



## 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

**Reza Sepahvand**

\*Corresponding author, Prof., Department of Public Administration, Faculty of Economic Sciences, Lorestan University, Khorramabad, Iran. E-mail: [sepahvand.r@lu.ac.ir](mailto:sepahvand.r@lu.ac.ir)

**Raziyeh Bagherzade Khodashahry**

PhD Candidate, Department of Public Administration, Faculty of Economic Sciences, Lorestan University, Khorramabad, Iran. E-mail: [bagherzadehneda\\_bk@yahoo.com](mailto:bagherzadehneda_bk@yahoo.com)

**Masood Sepahvand**

Phd Candidate, Department of Public Administration, Faculty of Economic Sciences, Lorestan University, Khorramabad, Iran. E-mail: [masoodsepahvand@yahoo.com](mailto:masoodsepahvand@yahoo.com)

### Abstract

**Objective:** Compensation for sensitive political careers has always been a topic of discussion for academicians, policymakers and social activists. The subject of this article is the assumption that the parameters affecting the compensation of such services are based on an equality-based or equity-based approach and are the result of the risks or responsibilities underlying within the organizational positions. Therefore, the purpose of this study is to investigate the impact of political sensitivity on the compensation of senior managers in Iranian state ministries with the mediating role of political networking and the moderating role of institutional pressure.

**Methods:** The present study is applied in terms of purpose and correlational descriptive in terms of data collection. In this study, 471 senior managers of 18 state ministries were considered as the statistical population at the level of Deputy Minister or Chief of General Staff and then 234 senior managers were selected based on simple stratified sampling method using Cochran formula.

**Results:** Political sensitivity has a significant direct impact on compensation for senior managers' services. It is also proved effective indirectly and through the mediating variable of political networking in which sensitive political office holders manage stakeholders and participate in power and coalition network which will finally affect their service compensation. However, the institutional pressure resulted from social norms moderates the relationship between political sensitivity and compensation.

**Conclusion:** Political sensitivity is one of the most important factors affecting the compensation of senior managers that affect the compensation of senior managers either directly or through political networking and forced, imitative and normative institutional pressures. Research results in the areas of political sensitivity, institutional pressures, and political networking develop theoretical innovations and help managers, institutions, and executive parties understand how political sensitivity affects senior managers' compensation emphasizing political networking and institutional pressure.

**Keywords:** Compensation, Political sensitivity, Political networking, Institutional pressure, Senior managers of Iranian state ministries.

**Citation:** Sepahvand, R., Bagherzade Khodashahry, 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*)

-----  
Journal of Public Administration, 2019, Vol. 11, No.3, pp. 431-454

DOI: 10.22059/jipa.2019.286531.2603

Received: February 20, 2019; Accepted: June 03, 2019

© Faculty of Management, University of Tehran



## حساسیت سیاسی و جبران خدمت مدیران ارشد: تحلیل نقش میانجی و تعدیل‌گر شبکه‌سازی سیاسی و فشار نهادی در وزارتخانه‌های دولتی ایران

رضا سپهوند

\* نویسنده مسئول، استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم اقتصادی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. رایانامه: sepahvand.r@lu.ac.ir

راضیه باقرزاده خداهشهری

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم اقتصادی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. رایانامه: bagherzadehneda\_bk@yahoo.com

مسعود سپهوند

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم اقتصادی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. رایانامه: masoodsepahvand@yahoo.com

### چکیده

**هدف:** جبران خدمات مشاغل سیاسی حساس همواره محل بحث دانشگاهیان، سیاست‌گذاران و فعالان اجتماعی بوده است. اینکه پارامترهای اثرگذار بر جبران خدمات این گونه مشاغل بر اساس رویکرد تساوی محور یا عدالت محور بوده و ناشی از مخاطرات یا مسئولیت‌های نهفته در پست سازمانی باشد، موضوع این مقاله است. بنابراین، هدف از اجرای این پژوهش، بررسی تأثیر حساسیت سیاسی بر جبران خدمات مدیران ارشد وزارتخانه‌های دولتی ایران با نقش میانجی شبکه‌سازی سیاسی و نقش تعدیل‌گر فشار نهادی است.

**روش:** روش پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه جمع‌آوری داده‌ها، توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش، مدیران ارشد ۱۸ وزارتخانه دولتی در سطوح معاون وزیر یا مدیران کل ستادی به تعداد ۴۷۱ نفر بودند که با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای ساده و بر اساس فرمول کوکران، حداقل نمونه لازم ۲۳۴ نفر تعیین شد.

**یافته‌ها:** حساسیت سیاسی هم بر جبران خدمات مدیران ارشد تأثیر مستقیم و معناداری می‌گذارد و هم به‌طور غیرمستقیم و از طریق متغیر میانجی شبکه‌سازی سیاسی که در آن متصدیان پست‌های حساس سیاسی با مدیریت ذی‌نفعان و عضویت در شبکه قدرت و ائتلاف بر جبران خدمت خود اثر می‌گذارد. با این حال فشار نهادی ناشی از فراهنجارهای اجتماعی رابطه حساسیت سیاسی و جبران خدمت را تا حدی تعدیل می‌کند.

**نتیجه‌گیری:** حساسیت سیاسی یکی از عوامل مهم تأثیرگذار بر جبران خدمات مدیران ارشد است که هم از طریق مستقیم و هم از طریق شبکه‌سازی سیاسی و فشارهای نهادی اجباری، تقلیدی و هنجاری بر جبران خدمات مدیران ارشد اثر می‌گذارد. نتایج پژوهش در حوزه مباحث حساسیت سیاسی، فشارهای نهادی و شبکه‌سازی سیاسی، نوآوری‌های تئوریک به‌همراه داشته و به مدیران، نهادها و بخش‌های اجرایی در درک چگونگی تأثیرگذاری حساسیت سیاسی بر جبران خدمات مدیران ارشد با تأکید بر شبکه‌سازی سیاسی و فشار نهادی کمک می‌کند.

**کلیدواژه‌ها:** جبران خدمت، حساسیت سیاسی، شبکه‌سازی سیاسی، فشار نهادی، مدیران ارشد وزارتخانه‌های دولتی ایران.

**استناد:** سپهوند، رضا؛ باقرزاده خداهشهری، رضیه؛ سپهوند، مسعود (۱۳۹۸). حساسیت سیاسی و جبران خدمت مدیران ارشد: تحلیل نقش میانجی و تعدیل‌گر شبکه‌سازی سیاسی و فشار نهادی در وزارتخانه‌های دولتی ایران. مدیریت دولتی، ۱۱(۳)، ۴۳۱-۴۵۴.

مدیریت دولتی، ۱۳۹۸، دوره ۱۱، شماره ۳، صص. ۴۳۱-۴۵۴

DOI: 10.22059/jipa.2019.286531.2603

دریافت: ۱۳۹۸/۰۳/۱۳، پذیرش: ۱۳۹۷/۱۲/۰۱

© دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

## مقدمه

مدیران ارشد وزارتخانه‌های دولتی در اجرای برنامه‌های توسعه‌ای کشور نقش کلیدی داشته و جبران خدمات آنان همواره از دغدغه‌های سیاست‌گذاران حقوق و دستمزد بوده است (سید نقوی، واعظی، قربانی‌زاده و افکانه، ۱۳۹۷). جبران خدمات یکی از مهم‌ترین ابزارهای مدیریت منابع انسانی برای فرهنگ‌سازی و افزایش انگیزه مدیران و تصمیم‌گیران سازمانی است (کاسیوما، لستاری و یوسمن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). با اینکه در بخش‌های تولیدی و خدماتی شاخص‌های مهمی همچون سود و رشد فروش برای تعیین جبران خدمات، بیشترین تأثیر را دارند اما در بخش دولتی به دلیل فرایندمحور بودن و مشخص نشدن خروجی سازمان از شاخص‌های کیفی دیگری برای جبران خدمات استفاده می‌شود (نجفی خواه، ۱۳۹۶). حساسیت سیاسی و تحمل ریسک تصمیم‌گیری از کلیدی‌ترین متغیرهای اثرگذار بر جبران خدمت مشاغل دولتی و عمومی محسوب می‌شوند (وو، لی، ینگ و چن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). بسیاری از مقامات نهادهای عمومی، در مقایسه با سایر کارکنان، از پاداش و پرداخت‌های بالاتری برخوردار بوده‌اند و این موضوع منطق اثر حساسیت سیاسی بر جبران خدمت کارکنان را تقویت می‌کند. همچنین نتایج تصمیم‌ها در حوزه عمومی اغلب بلندمدت بوده و برخی افراد مسئول ممکن است سال‌ها پس از اتمام دوره تصدی خویش درگیر نتایج تصمیم‌های گذشته باشند (هادلی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). در واقع یکی از پیامدهای اقتصاد سیاسی، نفوذ دولت در واحدهای اقتصادی است که می‌تواند به ارزش برای سازمان یا تضعیف مکانیزم‌های حاکمیت شرکتی و در نتیجه عملکرد ضعیف منجر شده و استفاده از ابزارهای مدیریت منابع انسانی همچون جبران خدمات را ناکارآمد جلوه دهد (حیدری، دیدار و قادری، ۱۳۹۴). با اینکه منطق جبران خدمت حکم می‌کند که مدیران ارشد باید به دلیل مسئولیت و پاسخ‌گویی بیشتر و تحمل ریسک افزون‌تر از جبران خدمات بالاتری برخوردار باشند، با این حال فشار نهادی حاکم بر محیط اداری ایران رویکرد تساوی‌محور را در جبران خدمات ترویج کرده و مسئولیت سنگین مقامات ارشد سیاسی را نادیده می‌گیرد. علی‌رغم این شرایط قانون‌گذار همواره تلاش کرده است تا با در نظر گرفتن فشار نهادی تا حدی رویکرد عدالت‌محور را در جبران خدمات مدیران ارشد لحاظ کند. این موضوع به‌خوبی در قوانین مصوب سازمان امور اداری و استخدامی منعکس شده و مقامات ماده ۷۹ قانون خدمات کشوری از امتیازاتی همچون ارتقای پایه و رتبه سریع‌تر و حق مسئولیت و حق جایگاه بالاتری در مقایسه با سایر کارکنان باسابقه و مدرک تحصیلی برابر بدون توجه به پارامترهای کمی همچون پاداش در برابر عملکرد، برخوردار می‌شوند (قانون مدیریت خدمات کشوری، ۱۳۸۴). علاوه بر آن این گونه مقامات به دلیل اثرگذاری بر توزیع منابع، از طریق تشکیل ائتلاف و عضویت در شبکه‌های قدرت از مزایای پنهان دیگری همچون دسترسی به منازل سازمانی، خودرو، وام‌های ارزان قیمت و امکانات رفاهی سازمان‌های تحت مدیریت خود برخوردارند. طبق تئوری هزینه‌های سیاسی که واتس و زیمرمن<sup>۴</sup> بیان کرده‌اند، سازمان‌های بزرگ‌تر با مقررات دولتی بیشتری مواجه بوده و به دلیل اینکه از لحاظ سیاسی تحت فشار و نظارت عمومی بیشتری قرار دارند، مقامات ارشد آنها ملزم به پاسخ‌گویی اجتماعی و تنظیم رفتار فردی و سازمانی خود بر اساس انتظارات

