



Identifying Effective Reference Points in Formulating Compensation Strategies for Automotive Industry Managers

Hamed Dehghanan * 

Associate Professor, Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

Mahmoud Mahdi 

The Student of Ph.D in Business Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

MirAli Seyednaqavi 

Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

Mohammad Taghi Taghavifard 

Professor, Department of Industrial Management, Allameh Tabataba'i University, Faculty of Management and Accounting, Tehran, Iran.

Abstract

Designing service compensation strategies is one of the sensitive, complex and challenging issues in human resource management in

- The present article is taken from the doctoral thesis of business management of Allameh Tabataba'i University.

* Corresponding Author: dehghanan@atu.ac.ir

How to Cite: Dehghanan, H. , Seyyed Naghavi, M. A. , Taghavifard, M. T. and Mahdi, M. (2025). Identifying Effective Reference Points in Formulating Compensation Strategies for Automotive Industry Managers. *Management Studies in Development and Evolution*, 33(114), 1 - 32. doi: [10.22054/jmsd.2024.78728.4452](https://doi.org/10.22054/jmsd.2024.78728.4452)

recent decades. Its requirement is to achieve strategic reference points and the aim of the research is to identify the dimensions and components that influence on the compensation strategies of managers in the automotive industry. The research method is qualitative in nature and practical in terms of purpose. The number of participants based on saturation The opinion was determined by the managers of automobile companies with more than ten years of work experience in this industry, and the information was collected and analyzed through semi-structured interviews with 14 experts who were selected according to the researcher's judgment. The theme was used to analyze and interpret the data from the interview. The findings of this research include eight organizing themes of basic salary (fixed payment), special salary (variable payment), mixed payments, allowances (income in addition to salary), Short-term and long-term rewards, benefits (special managerial facilities), managerial knowledge and decision-making skills, and the ability to recognize issues and solve problems are effective reference points in compensation strategies for managers in the automobile industry.

Keywords: human resource management, strategic reference points, compensation strategy, managers.

1. Introduction

In order to keep their managers, organizations are trying to improve their compensation conditions. Therefore, paying attention to the compensation of managerial levels can be effective for the distinctive competences, interests and attachments of managers and the discovery of new opportunities on the overall performance of the organization. Designing a service compensation system without having practical evaluation indicators cannot provide favorable results for the organization. These indicators are the strategic reference points. The research seeks to answer the central question that what are the

strategic reference points in the compensation strategies of managers in automobile companies?

2. Literature Review

Service compensation is one of the most strategic human resource management tools to promote culture and increase the motivation of managers and organizational decision makers (Kusuma et al., 2019). Service compensation plays an important role in the management of organizations and employee control, and several factors influence it (Kabiru, 2019). Some consider compensation to be only salary and wages, while this concept has a wide depth and includes a variety of incentives for work such as: benefits, non-cash contributions, things related to work-life balance, insurance, pension, retirement, social and communication interactions In the work environment, the job position, the challenge of the job type, success orientation in doing the job, training and evaluation (Worldatwork, 2015:203); Fani et al., 2019: 162). Senior managers have a significant impact on strategies and performance due to the decision-making and leadership responsibility they assume in the company (Wrede et al., 2020). Reference points are goals and reference points that managers use in evaluating options, making strategic decisions, and sending organizational priorities to key people in the organization (Ahmadi et al., 2016).

3. methodology

This research was done with a qualitative approach. The research strategy is thematic analysis. The data collection tool is an interview with organizational experts, which was conducted in a purposeful and judgmental manner through an open and in-depth semi-structured interview using the theoretical saturation method. The statistical population is organizational experts with at least 10 years of

experience at managerial levels. The data have been analyzed using a three-step coding method. A manual method has been used for data analysis.

4. Results

Based on similarities, distinctions and semantic affinity, the findings of this research include three overarching themes, eight organizing themes and one basic theme, as described in the following table:

Table 1. Obtained themes

main theme	sub-theme	concept
salary (pay levels)	Basic salary (fixed payment)	Payment based on membership and seniority
		Payment based on the type of work or job position
		Pay based on rank and merit
		Payment based on eligibility criteria
	special salary (variable payment)	Monthly productivity
		The right to supervise managers
		The right to recruit managers
		Great overtime and managers' holidays
		Mission, distance work and training
	Mixed payments	Payment composition (proportion of fixed and variable)
		Forms of payment (transparency, concealment, concentration, etc.)

Table 1.

main theme	sub-theme	concept
Motivators (Management superlatives)	Allowances (revenues in addition to salaries)	Livelihood assistance package
		The cost of providing housing
		Annual travel expenses
		The cost of buying clothes and accessories
		Travel and mobile expenses
	Short and long term rewards	Periodic and annual bonus
		Rewards linked to performance appraisals
		Miscellaneous rewards
	Benefits (special management facilities)	Scholarship
		Management loan
		Housing purchase facility
		Share managers in shares and profits
		Special examinations and periodical checkups
		Life insurance and investment
		Medical insurance and special pension
	Family health and work-life balance	
Responsibility and management skills	Knowledge and decision-making skills	Knowledge ability
		Ability to make decisions and take risks
	Ability to recognize the issue and solve the problem	Functional ability
		Appropriate feedback

5. Discussion

Several factors influence the compensation of managers in the automobile industry, and it is necessary for each company to examine these conditions separately and apply appropriate criteria for

determining the compensation of managers according to its specific situation. Organizations when implementing payment policies with several strategic issues, such as the suitability of service compensation with the market, a balanced combination between fixed and variable service compensation, paying attention to team collaboration-based payment versus individual-based payment, appropriate combination of material and spiritual service compensation and creating Programs that lead to optimal performance are encountered. But what is of particular importance is to determine what factors should be considered in the design of the service compensation system?

6. conclusion





The results of previous studies, in addition to salaries and wages, indicate the need to pay attention to incentives and side benefits, non-cash assistance, things related to work-life balance, insurances, retirement pensions, social and communication interactions, job position, challenging type of job, success orientation in Job performance, training and evaluation in the design of service compensation systems. The managers who were questioned emphasized on the merits and capabilities and rule of law and meritocracy. The payment systems of automobile companies do not have the expected two criteria of transparency and justice, and the implementation of transparency and types of justice in payment should be considered as a factor in the satisfaction and retention of managers. Employees of management positions are often in conflict between work and family, and organizations should pay attention to their personal life as much as they care about the organizational life of managers.

Acknowledgments

From all those who gave scientific advice in preparing the article or played a role in data collection; We thank and appreciate.



شناسایی نقاط مرجع مؤثر در تدوین استراتژی‌های جبران خدمات مدیران در صنعت خودروسازی

- دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. *  **حامد دهقانان**
- دانشجوی دکتری رشته مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.  **محمود مهدی**
- استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.  **میرعلی سید نقوی**
- استاد گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده مدیریت و حسابداری، تهران، ایران.  **محمدتقی تقوی فرد**

چکیده

طراحی استراتژی‌های جبران خدمات، از مباحث حساس، پیچیده و چالش‌برانگیز در مدیریت منابع انسانی در دهه‌های اخیر است. لازمه آن دستیابی به نقاط مرجع استراتژیک بوده و هدف پژوهش شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های تأثیرگذار بر استراتژی‌های جبران خدمات مدیران در صنعت خودروسازی است. روش پژوهش به لحاظ ماهیت کیفی و به لحاظ هدف کاربردی است. تعداد مشارکت‌کنندگان که بر اساس اشباع نظری تعیین گردیدند را مدیران خودروسازی‌ها با بیش از ده سال تجربه کاری در این صنعت تشکیل داده‌اند که به صورت نمونه‌گیری قضاوتی انتخاب شدند. اطلاعات از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۴ نفر از خبرگان که با روش هدفمند و به قضاوت پژوهشگر انتخاب شده‌اند، گردآوری و از تحلیل تم برای تحلیل و تفسیر داده‌ها، استفاده شده است. یافته‌های این پژوهش در برگیرنده هشت مضمون سازمان‌دهنده حقوق پایه (پرداختی ثابت)، حقوق ویژه (پرداختی متغیر)، پرداخت‌های مختلط، کمک‌هزینه‌ها (عواید اضافه بر حقوق)، پاداش‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت، مزایا (تسهیلات ویژه مدیریتی)، دانش مدیریتی و مهارت تصمیم‌گیری و قدرت تشخیص موضوع و حل مسائل به‌عنوان نقاط مرجع مؤثر در استراتژی‌های جبران خدمات مدیران در صنعت خودرو هستند.

کلیدواژه‌ها: مدیریت منابع انسانی، نقاط مرجع استراتژیک، استراتژی جبران خدمات، مدیران.

– مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی است.

*نویسنده مسئول: dehghanan@atu.ac.ir

مقدمه

در سازمانهای امروزی نباید نقش نیروی انسانی توانمند و متخصص را نادیده گرفت و هرچه سیر سرمایه‌گذاری‌ها در این بخش هدفمندتر باشد، می‌توان به رشد و بهره‌وری شرکت‌ها امیدوارتر بود. مدیران سازمان‌ها از مهم‌ترین منابع انسانی هستند که نقش مهمی در عملکرد سازمان خواهند داشت. مدیریت، عامل زیربنایی رشد در سازمان است، لذا امروزه با توجه به افزایش رقابت و پویایی بازار و صنایع، نقش مدیران در موفقیت سازمان‌ها افزایش یافته است (Ahmadinia & Rabiee Mandejin 2023).

