

ارائه مدل 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، شهن شرفی^۴، آمنه فیروزآبادی^۵

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.

۲- استادیار، گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران. (نویسنده مسئول). saeed.sayadi@gmail.com

۳- استادیار، گروه مدیریت، 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، کرمان، ایران

اطلاعات مقاله	چکیده
تاریخ ارسال: ۱۴۰۳/۰۱/۱۹	هدف پژوهش حاضر ارائه مدل همسویی استراتژی‌های جبران خدمات منابع انسانی با راهبردهای سازمان در جهت اثربخشی شرکت بیمه ایران بود. بر این اساس این پژوهش کاربردی-توسعه‌ای با ماهیت اکتشافی است. جامعه آماری پژوهش شامل تمامی متخصصین و کارشناسان و مدیران و کارشناسان ارشد بیمه ایران بود که به صورت هدفمند انتخاب شدند. داده‌های مورد نیاز با استفاده از مطالعات نظری و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان جمع‌آوری و به روش تحلیل مضمون در محیط نرم‌افزاری Maxqda تجزیه و تحلیل گردید. برای شناسایی و طراحی مدل پژوهش نیز از روش مدل‌سازی ساختاری - تفسیری در محیط نرم‌افزاری MICMAC استفاده شد. با توجه به نتایج تجزیه و تحلیل، ۵۷ مضمون فرعی و ۱۰ مضمون اصلی احصاء گردید که در پنج سطح دسته‌بندی شدند. همچنین نتایج نشان داد که مولفه‌های سطح پنجم (راهبردهای سازمان، محدودیت بیمه ایران با قوانین و مقررات کشوری و عدم کفایت میزان پرداختی‌های شرکت) دارای بیشترین تأثیرگذاری و کمترین تأثیرپذیری و مولفه سطح اول (اثربخشی شرکت بیمه ایران) دارای کمترین تأثیرگذاری و دارای بیشترین تأثیرپذیری بوده است.
تاریخ پذیرش ۱۴۰۳/۰۲/۲۹	
(مقاله پژوهشی)	
	کلمات کلیدی: جبران خدمات، راهبردهای سازمان، اثربخشی، شرکت بیمه ایران.

مقدمه

در دنیای پرتلاطم و رقابتی امروز، هیچ سازمانی نمی‌تواند برای بقا و موفقیت پایدار، صرفاً متکی بر مزیت‌های سنتی مانند منابع مالی یا تجهیزات فیزیکی باشد. در عوض، مهمترین مزیت رقابتی یک سازمان، منابع انسانی آن است که می‌تواند به عنوان یک منبع با ارزش، کمیاب، تقلیدناپذیر و جایگزین نشدنی محسوب شود (Najam et al, 2020). بنابراین یکی از مهمترین چالش‌های پیش روی مدیران، جذب، حفظ و بهره‌گیری بهینه از این منابع ارزشمند است (Zhang et al., 2020). برای دستیابی به این هدف، سازمان‌ها باید استراتژی‌های منابع انسانی خود از جمله استراتژی‌های جبران خدمات را با راهبردها و اهداف کلان سازمانی همسو و هماهنگ کنند (Haque, 2021). در همین راستا و با توجه به اهمیت منابع انسانی به عنوان مزیت رقابتی کلیدی سازمان‌ها، دنیای

امروز مملو از استرس‌ها، چالش‌ها، پویایی و تغییرات است که همگی آن‌ها زاییده پدیده‌ای به نام رقابت به شمار می‌رود؛ از طرفی سازمان‌های پیشرو، با ایجاد و حفظ مزیت‌های منحصربه‌فرد در عرصه کسب‌وکار، در دریای متلاطم اقتصادی جهانی به پیش می‌روند و بر امواج متلاطم رقابت غلبه می‌کنند. ایجاد و حفظ چنین مزیت‌هایی، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا در برابر چالش‌های بی‌شمار پایدار بمانند و با کسب سهم بازار بیشتر و ارزش افزوده برای مشتریان، به رشد و بقای خود ادامه دهند (Leso, et al, 2023). از همین رو، در جهان کسب و کار، مدیریت منابع انسانی از عوامل بسیار مهم در موفقیت هر سازمان به شمار می‌رود و در صورتی که سرمایه‌های انسانی به عنوان یکی از مهم‌ترین منابع سازمان مورد توجه قرار گیرد می‌تواند سازمان را در این امر یاری نماید (Madhani, 2022). به عبارتی، چالش امروزه پیش روی بسیاری از سازمان‌ها، نگهداشت و جبران خدمات منابع انسانی است که می‌تواند مزیتی رقابتی برای سازمان باشد.

استراتژی جبران خدمات بر استفاده آگاهانه از سیستم‌های پرداخت به عنوان ساز و کار ضروری برای همسو کردن تلاش‌های افراد و واحدهای سازمان دلالت دارد و از این طریق، آنان را به سوی تحقق اهداف هدایت می‌کند. در جوامع مدرن جبران خدمات و استراتژی‌های مربوط به آن ابزاری برای جذب و نگهداشت و انگیزه کارکنان است که به عنوان یکی از عوامل راهبردی برای سازمان در نظر گرفته می‌شود. فقدان سیستم جبران خدمات شایسته، تمایل کارکنان به ترک خدمت و جستجوی آن‌ها برای پیوستن به سازمانهای جایگزین را افزایش می‌دهد (Ghani et al, 2022). در واقع، یکی از اهداف استراتژی‌های جبران خدمات آن است که به رفتارهای معینی پاداش داده شود و این رفتارهای مطلوب به الگوهای رفتاری محوری در شرکت تبدیل شوند و ادراک کارکنان در راستای رسالت‌ها و ارزش‌های شرکت شکل گیرد (Madhani, 2022). ترک سازمان می‌تواند از نظر هزینه جایگزینی و اختلال در کار سازمان، عاملی زیان بار تلقی گردد که اهداف بلندمدت و برنامه‌های استراتژیک سازمان را به مخاطره خواهد انداخت که در عملکرد کلی سازمان تأثیرگذار خواهد بود (Bamari, 2021). ترک خدمت کارکنان هزینه‌هایی را از لحاظ استخدام، آموزش و از دست دادن دانش تخصصی سازمانی، تحمیلی را به سازمان وارد می‌کند و از طریق از دست دادن سرمایه‌های اجتماعی و انسانی اثرات منفی بر عملکرد در بخش دولتی و خصوصی می‌گذارد. از همین رو، استقرار نظام جبران خدمات و استراتژی‌های مربوط به آن یکی از چالش‌هایی است که کلیه سازمان‌های سراسر جهان با آن مواجه هستند، به ویژه آن که سازمان‌ها در حال انتقال از یک سیستم پاداش مبتنی بر عملکرد فردی به سمت سیستم پاداش مبتنی بر عملکرد گروهی هستند (Tebianian & Zahani, 2021). نگهداشت و برقراری نظام و استراتژی‌های جبران خدمات منابع انسانی، مشکل شماره یک سازمان‌ها محسوب می‌شود. علاوه بر آن نقش و اهمیت این منابع در توسعه سازمان و راهبردهای کلان سازمان باعث رقابت شدید جذب افراد مستعد و شایسته بین سازمان‌ها شده است.

مطالعات متعددی به بررسی نقش استراتژی‌های منابع انسانی از جمله جبران خدمات در اثربخشی و عملکرد سازمانی پرداخته‌اند. برخی مطالعات به اهمیت همسویی این استراتژی‌ها با راهبردهای کلان سازمان تاکید کرده‌اند (Asadifard & Esmati, 2021). محققانی همچون مدهنی (۲۰۲۲) و گانسل و همکاران (۲۰۲۰) نیز بر نقش کلیدی منابع انسانی در اثربخشی و عملکرد سازمانی تاکید داشته‌اند. از سوی دیگر، برخی تحقیقات به عوامل تأثیرگذار بر اثربخشی نیروی انسانی همچون سیستم‌های پرداخت و انگیزشی پرداخته‌اند (Mohammadi & Tahmasbi, 2019; Hisseinipour & Sadeghi, 2015). همچنین نقش مدل‌های رفتاری در افزایش اثربخشی منابع انسانی مورد بررسی قرار گرفته است (Rahimi et al, 2020). در زمینه ارتقای اثربخشی نیروی انسانی نیز پژوهش‌هایی انجام شده که به عوامل مدیریتی، سازمانی و فردی موثر اشاره کرده‌اند (Farhadi & Lotfi Jalalabadi, 2020). با این وجود، مرور پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که اگرچه مطالعاتی در زمینه استراتژی‌های منابع انسانی و جبران خدمات و نیز عوامل موثر بر اثربخشی نیروی انسانی انجام شده است، اما خلأ تحقیقاتی عمده‌ای در ارتباط با همسویی و هم‌ترازی این استراتژی‌ها با راهبردها و

اهداف کلان سازمانی در صنعت خاص بیمه وجود دارد. بیشتر مطالعات قبلی یا در سایر صنایع و بخش‌های اقتصادی انجام شده و یا صرفاً به بررسی جزئی برخی جنبه‌های استراتژی‌های منابع انسانی پرداخته‌اند، بدون آنکه الگو یا مدل جامعی برای همسویی این استراتژی‌ها با راهبردهای آن سازمان‌ها ارائه دهند.