1. Kusuma, Lestari & Usman  
3. Hadley

2. Wu, Li, Ying & Chen  
4. Watts & Zimmerman

محیط اجتماعی هستند (بلز، ون هگن و استفنز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). در سازمان‌های دولتی ایران به‌دلیل حاکم بودن دیدگاه تساوی محور به‌جای رویکرد عدالت‌محور، مدیران ارشد همواره در معرض نظارت سازمان‌های کنترلی همچون دیوان محاسبات، سازمان بازرسی و رسانه‌های عمومی به‌عنوان نمایندگان جامعه بوده و همین موضوع باعث شده است که مجلس شورای اسلامی به‌دفعات مختلف به تعیین سقف برای جبران خدمات متصدیان مشاغل حساس سیاسی در قوانین بودجه اقدام کند (اکرمی، ۱۳۹۶). فشار نهادی<sup>۲</sup>، از دسته فشارهای خارجی محیطی است که توسط سازمان‌ها احساس شده و در محدود کردن انتخاب‌های سازمانی، هماهنگی‌ها و انطباق نهادی نقش دارد (دبی، گوناسکاران، چیلدی، پاپادوپولوس و هیلو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). سازمان‌ها مشروعیت خود را در هماهنگی و انطباق با انتظارات نهادی به دست می‌آورند. از این دیدگاه سازمان‌هایی که خواهان انطباق نهادی نیستند، نامطلوب قلمداد شده و مورد بی‌توجهی و عدم پذیرش سایر سازمان‌ها، نهادهای حاکم و دولت قرار خواهند گرفت. این گونه سازمان‌ها دارای مشکلاتی در جذب منابع شده و ممکن است با پیامدهای حقوقی و قانونی مواجه شوند (ردادی، باقری کنی و حاجی پور، ۱۳۹۳). این موضوع موجب پنهان‌کاری و عدم شفافیت در سیستم جبران خدمات شده و اغلب پرداخت‌ها به مدیران یا از دید پرسنل مخفی مانده یا به‌وسیله پرداخت‌های غیرمستقیم و جداگانه در اسناد پرداختی به آنها منعکس نمی‌شود. بنابراین فشار نهادی ممکن است مدیران سازمان‌های با حساسیت بالا را به سمت عدم شفافیت و دور زدن خلاقانه قوانین سوق دهد (لیانگ، رن‌بوگ و سان<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵). با وجود این، رویکرد عدالت‌محور حکم می‌کند که متصدیان پست‌های حساس وزارتخانه‌های دولتی به‌دلیل پذیرش مسئولیت و مخاطره بیشتر از جبران خدمات بالاتری برخوردار باشند. بنابراین تحقیق حاضر قصد دارد تا با لحاظ کردن دیدگاه عدالت‌محور در جبران خدمات و در نظر گرفتن فشارهای نهادی حاکم، اثر حساسیت سیاسی مشاغل مهم وزارتخانه‌های دولتی بر جبران خدمات آنان را با توجه به متغیرهای شبکه‌سازی سیاسی و فشارهای نهادی بررسی کند.

## پیشینه نظری پژوهش

### حساسیت سیاسی

حساسیت سیاسی چیست و چگونه اندازه‌گیری می‌شود؟ چرا در تعیین حقوق و مزایا و جبران خدمات مؤثر است؟ سازوکار اثرگذاری حساسیت سیاسی بر جبران خدمات مدیران ارشد به چه صورت است؟ اینها پرسش‌هایی است که همواره ذهن سیاست‌گذاران مسئول در تعیین جبران خدمات کشور را به خود مشغول داشته است. قانون مدیریت خدمات کشوری مقامات موضوع ماده ۷۹ قانون را در زمره پست‌های حساس سیاسی قرار داده و برای آنها مزایای خاصی را در نظر گرفته است. بین متخصصان علوم سیاسی، درباره تعریف حساسیت سیاسی اشتراک نظر اندکی وجود دارد. حساسیت سیاسی یک شغل به‌معنای توجه سیاست‌گذاران، احزاب، رسانه‌ها و افکار عمومی جامعه به عملکرد آن شغل و متصدی آن است (چنگ<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵). هرچه میزان قدرت و اختیار نهفته در پست سازمانی بیشتر باشد، میزان حساسیت سیاسی آن افزایش

1. Belz, von Hagen & Steffens

3. Dubey, Gunasekaran, Childe, Papadopoulos & Helo

5. Cheng

2. Institutional Pressure

4. Liang, Renneboog & Sun

می‌یابد (واتس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰). علاوه بر آن هرچه سیاست‌گذاران ارشد، احزاب سیاسی رقیب، رسانه‌ها و افکار عمومی در عزل و نصب یک متصدی شغل تأثیرگذاری بیشتری داشته باشند، آن شغل از حساسیت سیاسی بالاتری برخوردار است (یعقوب‌نژاد و جوادی، ۱۳۸۸). برخی مدیران سازمان‌ها یا دوایر سازمانی به اقتضای پست مورد تصدی خویش به اطلاعات حساس و ذی‌قیمت دسترسی دارند که باید در حفظ و استفاده درست از آنها بکوشند. بدیهی است افشای این گونه اطلاعات یا استفاده نامناسب از آنها، موجودیت سازمان یا جامعه را به مخاطره می‌افکند. بنابراین منطق جبران خدمت گویای این مطلب است که این گونه مدیران در مقایسه با هم‌تایان خود، از مزایای بیشتری برخوردار باشند (لیانگ و همکاران، ۲۰۱۵). منطق جبران خدمت حکم می‌کند، متصدیانی که بر تصمیم‌های کلان سازمان‌ها اثرگذاری بیشتری داشته و عملکرد سازمان تابع تصمیم‌ها و مخاطرات پذیرفته‌شده آنان است، از جبران خدمات بیشتری برخوردار باشند. شرکت‌های دولتی که حساسیت سیاسی دارند، به‌دلیل اعمال مصوبات قانونی یا تحت فشارهای سیاسی و نظارت‌های دولتی به سمت مقررات‌زدایی، ارائه سود گزارش‌شده کمتر و در نتیجه کاهش اقدامات مداخله‌گرایانه دولت و نیز افزایش احتمال برخورداری از یارانه‌ها و کمک‌های بلاعوض دولتی حرکت می‌کنند. بنابراین حساسیت سیاسی سازمان‌هایی که به دولت یا قراردادهای دولتی وابسته هستند می‌تواند بر رفتار جبران خدمات مدیران ارشد<sup>۲</sup> به‌ویژه در سطوح جبران خدمات مزاد، ترکیب جبران خدمات و حساسیت عملکرد - ثروت تأثیر بگذارد (هادلی، ۲۰۱۶). حساسیت سیاسی آمیزه‌ای از چهار متغیر دسترسی به اطلاعات حساس، اثرگذاری بر تصمیم‌های کلان، مسئولیت و پاسخ‌گویی بیشتر و مورد توجه رسانه‌ها و افکار عمومی بوده و افزایش هر یک از آنها یا ترکیبی از این چهار متغیر می‌تواند به تغییرات اساسی در جبران خدمات متصدیان پست سازمانی مربوط منجر شود (میلز، نوتر و اسکواب<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳ و چنگ، ۲۰۱۵).

### فشارهای نهادی

نظریه نهادی به روابط بین سازمان و محیط مربوط می‌شود و تأثیر محیط بر ساختارها و فرایندهای سازمانی را مشخص می‌کند (اسکات<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶). فشار نهادی نیروی رسمی یا غیررسمی قدرتمندی است که سازمان‌ها را مجبور می‌کند استراتژی‌های خاصی اتخاذ کنند (ویلیامز و اسپیلمن<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹). بر اساس این تئوری، رفتارها و ساختار سازمان‌ها به‌وسیله شناخت مشترک، مقررات و انتظاراتی که از محیط نهادی شامل دولت، رقبا و انجمن‌های صنفی و... ایجاد می‌شود، تحت تأثیر قرار می‌گیرند. سازمان‌های مختلف، تحت این فشارها ساختار و رفتار خود را به شیوه‌ای مشابه تغییر می‌دهند که به آن تغییر ایزومورفیک گویند (ژانگ، وی و ژائو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸). به‌طور کلی، نهادی‌سازی به خلق الگوها و چارچوب‌هایی گفته می‌شود که محیط نهادی بر رفتارها تأثیر می‌گذارد. با در نظر گرفتن این اثر، تمام سازمان‌ها در آن شبکه در نهایت در ساختار و مورفولوژی با هم هماهنگ خواهند شد. سازمان‌ها به‌وسیله محیط فعالیت خودساختاریافته، با آنها هماهنگی پیدا می‌کنند، این هماهنگی تبعیت از چارچوب‌های مورد تأکید در محیط تلقی می‌شود (زنگ، چن، زیو و ژو<sup>۷</sup>، ۲۰۱۷).

1. Watts  
3. Mills, Nutter & Schwab  
5. Williams & Spielman  
7. Zeng, Chen, Xiao & Zhou

2. Executive Compensation  
4. Scott  
6. Zhang, Wei & Zhou

سازوکار هم‌شکلی نهادی از طریق سه نوع فشار نهادی به نام فشارهای اجباری<sup>۱</sup>، تقلیدی<sup>۲</sup> و هنجاری<sup>۳</sup> که در محیط نهادی سازمان بر آن تحمیل می‌شود، به‌وجود می‌آید. البته این تقسیم‌بندی تحلیلی و ذهنی است و این فشارها در عالم واقع همواره تا این اندازه متمایز و تفکیک‌پذیر نیستند.

• فشار اجباری: فشارهای اعمال‌شده توسط مقررات دولتی از طریق سیاست‌های نظارتی سازمان‌های کنترل‌کننده اعمال می‌شود.

• فشار تقلیدی: به‌طور عمده از رقبا و هم‌تایان صنعت یا سازمان‌های سیاسی پیشرو و موفق ناشی می‌شود.

• فشار هنجاری: به‌طور کلی از ذی‌نفعان خارجی مانند مشتریان، احزاب سیاسی رقیب، رسانه‌ها و ... از طریق ارزش‌ها و استانداردهای رفتاری اعمال می‌شود (چو، وانگ و لی، ۲۰۱۹).

