

Developing a Model for Executive Directors Compensation Plan Based on Balanced Scorecard Framework

*Mozhdeh Ghasemi**

*Gholamreza Kordestani***

*Hamid Haghighat****

*Abbasali Daryae*****

Abstract

Objective: This study aims to provide a model for executive directors' compensation in private manufacturing companies, based on a balanced scorecard framework. The framework contains retrospective and prospective criteria in four areas of financing, customer affairs, internal processes, and growth and learning issues, which based on them it is possible to evaluate the manager at best and outline the company's future road-map.

Method: The Method of this research is qualitative and of survey type. In the first step, the factors influencing the design of the compensation plan were determined, using the Fuzzy Delphi method and interviewing with 16 academic experts. In the second step, the weight of each of the four balanced scorecard perspectives in the proposed plan was determined, using the survey method and fuzzy analytical hierarchical analysis. In this step, 22 experts, who were CEOs or members of the board of directors of the companies in different industries, completed the research questionnaire.

Results: The main factors of the proposed model were in the three groups of manager characteristics, internal environment characteristics, and external environment characteristics. Based on the findings, in the manager characteristics, the factor of effective

Abstract

communication with the group, and in the proposed plan of research, the growth and learning perspective are the most important.

Conclusion: Achieving the highest coefficient for growth and learning implies that from the perspective of the experts, the underlying changes in allocating compensations to management should have the highest priority.

Keywords: *Fuzzy Analytical Hierarchy Process, Balanced Scorecard Framework, Fuzzy Delphi Method, Compensation Plan, Agency Theory.*

Citation: Ghasemi, M., Kordestani, G., Haghghat, H., Daryae, A. (2020). Developing a model for executive directors compensation plan based on balanced scorecard framework. *Journal of Accounting Knowledge*, 11(2), 31-69.

ارائه الگویی برای تدوین طرح پاداش مدیران اجرایی ارشد بر مبنای چارچوب ارزیابی متوازن

مژده قاسمی*
غلامرضا کردستانی**
حمید حقیقت***
عباسعلی دریائی****

چکیده

هدف: هدف این تحقیق ارائه الگویی برای پاداش مدیران اجرایی ارشد در شرکت‌های تولیدی خصوصی کشور در قالب چارچوب ارزیابی متوازن است. این چارچوب حاوی معیارهای گذشته‌نگر و آینده‌نگر در چهار وجه مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری است که براساس آن می‌توان به بهترین نحو عملکرد گذشته مدیر را ارزیابی و نقشه راه آینده شرکت را ترسیم نمود.

روش: روش تحقیق از نوع کیفی و پیمایشی است. در مرحله اول، با استفاده از روش دلفی فازی^۱ و از طریق اجرای مصاحبه با ۱۶ خبره دانشگاهی، عوامل اثرگذار در طراحی الگوی پاداش تعیین شد. در مرحله دوم، با استفاده از پرسش‌نامه و روش تحلیل سلسله مراتبی فازی^۲ وزن هریک از چهار وجه ارزیابی متوازن در الگوی پاداش پیشنهادی مشخص شد. پرسشنامه تحقیق در این مرحله توسط ۲۲ نفر که سابقه

دانش حسابداری، دوره یازدهم، ش ۲، پیاپی ۴۱، صص. ۳۱-۶۹.

* دانشجوی دکتری گروه حسابداری، دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره)، قزوین، ایران.

** دانشیار گروه حسابداری، دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره)، قزوین، ایران.

*** دانشیار گروه حسابداری، دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره)، قزوین، ایران.

**** استادیار گروه حسابداری، دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره)، قزوین، ایران.

نویسنده مسئول مقاله: مژده قاسمی (رایانامه: mozhde.ghasemi@yahoo.com).

تاریخ پذیرش: ۹۸/۱۰/۳

تاریخ دریافت: ۹۸/۳/۱۲

مدیرعاملی و عضویت در هیئت‌مدیره شرکت‌ها در صنایع گوناگون را دارند، تکمیل شد. بنابراین، مجموع گروه خبرگان تحقیق ۳۸ نفر است. مطالعه در سال ۱۳۹۷ و ۱۳۹۸ صورت گرفته است.

یافته‌ها: عوامل اثرگذار در طراحی الگوی پیشنهادی در سه گروه مشخصه‌های مدیر، مشخصه‌های محیط درونی و مشخصه‌های محیط بیرونی طبقه‌بندی شده‌اند. بر اساس یافته‌های تحقیق، عامل ارتباط مؤثر با گروه در میان مشخصه‌های مدیر و در الگوی پیشنهادی تحقیق وجه رشد و یادگیری بالاترین اهمیت را به خود اختصاص دادند.

نتیجه‌گیری: حصول بالاترین ضریب برای وجه رشد و یادگیری حاکی از این موضوع است که از دیدگاه خبرگان تغییرات زیربنایی باید بالاترین درجه اهمیت را در تخصیص پاداش به مدیریت داشته باشند.

واژه‌های کلیدی: تحلیل سلسله مراتبی فازی، چارچوب ارزیابی متوازن، روش دلفی فازی، طرح پاداش، نظریه نمایندگی.

استناد: قاسمی، مزده؛ کردستانی، غلامرضا؛ حقیقت، حمید؛ دریایی، عباسعلی. (۱۳۹۹). ارائه الگویی برای تدوین طرح پاداش مدیران اجرایی ارشد بر مبنای چارچوب ارزیابی متوازن. *دانش حسابداری*، ۱۱(۲)، ۶۹-۳۱.

مقدمه

طرح‌های پاداش مدیران یکی از بحث‌برانگیزترین و پرچالش‌ترین موضوعات حاکمیت شرکتی در سال‌های اخیر بوده است که رابطه نزدیکی با موضوعات اساسی دیگر هم‌چون کوتاه‌مدت‌نگری^۳ و ریسک‌پذیری^۴ دارد که پس از بحران‌های مالی اخیر در صدر بحث‌های حاکمیت شرکتی قرار گرفته‌اند (پترین، ۲۰۱۵). هدف اصلی از اجرای این تحقیق ارائه الگویی جامع برای پرداخت پاداش مدیران اجرایی در شرکت‌های تولیدی خصوصی ایرانی است که به کاهش هزینه‌های نمایندگی ناشی از تضاد منافع بین سه گروه مدیران، سهامداران و بستانکاران بلندمدت منجر شود. بنابراین، با در نظر گرفتن

محدودیت‌ها و شرایط بومی طرح پاداش جامع مبتنی بر چارچوب ارزیابی متوازن ارائه می‌گردد و وزن‌های بهینه هر وجه بر این اساس تعیین می‌شود.

بر اساس ماده ۱۳۴ قانون تجارت، در صورتی که در اساسنامه پیش‌بینی شده باشد، مجمع عمومی عادی می‌تواند تصویب کند که نسبت معینی از سود خالص سالانه شرکت به عنوان پاداش به اعضا هیئت‌مدیره تخصیص داده شود. بنابراین، قانون تجارت سقف پاداش هیئت‌مدیره شرکت‌ها را مشخص کرده و مبنای آن را نسبت معینی از سود خالص بیان کرده است، در حالی که سود خالص به‌تنهایی نمی‌تواند مبنای مناسبی برای عملکرد مدیریت باشد. در ایران مدیران برای دریافت پاداش، نیازی به تغییر شایان توجه در سود شرکت ندارند و بر مبنای روند و عرف معمول، حتی اگر سود شرکت کاهش یابد باز هم پاداش خود را دریافت می‌کنند (پورزمانی و طرازیان، ۱۳۹۵). اغلب طرح‌ها و قراردادهای پاداش فعلی مبتنی بر سود حسابداری است. همچنین قرارداد و طرح پاداشی که صرفاً به سود حسابداری توجه دارد، کمتر به ایجاد ارزش کمک می‌کند (نمازی و سیرانی، ۱۳۸۳). از طرف دیگر، سود خالص نسبت به انعکاس همه تلاش‌های مدیر (برای نمونه انجام مخارج تحقیق و توسعه حساس نیست و در برخی مواقع حتی واکنش معکوس و تاخیری نسبت به آنها دارد (مهرانی و کرمی، ۱۳۹۴).

در سامانه‌های ارزیابی عملکرد استفاده صرف از معیارهای مالی، به دلیل اثرات انگیزشی کوتاه‌مدتشان مورد انتقاد بوده‌اند. این ضرورت منجر به معرفی کارت ارزیابی متوازن در دهه ۱۹۹۰ از سوی کاپلان و نورتن شد (چنگ و هامفریز، ۲۰۱۲). الگوی ارزیابی متوازن با طبقه‌بندی معیارهای ارزیابی عملکرد در چهار وجه رشد و یادگیری، فرایندهای داخلی به عنوان معیارهای پیشرو و مشتری و مالی به عنوان معیارهای پسرو این توان بالقوه را دارد که با هدایت توجه مدیران به سمت عملکرد بلندمدت‌تر به مسائل نمایندگی پردازد.

در بحث‌های حاکمیت شرکتی منتقدان (برای مثال، کور و همکاران، ۱۹۹۹؛ مورس و همکاران، ۲۰۱۱) به این موضوع می‌پردازند که مدیران اجرایی ارشد قدرتمند از نفوذ خود برای کسب پاداش بدون پشتوانه استفاده می‌کنند. در حالی که، اگر پاداش در ازای استعداد مدیریتی بهتر پرداخت شود، بخش زیادی از پاداش پرداختی را می‌توان توجیه کرد (سانگ و ون، ۲۰۱۹). همچنین، خشم عمومی قابل ملاحظه‌ای در خصوص مبالغ پرداختی به مدیران اجرایی شرکت‌های بزرگتر و این حقیقت وجود دارد که به برخی از مدیران اجرایی بدون توجه به عملکرد پاداش تعلق می‌گیرد. برخی از محققین حتی استدلال می‌کنند که سیاست‌های پرداخت پاداش در بحران‌های مالی اخیر اثرگذار بوده‌اند (برای مثال، بیچاک و همکاران، ۲۰۱۰). بنابراین، بررسی موضوع پاداش از ضرورت قابل ملاحظه‌ای برخوردار است.

تحقیقات پیشین نشان داده‌اند که هنگام متصل کردن معیارهای الگوی ارزیابی متوازن و سامانه‌های ارزیابی عملکرد به تصمیم‌گیری انگیزشی، تغییر حالت‌ها و احساسات افراد بااهمیت هستند (برای مثال، دیکون و براگمن، ۲۰۰۶، دینگ و بیولیو، ۲۰۱۱). در تحقیقات داخل کشور معناداری رابطه بین میزان پاداش مدیران و معیارهای ارزیابی عملکرد همچون ارزش افزوده اقتصادی، ارزش افزوده بازار، جریان‌های نقد آزاد و نسبت کیو تو بین را بررسی شده است (برای مثال، سجادی و مهریزی، ۱۳۹۰؛ جهانشاد و اهرمی، ۱۳۹۲، حاجیها و چناری، ۱۳۹۴، نمازی و سیرانی، ۱۳۸۳). این تحقیقات بیانگر رابطه مثبت بین پاداش پرداختی به مدیران و معیارهای ارزیابی عملکرد هستند. همچنین، برخی تحقیقات از طریق نظرخواهی از خبرگان عوامل بااهمیت مؤثر بر پاداش را تا حدودی شناسایی کرده‌اند (برای مثال، نمازی و سیرانی، ۱۳۸۳؛ جباری و کرمی، ۱۳۹۷).

طراحی طرح پاداش اثربخش، مستلزم توجه همزمان به مسائلی هم‌چون هم‌سوایی منافع مدیران و سهامداران، جذب و حفظ مدیران با کفایت و ارزیابی هزینه در مقابل منافع دریافتی در محیط رقابتی کنونی، روش‌های متقالبانه دستکاری سود است. پرسش اصلی این

تحقیق این است که چه عوامل در تدوین الگوی پرداخت پاداش مدیران اجرایی مؤثر است و اهمیت هر یک از این عوامل چقدر است؟

در این تحقیق سعی می‌شود در ابتدا مولفه‌های اثرگذار در طراحی الگوی پاداش مدیران اجرایی ارشد بر اساس ادبیات موضوع استخراج شده و با نظرخواهی از خبرگان جامعه دانشگاهی و دارای سابقه حرفه‌ای در کشور به روز و بومی شود. با توجه به فساد مالی موجود در پرداختی‌ها به مدیران اجرایی در برخی نهادها، عدم شفافیت شرکت‌ها در افشای اطلاعات پاداش پرداختی، عدم توجه به لزوم استقرار کمیته‌های پاداش به‌عنوان یکی از ارکان حاکمیت شرکتی، رقابتی شدن بازار کار مدیران و هم‌سویی مولفه‌های پاداش پرداختی با استراتژی‌های سازمانی، ضرورت بررسی مقررات موجود در رابطه با پاداش مدیران اجرایی، بررسی مولفه‌های الگوی پاداش مناسب در محیط رقابتی کنونی ضروری به نظر می‌رسد. هیئت‌مدیره هر شرکت برای ارزیابی عملکرد مدیران ارشد اجرایی با انبوهی از معیارهای عملکرد مالی و غیرمالی مواجه است. در ارائه الگویی مناسب لازم است که این معیارها تجزیه و تحلیل شوند و وزن هر معیار در تعیین مبلغ پرداختی مشخص شود.

دانش افزایی. این تحقیق دانسته‌هایی به بحث‌های جاری و سیاسی محور در خصوص پاداش مدیران اجرایی اضافه می‌کند. همچنین، سهامداران زیادی طرفدار ارزیابی مدیران با استفاده از اهداف عملکردی خاص هستند. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که چگونه با طراحی دقیق طرح پاداش می‌توان هزینه‌های اقدامات مدیران برای دستیابی به اهداف تعیین شده را به حداقل رساند. یافته‌های تحقیق می‌تواند به اصلاح استانداردها و قوانین حاضر در رابطه با پاداش مدیران اجرایی منجر شود و توجه سازمان‌های نظارتی هم‌چون بورس اوراق بهادار تهران را به تدوین طرح‌های عملی پاداش مبتنی بر عملکرد جلب کند تا در راستای بهبود تخصیص منابع در بازار سرمایه قوانین و مقررات جدیدی در این راستا وضع گردد.

