

## تبیین مدل بهینه پاداش کارکنان بر اساس ارزیابی عملکرد در شرکت‌های هلدینگ به روش داده‌بنیاد چندوجهی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱/۱۲  
تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۳/۷

محمد محمدی<sup>۱</sup>

شکراله خواجهی<sup>۲</sup>

رضا تهرانی<sup>۳</sup>

حسین صفری<sup>۴</sup>

### چکیده:

هدف این پژوهش معرفی الگوی پرداخت پاداش در شرکت‌های هلدینگ است. در پژوهش حاضر با استفاده از روش داده‌بنیاد چندوجهی و با استفاده از رویکرد مصاحبه در جمع آوری داده‌ها در شرکت‌های هلدینگ، یک مدل چند وجهی به منظور پرداخت پاداش تدوین گردید. این پژوهش از نظر هدف، پژوهش بنیادی (پایه) است همچنین از نظر ماهیت داده‌ها پژوهش کیفی، از نظر روش شناخت، پژوهشی فلسفی و تجربی و از نظر نوع استدلال، هم قیاسی و هم استقرایی است. به منظور دستیابی به هدف پژوهش، روش‌های مختلف پرداخت پاداش و شیوه‌های ارزیابی عملکرد، مشکلات نمایندگی و سایر موارد موثر در سازوکار پاداش در شرکت‌های هلدینگ بررسی گردیده است. با انجام مصاحبه‌های ساخت یافته جمعا ۲۴۷ کد مفهومی استخراج گردید. با استفاده از نرم‌افزار مکس کیو دا (MaxQDa) نسخه ۱۰، کدهای استخراج شده مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. پس از کدگذاری باز، گزاره‌های اثرگذار در قالب جدول ارتباط شرطی نتایج پژوهش مورد بررسی قرار گرفت؛ آنگاه مدل پژوهش شامل بیست گزاره اثرگذار در تعیین پاداش پرسنل استخراج گردید. بر اساس یافته‌های مدل، مهم‌ترین گزاره‌های اثرگذار در تعیین پاداش کارکنان شامل شرایط محیطی، طرح‌های پاداش، نوع پاداش، ارزیابی عملکرد، عرضه و تقاضا و شرایط اجرا است که در بخش شرایط اجرا باید به عواملی نظیر شفافیت، سقف و کف، حساسیت به پاداش و مشکلات نمایندگی توجه نمود.

**واژه‌های کلیدی:** پاداش، شرکت‌های هلدینگ، ارزیابی عملکرد، تئوری نمایندگی، روش داده‌بنیاد چندوجهی

۱. دانشجوی دکتری، دانشگاه تهران پردیس کیش  
۲. استاد حسابداری دانشگاه شیراز، نویسنده مسئول، پست الکترونیک: shkhajavi@rose.shirazu.ac.ir  
۳. استاد دانشکده مدیریت دانشگاه تهران  
۴. استاد دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

## ۱- مقدمه و بیان مساله

طی سال‌های اخیر تحولات زیادی در محیط کسب و کار جهانی روی داده است. این تحولات به نحو چشم‌گیری بر شرکت‌های هلدینگ تاثیر گذاشته است. از جمله این تحولات می‌توان به توسعه سرمایه فکری، توسعه فناوری اطلاعات، افزایش نقش نیروی متخصص در سودآوری شرکت، اهمیت نقش ارتباطات اجتماعی در شرکت‌های گروه، بروز موارد جدیدی از تئوری نمایندگی در شرکت‌های هلدینگ و اهمیت یافتن مسئولیت‌های شهروندی کارکنان اشاره کرد. با توجه به وجود رقابت در تصاحب شرکت‌ها و تشکیل گروه‌های هلدینگ رقیب، توجه به عوامل فوق و توجه به نیروی انسانی، تداوم فعالیت شرکت‌های هلدینگ را تضمین می‌کند. از طرف دیگر وجود طیف گسترده‌ای از کارکنان در شرکت‌های هلدینگ لزوم توجه به نیروی انسانی به منظور حداکثر نمودن ارزش هلدینگ را دوچندان نموده است. چنانچه نیروی انسانی به خوبی و در راستای چشم‌انداز و راهبردهای شرکت مدیریت شود، نقش مهمی در موفقیت سازمانی و دستیابی به اهداف و ارتقاء اثربخشی و کارایی فعالیتها خواهد داشت (جاگودا، ۲۰۱۴).

مدیریت منابع انسانی شامل اجزای مختلفی است. گزینش و انتخاب کارکنان، تدوین استراتژی نیروی انسانی، حفظ کارکنان، آموزش و بهبود عملکرد و استراتژی انگیزش و پاداش از عواملی است که در مدیریت منابع انسانی نقش اساسی دارد. ایجاد انگیزه پرداخت پاداش از عواملی است که باعث افزایش ارزش شرکت می‌شود (مورفی، ۱۹۸۵) علاوه بر آن نوع پاداش نیز می‌تواند باعث افزایش ارزش شود (مهران<sup>۱</sup>، ۱۹۹۴). اما سوال اینجاست که شرکت‌های هلدینگ چگونه می‌توانند از برنامه‌های پاداش برای تحقق اهداف خود استفاده کنند؟

استوارت و میل عقیده دارند که در تعیین پاداش باید تئوری نمایندگی و مسائل و مشکلات مربوط به آن نیز در نظر گرفته شود. از آنجا که در شرکت‌های هلدینگ تئوری نمایندگی و مشکلات نمایندگی بیش از سایر شرکت‌ها نمود پیدا می‌کند تعیین پاداش نیز باید با تاکید بر تئوری نمایندگی مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد. این نظریه، پذیرش ریسک را به عنوان یکی از عوامل تعیین‌کننده پاداش معرفی می‌کند. بر این اساس کارکنان ریسک‌گریزند مگر این که در ازای پذیرش ریسک پاداش دریافت کنند. بر این اساس برنامه‌های انگیزشی در صورتی کارا هستند که برای کارکنان فرصت کسب دستمزدهای بالاتر را فراهم کنند (استوارت و براون، ۲۰۱۰). یکی دیگر از موارد مهم در تئوری نمایندگی عدم تقارن اطلاعاتی سهامدار و کارمند در تعیین پاداش است. بر این اساس برنامه‌های جبران خدمات باید ساختارمند و مدون باشد تا کارکنانی که فعالیت‌های مورد نظر سهامداران را انجام می‌دهند پاداش خود را دریافت کنند (استوارت و براون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). بنابراین طبیعی است که پیاده‌سازی یک ساز و کار بهینه تعیین پاداش در این شرکت‌ها می‌تواند رضایت سهامداران را بهتر از قبل افزایش داده و مشکلات نمایندگی را کاهش دهد. لذا مطالعه حاضر در تلاش است تا با استفاده از روش پژوهش کیفی و

1. Mehran

2. Stewart and Brawon

با بهره‌گیری از روش داده بنیاد چند وجهی و تجزیه و تحلیل اسناد و مدارک به این سوال پاسخ دهد که در شرکت‌های هلدینگ توجه به چه عواملی برای پرداخت پاداش کارکنان مناسب است؟ در این پژوهش با انجام مصاحبه و تحلیل داده‌ها به روش داده بنیاد چندوجهی مهم ترین مسائل موجود در تخصیص پاداش در شرکت‌های هلدینگ مورد واکاوی قرار گرفت. آنگاه با کد گذاری داده‌ها به صورت باز، محوری و انتخابی، مدل نهایی پژوهش شامل بیست گزاره استخراج گردید.

## ۲- مبانی نظری و ادبیات پژوهش

از آنجا که این تحقیق در مورد ساختار بهینه پاداش در شرکت‌های هلدینگ مطالعه می‌کند، بنابراین پس از معرفی ساختار این شرکت‌ها، تئوری نمایندگی در شرکت‌های هلدینگ بررسی می‌شود، سپس ارتباط آن با سیستم پرداخت پاداش و مشکلات احتمالی آن در شرکت‌های هلدینگ بررسی می‌گردد.

### ۲-۱- ساختار شرکت‌های هلدینگ

در زبان انگلیسی «هلدینگ» مترادف با Corporate Parent، آورده شده است و در زبان فارسی شاید بتوان آنرا مترادف با «فراگیر» یا «مادر» قرار داد. به طور کلی سازمان‌های هلدینگ را می‌توان چنین تعریف کرد: گروهی از شرکت‌ها که در آنها یک شرکت مالکیت و اداره یا فقط اداره کلیه شرکت‌ها را به عهده دارد (رحمان سرشت و فتح الهی، ۱۳۸۹). بنابراین مدیریت یک شرکت معمولی با مدیریت شرکت‌های هلدینگ بسیار متفاوت است. از آنجا که بازتاب عملکرد مدیریت و نتایج حاصل از تصمیمات اتخاذ شده بر خود شرکت مادر (ستاد) تاثیرگذار خواهد بود، بنابراین ضروری است، مدیریت ارشد به منظور تصمیم‌گیری و اعمال نظر، علاوه بر بررسی و شناخت ستاد سازمان با دیدی وسیعتر و شناخت کامل در شرکت‌های تابعه تصمیم‌گیری کند. شرکت‌های هلدینگ معمولاً با روش‌ها و ابزارهای مختلف شرکت‌های تابعه را هدایت و کنترل می‌کند. این موضوع تابع نوع کسب و کار شرکت‌های زیرمجموعه و ارتباط آنها با یکدیگر می‌باشند. روش‌های کنترل شامل کنترل مالی، برنامه ریزی استراتژیک و کنترل استراتژیک است (رحمان سرشت و فتح الهی، ۱۳۸۹). کنترل مالی افراطی ترین نوع تفویض اختیار است. ستاد سازمان به مانند مادری عمل می‌کند که فقط در نقش یک سهامدار یا بانک ظاهر می‌شود. نقش ستاد سازمان در کنترل مالی به اختصاص سرمایه، تعیین اهداف اقتصادی، ارزیابی کارایی، مداخله به منظور اصلاح کارایی (بازار مالی) و پخش ریسک محدود می‌شود روش دوم برنامه‌ریزی استراتژیک است. کسب‌وکارهای متفاوت ولی مرتبط، غالباً برای تولید یک محصول مشترک از مدل برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده می‌کنند، این مدل تمرکزگرترین نوع در میان الگوهای مربوطه می‌باشد. در این مدل ستاد سازمان در نقش طراح اصلی برنامه‌ها ظاهر شده و مسوولیت هر گروه یا شرکت تحت پوشش را، خود مشخص می‌کند. شرکت‌های کوچک‌تر وظیفه اجرای

بخش‌های مختلف طرح اصلی را بر عهده دارند. با توجه به پژوهش‌های انجام شده برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند در صورتی دستاورد بسیار کارآمدی داشته باشد که در آن مدیران سازمان توانایی ایجاد ارزش افزوده را در شرایطی خواهند داشت که از جزئیات کار هر یک از شرکت‌ها اطلاع داشته باشند. ولی اگر مدیران از جزئیات کار هر یک از شرکت‌ها آگاه نباشند استفاده از این روش بسیار مشکل و در بسیاری از شرایط غیر عملی است. آخرین مدل، کنترل استراتژیک است. این مدل بین دو مدل قبلی قرار می‌گیرد و بیشتر سازمان‌های دنیا از آن استفاده می‌کنند. این مدل یک سبک مستقل نیست بلکه پل ارتباطی میان برنامه‌ریزی استراتژیک و کنترل مالی است (رحمان سرشت و فتح الهی، ۱۳۸۹).

## ۲-۲- تئوری نمایندگی در شرکت‌های هلدینگ

تئوری نمایندگی و مشکلات آن در شرکت‌های هلدینگ به شکلی پیچیده تر از شرکت‌های غیر هلدینگ وجود دارد. در شرکت‌های عادی یک مالک یا یک گروه مالک و یک نماینده وجود دارد اما در شرکت‌های هلدینگ یک شخص در شرکت اصلی ممکن است هم نماینده باشد و هم به عنوان مالک (نماینده شخص حقوقی) بر شرکت فرعی نظارت کند. این شخص با عنوان نماینده-مالک فعالیت خواهد کرد که به عنوان رابط بین مالک اصلی و نماینده (شرکت فرعی) عمل می‌کند (هاسکیسون و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). در تعیین پاداش نماینده-مالک از طرفی نگران پاداش خود است و هم از طرفی سعی می‌کند پاداش نماینده (مدیر شرکت فرعی) را کنترل کند. علاوه بر آن ممکن است دو گروه مالک در یک هلدینگ بر یک شرکت فرعی مالکیت و نظارت داشته باشند در اینجا حالت چند مالکی<sup>۲</sup> وجود دارد. در شکل چند مالک و یک نماینده، خطر اخلاقی و عدم تقارن اطلاعاتی به شکل حادثی بروز می‌کند. در تئوری نمایندگی ساده، عدم تقارن اطلاعاتی ممکن است بین مالک و نماینده وجود داشته باشد اما در حالت چند مالک، عدم تقارن اطلاعاتی هم بین مالک و نماینده و هم بین مالکان ممکن است بروز کند. در حالت عدم تقارن اطلاعاتی بین مالکان ممکن است مالکان برای به دست آوردن اطلاعات با یکدیگر رقابت کرده و با مدیر تبانی کنند (برنهییم و وینستون<sup>۳</sup>، ۱۹۸۶).

شکل دیگر ارتباط بین مدیر و نماینده حالت چند نماینده است. در این حالت یک شرکت مادر چندین شرکت فرعی را تحت مالکیت دارد. در این شکل ممکن است مدیران شرکت‌های فرعی برای دستیابی به حداکثر منفعت شخصی با یکدیگر تبانی کنند (هاسکیسون و همکاران، ۲۰۱۳).

