‌های بلندمدت نظیر سهام بیشتر در معرض منفعت‌طلبی قرار دارد.  |
| کبیر و همکاران <sup>۴</sup> (۲۰۱۳)          | رویکرد کمی و توصیفی                                   | بررسی تأثیر جبران خدمات مدیران اجرایی بر هزینه‌های مالی سازمان و انگیزش مدیران             | روش‌های مختلف جبران خدمات مدیران اجرایی (بازنشستگی و سهام) تأثیرات متفاوتی بر میزان انگیزش آنان دارد. افزایش در میزان مزایای بازنشستگی تأثیر اندک بر افزایش عملکرد ولی افزایش مزایای مربوط به گزینه سهام تأثیری شاخص‌تر بر انگیزش مدیران خواهد گذاشت.                  |
| اکساکال و داوودویرن <sup>۵</sup> (۲۰۱۴)     | رویکرد کمی و روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره            | تجزیه و تحلیل و اولویت‌بندی الگوی مدیریت پاداش با استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره | چهار معیار اصلی برای مدیریت پاداش عبارت‌اند از: پرداخت پایه، مزایا، یادگیری و توسعه و محیط کاری مناسب و مطلوب  |
| فرناندز و همکاران (۲۰۱۳)                    | رویکرد کمی و توصیفی                                   | آیا جبران خدمات مدیران عالی در آمریکا بالاتر از دیگر                                       | ترکیب عناصر جبران خدمات مدیران عالی شامل حقوق ثابت، مشوق کوتاه‌مدت، مشوق بلندمدت و سایر مزایا است. در سوئد بیشترین سهم حقوق ثابت و یعد آن  |

1. Borisova, Salas & Zagorchev
2. Khanna
3. Van der laan
4. Kabir & et al
5. Aksakal & Dağdeviren
6. Fernandes & et al

| محقق                              | روش پژوهش  | عنوان پژوهش  | یافته‌ها و نتیجه‌گیری   |
|-----------------------------------|--|--|---|
|                                   |  | کشورهاست؟ مشاهده تطبیقی آمریکا، انگلستان و سوئد                            | طرح‌های کوتاه و مزایا و طرح بلندمدت در واقع در این کشور جبران متغیر در مقایسه با کشورهای آمریکا و انگلستان بسیار پایین‌تر است؛ اما در دو کشور دیگر حقوق ثابت به نسبت کمتر و مشوق‌ها و مزایا بیشتر است.  |
| سپهوند، باقرزاده و سپه‌وند (۱۳۹۸) | رویکرد کمی و توصیفی و همبستگی و معادلات ساختاری        | حساسیت سیاسی و جبران خدمات مدیران ارشد اجرایی                              | متغیرهای مهم محیطی همچون وضعیت اقتصادی، مقررات قانونی، هنجارهای فرهنگی، راهبردها و خط‌مشی بر جبران خدمات مدیران ارشد سازمان اثرگذار هستند. پست‌های سازمانی دارای حساسیت بالا، سازمان‌ها را مجبور می‌سازد که برای متصدیان آن مشوق‌ها و حقوق و مزایای بالا در نظر داشته باشند.  |
| علیپور و همکاران (۱۳۹۸)           | کیفی و روش تحلیل مضمون (تم)                            | بررسی و شناسایی مؤلفه‌های جبران خدمات نیروی انتظامی بر اساس مدل دستاورد کل | دو تم اصلی مدل دستاورد کل در این تحقیق حق‌الزحمه کل و جبران غیرمالی شناسایی کرده است. که بر اهمیت وجود هر دو مفهوم در نظام جبران خدمت تأکید شده است. حق‌الزحمه مشتمل بر پرداختی‌ها، مزایای مالی و فوق‌العاده‌های شغلی است و جبران غیرمالی به دودسته پاداش درونی و بیرونی تقسیم می‌شوند که پاداش با استفاده از تفویض اختیار و مشارکت کارکنان و همچنین بهبود کیفیت زندگی کاری و امکانات رفاهی کارکنان |
| چهاردولی رزجی و جویباری (۱۳۹۶)    | توصیفی - همبستگی، پیمایشی                              | بررسی رابطه بین انواع پاداش سازمانی و مشارکت کارکنان                       | فرضیه‌های موردنظر تأیید شده مبنی بر اینکه عنصر اساسی در ساختارهای پاداش همیشه پاداش‌های نقدی است. پاداش‌های نقدی قدرت برتری دارند که کارکنان را به انگیزه و عملکرد عالی وا دارند. پاداش‌های غیرمادی کارکنان، به خوبی قدرت پیش‌بینی انگیزه کارکنان جهت مشارکت را دارا هستند.   |
| خائف‌الهی و همکاران (۱۳۹۲)        | رویکرد کمی و هدف کاربردی مدل‌سازی ساختاری تفسیری       | طراحی نظام جبران خدمات در سازمان‌های دانش‌بنیان                            | عناصر جبران خدمات موردبررسی: عوامل به دو گروه اصلی مالی و غیرمالی و چهار زیرگروه طبقه‌بندی شد. در مدل طراحی شده عوامل غیرمالی اعم از عوامل مرتبط با شغلکار چالشی و فرصت رشد) و عوامل مربوط به محیط و شرایط شغل (برخورداری از ساعت‌های کار شناور و شرایط مطلوب محیط کار) در سطوح بالاتر قرار گرفتند  |
| معمارزاده طهران و همکاران (۱۳۹۱)  | روش توصیفی و پیمایشی با رویکرد معادلات ساختاری         | طراحی مدل جبران خدمات پزشکان متخصص شاغل در بیمارستان‌های دولتی تهران       | تحقیق در چهار بعد سازمانی، اجتماعی، مدیریتی و روان‌شناختی مؤلفه‌های اصلی جبران خدمات را موردسنجش قرار داده است. هر چهار بعد رابطه‌ای مستقیم با جبران خدمات نشان داده است.   |
| کاملی و همکاران (۱۳۹۰)            | تحقیق کاربردی و روش توصیفی - پیمایشی و همبستگی اسپیرمن | بررسی نقش نظام مدیریت حقوق و دستمزد در کارایی کارکنان ستاد ناجا            | یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که حقوق و مزایا، تسهیلات و خدمات رفاهی و پاداش و اضافه کاری با کارایی کارکنان ستاد ناجا رابطه معنادار مثبت و قوی دارد در این تحقیق تسهیلات در سه بخش کلی خدمات امور معیشتی، خدمات بهداشتی و درمانی و کمک‌های غیر نقدی و تأمین آتیه موردبررسی قرار گرفت.  |

لیندگرن<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) تحقیقی صورت داده‌اند که عواملی مانند اندازه شرکت، عملکرد شرکت، وجود کمیته جبران خدمات و اندازه هیئت‌مدیره بر جبران خدمات مدیران ارشد و حتی بر نوع و میزان پرداختی حقوق و پاداش به مدیران اثرگذار است. همچنین روش‌های جبران خدمات مدیران ارشد تأثیرات متفاوتی بر میزان انگیزش و عملکرد مدیران و به تبع آن منافع سازمان دارد. از طرفی شکل جبران خدمات، مبنای جبران خدمات و مدیریت سیستم جبران خدمات نیز مقوله‌ای مهم در رابطه با جبران خدمات مدیران هستند.

در پژوهش بوریسوا و همکاران، (۲۰۱۸) عناصر اصلی جبران خدمات موردبررسی حقوق ثابت، پاداش، اعطای سهام، برنامه مشوق بلندمدت، بازنشستگی و پرداخته‌ای خدماتی است

همان‌طور که ملاحظه می‌شود، در زمینه طراحی جبران خدمات استراتژیک در سطح مدیران ارشد مطالعاتی مشابه انجام نگردیده است و خلأ مدلی مطلوب که همه جوانب امر را در نظر گرفته و رویکرد استراتژیک به این مقوله داشته باشد همواره احساس می‌شود. در بیشتر مطالعات با رویکرد کمی صرفاً عناصر جبران خدمات موجود سازمان‌ها ارزیابی شده یا عوامل مؤثر بر جبران خدمات مدیران ارشد بیان گردیده و مطالعات با رویکرد کیفی نیز در این زمینه چشمگیر نیست. طبق بررسی‌های صورت گرفته از پیشینه تحقیق می‌توان به راحتی دریافت که متغیرهایی چون اندازه سازمان، عملکرد و اندازه هیئت‌مدیره، نوع دولتی یا خصوصی بودن سازمان، مالکیت سازمان، وجود کمیته جبران خدمات درون سازمان و میزان عملکرد سازمان جزو عوامل مؤثر بر جبران خدمات مدیران ارشد می‌باشند. در همین خصوص چریستنسن و

### روش‌شناسی پژوهش

روش این پژوهش در چارچوب رویکرد کیفی انجام شده است، اما از آنجا که پژوهش حاضر به دنبال شناسایی و ارائه مدل جبران خدمات استراتژیک مدیران ارشد است از نظر هدف پژوهش کاربردی و از منظر نتیجه اکتشافی است. استراتژی پژوهش تحلیل مضمون است. شیوه گردآوری داده‌ها مصاحبه باز و عمیق است. جامعه آماری مورد مطالعه در این پژوهش جهت شرکت در مصاحبه و پاسخگویی به سؤالات در راستای گردآوری اطلاعات موردنیاز و اعتبار سنجی، مشتمل بر دو گروه اساتید و خبرگان دانشگاهی آشنا به حوزه جبران خدمات و همچنین مدیران ارشد سازمان تأمین اجتماعی شاغل در ستاد مرکزی هستند. همچنین روش نمونه‌گیری پژوهش از روش نمونه‌گیری هدفمند یا قضاوتی است. گاهی ضرورت دارد که اطلاعات را از افراد خاص به انتخاب و قضاوت محققین کسب نماییم، یعنی افرادی هستند که قادرند اطلاعات مطلوبی را ارائه دهند؛ زیرا یا آن‌ها تنها کسانی هستند که می‌توانند اطلاعات لازم را بدهند یا افرادی هستند که با معیار خاص مدنظر محقق تناسب دارند (اوماسکاران، ۱۳۹۰: ۳۱۰-۳۰۹). محقق با این فرآیند ادامه می‌باید تا زمانی که محقق به مرحله اشباع داده‌ها می‌رسد (محمدپور، ۱۳۹۲: ۴۱). در جدول ۴ به مشخصه‌های سازمانی و دانشگاهی هریک از خبرگان اشاره شده است. برای ارزیابی کیفیت و اعتبار پژوهش و درواقع اطمینان از روایی پایایی این پژوهش بدین گونه عمل شد که برای بررسی روایی از قضاوت خبرگان استفاده گردید بدین منظور از ابتدا با دقت در مطالعات کتابخانه‌ای و استفاده از مدل‌های موجود و همچنین پژوهش‌های مشابه تلاش گردید از شاخص‌ها و مؤلفه‌های موردقبول، متعارف و مناسب استفاده شود. در ادامه از خبرگان خواسته شد تا در مورد محتوی سؤالات موردنظر اظهارنظر نمایند. خبرگان در این بخش متشکل از استاد راهنما و اساتید مشاور و یک استاد دیگر است. علاوه بر این رویکرد دیگر برای روایی پژوهش را این‌گونه می‌توان برشمرد که به هنگام استخراج و تحلیل مقوله‌های اصلی و فرعی و کدهای باز و اولیه با مطالعه مبانی نظری، پیشینه تحقیق، اهداف تحقیق و مصاحبه‌های مورد بررسی انتخاب شده، مقوله‌ها و تم‌ها از نوع مشهود و توصیفی بوده و لذا، از دقت و صحت (روایی) بالایی برخوردار است و همچنین از آنجا که رویکرد تحلیل تم به‌طور ماهوی یک فرآیند رفت و برگشتی است، روایی داده‌ها در حین کدگذاری و تحلیل‌ها و مورد تأکید قرار گرفتن در مصاحبه‌ها و مشاهدات بعدی و قبلی تأیید می‌گردد.