صنعت بیمه به عنوان یک صنعت مهم در چرخه اقتصادی و مالی کشور محسوب می‌شود که نیاز به سرمایه‌های انسانی در آن تشدید شده است و با ورود شرکت خصوصی بیمه و تخصصی تازه تأسیس، بازار رقابت جذب خبرگان بیمه شدت گرفته است. در بین شرکت‌های بیمه، کارکنان شرکت سهامی عام بیمه ایران به علت تجربه و توانمندی خاصی که دارند همواره مورد توجه و اقبال بیشتری برای کار در شرکت‌های بیمه خصوصی هستند و این موضوع باعث شده است تا خبرگان این شرکت همواره از طرح‌های بازنشتگی بیش از موعد استقبال نمایند. عدم توجه به استراتژی‌های جبران خدمات منابع انسانی و تصمیم‌گیری‌های غیر علمی در حوزه منابع انسانی منجر به عدم توانایی این شرکت در نگهداشت و تربیت منابع انسانی متخصص در سال‌های گذشته شده است. از آنجا که، توجه به استراتژی‌های جبران خدمات در جذب و حفظ و نگهداشت نیروی انسانی در جهت دستیابی به راهبردهای سازمان برای هر سازمانی یک عامل مهم تلقی می‌گردد و در نهایت موفقیت سازمان را در بر خواهد داشت، محور راهبردی سازمان‌ها و سیاست‌های سازمان، افراد و منابع انسانی آن سازمان هستند و موفقیت و شکست یک سازمان بستگی کامل به چگونگی جذب، حفظ و نگهداشت منابع انسانی دارد. طراحی و استقرار نظام پرداخت نیز 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 & Shokralhi 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 پژوهش حاضر با هدف شناسایی مؤلفه‌های اصلی و فرعی مدل همسویی استراتژی‌های جبران خدمات منابع انسانی با راهبردهای سازمان در جهت اثربخشی شرکت بیمه ایران شکل گرفت و به دنبال پاسخگویی به این سؤال است که «مدل همسویی استراتژی‌های جبران خدمات منابع انسانی با راهبردهای سازمان در جهت اثربخشی شرکت بیمه ایران» چگونه است؟

مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش

استراتژی جبران خدمات

استراتژی جبران خدمات، یک توصیف کسب و کار محور از آن چیزی که سازمان می‌خواهد در چند سال آتی برای جبران خدمات انجام دهد و چگونگی تحقق بخشیدن آن، است. تدوین استراتژی جبران خدمات با بررسی موقعیت کنونی سیستم جبران خدمات سازمان آغاز می‌شود و پس از آن به تعریف آینده مطلوب و توسعه اقدامات لازم برای پر کردن شکاف میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب می‌پردازد. چنین استراتژی، چارچوبی برای توسعه و پیاده سازی سیاست‌ها، اقدامات و فرآیندهای جبران خدمات ایجاد می‌کند تا بدین ترتیب اطمینان حاصل شود که به افراد در ازای انجام آنچه که احتمال تحقق اهداف سازمان را افزایش می‌دهد، پرداخت می‌شود. استراتژی‌های جبران خدمات متنوع هستند و بنابراین ساختار استراتژی جبران خدماتی که سازمان‌های مختلف استفاده می‌کنند با هم تفاوت دارند. اجرای استراتژی‌ها ایجاب می‌کند که سازمان هدف‌های سالانه در نظر بگیرد، سیاست‌ها را تعیین کند، در کارکنان ایجاد انگیزه نماید و منابع را به گونه‌ای تخصیص دهد که استراتژی‌های تدوین شده به اجرا درآید. اجرای استراتژی‌ها مستلزم توسعه فرهنگی است که آنها را تقویت نماید، یک ساختار اثربخش سازمانی شالوده‌ریزی کند، تلاش‌های بازاریابی

را هدایت نماید، بودجه بندی کند، سیستم‌های اطلاعاتی به وجود آورد و از آن‌ها استفاده نماید و سرانجام با توجه به عملکرد سازمان خدمات کارکنان را جبران نماید و بین عملکرد و جبران خدمات کارکنان رابطه‌ای معقول برقرار کند. هر سازمان نظام یافته بر اساس مأموریت خود دارای اهداف بلند مدت و کوتاه مدت است و برای رسیدن به این اهداف باید استراتژی‌هایی تدوین، اجرا و ارزیابی نماید. مسلماً نظام جبران خدمات کارکنان نیز از این قاعده مستثنی نمی باشد و سازمان‌ها برای تحقق اهداف نظام جبران خدمات در بلندمدت لازم است استراتژی خود را بر مبنای مدیریت استراتژیک، تدوین و اجرا نمایند. جذب داوطلبان شایسته، نگهداری کارکنان کارآمد، افزایش (ارتقاء) انگیزش کارکنان و تبعیت از قوانین و مقررات دولت را از جمله اهداف نظام جبران خدمات معرفی شده است. به منظور اثربخش بودن لازم است که استراتژی جبران خدمات بر اساس معیارهایی مورد قضاوت قرار گیرد ازجمله اینکه هدف‌های گسترده‌ای را تعریف کند، دربرگیرنده چارچوبی باشد که تصمیمات جبران خدمات بر آن اساس گرفته شود، بلندمدت باشد، انعطاف‌پذیری کافی داشته باشد تا در زمان مورد نیاز آن را تغییر داد و درنهایت دارای اهداف برنامه‌ریزی شده شفافی باشد که بر اساس اهداف کسب و کار تعریف شده‌اند (Jafarynia et al, 2020).

استراتژی‌های جبران خدمات بیمه ایران

الف) تخصیص بودجه: در استراتژی باید رویکرد سازمان در مورد تخصیص بودجه جبران خدمت در رابطه با حقوق و مزایا در نظر گرفته شود. تخصیص بودجه مشخص می‌کند که چه مقدار از بودجه کل جبران خدمات برای حقوق و دستمزد صرف خواهد شد و چه مقدار به مزایا و سایر انگیزه‌ها اختصاص خواهد یافت. به عنوان مثال، برای بودجه پنج میلیون تومانی برای جبران خدمات، اگر ۸۰ درصد به حقوق و ۲۰ درصد به مزایا اختصاص داشته باشد، شما باید تعیین کنید که این ۲۰ درصد چگونه مصرف شود؛ یک سناریو می‌تواند این باشد که ۱۲ درصد برای مزایای بهداشتی، پنج درصد پس‌انداز بازنشستگی و سه درصد بازپرداخت هزینه تحصیل صرف شود و غیره. اختصاص دادن بودجه اختصاصی به پرداخت و مزایا می‌تواند به کنترل کار، مراقبت‌های بهداشتی و سایر هزینه‌های مصارف دیگر کمک کند.

ب) محدوده حقوق: محدوده حقوق و دستمزد برای تضمین هماهنگی پرداخت هزینه کارکنان در مقایسه با سایر سازمان‌ها می‌بایست مشخص گردد که از طریق انجام پژوهش یا استفاده از سایت‌هایی که به منظور تعیین حقوق متوسط در یک منطقه خاص جغرافیایی فعالیت می‌کنند، قابل تعیین است. برای رقابت، مهم است که شغل‌های مشابه در یک صنعت مشابه توسط سازمان شناسایی و ساختار پرداختی هماهنگی برای آن‌ها ایجاد گردد.

ج) حساسی حقوق و دستمزد: در بازارها در حال تغییر مهم است که حساسی‌های معمولی حقوق به شکل ماهانه انجام شود تا از سطوح حقوق و دستمزد جاری در صنعت اطمینان حاصل گردد. در هنگام انجام حساسی، هدف اصلی تعیین میزان رقابت شغلی خاص و میزان نیاز بازار خارجی است.

د) بسته‌های مزایا: سازمان‌ها از راهبردها و روش‌های جبران خدمات کارکنان استفاده می‌کنند تا چگونگی پرداخت حقوق و مزایای کارکنان را مورد بررسی قرار دهند. بسیاری از سازمان‌ها علاوه بر حقوق و دستمزد، برای جذب و حفظ کارکنان از بسته‌های مزایا استفاده می‌کنند.

و) سیستم مدیریت عملکرد: فرآیندی است که سازمان اطمینان حاصل کند که کارکنان اهداف شرکت را برآورده می‌کنند و به صورت منظم مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. این فرایند باید شامل توسعه اهداف سالانه، ارزیابی عملکرد سالانه و یک فرایند ساختاری برای آموزش کارکنان باشد. استراتژی‌های جبران خدمات کارکنان می‌تواند به طور مثبت بر تعامل کارکنان و بهبود بهره‌وری آن‌ها تأثیر بگذارد.

