

Presenting and Validating the Model of Alignment of Human Resource Service Compensation Strategies with Organizational Strategies for the Effectiveness of Iran Insurance Company

Ali Haji Hadi Naghash¹ , Saeed Sayadi^{2*} , Mahdi Mohamad Bagheri³ , Shahin Sharafi⁴  and Ameneh Firoozabadi⁵ 

1. Ph.D. Candidate in Public Administration, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.
2. Associate Professor, Department of Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.
3. Assistant Professor, Department of Industrial-Financial Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.
4. Assistant Professor, Department of Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.
5. Assistant Professor, Department of Social Sciences, Bardsir Branch, Islamic Azad University, Bardsir, Iran

OPEN ACCESS

Article type: Research Article

***Correspondence:** Saeed Sayadi

saeed.sayadi@gmail.com

Received: June 30, 2024

Accepted: February 16, 2025

Published: Winter 2025

Citation: Haji Hadi Naghash, A., Sayadi, S., Mohamad Bagheri, M., Sharafi, Sh., Firoozabadi, A. (2025). Presenting and Validating the Model of Alignment of Human Resource Service Compensation Strategies with Organizational Strategies for the Effectiveness of Iran Insurance Company. *Journal of Management and Sustainable Development Studies*, 4(4), 1-24.

Publisher's Note: MSDS stays neutral with regard to jurisdictional claims in published material and institutional affiliations.



Copyright: © 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Abstract: This study aimed to provide a model of how salaries and benefits for human resource professionals can be aligned with organizational strategies in order to measure Iranian Insurance Company's effectiveness and credibility. The statistical population of the qualitative part included faculty members of universities and research centers, as well as executive experts familiar with the implementation, guidelines and directives in the field of service compensation, and 13 people were selected as a sample in a targeted manner. The statistical population quantitatively consisted of 138 experts, heads, and managers of Iranian insurance, from which 138 were chosen as a statistical sample. The qualitative data were collected through semi-structured interviews and analyzed using MAXQDA. Data for the quantitative part of the research was collected via a questionnaire compiled based on the qualitative results and analyzed using Smart PLS. The results of the research on the themes of the system of recruiting, retaining and maintaining employees; Iranian insurance brand; executive capabilities in the strategic planning process; Education, research and development of human resources; HR compensation strategies; organization strategies; Iran's insurance restrictions with national laws and regulations; Inadequacy of company payments; It showed the effectiveness of the Iran Insurance Company and the development of the company's strategic plan as the main themes of the alignment pattern of human resource service compensation strategies with the organization's strategies.

Keywords: Strategy, Compensation for Human Resources Services, Strategy, Effectiveness, Iran Insurance.

DOI: [10.71572/msds.2025.1125602](https://doi.org/10.71572/msds.2025.1125602)

Extended Abstract

Introduction

Human resource management, particularly the alignment of compensation strategies with organizational goals, is crucial for organizational success and competitiveness in today's dynamic business environment. Effective utilization of human resources through systematic training, development, and appropriate compensation systems can lead to improved employee efficiency, creativity, and adaptability to organizational and environmental changes. Human resources possess unlimited capacities and capabilities that can be fully utilized by creating an environment that continuously identifies and develops individual potential. The compensation system, a key aspect of human resource management, is interconnected with various organizational activities such as job analysis, performance evaluation, recruitment, and union relations. It significantly influences the organization's economic and social behavior, as well as its strategy and culture. Furthermore, human resource development has become a major concern for managers and organizations, as it not only enhances employee competence but also fosters creativity, generates new knowledge, promotes collaboration, and reduces costs. This study aimed to provide a model of how salaries and benefits for human resource professionals can be aligned with organizational strategies in order to measure Iranian Insurance Company's effectiveness and credibility, addressing a critical aspect of organizational performance and strategic alignment in the context of the insurance industry.

Theoretical framework

Compensation, organizational strategy, and effectiveness are interconnected concepts crucial for organizational success. Compensation, a broad concept encompassing salary systems, rewards, and job evaluation, is divided into financial and non-financial components, with models including economic-financial, economic-human, and integrated approaches (Kargarian & Shaemi, 2021; Mohammadi & Tahmasabi, 2019). Organizational strategy, a method for achieving long-term goals in a competitive environment, includes various types such as market penetration, diversification, and dissolution, affecting financial compensation and payment strategies (Seyyidipour et al., 2021). Effectiveness, defined as the degree of goal achievement, is recognized by leading companies as crucial for competitive advantage and is examined at various levels from international to production unit. Human resources play a key role in creating effectiveness, which at the company level is measured as the ratio of work done to time, and at the production unit level includes indicators of human resources, energy, capital, and technical factors (Hashemi & Kangrani Farahani, 2014). The interplay of these concepts influences an organization's ability to design and implement effective compensation systems, align them with strategic goals, and ultimately achieve organizational effectiveness across multiple levels.

Methodology

This research aimed to develop a model aligning human resource compensation strategies with organizational strategies to enhance the effectiveness of Iran Insurance Company, and to validate this model. The study employed a mixed-methods approach (qualitative-quantitative) with an exploratory, applied nature. In the qualitative phase, purposive sampling was used to select participants, including university faculty members and researchers (as academic experts), as well as executive experts familiar with compensation policies, holding at least a master's degree in management, with a minimum of 5 years of experience in compensation and organizational

effectiveness strategies. Theoretical saturation was reached with 13 participants. The quantitative phase involved a sample of 138 specialists, heads, and managers from Iran Insurance Company, selected randomly based on Cohen's power analysis. Qualitative data were collected through literature review and semi-structured interviews with experts, analyzed using thematic analysis in MAXDA software. Construct, internal, and external validity were assessed. For the quantitative phase, a researcher-developed questionnaire based on qualitative findings, using a 5-point Likert scale, was employed. Reliability was evaluated using Cronbach's alpha and composite reliability, while construct validity was assessed. Quantitative data analysis was conducted using partial least squares technique in Smart PLS software.

Discussion and Results

This research aimed to present and validate a model for aligning human resource compensation strategies with organizational strategies to enhance the effectiveness of Iran Insurance Company. The results identified 10 main themes, including employee recruitment and retention system, executive capabilities in strategic planning, human resource training and development, compensation strategies, organizational strategies, adequacy of payments, company effectiveness, strategic plan development, company brand, and legal constraints. The model's validity was confirmed, and most relationships between variables were significant. These findings highlight the importance of human resources as the most valuable organizational asset and demonstrate that effective management of employee retention processes can significantly reduce costs. The research results emphasize that achieving strategic alignment requires continuous effort in strategic planning, realignment of objectives, and implementation of best practices to support business strategies. This necessitates effective communication, exchange of ideas between different functional areas, and creation of an active learning environment. Additionally, the study showed that adopting a strategic approach to compensation can assist the organization in attracting, retaining, motivating, engaging, and managing talent. Regarding organizational effectiveness, the results emphasize the importance of examining this concept at a macro level, which includes assessing effectiveness factors at the macroeconomic level and comparing with other countries. This approach can help formulate appropriate strategies to move towards achieving organizational goals. The research also emphasizes the importance of developing the company's strategic plan and shows that alignment between strategic objectives and management decision-making is highly important for the daily operations of commercial companies. This requires combining strategic thinking to create vision with strategic planning for implementation. It is inferred that for success, organizations should adopt a comprehensive and integrated approach to human resource management, including attention to compensation, training, brand development, and strategic planning. This approach can lead to improved organizational effectiveness, increased employee satisfaction, and strengthened competitive position of the company. Moreover, attention to legal limitations and national regulations in the formulation and implementation of organizational strategies is essential.

Conclusion

This study shows the crucial role of aligning HR compensation strategies with organizational strategies in Iran Insurance Company's effectiveness. It identifies ten main themes and confirms significant relationships between variables, emphasizing a comprehensive approach to HR management. Organizational success requires ongoing

strategic planning, focus on compensation, training, brand development, and fostering an active learning environment. Considering legal and national regulations in strategy formulation is essential. These findings can enhance organizational effectiveness, employee satisfaction, and the company's competitive position. The research underscores the importance of an integrated approach to HR management for achieving organizational goals and success.

Contribution of authors

All authors have participated in this research in equal proportion.

Ethical approval

Written informed consent was obtained from the individuals for their anonymized information to be published in this article.

Conflict of interest

No conflicts of interest are declared by the authors.

مطالعات مدیریت و توسعه پایدار

سال چهارم، شماره چهارم، زمستان ۱۴۰۳ - صفحه ۲۴-۱

Homepage: <https://sanad.iau.ir/journal/msds> - eISSN: 2783-4395

ارائه و اعتبارسنجی الگوی همسویی استراتژی‌های جبران خدمات منابع انسانی با راهبردهای سازمان در جهت اثربخشی شرکت بیمه ایران

علی حاجی هادی نقاش^۱، سعید صیادی^{۲*}، مهدی محمدباقری^۳، شهین شرفی^۴ و آمنه فیروزآبادی^۵

۱. دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.
۲. دانشیار گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.
۳. استادیار گروه مدیریت صنعتی-مالی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.
۴. استادیار گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.
۵. استادیار گروه علوم اجتماعی، واحد بردسیر، دانشگاه آزاد اسلامی، بردسیر، ایران.

چکیده: هدف این پژوهش، ارائه مدل همسویی استراتژی‌های جبران خدمات منابع انسانی با راهبردهای سازمان در جهت اثربخشی شرکت بیمه ایران و همچنین سنجش اعتبار آن بود. جامعه آماری بخش کیفی شامل اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی و همچنین خبرگان اجرایی آشنا به اجراء دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌ها در حوزه جبران خدمت بود که به روش هدفمند ۱۳ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. جامعه آماری بخش کمی را کارشناسان و رؤسا و مدیران شاغل در بیمه ایران تشکیل دادند که ۱۳۸ نفر از آنها به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. داده‌های بخش کیفی از طریق مصاحبه نیمه ساختار یافته جمع‌آوری و در نرم افزار MAXQDA تحلیل گردید. داده‌های بخش کمی نیز توسط پرسشنامه‌ای تدوین شده بر مبنای خروجی‌های بخش کیفی پژوهش جمع‌آوری شد و با نرم‌افزار Smart PLS تحلیل شدند. نتایج پژوهش مضامین نظام جذب، حفظ و نگهداشت کارکنان؛ برند بیمه ایران؛ قابلیت‌های اجرایی در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک؛ آموزش، پژوهش و توسعه منابع انسانی؛ استراتژی‌های جبران خدمات منابع انسانی؛ راهبردهای سازمان؛ محدودیت بیمه ایران با قوانین و مقررات کشوری؛ عدم کفایت میزان پرداختی‌های شرکت؛ اثربخشی شرکت بیمه ایران و توسعه برنامه استراتژیک شرکت را به عنوان مضامین اصلی الگوی همسویی استراتژی‌های جبران خدمات منابع انسانی با راهبردهای سازمان نشان داد.

واژگان کلیدی: استراتژی، جبران خدمات منابع انسانی، راهبرد، اثربخشی، بیمه ایران.