ابزار فرآیند را به‌نوعی این رفت و برگشتی بودن خود فرآیند

که به این نتیجه دست یافته‌اند که جبران خدمات مدیران عالی در بخش خصوصی کمتر از پرداختی‌ها در بخش دولتی است. دلیل عنوان شده این است که در بخش خصوصی جبران خدمات عملکرد محور و در ارتباط بیشتر با کارایی و بهره‌وری است اما در بخش دولتی اگر محدودیت قانونی نباشد دریافتی مدیران به شکل قابل‌توجهی پرداخت شده و در راستای ارزیابی عملکرد شرکت یا مدیر نیست. مدیران عامل شرکت‌های خصوصی پاداش و جوایز کمتری نسبت به دولتی می‌گیرند. همچنین ون در لان (۲۰۱۰) بر حقوق و پاداش به‌عنوان عامل اصلی که شاید در دریافت آن ممکن است تخطی از سوی مدیران صورت گیرد اما سهام و گزینه‌های در اختیار گرفتن سهام شرکت بیشتر در معرض سو استفاده و منفعت‌طلبی‌های اقتصادی قرار گیرد که از این حیث سازمان‌ها می‌بایست حساسیت به خرج داده و از این موارد جلوگیری نمایند. خاننا (۲۰۱۶) حقوق اولیه، پاداش و عواید اضافه بر حقوق را جزو عناصر اصلی جبران خدمات مدیران بر می‌شمرد که همه این عناصر تحت تأثیر عواملی چون اندازه و عملکرد شرکت و قدرت مدیریتی بوده و با آن رابطه مستقیم دارند. علیپور و همکاران (۱۳۹۸) ضمن تحقیق بر شناسایی مقوله‌های دستاورد کل بر مؤلفه‌های حق‌الزحمه مالی و جبران غیرمالی تأکید داشته که هردو آن‌ها پراهمیت هستند که سازمان‌ها باید در راستای انگیزه‌مند نمودن مدیران و کارکنان خود بر پاداش‌های درونی و بیرونی نیز توجه داشته و در بسته‌های جبران خدمات از این عناصر استفاده نمایند. در تحقیقی مشابه سپه‌اند و همکاران (۱۳۹۸) معتقدند وضعیت اقتصادی و قانونی بر جبران خدمات مدیران اثر گذاشته و به همین دلیل سازمان برای پست‌های سازمانی حساس از جمله مدیران ارشد خود می‌بایست مشوق‌ها، حقوق و مزایای بالا در نظر بگیرد. تا هم رعایت عدالت و انصاف به لحاظ مسئولیت‌های خطیری که بر دوش این مدیران قرار دارد گردد و هم شائبه و زمینه فساد و سوءاستفاده‌های مالی و شغلی به حداقل برسد. با توجه به موارد اشاره شده اینکه به‌طور دقیق چه عناصری اعم از مالی یا غیرمالی برای جبران خدمات مدیران ارشد استراتژیک هستند. درواقع، ضرورت تحقیق حاضر که به‌طور مستقیم بر عناصر مؤلفه‌های جبران خدمات مدیران ارشد بررسی صورت گیرد را ایجاب می‌نماید. لذا، با توجه به تمرکز محقق به جبران خدمات استراتژیک، آن هم در سطح مدیران ارشد و در سازمان تأمین اجتماعی که یک سازمان شبه اقتصادی و اجتماعی است و با توجه به الگوهای موجود جبران خدمات مدیران ارشد در ادبیات نظری به شناسایی ابعاد و عناصر پرداخته شده است.



مرحله ۲۷۸ کد ایجاد گردید و بعد از اتمام کار کدگذاری رایانه‌ای با بهره‌گیری از نرم‌افزار مکس کیودا<sup>۱</sup> انجام شد که میزان کدهای استخراج شده با این روش به تعداد ۲۶۰ کد تقلیل یافت که سپس با شمارش تعداد ۲۳۹ کد مشترک در هر دو روش دستی و نرم‌افزار و با محاسبه فرمول تدوین شده از روش هولستی که عبارت است از دو برابر میزان کدهای مشترک در هر دو روش تقسیم‌بر مجموع شمار کدهای استخراجی از روش دستی و نرم‌افزاری؛ بنابه آنچه تشریح شد تعداد کدهای نگاشته شده در هریک از دو مرحله در قالب فرمول روش هولستی به شرح ذیل جای‌گذاری گردید:

پس در نتیجه با توجه به اینکه رقم حاصل از روش برابر است با ۰.۸۹ و با توجه به اینکه میزان پایایی بیش‌تر از ۷۰٪ است. لذا، قابلیت اعتماد کدگذاری مورد تأیید است.

$$2 * 239 / (278 + 260) = 0.88$$

جهت گردآوری داده‌ها از ابزار مصاحبه با خبرگان سازمانی و دانشگاهی استفاده شده است.

تشکیل می‌دهد و بهترین داور برای تأیید روایی داده‌ها، تأیید گزاره‌ها، مفاهیم و مقوله‌های اصلی و فرعی توسط مصاحبه‌گر انجام می‌شود. برای سنجش پایایی داده‌ها نیز از روش هولستی استفاده شده است. شایان ذکر است که به‌طور کلی پایایی را در معنای حصول نتایج و یافته‌های مشابه در تکرار اعمالی در قبل دانسته‌اند. (ساروخانی، ۱۳۹۳: ۱۵۲).

فلیک در کتاب خویش سه معنا از پایایی را مطرح کرد که عبارت‌اند از: پایایی ارمائی، پایایی درگذر زمان و پایایی هم‌زمانی که از میان آن‌ها نویسندگان تحقیق پایایی هم‌زمانی را برای پایایی انتخاب کرده‌اند پایایی هم‌زمانی عبارت است از یکنواختی یا همسازي نتایجی که در یک‌زمان واحد با ابزارهای مختلف به دست آمده‌اند (فلیک، ۱۳۹۳: ۴۱۱).

محققان برای محاسبه پایایی داده‌ها به روش مختلفی متوسل شده‌اند که در این تحقیق با توجه به معنایی که از پایایی بیان شد، از روش هولستی استفاده شده است که به همین منظور، نخست کدگذاری با مطالعه و بررسی سطر به سطر متن مصاحبه‌ها به روش دستی صورت گرفت که در این

#### جدول ۴. مشخصه‌های نمونه آماری

| فرآوانی | سمت سازمانی / سمت دانشگاهی   | اعضای جامعه آماری  |
|---------|--|--|
|         | ریاست شعبه - مشاور مدیرکل نظارت و ارزیابی عملکرد سازمان<br>مدیرکل سابق امور اداری سازمان - مشاور معاونت بیمه‌ای<br>مدیرکل امور فرهنگی سازمان   | مدیران سازمان تأمین<br>اجتماعی مرتبط با حوزه<br>جبران خدمات    |
| ۱۰      | مدیرکل سابق سرمایه‌گذاری سازمان - مشاور اجرایی معاونت سازمان<br>مدیرکل نام‌نویسی و حساب‌های انفرادی و سوابق بیمه‌شدگان - مشاور مدیرکل امور استان‌ها<br>مشاور اجرایی منابع انسانی هیئت‌امنای سازمان - عضو کمیته جبران خدمات سازمان<br>مدیرکل حوزه ریاست مدیرعامل - مدیرکل امور اداری<br>عضو هیئت‌مدیره سازمان - رئیس سابق هیئت‌مدیره<br>مشاور مدیرعامل سازمان - معاون سابق درمان سازمان<br>مشاور معاونت منابع انسانی سازمان |  |
|         | دانشجوی مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران - مدیر منابع انسانی شرکت زیرمجموعه خودروسازی سایپا   | استادان و متخصصان<br>حوزه مدیریت منابع انسانی<br>و جبران خدمات |
| ۷       | دکتری مدیریت منابع انسانی - عضو هیئت‌علمی سازمان مدیریت صنعتی<br>مدیر منابع انسانی هلدینگ خلیج فارس<br>دکتری مدیریت منابع انسانی - عضو هیئت‌علمی دانشگاه امام علی ع<br>مدیرکل امور اداری وزارت بهداشت - مشاور معاونت توسعه منابع انسانی وزارت بهداشت<br>استاد مدیریت دانشگاه‌های تهران<br>دانشجوی دکتری منابع انسانی - مشاور در حوزه جبران خدمات و ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها   |  |
| ۱۷      | مجموع  |  |

جالب به نظر می‌رسد، معرفی می‌کنند. کدگذاری را می‌توان به صورت دستی یا از طریق برنامه‌های نرم‌افزاری انجام داد. در این مرحله، ۲۷۸ کد اولیه از مصاحبه‌ها استخراج شد.

۳- جستجوی مفاهیم: که شامل دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب مفاهیم و مرتب کردن همه خلاصه داده‌های کدگذاری شده در قالب مفاهیم مشخص است. در این مرحله ۵۴ مفهوم اصلی از کدها استخراج شد.

۴- شکل‌گیری تم‌های فرعی: که شامل دو مرحله بازبینی و تصفیه تم‌هاست. مرحله بازبینی در سطح خلاصه‌های کدگذاری شده است و در مرحله دوم اعتبار تم‌ها در رابطه با مجموعه داده‌ها در نظر گرفته می‌شود. این مرحله به استخراج ۲۳ تم فرعی از مفاهیم به دست آمده انجامید. تعریف و نام‌گذاری تم‌های اصلی: در این مرحله، محقق تم‌هایی را که برای تحلیل ارائه داده، تعریف کرده و به بازبینی مجدد آن‌ها می‌پردازد، سپس داده‌های داخل آن‌ها را تحلیل می‌کند. در این مرحله، محققان به ۶ تم اصلی دست یافتند.