## ۳-۲- طرح‌های پاداش در شرکت‌های هلدینگ و ارتباط آن با تئوری نمایندگی

طرح‌های پاداش وسیله‌ای است که به سهامداران اجازه می‌دهد اطمینان حاصل کنند که

1. Hoskisson et. Al.
2. Multiple Principal
3. Brenheim whinston

اندازه مزایای پرداختی به مدیران با مزایایی که شرکت به دست می‌آورد، مرتبط و هماهنگ است. بر اساس تئوری نمایندگی، در قرارداد با مدیر، طرحهای پاداش را می‌توان به دو روش پرداخت کرد (نمازی، ۱۳۸۴):

الف) انعقاد قرارداد فقط بر اساس محصول نهایی

ب) انعقاد قرارداد بر اساس محصول نهایی و اقدام و عمل نماینده (مدیر)

در صورتی که قرارداد بر اساس محصول نهایی باشد، پرداخت پاداش و منافع به نماینده صرفاً بر اساس یک محصول نهایی پرداخت می‌گردد. این محصول ممکن است سود، یا یک نسبت مالی باشد. این نوع قرارداد پیامدهای متفاوتی در پی دارد. مزیت این روش این است که سهامداران می‌توانند (با پیوند دادن پاداش با نتیجه عملکرد شرکت)، منافع مدیر را با شرکت هماهنگ کنند اما عیب اصلی آن نیز به این شکل است که همه برنامه‌های پاداش به طور ذاتی به یک اشتیاق بالقوه برای اقدامات پرریسک کوتاه مدت ختم می‌شود. به این دلیل که پاداش به صورت کوتاه مدت با آن ارتباط دارد. حتی اگر برنامه‌های پاداش با توجه به مشخصات شرکت، اجرا شود، باز هم ویژگی‌های صنعت جزء خطر ذاتی است (کاراسو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). از طرف دیگر اگر قرارداد فقط بر مبنای محصول نهایی سود یا نسبت مالی باشد و مدیر نیز ریسک‌گریز و مالک بی تفاوت نسبت به ریسک باشد، آنگاه قرارداد بهینه قراردادی است که یک مبلغ ثابت به مدیر پرداخت شود (جیدسدال<sup>۲</sup>، ۱۹۸۱ و ۱۹۷۹). از این نظر پرداخت مبلغ متغیر نمی‌تواند به یک نظام بهینه منجر شود.

علاوه بر آن در این نوع پاداش اگرچه ساده است و فقط از یک اطلاعات سیستم حسابداری یعنی سود، استفاده می‌کند، اما مشکل اینجاست که سعی و تلاش مدیر را نادیده می‌گیرد. همچنین ریسک عوامل غیرقابل کنترل را نیز به مدیر واگذار می‌کند (پننو<sup>۳</sup>، ۱۹۸۴). در این نوع قرارداد چنانچه بخواهیم یک قرارداد انگیزشی داشته باشیم، بهترین قرارداد، حالتی است که سهم پرداختی به مدیر را به صورتی ترکیبی (ثابت و متغیر) پرداخت کند (بیمن<sup>۴</sup>، ۱۹۷۵ و ۱۹۸۰ و جیدسدال، ۱۹۸۱). این قرارداد خطی شرط لازم اما ناکافی برای قرارداد است (امرشی و استوکنیوس<sup>۵</sup>، ۱۹۸۳). در هر صورت، ممکن است حالتی وجود داشته باشد که این قراردادها جواب بهینه نداشته باشد (هلمسترم<sup>۶</sup>، ۱۹۷۹).

حالت دوم، به عنوان حالتی جایگزین معرفی گردیده است. در این روش، قرارداد بر اساس دو عامل محصول نهایی و اقدام و عمل مدیر تعیین می‌گردد. در این حالت سهامدار برای پرداخت به مدیر علاوه بر محصول نهایی (مثلاً سود) باید اقدامات مدیر را نیز مورد بررسی و ملاحظه قرار

1. Carausu
2. Giedsdal
3. Penno
4. Baiman
5. Amershi and Stoeckenius
6. Holmestrom

دهد.

هریس و رویو<sup>۱</sup> (۱۹۷۸ و ۱۹۷۹) اعتقاد دارند شرط لازم و کافی برای بهینه بودن این قرارداد این است که مدیر ریسک گریز باشد و چنانچه مدیر بی تفاوت نسبت به ریسک باشد، افشای اطلاعات مربوط به اقدامات مدیر کمکی به حل مساله نمایندگی نمی‌کند.

بنابراین در حالت عدم تمایل مدیر به پذیرش ریسک، اطلاعات مربوط به اقدام مدیر بی استفاده خواهد بود. چنانچه بخواهیم اطلاعات مربوط به اقدام و عمل مدیر را قابل استفاده کنیم باید ریسک به نحوی بین مدیر و مالک تقسیم شود. علاوه بر آن اطلاعات مربوط به اقدام و عمل نماینده باید حاوی اطلاعات مفید باشد علاوه بر آن قراردادی بهینه است که تمام موارد مورد نیاز نظیر اصل افشا، اعتماد به مدیر، افشای داوطلبانه و... در آن وجود داشته باشد (هلمستر، ۱۹۷۹).

علاوه بر موارد فوق برای بهینه شدن قرارداد، باید پاداش‌های متنوعی به مدیر پرداخت شود. هالییدی اینز عقیده دارد پاداش مدیران باید بر اساس چهار عامل قرار داده شود: حقوق پایه، شراکت جمعی در سود، جایزه‌های انفرادی، و انگیزه‌های اختیاری (هورن گرن و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸).

با توجه به موارد فوق، شرط لازم برای بهینه شدن پاداش این است که علاوه ارزیابی مدیر از جنبه‌های گوناگون، نوع پاداش نیز به شکل‌های متنوعی تعیین گردد.

### ۳- پیشینه پژوهش

#### ۳-۱- پیشینه داخلی

نمازی و سیرانی (۱۳۸۳) سازه‌های مهم در تعیین قراردادهای شاخص‌ها و پارامترهای پاداش مدیران عامل شرکت‌ها را بررسی کردند. آنان این پژوهش را در بورس اوراق بهادار بین سال‌های ۱۳۷۶ تا ۱۳۸۰ و به روش کمی انجام دادند. بر اساس نتایج این پژوهش وجود یک قرارداد کارا باعث بهبود عملکرد شرکت می‌شود. علاوه بر آن قرارداد کارای بلندمدت باعث افزایش ارزش شرکت شده و تضاد منافع را کاهش می‌دهد.

نمازی و مرادی (۱۳۸۴) در پژوهشی با عنوان "بررسی سازه‌های موثر در تعیین پاداش هیات مدیره شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران"، مضامین تئوری نمایندگی را به صورت تجربی آزمون کردند. در این پژوهش ارتباط میان پاداش هیات مدیره و متغیرهای ارزیابی عملکرد مبتنی بر بازار و حسابداری به روش کمی مورد ارزیابی قرار گرفت. بر اساس این پژوهش، ارتباط اندازه شرکت با پاداش می‌تواند منجر به توجه افراطی مدیران به افزایش اندازه شرکت شود. همچنین ارزیابی عملکرد بر مبنای ارقام حسابداری می‌تواند باعث افزایش انگیزه برای حساب آرای و دستکاری سود حسابداری شود.

1. Harris and Raviv

2. Horngrén et. al.



کبیرزاده (۱۳۸۷) پژوهشی تجربی با عنوان سازه‌های موثر در تعیین پاداش هیات مدیره را انجام داد. بازه زمانی پژوهش ۱۳۸۲ تا ۱۳۸۷ و روش آن کمی بود. یافته‌های پژوهش نشان داد میان نسبت بازده دارایی‌ها و تغییرات آن، اندازه شرکت، تمرکز مالکیت و ریسک مالی با پاداش هیات مدیره رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.

تحسیری و حقیقی (۱۳۹۰) در پژوهشی هم افزایی و ارزش آفرینی در شرکت‌های هلدینگ را بررسی کردند. این پژوهش به صورت بررسی تحلیلی تاریخی انجام شد. بر اساس یافته‌های پژوهش، در بررسی تاریخی هلدینگ‌های ایجاد شده از دهه ۵۰ میلادی تاکنون نشان می‌دهد هلدینگ‌های موفق از الگوی یکسان و مشتمل بر پارادایم ارزش آفرینی، ویژگی‌های سازمانی متمایز و تجارت کانونی برخوردار بوده است. همچنین از راهکارهای ارزش آفرین مختلف چون نفوذ انفرادی، اتصالی، خدماتی و توسعه‌ای بهره برده‌اند.

میرمحمدی و ایزدخواه (۱۳۹۲) الگویی برای ارزیابی عملکرد شرکت‌های زیر مجموعه هلدینگ بر اساس ارزیابی متوازن را ارائه کردند. این الگو دربرگیرنده چهار معیار مورد استفاده در ارزیابی متوازن است. در بعد مالی افزایش درآمد و کاهش هزینه، در بعد دیدگاه مشتریان، بهبود بازاریابی و نفوذ در بازار، در بعد فرایندهای داخلی، ساختاردهی مجدد سبد سرمایه‌گذاری‌ها، توسعه هم افزایی، بهبود نوآوری و سرعت واکنش در برابر تغییرات بازار و کاهش ریسک سرمایه‌گذاری‌ها، در بعد رشد و یادگیری، توسعه منابع انسانی، بهبود زیرساخت‌ها، افزایش پژوهش و توسعه استخراج گردید.

امین بیدختی و همکاران (۱۳۹۲) عوامل موثر بر بهره‌وری نیروی انسانی در دیوان محاسبات کشور و راه‌های افزایش آن را بررسی نمودند. این پژوهش با انتخاب نمونه شامل ۲۹۲ نفر و به صورت پرسشنامه انجام شد. یافته‌ها نشان داد عوامل مشارکت کارکنان، سیستم جبران خدمات، انتخاب و گزینش صحیح کارکنان، برنامه‌های آموزشی و شیوه‌های رهبری و ساختار سازمانی تاثیر معناداری بر ارتقای بهره‌وری کارکنان دیوان محاسبات دارد.

حیدری و رنجبری (۱۳۹۴)، تاثیر پاداش هیات مدیره بر پیش‌بینی سود در سال آینده را بررسی کردند. آنان برای انجام این پژوهش، از داده‌های حسابداری سال‌های ۱۳۸۲ تا ۱۳۹۱ استفاده کردند. نتیجه پژوهش آنان به این صورت است پاداش هیات مدیره بر روابط بین سود سال جاری و پیش‌بینی سود سال بعد تاثیر گذار است. علاوه بر آن بین میزان پاداش و تغییرات پیش‌بینی سود رابطه منفی وجود دارد.

پزشک و قاسمی (۱۳۹۴) کنترل استراتژیک منابع انسانی در شرکت‌های هلدینگ را مورد بررسی قرار دادند. در این پژوهش با تعریف جایگاه ستاد و چگونگی تقسیم نقش‌ها و مسئولیت‌ها در حوزه‌های منابع انسانی، بر روشن و شفاف نمودن چارچوب‌های تفویض اختیار و نقش مرکزیت ستاد و سبک راهبری نوین در سطوح سلسله مراتب استراتژی تاکید گردید. مؤلفه اصلی در پژوهش این اهداف تشکیل شورای راهبری مدیریت منابع انسانی شامل کمیته راهبری منابع انسانی، و کمیته راهبری استقرار مدل تعالی منابع انسانی به عنوان چارچوب پیشنهادی ارائه

گردید.

یعقوبی و ذبیحی (۱۳۹۴) الگویی برای ارزیابی عملکرد شرکت‌های هلدینگ ارائه کردند. الگوی مورد ارائه بر اساس ارزیابی متوازن ارائه شده است. در این پژوهش علاوه بر جنبه‌های مالی، مشتری، رشد و یادگیری و فرایندهای داخلی یک جنبه با عنوان فناوری اطلاعات نیز ارائه گردید. جنبه اخیر شامل انتقال تکنولوژی، مستندسازی تجربه مدیران، استفاده از ایده‌های کارکنان، حفاظت از دارایی‌های فکری سازمان و تناسب فناوری با زیرساخت‌های سازمان است.

آروین و یزدانی (۱۳۹۷) مدل ارزیابی عملکرد حسابرسان دیوان محاسبات کشور را طراحی کردند. آنان در این پژوهش به روش تحلیل محتوا و به صورت موردی انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد که می‌توان عملکرد حسابرس در دیوان محاسبات را به صورت یک مدل دو لایه‌ای تعریف کرد که در لایه بیرونی آن رعایت استانداردهای رفتاری (اصول اخلاق حرفه‌ای) و در لایه دوم ابعاد فعالیت‌های عملکردی حسابرس در طول یک کار حسابرسی در یک دوره حسابرسی قرار می‌گیرد. همچنین بر اساس این پژوهش، در فواصل زمانی سال کاری حسابرسان، ابعاد تخصصی عملکرد حسابرس دارای تواتر متفاوتی است.

ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۷) پژوهشی تحت عنوان ارتباطات سیاسی، کیفیت حسابرسی، بحران مالی، هزینه‌های نمایندگی را انجام دادند. آنان در این پژوهش تاثیر دو عامل ارتباطات سیاسی و کیفیت حسابرسی را بر هزینه‌های نمایندگی اندازه‌گیری کردند. بر اساس یافته‌های این پژوهش ارتباطات سیاسی می‌تواند باعث افزایش هزینه‌های نمایندگی شود. همچنین کیفیت حسابرسی می‌تواند باعث کاهش هزینه‌های نمایندگی شود.

### ۲-۳- پژوهش‌های خارجی

بروس و همکاران (۲۰۰۷) رابطه میان پاداش هیات مدیره و عملکرد شرکت در بریتانیا را بررسی کرده است. آنان در این مقاله به صورت کمی، نشان دادند که تعداد زیادی از شرکت‌ها نحوه پرداخت پاداش سالانه هیات مدیره را افشا نمی‌کنند. البته ارتباط میان عدم شفافیت در پرداخت پاداش با ارزش پایین قیمت سهام اثبات نشد. هرچند در این پژوهش، نشان دادند که میان پرداخت پاداش به صورت بلند مدت و ارزش سهام شرکت رابطه معناداری وجود دارد.