اهمیت وظایف مدیران در سازمان‌ها، ضرورت حفظ و نگهداشت آنان را به‌عنوان یکی از اجزاء برنامه‌های تغییرات استراتژیک که نقشی کلیدی و حیاتی در سازمان ایفا می‌نمایند مورد توجه قرار می‌دهد. به همین دلیل حفظ و نگهداری آن‌ها نیازمند بازنگری اساسی است چرا که نقش آنان در عملکرد سازمان و افزایش توان رقابت‌پذیری در فضای کسب‌وکار در صنایع مشابه نباید نادیده گرفته شود (Tavakolinejad et al, 2017). بخش صنعت به‌ویژه خودرو یکی از بااهمیت‌ترین حوزه اشتغال و رونق اقتصادی بعد از نفت و گاز بوده و عامل کلیدی در مسائل اقتصادی است. صنعت خودرو از سطح رقابت بسیار شدیدی برخوردار است (گروه تحقیقات اقتصادی بانک خاورمیانه، ۱۳۹۴). در این شرایط، ممکن است شرکت‌ها برای حفظ مدیران خود، در صدد بهبود شرایط جبران خدمات آنان برآمده و به ایشان توجه ویژه نمایند؛ بنابراین توجه به جبران خدمات سطوح مدیریتی می‌تواند به شایستگی‌های متمایز، علائق و دل‌بستگی‌های بیشتر آنان و کشف فرصت‌های جدید بر عملکرد کلی سازمان مؤثر باشد. مدیران ارشد سازمان‌های دولتی و عمومی، در اجرای برنامه‌های توسعه‌ای و راهبردی نقش کلیدی داشته و جبران خدمات آنان همواره از دغدغه‌های متولیان و تصمیم‌گیران حقوق و دستمزد در کشور بوده است (سید نقوی و همکاران، ۱۳۹۷).

یکی از چالش‌های پیش‌روی مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها جبران خدمات است، مطابق شواهد تحقیقاتی موجود، جبران خدمات عاملی در جهت جذب، نگهداشت و انگیزش کارکنان بوده و ماندگاری و رضایت کارکنان در سازمان را می‌توان رضایت کارکنان از جبران خدمات سازمان در نظر گرفت (حسن‌پور و همکاران، ۱۴۰۳). طراحی

نظام جبران خدمات بدون در اختیار داشتن شاخص‌های ارزیابی کاربردی، نمی‌تواند برای سازمان نتایج مطلوبی فراهم آورد. این شاخص‌ها همان نقاط مرجع راهبردی هستند (Aarabi et al., 2017).

اگر سازمانی نتواند شاخص‌های ارزیابی کاربردی و مؤثری را برای نظام جبران خدمات خود تعریف و بکار گیرد، گرفتار مشکلاتی در اندازه‌گیری عملکرد، عدم شناخت واضح از قوت و ضعف‌ها، و بالاجبار ناتوانی در بهبود و بهینه‌سازی فرایندها و خدمات خواهد شد. سازمان‌ها در انتخاب نقاط مرجع تصمیم‌گیری، به منظور جبران خدمات کارکنان خود مسیر دشواری را پیش‌رو داشته و فقدان آن هزینه‌های جبران‌ناپذیری را به سازمان تحمیل می‌نماید. هدف این پژوهش شناسایی و کشف خلأ موجود در شناسایی نقاط مرجع استراتژیک جبران خدمات مدیران در صنعت خودروسازی است. به عبارتی دیگر، نقاط مرجع مؤثر استراتژیک در تدوین استراتژی‌های جبران خدمات مناسب مدیران در شرکت‌های خودروساز کدام‌اند؟

پیشینه پژوهش

مفاهیم و نظریه‌های جبران خدمات

جبران خدمات^۱ نقش مهمی در اداره سازمان‌ها و کنترل کارکنان داشته و عوامل متعددی در آن تأثیرگذار است (Kabiru, 2019). سیستم‌های پاداش شامل عناصر ملموس «پاداش و سایر مزایا» و عناصر نامشهود «شهرت، مسئولیت شغلی» است (Coccia & Igor, 2018). برخی، جبران خدمات را صرفاً حقوق و دستمزد تلقی می‌کنند در حالی که این مفهوم عمق گسترده‌ای داشته و دربرگیرنده انواع مشوق‌ها در برابر کار از قبیل: مزایا، کمک‌های غیرنقدی، موارد مرتبط با تعادل کار و زندگی، بیمه‌ها، مستمری، بازنشستگی، تعامل‌های اجتماعی و ارتباطی در محیط کار، موقعیت شغلی، چالشی بودن نوع شغل، توفیق‌گرایی در انجام شغل، آموزش و ارزیابی است (Worldatwork, 2015:203؛ فانی و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۶۲).

جبران خدمات جزو حساس‌ترین سیستم مدیریت منابع انسانی است و اگر دقیق و منصفانه طراحی نشود بسیاری از تلاش‌ها و منابع سازمان خنثی شده و نیروهای کلیدی سازمان را ترک خواهند کرد (اکبری و همکاران، ۱۴۰۲: ۲۱). جبران خدمات در جذب کارکنان با پتانسیل بالا، حفظ عملکردهای موجود و انگیزه مداوم همه کارکنان برای دستیابی به عملکرد بالاتر، نقش بسزایی داشته و عامل مهمی در رضایتمندی کارکنان است (Berber et al., 2017). جبران خدمات یکی از راهبردی‌ترین ابزارهای مدیریت منابع انسانی برای ترویج فرهنگ و افزایش انگیزه مدیران و تصمیم‌گیران سازمانی است (Kusuma et al., 2019). نظام‌های پرداخت عموماً با سه هدف اصلی جذب، انگیزش و حفظ کارکنان با ارزش، طراحی می‌شوند (Milkovich, 2016). مدل‌های مختلفی از نظام‌های جبران خدمات ارائه شده است که به‌طور کلی به سه بخش به شرح زیر تقسیم‌بندی می‌شوند (فانی و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۶۴).

مدل‌های اقتصادی - مالی رابطه بین کار و پاداش را مبنا قرار داده و روی پرداخت مالی متمرکز می‌شود (Z Steyn, 2018). بر همین اساس سطح پرداخت بر اساس نرخ و قیمت‌گذاری بازار به دو بخش جبران خدمات مستقیم و غیرمستقیم تقسیم می‌شود. جبران خدمات مستقیم شامل پرداخت بر اساس عملکرد فردی و گروهی و مزایای اختیاری است (تیموری و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۱۸). در جبران خدمات غیرمستقیم بیمه‌های درمانی، بیکاری، بازنشستگی و مزایای قانونی مورد توجه قرار می‌گیرد (Hellriegel et al., 2012: 25). مدل‌های اقتصادی - انسانی علاوه بر پاداش‌های بیرونی و مالی که کانون توجه مدل‌های اقتصادی - مالی است، به موضوع انگیزش و پاداش‌های درونی و غیرمالی نیز پرداخته‌اند. و مدل جبران خدمات کل، تمامی ابعاد پرداخت، مزایا، کمک‌هزینه‌ها، درآمد، پاداش کل، ارزیابی شغلی مدیریت عملکرد را دربر می‌گیرد (Dorotic, et al., 2012: 225).

جبران خدمات مدیران

افرادی که در پست‌های مدیریتی هستند، اغلب در تعارض بین کار و خانواده‌اند (Geszler, 2020). مدیران ارشد به واسطه تصمیم‌گیری و مسئولیت رهبری که در شرکت به عهده می‌گیرند، تأثیر بسزایی در استراتژی‌ها و عملکردها دارند (Wrede et

(al., 2020). جبران خدمات شایستگی محور مدیران را به انگیزش بالاتر برای انجام بهتر کارها سوق داده و بر نگرش‌های آنان در رابطه با ریسک‌پذیری تأثیر گذار است؛ همچنین، با لحاظ کردن صلاحیت و توانمندی‌ها، عملکرد و انگیزه کارکنان، برای برپایی عدالت، مسیری قانونی پیاده‌سازی می‌کند (Magnan & Martin, 2019).