در واقع، نظریه نهادی بیان می‌کند، سازمان‌هایی که تحت تأثیر فشارهای نهادی قرار دارند مجبور هستند یا با آن فشارها همراهی کرده تا از آن طریق بتوانند به بقای خود در بلندمدت ادامه دهند یا با آنها مخالفت کنند و از محیط حذف شوند. در بررسی‌های دقیق‌تری که انجام گرفته است، مشخص شده که سازمان‌ها در مقابل فشارهای نهادی رفتار پیچیده‌تری از خود نشان می‌دهند. ممکن است یک سازمان واقعاً با آن فشارها هم‌سازی کند یا آنکه فقط به هم‌سازی تظاهر کند. بر اساس گفته قلی پور (۱۳۸۴) پاسخ‌های واقعی و نمادین به انواع فشارهای نهادی وجود دارد که پاسخ‌های نمادین هم در یک حوزه نهادی مشروعیت مورد نیاز سازمان را فراهم می‌کند. شباهت ویژگی‌های نمادین با سازمان‌های دیگر که در آن حوزه فعالیت می‌کنند و به‌ویژه انتخاب اسم که به‌وسیله آن در معرض نظر مشاهده‌کنندگان قرار می‌گیرد، در ایجاد مشروعیت اهمیت بسیار دارد (ردادی، باقری کنی و حاجی پور، ۱۳۹۳). فشار اجباری هنگامی اعمال می‌شود که دولت از طریق ابلاغ آیین‌نامه‌ها و مقررات و پیگیری اجرای آنها در وزارتخانه‌های تابعه، سیاست خاصی را نهادینه می‌کند (چن، لی، ژانگ و لی، ۲۰۱۸). فشار تقلیدی در شرایطی احساس می‌شود که برخی سازمان‌ها به تبعیت از سازمان‌های هم‌نوع در رشته فعالیت خاصی، برخی مقررات شایع را به‌صورت داوطلبانه اجرا می‌کنند تا با استفاده از هم‌رنگی جامعه، بر مشروعیت خود بیفزایند (یانگ، ۲۰۱۸). منشأ اصلی فشار هنجاری، فرهنگ حاکم بر جامعه است. به بیان دیگر ارزش‌ها و نگرش‌های جامعه می‌تواند هم به‌صورت غیررسمی و هم به‌صورت رسمی از طریق اعمال مقررات، در سازمان‌های جامعه سیاست‌های خاصی را پیگیری و نهادینه کند (ژو، ۲۰۱۶). از اصول اساسی تجزیه و تحلیل نهادی این است که محیط نهادی، به‌دلیل بروز تصمیم‌های کلیدی آمیخته با عقلانیت، فشارهای شدیدی بر سازمان‌ها اعمال می‌کند و سازمان‌ها نیز تمایل دارند با فشارهای نهادی مطابق باشند، زیرا از طریق افزایش مشروعیت، منابع و توانایی‌های بقا پاداش می‌گیرند. به بیان دیگر محیط‌هایی که تقاضای اجتماعی بر آنها حکم‌فرماست، به سازمان‌هایی که با ارزش‌ها، هنجارها، قوانین و باورهای جامعه هم‌نوا هستند، پاداش می‌دهند که از این قبیل پاداش‌ها ایجاد یک نوع مشروعیت در

1. Coercive pressure  
3. Normative pressure  
5. Chen, Yi, Zhang & Li  
7. Zhu

2. Mimetic pressure  
4. Chu, Wang & Lai  
6. Yang

محیط اطراف سازمان بوده و از شاخص‌هایی است که در درازمدت در بقای سازمان مهم است (دی اندریماتئو و ایانی، رانگون، پاولون و سارگیاکومو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). فشارهای نهادی به اعمال نوع خاصی از سیاست‌گذاری یا حذف یک سیاست جاری منجر شده و ابزار نیرومندی برای اصلاح سیاست‌ها و رفتارهای مشاغل حساس سیاسی است (رائو- نیکولسون، خان و مارینوا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹).

### شبکه‌سازی سیاسی

شبکه‌سازی به معنای افزایش فرصت‌های ارتقای شخصی و حرفه‌ای است (ولف و موزر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). شبکه‌سازی به عملکردهای سازمانی از طریق حمایت از ارتباطات سازمانی و دسترسی به منابع کمک می‌کند (فوریت و دوگرتی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴). بعضی از شبکه‌سازی‌ها به عنوان تابعی از مهارت سیاسی مدیران ارشد شناخته می‌شوند که توانایی ایجاد روابط و اتحاد با ذی‌نفعان را دارند (فریز و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵). شبکه‌سازان قوی کسانی هستند که در مدیریت تعارض و مذاکره به خوبی رفتار می‌کنند. افرادی که دارای مهارت سیاسی هستند، توانایی دیدن و استفاده از فرصت‌ها و موقعیت‌های ارتقا را دارند (فریز و همکاران، ۲۰۰۷). مهارت سیاسی فعالیت‌هایی هستند که به کارکنان و افراد سازمانی این امکان را می‌دهند تا بدون نیاز به طی کردن مسیرهای رسمی و اداری مرسوم به اهداف خود در سازمان دست یابند (گول و زیدی<sup>۶</sup>، ۲۰۱۲). یکی از این مهارت‌های سیاسی که در سال‌های اخیر محققان و مدیران سازمانی به آن توجه قرار کرده‌اند، شبکه‌سازی سیاسی است. شبکه‌سازی سیاسی به میزان ارتباط مدیران اجرایی با ذی‌نفعان قدرتمند دولتی بستگی دارد. روابط مدیران با مقامات دولتی - یعنی شبکه‌سازی سیاسی - نوع منحصر به فردی از قابلیت‌های مدیریتی در اقتصاد محسوب می‌شود (لی و آتوهن - گیما<sup>۷</sup>، ۲۰۰۱). از آنجا که دولت هنوز بخش‌های شایان توجهی از منابع استراتژیک را کنترل کرده و دارای قدرت درخور توجهی برای تصویب پروژه‌ها و تخصیص منابع است، مدیران تمایل دارند به‌طور غیرمعمول تماس بیشتری با مقامات دولتی داشته باشند. شبکه‌سازی سیاسی باعث تسهیل دسترسی سازمان‌ها به سیاست‌ها و اطلاعات اثرگذار بر اهداف سازمان می‌شود (شینگ و ژائو و لی<sup>۸</sup>، ۲۰۰۱)، به‌طوری که سازمان‌ها می‌توانند عناصر مختلف دانش را برای بهبود شناخت فرصت‌ها و افزایش توان خلاقانه خود با هم ترکیب کنند (دی لوسا و آتوهن - گیما<sup>۹</sup>، ۲۰۰۷). در بازارهای نوظهور، دولت‌ها ممکن است به‌عنوان یک هماهنگ‌کننده تخصیص منابع برای تسهیل فعالیت‌های کاری شرکت‌ها عمل کنند (ژو و ژانگ<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۸) و می‌توانند از طریق اجرای سیاست‌های مالی و مالیاتی مناسب مانند وام‌های بانکی و معافیت‌های مالیاتی، از نوآوری‌های شرکت‌های محلی پشتیبانی کرده و از آنها در برابر خطرهای ناشی از زیان‌های احتمالی حمایت می‌کنند (کوتب ماساکی، جیانگ و مورای<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۴). شبکه‌سازی‌های سیاسی مدیران برای عملکرد مالی سازمان‌ها در شرایط سخت اقتصادی، مهم است زیرا می‌تواند

1. D'Andreamatteo, Ianni, Rangone, Paolone & Sargiacomo
2. Rao-Nicholson, Khan & Marinova
3. Wolff & Moser
4. Forret & Dougherty
5. Ferris et al
6. Gull & Zaidi
7. Li & Atuahene Gima
8. Sheng, Zhou & Li
9. De Luca & Atuahene-Gima
10. Xu & Zhang
11. Kotabe, Jiang, & Murray



جایگزین زیرساخت‌های رسمی نامناسب شود. بر این اساس انتظار می‌رود شبکه‌سازی سیاسی مدیران در شرایطی که حمایت‌های مالی ضعیف بوده و بودجه شرکت وضعیت مخاطره‌آمیزی داشته باشد، افزایش یابد (لی و ژانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷).

### جبران خدمات

سیستم جبران خدمت به‌طور معمول به‌عنوان سیستم جذب و حفظ کارکنان و نیز ارتقای انگیزش آنها برای افزایش تلاش‌ها و خروجی کارکنان به‌منظور دستیابی به اهداف سازمانی تعریف می‌شود (فیلیپس و فاکس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). به‌طور کلی پاداش و جبران خدمت اقدامات اصلی مدیریت منابع انسانی هستند که از طریق آن کارکنان برای عملکرد خود پاداش می‌گیرند. این اقدامات منابع انسانی قوی‌ترین روش‌هایی هستند که منافع فرد و سازمان را به هم پیوند می‌دهد. بر اساس نظر راموس<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) پاداش‌ها می‌توانند توجه کارکنان به حداکثر کار را تحت تأثیر قرار دهند و انگیزه آنها را برای اعمال حداکثر تلاش در راستای دستیابی به اهداف سازمانی افزایش دهند. محققان مدیریت منابع انسانی و متخصصان این حوزه بر این باورند که جبران خدمات، مهم‌ترین متغیر در روابط استخدامی بین کارفرما و کارگر بوده و از سویی، پرهزینه‌ترین مسئله برای شرکت‌ها و سازمان‌ها است. نتیجه تحقیقات انجام‌شده نشان داده است که هزینه جبران خدمات و مزایا، سنگین‌ترین هزینه سازمان‌ها است، به‌طوری که بیش از ۷۰ درصد مخارج سازمان برای آن مصرف می‌شود (دیواندری، نظری، سیدجوادین، حاجی کریمی و رایج، ۱۳۹۷). تمامی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی از جمله جبران خدمات هنگامی اثربخش واقع می‌شوند که با استراتژی‌های سازمانی و منابع انسانی هماهنگ باشند. نظام جبران خدمات در میان سایر فعالیت‌های منابع انسانی می‌تواند بر تصمیم‌گیری‌های کارکنان، درخواست شغل، همکاری با سازمان و میزان بهره‌وری، تأثیر مهمی بگذارد. نحوه و میزان جبران برای عملکردهای مطلوب و تعهد و تلاش کارکنان، خدمات بازخوردی ارائه می‌دهد (لم، مک‌گونس و ویتو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳). اهداف کلی نظام جبران خدمات، ایجاد بهبود در توازن مالی، کارایی و پاسخ‌گویی است. سطح پرداخت نیز عامل تعیین‌کننده اصلی در رضایت شغلی کارکنان است. منظور از فلسفه پرداخت مناسب این است که چارچوب مناسبی برای نظام جبران خدمات و تصمیم‌گیری درباره پرداخت فراهم کند. این فلسفه می‌تواند در شرایط اقتصادی و فناورانه بازار کار متغیر، به‌عنوان نقطه ثبات سازمان عمل کند (آقابابایی دهقانی، معمارزاده طهران و احسان نیکجو، ۱۳۹۳). استقرار نظام جبران خدمات شایسته‌محور، یکی از چالش‌های است که همه سازمان‌ها با آن سروکار دارند. جبران خدمات شایستگی‌محور از یک سو می‌تواند مدیران را به انگیزش بالاتر برای انجام بهتر کارها سوق دهد و از سویی دیگر می‌تواند بر نگرش‌های آنان در رابطه با ریسک‌پذیری تأثیر بگذارد. بر اساس تئوری برابری، مدیران ارشد با مقایسه پرداخت‌ها با هم‌متان خود، پاسخ‌های رفتاری متفاوتی اعمال می‌کنند. به‌طور مثال سئو، گاماچی، دی ورس و کارپنتار<sup>۵</sup> (۲۰۱۵) بیان کردند که مدیران ارشد اجرایی که نسبت پرداختی منفی دارند، برای اکتساب پرداخت‌های بالاتر، انگیزه بیشتری دارند (آگیونیس، مارتین، گومز-مجیا، او بویل جر و جو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸). جبران خدمات

1. Li Haiyang & Zhang Yan

3. Ramus

5. Seo, Gamache, Devers & Carpenter

2. Phillips & Fox

4. Lam, McGuinness & Vieito

6. Aguinis, Martin, Gomez-Mejia, O'Boyle Jr & Joo

شایستگی محور بر اساس لحاظ کردن صلاحیت و توانمندی‌ها، عملکرد و انگیزه کارکنان، برای برپایی عدالت، مسیری سیاسی و قانونی پیاده‌سازی می‌کند (مگنان و مارتین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸).

