

## Model of Determining the Salaries and Benefits of Senior Management in The Insurance Industry

Khalil Hassanzadeh Kamand<sup>1</sup>, \*Aryan Gholipour<sup>2</sup>,  
Mohammad Ali Babaei Zakliki<sup>3</sup>

1-PhD student in Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

2-Professor, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

(Corresponding Author) Email: agholipor@ut.ac.ir

3-Associate Professor, Department of Management, Al-Zahra University, Tehran, Iran.

Received: 05/09/2020; Accepted: 22/11/2020

### Extended Abstract

#### Abstract

To explain service compensation at the senior management level, in addition to the points of compensation systems, other considerations must be considered that can have profound and significant effects on the performance of the organization. The aim of this study was to design a conceptual model for determining the salaries and benefits of senior managers in the country's insurance industry. The statistical population of this study consists of senior managers, experts and specialists in insurance industry. The research is mix method, qualitative and quantitative. To design the initial model, background study, interview with experts and Delphi method were used. At this stage, sampling was done in a theoretical way with using snowball technique. 16 interviews were conducted with experts and managers of the insurance industry. Confirmatory factor analysis was used to analyze the quantitative data and test the model. The sample size with using the Cochran relation was 168. Data collection tools in this study include interview and questionnaire that after confirming the validity, its reliability was calculated to be 93%. Finally, the model for determining the salaries and benefits of senior managers in Iran was introduced.

## **Introduction**

Cultural, economic, social, political and technological developments that are rapidly occurring in today's societies have led to major organizational. The consequence of these changes is that human resource management becomes more difficult. The importance of this issue becomes more apparent with advancement at the organizational levels. This means that the closer we get from the service and expert levels to the middle and top managers of the organization, the more the importance of the optimal payment structure becomes clear. How services should be compensated at the highest levels of the organization, including the CEO, board members, and other senior executives, is an issue that will be addressed in this study.

How to compensate for the services of senior managers, despite the numerous articles, is one of the most controversial issues in human resource management. Size, performance, strategy and structure are some of the things that some articles refer to. This research intends to design the service compensation system of senior organizational officials in such a way that in addition to compensating services and motivating senior managers of organizations and preventing any corruption, with considering the interests of all stakeholders of the organization according to corporate governance principles and governing standards.

## **Case study**

This study aims to design and present a conceptual model for determining the salaries and benefits of senior managers in the country's insurance industry.

## **Theoretical framework**

Firstly, Amos software version 22 was used to confirm the confirmatory factor of the sub-models of measuring the main components of the research in the study. Then, according to the positive results, SPSS software version 22 and simple regression test (B test and its standardized value; beta) and linearity test (F test) to investigate the causal relationship between the components were applied. Due to the existence of causal relationships and significant effects, path analysis and model fit in order to achieve the operational model of the research has been done.

Summarizing the presented materials, it can be concluded that the researcher has been successful in achieving the objectives of the research and answering the research questions.

According to this model, two categories of internal and environmental factors are effective in determining the service compensation package that has specific items such as salaries, bonuses, stocks, etc. Internal factors include individual, organizational, industry and environmental factors are social, economic, institutional and informational. This assembly can mutually influence performance. Therefore, the service compensation model provided is dynamically connected to the performance of the organization and the management team.

### **Methodology**

The hybrid approach has been used in this study, the purpose of this is to combine quantitative and qualitative research methods to achieve a proper method and then research objectives. In this study through exploratory interviews with experts and specialists, the effective factors of compensating, the service of senior managers were identified and in the next step, the data were analyzed using the views of insurance industry experts and academic elites through using Delphi technique. The statistical populations surveyed are CEOs, insurance industry experts in Delphi interviews and rounds, and insurance industry experts in the quantitative stage. First, the framework was provided with using previous studies and researches and interviews in this field, and in an attempt to prepare and compile the correct model the Delphi method using experts and purposeful sampling was used. The results of the interview and the Delphi process were to identify the factors affecting the compensation of senior managers' services, which were grouped into components. Then, with the method of path analysis, the relationships between the discovered components and compensation of managers' services as dependent variables were investigated.

### **Discussion and Results**

The results of this study show that individual, organizational, industrial, institutional-information and socio-economic factors are influential in determining the service compensation package and the amount of payment to CEOs interacts with their performance. Reviewing the main research question; The conceptual model of compensation for senior managers' services is done in different ways. The service compensation package may include: salaries, bonuses, benefits, stock options, double retirement, and other long-term

contingent compensation, which makes the financial calculation of receipts very complicated or even impossible.

In this model, we evaluate the performance with financial and non-financial criteria. Financial criteria include EPS, ROA and EBIT, and non-financial criteria include market share, customer satisfaction and strategic goals. Performance in this model can affect the payment package on the one hand, which means that by improving the performance of higher payments, on the other hand, increasing payments improves performance. This issue is shown in the model with two-way flash.

### **Conclusion**

The results of the interview and Delphi stages were to identify the factors affecting the compensation of senior managers' services, which were grouped into components, and then the relationships between the discovered components and compensation of managers' services as a dependent variable were examined by path analysis method. The results of this study show that individual, organizational, industrial, institutional-information and socio-economic factors are effective in determining the service compensation package and the amount of payment to CEOs interacts with their performance.

**Keywords:** Compensation, Senior Managers, Insurance Industry, Salaries and Benefits.

## مدل تعیین حقوق و مزایای مدیران ارشد در صنعت بیمه کشور<sup>۱</sup>

خلیل حسن زاده کمند<sup>۱</sup> - دکتر آرین قلی پور<sup>۲</sup> - دکتر محمد علی بابایی زکلیکی<sup>۳</sup>

### چکیده

برای تبیین جبران خدمات در سطح مدیران ارشد، علاوه بر ظرایف سیستم‌های جبران خدمات، ملاحظات دیگری نیز بایستی مدنظر قرار گیرند که می‌توانند تأثیرات عمیق و قابل توجهی را بر عملکرد سازمان داشته باشند. این پژوهش با هدف طراحی مدل مفهومی تعیین حقوق و مزایای مدیران ارشد در صنعت بیمه کشور انجام شد. جامعه آماری این مطالعه را مدیران ارشد، خبرگان صنعت بیمه و کارشناسان صنعت بیمه تشکیل می‌دهند. پژوهش به دو روش کیفی و کمی انجام گرفته است. روش کیفی مبتنی بر تحلیل تم، با استفاده از ابزار مصاحبه در بیمه مرکزی انجام گرفته است. برای طراحی مدل اولیه، از مطالعه پیشینه، مصاحبه با خبرگان و روش دلفی استفاده شد. در این مرحله نمونه‌گیری به روش نظری و با به کارگیری فن گلوله برفی انجام گرفته که بر مبنای آن ۱۶ مصاحبه با کارشناسان و مدیران صنعت بیمه انجام گرفته است. برای تحلیل داده‌های کمی و آزمودن برازش مدل، از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد که در این مرحله با استفاده از رابطه کوکران در جامعه مورد نظر، مقدار حجم نمونه ۱۶۸ به دست آمد. ابزار جمع آوری داده‌ها در این پژوهش شامل مصاحبه و پرسشنامه محقق ساخته است که بعد از تأیید روایی، پایایی آن ۹۳ درصد محاسبه شد. سرانجام، مدل تعیین حقوق و مزایای مدیران ارشد در ایران معرفی شد.

**واژه‌های کلیدی:** جبران خدمات، حقوق و مزایا، مدیران ارشد، صنعت بیمه

<sup>۱</sup> مقاله مستخرج از رساله دکتری آقای خلیل حسن زاده کمند می باشد.

<sup>۲</sup> دانشجوی دکترای مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

<sup>۳</sup> نویسنده مسئول - استاد منابع انسانی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران agholipor@ut.ac.ir

دانشیار گروه مدیریت دانشگاه الزهراء، تهران، ایران

## مقدمه

تحولات فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و تکنولوژیکی که در جوامع امروزی به سرعت در حال وقوع است، تغییرات سازمانی عمده‌ای را در ابعاد نیروی انسانی از قبیل سطح انتظار، سطح رفاه، فشارهای اجتماعی و روانی افراد، حمایت‌های قانونی، بازار کار و تغییر ماهیت مشاغل به وجود آورده است که پیامد این تغییرات، دشوارتر شدن مدیریت منابع انسانی است. به طوری که امروزه نه تنها با مسائل نیروی انسانی نمی‌توان برخوردی واکنشی داشت بلکه مدیریت منابع انسانی ناگزیر به طراحی برنامه‌های علمی و عقلانی از پیش تعیین شده و پیش‌بینی لازم برای همه زمینه‌های مربوط است (Deghati, Mohammadi & Yaghoubi 2017).

اهمیت این مسئله با پیشروی در سطوح سازمان بیشتر ملموس می‌گردد. به این معنی که هر چقدر از سطوح خدماتی و کارشناسی به سطوح مدیران میانی و عالی سازمان نزدیک تر شویم اهمیت ساختار بهینه پرداخت بیشتر مشخص می‌گردد. شاید بتوان گفت که در دنیای امروز، داغ‌ترین و بحث‌انگیزترین موضوع در زمینه حقوق و مزایا، جبران خدمات اعضای هیأت‌مدیره، مدیرعامل‌ها و مدیران ارشد است (Fotourehchi, Ebrahimpour & Panahi, 2018). این موضوع در سال‌های اخیر در ایران نیز داغ شده است. به‌ویژه با جنجالی که در سال ۱۳۹۵ در ارتباط با حقوق دریافتی مدیران ارشد سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی تحت عنوان «حقوق‌های نجومی» با افشای فیش‌های حقوقی مدیران بیمه مرکزی ایران ایجاد شد. اهمیت و حساسیت اجتماعی آن را بیشتر روشن کرد.