هدف کلی سیستم پرداخت دستیابی بیشتر به اهداف راهبردی سازمان، اعطای منصفانه، عادلانه و هماهنگ پاداش به افراد بر اساس ارزش‌آفرینی آنان است. اغلب تحقیقات و مطالعات انجام شده در زمینه سیستم‌های پاداش، بر رابطه سازمان و عملکرد آن تمرکز دارد (Shilongo, 2013). وجود راهبرانی توانمند در مواجهه با تغییرات ناگهانی و پی‌درپی یکی از مزیت‌های رقابتی به شمار آمده و جبران خدمات و حفظ و نگهداشت مدیران لایق به تنهایی یک تصمیم استراتژیک قلمداد می‌شود، بنابراین موفقیت سازمان تا حدود زیادی به توانایی و شایستگی‌های مدیران بستگی دارد. (مقدم، ۱۳۹۱). برنامه‌های جبران خدمات باید به گونه‌ای طراحی شود که منافع مدیران ریسک‌پذیر با سهام‌داران همسو باشد (Cooper et al., 2016). سیاست‌هایی که پیوند محکم‌تری بین عملکرد و پاداش ایجاد می‌کنند، مدیرانی را جذب می‌کنند که از استعداد بالاتری برخوردار بوده و از تحمل ریسک بیشتری برخوردار هستند (Bandiera et al., 2015).

تئوری نمایندگی مبنای نظری بسیاری از مذاکرات جبران خدمات بوده و بر این اصل استوار است که به مدیران باید انگیزه داده شود تا در جهت منافع شرکت عمل کنند. بر اساس این تئوری، شرکت‌ها ساختارهایی را برای همسان‌سازی پرداخت با عملکرد ایجاد کرده‌اند، چون مدیران برای دستیابی به عملکرد باید انگیزه پاداش‌های پولی داشته باشند (Jurow & Shea, 2015). پرداخت بابت عملکرد زیرمجموعه‌ای وسیع در ادبیات جبران خدمات است (Kumar et al., 2019).

نقش نقاط مرجع در تدوین استراتژی جبران خدمات

آرمسترانگ و براون (۲۰۰۶) معتقدند جبران خدمات استراتژیک به دو سؤال اساسی پاسخ می‌دهد: اول، می‌خواهیم در آینده رویکرد پرداخت ما در چه نقطه‌ای باشد؟ و دوم برای رسیدن به آن نقطه باید چه اقداماتی انجام داد؟ بنابراین جبران خدمات استراتژیک با اهداف و ابزارها سرو کار دارد (قلی‌پور و آغاز، ۱۳۹۸ : ۵۶). هزینه‌های جبران خدمات

غالباً بیشترین هزینه عملیاتی یک سازمان است که "۱۰-۵۰ درصد از کل هزینه‌های عملیاتی و تا ۹۰ درصد در سازمان‌های خدماتی یا دانشی را تشکیل می‌دهد (Moulick, et al., 2020). نقاط مرجع استراتژیک نقاطی برای هماهنگی هستند که اگر همه عناصر و سیستم‌های سازمان خود را با آن هماهنگ نمایند، یک هماهنگی همه جانبه بوجود می‌آید. این نقاط هدف یا الگوهای شاخصی است که تصمیم‌گیرندگان سازمانی برای ارزیابی گزینه‌ها، اتخاذ تصمیمات استراتژیک و ارسال اولویت‌های سازمانی به افراد کلیدی سازمان از آن‌ها استفاده می‌کنند (احمدی و همکاران، ۱۳۹۶).

بر همین اساس، روش استاندارد برای ایجاد و اجرای استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یک متد وجود ندارد؛ ولی در میان مدل‌های مختلفی که مطرح هستند روش نقاط مرجع استراتژیک به‌عنوان الگویی عملیاتی و با انعطاف‌پذیری بالا روزه‌روز از مقبولیت بیشتری در میان اندیشمندان و دست‌اندرکاران حوزه منابع انسانی برخوردار است. مهم‌ترین نقطه قوت روش نقاط مرجع استراتژیک ایجاد نوعی منطق و نگرش در میان سیاست‌گذاران و تصمیم‌سازان سازمانی پیرامون برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری در حوزه منابع انسانی است (Aslam, et al., 2015).

پیشینه تجربی

نمونه‌هایی از پژوهش‌های انجام شده داخلی و خارجی در حوزه جبران خدمات مدیران در جدول شماره ۱ ارائه شده است.

جدول ۱- پیشینه تجربی

محقق‌ها	عنوان تحقیق	نتایج
حسن‌پور و همکاران (۱۳۹۹)	الگوی جبران خدمات استراتژیک مدیران ارشد تأمین اجتماعی	عناصر اصلی جبران خدمات مدیران حقوق پایه، انواع مشوق‌های کوتاه‌مدت، برخی مشوق‌های بلندمدت، مزایا و عواید اضافه بر حقوق، مزایای بازنشستگی، سهم‌های محدود یا اختیاری، کمک‌های معیشتی در کنار پاداش‌های غیرنقدی است.
حمیدی زاده و همکاران (۱۳۹۸)	تأثیر جبران خدمات انگیزه محور بر عملکرد مدیریتی	نتایج حاکی از تأثیر مثبت متغیر جبران خدمات انگیزه محور بر عملکرد مدیریتی است. همچنین بیانگر تأثیر مثبت متغیرهای جبران خدمات انگیزه محور بر عملکرد مدیریتی با نقش تعدیل‌کنندگی تعهد سازمانی است.

ادامه جدول ۲-

نتایج	عنوان تحقیق	محققان
وضعیت اقتصادی، مقررات قانونی، هنجارهای فرهنگی، راهبردها و خط‌مشی بر جبران خدمات مدیران ارشد اثرگذار هستند. پست‌های سازمانی دارای حساسیت بالا، سازمان‌ها را مجبور می‌سازد که برای متصدیان آن مشوق‌ها و حقوق و مزایای بالا در نظر داشته باشند.	حساسیت سیاسی و جبران خدمات مدیران ارشد اجرایی	سپه‌وند، و همکاران (۱۳۹۸)
مدیران ریسک‌گریز با شرکت‌هایی که مشوق‌های ضعیف ارائه می‌دهند تطبیق دارند. شرکت‌های با سود بالا از مشوق‌های قوی‌تری استفاده می‌کنند. سیاست‌هایی که پیوند محکم‌تری بین عملکرد و پاداش ایجاد می‌کنند، مدیرانی را جذب می‌کند که از استعداد بالاتری برخوردار بوده و از تحمل ریسک بیشتری برخوردارند.	سازگاری شرکت‌ها، مدیران و مشوق‌ها	باندیرا و همکاران ^۱ (۲۰۱۱)
حقوق اولیه، حق‌الزحمه سرپرستی، پاداش و کمیسیون، امتیازات ویژه، بازنشستگی، سهم صندوق ذخیره آتی و عواید اضافه بر حقوق جبران خدمات مدیران عامل را تشکیل می‌دهد که همه این عناصر با عملکرد شرکت، اندازه سازمان و قدرت مدیریتی مدیران نسبت به هیئت‌مدیره رابطه مثبت دارد.	عوامل تعیین‌کننده جبران خدمات مدیران عامل	خاننا ^۲ (۲۰۱۶)
متغیرهای اندازه سازمان، عملکرد آن و اندازه هیئت‌مدیره جبران خدمات مدیران عالی و بر نوع و میزان پرداختی حقوق و پاداش آنان اثرگذار است. علاوه بر آن؛ روش‌های جبران خدمات مدیران تأثیرات متفاوتی بر میزان انگیزش و عملکرد آنان و به تبع آن منافع سازمان دارد.	عوامل مؤثر بر جبران خدمات مدیران عالی با تأکید بر قدرت مدیریتی	چریستنسن و لیندگرن ^۳ (۲۰۱۸)
جبران خدمات مدیران عالی در بخش خصوصی کمتر از بخش دولتی است. چون در بخش دولتی دریافتی مدیران بدون توجه به ارزیابی عملکرد و بهره‌وری پرداخت شده است. عناصر اصلی جبران خدمات مورد بررسی حقوق ثابت، پاداش، اعطای سهام، برنامه مشوق بلندمدت، بازنشستگی و خدمات است.	جبران خدمات مدیران ارشد اجرایی و مالکیت دولتی	بوریسوا و همکاران ^۴ (۲۰۱۹)

- 1 . Bandiera et al
- 2 . Khanna
- 3 . Christensen & Lindgren
- 4 . Borisova, Salas & Zagorchev

همان‌طور که ملاحظه می‌شود، می‌توان ادعا نمود که در داخل کشور هیچ پژوهش مشابهی به‌طور خاص بر شناسایی عوامل کلیدی تأثیرگذار (نقاط مرجع) بر جبران خدمات مدیران در شرکت‌های خودروساز متمرکز نشده و خلأ تحقیقات در این زمینه وجود دارد. در بیشتر تحقیقات با رویکرد کمی صرفاً عناصر جبران خدمات موجود سازمان‌ها ارزیابی شده یا عوامل مؤثر بر جبران خدمات مدیران ارشد بیان گردیده و مطالعات با رویکرد کیفی نیز در این زمینه چشمگیر نیست. از پیشینه تحقیق می‌توان دریافت که متغیرهایی چون اندازه سازمان، عملکرد و اندازه هیئت‌مدیره، نوع دولتی یا خصوصی بودن سازمان، مالکیت، میزان عملکرد سازمان، حقوق پایه، انواع مشوق‌های کوتاه‌مدت، برخی مشوق‌های بلندمدت، مزایا و عواید اضافه بر حقوق، جزو عوامل مؤثر بر جبران خدمات مدیران ارشد هستند.