نگوین<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) رابطه میان شرکت، فعالیت هیات مدیره و پرداخت پاداش را بررسی کرده است. شرکت‌ها از حق حضور در جلسات و پاداش بر مبنای ارزش ویژه به عنوان جایگزین یکدیگر استفاده می‌کنند. در صورتی که شرکت پاداش‌ها و پرداختی‌ها به اعضای هیات مدیره را بر مبنای حضور در جلسات تعیین کند، این امر باعث می‌شود که هیات مدیره فعال از نظر تشکیل جلسات داشته باشیم. همچنین هیات مدیره‌ای را خواهیم داشت که کنترل‌های موثرتری را اعمال و رهنمود بیشتری را ارائه می‌کند. از طرف دیگر در صورتی که پاداش بر مبنای پارامترهای ویژه

1. Bruce et. Al.

2. Nguyen



شرکت باشد، پاداش به صورت مستقیم با فعالیت کنترلی هیات مدیره ارتباط دارد اما ارتباط آن با ارائه رهنمود و راهنمایی معکوس است. در مجموع می‌توان گفت فعالیت بیشتر هیات مدیره به پرداخت بیشتر پاداش بستگی دارد.

آمووو و الاگید<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) پژوهشی را در مورد ادغام و تاثیر آن بر تغییر پاداش هیات مدیره انجام دادند. آنان در این پژوهش تاثیر ادغام و تحصیل شرکتها را بر انواع مختلف پرداختی‌ها به هیات مدیره و همچنین طرح‌ها و عوامل ناشی از پرداخت را بررسی کردند. بر اساس یافته‌های این پژوهش مدیران در سال تحصیل یا ادغام، به‌صورت معناداری پاداش بیشتری دریافت کرده‌اند. پرداختی‌ها به مدیران بیشتر بر اساس درک بازار از کیفیت تحصیل یا ادغام است. همچنین افزایش در پاداش تحت تاثیر نوع صنعت، متنوع سازی و عملیات بین المللی قرار نمی‌گیرد. سن و جنسیت تاثیری بر میزان پرداختی به مدیران در زمان ادغام یا تحصیل نداشت ولی تجربه مدیران تاثیر با اهمیتی بر میزان پرداختی در زمان تحصیل یا ادغام داشته است.

هریس و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) پژوهش با عنوان "پاداش مدیرعامل و مدیریت سود و تاثیر جنسیت" را انجام دادند. آنان در این پژوهش از نقش روابط اجتماعی و جنسیت و تئوری نمایندگی و تاثیر آن بر رفتار زنان مدیران عامل را مورد بررسی قرار دادند. بر اساس یافته‌های این پژوهش زنان لزوماً مدیریت سود را کمتر انجام نمی‌دهند. در زمانی که پاداش به میزان کمی بر مبنای افزایش حقوق صاحبان سرمایه باشد، زنان کمتر از مردان اقدام به مدیریت سود می‌کنند. ولی چنانچه تمام پاداش بر مبنای حقوق صاحبان سهام باشد، زنان و مردان به یک میزان اقدام به مدیریت سود می‌کنند.

پژوهش‌های فوق به روش‌های مختلفی گزاره‌های اثر گذار بر پاداش یا تاثیرپذیر از آن را بررسی کرده‌اند این عوامل شامل نسبت‌های مالی، متغیرهای سود، کیفیت سود و مدیریت سود، نوع مالکیت، ادغام و سایر موارد مشابه بوده است. همچنین در بعضی دیگر از پژوهش‌ها صرفاً متغیرهای غیرمالی مورد تاکید قرار گرفته است. این پژوهش به دنبال ارائه مدلی است که هرگونه گزاره اثرگذار احتمالی بر سازوکار تعیین پاداش پرسنل را مورد استفاده قرار دهد. افزون بر آن تقریباً تمام پژوهش‌های فوق از روش‌های کمی برای بررسی ارتباط میان یک متغیر و پاداش استفاده کرده‌اند. مدل‌های کمی و خطی لزوماً قادر به توضیح تمام جنبه‌های روابط علی میان متغیرها نیستند.

#### ۴- روش اجرای پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، یک پژوهش بنیادی (پایه)<sup>۳</sup> است همچنین از نظر ماهیت داده‌ها پژوهش کیفی، از نظر روش شناخت، پژوهشی فلسفی و تجربی و از نظر نوع استدلال، هم قیاسی و هم استقرایی است.

1. Amewu and alagidede

2. Harris et. Al.

3. Fundamental Research

در این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌ها، از روش مصاحبه و همچنین کتابخانه‌ای استفاده می‌شود. به منظور تحلیل داده‌های پژوهش از نرم‌افزار تحلیل کیفی MAXQDA نسخه ۱۰ ویندوز استفاده گردیده است. روش تحلیل داده‌ها در این پژوهش روش داده بنیاد چند وجهی است. رویکرد داده بنیاد چند وجهی بر پایه روش داده بنیاد بنا نهاده شده و کلیات ابتدایی و مفروضات اولیه آنان یکسان است.

گلدکول و کرونهلیم (۲۰۰۳) برای اولین بار رویکرد داده بنیاد چند وجهی را معرفی کردند. هدف از این رویکرد به چالش کشیدن برخی از ویژگی‌های اصلی روش داده بنیاد است. هر چند روش داده بنیاد چند وجهی بر مبنای رویکرد داده بنیاد بنیان گذاری شده است اما در بسیاری از ویژگی‌های خود به عنوان عکس‌العملی در برابر روش داده بنیاد به حساب می‌آید. روش داده بنیاد چند وجهی نه تنها از رویکرد تجربی و استقرایی استفاده می‌کند، بلکه افزون بر آن از روش قیاسی و بررسی نظری نیز به میزان زیادی بهره می‌برد. بر این اساس رویکرد استقرایی به عنوان تز، رویکرد قیاسی به عنوان آنتی تز و رویکرد ترکیبی داده بنیاد چندوجهی به عنوان سنتز پدیدار می‌شود گلدکول و کرونهلیم (۲۰۱۰). در واقع رویکرد داده بنیاد چند وجهی، گراندینگ نظری را به روش داده بنیاد (گراندینگ تجربی) اضافه می‌کند. به بیان دیگر علاوه بر داده‌های تجربی از تئوری‌های موجود نیز استفاده می‌کند. هدف اصلی و متمایز داده بنیاد چند وجهی پیوند رویکردهای استقرایی و قیاسی با یکدیگر است.

### ۵- سوال پژوهش

سوال پژوهش در روش داده بنیاد چند وجهی به محقق کمک می‌کند کارش را شروع کند و در سراسر پژوهش تمرکز داشته باشد. هر وقت که از مسیر طرح خارج شود و یا در توده‌ای از داده‌ها گم شود، مراجعه به سوال اصلی همیشه برایش مفید خواهد بود. آن گاه ضمن تجزیه داده‌ها که با گردآوری اطلاعات شروع می‌شود (اولین مصاحبه و مشاهده)، روند پالایش و مشخص تر کردن سوال آغاز می‌شود (استراس و کوربین، ۱۹۹۰).

در این پژوهش سوال اصلی به این صورت مطرح می‌گردد:

در شرکت‌های هلدینگ توجه به چه عواملی برای ارتقا نظام پاداش ضروری است؟

### ۶- یافته‌های پژوهش

در این پژوهش با استفاده از ابزار مصاحبه به سؤال‌های پژوهش پاسخ داده شد و درک و تجربیات مشارکت‌کنندگان در مورد معیارهای پرداخت پاداش در شرکت‌های هلدینگ مورد بررسی قرار گرفت.

جدول شماره ۱ ویژگی‌های جمعیت شناختی شرکت‌کنندگان در مصاحبه شامل جنس، سن، سابقه و زمینه فعالیت و تعداد کدهای مستخرج در مصاحبه با آنها را نشان می‌دهد. بر اساس این جدول تعداد ۸ نفر در این پژوهش شرکت کرده‌اند. این افراد از نظر تخصص اکثراً در سطح

فوق لیسانس و دکتری بوده اند. سمت فعلی و تجربه آنان نیز بیشتر در حوزه‌های مدیریت نیروی انسانی، کارگزینی، مدیر مالی و موارد مشابه بوده است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی شرکت‌کنندگان

شرکت‌کننده	جنس	سن	مدرک تحصیلی	سابقه / زمینه فعالیت	تعداد کدهای مستخرج	زمان مصاحبه (دقیقه)
۱	مرد	۴۰	فوق لیسانس	۱۴	۱۷	۳۲
۲	مرد	۵۶	فوق لیسانس	۳۰	۴۶	۵۰
۳	مرد	۴۳	دکتری	۱۷	۹۸	۵۷
۴	مرد	۴۱	فوق لیسانس	۱۸	۲۴	۲۸
۵	مرد	۳۸	فوق لیسانس	۱۵	۱۰	۱۴
۶	مرد	۳۵	لیسانس	۱۱	۱۲	۲۴
۷	مرد	۴۲	فوق لیسانس	۱۴	۲۱	۳۵
۸	مرد	۴۱	فوق لیسانس	۱۷	۱۹	۳۲
جمع			۲۴۷			

یکی از مواردی که باید در مورد نمونه گیری مورد توجه قرار گیرد اندازه نمونه است. در نظریه پردازی داده بنیاد گردآوری داده‌ها تا زمانی که عناصر اصلی مورد مطالعه به حد اشباع برسد باید ادامه یابد. این نقطه، زمانی است که افراد مورد مصاحبه مطلب جدیدی به داده‌ها اضافه نکنند یا آنچه مطرح می‌کنند در تضاد با مطالب گردآوری شده قبلی نباشد (حریری، ۱۳۸۵). خرم‌شاه‌گل و مستکیس (۱۹۸۸)، به این نکته اشاره می‌کنند که تعداد افراد مصاحبه شونده نباید خیلی زیاد باشد و در مجموع تعداد مصاحبه شوندگان را بین ۵ تا ۱۵ نفر پیشنهاد می‌کند.

برای تحلیل داده‌ها ابتدا فرایند کدگذاری داده‌ها صورت گرفته است. پس از آن با بررسی نتایج به دست آمده از کدها و مقایسه آن با ادبیات پژوهش، صحت کدگذاری‌ها تایید یا تصحیح گردیده است. در فرایند کدگذاری سه مرحله قابل تفکیک است: اولین مرحله، یافتن مقوله‌های مفهومی در سطح اولیه‌ای از انتزاع بوده است. دومین مرحله مربوط به یافتن ارتباط بین این مقوله‌هاست و نهایتاً در مرحله سوم، مفهوم سازی و گزارش ارتباطات در سطح بالاتری از انتزاع است. با توجه به موارد مذکور، کدگذاری سه گانه شامل کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی به عنوان عناصر اصلی کدگذاری معرفی می‌گردد.

در تحلیل مرحله‌ای یافته‌های پژوهش با استفاده از روش‌های تحلیلی استراوس و کوربین (۱۳۹۵) مفاهیم به عنوان یک واحد تحلیلی در سطوح متن کل مصاحبه، پاراگراف، عبارت و جملات مورد توجه قرار گرفتند.

در کدگذاری باز خرد کردن، مقایسه، نام گذاری، مفهوم پردازی و مقوله بندی داده‌ها انجام گرفت. در این فرایند ابتدا داده‌ها به بخش‌های مجزا خرد شد. این کار به صورت بررسی تک تک جملات مصاحبه شوندگان در نرم‌افزار انجام گردید. سپس مشابهت‌ها و تفاوت‌های داده‌های خرد شده مورد بررسی قرار گرفت. داده‌های مشابهی که بار معنایی یکسانی داشتند تحت کدهای مشترکی کدگذاری گردیده و آنگاه مفاهیم متناسب با آن، به هر یک تخصیص داده شد. با انجام این موارد فرایند مقوله پردازی انجام پذیرفت. به گونه‌ای خلاصه می‌توان گفت کدگذاری باز مجموعه‌ای از مقوله‌های مفهومی است که پس از بررسی داده‌ها خلق شده است. به عنوان نمونه در زیر چند مورد از فرایند استخراج کدگذاری باز از داده‌های مصاحبه، ارائه می‌گردد:

#### نمونه اول:

باید بازار رقابتی وجود داشته باشد در حقوق و دستمزد. {مکانیسم عرضه و تقاضا} متأسفانه سفارش کردن زیاد انجام می‌شود. خیلی‌ها انتصابی هستند {مشکل عدم رعایت قانون}. باید کمیته مناسب جذب مدیران وجود داشته باشد و ارزیابی عملکرد کند. پایش کند {ارزیابی عملکرد}. بر اساس شاخصه‌های بسیار زیادی انجام شود {بکارگیری معیارهای مختلف در ارزیابی عملکرد}. شفافیت هم وجود داشته باشد {شفافیت}. متأسفانه بخش خصوصی ضعیف است. عمده کارهای اقتصادی توسط خصوصتی‌ها انجام می‌شود. چون مال و دارایی برای خودشان نیست آن دلسوزی وجود ندارد {محافظت از دارایی‌ها در شرکت‌های خصوصتی} {مشکلات نمایندگی}.

#### نمونه دوم:

در حال حاضر حقوق بر اساس مدرک و تجربه پرداخت می‌شود {سیستم سنتی پرداخت} {پرداخت بر اساس مدرک و تجربه} و این پرداخت‌ها ثابت است. حقوق ثابت نمی‌تواند معیار مناسب باشد {عیب حقوق ثابت}. پرداخت بر اساس مدرک و تجربه ممکن است احساس تبعیض ایجاد کند {احساس تبعیض در پرداخت بر اساس مدرک و تجربه}.