معیارهای عملکرد غیرمالی در سال‌های اخیر توجه رو به رشدی را در میان سازمان‌های مدرن به خود جلب کرده‌اند تا اطلاعات تکمیلی را برای مدیران فراهم کنند.

استفاده از معیارهای عملکرد غیرمالی در محیط تولیدی حیاتی تر نیز هستند، زیرا عملیات معمولی آن‌ها پیچیده‌تر از هر نوع سازمانی است. بنابراین، این تحقیق در رابطه با کسب و کارهای تولیدی خصوصی اجرا خواهد شد و هدف ارائه طرح پاداشی جامع با توجه به مشخصه‌های مدیر، محیط بیرونی و درونی شرکت است و برخلاف تحقیقات پیشین، معیارهایی هم‌چون رعایت بودجه، سطح نوآوری، میزان تولید و فروش موضوع مطالعه تحقیق نیست. این قبیل معیارها در طراحی چارچوب ارزیابی متوازن مد نظر قرار می‌گیرند. در این تحقیق، با توجه به مشخصه‌های مذکور وزن وجوه ارزیابی متوازن به‌طور کلی تعیین خواهد شد.

در این بخش، کلیات تحقیق شامل، موضوع، اهداف و ضرورت اجرای آن، پرسش‌های اصلی و دانش‌افزایی ارائه شد. در ادامه، پیشینه تحقیقات داخلی و خارجی به تفصیل بیان می‌شود و الگوی مفهومی تحقیق ارائه می‌شود. بخش روش تحقیق شامل تعریف روش دلفی فازی و تحلیل سلسله مراتبی فازی و مراحل انجام تحقیق، همچنین مشخصات خبرگان، نحوه رتبه‌بندی عوامل و تعیین وزن چهار وجه چارچوب ارزیابی متوازن است. در آخر، نتیجه‌گیری نهایی از تحقیق تشریح خواهد شد.

مبانی نظری

بر اساس نظریه‌های اقتصاد نئو کلاسیک نظیر نظریه نمایندگی و اقتصاد هزینه مبادلات، مدیران اجرایی ارشد که در رأس سازمان قرار دارند، برای عملکرد قابل قبول سازمان حیاتی هستند. به‌ویژه، آن‌ها در سامانه کنترل داخلی سازمان که تضاد منافع بین تصمیم‌گیرندگان و افراد متحمل ریسک‌های باقی‌مانده را حل و فصل می‌کند، نقش کلیدی ایفا می‌کنند (چن و همکاران، ۲۰۱۹). قراردادهای پاداش مدیران اجرایی ارشد باید تعادل ظریفی بین محرک‌ها، ریسک و افق زمانی تصمیم‌گیری برقرار کنند. قرارداد اثربخش برای آن‌ها که به‌درستی بتواند منافع مدیران و سهام‌داران را هم‌سو سازد، باید در عین حال که سطحی از انگیزش را فراهم می‌کند، از قرار دادن مدیر در معرض ریسک بیش از حد پرهیز کند. ریسک بیش از حد می‌تواند پیامدهای مخربی هم‌چون کوتاه کردن افق

تصمیم‌گیری مدیر، به کارگیری روش‌های افزایش سود مغایر با منافع بلندمدت سازمان و پرهیز از پروژه‌های پرریسک باشد (اسکات، ۲۰۰۳). این پیامدها به افزایش هزینه‌های نمایندگی بین مدیران و سهامداران منجر می‌شود.

طرح پاداشی که به کاهش تضاد منافع بین ذینفعان منجر شود و مورد قبول آنها باشد حائز اهمیت بسیاری است. از دیدگاه هیز و شفر (۲۰۰۹) قراردادهای پاداش در صورتی بهینه هستند که حاوی معیارهای عملکرد قابل مشاهده و غیرقابل مشاهده از دید افراد بیرون سازمان باشند و معیارهای غیرقابل مشاهده عملکرد با معیارهای قابل مشاهده آتی عملکرد مرتبط باشند. پرداخت پاداش به مدیران برای دستیابی به اهداف صریح عملکردی قطعاً دارای جنبه‌های مثبتی است. زیرا، پرداخت‌ها را شفاف می‌کند و مشوق‌های قدرتمندی ارائه می‌کند؛ به‌ویژه، هنگامی که هدف چالش برانگیز است. از سوی دیگر، اگر دستیابی به یک هدف عملکردی موجب جهش در پرداخت مدیریت شود و عملکرد واقعی به هدف بسیار نزدیک باشد. مدیران ممکن است به منظور رسیدن به اهداف اقداماتی انجام دهند که پیامدهای بلندمدت منفی به همراه داشته باشد (بنت و همکاران ۲۰۱۷). با نگاهی دقیق‌تر می‌توان دریافت که رویه‌های مختلفی برای پاداش دهی به مدیران وجود دارد و پرسش اصلی این است که چه روشی و چه مقدار پاداش مناسب است که باعث انگیزه بخشیدن به مدیران برای کسب بازدهی بیشتر شود و از سوی دیگر اقدامات منفی را به حداقل برساند.

برای توضیح افزایش قابل ملاحظه در پاداش مدیران اجرایی ارشد طی دهه‌های اخیر نظریه‌های گوناگونی ارائه شده است. گروه اول نظریه‌ها پاداش مدیران اجرایی ارشد را به توانایی مدیر در بهره‌کشی مرتبط می‌داند (جیمز، ۲۰۱۴). دیدگاه اولیه آن است که حاکمیت شرکتی ضعیف به مدیران اجازه می‌دهد از سود شرکت بردارند. بنابراین، پاداششان افزایش می‌یابد. همچنین، این موضوع که بهره‌کشی به شکل‌هایی که مشاهده یا ارزش‌گذاری آن برای سهامداران دشوارتر است معمولاً برای مدیران آسان‌تر است،

می تواند توجیهی برای رشد اخیر استفاده از اختیار خرید سهام فراهم کند (فریدمن و ساکس، ۲۰۱۰).

دومین گروه نظریه ها مقدار پاداش را به اندازه شرکت مرتبط می کند. پیش فرض این الگوها آن است که متغیر پاداش طی زمان باید با افزایش اندازه شرکت افزایش یابد. زیرا، رقابت برای استعدادیابی، سطح تعادلی پرداخت ها را به تناسب بسط اندازه کارفرمایان بالقوه افزایش می دهد (گابیاکس و لندير، ۲۰۰۸). سومین گروه نظریه ها افزایش در پاداش های پرداختی را به افزایش همزمان در پرداخت های انگیزشی مبتنی بر این فرض استوار می دانند که به منظور ایجاد جریان پریسک تر درآمد پرداخت پاداش بیشتر به مدیران ریسک گریز ضرورت دارد. در نهایت، چهارمین گروه نظریه پردازان علت را تغییر در نوع مدیران می دانند. آنان استدلال می کنند که هرچه مهارت های مدیریتی عمومی تر می شود، باید انتظار سطح بالاتر پرداخت ها را داشته باشیم (فریدمن و ساکس، ۲۰۱۰). یکی از پرسش هایی که محققان در پی پاسخگویی به آن هستند این است که اصلی ترین عوامل تعیین کننده پاداش مدیران اجرایی کدامند (جیمز، ۲۰۱۴).

تحقیقات زیادی به شناسایی متغیرهای اثرگذار بر پاداش پرداختی به مدیران پرداخته اند و عوامل متعددی از جمله تعداد کارکنان، اندازه شرکت، بازده دارایی ها، مالکیت مدیران اجرایی، ارزش شرکت، مخارج تحقیق و توسعه، سن شرکت، ریسک شرکت (لی و چن، ۲۰۱۱؛ کیم و تاکر، ۲۰۱۴) را شناسایی کردند. ونگ و همکاران (۲۰۱۴) دریافتند که درجه بالاتر تنوع پذیری بین المللی، سود حسابداری بالاتر، فرصت های سرمایه گذاری بیشتر و اندازه بزرگ تر به پاداش بیشتر مدیران اجرایی منجر می شود.

بررسی عوامل مؤثر بر تعیین پاداش نشان می دهد که اندازه و بازده بازار بااهمیت ترین متغیرهای توضیحی برای پاداش نقدی و کل پاداش هستند و بازده های حسابداری بااهمیت ترین متغیرهای توضیحی برای پاداش نقدی در شرکت های قانون مند و مدرن هستند. همچنین، پاداش نقدی مدیران اجرایی ارشد تنها با اندازه و کارایی درآمد ارتباط

مثبت دارد. ارتباط مثبت پاداش نقدی با کارایی در آمد بدین معنی است که اصل پرداخت برای عملکرد تا اندازه‌ای در تعیین پاداش نقدی به کار گرفته می‌شود (نورایی و دارو کا، ۲۰۰۸؛ گو و کیم، ۲۰۰۹).

در بازارهای رقابتی تصور می‌شود تصمیم‌گیری در خصوص چگونگی پرداخت پاداش به مدیران براساس نیروهای بازار، مثل بازار نیروی کار برای استعدادهای بازار کنترل‌های شرکتی، نظارت سهامداران نهادی و ساختار اعضای هیئت‌مدیره صورت می‌گیرد، درحالی‌که در بیشتر کشورها پاداش مدیران اجرایی به وسیله هیچ مکانیزم کنترل داخلی یا خارجی محدود نمی‌شود. در برخی از کشورها که بازارها و صنایع بسیار مقررات محور و در معرض مداخله‌های سیاسی هستند ممکن است مشوق‌های مدیریتی تحریف شوند و قراردادهای پاداش تحت تأثیر قرار گیرند (لیانگ و همکاران، ۲۰۱۵).

طراحی بسته پاداش اقدامی ابهام‌آمیز برای اعضای هیئت‌مدیره است. اگرچه، تئوری قراردادهای بهینه وجود یک قرارداد بهینه را تحت مفروضات مناسب از قبیل تابع مطلوبیت مدیر و دیگر فرمول‌های ساده‌کننده تصریح می‌کند، هیچ قاعده عملی در مورد چگونگی نقش‌بندی ویژگی‌های شخصیتی مدیر و شرکت برای بسته بهینه ارائه نمی‌کند. چیزی که این تصمیم‌گیری را ابهام‌آمیزتر می‌کند این است که راهی برای تعیین میزان اثربخشی این طرح وجود ندارد. زیرا این بسته خاص یک مدیر اجرایی مشخص برای یک دوره غیرقابل تکرار است (ونگ و همکاران، ۲۰۱۴).

در تحقیقات داخلی از معیارهای عملکرد مالی برای بررسی رابطه بین پاداش هیئت‌مدیره و عملکرد استفاده شده است. برای مثال، احمدپور و جوان (۱۳۹۴) با بررسی ۵۳ شرکت پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران نشان دادند که تمرکز مالکیت رابطه مثبت و معناداری با ارتباط میان پاداش هیئت‌مدیره و عملکرد شرکت‌ها دارد. در این تحقیق از چهار معیار بازده دارایی، بازده فروش، بازده سهام و کیو توین برای بررسی عملکرد شرکت استفاده شده است. سجادی و مهریزی (۱۳۹۰) تأثیر دو متغیر پاداش

پرداختی به مدیران و درصد مالکیت سهام آنان بر عملکرد شرکت‌ها را بررسی کردند. بررسی‌ها با استفاده از داده‌های ترکیبی، حاکی از رابطه معنادار بین پاداش پرداختی به مدیران با معیارهای اقتصادی ارزیابی عملکرد (ارزش افزوده اقتصادی، ارزش افزوده بازار و ارزش افزوده اقتصادی تعدیل شده) است.

یکی از ویژگی‌های قراردادهای متعادل کننده امکان سهیم کردن مدیران و کارکنان در مالکیت شرکت‌ها است. قراردادهای طرح پاداشی که بلندمدت‌تر و با ثبات‌تر باشد، بیشتر منجر به افزایش ارزش شرکت می‌شود. در تنظیم قراردادهای پاداش باید به ویژگی‌های شرکت و صنعت، اندازه شرکت و مشکل اداره شرکت، کیفیت سود حسابداری، نوآوری، رشد تولید و فروش، رعایت بودجه توجه شود (نمازی و سیرانی، ۱۳۸۳). **جباری و کرمی (۱۳۹۷)** الگوی مفهومی برای تعیین پاداش هیئت‌مدیره در شرکت‌های ایرانی با استفاده از تحلیل تم ارائه کرده‌اند. آن‌ها متغیرهای اثرگذار را به دو دسته شرایط دستیابی به اهداف شامل اندازه شرکت، شدت رقابت در صنعت، سختی کار در صنعت، وضعیت نقدینگی شرکت، تغییرات ریسک شرکت و احتمال محرومیت هیئت‌مدیره از حقوقی اجتماعی و عوامل تعدیل کننده شامل محدودیت‌های قانونی و پاداش شرکت‌های مشابه تقسیم‌بندی کرده‌اند. با این حال، الگوی مفهومی ارائه شده در تحقیق مذکور شامل رتبه‌بندی عوامل نیست. در این تحقیق ضمن شناسایی و رتبه‌بندی عوامل بیشتر با طبقه‌بندی متفاوت، الگویی براساس چارچوب ارزیابی متوازن ارائه می‌شود و با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی فازی وزن هر وجه تعیین خواهد شد.