دسترسی آزاد

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

*نویسنده مسئول: سعید صیادی

saeed.sayadi@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۴/۱۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۱/۲۸

تاریخ انتشار: زمستان ۱۴۰۳

استناد: حاجی هادی نقاش، علی، صیادی، سعید. محمدباقری، مهدی، شرفی، شهین. فیروزآبادی، آمنه. (۱۴۰۳). ارائه و اعتبارسنجی الگوی همسویی استراتژی‌های جبران خدمات منابع انسانی با راهبردهای سازمان در جهت اثربخشی شرکت بیمه ایران. فصلنامه مطالعات مدیریت و توسعه پایدار، ۴(۴)، ۱۳۳-۱۴۵.

یادداشت ناشر: MSDS درخصوص ادعاهای قضایی در مطالب منتشر شده و وابستگی‌های سازمانی بی طرف می‌ماند.



کپی‌رایت © 2025 by the authors.

Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: [10.71572/msds.2025.1125602](https://doi.org/10.71572/msds.2025.1125602)

مقدمه

رشد و توسعه سازمان‌ها و به دنبال آن، جامعه و کشور نیازمند استفاده صحیح از نیروی انسانی است. موفقیت هر سازمانی در بکارگیری مناسب ابزار، تجهیزات، پول،

مواد خام و منابع انسانی آن سازمان می‌باشد و این امر در صورتی امکان‌پذیر است که سازمان بتواند مهارت‌ها، توانایی‌ها، خصوصیات فردی و جمعی کارمندان خود را در راستای اهداف و راهبردهای سازمان به کار گیرد. از همین رو گفته می‌شود سازمان، تربیت منظم افراد برای دستیابی به اهداف سازمان است. نیروی انسانی یکی از ورودی‌های سیستم سازمان است و هر چه سازمان بتواند نیروی شایسته جذب و نگهداری کند و از آن استفاده مؤثرتری داشته باشد در رسیدن به اهداف موفق‌تر و نسبت به رقبا مقدم‌تر خواهد بود. امروزه نقش همترازی عناصر سازمانی در ارتقای عملکرد سازمانی بسیار مورد توجه اندیشمندان و پژوهشگران قرار گرفته است. باید در نظر داشت اگر راهبرد سازمانی در واکنش به محیط تغییر داده می‌شود، لازم است دیگر عناصر سازمانی نیز به‌طور هماهنگ تغییر یابد تا همترازی بین عناصر سازمانی حفظ شود. همترازی بین ابعاد مختلف سازمانی از زمان گذشته نیز مطرح بوده است. لازم است با ایجاد هماهنگی و هم‌افزایی در شرایط زمانی که مدیران و رهبران دچار نگرانی جدی در خصوص افزایش بهره‌وری و ارتقاء عملکرد سازمان می‌باشند به این مهم توجه شود که چگونه بین وظایف مدیریتی و استراتژی سازمان هماهنگی برقرار شود (Kang & Lee, 2021).

همسو با تحولات روزافزون، توسعه منابع انسانی به یکی از مهمترین و بزرگترین دغدغه‌های مدیران و سازمانها تبدیل شده است. توسعه منابع انسانی برای هر سازمانی که می‌خواهد پویا باشد و رشد کند، حیاتی است و بخشی از مدیریت منابع انسانی است که به طور خاص با آموزش و توسعه کارمندان سازمان سر و کار دارد. به عبارتی، شامل آموزش افراد بعد از استخدام، فراهم آوردن فرصت‌هایی برای آموختن مهارت‌های جدید، توزیع منابعی که به آنها در انجام وظایف کمک می‌کنند و هر نوع فعالیتی در جهت رشد و پیشرفت کارمندان می‌شود. برخلاف دیگر منابع، منابع انسانی دارای ظرفیت‌ها و قابلیت‌های نامحدود می‌باشد که فقط می‌توانند از طریق ایجاد محیطی که به صورت مداوم قابلیت‌های افراد را شناسایی کرده و پرورش می‌دهد، مورد استفاده قرار بگیرند و هدف سیستم توسعه منابع انسانی، ایجاد چنین محیطی است (Tabatabai, 2019). همچنین مدیریت منابع انسانی، نه تنها منجر به افزایش کارآمدی و توانمندی کارکنان می‌شود، بلکه زمینه خلاق بودن و تشویق کارکنان و تولید دانش جدید و همکاری متقابل و کاهش هزینه‌ها را به دنبال دارد. رسیدن به اهداف سازمانی بستگی به توانایی کارکنان در انطباق خود با محیط و وظایف محوله به آنها دارد. اجرای آموزش و بهسازی منابع انسانی این امکان را فراهم می‌کند تا افراد شاغل در سازمان بر اساس تغییرات سازمانی و محیط به طور مؤثر کار و فعالیت‌شان را ادامه دهند و بر توانمندی و کارایی خود بیفزایند (Bamari, 2021). در این میان، طراحی و استقرار نظام پرداخت یکی از وظایف مهم مدیریت منابع انسانی به شمار می‌رود که با سایر فعالیت‌های سازمان پیوندی گسترده دارد. نظام پرداخت از یک سو به برخی وظایف مانند کارشکافی و ارزشیابی عملکرد، جذب و گزینش، روابط اتحادیه و مدیریت و برنامه‌ریزی منابع انسانی مرتبط است و از سوی دیگر با سایر فعالیت‌های سازمان همچون استراتژی، فرهنگ و غیره رابطه دارد. همچنین نظام جبران خدمات یک عامل مهم و تعیین‌کننده در رفتار اقتصادی و اجتماعی سازمان محسوب می‌شود (Barzegarzadeh & Shokarollahi Shirazi, 2021).

با توجه به اهمیت همسویی استراتژی‌های جبران خدمات منابع انسانی، در این پژوهش سعی شده است تناظری میان همسویی استراتژی‌های جبران خدمات منابع انسانی با راهبردهای سازمان در جهت اثربخشی شرکت بیمه ایران برقرار شود. لذا، سؤالاتی که پژوهش حاضر در پی پاسخگویی به آنها است، به این ترتیب می‌باشد که رفع این مشکلات و نیل به این هدف مستلزم مطالعه هدفمند و علمی اجرای خط مشی‌ها در این حوزه است. با توجه به موارد ذکر شده و همچنین ضرورت وجود دانشگاه‌های کارآفرین، وجود مدلی برای اجرا و پیاده‌سازی آن لازم است. از همین رو، پژوهش حاضر به این مهم پرداخته و در پی پاسخگویی به این سؤالات است که «مدل همسویی استراتژی‌های جبران خدمات منابع انسانی با راهبردهای سازمان در جهت اثربخشی شرکت بیمه ایران چگونه است؟» و «مدل همسویی استراتژی‌های جبران خدمات منابع انسانی با راهبردهای سازمان در جهت اثربخشی شرکت بیمه ایران تا چه حد از اعتبار برخوردار است؟».

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مفهوم جبران خدمات

برای جبران تلاشی که فرد در سازمان انجام می‌دهد و در ازای زمان و انرژی که در سازمان برای دستیابی به اهداف سازمان صرف می‌کند، باید پرداختی منصفانه به او انجام شود. در همین راستا جبران خدمات به‌عنوان مفهومی گسترده معرفی می‌شود که فرایند طراحی نظام‌های حقوق و دستمزد، نظام‌های پاداش، طبقه‌بندی و ارزشیابی مشاغل و همچنین تنظیم جداول حقوق و دستمزد را پوشش می‌دهد. به‌عبارتی، جبران خدمات مفهومی کلی است که شامل سه بخش اصلی حقوق و دستمزد، پاداش و مزایا است (Mohammadi & Tahmasabi, 2019).

اگر جبران خدمات به طور مؤثر مدیریت شود، به بهره‌وری بالای سازمانی کمک می‌کند (Sarayani et al., 2024). جبران خدمات باید با مهارت، عملکرد و انتظارات فرد و سازمان گره بخورد. جبران خدماتی که سازمان تأمین می‌کند شامل جبران خدمات مالی و غیرمالی می‌گردد. جبران خدمات مالی خود به دو قسمت جبران خدمات مالی مستقیم و غیر مستقیم تقسیم می‌گردد. جبران خدمات مالی مستقیم پول نقدی است که شاغل به صورت حقوق، دستمزد، حق‌العمل و امثال آن دریافت می‌کند و جبران خدمات مالی غیرمستقیم و مزایا شامل تمام دریافتی‌های مالی است که در قالب حقوق، دستمزد و حق‌العمل نمی‌گنجد، اما به‌طور غیرمستقیم برای شاغلین نقش مالی دارد. این دریافتی‌ها یا مزایا بسیار متنوع بوده، شامل انواع طرح‌های بیمه، طرح‌های بازنشستگی، خدماتی که سازمان ارائه می‌دهد و امثال آن می‌گردد (Rahimi et al., 2018).

مدل‌های نظام جبران خدمات کارکنان به سه دسته اقتصادی-مالی، اقتصادی-انسانی و تلفیقی (جبران خدمات کل) تقسیم می‌شوند. مدل‌های اقتصادی-مالی، مبتنی بر نظریه اقتصاد کلاسیک، جبران خدمات را به دو بخش مستقیم و غیرمستقیم تقسیم می‌کنند. مدل‌های اقتصادی-انسانی علاوه بر پاداش‌های بیرونی و مالی، به انگیزش و پاداش‌های

درونی و غیرمالی نیز توجه دارند. مدل‌های جبران خدمات کل، مجموع پرداخت‌های مالی و غیرمالی را در بر می‌گیرند و شامل عناصر سنتی قابل اندازه‌گیری (مانند حقوق و مزایا) و عناصر غیرنقدی و نامحسوس (مانند فرصت‌های یادگیری و کیفیت زندگی کاری) می‌شوند. اجزای مدل‌های اقتصادی-مالی در طول زمان تغییرات اندکی داشته‌اند، در حالی که مدل‌های اقتصادی-انسانی به نیازهای متنوع اقتصادی و اجتماعی افراد توجه بیشتری نشان می‌دهند (Kargarian & Shaemi, 2021).

استراتژی جبران خدمات، به آنچه سازمان قصد دارد در بلندمدت برای تدوین و اجرای سیاست‌ها و فرایندهای پاداش‌دهی به منظور دستیابی به اهداف تجاری خود انجام دهد، اطلاق می‌گردد. استراتژی جبران خدمات، اولویت‌ها را برای توسعه برنامه پاداش تعیین می‌کند که می‌تواند با استراتژی‌های تجارت و منابع انسانی منطبق شود. استراتژی‌های مؤثر جبران خدمات سه جزء دارند: ۱) به اهداف واضح و پیوند مشخص با اهداف تجاری نیاز دارند؛ ۲) لازم است برنامه‌های پرداخت و پاداش، متناسب با نیازهای سازمان و افراد آن و مطابق و یکپارچه با یکدیگر طراحی شوند؛ ۳) شاید مهم‌ترین و بی‌توجه‌ترین مورد هم، نیاز به فرآیند پاداش و منابع انسانی مؤثر و پشتیبانی‌کننده در محل داشته باشد. اصولاً اهداف یک سازمان در طراحی نظام جبران خدمات، باید شامل جذب متقاضیان شایسته، حفظ کارکنان شایسته، افزایش انگیزه کارکنان و ملاحظات قانونی باشد (Ostadian, 2021). طراحی نظام جبران خدمت کارکنان باید با توجه به راهبردهای مدیریت منابع انسانی و ملاحظه شرایط درون و برون سازمانی صورت گرفته و ساختاری پویا و منعطف داشته باشد. انتخاب استراتژی مناسب برای طراحی نظام جبران خدمت به‌گونه‌ای که متضمن تأمین رضایت کارکنان منافع سازمان و ملحوظ داشتن مقتضیات بازار کار باشد، لزوماً باید محیط درون سازمان توان پرداخت سازمان فرهنگ و ارزش‌های آن و ارزیابی و ارزش‌گذاری مشاغل، محیط بیرون سازمان بازار کار نظامات اقتصادی و اجتماعی و قوانین حاکم بر آن و ویژگی‌ها و قابلیت‌های شاغل را در نظر داشته باشد.

