

## شناسایی مؤلفه‌های مناسب برای تعیین حقوق و مزایای مدیران شرکت‌های دولتی

محمدحسین قائمی\*، منیره شاهسونند\*\*، محدثه منصوری\*\*\*

### چکیده

هیئت مدیره یکی از سازوکارهای مهم راهبری شرکتی است و نقش مهمی در بهبود کیفیت گزارشگری مالی و افزایش پاسخگویی ایفا می‌کند. در بخش خصوصی، حقوق و مزایای مدیران بر اساس توافق آن‌ها با مالکان تعیین می‌شود اما در بخش دولتی بنا به دلایل مختلف سیاسی و اجتماعی، تعیین میزان حقوق و مزایای مدیران همواره مورد بحث بوده است. از یک سو سطوح پایین حقوق و مزایا برای مدیران شرکت‌های دولتی ممکن است موجب بی‌انگیزگی و در نتیجه عدم تمایل مدیران متخصص و باتجربه برای فعالیت در بخش دولتی شود و از سوی دیگر، نبود ضابطه مشخص برای پرداخت حقوق و مزایا نیز می‌تواند زمینه‌ساز سوءاستفاده از اموال دولت و ایجاد حساسیت در جامعه گردد. با توجه به جایگاه ویژه شرکت‌های دولتی در اقتصاد ایران، شناسایی مؤلفه‌های بااهمیت در تعیین حقوق و مزایای مدیران این شرکت‌ها اهمیت زیادی دارد. در این پژوهش ابتدا با مطالعه منابع موجود و با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی، گزاره‌های مربوط به حقوق و مزایای مدیران شرکت‌های دولتی استخراج گردید و بر اساس آن پرسشنامه طراحی شد. سپس پرسشنامه بین اعضای پانل دلفی، متشکل از ۴۰ نفر از خبرگان این حوزه، توزیع شد

\* استاد گروه حسابداری، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه بین‌المللی امام خمینی، قزوین، ایران. تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۸/۱۶

\*\* استادیار گروه حسابداری، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه بین‌المللی امام خمینی، قزوین، ایران. تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۱/۱۰

\*\*\* کارشناسی ارشد حسابداری، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه بین‌المللی امام خمینی، قزوین، ایران.

نویسنده مسئول: محمدحسین قائمی

[ghaemi\\_d@soc.ikiu.ac.ir](mailto:ghaemi_d@soc.ikiu.ac.ir)

DOI: 10.22034/arfr.2024.217682

و بر اساس نظر خبرگان، ۱۳ مؤلفه بااهمیت در تعیین حقوق و مزایای مدیران شرکت‌های دولتی شناسایی گردید. از نظر خبرگان سطوح پایین حقوق و مزایای مدیران شرکت‌های دولتی موجب سوء استفاده از قدرت و ایجاد فساد اداری می‌گردد، بنابراین به منظور ایجاد انگیزه در مدیران و بهبود بهره‌وری شرکت، لازم است حقوق و مزایای آن‌ها متناسب با توانمندی‌ها و ریسک پذیرفته شده و بر اساس شاخص‌های عملکرد تعیین شود. علاوه بر این، در راستای بهبود شفافیت، اطلاعات حقوق و مزایای مدیران شرکت‌های دولتی باید در گزارش‌های مالی سالیانه شرکت‌ها افشا شود و در مجامع عمومی سالیانه شرکت‌های دولتی، باید از عملکرد مدیران شرکت تقدیر و انتقاد انجام شود.

**واژه‌های کلیدی:** راهبری شرکتی، حقوق و مزایای دریافتی، هیئت مدیره، شرکت‌های دولتی.

#### مقدمه

در بسیاری از کشورها، شرکت‌های دولتی عضو جدایی‌ناپذیر بخش عمومی هستند که به دلیل تأثیرگذاری قابل توجه بر عملکرد اقتصاد، شناخت ماهیت و مختصات آن‌ها اهمیت ویژه‌ای دارد. طبق ماده چهار قانون محاسبات عمومی مصوب ۱۳۶۶، شرکت دولتی واحد سازمانی مشخصی است که با اجازه قانون به صورت شرکت ایجاد شود و بیش از پنجاه درصد سرمایه آن متعلق به دولت باشد. هر شرکت تجاری که از طریق سرمایه‌گذاری شرکت‌های دولتی ایجاد شود، مادام که بیش از پنجاه درصد سهام آن متعلق به شرکت‌های دولتی است، شرکت دولتی تلقی می‌شود. هم‌چنین طبق ماده چهار قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب سال ۱۳۸۶، شرکت دولتی بنگاه اقتصادی است که به موجب قانون، برای انجام قسمتی از تصدی‌های دولت به موجب سیاست‌های کلی اصل چهل و چهارم قانون اساسی که جزء وظایف دولت محسوب می‌گردد، ایجاد و بیش از پنجاه درصد سرمایه و سهام آن متعلق به دولت می‌باشد. هر شرکت تجاری که از طریق سرمایه‌گذاری وزارت‌خانه‌ها، مؤسسات دولتی و شرکت‌های دولتی منفرداً یا مشترکاً ایجاد شده، مادام که بیش از پنجاه درصد سهام آن‌ها منفرداً یا مشترکاً متعلق به واحدهای سازمانی فوق‌الذکر باشد، شرکت دولتی محسوب می‌شود.

در گذشته شرکت‌های دولتی اغلب به ارائه زیرساخت‌های اساسی یا سایر خدمات عمومی در بازارهای داخلی مشغول بودند، اما اکنون در بسیاری از زمینه‌ها یکی از مهم‌ترین بازیگران هستند، عملیات آن‌ها بر زندگی روزمره شهروندان و رقابت پذیری سایر بخش‌های اقتصادی تأثیر می‌گذارد و نقش چشمگیری در بازارهای بین‌المللی دارند (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). در ایران هر چند بودجه شرکت‌های دولتی جدا از بودجه عمومی کشور است، اما مبلغ بودجه این شرکت‌ها و نسبت آن به بودجه کل کشور، بیش از همه بیانگر جایگاه مهم آن‌ها در اقتصاد کشور است. بررسی قانون بودجه پنج سال اخیر کشور نشان می‌دهد در سال ۱۳۹۸ بودجه شرکت‌های دولتی بیش از ۷۳ درصد بودجه کل کشور بوده است و در سال ۱۴۰۳ این رقم به حدود ۵۸ درصد رسیده است و هنوز هم بیش از نیمی از بودجه کل کشور را تشکیل می‌دهد (مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، ۱۳۹۸ و ۱۴۰۳). از این رو اطمینان از این که این شرکت‌ها در یک محیط رقابتی و نظارتی مناسب عمل می‌کنند، برای حفظ یک تجارت باز و محیط سرمایه‌گذاری که زیربنای رشد اقتصادی است، بسیار مهم است. حتی در کشورهایی که شرکت‌های دولتی نقش کوچکی در اقتصاد دارند، نقش آن‌ها در صنایع آب و برق و بخش‌های زیربنایی مانند انرژی، حمل و نقل و مخابرات غیر قابل انکار است. در نتیجه، راهبری خوب شرکت‌های دولتی برای اطمینان از سهم مثبت آن‌ها در کارایی اقتصادی و رقابت پذیری، امری ضروری است (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، ۲۰۱۵).