صنعت بیمه در اقتصاد نقش کلیدی ایفا می‌کند. ۳۲ شرکت بیمه فعال در صنعت تحت نظارت بیمه مرکزی ایران بایکدیگر رقابت می‌کنند که از نظر مالکیت بجز یک شرکت همگی بخش خصوصی محسوب می‌شوند.

در سال ۱۳۹۴ موضوع پرداخت به مدیرعامل و اعضای هیأت‌مدیره بیمه ایران برای اولین بار از طریق رسانه‌های در کشور مطرح گردید ولی خیلی مورد توجه قرار نگرفت. در سال ۱۳۹۵ رسانه‌ای شدن فیش حقوقی رییس کل و سایر اعضای هیأت‌مدیره عامل بیمه مرکزی ایران، کل نظام حاکمیت را با جنجال حقوق‌های نجومی درگیر کرد. بطوری که رهبری نظام و سران سه قوه به موضع‌گیری و اظهار نظر ناچار شدند. در سال ۱۳۹۷ صنعت بیمه

حداکثر تعداد جابجایی را در سطح مدیران عامل تجربه کرد. در سال ۱۳۹۸ در جریان جابجایی مدیرعامل یک شرکت بیمه وابسته به سازمان بازنشستگی، مجدداً بحث پرداخت به مدیرعامل مورد توجه قرار گرفت و رسانه‌ای شد.

بنابر آنچه به اختصار بیان شد، نحوه جبران خدمات مدیران ارشد در این شرکت‌ها می‌تواند یکی از موضوعات مهم و قابل بررسی در مدیریت منابع انسانی باشد. اصولاً هدف یک سازمان از طراحی نظام جبران خدمات، جذب، حفظ و نگهداری نیروی متخصص شایسته و افزایش انگیزش شغلی کارکنان با لحاظ نمودن قوانین و مقررات داخلی و خارجی در سازمان‌ها است (Kim & Chang 2020). نظام جبران خدمات را می‌توان مفهومی فراتر از نظام پرداخت حقوق و دستمزد در نظر گرفت. در واقع جبران خدمات به هر نوع دریافتی و ارزشی اطلاق می‌گردد که کارفرما یا سازمان در قبال انجام کار برای سازمان به فرد اعطا می‌کند.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

پس از بحران‌های مالی در سال ۲۰۰۸، موضوع جبران خدمات مدیران عامل به یکی از موضوعات رسانه‌ای داغ تبدیل شد و بحث‌های زیادی در این خصوص صورت گرفت. این بحث‌ها عمدتاً با تمرکز برکل میزان جبران خدمات و ماهیت آن و تأثیرات آن بر ریسک‌پذیری مدیران انجام گردید (Pereira, 2015). علاوه براینها جبران خدمات مدیران ارشد ممکن است تحت تأثیر نظریاتی قرار گیرد که در اینجا به برخی از آنها اشاره می‌شود:

۱. نظریه نمایندگی: ادبیات جبران خدمات در بخش خصوصی سود محور شکل گرفته و اساساً وابسته به عملکرد مالی شرکت است. که بر اساس نظریه نمایندگی تبیین می‌شود. بر اساس این نظریه پرداخت‌های انگیزشی مدیرعامل بایستی در راستای ترجیحات سهامداران و جبران خدمات مدیرعامل براساس عملکرد مالی شرکت باشد (Gray & Benson, 2003).

۲. نظریه نهادی: مطابق با این نظریه عواملی نظیر سنت‌های سازمانی، هنجارهای صنعت، عقاید فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و یا مدهای مدیریتی بر طراحی جبران خدمات مدیران عامل به دو شکل تأثیر می‌گذارد: الف: از طریق انطباق با مقررات نهادهای قانونی و ب: از طریق هم‌شکلی با سازمانهایی که در محیط یا جایگاه ویژه مشترکی فعالیت می‌کنند (Samkhani, 2017).

۳. نظریه خادمیت: در این نظریه، یک فرد فلسفه وجودی خود را به تلفیقی از نیازهای محیط کار و نیازهای شخصی خود گره می‌زند و خود محوری به دلیل وجود این نگرش، به ندرت در او یافت می‌شود. زمانی که یک مدیر در نقش خادم سازمانی عمل می‌کند، فعالیت‌های نشأت گرفته از باور او، موجبات شکل‌گیری احترام سازمانی برای او شده و علاوه بر آنکه این امر او را در انجام وظایف ترغیب می‌کند، امتیازات و اختیارات زیادی را در انجام وظایف محوله خود از جانب هیات مدیره، دریافت می‌کند ( *Najafi Siahruudi, Legziyan & Alavi, 2011* ).

طبق این نظریه، پاداش‌های درونی حاصل از خود کار و نیز ایجاد خود کارآمدی و خودگردانی از طریق توسعه مستمر (به جای مشوق‌های مالی) منجر به افزایش انگیزه مدیران خواهد شد.

۴. نظریه سازمانی: در این نظریه، هدف حاکمیت سازمانی تنها توزیع ارزشهای خلق شده توسط سازمان بین بازیگران متنوع سازمانی نیست و علاوه بر این امر، حاکمیت سازمانی به فرایند خلق ارزش افزوده در تمام طول مسیر زنجیره ارزش سازمان نیز می‌پردازد. بر اساس این نظریه، هدف نهادهای حاکمیتی، تسهیل فرایند همکاری و هماهنگی سازمان‌ها در فراهم آوردن شرایطی برای تحقق و بازرسی عملکرد آنان است. استقلال هیات مدیره در این نظریه مورد تاکید زیادی قرار می‌گیرد و بنابراین، هیات مدیره‌ها و اعضای آنان ملزم به برقراری تعادلی سازنده بین بازیگران داخلی و خارجی سازمان می‌شود ( *Stein, 1989* ).

۶. نظریه ارزش سهامداران: در این نظریه، عمده نگاه‌ها بر منافع سهامداران قرارداد و به هیات مدیره و تیم مدیریتی سازمان به مثابه ابزاری در دست سهامداران برای تحقق منافع آنان نگریسته می‌شود. در این نظریه پیشنهاد می‌شود برای جلوگیری از رفتارهای فرصت طلبانه بخش مدیریت، پیشنهاد می‌شود این گونه رفتارها از طریق مشارکت هیات مدیره و تیم اجرایی سازمان-البته تحت نظارت سهامداران-کمینه شود ( *Najafi Siahruudi, et al., 2011* ).

۷. نظریه رانت خواری: در دیدگاه ارزش سهامدار فرض بر این است که درمورد پرداخت به مدیران، مستقیماً "سهامداران و یا نمایندگانی که خوب نظارت می‌کنند و انگیزه می‌بخشند، تصمیم می‌گیرند. در مقابل، دیدگاه رانت خواری به این بحث می‌پردازد که هم سطح و هم ساختار پرداخت توسط خود مدیران (در مشارکت با هیات مدیره) برای حداکثر



کردن میزانی که آن‌ها می‌توانند بدون دخالت سرمایه گذاران فعال رانت خواری نمایند، مورد تصویب قرار می‌گیرد (Edmans, Gabaix, & Jenter, 2017; Dicks, 2012). نشان دادند که وقتی شرکتی در یک بازار کار مدیریتی رقابت می‌کند، و با یک حاکمیت ضعیف به مدیرانش اجازه می‌دهد که رانت خواری کنند، این موضوع می‌تواند بر پرداخت‌های مدیران (و حاکمیت شرکتی) سایر شرکت‌ها اثر می‌گذارد. انتخاب گزینه‌های خارجی مدیران از طریق رانت خواری در یک شرکت، عامل منفی برون سازمانی را به شرکت تحمیل می‌کند. این زمینه نیز توسط گاباکس، لندیر و ساواگنت (۲۰۱۴)<sup>۱</sup> پیش بینی شد. افزون بر نظریات اشاره شده، جدول ذیل خلاصه‌ای از تحقیقات صورت گرفته در خصوص جبران خدمت مدیران را مورد بررسی قرار می‌دهد.

#### جدول شماره ۱: خلاصه تحقیقات در خصوص جبران خدمت مدیران

نتیجه	موارد مورد بررسی	محقق
این تغییرات در شرکت هائی که از حاکمیت شرکتی ضعیف برخوردارند اتفاق می‌افتد و مورد علاقه سهامداران نیست.	شواهدی را با استفاده از داده‌های موجود بازنشتی ارائه کرده اند که نشان می‌دهد مدیران با بازیهای فرصت طلبانه از برنامه حقوق بازنشتی معین برای افزایش ارزش رانت خود بهره می‌گیرند. مدیرانی که از برنامه های بازنشتی برخوردارند یک سال قبل از مسدود شدن (فرز شدن) برنامه و یک سال پس از بازنشتی، پاداش بازنشتی خود را دریافت می‌کنند. هنگامی که مدیران به شرایط بازنشتی می‌رسند نرخ های تخفیف برای محاسبه توزیع مزایای سرمایه انباشته <sup>۲</sup> پائین آورده می‌شود.	استفانسکو، ونگ، جیه و یانگ <sup>۲</sup>
با توجه به این بررسی قدرت مدیریتی و نیروهای رقابتی بازار در تعیین پرداخت‌های مدیران، هر دو اهمیت دارند اما هیچ یک از این رویکردها شواهدی قانع کننده برای تأیید به دست نمی‌دهند	در مقاله‌ای روند تکامل پرداخت‌ها برای مدیران ارشد با شواهد تجربی و رابطه پرداخت با عملکرد شرکت از سال ۱۹۳۰ مورد مطالعه قرار داده است.	فریدمن و جنتر <sup>۴</sup> (۲۰۱۰)
اجبار حاکمیتی در یک شرکت، حداقل از نظر تئوریک، می‌تواند ارزش شرکت را	به قرارداد بهینه می‌پردازد، و قراردادهای پویا بطور موثر پس اندازی برای مدیران هستند. و در نتیجه، مدیر عامل بیش از گزینه های	ادمانز، گابیگس و جنتر <sup>۵</sup> (۲۰۱۷)