### پیشینه تجربی پژوهش

دارک و زینگلاس<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) بیان کردند که نظارت‌های بخش دولتی به‌ویژه نظارت‌های رسانه‌ای بر مشاغل حساس در افزایش مسئولیت‌پذیری اجتماعی و پاسخ‌گویی اثرگذار است (کاروتز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). هادلی (۲۰۱۶) در پژوهش خود با عنوان «تأثیر حساسیت سیاسی بر جبران خدمات پیمانکاران دولتی» به این نتیجه رسید که افزایش حساسیت سیاسی با جبران خدمات مدیران ارشد رابطه معکوس داشته و از طریق افزایش قدرت چانه‌زنی، این رابطه تعدیل می‌شود. به بیان دیگر افزایش قدرت چانه‌زنی متصدیان مشاغل حساس سیاسی و جبران خدمت منجر می‌شود. رابطه حساسیت سیاسی و جبران خدمات مقامات دولتی تحت تأثیر رویکردهای تساوی محور و شایستگی محور بر جبران خدمات است. از آنجا که اغلب سازمان‌های دولتی فرایند محور بوده و در آنها رابطه تلاش - عملکرد از وضوح کافی برخوردار نیست، فشارهای نهادی، سیاست‌گذاران را به سمت اعمال رویکرد تساوی محور سوق می‌دهد. سلیسمن، بهارومشه و آژمن - ساینی<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) در پژوهش خود نشان دادند که متصدیان مشاغل حساس سیاسی که از مسئولیت و پاسخ‌گویی بالاتری برخوردار بوده و به‌طور دائم تحت نظارت رسانه‌ها هستند، در مقایسه با سایرین از حقوق و مزایای بیشتری برخوردارند. لی و ژانگ (۲۰۰۷) در تحقیق خود نشان دادند که متصدیان مشاغل حساس سیاسی از طریق عضویت در شبکه‌های قدرت و ائتلاف با هم‌تایان خود، امکان برخورداری بیشتری از منابع عمومی را برای خود فراهم می‌آورند. شینگ و همکاران (۲۰۱۱) در پژوهش خود ثابت کردند که مقامات ارشد دولتی که به اطلاعات حساس دسترسی داشته و بر تصمیم‌های کلان سازمان خود اثرگذار هستند، از طریق ایجاد شبکه‌های سیاسی بر میزان بهره‌مندی خویش از منابع عمومی می‌افزایند. میلز و همکاران (۲۰۱۳) در تحقیق خود با عنوان «تأثیر حساسیت سیاسی و قدرت سیاسی بر اجتناب مالیاتی» به این نتیجه رسیدند که پیمانکاران سازمان‌های با حساسیت بالا، مالیات بیشتری پرداخت می‌کنند، در حالی که قدرت چانه‌زنی بالای این گونه پیمانکاران در کاهش پرداخت مالیات مؤثر است. فریس و همکاران (۲۰۰۵) در پژوهش خود نشان دادند که مقامات ارشد احزاب سبز در کشورهای اروپایی که در کانون توجه رسانه‌ها و افکار عمومی جامعه هستند، با عضویت در شبکه‌های قدرت و مدیریت صحیح ذی‌نفعان و تشکیل ائتلاف، کرسی‌های انتخاباتی بیشتری به دست آورده و جایگاه حزب را در ساختار قدرت محکم می‌کنند. داروغ، پورجلالی و سادگران<sup>۵</sup> (۱۹۹۸) درباره انحراف خلاق در شرکت‌های ژاپنی به این نتیجه رسیدند که شرکت‌های بزرگ که از تعداد کارکنان بیشتری برخوردارند برای افزایش قدرت چانه‌زنی خود در مقابل اتحادیه‌های کارگری، ترازنامه‌ها را دست‌کاری کرده و به‌عمد سود شرکت را کمتر از میزان واقعی اعلام می‌کنند. این گونه شرکت‌ها

1. Magnan &amp; Martin

3. Carrothers

5. Darrough, Pourjalali &amp; Saudagaran

2. Dyck &amp; Zingales

4. Slesman, Baharumshah &amp; Azman-Saini

همواره تحت فشارهای سیاسی شدید بوده و برای کاهش فشار مجبور به روی آوردن به رفتارهای انحرافی خلاق هستند. برادمن، یونسال و حسن<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) در پژوهش خود نشان دادند که مدیران بیمارستان‌های دولتی آمریکا با عضویت در ائتلاف حاکم و مدیریت هوشمندانه مقامات خزانه‌داری در دولت فدرال، بودجه بیشتری به بخش بهداشت آمریکا اختصاص داده و از این طریق دستمزدهای بالاتری برای خود در نظر می‌گیرند. یو، رامتان و ناس<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) و بارون و گمز - مژیا<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) در پژوهش خود نشان دادند که مدیران ارشد دولت در حوزه خدمات عمومی در واکنش به فشار رسانه‌ها و احزاب محلی به شفافیت‌سازی و متعادل کردن میزان دریافتی خود با توجه به فضای رکودی حاکم بر اقتصاد مجبور شدند. با مطالعه ادبیات و پیشینه مطالعاتی انجام‌شده مشاهده می‌شود که در حوزه حساسیت سیاسی و جبران خدمت مدیران تحقیقات بسیار اندکی انجام گرفته است. یکی از دلایل کم‌عمق بودن ادبیات در این زمینه آن است که حجم اقتصاد دولتی در کشورهای توسعه‌یافته بسیار اندک بوده و به دلیل حاکمیت دموکراسی و محدود بودن زمان تصدی پست‌های دولتی، حساسیت سیاسی کمتر معنا پیدا می‌کند. به‌علاوه به دلیل فاصله قدرت کم و شفافیت زیاد در کشورهای پیشرفته، ذی‌نفعان، مرتبط کردن حساسیت سیاسی با جبران خدمات را نمی‌پذیرند. با این حال، اندک پژوهش‌های صورت‌گرفته درباره ارتباط حساسیت سیاسی یا اهمیت سیاسی پست‌های سازمانی در بخش دولتی یا خصوصی با جذب منابع و کمک‌های دولتی است. نوآوری تحقیق حاضر در آن است که اولاً پژوهش در وزارتخانه‌هایی صورت می‌گیرد که از لحاظ تصمیم‌های اثرگذار اقتصادی واقعاً حساس هستند، ثانیاً فاصله از قدرت در محیط تحقیق زیاد است و ثالثاً برای تعدیل ارتباط بین حساسیت سیاسی و جبران خدمت، فشار نهادی زیادی اعمال می‌شود و جامعه اختلاف زیاد در ثروت و دستمزد را نمی‌پذیرد و در نهایت اینکه شفافیت در قلمرو تحقیق در حداقل ممکن است.

### فرضیه‌های پژوهش

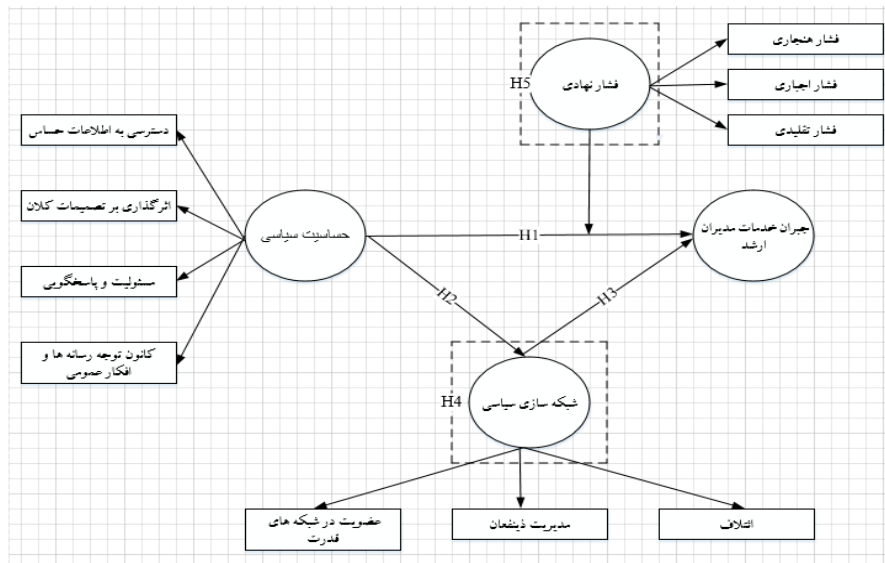
- H<sub>۱</sub>: حساسیت سیاسی بر جبران خدمات مدیران ارشد دولتی اثر مثبت و معناداری دارد.
- H<sub>۲</sub>: حساسیت سیاسی بر شبکه‌سازی سیاسی اثر مثبت و معناداری دارد.
- H<sub>۳</sub>: شبکه‌سازی سیاسی بر جبران خدمات مدیران ارشد دولتی اثر مثبت و معناداری دارد.
- H<sub>۴</sub>: حساسیت سیاسی از طریق شبکه‌سازی سیاسی بر جبران خدمات مدیران ارشد دولتی اثر می‌گذارد.
- H<sub>۵</sub>: فشار نهادی موجب تعدیل اثر حساسیت سیاسی بر جبران خدمات مدیران ارشد دولتی می‌شود.

### مدل مفهومی

با توجه به مرور مبانی نظری پژوهش و پیشینه تجربی بررسی‌شده، مدل مفهومی پژوهش حاضر در قالب شکل ۱ ترسیم شد. متغیر حساسیت سیاسی به‌عنوان متغیر مستقل، جبران خدمات مدیران ارشد به‌عنوان متغیر وابسته، متغیر شبکه‌سازی سیاسی به‌عنوان متغیر میانجی و فشار نهادی به‌عنوان متغیر تعدیل‌گر به‌کار گرفته شده‌اند.

1. Brodmann, Unsal & Hassan  
3. Berrone & Gomez-Mejia

2. Yu, Ramanathan & Nath



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

### روش‌شناسی پژوهش

روش‌شناسی این پژوهش از نظر راهبرد اصلی، کمی؛ از نظر هدف، کاربردی؛ از نظر راهکار اجرایی، میدانی و از نظر تکنیک تحلیلی، توصیفی از نوع همبستگی است. روش آزمون فرضیه‌های تحقیق مدل‌سازی معادلات ساختاری با روش حداقل مربعات جزئی بوده است.

جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران ارشد ۱۸ وزارتخانه دولتی ایران در سطوح معاون وزیر و مدیران کل ستادی به تعداد ۴۷۱ نفر بوده است که بر اساس فرمول کوکران که در رابطه ۱ نشان داده شده و حداقل نمونه لازم ۲۳۴ نفر تعیین شد. برای اطمینان بیشتر و رعایت اصل بازگشت‌پذیری ۲۴۰ پرسش‌نامه در جامعه مد نظر به روش نمونه‌گیری طبقه‌بندی توزیع شد. در نهایت پس از توزیع پرسش‌نامه‌ها ۲۳۶ پرسش‌نامه تکمیل شده برای تحلیل، جمع‌آوری شد.

$$n = \frac{N \times (Z_{\alpha})^2 \times S^2}{\epsilon^2(N-1) + (Z_{\alpha})^2 \times S^2} = \frac{471 (1/96)^2 \cdot (0/66)^2}{(0/06)^2 (470) + (1/96)^2 (0/66)^2} \cong 234 \quad \text{(رابطه ۱)}$$

### ابزار جمع‌آوری داده‌ها

در این پژوهش روش جمع‌آوری داده‌ها از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و روش‌های میدانی شامل پرسش‌نامه بوده است. پرسش‌نامه تحقیق شامل چهار بخش است. بخش نخست مربوط به پرسش‌های جمعیت‌شناختی بوده که شامل سن، جنسیت و مدرک تحصیلی است و اطلاعات مربوط به آن در جدول ۱ آورده شده است. در بخش دوم برای بررسی متغیر فشار نهادی با ابعاد فشار هنجاری، فشار اجباری و فشار تقلیدی هر یک سه گویه بر اساس تحقیقات دبی و همکاران (۲۰۱۹) به کار گرفته شد. در بخش سوم برای بررسی متغیر حساسیت سیاسی با ابعاد دسترسی به اطلاعات حساس،

اثرگذاری بر تصمیم‌های کلان، مسئولیت و پاسخ‌گویی و کانون توجه رسانه‌ها و افکار عمومی از هشت گویه بر اساس پرسش‌نامه‌های میلز و همکاران (۲۰۱۳) و چنگ (۲۰۱۵) استفاده شد. در بخش چهارم برای سنجش متغیر جبران خدمات مدیران ارشد از شش گویه پرسش‌نامه موزور و سالگنیک - شوشان (۲۰۱۷) و در بخش پنجم برای سنجش متغیر شبکه‌سازی سیاسی با ابعاد عضویت در شبکه‌های قدرت، مدیریت ذی‌نفعان و ائتلاف از شش گویه اقتباس شده از پرسش‌نامه ژین و پیرس (۱۹۹۶) استفاده شد. برای معتبرسازی ابزار سنجش پژوهش پرسش‌نامه‌ها در اختیار اساتید راهنما و اساتید صاحب نظر قرار گرفتند تا از لحاظ محتوا تأیید شوند، سپس پس از اخذ نظریات اصلاحی و استفاده از آنها، در اختیار ۲۰ نفر از اعضای جامعه آماری به‌عنوان نمونه مقدماتی قرار گرفتند و طبق نظریات اصلاحی این گروه نیز از مرتبط بودن پرسش‌ها با توجه به جامعه آماری اطمینان حاصل شد. در راستای بررسی پایایی نیز از ضریب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی استفاده شد که با اخذ پرسش‌های بالای ۰/۷ و حذف پرسش‌های پایین‌تر از ۰/۷ پرسش‌های معتبر برای سنجش لحاظ شد. در بررسی روایی همگرا، همان‌طور که در جدول ۱ نشان داده شده است، مقدار میانگین واریانس استخراج‌شده برای تمامی متغیرها بزرگ‌تر از ۰/۵ بوده که نشان‌دهنده روایی همگرای مدل اندازه‌گیری است. همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، مقادیر ضریب آلفای کرونباخ برای همه مؤلفه‌ها بزرگ‌تر از ۰/۷ است که نشان می‌دهد مدل سازگاری درونی مطلوب دارد. به‌علاوه، مقادیر ضرایب پایایی ترکیبی برای تمامی متغیرها بزرگ‌تر از ۰/۷ است که نشان‌دهنده پایایی مرکب پرسش‌های این تحقیق در سنجش هر یک از متغیرها بوده است.

جدول ۱. اطلاعات جمعیت‌شناختی

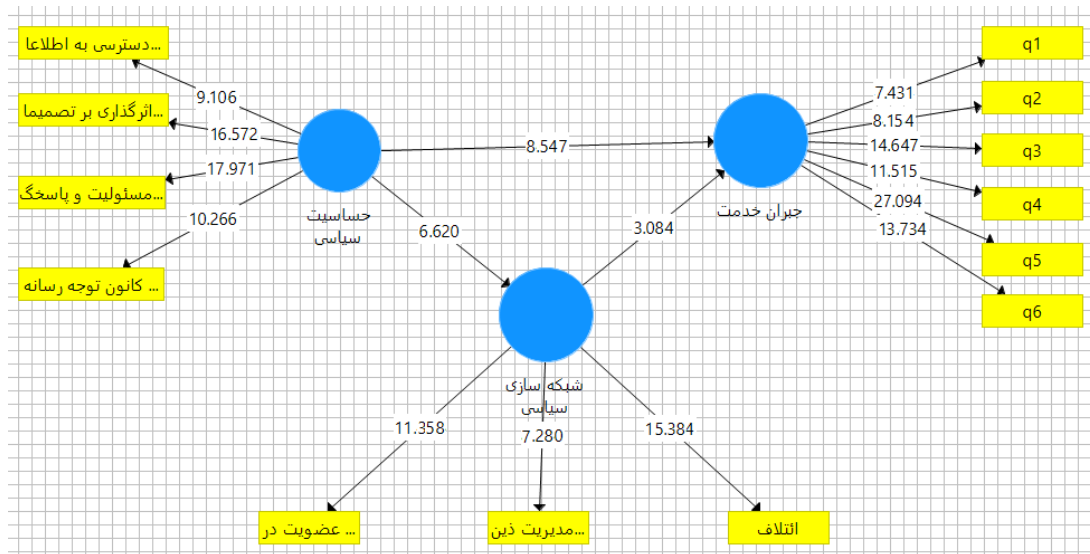
متغیر	تعداد
جنسیت	مرد ۱۸۹
	زن ۴۷
سن	بین ۳۵-۴۵ ۸۶
	بین ۴۵-۵۵ ۷۳
	۵۰ به بالا ۷۷
مدرک تحصیلی	کارشناسی ۳۹
	کارشناسی ارشد ۱۳۶
	دکتری ۶۱

جدول ۲. روایی و پایایی ابزار سنجش پژوهش

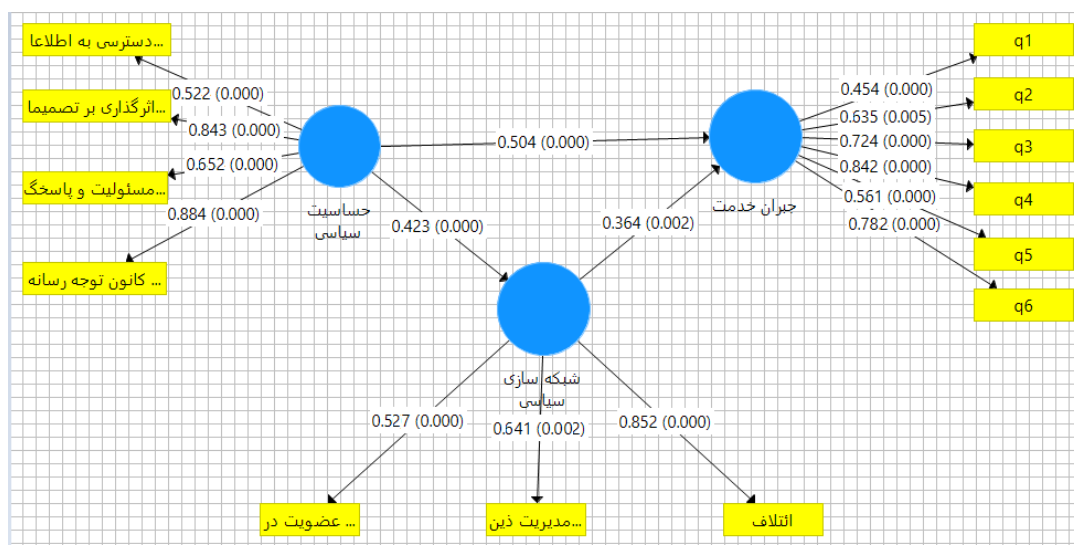
متغیرها	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراج‌شده
حساسیت سیاسی	۰/۸۳۲	۰/۸۹۹	۰/۷۴۹
شبکه‌سازی سیاسی	۰/۸۰۶	۰/۸۸۵	۰/۷۲۰
جبران خدمت مدیران ارشد	۰/۸۱۰	۰/۸۸۹	۰/۷۲۸
فشار نهادی	۰/۷۴۷	۰/۸۵۶	۰/۶۶۴

**بررسی مدل مفهومی پژوهش و آزمون فرضیه‌ها**

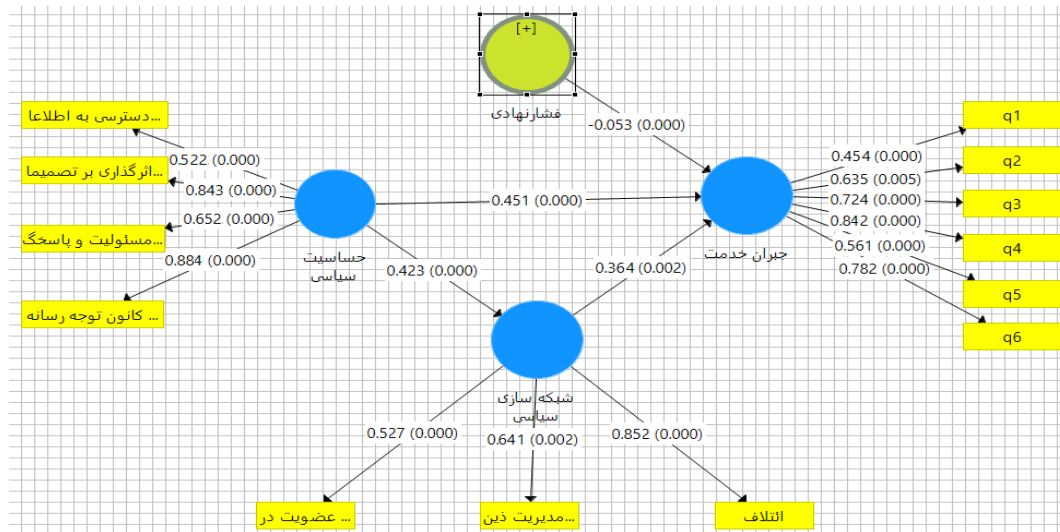
برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است که توسط نرم‌افزار Smart PLS2 آزمون شد. در شکل ۲، مدل ساختاری (مقادیر آماره T) و در شکل ۳ (ضریب بتای استاندارد) نشان داده شده است. شکل ۲ مقادیر آماره T برای معناداری مسیرهای فرضیه‌های تحقیق را نشان دهد که مقدار استاندارد بالای قدرمطلق ۱/۹۶ معنادار بودن رابطه‌ها را تأیید می‌کند.



شکل ۲. مدل ترسیم‌شده همراه با مقادیر آماره t (آماره T-Values)



شکل ۳. مدل ترسیم‌شده همراه با p-value و ضرایب استاندارد فرضیه‌ها



شکل ۴. مدل ساختاری اثر تعدیل‌گری فشار نهادی در تأثیر حساسیت سیاسی بر جبران خدمات (ضرایب مسیر استاندارد)

### برازش کلی مدل

شاخص GOF در مدل PLS راه حلی برای بررسی برازش کلی مدل بوده و بین صفر تا ۱ قرار دارد. مقادیر نزدیک به ۱ نشان‌دهنده کیفیت مناسب مدل هستند. این شاخص توانایی پیش‌بینی کلی مدل را بررسی می‌کند و اینکه آیا مدل آزمایش شده در پیش‌بینی متغیرهای مکنون درون‌زا موفق بوده است یا خیر. برای بررسی برازش مدل کلی از معیار GOF استفاده می‌شود که  $GOF = 0.1$  میزان کم،  $GOF = 0.25$  مقدار متوسط و مقدار بزرگ  $GOF = 0.36$  برای سنجش اعتبار مدل‌های PLS به کار می‌رود (وتزلس، اسچرودر و ون اپن، ۲۰۰۹).