هیئت مدیره یکی از سازوکارهای مهم راهبری شرکتی درون سازمانی تلقی می‌شود و نقش مهمی در بهبود کیفیت گزارشگری مالی و افزایش پاسخگویی آن‌ها ایفا می‌کند. مدیران مستقل می‌توانند با درک درست نقش نظارتی و راهبری خود، سلامت مالی بنگاه را به ارمغان آورده و مانع از تضاد منافع بین بازیگران نظام راهبری شرکتی شوند. بر همین اساس در بیشتر تحقیقات انجام شده در حوزه راهبری شرکتی، بر اهمیت نقش مدیران غیراجرایی در بهبود فرآیند گزارشگری تأکید شده و جایگاه هیئت مدیره شرکت به عنوان نهاد هدایت‌کننده‌ای که نقش مراقبت و نظارت بر کار مدیران اجرایی را بر عهده دارد، بیش از پیش اهمیت می‌یابد (اسماعیل زاده مقری و همکاران، ۱۳۸۹). در شرکت‌های دولتی نیز هیئت مدیره، نقش اصلی را در راهبری شرکتی ایفا می‌کند و مسئولیت نهایی تصویب استراتژی‌های شرکت و نظارت بر عملکرد را بر عهده دارد. در واقع هیئت مدیره،

واسطه‌ای بین دولت به عنوان سهامدار و مدیریت اجرایی شرکت است و باید به نفع دولت (و در صورت لزوم هر سهامدار دیگر) و شرکت عمل کند (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، ۲۰۲۲). البته به دلیل مشکلات نمایندگی که ناشی از تعارض بین اهداف و منافع مدیران و مالکان است (جنسن<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸)؛ ممکن است مدیران و اعضای هیئت مدیره وظایف نظارتی و مشاوره‌ای خود را به درستی ایفا نکنند، از این رو طرح‌های تشویقی حقوق و مزایا<sup>۳</sup> به مدیران (از نظر ارزش پولی مجموع حقوق و مزایای دریافتی و ترکیب مناسب حقوق ثابت و متغیر) اهمیت می‌یابد. حقوق و مزایای اعضای هیئت مدیره<sup>۴</sup> و بسته‌های پاداش مدیران ارشد<sup>۵</sup>، دو ابزار راهبری شرکتی است که در راستای بهبود کنترل داخلی مدیران و ایجاد انگیزه‌های مناسب برای رفتار به نفع سهامداران، طراحی شده است. استفاده از سازوکار تشویقی مناسب، علاوه بر این که موجب جذب مدیران مجرب و متخصص می‌شود، می‌تواند مخاطرات ناشی از موضوع نمایندگی را کاهش دهد (فردریک<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱).

نتایج پژوهش شارما و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۲۳) نشان می‌دهد که تعیین پاداش نسبی<sup>۸</sup> برای مدیران اجرایی بر کارایی بازاریابی و سهم بازار شرکت تأثیر مثبت دارد و این تأثیر با نوع مالکیت و تمرکز بازار، تعدیل می‌شود. از نظر جونز و مایگیند<sup>۹</sup> (۲۰۱۱) در تعیین حقوق و مزایای مدیران عامل شرکت‌ها «مالکیت» یک عامل مهم اقتصادی تلقی می‌شود. نتایج پژوهش آن‌ها نشان می‌دهد در شرکت‌هایی که بیشتر مالکیت متعلق به کارکنان است، حقوق و مزایا حدود ۱۵ درصد کمتر از شرکت‌های دولتی است و خصوصی‌سازی و مالکیت کارکنان، موجب برقراری نظم و انضباط قوی در فرآیند تعیین پاداش مدیرعامل می‌گردد. یافته‌های پژوهش منوزی و همکاران<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۱) هم بیانگر این است که در شرکت‌هایی که هیئت مدیره بزرگتر و تحت سلطهٔ سیاستمداران می‌باشد میزان حقوق و مزایا کمتر است اما سرانهٔ حقوق و مزایا در شرکت‌های بزرگ و شرکت‌های مربوط به صنایع همگانی، افزایش می‌یابد. کوتز و بوزینهات<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۹) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که اگر چه شرکت‌های دولتی بزرگتر به علت برخورداری از شرایط مالی بهتر، طرح‌های تشویقی بیشتری دارند اما به طور کلی اندازهٔ شرکت‌های دولتی بر کل پاداش مدیران عامل تأثیری ندارد و فقط در صنایع مربوط به انرژی و جنگل‌بانی، نوع صنعت بر حقوق و مزایای ثابت و مجموع پاداش مدیران مؤثر است. تحقیقات دیگر هم نشان می‌دهد بین مالکیت دولتی و پاداش مدیرعامل رابطهٔ غیریکساخت U شکل وجود دارد به طوری

که در ابتدا منفی است و با افزایش حق رأی دولت مثبت می‌شود (داردور و بوسادا<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۷) و در شرکت‌های تحت کنترل اشخاص حقوقی نسبت به شرکت‌های تحت کنترل دولت، استقلال یا تنوع جنسیتی کمیته پاداش بر طراحی پاداش مدیران ارشد، تأثیر بیشتری دارد (عثمان و همکاران<sup>۱۳</sup>، ۲۰۲۱).