- 1-Gabaix, Landier, & Sauvagnat
- 2-Stefanescu, Wang, Xie & Yang
- 3-Lump-sum
- 4-Frydman & Jenter
- 5-Edmans, Gabaix, & Jenter

پائین بیاورد.	خارج سازمانی خود در سال‌های آتی در آمد کسب می کند. شرکت باید بعد از تصدی مدیر عامل، متعهد به پرداخت بیشتر شود و شرایط استقرار را برای مدیر عامل مهیا نماید.	
یافته‌ها نشان می‌دهد که می‌بایست وزنی برای رشد فروش در تعیین جبران خدمات مدیر عامل در نظر گرفته شود.	به بررسی عامل رشد فروش بر پرداخت به مدیرعامل در هند پرداخته اند. آنها دریافتند رشد فروش به عنوان یک معیار عملکرد می تواند در تحریک مدیران عامل هند برای پیگیری رشد سود متناسب با حداکثر ارزش سهامداران مفید باشد. در این مطالعه، استفاده از رشد فروش در کنار میزان درآمد به ارزش سهم را به عنوان یک معیار عملکرد در تنظیمات پرداخت مدیرعامل را تایید نموده اند.	جایسوال و رمال <sup>۱</sup> (۲۰۱۹)
مدیران عامل با سرمایه گذاری و برنامه‌های استراتژیک سنجیده شوند و بدین ترتیب مدیران محافظه کار از مدیران ریسک پذیر تمیز داده شوند.	به مقاله ای با عنوان "تأثیر سرمایه گذاری استراتژیک بر دریافتی مدیر عامل برای عملکرد" پرداخته اند. در این مقاله به رابطه بین عملکرد بر حقوق و مزایای مدیرعامل پرداخته است. همچنین مدلی را ارائه می دهد	شی، کلنی، مکی و گوپتال <sup>۲</sup> (۲۰۱۹)
آنها دریافتند سازمان های دارای مشاوران حقوق و دستمزد که توانایی به کارگیری مشاورین را دارند از مدل درآمدی بالاتری برای مدیران عامل برخوردار هستند.	در مقاله ای به جبران خدمات و دریافتی مدیران عامل پرداخته اند. با بررسی صورت گرفته در این مقاله ارتباط بین عوامل سازمانی از قبیل میزان درآمد و ساختار بر دریافتی های مدیر عامل تاکید گردیده است.	مورفی و سندینو <sup>۳</sup> (۲۰۲۰)
نتایج نشان می دهد دریافتی های بالای مدیرعامل با این فاکتورها نسبت مستقیم دارد.	در مقاله ای به بررسی نحوه گزارش های مالی بر اساس استاندارد های عمومی حسابرسی و سایر درآمدهای افشا شده بر میزان بالای دریافت حقوق و دستمزد مدیران ارشد پرداخته است. در این مقاله به تاثیر میزان تسلط و نفوذ هیات مدیره بر سازمان و نیز نحوه گزارشات مالی که به شفافیت قابل تعبیر است، پرداخته شده است.	گست، نیکلاس، کوتاری، پوزن و روبرت <sup>۴</sup> (۲۰۲۰)
نتایج این تحقیق نشان می دهد که شاخص های غالباً مورد استفاده در شیوه های جبران خدمات باید با احتیاط بیشتری تفسیر شوند.	در مقاله ای به بررسی رابطه بین قدرت مدیریت و جبران خدمات مدیرعامل پرداخته اند. آنها با بررسی شرکت های مختلف نشان دادند روابط مدیر عامل و تسلط وی باعث می شود حتی زمانی که عملکرد شرکت پایین است، مدیرعامل از دستمزد بالایی برخوردار باشد.	گکس و هممر <sup>۵</sup> (۲۰۲۰)

### روش شناسی تحقیق

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش آمیخته (کیفی-کمی) است. جامعه آماری این تحقیق در مرحله اول خبرگان و نخبگان حوزه مدیریت که سابقه عضویت در

1-Jaiswall and Raman

2-Shi, Connelly, Mackey & Gupta

3-Murphy and Sandino

4-Guest, Nicholas, Kothari, Pozen & Rober

5-Gox & Hemmer

هیات عامل و مدیران بیمه مرکزی ایران و یا فعالیت به عنوان مدیر عامل یا عضویت در هیات مدیره شرکت‌های بیمه بازرگانی را در کارنامه خود دارند شامل می‌شود. در مرحله دوم، اعضای هیات رئیسه سندیکای بیمه‌گران ایران و هیات رئیسه صندوق تامین خسارت‌های بدنی می‌باشند.

در مرحله اول که به صورت کیفی انجام شد، برای انتخاب نمونه‌های تحقیق و تشکیل پانل خبرگان از روش قضاوتی و نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. یعنی، صاحب نظران و مدیرانی که از نظر دانش و تجربه واجد شرایط بودند (۱۶ نفر) و به همکاری در این زمینه تمایل داشتند، انتخاب شدند.

در مرحله دوم، جامعه آماری ۳۰۰ نفر اعضای هیات مدیره و سایر مدیران ارشد شرکت‌های بیمه و نیز هیات رئیسه‌های سندیکای بیمه‌گران ایران و صندوق تامین خسارت هستند که بر اساس محاسبه از طریق فرمول کوکران از میان آنان تعداد ۱۶۸ نفر در نظر گرفته شد. تعداد نمونه واحدها بر اساس تعداد کارکنان موجود در واحدهای مختلف، تعیین و به صورت تصادفی برای جمع‌آوری داده‌های کمی و آزمودن مدل، انتخاب شد. پرسشنامه ۵۰ ماده‌ای بصورت آنلاین برای ۱۶۸ نفر از فعالین صنعت ارسال شد که ۱۶۲ پرسشنامه تکمیل و در اختیار محقق قرار گرفت.

بنابراین، روش و ابزار گردآوری اطلاعات این مطالعه، شامل مطالعات کتابخانه‌ای (کتب، نشریات خارجی و داخلی، پایگاه‌های داده، سایت‌های اینترنتی و غیره)، روش دلفی (هیئت خبرگان)، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته (مصاحبه با متخصصان و خبرگان حوزه تحقیق) و میدانی (پرسشنامه) بود. این مطالعه با جستجوی مبانی نظری، مرور ادبیات و پیشینه موضوع، آغاز شد. در گام دوم، از مصاحبه اکتشافی با خبرگان و متخصصان، برای شناسایی و طبقه‌بندی عوامل مؤثر بر جبران خدمت مدیران ارشد صنعت بیمه استفاده شد و در مرحله بعد از نقطه نظرات خبرگان صنعت بیمه و نخبگان دانشگاهی به کمک تکنیک دلفی استفاده شد. در گام بعدی، ابزاری برای سنجش اعتبار و میزان اهمیت این عوامل در جامعه مورد پژوهش طراحی و داده‌های مورد نیاز برای تحلیل کمی از نمونه آماری جمع‌آوری شد. سپس، با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی در ابعاد جدیدی دسته‌بندی و سپس روابط علی بین آن‌ها با استفاده از فن تحلیل مسیر ارزیابی شد.

### روایی محتوایی

برای بررسی روایی محتوایی پرسش نامه‌ها، از ۱۵ نفر متخصص مرتبط با موضوع خواسته شد تا براساس مدل مرحله اول، سؤال‌ها را مورد بررسی قرار دهند. با توجه به نظرمتخصصان، تعدادی از عوامل شناخته شده به دلیل شباهت با عوامل قبلی حذف و یا درطبقات مربوطه قرار گرفت و درنهایت پرسش نامه‌ای با تعداد ۵۰ سؤال که با روش لیکرت و با ارزش عددی ۱ تا ۵ برای پاسخ هر سؤال امتیازبندی شده بود، تهیه گردید.

### پایایی:

در این تحقیق ابتدا به منظور اطمینان از پایایی نتایج مصاحبه‌ها، پس از کدگذاری اولیه و در یک فاصله زمانی کوتاه کدگذاری‌ها مورد بازبینی قرار گرفت. همچنین از یک متخصص منابع انسانی درخواست شد تا به عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش مشارکت نموده و در بازبینی کدگذاری‌ها کمک نماید. جهت اطمینان از اعتبار و روایی مصاحبه‌ها تلاش شد تا پیش از انجام مصاحبه، ادبیات موضوعی جبران خدمت بررسی شود تا سئوالات مصاحبه بر مبنای مطالعات نظری قبلی ارائه شود. در فرایند مصاحبه نیز سئوالات به ترتیبی در مصاحبه‌ها مطرح شد که از نظام منطقی برخوردار باشند. همچنین در فرایند مصاحبه‌ها، علاوه بر ضبط هر مصاحبه و پیاده‌سازی کامل و دقیق آن، محقق از شیوه یادداشت برداری استفاده کرده و مفاهیم و مضامین مدنظر مصاحبه شونده را یادداشت و ثبت نموده است.

جهت بررسی پایایی پرسشنامه، در ابتدا ۳۰ پرسشنامه بین ۵۰ نفر از متخصصان و خبرگان حوزه تحقیق که در تحقیق اصلی شرکت داده نشدند، توزیع و جمع‌آوری شد و به کمک نرم افزار تحلیل داده‌های آماری در علوم اجتماعی<sup>۱</sup> اعتبارکل مولفه‌های پرسش نامه برآورد گردید و ضریب آلفای کرونباخ محاسبه گردید که در این نمونه آلفای به دست آمده بالاتر از ۹۳ درصد بوده است. از نظر میزان اعتبار پرسش نامه در روش آلفای کرونباخ داشتن ضریب آلفای کمتر از ۶۰ درصد عموماً ضعیف و اعتبار با حداقل ۷۰ درصد قابل قبول و بالاتر از ۸۰ درصد خوب تلقی می‌شود. پس در تحقیق فوق پرسش نامه طراحی شده از اعتبار و پایایی خیلی خوبی برخوردار است.