۵- تهیه گزارش: این مرحله شامل تحلیل پایانی و نگارش گزارش است.

پس از انجام ۱۷ مصاحبه، پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که کدها به حد اشباع رسیده‌اند؛ بدین معنا که پاسخ‌ها تکراری شده و داده‌ها جدیدی یافت نشد.

سؤال‌های مطرح شده در مصاحبه به صورت باز بودند و از مصاحبه‌شونده بدین صورت سؤال شده بود که ابعاد و مؤلفه‌های از جبران خدمات مدیران ارشد در سازمان تأمین اجتماعی که استراتژیک هستند کدام است؟

و اینکه آیا جبران خدمات فعلی سازمان برای مدیران ارشد مطلوبیت دارد؟ و چه عواملی می‌توان به آن اضافه کرد که استراتژیک‌تر شد. در جدول ۵ به قسمت‌های از صحبت‌های مصاحبه‌شوندگان و همچنین بخشی از فرایند کدگذاری اشاره شده است.

جامعه خبرگان این تحقیق شامل نخبگان دانشگاهی و مدیران اجرایی سازمان بودند که با ۱۷ خبره مصاحبه شد و از مصاحبه‌های ۱۵ داده‌ها و اطلاعات جدیدی شناسایی نشد. بنابراین، کفایت نمونه‌گیری در مصاحبه ۱۷ محرز شد این مصاحبه‌ها تقریباً دو ماه زمان برد و ویژگی مصاحبه‌شونده‌ها این بوده است که سوابق بالای مدیریتی و اجرایی داشته و سابقه تحصیل و تدریس در حوزه منابع انسانی و نظام جبران خدمات دارند.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

به‌منظور تعیین الگوی جبران خدمات استراتژیک در سطح مدیران ارشد سازمان تأمین اجتماعی از روش تحلیل مضمون یا تحلیل تم برای تحلیل داده‌های به دست آمده استفاده گردیده است. برای کسب نتایج مطلوب و معنادار در تحقیقات کیفی، لازم است داده‌ها به صورت روشمند تحلیل شوند و یکی از روش‌های بسیار ساده و کارآمد و مؤثر تحلیل کیفی، تحلیل تم است.

تحلیل تم روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است.

این روش فرآیندی برای تحلیل و تفسیر داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند. از طرفی دیگر تحلیل تم، روشی است که هم برای بیان واقعیت و هم برای تبیین آن به کار می‌رود (براون و کلارک، ۲۰۰۶).

مضمون یا تم الگویی است که در داده‌ها یافت می‌شود و حداقل به توصیف و سازمان‌دهی مشاهدات و حداکثر به تفسیر جنبه‌هایی از پدیده می‌پردازد (بیاتزیر، ۱۹۹۸). مراحل تحلیل تم عبارت‌اند از:

- ۱- آشنایی با داده‌ها: برای اینکه محقق با عمق و گستره محتوایی داده‌ها آشنا شود، لازم است که تا اندازه‌ای خود را در آن‌ها غوطه‌ور شدن در داده‌ها به‌طور معمول شامل بازخوانی مکرر داده‌ها و خواندن فعالانه داده‌ها (جست‌وجوی معانی و الگوها).
- ۲- ایجاد کدهای اولیه: این مرحله شامل ایجاد کدهای اولیه از داده‌هاست. کدها یکی از ویژگی‌های داده‌ها را که برای تحلیلگر

جدول ۵. نمونه تحلیل مصاحبه و کدگذاری اولیه در کدگذاری باز

| کد   | کد اولیه  | متن مصاحبه (مصادیق کدها)  | مصاحبه |
|------|---|---|--------|
| ۱-۱۰ | پاداش پایان خدمت مدیران و کارکنان (چتر نجات طلایی)  | مبناهای محاسباتی دارد-حقوق آخر و سنوات حق بیمه است. در مقایسه با سایر دستگاه‌ها بسیار پایین است. مدیر بازنشسته می‌شود. یک کار و یک سرمایه‌ای بشود   |        |
| ۱-۱۳ | پرداخت پاداش بابت نظام پیشنهادهای کاربردی و عملیاتی | نظام پیشنهادها در سازمان مطرح می‌شود. مدیران اگر پیشنهاد هم بدهند اگر انگیزه مالی و غیرمالی داشته باشد آنگاه پس از انجام این طرح هیچ بازخوردی ندارد و همچنین طرح‌های غیرمستمر هستند و نحوه اجرای آن مناسب نیست. صرف مصوب شدن فایده ندارد. انواع طرح-ها در دوره گذشته وجود داشته از جمله بانک ایده-نظام پیشنهادها- | ۱      |

| کد   | کد اولیه  | متن مصاحبه (مصادیق کدها)  | مصاحبه |
|------|---|---|--------|
| ۲-۸  | مزایای انگیزشی بابت تحقق اهداف سازمان                       | که اگر قرار است حقوقی یا پاداشی پرداخت کنیم یا مزایا پرداخت می‌کنیم منجر به انگیزه شود که در راستای که تلاش را در جهت تحقق اهداف سازمان به کار بگیرند.  | ۲      |
| ۲-۱۰ | پرداخت بابت حضور یا عضویت مدیران در سازمان                  | حضور یا عضویت در سازمان مانند سایر اعضای سازمان به خاطر ساعاتی که در سازمان است حق و حقوقی دریافت می‌کند. آن بخش از نظام پرداخت که شامل حقوق پایه هستند   | ۲      |
| ۳-۵  | برگزاری جلسات آموزشی مرتبط با فعالیت مدیران با ارزیابی دوره | بحث جدی آموزشی و بهسازی باید باشد البته با تعریف ویژه در سازمان و نحوه اجرای مناسب و مطلوب باشد. آموزش نیاز است اما کاربردی باشد. باید تکلیف مشخص گردد.   | ۳      |
| ۳-۱  | شهرت اجتماعی و برند مدیریتی                                 | برخی می‌گویند که فقط مدیرکل باشم و نیاز مادی ندارم. نیاز اجتماعی فکر می‌کند   | ۳      |
| ۵-۷  | پرداخت انگیزشی بابت عملکرد گذشته                            | انگیزشی نسبت به دوره‌های قبل خیلی خوب است. از پرداخت پراکنده کارانه، بهره‌وری و سایر مزایا، انگیزشی ما را نجات داد و تکلیف شخص مشخص است.  | ۵      |
| ۵-۹  | کمک هزینه دندانپزشکی  | معاینات پزشکی کم‌رنگ است در خصوص خدمات دندانپزشکی که می‌تواند خیلی مؤثر باشد.   | ۵      |
| ۴-۵  | پاداش بابت ایفای مسئولیت اجتماعی فراتر از وظایف             | مدیر باید ارتباط رسانه‌ای قوی داشته باشد در حکم قانونی و حقوقی یا امتیازات که سازمان در نظر می‌گیرد از حداقل یا حداکثر در ارتباط با مسئولیت اجتماعی سازمان خود ارتباط رسانه‌ای داشته باشد و این امر به موقع و بهنگام باشد | ۴      |
| ۶-۱۴ | داشتن مشاور حقوقی و برنامه‌ریزی مالی برای مدیران            | باشند انواع معاضدت حقوقی و مالی شوند و به خاطر مسئولیت تحت پیگرد نباشند باعث شده است موقعیت مدیریتی را ترک کنند که امنیت داشته باشند  | ۶      |
| ۶-۱۵ | تقدیر و قدردانی از مدیر                                     | در سطوح بالا زمینه‌های اجتماعی برقرار شود. برنامه‌های متنوعی برای خود شکوفایی و کمک برای اهداف نهایی باشند اگر به خوبی طراحی شود می‌تواند بسیار موفق و استراتژیک باشد.  | ۶      |
| ۱۰-۸ | پرداخت بر مبنای پیچیدگی و تخصص و جایگاه شغلی                | اکثر سیستم جبران خدمات را بر مبنای شغل اختصاص می‌دهیم اما شغل باید به درستی تحلیل شده باشد  | ۱۰     |
| ۱۰-۹ | پرداخت بر مبنای رتبه و شایستگی                              | باید شاغل دیده شود و باید به تخصصی شدن در منابع انسانی پیش برویم  | ۱۰     |

مضامین پایه طبقه‌بندی شده‌اند که در نهایت مضامین سازمان‌دهنده پژوهش را به وجود می‌آورند. مفاهیم و کدهای مستخرج شده پژوهش با در نظر گرفتن کدهای تکراری ۲۷۸ مورد است که پس از حذف موارد تکراری به ۵۴ کد اولیه اشاره دارد. بر این اساس تمامی ۲۷۸ کد اولیه علامت‌گذاری شده از مصاحبه، به ۵۴ کد باز اشاره شده‌اند که با دسته‌بندی موارد مشابه و هم مفهوم به ۲۳ مضمون پایه یا مفهوم دست یافتیم. در جدول زیر (شماره ۶) به ترتیب کدهای باز، مضامین پایه و سازمان‌دهنده مستخرج از مصاحبه‌ها و مضمون فراگیر پژوهش آورده شده است.