رتبه‌بندی معیارها و وجوه ارزیابی متوازن در تحقیقات بسیاری انجام شده است. برای مثال، **فیضی و سلوکدار (۱۳۹۳)** با استفاده از روش سلسله مراتبی فازی وزن وجوه ارزیابی متوازن را برای رتبه‌بندی بانک‌ها تعیین کردند، در تحقیق آنان به ترتیب وجوه مالی، مشتری، رشد و یادگیری، رضایت کارکنان، فرایندهای داخلی دارای بیشترین اهمیت بودند. **نظری‌پور و پارسایی (۱۳۹۲)** با استفاده از روش دلفی ۲۴ شاخص اصلی را در

شرکت ملی گاز ایران شناسایی و رتبه‌بندی کردند، اما وزن هریک از وجوه ارزیابی متوازن را تعیین نکردند. نمازی و بیدگلی (۱۳۹۱) معیارهای ارزیابی عملکرد کلیدی مربوط به هریک از منظرهای ارزیابی متوازن را در شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران براساس نوع فعالیت شناسایی و با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی فازی رتبه‌بندی کردند. یافته‌های پژوهش آنان نشان داد که در بورس اوراق بهادار تهران، معیارهای مالی هنوز به‌عنوان مهمترین معیار عملکرد شرکت‌ها به کار می‌روند. در جدول ۱ فهرست عوامل تعیین‌کننده پاداش مدیران اجرایی در ادبیات موضوع آورده شده است.

جدول ۱. عوامل تعیین‌کننده پاداش مدیران اجرایی ارشد در تحقیقات داخلی و خارجی

متغیرها	منبع	شرح
تمرکز مالکیت نهادی	کادمین و همکاران (۲۰۱۰)، زرنی و همکاران (۲۰۱۰)، فرای (۲۰۰۴)، توسی و گمز (۱۹۸۹)، لی و چن (۲۰۱۱)، جباری و کرمی (۱۳۹۷)	در صورت بالا بودن تمرکز مالکیت نهادی، متغیرهای کمتری در طرح پاداش در نظر گرفته می‌شود، زیرا می‌توانند به‌طور مستقیم مدیران را کنترل کنند و سهامداران حاکمیت بهتری در سیاست طرح پاداش لحاظ می‌کنند.
ساختار مالکیت	دیوید و همکاران (۱۹۹۸)	این عامل در تحقیقات برون‌مرزی به‌معنای مالکیت سهام دارای قدرت رأی بیشتر و منافع اقتصادی کمتر به‌منظور اعمال نظر بر تصمیمات است. در ایران می‌توان تفاوت مالکیت دولتی و خصوصی را در نظر گرفت.
دوره تصدی مدیرعامل	آدامز و همکاران (۲۰۰۸)، کاپازیو و همکاران (۲۰۱۱)، لی و چن (۲۰۱۱)	مدیران اجرایی ارشد با سابقه کار بالاتر پاداش بیشتری دریافت می‌کنند، زیرا راحت‌تر می‌توانند هیئت‌مدیره را تحت تأثیر قرار دهند.
سن مدیران اجرایی ارشد	اسمیتی (۲۰۰۹)، گینتز و مورفی (۱۹۹۲)	مدیران مسن‌تر پاداش‌های نقدی را بیشتر ترجیح می‌دهند. زیرا افق اشتغال آن‌ها کوتاه‌تر است. مدیران جوان‌تر ریسک بیشتری را در تصمیم‌گیری‌ها تحمل می‌کنند و مدیران مسن‌تر محافظه‌کارتر هستند.
دارا بودن همزمان سمت عضو هیئت‌مدیره توسط مدیرعامل	آدامز و همکاران (۲۰۰۸)، کاپازیو و همکاران (۲۰۱۱)	قدرت و ترجیحات اعضای هیئت‌مدیره و مدیران اجرایی متفاوت است. اگر یک نفر همزمان دو سمت را برعهده داشته باشد دارای قدرت بیش از حد می‌شود.
مالکیت مدیرعامل	آدامز و همکاران (۲۰۰۸)، کاپازیو و همکاران (۲۰۱۱)، واسرمن (۲۰۰۶)، رایت و رول (۲۰۰۲)	در شرکت‌هایی که مدیران اجرایی ارشد مالکیت عمده دارند، پاداش بیشتری پرداخت می‌شود.
تنوع در اعضای	گال و همکاران (۲۰۱۱)، چراکه و	تنوع از نظر جنسیت و پیشینه

۴۱ / ارائه الگویی برای تدوین طرح پاداش مدیران اجرایی ارشد بر مبنای چارچوب ارزیابی متوازن

متغیرها	منبع	شرح
هیئت مدیره	همکاران (۲۰۱۹)، نمازی و سیرانی (۱۳۸۳)	
اندازه شرکت	واسرمن (۲۰۰۶)، گابایکز و لاندیر (۲۰۰۸)، نیومن و بالیستر (۱۹۹۸)، نمازی و سیرانی (۱۳۸۳)	پاداش مدیران اجرایی با افزایش اندازه شرکت (برای مثال تعداد کارمندان) افزایش می‌یابد.
چرخه عمر شرکت	چاش (۲۰۰۳)	برخی مشخصه‌های مدیران یا سازمان با افزایش عمر سازمان تغییر می‌کند و معمولاً بین عمر سازمان و میزان پاداش پرداختی رابطه معکوس وجود دارد.
اندازه هیئت مدیره	لی و چن (۲۰۱۱)، کاهان و همکاران (۲۰۰۵)	هنگامی که اندازه هیئت مدیره افزایش می‌یابد، توانایی پیشگیری آن کاهش می‌یابد و بیشتر تحت تأثیر مدیران اجرایی ارشد قرار می‌گیرد و همبستگی در برابر مدیران اجرایی ارشد سخت‌تر می‌شود.
شرایط بازار کار	اپلام (۱۹۹۱)، زایگلایت (۲۰۱۰)	سطح دستمزد در کشور در یک فعالیت اقتصادی خاص یا در شرکت‌های مشابه، عرضه و تقاضای بازار کار، ویژگی‌های جغرافیایی محل کار، سطح دستمزد رقبای، سطح دستمزد در فعالیت اقتصادی مشابه و منطقه
شرایط اقتصادی	دیلی و همکاران (۱۹۹۸)، سیلینگین و همکاران (۲۰۱۵)، کرمی و جباری (۱۳۹۷)	سیاست دولت در رابطه با سطح استاندارد زندگی، چرخه اقتصادی، میزان تورم و نوسانات نرخ ارز
مشخصه‌های فعالیت اقتصادی	سیلینگین و همکاران (۲۰۱۵)، اپلام (۱۹۹۱)، جینگ و همکاران (۲۰۱۰)، کرمی و جباری (۱۳۹۷)	نوع فعالیت اقتصادی، سطح نوآوری، فصلی بودن فعالیت، سودآوری
متغیرهای اجتماعی	سیلینگین و همکاران (۲۰۱۵)، کرمی و جباری (۱۳۹۷)	فشار عمومی، توجه رسانه‌ها و سیاستمداران
متغیرهای سیاسی - قانونی	سیلینگین و همکاران (۲۰۱۵)	تصمیمات نهادهای دولتی در رابطه با پاداش مدیران اجرایی
فرهنگ سازمانی	سیلینگین و همکاران (۲۰۱۵)	فرهنگ سازمانی و سیاست‌های پرداخت پاداش
مشخصه‌های مدیر	سیلینگین و همکاران (۲۰۱۵)	دستاوردها، تخصص، میزان تحصیلات و تجربه، سن
مشخصه‌های شغل	سیلینگین و همکاران (۲۰۱۵)	میزان قدرت و مسئولیت، سطح تصمیمات، تاثیرگذاری بر نتایج نهایی سازمان
جایگاه شرکت	فوک و همکاران (۲۰۱۷)	مدیران حاضرند در ازای کار کردن در شرکتی که از محبوبیت عمومی شرکت برخوردار است، پاداش کمتری دریافت کنند.
شفافیت در افشای پاداش	لاکسمانا و همکاران (۲۰۱۲)	شفافیت افشا موجب کمتر شدن آن بخشی از پاداش که غیرمرتبط با متغیرهای اقتصادی است، می‌شود.
چرخه عمر و توسعه	بوشمن و همکاران (۱۹۹۶)	زمان صرف شده در رابطه با توسعه محصول و عمر

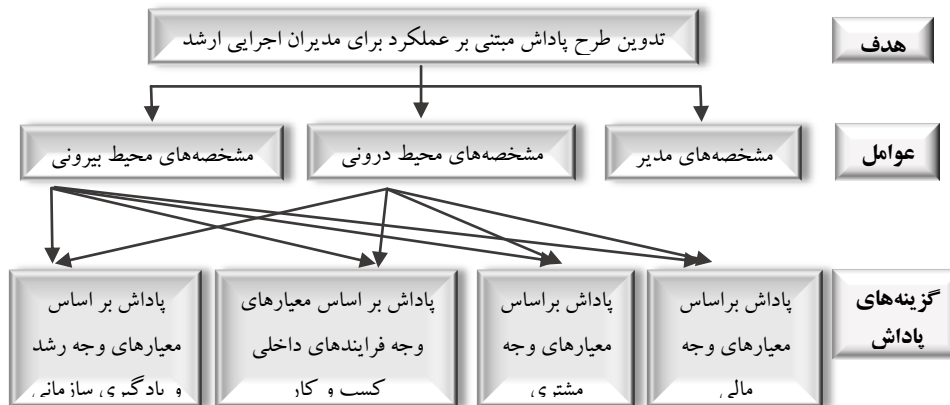
متغیرها	منبع	شرح
محصول		محصول
حاکمیت بیرونی توسط تحلیل گران	کادمن و همکاران (۲۰۱۰)	تغییرات در پاداش مدیران در پی دستاوردهای سازمان با پایش گری بیشتر از سوی تحلیل گران مرتبط است.
استراتژی شرکت	داتا و رامان (۲۰۰۱)	استراتژی‌هایی هم چون ادغام و تملیک، تحقیق و توسعه و تنوع‌پذیری با نحوه پاداش پرداختی به مدیران اجرایی مرتبط است برای مثال سرمایه‌گذاری‌های تحقیق و توسعه پرهزینه است و دیر به نتیجه می‌رسد.
سرمایه فکری	هوپر (۲۰۱۶)، فریدمن و ساکس (۲۰۱۰)، سمانو (۲۰۰۸)، بیچاک و فراید (۲۰۰۴)	سرمایه انسانی، فیزیکی، ساختاری و مالی سازمان موجب افزایش پاداش مدیران اجرایی می‌شود.
صنعت	کیم و تاکر (۲۰۱۴)، نمازی و سیرانی (۱۳۸۳)، کرمی و جباری (۱۳۹۷)	صنعت نقش مهمی در میزان حساسیت پاداش مدیران اجرایی نسبت به معیارهای عملکرد مالی ایفا می‌کند.

اگر پاداش، تناسبی با عملکرد واقعی مدیران نداشته باشد، نه تنها سبب افزایش ارزش شرکت نمی‌شود، بلکه ابزاری برای انتقال ثروت خواهد بود. عوامل متعددی می‌تواند سبب عدم کارایی قراردادهای پاداش شود که یکی از مهم‌ترین آنها فقدان معیار صحیح سنجش عملکرد و دقت مربوط به آن است. با توجه به این که معمولاً از اعداد و گزارش‌های حسابداری برای انعقاد قراردادهای پاداش استفاده می‌شود، بنابراین، این فرصت برای مدیران ایجاد می‌شود که با انتخاب‌های حسابداری و مدیریت ارقام تعهدی در صدد تأمین منافع شخصی خود باشند (بیانچی و چن، ۲۰۱۵).

شواهد فزاینده‌ای نشان می‌دهد که شرکت‌ها از الگوی کسب و کار یا رویکرد کارت ارزیابی متوازن برای اندازه‌گیری عملکرد درون‌سازمانی، برجسته‌سازی رابطه بین معیارهای عملکرد و راهی برای بهبود عملکرد استفاده می‌کنند. با این حال، ما به نسبت اطلاعات اندکی در رابطه با تغییرات گسترده و گاهی فقدان سامانه‌های انگیزشی مبتنی بر رویکرد الگوی کسب و کار داریم. چارچوب ارزیابی متوازن زیرمجموعه سامانه‌های سنجش عملکرد راهبردی است که طبقه‌بندی منحصر به فردی از معیارهای عملکرد و اهداف راهبردی ارائه می‌کنند تا توجه مدیریت را هدایت و فرایند تصمیم‌گیری را تسهیل کنند (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۱).

عدم توجه به این ابعاد موجب انتقال پاداش‌های غیرواقعی و غیرمتناسب با عملکرد و ریسک‌گریزی بیشتر مدیران و اجتناب از سرمایه‌گذاری‌های سودآور و بلندمدت می‌شود. همچنین، در تحقیقات داخلی بیشتر به ارتباط بین مبلغ پاداش هیئت‌مدیره با سایر متغیرهای مالی و عملکردی پرداخته شده است (برای مثال، سجادی و مهریزی، ۱۳۹۰؛ جهانشاد و اهرمی، ۱۳۹۲، حاجیها و چناری بوکت، ۱۳۹۴، نمازی و سیرانی، ۱۳۸۳). درحالی‌که تحقیقات خارجی در این زمینه بسیار گسترده است و به متغیرهای سیاسی همچون دخالت دولت در تعیین متغیرهای پاداش، تأثیر استفاده از اهداف عملکردی تعیین شده در بسته پیشنهادی پاداش بر مدیریت سود، تأثیر رأی سهامداران بر مبالغ پرداختی به مدیران اجرایی پرداخته‌اند (بالسام و همکاران، ۲۰۱۵). بنابراین، لازم است در این زمینه تحقیقات بیشتری صورت پذیرد.