#### نمونه سوم:

تفاوت‌های کارمندان از نظر کاری بررسی شود {ارزیابی عملکرد}. بعضی‌ها اپراتور هستند بعضی‌ها پیشرو هستند و نظر اعمال می‌کنند و پیشنهادات خوبی ارائه می‌کنند {تفاوت‌های فردی و عملکرد}. عملکرد شامل سه آیتم است: کیفیت کار {ارزیابی کیفیت} - سرعت کار {ارزیابی سرعت} - دقت کار {ارزیابی کیفیت}

بخش‌های عملیات بخش ستاد و بخش پشتیبانی باید از هم تفکیک شود ولی همه در تولید نقش دارند تفاوت ارزیابی عملکرد بخش‌ها}.

کار کارمندان در تمام پروژه باید مانیتور شود. یک طرح کلی تشکیل می‌شود. و میزان استاندارد کار هر کارمند مشخص می‌شود {ارزیابی عملکرد} {تعیین استاندارد کار}.

به منظور تشکیل مقوله‌ها، هر یک از مفاهیم فوق با یکدیگر مقایسه شد تا شباهت و تفاوت‌های آن مشخص شود. به عنوان نمونه با مقایسه مفاهیمی چون "محافظةت از دارایی‌ها در شرکت‌های خصولتی"، "مشکلات میان مدیر و سهامداران"، "مشکلات پاداش در شرکت‌های دولتی" که در مصاحبه‌های مختلف مطرح شده بود، به این نتیجه می‌رسیم که همه این موارد به یک موضوع اشاره دارند که پس از انجام مقایسه مداوم در مفهوم‌پردازی، برچسب "مشکلات نمایندگی" به آن اختصاص داده شد. این مفهوم در سطح بالاتری از مفاهیم قبلی قرار دارد و انتزاعی تر است. به دلیل وجود تعداد زیاد مفاهیم استخراج شده که منتج از پالایش بیش از ۲۰ صفحه مصاحبه از ۸ مصاحبه‌شونده بود کدگذاری باز طی دو مرحله انجام پذیرفت. در مرحله اول کدگذاری باز که به صورت خط به خط اقدام به کدگذاری شد، حدود ۳۰۵ کد اولیه مفید (بدون احتساب همپوشانی) استخراج شد که پس از ادغام و حذف کدهای تکراری دارای فضای مفهومی مشابه، به ۲۴۷ کد مفهومی تقلیل یافت.

در مرحله دوم کدگذاری، کدگذاری محوری انجام گردید. در این مرحله مقوله‌های اصلی که از کدگذاری باز ایجاد شده‌اند، با یکدیگر مرتبط می‌شوند. در کدگذاری باز داده‌ها را از هم جدا کردیم و به منظور نمایش داده‌های و مقوله‌های نظری آن‌ها را گسترش دادیم. در مرحله کدگذاری محوری بین مقوله‌های اساسی که در کدگذاری باز گسترش یافتند، ارتباط درونی برقرار گردید.

در این مرحله پیوند میان مقوله‌ها به این شرح برقرار گردید:

**شرایط علی:** مقوله‌هایی که بر مقوله اصلی اثر می‌گذارد و یا باعث گسترش پدیده مورد نظر می‌شود.

**بستر یا زمینه:** بستر بیانگر شرایط است که در آن راهبردهای کنش و واکنش انجام می‌شود. به عبارت دیگر ویژگی‌هایی است که به پدیده مورد نظر دلالت می‌کند. به عبارت دیگر همان محل وقوع حوادث متعلق به پدیده هستند.

**مقوله اصلی:** پدیده یا هسته اصلی مورد مطالعه است. در این پژوهش مقوله اصلی "پاداش" است.

**شرایط مداخله‌گر:** شرایطی که بر پدیده‌ها اثر می‌گذارند و بر راهبردهای کنشی و واکنشی پدیده‌ها اثر می‌گذارند. این شرایط راهبردها را در زمینه خاصی تسهیل می‌کنند و یا آنها را محدود، تسریع و یا مقید می‌کنند.

**راهبردها:** در این پژوهش راهبردها روش‌ها و راهکارهایی هستند که بر پدیده مورد نظر (در

این پژوهش، پاداش)، اثر گذاشته و زمینه بروز اثربخش و کارای آن را فراهم می‌کند. پیامدها: نتایجی هستند که در اثر اجرای راهبردها به وجود می‌آیند.

در ادامه مقوله‌های به دست آمده از کدگذاری محوری در سه محور عمده شرایط (علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر)، راهبردها و پیامدها در خصوص پدیده اصلی پژوهش جایگذاری شدند. از نظر کرسول (۲۰۰۵)، نظریه پرداز داده بنیاد می‌تواند تئوری خود را به سه شکل ارائه کند: به شکل نمودار، به صورت تشریحی، و به صورت مجموعه‌ای از گزاره‌ها (کیامنش، ۱۳۹۷).

در این پژوهش ابتدا ۲۰ گزاره اثر گذار در سیستم پاداش در قالب جدول ۲ ارائه گردید. به منظور جلوگیری از ازدیاد صفحات مقاله تعدادی از مهمترین گزاره‌های اثر گذار در این جدول ارائه می‌گردد. این جدول به عنوان ابزاری برای کدگذاری محوری و نهایتاً کدگذاری انتخابی است. هر یک از گزاره‌های فوق با شش معیار چه چیزی، چه زمانی، کجا، چرا، چگونه و پیامد مورد سوال واقع می‌شود. شکل شماره ۱ دارای شش محور (شامل: شرایط علی، بستر یا زمینه، مقوله اصلی، شرایط مداخله گر، راهبردها، پیامدها) است. هر یک از گزاره‌های ارائه شده در جدول ۲ به یکی از محورهای شکل ۱ اختصاص پیدا می‌کند.

در مرحله نهایی کدگذاری؛ یعنی کدگذاری انتخابی، مقوله هسته‌ای پژوهش ارائه شده است. داده‌های خام مصاحبه‌های پژوهش حاضر پس از کدگذاری و دسته‌بندی در قالب مفاهیم و مقوله‌ها، به استخراج یک مقوله هسته‌ای یا پدیده اصلی پژوهش یعنی الگوی بهینه پرداخت پاداش کارکنان در شرکت‌های هلدینگ، بر اساس تأکید گسترده‌ای که مصاحبه‌شوندگان به این مضمون داشتند، منتهی شد. پژوهش‌گران از طریق این مقوله توانستند تمام مقوله‌های زیرمجموعه را به یکدیگر ربط داده و فرآیند مرکزی پژوهش را کشف نمایند. این فرآیند در نظریه داده بنیاد با عنوان الگوی پارادایمی شناخته می‌شود. الگوی پارادایمی تعیین پاداش کارکنان در شکل ۱ به نمایش در آمده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۱- الگوی پارادایمی فرآیند تخصیص پاداش کارکنان در شرکت‌های هلدینگ



جدول ۲- ارتباط شرطی نتایج پژوهش (گزاره‌های اثرگذار)

Consequence پیامد	How چگونه	Why چرا	When چه زمانی	Where کجا	What چه چیزی	زیرمقوله	مقوله
بهبود کیفیت کار	راهکار تغییر شرایط فعلی	دلایل شرایط فعلی	در حال حاضر	ایران- شرکت‌های هلدینگ	شرایط محیط اقتصادی بازار کار و پرداخت پاداش چیست؟		شرایط محیطی
رضایت کارکنان	راهکار اجرا	دلایل طرح‌های بهینه	طی قرارداد	ایران- شرکت‌های هلدینگ	چه طرح‌هایی برای پاداش بهینه است؟	طرح‌های پاداش	روش‌های تعیین پاداش
رضایت کارکنان و سهامداران	راهکار بکارگیری	دلیل اهمیت انتخاب نوع پاداش	طی قرارداد	ایران- شرکت‌های هلدینگ	چه نوع پاداشی باید پرداخت شود؟	نوع پاداش (مالی یا غیرمالی)	
کاهش عدم تقارن اطلاعاتی	راهکار اجرا	دلایل روش‌های ارزیابی عملکرد	طی قرارداد	ایران- شرکت‌های هلدینگ	روش‌های موثر ارزیابی عملکرد کدام است؟	ارزیابی عملکرد	
بهره‌وری و کارایی محیط اقتصادی	راهکار اجرا	دلیل پذیرش عرضه و تقاضا	زمان استخدام، طی قرارداد،	ایران- شرکت‌های هلدینگ	نظام عرضه و تقاضا در پرداخت پاداش به چه شکل است؟	عرضه و تقاضا	
جلوگیری از رانت استفاده و رانت پاداش	راهکار اجرا	دلیل بکارگیری شفافیت	زمان استخدام، طی قرارداد،	ایران- شرکت‌های هلدینگ	مبلغ پاداش، طرح پاداش و بکارگیری به چه شکل است؟		شفافیت
رضایت پرسنل و کارایی	راهکار اجرا	دلیل وجود یا عدم وجود	طی قرارداد کار	ایران- شرکت‌های هلدینگ	حداقل و حداکثر پاداش چیست؟		سقف و کف
رضایت پرسنل و کارایی روش‌های پاداش	راهکار سنجش	دلیل حساسیت یا عدم حساسیت کارکنان	طی قرارداد کار	ایران- شرکت‌های هلدینگ	حساسیت کارکنان به پاداش به چه شکل است؟	حساسیت به پاداش	انگیزش
رضایت کارکنان، مشتریان و سهامداران	راهکار حذف مشکلات نمایندگی	دلیل وجود مشکلات نمایندگی	زمان استخدام و طی قرارداد کار	ایران- شرکت‌های هلدینگ	چه مشکلات نمایندگی وجود دارد؟		مشکلات نمایندگی

## ۶-۱- مقوله محوری

مطابق مدل پدیدار شده، محور اصلی فرایند پاداش کارکنان در ایران، عدم رضایت توام کارکنان و سهامداران از سیستم‌های پرداخت پاداش کارکنان است. مقوله محوری یا هسته و یا همان پدیده اصلی مقوله ای است که به ما می‌گوید "چه چیزی در جریان است؟" به عبارت دیگر در این پژوهش مقوله محوری، همان اصلی ترین چالش پیش روی پرداخت حقوق، مزایا و پاداش به کارکنان است. در این پژوهش مقوله عدم رضایت کارکنان، موضوعی است که همه شرایط و موضوعات حول مرتفع ساختن آن حرکت می‌کند.

## ۶-۲- شرایط علی

منظور از شرایط علی، مجموعه حوادث و رویدادهایی است که باعث ایجاد و توسعه ی پدیده محوری می‌شوند. نتیجه‌های به دست آمده از روش مقایسه مداوم پاسخ‌های مصاحبه شوندگان وجود پنج مقوله اصلی در خصوص شرایط علی برای ایجاد پدیده مورد مطالعه را به شرح زیر نشان داد:

### ۶-۲-۱- مشکل پرداخت عادلانه حقوق و پاداش در شرکت‌های هلدینگ

بر اساس مصاحبه‌های انجام شده در شرکت‌های هلدینگ مشکلاتی در زمینه پرداخت پاداش وجود دارد. یکی از مشکلات عدم تناسب میان کار انجام شده و هم چنین اثربخشی با میزان پاداش است. یکی دیگر از مشکلات پرداخت پاداش بر اساس سود، عدم توانایی محاسبه عادلانه پاداش برای بخش‌های پشتیبانی است. پرداخت پاداش در سطوح پایین نیز به نحو چشمگیری ناعادلانه است.

شرکت کننده شماره ۳ چنین بیان می‌کند:

"در بحث حقوق و مزایا در سطوح پایین کاری به سختی می‌توان پرداخت عادلانه را انجام داد به دلیل اینکه افراد سطح پایین نمی‌توانند بر تدوین آیین نامه‌ها تاثیر بگذارند."

در شرکت‌های هلدینگ اختلاف زیاد میان پاداش مشاهده شده است. به نحوی که بعضا کارکنان هم رده و با کارایی یکسان مبالغ متفاوتی را به عنوان پاداش دریافت کرده اند. هرچند این مورد می‌تواند یکی از علائم پاداش ناعادلانه باشد، افزون بر آن مساوی بودن مبلغ پاداش نیز به معنی عادلانه بودن نیست و قویا می‌تواند عدم رضایت شغلی کارکنان را به همراه داشته باشد.

### ۶-۲-۲- مشکلات نمایندگی از قبیل خطر اخلاقی، عدم تقارن اطلاعاتی

تضاد منافع یکی از اصلی ترین مواردی است که در جریان تعیین پاداش در شرکت‌های هلدینگ به وقوع می‌پیوندد. در صورتی که پاداش بر اساس سود پرداخت شود، منفعت مدیر و کارکنان در حداکثر کردن سود خواهد بود. هر چند حداکثر کردن سود به صورت تئوری منجر به حداکثر کردن ثروت سهامدار می‌شود، ولی چنانچه دستکاری سود و سایر مشکلات مدیریت سود اتفاق بیافتد، حداکثر کردن سود به گونه ای معکوس در بلند مدت باعث ضرر و زیان سهامدار خواهد شد.

علاوه بر آن به دلیل فاصله ارتباطی زیاد میان مالک و مدیر در شرکتهای هلدینگ، سهامدار (مالک) اقدام و عمل مدیر را نمی‌بیند. در این حالت فقط مدیر می‌داند که در جهت منافع سهامدار گام بر می‌دارد یا خیر. به همین دلیل چنانچه مدیر برنامه‌ای را جهت افزایش پاداش کارکنان ارائه دهد، حتی در صورت کارا بودن این برنامه باز هم ممکن است سهامدار در مقابل آن مقاومت کند. به این دلیل که سهامدار از این واقعیت اطلاع دارد که مدیر همیشه دارای میزانی از اطلاعات محرمانه است که سهامدار از آن آگاهی ندارد. وجود یا احتمال وجود این اطلاعات می‌تواند به عدم اطمینان مدیر و مالک نسبت به یکدیگر منجر شود.