ظ) الزامات قانونی: هدف از وجود الزامات قانونی در استراتژی جبران خدمات آن است که قوانین مهم موجود در قانون کار برای کارگران و کارمندان رعایت شود و مواردی همانند ساعت کار، حداقل حقوق، پرداخت اضافه‌کاری و غیره در لایحه جبران خدمات موجود در شرکت رعایت شده باشد.

ز) مدیریت ساختاری: همانند سایر فرایندهای کسب‌وکار، ساختار اهمیت بسیار زیادی در کار سازمان دارد. وجود یک فرایند بررسی سالانه و حسابرسی حقوق و دستمزد ثابت و همچنین ایجاد یک کمیته دائمی جبران خدمات الزامی باشد (Jafarynia et al, 2020).

راهبردهای سازمان

استراتژی ایجاد یک مزیت منحصر به فرد برای تمایز سازمان از رقبا است (Abdulwase et al, 2020). درواقع، استراتژی قواعد و رهنمودهایی برای تصمیم‌گیری است که بر پایه محورهایی چون ویژگی‌های بازار، بردار رشد و برتری‌های رقابتی استوار می‌گردد. مدیریت استراتژیک نیز هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه است که سازمان را قادر می‌سازد به اهداف بلندمدت خود دست یابد. استراتژی یک واحد کاری مانند سازمانها و شرکتها، برنامه‌ای است که خطوط راهنمای رفتار کاری واحد را در سطح وسیعی نشان می‌دهد. برای یک سازمان این برنامه شامل انتخاب خدمات و مشتریهای سازمان، اهداف اصلی که توسط این برنامه باید به آنها رسید و سیاستهای تهیه و تخصیص منابع برای رسیدن به اهداف اصلی است. شخصی که عهده دار تعیین و تنظیم راهبرد است باید ارتباطات و تأثیرات متقابل واحدهای مختلف را تحت کنترل خود دریابد. از طرفی یک مدیر نیز باید چشم انداز گسترده‌ای داشته باشد (Sharif, 2020). علیرغم اینکه استراتژی‌های سازمان مهمترین عامل تحقق اهداف سازمانها و موفقیت آنها است، تحقق استراتژی یکی از بارزترین چالش‌های پیش روی مدیران است. تحقیقات صورت گرفته به شکست‌های بسیاری در تحقق استراتژی‌های سازمان اشاره می‌کنند. برای مثال، ۶۶ درصد استراتژی‌های سطح کلان سازمان هرگز تحقق پیدا نمی‌کنند و ۷۰ درصد از استراتژی‌های جدید در اجرا با شکست مواجه می‌شوند؛ این در حالی است که تنها کمتر از ۱۰ درصد استراتژی‌هایی که به طور اثربخش تدوین شده اند به طور موفقیت‌آمیزی محقق می‌شوند و فقط ۴۰ درصد از مدیران، شرکت‌های خود را در تحقق استراتژی موفق می‌دانند. بعلاوه، شرکتها فقط حدود ۶۰ درصد ارزش بالقوه استراتژی‌های خود را به دلیل ضعف در تحقق استراتژی حاصل می‌کنند و نیمی از تصمیم‌های استراتژیک هرگز به مرحله اجرا نمی‌رسند. از این رو تحقیقات انجام شده در خصوص علت ناکامی و جایگزینی مدیران عامل نشان می‌دهد که در ۷۰ درصد موارد مدیران عامل در تحقق استراتژی‌ها موفق نبوده‌اند. از همین رو، در سال‌های اخیر توجه پژوهشگران حوزه مدیریت استراتژیک به شناخت عوامل و چگونگی طراحی الگوهایی جهت تحقق استراتژی‌ها بیشتر شده است. پژوهشگران معتقدند که برای تحقق استراتژی در سازمان علاوه بر فرایند سیستماتیک تبدیل نیت و استراتژی‌ها به عمل که به آن اجرای استراتژی لقب داده شده است، به یک سری اقدام‌های خاص متوالی یا همزمان دیگر و ترجمه این اقدامها به رفتار فردی کارکنان نیز نیاز است. این اقدامها به درک عمیق کارکنان از استراتژی‌های طرح‌ریزی با جزئیات عملیاتی و منابع تخصیص یافته به آن منجر می‌شود. یا به عبارت دیگر، فرایندی که طی آن استراتژی‌های بالادستی سازمان به استراتژی‌های ساختاری، رفتاری و کارکردی تبدیل می‌شوند را اجرای استراتژیک می‌گویند. از این رو می‌توان این‌گونه نتیجه گرفت که تحقق استراتژی‌های سازمان برابر با اجرای استراتژی به علاوه اجرای استراتژیک است (Salmanpour sohi et al, 2021).

اثربخشی نیروی انسانی

اثربخشی به معنای ارتباط بین منابع استفاده شده و خروجی‌های یک سازمان است (Zarei & Azizi, 2019). افزایش میزان اثربخشی یکی از مهمترین هدف‌های سازمانها است. برنامه‌ریزی، سازماندهی و بسیج منابع و امکانات در جهت بهبود اثربخشی در سازمان است. اگر فرهنگ بهبود اثربخشی در کالبد سازمان دمیده شود اثربخشی نیز افزایش خواهد یافت. شرکت‌های پیشرو به اهمیت اثربخشی به عنوان شرط دستیابی به مزیت رقابتی پی برده‌اند. چنین شرکت‌هایی برای توسعه فرهنگ اثربخشی اقدامات عملیاتی

انجام می‌دهند. با شناسایی عوامل موجد اثربخشی در شرکت، کوشش می‌کنند در میان رقبا متمایز شوند (Farida & Setiawan, 2022). یکی از عوامل یاد شده که در صدر فهرست عوامل موثر بر اثربخشی سازمانی قرار می‌گیرد، نیروی انسانی است. کارکنان، سرمایه‌ای هستند که در بهبود اثربخشی نقش ایفا می‌کنند. رشد و بالندگی کارکنان به خروجی عملکردی بالاتر منتهی می‌شود و این خود عملکرد شرکت را بهبود می‌بخشد (Azar et al, 2012). در همین راستا باید عنوان کرد اثربخشی نیروی انسانی نیز خود ریشه در عوامل متعددی دارد. باید با شناسایی این عوامل زمینه را برای استفاده از توانمندی‌های کارکنان در استفاده بهینه از امکانات و عوامل تولید فراهم آورد. توجه به نیروی انسانی باعث می‌شود تا آنها بهتر فکر کنند، خلاقیت و نوآوری داشته باشند و با دیدگاه سیستمی و کل‌نگر آینده سازمان را شکل دهند. با نگاهی به شرکت‌های پیشرو مشخص است که آنها به نیروی انسانی به عنوان مهمترین عامل تولید عملیات بها می‌دهند. در مقابل نیروی انسانی نیز با افزایش اثربخشی در منافع ناشی از تولید سهیم می‌شوند (Schulz et al, 2018).