حسن‌پور و همکاران (۱۳۹۹) عناصر اصلی جبران خدمات مدیران را حقوق پایه، انواع مشوق‌های کوتاه‌مدت، برخی مشوق‌های بلندمدت، مزایا و عواید اضافه بر حقوق، مزایای بازنشستگی، کمک‌های معیشتی در کنار پاداش‌های غیرنقدی دانسته و حمیدی زاده و همکاران (۱۳۹۸) معتقدند که متغیر جبران خدمات انگیزه محور بر عملکرد مدیریتی تأثیرگذار است.

سپه‌وند و همکاران (۱۳۹۸) بیان می‌دارند وضعیت اقتصادی و قانونی بر جبران خدمات مدیران اثر گذاشته و سازمان برای پست‌های سازمانی حساس خود می‌بایست مشوق‌ها، حقوق و مزایای بالا در نظر بگیرد تا هم رعایت عدالت و انصاف شده و هم شائبه و زمینه فساد و سوءاستفاده‌های مالی و شغلی به حداقل برسد.

باندیرا و همکاران (۲۰۱۱) بیان می‌دارند که مدیران ریسک‌گریز با شرکت‌هایی که مشوق‌های ضعیف‌تری ارائه می‌دهند تطبیق دارند. شرکت‌های با سود بالاتر از مشوق‌های قوی‌تری استفاده و پیوند محکم‌تری بین عملکرد و پاداش ایجاد می‌کنند.

خاننا (۲۰۱۶) حقوق اولیه، پاداش و عواید اضافه بر حقوق را جزو عناصر اصلی جبران خدمات مدیران بر می‌شمارد که تحت تأثیر عواملی چون اندازه و عملکرد شرکت و قدرت مدیریتی بوده و با آن رابطه مستقیم دارند.

چریستنسن و لیندگرن (۲۰۱۸) عواملی مانند اندازه و عملکرد شرکت، وجود کمیته جبران خدمات و اندازه هیئت‌مدیره بر جبران خدمات مدیران ارشد و بر نوع و میزان پرداختی به مدیران اثرگذار می‌دانند.

بوریسوا و همکاران (۲۰۱۸) به عناصر اصلی جبران خدمات اشاره داشته و نتیجه‌گیری می‌کنند که پرداختی‌های مدیران عالی در بخش خصوصی کمتر از بخش دولتی است. جبران خدمات بخش خصوصی عملکرد محور بوده و با کارایی و بهره‌وری در ارتباط است. درحالی‌که در بخش دولتی بدون توجه به ارزیابی عملکرد شرکت یا مدیر پرداخت می‌شود.

باتوجه به موارد فوق اینکه به‌طور دقیق چه عناصر مالی یا غیرمالی بر استراتژی‌های جبران خدمات مدیران تاثیرگذار هستند ضرورت تحقیق حاضر را که به‌طور مستقیم بر عناصر و مؤلفه‌های کلیدی جبران خدمات مدیران در صنعت خودروسازی، بررسی صورت گیرد، ایجاب می‌نماید. بنابراین، با توجه به تمرکز پژوهشگر بر شناسایی نقاط مرجع مؤثر در جبران خدمات مدیران در صنعت خودروسازی، با توجه به الگوهای موجود جبران خدمات در ادبیات نظری به شناسایی ابعاد و عناصر کلیدی جبران خدمات مدیران پرداخته شده است.

روش^۱

این پژوهش با رویکرد کیفی انجام شده است، از نظر هدف کاربردی و از منظر نتیجه اکتشافی است. استراتژی پژوهش تحلیل مضمون است. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه باز و عمیق با خبرگان سازمانی که به‌صورت هدفمند و از نوع قضاوتی از طریق، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته به روش اشباع نظری انجام شد. در این مرحله پروتکل مصاحبه تنظیم و برای این منظور با استفاده از نتایج حاصل از بخش ادبیات پژوهش، مضامین و سؤالات اصلی که از مصاحبه‌شوندگان باید پرسیده شود با اصول چهارگانه بامبرگر تطبیق و از خبرگان شامل ۳ نفر متخصص حوزه منابع انسانی، استاد راهنما، اساتید مشاور، و یک استاد دیگر خواسته شد تا در مورد محتوی سؤالات اظهار نظر نمایند. پس از رفع ابهامات

پروتکل برای انجام مصاحبه آماده شد. جامعه آماری، خبرگان سازمانی مشتمل بر مدیران با حداقل ۱۰ سال تجربه در سطوح مدیریتی است. روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع قضاوتی است. گاهی لازم است که اطلاعات را از افراد خاص به انتخاب و قضاوت پژوهشگران جمع‌آوری کنیم که قادرند اطلاعات مطلوبی را ارائه دهند؛ زیرا یا تنها کسانی هستند که اطلاعات لازم را داشته یا افرادی هستند که با معیار خاص مدنظر پژوهشگر تناسب دارند (سکاران، ۱۳۹۰: ۳۰۹-۳۱۰).

برای ارزیابی کیفیت و اعتبار پژوهش و اطمینان از روایی و پایایی آن، صاحب‌نظران مختلف معیارهای متفاوتی را ارائه داده‌اند. از این میان، در بررسی روایی از قضاوت خبرگان استفاده گردید بدین گونه که از ابتدا بادقت در مطالعات کتابخانه‌ای و استفاده از مدل‌های موجود و همچنین پژوهش‌های مشابه تلاش گردید از شاخص‌ها و مؤلفه‌های مورد قبول، متعارف و مناسب استفاده شود. در ادامه از خبرگان مذکور خواسته شد تا در مورد محتوی پروتکل و سؤالات اظهارنظر نمایند. همچنین، از آنجا که رویکرد تحلیل تم به طور ماهوی یک فرایند رفت و برگشتی است، روایی داده‌ها در حین کدگذاری و تحلیل‌ها و مورد تأکید قرار گرفتن در مصاحبه‌ها و مشاهدات بعدی و قبلی تأیید می‌گردد. ابزار فرایند را به‌نوعی این رفت و برگشتی بودن خود فرایند تشکیل می‌دهد و بهترین داور برای تأیید روایی داده‌ها، تأیید گزاره‌ها، مفاهیم و مقوله‌های اصلی و فرعی توسط مصاحبه‌گر انجام می‌شود (حسن‌پور و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۱۲).

همچنین، برای محاسبه پایایی از روش توافق درون موضوعی دو کدگذار استفاده گردید. یعنی، از کدگذار با تجربه دیگری هم درخواست شد تا به‌عنوان همکار در پژوهش مشارکت کند. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که از نظر هر دو مشابه بودند با عنوان "توافق" و کدهای غیرمشابه با عنوان "عدم توافق" مشخص شدند. سپس به همراه این همکار پژوهشی، تمامی مصاحبه کدگذاری شد و درصد توافق درون موضوعی که به‌عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود با استفاده از فرمول زیر محاسبه گردید:

$$100 \times \text{تعداد کل کدها} / \text{تعداد توافق} = \text{درصد توافق درون موضوعی}$$

نتایج حاصل از این کدگذاری‌ها نشان‌دهنده پایایی کلی برابر با ۸۸٪ بود که این امر بیانگر پایایی قابل قبول است.

به منظور شناسایی نقاط مرجع استراتژیک از روش تحلیل مضمون برای تحلیل داده‌ها استفاده شد. برای کسب نتایج مطلوب و معنادار در تحقیقات کیفی، لازم است داده‌ها به صورت روش مند تحلیل شوند. یکی از روش‌های بسیار ساده و کارآمد تحلیل کیفی، تحلیل تم است که روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. براون و کلارک جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها رویکرد سیستماتیک و گام به گام شش مرحله‌ای تحلیل مضمون را ارائه کرده‌اند (Braun & Clarke, 2006).

مرحله اول، آشنایی با داده‌ها: برای اینکه محقق با عمق و گستره محتوایی داده‌ها آشنا شود، لازم است که تاندازه‌ای خود را در آن‌ها غوطه‌ور کند؛ بنابراین، در ابتدا هدف از مصاحبه در ذهن مشخص و مطالب مصاحبه‌شوندگان واری و متن مصاحبه‌ها بر روی کاغذ ثبت شد. نکات قابل بررسی در آن‌ها مشخص و جهت یافتن موضوعات مرتبط باهدف پژوهش دوباره خوانی شد.

مرحله دوم، ایجاد کدهای اولیه: در این مرحله، ۱۷۹ کد اولیه از مصاحبه‌ها استخراج شد. پس از جداسازی جمله‌های با اهمیت در مصاحبه‌ها، به هر یک از آن‌ها یک کد اختصاص و یک دسته مفهومی برای آن در نظر گرفته شد.

مرحله سوم، جستجوی مفاهیم: که شامل دسته‌بندی کدهای مختلف و مرتب کردن همه خلاصه داده‌های کدگذاری شده در قالب مفاهیم مشخص است. در این مرحله ۶۸ مفهوم اصلی از کدها استخراج شد. تمرکز بیشتری بر دسته بندی اولیه‌ای که در مرحله دوم انجام شد صورت گرفت، به گونه‌ای که نام برخی از دسته‌های مفهومی به روزرسانی شد و برخی نکاتی که مصاحبه‌شوندگان به صورت پراکنده بیان کردند در کنار هم چیده و دسته بندی گردید.