عدم تقارن اطلاعاتی بین مدیر و مالک سبب کاهش انگیزه سهامدار برای افزایش پاداش شود. چنانچه مدیر و مالک بخواهند قراردادی در مورد افزایش و تغییر مدل پاداش منعقد کنند، مشکل اثرات انتخاب نامناسب می‌تواند به نحوی ناعادلانه و احتمالا در جهت منافع مدیر فرایند انعقاد قرارداد را به جلو ببرد.

مشکل مخاطره اخلاقی نیز یکی دیگر از مهمترین مشکلات و سد راه در مقابل قراردادهای پاداش است. چنانچه مدل پاداش بر اساس سود باشد، این خطر وجود دارد که سود ناشی شرایط محیطی نیز باعث افزایش پاداش شود.

عمده ترین مشکلاتی که در تئوری نمایندگی اتفاق می‌افتد می‌تواند در فرایند پرداخت پاداش نیز روی دهد بنابراین در این فرایند باید به مشکلات نمایندگی به صورتی ویژه توجه کرد.

#### ۲-۳-۶ مشکل قضاوت انسانی در پرداخت پاداش

قضاوت‌های انسانی به اشکال مختلفی در سیستم پرداخت پاداش مداخله کرده و کارایی آن را کاهش می‌دهد. اثر هاله‌ای، عدم استقلال، وابستگی عاطفی، سببی و نسبی، عدم دقت در تمایز کارایی کارکنان، عدم امکان بازدید عینی از فعالیت‌های کارکنان و ... عواملی هستند که باعث می‌شود قضاوت‌های انسانی بر ارزیابی کارکنان اثر گذاشته و از این طریق سیستم پرداخت پاداش به شکلی ناعادلانه اجرا شود.

#### ۲-۴-۶ عدم تناسب پاداش با میزان کارایی و اثربخشی کارکنان

متأسفانه در سیستم‌های سنتی، پاداش با میزان کارایی و اثربخشی کارکنان هم خوانی ندارد. معمولاً در پایان سال یا پایان هر فصل مبلغ مشخصی را به کارکنان به عنوان کارانه یا پاداش پرداخت می‌کنند. در این شیوه تلاش‌های فردی سنجیده نمی‌شود. برای این مشکل دلایلی از سوی مصاحبه شونده‌گان مطرح شده است:

یکی از این دلایل به مشکل نحوه ارزیابی میزان کار هر یک از کارمندان بر می‌گردد. برخی از تلاش‌ها نتیجه محور هستند و می‌توان از روی نتیجه نسبت به میزان تلاش کارمند قضاوت کرد ولی بسیاری از تلاش‌های پرسنل نتیجه محور نیست و لزوماً از روی نتیجه نمی‌توان رفتار کارمند را ارزیابی کرد. حتی در صورتی که تلاش کارمند اثربخشی لازم را نداشته باشد باز هم نمی‌توان قضاوت کرد که کارمند به درستی تلاش نکرده است. همچنین در مورد کارایی نیز نمی‌توان یک معیار فراگیر را به عنوان معیار اندازه‌گیری کارایی کارمند به کار گرفت.

از طرفی تعدادی از مصاحبه شوندگان بیان کرده اند که چنانچه پاداش‌ها بدون توجه به تلاش کارمند پرداخت شود، و پرداخت آن، دائمی و یکنواخت باشد بعد از مدتی این پرداخت‌ها به عنوان وظیفه سازمان تلقی می‌شود و عدم پرداخت آن می‌تواند برای سازمان مشکل ساز باشد.

### ۶-۲-۵- عدم رضایت سهامداران، کارکنان و افکار عمومی از مبلغ پاداش

سهامداران در شرکت‌های خصوصی و افکار عمومی در شرکت‌های خصولتی و دولتی نسبت به پرداخت پاداش به پرسنل ناراضی هستند. تعدادی از مصاحبه شوندگان به این مورد اشاره کرده اند و بیان نموده اند که باید بستری فراهم شود که افکار عمومی و سهامداران نسبت به پرداخت پاداش رضایت نسبی داشته باشند. علاوه بر آن کارکنان نیز نسبت به بی عدالتی در پرداخت پاداش‌ها ناراضی هستند.

مصاحبه شوندگان اظهار نموده اند که بسیاری از کارکنان شرکت شان نسبت به بی عدالتی در پرداخت حقوق و مزایا اعتراض کرده اند. اعتراض کارکنان در مورد بی عدالتی در پرداخت‌ها بر اساس مدرک تحصیلی یا تجربه بوده است و تعدادی نیز نسبت به نظام‌های ارزشیابی و پرداخت پاداش بر اساس آن معترض بوده اند.

### ۶-۳- راهبردهای کنش

راهبردهای کنش به رفتارهای احتمالی جامعه، افکار عمومی و کارمندان و مدیران نسبت به تغییر احتمالی، یا پذیرش وضع موجود است. بر این اساس دو راهبرد در صحبت‌های مصاحبه شوندگان دریافت گردید:

#### ۱- تغییر وضعیت:

در این راهبرد که اکثر مصاحبه شوندگان به آن اشاره کرده اند باید وضعیت موجود پرداخت‌ها را تغییر داد. این تغییر شامل افزایش حقوق تعدادی از پرسنل و کاهش حقوق تعدادی دیگر است اما به معنای یکسان سازی حقوق نیست. در این راهبرد بر اساس معیارهای مالی و غیرمالی باید در شیوه‌های ارزیابی پرسنل در نظر گرفته شود.

مصاحبه شوندگان تعدادی از مواردی که باید در تغییر وضعیت به کار گرفته شود را به این شرح بیان کرده اند: تغییر روش‌های تعیین پاداش، لحاظ سقف یا کف در پاداش، شفافیت کامل در پاداش، تغییر روش‌های انگیزش و سیستم عرضه و تقاضا.

#### ۲- مقابله انفعالی و پذیرش وضع موجود:

تعداد کمی از پرسنل نیز تغییر وضعیت موجود را پیشنهاد نمی‌کنند. از نظر ایشان تغییر شیوه‌ها به ناراضیتی پرسنل می‌انجامد که این امر می‌تواند حساسیت‌هایی را ایجاد کند و در نهایت کارایی و اثربخشی را کاهش دهد. همچنین از نظر این افراد تغییر باعث خروج کارمندان کارا از سازمان می‌شود.

#### ۶-۴- بستر و زمینه

چهارمین مورد برای بررسی اقلام مورد پژوهش، بستر و زمینه است. در این قسمت مشکلات موجود بررسی شده و دلایلی که تا کنون باعث شده مشکل باقی بماند مورد بحث قرار می‌گیرد. در این قسمت به نحوه ارائه راهکار توجهی نمی‌شود و اصولاً توجهی به پیامدهای احتمالی برآمده از راهکار نیز توجهی نخواهد شد.

مهمترین موارد زمینه ساز برای مشکلات پاداش و پرداختی‌ها به کارمندان (استخراج شده از مصاحبه‌ها) به شرح زیر است:

#### ۶-۴-۱- عدم وجود قوانین پویا در زمینه پرداخت پاداش کارکنان

در زمینه پرداخت به کارکنان اکثراً قانون کار مصوب سال ۱۳۶۹ مورد استفاده و استناد قرار می‌گیرد. این قانون به گونه ای کلی روابط بین کارگر و کارفرما را تبیین می‌کند. بر اساس این قانون دولت در هر سال مبلغی را به عنوان حداقل حقوق و دستمزد کارکنان (به عنوان کف) تعیین می‌کند. افزون بر آن بر اساس آیین نامه‌های دولتی، در بخش دولتی حداکثر حقوق (هفت برابر حداقل) تعیین شده است. بر این اساس قوانین دستورالعمل مدون و اثربخش برای پرداخت پاداش پرسنل ندارد. از طرفی وجود قوانین در این زمینه ممکن است انعطاف پذیری شرکت در تعامل با کارکنان را کاهش دهد و از طرفی عدم وجود قوانین ممکن است سبب سوء استفاده مخصوصاً در بخش دولتی شود. موارد گفته شده تعدادی از دلایلی هستند که باعث به وجود آمدن عدم توافق میان کارگر و کارفرما شده است.

علاوه بر موارد فوق گروه‌های ذینفع به صورتی متوازن در تصویب و بکارگیری قوانین نقش ندارند. بعضی از گروه‌ها به صورتی کاملاً یک جانبه به نفع خود، مسیر تصویب قوانین جدید را شکل می‌دهند.

#### ۶-۴-۲- ضعف نظام بهینه پرداخت پاداش در شرکت‌ها

در اکثر شرکت‌های ایرانی یک نظام بهینه پاداش وجود ندارد. اکثر مصاحبه شوندگان بیان نموده اند که در شرکت‌های تحت مدیریت آن‌ها نظام پرداخت بهینه وجود ندارد و یا حتی در صورت وجود تئوریک نظام پرداخت اجرای آن به خوبی انجام نمی‌شود. از نظر مصاحبه شوندگان یک سیستم پرداخت عادلانه در شرکت‌ها پیاده سازی نشده است. در سطوح پایین پیاده سازی سیستم عادلانه مشکل تر است.

مصاحبه شوندگان شماره ۳ بیان می‌کنند: "در بحث حقوق و مزایا در سطوح پایین کاری به سختی می‌توان پرداخت عادلانه را انجام داد". این مساله به مشکلات ارزشیابی پرسنل در سطوح پایین تولیدی بر می‌گردد.

مصاحبه شوندگان شماره ۲ بیان می‌کنند: "رعایت مساوات و عدالت در پرداختی‌ها ضروری است. اکنون این عدالت وجود ندارد".

#### ۶-۴-۳- مسائل مرتبط با ساختار اقتصادی کشور

یکی دیگر از مواردی که پیاده سازی سیستم‌های پرداخت پاداش را با مشکل مواجه کرده



است، ساختار اقتصادی کشور است. مسائل مرتبط با ساختار اقتصادی کشور یا همان ضعف ساختاری اقتصاد کشور شامل زیر مقوله‌های رقابتی نبودن بازار و دولتی بودن مالکیت در کشور یکی دیگر از شرایط زمینه‌ای بود که مشارکت کنندگان در پژوهش به آن اشاره داشتند. بازار اقتصادی ایران به معنای واقعی رقابتی نیست. نه تنها وجود شرکتهای دولتی باعث این ناهنجاری شده است بلکه در شرکت‌های خصوصی نیز به دلایل مختلف ساختار رقابتی به درستی پیاده نشده است. دولتی به روش‌های مختلف در تعیین قیمت و نرخ‌های حقوق و دستمزد دخالت می‌کند. دخالت‌های دولتی باعث عدم بهینگی در ساختار اقتصادی می‌شود. علاوه بر آن در بسیاری از موارد دولت نیز به عنوان یک رقیب با بخش خصوصی رقابت می‌کند. چنانچه شرکت‌ها نتوانند در یک محیط رقابتی کالای خود را بفروشند، سیستم حقوق و دستمزد آنان نیز رقابتی نخواهد بود و در نتیجه سیستم‌های پاداش نیز به همان شیوه‌های سنتی اجرا می‌شود.

#### ۴-۴-۴- عدم وجود نظام آموزش بهینه کارکنان در سازمان‌ها

آموزش کارکنان بیشتر کلیشه‌ای و برای پر کردن ساعات پرسنل آموزش انجام می‌شود. کارکنان نیز صرفاً به منظور افزایش ساعات آموزش ضمن خدمت خود و ارتقا شغلی در این دوره‌ها شرکت می‌کنند. بسیاری از کارکنان با دانش روز در رشته تخصصی خود آشنا نیستند و شرکت‌ها نیز از روش‌های سنتی برای تولید استفاده می‌کنند بنابراین نیازی نمی‌بینند که نظام آموزشی برای دانش روز را پیاده سازی کنند.

آموزش نیروی انسانی به صورت بالقوه باعث افزایش ارزش شرکت می‌شود اما این افزایش در صورت‌های مالی منعکس نمی‌شود و تنها هزینه‌های آن سود شرکت را کاهش می‌دهد. بنابراین مدیران به جای انجام هزینه در آموزش نیروی انسانی در بخش‌هایی هزینه انجام می‌دهند که از نظر مالی تاثیر فوری در سودآوری داشته باشد.

#### ۴-۴-۵- علاقه سهامداران و کارکنان به نظام بهینه

به شکل عام بیشتر سهامداران علاقه دارند یک در شرکت مورد مالکیت آن‌ها یک نظام بهینه پاداش برقرار شود. هرچند در شرکت‌های تک مالکی کوچک سهامداران به پرداخت پاداش و ایجاد انگیزه در کارکنان علاقه کمتری دارند، اما در شرکت‌های هلدینگ سهامداران نهادی خواستار پیاده سازی یک نظام بهینه پرداخت کارکنان هستند.

اکثر کارکنان نیز علاقه مند به یک نظام پرداخت بهینه پاداش هستند، هرچند تعدادی از کارمندان با تخصص کم و کارایی پایین علاقه‌ای به این کار نشان نمی‌دهند اما در مجموع اجرای یک نظام بهینه پاداش به به رضایت کارکنان کمک زیادی می‌کند.