پیشینه پژوهش

اسدی فرد و عصمتی (۱۴۰۰) مطالعه‌ای با موضوع ترکیب داده‌های شرکت برای همسویی عملکرد استراتژیک از طریق داشبورد مدیریتی انجام دادند و دریافتند که جایگزینی عمدی مدیران عملیاتی بر اندازه‌گیری عملکرد استراتژیک موثر است و منجر به بهبود عملکرد مدیریتی و سازمانی می‌شود. با این حال، وجود این رابطه تحت تأثیر کیفیت داشبورد و کیفیت اطلاعات واسطه می‌باشد. استراتژی هم‌ترازی و کنترل مدیریت تعاملی، از عوامل مهم تأثیرگذار بر میزان استفاده از داشبورد، عملکرد مدیریتی و عملکرد سازمانی هستند. رحیمی و همکاران (۱۳۹۹) مطالعه خود را با هدف بررسی تأثیر به‌کارگیری مدل رفتاری بر افزایش اثربخشی منابع انسانی انجام دادند و به این نتیجه دست یافتند که مدل رفتاری دیسک ۱ می‌تواند کارکنان را در یک مجموعه به خودشناسی نزدیک و نقش مهمی در افزایش اثربخشی ایفا نماید. محمدی و طهماسبی (۱۳۹۹) رابطه نظام جبران خدمات با انگیزش کارکنان را مورد بررسی قرار دادند و به این نتیجه دست یافتند که نظام جبران خدمات با انگیزش کارکنان در زمینه‌های سیستم‌های پاداش، پرداخت حقوق، پرداخت حق بازنشستگی و فرصت‌های شغلی رابطه‌ای مثبت و معنادار دارد. فرهادی و جلالی (۱۳۹۸) پژوهش خود را با هدف ارائه الگوی ارتقای اثربخشی نیروی انسانی در یکی از یگان‌های دفاعی کشور انجام دادند و دریافتند که عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی و عوامل فردی به ترتیب اولویت، به عنوان عوامل مؤثر بر اثربخشی نیروی انسانی هستند. حسینی‌پور و صادقی (۱۳۹۵) در مطالعه‌ای به بررسی عوامل موثر بر اثربخشی نیروی انسانی پرداختند و به این نتایج دست یافتند که درجه اهمیت عوامل موثر بر اثربخشی نیروی انسانی متفاوت است؛ بدین ترتیب که سازگاری عوامل محیطی در درجه نخست اهمیت قرار دارد و بعد از آن توانایی، درک شناخت، اعتبار، بازخورد عملکرد، حمایت سازمانی و انگیزش به ترتیب در رتبه‌های بعدی هستند. مدنی (۲۰۲۲) در پژوهش خود با تمرکز بر منابع انسانی استراتژیک به بررسی افزایش عملکرد با رویکرد شش سیگما پرداخت و بیان داشت منابع انسانی، ستون فقرات یک سازمان است و از این رو، نیاز به ایجاد قابلیت‌های اساسی آن برای ارائه خدمات موثر وجود دارد. استقرار شش سیگما در منابع انسانی یکپارچگی در عملیات‌ها را فراهم می‌کند و با ارائه خدمات بهتر با هزینه‌های کمتر منجر به تعالی کیفیت می‌شود. بعلاوه، شیوه‌های معمول منابع انسانی را با رویکردی فعال تغییر می‌دهد و منجر به خدمات بهتر، سریع‌تر و مقرون‌به‌صرفه‌تر، بهبود رضایت مشتری داخلی و انگیزه و رضایت شغلی بیشتر کارکنان می‌شود. گانسل و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهش خود که با هدف بررسی تأثیر عملکرد مدیریت بر اثربخشی نیروی انسانی انجام دادند به این نتیجه دست یافتند که رابطه

1 DISC

2 Gosnell et al.

مستقیمی بین فعالیت‌های مدیران با اثربخشی نیروی انسانی وجود دارد؛ بعلاوه، حقوق و دستمزد و امکان ارتقای شغلی به همراه مدیریت مشارکتی میزان اثربخشی کارکنان را افزایش می‌دهد.

روش و ابزار

پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل همسویی استراتژی‌های جبران خدمات منابع انسانی با راهبردهای سازمان در جهت اثربخشی شرکت بیمه ایران بود؛ از همین‌رو پژوهشی کاربردی-توسعه‌ای با ماهیت اکتشافی است. جامعه آماری پژوهش به صورت هدفمند و غیراحتمالی تعیین گردید که شامل تمامی متخصصین و کارشناسان و مدیران و کارشناسان ارشد بیمه ایران بود. با استناد به روش اشباع نظری، ۱۳ نفر از خبرگان دانشگاهی (عضو هیات علمی دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی) و همچنین خبرگان اجرایی که آشنا به اجرا، دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌ها در حوزه جبران خدمت بودند، با مدرک حداقل کارشناسی ارشد در رشته مدیریت و سابقه کاری حداقل پنج سال در حوزه جبران خدمت و اجرای راهبردهای اثربخشی سازمان به عنوان اعضای نمونه آماری انتخاب شدند. ویژگی‌های نمونه آماری در جدول ۱ نشان ارائه شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های نمونه آماری

جنسیت	مرد	۸	تحصیلات	کارشناسی ارشد	۲
	زن	۵		دکتری	۱۱
سن	کمتر از ۳۵ سال	۱	سابقه خدمت	۱۰ تا ۲۰ سال	۳
	۳۵ تا ۴۵ سال	۴			
	بیش از ۴۵ سال	۸		بیش از ۲۰ سال	۱۰

ابزار مورد استفاده جهت جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسشنامه بود. به منظور تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها، روش تحلیل مضمون استفاده گردید. تحلیل کیفی مضمون در شش مرحله انجام شد: در مرحله نخست، پژوهشگر مصاحبه‌های انجام شده را به دقت مطالعه و نکات کلیدی هر مصاحبه را یادداشت نمود؛ سپس در مرحله دوم که پس از آشنایی با داده‌ها آغاز شد، وی اقدام به تعریف کدهای هر جمله از متون مصاحبه کرد؛ در مرحله سوم، کدهای مختلف در قالب محتواهای بالقوه دسته‌بندی شده و کدهای احصاء شده در مرحله قبل به کدهای یکپارچه و منسجم در گروه‌های مربوطه تبدیل شد؛ مرحله چهارم زمانی آغاز شد که پژوهشگر محتواها را ایجاد کرده و در دو سطح خلاصه‌های کدگذاری شده و اعتبار در رابطه با داده‌ها مورد بازبینی قرار داد؛ در مرحله پنجم، محتواهای ارائه شده تعریف و نام‌گذاری شده و مقوله‌های اصلی و فرعی پژوهش شکل گرفتند؛ و سرانجام در مرحله ششم، پژوهشگر با در اختیار داشتن محتواهای کاملاً آبدیده، تحلیل پایانی را انجام داده، مقوله‌های نهایی را مشخص کرد و گزارش نهایی را با خروجی از نرم‌افزار maxqda تهیه نمود.

به منظور 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 از طریق انتخاب نمونه برای پرمایگی اطلاعات و اعتبار بیرونی از طریق انتخاب نمونه برای تکرارپذیری تئوریک تعیین گردید. ارزیابی پایایی پژوهش با استفاده از ضریب هولستی ۱ (فرمول ۱) صورت گرفت. بدین ترتیب که، متن مصاحبه‌های انجام شده در دو مرحله کدگذاری و سپس درصد توافق مشاهده‌شده ۲ محاسبه گردید.

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

فرمول ۱

1 Holsti

2 Percentage of Agreement Observation (PAO)

در فرمول 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 که عددی بین صفر (نشان‌دهنده عدم توافق) و یک (نشان‌دهنده توافق کامل) است، نشان‌دهنده اندازه توافق بین دو فرد کدگذار است و اگر مقدار آن بیشتر از $0/6$ باشد، نشان‌دهنده مطلوب بودن پایایی است. با توجه به این که در پژوهش حاضر، مقدار PAO برابر $0/712$ شده است، بنابراین پایایی بخش کیفی مطلوب است. درنهایت به‌منظور شناسایی و طراحی مدل پژوهش از روش مدل سازی ساختاری - تفسیری ۱ و نرم‌افزار میک مک ۲ استفاده شد. در این روش تأثیر یک سازه بر سایر سازه‌ها بررسی می‌شود و خروجی آن سطح‌بندی مقوله‌ها و ارائه الگوی اولیه پژوهش می‌باشد. بدین ترتیب که ابتدا متغیرهای مورد استفاده در مدل تعیین می‌شود، سپس ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها و بعد از آن ماتریس دستیابی به دست می‌آید، درنهایت بعد از سازگار نمودن ماتریس دستیابی سطح و اولویت متغیرها مشخص می‌شود (Azar, 2018).

یافته‌های پژوهش

تحلیل محتوای مصاحبه‌ها

همان‌طور که در روش‌شناسی پژوهش ارائه گردید، تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها با روش تحلیل مضمون صورت گرفت و از این طریق، مضامین اصلی و فرعی مشخص گردید. بدین ترتیب که ابتدا به شناسایی شاخص‌های مربوط به هدف پژوهش در متون مصاحبه پرداخته شد و کدهای اولیه ایجاد گردید. در جدول ۲ نمونه‌ای از تحلیل محتوای مصاحبه‌های صورت گرفته آورده شده است:

جدول ۲. نمونه‌ای از تحلیل محتوای مصاحبه‌ها

مصاحبه	گزاره	کد	مفهوم
م ۱	بنابراین، افرادی که مشاغل یکسانی دارند، ممکن است حقوق و مزایای متفاوتی دریافت کنند.	Pos. 20	دریافت حقوق متفاوت کارکنان یک شغل
م ۲	مخصوصاً در چند سال پایانی که نزدیک به بازنشستگی افراد می‌باشند جذب بازار خصوصی می‌شوند و با حقوق‌های بیشتر. از این لحاظ بیمه ایران عقب افتاده است نسبت به شرکت‌های دیگر.	Pos. 14	جذب بازار خصوصی شدن نیروهای نزدیک به بازنشستگی
م ۳	همچنین خدمات رفاهی که دیده می‌شود برای پرسنل و قراردادهایی که با اماکن ورزشی بسته می‌شود خوب است.	Pos. 2	خدمات رفاهی و ورزشی برای پرسنل
م ۱۰	سیستم جبران خدمات، زمانی استراتژیک است که کارکنان را به حداکثر تلاش برای تولید و ارائه محصولات و خدمات ویژه ترغیب کند.	Pos. 7	ترغیب کارکنان به حداکثر تلاش برای تولید و ارائه محصولات و خدمات
م ۱۱	همکاری و احساس همبستگی کارکنان باعث می‌شود سیستم جبران خدمات، تفاوتی بین کارکنان توانمند و ضعیف قایل نشود.	Pos. 15	اهمیت همکاری و احساس همبستگی کارکنان