عده‌ای از پژوهشگران بر این باورند که خصوصی‌سازی موجب برقراری نظم و انضباط قوی در فرآیند تعیین پاداش مدیرعامل می‌گردد (جونز و مایگیند، ۲۰۱۱) و برای کاهش هزینه‌های نمایندگی باید پاداش مدیران با ارزش ایجاد شده برای سهامداران مرتبط باشد (جنسن و مک‌لینگ<sup>۱۴</sup>، ۱۹۷۶). بنابراین دولت‌ها سعی دارند با الگوبرداری از رویه‌های بخش خصوصی، عملکرد شرکت‌های دولتی را بهبود بخشند. با این حال به منظور رعایت عدالت و برای جلوگیری از ایجاد اختلاف نظر عمومی درباره پرداخت‌های نابرابر و بیش از حد در بخش دولتی، نگرانی‌های جدی در مورد استفاده افراطی از طرح‌های حقوق و مزایای تشویقی در شرکت‌های دولتی وجود دارد. از این رو دولت‌ها تمایل دارند حقوق و مزایا و پاداش تشویقی مدیران عامل و اعضای هیئت مدیره شرکت‌های دولتی را محدود و قانونمند نمایند. سیاست برخی از کشورها این است که حقوق و مزایای پرداختی، هماهنگ با بازار باشد اما پیشرو نباشد. برخی از کشورها هم برای پرداخت حقوق و مزایا، سطوح خاصی را تعیین می‌کنند. این نسخه‌ها با ممنوع کردن اختیار معامله خرید سهام و محدود کردن پاداش‌ها<sup>۱۵</sup> تکمیل می‌شود (فردریک، ۲۰۱۱). تانگ و همکاران<sup>۱۵</sup> (۲۰۲۴) با بررسی اثر سه سیاست محدود کننده حقوق و مزایای مدیران عامل که توسط دولت چین در سال‌های ۲۰۰۹، ۲۰۱۲ و ۲۰۱۵ وضع شده است به این نتیجه رسیدند که محدود کردن حقوق و مزایای مدیرعامل، لزوماً بر عملکرد شرکت نتیجه عکس ندارد و این سیاست‌ها بدون آسیب به عملکرد شرکت، مانع از فعالیت‌های تونل‌زنی<sup>۱۶</sup> و سوءاستفاده از دارایی‌های شرکت در راستای منافع شخصی می‌شود. نتایج پژوهش بریسون و همکاران<sup>۱۷</sup> (۲۰۱۴) نیز نشان می‌دهد اگرچه دخالت دولت چین در انتخاب مدیران عامل شرکت‌ها، استقلال مدیرعامل را کاهش می‌دهد و احتمال کمتری دارد که حقوق و مزایای او مرتبط با عملکرد شرکت باشد؛ با این حال در این شرکت‌ها اعطای طرح‌های تشویقی رایج است و شامل قراردادهایی است که حقوق مدیرعامل را مستقیماً به عملکرد شرکت، طرح‌های پاداش سالانه<sup>۱۸</sup>، انتشار اوراق قرضه عملکرد<sup>۱۹</sup> و سهام شرکت‌های هلدینگ<sup>۲۰</sup> مرتبط می‌سازد. در ایران در اوایل سال ۱۳۹۵ انتشار فیش‌های حقوقی برخی مدیران دولتی، بازتاب

گسترده‌ای در رسانه‌ها و افکار عمومی داشت و استعفا و برکناری تعدادی از مدیران دولتی را در پی داشت و با ورود مجلس شورای اسلامی و نهادهای نظارتی، دامنه گسترده‌ای در شرکت‌های دولتی ایجاد کرد و متعاقب آن توجه عموم به حقوق و مزایای مدیران، بیش از پیش افزایش یافت. از آن جا که حقوق و مزایای مدیران دولتی، مربوط به یکی از ارکان مهم در نظام راهبری شرکتی در شرکت‌های دولتی است؛ نیاز است که با گستردگی و عمق بیشتری مورد توجه قرار گیرد زیرا از یک طرف بازتاب منفی در یافتی‌های مدیران شرکت‌های دولتی و انعکاس و وسیع شایعات و اخبار تخلفات، موجب کاهش اعتماد عموم به شرکت‌های دولتی می‌شود و از طرف دیگر کم‌توجهی به اهمیت نقش مدیران شرکت‌ها و آثار بزرگ فعالیت‌های شرکت‌های دولتی بر زندگی مردم و عدم تناسب حقوق و مزایا با مسئولیت‌های محوله به آن‌ها، ممکن است موجبات کاهش کارایی و اثربخشی این شرکت‌ها را فراهم آورد. از سوی دیگر در آیین‌نامه انتظام‌بخشی، شفاف‌سازی و ضابطه‌مندسازی درآمدها و هزینه‌های شرکت‌های دولتی مصوب خرداد ۱۴۰۲ هیئت وزیران، برای ارکان راهبری شرکتی از جمله مجمع و هیئت مدیره شرکت‌های دولتی تکالیفی مقرر شده است؛ از جمله الزام به ارزیابی بهره‌وری و حسابرسی عملیاتی شرکت‌های دولتی که نشان می‌دهد اثربخشی و کارایی این شرکت‌ها مورد توجه قانون‌گذار قرار دارد.

بررسی منابع در دسترس نشان می‌دهد مفصل‌ترین کار توصیفی انجام شده در زمینه حقوق و مزایای مدیران شرکت‌های دولتی، گزارش سال ۲۰۲۲ سازمان همکاری و توسعه اقتصادی است. در ایران پژوهشی در زمینه بررسی حقوق و مزایای مدیران شرکت‌های دولتی و افشای آن در گزارش‌های مالی سالانه شرکت‌ها، گزارش نشده است و با توجه به این که بخش زیادی از اقتصاد و صنایع بزرگ ایران تحت مالکیت دولت هستند، نیاز به انجام پژوهش‌هایی در این زمینه محسوس است. بنابراین در این پژوهش تلاش شده است با مراجعه به گروهی از صاحب‌نظران و افراد باتجربه با سابقه فعالیت در امور اجرایی و حضور در ارکان نظارتی شرکت‌های دولتی، دیدگاه‌های تخصصی آن‌ها درباره حقوق و مزایای مدیران شرکت‌های دولتی و مقررات و آیین‌نامه‌های وضع شده در این زمینه، دریافت، جمع‌بندی و تحلیل شود. انتظار می‌رود ایجاد نظام مناسب برای جبران خدمات مدیران شرکت‌های دولتی، بتواند مقدمه مناسبی برای افزایش کارایی اقتصادی را فراهم آورد.

## مبانی نظری و پیشینه تجربی

### تعیین حقوق و مزایای اعضای هیئت مدیره شرکت‌های دولتی در کشورهای مختلف

مدیران بخشی از بازار نیروی کار هستند و بر اساس عملکرد فردی و سازمانی که در آن کار می‌کنند، پاداش می‌گیرند و عملکرد آن‌ها توسط بازار نیروی کار نظم می‌گیرد. بنابراین در صورت عدم تناسب پاداش با عملکرد، مدیری که کمتر از عملکرد خود دریافت نماید، شرکت را ترک می‌کند. در نتیجه با اعمال طرح‌های پاداش، مدیران در جهت منافع سهامداران کار می‌کنند، زیرا در غیر این صورت ارزش شرکت و ارزش مدیر در بازار کاهش می‌یابد (فاما<sup>۱</sup>، ۱۹۸۰). در شرکت‌های دولتی از یک سو برای جذب مدیران اجرایی شایسته و ایجاد انگیزه در آن‌ها برای تصمیم‌گیری در راستای منافع مالکان، در نظر گرفتن سطوح مناسب حقوق و مزایا ضروری است و از سوی دیگر، به دلایل سیاسی و اجتماعی باید از تعیین سطوحی از حقوق و مزایا که عموم مردم آن را بیش از حد بالا تصور می‌کنند، اجتناب شود (فردریک، ۲۰۱۱).