هنگام طراحی بسته پاداش برای مدیران اجرایی ارشد تعیین معیارهای عملکردی مناسب ضروری است. برخی از این معیارها ممکن است مربوط به نتایج مالی باشند و برخی دیگر مربوط به عوامل غیرمالی یا ترکیبی از هر دو. تمرکز برخی از این معیارها کوتاه‌مدت است و برخی دیگر بلندمدت. استفاده از معیارهای عملکرد غیرمالی برنامه‌ریزی استراتژیک بهتری را امکان‌پذیر می‌سازد و به سرمایه‌گذاران تصویر بهتری از عملکرد کلی شرکت می‌دهد (اینتر و لارکر، ۲۰۰۳). آن‌ها همچنین موجب می‌شوند که مدیران بر عملکرد بلندمدت تمرکز کنند و از پذیرش ریسک در تصمیمات کوتاه‌مدت برای افزایش دریافتی خود به‌قیمت به‌خطر انداختن موفقیت بلندمدت سازمان پرهیزند (ابراهیم و لوید، ۲۰۱۱). بنابراین، مبلغ پاداش پرداختی به مدیران اجرایی ارشد باید تابعی از معیارهای عملکرد مالی و غیرمالی و برنامه‌های انگیزشی بلندمدت باشد. با توجه به این‌که چارچوب ارزیابی متوازن طبقه‌بندی متنوع و مناسبی از همه انواع معیارها را ارائه می‌کند در این تحقیق مبنای عمل قرار می‌گیرد. الگوی مفهومی تحقیق بر پایه روش تحلیل سلسله‌مراتبی به شرح شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱. الگوی مفهومی تحقیق

در این تحقیق عوامل گوناگونی که در تدوین طرح پاداش مبتنی بر عملکرد بر انتخاب معیارها مؤثر هستند که در سه گروه مشخصه‌های شخصیتی مدیر، مشخصه‌های محیط درونی و مشخصه‌های محیط بیرونی طبقه‌بندی شده‌اند. این تحقیق در سال‌های ۱۳۹۷ و ۱۳۹۸ در تهران صورت گرفته است. به‌منظور تدوین الگوی بهینه پاداش برای مدیران اجرایی ارشد در ابتدا با نظرخواهی از خبرگان عوامل اصلی تعیین‌کننده پاداش در ایران مشخص و رتبه‌بندی خواهد شد. سپس وزن هر یک از چهار وجه ارزیابی متوازن با در نظر گرفتن این عوامل تعیین می‌شود. بنابراین، این تحقیق به بسط ادبیات موجود در حوزه پاداش بر مبنای عملکرد کمک خواهد کرد. ضمن اینکه نقش چارچوب ارزیابی متوازن را به‌عنوان ابراز استراتژیک برای تعیین و پرداخت پاداش به‌گونه‌ای متفاوتی نشان خواهد داد.

روش تحقیق

تعیین روش تحقیق مناسب، نحوه جمع‌آوری داده‌ها و جامعه آماری مورد نظر، گام نخست در جهت انجام پژوهش است. روش پژوهش به‌طور کلی از نوع پژوهش‌های کیفی و پیمایشی است. در اصل، تفاوت بین تحقیق کمی و کیفی در هدف تحقیق است. تحقیق کیفی به‌منظور درک پدیده‌های اجتماعی انجام می‌شود، اما تحقیق کمی به‌منظور تعیین روابط، اثرات و علل انجام می‌شود (دلاور، ۱۳۸۹). بنابراین، هدف این تحقیق به‌طور کلی

شناخت موضوع پاداش مدیران اجرایی ارشد در شرکت‌های تولیدی خصوصی است و هدف تعیین روابط علت و معلولی آماری بین پاداش پرداختی و متغیرهای اثرگذار نیست. روند انجام تحقیق کیفی به ترتیب شامل شناسایی پدیده مورد مطالعه، شناسایی شرکت کنندگان در مطالعه (شامل افرادی که مورد مصاحبه قرار می‌گیرند، صورت‌بندی فرضیه‌ها، جمع‌آوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها است (دلاور، ۱۳۸۹).

مرحله نخست تحقیق شامل مصاحبه با خبرگان دانشگاهی است که توانستند اطلاعات باارزشی در اختیار پژوهشگر قرار دهند. مصاحبه‌ها از نوع نیمه ساختاریافته و حضوری بوده و ضبط شده است. مبنای سؤالات در مصاحبه تجربیات موجود در خارج از ایران و تفاوت آن با وضعیت موجود در ایران، متغیرهای محیطی تاثیرگذار بر پرداخت پاداش، ویژگی‌های سازمانی بااهمیت در تعیین طرح پاداش بود. طراحی الگوی پاداش مناسب مبتنی بر نظرخواهی از خبرگان است. روش تحقیق دلفی به‌طور ویژه برای دستیابی به این‌گونه اهداف مناسب است. فیشر (۱۹۷۸) بیان می‌کند که مزیت اصلی روش دلفی در تعیین اهداف و معیارهایی است که بعدها به الگوهای تجربی رسمی تبدیل می‌شوند. محققان همچنین معتقدند این روش ابزاری بسیار ارزشمند برای وزن‌دهی عوامل مؤثر در موضوعات پیچیده است (کلین، ۲۰۰۴).

روش دلفی ابزار کارایی برای تعیین موضوعات مهم و اولویت‌بندی توصیفی این عوامل در تصمیمات مدیریتی شناخته‌شده و حاصل مطالعاتی است که شرکت رند^۷ در دهه ۱۹۵۰ با هدف توسعه روشی برای کسب اجماع بین مجموعه‌ای از متخصصان، انجام داده است (اوکولی و پالوفسکی، ۲۰۰۴). موری و همکاران (۱۹۸۵) برای بهبود روش سنتی دلفی به یکپارچه‌سازی آن با تئوری فازی پرداختند. روش دلفی فازی در سال ۱۹۹۳ توسط ایشیکاوا و همکاران ارائه شد که حاصل ترکیب روش دلفی سنتی با نظریه اعداد فازی است. نوردرهاین (۱۹۹۵) خاطرنشان می‌کند به کارگیری روش دلفی فازی برای گروه‌بندی تصمیمات می‌تواند ابهام موجود در رسیدن به درک مشترک از اظهارنظرهای متخصصان

را برطرف کند. گام‌های روش دلفی فازی براساس مقاله سو و همکاران (۲۰۱۰) به شرح زیر است:

انتخاب گروه خبرگان: موفقیت و قابلیت اتکای نتایج حاصل از روش دلفی به میزان زیادی به ترکیب گروه خبرگان بستگی دارد. زیرا با انتخاب گروه مناسب احتمال تولید نتایج با کیفیت تر بهبود می یابد و نتایج منتشر شده با شانس بیشتری مورد قبول هر دو گروه دانشگاهیان و حرفه‌ای‌ها قرار می گیرند. برای انتخاب گروه خبرگان از استادان رشته حسابداری و رشته‌های مدیریت و اقتصاد استفاده شد که دارای پیشینه نظری در حوزه ارزیابی عملکرد هستند. به منظور انتخاب گروه خبرگان از مدیران اجرایی که رشته تحصیلی آن‌ها حسابداری، مدیریت و اقتصاد باشد و استادان باتجربه رشته حسابداری و مدیریت که در حوزه حسابداری مدیریت و موضوع تحقیق صاحب نظر باشند بهره مند شدیم. برای این منظور، تعداد مقالات علمی- پژوهشی یا تدریس در این حوزه و همچنین، سابقه کار اجرایی قابل قبول برای مثال اشتغال در پست‌های مدیریتی یا پست‌های نظارتی مد نظر قرار می گیرد. اعضای گروه خبرگان تحقیق جهت انجام مصاحبه ۱۶ نفر از اعضای باتجربه دانشگاه و حرفه هستند که دارای سوابق عضویت در هیئت علمی دانشگاه‌ها، عضویت در انجمن‌ها و کمیته‌های تخصصی حسابداری و مالی، سابقه انجام امور حسابرسی، عضویت در هیئت مدیره شرکت‌ها، عضویت در سازمان حسابرسی، راهنمایی پایان‌نامه‌ها و ثبت مقاله‌های متعدد در کارنامه دانشگاهی خود هستند. ویژگی‌های خبرگان در جدول ۲ بیان شده است.

جدول ۲. ویژگی‌های خبرگان در مرحله مصاحبه

ویژگی‌ها	خبرگان حائز شرایط
عضویت در هیئت علمی دانشگاه‌ها	۱۲ نفر از ۱۶ نفر
بیش از ۱۰ سال سابقه انجام امور حسابرسی و مشاوره مالی	۱۴ نفر از ۱۶ نفر
بیش از ۱۰ سال عضویت در انجمن‌های تخصصی و حرفه‌ای حسابداری	۱۴ نفر از ۱۶ نفر
راهنمایی پایان‌نامه و/یا ثبت بیش از ۱۰ مقاله در حوزه حسابداری مدیریت و/یا تألیف کتاب در این حوزه	۱۱ نفر از ۱۶ نفر

(۱) پرسش‌های اصلی مصاحبه به شرح زیر است:

- مبنای پرداخت پاداش مدیران اجرایی ارشد در شرکت‌های تولیدی بخش خصوصی کشور کدامند؟
- کاستی‌های شیوه کنونی پرداخت پاداش به مدیران اجرایی ارشد چیست؟
- چگونه می‌تواند این کاستی‌ها را به حداقل رساند؟
- عوامل بااهمیت برای تدوین الگویی مناسب برای پرداخت پاداش به مدیران اجرایی ارشد کدامند؟

۲) تعیین عوامل: هدف مرحله اول هر روش دلفی باید تا حد امکان جمع‌آوری دامنه وسیعی از مولفه‌ها درباره موضوع تحقیق باشد. در این مرحله، در رابطه با عوامل تعیین‌کننده جدول شماره ۱ که از ادبیات موضوع استخراج شده است بحث و گفتگو می‌شود و در پایان از خبرگان درخواست می‌شود در صورتی که از دیدگاه آنها عامل بااهمیتی از قلم افتاده است آن را به فهرست اضافه کنند.

۳) ارزیابی هر معیار با استفاده از اعداد فازی: در این تحقیق از اعداد فازی پیشنهادی سو و چن (۱۹۹۶) مبتنی بر مفهوم تجمع شباهت‌ها^۱ برای تعیین وزن عوامل استفاده خواهد شد. این اعداد در جدول شماره ۳ بیان شده‌اند. همچنین، از الگوی میانگین هندسی کلیتر و یان (۱۹۹۵) برای شناخت درک عمومی گروه خبرگان استفاده می‌شود که فرمول آن در زیر ارائه شده است:

فرض کنید که میزان اهمیت مؤلفه Z توسط خبره A به این صورت تعیین شود $\tilde{w}_{ij} = (a_{ij}, b_{ij}, c_{ij})$ به طوری که $i=1,2,3,\dots,n$ و $j=1,2,3,\dots,m$ ، بنابراین، وزن فازی مؤلفه Z برابر است با (a_j, b_j, c_j)

$$a_j = \min_i \{a_{ij}\}, b_j = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n b_{ij}, c_j = \max_i \{c_{ij}\}$$

۱) فازی زدایی: در این مرحله، با استفاده از روش ساده مرکز ثقل، وزن فازی هر

مؤلفه به عدد مطلق S_j تبدیل می‌شود، به طوری که:

$$S_j = \frac{a_j + b_j + c_j}{3}, j = 1, 2, 3, \dots, m$$

۲) غربال‌گری شاخص ارزیابی: در نهایت، عوامل مناسب با قرار دادن آستانه α غربال می‌شوند. آستانه α میانگین حسابی S_j ها تعریف می‌شود (بوزون، ۲۰۱۶). اصل غربال‌گری به شرح زیر است:

اگر $S_j \geq \alpha$ ، آنگاه مؤلفه j در شاخص ارزیابی لحاظ می‌شود و

اگر $S_j < \alpha$ ، آنگاه مؤلفه j حذف می‌شود.

۳) تعیین وزن عوامل نهایی و گزینه‌های پرداخت پاداش با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی فازی: پس از غربال‌گری فهرست اولیه عوامل اصلاح شده و برای تعیین وزن نهایی عوامل و گزینه‌های پرداخت پاداش از تحلیل سلسله مراتبی فازی استفاده خواهد شد. لارهن و پدریچ (۱۹۸۳) تحلیل سلسله مراتبی فازی را معرفی کردند. مقیاس زبانی این روش می‌تواند نشان‌دهنده ناطمینانی فازی هنگام تصمیم‌گیری باشد. بنابراین، تحلیل سلسله مراتبی فازی نظر کارشناسان را از ارزش‌های مطلق پیشین به اعداد فازی تبدیل می‌کند تا معیارهای ارزیابی معقول‌تری حاصل شود. در این تحقیق برای انجام محاسبات روش دلفی فازی و تحلیل سلسله مراتبی فازی از نرم‌افزار اکسل استفاده شده است.

جدول ۳. تعریف هر عدد فازی برای اجرای روش‌های دلفی فازی و سلسله مراتبی فازی

عدد فازی	روش تحلیل سلسله مراتبی فازی	روش دلفی فازی
$\tilde{1} = (1.1.1)$	به یک اندازه بااهمیت	بی اهمیت
$\tilde{3} = (2.3.4)$	به نسبت بااهمیت‌تر	به نسبت بااهمیت
$\tilde{5} = (4.5.6)$	بااهمیت‌تر	بااهمیت
$\tilde{7} = (6.7.8)$	بسیار بااهمیت‌تر	بسیار بااهمیت
$\tilde{9} = (8.9.9)$	بین‌هایت بااهمیت‌تر	بین‌هایت بااهمیت

سو و چن (۱۹۹۶)، ۲۸۵-۲۷۹

برای تعیین وزن عوامل ۴۰ مقایسه زوجی توسط خبرگان صورت گرفت. به‌منظور تعیین اهمیت نسبی هر یک از عوامل نسبت به یکدیگر، پس از ارائه توضیحات مختصر در رابطه با هر عامل، سؤال زیر در هر مقایسه زوجی پرسیده شد:

- خواهشمند است مشخص نمایید که از دیدگاه شما در طراحی الگوی پاداش برای مدیران اجرایی ارشد در شرکت‌های تولیدی خصوصی، میزان اهمیت هر زوج از عوامل زیر نسبت به یکدیگر براساس مقیاس تعریف شده به چه میزان است.