1-Statistical package for social science (SPSS)

## یافته‌ها

بعد از بررسی ادبیات تحقیق و نتایج حاصل از مصاحبه با خبرگان ۲۰ مفهوم جدید استخراج گردید. این مفاهیم در جدول ۳ منعکس شده است.

جدول شماره ۳: عوامل تاثیر گذار برآمده از مصاحبه با خبرگان

ردیف	عوامل اثرگذار	ردیف	عوامل اثرگذار	ردیف	عوامل اثرگذار
۱	چارچوب مشخص جبران	۸	شرکت های فعال	۱۵	ویژگی های شخصی
۲	انگیزه مدیرعامل	۹	انگیزه های درونی مدیر	۱۶	ویژگی های صنعت
۳	وابستگی سیاسی	۱۰	قدرت مدیر عامل	۱۷	ترجیحات سهامداران
۴	مقدار جبران	۱۱	حقوق پایه و پاداش	۱۸	حساسیت شغل
۵	نوع جبران	۱۲	تخصص	۱۹	ریسک پذیری
۶	ترکیب جبران	۱۳	کمیابی خدمات	۲۰	بین المللی بودن
۷	بازار سهام	۱۴	تاثیر بر درآمد شرکت		

## روش دلفی:

اجرای پنل دلفی در سه مرحله انجام شد که در مرحله سوم در مورد ۵۰ شاخص موثر بر تعیین حقوق مدیران، توافق نسبی حاصل شد. نتایج مرتبط با اجرای مرحله سوم توزیع پرسشنامه در جدول ۴ آمده است.

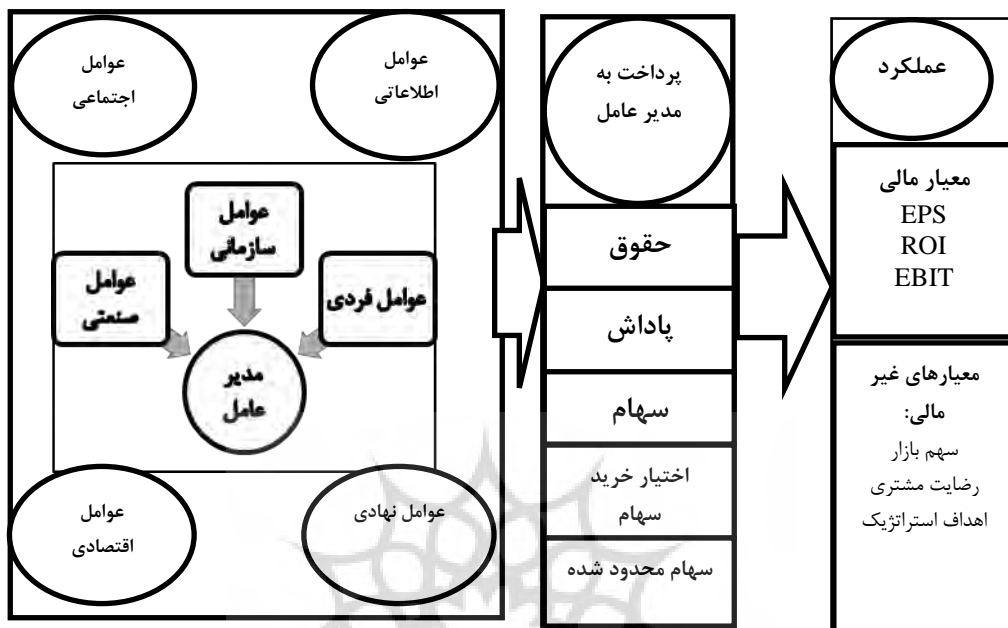
جدول شماره ۴: شاخص های جبران خدمات

شماره سوال	عوامل	میانگین	انحراف معیار	بیشینه	کمینه
۱	عوامل نهادی - اطلاعاتی	مقررات بازار سهام بر پرداخت به مدیران تاثیر دارد.	۴.۸۵	۱.۲۱	۵
۲		نهادهای قانون گذار بر پرداخت به مدیران تاثیر دارند.	۴.۲۸	۰.۹۹	۵
۳		نهادهای نظارتی بر پرداخت به مدیران تاثیر دارند.	۴.۳۳	۰.۹۹	۵
۴		حقوق مدیران سایر شرکت ها بر پرداخت به مدیران تاثیر دارد.	۴.۰۲	۰.۸۷	۵
۵		حداقل حقوق تعیین شده در کشور بر پرداخت به مدیران تاثیر دارد.	۴.۲۸	۰.۹۸	۵
۶		قوانین و مقررات محدود کننده بر پرداخت به مدیران تاثیر دارند.	۴.۱۰	۰.۸۹	۵
۷		رسانه ها بر پرداخت به مدیران تاثیر دارند.	۴.۲۵	۰.۷۸	۵
۸		عملکرد بد بازار و صنعت بر پرداخت به مدیران تاثیر دارند.	۴.۰۸	۰.۷۶	۵
۹	عوامل فردی	تاثیر گذاری مدیران در صنعت، بر پرداخت مدیران تاثیر دارد	۴.۱۲	۰.۸۳	۵

۲	۵	۰.۸۸	۴.۲۷	استعدادهای مدیران بر پرداخت به مدیران تاثیر دارد.	عوامل سازمانی	۱۰
۱	۵	۰.۵۹	۴.۷۵	تلاش مدیران بر پرداخت به مدیران تاثیر دارد.		۱۱
۲	۵	۰.۸۴	۴.۰۸	سابقه کار مدیران بر پرداخت به مدیران تاثیر دارد.		۱۲
۲	۵	۰.۶۸	۴.۴۷	داشتن تجربه مدیر عاملی بر پرداخت به مدیران تاثیر دارد.		۱۳
۳	۵	۱.۰۲	۴.۵۰	دریافتی های قبلی مدیر عامل بر پرداخت به مدیران تاثیر دارد.		۱۴
۱	۵	۱.۰۸	۴.۶۵	درک مدیر عامل از عملیات اجرایی شرکت بر پرداخت به مدیران تاثیر دارد.		۱۵
۱	۵	۱.۰۸	۴.۱۸	ارتباط مدیر عامل با ذینفعان کلیدی بر پرداخت به مدیران تاثیر دارد.		۱۶
۲	۵	۰.۵۹	۴.۸۲	شبکه اجتماعی پیرامون مدیر عامل بر پرداخت به مدیران تاثیر دارد.		۱۷
۲	۵	۰.۹۲	۴.۸۹	ریسک پذیری مدیر عامل بر پرداخت به مدیران تاثیر دارد.		۱۸
۱	۵	۱.۱۰	۴.۸۵	استقلال هیات مدیره بر پرداخت به مدیران تاثیر دارد.		۱۹
۱	۵	۱.۰۸	۴.۹۸	تخصص هیات مدیره بر پرداخت به مدیران تاثیر دارد.		۲۰
۲	۵	۰.۷۹	۴.۷۵	داشتن شرکت های زیر مجموعه بر پرداخت به مدیران تاثیر دارد.		۲۱
۱	۵	۰.۹۸	۴.۷۸	نوع مالکیت شرکت بر پرداخت به مدیران تاثیر دارد.		۲۲
۱	۵	۰.۸۲	۴.۹۸	تعداد کارکنان شرکت بر پرداخت به مدیران تاثیر دارد.		۲۳
۱	۵	۱.۵۲	۴.۷۹	انتخاب مدیران از داخل شرکت بر پرداخت به مدیران تاثیر دارد.		۲۴
۱	۵	۱.۰۲	۴.۸۳	عضویت مدیران در هیات مدیره بر پرداخت به مدیران تاثیر دارد.		۲۵
۱	۵	۰.۹۱	۴.۵۶	درآمد شرکت بر پرداخت به مدیران تاثیر دارد.		۲۶
۲	۵	۰.۹۲	۴.۳۵	تعداد اعضای موظف هیات مدیره بر پرداخت به مدیران تاثیر دارد.		۲۷
۲	۵	۱.۰۵	۴.۶۹	کیفیت نظارت هیات مدیره بر عملکرد مدیران بر پرداخت به مدیران تاثیر دارد.	۲۸	
۲	۵	۱.۳۵	۴.۱۵	سبک عمر سازمان بر پرداخت به مدیران تاثیر دارد.	۲۹	
۴	۵	۱.۱۸	۴.۳۱	فاصله بین دریافتی مدیر عامل با سایر مدیران ارشد بر پرداخت به مدیران تاثیر دارد.	۳۰	
۱	۵	۱.۱۰	۴.۱۲	تابع تولید شرکت بر پرداخت به مدیران تاثیر دارد.	۳۱	
۳	۵	۰.۸۹	۴.۲۹	شفافیت شرکت (افشای کلیه اطلاعات) بر پرداخت به مدیران تاثیر دارد.	۳۲	
۲	۵	۱.۲۵	۴.۰۵	فقدان مقیاس پرداخت بر پرداخت به مدیران تاثیر دارد.	۳۳	
۳	۵	۰.۹۸	۴.۲۵	حاکمیت شرکتی ضعیف بر پرداخت به مدیران تاثیر دارد.	۳۴	
۱	۵	۰.۸۱	۴.۴۵	تعداد شرکت های فعال در صنعت بر پرداخت به مدیران تاثیر دارد.	عوامل صنعتی	۳۵
۱	۵	۱.۲۸	۴.۹۵	رشد مدیران از داخل صنعت بر پرداخت به مدیران تاثیر دارد.		۳۶