#### ۴-۵-۶- شرایط مداخله‌گر

شرایط مداخله‌گر شرایطی است که بر انتخاب راهبردهای مختلف موثر بوده و می‌توانند اجرای راهبردها را آسان و تسریع ساخته و یا در روند آن چالش ایجاد کنند. این شرایط در حالت خوش بینانه می‌تواند باعث تسهیل اجرای راهکارها شود اما عموماً

شرایط مداخله گر به عنوان یک متغیر مزاحم باعث کندی روند اجرای راهکارها می‌شود. بر اساس مصاحبه‌های انجام شده و تحلیل آنها، شش مؤلفه به شرح زیر به عنوان شرایط مداخله گر شناسایی شدند:

#### ۱- عدم واکنش کارمند به پاداش پس از استمرار و ثبات پاداش

یکی از مشکلاتی که در راه پرداخت پاداش وجود دارد از دست دادن کارکرد اولیه پاداش در طی زمان است. اصلی ترین هدف پرداخت پاداش، افزایش انگیزه کارکنان و تقویت روحیه آنان برای انجام صحیح و کامل وظایف است. چنانچه پاداش به مبلغی مشخص و در فواصل زمانی معین پرداخت شود، به مرور زمان پرداخت پاداش به عنوان یک وظیفه برای سازمان تلقی می‌شود و نه تنها کارکرد ایجاد انگیزه ضعیف خواهد شد، بلکه در صورت قطع پرداخت پاداش نارضایتی پرسنل را به همراه خواهد داشت. در این حالت پرسنل بیان می‌دارند که حق طبیعی آنان که در طی سالهای قبل پرداخت می‌شده قطع شده است.

مصاحبه شونده شماره ۳ بیان می‌دارد:

چنانچه پاداش با معیارهای ضعیف پرداخت شود و مبلغ آن به صورت تقریبی برای همه یکسان باشد پرسنل این پرداخت را به عنوان وظیفه قلمداد می‌کنند. همچنین مصاحبه شونده شماره ۷ اظهار می‌کند:

"چنانچه پاداش به صورت یکنواخت در سالهای متوالی پرداخت شود، کارکرد انگیزشی آن از بین می‌رود". در این حالت حساسیت کارکنان نسبت به پاداش کاهش می‌یابد. مصاحبه شونده شماره ۴ نیز بیان می‌کند: "افراد پراکنجه هم ممکن است خوب باشند و از طرف دیگر ممکن است شرطی شوند و بدون پاداش کار نکنند".

#### ۲- ضعف سیستم کنترل داخلی در پرداخت پاداش در سازمان‌ها

مصاحبه شونده‌گان عقیده دارند در بسیاری از شرکت‌های خصوصی و دولتی سیستم پرداخت پاداش به درستی تحت کنترل‌های مالی و قانونی وجود ندارد.

مصاحبه شونده شماره ۸ عقیده دارد: "در بسیاری از شرکت‌های زیرمجموعه خصوصی و دولتی، بر خلاف قانون و آیین نامه‌ها و تحت عناوین مختلف مبالغی را به کارکنان پرداخت می‌کنند". از طرفی تعدادی نیز عقیده داشتند پرداخت پاداش در شرکت‌های دولتی انعطاف لازم را ندارد و قوانین دست و پاگیر باعث شده که نتوان به درستی سیستم پاداش را مدیریت کرد.

مصاحبه شونده شماره ۱ بیان می‌کند: "سیستم‌های مبتنی بر پرداخت از نظر اجرا سخت است. هم مقررات و هم نحوه ارزیابی سخت است. این مشکل در دولتی‌ها بیشتر است. بهترین نوع سیستم پرداخت بر اساس عملکرد است. ولی ممکن است افکار عمومی واکنش نشان دهند".

با مقایسه این دو عامل، ضعف کنترل‌های داخلی در پرداخت پاداش به عنوان عامل اصلی قلمداد شد.

#### ۳- عدم شفافیت در پرداخت پاداش

آن گونه که در بخش قبل توضیح داده شد، ضعف کنترل‌های داخلی در پرداخت پاداش در بیشتر شرکت‌ها وجود دارد. این ضعف باعث شده که افرادی به صورتی غیرقانونی بیش از حق خود دریافت کنند و افرادی نیز کمتر از حق خود دریافت کنند. از آنجا که افراد تاثیر گذار توانسته اند پرداختی بیشتری برای خود ایجاد کنند بنابراین این افراد به روش‌های گوناگونی سعی می‌کنند هزینه‌های سیاسی خود را کاهش دهند. یکی از مواردی که این افراد به آن توجه دارند عدم شفافیت در افزایش میزان پرداختی‌های خود است. بنابراین سعی می‌کنند پرداختی‌های خود را با نام‌های مختلفی انجام دهند و علاوه بر آن مبلغ آن را نیز کاملاً محرمانه نگه دارند. مصاحبه شوندگان عدم شفافیت را به عنوان اصلی ترین مشکل در انحراف سیستم پرداخت پاداش معرفی کرده اند و تقریباً اکثر آنها بیان داشته اند سیستم پرداخت حقوق و مزایای حداقل برای مدیران باید شفاف باشد.

مصاحبه شونده شماره ۶: "شفافیت در پرداختها باید وجود داشته باشد. پرداختها خواه نا خواه محرمانه باقی نمی‌ماند پس بهتر است در زمان لازم افشا شود. اختیار به مدیریت داده شود تا شفافیت اعمال کند."

مصاحبه شونده شماره ۳: "اگر شفافیت باشد می‌توانیم به همه پاسخگو باشیم. در مورد مدیران شفافیت بیشتر باشد. پاداش هیات مدیره باید شفاف باشد. پاداش طبق مقررات به اشخاص حقوقی پرداخت می‌شود. عدم شفافیت باعث عدم تقارن اطلاعاتی می‌شود. شفاف بگوییم به این شخص اینقدر پرداخت کرده ایم."

مصاحبه شونده شماره ۲: "شفافیت لازم است. شفافیت باعث می‌شود سازمانهای غیررسمی شکل بگیرد. شفافیت باعث تلاش بیشتر کارکنان می‌شود. ولی باعث احساس تبعیض هم می‌شود. شفافیت در مجموع حساسیت‌ها را کم می‌کند."

#### ۴- مشکلات نمایندگی

بر اساس مشکلات نمایندگی، مدیر به روش‌های گوناگونی ممکن است باعث ایجاد مشکل در روند نمایندگی شود. یکی از این مشکلات خطر اخلاقی است. به این صورت که مدیر ممکن است به صورتی آگاهانه به شکلی رفتار کند که منافع خود را حداکثر کند. به عنوان مثال ممکن است قرارداد پاداش بر اساس سود خالص در پایان سال باشد. ممکن است مدیر آگاهانه اقدام به مدیریت سود کند. و یا ممکن است سود شرکت ناشی از فعالیت‌های مدیر نباشد. به عنوان مثال فروش دارایی قدیمی باعث ایجاد سود ناشی از نگهداری در دوره تومی گردد. مدیر ممکن است به صورتی آگاهانه در جهت منافع شخصی خود این سود را به فعالیت‌های خود نسبت دهد و پاداش خود را افزایش دهد.

#### ۵- عادت به پرداخت بر اساس سیستم‌های سنتی

یکی از مشکلات در پرداخت پاداش، شیوه‌های قدیمی پرداخت پاداش است. شیوه‌هایی که به صورت یکنواخت به همه مبلغ ثابتی را پرداخت کند به صورت آسان ترین روش در اکثر شرکت‌ها کاربرد دارد. چنانچه این شیوه تغییر کند افراد ذینفع در شرکت ممکن است در برابر این تغییر

مقاومت کنند. مقاومت کارکنان ناشی از نگرانی است که از دو جهت ناشی می‌شود: مورد اول نگرانی بابت کاهش مبلغ پاداش و مورد دوم مرتبط با افزایش میزان کار کارکنان است. در هر دو حالت در مقابل تغییر مقاومت خواهند کرد.

#### ۶- واکنش افکار عمومی

در سال‌های اخیر جنجال حقوق‌های نجومی سر و صداهای زیادی را به پا کرده است. افکار عمومی مخصوصاً در مورد شرکت‌های دولتی به شدت نسبت به پرداخت مبالغ بالا به کارکنان حساس هستند. بنابراین هر اقدامی که منجر به افزایش پاداش شود به سختی از طرف مردم پذیرفته می‌شود. اما کاهش مبالغ پرداختی را به راحتی می‌پذیرند. بنابراین با راه‌حلی یک طرفه مواجه هستیم که لزوماً بهترین راه حل نیست. اصلاح نظام پرداخت پاداش ممکن است به افزایش یا کاهش پرداخت کارکنان منجر شود و لزوماً یک راه حل واحد را ارائه نمی‌دهد.

#### ۶-۶- پیامدها

کنش‌ها و واکنش‌هایی که برای مقابله یا مدیریت کردن پدیده اصلی صورت می‌گیرد، پیامدهایی در پی خواهد داشت (استراوس و کوربین، ۱۳۸۵). از آنجا که بنا به دیدگاه‌های شرکت کنندگان در پژوهش، کارکنان در مواجهه با پدیده اصلی پژوهش یعنی تعیین حقوق و مزایا بر مبنای الگوی جدید یا عدم بکارگیری این الگو دو نوع راهبرد یعنی راهبرد مقابله دفاعی و مقابله سازگارانه و انفعالی را اختیار می‌کنند، اتخاذ هر یک از این راهبردها پیامدهای متفاوتی به همراه خواهد داشت که شامل پیامدهای مثبت و پیامدهای منفی می‌باشد. با کاوش در نظرات شرکت کنندگان، خرده مقوله‌هایی مانند جلب رضایت مدیر و کارکنان، افزایش ثروت سهامدار، جلب اعتماد افکار عمومی به عنوان پیامدهای مثبت و عدم رضایت شغلی و ترک خدمت، عدم رضایت سهامدار و کاهش ثروت وی، عدم اعتماد افکار عمومی به عنوان پیامدهای منفی حاصل از کنش‌های کارکنان و سهامداران شناسایی شدند.

#### ۶-۷- مهمترین بخش‌های الگوی پارادایمی

در راستای تبیین مدل نهایی پژوهش، مهمترین اجزای کدگذاری الگویی ارائه شده در شکل ۱ شامل شرایط محیطی، شرایط اجرا، ارزیابی عملکرد، عرضه و تقاضا، طرح‌های پاداش و نوع پاداش به شرح ذیل تشریح می‌گردد. این عوامل به دلیل نگاه خاص مصاحبه شوندگان به عنوان عوامل اصلی تأثیرگذار در مدل پژوهش است. هرچند این عوامل به تنهایی نمی‌توانند تشکیل دهنده یک مدل بهینه باشند اما با توجه به نیازهای و مشکلات شرکت‌های هلدینگ در پرداخت پاداش، این عوامل اصلی ترین گزاره‌های تعیین کننده پاداش پرسنل هستند.

#### ۶-۷-۱- شرایط محیطی

شرایط محیطی از بخش بستر و زمینه استخراج شده است. به منظور انجام هر کاری ابتدا باید به پیش نیازها و زمینه‌های موجود در آن کار توجه کرد. برای پیاده سازی سیستم بهینه پاداش

نیز ابتدا باید، بستر و زمینه اجرای سیستم پاداش را شناسایی کنیم. این شرایط شامل موارد زیر است: عدم وجود قوانین پویا در زمینه پرداخت پاداش کارکنان؛ ضعف نظام بهینه پرداخت پاداش در شرکت‌ها؛ مسائل مرتبط با ساختار اقتصادی کشور (شامل: ضعف ساختاری اقتصاد کشور، رقابتی نبودن بازار، دولتی بودن مالکیت در کشور)؛ عدم وجود نظام آموزش بهینه کارکنان در سازمان‌ها؛ علاقه سهامداران و کارکنان به نظام بهینه پاداش.

#### ۶-۷-۲- شرایط اجرا

موارد زیر مجموعه شرایط اجرا از بخش‌های راهبردهای کنش و همچنین شرایط مداخله گر استخراج گردیده است. پس از شناخت بستر و زمینه انجام کار، باید به شرایط خاص اجرای سیستم پاداش نیز توجه کرد. یکی از مهمترین گزاره‌های موجود در شرایط اجرا شفافیت است. شفافیت را می‌توانیم به عنوان شرط پایبندی مدیران به سیستم پاداش معرفی کنیم. چنانچه مدیری بخواهد سیستم پاداش را به نفع خود تغییر دهد، در اولین اقدام شفافیت را فدا می‌کند و پس از آن اقدام به انحراف از اصول حاکم بر سیستم پاداش می‌کند. علاوه بر آن حساسیت به پاداش نیز یک عنصر اساسی در سیستم پاداش است که باید به صورتی ویژه به آن توجه نمود. چنانچه به هر دلیلی حساسیت کارمند به پاداش کم باشد، وضع هر گونه پاداش تاثیری در بهینه شدن رفتار شغلی وی نخواهد داشت.

مهمترین اجزای شرایط اجرا شامل شفافیت، سقف و کف حقوق، حساسیت به پاداش و مشکلات نمایندگی است.

#### ۶-۷-۳- ارزیابی عملکرد

هر گونه طرح یا شکلی از پاداش برای اجرا نیاز به ارزیابی عملکرد دارد. این گزاره از بخش روش‌های تعیین پاداش در بخش راهبردهای کنش انتخاب گردیده است. برقراری طرح پاداش بر اساس ارزیابی عملکرد، باعث بهبود کیفیت عملکرد کارکنان خواهد شد. بهبود عملکرد کارکنان نیز به رضایت بیشتر سهامداران از طرح پاداش خواهد انجامید. افزون بر آن کارکنان نیز به این نتیجه می‌رسند که عملکرد مفید آنان در شرکت قابل رویت است و از این طریق افزایش ارزش شرکت با منافع کارکنان پیوند خواهد خورد. مهمترین موارد ارزیابی عملکرد شامل: ارزیابی عملکرد وظیفه‌ای و شهروندی، ارزیابی کارایی و اثربخشی کارکنان، ارزیابی بر اساس معیارهای مالی و غیرمالی (ارزیابی متوازن)، ارزیابی عملکرد از منابع مختلف (مشتریان، مدیریت، زیردستان، همکاران، شخص کارمند) و ارزیابی عملکرد به همراه آموزش و اصلاح؛ است.