برای تعیین وزن چهار وجه ارزیابی متوازن، ۶۶ مقایسه زوجی توسط خبرگان صورت گرفت. در این مرحله پس از ارائه توضیحاتی به منظور یادآوری چارچوب ارزیابی متوازن، اهمیت چهار وجه کارت ارزیابی متوازن نسبت به یکدیگر براساس این فرض تعیین شده است که در هر مقایسه زوجی تنها یکی از عوامل تعیین کننده در تصمیم‌گیری مؤثر باشد. برای مثال، در مقایسه زوجی چهار وجه در مقابل یکدیگر با در نظر گرفتن عامل اندازه شرکت، سؤال زیر از خبرگان پرسیده شد:

- در صورتی که تنها عامل بااهمیت در طراحی الگوی پاداش بهینه اندازه شرکت باشد، خواهشمند است میزان اهمیت هر زوج از چهار وجه الگو ارزیابی متوازن را نسبت به یکدیگر براساس مقیاس تعریف شده تعیین نمایید.

سپس وزن‌های فازی با استفاده از مقدار برداری ماتریس فازی با استفاده از روش میانگین هندسی بردار ستونی ارائه شده توسط **باکلی (۱۹۸۵)** محاسبه شد. مشخصات خبرگان این مرحله در جدول شماره ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. مشخصات خبرگان روش تحلیل سلسله مراتبی فازی

کد	اهم سوابق اجرایی	تحصیلات
۱	حسابرس و مدیر مالی در صنایع غذایی، سابقه عضویت در هیئت‌مدیره شرکت‌های صنعتی بهپاک، سرآمد صنایع بهشهر، مدیریت صنعت قند	دکترای حسابداری
۲	عضو مالی هیئت‌مدیره شرکت پگاه تهران، عضو مالی هیئت‌مدیره هلدینگ دارویی کشور، معاونت مالی و اقتصادی صندوق بازنشستگی آینده ساز	دکترای حسابداری
۳	حسابرس سازمان حسابرسی، معاون مالی شرکت سایپا، معاون مدیرعامل شرکت پارس خودرو، عضو هیئت‌مدیره گسترش خدمات پارس خودرو، مدیرعامل شرکت معدن کاری اولنگ صنایع مس	دکترای مدیریت
۴	حسابرس، عضو هیئت‌مدیره شرکت ملی سرب و روی ایران، مدیر امور مجامع و امور سهام شرکت توسعه معادن روی ایران، عضو هیئت‌مدیره تولیدروی ایران	کارشناسی ارشد حسابداری
۵	عضو موظف هیئت‌مدیره شرکت سرمایه گذاری آتیه اندیشان مس، مدیر سرمایه گذاری شرکت نفت پارس	دکترای مدیریت مالی
۶	مدیرعامل، رئیس هیئت‌مدیره، و عضو هیئت‌مدیره شرکتهای لیزینگ صنعت و	دکترای مدیریت

کد	اهم سوابق اجرایی	تحصیلات
	معدن، مرکز مالی ایران، توسعه صنایع خودرو	صنعتی
۷	عضو هیئت مدیره شرکت پالایش نفت بندرعباس، کارشناس ارشد امور شرکت ها و مجامع شرکت گروه گسترش نفت و گاز پارسیان.	دکترای حسابداری
۸	عضو جامعه حسابداران رسمی ایران و بیش از ۲۵ سال سابقه کار حسابداری، حسابرسی و مدیریت مالی	دکترای حسابداری
۹	حسابرس سازمان حسابرسی، عضو هیئت مدیره شرکت های ابهر پلاست، شرکت دروس ایران، شرکت لوله سازی ماهشهر، شرکت گلसार فارس، صنایع مس شهید باهنر، شرکت معدنی املاح ایران، شرکت تولیدی پودر بندر امام	دکترای حسابداری
۱۰	معاون مالی و سرمایه گذاری و عضو هیئت مدیره شرکت کشتیرانی بنیاد، عضو هیئت مدیره موظف در شرکت بی.اس.آل ایتالیا، مدیرعامل و عضو هیئت مدیره شرکت بازرگانی امین دبی، مدیرعامل و عضو هیئت مدیره شرکت کشتیرانی بنیاد	دکترای مدیریت مالی
۱۱	معاون مالی و اقتصادی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، مشاور ارشد مالی شرکت فناپ، معاون اعتبارات و عضو کمیته اعتبارات بانک سامان، مدیر بازاریابی ایران خودرو	دکترای مدیریت کسب و کار
۱۲	مشاور مالی و اقتصادی تعاونی خاص ایران خودرو، قائم مقام گسترش سرمایه گذاری ایران خودرو، عضو هیئت مدیره و مدیر عامل شرکت های بورسی و غیر بورسی	کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی
۱۳	مدیرعامل در شرکت های سرمایه گذاری گروه توسعه ملی، پتروشیمی شازند، توسعه کشت و صنعت ملی و سرمایه گذاری توسعه صنایع سیمان، عضویت در هیئت مدیره شرکت های بورسی و غیر بورسی	دکترای مهندسی مالی
۱۴	سرپرست حسابرسی در سازمان حسابرسی، مدیر حسابرسی داخلی شرکت خودرو سازی زامیاد، عضو هیئت مدیره شرکت های غیر بورسی	دکترای حسابداری
۱۵	قائم مقام مدیرعامل، معاون مالی اقتصادی و مدیر مالی شرکت بورسی پگاه اصفهان، رئیس، نایب رئیس و عضو هیئت مدیره و رئیس کمیته حسابرسی در شرکتهای فراپورسی و غیرپورسی، مشاور مالی و مالیاتی	کارشناسی ارشد مدیریت
۱۶	عضو هیئت مدیره شرکت سرمایه گذاری وفاق تهران و شرکت ایران تابر، مدیرعامل شرکت های صدر معادن ایرانیان، رئیس هیئت مدیره شرکت مجتمع معادن مس تکنار	دکترای مدیریت اجرایی
۱۷	معاون در وزارتخانه های معادن و فلزات، صنایع و معادن، رییس و یا عضو هیئت مدیره شرکتهای بزرگ دولتی و غیردولتی، سه دوره عضو هیئت نمایندگان اتاق تهران و اتاق ایران	کارشناسی ارشد مدیریت
۱۸	رئیس هیئت مدیره کارآوران صنعت خاورمیانه، هلدینگ معدنی و صنایع معدنی خاورمیانه، عضو هیئت مدیره پالایشگاه قطران، رئیس هیئت مدیره شرکت ذوب آهن اصفهان، مدیر عامل و عضو هیئت مدیره فولاد مبارکه	دکترای مدیریت
۱۹	عضو هیئت مدیره شرکتهای صنایع کاشی و سرامیک الوند و کارخانه چینی ایران، سرپرست حسابرسی سازمان حسابرسی	کارشناسی ارشد مهندسی صنایع
۲۰	عضو و رییس هیئت مدیره لوازم خانگی پارس، سابقه مدیریت مالی و عضویت در هیئت مدیره شرکت های مختلف	کارشناسی ارشد مدیریت مالی

کد	اهم سوابق اجرایی	تحصیلات
۲۱	هیئت مدیره و معاونت مالی لامپ یزد شهاب، مدیر عامل و عضو هیئت مدیره شرکت های آرد داران، تک ماکارون، عضو هیئت مدیره شرکت لامبران	دکترای مدیریت صنعتی
۲۲	حسابرس، عضو هیئت مدیره و معاون مالی اداری شرکت قند اصفهان، معاون مالی اداری انجمن صنفی قند و شکر ایران	کارشناسی ارشد حسابداری

یافته های پژوهش

نتایج حاصل از مصاحبه

- بر اساس مصاحبه با خبرگان رویه فعلی پرداخت پاداش که در مقدمه تشریح شد، دارای ایراداتی به شرح زیر است:
- در صورتی که شرکت در مرحله قبل از بهره برداری باشد یا پروژه های ناتمام داشته باشد، نمی توان اثر پیشرفت پروژه را در سود شرکت مشاهده و عملکرد مدیران را به درستی ارزیابی کرد. در حالی که سرمایه گذاری در پروژه هایی با ارزش فعلی خالص مثبت می تواند، سودآوری شرکت را در بلندمدت افزایش دهد.
 - اثر اقدامات بااهمیتی هم چون حذف فعالیت های فاقد ارزش افزوده، اصلاح فرایندها، بهبود فرهنگ و کار تیمی در سازمان و سرمایه گذاری در زیرساخت های مورد نیاز در کوتاه مدت در سود خالص قابل مشاهده نیست.
 - پرداخت پاداش به مدیران تنها براساس درصدی از سود خالص احتمال مدیریت سود و دستکاری ارقام تعهدی به منظور افزایش سود دوره جاری را افزایش می دهد و موجب افزایش هزینه های نمایندگی می شود.
- بر اساس نظر خبرگان، ارائه بسته پاداش به اعضای هیئت مدیره حاوی معیارهای عملکرد کوتاه مدت (مالی) و بلندمدت (مشتری، فرایندهای داخلی، رشد و یادگیری و سایر مزایای بلندمدت) می تواند این مشکلات را برطرف کند و موجب افزایش انگیزه مدیران برای سرمایه گذاری در امور زیربنایی به منظور بهبود عملکرد سازمان و خلق ارزش برای سهامداران در بلندمدت شود.
- در پایان مصاحبه فهرست عوامل مستخرج از ادبیات موضوع در اختیار خبرگان قرار گرفت. در این مرحله پس از بحث و بررسی عوامل برخی از عبارت ها اصلاح شد و در

نهایت اهمیت هریک از عوامل براساس مقیاس پنج درجه‌ای اعداد فازی تعیین شد. نتایج حاصل از مصاحبه با استفاده از روش دلفی فازی تجزیه و تحلیل شد. این نتایج در جدول شماره ۵ ارائه شده است.

در این تحقیق به پیروی از **بوزون و همکاران (۲۰۱۶)** میانگین اعداد فازی زدایی شده (۶/۳۹) برای آستانه اهمیت عوامل در نظر گرفته شده است و عواملی که حداقل امتیاز ۶/۳۹ را کسب نکردند حذف شده‌اند. لازم به ذکر است اهمیت عوامل در مرحله تدوین الگوی پاداش بررسی شده است و شاید هم‌بستگی عوامل با پاداش نقدی براساس عملکرد واقعی نتایج متفاوتی به همراه داشته باشد. در ادامه توضیحات مختصری در رابطه با عواملی که آستانه اهمیت را کسب کرده‌اند، ارائه شده است.

جدول ۵. نتایج حاصل از روش دلفی فازی

عوامل	حداقل کران پایین	میانگین حد وسط	حداکثر کران بالا	اعداد فازی زدایی شده	رتبه	نتیجه نهایی
چرخه عمر شرکت	۶/۰۰	۸/۶۳	۹/۰۰	۷/۸۸	۱	قبول
فرهنگ و پذیرش سازمانی	۶/۰۰	۸/۶۳	۹/۰۰	۷/۸۸	۱	قبول
استراتژی شرکت	۶/۰۰	۸/۶۳	۹/۰۰	۷/۸۸	۱	قبول
مشخصه‌های شغل	۶/۰۰	۸/۵۰	۹/۰۰	۷/۸۳	۲	قبول
رفتار هم‌تایان در صنعت مربوطه	۶/۰۰	۸/۵۰	۹/۰۰	۷/۸۳	۲	قبول
مشخصه‌های فعالیت اقتصادی	۶/۰۰	۸۳/۳۸	۹/۰۰	۷/۷۹	۳	قبول
قوانین و مقررات بالادستی	۶/۰۰	۸/۲۵	۹/۰۰	۷/۷۵	۴	قبول
اندازه شرکت	۶/۰۰	۸/۰۰	۹/۰۰	۷/۶۷	۵	قبول
متغیرهای اجتماعی	۴/۰۰	۸/۲۵	۹/۰۰	۷/۰۸	۶	قبول
چرخه عمر و توسعه محصول	۴/۰۰	۸/۲۵	۹/۰۰	۷/۰۸	۶	قبول
شرایط اقتصاد کلان	۴/۰۰	۸/۱۳	۹/۰۰	۷/۰۴	۷	قبول
مشخصه‌های مدیر	۴/۰۰	۷/۸۸	۹/۰۰	۶/۹۶	۸	قبول
حاکمیت بیرونی توسط تحلیل‌گران	۲/۰۰	۶/۲۵	۹/۰۰	۵/۷۵	۹	رد
سرمایه فکری	۲/۰۰	۵/۶۳	۹/۰۰	۵/۵۴	۱۰	رد
دارا بودن هم‌زمان سمت عضو هیئت‌مدیره توسط مدیرعامل	۲/۰۰	۵/۵۰	۸/۰۰	۵/۱۷	۱۱	رد
دوره تصدی مدیرعامل	۲/۰۰	۵/۱۳	۸/۰۰	۵/۰۴	۱۲	رد
جایگاه شرکت	۲/۰۰	۵/۰۰	۸/۰۰	۵/۰۰	۱۳	رد
تنوع در اعضای هیئت‌مدیره	۲/۰۰	۴/۸۸	۸/۰۰	۴/۹۶	۱۴	رد
شفافیت در افشای پاداش	۲/۰۰	۴/۸۸	۸/۰۰	۴/۹۶	۱۴	رد

عوامل	حداقل کران پایین	میانگین حد وسط	حداکثر کران بالا	اعداد فازی زدایی شده	رتبه	نتیجه نهایی
مالکیت مدیرعامل	۲/۰۰	۴/۵۰	۸/۰۰	۴/۸۳	۱۵	رد
سن مدیران اجرایی ارشد	۲/۰۰	۴/۳۸	۸/۰۰	۴/۷۹	۱۶	رد
تمرکز مالکیت نهادی	۲/۰۰	۳/۶۳	۶/۰۰	۳/۸۸	۱۷	رد

مشخصه‌های مدیر

این گروه بیانگر ویژگی‌های شخصیتی مدیر است و شامل مواردی به شرح تجربه و تخصص، تحصیلات و دانش مرتبط، توانایی رهبری، ارتباط مؤثر با گروه، خلاقیت، مسئولیت‌پذیری و دستاوردهای گذشته است که در رابطه با میزان اهمیت هر یک از این ویژگی‌ها نظرات متفاوتی وجود دارد.