نتایج برازش کلی مدل در جدول ۲ ارائه شده است. این معیار از طریق فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$GOF = \sqrt{Avg(Gommunalities) \times Avg(R^2)} \quad \text{رابطه ۲}$$

جدول ۳. شاخص‌های کلی برازش مدل

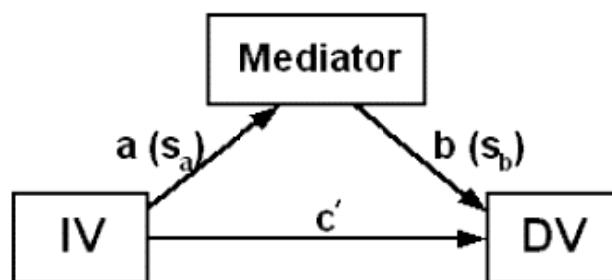
R <sup>۲</sup>	Communalities	متغیر پنهان
-	۰/۶۰۳	حساسیت سیاسی
۰/۴۸۶	۰/۶۵۹	شبکه‌سازی سیاسی
۰/۵۳۳	۰/۶۱۷	جبران خدمات
۰/۴۷۹	۰/۵۸۸	فشار نهادی
۰/۴۹۹	۰/۶۱۷	میانگین
۰/۵۵۴		GOF

با توجه به مقدار به دست آمده برای GOF به میزان  $0/554$  برازش بسیار مناسب مدل کلی تأیید می‌شود. علاوه بر این با توجه به جدول بالا ضرایب  $R^2$  معیاری برای بررسی برازش مدل ساختاری محسوب می‌شوند. ضرایب  $R^2$  مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای (وابسته) مدل است که با توجه به نتایج به دست آمده، مقادیر  $R^2$  مطلوب است.

### یافته‌های پژوهش

برای آزمون فرضیه‌ها از نرم‌افزار PLS و آزمون تی استفاده شده است. با توجه به اینکه مقدار آماره تی برای فرضیه نخست ( $8/547$ ) بیشتر از  $1/96$  بوده و سطح معناداری ( $0/000$ ) کمتر از  $0/05$  است، می‌توان نتیجه گرفت که حساسیت سیاسی با ضریب  $0/504$  بر جبران خدمات مدیران اثر مثبت و معناداری دارد. با توجه به اینکه مقدار آماره تی برای فرضیه دوم ( $6/620$ ) بیشتر از  $1/96$  بوده و سطح معناداری ( $0/000$ ) کمتر از  $0/05$  است، می‌توان نتیجه گرفت که حساسیت سیاسی با ضریب  $0/423$  بر شبکه‌سازی سیاسی اثر مثبت و معناداری دارد. با توجه به اینکه مقدار آماره تی برای فرضیه سوم ( $3/084$ ) بیشتر از  $1/96$  بوده و سطح معناداری ( $0/002$ ) کمتر از  $0/05$  است، می‌توان نتیجه گرفت که شبکه‌سازی سیاسی با ضریب  $0/364$  بر جبران خدمات مدیران ارشد اثر مثبت و معناداری دارد. با توجه به تأیید هر سه فرضیه تحقیق، می‌توان میزان اثر غیرمستقیم حساسیت سیاسی بر جبران خدمات مدیران ارشد و همچنین معناداری آن را محاسبه کرد. برای این کار از روش سوبل به شرح زیر استفاده شده است.

یک متغیر، زمانی میانجی در نظر گرفته می‌شود که تا حدی تأثیر متغیر مستقل (IV) بر متغیر وابسته (DV) را تحت تأثیر قرار دهد. به‌طور کلی، میانجی‌گری در سه زمان رخ می‌دهد: یک (IV به‌طور شایان توجهی بر میانجی تأثیر بگذارد؛ دو) IV در صورت عدم حضور میانجی به‌طور شایان توجهی بر DV تأثیر گذارد؛ سه) میانجی بر DV اثر منحصر به فرد شایان توجهی دارد.



شکل ۵. اثر میانجی

برای بررسی میانجی بودن شبکه‌سازی سیاسی میان متغیر حساسیت سیاسی و جبران خدمات مدیران ارشد از Sobel test استفاده می‌کنیم. در آزمون سابل تست، با تخمین خطای معیار  $ab$  و  $p$ -value و برآورد فاصله  $ab$  می‌توان اثر غیرمستقیم را فقط با یک آزمون بررسی کرد. بنابراین فرض صفر اثر غیرمستقیم توسط  $ab$  به‌طور شایان توجهی متفاوت



از صفر است. از این رو در ابتدا به خطای معیار  $ab$  نیاز داریم. سه روش برای محاسبه خطای معیار  $ab$  وجود دارد که در عمل نتایج استفاده از همه این روش‌ها مشابه است (هایس و اششارکو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳).

$$Sobel = \sqrt{b^2 \times s_a^2 + a^2 \times s_b^2} \quad \text{رابطه ۳}$$

$$Aroian = \sqrt{b^2 \times s_a^2 + a^2 \times s_b^2 + s_a^2 \times s_b^2} \quad \text{رابطه ۴}$$

$$Goodman = \sqrt{b^2 \times s_a^2 + a^2 \times s_b^2 - s_a^2 \times s_b^2} \quad \text{رابطه ۵}$$

پس از برآورد خطای معیار اثر غیرمستقیم، فرضیه اثر غیرمستقیم می‌تواند به وسیله آن آزمایش شود ( $H_0: ab = 0$ ).

$$Sobel \text{ test equation} \quad \text{رابطه ۶}$$

$$z - value = a \times b / \sqrt{b^2 \times s_a^2 + a^2 \times s_b^2}$$

$$Aroian \text{ test equation} \quad \text{رابطه ۷}$$

$$z - value = a \times b / \sqrt{b^2 \times s_a^2 + a^2 \times s_b^2 + s_a^2 \times s_b^2}$$

$$Goodman \text{ test equation} \quad \text{رابطه ۸}$$

$$z - value = a \times b / \sqrt{b^2 \times s_a^2 + a^2 \times s_b^2 - s_a^2 \times s_b^2}$$

با توجه به جدول توزیع نرمال برای فاصله اطمینان ۹۵ درصد، فرض صفر بررسی می‌شود. با استفاده از خطای معیار و ضریب مسیر، مقدار  $p$ -value به کمک هر سه روش محاسبه شد که در هر سه روش کوچک‌تر از ۰/۰۵ به دست آمد، پس فرض صفر رد شده و نقش میانجی بودن شبکه‌سازی سیاسی بین حساسیت سیاسی و جبران خدمات مدیران ارشد تأیید می‌شود.

$$a = 0.41, \quad b = 0.36, \quad s_a = 0.40, \quad s_b = 0.35$$

$$Sobel \text{ test} \quad \rightarrow \quad p - value = 0.000$$

$$Aroian \text{ test} \quad \rightarrow \quad p - value = 0.000$$

$$Goodman \quad \rightarrow \quad p - value = 0.000$$

### تحلیل نقش تعدیل‌گر

برای سنجش اثر تعدیل‌گر از شاخص  $f^2$  استفاده شده است. هنسler و فاسوت (۲۰۱۰) نیز شاخص  $f^2$  را به‌عنوان تعیین‌کننده شدت اثر تعدیل‌گر معرفی کرده‌اند که بر اساس مقادیر  $f^2$  مربوط به متغیر درون‌زای مدل (جبران خدمت) قبل و بعد از دخالت متغیر تعدیل‌گر محاسبه می‌شود. این محققان مقادیر  $0/02$ ،  $0/15$  و  $0/35$  برای  $f^2$  را به‌ترتیب نشان از شدت اثر تعدیلی ضعیف، متوسط و قوی بیان کرده‌اند. نتایج شکل ۴ نشان می‌دهد که اثر حساسیت سیاسی بر جبران خدمت هنگام حضور فشار نهادی کاهش می‌یابد. مقدار  $0/203$  برای  $R^2$  در زمان حضور تعدیل‌گر نشان‌دهنده اثر ضعیف متغیر تعدیل‌گر است. همچنین با توجه به مقدار  $-0/07$  برای  $f^2$  شدت اثر تعدیلی فشار نهادی در حد بسیار ضعیف است.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این پژوهش با هدف بررسی تأثیر حساسیت سیاسی بر جبران خدمات مدیران ارشد با نقش میانجی و تعدیل‌گر شبکه‌سازی سیاسی و فشار نهادی انجام گرفت. متغیرهای مهم محیطی همچون وضعیت اقتصادی، مقررات قانونی، هنجارهای فرهنگی، راهبردها و خطمشی‌ها بر جبران خدمات کارکنان از جمله مدیران ارشد سازمانی اثرگذار هستند. جبران خدمات یکی از اقدامات بسیار مهم مدیریت منابع انسانی است که به کارایی و اثربخشی فردی و سازمانی منجر می‌شود. با توجه به اینکه مدیران ارشد سازمان‌های دولتی در تدوین و اجرای سیاست‌ها و خطمشی‌های اثرگذار بر پیشرفت و توسعه کشور، وظیفه خطیری بر عهده دارند و انگیزش آنها در انجام بهینه وظایف محوله بسیار بااهمیت است، بنابراین در پیش گرفتن رویکرد مناسب جبران خدمات درباره آنها با توجه به محدودیت‌های محیطی از درجه اهمیت بالایی برخوردار است. برای تحلیل روابط بین متغیرهای پژوهش چهار فرضیه آزمایش شد.

فرضیه نخست پژوهش به این صورت مطرح شد که حساسیت سیاسی بر جبران خدمات مدیران ارشد اثر مثبت و معناداری دارد. با بررسی اطلاعات به‌دست‌آمده مشخص شد بین حساسیت سیاسی و جبران خدمت رابطه مستقیمی وجود دارد. در واقع، پست‌های سازمانی دارای حساسیت سیاسی بالا به‌دلیل مسئولیت سنگین و تأثیرگذاری بر تصمیم‌های کلان جامعه با مخاطرات و دشواری‌های بسیاری مواجه بوده و سازمان‌هایی که دارای چنین پست‌های حساسی هستند همواره سعی دارند برای جبران خدمت متصدیان آنان، مشوق‌ها و حقوق و مزایای بالایی در نظر داشته باشند. با نگاه به قانون خدمات کشوری و نیز ضریب حقوقی کارکنان در بودجه‌های سالانه مشخص می‌شود که مقامات ارشد اجرایی در پست‌های حساس سیاسی و قضات عالی رتبه همواره از مزایای بالاتری برخوردار بوده و با مستثنا شدن قانونی، برخی محدودیت‌های جبران خدمت برای آنان حذف شده است. نتایج این فرضیه با پژوهش‌های سلیسمن و همکاران (۲۰۱۹) و هادلی (۲۰۱۶) همخوانی دارد. فرضیه دوم پژوهش به این صورت بود که حساسیت سیاسی بر شبکه‌سازی سیاسی اثر مثبت و معناداری دارد. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها حاکی از تأیید این فرضیه است. در واقع، مشاغل با حساسیت سیاسی بالا به‌دلیل تأثیرگذاری و تأثیرپذیری چندجانبه‌ای که دارند، برای پیشبرد اهداف سازمان و فرار از بروکراسی‌های زائد، همواره باید از قدرت چانه‌زنی بالایی برخوردار باشند. از این رو افرادی که چنین پست‌های حساسی دارند همواره به‌دنبال

برقراری ارتباط با سایر افراد قدرتمند و تشکیل ائتلاف و عضویت در شبکه‌های قدرت هستند. نتایج این فرضیه با پژوهش‌های فریس و همکاران (۲۰۰۵) مطابقت دارد.