فرآیند کدگذاری تا تحقق کفایت نظری ادامه می‌یابد و حد توقف انجام مصاحبه با اشباع نظری و این معیار مشخص شده است. در مجموع ۲۷۸ نکته کلیدی با کدهای نشانگر طی ۱۷ مصاحبه استخراج شده است که در گام بعد، کلیه نکات کلیدی در قالب مفاهیم انتزاعی مفهوم‌سازی شده‌اند که در مرحله بعد مضامین پایه و مضامین سازمان‌دهنده پژوهش از میان آن‌ها پدید آمده‌اند. مرحله نخست در فرآیند کدگذاری مصاحبه‌ها، کدگذاری باز است که طی مراحل آن کدهای اولیه از بین نکات کلیدی استخراج شده‌اند. این کدها در ادامه طبق طبقه‌بندی‌هایی به مفاهیم کلی‌تر دسته‌بندی شده‌اند. اما مفاهیم نزدیک به هم مجدد ذیل گروه‌های کلی‌تر تحت عنوان

#### جدول ۶. یافته‌های پژوهش

| شرح تم اصلی                       | شرح تم فرعی  |                             |
|-----------------------------------|--|-----------------------------|
|                                   | کدباز  | شرح تم فرعی                 |
| جبران خدمات استراتژیک مدیران ارشد | پرداخت بر مبنای حضور فیزیکی یا غیرحضور               | پرداخت بر مبنای عضویت       |
|                                   | پرداخت بر مبنای مسئولیت                              | پرداخت مبتنی بر عملکرد شغلی |
|                                   | پرداخت بر مبنای پیچیدگی و تخصص و جایگاه شغلی مدیر    | مبنای اصلی پرداخت           |
|                                   | پرداخت بر مبنای سنوات مدیریتی                        | پرداخت بر پایه ارزیابی شاغل |
|                                   | پرداخت بر مبنای تحصیلات مطلوب و رسمی و مهارت مدیریتی |                             |
|                                   | پرداخت بر مبنای تلاش و کوشش                          |                             |
|                                   | پرداخت بر مبنای رتبه و شایستگی                       | پرداخت بر اساس شایستگی      |
|                                   | پرداخت عیدی و پاداش سالیانه                          | پاداش پایان سال             |
|                                   | حق سرپرستی مدیران                                    | انگیزاننده‌های              |

| ردیف                              | شرح تم اصلی                     | شرح تم فرعی  | کدباز   |
|-----------------------------------|---------------------------------|--|---|
|                                   | کوتاه‌مدت (محدود)               | فوق‌العاده مدیریتی   | حق جذب مدیران   |
|                                   |                                 |  | حق ویژه مدیریت  |
|                                   |                                 |  | فوق‌العاده اضافه کار و ایام تعطیل مدیران  |
|                                   |                                 |  | پرداخت انگیزشی بابت عملکرد گذشته  |
|                                   |                                 |  | پاداش بهبود بهره‌وری  |
|                                   |                                 |  | پرداخت علی‌الحساب بابت عملکرد و تحقق اهداف سازمان   |
|                                   |                                 |  | پرداخت بابت افزایش منابع و کاهش هزینه‌ها و مصارف سازمان                                   |
|                                   |                                 |  | پرداخت بابت عملکرد برجسته   |
|                                   |                                 |  | پاداش تشویقی موردی مدیران   |
|                                   |                                 |  | پاداش مدیران مرتبط با رضایت ذی‌نفعان سازمان (هیئت‌مدیره، کارکنان و مخاطبان سازمان)        |
|                                   | پاداش ایفای مسئولیت اجتماعی     | کارانه اهداف استراتژیک   | پاداش به مدیران بابت ایفای مسئولیت اجتماعی فراتر از وظایف (رسانه‌ها)                      |
|                                   |                                 |  | کارانه بابت بیلان درآمد بیمه‌ای   |
|                                   |                                 |  | کارانه نیم عشر اجرایی   |
|                                   |                                 |  | کارانه تلاش   |
|                                   | انگیزاننده‌های بلندمدت (فراگیر) | جایزه نظام پیشنهادها<br>مشارکت مدیران در سهام و سود شرکت‌های زیرمجموعه<br>پایان پاداش خدمت | جایزه بابت خلق ایده‌ها و ارائه پیشنهادها برتر کاربردی در سازمان                           |
|                                   |                                 |  | تسهیلات در خرید و مشارکت در سهام شرکت‌های زیرمجموعه سازمان                                |
|                                   |                                 |  | پرداختی بابت پایان خدمت در سازمان   |
|                                   |                                 |  | هم‌طرزی و معادل‌سازی حقوق مدیران در پایان دوره مدیریتی و در صورت عدم احراز جایگاه مدیریتی |
|                                   |                                 |  | مجوز و امتیاز کارگزاری مدیران بازنشسته  |
|                                   |                                 |  | پرداختی بابت حق المشاوره مدیران بازنشسته در سازمان  |
|                                   |                                 |  | پرداختی بابت حق‌التدریس مدیران بازنشسته در دوره‌های تخصصی سازمان                          |
|                                   |                                 |  | پرداخت مستمری دوران بازنشستگی   |
|                                   |                                 |  | پرداخت حق عائله‌مندی و اولاد  |
|                                   |                                 |  | پرداخت حق ویژه مسکن مدیران  |
| پرداخت تأمین کالاهای اساسی مدیران |                                 |  |   |
|                                   | مزایای مدیریتی                  | مزایای قانونی<br>بورسیه تحصیلی<br>مزایای بیمه  | مرخصی استحقاقی و پزشکی  |
|                                   |                                 |  | کمک تحصیلی و بورس تحصیلی مدیر   |
|                                   |                                 |  | بیمه عمر و تکمیلی درمانی مدیران   |
|                                   |                                 |  | پرداخت از کارافتادگی و نقص عضو مدیران   |
|                                   |                                 |  | داشتن مشاور حقوقی و برنامه‌ریزی مالی برای مدیران  |
|                                   |                                 |  | هزینه تلفن همراه  |
|                                   | دریافت غیر پایه‌ای              | کمک‌هزینه  | خرید لوازم جانبی (لب تاپ)   |
|                                   |                                 |  | سوخت خودرو و راننده شخصی  |
|                                   |                                 |  | معاینات ویژه (چکاپ) پزشکی و روانشناسی   |
|                                   |                                 |  | کمک هزینه دندانپزشکی  |
|                                   |                                 |  | کمک‌هزینه لباس رسمی سازمان  |
|                                   |                                 |  | برگزاری جلسات آموزشی مرتبط با فعالیت مدیران به همراه ارزیابی دوره                         |
|                                   |                                 |  | بیمارستان و بخش اختصاصی برای مدیران و کارکنان سازمان                                      |
|                                   |                                 |  | پرداخت به مدیران بابت ایام خاص (تأسیس سازمان، ...)  |
|                                   |                                 |  | پرداخت به مدیران بابت اعیاد (باستانی و مذهبی)   |
|                                   |                                 |  | تقدیر و قدردانی از مدیر   |
|                                   | احترامات سازمانی                | تکریم عام  | شهرت اجتماعی و برند مدیریتی   |

| کدباز  | شرح تم اصلی | شرح تم فرعی |
|--|-------------|-------------|
| نگهداشت و امنیت شغلی مدیران                            | تکریم رسمی  | کدباز       |
| اعطای هدایا به مدیر و خانواده آن                       |             |             |
| تسهیلات ویژه مرخصی تعطیلات و مسافرت خانوادگی به مدیران |             |             |

### یافته‌های پژوهش

طبق یافته‌های حاصل از تحلیل محتوا مصاحبه‌ها، ۶ مضمون سازمان دهنده یا تم فرعی مبنای اصلی پرداخت، انگیزاننده کوتاه‌مدت (محدود)، انگیزاننده‌های بلندمدت (فراگیر)، مزایای مدیریتی، دریافت غیر پایه‌ای و احترامات سازمانی به‌عنوان عناصر یا ابعاد اصلی شناسایی شده و مضامین فراگیر یا تم اصلی جبران خدمات استراتژیک مدیران ارشد را در سازمان تأمین اجتماعی پوشش می‌دهند. همچنین شکل ۱ مدل نهایی استخراج شده جبران خدمات استراتژیک مدیران ارشد اجرایی را نشان می‌دهد. حال در ادامه به تشریح هریک از این تم‌ها می‌پردازیم.

### مبنای اصلی پرداخت<sup>۱</sup>

اولین تم اصلی، پرداخت بر مبنای اصلی به‌عنوان یکی از ابعاد جبران خدمات استراتژیک مدیران استخراج شده از تحقیق است. در حقیقت این بعد از این نظر مبنای اصلی نام گرفته است که طبق قانون سطحی از درآمد مدیران را تأمین می‌نماید البته نه تمام آن را که این امر طبق معیارهای تنظیم شده شغلی و ساختاری با فلسفه استحقاقی پرداختی به مدیران اختصاص می‌یابد. همچنین مبنایی برای سایر عناصر جبران خدمات هم است. به نظر می‌رسد نظریه مرتبط به این پرداخت برگرفته از تئوری‌های برابری، انتظار، سلسله‌مراتب نیازها و از همه مهم‌تر تئوری سرمایه انسانی که طبق این تئوری، ارزش مدیران اجرایی و میزان جبران خدمات آنان تا حد زیادی مبتنی بر دانش و مهارت و شایستگی‌های مکتسبه آنان است. این تم در نهایت با ۵ تم فرعی شناسایی شده که عبارت‌اند از: پرداخت بر مبنای عضویت، پرداخت عملکرد شغلی، پرداخت بر پایه ارزیابی شغلی، پرداخت بر اساس شایستگی و پاداش پایان سال و همان‌طور که اشاره گردید این نوع پرداخت مبنای شاکله اصلی جبران خدمات است. به‌طوری که در اکثر مصاحبه‌ها به نقش ویژه این نوعی پرداختی اشاره شده است. در یکی از مصاحبه‌ها عنوان شده است «که بابت حضور یا عضویت حتی در مواقعی مدیر که به صورت برخط در حال انجام کار سازمان

است و مستلزم پرداخت اولیه به مدیران است» این یکی از موارد حساس جبران خدمات است. از طرفی طبق قوانین پرداخت بابت عملکرد شغلی و ارزیابی شاغل و شایستگی مدیران که به‌طور معمول بر مبنای رتبه و تحصیلات و مهارت و پیچیدگی و تخصص تنظیم می‌شود. یکی از اصول اولیه و استراتژیک جبران خدمات است. در این پرداخت‌ها مدیران با تحصیلات مرتبط شغلی و طی کردن جایگاه‌ها و سنوات مدیریتی در سازمان متبخر شده و بدون شک در موارد بحرانی با تصمیم‌های راهگشا، سازمان را از تهدیدات آتی نجات خواهند داد. همچنین پرداخت بر اساس شایستگی شناسایی شده در تحقیق مبین این موضوع است که اگر در سازمان شایستگی حکم‌فرما باشد سازمان در کلیه فعالیت‌های سازمانی با موفقیت مواجه می‌شود و هرچند این پرداختی بر مبنای سالیانه تغییر می‌یابد اما این نوع پرداختی در بلندمدت انگیزاننده خواهد بود. از طرفی پاداش پایان سال یا همان عیدی سالیانه هرچند مبلغ کامل مشخصی دارد اما یکی از پرداختی‌های با انگیزه از قبل مشخص و تأمل‌برانگیز برای مدیران است.