راهبردهای سازمان

راهبرد نوع خاص از راه و روش دستیابی به اهداف است که باید شرایط سه گانه را داشته باشد. یعنی در ارتباط با چگونگی دستیابی به اهداف بلندمدت و حیاتی سازمان که در محیط رقابتی قرار دارد بحث می‌نماید و در این رابطه حرکت از وضعیت موجود به وضعیت جدید قابل طرح است. به عبارتی راهبرد عبارت است از طرح و نقشه، یعنی نوعی مسیر آگاهانه و مورد نظر، یک رهنمود برای برخورد با یک وضعیت خدعه و فریب، یک نقشه خاص برای انحراف رقیب. راهبرد الگویی است از یک سری اقدامات مشخص یعنی وسیله‌ای برای مشخص کردن جایگاه سازمان در محیط بازار. دیدگاهی که راهبرد را یک مفهوم ذهنی می‌داند، دیدگاهی مشترک میان اعضای یک سازمان بر مبنای مقاصد یا اقدامات آنان است که باعث ایجاد ایجاد یک بستر برای تغییر سازمانی، تعهد و احساس مالکیت، و توازن بین ثبات و نوآوری می‌شود (Sepeharinia & Hosseini, 2015).

نحوه اجرای راهبردهای سازمان متفاوت است: یکپارچگی عمودی به بالا برای بهبود توزیع، یکپارچگی عمودی به پایین برای کنترل تأمین مواد اولیه، یکپارچگی افقی در صنایع رو به رشد، رسوخ در بازار برای محصولات غیر اشباع، توسعه بازار با کانال‌های توزیع جدید، توسعه محصول در صنایع با رشد بالا، تنوع همگون با مدیریت قوی، تنوع ناهمگون در صورت کاهش سود، تنوع افقی برای افزایش درآمد با محصولات جدید، مشارکت برای دستیابی به فناوری جدید، کاهش در شرایط عدم کارایی و فشار سهامداران، واگذاری در صورت شکست استراتژی کاهش، و انحلال به عنوان آخرین راهکار زمانی که کاهش و واگذاری موفق نباشند.

راهبردهای سازمانی بر جبران خدمات مالی تأثیر می‌گذارد. برخی سازمان‌ها راهبردها را طوری تنظیم می‌کنند که از نظر پرداخت در جامعه پیشرو باشند. برخی کوشش می‌کنند موقعیت متوسطی را در بازار نیروی کار داشته باشند و احتمالاً بعضی‌ها هم ممکن است خط‌مشی دنباله‌رو را داشته باشند. متخصصان سازمان‌های پیشرو از نظر پرداخت انتظار دارند که از این طریق هزینه‌های نیروی کار واحدهای تولیدی کاهش یابد زیرا آن‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که قادرند افرادی را جذب کنند که از تخصص و تجزیه بالایی برخوردارند. به کارگیری راهبردهای نرخ متوسط برای سازمان‌هایی که احتیاج به تخصص‌ها و مهارت درحد متوسط دارند، مناسب است. بعضی سازمان‌ها هستند که در خط‌مشی‌های حقوق آن‌ها، نرخ پایین‌تر از نرخ معمول است. زیرا ماهیت کار به نحوی است که به افراد توانمند احتیاج نمی‌باشد. البته این سازمان‌ها زیاد با انتقال و ترک خدمت در نیروی کار روبه رو می‌شوند، چون سازمان‌های دیگر کارکنان با تجربه را به راحتی جذب می‌کنند. بنابراین اتخاذ هر کدام از خط‌مشی‌های فوق بر تعیین جبران خدمات مالی تأثیر می‌گذارد. عامل مؤثر در تعیین خط‌مشی‌ها و تعیین سطوح پرداخت، ارزیابی سازمان از توانایی‌اش در پرداخت است. سازمان‌هایی که از نظر مالی موفق‌اند اغلب از طرف کارکنان و اتحادیه‌ها برای پرداخت بالاتر، تحت فشارند و انتظار است که آن‌ها بیشتر از پرداخت متوسط بپردازند (Seyyidipour et al., 2021).

اثربخشی

اثربخشی را به عنوان میزان تحقق اهداف معرفی می‌کند و فیدلر روابط مدیر با همکاران، میزان کار از پیش تعیین‌شده، و میزان قدرتی که مدیر از مقام خود به دست می‌آورد را به عنوان مفهوم اثربخشی تعریف می‌کند. ردین نیز اثربخشی را وابسته به شخصیت، رفتار و انتظار مدیر، زیردستان، همکاران، هم‌قطاران و سازمان می‌داند (Khalili et al., 2023). اثربخشی بالا در استفاده بهینه از منابع، شرط اساسی برای موفقیت در دنیای رقابتی امروز است. شرکت‌های پیشرو با درک اهمیت اثربخشی، اقدامات عملیاتی برای توسعه فرهنگ آن انجام می‌دهند و با شناسایی عوامل موجد اثربخشی، تلاش می‌کنند از رقبا متمایز شوند. نیروی انسانی، عنصر کلیدی در این تحول فرهنگی است و مدیران باید شرایطی را فراهم کنند تا کارکنان با رضایت و انگیزه فعالیت کنند (Torabi et al., 2019). روش‌های متعددی از کارسنجی و زمان‌سنجی گرفته تا غنی‌سازی و توسعه شغلی برای افزایش اثربخشی نیروی انسانی ارائه شده‌اند. در رویکردهای جدید مدیریتی، کارکنان به عنوان سرمایه‌ای بی‌بدیل برای بهبود اثربخشی سازمانی در نظر گرفته می‌شوند.

(Azar et al., 2012). بنابراین، ساماندهی فعالیت‌های شغلی کارکنان به شیوه‌ای اثربخش و کارا، نقش مهمی در افزایش اثربخشی کلی سازمان دارد. اثربخشی در سطوح مختلف از بین‌المللی تا فردی بررسی می‌شود. در سطح بین‌المللی، علاوه بر نیروی انسانی، اثربخشی انرژی و تکنولوژی مدیریت نیز مورد توجه است. اقتصاددانان نقش مهمی در توسعه و اندازه‌گیری اثربخشی در این سطح داشته‌اند. در سطح ملی، اثربخشی دو بعد دارد: بررسی عوامل اثربخشی در اقتصاد کلان و تحلیل درونی برای تدوین استراتژی‌ها. بررسی اثربخشی در بخش‌های مختلف اقتصادی نیز مهم است، اما مقایسه اثربخشی نیروی انسانی بین بخش‌ها محدود به شاخص‌های مشترک است. در سطح شرکت، اثربخشی به نسبت کار انجام شده برای تولید محصولات یا ارائه خدمات در یک دوره زمانی مشخص اشاره دارد و از عوامل مهم‌تری نسبت به بخش اقتصادی استفاده می‌شود (Ebrahimzadeh et al., 2019). واحد تولیدی قسمتی از سازمان است که به تکمیل محصولات نهایی، تولیدات قطعی و یا ارائه خدمات خاصی می‌پردازد. این سطح از تولیدات می‌تواند جزء واحدها، گروه‌های تولیدی و خط‌های تولید لحاظ گردند. بررسی اثربخشی در این سطح علاوه بر شاخص‌های نیروی انسانی، انرژی، عوامل خاص، سرمایه و عوامل فنی نظیر ماشین آلات و ماشین خاص را می‌تواند شامل گردد. بررسی نمودن اثربخشی خط‌های تولید و بررسی نمودن اثربخشی زمان مورد انتظار، همواره با مطالعات کنترل کیفیت همراه بوده که در زمینه مطالعات مهندسی صنایع قرار می‌گیرد (Hashemi & Kangrani Farahani, 2014).

پیشینه پژوهش

قهرمان و همکاران (۱۴۰۱) پژوهشی با هدف بررسی تأثیر ساختار سازمانی و همسویی استراتژیک بر موفقیت محصول جدید انجام داده و به این نتیجه دست یافتند که ساختار سازمانی و همسویی استراتژیک بر موفقیت محصول جدید به صورت معنادار و مستقیم اثرگذار است (Ghahreman et al., 2022). لقمان استرکی و فاطمی‌نژاد (۱۴۰۰) با تمرکز بر همسویی موقعیت، رفتار و ساختار استراتژیک مشاغل خدمات هوشمند در تولید مطالعه‌ای انجام دادند و دریافتند که مدل مذکور شرکت‌های تولیدی را قادر می‌سازد تا موقعیت استراتژیک (محصولات و بازارهای شایستگی و ساختار) خود را همسو کنند و بیان کردند که موفقیت در مشاغل تولیدی به تلاش فراوان، برنامه‌ریزی دقیق و سرمایه نیاز دارد (Loghman Astreki & Fateminejad, 2021).

رحیمی و همکاران (۱۳۹۹) تأثیر به‌کارگیری مدل رفتاری بر افزایش اثربخشی منابع انسانی را مورد بررسی قرار داده و به این نتیجه دست یافتند که مدل رفتاری دیسک می‌تواند کارکنان را در یک مجموعه به خودشناسی نزدیک کرده و نقش مهمی در افزایش اثربخشی ایفا نماید (Rahimi et al., 2018). نتیجه مطالعه عاصمی و ابراهیمی ویشکی (۱۳۹۵) نشان داد عوامل تأثیرگذار محیطی (عوامل فرهنگی، عوامل اقتصادی و عوامل اجتماعی) عوامل تأثیرگذار شغلی جهت اصلاح عملکرد بر اساس معیارهای ذهنی و همچنین برنامه ریزی شغلی؛ اعتقادات و توانایی‌های افراد، عوامل تأثیرگذار سازمانی (مشارکت کارمندان، داشتن سیستم جبران کردن خدمات، انتخاب و گزینش صحیح کارمندان، تدوین

برنامه‌های آموزشی، شیوه‌های رهبری و ساختار سازمانی) در افزایش اثربخشی نیروی انسانی نقش دارند (Asmi Rad & Ebrahimi Vishki, 2015).