#### ۶-۷-۴- عرضه و تقاضا

به منظور رسیدن به حداکثر کارایی باید پرداخت پاداش و در مجموع بکارگیری کارکنان بر اساس عرضه و تقاضا صورت بگیرد. چنانچه پرداخت پاداش بر اساس عرضه و تقاضا نباشد کارکنان دریافت پاداش را حق خود قلمداد می‌کنند و برای رسیدن به آن تلاشی نمی‌کنند و رویه پرداخت پاداش به وظیفه‌ای برای سازمان تبدیل خواهد شد. علاوه بر آن حذف پاداش باعث نارضایتی کارکنان خواهد شد. این گزاره از بخش راهبردهای کنش استخراج گردید است.

- جذب کارکنان فقط بر اساس نیاز سازمان
  - اخراج کارکنان بر اساس نیاز و منافع سازمان
  - تعیین حقوق و مزایا بر اساس عرضه و تقاضا با توجه به سقف و کف حقوق
- ۶-۷-۵- طرح‌های پاداش و نوع پاداش

طرح‌های پاداش شامل نحوه بکارگیری روش‌های پاداش و همچنین تعیین یا انتخاب نوع پاداش از طرف پرسنل است. این بخش نیز از قسمت راهبردهای کنش گرفته شده است.

- فزونی منافع پاداش بر هزینه‌های پاداش برای سازمان
- روش‌های پاداش شامل: ارزیابی متوازن، پارچه کاری، پرداخت بر مبنای هدف، پرداخت بر مبنای ریسک
- پاداش مالی و غیرمالی

#### ۶-۸- شفاف سازی مبتنی بر داده‌ها

پس از خلق نظریه، شفاف سازی داده‌ها ضروری است. همان طور که قبلاً نیز اشاره شد، اعتبارسنجی مدل پژوهش در سه مرحله انجام می‌شود. در خصوص اعتبار داده‌های تجربی به صورت شفاف، اکثر کدها *in vivo* و با حداقل تغییرات هستند. این کدها به همان صورتی که از طرف مصاحبه شونده بیان شده، پیاده سازی شده است. بنابراین مبتنی بر نتایج استقرایی پژوهش می‌باشند. در خصوص تطابق نظری، در جدول ۴ مدل نهایی پژوهش حاضر با چارچوب پرداخت پاداش در متون نظری معتبر در دنیا مقایسه شده اند و همان طور که ملاحظه می‌شود گزاره‌های مدل با اجزای مدل‌های نظام پرداخت پاداش منطبق هستند. نتایج این جدول نشان می‌دهد که در صورت ترسیم مدل پرداخت پاداش پرسنل در چه حوزه‌هایی نیازمند تمرکز و توجه ویژه به منظور بهبود کیفیت اجرای مدل می‌باشیم.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

پرتال جامع علوم انسانی



جدول ۴- اعتبارسنجی مدل پژوهش

مقالات و شرکت‌های خارجی	مقالات و شرکت‌های داخلی	دسلر <sup>۲</sup> (۱۹۹۴)	استوارت و براون (۲۰۰۸)	آرمسترانگ <sup>۱</sup> (۲۰۰۶)	مدل نهایی
					شرایط محیطی
پوشش تمام روش‌ها	پوشش تمام روش‌ها	پرداخت بر مبنای ریسک، سهمیم شدن در سود، مزایای انعطاف پذیر، انگیزش گروهی، پارچه کاری	سهمیم شدن در سود، بر اساس تولید	بر مبنای هدف	طرح‌های پاداش
مالی و غیرمالی	مالی و غیرمالی	مالی و غیرمالی	مالی	مالی و غیرمالی	نوع پاداش
					ارزیابی عملکرد
					عرضه و تقاضا
					شفافیت
					سقف و کف
					حساسیت به پاداش
					مشکلات نمایندگی
					مشکلات پرداخت پاداش در شرکت‌های هلدینگ
					مشکل قضاوت انسانی
					عدم تناسب با کارایی و اثربخشی
					عدم وجود قوانین پویا
					ضعف نظام فعلی
					ساختار اقتصادی کشور
					آموزش کارکنان
					علاقه ذینفعان
					ثبات پاداش و کاهش انگیزه
					کنترل داخلی
					سیستم‌های سنتی
					افکار عمومی

1. Armstrong/ 2. Dessler

با توجه به این که مدل نهایی هم با داده‌های تجربی و هم با ادبیات پژوهش سازگاری دارند بنابراین از انسجام نظری برخوردار می‌باشند. از میان گزاره‌های مدل، موارد زیر حداقل در یک

پژوهش پیشین مورد تصدیق قرار گرفته است: شرایط محیطی، طرح‌های پاداش، نوع پاداش، ارزیابی عملکرد، عرضه و تقاضا، مشکلات نمایندگی، مشکلات پرداخت پاداش در شرکت‌های هلدینگ، مشکل قضاوت انسانی، عدم تناسب پاداش با کارایی، ضعف نظام فعلی، عدم پویایی قوانین، ساختار اقتصادی کشور، آموزش کارکنان، علاقه ذینفعان، ثبات پاداش و کاهش انگیزه، کنترل‌های داخلی، سیستم‌های سنتی و افکار عمومی. افزون بر آن گزاره‌های شفافیت، سقف و کف و حساسیت به پاداش در پژوهش‌های پیشین مورد بررسی قرار نگرفته است. پژوهش‌های پیشین این گزاره‌ها را نه رد و نه تایید کرده است اما در صحبت‌های مصاحبه‌شوندگان به دفعات استفاده شده است. این سه گزاره را می‌توان به عنوان نوآوری پژوهش در پژوهش‌های آتی مورد ارزیابی بیشتر قرار داد. همچنین تعدادی از گزاره‌ها به میزان بسیار کمی در پژوهش‌های پیشین بررسی شده بود. این گزاره‌ها را نیز می‌توان به عنوان عوامل نوظهور در تعیین پاداش معرفی کرد. این گزاره‌ها شامل: عدم وجود قوانین پویا، قضاوت انسانی، کنترل‌های داخلی حسابداری و فشار افکار عمومی در مورد شرکت‌های دولتی و خصولتی. شایسته است گزاره‌های فوق در پژوهش‌های آتی مورد بررسی قرار گیرد.

## ۷- بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش تلاش شد تا از ابعاد مختلف به بحث تعیین بهینه پاداش کارکنان پرداخته شود. اکثر پژوهش‌ها در این حوزه مروری، آرشیوی و یا تجربی است و جای خالی پژوهش‌های کیفی که به طور مستقیم با افراد مرتبط با موضوع پاداش کارکنان ارتباط برقرار می‌کند و به کمک تجارب آنها مطالب مفید و راهبردی را استخراج نماید احساس می‌شود. به منظور پاسخ به این نیاز، پژوهش حاضر ضمن مصاحبه با افراد شاخص و به کمک رویکرد نظریه داده بنیاد چندوجهی تلاش نمود تا تصویر جامع و گسترده‌ای در این خصوص ارائه دهد. هدف از انجام این پژوهش ارائه یک مدل بهینه به منظور تعیین پاداش پرسنل با استفاده از رویکرد داده بنیاد چند وجهی است. در راستای دستیابی به هدف پژوهش، و پس از تحلیل داده‌ها، بیست گزاره استخراج گردید. از بین این گزاره‌ها مهمترین موارد شامل: شرایط محیطی، طرح‌های پاداش، نوع پاداش، ارزیابی عملکرد، عرضه و تقاضا و شرایط اجرا است. شرایط اجرا شامل چهار بخش شفافیت، سقف و کف، حساسیت به پاداش و مشکلات نمایندگی است. برای اجرای یک سیستم بهینه پاداش قبل از هر چیز باید شرایط محیطی حاکم بر هر کشور را مورد بررسی قرار داد. پس از آن شرایط محیطی صنعت و یا نوع مالکیت و ارتباط بین مجموعه‌های شرکت‌های هلدینگ را بررسی کرد. بیشتر نظام‌های پرداخت به صورتی ناقص از یک کشور یا شرکت خارجی نسخه برداری شده است. در این حالت به روابط انسانی و تفاوت‌های معمول آن در محیط‌های مختلف توجهی نشده است. علاوه بر آن نوع نظام حاکم بر مالکیت نظیر دولتی، خصوصی و غیره نیز تاثیر قابل توجهی بر پیاده‌سازی نظام پاداش دارد. یکی از مشکلاتی که در کشور ما برای پرداخت پاداش وجود دارد، عدم وجود قوانین پویا

در زمینه پرداخت پاداش است. این خلا قانونی در شرکت‌های دولتی و هلدینگ دولتی بیشتر از شرکت‌های خصوصی مشهود است. از طرفی شرکت‌های دولتی سعی در جذب مدیران باتجربه و کاردان دارند و از طرف دیگر قوانینی وجود دارد که پرداخت پاداش به مدیران دولتی را محدود می‌کند. علاوه بر این موارد در سال‌های اخیر سو استفاده‌هایی نیز از خلا قانونی اتفاق افتاده است. این سو استفاده‌ها به صورت پرداخت بی رویه پاداش به کارکنان و مخصوصاً مدیران بوده است. شایسته است در این زمینه قوانین بهینه‌ای مورد تصویب قرار گیرد. در صورت استفاده از نظام عرضه و تقاضا در تدوین این قوانین، کارایی آن نیز افزایش می‌یابد.

در شرکت‌ها نیز نظام پرداخت به صورتی کارا، طراحی نشده است. معمولاً در شرکت‌های دولتی نظام پرداخت‌ها کارایی لازم را ندارد. افزون بر آن در شرکت‌های هلدینگ نیز سیستم پرداخت عادلانه‌ای وجود ندارد. در این شرکت‌ها اعمال نفوذ مدیران به صورت گسترده انجام می‌شود و منافع سهامداران نیز فدای منافع کارکنان می‌شود.

در شرکت‌های دولتی عمدتاً پرداخت پاداش به کارمندان بر مبنای حفظ قدرت خرید انجام می‌شود. انتظار افکار عمومی نیز به این شکل است که مجموع دریافتی‌های کارمند در هر صورت باید کفاف هزینه‌های زندگی وی را بدهد. هر چند عواملی نظیر مدرک تحصیلی، تجربه و تا حدودی سعی و تلاش کارمند نیز در پرداخت‌های سیستم دولتی تاثیر دارد اما عمدتاً پرداخت بر اساس تساوی تقریبی حقوق کارکنان صورت می‌گیرد. به دلیل رقابتی نبودن اقتصاد کشور، پاداش نیز به صورت رقابتی پرداخت نمی‌گردد. با توجه به مشکلات مذکور شایسته است برای تدوین سیستم پاداش ابتدا شرایط محیطی کشور و سپس شرایط محیطی شرکت هلدینگ مورد بررسی قرار گیرد.

قبل از طراحی و تخصیص پاداش ابتدا باید به این نکته توجه کنیم که آیا منافع پاداش از هزینه‌های آن بیشتر است یا خیر؟ در ارزیابی منافع باید به منافع بلند مدت مادی و غیر مادی توجه شود. روش‌های ارزیابی متوازن، پارچه کاری، پرداخت بر مبنای هدف از پیش تعیین شده و نهایتاً پرداخت بر مبنای ریسک روش‌هایی هستند که در شرکت مختلف و براساس نوع محیط اقتصادی شرکت قابلیت پیاده سازی دارند. به منظور تخصیص پاداش براساس روش‌های فوق ابتدا عملکرد کارکنان ارزیابی می‌گردد.

عملکرد وظیفه‌ای کارکنان، وظایفی است که بر اساس قرارداد به آنان محول شده است. علاوه بر آن عملکرد شهروندی نیز اهمیت زیادی دارد. بر اساس عملکرد شهروندی یک کارمند شایسته نه تنها به وظایف قراردادی خود عمل می‌کند بلکه در صورت نیاز کارهایی که در حیطه وظایفش نیست را نیز انجام می‌دهد. برای ارزیابی این وظایف هم از معیارهای مالی و هم از معیارهای غیرمالی استفاده می‌گردد. روش ارزیابی متوازن، روشی مناسب برای انجام این کار است.

مسئله‌ای که افکار عمومی به سختی آن را می‌پذیرد بکارگیری سیستم عرضه و تقاضا برای پرداخت به کارکنان است. بر این اساس جذب کارکنان در شرکت‌های هلدینگ باید صرفاً بر اساس نیاز سازمان بکار گرفته شود. علاوه بر آن چنانچه کارگری برای نیازهای سازمان مناسب

نباشد باید از سیستم عرضه تقاضا استفاده کرد. اما باید توجه داشت در فرایند جذب و اخراج کارکنان، شان و منزلت انسانی آنان در نظر گرفته شود.

در بکارگیری سیستم عرضه و تقاضا تعیین یک سقف و کف برای پاداش باعث می‌شود از طرفی پرداخت حداقلی به پرسنل صورت پذیرد و از طرف دیگر با تعیین سقف از سواستفاده احتمالی جلوگیری شود. در تعیین سقف باید توجه کرد که این محدودیت باعث ضعف شرکت در بکارگیری کارکنان در بازار کار نشود.

پس از انتخاب طرح پاداش و بکارگیری روش‌های ارزیابی، باید به شرایط خاص اجرا نیز توجه کرد. یکی از مواردی که تقریباً تمام مصاحبه شوندگان به آن توجه داشتند، تاکید بر شفافیت در پرداخت پاداش است. سهامداران در شرکت‌های هلدینگ و افکار عمومی در سازمان‌های دولتی باید به راحتی به مبالغ پرداختی بابت پاداش پرسنل دسترسی داشته باشند. حساسیت به پاداش یکی دیگر از مواردی است که در انتخاب طرح پاداش و نوع آن نقش اساسی دارد. برخی کارکنان به پاداش نقدی علاقه دارند و برخی دیگر به پاداش غیرنقدی علاقه نشان می‌دهند. افزون بر آن یک مبلغ ثابت پاداش ممکن است انگیزه یک فرد را به مقدار زیادی افزایش دهد ولی همان مبلغ پاداش ممکن است برای فرد دیگری بی اهمیت باشد. بنابراین میزان حساسیت افراد در انتخاب نوع پاداش اهمیت زیادی دارد.