۱	۵	۰.۵۷	۴.۸۹	حقوق مدیران شرکت های همتراز بر پرداخت به مدیران تاثیر دارد.	۳۷	
۲	۵	۱.۰۲	۴.۹۵	رقابت در صنعت بر پرداخت به مدیران تاثیر دارد.		۳۸
۳	۵	۰.۸۷	۴.۱۸	سهولت ورود به صنعت بر پرداخت به مدیران تاثیر دارد.		۳۹
۲	۵	۱.۲۸	۴.۰۸	نرخ تورم بر پرداخت مدیران تاثیر دارد .	عوامل اجتماعی-اقتصادی	۴۰
۲	۵	۱.۰۲	۴.۷۸	نرخ بیکاری در کشور بر پرداخت به مدیران تاثیر دارد.		۴۱
۲	۵	۰.۹۸	۴.۴۵	درک عمومی از سطح درآمدها بر حقوق مدیران تاثیر دارد.		۴۲
۲	۵	۱.۰۲	۴.۵۲	بحران های سیاسی بر پرداخت به مدیران تاثیر دارد.		۴۳
۲	۵	۰.۴۸	۴.۰۹	سهم از تولید ناخالص داخلی بر پرداخت به مدیران تاثیر دارد.		۴۴
۲	۵	۰.۸۹	۴.۷۵	رضایت مدیران از دریافت حقوق تاثیر در سودآوری دارد.		۴۵
۳	۵	۰.۸۴	۴.۰۸	رابطه بین مزایای مدیرعامل می تواند سبب رشد قیمت سهام شرکت شود.		۴۶
۳	۵	۰.۸۵	۴.۱۵	شاخص های مالی عملکرد شرکت از قبیل نسبت های سود آوری با پرداخت به مدیر عامل رابطه متقابل دارند.	عملکرد	۴۷
۳	۵	۰.۵۷	۴.۲۸	پرداخت به مدیران باید به عملکرد شرکت وصل شود.		۴۸
۳	۵	۰.۲۸	۴.۰۱	شاخص های غیر مالی عملکرد شرکت از قبیل سهم بازار و رضایت مشتری با پرداخت به مدیران رابطه متقابل دارند.		۴۹
۳	۵	۰.۹۲	۴.۱۷	در جبران خدمات مدیران می توان علاوه بر پرداخت نقدی از پاداش معوق و سهام استفاده کرد.		۵۰

اطلاعات خلاصه شده در جدول ۴ نشان می‌دهد که میانگین کل امتیازات اختصاص یافته به ۵۰ عامل مطرح شده برابر با ۴.۴۵۱ بوده و همه ی عوامل اثرگذار بر تعیین حقوق مدیران عامل در ایران، دارای میانگین بالاتر از ۳ بوده‌اند. در این پژوهش برای تعیین میزان اتفاق نظر میان اعضای هیات، از ضریب همبستگی کندال استفاده شد مقدار آن برای پاسخ های هیأت خبرگان در مرحله سوم دلفی، ۷۱.۳۶٪ است، با توجه به اینکه تعداد اعضای هیأت بیش از ۱۰ نفر بود، این میزان از ضریب کندال کاملاً معنادار به حساب می‌آید. نتیجه مطالعه ادبیات تحقیق و طی مراحل سه گانه دلفی مدل نهایی تعیین حقوق مدیران در ایران به شرح زیر نمایان گردید.



شکل شماره ۲: مدل تعیین حقوق مدیران در ایران

با استفاده از نرم افزار ایموس<sup>۱</sup> نسخه ۲۲ به تحلیل عاملی تأییدی زیر مدل‌های اندازه-گیری مؤلفه‌های اصلی پژوهش در مورد مطالعه پرداخته شد. سپس با توجه به مثبت بودن نتایج، با بهره‌گیری از نرم‌افزار اس پی اس اس و آزمون رگرسیون ساده و آزمون هم خطی (آزمون اف) به بررسی رابطه علی میان مؤلفه‌ها یا همان گزاره‌های تحقیق پرداخته و با عنایت به وجود روابط علی و تأثیرات معنی‌دار، تحلیل مسیر و برازش مدل به منظور دست‌یابی به مدل عملیاتی تحقیق نیز به انجام رسید.

از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی به منظور اطمینان یافتن از صحت زیرمدل‌های (مؤلفه-ها) شش‌گانه اندازه‌گیری، استفاده شد. نتیجه نشان داد که کلیه بارهای عاملی دارای تفاوت معنادار با صفر هستند و در سطح اطمینان ۹۵ درصد محاسبه شده‌اند.



جدول شماره ۵: نتایج تحلیل عاملی

سوال با بالاترین بار عاملی	شاخص نیکوئی برازش		x <sup>2</sup> /df	
	GFI	CFI		
عوامل نهادی اطلاعاتی	۰.۸۸۹	۰.۸۲۸	۲.۸۰۳	
عوامل فردی	۰.۹۳۰	۰.۸۱۴	۳.۵۹۱	
عوامل سازمانی	۰.۸۵۸	۰.۷۱۸	۳.۹۷۲	
عوامل صنعتی	۰.۹۶۶	۰.۹۲۰	۲.۶۴۸	
عوامل اجتماعی-اقتصادی	۰.۹۵۶	۰.۸۹۴	۲.۷۹۸	
عملکرد	۰.۸۶۸	۰.۸۱۹	۳.۶۴۷	

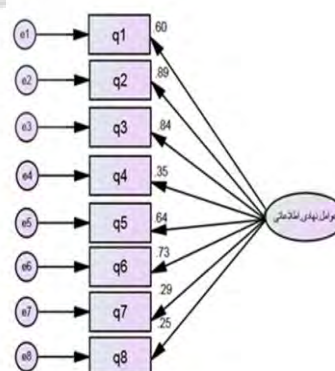
### تحلیل عاملی تأییدی

در این قسمت از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی به منظور اطمینان یافتن از صحت زیرمدل‌های شش‌گانه اندازه‌گیری در مورد مطالعه، استفاده شده است. در این شکل‌ها ضرایب رگرسیونی استاندارد که اصطلاحاً بارهای عاملی نامیده می‌شوند ارائه شده است. بر اساس مقدار این بارها، عاملی که ضریب بزرگتری داشته باشد سهم بیشتری در اندازه‌گیری مولفه مربوطه دارد. در کلیه جداول بارهای عاملی غیراستاندارد به همراه نسبت بحرانی و مقدار **P** (سطح معناداری) نشان داده شده است.

زیرمدل عوامل نهادی-اطلاعاتی:

جدول شماره ۶: ضرایب رگرسیونی غیراستاندارد عوامل نهادی-اطلاعاتی

روابط مدل مفهومی	بر آورد	خطای استاندارد	نسبت بحرانی	سطح معناداری
عوامل نهادی-اطلاعاتی ← <b>q1</b>	۱.۰۰۰			
عوامل نهادی-اطلاعاتی ← <b>q2</b>	۱.۳۵۳	۰.۱۷۱	۷.۹۲۴	۰.۰۰۰
عوامل نهادی-اطلاعاتی ← <b>q3</b>	۱.۴۵۸	۰.۱۸۸	۷.۷۳۹	۰.۰۰۰
عوامل نهادی-اطلاعاتی ← <b>q4</b>	۰.۴۷۶	۰.۱۲۴	۳.۸۲۳	۰.۰۰۰
عوامل نهادی-اطلاعاتی ← <b>q5</b>	۱.۱۷۹	۰.۱۸۴	۶.۴۰۶	۰.۰۰۰
عوامل نهادی-اطلاعاتی ← <b>q6</b>	۱.۲۱۱	۱.۷۲	۷.۰۳۵	۰.۰۰۰
عوامل نهادی-اطلاعاتی ← <b>q7</b>	۰.۴۵۶	۰.۱۳۹	۳.۲۸۷	۰.۰۰۱
عوامل نهادی-اطلاعاتی ← <b>q8</b>	۰.۴۱۰	۰.۱۴۴	۲.۸۳۷	۰.۰۰۵

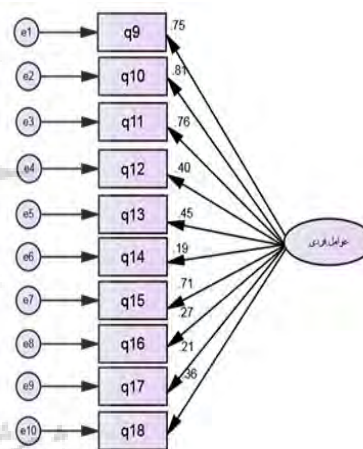


همان طور که در شکل ۳ مشاهده می‌شود؛ بارهای عاملی دارای تفاوت معناداری با صفر هستند ( $p < 0.05$ ) بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد تمامی روابط موجود در مدل تأیید می‌شود. در میان عوامل هشت گانه این مؤلفه، عامل "نهادهای قانون گذار بر پرداخت به مدیران تاثیر دارند"، بهترین عامل بوده چرا که بار عاملی بیشتری نسبت به بقیه عوامل دارد.