هاشمی و کنگرانی فراهانی (۱۳۹۳) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که بین نظام جبران خدمات منابع انسانی و شاخصه‌های حقوق و دستمزد، تجزیه و تحلیل مشاغل (کارشکافی) و طبقه‌بندی مشاغل تفاوت معنی‌داری وجود ندارد (Hashemi & Kangrani Farahani, 2014). نتایج مطالعه سیدجوادین و همکاران (۱۳۹۳) نشان داد که کارکنان نسبت به راهبرد پرداخت متغیر در مقابل راهبرد ثابت، راهبرد مبتنی بر عملکرد فردی در مقابل راهبرد عملکرد گروهی و همچنین پرداخت محرمانه در مقابل پرداخت آشکار رضایت بیشتری دارند (Seyed Javadin et al., 2014). انصاری و همکاران (۱۳۹۳) به بررسی تأثیر جنبه‌های درونی استراتژی‌های جبران خدمات بر توسعه ابعاد نوآوری کارکنان پرداختند و به این نتیجه رسیدند که مهارت مدیران در شناسایی رفتار و شخصیت افراد و برخورد مناسب با آن، در ایجاد بستر مناسب برای بروز نوآوری و ظهور خلاقیت و پرورش نیروی انسانی خلاق، با حداقل هزینه، دارای اهمیت بسیار زیادی است. علاوه، وجود سیستم مناسب و دقیق در جبران خدمت، موجب افزایش بهره‌وری می‌گردد (Ansari et al., 2014). سلطانی و عسگری (۱۳۹۷) نیز در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که همسوسازی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های کلان سازمان در زمینه ساختار و مدیریت لازم و ضروری است (Soltani & Askari, 2017).

الیسا و همکاران (۲۰۲۲) تأثیر ادراک نقش، توسعه منابع انسانی و پاداش بر عملکرد کارکنان دانشگاه را مورد بررسی قرار داده و به این نتیجه دست یافتند که ادراک نقش، توسعه منابع انسانی و جبران خسارت به طور نسبی و همزمان بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت دارد (Elisa et al., 2022). مدهنی (۲۰۲۲) در پژوهش خود نشان داد که منابع انسانی ستون فقرات یک سازمان است و از این رو، برای ارائه خدمات مؤثر، نیاز به ایجاد قابلیت‌های اساسی آن است. استقرار شش سیگما در منابع انسانی، شیوه‌های معمول منابع انسانی را با رویکردی فعال تغییر می‌دهد و منجر به خدمات بهتر، سریع‌تر و مقرون به صرفه‌تر، بهبود رضایت مشتری داخلی و انگیزه و رضایت شغلی بیشتر کارکنان می‌شود (Madhani, 2022). کانگ و لی (۲۰۲۱) در مطالعه خود به بررسی استراتژی پاداش کارکنان به عنوان مزیت رقابتی پایدار پرداختند و به این نتیجه رسیدند که بین شایستگی‌های کارکنان و فرهنگ سازمانی روابط معناداری وجود دارد (Kang & Lee, 2021). نتایج مطالعه راجاسکار (۲۰۱۴) که با هدف بررسی عناصر تأثیرگذار بر اثربخشی اجرای استراتژی در صنایع خدماتی انجام شد نشان داد فرهنگ سازمانی، سیستم اطلاعاتی، رهبری و ساختار سازمانی بر اجرای استراتژی تأثیر گذار هستند؛ علاوه قدرت تأثیرگذاری بیشترین تأثیر را دارد (Rajasekar, 2014). ابراهیم و همکاران (۲۰۱۲) در پژوهش خود دریافتند علاوه بر اینکه بین اجرای استراتژی و عملکرد شرکت‌های تولیدی رابطه‌ای مثبت وجود دارد، ساختار هم به عنوان یک عنصر میانجی و با تأثیرگذاری در برنامه‌ها و کنترل منابع در اجرای استراتژی و عملکرد شرکت تأثیر مثبت دارد (Ibrahim et al., 2012). نتایج مطالعه کاوال (۲۰۱۲) نیز نشان داد که اگر ساختار و استراتژی هماهنگ

باشد، عملکرد سازمان بهتر می‌شود. به عبارتی، ساختار سازمانی استراتژی را جاری می‌سازد و این دو در تعامل با هم هستند (Kavale, 2012).

روش پژوهش

هدف این پژوهش، ارائه مدل همسویی استراتژی‌های جبران خدمات منابع انسانی با راهبردهای سازمان در جهت اثربخشی شرکت بیمه ایران و همچنین سنجش اعتبار آن بود. بنابراین، پژوهشی کاربردی با ماهیت اکتشافی است که به روش آمیخته (کیفی - کمی) انجام شده است. جامعه آماری در بخش کیفی که به صورت هدفمند انتخاب شدند شامل اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی (به عنوان خبرگان دانشگاهی) و همچنین خبرگان اجرایی آشنا به اجرا، دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌ها در حوزه جبران خدمت با مدرک حداقل کارشناسی ارشد در رشته مدیریت که سابقه کاری حداقل ۵ سال در حوزه جبران خدمت و اجرای راهبردهای اثربخشی سازمان داشتند، بود. به روش اشباع نظری، ۱۳ نفر نیز به عنوان حجم نمونه تعیین گردید. در بخش کمی نیز جامعه آماری شامل کارشناسان و رؤسا و مدیران شاغل در بیمه ایران بود که با استفاده از قاعده تحلیل توان کوهن، ۱۳۸ نفر از آنها به شیوه تصادفی به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ویژگی نمونه آماری در جدول شماره ۱ آورده شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری بخش کیفی و کمی (Source: By author)

جنسیت	مرد	۸	تحصیلات	کارشناسی ارشد	۳
	زن	۵		دکتری	۹
بخش کیفی	کمتر از ۳۵ سال	۱		۱۰ تا ۲۰ سال	۳
	۳۵ تا ۴۵ سال	۴	سابقه خدمت	۱۰ تا ۱۵ سال	۴
سن	بیش از ۴۵ سال	۸			
	مرد	۹۳		کارشناسی	۲۹
جنسیت	زن	۴۵	تحصیلات	کارشناسی ارشد	۶۹
				دکتری	۴۰
بخش کمی	کمتر از ۳۵ سال	۲۸		کمتر از ۱۰ سال	۲۹
	۳۵ تا ۴۵ سال	۶۳	سابقه خدمت	۱۰ تا ۱۵ سال	۴۷
سن	۴۵ سال و بیشتر	۴۷		۱۵ تا ۲۰ سال	۳۵
				بیش از ۲۰ سال	۲۷

داده‌های مورد نیاز بخش کیفی پژوهش توسط مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با خبرگان جمع‌آوری و با روش تحلیل مضمون در محیط نرم‌افزاری MAXQDA مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای سنجش روایی پژوهش از اعتبار سازه‌ای، اعتبار درونی و اعتبار بیرونی بهره گرفته شد. بدین ترتیب که با جمع‌آوری داده از منابع متعدد که مقیاسهای متعددی را برای یک پدیده فراهم می‌سازد، تحلیل موارد منفی و انعطاف‌پذیری چهارچوب تئوریک پیشنهاد شده اعتبار سازه‌ای مورد تأیید قرار گرفت؛ اعتبار درونی توسط انتخاب نمونه برای پرمایگی اطلاعات و اعتبار

بیرونی توسط انتخاب نمونه برای تکرارپذیری تئوریک تعیین گردید. پایایی پژوهش نیز توسط ضریب هولستی (رابطه ۱) ارزیابی گردید.

$$PAO = \frac{2M}{N1 + N2} = \frac{236}{298 + 365} = 0.712 \quad \text{رابطه ۱}$$

در رابطه شماره ۱، M تعداد موارد کدگذاری مشترک بین دو کدگذار، N1 و N2 به ترتیب تعداد کلیه موارد کدگذاری شده توسط کدگذار اول و دوم است. مقدار این ضریب از صفر تا یک ارزیابی می‌شد که صفر نشان‌دهنده عدم توافق و یک نشان‌دهنده توافق کامل است، مقدار بیشتر از ۰/۶ برای آن، نشان‌دهنده مطلوب بودن پایایی است. از آنجا که مقدار PAO برابر با ۰/۷۱۲ است، بنابراین، مطلوب بودن پایایی بخش کیفی نتیجه می‌شود. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در بخش کمی، پرسشنامه محقق ساخته با طیف لیکرت ۵ و بر مبنای یافته‌های بخش کیفی بود. پایایی بخش کمی با توجه به ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی مورد بررسی قرار گرفت و برای سنجش روایی از روایی سازه استفاده گردید. تجزیه و تحلیل داده‌های کمی نیز با استفاده از تکنیک حداقل مربعات جزئی در نرم‌افزار Smart PLS انجام شد.

یافته‌های پژوهش

تحلیل مضمون

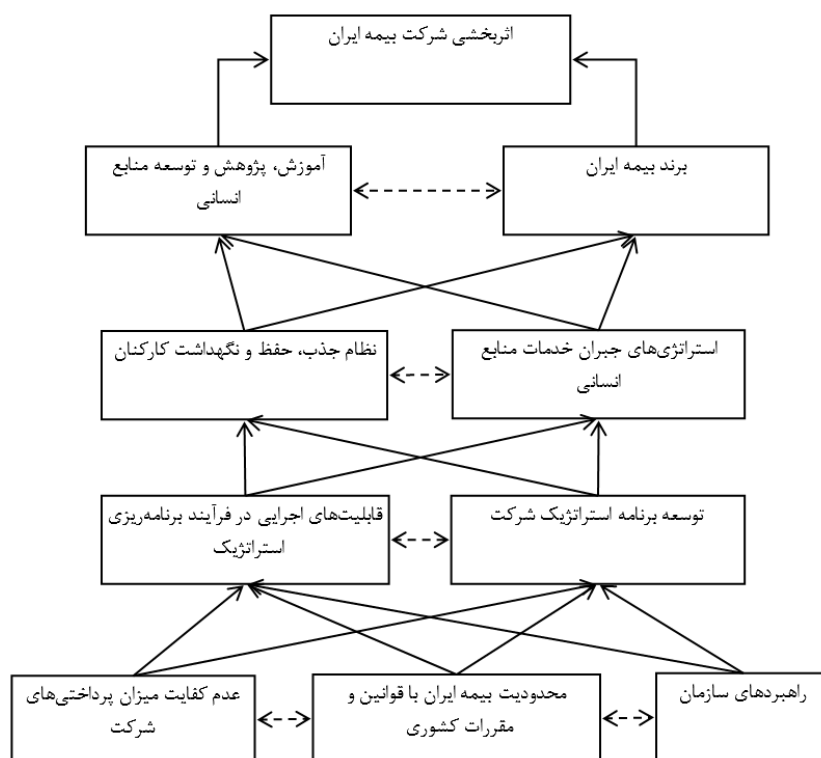
در این مرحله با بهره‌گیری از مبانی نظری و بر اساس تحلیل مضمون مصاحبه‌های انجام شده، استخراج گزاره‌های هر مصاحبه صورت گرفت، موارد تکراری حذف و کدهای مشترک ترکیب گردید و درنهایت ۵۷ مضمون فرعی و ۱۰ مضمون اصلی احصاء گردید که در جدول شماره ۲ آورده شده است.