مشخصه‌های محیط درونی

مشخصه‌های محیط درونی ویژگی‌های مختص هر شرکت هستند که می‌توانند بر پاداش پرداختی به مدیران اثرگذار باشند. در زیر توضیح مختصری در ارتباط با هر ویژگی ارائه شده است.

اندازه شرکت: اندازه شرکت با متغیرهایی همچون تعداد کارکنان، میزان تولید یا فروش یا ارزش بازار شرکت تعیین می‌شود. بر اساس تحقیقات پیشین، پاداش مدیران اجرایی با افزایش اندازه شرکت افزایش می‌یابد. بنابراین، در طراحی الگوی پاداش توجه به معیارهایی که بیانگر اندازه شرکت باشند ضروری است (گابایکز و لاندیر، ۲۰۰۸).

چرخه عمر شرکت: برخی مشخصه‌های مدیران یا سازمان با افزایش عمر سازمان تغییر می‌کند و معمولاً بین عمر سازمان و میزان پاداش پرداختی رابطه معکوس وجود دارد. برای مثال، خلاقیت و نوآوری در شرکت‌های تازه تأسیس اهمیت بیشتری دارد تا بتوانند بخشی از سهم بازار را به دست آورند، ولی شرکتی که در مرحله بلوغ قرار دارد شاید تنها در پی حفظ سهم بازار و حفظ مشتریان کنونی باشد. بنابراین، هر یک اهداف متفاوتی را دنبال می‌کنند (چاش، ۲۰۰۳).

فرهنگ و پذیرش سازمانی در خصوص پرداخت پاداش: این عامل به ویژه در رابطه با مدیران اجرایی نسبت به سایر کارکنان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و به طور مستقیم با

فرهنگ ملی در ارتباط است. برای مثال، اختلاف پرداخت پاداش در کشورهای شمال اروپا بین بالاترین و پایین ترین سطح سازمان ۵ به ۱ است. در آمریکا این اختلاف می تواند صدها برابر باشد. این نسبت در صنایع و سازمان های مختلف می تواند متفاوت باشد (سیلینگن و همکاران، ۲۰۱۵).

چرخه عمر و توسعه محصول: زمان صرف شده در رابطه با توسعه محصول و عمر محصول در طراحی الگوی پاداش حائز اهمیت است. زیرا، شرکت هایی که محصولات بادوام تولید می کنند، زمان بیشتری را صرف طراحی و توسعه محصول می نمایند. بنابراین، گنجاندن معیارهایی که نشان دهنده میزان پیشرفت کار باشد در الگوی پاداش ضرورت می یابد. زیرا ممکن است ماه ها زمان صرف فعالیت های تحقیق و توسعه شود، در حالی که نتایج مالی به همراه نداشته باشد (بوشمن و همکاران، ۱۹۹۶).

استراتژی شرکت: استراتژی شرکت مشخص کننده مسیر کلی است و روی انتخاب اهداف بلندمدت و کوتاه مدت شرکت تأثیر گذار هست و معیارهای عملکرد به طور مستقیم نسبت به اهداف شرکت تعیین می شوند. استراتژی هایی هم چون ادغام و تملیک، تحقیق و توسعه و تنوع پذیری با نحوه پاداش پرداختی به مدیران اجرایی مرتبط است. برای مثال، سرمایه گذاری های تحقیق و توسعه پرهزینه هستند و دیر به نتیجه می رسند. در نتیجه، در رابطه با این شرکت ها اهمیت بیشتری دارد که معیارهای غیرمالی را در طرح های پاداش خود لحاظ کنند (داتا و رامن، ۲۰۰۱).

مشخصه های شغل: مشخصه شغلی که نشان دهنده میزان قدرت و مسئولیت و تاثیر گذاری بر نتایج نهایی سازمان هست روی انتخاب استراتژی سازمان مؤثر است. یعنی مدیر هر اندازه که قدرت و مسئولیتش بیشتر باشد، نفوذ بیشتری روی انتخاب استراتژی و به تبع آن اهداف سازمان دارد. اجرای مناسب استراتژی سازمان مستلزم تفویض اختیار به مدیر است. در طراحی الگوی پاداش باید میزان قدرت و مسئولیت مدیر و تاثیر گذاری بر نتایج در نظر گرفته شود (سیلینگن و همکاران، ۲۰۱۵).

مشخصه های محیط بیرونی

مشخصه‌های فعالیت اقتصادی: بیانگر نوع فعالیت اقتصادی، سطح نوآوری، فصلی بودن فعالیت و سودآوری است. این عامل در انتخاب معیارها و وزن‌دهی به آن‌ها حائز اهمیت است. برای مثال، در صورتی که فعالیت شرکت به صورت فصلی باشد باید معیارهایی در الگوی پاداش لحاظ شود که ریسک فصلی بودن فعالیت را پوشش دهد. همچنین، در صورتی که صنعت مربوطه از نوع دانش بنیان باشد نوآوری در آن اهمیت بیشتری می‌یابد (سیلینگین و همکاران، ۲۰۱۵).

قوانین و مقررات بالادستی: تصمیمات نهادهای دولتی در رابطه با پاداش مدیران اجرایی در طراحی الگوی پاداش می‌تواند حائز اهمیت باشد. برای مثال، براساس قانون اصلاح ماده (۲۴۱) لایحه قانونی اصلاح قسمتی از قانون تجارت نسبت معینی از سود خالص سال مالی شرکت که ممکن است جهت پاداش هیئت‌مدیره در نظر گرفته شود، به هیچ وجه نباید در شرکت‌های سهامی عام از سه درصد و در شرکت‌های سهامی خاص از شش درصد سودی که در همان سال به صاحبان سهام قابل پرداخت است، تجاوز کند. در هر حال، این پاداش نمی‌تواند برای هر عضو موظف از معادل یک سال حقوق پایه وی و برای هر عضو غیرموظف از حداقل پاداش اعضای موظف هیئت‌مدیره بیشتر باشد.

متغیرهای اجتماعی: فشار عمومی، توجه رسانه‌ها و سیاست‌مداران ضرورت شفافیت در محاسبه و پرداخت پاداش را بیشتر نمایان می‌کند. همچنین، در صورت قوت گرفتن این عوامل پرداخت پاداش بر مبنای عملکرد و طراحی الگوی پاداش مناسب ضرورت بیشتری می‌یابد (سیلینگین و همکاران، ۲۰۱۵).

شرایط اقتصاد کلان: عواملی هم‌چون سیاست دولت در رابطه با سطح استاندارد زندگی، چرخه اقتصادی، میزان تورم و نوسانات نرخ ارز، سطح اشتغال، مقدار تولید ناخالص داخلی^۳ در این دسته قرار می‌گیرند. حقیقت آن است که پاداش پرداختی به مدیران اجرایی در صورتی که با عملکرد شرکت مرتبط باشد، تا حد زیادی تحت تأثیر شرایط رکود و تورم قرار می‌گیرد. الگوی پاداش مناسب باید به گونه‌ای طراحی شود که

ضمن پوشش شرایط نامناسب اقتصادی توانایی مدیران اجرایی در کنترل و بهره‌مندی از شرایط متلاطم اقتصادی را نیز در بر گیرد (سیلینگین و همکاران، ۲۰۱۵).

رفتار همتایان در صنعت مربوطه: در هر صنعتی معیارهای خاصی به‌عنوان مبنای پرداخت پاداش به مرور شکل می‌گیرد. همچنین، سطح پاداش پرداختی در هر صنعت متفاوت است. شرکت باید الگوی پاداش را به گونه‌ای طراحی کند که در جذب و حفظ بهترین مدیران در صنعت مربوطه توانایی رقابت با هم‌تایان را داشته باشد.

جدول ۶. رتبه‌بندی عوامل مرتبط با مشخصه‌های مدیر براساس تحلیل سلسله مراتبی فازی

عوامل	امتیاز	رتبه در گروه	شاخص ناسازگاری
تجربه و تخصص	۰/۱۷۴	۴	۰/۰۶۱۱
تحصیلات و دانش مرتبط	۰/۰۷	۵	
توانایی رهبری	۰/۲۵۳	۲	
ارتباط مؤثر با گروه	۰/۲۷۰	۱	
خلاقیت	۰/۰۳۰	۶	
مسئولیت‌پذیری	۰/۲۰۳	۳	

جدول ۷. تعیین اهمیت وجوه چهارگانه ارزیابی متوازن به روش سلسله مراتبی فازی

رتبه بندی عوامل					امتیاز وجوه کارت ارزیابی متوازن نسبت به عوامل				
عوامل	امتیاز	رتبه در گروه	شاخص ناسازگاری	معیارهای وجه مالی	معیارهای وجه مشتری	معیارهای وجه درون سازمانی	معیارهای وجه رشد و یادگیری	شاخص ناسازگاری	
اندازه شرکت	۰/۰۸۷	۴	۰/۰۳۰	۰/۴۰۹	۰/۴۲۹	۰/۱۱۵	۰/۰۴۸	۰/۰۳۰	
چرخه عمر شرکت	۰/۳۶۰	۲	۰/۰۰۶	۰/۰۸۹	۰/۱۰۸	۰/۲۵۹	۰/۵۴۳	۰/۰۰۶	
فرهنگ و پذیرش سازمانی	۰/۵۰۵	۱	۰/۰۹۱	۰/۰۷۹	۰/۱۰۷	۰/۲۴۳	۰/۵۷۱	۰/۰۹۱	
چرخه عمر و توسعه محصول	۰/۰۳۳	۶	۰/۰۶۹	۰/۰۷۳	۰/۳۲۱	۰/۴۲۰	0/185	۰/۰۶۹	
استراتژی شرکت	۰/۱۲۰	۳	۰/۰۷۱	۰/۰۴۹	۰/۱۴۵	۰/۲۴۲	۰/۵۶۴	۰/۰۷۱	
مشخصه‌های شغل	۰/۰۸۲	۵	۰/۰۳۰	۰/۳۵۳	۰/۰۷۵	۰/۱۰۹	۰/۴۶۳	۰/۰۳۰	
امتیاز موزون هر وجه نسبت به عوامل	-	-	-	۰/۱۴۵	۰/۱۶۴	۰/۲۷۷	۰/۵۹۹	-	
مشخصه‌های فعالیت	۰/۱۵۴	۳	۰/۰۰۵	۰/۵۳۶	۰/۲۵۲	۰/۱۳۹	۰/۰۷۳	۰/۰۰۵	

اقتصادی							
۰/۰۸۶	۰/۰۶۱	۰/۰۹۲	۰/۲۶۲	۰/۵۸۵	۲	۰/۳۱۱	قوانین و مقررات بالادستی
۰/۱۲۱	۰/۴۴۶	۰/۱۲۸	۰/۲۴۷	۰/۱۷۸	۵	۰/۰۳۹	متغیرهای اجتماعی
۰/۰۴۷	۰/۰۴۸	۰/۱۳۱	۰/۲۱۵	۰/۶۰۵	۴	۰/۰۵۵	شرایط اقتصاد کلان
۰/۰۹۵	۰/۰۷۶	۰/۱۰۷	۰/۳۵۶	۰/۴۶۲	۱	۰/۳۳۹	رفتار همتایان در صنعت مربوطه
-	۰/۰۵۸	۰/۰۹۴	۰/۲۵۳	۰/۴۵۵	-	-	امتیاز موزون هر وجه نسبت به عوامل
-	۰/۳۲۹	۰/۱۸۵	۰/۲۰۸	۰/۲۹۹	-	-	نتایج نهایی

تعیین اهمیت وجوه چهارگانه ارزیابی متوازن

در این مرحله، میزان اهمیت هر یک از چهار وجه چارچوب ارزیابی متوازن بر اساس عوامل مذکور با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی فازی تعیین خواهد شد. همان‌طور که در جدول شماره ۶ مشاهده می‌کنید عامل ارتباط مؤثر با گروه بیشترین وزن را میان مشخصه‌های مدیر کسب کرده است. از آنجایی که مشخصه‌های مدیر وابسته به فرد است و کارت ارزیابی متوازن تحت تأثیر عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی است، از این عوامل در مقایسات زوجی وجوه ارزیابی متوازن استفاده نشده است. از این ضرایب می‌توان به‌عنوان تعدیل نتایج نهایی الگوی پیشنهادی استفاده کرد.

برای آنکه نتایج تحلیل سلسله مراتبی فازی قابل اتکا باشد، ماتریس مقایسات زوجی باید سازگار باشند. برای محاسبه نرخ ناسازگاری ماتریس‌های مقایسات زوجی فازی از روش **ساعتی (۱۹۸۰)** استفاده شده است. نرخ ناسازگاری یکی از پارامترهای مهم در مقایسات زوجی است. در صورتی که این نرخ کمتر از ۰/۱ باشد نتایج حاصل از مقایسات زوجی قابل اعتماد است. این شاخص برای مشخصه‌های مدیر برابر با ۰/۰۶۱۱ است و در نتیجه نتایج حاصل از این مقایسات قابل اتکا است.

در جدول شماره ۷ نتایج حاصل از تحلیل سلسله مراتبی فازی برای تعیین وزن چهار وجه کارت ارزیابی متوازن در مقابل هر عامل ارائه شده است. نرخ ناسازگاری برای عامل متغیرهای اجتماعی ۰/۱۲۱ به‌دست آمده است. با توجه به این که با تکرار آزمون عدم

ناسازگاری برطرف نشد، این عامل از نتایج نهایی حذف گردید. این نرخ در ستون آخر جدول شماره ۷ برای مقایسات زوجی ارائه شده است.