مرحله چهارم، شکل گیری تم‌های فرعی: که شامل دو مرحله بازبینی و تصفیه تم‌هاست. پس از پالایش مضامین، تمامی مضامین پایه در قالب مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر جای گرفتند و برخی مضامین پایه غیر مرتبط با اهداف و سؤالات پژوهش حذف گردیدند که به استخراج ۸ مضمون سازمان‌دهنده انجامید.

مرحله پنجم، تعریف و نام‌گذاری مضمون فراگیر: در این مرحله، محقق تم‌هایی را که برای تحلیل ارائه داده، تعریف کرده و به بازبینی مجدد آن‌ها می‌پردازد، سپس داده‌های داخل آن‌ها را تحلیل می‌کند. در این مرحله، پژوهشگر به ۳ مضمون فراگیر دست یافت. مرحله ششم، تهیه گزارش: این مرحله شامل تحلیل پایانی و نگارش گزارش است.

یافته‌ها

جهت جمع‌آوری داده‌ها، از مصاحبه باز و عمیق با گروه خبرگان انتخابی به شرح جدول شماره ۲ استفاده شد و تا رسیدن به مرحله اشباع نظری به منظور شناسایی عوامل کلیدی تأثیرگذار بر جبران خدمات مدیران در شرکت‌های خودروساز ادامه یافت. اشباع نظری مرحله‌ای است که محقق دیگر به داده‌های جدیدی دست نمی‌یابد و داده‌ها به نوعی تکرار و مویده داده‌های قبلی است. پژوهشگر با این فرایند ادامه داده تا زمانی که به مرحله اشباع داده‌ها می‌رسد (حسن‌پور همان منبع: ۱۱۱). بدین منظور، از مصاحبه دوازدهم بیانیه یا مفهوم جدیدی شناسایی نشده و مصاحبه‌ها به اشباع رسیدند. به منظور حصول اطمینان، مصاحبه‌ها تا نفر چهاردهم ادامه و چون کد جدیدی حاصل نشد، دستیابی به مرحله اشباع تئوریک قطعیت یافت. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل تم و کدگذاری باز انجام شد.

جدول ۳ مشخصات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

جایگاه سازمانی	تعداد	تحصیلات	میانگین تجربه کاری
مدیرعامل	۱	دکتری	۲۰ سال
	۱	فوق لیسانس	۲۷ سال
	۱	لیسانس	۲۳ سال
عضو هیئت‌مدیره	۳	دکتری	۲۵ سال
	۳	فوق لیسانس	
	۲	لیسانس	۳۰ سال
	۱	فوق لیسانس	۱۵ سال
معاون منابع انسانی	۲	دکتری	۲۲ سال
			۲۸ سال

در ابتدا متن مصاحبه‌ها چندین بار بازخوانی و کدهای اولیه استخراج شد. در مرحله نخست، داده‌های جمع‌آوری شده مبتنی بر مضامین توصیفی مرتبط با عوامل تأثیرگذار جبران خدمات، طبقه‌بندی شده و به هریک از آن‌ها به روش کدگذاری باز یک کد اختصاص داده شد. کدگذاری باز به مفهوم‌بندی و مضمون‌بندی تکه‌هایی از داده‌های ذیل یک نام، عنوان یا برچسب‌هایی که به طور هم‌زمان هر قطعه از داده‌ها را خلاصه و تشریح می‌کند اشاره دارد. به عبارت دیگر، کدگذاری به فرایند استخراج مفاهیم از داده‌های خام بر حسب محتوا و ابعاد، گفته می‌شود. در این نوع کدگذاری داده‌ها به کوچک‌ترین جزء خود شکسته می‌شوند و پژوهشگر با به کارگیری یک سیستم باز کدگذاری، خط‌به‌خط داده‌ها را بازنگری کرده تا بتواند فرایندهای آن را تشخیص دهد و مطمئن شود اطلاعات آن را کاملاً بررسی کرده است (Khaki, 2012)).

در مرحله بعد، کدهای اولیه پالایش و کدهای تکراری یا نامربوط کنار گذاشته شد. در مرحله دوم، کدگذاری محوری، بر مبنای مضامین تفسیری انجام شد؛ به این ترتیب، مضامین توصیفی هم‌گروه و هم مفهوم در قالب مضمون‌های تفسیری، تجمیع شدند و کدهای محوری یا سازمان‌دهنده در مرحله دوم شکل گرفت.

در ادامه تقسیم‌بندی کدهای اولیه و ربط‌دهی میان آن‌ها صورت گرفت. به عبارتی دیگر در مرحله سوم، مضمون‌های تفسیری قابل تجمیع در یک گروه واحد با هم ادغام شدند و مضمون‌های رابطه‌ای را تشکیل دادند و به این ترتیب بر اساس تشابهات، تمایزات و قرابت معنایی، یافته‌های برآمده از این پژوهش در برگیرنده سه مضمون فراگیر با عنوان حقوق و دستمزد، مسئولیت و مهارت‌های مدیریتی، و انگیزاننده‌ها و فوق‌العاده‌های مدیریتی دارد. مضمون جبران خدمات مدیران هسته و محور سایر مضامین تلقی می‌شود.

هشت مضمون سازمان‌دهنده و سی و یک مضمون پایه، به شرح جدول شماره ۳ شناسایی شده و ربط‌دهی میان آن‌ها ترسیم گردید. فرایند کدگذاری در تمامی مراحل به صورت دستی انجام گرفت.

جدول ۴ - مضامین احصاء شده

مضمون پایه (مفهوم)	مضمون سازمان‌دهنده (تم فرعی)	مضمون فراگیر (تم اصلی)	
پرداخت بر مبنای عضویت و ارشدیت	حقوق پایه (پرداختی ثابت)	حقوق و دستمزد (سطوح پرداخت)	
پرداخت بر مبنای نوع کار یا جایگاه شغلی			
پرداخت بر مبنای رتبه و شایستگی			
پرداخت بر مبنای شرایط احراز	حقوق ویژه (پرداختی متغیر)		
بهره‌وری ماهانه			
حق سرپرستی مدیران			
حق جذب مدیران			
فوق‌العاده اضافه‌کار و ایام تعطیل مدیران	پرداخت‌های مختلط		انگیزاننده‌ها و فوق‌العاده مدیریتی
مأموریت و دورکاری و آموزشی			
ترکیب پرداخت (تناسبی از ثابت و متغیر)	کمک‌هزینه‌ها (عواید اضافه بر حقوق)		
اشکال پرداخت (شفافیت، پنهان‌کاری، تمرکز و...)			
بسته کمک معیشتی			
هزینه تأمین مسکن			
هزینه سفر سالیانه			
هزینه خرید البسه و لوازم جانبی	پاداش‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت		
هزینه ایاب‌وذهاب و موبایل			
پاداش دوره‌ای و سالیانه			
پاداش‌های مرتبط با ارزیابی عملکرد	مزایا (تسهیلات ویژه مدیریتی)		
پاداش‌های متفرقه			
بورس تحصیلی			
وام مدیریتی			
تسهیلات خرید مسکن			
سهیم کردن مدیران در سهام و سود			
معاینات ویژه و چکاپ دوره‌ای			
بیمه عمر و سرمایه‌گذاری			
بیمه درمان و بازنشستگی خاص			
سلامت خانواده و تعادل کار و زندگی			
توانمندی دانشی		دانش و مهارت تصمیم‌گیری	مسئولیت و مهارت‌های مدیریتی
توانمندی تصمیم‌گیری و ریسک‌پذیری			
توانمندی عملکردی	قدرت تشخیص موضوع و حل مسئله		
بازخورد مناسب			

بحث و نتیجه‌گیری

دستاورد این پژوهش، پاسخ به این پرسش محوری است که مؤلفه‌های کلیدی جبران خدمات مدیران در صنعت خودروسازی چیست؟ به عبارت دیگر، به دنبال شناسایی مجموع عوامل مالی و غیرمالی جبران خدمات یک مدیر در جامعه مورد مطالعه می‌باشد. بدیهی است، آنچه در این پژوهش نسبت به دیگر دیدگاه‌های مطرح شده در باره جبران خدمات مدیران بیشتر نمود پیدا می‌کند، گستردگی و انگیزاننده بودن مؤلفه‌های شناسایی شده و روزآمد و متناسب‌سازی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های به‌دست آمده می‌باشد

مدیرانی که مورد پرسش قرار گرفتند تأکید در توجه به شایستگی‌ها و توانمندی‌ها و حاکمیت ضوابط و شایسته‌سالاری داشتند. این موضوع، با یافته‌های مگنان و مارتین (۲۰۱۹) که جبران خدمات شایستگی محور، در بالابردن انگیزش مدیران و ریسک‌پذیری آنان تأثیرگذار بوده و با لحاظ کردن صلاحیت و توانمندی‌ها، و برپایی عدالت در پرداخت به عملکرد بهتر و انگیزه آنان، کمک می‌کند و مقدم (۱۳۹۱) که جبران خدمات و نگهداشت مدیران لایق را تصمیمی استراتژیک قلمداد کرده و موفقیت سازمان را تا حدود زیادی به توانایی و شایستگی‌های مدیران وابسته می‌داند، همخوانی دارد. این عوامل تحت عنوان پرداخت بر مبنای شایستگی، ذیل مضمون سازمان‌دهنده حقوق پایه، پاداش‌های مرتبط با ارزیابی عملکرد ذیل مضمون سازمان‌دهنده پاداش‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت، توانمندی عملکردی ذیل مضمون سازمان‌دهنده قدرت تشخیص موضوع و حل مسئله، بازخورد مناسب ذیل مضمون سازمان‌دهنده قدرت تشخیص موضوع و حل مسئله، و همچنین توانمندی تصمیم‌گیری و ریسک‌پذیری ذیل مضمون سازمان‌دهنده دانش و مهارت تصمیم‌گیری منطبق است.