جدول ۲. نتایج تحلیل مضمون (Source: By author)

مضامین اصلی	مضامین فرعی
نظام جذب، حفظ و نگهداشت کارکنان	بستر سازی جهت رشد و ارتقاء منابع انسانی؛ طبقه بندی مشاغل در در چارچوب قوانین؛ شریک تجاری کردن کارکنان؛ اجرای نظام شایسته سالاری؛ تحلیل، طراحی و ارزیابی شغلی؛ ایجاد انگیزه در کارکنان؛ ارتقاء شغلی بر اساس شایستگی پرداخت وام‌ها با مبالغ مناسب (وام‌های مسکن و اتومبیل و ...)؛ ارائه بیمه‌های درمان با قیمت مناسب و تعهدات فول؛ استفاده از اماکن ورزشی و رفاهی توسط پرسنل؛ دولتی بودن شرکت بیمه ایران؛ سابقه فعالیت بالا نسبت به دیگر شرکتها؛ پرداختهای حقوقی به موقع
قابلیت‌های اجرایی در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک	برگزاری دوره‌های آموزشی توسعه‌ای منابع انسانی؛ برون سپاری برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت؛ تعامل پویا و سازنده میان واحد منابع انسانی با سازمان بالادستی؛ داشتن رویکرد سیستمی به منظور جلوگیری از جزیره‌ای عمل کردن
آموزش، پژوهش و توسعه منابع انسانی	آموزش مجریان استراتژی در مورد ابزارهای برنامه‌ریزی استراتژیک؛ رشد و توانمندی واحد منابع انسانی؛ نگاه توسعه‌ای مدیران ارشد به واحد منابع انسانی؛ ایجاد الگوی جامع و استاندارد برای نیاز سنجی آموزشی با در نظر گرفتن اولویت‌های آموزشی
استراتژی‌های جبران خدمات منابع انسانی	اعطای پاداش مادی و معنوی به عملکرد کارکنان؛ شکل‌گیری ادراک کارکنان در راستای اهداف و ارزش‌های شرکت؛ همسویی ویژگی‌های کارکنان مانند سطح تحصیلات و مهارت؛ همسویی استراتژیک/عمودی از بالا به پایین و از پایین به بالا؛ همسو کردن تلاشهای افراد و واحدهای سازمان؛ تدوین استراتژی سازمان براساس فرهنگ

مضامین اصلی	مضامین فرعی
راهبردهای سازمان	ایجاد فضای رقابتی از طریق تشویق و تنبیه؛ تدوین و اجرای اهداف، چشم انداز و استراتژیهای خرد و کلان شرکت؛ جایگاه منابع انسانی در اسناد بالادستی مثل سند توسعه؛ تدوین چشم انداز مشترک میان استراتژیستهای منابع انسانی با استراتژیستهای شرکت؛ ارائه طرحهای حمایتی بعد از بازنشستگی؛ استقبال از تغییرات اثر بخش در سازمان
محدودیت بیمه ایران با قوانین و مقررات کشوری	قوانین شرکت وابسته به سیاستهای دولتی؛ فقدان سیاست خاص در سیستم پرداخت مزایا و پاداش؛ متفاوت بودن پرداختی بیمه ایران با شرکت‌های خصوصی؛ عملکرد ضعیف در سرمایه گذاری نیروی انسانی؛ بر طرف نشدن نیازهای مشتریان؛ به روز نبودن محصولات بیمه‌ای؛ عدم توجه کافی به مقوله روانشناسی صنعتی - سازمانی؛ وجود نظام جبران خدمات بهتر در شرکت‌های رقیب
عدم کفایت میزان پرداختی‌های شرکت	فرار فرهیختگان و نخبگان به شرکت‌های خصوصی؛ عدم ثبات مدیریتی؛ مشارکت با بانک‌ها؛ امکان ترک سرمایه‌های انسانی از سازمان در سال‌های پایانی فعالیت؛ وجود افراد غیرحرفه‌ای در شرکت بیمه؛ ایجاد رقابت‌های ناسالم در جذب نیروی انسانی؛ افزایش مدرک گرایی به جای مهارت افزایی در کشور
اثربخشی شرکت بیمه ایران	ایجاد مشاغل جدید در صنعت ایران؛ افزایش شعبه‌های بیمه ایران در سایر کشورها؛ ارتباط بیمه ایران با چند کشور؛ بالا بودن حجم عملیات بیمه ایران نسبت به دیگر شرکت‌ها؛ جذب نیروی انسانی خیره
توسعه برنامه استراتژیک شرکت	عملیاتی شدن استراتژیها در راستای تحقق استراتژی‌های کلان؛ تحقق اهداف و برنامه‌های منابع انسانی؛ افزایش اثربخشی فعالیت‌های واحد منابع انسانی از لحاظ اثرگذاری بر اهداف استراتژیک شرکت؛ کاهش تعارضات درون سازمانی

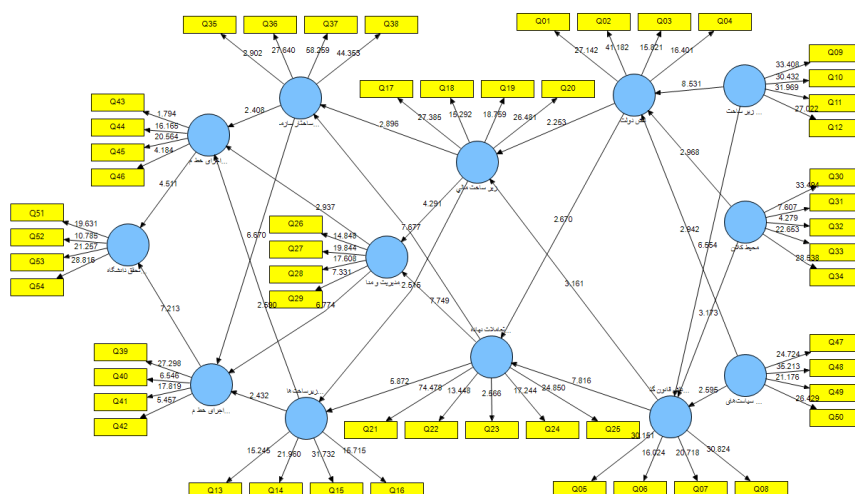
با توجه به جدول شماره ۲ و تحلیل مضمون مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان، عوامل شناسایی شده برای مدل همسویی استراتژی‌های جبران خدمات منابع انسانی با راهبردهای سازمان را می‌توان در ۱۰ مضمون نظام جذب، حفظ و نگهداشت کارکنان؛ برند بیمه ایران؛ قابلیت‌های اجرایی در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک؛ آموزش، پژوهش و توسعه منابع انسانی؛ استراتژی‌های جبران خدمات منابع انسانی؛ راهبردهای سازمان؛ محدودیت بیمه ایران با قوانین و مقررات کشوری؛ عدم کفایت میزان پرداختی‌های شرکت؛ اثربخشی شرکت بیمه ایران؛ و توسعه برنامه استراتژیک شرکت معرفی کرد. براساس مضامین شناسایی شده، مدل همسویی استراتژی‌های جبران خدمات منابع انسانی با راهبردهای سازمان در جهت اثربخشی شرکت بیمه ایران تدوین گردید که در نمودار شماره ۱ نشان داده شده است.



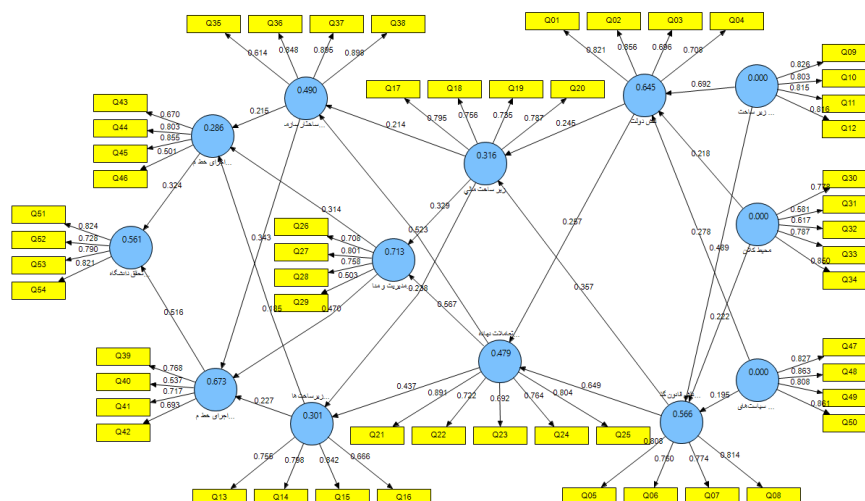
نمودار ۱. الگوی اثربخشی شرکت بیمه ایران (Source:By author)

یافته‌های استنباطی

برای اعتبار سنجی مدل از تکنیک حداقل مربعات جزئی استفاده شد که نتایج آن در ادامه آورده شده است.



نمودار ۲. اعتبارسنجی مدل اندازه‌گیری با روش حداقل مربعات جزئی (در حالت معناداری) (Source:By author)



نمودار ۳. اعتبارسنجی مدل اندازه‌گیری با روش حداقل مربعات جزئی (در حالت استاندارد) (Source:By author)

نمودارهای ۲ و ۳ نشان می‌دهد که مقادیر بارهای عاملی بزرگتر از ۰/۵ و مقدار معناداری نیز بزرگتر از ۱/۹۶ می‌باشد. بنابراین معناداری روابط تأیید می‌شود. روایی همگرا که نشان‌دهنده همراستایی متغیرهای یک سازه با همدیگر است، با محاسبه میانگین واریانس استخراجی بررسی می‌شود؛ AVE میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد که هرچه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است؛ به اعتقاد فورنل و لارکر (۱۹۸۱)، مقدار AVE بالاتر از ۰/۵ روایی همگرایی مدل را نشان می‌دهد. روایی واگرا نیز همبستگی پایین گویه‌های یک متغیر پنهان با سایر متغیرهای پنهان را نشان می‌دهد و به وسیله ماتریسی که قطر اصلی آن مقادیر AVE مربوط به هر سازه و سایر خانه‌ها، مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها را نشان می‌دهد، بررسی می‌شود. بر اساس روش پیشنهادی فورنل و لارکر (۱۹۸۱)، وقتی جذر AVE برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر باشد، روایی واگرا قابل قبول است. و برای سنجش پایایی نیز از ضریب پایایی ترکیبی، آلفای کرونباخ و ضریب رو استفاده شد. نتایج سنجش روایی و پایایی سازه پژوهش در جدول شماره ۳ آورده شده است.