فرضیه سوم پژوهش به این صورت مطرح شد که شبکه‌سازی سیاسی بر جبران خدمات مدیران ارشد اثر مثبت و معناداری دارد. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها حاکی از تأیید این فرضیه است. در واقع، هدف از شبکه‌سازی سیاسی تسهیل روند اجرای برنامه‌ها و طرح‌های سازمانی، گرفتن بودجه بیشتر و اتخاذ قراردادهای دولتی بهتر است که به دنبال آن بازدهی و بهره‌وری سازمان نیز افزایش پیدا می‌کند و از آنجا که دستیابی به اهداف سازمانی همواره ملاکی برای پاداش و جبران خدمت مدیران بوده در نتیجه، شبکه‌سازی سیاسی به منظور دستیابی به اهداف سازمانی به جبران خدمات بالاتر منجر می‌شود. بررسی ساختار جبران خدمات در مشاغل سیاسی نشان‌دهنده آن است که متصدیان آنان با ائتلاف و تشریک مساعی درباره منافع گروهی برخی امتیازهای خاص همچون مستثنا شدن از سقف حقوق و نیز بازنشستگی بالاترین پایه و مرتبه را برای خود قانونی کرده‌اند. نتایج این فرضیه با پژوهش‌های برادمن و همکاران (۲۰۱۸) مطابقت دارد.

فرضیه چهارم به این صورت بود که حساسیت سیاسی از طریق شبکه‌سازی سیاسی بر جبران خدمات مدیران ارشد دولتی اثر می‌گذارد. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها حاکی از تأیید این فرضیه است. این فرضیه که به نوعی هدف اساسی پژوهش محسوب می‌شود، بیان می‌کند که متصدیان مشاغل حساس سیاسی از طریق مدیریت ذی‌نفعان، ائتلاف و عضویت در شبکه‌های قدرت به تحقق اهداف فردی و سازمانی همت گمارده و از این طریق جبران خدمت خویش را تحت تأثیر قرار می‌دهند. نتایج این پژوهش با یافته‌های ایو<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) و اسلان و گرینستین<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) هم‌خوانی دارد.

فرضیه پنجم به این صورت مطرح شد که فشار نهادی موجب تعدیل اثر حساسیت سیاسی بر جبران خدمات مدیران ارشد دولتی می‌شود. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها حاکی از تأیید این فرضیه است. سازمان‌هایی که از حساسیت سیاسی برخوردارند به واسطه مصوبات قانونی یا از طریق فشارهای سیاسی و نظارت‌های دولتی همواره تحت بررسی هستند. نظارت‌های فزاینده و فشارهای نهادی موجب مخدوش شدن رابطه عقلایی حساسیت سیاسی بالا و جبران خدمات بالاتر می‌شود. بنابراین حساسیت سیاسی بالاتر با جبران خدمات پایین‌تر به نوعی فرار از فشار نهادی فزاینده است. این روند را می‌توان بازتابی از سیاه‌چاله‌های فرهنگی دانست، زیرا به جای اینکه برای افراد با مسئولیت بیشتر، جبران خدمات بالاتری در نظر گرفته شود، نظارت‌ها و بوروکراسی‌های زائد، قوانین سخت و هزینه‌های اضافی بیشتر از سوی نهادهای دولتی برقرار می‌شود و این امر به فرار سازمان‌ها از مسیر صحیح و روشن و گزارش‌های مبهم، غیرصادقانه و نادرست مالی منجر می‌شود. گزارش دیوان محاسبات در رابطه با پرداخت‌های نجومی نشان می‌دهد که برخی سازمان‌ها برای فرار از نظارت سازمان‌های کنترلی، در ظاهر پرداخت‌های آشکار را کاهش می‌دهند، ولی با پرداخت‌های غیرمستقیم و غیرمستمر که در فیش حقوقی افراد منعکس نمی‌شود، سطح کلی پرداخت‌ها را حفظ می‌کنند. در هر صورت متصدیان مشاغل

1. Yu

2. Aslan &amp; Grinstein

عمومی برای حفظ مشروعیت ظاهری خویش به رعایت برخی فشارهای نهادی حتی به صورت موقتی مجبور هستند. نتایج این فرضیه با پژوهش‌های یو و همکاران (۲۰۱۷) و بارون و گمز-مژیا (۲۰۰۹) مطابقت دارد.

جبران خدمات مشاغل حساس سیاسی با نظریه کارگزاری شرح داده می‌شود. ذکر این نکته ضروری است که علائق و منافع کارفرما (دولت) و کارگزار (متصدی مشاغل حساس) الزاماً به یکدیگر شبیه نبوده و در نظر گرفتن تفاوت این علائق در شناخت انگیزه کاری افراد بسیار مؤثر است. برای مثال در حالی که دولت از مدیران ارشد خویش انتظار دارد که ریسک‌پذیر باشند و برای تغییر وضع موجود و بهبود عملکرد سازمان، تصمیم‌های شجاعانه‌ای اتخاذ کنند، به دلیل ساختار سیاسی و تسلط نهادهای نظارتی متصدیان مشاغل حساس از پذیرش مخاطره‌گریزان بوده و فقط در صورتی به سمت آن قدم بر می‌دارند که پاداش‌های بزرگی برای آنان به ارمغان آورد. با این حال فشار نهادی مانع ارائه پاداش متناسب با ریسک ادراک‌شده این مشاغل شده و موجب می‌شود آنان برای بهره‌مندی از جبران خدمات بالاتر، به سمت عدم شفافیت و شبکه‌سازی سیاسی حرکت کنند. جبران خدمات مشاغل حساس سیاسی با تئوری عدالت آدامز نیز سازگار است، زیرا متصدیانی که متحمل مخاطرات بیشتر شده و مسئولیت و پاسخ‌گویی بیشتری در سازمان متوجه آنان است، بایستی از جبران خدمت بالاتری برخوردار باشند، در غیر این صورت انگیزه کاری آنان کاهش یافته و سازمان از لحاظ سیاست‌گذاری و تصمیم‌های اثرگذار بر جامعه هدف با آسیب مواجه خواهد شد. با این حال مقامات مسئول جبران خدمت باید به سمت عینی‌تر کردن رابطه جبران خدمت و حساسیت سیاسی در قالب تئوری پرداخت بر اساس عملکرد حرکت کرده و بیشتر تأثیر سیاست‌ها و تصمیم‌های کلان پست‌های سیاسی در جامعه را ملاک عمل قرار می‌دهند.

### پیشنهاد‌های پژوهش

با توجه به مطالب گفته‌شده در پژوهش پیشنهاد‌های زیر ارائه می‌شوند:

- قانون‌گذاران و سیاست‌گذاران باید برای مرتبط کردن حساسیت سیاسی مشاغل دولتی و جبران خدمت آنان، به باز تعریف حساسیت سیاسی روی آورده و تصدی شغل را به‌تنهایی ملاک پاداش و مزایای بالاتر ندانند، بلکه تحمل ریسک و مسئولیت بیشتر و اثرگذاری بر تصمیم‌ها و سیاست‌های سازنده را ملاک حساسیت قرار دهند.
- به متصدیان مشاغل حساس وزارتخانه‌های دولتی توصیه می‌شود برای توجیه و تثبیت جبران خدمت خود از طریق ائتلاف و مشارکت در شبکه‌های قدرت به شبکه‌سازی سیاسی روی آورند.
- الزام سازمان‌ها به پیوستن به نظام جبران خدمت شفاف برای قضاوت درست درباره رابطه بین حساسیت سیاسی بالاتر، مسئولیت و پاسخ‌گویی سنگین‌تر و جبران خدمت بالاتر.
- پیاده‌سازی نظام ارزیابی عملکرد شایسته‌محور برای جبران خدمت مدیران ارشد اثرگذار بر سرنوشت سازمان.
- تدوین شاخص‌ها و استانداردهای عینی و نتیجه‌محور برای ارزیابی دقیق مدیران ارشد و مرتبط کردن خروجی سازمان با جبران خدمات آنان.
- به‌جای رویکرد انفعالی به فشار نهادی و مخدوش کردن رابطه عقلایی ریسک و مسئولیت بیشتر و جبران

خدمات بالاتر، رویکرد فعالانه را در پیش گرفته و با اثرگذاری به جو جامعه و سازمان، از مقامات اثرگذار بر پیشرفت و توسعه کشور به عنوان قهرمانان ملی تقدیر شایسته‌ای کنند.

- از سیستم‌های شایستگی محور هم در سطح خرد و هم در سطح کلان استفاده شود و تا آنجا که امکان دارد از بوروکراسی‌های زائد و قوانین دست و پاگیر جلوگیری شود و حس اعتماد بین نهادهای دولت و سازمان‌ها برقرار شود.

### محدودیت‌های پژوهش

در پژوهش حاضر، محققان با محدودیت‌هایی مواجه بودند؛ از جمله کمبود بسیار زیاد اطلاعات پایه و سوابق تحقیقاتی پیرامون موضوع، احتمال برداشت متفاوت پاسخ‌دهندگان از پرسش‌ها به دلیل عواملی از قبیل تعصب فردی و سطح تحصیلات و همچنین، ممکن است متغیرهایی نظیر وفاداری مشتریان، اعتماد سازمانی و اشتیاق شغلی نقش تعدیل‌گری را بین متغیرهای تحقیق داشته باشند که شایسته بررسی برای پژوهش‌های آتی است.

### منابع

- آقابابایی دهاقانی، زهره؛ معمارزاده طهران، غلامرضا؛ احسان نیکجو، علی (۱۳۹۳). عوامل سازمانی مؤثر بر جبران خدمات پزشکان متخصص شاغل در بیمارستان‌های دولتی شهر تهران. *فراپند مدیریت و توسعه*، ۲۷(۱)، ۱۳۳-۱۵۷.
- اکرمی، سید رحمت‌اله (۱۳۹۶). بازنگری در نقش ذی‌حسابان دستگاه‌های اجرایی در نظام بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد. *گزارش طرح مطالعاتی وزارت امور اقتصادی و دارایی*، ۱۷۲-۱.
- حیدری، مهدی؛ دیدار، حمزه؛ قادری، بهمن (۱۳۹۴). بررسی تجربی رابطه بین فرضیه هزینه‌های سیاسی با فرصت‌های رشد شرکت: رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری. *مطالعات تجربی حسابداری مالی*، ۱۲(۴۷)، ۱۴۱-۱۵۷.
- دیواندری، علی؛ نظری، محسن؛ سید جوادین، سیدرضا؛ حاجی کریمی، عباسعلی؛ رایج، حمزه (۱۳۹۷). بررسی چگونگی تأثیر جبران خدمات بر عملکرد فردی: بررسی نقش میانجی انگیزش درونی و تعدیل‌کننده خودکامیابی و انتظار دریافت پاداش (مطالعه موردی: بانک ملت). *مدیریت بازرگانی*، ۱۰(۳)، ۶۹۴-۶۷۳.
- ردادی، علی؛ باقری کنی، مصباح‌الهدی؛ حاجی پور، بهمن (۱۳۹۳). بررسی پاسخ‌های سازمانی به فشارهای نهادی؛ (مورد کاوی: دانشگاه امام صادق). *مدیریت در دانشگاه اسلامی*، ۳(۷)، ۱۲۹-۱۴۲.
- سیدنقوی، میرعلی؛ واعظی، رضا؛ قربانی زاده، وجه الله؛ افکنانه، محمد (۱۳۹۷). الگوی تعالی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران. *مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۲(۶)، ۱۱-۲۶.
- نجفی خواه، محسن (۱۳۹۶). مرز میان بخش عمومی و بخش خصوصی در حقوق ایران با تأکید بر برنامه خصوصی‌سازی و برون سپاری. *فصل‌نامه برنامه‌ریزی و بودجه*، ۲۱(۴)، ۱۰۱-۱۳۳.
- یعقوب نژاد، احمد؛ جواد، نعمت‌اله (۱۳۸۸). رابطه بین اندازه شرکت‌ها و هزینه‌های سیاسی. *مطالعات مالی*، ۲(۴)، ۴۱-۶۱.