نتایج مطالعات پیشین علاوه بر حقوق و دستمزد حکایت از ضرورت توجه، به مشوق‌ها و مزایای جانبی، کمک‌های غیرنقدی، موارد مرتبط با تعادل کار و زندگی، بیمه‌ها، مستمری بازنشستگی، تعامل‌های اجتماعی و ارتباطی در محیط کار، موقعیت شغلی، چالشی بودن نوع شغل، توفیق‌گرایی در انجام شغل، آموزش و ارزیابی: Worldatwork, 2015: (203) و مدل جبران خدمات کل که تمامی ابعاد پرداخت، مزایا، کمک‌هزینه‌ها، پاداش کل و مدیریت عملکرد را در برمی‌گیرد (Dorotic, 2012: 225)، در طراحی نظام‌های

جبران خدمات دارد. این نتایج که ذیل مضامین سازمان‌دهنده حقوق پایه، حقوق ویژه، پرداخت مختلط، عواید اضافه بر حقوق، پاداش‌های کوتاه و بلندمدت، تسهیلات ویژه مدیریتی و قدرت تشخیص موضوع و حل مسئله جای گرفته‌اند، همخوانی دارد.

ویژگی متمایز نیروهای مدیریتی، مانند توان تصمیم‌گیری به‌موقع و درست، پذیرش ریسک متناسب با مسئولیت و برخورداری از دانش و مهارت مدیریتی، به‌عنوان عواملی مهم در طراحی و پیاده‌سازی نظام جبران خدمات مدیران ذکر شده‌اند. ورد و همکاران (۲۰۲۰) به این نکته دست یافتند که مدیران ارشد از طریق تصمیم‌گیری و مسئولیت‌رهبی که در شرکت‌ها به عهده می‌گیرند، تأثیر بسزایی در عملکرد آن‌ها دارند. کوپر و همکاران (۲۰۱۶) هم بیان می‌کنند برنامه‌های جبران خدمات باید به‌گونه‌ای طراحی شود که منافع مدیران ریسک‌پذیر با سهام‌داران همسو باشد. باندیرا و همکاران (۲۰۱۵) دریافتند سیاست‌هایی که پیوند محکم‌تری بین عملکرد و پاداش ایجاد می‌کنند، مدیرانی را جذب می‌کنند که استعداد بالاتر و از تحمل ریسک بیشتری برخوردار هستند. این موضوع در این پژوهش به‌عنوان یکی از مفاهیم اصلی مضمون جبران خدمات در شرکت‌های خودروساز تحت مضامین پایه توانمندی دانشی، توانمندی تصمیم‌گیری و ریسک‌پذیری، توانمندی عملکردی و بازخورد مناسب ذیل دو مضمون سازمان‌دهنده دانش و مهارت تصمیم‌گیری و قدرت تشخیص موضوع و حل مسئله احصا شده است.

مطالعات نشان داده است افرادی که در پست‌های مدیریتی هستند، اغلب در معرض تعارض بین کار و خانواده قرار می‌گیرند (Geszler, 2020). سازمان‌ها بایستی به‌میزانی که به زندگی سازمانی مدیران اهمیت می‌دهند، به موضوعات برون‌سازمانی و زندگی آنان نیز توجه نمایند. این موضوع در این پژوهش به‌عنوان یکی از مفاهیم اصلی مضمون جبران خدمات در شرکت‌های خودروساز احصا شده است. مطالعات نشان داده ماهیت کاری مدیران آن‌ها را در معرض استرس، پاسخگویی به ذی‌نفعان و تحقق اهداف سازمان قرار داده و آسیب‌پذیر نموده است؛ بنابراین، جهت ایجاد تعادل در کار و زندگی برنامه‌های مراقبتی از قبیل ساعات کاری شناور، سفرهای کاری و آموزشی، برنامه‌های تفریحی، کمک در حل برخی از مسائل و مشکلات برون‌سازمانی برای آن‌ها و خانواده‌شان، پیشنهاد

می‌گردد. این موضوع با مضمون سلامت خانواده و تعادل کار و زندگی ذیل عنوان تسهیلات ویژه مدیریتی همخوانی دارد.

یافته‌ها حاکی است مدیران روحیه مقایسه‌گری بالایی در خصوص حقوق و مزایای خود داشته و به‌محض کسب تجارب و مهارت‌های مدیریتی سازمان را به مقصد سازمان‌های دیگر ترک می‌کنند. از مصاحبه‌ها چنین استنتاج شد که نظام‌های پرداخت شرکت‌های خودرویی، از دو معیار شفافیت و عدالت مورد انتظار برخوردار نبوده و بایستی پیاده‌سازی شفافیت و انواع عدالت در پرداخت به‌عنوان یکی از عوامل در رضایت و نگهداشت مدیران مدنظر قرار گیرد. پرداخت‌های متغیر و به‌طور خاص عملکرد محور پیشنهاد می‌گردد. این موضوع، با یافته‌های میلکوویچ (۲۰۱۶) که نظام‌های پرداخت با سه هدف اصلی جذب، انگیزش و حفظ کارکنان باارزش، طراحی می‌شوند، مگنان و مارتین (۲۰۱۹) که در بالا بیان شد و شیلنگو (۲۰۱۳) که هدف کلی جبران خدمات را دستیابی به اهداف راهبردی سازمان، اعطای منصفانه، عادلانه و هماهنگ پاداش بر اساس ارزش آفرینی دانسته همخوانی دارد. خواسته مدیران توجه به شایستگی‌ها و پیچیدگی و دشواری مشاغل از حیث حجم کاری، وظایف و مسئولیت‌هاست که با مضمون توانمندی دانشی، توانمندی تصمیم‌گیری و ریسک‌پذیری، توانمندی عملکردی و بازخورد مناسب ذیل مضامین سازمان‌دهنده دانش و مهارت تصمیم‌گیری و قدرت تشخیص موضوع و حل مسئله همخوانی دارد.

بنابراین، عوامل متعددی در تعیین شرایط جبران خدمات مدیران تأثیرگذار بوده و لازم است هر شرکت این شرایط را بررسی و با توجه به وضعیت خاص خود، معیارهای مناسبی را برای تعیین جبران خدمات آنان اعمال نماید. سازمان‌ها هنگام اجرای سیاست‌های پرداخت با موضوعات راهبردی متعددی همانند، تناسب جبران خدمات با بازار، ترکیب متوازن بین جبران خدمات ثابت و متغیر، توجه به پرداخت مبتنی بر همکاری تیمی در مقابل پرداخت مبتنی بر فرد، ترکیب متناسب از جبران خدمات مادی و معنوی و ... روبه‌رو می‌شوند بنابراین، هر سازمان ممکن است برای بخش‌ها، واحدها یا گروه‌های کارکنان متفاوت، برنامه‌های جبران خدمات متفاوتی نیاز داشته باشد. اما آنچه از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است اینکه مشخص شود در طراحی نظام جبران خدمات باید به چه عواملی

توجه نمود و نقاط مرجع مؤثر بر آن چیست؟ براین اساس، با مقایسه یافته‌های حاصل از پژوهش و جدول مضامین به دست آمده، عوامل هشت گانه زیر به عنوان عوامل کلیدی جبران خدمات مدیران در شرکت‌های خودروساز شناسایی و ارائه می‌گردد.

۱. حقوق پایه (پرداختی ثابت): یکم؛ شایستگی‌ها، تجارب و به طور کلی قابلیت‌های شاغل مدنظر است. به افرادی که تحصیلات بالاتر، تجربه بیشتر، مهارت‌ها و توانایی‌های متنوع‌تری داشته باشند پرداخت بیشتری صورت می‌گیرد. دوم؛ جایگاه سازمانی و شغل واگذاری به فرد نه عملکرد، مبنای پرداخت تلقی شده و پیچیدگی وظایف، مسئولیت‌ها، مهارت‌ها، دانش، تجارب لازم و شرایط کاری برای انجام موفق شغل، در تعیین پرداختی تاثیرگذار است. سوم؛ صرف نظر از ویژگی‌های شاغل و جایگاه سازمانی، بر اساس عضویت شاغل در سازمان پرداختی پایه تعیین می‌گردد.