جدول ۳. روایی و پایایی سازه پژوهش (Source:By author)

سازه‌های پژوهش	منابع انسانی	آموزش، پژوهش و توسعه	اثر بخشی شرکت بیمه ایران	استراتژی‌های جبران خدمات منابع انسانی	استراتژی‌های جبران خدمات منابع انسانی	برند بیمه ایران	توسعه برنامه استراتژیک شرکت	راهبردهای سازمان	کفایت میزان پرداختی‌های شرکت	برنامه‌ریزی استراتژیک	قابلیت‌های اجرایی در فرآیند	قوانین و مقررات کشوری	محدودیت بیمه ایران با
۱	۰/۷۶۵												
۲	۰/۲۱۷	۰/۷۴۶											
۳	۰/۶۳۰	۰/۲۹۷	۰/۷۳۰										
۴	۰/۵۴۰	۰/۳۴۴	۰/۵۸۶	۰/۷۳۴									
۵	۰/۳۵۸	۰/۱۴۲	۰/۱۷۸	۰/۳۰۷	۰/۷۸۱								

۶	۰/۴۲۹	۰/۳۱۷	۰/۳۹۱	۰/۶۷۱	۰/۶۱۸	۰/۷۴۴			
۷	۰/۵۷۹	۰/۲۷۲	۰/۶۱۹	۰/۴۸۳	۰/۲۲۶	۰/۳۷۵	۰/۷۳۰		
۸	۰/۴۰۱	۰/۳۴۵	۰/۴۷۴	۰/۴۱۹	۰/۱۶۸	۰/۳۲۳	۰/۴۳۴	۰/۷۸۰	
۹	۰/۳۰۰	۰/۳۰۱	۰/۲۵۵	۰/۲۱۴	۰/۱۸۷	۰/۲۶۸	۰/۳۷۱	۰/۱۵۳	۰/۷۲۶
۱۰	۰/۳۹۰	۰/۳۲۸	۰/۱۷۵	۰/۱۷۳	۰/۲۸۲	۰/۳۸۰	۰/۳۹۳	۰/۲۶۷	۰/۱۶۵
AVE	۰/۵۸۵	۰/۵۵۶	۰/۵۳۳	۰/۵۳۹	۰/۶۱۰	۰/۵۵۳	۰/۵۳۳	۰/۶۰۹	۰/۵۲۷
پایایی ترکیبی (CR)	۰/۷۶۴	۰/۸۰۰	۰/۸۲۵	۰/۸۲۹	۰/۷۸۷	۰/۸۳۸	۰/۸۵۴	۰/۷۸۶	۰/۸۷۲
آلفای کرونباخ	۰/۷۶۴	۰/۸۰۰	۰/۸۲۵	۰/۸۲۹	۰/۷۸۷	۰/۸۳۸	۰/۸۵۴	۰/۷۸۶	۰/۸۷۲
ضریب رو (Rho)	۰/۸۴۹	۰/۸۶۲	۰/۸۷۳	۰/۸۷۵	۰/۸۶۲	۰/۸۸۱	۰/۸۸۹	۰/۸۶۲	۰/۸۹۹

همان طور که در جدول ۳ نشان داده شده است، ضرایب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، ضریب رو بیشتر از ۰/۷ است که گویایی پایایی بالای متغیرها در مدل است. بعلاوه، جذر AVE برای هر سازه، که روی قطر اصلی ماتریس فوق قرار دارد، از همبستگی آن با سایر سازه‌های مدل بیشتر است. بنابراین روایی و اگرایی مدل در حد مناسبی است. همچنین با توجه به اینکه مقدار بارهای عاملی معنادار و بیشتر از ۰/۵، مقدار AVE بیشتر از ۰/۵ و مقدار CR بیشتر از AVE است روایی همگرایی نیز تأیید می‌گردد. در ادامه روابط میان سازه‌های اصلی مدل بررسی گردید که نتایج آن در جدول شماره ۴ آورده شده است.

جدول ۴. روابط سازه‌های مدل پژوهش (Source:By author)

رابطه	اندازه اثر (F ²)	ضریب مسیر	آماره t	معناداری	نتیجه
آموزش، پژوهش و توسعه منابع انسانی ← اثربخشی شرکت بیمه ایران	۰/۲۰۵	۰/۴۱۷	۶/۰۶۹	۰/۰۰۰	تأیید
استراتژی‌های جبران خدمات منابع انسانی ← آموزش، پژوهش و توسعه منابع انسانی	۰/۱۵۵	۰/۳۸۲	۵/۷۳۵	۰/۰۰۰	تأیید
استراتژی‌های جبران خدمات منابع انسانی ← برند بیمه ایران	۰/۱۸۶	۰/۳۷۳	۶/۴۶۸	۰/۰۰۰	تأیید
برند بیمه ایران ← اثربخشی شرکت بیمه ایران	۰/۲۶۴	۰/۴۷۳	۷/۰۴۶	۰/۰۰۰	تأیید
توسعه برنامه استراتژیک شرکت ← استراتژی‌های جبران خدمات منابع انسانی	۰/۲۹۲	۰/۴۱۲	۸/۴۹۴	۰/۰۰۰	تأیید
توسعه برنامه استراتژیک شرکت ← نظام جذب، حفظ و نگهداشت کارکنان	۰/۳۰۵	۰/۴۵۱	۸/۵۵۴	۰/۰۰۰	تأیید
راهبردهای سازمان ← توسعه برنامه استراتژیک شرکت	۰/۲۵۷	۰/۴۷۵	۶/۸۶۱	۰/۰۰۰	تأیید
راهبردهای سازمان ← قابلیت‌های اجرایی در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک	۰/۱۰۵	۰/۳۰۰	۴/۴۴۸	۰/۰۰۰	تأیید
عدم کفایت میزان پرداختی‌های شرکت ← توسعه برنامه استراتژیک شرکت	۰/۰۲۷	-۰/۲۹۵	۲/۰۲۸	۰/۰۴۳	تأیید
عدم کفایت میزان پرداختی‌های شرکت ← قابلیت‌های اجرایی در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک	۰/۰۱۱	-۰/۱۹۰	۱/۵۶۶	۰/۱۱۸	رد
قابلیت‌های اجرایی در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک ← استراتژی‌های جبران خدمات منابع انسانی	۰/۴۴۶	۰/۵۰۹	۱۰/۰۵۶	۰/۰۰۰	تأیید
قابلیت‌های اجرایی در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک ← نظام جذب، حفظ و نگهداشت کارکنان	۰/۳۰۰	۰/۴۴۷	۸/۶۱۷	۰/۰۰۰	تأیید

رد	۰/۴۲۶	۰/۷۹۷	-۰/۱۱۶	۰/۰۰۴	محدودیت بیمه ایران با قوانین و مقررات کشوری ← توسعه برنامه استراتژیک شرکت
تأیید	۰/۰۰۲	۳/۱۹۱	-۰/۳۹۶	۰/۰۴۸	محدودیت بیمه ایران با قوانین و مقررات کشوری ← قابلیت‌های اجرایی در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک
تأیید	۰/۰۰۰	۷/۲۴۹	۰/۵۰۲	۰/۲۶۷	نظام جذب، حفظ و نگهداشت کارکنان ← آموزش، پژوهش و توسعه منابع انسانی
تأیید	۰/۰۰۰	۹/۳۴۹	۰/۵۴۵	۰/۳۹۶	نظام جذب، حفظ و نگهداشت کارکنان ← برند بیمه ایران

براساس جدول ۴ این نتیجه حاصل می‌شود که تمام روابط موجود بین سازه‌ها به غیر از رابطه عدم کفایت میزان پرداختی‌های شرکت با قابلیت‌های اجرایی در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک و رابطه محدودیت بیمه ایران با قوانین و مقررات کشوری با توسعه برنامه استراتژیک شرکت مورد تأیید قرار می‌گیرد.

در انتها با توجه به شاخص‌های R^2 ، Q^2 ، $F2$ ، GOF ، RMS و $SRMR$ به ارزیابی برازش مدل ساختاری پرداخته شد. ضریب تعیین (R^2) شاخصی است که بیانگر میزان تغییرات هر یک از متغیرهای وابسته توسط متغیرهای مستقل است و فقط برای متغیرهای درون‌زای مدل ارائه می‌گردد. چین (۱۹۹۸) سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ را به عنوان معیار این ضریب معرفی می‌کند که به ترتیب برازش ضعیف، متوسط و قوی مدل را نشان می‌دهد. شاخص Q^2 که توسط استون-گیزر معرفی شده است قدرت پیش‌بینی مدل در سازه‌های درون‌زا را مشخص می‌کند. مقدار مثبت شاخص گویای آن است که مدل از قدرت پیش‌بینی کنندگی مناسبی برخوردار است. شاخص اندازه اثر ($F2$) نشان می‌دهد که در صورت حذف یک متغیر مستقل چه میزان تغییرات در متغیر وابسته آن ایجاد می‌شود. کوهن (۲۰۱۳) مقدار ملاک این شاخص را ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ تعیین کرده است که بیان‌کننده تغییر ضعیف، متوسط و قوی متغیر است. برای شاخص GOF سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی معرفی شده است. مقدار RMS کمتر از ۰/۱۲ نشانه تناسب و مقادیر بالاتر نشان‌دهنده عدم تناسب مدل است. شاخص $SRMR$ نیز بهتر است زیر ۰/۱ و خیلی سخت‌گیرانه کمتر از ۰/۰۸ باشد. مقدار $F2$ در جدول شماره ۴ و سایر نتایج ارزیابی برازش مدل در جدول شماره ۵ ارائه شده است.

جدول ۵. خلاصه نتایج ارزیابی برازش ساختار مدل (Source: By author)

SRMR	RMS	GOF	Q^2	R^2	سازه‌های اصلی
			۰/۳۹۸	۰/۷۲۰	آموزش، پژوهش و توسعه منابع انسانی
			۰/۳۷۸	۰/۷۲۳	اثربخشی شرکت بیمه ایران
			۰/۳۶۹	۰/۷۴۱	استراتژی‌های جبران خدمات منابع انسانی
۰/۰۷۵	۰/۱۰۲	۰/۶۳۶	۰/۳۹۳	۰/۷۷۸	برند بیمه ایران
			۰/۴۰۴	۰/۷۰۴	توسعه برنامه استراتژیک شرکت
			۰/۴۰۴	۰/۷۱۰	قابلیت‌های اجرایی در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک
			۰/۳۴۹	۰/۷۰۳	نظام جذب، حفظ و نگهداشت کارکنان

با توجه به جدول شماره ۵، مقدار R2 برای سازه‌های درونزای مدل، مطلوب است به طوریکه مقدار آن برای اثربخشی شرکت بیمه ایران ۰/۷۲۳ گزارش شده است که مقداری قابل قبول و نشان‌دهنده آن است که متغیرهای مدل توانسته‌اند ۷۲ درصد از تغییرات در اثربخشی شرکت بیمه ایران را تبیین کنند. مقدار شاخص Q2 نیز در تمامی موارد مثبت بدست آمده است، بنابراین مدل از قابلیت پیش‌بینی مناسبی برخوردار است. همچنین، مقدار شاخص GOF بیشتر از ۰/۳۶، مقدار شاخص RMS کمتر از ۰/۱۲ و مقدار شاخص SRMR نیز کمتر از ۰/۰۸ محاسبه گردید که همگی نشان‌دهنده برازش مطلوب مدل است. بعلاوه بر اساس جدول ۴ اندازه اثر (F2) برای رابطه عدم کفایت میزان پرداختی‌های شرکت و قابلیت‌های اجرایی در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک و رابطه محدودیت بیمه ایران با قوانین و مقررات کشوری و توسعه برنامه استراتژیک شرکت مقداری ضعیف (کمتر از ۰/۰۲) و برای سایر روابط متوسط تا قوی برآورد گردید.