بحث و نتیجه گیری

در این تحقیق عوامل بااهمیت در طراحی الگوی پاداش بهینه برای مدیران اجرایی شرکت‌های تولیدی خصوصی با توجه به شرایط کشور بررسی شد. خبرگان تحقیق از میان استادان برجسته دانشگاهی و افراد حرفه‌ای دارای سابقه مدیرعاملی یا عضویت در هیئت‌مدیره شرکت‌ها برگزیده شدند. در مرحله نخست تحقیق، خبرگان دانشگاهی فهرستی از عوامل پرتکرار در ادبیات موضوع را براساس مقیاس ۵ درجه‌ای اعداد فازی رتبه‌بندی کردند. در نهایت، ۱۲ عامل بااهمیت شناخته شد و مبنای رتبه‌بندی وجوه ارزیابی متوازن در مرحله دوم قرار گرفت.

براساس نتایج حاصل از روش دلفی فازی این دوازده عامل رتبه‌بندی شدند و عوامل چرخه عمر شرکت، فرهنگ و پذیرش سازمانی و استراتژی شرکت بالاترین اهمیت را کسب کردند. به این عوامل در تحقیق **جباری و کرمی (۱۳۹۷)** به طور مستقیم اشاره نشده بود. در عین حال، عوامل ذکر شده در تحقیق مذکور شامل اندازه شرکت و شدت رقابت در صنعت، سختی کار در صنعت در محتوای عامل مشخصه‌های فعالیت اقتصادی، عامل تغییرات ریسک شرکت در محتوای عامل چرخه عمر شرکت، و عوامل تعدیل‌کننده تحقیق مذکور شامل محدودیت‌های قانونی در محتوای عامل قوانین و مقررات بالادستی و پاداش شرکت‌های مشابه در محتوای عامل رفتار هم‌تایان در صنعت مربوطه، در این تحقیق نیز بااهمیت شناخته شد.

نتایج تحقیق با نتایج تحقیقات **واسرمن (۲۰۰۶)**، **گابایکز و لاندیر (۲۰۰۸)**، **نیومن و بالیستر (۱۹۹۸)** در رابطه با عامل اندازه شرکت، تحقیق **چاش (۲۰۰۳)** در رابطه با عامل چرخه عمر شرکت، تحقیقات **سیلینگین و همکاران (۲۰۱۵)**، **اپلبام (۱۹۹۱)**، **جینگ و همکاران (۲۰۱۰)** در رابطه با عامل مشخصه‌های فعالیت اقتصادی در تأثیر بااهمیت بر

پاداش پرداختی به مدیران هم‌خوانی داشت. همچنین، در این تحقیق مشابه با تحقیق **سیلینگین و همکاران (۲۰۱۵)** عوامل فرهنگ سازمانی، مشخصه‌های مدیر، متغیرهای سیاسی-قانونی و متغیرهای اجتماعی با اهمیت شناخته شدند.

عوامل تمرکز مالکیت نهادی، ساختار مالکیت، دوره تصدی مدیر عامل، سن مدیران اجرایی ارشد، دارا بودن همزمان سمت عضو هیئت‌مدیره توسط مدیرعامل، مالکیت مدیرعامل، تنوع در اعضای هیئت‌مدیره که در تحقیقات پیشین به آنها اشاره شده بود (به جدول شماره ۱ رجوع شود). در این تحقیق آستانه اهمیت را کسب نکردند.

دوازده عامل با اهمیت در سه گروه مشخصه‌های مدیر، مشخصه‌ها محیط درونی و مشخصه‌های محیط بیرونی طبقه‌بندی شدند که این طبقه‌بندی در تحقیقات پیشین مشاهده نشد. در میان مشخصه‌های مدیر عامل ارتباط مؤثر با گروه بیشترین درجه اهمیت، در مشخصه‌های محیط درونی عامل فرهنگ و پذیرش سازمانی بیشترین درجه اهمیت و در میان مشخصه‌های محیط بیرونی عامل رفتار همتایان در صنعت مربوطه بیشترین درجه اهمیت را کسب کردند.

بر اساس یافته‌های تحقیق معیارهای وجه رشد و یادگیری بیشترین امتیاز را در الگوی پیشنهادی کسب نمودند و معیارهای مالی در رده دوم قرار گرفتند. همان‌طور که بیان شد، وجه رشد و یادگیری حاکی از آن است که شرکت برای کسب برتری در فرایندها به چه قابلیت‌ها، مهارت‌ها، شرایط کاری و زیرساخت‌هایی نیاز دارد. هدف از ارائه این ضرایب، اولویت‌بندی نتایج عملکردی شرکت است. حصول بالاترین ضریب برای وجه رشد و یادگیری می‌تواند حاکی از این موضوع باشد که از دیدگاه خبرگان تغییرات زیربنایی باید بالاترین درجه اهمیت را در تخصیص پاداش به مدیریت داشته باشند و سپس نتایج مالی حاکی از آن مدنظر قرار گیرد.

معادله (۱) نتایج تحقیق را به طور خلاصه نشان می دهد. به طوریکه، α برابر با پاداش عملکرد، X_1 برابر با معیارهای رشد و یادگیری، X_2 برابر با معیارهای وجه مالی، X_3 برابر با معیارهای وجه مشتری و X_4 برابر با معیارهای وجه فرایندهای درون سازمانی است:

$$\alpha = 0/329 X_1 + 0/299 X_2 + 0/208 X_3 + 0/185 X_4 \quad (1)$$

امتیاز وجوه غیرمالی کارت ارزیابی متوازن در الگوی پیشنهادی تحقیق حاکی از آن است که برخلاف رویه معمول در شرکت های خصوصی کشور برای پرداخت پاداش به صورت درصدی از سود خالص، معیارهای عملکرد غیرمالی اهمیت قابل ملاحظه ای را در تخصیص بهینه پاداش دارند. این نتیجه ضمن دانش افزایی در حوزه پاداش مدیران و چارچوب ارزیابی متوازن به عنوان ابزاری با اهمیت و کاربردی در این خصوص، می تواند به اصلاح استانداردها به ویژه استاندارد حسابداری شماره ۱۲ با عنوان «افشای اطلاعات اشخاص وابسته» و قوانین موجود در رابطه با پاداش مدیران اجرایی مانند ماده ۲۴۱ قانون تجارت یا وضع قوانین و استانداردهای جدید کمک کند. در واقع، به جای گذاشتن محدودیت هایی از قبیل تعیین سقف پرداخت پاداش، این قوانین پاداش پرداختی را به عملکرد کوتاه مدت و بلندمدت متصل کنند. همچنین توجه سازمان های نظارتی هم چون بورس اوراق بهادار تهران و سازمان حسابرسی را به طرح های پاداش مبتنی بر عملکرد جلب کند تا در راستای بهبود تخصیص منابع در بازار سرمایه قوانین و مقررات جدیدی در این راستا وضع گردد.

محدودیت ها. الگوی پیشنهادی تحقیق برای شرکت های خصوصی تولیدی ارائه شد. در ارتباط با سهم بخش خصوصی در اقتصاد ایران اعداد و ارقام گوناگونی مطرح می شود و آمار دقیقی در دسترس نیست. با وجود این، از اخبار منتشر شده این گونه برداشت می شود که بیش از ۸۰ درصد اقتصاد ایران دست شرکت های خصوصی و دولتی است (خبرگزاری اقتصاد آنلاین، ۲۴ اسفند ۱۳۹۶). بنابراین، از محدودیت های تحقیق می توان به این موضوع اشاره کرد که یافتن خبرگانی که تمام سابقه کاری آنها در بخش

خصوصی تولیدی باشد بسیار دشوار و حتی غیرممکن بود. بنابراین، ممکن است نتایج حاصل از تحقیق تا حدودی نسبت به محیط شرکت‌های خصوصی و دولتی دارای سوگیری باشد. همچنین، الزامی در رابطه با افشای پاداش شرکت‌های بخش خصوصی وجود ندارد که این مورد استفاده از عامل رفتار هم‌تایان در صنعت مربوطه را با محدودیت مواجه می‌کند.

پیشنهادها. پاداش اشکال دیگری هم‌چون مزایای بلندمدت یا پاداش‌های غیرنقدی را نیز شامل می‌شود که موضوع این تحقیق نبوده است و می‌تواند در تحقیقات آتی مورد بحث و بررسی قرار گیرد. از طرف دیگر، نتایج پژوهش‌های داخلی (برای مثال، [خدای پور و طالبی، ۱۳۸۹](#)؛ [نمازی و ابهری، ۲۰۱۰](#)؛ [بهرام‌فر و همکاران، ۱۳۸۶](#)) نشان داده است که براساس نظر مدیران شرکت‌های تولیدی عضو بورس ابزارهای چارچوب ارزیابی متوازن و هزینه‌یابی بر مبنای هدف به‌عنوان شیوه‌های نوظهور حسابداری مدیریت، اثربخش نبوده و میزان استفاده از این ابزارها در حداقل قرار دارد. بنابراین، برای ارائه الگوی پرداخت پاداش مدیران اجرایی ارشد در این تحقیق از چهار وجه اصلی کارت ارزیابی متوازن استفاده شد تا با شرایط کنونی هماهنگی بیشتری داشته باشد، در تحقیقات آتی می‌توان وجوه جدیدتر کارت ارزیابی متوازن هم‌چون توسعه پایدار (وجه محیطی) و حسن شهرت مدیران نیز مورد بررسی قرار گیرد.

هدف این تحقیق ارائه الگوی پرداخت پاداش مدیران اجرایی ارشد براساس نظرسنجی از خبرگان بود. بنابراین، عوامل مؤثر بر پرداخت پاداش براساس نظر خبرگان انتخاب گردید و احتمالاً نتایج در دنیای واقعی کاملاً متفاوت با نتایج این تحقیق خواهد بود. تحقیقات آتی می‌توانند با استفاده از روش‌های آماری مشخصه‌های بااهمیت (عوامل غیرحسابداری و مالی) را اندازه‌گیری و شناسایی کنند. در این صورت، امکان مقایسه نتایج این قبیل تحقیقات با این تحقیق نیز میسر می‌شود. همچنین، در این تحقیق از نهادهای

نظارتی و سهامداران به طور مستقیم برای نظرسنجی استفاده نشده است که می تواند موضوع تحقیقات آتی باشد.

یادداشت ها

1. Delphi Fuzzy Method (DFM)
2. Fuzzy Analytical Hierarchy Process (FAHP)
3. Short Termism
4. Risk-taking
5. Securities and Exchange Commission (SEC)
6. Proxy Statements (DEF 14A)
7. Rand
8. Similarity Aggregation Method (SAM)

منابع

- احمدپور، احمد؛ جوان، سعید. (۱۳۹۴). بررسی ساختار مالکیت و رابطه میان پاداش هیئت مدیره و عملکرد شرکت های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران. *پژوهش های حسابداری مالی*، ۲۴، ۳۲-۱۷.
- بهرام فر، تقی؛ خواجوی، شکراله؛ ناظمی؛ امین. (۱۳۸۶). شناسایی موانع توسعه حسابداری مدیریت در شرکت های تولیدی پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران. *توسعه و سرمایه*، ۱(۱)، ۱۱۶-۹۳.
- پورزمانی، زهرا؛ طرازیان، عباس. (۱۳۹۵). تأثیر متقابل نوسان های بازده دارایی ها و بازده اوراق بهادار بر پاداش مدیران مبتنی بر نرخ رشد دارایی های نقدی. *بررسی های حسابداری و حسابرسی*، ۲۳، ۷۲-۵۵.
- جباری، حسن؛ کرمی، غلامرضا. (۱۳۹۷). سنجش میزان مقبولیت و اهمیت عوامل تعیین کننده پاداش هیئت مدیره شرکت های ایرانی، *دانش حسابداری*، ۹(۴)، ۱۲۴-۱۰۵.
- جهاننژاد، آرزیتا؛ علم اهرمی، مهشید. (۱۳۹۲). بررسی ارتباط بین جریان های نقد آزاد و نسبت کیو توین با طرح های پاداش مدیران. *دانش سرمایه گذاری*، ۷(۳)، ۱۹۱-۱۶۷.
- حاجیه، زهره؛ چناری بوکت، حسن. (۱۳۹۴). بررسی افزایش ثروت سهامداران در طول دوره تصدی مدیران ارشد شرکت: رویکردی نوین برای آزمون اثربخشی پاداش به مدیران ارشد. *پژوهش های تجربی حسابداری*، ۱۸، ۵۴-۲۹.
- خدای پور، احمد؛ طالبی، رقیه. (۱۳۸۹). بررسی کاربرد ابزارهای حسابداری مدیریت توسط مدیران شرکت های تولیدی پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران. *دانش حسابداری*، ۱(۲)، ۱۳۷-۱۱۷.
- دلاور، علی. (۱۳۸۹). روش شناسی کیفی. *فصلنامه راهبرد*، ۵۴، ۳۲۹-۳۰۷.

سجادی، سیدحسین؛ زارعزاده مهریزی، محمدصادق. (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین طرح‌های پاداش مدیران و معیارهای اقتصادی ارزیابی عملکرد در شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران. پژوهش‌های حسابداری مالی، ۱۰(۴)، ۴۱-۵۴.

فیضی، عمار؛ سلوکار؛ علیرضا. (۱۳۹۳). ارزیابی عملکرد صنعت بانکداری با رویکرد ترکیبی کارت امتیازی متوازن-تاپسیس فازی. مهندسی مالی و مدیریت اوراق بهادار، ۲۰، ۵۷-۷۸.

کریمی، غلامرضا؛ جباری، حسن. (۱۳۹۷). تدوین الگوی برای پاداش هیئت‌مدیره شرکت‌های ایرانی، پژوهش‌های تجربی حسابداری. ۳۰، ۱۵۳-۱۲۷.

مهرانی، ساسان؛ کریمی، غلامرضا. (۱۳۹۴). تئوری حسابداری. جلد دوم، انتشارات نگاه دانش.