سپس با غربالگری، حذف کدهای تکراری و یکپارچه نمودن کدهای هم‌معنی، شاخص‌های استخراج شده از متون مصاحبه‌ها مقوله‌بندی شدند. در مرحله بعد بازبینی و تصفیه تم‌ها صورت گرفت. سپس نامگذاری مضامین اصلی و فرعی پژوهش شکل گرفته و برای هر دسته از کدهای استخراج شده از متون مصاحبه، مضمونی مشخص در نظر گرفته شد. نتیجه نهایی در جدول ۳ ارائه شده است:

جدول ۳. مضامین اصلی و فرعی

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
برند بیمه ایران	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
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 غیر حرفه‌ای در شرکت

بیمه؛ ایجاد رقابت‌های ناسالم در جذب نیروی انسانی؛ افزایش مدرک گرایی به جای مهارت افزایی در کشور	
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 خبره	اثربخشی شرکت بیمه ایران
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	توسعه برنامه استراتژیک شرکت

بدین ترتیب و با توجه به یافته‌های حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها، ۵۷ مضمون فرعی در قالب ۱۰ مضمون اصلی (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) حاصل گردید. مدلسازی تفسیری- ساختاری

برای ارائه مدل اولیه اثربخشی شرکت بیمه ایران از روش مدلسازی ساختاری-تفسیری ۱ که یک روش اکتشافی برای شناسایی روابط سازه‌ها و سطح‌بندی آنها است، استفاده شد. این روش یک فرایند یادگیری تعاملی است که در آن مجموعه‌ای از سازه‌های متفاوت در قالب یک مدل نظام‌مند و فراگیر، ساختاردهی می‌شوند. همچنین در این روش می‌توان روابط سازه‌ها را شناسایی کرد و مدلی ساختاری-تفسیری از سازه‌ها ارائه کرد و در نهایت سازه‌ها را براساس قدرت نفوذ و میزان وابستگی طبقه‌بندی نمود (حبیبی و آفریدی، ۱۴۰۱). قابلیت‌های اجرایی در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک (C01)، استراتژی‌های جبران خدمات منابع انسانی (C02)، نظام جذب، حفظ و نگهداشت کارکنان (C03)، توسعه برنامه استراتژیک شرکت (C04)، محدودیت بیمه ایران با قوانین و مقررات کشوری (C05)، آموزش، پژوهش و توسعه منابع انسانی (C06)، راهبردهای سازمان (C07)، عدم کفایت میزان پرداختی‌های شرکت (C08)، برند بیمه ایران (C09)، اثربخشی شرکت بیمه ایران (C10) سازه‌های مورد بررسی جهت ارائه مدل اولیه اثربخشی شرکت بیمه ایران هستند. ماتریس خودتعاملی ساختاری ۲ نخستین ماتریس است که برای شناسایی روابط درونی سازه‌ها مبتنی بر دیدگاه خبرگان استفاده می‌شود. ماتریس بدست آمده در این مرحله نشان می‌دهد یک سازه بر کدام سازه‌ها تأثیر دارد و از کدام سازه‌ها تأثیر می‌پذیرد که بدین منظور از نمادهایی مطابق جدول ۴ استفاده می‌شود.

جدول ۴. حالت‌ها و علائم مورد استفاده در بیان رابطه سازه‌ها

V	A	X	O
متغیر i بر j تأثیر دارد	متغیر j بر i تأثیر دارد	رابطه دو سویه	عدم وجود رابطه

ماتریس خودتعاملی ساختاری از سازه‌های پژوهش و مقایسه آنها با استفاده از چهار حالت روابط مفهومی تشکیل می‌شود. اطلاعات حاصله با روش مدلسازی ساختاری تفسیری جمع‌بندی و ماتریس خودتعاملی ساختاری تشکیل می‌گردد. با توجه به علائم مندرج در جدول ۴. حالت‌ها و علائم مورد استفاده در بیان رابطه سازه‌ها

1 Interpretive structural modeling (ISM)
2 Structural Self-Interaction Matrix (SSIM)

V	A	X	O
متغیر i بر j تأثیر دارد	متغیر j بر i تأثیر دارد	رابطه دو سویه	عدم وجود رابطه

۴ ماتریس خودتعاملی ساختاری به صورت جدول ۵ است.

جدول ۵. ماتریس خودتعاملی ساختاری سازه‌های اثربخشی شرکت بیمه ایران

SSIM	C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10
C01	V	V	V	X	A	O	A	A	V	V
C02		X	A	A	A	V	O	A	V	O
C03			A	A	A	V	A	A	V	V
C04				A	A	V	A	A	V	V
C05					V	X	X	O	V	V
C06						A	A	X	V	V
C07							X	V	V	V
C08								V	V	V
C09									V	V
C10										V

از تبدیل ماتریس ساختاری خودتعاملی به یک ماتریس دو ارزشی صفر و یک، ماتریس دستیابی ۱ حاصل می‌شود. بدین ترتیب که در هر سطر ماتریس خود تعاملی به جای علائم X و V از عدد یک و به جای علائم A و O از عدد صفر استفاده می‌گردد و تمام درایه‌های قطر اصلی برابر یک قرار می‌گیرد. ماتریس دریافتی سازه‌های اثربخشی شرکت بیمه ایران در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶. ماتریس دریافتی سازه‌های اثربخشی شرکت بیمه ایران

RM	C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10
C01	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1
C02	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0
C03	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1
C04	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1
C05	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
C06	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1
C07	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
C08	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
C09	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1
C10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1

ماتریس انتقال‌پذیری ۲ با بررسی روابط ثانویه در ماتریس دستیابی تشکیل می‌شود. زمانی که ماتریس دستیابی تشکیل شد، برای اطمینان باید روابط ثانویه کنترل شود. به این معنا که اگر A منجر به B و B منجر به C شود، در این صورت باید A منجر به C شود. یعنی اگر براساس روابط ثانویه باید اثرات مستقیم لحاظ شده باشد اما در عمل این اتفاق نیفتاده باشد باید جدول تصحیح شود و رابطه ثانویه را نیز نشان داد. پس از آنکه ماتریس دسترسی اولیه بدست آمد، با وارد نمودن انتقال‌پذیری در روابط سازه‌ها، ماتریس دسترسی نهایی بدست می‌آید. ماتریس دسترسی نهایی سازه‌های اثربخشی شرکت بیمه ایران در جدول ۷ ارائه شده است.

جدول ۷. ماتریس دسترسی نهایی سازه‌های اثربخشی شرکت بیمه ایران

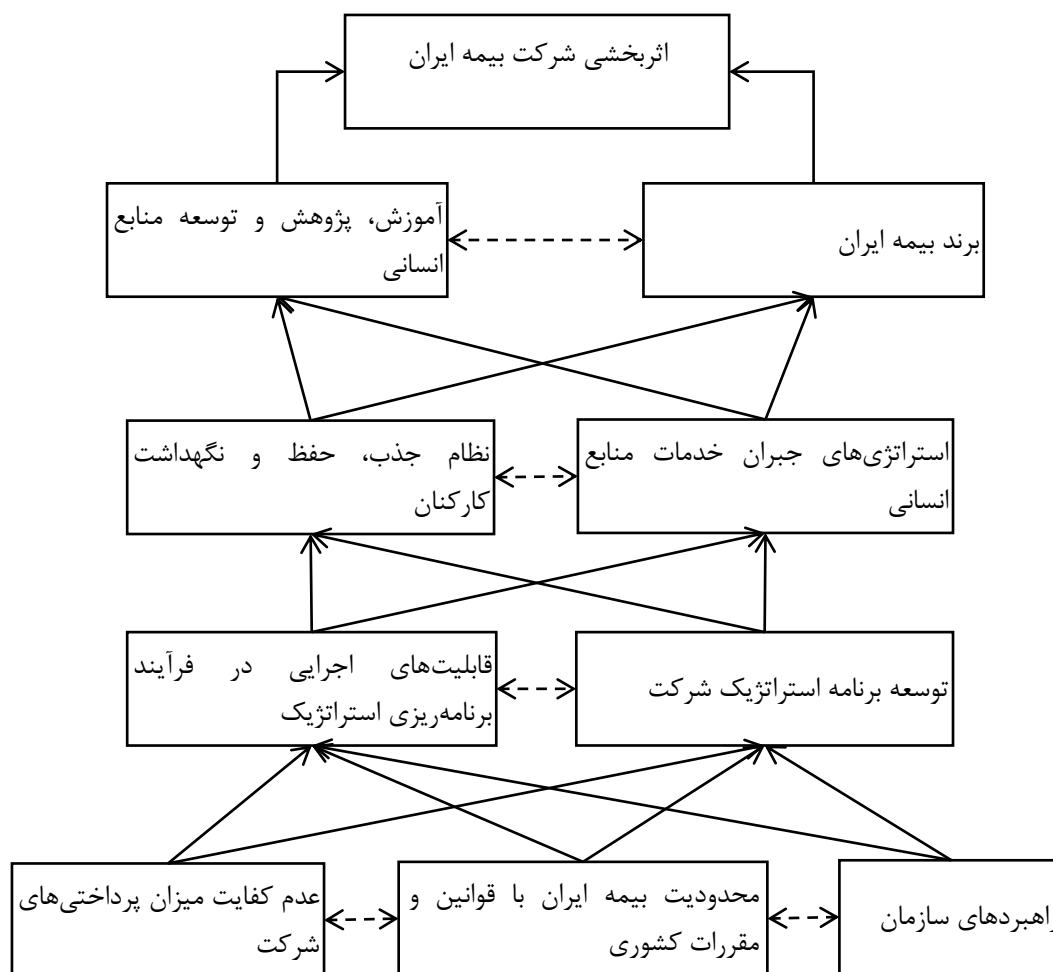
TM	C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10
C01	1	1	1	1	0	1*	0	0	1	1
C02	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1*
C03	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1
C04	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1
C05	1	1	1	1	1	1	1	1	1*	1
C06	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1
C07	1	1*	1	1	1	1	1	1	1	1
C08	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
C09	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1
C10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1