### انگیزاننده‌های کوتاه‌مدت<sup>۲</sup>

دومین تم اصلی، انگیزاننده‌های کوتاه‌مدت یا محدود است که جزو ابعاد اساسی جبران خدمات استراتژیک بوده که به‌طور معمول به صورت پرداخت فوق‌العاده و پاداش‌هایی در دوره‌های کوتاه‌مدت اعطا می‌گردد. مدیران در صورت دستیابی به اهداف حیاتی و راهبردی سازمان و بعد از ارزیابی دقیق با فلسفه‌ای عملکردی این مشوق‌های دوره‌ای را دریافت می‌دارند. مبنای تئوریک این پرداختی نظریه‌های انگیزشی عدالت، انتظار و نظریه نمایندگی است. برای بُعد انگیزاننده‌های کوتاه‌مدت، ۵ تم فرعی فوق‌العاده مدیریتی، پاداش مرتبط با ارزیابی عملکرد، پاداش‌هایی بابت ایفای مسئولیت فرا اجتماعی، کارانه اهداف و جایزه نظام پیشنهادها شناسایی گردید. مؤلفه‌های فوق‌العاده‌های مدیریتی و پرداخت موسوم به انگیزشی یکی از پرترکرترین موارد مشوق‌های کوتاه‌مدت است که در اکثر مصاحبه‌ها مدیران سازمان و خبرگان حوزه جبران خدمات از آن

### انگیزاننده‌های بلندمدت<sup>۱</sup>

سومین تم اصلی با عنوان انگیزاننده‌های بلندمدت یکی از ابعاد خاص جبران خدمات استراتژیک مدیران در پژوهش حاضر است که در مقایسه با سایر ابعاد راهبردی‌تر است. فلسفه این نوع پرداخت نیز مانند انگیزاننده‌های کوتاه‌مدت عملکردی است. به‌طور معمول طرح‌های جبران خدمات موجود در سازمان به افق‌های کوتاه‌مدت تمرکز دارند اما مشوق‌های بلندمدت با سازوکارهای افق چندین ساله تدوین می‌شوند. تئوری حمایت‌کننده از این پرداخت، تئوری نمایندگی است که می‌کوشد عملکرد مدیر را در راستای منفعت سهام‌داران قرار دهد اما با توجه به اینکه سازمان مورد پژوهش عمومی غیردولتی و به صورت هیئت‌امنا و هیئت‌مدیره نیمه‌دولتی اداره می‌گردد. لذا، به‌عنوان مشوق و انگیزاننده‌های بلندمدت با طرح اعطای سهام با مشکل قانونی و نهادهای نظارتی مواجه می‌شوند اما طبق یافته‌های پژوهش می‌توان ضمن لحاظ کردن قوانین بخشی از سود سهام شرکت را در نظر گرفت. برای انگیزاننده‌های بلندمدت ۴ تم فرعی با عنوان‌های مشارکت مدیران در سهام و سود شرکت‌های تابعه سازمان، پاداش پایان خدمت، هم‌طراری و معادل‌سازی حقوق مدیران و سرمایه‌گذاری و پرداخت آن در خاتمه خدمت شناسایی شد. همان‌طور که از مصاحبه‌ها استخراج گردید به‌عنوان مثال طبق نقل و قول یکی از مصاحبه‌شونده‌ها «حالا مدیر با سابقه بالا و ویژگی‌های فردی خاص کنار گذاشته می‌شود و یک بخشنامه به‌منظور نگهداشت مدیران است که چون سازمان هزینه کرده است همین‌طور به‌راحتی مدیر کنار بگذاریم و پس از دوران مدیریت تا مادامی که ردیف مدیریتی پیدا ننموده است از امتیازات و مزایای حقوقی برخوردار شود» مؤلفه هم‌طراری و معادل‌سازی حقوق مدیران تا مادامی که پس از عزل و نصب، جایگاه مدیریتی جدیدی را احراز نکرده‌اند از نظر مالی انگیزاننده است. درواقع برای مدیرانی که تا قبل از خاتمه دوران مدیریت از مزایای مالی و غیرمالی برخوردار بوده‌اند بسیار سخت است که به ناگاه با تنزیل مقام و حقوق مواجه شوند لذا با این طرح که حداکثر تا دو سال فرصت به مدیر می‌دهد تا جای مناسبی برای خود در سازمان پیدا نماید بسیار می‌تواند راهگشا باشد. از دیگر موارد انگیزاننده‌های بلندمدت یا راهبردی‌تر می‌توان به مزایای خاتمه خدمت اشاره نمود که شامل اعطای مجوز ایجاد کارگزاری و دیگری مربوط به پرداختی بابت حق‌التدریس مدیران بازنشسته در جلسات

به‌عنوان یک محرک بسیار عالی یاد می‌کنند. مؤلفه‌های فوق‌العاده مدیریتی خود شامل حق سرپرستی مدیران، حق جذب و حق ویژه مدیریت به همراه فوق‌العاده اضافه کاری و ایام تعطیل مدیران است. اما پاداش مرتبط با عملکرد که پرداخت موسوم به انگیزشی، بهره‌وری، پرداخت عملکردی، پرداخت بابت افزایش منابع و کاهش مصارف و پرداخت بابت عملکرد برجسته و متمایز و پاداش‌های تشویقی حسب مورد که به مدیران اختصاص می‌یابد و پاداش اعطایی از طرف هیئت‌مدیره نیز متداول بسیار در کوتاه‌مدت انگیزاننده و در بلندمدت در نگهداشت مدیران مؤثر است. اما آنچه بیش از همه مورد تأکید مصاحبه‌شوندگان بوده و در روند طراحی جبران خدمت مدیران بسیار مهم است این است که پرداختی‌ها می‌بایست به صورت دقیق ارزیابی شده و با عملکرد مدیران و سازمان منطبق گردد تا خاصیت انگیزشی داشته باشد و گرنه خیلی از این پرداختی‌ها اگر بدون ارزیابی منصفانه و به‌صورت کلی به مدیران پرداخت گردد باعث ایجاد حق برای مدیران شده و درواقع، از فلسفه عملکردی خود دور شده و به صورت استحقاقی در خواهد آمد. همچنین جایزه نظام پیشنهادها که به‌زعم مصاحبه‌شونده‌ها بهتر آن است که فرآیند آن به‌طور تمام و کمال حل شود و فقط به‌صرف ارائه پیشنهادها اکتفا نگردد بلکه لازم است برای کاربردی‌تر شدن آن ایده‌ها اقدام نمایند. در مورد ایفای مسئولیت اجتماعی و فراتر از وظایف مدیریتی در یک مصاحبه‌شونده شده است که «مدیر سازمان باید ارتباط رسانه‌ای قوی داشته باشد و در حکم قانونی و حقوقی امتیازات که سازمان در نظر می‌گیرد در ارتباط با مسئولیت اجتماعی خود و در ارتباط با جامعه دریافتی جهت تشویق داشته باشد و این امر به موقع و به‌نگام باشد» شاید بسیار سؤال پیش بیاید که مسئولیت اجتماعی مدیران یک وظیفه ذاتی در خلال دیگر فعالیت‌های آنان است و مطلوب نیست که با مسئله پرداخت بیبوند اما درواقع، می‌توان از این دیدگاه بررسی کرد که مدیرانی که توجه به حقوق شهروندی و مسئولیت اجتماعی را خیلی مسئولانه رعایت می‌کنند شایسته تقدیر مالی و بهترین‌ها در سازمان هستند. پرداختی دیگر که نیز می‌تواند بسیار استراتژیک باشد بحث پرداخت کارانه در قبال تحقق اهداف استراتژیک سازمان است که درواقع موارد کاربردی آن پرداخت بابت بیان درآمدی و حق اجرای مطالبات و تلاش‌های کارکنان که در سازمان موجب انگیزش مدیران می‌گردد.

آموزشی و دوره‌های که از جانب سازمان یا به صورت برون سازمانی برگزار می‌شود است.

### مزایای مدیریتی<sup>۱</sup>

چهارمین تم اصلی و عنصر حیاتی جبران خدمات مدیران ارشد را به مزایای مدیریتی می‌توان تعبیر کرد. یکی از ابعاد جبران خدمات استراتژیک که فلسفه استحقاقی داشته و در ماهیت کلی با مزایای کارکنان جز در مقدار آن تمایزی ندارد. همان‌طور که در خلال مصاحبه‌های خبرگان بیان گردید با وجود برخی مشکلات در سازمان‌ها، نظام پرداخت مزایا می‌بایست استمرار یابد زیرا به گزینه‌های مختلف مزایا برای حفظ و نگهداشت و انگیزش بیشتر نیاز است به‌ویژه اینکه بسیاری از خدماتی که توسط این نوع مزایا و به صورت گروهی در سازمان قابل اجرا است به صورت فردی برای کارکنان و مدیران بسیار هزینه‌زا تر است و همچنین به‌طور معمول در پرداختی‌های مانند مزایا کسور مالیاتی و بیمه‌ای تعلق نگرفته و از این نظر مورد مطلوب سازمان‌ها و کارکنان و مدیران است. از مزایای مدیریتی، تئوری نمایندگی و تئوری انگیزشی برابری و انتظار - ارزش و همچنین تئوری نهادی که همواره فشار نهادهای قانونی و سازمانی مبنی بر رعایت بخشنامه‌های مزایای مرتبط به مدیران را می‌بایست رعایت نمایند حمایت می‌نماید.

اما برای تم اصلی مزایای مدیریتی ۳ تم فرعی، مزایای قانونی، بورسیه تحصیلی، مزایای بیمه‌ای شناسایی شد. هرکدام از این مؤلفه‌ها دارای شاخص‌های هستند که به صورت مفهومی استخراج شده‌اند. از جمله کلیه پرداختی‌های بابت بازنشستگی، حق اولاد و حق ویژه مسکن که کاملاً قانونی است و یا مزایای بابت کمک‌هزینه تحصیلی و درمانی و پرداختی‌هایی بابت تأمین کالای اساسی مدیران و همچنین مرخصی‌های استحقاقی، پزشکی و تشویقی که به‌منظور جبران بخشی از تلاش‌های شبانه‌روزی و بی‌وقفه برخی از مدیران در سطوح بالای سازمان اختصاص می‌یابد. همچنین پرداخت مستمری دوران بازنشستگی یکی از مزایای حیاتی مدیران است که بدان اشاره شده و شاید این مزایا و محاسبه مقدار و زمان بازنشستگی از دغدغه‌های بسیاری از مدیران و کارکنان سازمان در طول دوران خدمت چندین ساله در سازمان خواهد بود. همه مدیران خواهان بهره‌مندی از مزایای کامل (سقف پرداختی) هستند تا بتوانند در دوران بازنشستگی به‌راحتی و در کمال آرامش زندگی نمایند و در سازمان هم این مورد جزو نگرانی‌های مسئولان رده‌بالای سازمان نیز هست که همیشه و همواره کرامت مدیران سازمان تأمین اجتماعی حفظ گردد.