بحث و نتیجه گیری

هدف از انجام پژوهش حاضر، ارائه مدلی برای همسویی استراتژی‌های جبران خدمات منابع انسانی با راهبردهای سازمان در جهت اثربخشی شرکت بیمه ایران و درنهایت اعتبارسنجی آن بود. بر اساس نتایج به دست آمده ۱۰ مضمون اصلی نظام جذب، حفظ و نگهداشت کارکنان؛ قابلیت‌های اجرایی در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک؛ آموزش، پژوهش و توسعه منابع انسانی؛ استراتژی‌های جبران خدمات منابع انسانی؛ راهبردهای سازمان؛ عدم کفایت میزان پرداختی‌های شرکت؛ اثربخشی شرکت بیمه ایران؛ توسعه برنامه استراتژیک شرکت؛ برند بیمه ایران و محدودیت بیمه ایران با قوانین و مقررات کشوری برای مدل احصاء گردید. در تبیین آن باید به این مهم توجه داشت که دنیای امروز دنیای سازمان‌ها است و نیروی انسانی به عنوان با ارزش‌ترین منابع سازمانی، متولی آن محسوب می‌شود که به سازمان معنا و مفهوم می‌بخشد و زمینه‌های تحقق اهداف سازمانی را فراهم می‌کند. در صورتیکه در هر سازمان، فرایند حفظ و نگهداری کارکنان به خوبی مدیریت شود، از هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم بسیاری که بر سازمان تحمیل می‌شود جلوگیری می‌گردد. با آگاهی از اینکه مزیت رقابتی سازمان بر پایه دارایی‌های نامشهود برقرار و استوار است، بنابراین بقاء و پایداری سازمان‌ها در گرو فرایندهای شناسایی، جذب و نگهداری کارکنان نهفته است که پیکره سازمان را تشکیل می‌دهد؛ از این‌رو داشتن استراتژی و سناریویی مشخص برای حفظ و نگهداشت کارکنان فرایندی است نظام‌یافته جهت پیشگیری از بحران‌ها و یا مدیریت اثربخش آن در زمان وقوع.

در خصوص قابلیت‌های اجرایی در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک می‌توان اذعان داشت که دستیابی به همسویی مستلزم تلاش مداوم برنامه‌ریزی استراتژیک، همسویی مجدد اهداف و اجرای بهترین روش برای حمایت و شکل دادن به استراتژی‌های کسب و کار است. در نتیجه ارتباطات، تبادل ایده‌ها بین بخش‌های مختلف عملکردی، یک محیط یادگیری فعال و ایجاد دانش در راستای همسویی استراتژیک تولید، بازاریابی و سایر حوزه‌های عملکردی برای عملکرد بهتر سازمانی ایجاد می‌کند. سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف خود باید توانایی جذب، نگهداری و حفاظت از منابع انسانی را داشته باشند. ترک خدمت و تمایل به ترک خدمت از جمله عواملی است که سازمان را در امر دستیابی به این

اهداف دچار مشکل می‌کند. ترک خدمت برای سازمان پرهزینه است، زیرا منابع زیادی در امر آموزش افرادی که سازمان را ترک می‌کنند سرمایه‌گذاری شده است و برای خود اشخاص نیز پرهزینه است. از همین رو، آن‌ها باید انرژی زیادی را برای یافتن کار جدید و خو گرفتن با وضعیت شغلی جدید اختصاص دهند، در حالیکه مبادرت به ترک خدمت از طرف هر یک از افراد به منزله از بین رفتن یک واحد نیروی انسانی بالفعل می‌باشد که می‌تواند موجبات تضعیف روحیه شاغلین را فراهم سازد.

به منظور اتخاذ رویکردی مناسب برای جبران خدمات لازم است که مدیران ارشد قانع شوند که اتخاذ رویکرد استراتژیک جبران خدمات می‌تواند سازمان را به شکل‌های مختلفی منتفع کند و در مواردی مانند جذب، نگهداری، انگیزش، تعهد و مشارکت و مدیریت استعدادها مؤثر واقع شود. همچنین عناصر جبران خدمات را بر اساس حقوق پایه، مزایا، یادگیری و توسعه و محیط کاری تعریف کنند؛ جزئیات استراتژی پیشنهادی جبران خدمات را در اختیار کارکنان قرار دهند و با آنان در رابطه با شیوه عملکرد استراتژی جبران خدمات و مزایای حاصل از آن بحث کنند؛ به علاوه با نظارت بر روند پیشرفت، در مواقع لزوم اقدامات اصلاحی را انجام دهند. تفکر و برنامه‌ریزی راهبرد می‌توانند در کنار هم نقش مکمل داشته باشند. در این رویکرد، تفکر راهبرد، چشم‌انداز می‌آفریند و برای تبیین و پیاده سازی آن از ابزار برنامه‌ریزی راهبرد استفاده می‌شود. در تفکر راهبرد یک تصویر بزرگ و یکپارچه (و درعین حال کلی و فاقد دقت) از محیط کسب و کار شکل می‌گیرد. این شیوه نگرش لازمه کشف قواعد اثربخش و بکارگیری آنها در راستای پاسخ به مشتری است، درحالی که برنامه‌ریزی راهبرد با تمرکز بر روی چشم‌انداز و جزئیات استراتژی خلق شده، داده‌های دقیق برای پیاده سازی استراتژی را فراهم می‌سازد. تفکر راهبرد جهت‌گیری مناسب سازمان را مشخص می‌سازد و برنامه‌ریزی راهبرد سازمان را در جهت مشخص شده به پیش می‌برد. بدین ترتیب، ابعاد تحلیلی و عقلایی استراتژی با ابعاد خلاقانه و هنری آن پیوند می‌خورد و یک رویکرد قوی مدیریتی حاصل می‌گردد. در رابطه با عدم کفایت میزان پرداختی‌های شرکت می‌توان بیان کرد که نظام‌های جبران خدمات که در دو دهه اخیر جایگزین واژه‌هایی مانند مدیریت حقوق و دستمزد و سیستم پرداخت شده اند، به کلیه حقوق و مزایای نقدی و غیر نقدی اطلاق می‌شود که کارکنان و مدیران سازمانی، متناسب با شرایط محیط کار و همچنین ویژگی‌های شغل و نحوه انجام کار از آن برخوردار می‌شوند و در نگرش‌های جدید مدیریت منابع انسانی در راستای بهبود کیفیت و در نهایت مطلوبیت زندگی نیروی انسانی مورد توجه خاص قرار گرفته است. حقوق و مزایای مناسب بر طرز سلوک و رفتار سطح زندگی، قدرت خرید و سلامت روحی و روانی افراد یک جامعه تأثیر فراوان دارد و درنهایت باعث افزایش کارایی در سازمان‌ها می‌گردد. عدم رضایت از پرداخت نیز نه تنها بر کارآیی سازمانها اثر منفی دارد بلکه کیفیت زندگی کاری شاغلین را نیز کاهش می‌دهد و درنهایت به کاهش کارایی رفتارهای ناهنجار و مفاسد اجتماعی کارکنان سازمان‌ها می‌انجامد.

بررسی مفهوم اثربخشی در سطح کلان زمینه‌ساز آسیب شناسی اجتماعی و نیز راه آسانی جهت اتخاذ تدابیر صحیح در این زمینه است. اغلب بررسی نمودن اثربخشی در سطح کلان دارای دو بعد است. بعد اول، عوامل اثربخشی در سطح کلان اقتصاد نظیر اثربخشی نیروی کار و سرمایه را فراهم می‌نماید و یا میزان رشد اثربخشی با سایر کشورها مورد

بررسی قرار می‌گیرد و جایگاه کشور در سطح منطقه و جهان مشخص می‌گردد. دومین بعد این است که در تحلیل اثربخشی کوشش می‌شود با به‌کارگیری عوامل اثربخشی محاسبه شده، وضعت موجود مشخص و با توجه به اهداف از پیش تدوین شده استراتژی‌های حرکت به سمت تحقق اهداف عملی گردد. در رابطه با توسعه برنامه استراتژیک شرکت می‌توان گفت که مؤلفه اصلی در مدیریت، تصمیم‌گیری است. مدیریت به عنوان یک فرآیند پیچیده در درجه اول بر فعالیت‌های انسانی متکی است و با ترکیبی از اقدامات برای توسعه و اجرای تصمیم‌گیری بیان می‌شود. اهداف کسب و کار نشان دهنده نقطه پایانی است که تصمیمات مدیریت را هدایت می‌کند، بنابراین منطقی است که موفقیت استراتژی را با تصمیمات تجاری مرتبط دانست. از این رو همسویی بین اهداف استراتژیک و تصمیم‌گیری‌های مدیریت برای پیشبرد امور روزمره شرکت‌های تجاری از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. بعلاوه، سایر نتایج پژوهش نشان داد که اعتبار مدل و همچنین غیر از دو رابطه تمام روابط بین متغیرها مورد تأیید قرار گرفت. به این ترتیب که، رابطه بین آموزش، پژوهش و توسعه منابع انسانی و اثربخشی شرکت بیمه ایران تأیید گردید؛ رابطه بین استراتژی‌های جبران خدمات منابع انسانی و آموزش، پژوهش و توسعه منابع انسانی تأیید گردید که همراستا با نتایج پژوهش عاصمی و ابراهیمی ویشکی (۱۳۹۵) بود؛ وجود رابطه بین استراتژی‌های جبران خدمات منابع انسانی و برند بیمه ایران همسو با نتایج مطالعه هاشمی و کنگرانی فراهانی (۱۳۹۳)؛ و تأیید وجود رابطه بین برند بیمه ایران و اثربخشی شرکت بیمه ایران همراستا با نتیجه پژوهش رحیمی و همکاران (۱۳۹۹) بود؛ نتایج نشان داد که بین توسعه برنامه استراتژیک شرکت و استراتژی‌های جبران خدمات منابع انسانی رابطه‌ای معنادار وجود دارد که هم‌جهت با نتیجه پژوهش الیسا و همکاران (۲۰۲۲) بود؛ رابطه بین توسعه برنامه استراتژیک شرکت و نظام جذب، حفظ و نگهداشت کارکنان تأیید گردید که هم‌جهت و همسو با نتیجه پژوهش مدهنی (۲۰۲۲) است؛ همچنین تأیید وجود رابطه بین راهبردهای سازمان و توسعه برنامه استراتژیک همراستا با نتیجه پژوهش کانگ و لی (۲۰۲۱)؛ و وجود رابطه بین راهبردهای سازمان و قابلیت‌های اجرایی در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک همراستا با نتیجه پژوهش سیدجوادین و همکاران (۱۳۹۳) بود؛ نتایج پژوهش وجود رابطه بین عدم کفایت میزان پرداختی‌های شرکت و توسعه برنامه استراتژیک شرکت را نیز نشان داد که همسو با نتیجه پژوهش راجاسکار (۲۰۱۴) است؛ وجود رابطه بین عدم کفایت میزان پرداختی‌های شرکت و قابلیت‌های اجرایی در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک همراستا با نتیجه پژوهش قهرمان و همکاران (۱۴۰۱)؛ وجود رابطه بین قابلیت‌های اجرایی در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک و استراتژی‌های جبران خدمات منابع انسانی همراستا با نتیجه پژوهش ابراهیم و همکاران (۲۰۱۲)؛ وجود رابطه بین قابلیت‌های اجرایی در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک و نظام جذب، حفظ و نگهداشت کارکنان همراستا با نتیجه پژوهش کاوال (۲۰۱۴)؛ وجود رابطه بین محدودیت بیمه ایران با قوانین و مقررات کشوری با توسعه برنامه استراتژیک شرکت همراستا با نتیجه پژوهش لقمان استرکی و فاطمی‌نژاد (۱۴۰۰)؛ وجود رابطه بین نظام جذب، حفظ و نگهداشت کارکنان با آموزش، پژوهش و توسعه منابع انسانی همراستا با نتیجه پژوهش انصاری و همکاران (۱۳۹۳)؛ وجود رابطه بین نظام جذب، حفظ و نگهداشت کارکنان با برند بیمه ایران همراستا با نتیجه پژوهش

سلطانی و عسگری (۱۳۹۷)؛ و وجود رابطه بین محدودیت بیمه ایران با قوانین و مقررات کشوری با توسعه برنامه استراتژیک شرکت همراه است با نتیجه پژوهش لقمان استرکی و فاطمی‌نژاد (۱۴۰۰) بود.