بروز مشکلات نمایندگی در شرکت‌های هلدینگ یکی دیگر از عواملی است که در تعیین نوع و طرح پاداش تاثیر دارد. در انتخاب نوع پاداش باید به خطر اخلاقی، عدم تقارن اطلاعاتی، تضاد منافع، انتخاب نامناسب توجه کرد.

#### ۸- پیشنهادها و محدودیتهای پژوهش

تعداد کمی از مصاحبه شوندگان (دو نفر) اجازه ضبط مصاحبه را ندادند. از این رو پژوهشگر در زمان مصاحبه اقدام به نوشتن مطالب نمود. نوشتن فوری مطالب در زمان مصاحبه ممکن است باعث حذف برخی مطالب شود. همچنین یکی از مصاحبه شوندگان به دلیل مشغله کاری تمرکز لازم را برای انجام مصاحبه نداشت.

مصاحبه‌ها با مدیران اداری و عملیاتی انجام شد. کارگران و کارمندان جزء، در این مصاحبه شرکت نداشتند. میزان افزایش مطالب جدید در صورت مصاحبه با کارگران و کارمندان جزء مشخص نیست.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی به موارد زیر توجه پرداخته شود:

- ۱- نقش پاداش شرکت‌های هلدینگ در کاهش مشکلات نمایندگی
- ۲- بررسی نقش عدم تقارن اطلاعاتی در کاهش دقت پاداش پرداختی در شرکت‌های هلدینگ
- ۳- بررسی مدل‌های مختلف اداره شرکت‌های هلدینگ و تاثیر احتمالی آن پاداش کارکنان
- ۴- حساسیت کارکنان به پاداش و نقش آن در تعیین پاداش در شرکت‌های هلدینگ
- ۵- تاثیر انتخاب نوع پاداش توسط کارکنان در شرکت‌های هلدینگ

## فهرست منابع

### الف- منابع فارسی:

۱. ابراهیمی، سید کاظم؛ بهرامی نسب، علی و اسحاق کریمی (۱۳۹۷). "ارتباطات سیاسی، کیفیت حساسری، بحران مالی، هزینه‌های نمایندگی". دانش حساسری، سال هجدهم، شماره ۷۳، صص. ۷۹-۱۰۲.
۲. استراس، آنسلم و جولیت کوربین (۱۳۸۷). اصول روش تحقیق کیفی، نظریه مبنایی، رویه‌ها و شیوه‌ها، مترجم: بیوک محمدی، تهران: نشر پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
۳. امین بیدختی، علی اکبر؛ حیدریه، سید عبدالله و مجید رضوانی (۱۳۹۲). "بررسی عوامل موثر بر بهره‌وری نیروی انسانی در دیوان محاسبات کشور و راهکارهای افزایش آن". دانش حساسری، جلد ۱۳، شماره ۵۳، صص. ۱۱۱-۱۳۷.
۴. آروین، حسین و حمیدرضا یزدانی (۱۳۹۷). "طراحی مدل ارزیابی عملکرد حساسران دیوان محاسبات کشور: بخش تعریف عملکرد". دانش حساسری، سال هجدهم، شماره ۷۳، صص. ۱۰۳-۱۲۱.
۵. یزشک، حبیب‌الله و میثم قاسمی (۱۳۹۴). "ارائه مدل راهبری و کنترل استراتژیک مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های هلدینگ". چهارمین کنفرانس مدیریت و حسابداری، تهران.
۶. تحسیری، علیرضا و حسن کارنامه حقیقی (۱۳۹۰). "هم‌افزایی و ارزش آفرینی در شرکت‌های هلدینگ". کنفرانس سازمان‌های هلدینگ، تهران.
۷. حریری، نجلا (۱۳۸۵). "اصول و روش‌های پژوهش کیفی"، تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات.
۸. حیدری، مهدی و علی رنجبری (۱۳۹۴). "بررسی تاثیر پاداش هیات مدیره بر پیش‌بینی سود". دانش حساسری، سال چهاردهم، شماره ۵۸، صص. ۱۸۹-۲۰۴.
۹. خواجوی، شکرالله و محمد حسین قدیریان آرانسی (۱۳۹۷). "روش‌شناسی پژوهش‌های حسابداری". تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
۱۰. رحمان سرشت، حسین و افشین فتح‌الهی (۱۳۸۹). "استراتژی‌ها و شیوه‌ها در شرکت‌های مادر". تهران: انتشارات دوران.
۱۱. سیدجوادین، سیدرضا؛ صفری، حسین و عباس ابراهیمی (۱۳۹۵). "اراده چارچوبی برای شناسایی ریسک‌های راهبرد در شرکت‌های هلدینگ سرمایه‌گذاری". مجله مدیریت بازرگانی، دانشگاه تهران، دوره ۸، شماره ۱، صص. ۸۹-۱۱۶.
۱۲. صفری، حسین و مریم السادات فاقعی شهرباکی (۱۳۹۴). "معرفی رویکرد مالتی‌گراند تئوری". کنفرانس سالانه رویکردهای نوین پژوهش در علوم انسانی.
۱۳. کاپلان، رابرت اس؛ نورتون، دیوید پی (۱۳۹۰). "نقشه استراتژی تبدیل دارایی‌های نامشهود به پیامدهای مشهود"، ترجمه حسین اکبری، مسعود سلطانی و امیر ملکی، انتشارات آریانا قلم.
۱۴. کبیرزاده، مسعود (۱۳۸۷). "سازه‌های موثر در تعیین پاداش هیات مدیره". مجله پیک نور، سال ششم، شماره اول، صص. ۱۲۷-۱۴۵.
۱۵. کرسول، جان دلیو (۲۰۰۵). "طرح پژوهش: رویکردهای کمی، کیفی و ترکیبی". ترجمه علیرضا کیامنش، انتشارات جهاد دانشگاهی، تهران: ۱۳۹۷.
۱۶. میرمحمدی، سیدمحمد و محمدمهدی ایزدخواه (۱۳۹۲). "الگوی ارزیابی عملکرد شرکت‌های زیرمجموعه در هلدینگ‌ها بر مبنای کارت امتیازی متوازن". چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، شماره ۱۴، صص. ۱۷۱-۱۹۵.
۱۷. نصر، محمد علی؛ خواجوی شکراله؛ عباسیان، عزت‌الله و محمدعلی آقایی (۱۳۹۸). "طراحی چارچوب کنترل کیفیت برای موسسات حساسری و نهاد ناظر در ایران به روش نظریه داده‌بنیاد چندوجهی". دانش حسابداری و حساسری مدیریت، در دست انتشار.
۱۸. نمازی، محمد و جواد مرادی (۱۳۸۴). "بررسی تجربی سازه‌های موثر در تعیین پاداش هیات مدیره شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران". مجله مطالعات تجربی حسابداری مالی، دوره ۳، شماره ۱۰، تابستان ۱۳۸۴، صفحه ۷۳-۱۰۱.

۱۹. نمازی، محمد و محمد سیرانی (۱۳۸۳). "بررسی تجربی سازه‌های مهم در تعیین قراردادهای شاخص‌ها و پارامترهای پاداش". بررسی‌های حسابداری و حسابرسی، سال یازدهم، شماره ۳۶، صص. ۶۵-۹۴.  
 ۲۰. یعقوبی، امیر و محمدرضا ذبیحی (۱۳۹۴). "ارائه الگوی ارزیابی عملکرد شرکت‌های هلدینگ". چهارمین کنفرانس مدیریت و حسابداری، تهران.

### ب- منابع خارجی:

1. Amershi, A. and H. Stoerkenius. (1983). the Theory of Syndicates and Linear Sharing Rules. *Econometrica*. Sept. 160-1407.
2. Amewu, Godfres and Paul Alagidede (2019). "Mergers and executive compensation changes: Evidence from African markets". *Research in International Business and Finance*, Volume 48, April 2019, Pages 397-419.
3. Armstrong Michael. (2006), *A Handbook of Human Resource Management Practice*, London and Philadelphia, Kogan Page, 10TH Edition.
4. Baiman, S. (1982). Agency Research in Managerial Accounting: A Survey. *Journal of Accounting Literature*. 1, 154-213.
5. Bernheim, B. D., & Whinston, M. D. (1986). "Common agency". *Econometrica: Journal of the Econometric Society*.
6. Bontis, N. (1998). Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36(2), 63-76.
7. Bruce, Alistair; Skovoroda, Rodion and Jay Fottorusso (2007). "Executive Bonus and firm Performance". *Long Range Planning*, Issue 40.
8. Carausu, Dumitru-Nicuser (2015). "Monitor And Control in Companies: An Agency Theory Approach" *Journal of Public Administration, Finance and Law*, special Issue, 2/2015 pp.46-60.
9. Caylor, M.L., Lopez, T. J. (2013). Cost behavior and executive bonus compensation. *Advances in Accounting*, 2, pp. 232-242.
10. Cheng, M; Lin, B and M. Wei (2015). "Executive compensation in family firms: The effect of multiple family members". *Journal of Corporate Finance* 32 (2015) pp. 238-257.
11. Cronholm, S. (2005). Multi-grounded theory in practice—A review of experiences from use. *Proceedings of QualIT2005*.
12. Fama, Eugene F. (1980). "Agency Problems and Theory of Firm", *Journal of Political Economy*, pp. 228-307.
13. Giedsdal, F. (1979). *Accounting In Agencies*. Working Paper. Stanford University, 1979.
14. Giedsdal, F. (1981). *Accounting for Stewardship*, *Journal of Accounting Research*. Spring, 208-31.
15. Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. Glenn, D. (1987). *A Studies of Faculty Development Programs in American Association of Bible. Colleges Member Institutions*. A Dissertation Doctor of Philosophy. Kansas State University.
16. Goldkuhl, G. & Cronholm, S., (2003). Multi-grounded theory-Adding theoretical grounding to grounded theory. Paper presented at the 2nd European Conference on Research methods in Business and Management (ECRM 2003), UK, 20-21 March, 2003.
17. Goldkuhl, G., & Cronholm, S. (2010). Adding theoretical grounding to grounded theory: Toward multi-grounded theory. *International journal of qualitative methods*, 9(2), 187-205.
18. Harris, M. and Raviv. (1978). Some Results On Incentive Contracts with Application To Education and Employment, Health Insurauce, and Law Enforcement. *American Economic Review*. March, 20-30.
19. Harris, M. and Raviv. (1979). Optimal Incentive Contracts with Imperfect Information, *Journal of Economic Theory*. 231-56
20. Harris, Oneil; Karl,Bradleyand Ericka Lawrence (2019). "CEO compensation and earnings



- management: Does gender really matters?". *Journal of Business Research*, Volume 98, May 2019, Pages 1-14
21. Holmstrom, B.R. (1979). Moral Hazard and Observability. *The Bell Journal of Economics*. Spring, 74-91.
  22. Horngren, C.T.; Foster G; Datar Srikant M.; Rajan, Madhav and Chris Ittner (1991). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. Prentice-Hall.
  23. Hoskisson, Robert E. Jonathan D. Arthurs, Robert E. White, and Chelsea Wyatt (2013). "Multiple Agency Theory: An Emerging Perspective on Corporate Governance". *The Oxford Handbook of Corporate Governance*.
  24. Jensen, M., (1988). Takeovers: their causes and consequences, *Journal of Economic Perspectives*, 2, 21-48.
  25. Kandula, Srinivas R. (2007) *Performance Management: Strategic, Intervention, Drivers*, New Delhi, Prentice- Hall of India.
  26. Kang, G., & Roline, A. C. (2012). The contagion effect in performance evaluations in the context of balanced scorecards, in Marc J. Epstein, John Y. Lee (ed.). *Advances in Management Accounting (Advances in Management Accounting, 20)* Emerald Group Publishing Limited, 101 -124.
  27. Khorramshahgol, Reza and Vassilis S. Moustakis (1988). "Delphic hierarchy process (DHP): A methodology for priority setting derived from the Delphi method and analytical hierarchy process". *European Journal of Operational Research*, Vol. 37, Issue 3, pp. 347-354.
  28. Mehran, H. (1994). "Executive Compensation Structure, Ownership and Firm performance", *Journal of Financial Economics*, 38, 163-184.
  29. Murphy, K. J. (1985). "Corporate performance and managerial remuneration: an empirical analysis", *J. Acc. Econ.* 7(1-3): 11-42.
  30. Nguyen, Nga (2014). "On the compensation and activity of corporate boards" *Journal of Corporate Finance*, Issue 29. pp.1-19
  31. Olson, E. M., & Slater, S. F. (2002). The balanced scorecard, competitive strategy, and performance. *Business Horizons*, 45(3), 11-16.
  32. Penno, M. (1984). Asymmetry of Pre-Decision Information and Management Accounting, *Journal of Accounting Research*. Spring. 177-91.
  33. Ratnasingam, P. (2009). Service quality management applying the balanced scorecard: An exploratory study. *International Journal of Commerce and Management*, 19(2), 127-136.
  34. Stewart, Greg L. and Kenneth G. Brown (2010). "Human Resource Management". Wiley, Second edition.
  35. Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research; Grounded Theory Procedures and Techniques*. (2nd ed). Thousand Oaks, CA: Sage.
  36. Tehranian, H., N. Travios, and; J. Waegelien. (1987). Management Compensation Contracts and Merger-Induced Abnormal Return, *Journal of Accounting Research*. 51-76.