زیرمدل عوامل فردی:

جدول شماره ۷: ضرایب رگرسیونی غیراستاندارد عوامل فردی

روابط مدل مفهومی	برآورد	خطای استاندارد	نسبت بحرانی	سطح معناداری
عوامل فردی ← q9	۱.۰۰۰			
عوامل فردی ← q10	۱.۱۲۴	۰.۱۲۰	۹.۳۷۲	۰.۰۰۰
عوامل فردی ← q11	۰.۹۶۵	۰.۱۰۹	۸.۸۳۹	۰.۰۰۰
عوامل فردی ← q12	۰.۵۸۰	۰.۱۲۶	۴.۶۰۱	۰.۰۰۰
عوامل فردی ← q13	۰.۵۵۹	۰.۱۰۸	۵.۱۹۸	۰.۰۰۰
عوامل فردی ← q14	۰.۲۶۹	۰.۱۲۳	۲.۱۷۹	۰.۰۲۹
عوامل فردی ← q15	۰.۸۲۶	۰.۱۰۰	۸.۲۶۹	۰.۰۰۰
عوامل فردی ← q16	۰.۳۰۲	۰.۰۹۷	۳.۱۲۴	۰.۰۰۲
عوامل فردی ← q17	۰.۲۵۵	۰.۱۰۷	۲.۳۷۹	۰.۰۱۷
عوامل فردی ← q18	۰.۳۸۷	۰.۰۹۵	۴.۰۸۵	۰.۰۰۰

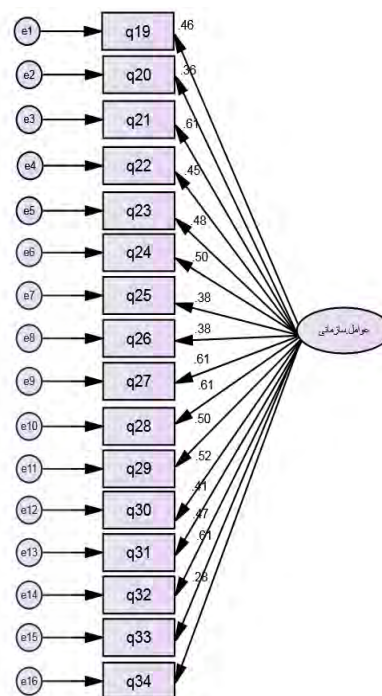


با توجه به نتایج ارائه شده در جدول ۷ کلیه ی بارهای عاملی دارای تفاوت معناداری با صفر هستند ( $p < 0.05$ ). بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد تمامی روابط موجود در مدل تأیید می‌شوند. همان طور که در شکل ۴ مشاهده می‌شود؛ در میان عوامل ده‌گانه این مؤلفه، عامل "استعدادهای مدیران بر پرداخت به مدیران تاثیر دارد"، بهترین عامل بوده چرا که بار عاملی بیشتری نسبت به بقیه عوامل دارد.

زیرمدل عوامل سازمانی:

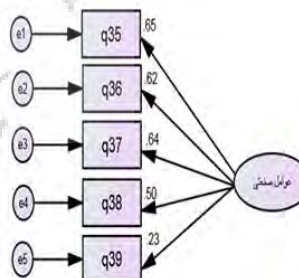
جدول شماره ۸: ضرایب رگرسیونی غیراستاندارد عوامل سازمانی

روابط مدل مفهومی	برآورد	خطای استاندارد	نسبت بحرانی	سطح معناداری
عوامل سازمانی ← q19	۱.۰۰۰			
عوامل سازمانی ← q20	۰.۷۲۳	۰.۲۱۰	۳.۴۴۲	۰.۰۰۰
عوامل سازمانی ← q21	۱.۲۵۰	۰.۲۶۴	۴.۷۳۲	۰.۰۰۰
عوامل سازمانی ← q22	۱.۰۴۴	۰.۲۶۲	۳.۹۸۷	۰.۰۰۰
عوامل سازمانی ← q23	۱.۰۴۲	۰.۲۵۲	۴.۱۳۷	۰.۰۰۰
عوامل سازمانی ← q24	۰.۸۷۵	۰.۲۰۶	۴.۲۵۰	۰.۰۰۰
عوامل سازمانی ← q25	۰.۸۱۹	۰.۲۳۰	۳.۵۶۵	۰.۰۰۰
عوامل سازمانی ← q26	۰.۶۲۹	۰.۱۷۵	۳.۵۸۹	۰.۰۰۰
عوامل سازمانی ← q27	۱.۴۳۵	۰.۳۰۴	۴.۷۲۴	۰.۰۰۰
عوامل سازمانی ← q28	۱.۳۲۱	۰.۲۸۰	۴.۷۲۰	۰.۰۰۰
عوامل سازمانی ← q29	۰.۹۲۴	۰.۲۱۶	۴.۲۷۳	۰.۰۰۰
عوامل سازمانی ← q30	۱.۱۸۸	۰.۲۷۳	۴.۳۵۳	۰.۰۰۰
عوامل سازمانی ← q31	۰.۸۳۲	۰.۲۲۲	۳.۷۴۳	۰.۰۰۰
عوامل سازمانی ← q32	۰.۸۷۳	۰.۲۱۴	۴.۰۸۳	۰.۰۰۰
عوامل سازمانی ← q33	۱.۱۶۵	۰.۲۴۷	۴.۷۲۳	۰.۰۰۰
عوامل سازمانی ← q34	۰.۵۷۱	۰.۲۰۰	۲.۸۵۷	۰.۰۰۴



جدول شماره ۹: ضرایب رگرسیونی غیراستاندارد عوامل سازمانی

روابط مدل مفهومی	برآورد	خطای استاندارد	نسبت بحرانی	سطح معناداری
عوامل صنعتی ← q35	۱.۰۰۰			
عوامل صنعتی ← q36	۰.۸۲۲	۰.۱۶۱	۵.۱۱۱	۰.۰۰۰
عوامل صنعتی ← q37	۰.۷۴۱	۰.۱۶۲	۵.۱۸۲	۰.۰۰۰
عوامل صنعتی ← q38	۰.۷۱۰	۰.۱۵۷	۴.۵۱۷	۰.۰۰۰
عوامل صنعتی ← q39	۰.۳۳۶	۰.۱۴۸	۲.۲۶۹	۰.۰۲۳

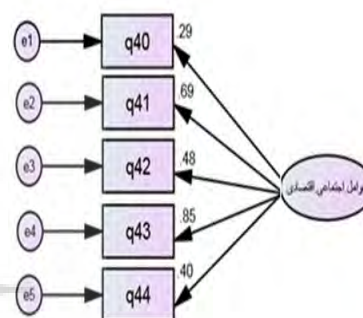


با توجه به نتایج ارائه شده در جدول ۹ بارهای عاملی غیر استاندارد به همراه نسبت بحرانی و مقدار **P** (سطح معناداری) نشان می‌دهد که کلیه بارهای عاملی دارای تفاوت معناداری با صفر هستند بنابراین تمام عوامل در مدل باقی می‌مانند. در میان عوامل ۵ گانه این مؤلفه، عامل "تعداد شرکت‌های فعال در صنعت بر پرداخت به مدیران تاثیر دارد"، بهترین عامل بوده چرا که بار عاملی بیشتری نسبت به بقیه عوامل دارد.

زیرمدل عوامل اجتماعی - اقتصادی

جدول شماره ۱۰: ضرایب رگرسیونی غیراستاندارد عوامل اجتماعی - اقتصادی

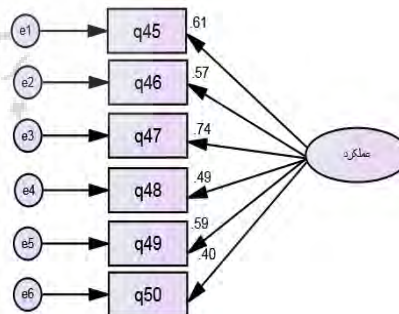
سطح معناداری	نسبت بحرانی	خطای استاندارد	برآورد	روابط مدل مفهومی
	۰	۰	۱.۰۰۰	$q40 \leftarrow$ عوامل اجتماعی - اقتصادی
۰.۰۰۲	۳.۰۸۳	۰.۹۸۵	۳.۰۳۶	$q41 \leftarrow$ عوامل اجتماعی - اقتصادی
۰.۰۰۴	۲.۸۴۸	۰.۶۱۹	۱.۷۶۲	$q42 \leftarrow$ عوامل اجتماعی - اقتصادی
۰.۰۰۲	۳.۰۶۹	۱.۰۷۹	۳.۳۱۱	$q43 \leftarrow$ عوامل اجتماعی - اقتصادی
۰.۰۰۸	۲.۶۷۱	۰.۶۳۷	۱.۷۰۲	$q44 \leftarrow$ عوامل اجتماعی - اقتصادی



طبق جدول ۱۰ از آنجا که کلیه عوامل دارای تفاوت معنادار با صفر هستند لذا تمامی عوامل در مدل باقی می‌ماند و عامل "بحران‌های سیاسی بر پرداخت به مدیران تاثیر دارد"، بهترین عامل بوده چرا که بار عاملی بیشتری نسبت به بقیه عوامل دارد.

زیرمدل عوامل عملکرد: جدول شماره ۱۱: ضرایب رگرسیونی غیراستاندارد عوامل عملکرد

سطح معناداری	نسبت بحرانی	خطای استاندارد	برآورد	روابط مدل مفهومی
			۱.۰۰۰	$q45 \leftarrow$ عملکرد
۰.۰۰۰	۵.۲۸۹	۰.۱۹۶	۱.۰۳۶	$q46 \leftarrow$ عملکرد
۰.۰۰۰	۶.۰۷۹	۰.۱۸۸	۱.۱۴۳	$q47 \leftarrow$ عملکرد
۰.۰۰۰	۴.۶۸۹	۰.۱۰۵	۰.۴۹۰	$q48 \leftarrow$ عملکرد
۰.۰۰۰	۵.۳۷۱۴	۰.۱۷۳	۰.۹۲۷	$q49 \leftarrow$ عملکرد
۰.۰۰۰	۳.۹۸۸	۰.۱۳۷	۰.۵۴۸	$q50 \leftarrow$ عملکرد



در جدول ۱۱ ضرایب رگرسیونی غیر استاندارد به همراه نسبت بحرانی و مقدار  $P$  (سطح نشان می‌دهد که کلیه بارهای عاملی دارای تفاوت معناداری با صفر هستند).  $(p < 0.05)$  بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد تمامی روابط موجود در مدل تأیید می‌شوند و بر پرداخت به مدیران عامل تأثیرگذار است.

نتایج نشان می‌دهد تمامی عوامل مورد بررسی در سطح اطمینان ۹۵ درصد بر پرداخت به مدیرعامل تأثیر دارد.

محاسبه برازش زیر مدل‌ها:

با توجه به اینکه شاخص برازش تطبیقی و شاخص نیکویی برازش نزدیک به ۱ و مجذور کای نسبی بین ۲ تا ۵ قرار دارد، لذا در مجموع این مدل در جهت برازش از وضعیت مناسبی برخوردار است.