## References

- Aghababaei Dehaghani, Z., Memarzadeh Tehran, Gh., Ehsan Nikjoo, A. (2015). Organizational Factors Affecting the Compensation of Services of Specialist Physicians Working in State-run Hospitals in Tehran, *Process Development & management*, 27 (1), 133-157. (in Persian)
- Aguinis, H., Martin, G. P., Gomez-Mejia, L. R., O'Boyle Jr, E. H., & Joo, H. (2018). The two sides of CEO pay injustice: a power law conceptualization of CEO over and underpayment. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 16(1), 3-30.
- Akrami, S. R. (2017). A Review on the Role of Accounting Executives in Performance Based Budgeting. *Report of the Study Plan of the Ministry of Economic Affairs and Finance*, 1-172. (in Persian)
- Aslan, H., & Grinstein, Y. (2012). Political contributions and CEO Pay. University of Houston and Cornell University. *Working paper*, available at Research Gate: <http://www.researchgate.net/publication/228160641>.
- Belz, T., von Hagen, D., & Steffens, C. (2019). Taxes and firm size: Political cost or political power? *Journal of Accounting Literature*, 42, 1-28.
- Berrone, P., & Gomez-Mejia, L. R. (2009). Environmental performance and executive compensation: An integrated agency-institutional perspective. *Academy of Management Journal*, 52(1), 103-126.
- Brodmann, J., Unsal, O., & Hassan, M. K. (2019). Political lobbying, insider trading, and CEO compensation. *International Review of Economics & Finance*, 59, 548-565.
- Carrothers, A. G. (2019). The impact of public scrutiny on executive compensation. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 10(20), 1-48
- Chen, X., Yi, N., Zhang, L., & Li, D. (2018). Does institutional pressure foster corporate green innovation? Evidence from China's top 100 companies. *Journal of Cleaner Production*, 188, 304-311.
- Cheng, K. T. (2015). Public service motivation and job performance in public utilities: An investigation in a Taiwan sample. *International Journal of Public Sector Management*, 28(4/5), 352-370.
- Chu, Z., Wang, L., & Lai, F. (2019). Customer pressure and green innovations at third party logistics providers in China: The moderation effect of organizational culture. *The International Journal of Logistics Management*, 30(1), 57-75.
- D'Andre Matteo, A., Ianni, L., Rangone, A., Paolone, F., & Sargiacomo, M. (2019). Institutional pressures, isomorphic changes and key agents in the transfer of knowledge of Lean in Healthcare. *Business Process Management Journal*, 25(1), 164-184.
- Darrough, M. N., Pourjalali, H., & Saudagaran, S. (1998). Earnings management in Japanese

- companies. *The International Journal of Accounting*, 33(3), 313-334.
- De Luca, L. M., & Atuahene-Gima, K. (2007). Market knowledge dimensions and cross-functional collaboration: Examining the different routes to product innovation performance. *Journal of Marketing*, 71(1), 95-112.
- Divandari, A., Nazari, M., Seyed Javadin, S., Haji Karimi, A., Rayej, H. (2018). Investigating the Effect of Compensation on Individual Performance: A Study on the Mediating Role of Internal Motivation and the Moderating Role of Self-efficacy and Reward Expectancy. *Journal of Business Management*, 10(3), 673-694. (in Persian)
- Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., Papadopoulos, T., & Helo, P. (2019). Supplier relationship management for circular economy: influence of external pressures and top management commitment. *Management Decision*, 57(4), 767-790.
- Dyck, I.J.A., & Zingales, L. (2002). The corporate governance role of the media. *CRSP Working Paper No. 543*. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=335602>.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwater, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D. D. (2005). Development and Validation of the Political Skill Inventory. *Journal of Management*, 31(1), 126-152.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewe, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C., Lux, S. (2007). Political Skill in Organizations. *Journal of Management*, 33(3), 290-320.
- Forret, M. L., & Dougherty, T. W. (2004). Networking behaviors and career outcomes: Differences for men and women? *Journal of Organizational Behavior*, 25, 419-437.
- Gull, S., & Zaidi, A.A. (2012). Impact of Organizational Politics on Employees' Job Satisfaction in the Health Sector of Lahore Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4, 156-170.
- Hadley, B. (2016). Executive compensation and political sensitivity: Evidence from government contractors. *Journal of Corporate Finance*. doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.11.007.
- Hayes, A. F., Scharkow M. (2013). The relative trustworthiness of inferential tests of the indirect effect in statistical mediation analysis. Does method really matter? *Psychological Science*, 24, 1918-1927.
- Hiedari, M., Didar, H., Qaderi, B. (2015). The Empirical Investigation of Relationship between Political Costs and Growth Opportunities: A Structural Equation Modeling Approach. *Empirical Studies in Financial Accounting*, 12(47), 141-157. (in Persian)
- Kotabe, M., Jiang, C. X. & Murray, J. Y. (2014). Examining the Complementary Effect of Political Networking Capability with Absorptive Capacity on the Innovation Performance of Emerging-Market Firms. *Journal of Management*, 1-26.
- 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).*

- Lam, K. C., McGuinness, P. B., & Vieito, J. P. (2013). CEO gender, executive compensation and firm performance in Chinese-listed enterprises. *Pacific-Basin Finance Journal*, 21(1), 1136-1159.
- Li, H. & Zhang, Y. (2007). The Role of Managers' Political Networking and Functional Experience in new Venture Performance: Evidence from China's Transition Economy. *Strategic Management Journal*, 28, 791-804.
- Li, H., Atuahene-Gima, K. (2001). Product innovation strategy and the performance of new technology ventures in China. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1123-1134.
- Liang, H., Renneboog, L., & Sun, S. L. (2015). The political determinants of executive compensation: Evidence from an emerging economy. *Emerging Markets Review*, 25, 69-91.
- Magnan, M., & Martin, D. (2018). Executive Compensation and Employee Remuneration: The Flexible Principles of Justice in Pay. *Journal of Business Ethics*, 1-17.
- Mills, L. F., Nutter, S. E., & Schwab, C. M. (2013). The effect of political sensitivity and bargaining power on taxes: Evidence from federal contractors. *The Accounting Review*, 88(3), 977-1005.
- Najafikhah, M. (2017). The Border between Public and Private Sectors in Iran's Law with Emphasis on Privatization and Outsourcing. *The Journal of Planning and Budgeting*, 21 (4), 101-133. (in Persian)
- Phillips, L., & Fox, M. A. (2003). Compensation strategy in transnational corporations. *Management Decision*, 41(5), 465-476.
- Raddadi, A., Bagheri Kani, M., Hajipour, B. (2014). Analyzing the Organizational Responses to Institutional Pressures (Case Study: Imam Sadeqh University). *Management in the Islamic university*, 3(7), 129-142. (in Persian)
- Ramus, C.A. (2001). Organisational support for employees: encouraging creative ideas for environmental sustainability. *California Management Review*, 43, 85-105.
- Rao-Nicholson, R., Khan, Z., & Marinova, S. (2019). Balancing social and political strategies in emerging markets: Evidence from India. *Business Ethics: A European Review*, 28(1), 56-70.
- Scott, W. R. (2006). The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, 32(4), 493-511.
- Seo, J., Gamache, D. L., Devers, C. E., & Carpenter, M. A. (2015). The role of CEO relative standing in acquisition behavior and CEO pay. *Strategic Management Journal*, 36(12), 1877-1894.



- Seyed Naghavi, M., Vaezi, R., Ghorbani Zadeh, V., Afkaneh, M. (2018). A Model of Human Resources Excellence for Iranian Governmental Organizations. *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 6(2), 11-26. (in Persian)
- Sheng, S., Zhou, K., & Li, J. J. (2011). The effects of business and political ties on firm performance: Evidence from China. *Journal of Marketing*, 75(1), 1-15.
- Slesman, L., Baharumshah, A.Z., Azman-Saini, W.N.W. (2019). Political institutions and finance-growth nexus in emerging markets and developing countries: A tale of one threshold. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 72, 80-100.
- Watts, M. (2000). *Political ecology*. A companion to economic geography.
- Wetzels, M., Schroder, G., Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: guidelines and empirical illustration. *Management Information Systems Quarterly*, 33(1), 177-195.
- Williams, C., & Spielmann, N. (2019). Institutional pressures and international market orientation in SMEs: Insights from the French wine industry. *International Business Review*, 28(5).
- Wolff, H.G., Moser, K. (2009). Effects of Networking on Career Success: A Longitudinal Study. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 196-206.
- Wu, H., Li, S., Ying, S. X., & Chen, X. (2018). Politically connected CEOs, firm performance, and CEO pay. *Journal of Business Research*, 91, 169-180.
- Xu, E., & Zhang, H. (2008). The impact of state shares on corporate innovation strategy and performance in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 25, 473-487.
- Yaghoobnezhad, A., Javadi, N. (2009). The relationship between the size of firms and political costs. *Financial Knowledge of Securities Analysis*, 2(4), 41-61. (in Persian)
- Yang, C.-S. (2018). An analysis of institutional pressures, green supply chain management, and green performance in the container shipping context. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 61, 246-260.
- Yu, H.Y. (2010). Politically-connected boards and the structure of chief executive officer compensation packages in Taiwanese firms. *Asia-Pacific Journal of Financial Studies*, 39 (5), 578-606.
- Yu, W., Ramanathan, R., & Nath, P. (2017). Environmental pressures and performance: An analysis of the roles of environmental innovation strategy and marketing capability. *Technological Forecasting and Social Change*, 117, 160-169.
- Zeng, H., Chen, X., Xiao, X., & Zhou, Z. (2017). Institutional pressures, sustainable supply chain management, and circular economy capability: Empirical evidence from Chinese eco-industrial park firms. *Journal of cleaner production*, 155, 54-65.

- Zhang, Y., Wei, Y., & Zhou, G. (2018). Promoting firms' energy-saving behavior: The role of institutional pressures, top management support and financial slack. *Energy Policy*, 115, 230–238.
- Zhu, Q. (2016). Institutional pressures and support from industrial zones for motivating sustainable production among Chinese manufacturers. *International Journal of Production Economics*, 181, 402–409.