در نهایت، به تعیین روابط و سطح بندی سازه‌ها پرداخته می‌شود. بدین منظور باید مجموعه خروجی‌ها و مجموعه ورودی‌ها برای هر سازه از ماتریس دریافتی استخراج شود. برای سازه G_i مجموعه دستیابی (خروجی یا اثرگذاری‌ها) شامل سازه‌هایی است که از طریق سازه G_i می‌توان به آنها رسید. مجموعه پیش‌نیاز (ورودی یا اثرپذیری‌ها) شامل سازه‌هایی است که از طریق آنها می‌توان به سازه G_i رسید. پس از تعیین مجموعه دستیابی و مجموعه پیش‌نیاز، اشتراک دو مجموعه حساب می‌شود. اولین سازه‌ای که اشتراک دو مجموعه برابر با مجموعه قابل دستیابی (خروجی‌ها) باشد، سطح اول خواهد بود. بنابراین سازه‌های سطح نخست بیشترین تأثیرپذیری را در مدل خواهند داشت. پس از تعیین سطح، سازه‌ای که سطح آن معلوم شده از تمامی مجموعه حذف کرده و مجدداً مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها را تشکیل داده و سطح سازه بعدی به دست می‌آید. نتیجه تعیین روابط و سطح بندی شاخص‌ها، در جدول ۸ آورده شده است.

جدول ۸. مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها برای تعیین سطح

خروجی: اثرگذاری	ورودی: اثرپذیری	اشتراک
C01, C02, C03, C04, C06, C09, C10	C01, C04, C05, C07, C08	C01, C04
C02, C03, C06, C09, C10	C01, C02, C03, C04, C05, C07, C08	C02, C03
C02, C03, C06, C09, C10	C01, C02, C03, C04, C05, C07, C08	C02, C03
C01, C02, C03, C04, C06, C09, C10	C01, C04, C05, C07, C08	C01, C04
C01, C02, C03, C04, C05, C06, C07, C08, C09, C10	C05, C07, C08	C05, C07, C08
C06, C09, C10	C01, C02, C03, C04, C05, C06, C07, C08, C09	C06, C09
C01, C02, C03, C04, C05, C06, C07, C08, C09, C10	C05, C07, C08	C05, C07, C08
C01, C02, C03, C04, C05, C06, C07, C08, C09, C10	C05, C07, C08	C05, C07, C08
C06, C09, C10	C01, C02, C03, C04, C05, C06, C07, C08, C09	C06, C09
C10	C01, C02, C03, C04, C05, C06, C07, C08, C09, C10	C10
F10, F11, F13	F01, F02, F03, F04, F05, F06, F07, F08, F09, F10, F11, F12	F10, F11
F01, F02, F03, F04, F05, F06, F07, F08, F09, F10, F11, F12, F13	F03, F08, F12	F03, F08, F12
F13	F04, F05, F06, F07, F08, F01, F02, F03, F09, F10, F11, F12, F13	F13

جدول ۸ نشان می‌دهد که اثربخشی شرکت بیمه ایران (C10) در سطح نخست قرار دارد. آموزش، پژوهش و توسعه منابع انسانی (C06) و برند بیمه ایران (C09) در سطح دو؛ استراتژی‌های جبران خدمات منابع انسانی (C02) و نظام جذب، حفظ و نگهداشت کارکنان (C03) در سطح سه؛ قابلیت‌های اجرایی در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک (C01) و توسعه برنامه استراتژیک شرکت (C04) در سطح چهار و درنهایت محدودیت بیمه ایران با قوانین و مقررات کشوری (C05)، راهبردهای سازمان (C07)، عدم کفایت میزان پرداختی‌های شرکت (C08) در سطح پنج قرار دارند. بدین ترتیب الگوی اولیه سطوح سازه‌های شناسایی شده در شکل ۱ نمایش داده شده است که نشان‌دهنده فقط روابط معنادار عناصر هر سطح بر عناصر سطح زیرین و همچنین روابط درونی معنادار عناصر هر سطح است.



شکل ۱. الگوی اثربخشی شرکت بیمه ایران

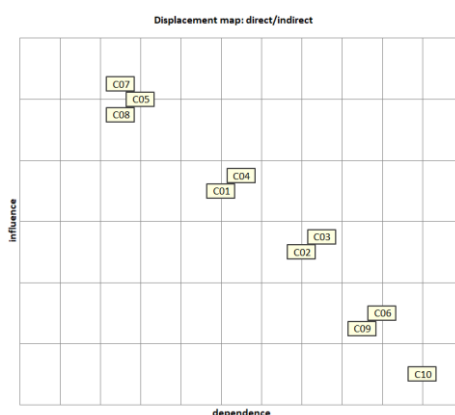
تحلیل قدرت نفوذ-وابستگی

برای تعیین سازه‌های کلیدی، قدرت نفوذ و وابستگی سازه‌ها در ماتریس دسترسی نهایی تشکیل گردید که نمودار آن در جدول ۹ ارائه شده است.

جدول ۹. قدرت نفوذ و میزان وابستگی سازه‌های اثربخشی شرکت بیمه ایران

سازه‌های پژوهش	میزان وابستگی	قدرت نفوذ	سطح
قابلیت‌های اجرایی در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک (C01)	۵	۷	۴
استراتژی‌های جبران خدمات منابع انسانی (C02)	۷	۵	۳
نظام جذب، حفظ و نگهداشت کارکنان (C03)	۷	۵	۳
توسعه برنامه استراتژیک شرکت (C04)	۵	۷	۴
محدودیت بیمه ایران با قوانین و مقررات کشوری (C05)	۳	۱۰	۵
آموزش، پژوهش و توسعه منابع انسانی (C06)	۹	۳	۲
راهبردهای سازمان (C07)	۳	۱۰	۵
عدم کفایت میزان پرداختی‌های شرکت (C08)	۳	۱۰	۵
برند بیمه ایران (C09)	۹	۳	۲
اثربخشی شرکت بیمه ایران (C10)	۱۰	۱	۱

بر اساس قدرت وابستگی و نفوذ سازه‌ها، دستگاه مختصاتی با چهار قسمت مساوی (خودمختار ۱، وابسته ۲، مستقل ۳ و پیوندی ۴) تعریف شد. سازه‌های خودمختار میزان وابستگی و قدرت هدایت کمی دارند و در بیشتر زمان‌ها از تحلیل حذف می‌شوند زیرا دارای رابطه‌های ضعیف با دیگر سازه‌های سیستم هستند. تغییر در این سازه‌ها باعث تغییر جدی در سیستم نمی‌شود؛ سازه‌های وابسته دارای وابستگی قوی و هدایت ضعیف هستند این سازه‌ها اصولاً تأثیرپذیری بالا از و تأثیرگذاری کمی روی سیستم دارند؛ سازه‌های مستقل دارای وابستگی کم و هدایت بالا هستند یعنی تأثیرگذاری بالا و تأثیرپذیری کم دارند؛ سازه‌های رابط یا پیوندی از وابستگی بالا و قدرت هدایت بالا برخوردارند به عبارتی تأثیرگذاری و تأثیرپذیری این سازه‌ها بسیار بالاست و هر تغییر کوچکی بر روی این سازه‌ها باعث تغییرات اساسی در سیستم می‌شود. نمودار قدرت نفوذ و میزان وابستگی سازه‌های پژوهش در شکل ۲ ارائه شده است.