۲. حقوق ویژه (پرداختی متغیر): یکم؛ پرداخت بر اساس سطح عملکرد بوده و توجه به عملکرد و سنجش آن، برای مدیران مهم محسوب می‌گردد. دوم؛ بابت مسئولیت مورد تصدی، حقوق ویژه‌ای چون حق جذب و منحصر بفردی شاغل تعیین می‌گردد. سوم؛ امتیازات سرپرستی، پروژه و

۳. پرداختی مختلط: یکم؛ بر اساس این مضمون، جبران خدمات ترکیب متفاوتی از پرداختی ثابت و متغیر داشته که در شرایط‌های مختلف نسبت‌های متفاوتی را به خود اختصاص می‌دهد. دوم؛ باتوجه به شرایط هر سازمانی میزان شفافیت یا عدم شفافیت و تمرکز و عدم تمرکز پرداختی مشخص خواهد شد.

۴. کمک هزینه‌ها (عواید اضافه بر حقوق): بسته‌های معیشتی، مسکن، سفر، البسه، تجهیزات و لوازم و ایاب و ذهاب و ... که در سبد پرداخت تعیین می‌شود.

۵. پاداش‌های کوتاه مدت و بلند مدت: متناسب با شرایط و موقعیت‌های خاص، تعریف شده و موردی پرداخت خواهد شد.

۶. مزایا (تسهیلات ویژه مدیریتی): مزایا در قالب بسته‌های انتخابی، منجر به افزایش انگیزه، رضایت و نگهداشت مدیران می‌گردد. پیشنهاد می‌گردد بسته مزایا منعطف و انتخابی طراحی گردد. بورس تحصیلی، وام، تسهیلات تامین مسکن، سهام کردن مدیران در سهام

و سود شرکت‌ها، معاینات و چکاپ ویژه، بیمه‌های عمر، سرمایه‌گذاری، درمان و بازنشستگی خاص، سلامت خانواده و تعادل کار و زندگی نمونه‌ای از آن است.

۷. دانش و مهارت تصمیم‌گیری: مدیریت مستلزم داشتن ویژگی‌هایی است که دارا بودن آن منجر به نتایج مثبت و امکان تصمیم‌گیری درست را فراهم می‌کند. بنابراین توانمندی دانشی و توانمندی تصمیم‌گیری و ریسک‌پذیری از ویژگی‌های مهم مدیریتی است و پرداختی بیشتر به مدیران برخوردار از آن ضروری است.

۸. قدرت تشخیص موضوع و حل مساله: مدیران باید توان تشخیص موضوعات و مسائل کاری را داشته و از طریق تجربه، دانش و تحلیل مسائل، زوایای گوناگون موضوعات را تحلیل و تصمیم مناسب را انتخاب نمایند.

پیشنهاد‌های پژوهشی

پژوهشگرانی که تمایل به ادامه تحقیقات مشابه دارند یکم؛ در دامنه گسترده‌تری از صنایع و نه صرفاً خودروسازی، نسبت به شناسایی عوامل کلیدی جبران خدمات مدیران پژوهش جداگانه‌ای انجام دهند. دوم؛ به منظور تجزیه و تحلیل سریعتر، عینیت علمی بخشیدن و تکرارپذیری، با استفاده از انواع مختلف داده‌های کمی و کیفی، روابط پنهان و تعاملات بین متغیرهای مختلف را شناسایی کنند. سوم؛ با انجام پژوهش تکمیلی این پژوهش و پژوهش‌های مشابه به طراحی و تدوین استراتژی‌های جبران خدمات مدیران پرداخته شود. چهارم؛ مطالعات تطبیقی با شرکت‌های موفق و برتر توصیه می‌شود.

محدودیت‌های پژوهش

مهم‌ترین محدودیت‌هایی که پژوهشگر با آن مواجه بود یکم؛ فقدان اطلاعات مرتبط و پژوهش‌های مشابه با موضوع بود. در خصوص ابعاد و مؤلفه‌های تاثیر گذار بر جبران خدمات و استراتژی‌های مرتبط با آن تحقیقات دانشگاهی، ذخایر کتابخانه‌ای و پژوهشی در این زمینه ناکافی و امکان انجام رضایت‌مند و به‌موقع پژوهش سلب شد. دوم؛ قلمرو بررسی موضوع پژوهش در جامعه آماری محرمانه تلقی و امکان دسترسی به اطلاعات واقعی مشکل بود. سوم؛ به دلایل محرمانه بودن نظام‌های پرداخت، عدم همکاری مراکز و

سازمان‌ها با در اختیارگذاری داده‌ها در این زمینه، و سیاست محرمانه و پنهانکاری در اطلاعات پرداخت سطوح مدیریتی توسط سازمان‌ها، پژوهشگران کمتر تمایل به پرداختن به موضوع جبران خدمات در سطوح مدیریتی داشته، بنابراین پژوهشگر با پیشینه ضعیف تاریخی ادبیات موضوع مواجه بود. چهارم؛ علیرغم فراگیری پژوهش کیفی در علوم انسانی، غیرساختارمند بودن آن، تکیه فراوان بر ویژگی‌های فردی و ترجیحات پژوهشگر، تاثیر ذهنی در تفسیر داده‌ها و نمونه‌گیری محدود، امکان تکرارپذیری در تعمیم نتایج به جمعیت‌های بزرگتر و سایر سازمان‌ها را دشوار می‌نماید. پنجم؛ از آنجاکه تمام نمونه انتخابی را مردان تشکیل داده‌اند، ممکن است نتایج این مطالعه برای سازمان‌هایی با جنسیت غالب کارکنان خانم صادق نباشد.

تعارض منافع

پژوهش فاقد تعارض منافع هست.

سپاسگزاری

از کسانی که در تهیه این مقاله مشاوره علمی داده، یا در گردآوری داده‌ها نقش داشته‌اند؛ قدردانی می‌نمایم .

ORCID

Mahmoud Mahdi		http://orcid.org/0009-0007-8271-4304
Hamed Dehghanan		http://orcid.org/0000-0001-6019-3033
MirAli SeyyedNaghavi		https://orcid.org/0000-0002-2814-9726
Mohammad Taghi		https://orcid.org/0000-0002-4212-2079
Taghavifard		

منابع

۱. احمدی، سید علی اکبر، امین، فرشته و کاتب، مجتبی. (۱۳۹۶). همسوسازی استراتژی‌های منابع انسانی و تجاری بر مبنای تئوری نقاط مرجع استراتژیک در دانشگاه جامع علمی کاربردی تهران. فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی، دوره ۵ شماره ۳، ۱۱۷-۱۳۴.
۲. احمدی نیا، فیروزه و ربیعی مندجین، محمدرضا. (۲۰۲۳). بررسی نقش مدیران شرکت‌های دولتی و خصوصی با تاکید بر بهبود عملکرد. مدیریت منابع انسانی پایدار، ۵(۹)، ۱۲۵-۱۵.
۳. اکبری، سهند، قلی‌پور، آرین و نرگسیان، عباس. (۲۰۲۳). شناسایی عوامل مؤثر بر نگهداشت کارکنان نسل Z در بازار سرمایه (سیستم حقوق و مزایا). پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۱(۱)، ۵۲-۱۱.
۴. توکلی نژاد، حسن، جزنی، نسرين، معمارزاده تهران، غلامرضا و افشار کاظمی، محمدعلی. (۲۰۱۷). شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر در حفظ کارکنان. تحقیق مدیریت منابع انسانی، ۸(۴)، ۱۸۵-۱۵۵ (به فارسی).
۵. تیموری، هادی، شاهین، آرش، شائمی‌برزکی، علی و کریمی، عبدالله. (۱۳۹۷). الگوی نظام جبران خدمات شایسته محور کارکنان با رویکرد جانشین‌پروری. فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت، ۹۰، ۱۱۵-۱۴۰.
۶. حسن‌پور، اکبر، یوسفی زنوز، رضا، صفری، حسین و قوجالی، توحید. (۱۴۰۳). پاسخ به ریسک جبران خدمات منابع انسانی: بکارگیری تکنیک نگاشت شناختی فازی. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۳۳(۱۱۱).
۷. حمیدی زاده، علی، بابا شاهی، جبار و کنف چیان، مریم. (۱۳۹۸). تأثیر جبران خدمات انگیزه محور بر عملکرد مدیریتی، فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و هشتم، شماره ۹۴، ۱۳۷-۱۵۸.
۸. فانی، علی اصغر، دانایی فرد، حسن، کاووسی، سیده الهه و نیری، شهرزاد. (.). طراحی مدل نظام جبران خدمات کارکنان دانشی در سازمان‌های دانش‌بنیان فناوری محور، نشریه علمی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال ۱۲ شماره ۴.
۹. قلی‌پور، آرین و آغاز، عسل. (۱۳۹۶). مدیریت منابع انسانی پیشرفته (۲) سیستم حقوق و مزایا. انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
۱۰. سکاران، او.ما. (۱۳۹۰). روش‌های تحقیق در مدیریت، ترجمه محمد صائبی و محمود شیرازی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.