نمازی، محمد؛ سیرانی، محمد. (۱۳۸۳). بررسی تجربی سازه‌های مهم در تعیین قراردادهای شاخص‌ها و پارامترهای پاداش مدیران عامل شرکت‌ها در ایران. بررسی‌های حسابداری و حسابرسی، ۱۱(۲)، ۹۴-۶۵.

References

- Adams, R., Hermalin, B.E., Weisbach, M.S. (2008). The role of boards of directors in Corporate Governance: A Conceptual framework & Survey. *Working Paper*, Center for responsible business, UC Berkeley.
- Ahmadpour, A., Javan, S. (2015). Investigation on the ownership structure and relationship between board of directors' compensation and firms performance listed in Tehran Stock Exchange. *Financial Accounting Researches*, 24, 17-32 [In Persian].
- Appelbaum, S.H. (1991). Compensation strategy: Determinants and contingencies in high-technology organisations. *International Journal of Man power*, 12(8), 22-30.
- Bahramfar, N., Khajavi, S., Nazemi, A. (2009). Identifying the obstacles of management accounting development in productive companies accepted in Tehran Stock Exchange. *Journal of Development and Capital*, 1(1), 93-116 [In Persian].
- Balsam, S., Boone, B., Harrison Liu, B., Yin, J. (2015). The impact of say-on-pay on executive compensation. *Journal of Accounting and Public Policy*, 35(2), 60-89.
- Bebchuk, L.A., Fried, J.M. (2004). Pay without performance- The unfilled promise of executive compensation. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bebchuk, L.A., Fried, J.M. (2010). Paying for long-term performance. *University of Pennsylvania Law Review*, 158(7), 1915-1959.

- Bennett, B., Bettis, J., Gopalan, R., Milbourn, T. (2017). Compensation goals and firm performance. *Journal of Financial Economics*, 124(2), 307-330
- Bianchi, G., and Chen, Y. (2015). CEO compensation and the performance of firms in the hospitality industry: A cross-industry comparison. *International Journal of Tourism Sciences*, 15(3), 121-138.
- Bouzona, M., Govindana, K., Taboada, C., Campos, L. (2016). Identification and analysis of reverse logistics barriers using fuzzy Delphi method and AHP, *Resources, Conservation and Recycling*, 108, 182-197.
- Bushman, R., Indjejikian, R., Smith, A. (1996). CEO compensation: the role of individual performance evaluation. *Journal of Accounting and Economics*, 21(2), 161-193.
- Buckley, J. (1985). Fuzzy hierarchical analysis. *Fuzzy Sets and Systems*, 17(3), 233-247.
- Cadman, B., Carter, M., Hillegeist, S. (2010). The incentives of compensation consultants and CEO pay. *Journal of Accounting and Economics*, 49(3), 263-280.
- Cahan, S.F., Chua, F., Nyamory, R.O. (2005). Board structure and executive compensation in the public sector: New Zealand evidence. *Financial Accountability and Management*, 21(4), 437-465.
- Capezio, A., Shields, J.O., Doannell, M. (2011). Too good to be true: board structural independence as a moderator of ceo pay-for-firm-performance. *Journal of Management Studies*, 48(3), 487-513.
- Cennamo, C. (2008). Shareholders' value maximization and stakeholders' interest: Is CEO long-term compensation the answer? In L. R. Gomez-Mejia & S. Werner, (Eds.). *Global compensation: Foundations and perspectives*, 100-112.
- Chen, J., Georgen, M., Sau Leung, W., Song, W. (2019). CEO and director compensation, CEO turnover and institutional investors: Is there cronyism in the UK? *Journal of Banking and Finance*, 103, 18-35.
- Cheng, M. M., Humphreys, K.A. (2012). The differential improvement effects of the strategy map and the scorecard perspectives on managers' strategic judgments. *The Accounting Review*, 87(3), 899-924
- Chosh, A. (2003). Determination of executive compensation in an emerging economy: Evidence from India. Indira Gandhi Institute of Development Research India.
- Core, J., Holthausen, R., Larcker, D. (1999). Corporate governance, chief executive officer compensation, and firm performance. *Journal of Financial Economics*, 51(3), 371-406.

- Daily, C.M., Johnson, J.L., Ellstrand, A.L., Dalton, D.R. (1998). Compensation committee composition as a determinant of CEO compensation. *Accademy of Management Journal*, 41, 209-22۰.
- Datta, S., Iskandar-Datta, M., Raman, K. (2001). Executive compensation and corporate acquisition decisions. *The Journal of Finance*, 56(6), 2299-2336.
- David, P., Kochhard, R., Levitas, E. (1998). The effect of institutional investors on the level and mix of CEO compensation. *Academy of Management Journal*, 41, 200-208.
- Decoene, V., Bruggeman, W. (2006). Strategic alignment and middle-level managers' motivation in a balanced scorecard setting. *International Journal of Operations and Production Management*, 26(4), 429-448.
- Delavar, A. (2010). Qualitative methodology. *Strategy*, 19(54), 307-329 [In Persian].
- Ding, S., Beaulieu, P. (2011). The role of financial incentives in balanced scorecard-based performance evaluations: correcting mood congruency biases. *Journal of Accounting Research*, 49(5), 1223-1247.
- Feizi, A., Soloukdar, A. (2015). Performance evaluation in banking industry with the combined approach of balanced scorecard- topsis fuzzy. *Financial Engineering and Portfolio Management*, 20(5), 57-78 [In Persian].
- Fisher, R.G. (1978). The delphi method: A description. *Journal of Academic Librarianship*, 4(2), 64-70.
- Focke, F., Maug, E., Niessen-Ruenzi, E. (2017). The impact of firm prestige on executive compensation, *Journal of Financial Economics*, 123, 313-336.
- Frydman, C., Saks, R.E. (2010). Executive compensation: A new view from a longtermerspective, 1936-2005. *Review of Financial Studies*, 23(5), 2099-2138.
- Frye, M.B. (2004). Compensation committees and CEO Compensation Incentives in US entrepreneurial firms. *Journal of Management Accounting Research*, 16(1), 35-56.
- Gabaix, X., Landier, A. (2008). Why has CEO pay increased so much? *Quarterly Journal of Economics*, 123(1), 49-100.
- Gibbons, R., Murphy, K.J. (1992). Optimal Incentive contracts in the presence of career concerns: Theory and evidence. *Journal of Political Economy*, 100(3), 468-505.
- Gu, Z., Kim, K. (2009). CEO cash compensation determinants: An empirical examination of US airlines. *The Service Industries Journal*, 29(7), 995-1005.

- Gul, F.A., Srinidhi, B., Ng A.C. (2011). Does board gender diversity improve the informativeness of stock prices? *Journal of Accounting and Economics*, 51(3), 314-338.
- Hajiha, Z., Chenari, H. (2015). Shareholders wealth and top executives compensation: A new approach to test effectiveness of executive compensation. *Journal of Empirical Research in Accounting*, 18(2), 29-54 [In Persian].
- Harake, M., El Gammel, W., Matar, G. (2019). Female directors, earnings management, and CEO incentive compensation: UK evidence. *Research in International Business and Finance*, 50,153-170.
- Hayes, R.M., Schaefer, S. (2009). CEO pay and the lake Woebegone effect. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 280-290.
- Hooper, G. (2016). An empirical investigation of the relationship between CEO compensation and intellectual capital. *Ph.D Dissertation*. 34-36.
- Hsu, H.M., Chen, C.T. (1996). Aggregation of fuzzy opinions under group decision making. *Fuzzy Sets and System*, 79, 279-285.
- Hsu, Y.L., Lee, C.H, Kreng, V.B. (2010). The application of Fuzzy Delphi Method and Fuzzy AHP in lubricant regenerative technology selection. *Expert Systems with Applications*, 37(1), 415-425.
- Ibrahim, S., Lloyd, C. (2011). The association between non-financial performance measures in executive compensation contracts and earnings management. *Journal of Accounting and Public Policy*, 30(3), 256-274.
- Ittner, C., Larcker, D., Randall, T. (2003). Performance implications of strategic performance measurement in financial service firms. *Accounting, Organizations and Society*, 28(7), 715-751.
- Jabari, H., Karami, G., (2018). Measuring the acceptability and importance of determinants of compensations for board of directors of Iranian companies. *Journal of Accounting Knowledge*, 9(4), 105-128 [In Persian].
- Jahanshad, A., Alam Ahrami, M. (2013). Investigation the relation between free cash flows and Tobin's Q ratio with management compensation plans in companies listed in Tehran Stock Exchange. *Journal of Investment Knowledge*, 7(3), 167-191 [In Persian].
- James, C. (2014). A review of the current literature on executive compensation: New insights and understandings. *Journal of Economic & Financial Studies*, 2(2), 45-54.
- Jing, R., Wan Y., Gao, X. (2010). Managerial discretion and executives' compensation. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 1(1), 17-30.

- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2001). The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Karami, G., Jabari, H. (2019). A board of directors compensation model for Iranian firms. *Journal of Empirical Research in Accounting*, 30(2), 127-154 [In Persian].
- Khodamipour, A., Talebi, M. (2012). The investigation of management accounting tools application by managers of productive companies listed in Tehran Stock Exchange. *Journal of Accounting Knowledge*, 1(2), 117-137 [In Persian].
- Kim, I., Tucker, C.M. (2014). What drives CEO pay in the U.S? An empirical study of companies in the consumer staples sector. *Paper Presented at the PPBR Conference*, California, U.S.A.
- Kline, S.F., Morrison, A.M., John, A. (2004). Exploring bed and breakfast websites: A balanced scorecard approach. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 17(23), 253-267.
- Klir, G.J., Yuan, B. (1995). *Fuzzy Sets and Fuzzy Logic. Theory and Application*, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Laarhoven, P.J.M., Pedrycz, W. (1983). A fuzzy extension of Sati's priority theory. *Fuzzy Sets and System*, 11, 229-241.
- Laksmna, I., Tietz, W., Yang, Y. (2012). Compensation discussion and analysis (CD&A): Readability and management obfuscation. *Journal of Accounting Public Policy*, 31, 185-203.
- Lee, S.P., Chen, H.J. (2011). Corporate governance and firm value as determinants of CEO compensation in Taiwan. *Management Research Review*, 34(3), 252-265.
- Liang, H., Renneboog, L., Li Sun, S. (2015). The political determinants of executive compensation: Evidence from an emerging economy. *Emerging Markets Review*, 25, 69-91.
- Mehrani, S., Karami, G. (2014). Accounting theory. Second Volume, Negahe danesh Eds [In Persian].
- Morse, A., Vikram N., Seru A. (2011). Are incentive contracts rigged by powerful CEOs? *The Journal of Finance*, 66(5), 1779-1821.
- Murray, T.J., Pipino, L.L., Gigch, J.P. (1985). A pilot study of fuzzy set modification of Delphi. *Human Systems Management*, 5(1), 76-80.
- Namazi, M., Sirani, M. (1995). Investigation of important structures in determining contracts, indicators and compensation parameters of CEOs in Iran. *Accounting and Auditing Review*, 11(2), 65-94 [In Persian].

- Newman, H.A., Bannister, J.W. (1998). Cross-sectional differences in corporate compensation structures. *Journal of Managerial Issues*, 10, 223-239.
- Noorderhagen, N. (1995). *Strategic Decision Making*. UK: Addison-Wesley.
- Nourayi, M.M., Daroca, F.P. (2008). CEO compensation, firm performance and operational characteristics. *Managerial Finance*, 34(8), 562-584.
- Okoli, C., Pawlowski, D. (2004). The delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications. *Information and Management*, 42(2), 15-29.
- Petrin, M. (2015). Executive compensation in the United Kingdom- past, present, and future. *The Company Lawyer*, 36(7), 196-204.
- Pourzamani, Z., Tarazian, A. (2016). The mutual effect of volatilities of return on assets and securities on reward of managers based on growth rate of cash assets. *Accounting and Auditing Review*, 23, 55-72 [In Persian].
- Saaty, T.L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*. McGraw-Hill, New York.
- Sajadi, S.H., Zarezadeh Mehrizy, M.S. (2012). Investigation of the relationship between management compensation and economics measures of performance assessment of companies listed in Tehran security exchange. *Financial Accounting Researches*, 10(4), 41-54 [In Persian].
- Scott, W. (2003). *Financial Accounting Theory*, prentice hall; 3 edition.
- Silingiene, V., Stukaite, D., Radvila, G., (2015). The remuneration determinants of chief executive officers: A theoretical approach. *Social and Behavioral Sciences*, 213, 848-854.
- Smithey, F.I. (2009). The elephant in the room: Labor market influences on CEO compensation. *Personnel Psychology*, 62, 659-695.
- Song, W., Wan, K. (2019). Does CEO compensation reflect managerial ability or managerial power? Evidence from the compensation of powerful CEOs. *Journal of Corporate Finance*, 56, 1-14.
- Tosi, H.L., Gomez-Mejia, L.R. (1989). The decoupling of CEO pay and performance: An agency theory perspective. *Administrative Science Quarterly*, 34(2), 169-89.
- Wang, P., Wonga, L., André F., (2014). Board interlocking network and the design of executive compensation packages, *Social Networks*, 41, 85-100.
- Wasserman, N. (2006). Stewards, agents, and the founder discount: Executive compensation in new ventures. *Academy of Management Journal*, 49(5), 960-976.

- Wright, P., Kroll, M. (2002). Executive discretion and corporate performance as determinants of CEO compensation, contingent on external monitoring activities. *Journal of Management and Governance*, 6(3), 189-214.
- Zerni, M., Kallunki, J.P., Nilsson, H. (2010). The entrenchment problem, corporate governance mechanism, and firm value. *Contemporary Accounting Research*, 27(4), 1169-1206.
- Ziogelyte, L. (2010). Wage change in the Lithuanian labour market. *Science-Future of Lithuania/Mokslas-Lietuvos Ateitis*, 2, 119-125.