شکل ۲. نمودار قدرت نفوذ و میزان وابستگی (خروجی میک-مک)

-
- 1 Autonomous variables
 - 2 Dependent variables
 - 3 Independent variables
 - 4 Linkage variables

براساس شکل ۲ سازه‌های محدودیت بیمه ایران با قوانین و مقررات کشوری (C05)، راهبردهای سازمان (C07)، عدم کفایت میزان پرداختی‌های شرکت (C08) قدرت نفوذ بالا و تأثیرپذیری کمی دارند و در ناحیه سازه‌های مستقل قرار گرفتند. سازه‌های اثربخشی شرکت بیمه ایران (C10)، آموزش، پژوهش و توسعه منابع انسانی (C06)، برند بیمه ایران (C09) نیز از وابستگی بالا اما نفوذ اندکی برخوردار هستند بنابراین سازه‌های وابسته محسوب می‌شوند. سازه‌های استراتژی‌های جبران خدمات منابع انسانی (C02)، نظام جذب، حفظ و نگهداشت کارکنان (C03)، قابلیت‌های اجرایی در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک (C01)، توسعه برنامه استراتژیک شرکت (C04)، قدرت نفوذ و میزان وابستگی مشابهی دارند بنابراین سازه‌های پیوندی هستند. هیچ سازه‌ای نیز در ربع اول یعنی ناحیه خودمختار قرار نگرفت.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل همسویی استراتژی‌های جبران خدمات منابع انسانی با راهبردهای سازمان در جهت اثربخشی شرکت بیمه ایران شکل گرفت که بر این اساس و با استناد به مقالات و تحلیل مضمون متن مصاحبه با خبرگان، ۵۷ مضمون فرعی و ۱۰ مضمون اصلی (قابلیت‌های اجرایی در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک، استراتژی‌های جبران خدمات منابع انسانی، نظام جذب، حفظ و نگهداشت کارکنان، توسعه برنامه استراتژیک شرکت، محدودیت بیمه ایران با قوانین و مقررات کشوری، آموزش، پژوهش و توسعه منابع انسانی، راهبردهای سازمان، عدم کفایت میزان پرداختی‌های شرکت، برند بیمه ایران و اثربخشی شرکت بیمه ایران) برای آن شناسایی گردید.

همچنین بر اساس نتایج مدلسازی ساختاری - تفسیری مشخص شد که اثربخشی شرکت بیمه ایران در سطح نخست، آموزش، پژوهش و توسعه منابع انسانی و برند بیمه ایران در سطح دو، استراتژی‌های جبران خدمات منابع انسانی و نظام جذب، حفظ و نگهداشت کارکنان در سطح سه، قابلیت‌های اجرایی در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک و توسعه برنامه استراتژیک شرکت در سطح چهار و محدودیت بیمه ایران با قوانین و مقررات کشوری، راهبردهای سازمان و عدم کفایت میزان پرداختی‌های شرکت در سطح پنج قرار دارند. بعلاوه، نتایج سطح‌بندی نشان داد در سطح پنجم، مؤلفه‌های راهبردهای سازمان، محدودیت بیمه ایران با قوانین و مقررات کشوری و عدم کفایت میزان پرداختی‌های شرکت با مؤلفه‌های سطح چهارم دارای رابطه یک طرفه هستند، به این معنی که مؤلفه‌های قابلیت‌های اجرایی در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک و توسعه برنامه استراتژیک شرکت بر مؤلفه‌های راهبردهای سازمان، محدودیت بیمه ایران با قوانین و مقررات کشوری و عدم کفایت میزان پرداختی‌های شرکت تأثیر می‌پذیرند. همچنین مؤلفه‌های راهبردهای سازمان، محدودیت بیمه ایران با قوانین و مقررات کشوری و عدم کفایت میزان پرداختی‌های شرکت دارای رابطه دو طرفه هستند. در سطح چهارم مؤلفه‌های قابلیت‌های اجرایی در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک و توسعه برنامه استراتژیک شرکت نیز دارای رابطه دو طرفه می‌باشند به این معنی که هم قابلیت‌های اجرایی در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک بر توسعه برنامه استراتژیک شرکت تأثیر می‌گذارد و هم توسعه برنامه استراتژیک شرکت بر قابلیت‌های اجرایی در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک تأثیر می‌گذارد، یعنی اگر یکی از این مؤلفه‌ها بالا رود مؤلفه دیگر هم بالا می‌رود. از طرف دیگر این مؤلفه‌ها بر سطح سوم که مؤلفه‌های استراتژی‌های جبران خدمات منابع انسانی و نظام جذب، حفظ و نگهداشت کارکنان است نیز تأثیرگذار هستند. تمامی روابط میان سطح چهارم و سوم به صورت یک‌طرفه از سطح چهارم به سوم بوده و تأثیرگذاری مؤلفه‌های سطح چهارم بر تمامی مؤلفه‌های سطح سوم محرز است. در سطح سوم مؤلفه‌های استراتژی‌های جبران خدمات منابع انسانی و نظام جذب، حفظ و نگهداشت کارکنان از مؤلفه‌های سطح چهارم به صورت مستقیم تأثیر پذیرفته نیز دارای رابطه دو طرفه می‌باشند. به این معنی که هم استراتژی‌های جبران خدمات منابع انسانی بر نظام جذب، حفظ و نگهداشت کارکنان تأثیر می‌گذارد و هم نظام جذب، حفظ و نگهداشت کارکنان بر استراتژی‌های جبران خدمات منابع انسانی تأثیر می‌گذارد. مؤلفه‌های مذکور بر مؤلفه‌های سطح دوم شامل آموزش، پژوهش و توسعه منابع انسانی و برند بیمه ایران تأثیر گذارند. لازم به ذکر است مؤلفه‌های آموزش، پژوهش و توسعه منابع

انسانی و برند بیمه ایران فقط از مولفه‌های موجود در سطح سوم تأثیر می‌پذیرند و بر آنها تأثیر نمی‌گذارند. در نهایت تمامی مولفه‌های مذکور منجر به اثربخشی شرکت بیمه ایران در سطح اول مدل می‌شوند. لازم به ذکر است مولفه‌های آموزش، پژوهش و توسعه منابع انسانی و برند بیمه ایران به صورت مستقیم بر این مولفه تأثیر دارند و سایر مولفه‌ها به صورت غیرمستقیم و از طریق اثرگذاری بر مولفه‌ای دیگر منجر به دستیابی به اثربخشی شرکت بیمه ایران در مدل می‌شوند. به طور کلی، براساس نمودار قدرت نفوذ-وابستگی سازه‌های محدودیت بیمه ایران با قوانین و مقررات کشوری، راهبردهای سازمان، عدم کفایت میزان پرداختی‌های شرکت قدرت نفوذ بالایی داشته و تأثیرپذیری کمی دارند و در ناحیه سازه‌های مستقل قرار گرفته است. سازه‌های اثربخشی شرکت بیمه ایران، آموزش، پژوهش و توسعه منابع انسانی، برند بیمه ایران نیز از وابستگی بالا اما نفوذ اندکی برخوردار هستند بنابراین سازه‌های وابسته محسوب می‌شوند. سازه‌های استراتژی‌های جبران خدمات منابع انسانی، نظام جذب، حفظ و نگهداشت کارکنان، قابلیت‌های اجرایی در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک، توسعه برنامه استراتژیک شرکت قدرت نفوذ و میزان وابستگی مشابهی دارند بنابراین سازه‌های پیوندی هستند. هیچ سازه‌ای نیز در ربع اول یعنی ناحیه خودمختار قرار نگرفت.

باتوجه به نتایج به دست آمده از این مطالعه میتوان پیشنهادات زیر را ارائه نمود:

در سیستم جذب و نگهداری کارکنان، مدیران بایستی زمینه رشد منابع انسانی را فراهم کنند، مشاغل را طبقه بندی کنند، کارکنان را شریک سازمانی قرار دهند، نظام شایسته سالاری را اجرا کنند، شغل را تحلیل، طراحی و ارزیابی نمایند و ارتقاء شغلی بر اساس شایستگی را در نظر بگیرند.

برای ارتقاء برند بیمه ایران، پرداخت وام‌های مناسب، ارائه بیمه‌های درمان با قیمت و تعهدات مطلوب، فراهم کردن اماکن ورزشی و رفاهی برای کارکنان، پرداخت حقوق به موقع و توجه به سابقه فعالیت شرکت می‌تواند مفید باشد.