گزارش سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (۲۰۲۲) بیانگر این است که چندین کشور، سطوح پایین حقوق و مزایای مدیران را مانع اصلی جذب افراد شایسته در هیئت مدیره شرکت‌های دولتی می‌دانند اما در برخی از کشورها نیز قرار گرفتن در سمت هیئت مدیره یک شرکت دولتی به علت شهرتی که به همراه دارد، می‌تواند نردبانی برای کسب موقعیت‌های با درآمد بالا در بخش خصوصی باشد. بنابراین در چنین مواردی، باید مقررات مربوط به تضاد منافع اجرا شود. بر اساس این گزارش، در کشورهای مختلف تفاوت‌های قابل توجهی در مورد مبنای تعیین حقوق و مزایای اعضای هیئت مدیره وجود دارد. پرداخت‌ها اغلب در قالب حق‌الزحمه ثابت، حق حضور در جلسات هیئت مدیره یا ترکیبی از هر دو است که به آن حق‌الزحمه‌های دیگر بابت عضویت در کمیته‌های هیئت مدیره اضافه می‌شود. در برخی موارد، فوق‌العاده‌هایی هم بابت پوشش هزینه‌های واقعی مربوط به وظایف هیئت مدیره از جمله هزینه‌های سفر و مأموریت منظور می‌شود. معمولاً سایر اشکال حقوق و مزایا مانند پاداش‌های کوتاه‌مدت و پاداش مرتبط با عملکرد، به اعضای هیئت مدیره پرداخت نمی‌شود.

طبق رهنمودهای سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، هیئت مدیره شرکت‌های دولتی باید کمیته‌های تخصصی متشکل از اعضای مستقل و واجد شرایط را برای پشتیبانی از انجام وظایف خود، به ویژه در زمینه حسابرسی، مدیریت ریسک و تعیین حقوق و مزایا تشکیل دهند. این کمیته‌های تخصصی، باید کارایی جلسات هیئت مدیره را بهبود بخشند اما نباید

از مسئولیت هیئت مدیره بکاهند. شرکت‌های دولتی باید روش‌های حسابرسی داخلی کارآمد تعیین کنند و واحد حسابرسی داخلی زیر نظر هیئت مدیره، کمیته حسابرسی یا رکن مشابه در شرکت تشکیل دهند که به‌طور مستقیم عملکرد را گزارش کند (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، ۲۰۱۵). اعضای هیئت مدیره که عضو کمیته‌های هیئت مدیره می‌شوند ممکن است بابت این عضویت، حقوق خاص دریافت کنند. البته این موضوع، به عنوان یک قاعده کلی رایج نیست و اغلب برای موارد خاص یا به صورت موردی تصمیم‌گیری می‌شود. به عنوان مثال، در اتریش، حق الزحمه‌های اضافی بابت عضویت در کمیته‌های هیئت مدیره، فقط در برخی از شرکت‌های بزرگ، رقابتی و بورسی پرداخت می‌شود. در کرواسی در برخی از شرکت‌های دولتی به اعضای کمیته حسابرسی مبلغی بابت حضور در هر جلسه و در دیگر شرکت‌ها حقوق و مزایای ثابت ماهیانه پرداخت می‌شود که کمتر از حقوق اعضای هیئت مدیره است. علاوه بر این، اگر یکی از اعضای هیئت مدیره عضو کمیته حسابرسی هم باشد، حتی در برخی موارد حقوق و مزایای وی در کمیته حسابرسی کاهش می‌یابد. در استونی، یونان، لتونی، لیتوانی، پرو و پرتغال هنگامی که بابت عضویت در کمیته، حق الزحمه اضافی پرداخت می‌شود، اغلب برای این پرداخت‌ها سقف تعیین می‌شود (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، ۲۰۲۲).

مطالعات نشان می‌دهد معمولاً سطوح حقوق و مزایای اعضای هیئت مدیره بر اساس اندازه شرکت‌های دولتی و نوع فعالیت آن‌ها متفاوت است. اعضای هیئت مدیره شرکت‌های دولتی تجارت‌محور، نسبت به شرکت‌های دولتی سیاست‌محور، به‌طور متوسط حقوق و مزایای بیشتری دریافت می‌کنند. اکثر مطالعات تأیید می‌کنند که با افزایش اندازه شرکت (که با فروش، مجموع دارایی‌ها یا سرمایه اندازه‌گیری می‌شود) حقوق و مزایای مدیران بیشتر می‌شود (ارتباطاً و همکاران، ۲۰۱۱). معمولاً بسته‌های پرداختی به مدیران اجرایی شامل حقوق ثابت، فوق‌العاده‌ها، مزایای جانبی و پرداختی بابت طرح بازنشستگی است و می‌تواند شامل پرداخت‌های پایان خدمت هم باشد؛ اما به‌طور کلی اختیار معامله خرید سهام، مجاز نیست. تقریباً در همه کشورهای، رئیس و نایب‌رئیس هیئت مدیره نسبت به اعضای عادی هیئت مدیره، حقوق و مزایای بیشتری دریافت می‌کنند که اغلب معادل دو برابر فوق‌العاده‌ای است که به سایر اعضای هیئت مدیره تعلق می‌گیرد. معمولاً حقوق و مزایای رئیس هیئت مدیره، ۱/۲۵ تا ۱/۵ برابر مبلغ مقرر برای نایب رئیس هیئت مدیره است (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، ۲۰۲۲).

طبق گزارش سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (۲۰۲۲) در حالی که سطوح حقوق و مزایای اعضای هیئت مدیره تقریباً در همه کشورهای به طور رسمی توسط مجمع عمومی عادی تصویب می‌شود، در عمل در سطح کشورهای رویه‌های متفاوتی برای تعیین آن مشاهده می‌شود. به نظر می‌رسد در کشورهایی که اغلب شرکت‌های دولتی فعالیت تجاری دارند، حقوق و مزایا بر اساس معیارهای بخش خصوصی و با پیشنهاد کمیته‌های حقوق و مزایای شرکت‌های دولتی یا توسط واحد مالکیت مرکزی تعیین می‌شود اما در کشورهای دارای شرکت‌های دولتی سیاست‌محور از جمله شرکت‌هایی که در شرایط انحصاری فعالیت می‌کنند یا کشورهایی که فعالیت اکثر شرکت‌های دولتی آن بر مبنای منافع راهبردی است، حقوق و مزایا معمولاً بر مبنای قانون یا بر مبنای سطوح حقوق و دستمزد بخش عمومی تعیین می‌شود. در کشورهای که به میزان زیادی تحت تأثیر بحران مالی جهانی سال ۲۰۰۸ قرار گرفته‌اند، رد پای این معیارهای تحمیلی دیده می‌شود و از دهه گذشته پابرجا مانده است. در دیگر کشورها نیز با توجه به شکل شرکت، سهم مالکیت دولت و وضعیت پذیرش شرکت‌های دولتی در بورس، رویه‌های متفاوتی برای تعیین حقوق و مزایا گزارش شده است. جدول یک، سیاست کشورهای مختلف در تعیین حقوق و مزایای مدیران شرکت‌های دولتی را نشان می‌دهد.