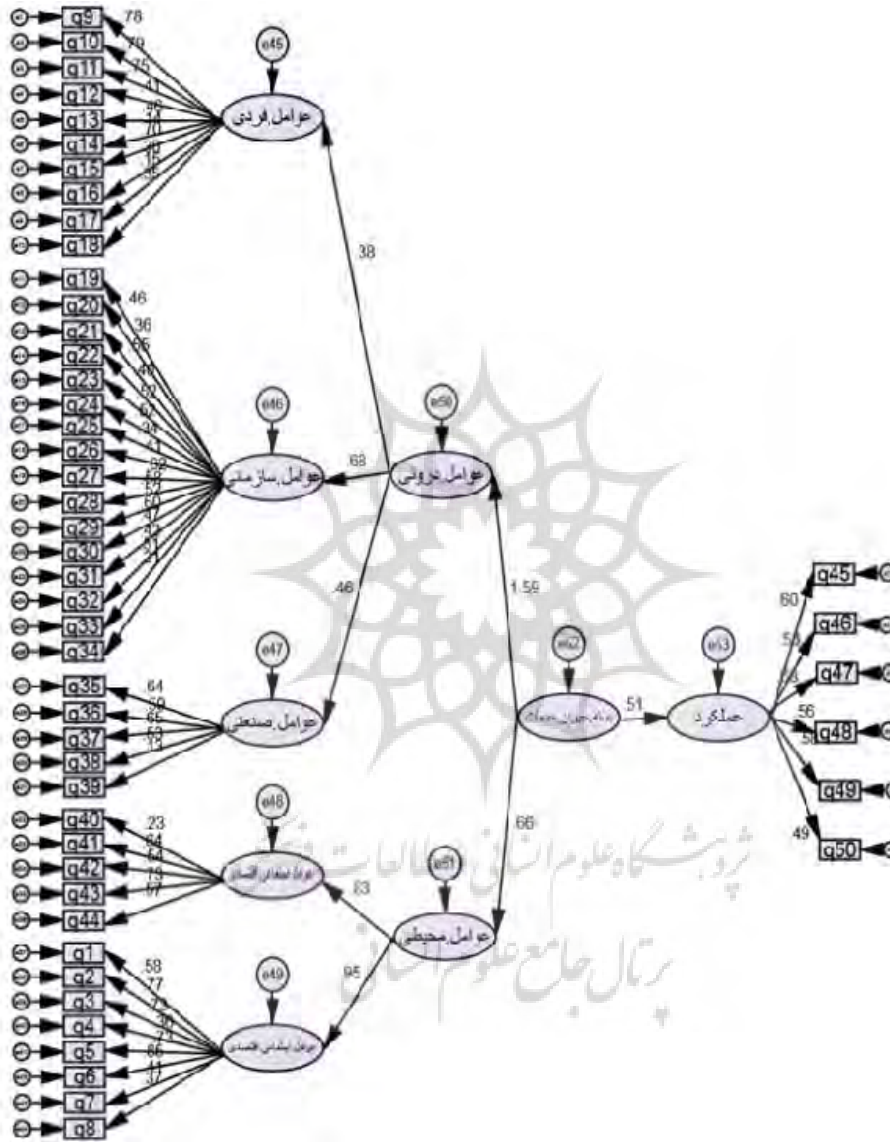
#### تحلیل مدل

در این قسمت، مدل مفهومی تحقیق رسم شده و اعتبار آن تحلیل می‌شود.

جدول شماره ۱۲: برازش زیر مدل‌ها

$x^2/df$	شاخص نیکویی برازش	شاخص برازش تطبیقی	
3.803	۰.۸۸۹	۰.۸۲۸	زیر مدل عوامل نهادی-اطلاعاتی
3.591	۰.۹۳۰	۰.۸۱۴	زیر مدل عوامل فردی:
3.972	۰.۸۵۸	۰.۷۱۸	زیر مدل عوامل سازمانی
2.648	۰.۹۶۶	۰.۹۲۰	زیر مدل عوامل صنعتی:
4.709	۰.۹۵۸	۰.۸۳۵	زیر مدل عوامل اجتماعی-اقتصادی:

رتبه‌بندی عوامل



شکل شماره ۳: مدل مفهومی تحقیق به همراه ضرایب مسیر

براساس داده‌ها و نتایج به دست آمده از تحلیل مدل ساختاری تحقیق، ملاحظه می‌شود که عملکرد مهمترین عامل و عوامل سازمان، صنعت، فرد، اقتصادی-اجتماعی و نهادی-و نهادی-اطلاعاتی به ترتیب در رتبه‌های بعد قرار دارند. عملکرد مدیران، مؤلفه عوامل سازمانی بیشترین تأثیر را در تعیین حقوق مدیران در ایران داشته است. نتیجه آن که در راستای تعیین حقوق مدیران در ایران استقلال و تخصص هیات مدیره، داشتن شرکت های زیر مجموعه، نوع مالکیت شرکت، تعداد کارکنان شرکت، عضویت مدیران در هیات مدیره، درآمد شرکت، تعداد اعضای موظف هیات مدیره، کیفیت نظارت هیات مدیره بر عملکرد مدیران، سیکل عمر سازمان، فاصله بین دریافتی مدیران ارشد با سایر مدیران ارشد، تابع تولید شرکت و ... باید بیشتر مورد توجه قرار گیرد.

جدول شماره ۱۳: ضرایب رگرسیونی غیر استاندارد مدل مفهومی تحقیق

روابط مدل مفهومی	برآورد	خطای استاندارد	نسبت بحرانی	سطح معناداری	نتیجه ارتباط
بسته جبران خدمات ← عوامل درونی	۱.۰۰۰	۰	۰	۰	تأیید می‌شود
بسته جبران خدمات ← عوامل بیرونی	۰.۲۲۳	۰.۱۱۰	۲.۰۲۰	۰.۰۴۳	تأیید می‌شود
عوامل فردی ← عوامل درونی	۱.۰۰۰	۰	۰	۰	تأیید می‌شود
عوامل سازمانی ← عوامل درونی	۱.۰۱۷	۰.۲۹۴	۳.۴۵۸	۰.۰۰۰	تأیید می‌شود
عوامل صنعتی ← عوامل درونی	۰.۸۹۰	۰.۲۷۰	۳.۲۹۲	۰.۰۰۰	تأیید می‌شود
عوامل نهادی-اطلاعاتی ← عوامل بیرونی	۱.۰۰۰	۰	۰	۰	تأیید می‌شود
عوامل اجتماعی-اقتصادی ← عوامل بیرونی	۳.۴۰۰	۱.۴۰۷	۲.۴۱۷	۰.۰۱۶	تأیید می‌شود
بسته جبران خدمات ← عملکرد	۰.۵۸۹	۰.۲۰۹	۲.۸۲۰	۰.۰۰۵	تأیید می‌شود

در جدول ۱۳ ضرایب رگرسیونی غیر استاندارد به همراه نسبت بحرانی و مقدار  $P$  (سطح معناداری) گزارش شده است. با توجه به نتایج ارائه شده در جدول ۱۳ بارهای عاملی غیر استاندارد به همراه نسبت بحرانی و مقدار  $P$  (سطح معناداری) نشان می‌دهد که کلیه بارهای عاملی دارای تفاوت معناداری با صفر هستند. ( $p < 0.05$ ) بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد تمامی روابط موجود در مدل تأیید می‌شوند و بر پرداخت به مدیران عامل تأثیر گذار است.

### بحث و نتیجه گیری

این تحقیق نشان می‌دهد ۶ عامل (فردی، سازمانی، صنعتی، نهادی-اطلاعاتی و اجتماعی-اقتصادی و عملکرد) در تعیین بسته جبران خدمت تاثیرگذار است و میزان پرداخت به مدیران با میزان عملکرد آنها متقابل دارد.

مدل ما دارای دو بخش اصلی است که بر همدیگر اثر متقابل می‌گذارند. یک بخش از مدل در واقع درون‌داد آن است که از عوامل محیطی: اقتصادی-اجتماعی، اطلاعاتی - نهادی تشکیل می‌شود که عوامل درونی: صنعت، سازمان و فرد را تحت تاثیر قرار می‌دهد. درون دادهای مدل علاوه بر عوامل اشاره شده شامل بسته جبران مدیران نیز می‌شود.

عوامل اقتصادی از قبیل نرخ تورم، نرخ بیکاری، درک عمومی از سطح درآمدها و سهم از تولید ناخالص داخلی و عملکرد بد بازار علاوه بر اینکه عوامل صنعت، سازمان و فرد را تحت تاثیر قرار می‌دهد بسته جبران مدیران را نیز تحت تاثیر قرار می‌دهد. و یا عوامل اجتماعی و بحران‌های سیاسی نیز همین اثر را هم بر عوامل درونی و هم بر بسته جبران می‌گذارند. عوامل اطلاعاتی نظیر رسانه‌ها حقایق را به نحوی که می‌خواهند برای افکار عمومی به تصویر می‌کشند و ضمن تاثیری که بر عوامل صنعت و سازمان و فرد می‌گذارند بر بسته جبران نیز اثر گذارند.

عوامل نهادی مثل نهادهای قانون‌گذار و نهادهای نظارتی و قوانین و مقررات محدودکننده و مقررات سازمان بورس و اوراق بهادار می‌توانند بر عوامل صنعت، سازمان و فرد و نیز بر بسته جبران اثرگذار باشند.