۱۱. سید نقوی، میرعلی، واعظی، رضا، قربانی زاده، وجه‌اله و افکنانه، محمد (۱۳۹۷). الگوی تعالی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران، فصلنامه مدیریت سازمانهای دولتی، ۶، ۲۶-۱۱.
۱۲. گروه تحقیقات اقتصادی بانک خاورمیانه. (۱۳۹۴). بررسی صنعت خودروسازی ایران.
۱۳. مقدم، علیرضا. (۱۳۹۱). مدل پرورش مدیران ارشد در بخش غیردولتی (رساله دکتری)، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران.
14. Aslam, A., Ghaffar, A., Talha, T., & Mushtaq, H. (2015). Impact of compensation and reward system on the performance of an organization: An empirical study on banking sector of Pakistan. *European Journal of Business and Social Sciences*, 4(8), 319-325.
15. Bandiera, O., Guiso, L., Prat, A., & Sadun, R. (2015). Matching firms, managers, and incentives. *Journal of Labor Economics*, 33(3), 623-681. <https://doi.org/10.1086/679672>
16. Berber, N., Morley, M. J., Slavić, A., & Poór, J. (2017). Management compensation systems in Central and Eastern Europe: a comparative analysis. *The International Journal of human resource management*, 28(12), 1661-1689. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1277364>
17. Borisova, G., Salas, J. M., & Zagorchev, A. (2019). CEO compensation and government ownership. *Corporate Governance: An International Review*, 27(2), 120-143. <https://doi.org/10.1111/corg.12265>
18. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101 <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
19. Christensen, J., & Lindgren, P. (2018). CEO Compensation: the Role and Effect of Compensation Committees. In.
20. Coccia, M., & Igor, B. (2018). Rewards in public administration: a proposed classification. *Journal of Social and Administrative Sciences*, 5(2), 68-80 <https://ssrn.com/abstract=3219109>
21. Cooper, M., Gulen, H., & Rau, P. R. (2016). Performance for pay? The relation between CEO incentive compensation and future stock price performance. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1572085>
22. Dorotic, M., Bijmolt, T. H., & Verhoef, P. C. (2012). Loyalty programmes: Current knowledge and research directions. *International*

- Journal of Management Reviews*, 14(3), 217-237.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00314.x>
23. Geszler, N. (2020). Agency and capabilities in managerial positions: Hungarian fathers' use of workplace flexibility. *Social Inclusion*, 8(4), 61-71. <https://doi.org/10.17645/si.v8i4.2969>
24. 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)
<https://doi.org/10.30473/ipom.2020.53579.4118>
25. Hellriegel, D. E., Slocum, J. W., Jackson, S. E., & Louw, L. (2012). *Management: Fourth*
26. Jurow, A. S., & Shea, M. (2015). Learning in equity-oriented scale-making projects. *Journal of the Learning Sciences*, 24(2), 286-307. <https://doi.org/10.1080/10508406.2015.1004677>
27. Kabiru, F. C. (2019). Influence Of Management Functions On The Performance Of Agricultural State-Owned Corporations In Kenya. URI: <http://repository.dkut.ac.ke:8080/xmlui/handle/123456789/4646>
28. Khanna, V. (2016). "Determinants of CEO compensation". *International Journal of Management Excellence*, 6(2), 679-683. <https://doi.org/10.17722/ijme.v6i2.823>
29. Kumar, R., Sarkar, S., & Dhiman, A. (2019). *Determinants of managerial compensation: An empirical exploration. IIMB Management Review*, 31(2), 105-115. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2019.03.008>
30. Kusuma, A., Lestari, H., & Usman, O. (2019). *Influence of motivation work, discipline of work, work environment, cultural organization, and compensation to the performance of employees. Discipline of Work, Work Environment, Cultural Organization, and Compensation to the Performance of Employees* (January 7, 2019). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3311306>
31. Magnan, M., & Martin, D. (2019). Executive compensation and employee remuneration: The flexible principles of justice in pay. *Journal of Business Ethics*, 160(1), 89-105. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3786-5>

32. Milkovich, G. N., J. (2016). Compensation. : *NY:Mc Graw-Hill Companies*.
33. Moulick, A. G., Alexiou, K., Kennedy, E. D., & Parris, D. L. (2020). A total eclipse of the heart: compensation strategies in entrepreneurial nonprofits. *Journal of Business Venturing*, 35(4), 105950. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2019.105950>
34. Sepahvand, R., Bagherzade, R., & Sepahvand, M. (2019). Political Sensitivity and Compensation for Senior Managers: An Analysis of the Mediating and Moderating Role of Political Networking and Institutional Pressure in State Ministries in Iran. *Journal of Public Administration*, 11(3), 431-454.(in persian). <https://doi.org/10.22059/jipa.2019.286531.2603>
35. Shilongo, H. N. (2013). The impact of performance related pay on employees-A case study of the performance incentive bonus scheme at the Motor Vehicle Accident Fund (Doctoral dissertation).
36. Steyn, Z. (2018). The planning and administration, and self-management competencies of managers in manufacturing business. North-West University, <http://hdl.handle.net/10394/31070>
37. Worldatwork. (2015). The Worldatwork Handbook of Compensation, Benefits and Total Rewards: A comprehensive guide for HR professionals. Hoboken, New Jersey: Wiley.
38. Wrede, M., Velamuri, V. K., & Dauth, T. (2020). Top managers in the digital age: Exploring the role and practices of top managers in firms' digital transformation. *Managerial and Decision Economics*, 41(8), 1549-1567. <https://doi.org/10.1002/mde.3202>

References[in Persian]

1. Ahmadi, A., Amin, F., & Kateb, M. (2017). Alignment of Human Resource Strategied and Busines Strategies with SRP Model in UAST. <https://dorl.net/dor/20/1001/1/2322522/1396/5/0/15/7>
2. Ahmadinia, F., & Rabiei Mandjin, M (2023). Examining the roles of managers of public and private companies with an emphasis on improving performance (mixed approach). *Sustainable Human Resource Management*, 5(9), 125-15. <https://doi.org/10.22080/shrm.2023.4409>

3. Akbari, S., Gholipour, A., & Nargesian, A. (2023). Identification the Factors Affecting Retention of Generation Z Employees in the Capital Market (Compensation System). *Journal of Research in Human Resources Management*, 15(1), 11-52. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.20084528.1402.15.1.2.0>
4. Fani, A., Danaifard, H., Kavousi, E., & Nayyeri, S. (2021). Designing a compensation model for the services of knowledge employees in knowledge-based, technology-oriented organizations. *Journal of Research in Human Resources Management*, 12(4), 161-195. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.82548002.1399.12.4.5.8>
5. Hassanpoor, A., Yousefi Zenouz, R., Safari, H., & Ghujali, T. (2024). Human resource compensation risk responding: using the fuzzy cognitive mapping technique. *Management Studies in Development and Evolution*, 33(111) <https://doi.org/10.22054/jmsd.2023.69891.4209>
6. Hamidy zadeh, ali, baba shaii, jabar ve konf chian, marim . (398). tasir jabran khodamat engizeh mahvar bar amolkard madiriti , faslnameh motaleat madirit(bacpehbud ve tahval), sal bist ve npashtam, shmareh 94, 137-158. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2020.18175.2054>
7. Middle East Bank Economic Research Group. (2015). Survey of Iran's Automotive Industry.
8. Moghodom, alireza. (1391). madel prorsh madiran ershod dar bakhsh ghirdolti (doktri), daneshgah alameh tabatabayi, taharan.
9. Qolipour, A., Aghaz, A. (2016). *Advanced human resources management (2) salary and benefits system. Tehran: Publications of Industrial Management Organization:Third*
10. Sekaran, Uma. (2010). Research methods in management, translated by Mohammad Saebi and Mahmoud Shirazi, Tehran: Public Management Education Center Publication.
11. Seyed Naghavi, M. A., Vaezi, R., Ghorbani Zadeh, V., & Afkaneh, M. (2018). A model of human resources excellence for Iranian governmental organizations. *Public Organizations Management*, 6(2), 11-26. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.2322522.1397.6.0.21.0>
12. Tavakolinejad, Jazni, Memarzadeh Tehran, & Afsharkazemi. (2017). Identifying and prioritizing effective factors in employee retention. *Human resource management research*, 8(4), 155-185

13. Teimouri, H., Shahin, A., Shaemi Barzoki, A., & Karimi, A. (2018). A Pattern of Competency-Oriented Compensation System of Employees. *Management Studies in Development and Evolution*, 27(90), 115-140. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2019.9398>

استناد به این مقاله: دهقانان، حامد، سید نقوی، میر علی، تقوی فرد، محمد تقی و مهدی، محمود. (۱۴۰۳). شناسایی نقاط مرجع مؤثر در تدوین استراتژی‌های جبران خدمات مدیران در صنعت خودروسازی. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۳۳(۱۱۴)، ۱-۳۲.

doi: 10.22054/jmsd.2024.78728.4452



Management Studies in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.