### عواید غیر پایه‌ای<sup>۲</sup>

پنجمین تم اصلی از جبران خدمات استراتژیک مدیران ارشد، با نام عواید غیر پایه‌ای است که این بعد جزء جدایی‌ناپذیر در اکثر سازمان‌های دولتی و خصوصی از جمله سازمان مورد مطالعه است که در واقع، نقطه تمایز مزایای مدیریتی با سایر کارکنان است که فلسفه استحقاقی برای منحصرأ مدیران دارد. این عواید گستره وسیعی از مزایا را پوشش می‌دهد که به‌عنوان مزیت قرار گرفتن مدیران در رتبه‌های بالاتر سازمانی است. این پرداختی که در برخی سازمان‌ها با عنوان عواید اضافه بر حقوق شناخته می‌گردد در واقع با تئوری نمایندگی و تئوری‌های انگیزشی انتظار و تئوری نهادی و قدرت مدیریتی تطابق و هماهنگی دارد. این عواید ۴ تم فرعی، کمک‌هزینه‌ها، امتیازات برای آموزش قابل ارزیابی و امکانات خاص درمانی و پرداختی بابت تسهیلات مشاوره برای مدیران است. این عواید مختص مدیران است و بسیار حائز اهمیت است در صحبت‌های یکی از مصاحبه‌شونده‌ها این‌طور عنوان شده که «داشتن یک بیمارستان مخصوص برای همکاران سازمانی و این صرفاً برای کارکنان و مدیران باشد. و یا حداقل بخشی از بیمارستان‌های ملکی سازمان اختصاص یابد». همچنین کمک‌هزینه‌ها شامل هزینه‌های تلفن همراه به جهت اینکه مدیران می‌بایست همیشه در دسترس بوده و یا کمک‌هزینه‌های خرید لوازم جانبی اداری، سوخت خودرو و راننده شخصی مدیران، معاینات ویژه پزشکی و روانشناسی که خیلی مهم و استراتژیک است. از این جهت که سلامت جسمی و روانی مدیران به لحاظ اینکه سرمایه‌های انسانی و فکری سازمان هستند بسیار حائز اهمیت است. از طرفی گذراندن دوره‌های آموزشی متناسب با سطح فعالیت مدیران و همچنین ارزیابی دوره‌ها به لحاظ اینکه چه مقدار استحقاق دریافت پاداش را دارند بسیار مورد تأکید قرار گرفته است. همچنین حمایت‌های قانونی، مشاوره مالی برای مدیران تا مادامی که در جایگاه مدیریتی هستند، در واقع، عواید غیر پایه‌ای به‌نوعی خود شامل مزایای است که به جهت جایگاه سیاسی و اداری، سمت و مقام مدیران در سطوح عالی‌تر سازمان به آن‌ها اختصاص می‌یابد.

### احترامات سازمانی<sup>۳</sup>

آخرین تم شناسایی شده از جبران خدمات استراتژیک به‌عنوان احترامات سازمانی نام دارد. یکی از ابعاد اساسی جبران خدمات

2. Non- Basic Perquisites  
3. Organization Respect

1. Managerial Benefits



نیاز مادی ندارم و به نیاز اجتماعی یا شهرت اجتماعی فکر می‌کند» یا «برنامه‌های متنوعی برای خود شکوفایی و خودیابی و کمک برای اهداف غایی داشته باشند اگر برنامه‌ها به‌خوبی طراحی شود می‌تواند بسیار موفق و استراتژیک باشد». یا «اگر سازمان برای مسافرت خانوادگی و غیره ترتیبی اتخاذ کند و یا برنامه‌های در سطح شهر مثل رستوران و تئاتر در نظر بگیرد این انگیزه را بیشتر می‌کند و درواقع، اثربخشی تکریم مدیر و خانواده وی زیاد است». یکی از مؤلفه‌های حساب شده و انگیزاننده در جهت تکریم هرچه بیشتر خانواده مدیران، بحث ارائه تسهیلات ویژه مرخصی و مسافرت خانوادگی مدیران است که به‌نوعی جبران زحمات و تحمل مصائب و مشکلات زندگی با مدیرانی را که بیشتر وقت و زمان خود را در سازمان می‌گذرانند و مسئولیت‌های کاری و شغلی آنان طوری است که خانواده نیز لمس می‌نماید. لذا، شاید این طرح‌های این‌چنینی بتواند بخشی از عوامل معنوی جبران خدمات آنان را تکمیل نماید.

مدیران ارشد در سازمان تأمین اجتماعی که رویکردی استراتژیک و فلسفه استحقاقی ویژه مدیران دارد. درواقع احترامات سازمانی یا به معنایی عام‌تر تکریم سازمانی، فرآیند قدردانی و توجه ویژه به سطح پیشرفت و عملکرد کاری مدیران می‌پردازد که این بعد با نظریه انگیزشی انتظار، سلسله‌مراتب نیازهای مازلو و همچنین تئوری دو عاملی هرزبرگ تطابق داشته و مدیران را پیش از پیش در مسیر تحقق اهداف سازمانی با انگیزه‌تر می‌سازد.

تم‌های فرعی از تم اصلی احترامات سازمانی به ترتیب تکریم عام و تکریم رسمی است که به‌طور کلی به کلیه پرداختی‌ها و تقدیر مالی و قدردانی‌های صورت گرفته سازمان از مدیر گویند که می‌تواند به صورت هدایا و تقدیر مالی و غیرمالی باشد. همچنین مؤلفه شهرت اجتماعی و نگهداشت و امنیت شغلی از شاخص‌های تکریم‌های یاد شده است. این احترامات به قدری مهم و در اولویت است که مصاحبه‌شوندگان به‌نوعی به بحث در مورد آن اشاره کرده‌اند. طبق یک نمونه نقل و قول از مصاحبه‌شونده «برخی می‌گویند فقط مدیر باشم و



شکل ۱. مدل نهایی استخراج شده جبران خدمات استراتژیک مدیران ارشد اجرایی



## بحث و نتیجه‌گیری

آنچه به‌عنوان دستاورد این تحقیق با عنوان ارائه الگوی جبران خدمات استراتژیک در سازمان تأمین اجتماعی مطرح شده، در حقیقت پاسخ به این پرسش محوری است که ابعاد و مؤلفه‌های جبران خدمات مدیران ارشد در سازمان تأمین اجتماعی چه مؤلفه‌هایی است؟ این پژوهش به دنبال این است که تا مجموع جبران خدمات مالی و غیرمالی یک مدیر ارشد در این سازمان را با در نظر گرفتن کلیه شرایط محیطی، اعم از اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و سیاسی و با رویکردی راهبردی شناسایی نماید. خوب است به این نکته اشاره کرد که جبران خدمات استراتژیک نیازمند آن است که در یک سازمان ارتباط و اهمیت مجموعه اقدامات جبران خدمات را در یک حوزه گسترده‌تر و وسیعی مشخص کرده و آن را با استراتژی‌های تجاری-رقابتی آن سازمان مرتبط ساخت (مارتچيو، ۲۰۱۵، ۵). لذا، آنچه در این پژوهش نسبت به دیگر تحقیقات و دیدگاه‌های مطرح شده درباره جبران خدمات مدیران بیشتر نمود پیدا می‌کند، گستردگی و انگیزاننده بودن مؤلفه‌های شناسایی شده برای مدیران و مدنظر قرار دادن ملاحظات سیاسی، قانونی و ساختاری و توجه هم‌زمان به استراتژی‌های تجاری موردنظر در سازمان است. بر همین اساس، نوآوری این تحقیق را می‌توان روزآمد و متناسب‌سازی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های در نظر گرفته شده با سازو کار اجرایی و ملاحظات یاد شده در این سازمان دانست. همچنین فلسفه جبران خدمات استراتژیک را بدون مدنظر قراردادن افق زمانی می‌توان به دو دسته فلسفه عملکردی و استحقاقی تقسیم کرد که درواقع، فلسفه عملکردی جبران خدمات نیازمند به تغییرات عملکردی کارکنان و مدیران است. اما فلسفه استحقاقی بیانگر این امر است که کلیه افرادی که در سازمان کار می‌کنند هر ساله حق افزایش پرداخت را دارند و کمتر به عملکرد آن‌ها توجه شود (ماتیز و جاکسون، ۲۰۱۰، ۳۶۰). اما مهم این است که این دو فلسفه می‌تواند به‌عنوان زنجیره‌ای از سلسله مراتب جبران خدمات به شمار آمده و در دسته‌بندی نهایی کمک شایان توجه نماید. مؤلفه‌های برآمده از درون مصاحبه‌ها به ترتیب عبارتند از: تم‌های اصلی مبنای اصلی پرداخت، انگیزاننده کوتاه‌مدت (محدود)، انگیزاننده‌های بلندمدت (فراگیر)، مزایای مدیریتی، دریافت غیر پایه‌ای و احترامات سازمانی.

بعد اصلی پرداخت بر مبنای اصلی؛ که به‌عنوان مبنا و اساس سایر پرداختی‌های متداول در جبران خدمات کارکنان و مدیران محسوب می‌شود با ۵ مؤلفه شناسایی گردید که عبارت‌اند از: پرداخت بر مبنای عضویت، پرداخت عملکرد

شغلی، پرداخت بر پایه ارزیابی شغلی، پرداخت بر اساس شایستگی و پاداش پایان سال.

مؤلفه‌های شناسایی شده پرداخت بر مبنای اصلی در این تحقیق با یافته‌های میلکوویچ و نیومن (۲۰۱۶)، مارتچيو (۲۰۱۵) و آرمسترانگ (۲۰۰۷) در مدل ارائه شده جبران خدمات که مخصوص مدیران ارشد اجرایی است مشابهت دارند و بوریسوا و همکاران، (۲۰۱۸) نیز در تحقیق خود به این مؤلفه اشاره کرده و با عنوان حقوق ثابت تأکید بسیار کرده است. اما کبیر (۲۰۱۹)، جبران خدمات نقدی را برای پرداخت بر مبنای اصلی در نظر گرفته که از این حیث با دیگران قرابت معنایی دارد. خاننا (۲۰۱۶) حقوق اولیه و مبنا و حق سرپرستی را به‌عنوان جبران مبنا به حساب آورده و جزو عناصر اصلی و حیاتی جبران خدمات می‌داند. علاوه بر آن ویسمرادی و همکاران (۱۳۹۶) در خلال مطالعات مسئله پرداخت بر مبنای دانش و مهارت و شایستگی را از پراهمیت‌ترین موارد جبران خدمات می‌دانند که از این حیث با مؤلفه‌ها و شاخص‌های پژوهش حاضر قرابت معنایی دارد. همچنین خائف‌الهی و همکاران (۱۳۹۲) نیز ضمن مطالعه در خصوص طراحی جبران خدمات در سازمان‌های دانش‌بنیان عوامل شغلی و شرایط شغلی به‌عنوان عوامل اصلی مالی و غیرمالی جبران خدمات اشاره داشته‌اند که با یافته‌های این پژوهش همخوانی دارد.