جدول ۱: سیاست تعیین حقوق و مزایای مدیران شرکت‌های دولتی در کشورهای مختلف

کشور	سیاست تعیین حقوق و مزایا
اتریش، جمهوری چک، آلمان، مجارستان، ایسلند، ایرلند، کره، لتونی، هلند، نیوزیلند، نروژ و سوئد	اصول یا رهنمودی وجود دارد.
استرالیا، بلژیک، بلغارستان، کاستاریکا، استونی، کرواسی، لیتوانی، مکزیک، پرو، فیلیپین، پرغال، اسلواکی و ترکیه	در قانون برای مذاکره بین نهاد مالکیت و شرکت دولتی، شاخص‌های کلیدی عملکرد تعیین شده است.
برزیل، کلمبیا، فرانسه، یونان، اسپانیا و بریتانیا	هیچ خط‌مشی یا دستورالعمل قانونی وجود ندارد، اما در قانون محدودیت‌هایی برای آن تعیین شده است.

در ایران حقوق و مزایای کارکنان دولت و مدیران شرکت‌های دولتی بر اساس قانون و آیین‌نامه‌های مربوطه تعیین می‌شود که در ادامه جزئیات آن تشریح می‌گردد.

**مقررات تعیین حقوق و مزایای اعضای هیئت مدیره شرکت‌های دولتی در ایران**

فصل دهم قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب سال ۱۳۸۶ به نحوه تعیین حقوق و مزایای کارکنان دولت پرداخته است. طبق ماده ۶۴ این قانون «نظام پرداخت کارکنان دستگاه‌های اجرایی، براساس ارزشیابی عوامل شغل و شاغل و سایر ویژگی‌های مذکور در مواد آتی خواهد بود». امتیاز حاصل از نتایج ارزشیابی عوامل مذکور در این فصل، ضرب در ضریب ریالی، مبنای تعیین حقوق و مزایای کارکنان قرار می‌گیرد و برای بازنشستگان و موظفین یا مستمری بگیران نیز به همین میزان تعیین می‌گردد. ضریب ریالی مذکور در این ماده، با توجه به شاخص هزینه زندگی در لایحه بودجه سالانه پیش‌بینی و به تصویب مجلس شورای اسلامی می‌رسد. در مواد بعدی این قانون، اجزای حقوق و مزایای کارکنان، شامل حقوق ثابت و فوق‌العاده‌ها و نحوه محاسبه آن بیان شده است. طبق ماده ۷۲ قانون مذکور، امتیاز شغلی مدیران عامل و اعضای هیئت مدیره شرکت‌های دولتی که براساس سیاست‌های مصوب مقام معظم رهبری در مورد اصل چهل و چهارم قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران باید در اختیار دولت بماند؛ با توجه به نوع وظایف، حساسیت، سطح تخصصی کارکنان، تأثیر و نقش اقتصادی شرکت، نوع تولید و خدمات، کارآیی و اثربخشی و سهم شرکت در درآمد ملی تعیین خواهد گردید. حقوق و مزایای مدیران عامل و اعضای هیئت مدیره سایر شرکت‌های دولتی که براساس سیاست‌های مصوب مقام معظم رهبری باید شرکت آن‌ها به بخش غیردولتی واگذار گردد، مشابه سایر مدیران حرفه‌ای مذکور در این قانون، تعیین و پرداخت می‌گردد.

در بند یک تصویب‌نامه مورخ ۱۴۰۳/۰۳/۱۹ هیئت وزیران، ذکر شده است که سقف خالص پرداختی ماهانه در سال به عنوان حقوق و مزایای مستمر و غیرمستمر، پاداش و سایر پرداختی‌ها از هر محل و تحت هر عنوان به افرادی که به نمایندگی از سوی دولت و یا توسط مقامات یا کارکنان دستگاه‌های اجرایی به صورت مستقیم یا غیرمستقیم برای مدیریت نظیر عضویت در مجمع عمومی هیئت مدیره یا هیئت عامل یا مدیرعامل شرکت‌ها و مؤسسات منصوب می‌گردند در تمامی مناطق کشور، حداکثر به میزان مقرر در قوانین

بودجه سنواتی موضوع سقف خالص پرداختی متوسط ماهانه در سال به گروه‌های مختلف حقوق بگیر خواهد بود.

در بند ب تبصره دو ماده واحده قانون بودجه سال ۱۴۰۲ تصریح شده است که وزارت امور اقتصادی و دارایی موظف است با رعایت اصل سی و هشتم قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران و رعایت سیاست‌های کلی پنج‌ساله هفتم، حداکثر تا پایان خرداد ۱۴۰۲ با همکاری سازمان برنامه و بودجه کشور و سازمان اداری و استخدامی کشور، «آیین‌نامه انتظام‌بخشی، شفاف‌سازی و ضابطه‌مندسازی درآمدها و هزینه‌های شرکت‌های دولتی» را از جمله میزان حقوق و دریافتی اعضای هیئت مدیره، نحوه تشکیل مجامع عمومی یا شوراهای عالی و بررسی صورت‌های مالی و ثبت اطلاعات در سامانه یکپارچه شرکت‌های دولتی و ثبت اطلاعات نیروی انسانی و حقوق و مزایای کارکنان در سازمان اداری و استخدامی کشور مبتنی بر تکالیف قانونی، تدوین نموده و به تصویب هیئت وزیران برساند. هیئت وزیران به استناد این ماده، آیین‌نامه مذکور را در شش فصل (شامل تعاریف و کلیات، مجامع، حاکمیت شرکتی، بهره‌وری، شفاف‌سازی و سایر) و ۶۱ ماده تصویب نمود. البته این آیین‌نامه طبق تصویب‌نامه مورخ ۱۴۰۳/۰۵/۰۷ هیئت وزیران اصلاحاتی در پی داشت. در اصلاحیه این آیین‌نامه، عنوان فصل چهارم به «نظام پرداخت و بهره‌وری» تغییر یافت، برخی از مواد حذف و اصلاح شدند و موادی نیز به این آیین‌نامه اضافه شدند. طبق ماده ۳۶ آیین‌نامه اصلاحی، امتیاز شغلی مدیران شرکت‌های مشمول، متناسب با سطح (رتبه) شرکت در سه سطح الف، ب و ج تعیین می‌شود. در ماده ۳۷ بیان شده است که امتیازات حق شاغل و فوق‌العاده‌های موضوع ماده ۶۸ قانون مدیریت خدمات کشوری و همچنین سایر پرداخت‌های مستمر، بر اساس مفاد قانون مذکور و مقررات مربوط محاسبه می‌شود. طبق ماده ۳۹ پرداخت‌های غیرمستمر از جمله فوق‌العاده اضافه‌کار، هزینه سفر و مأموریت روزانه داخل و خارج از کشور اشخاص حقوقی موضوع این دستورالعمل، بر اساس ضوابط و مقررات قانون مدیریت خدمات کشوری و ضوابط اجرایی قانون که به تصویب هیئت وزیران می‌رسد، پرداخت می‌شود. در ماده ۴۵ آیین‌نامه تصریح شده است که کارگروه بهره‌وری مکلف است نسبت به موارد زیر اقدام نماید:

الف. تصویب شیوه‌نامه سنجش بهره‌وری شرکت‌های دولتی که توسط سازمان ملی بهره‌وری ایران پیشنهاد می‌شود، حداکثر تا پایان تیر ماه هر سال.