برای بهبود فرآیند برنامه ریزی استراتژیک، برگزاری دوره‌های آموزشی توسعه منابع انسانی، برون سپاری برنامه ریزی استراتژیک، تعامل پویا میان واحد منابع انسانی و سازمان بالادستی و رویکرد سیستمی توصیه می‌شود.

برای آموزش، پژوهش و توسعه منابع انسانی، آموزش مجریان استراتژی در ابزارهای برنامه ریزی، تدوین برنامه رشد واحد منابع انسانی، نگاه توسعه‌ای مدیران به این واحد و ایجاد الگوی نیازسنجی آموزشی ضروری است.

در استراتژی‌های جبران خدمات، علاوه بر پاداش مادی و معنوی، شکل گیری ادراک کارکنان در راستای اهداف سازمان، همسویی با سطح تحصیلات و مهارت کارکنان، همسویی استراتژیک عمودی و افقی و تدوین استراتژی بر اساس فرهنگ سازمانی باید مدنظر قرار گیرد.

در راهبردهای سازمان، ایجاد فضای رقابتی از طریق تشویق و تنبیه، تدوین اهداف و استراتژی‌های کلان و خرد، تعیین جایگاه منابع انسانی در اسناد بالادستی، تدوین چشم انداز مشترک با استراتژیست‌های منابع انسانی، ارائه طرح‌های حمایتی بازنشستگی و استقبال از تغییرات اثربخش ضروری است.

برای رفع محدودیت قوانین و مقررات، رفع قوانین وابسته به سیاست‌های دولتی، تدوین سیاست پرداخت مزایا و پاداش، کاهش تفاوت پرداختی با شرکت‌های خصوصی، نیازسنجی دقیق مشتریان، به روز رسانی محصولات و توجه به روانشناسی صنعتی-سازمانی و بازیابی نظام جبران خدمات رقبا ضروری است.

برای رفع کمبود میزان پرداختی‌ها، جلوگیری از فرار نخبگان به شرکت‌های خصوصی با ایجاد ثبات مدیریتی و مشارکت با بانک‌ها، کاهش ترک سرمایه‌های انسانی در سال‌های پایانی، اخراج افراد غیرحرفه‌ای، رفع رقابت‌های ناسالم در جذب نیروی انسانی و کاهش مدرک گرایی به جای مهارت افزایی توصیه می‌شود.

برای توسعه برنامه استراتژیک، عملیاتی شدن استراتژی‌ها در راستای تحقق استراتژی‌های کلان، تحقق اهداف و برنامه‌های منابع انسانی، بررسی افزایش اثربخشی واحد منابع انسانی بر اهداف استراتژیک و کاهش تعارضات درون سازمانی لازم است.

منابع

- Abdulwase, R., Ahmed, F., Nasr, F., Abdulwase, A., Alyousofi, A., & Yan, S. (2020). The role of business strategy to create a competitive advantage in the organization. *Open Access Journal of Science*, 4(4), 135-138.
- Asadifard, H. R. & Esmati, S. (2021). Synthesize company data for strategic performance alignment through management dashboards. 9th International Conference on Accounting, Management and Innovation in Business; Tehran: Iran. (in Persian)
- Azar, A. (2018). Operations research: Concepts and applications of linear programming. Samt Publication; Tehran: Iran. (in Persian)
- 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(Issue 1, Spring 2012), 9-25. (in Persian)
- Bamari, M. (2021). The importance and necessity of training and improvement of human resources. 5th International Congress of Psychological Sciences and Education; Tehran: Iran. (in Persian)
- Barzegarzadeh, A., & Shokralhi Shirazi, E. (2021). Service compensation management. Nedaye Karafarin Pb. (in Persian).
- Farhadi, A., & Lotfi Jalalabadi, M. (2020). Designing a Human Resources Productivity Improvement Model at a Defensive Unit. *Military Science and Tactics*, 15(50), 135-156. (in Persian)
- Farida, I., & Setiawan, D. (2022). Business strategies and competitive advantage: the role of performance and innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 163.
- Ghani, B., Zada, M., Memon, K. R., Ullah, R., Khattak, A., Han, H., ... & Araya-Castillo, L. (2022). Challenges and strategies for employee retention in the hospitality industry: A review. *Sustainability*, 14(5), 2885.
- Gosnell, G. K.; List, J. A.; Metcalfe, R. D. (2020). The impact of management practices on employee productivity: A field experiment with airline captains. *Journal of Political Economy*, 128(4): 1195-1233.
- Haque, A. (2021). Strategic HRM and organisational performance: does turnover intention matter?. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 656-681.
- Hosseini-pour, I. & Sadeghi, M. (2015). Factors affecting the effectiveness of human resources from the perspective of employees and managers of the Economic Statistics Department of the Central Bank

- of the Islamic Republic of Iran. 2nd International Conference on Management and Humanities; Istanbul: Türkiye. (in Persian)
- Jafarynia., S., Hassanpoor, A., Vakili, Y., & Keyvanfar, J. (2020). Presentation Model of the Strategic Compensation for Social Security Organization Senior Managers Approach Themes Analysis. *Public Organizations Management*, 8(4), 105-124. (in Persian)
- Leso, B. H., Cortimiglia, M. N., & Ghezzi, A. (2023). The contribution of organizational culture, structure, and leadership factors in the digital transformation of SMEs: a mixed-methods approach. *Cognition, Technology & Work*, 25(1), 151-179.
- 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). Examining the relationship between service compensation system and employees' job motivation. 4th International Conference on Modern Economics, Management and Accounting Studies in Iran; Tehran: Iran. (in Persian)
- Najam, U., Ishaque, S., Irshad, S., Salik, Q. U. A., Khakwani, M. S., & Liaquat, M. (2020). A link between human resource management practices and customer satisfaction: A moderated mediation model. *Sage Open*, 10(4), 2158244020968785.
- Rahimi, S., Zolfaghari, H., Gholamzadeh, R., & Safari, M. H. (2020). Investigating the impact of using the DISC behavioral model on increasing the productivity of human resources. *Journal of Advertising and Sales Management*, 1(2), 101-110. (in Persian)
- Salmanpour sohi, A., Aarabi, S. M., Pourezzat, A. A., & Aghaei, M. (2021). Conceptualizing the nature of strategic execution to organizational strategies implementation. *Journal of Business Management*, 13(3), 655-689. (in Persian)
- Schulz, E.; Chowdhury, S.; Milner, m.; Van De Voort, D. (2018). Core employee based human capital and revenue productivity in small firms: An empirical investigation, *Journal of Business Research*, 67(11): 2473-2479.
- Seyyeddjula, S. M.; & Sadeghi, F. (2021). Investigating the effect of organizational structure and strategic alignment on the success of a new product (Case study: Karon Petrochemicals). National Conference on New Achievements in Management, Economics and Accounting Research; Isfahan: Iran. (in Persian)
- Sharif, M. (2020). The effect of virtual intelligent inspection strategies on the performance of organizations. Lima Publications: Tehran: Iran. (in Persian)
- Sikora, David M.; Ferris, Gerald R. (2014). Strategic human resource practice implementation: The critical role of line management, *Human Resource Management Review*, 24(3): 271-281.
- Tebianian, H. & Zahani, I. (2021). Investigating the importance of human resources development (Case study: Mashhad municipality). 3rd International Conference on the Development and Promotion of Humanities and Management in Society; Tehran: Iran. (in Persian)

Zarei, M.; & Azizi, S. (2019). Investigating the relationship between motivational measures on individual and organizational effectiveness (Case study: Imam Khomeini Relief Committee Alborz). 5th International Conference on Management, Accounting and Economic Development; Tehran: Iran. (in Persian)

Zhang, X., Lin, Z., Liu, Y., Chen, X., & Liu, D. M. (2020). How do human resource management practices affect employee well-being? A mediated moderation model. *Employee Relations: The International Journal*, 42(4), 903-919.

Presenting the alignment model of human resources service compensation strategies with organization strategies for the effectiveness of Iran Insurance Company

Abstract

Introduction: The aim of the current research was to present a model of alignment of human resource service compensation strategies with organizational strategies for the effectiveness of Iran Insurance Company. **Method:** This is an applied-developmental research with an exploratory nature. The statistical population of the research included all specialists and experts and managers and senior experts of Iranian insurance who were selected purposefully. The required data were collected using theoretical studies and semi-structured interviews with experts and analyzed by thematic analysis in the Maxqda software environment. To identify and design the research model, the structural-interpretive modeling method was used in the MICMAC software environment. **Results:** Based on the results of the analysis, 57 sub-themes and 10 main themes were counted, which were categorized into five levels. Also, the results showed that the fifth level components (strategies of the organization, the limitation of Iranian insurance with national laws and regulations and the inadequacy of the company's payments) have the most impact and the least impact, and the first level component (the effectiveness of the Iranian insurance company) has the least impact and the most impact. have been.

Keyword: Service compensation, organization strategies, effectiveness, Iran Insurance Company.