برای انگیزاننده‌های کوتاه‌مدت؛ که کلیه طرح‌های مشوق پرداختی و پاداش‌ها در دوره‌های آتی محدود، کمتر از یک سال و به‌طور معمول ۳ تا ۶ ماهه را شامل می‌گردد. ۵ مؤلفه فوق‌العاده مدیریتی، پاداش مرتبط با ارزیابی عملکرد، پاداش‌های ایفای فرا مسئولیت اجتماعی، کارانه اهداف و جایزه نظام پیشنهادها شناسایی گردید. مؤلفه‌های به دست آمده از این تم اصلی، با نتایج مطالعات علیپور و همکاران (۱۳۹۸)، چهاردولی رزجی (۱۳۹۶) و سپهوند (۱۳۹۸) مشابهت و همخوانی داشته و همچنین در مدل‌های ارائه شده توسط میلکوویچ و نیومن (۲۰۱۶) و الیگ (۲۰۱۱) و مارتچيو (۲۰۱۶) به‌طور دقیق به این مؤلفه‌های اشاره شده است.

همچنین خاننا (۲۰۱۶) از کلیه مؤلفه‌هایی چون پاداش‌های مرتبط با عملکرد و ارزیابی، فوق‌العاده‌ها و کارانه به‌عنوان امتیازات ویژه نام برده و در راستای این نوع جبران خدمات در سطح مدیران تأکید ویژه دارد. با توجه به شاخص‌های شناسایی شده از انگیزاننده‌های کوتاه‌مدت می‌توان به این نکته اشاره کرد که لازم است سازمان با تنظیم یک استاندارد عملکرد مناسب و در جهت رویکرد استراتژیک برای توزیع عادلانه پاداش در سازمان گام برداشته و ضمن فرموله کردن کلیه

گران‌تر و هزینه‌بر است. در این خصوص ۳ مؤلفه مزایای قانونی، بورسیه تحصیلی، مزایای بیمه‌ای شناسایی شده است. آرمسترانگ (۲۰۰۷) و میلکوویچ و نیومن (۲۰۱۶) در مدل طراحی شده خود به این مؤلفه‌ها اشاره دارند که البته بخشی از عناوین این مزایا را مالکویچ جزو عواید اضافه بر حقوق می‌داند اما در این پژوهش به دلیل جمع‌بندی ادبیات سایر محققان و ملاک‌های نظری محققین پژوهش حاضر به‌عنوان مزایای مدیریتی آورده‌ایم. آکساکال و داودویرن (۲۰۱۴) به‌طور ویژه بر یادگیری و آموزش مدیران تأکید داشته که و آن را یکی از معیارهای اصلی پاداش می‌داند که از این حیث با مؤلفه بورسیه و کمک‌های تحصیلی قرابت معنایی دارد. همچنین الیگ (۲۰۱۱) در مدل خود و کاملی و همکاران (۱۳۹۰) در تحقیقات خود بر شاخص‌های این مزایا تأکید دارند. ضمن اینکه معمارزاده و همکاران (۱۳۹۱) نیز این عوامل را در گروه‌های متخصص پزشکی تحقیق کرده و این نوع مزایا را در حفظ و نگهداشت پزشکان در بخش دولتی مؤثر می‌دانند.

عواید غیر پایه‌ای؛ به کلیه دریافتی‌های مدیران که به سبب جایگاه و مقام رسمی سازمانی آنان تعلق می‌گیرد. گفته می‌شود که این عواید شامل ۴ مؤلفه، کمک‌هزینه‌ها، امتیازات برای آموزش قابل ارزیابی و امکانات خاص درمانی و پرداختی بابت تسهیلات مشاوره برای مدیران است. یافته‌های مؤلفه‌های این تم با مدل‌های میلکوویچ و نیومن (۲۰۱۶) و الیگ (۲۰۱۱) و مطالعات چریستنسن و لیندگرن (۲۰۱۸) و همچنین مطالعات معمارزاده و همکاران (۱۳۹۱)، کاملی و همکاران (۱۳۹۰) و سپهوند و همکاران (۱۳۹۸) بر تسهیلات و خدمات رفاهی و کمک‌های معیشتی و به خصوص مشاوره‌های مالی و حقوقی مدیران با عنوان عواید اضافه بر حقوق اشاره دارد که با یافته‌های این تحقیق هماهنگی و سازگاری دارد. هرچند در بعضی از مطالعات از جمله و الیگ جابه‌جایی در مؤلفه‌های عواید اضافه بر حقوق با مزایای مدیریتی صورت گرفته است که در کلیت یکسان است.

احترامات سازمانی؛ که به‌طور کلی به کلیه پرداختی‌ها و تقدیر مالی و قدردانی‌های صورت گرفته سازمان از مدیر گویند که می‌تواند به صورت هدایا و تقدیر مالی و غیرمالی باشد. همچنین مؤلفه شهرت اجتماعی و نگهداشت و امنیت شغلی از شاخص‌های تکریم‌های یاد شده است. مؤلفه‌های احترامات سازمانی استخراجی از داده‌های مصاحبه، تکریم عام و تکریم رسمی است. گراهام و همکاران (۲۰۱۰) در مدل جبران خدمات مدیران ارشد خود برخلاف سایر مدل‌های موجود به این نکته اشاره کرده‌اند که می‌بایست کیفیت و تعادل زندگی کاری

فوق‌العاده‌های مدیریتی اعطا شده و پاداش‌های عملکردی به همراه الزامات نظارتی و بازخورد مطلوب از اقدامات به دور از هرگونه پیش‌داوری و تنگ‌نظری به نحو شایسته و بایسته به مدیران ارشد پاداش اعطا نماید. شاید به جرات می‌توان گفت یکی از استراتژیک‌ترین پرداختی به کلیه کارکنان و به‌ویژه مدیران یک سازمان در سطوح عملیاتی، میانی و ارشد همین مشوق‌ها یا انگیزاننده‌های کوتاه‌مدت باشد به‌طوری که امروزه در خلال تحقیقات گسترده مشاهده شده است که سطح پرداختی این مؤلفه نیز روزبه‌روز رو به افزایش است و به‌تدریج از حقوق ثابت یا بر مبنای اصلی کمتر شده و پرداختی‌های متغیر که اصلی‌ترین آن پرداختی انگیزاننده‌های کوتاه‌مدت است با اقبال بیشتری در سطح سازمان‌ها مواجهه شده است.

انگیزاننده‌های بلندمدت؛ طرح‌های مشوق پرداخت دوره‌های زمانی طولانی‌مدت و گسترده است که در صورت تحقق اهداف به مدیران متناسب با عملکردشان پاداش‌هایی اعطا می‌گردد. برای انگیزاننده‌های بلندمدت ۴ مؤلفه با عنوان‌های مشارکت مدیران در سهام و سود شرکت‌های تابعه سازمان، پاداش پایان خدمت، هم‌طرزی و معادل‌سازی حقوق مدیران و سرمایه‌گذاری و پرداخت آن در خاتمه خدمت شناسایی شد. با توجه به مدل جبران خدمات مدیران ارشد میلکوویچ و نیومن (۲۰۱۶)، مارتچیو (۲۰۱۵)، گراهام و همکاران (۲۰۱۰) و لیندگرن (۲۰۱۸) مشوق‌های بلندمدت با عناصری چون مشوق خرید سهام شرکت، اعطای سود سهام شرکت‌های تابعه، سهام پاداش عملکرد و پاداش پایان خدمت طراحی شده‌اند که از این نظر با یافته‌های تحقیق حاضر همگونی و مشابهت دارند. همچنین بوریسوا و همکاران، (۲۰۱۸) در تحقیق خویش بر نقش مؤلفه‌های پرداختی بلندمدت و اعطای سهام به مدیران بسیار تأکید داشته که از این نظر با تحقیق حاضر مشابهت دارد در مدل آرمسترانگ (۲۰۰۷)، پاداش خاتمه خدمت به‌عنوان مهم‌ترین مشوق بلندمدت شناخته شده است که در تحقیق حاضر نیز به این مؤلفه اشاره شده است. در تحقیقات داخلی مشابه نیز کبیر و همکاران (۲۰۱۳) بر اعطای سهام و پاداش‌های طولانی‌مدت تأکید کرده است و سپهوند و همکاران (۱۳۹۸) و کاملی و همکاران (۱۳۹۰) نیز در تحقیق خود مشوق‌های بلندمدت به مدیران را نسبت به سایر پرداختی‌ها که به‌زعم آنان سستی می‌نامند پراهمیت و پرترفدارتر می‌نامند.

مزایای مدیریتی؛ ابزارهای انگیزشی غیر نقدی هستند که شاید ارزش مالی غیرملموس آن بسیار بیشتر از ارزش اسمی آن است و بهره‌مندی مدیران به‌تنهایی از این خدمات بسیار

عناصر بیشتر توجه شود تا بتواند مدیران را برای خدمت بیشتر و مطلوب‌تر برانگیزاند. در خصوص طرح نگهداشت مدیران نیز می‌توان به این مورد اشاره کرد که با اجرایی شدن این طرح، به‌عنوان یک ابزار مدیریتی از جبران خدمات به‌عنوان یک اهرم تشویقی استفاده می‌شود تا مدیرانی که به هر دلیل لیاقت و توانمندی خود را نشان داده‌اند و جایگاه‌های کلیدی در سازمان داشته‌اند را پس از ۳۰ سال خدمت بازنشسته ننموده و از هدر رفت سرمایه انسانی در سازمان به یک‌باره جلوگیری می‌شود. مدلی که در این پژوهش ارائه شد با بررسی ادبیات موضوع و واکاوی قوانین مرتبط در حوزه جبران خدمات و همچنین تجزیه و تحلیل مصاحبه درون‌سازمانی و دانشگاهی صورت گرفته است. لذا، می‌تواند در جهت تحقق اهداف استراتژیک سازمان تأمین اجتماعی به‌ویژه مبحث کارکردهای مدیریت منابع انسانی و به‌طور ویژه نظام جبران خدمات راهبردی در این سازمان بسیار راهگشا باشد. بدون شک با اجرای برنامه‌های جبران خدمات راهبردی و انگیزه محور در سطح مدیران ارشد که همواره این مدیران از کلیدی‌ترین و منحصر به فردترین افراد در سازمان‌های خویش هستند می‌توان به منافع سازمانی از جمله بهره‌وری، کارایی و سوددهی بیشتر دست یافت که موجب تعهد و توانمندی حداکثری مدیران گشته و از طرفی رضایت کلیه ذی‌نفعان این گونه سازمان‌ها را برآورده ساخت.