ب. بررسی و تأیید نماگرهای ارزیابی بهره‌وری تهیه شده از سوی سازمان ملی بهره‌وری ایران.

ج. تصویب نظام جبران خدمات منتج به ارتقای بهره‌وری در شرکت‌های مشمول در خصوص تعیین پاداش بهره‌وری و سقف قابل پرداخت آن به اعضای هیئت مدیره، مدیران عامل و کارکنان شرکت‌های مشمول حداکثر به میزان دو ماه حقوق و مزایای مندرج در احکام کارگزینی آن‌ها. همچنین پرداخت پاداش عملکرد سالانه به کارکنان شرکت‌های مشمول حداکثر به میزان یک ماه حقوق و مزایای مندرج در احکام کارگزینی و پس از تصویب مجمع مجاز خواهد بود.

طبق ماده ۴۶ آیین‌نامه مذکور، شرکت‌های مشمول مکلفند به منظور استخراج و محاسبه نماگرهای ارزیابی بهره‌وری، اطلاعات مالی و عملکردی مورد نیاز سازمان ملی بهره‌وری ایران را بر اساس شیوه‌نامه سنجش بهره‌وری شرکت‌های دولتی، تا پایان مرداد هر سال به سازمان ملی بهره‌وری ایران ارائه نمایند. مسئولیت حسن اجرای این ماده و صحت اطلاعات مالی و عملکردی هر شرکت با مدیرعامل آن است.

### **افشای اطلاعات حقوق و مزایای اعضای هیئت مدیره شرکت‌های دولتی**

شرکت‌های دولتی باید اطلاعات با اهمیت مالی و غیرمالی شرکت را در راستای استانداردهای بین‌المللی افشای شرکتی با کیفیت بالا گزارش کنند. این کار به‌طور خاص شامل آن دسته از فعالیت‌های شرکت‌های دولتی است که در راستای منافع عموم مردم انجام می‌شود. باتوجه به ظرفیت و اندازه شرکت، نمونه‌هایی از این اطلاعات به شرح زیر است:

۱. نتایج مالی و عملیاتی شرکت، از جمله مخارج تحقق اهداف سیاست‌گذاری عمومی و توافق‌های تأمین مالی آن‌ها
۲. ساختار راهبری، مالکیت و رأی‌دهی شرکت، شامل محتوای هر یک از مفاد آیین‌نامه راهبری شرکتی یا فرآیندهای سیاست‌گذاری و اجرا
۳. حقوق و مزایای اعضای هیئت مدیره و مدیران کلیدی
۴. شایستگی اعضای هیئت مدیره، فرآیند انتخاب آن‌ها، از جمله سیاست‌های تنوع هیئت مدیره، عضویت آن‌ها در هیئت مدیره سایر شرکت‌ها و این که آیا عضو مستقل هیئت مدیره شرکت‌های دولتی تلقی می‌شوند یا خیر؟

۵. هر عامل ریسک پیش‌بینی‌پذیر با اهمیت و اقدامات لازم برای مدیریت این ریسک‌ها (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، ۲۰۱۵).

از نظر سازمان ابتکار گزارش‌دهی جهانی<sup>۲۳</sup> (سازمان استانداردسازی گزارش‌های توسعه پایدار) لازم است سازمان، سیاست تعیین حقوق و مزایای بالاترین ارکان حاکمیتی و مدیران ارشد را افشا نماید و چگونگی ارتباط این سیاست‌ها با اهداف و عملکرد سازمان و تأثیر آن بر اقتصاد، محیط زیست و مردم را تشریح نماید. منظور از سیاست تعیین حقوق و مزایا، رویکرد سازمان در تعیین حقوق ثابت و متغیر، پاداش‌های امضایی<sup>۲۴</sup> یا پرداخت‌های مشوق استخدام<sup>۲۵</sup>، پرداخت‌های پایان خدمت<sup>۲۶</sup>، مبالغ قابل بازپس‌گیری از کارکنان<sup>۲۷</sup> و مزایای بازنشستگی<sup>۲۸</sup> است. سیاست‌های تعیین حقوق و مزایا به منظور اطمینان از این که نحوه حقوق و مزایا به جذب، ایجاد انگیزه و حفظ بالاترین اعضای حاکمیتی، مدیران ارشد و سایر کارکنان کمک می‌کنند، تدوین شده‌اند. این سیاست‌ها از استراتژی سازمان و نقش آن در توسعه پایدار حمایت می‌کند و با منافع ذینفعان هماهنگ است. بنابراین سازمان باید موارد زیر را افشا نماید:

- ۱- فرآیند طراحی سیاست‌های تعیین حقوق و مزایا را توصیف کند، که شامل موارد زیر است:
  - آیا بالاترین ارکان مستقل حاکمیتی بر فرآیند تعیین حقوق و مزایا نظارت می‌کنند یا یک کمیته مستقل برای تعیین حقوق و مزایا وجود دارد؟
  - در تعیین حقوق و مزایا، چگونه نظرات ذینفعان (از جمله سهامداران) جمع‌آوری و مورد توجه قرار می‌گیرد؟
  - آیا در تعیین حقوق و مزایا از نظر مشاوران استفاده می‌شود؟ در صورت استفاده از نظر مشاوران، آیا آن‌ها مستقل از سازمان، بالاترین ارکان حاکمیتی و مدیران ارشد هستند؟

۲- نتایج رأی‌گیری ذینفعان (از جمله سهامداران) در مورد سیاست‌ها و طرح‌های پیشنهادی تعیین حقوق و مزایا را گزارش کند.