عوامل درونی مدل شامل عوامل صنعت، سازمان و فرد می‌شوند. عوامل صنعت در برگیرنده تعداد شرکت‌های فعال در صنعت، رشد مدیر عامل از داخل صنعت، حقوق مدیران شرکت‌های هم‌تراز، رقابت در صنعت و سهولت ورود به صنعت را در برمی‌گیرد. عوامل سازمانی استقلال هیات مدیره، تخصص هیات مدیره، داشتن شرکت‌های زیر مجموعه، نوع مالکیت، تعداد کارکنان، انتخاب مدیران از داخل شرکت، عضویت مدیر عامل در هیات مدیره، درآمد شرکت و ... را شامل می‌شود. عوامل فردی شامل سابقه کار، استعداد، تلاش، تاثیرگذاری در صنعت، و... می‌شود.



تعریف و ترکیب بسته جبران بیشترین فراوانی را در ادبیات مورد بررسی به خود اختصاص داده است. حقوق ثابت پاداش، انواع سهام، اختیار خرید سهام و سهام محدود شده ترکیب بسته جبران را تشکیل می دهند.

کمیته پاداش به عنوان بخشی از هیات مدیره وظیفه تعیین حقوق ثابت را بر عهده دارد. این مولفه امنیت مالی مدیران ارشد را به نمایش می گذارد و با عملکرد شرکت در ارتباط نیست. پاداش جبران های متغیر، برنامه های تشویقی کوتاه مدت و برنامه های تشویقی بلندمدت را شامل می شود. شرکت با اعطای سهام مدیران را تشویق می نماید که برای مدت ۳ یا ۵ سال در شرکت بماند و خدمت نماید. علاوه بر این، این نوع پرداخت مبتنی بر حقوق صاحبان سهام است و احتمالاً باعث می شود که مدیران اجرائی از اقدامات پر ریسک پرهیز نمایند. یکی دیگر از مشوق های مبتنی بر حقوق صاحبان سهام، اختیار خریدها هستند. در واقع آنها یک نوع جبران معوق می باشند. اختیار خرید سهام، قراردادی است که حق خرید یا فروش سهام شرکت، و نه تعهد الزامی، را به مدیران به قیمت مشخص و تا تاریخ معین را می دهد. مالک، در اینجا مدیران، فقط زمانی می تواند از حق اختیار خرید خود استفاده نماید که ارزش آن پائین تر از قیمت سهام بعد از دوره واگذاری باشد، که در این حالت استفاده از هر اختیار خرید معامله سودآور خواهد بود. در حالیکه وقتی قیمت سهام پائین تر از قیمت واگذاری باشد استفاده از آن زیان آور خواهد بود. نهایتاً، اختیار خریدهای سهام در تاریخ اعطا معامله خنثی هستند، بدین معنی که در تاریخ اعطا قیمت واگذاری با قیمت سهام برابر است.

در این مدل عملکرد را با معیارهای مالی و غیر مالی مورد ارزیابی قرار می گیرد. معیارهای مالی شامل سود هر سهم و بازگشت داراییها و سود قیل از بهره و مالیات است و معیارهای غیرمالی شامل سهم بازار، رضایت مشتریان و اهداف استراتژیک است. عملکرد در این مدل می تواند از یک سو بر بسته پرداخت اثر گذار باشد بدین معنی که با بهبود عملکرد میزان پرداختها بالاتر روند از سوی دیگر بالا رفتن پرداختها موجب بهبود عملکرد می شود. این موضوع در مدل ما با فلش دو طرفه به نمایش در آمده است.

### پیشنهادات

۱) در پژوهش حاضر، پس از بررسی عوامل و ویژگی‌های مؤثر بر تعیین حقوق مدیران ارشد نسبت به جمع‌بندی و یکپارچه‌سازی آن‌ها اقدام و نهایتاً ۵۰ شاخص فهرست گردید. پیشنهاد می‌شود که محققان بعدی امکان‌سنجی استخراج عوامل و ویژگی‌های مؤثر در طراحی مدل تعیین حقوق مدیران ارشد در چارچوب دیگر الگوها را در دستورکار پژوهشی خود قرار دهند. شاید مقایسه عوامل مستخرج در این پژوهش با عوامل تحقیقات آتی، بر رویی مدل ارائه شده صحه گذاشته و آن‌را تأیید نماید.

۲) فرضیه‌های مطرح شده در این تحقیق عبارت است از روابط علی دوسویه میان بسته جبران خدمات و عملکرد مدیران ارشد و مؤلفه‌های پنج‌گانه نوظهور که ماحصل مشارکت صاحب‌نظران پانل دلفی و انجام تحلیل عاملی تأییدی بوده است. آنچه اکیداً به پژوهشگران آتی توصیه می‌گردد؛ راست‌آزمایی روابط علت و معلولی میان عوامل پنجاه‌گانه دسته‌بندی شده ذیل شش مؤلفه پیش‌گفته است. به بیان دیگر، می‌توان در تحقیقات بعدی، اندازه‌گیری هریک از پنجاه عامل مستخرج از مبانی نظری و مصاحبه‌های انجام شده را به‌طور جداگانه مدنظر قرارداده و معناداری تأثیر آن‌ها را بر یک‌دیگر آزمون نمود.

۳) با توجه به انتخاب مورد مطالعه محدود در این پژوهش، پیشنهاد می‌شود محققان در تحقیقات آینده نسبت به گسترش دادن جامعه آماری و آزمون نمودن مدل مفهومی تعیین حقوق مدیران ارشد در طیفی وسیع همت گمارند.

۴) از آن‌جا که معرفی مدلی شفاف و کارا برای تعیین حقوق مدیران ارشد براساس ادعای محقق و به پشتوانه ادبیات غنی موضوع، مزایا و منافع متعددی را برای همه به ارمغان می‌آورد، پیشنهاد می‌گردد پس از زمینه‌سازی لازم و اجرای مدل عملیاتی، در بازه‌ی زمانی یکساله نسبت به اندازه‌گیری مزایای مکتسبه به‌صورت کمی اقدام شود تا بتوان در گذر زمان به حد استاندارد مشخصی از مزایا و منافع مدل تعیین حقوق مدیران ارشد دست یافت.

۵) استفاده از شرکت‌های مشاوره جبران خدمات پیشنهاد می‌گردد.

شرکت‌های مشاوره جبران شرکت‌هایی هستند که با عقد قرارداد با شرکت‌ها اقدام به بررسی و تعیین میزان و ترکیب حقوق و سایر مزایای مدیران می‌نمایند. این شرکت‌ها ممکن است همان شرکت‌هایی باشند که مسئولیت حسابرسی و بازرسی قانونی شرکت‌ها را نیز بر عهده‌دارند. اطلاعات مربوط به توصیه‌هایی که ارائه می‌کنند در صورت‌های مالی افشا می‌شود.

## References

- 1-Deghati, A., Mohammadi, M., & Yaghoubi, M. (2017). Identifying the Base of Attraction of Human Force in Medical Science University of Birjand City. *Journal of public management research*.10(37),157-175. (In Persian).
- 2-Dicks, D., (2012). Executive compensation and the role for corporate governance regulation. *Rev. Financ. Stud.* 25 (6), 1971.2004.
- 3-Edmans, A., Gabaix, X., & Jenter, D. (2017). Executive compensation: A survey of theory and evidence. In *The handbook of the economics of corporate governance* (Vol. 1, pp. 383-539). North-Holland.
- 4-Fotourehchi, Z., Ebrahimpour, H., & Panahi, D. (2018). The Effect of Intellectual Capital Efficiency and Informational Transparency on Cost of Equity Owners. *Journal of public management research*.12(43), 205-223. (In Persian)
- 5-Frydman, C., Jenter, D., (2010). CEO compensation. *Annual Rev. Financ. Econ.* 2 (1), 75.102.
- 6-Gabaix, X., Landier, A., & Sauvagnat, J., (2014). CEO pay and firm size: An update after the crisis. *Econ. J.* 124 (574), 40.59.
- 7-Gox, R. F., & Hemmer, T. (2020). On the relation between managerial power and CEO pay. *Journal of Accounting and Economics*, 101300.
- 8-Gray, S.R. & Benson, P.G. (2003). Determinants of executive compensation in small business development centers. *Nonprofit Management and Leadership*, 213–227.
- 9-Guest, Nicholas M. & Kothari, S.P. & Pozen, Robert. (2020). Why Do Large Positive Non-GAAP Earnings Adjustments Predict Abnormally High CEO Pay?
- 10-Jaiswall, S. S., & Raman, K. K. (2019). Sales Growth, CEO Pay, and Corporate Governance in India. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 0148558X19825672.
- 11-Kim, H., & Jang, S.C. (2020). The effect of increasing employee compensation on firm performance: Evidence from the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 88(2).
- 12-Legziyan, M., Alavi, M., & Siahroodi, N.M. (2013). *Efficient board: principles, structures and functions*. Tehran: Astan Quds Razavi Publishing.
- Murphy, K. J., & Sandino, T. (2020). Compensation Consultants and the Level, Composition, and Complexity of CEO Pay. *The Accounting Review*, 95(1), 311-341.
- 13-Najafi Siahroodi, M., Legziyan, M., & Alavi, M. (2011). *Efficient Board of Directors Principles, Structures and Functions*, Astan Quds Razavi (Press). (in Persian).

- 14-Pereira, I. N. (2015). Top executive compensation in less developed capital markets. *Corporate Governance*, 122-133.
- 15-Samkhani, S. (2017). Providing a conceptual framework for compensating the services of CEOs and board members in Tehran Stock Exchange companies, thesis for obtaining a doctorate, University of Tehran. (In Persian).
- 16-Shi, W., Connelly, B. L., Mackey, J. D., & Gupta, A. (2019). Placing their bets: The influence of strategic investment on CEO Pay- for- performance. *Strategic Management Journal*, 40(12), 2047-2077.
- 17-Stefanescu, I., Wang, Y., Xie, K., & Yang, J. (2016). Pay me now (and later): Pension benet. manipulation before plan freezes and executive retirement. *J. Financ. Econ.* Forthcoming.
- 18-Stein, J.C. (1989). Efficient capital markets, inefficient ..rms: A model of myopic corporate behavior. *Q. J. Econ.* 104, 655,669.