مدیران و خانواده حفظ گردد. به‌نوعی در اکثر مدل‌های جبران خدمات مدیران خلأ مقوله احترامات و تکریم احساس می‌گردد هرچند آرمسترانگ (۲۰۰۷) نیز به این مؤلفه به صورت جداگانه نگاه کرده و تأکید بر تکریم هم مدیران و کارکنان دارد. همچنین خائف‌الهی و همکاران (۱۳۹۲) در طراحی نظام جبران خدمات سازمان‌های دانش‌بنیان به مؤلفه تکریم و خودشکوفایی تأکید داشته و بر خورداری از احترام و مراسم قدردانی از کارکنان دانشی را حق آنان می‌داند. معمارزاده و همکاران نیز در تحقیق خود به بعد اجتماعی جبران خدمات اشاره دارند که کاملاً با مؤلفه‌های شناسایی شده در این پژوهش مطابقت دارد. اما در مدل‌های سایر محققان از جمله میکویچ (۲۰۱۶)، مارتچیو (۲۰۱۵) و الیگ (۲۰۱۱) به‌طور مستقیم به بحث تکریم و قدردانی مدیران اشاره نشده و فقدان این مؤلفه‌ها در کنار سایر پرداختی‌ها و مزایای مدیران احساس می‌شود. اما بدون شک با توجه به شرایط اقتصادی جامعه و تأثیرات آن در وضعیت سازمان‌های عمومی از جمله سازمان تأمین اجتماعی، کمبود منابع و همچنین افزایش مصارف و هزینه که روی دست سازمان مانده است. اعطای انواع جبران خدمات که جنبه مالی داشته و اندکی با چالش در پرداخت مواجهه می‌گردد و محدودیت‌های قانونی نیز دارند. شاید با ارزش‌گذاری و تدوین اجزای جبران خدمات که به‌نوعی غیرمالی محسوب می‌شوند و جنبه معنوی دارند، استراتژیک تر آن است که به این‌گونه

## منابع

- آرمسترانگ، مایکل؛ سید جوادین، سید رضا؛ پورولی، بهروز و جمالی پویا، الهام (۱۳۹۴). *مدیریت جبران خدمات*. تهران: کتاب مهربان.
- قلی‌پور، آرین و آغاز، عسل (۱۳۹۳). *مدیریت منابع انسانی پیشرفته جلد دوم*. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- قلی‌پور، آرین و ابراهیمی، الهام (۱۳۹۵). *طبقه‌بندی مشاغل و حقوق و مزایا (مدیریت منابع انسانی پیشرفته)*. تهران: مهربان نشر.
- ردمن، تام و ویلکینسون، آدریان (۱۳۸۸). *مدیریت منابع انسانی پیشرفته*. ترجمه سید نقوی، میرعلی. تهران: مهکامه
- علیپور مادرسرا، منیره؛ الوانی، سید مهدی؛ معمارزاده طهران، غلامرضا و البرزی، محمود (۱۳۹۸). «بررسی و شناسایی مؤلفه‌های جبران خدمات نیروی انتظامی بر اساس مدل دستاورد کل». *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۲(۴۵)، ۳۰-۵.
- خائف‌الهی، احمدعلی؛ نعمتی، سمیه و مؤمنی، نونا (۱۳۹۲). «طراحی نظام جبران خدمات در سازمان‌های دانش‌بنیان با رویکرد مدل‌سازی ساختاری-تفسیری». *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، ۳(۲)، ۱۳۱-۱۵۱.
- جزایری، احمد (۱۳۸۶). *ارزیابی عملکرد منابع انسانی*. تهران: نشر آبیژ.
- چهاردولی رزجی، علی و جویباری، آریتا (۱۳۹۶). «بررسی رابطه بین انواع پاداش سازمانی و مشارکت کارکنان». *فصلنامه پژوهش‌های جدید در مدیریت و حسابداری*، ۳(۲۳)، ۲۷۹-۲۵۸.
- سپهوند، رضا؛ باقرزاده خدشهری، راضیه و سپه‌وند، مسعود (۱۳۹۸). «حساسیت سیاسی و جبران خدمت مدیران ارشد: تحلیل نقش میانجی و تعدیل‌گر شبکه‌سازی سیاسی و فشار نهادی در وزارتخانه‌های دولتی». *فصلنامه مدیریت دولتی*، ۱۱(۳)، ۴۳۱-۴۵۴.
- ساروخانی، باقر (۱۳۹۳). *روش‌های تحقیق در علوم اجتماعی، جلد دوم بینش‌ها و فنون*. تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- سکاران، اوما (۱۳۹۰). *روش‌های تحقیق در مدیریت*. ترجمه محمد صائبی و محمود شیرازی، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- سید نقوی، میرعلی؛ واعظی، رضا؛ قربانی‌زاده، وجه‌اله و افکانه، محمد (۱۳۹۷). «الگوی تعالی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی

- ایران»، فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، ۶(۲)، ۱۱-۲۶.
- نونه، ریموند؛ هالنبک، جان؛ گرهارت، باری؛ رایت، پاتریک و ابراهیمی، الهام (۱۳۹۶). مدیریت منابع انسانی کسب مزیت رقابتی. تهران: مهربان نشر.
- فلیک، اووه (۱۳۹۳). درآمدی بر تحقیق کیفی، ترجمه هادی جلیلی، تهران: نشر نی.
- کاملی، محمدجواد؛ دارابی، رضا؛ جعفری، محمد و نامجو کرمی، محمد (۱۳۹۰). «بررسی نقش نظام مدیریت حقوق و دستمزد بر کارایی کارکنان ستاد ناجا»، فصلنامه توسعه مدیریت و منابع انسانی و پشتیبانی، ۶(۲۰)، ۴۱-۶۹
- معمارزاده طهران، غلامرضا؛ امیر اشکان و آقابابایی دهقانی، زهره (۱۳۹۱). «طراحی مدل جبران خدمات پزشکان متخصص شاغل در بیمارستان‌های دولتی شهر تهران». فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)، ۴(۲)، ۲۳-۴۹.
- موسوی، سید علی و فیاضی، مرجان و سید جوادین، سید رضا (۱۳۹۳). «تأثیر انواع راهبردهای جبران خدمات بر رضایت از حقوق و دستمزد». فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)، ۶(۳)، ۱۹۳-۲۱۵.
- محمدپور، احمد (۱۳۹۲) روش تحقیق کیفی ضد روش: مراحل و رویه‌های عملی در روش‌شناسی کیفی جلد دوم، تهران: جامعه‌شناسان.
- میرسپاسی، ناصر (۱۳۹۱). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار. تهران: میر.
- ویسمرادی، اکبر؛ مدینه، سید محسن؛ مودتی، علی و دولتیاری، فروزان (۱۳۹۷). «اولویت‌بندی اهمیت سیستم‌های پرداخت حقوق در مؤسسات دولتی». فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۱۶(۱)، ۹۵-۱۲۰.
- Armstrong, M. & Brown, D. (2006). *Strategic Reward*, Kogan page, London
- Armstrong, M. (2006), *A Handbook of Human Resource Management Practice*, London and Philadelphia, Kogan Page, 10<sup>TH</sup>Edition Alder, G. S. Ambrose, M. L. (2005). Towards Understanding Fairness Judgments Associated with Computer Performance Monitoring., vol42
- Aruai. P. G, (2018), *Compensation Management Department of international Business Pondicherry university circulat only*.
- Aksakal, E., & Dağdeviren, M. (2014). "Analyzing reward management framework with multi criteria decision making methods". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 147, 147-152.
- Berger., & Berger, .D. R. (2008). *The compensation Hand Book-Astate of the arti*, Fifth Edition,
- Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming qualitative information: thematic analysis and code development*, Sage.
- Brown, D. (2001) *Reward strategies: From in tent to impact*, Chartered Institute of personal and development landon.
- Borisova, G., Salas, J. & Zagorchev, A. (2018). *CEO compensation and government ownership*, corp GovernInt rev.
- Christensen, J., & Lindgren, P. (2018). *CEO Compensation: the Role and Effect of Compensation Committees*.
- Ellig, B. R. (2001). *The complete guide to executive compensation*. McGraw Hill Professional.
- Frydman, C., & Jenter, D. (2010). "CEO compensation". *Annu. Rev. Financ. Econ.*, 2(1), 75-102.
- Fernandes, N., Ferreira, M. A., Matos, P. P and Murphy, K.J. (2013). "Are US CEOs paid more? New international evidence". *Review of Financial Studies*, 26(2), 323-367.
- Graham, M., Roth. T., & Dugan. D. (2010). *Effective Executivecom pensation*. Website: [www.amacomboks.org](http://www.amacomboks.org)
- Hadley, B. (2019). "Executive compensation and political sensitivity: Evidence from government contractors". *Journal of Corporate Finance*, 59, 276-301.
- Heneman, R. L., & Coye, E. E. (2007). Implementing total rewards strategies: A guide to successfully planning and implementing a total rewards system. Retrieved August, 14, 2012.
- Khanna, V. (2016). "Determinants of CEO compensation". *International Journal of Management Excellence*, 6(2), 679-683.
- Kabir, R., Li, H., & Veld-Merkoulova, Y. V. (2013). "Executive compensation and the cost of debt". *Journal of banking & finance*, 37(8), 2893-2907.
- Kuepper, j., (2019) Evaluating Executive compensation , [https://WWW.investopedia.com/articles/stocks/07/executive\\_compensation.asp](https://WWW.investopedia.com/articles/stocks/07/executive_compensation.asp)
- Kusuma, A., Lestari, H., & Usman, O. (2019). Influence of Motivation Work, Discipline of Work,

- Work Environment, Cultural Organization, and Compensation to the Performance of Employees. *Discipline of Work, Work Environment, Cultural Organization, and Compensation to the Performance of Employees* (January 7, 2019).
- Larkin, I., Pierce, L., & Gino, F. (2012). The psychological costs of pay-for-performance: Implication for the strategic compensation of employees." *Strategic Management journal*, 33(10), 1194-1214.
- Lipman, F. D. & Hall, S. E. (2008). *Executive compensation Best practices* published by John Wiley & Sons, Inc, New Jersey, Canada.
- Martocchio, Joseph J., 2015; *Strategic Compensation: A human resource management approach*, s.l.: Person Education India.
- Rose, Michel. (2014). *Reward management*. Kogan Page.
- Milkovich, G. & Newman, J. (2016). *Compensation*. NY: Mc Graw-Hill Companies.
- Shields, J. (2007). *Managing employee performance and reward: concepts, practices, strategies*, s.l.: Cambridge University Press.
- Van der Laan, G. (2010). "CEO pay as a reflection of power or performance: an empirical test for the Netherlands, 2002-2006." *Journal of Strategy and Management*, 3(2), 157-173.
- Wright, C. (2005). *Reward strategy, Reward Management manual*, Chartered Institute of Personnel and Development, London.