به منظور کاربردی کردن نتایج پیشنهاد می‌شود که تحلیل، طراحی و ارزیابی شغلی و البته ارتقاء شغلی بر اساس شایستگی باشد تا همسویی استراتژی‌های جبران خدمات منابع انسانی با راهبردهای سازمان در جهت اثربخشی سریع‌تر و آسانتر تحقق پیدا کند. در راستای اجرای فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک، داشتن تعامل پویا و سازنده میان واحد منابع انسانی با سازمان بالادستی و همچنین داشتن رویکرد سیستمی به منظور جلوگیری از جزیره‌ای عمل کردن از جمله مواردی است که توصیه می‌شود. همسویی استراتژی‌های جبران خدمات منابع انسانی با راهبردهای سازمان در جهت اثربخشی شرکت نیاز به همسویی ویژگی‌های کارکنان مانند سطح تحصیلات و مهارت، همسویی استراتژیک/عمودی از بالا به پایین و از پایین به بالا و همسو کردن تلاشهای افراد و واحدهای سازمان دارد و دستیابی به این مهم با تدوین استراتژی سازمان براساس فرهنگ تسهیل می‌گردد. درخصوص راهبردهای سازمان پیشنهاد می‌شود ضمن ایجاد فضای رقابتی از طریق تشویق و تنبیه، به تدوین و اجرای اهداف، چشم انداز و استراتژیهای خرد و کلان شرکت نیز پرداخته شود. همچنین با نیازسنجی دقیق مشتریان و بر طرف نمودن نیازهای آنها نیز می‌توان بر محدودیت‌های بیمه ایران با قوانین و مقررات کشوری غلبه نمود. مدیران شرکت بیمه ایران باید نسبت به به روز نمودن محصولات بیمه‌ای به کمک توجه کافی به مقوله روانشناسی صنعتی- سازمانی اقدام نمایند. در این راستا، بازبینی وجود نظام جبران خدمات بهتر در شرکت‌های رقیب توصیه می‌شود. کاهش امکان ترک سرمایه‌های انسانی از سازمان در سال‌های پایانی فعالیت و اخراج افراد غیرحرفه‌ای در شرکت بیمه کمک شایانی به تقویت نیروی انسانی سازمان و استقرار شایسته سالاری در آن می‌نماید. لذا رفع رقابت‌های ناسالم در جذب نیروی انسانی با کاهش مدرک گرایی به جای مهارت افزایی در کشور نیز پیشنهاد می‌شود. در رابطه با برند بیمه ایران توصیه می‌شود که مدیران شرکت بیمه ایران از طریق تسهیل پرداخت وام‌هایی با مبالغ مناسب (وام‌های خرید مسکن و خودرو و غیره) و ارائه بیمه‌های درمان با قیمت مناسب و تعهدات کامل، مقدمات آشنایی افراد بیشتری با بیمه ایران را فراهم آورند. لازم به ذکر است که دولتی بودن شرکت بیمه ایران، سابقه فعالیت بالا نسبت به دیگر شرکتهای بیمه‌ای و پرداختهای حقوقی به موقع ازجمله مواردی است که، در شناخته شدن برند بیمه ایران اثرگذار هستند. در ادامه، بررسی رابطه سازوکارهای معیارهای همسویی استراتژی‌های جبران خدمات منابع انسانی با راهبردهای سازمان در جهت اثربخشی شرکت بیمه ایران از دید مشتریان شرکت بیمه، ازجمله موضوعاتی است که به محققین آتی پیشنهاد می‌شود؛ همچنین پیشنهاد می‌گردد که به جز نظرات مدیران و کارشناسان بیمه ایران، نظرات سایر ذینفعان نیز در نظر گرفته شود و مقایسه‌ای بین یافته‌ها صورت گیرد. در رابطه با محدودیت‌های پژوهش حاضر لازم به ذکر است که استفاده از ابزارهای مصاحبه و پرسشنامه به دلیل وجود پاسخ‌های مغرضانه، محدودیت‌های ذاتی دارد. از آنجاکه مصاحبه نیز امری فنی و تخصصی است، لذا لازم است که مصاحبه‌گر برای مجرب و کارآزموده بودن، آموزش‌های تخصصی ببیند که ازجمله محدودیت‌های پژوهش حاضر بود.

مشارکت نویسندگان

تمام نویسندگان به نسبت سهم برابر در این پژوهش مشارکت داشته‌اند.

تأیید اخلاقی

رضایت کتبی آگاهانه از افراد برای انتشار اطلاعات ناشناس آنها در این مقاله اخذ شده است.

تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است.

References

- Ansari, M. E., Shirvani, A. R., & Hakami Shalamzari, B. (2014). The study Influence Internal aspects of compensation strategies on the Development Innovation staff Agricultural Bank Chahrmahal & Bakhtiari Province Using Robbins & DeCenzo Model. *New Marketing Research Journal*, 4(3), 1-24.
- Asmi Rad, A., & Ebrahimi Vishki, M. (2015). *Examining the factors affecting the increase of human resource productivity and providing solutions to improve it in the organization*. Second International Conference in Management, Accounting and Economics, Tehran, Iran.
- Azar, A., Zarei Mahmoodabadi, M., & Tahari Mehrjardi, M. H. (2012). Prioritization Factors Effecting Productivity of Manpower in the Tile Industry by Combined Approach DEA and Multi Attribute Decision Making. *Journal of Industrial Management Perspective*, 2(1), 9-25. https://jimp.sbu.ac.ir/article_87348.html
- Bamari, M. (2021). *The importance and necessity of training and improvement of human resources* 5th International Congress of Psychological Sciences and Education, Tehran, Iran.
- Barzegarzadeh, A. K., & Shokarollahi Shirazi, E. (2021). *Service compensation management*. Call of Entrepreneur Publishing House. Tehran.
- Ebrahimzadeh, Y., Tarashi, A., & Korosh, S. (2019). Investigating the relationship between organizational effectiveness and outsourcing in Urmia state banks. *Applied Studies in Management and Development Sciences*, 5(5), 35-42.
- Elisa, Z. P., Nabella, S. D., & Sari, D. P. (2022). The Influence of Role Perception, Human Resource Development, and Compensation on Employee Performance Universitas Ibnu Sina. *Enrichment: Journal of Management*, 12(3), 1606-1612.
- Ghahreman, Z., Rafti, M., & Tavassoli, E. (2022). *Investigating the effect of organizational structure and strategic alignment on the success of a new product (a case study of Pegah Dairy Company in Razavi Khorasan Province)* 11th International Conference on New Researches in Management, Economics, Accounting and Banking, Tbilisi, Georgia.
- Hashemi, K., & Kangrani Farahani, A. (2014). *Assessing the status of compensation system for strategic human resources management services in the General Directorate of Records and Real Estate of Khuzestan Province* the International Conference on Management Economics and Social Sciences, Rasht, Iran.
- Ibrahim, M., Sulaiman, M., Kahtani, A., & Abu-Jarad, I. (2012). The relationship between strategy implementation and performance of manufacturing firms in Indonesia: The role of formality structure as a moderator. *World Applied Sciences Journal*, 20(7), 955-964.
- Kang, E., & Lee, H. (2021). Employee compensation strategy as sustainable competitive advantage for HR education practitioners. *Sustainability*, 13(3), 1-23.

- Kargarian, S., & Shaemi, A. (2021). Designing a Strategic Model for Compensation in Yazd Regional Electric Company. *Career and Organizational Counseling*, 12(45), 9-30.
- Kavale, S. (2012). The connection between strategy and structure. *International journal of business and commerce*, 1(6), 60-70.
- Khalili, S. M., Hadi Peykani, M., & Ebrahimzadeh Dastjerdi, R. (2023). The experiences of social security organization managers on the effectiveness of human resource management: Phenomenological approach. *Journal of Modern Management Engineering*, 2, 57-83.
- Loghman Astreki, S., & Fateminejad, Z. (2021). *Alignment of position, behavior and strategic structure for smart service businesses in manufacturing* 12th International Conference on New Researches in Management, Economics and Development, International Organization of Academic Studies, Tehran, Iran.
- Madhani, P. M. (2022). Strategic human resource: Enhancing performance with six sigma approach. *Compensation & Benefits Review*, 54(2), 51-73.
- Mohammadi, Z., & Tahmasabi, S. (2019). *Investigating the relationship between service compensation system and employees' job motivation* 4th International Conference on Modern Economics, Management and Accounting Studies in Iran, Applied Scientific University-Municipalities Support Organization and Development Center for Creativity and Innovation of Modern Sciences, Tehran, Iran.
- Ostadian, A. A. (2021). *The six-step model of preparation and implementation of the employee compensation program* 5th International Conference on Global Studies in Human Sciences, Management and Entrepreneurship, Iran Science and Technology Development Association, Tehran, Iran.
- Rahimi, S., Arabi, S. M., & Fayazi, B. M. (2018). Typology of organizational behavior strategy. *Strategic Management Research*, 25(75), 45-70.
- Rajasekar, J. (2014). Factors affecting effective strategy implementation in a service industry: A study of electricity distribution companies in the Sultanate of Oman. *International Journal of Business and Social Science*, 5(9), 169-183.
- Sarayani, A., Pourshahabi, V., Yaghobi, N., & Kamaliyan, A. R. (2024). Presenting the model of recruitment and selection of human resources of the public sector with the approach of the entrepreneurial government. *Management and Educational Perspective*, 6(1), 159-188. [In Persian]
- Sepeharinia, F., & Hosseini, S. M. H. (2015). *Investigation and evaluation of the obstacles to the implementation of strategic management in manufacturing companies (case study of Jamco electronic machines manufacturing company)* the National Conference on Management and Education, Malayer, Iran.
- Seyed Javadin, S. R., Fayazi, M., Balochi, H., & Farsizadeh, H. (2014). The effect of psychological capital on the quality of services provided to customers by counter staff with the mediation of job satisfaction (case study of Ansar Bank). 3(4), . *Organizational Behavior Studies*, 3(4), 89-114.
- Seyyidipour, S. a.-S., Younesi, M., & Shahamat, N. (2021). *Strategy and organizational structure* the 4th International Conference of Psychology, Educational Sciences and Social Studies, Hamedan, Iran.
- Soltani, I., & Askari, A. (2017). *Presenting an operational model for measuring the degree of alignment of human resource strategies with the organization's macro strategies (case study of Mobarakeh Steel Company)* 15th International Management Conference, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.
- Tabatabai, M. S. (2019). *Crisis management in order to maintain and maintain employees* the National Conference on Improvement and Restructuring of Organization and Business, Tehran, Iran.
- Torabi, A., Hamed, O., & Jalilian, T. (2019). The effect of perceived organizational support and spirituality in the workplace on the effectiveness of human resources. *Journal of Police Cultural Studies*, 7(1), 1-26.