بررسی‌ها نشان می‌دهد تقریباً در همه کشورها، شرکت‌های دولتی ملزم به انتشار اطلاعات مربوط به میزان حقوق و مزایای مدیران اجرایی در سطح عموم مردم هستند که

در بسیاری از کشورها همراه با آن، سیاست حقوق و مزایا شامل جزئیات طرح‌های پاداش نیز افشا می‌شود. جزئیات مربوط به پاداش هر یک از مدیران باید در گزارش سالانه شرکت افشا شود (رزاک<sup>۸</sup>، ۲۰۱۴). گزارش سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (۲۰۲۲) درباره ۳۶ کشور عضو این سازمان، بیانگر این است که در همه کشورها به جز سه کشور، شرکت‌های دولتی ملزم هستند اطلاعات حقوق و مزایای اعضای هیئت مدیره را برای عموم مردم افشا کنند. البته سطح جزئیاتی که باید افشا شود در کشورها متفاوت است. در دو سوم کشورهای مورد بررسی، شرکت‌های دولتی ملزم هستند که اطلاعات مربوط به حقوق و مزایای هر عضو هیئت مدیره را افشا نمایند، در عین حال در ده کشور، افشا در سطح کل هیئت مدیره انجام می‌شود. در اکثر کشورها شرکت‌های دولتی ملزم به افشای مستمر این اطلاعات هستند، اما در برخی از کشورها هم شرکت‌های دولتی که مشمول قانون شفافیت هستند، این اطلاعات را تنها در صورت درخواست، افشا می‌کنند. به طور کلی در دو سوم کشورها، دولت اطلاعات مربوط به حقوق و مزایای هیئت مدیره را منتشر می‌کند. در نیمی از کشورها، دولت مرکزی پورتال برخط راه‌اندازی کرده است که اطلاعات مربوط به حقوق و مزایای همه شرکت‌های دولتی را به راحتی در دسترس قرار می‌دهد و در دیگر کشورها، دولت اطلاعات مربوط به سطوح حقوق و مزایای هیئت مدیره را به طور مستمر منتشر نمی‌کند و فقط گزارشی از رعایت الزامات افشا توسط شرکت‌های دولتی منتشر می‌شود. در خصوص رسانه افشای این اطلاعات نیز در بیشتر کشورها این اطلاعات در گزارش‌های سالانه شرکت‌ها منتشر می‌شود که در وب سایت آن‌ها در دسترس عموم قرار می‌گیرد. برخی از کشورها نیز این اطلاعات را به روش‌های دیگری افشا می‌کنند. به طور مثال در برزیل، شرکت‌های دولتی این اطلاعات را در یک صفحه اختصاصی در وب‌سایت‌های خود در دسترس عموم قرار می‌دهند و در نروژ، دولت از شرکت‌های دولتی انتظار دارد که صورتجلسه مجمع عمومی را همراه با اطلاعات مربوط به پاداش مصوب در مجمع عمومی، از جمله حق الزحمه ثابت و حق الزحمه عضویت در کمیته‌های تخصصی هیئت مدیره در وب سایت خود منتشر کنند. علاوه بر این، طبق مقررات حسابداری، تمام شرکت‌هایی که کوچک نیستند، ملزم هستند که مجموع حقوق و مزایای پرداخت شده به هیئت مدیره را اعلام کنند. در برخی کشورها، الزامات افشا فقط مربوط به حقوق و مزایای مدیرعامل یا فقط در مورد شرکت‌های بورسی است. شایان ذکر است، برخی از کشورها

که در مورد حقوق و مزایای بالای مدیران با مناقشه مواجه شده‌اند، الزامات افشای خود را در سال‌های اخیر تقویت کرده‌اند تا با شرکت‌های پذیرفته شده در بورس که الزام به افشای جزئیات بیشتری دارند، همسو شوند. در برخی کشورها بسته به شکل قانونی، سهم مالکیت دولتی، جهت‌گیری و اندازه شرکت، الزامات متفاوتی اعمال می‌شود. به عنوان مثال، در جمهوری چک، افشای اطلاعات جزئی در مورد پاداش هر مدیر اجرایی تنها توسط شرکت‌های دولتی بورسی مورد نیاز است، در حالی که سایر شرکت‌ها فقط ملزم به افشای اطلاعات کلی در گزارش‌های سالانه خود هستند. در رژیم اشغالگر قدس، تنها شرکت‌های بورسی و غیرانتفاعی ملزم به افشای این اطلاعات هستند. در هلند اجرای راهبری شرکتی فقط برای شرکت‌های بورسی اجباری است که مقرر می‌دارد پاداش مدیران اجرایی در وبسایت‌های مربوط به شرکت‌های دولتی منتشر شود اما با این حال همه شرکت‌های دولتی از آن پیروی می‌کنند. در کرواسی شرکت‌های دولتی بورسی موظفند علاوه بر سیاست پاداش، میزان پاداش هر یک از مدیران اجرایی و کل اعضای هیئت مدیره را افشا کنند اما در مورد شرکت‌های دولتی غیربورسی چنین الزامی وجود ندارد.

در ایران طبق ماده ۴۷ آیین نامه «انتظام بخشی، شفاف‌سازی و ضابطه‌مندسازی درآمدها و هزینه‌های شرکت‌های دولتی» مصوب ۱۴۰۲/۰۳/۲۹ هیئت وزیران و اصلاحیه آن در تاریخ ۱۴۰۳/۰۵/۰۷، کلیه شرکت‌های مشمول مکلفند هر سه ماه یکبار نسبت به ثبت و به روز رسانی اطلاعات خود و شرکت‌های تابعه و وابسته در سامانه سماب اقدام کنند. رؤسای هیئت مدیره شرکت‌های مشمول، مسئول حسن اجرای این ماده می‌باشند. در ماده ۴۸ این آیین‌نامه اشاره شده که در اجرای ماده ۱۰ قانون انتشار و دسترسی آزاد به اطلاعات مصوب سال ۱۳۸۷ و آیین‌نامه اجرایی قانون یادشده، هیئت مدیره باید اقدامات لازم جهت افشای اطلاعات عملکرد سالانه خود را از طریق سامانه‌های سماب و پایگاه اینترنتی شرکت به عمل آورد. ماده ۴۹ هیئت مدیره را مکلف به افشای مواردی نموده که یکی از آن‌ها اطلاعات با اهمیت از قبیل نام، مشخصات کامل، تحصیلات، تجارب و مدارک حرفه‌ای اعضای هیئت مدیره و مدیرعامل کارگروه (کمیته)‌های تخصصی هیئت مدیره و اعضای آن‌ها، موظف یا غیرموظف بودن آنان و فهرست تمامی شرکت‌های فرعی و وابسته با درج میزان سهام تحت تملک است. در این ماده هیچ اشاره‌ای به افشای عمومی میزان حقوق و مزایای دریافتی اعضای هیئت مدیره و مدیرعامل نشده است. همچنین شایان ذکر است

یکی از تفاوت‌های استاندارد حسابداری شماره ۱۲ با موضوع افشای اطلاعات اشخاص وابسته با استاندارد متناظر بین‌المللی (شماره ۲۴) این است که مطابق استاندارد ایران، افشای حقوق و مزایای مدیران اصلی با توجه به شرایط اقتصادی و اجتماعی حاکم بر اداره واحدهای تجاری در کشور، الزامی نمی‌باشد. بنابراین حتی در سطح شرکت‌های سهامی عام بورسی نیز الزام به افشای حقوق و مزایای مدیران وجود ندارد.

### روش‌شناسی

پیدایش مسائل پیچیده و دشوار که اطلاعات کافی درباره آن‌ها وجود ندارد، موجب شده است که استفاده از روش‌های وفاق یا اتفاق نظر گسترش یابد (هاسون و همکاران، ۲۰۰۰). یکی از روش‌های کسب دانش گروهی، دلفی است و در مواردی که نیاز باشد ایده‌ها و قضاوت‌های جداگانه افراد درباره یک موضوع، در فرآیندی ساختاریافته به یک نتیجه واحد و مورد وفاق آنان تبدیل شود، به کار می‌رود (اشمیت، ۱۹۹۷). در پژوهش‌هایی که به روش دلفی انجام می‌شود، چارچوب از پیش تعیین شده مانند فرضیه یا مدل وجود ندارد و ساخت مدل در طول فرآیند پژوهش و با دسته‌بندی داده‌ها صورت می‌گیرد (کولایس و هاسی، ۲۰۰۳؛ علیدوستی، ۱۳۸۵). با توجه به این که هدف این پژوهش، بهره‌گیری از نظر خبرگان برای شناسایی مؤلفه‌های مناسب برای تعیین حقوق و مزایای مدیران شرکت‌های دولتی ایران می‌باشد و فرضیه از پیش تعیین شده وجود ندارد، از روش «دلفی فازی» استفاده و مراحل زیر اجرا شده است:

ابتدا گزارش‌های سازمان همکاری و توسعه اقتصادی درباره حقوق و مزایای مدیران شرکت‌های دولتی و قوانین و مقررات وضع شده در ایران، مطالعه و با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی، ۳۷ گزاره در زمینه حقوق و مزایای مدیران شرکت‌های دولتی جمع‌آوری گردید. روش تحلیل محتوا یکی از روش‌های تحقیقی است که از گذشته‌های نسبتاً دور مورد استفاده قرار گرفته و امروزه در علوم اجتماعی کاربرد فراوانی یافته است. این روش در ساده‌ترین شکل، به بیرون کشیدن مفاهیم مورد نیاز پژوهش از متن مورد مطالعه می‌پردازد؛ مفاهیمی که در قالب مقولاتی منظم، سامان می‌یابند. روش تحلیل محتوا بر این فرض بنا شده است که با تحلیل پیام‌های زبانی می‌توان به کشف معانی، اولویت‌ها، نگرش‌ها، شیوه‌های درک و سازمان یافتگی جهان دست یافت (ویکینسون و بیرمنگام، ۳۲).

۲۰۰۳). بر اساس مطالب استخراج شده در روش تحلیل محتوا، پرسشنامه‌ای طراحی شد که شامل گزاره‌هایی دربارهٔ محیط شرکت‌های دولتی، سطح حقوق و مزایای مدیران این شرکت‌ها و افشای اطلاعات مربوط به حقوق و مزایای آن‌ها بود. گزاره‌های پرسشنامه در جدول ۲ گزارش شده است.

جدول ۲: گزاره‌های پرسشنامه

ردیف	شرح
۱	محیط قانونی، تجاری و عملیاتی شرکت‌های دولتی، پیچیده‌تر از شرکت‌های خصوصی است.
۲	افشای اطلاعات مرتبط با حقوق و مزایای مدیران شرکت‌های دولتی، بر اذهان عمومی تأثیر منفی دارد.
۳	اگر اکثریت اعضای هیئت مدیرهٔ شرکت‌های دولتی غیرموظف باشند، انجام وظایف آنان بهبود می‌یابد.
۴	در صورتی که کارکنان رسمی دولت عضو هیئت مدیرهٔ شرکت‌های دولتی شوند، باید از این بابت حقوق و مزایای اضافی دریافت کنند.
۵	سازوکار انتصاب و برکناری مدیران، باید توسط نهاد مربوط (وزارتخانهٔ تخصصی یا مرجع ذی‌ربط) به اطلاع عموم مردم برسد.
۶	حقوق و مزایای مدیران شرکت‌های دولتی، باید برابر با حقوق و مزایای مدیران هم‌تراز در بخش خصوصی باشد.
۷	افشای اطلاعات حقوق و مزایای مدیران، باعث اعتماد ذی‌نفعان و افزایش شفافیت در شرکت‌های دولتی می‌شود.
۸	فعالیت مدیران در شرکت‌های غیردولتی از نظر شرایط قانونی، مقرراتی، عملیاتی و تجاری در مقایسه با شرکت‌های دولتی، پریسک‌تر است.
۹	حقوق و مزایای مدیران شرکت‌های دولتی، باید طوری تعیین و پرداخت شود که مسئولیت‌ها، حجم کاری و ریسک فعالیت این نوع شرکت‌ها را منعکس کند.
۱۰	ارائه اطلاعات کافی دربارهٔ حقوق و مزایای مدیران شرکت‌های دولتی به عموم مردم، منجر به برداشت‌های مثبت جامعه می‌شود.
۱۱	اطلاعات حقوق و مزایای مدیران شرکت‌های دولتی، باید در گزارش‌های مالی سالیانهٔ شرکت‌ها افشا شود.
۱۲	سطح پایین حقوق و مزایای مدیران شرکت‌های دولتی، باعث سوءاستفاده از قدرت و ایجاد فساد اداری می‌گردد.

ردیف	شرح
۱۳	افشای اطلاعات مرتبط با حقوق و مزایای مدیران شرکت‌های دولتی، می‌تواند باعث ایجاد نارضایتی و حس تبعیض در سطح عموم مردم شود.
۱۴	مزایای غیرنقدی مرتبط با شغل (مانند شهرت، سابقه کاری و ارتباطات سیاسی) موجب می‌شود تا مدیران شرکت‌های دولتی حاضر باشند با حقوق و مزایای پایین‌تر، این مسئولیت را بپذیرند.
۱۵	با توجه به شرایط ایران، چنانچه حقوق و مزایای مدیران شرکت‌های دولتی متناسب با سوابق، تحصیلات و با در نظر گرفتن فرصت‌های شغلی و ریسک‌پذیری آنان تعیین شود، انگیزه مدیران برای توجه بیشتر به منافع شرکت افزایش خواهد یافت.
۱۶	اگر حقوق و مزایای مدیران شرکت‌های دولتی در سطح حقوق و مزایای افراد هم‌تراز خود در شرکت‌های غیردولتی باشد، مدیران شایسته بیشتری در شرکت‌های دولتی جذب می‌شوند.
۱۷	حقوق و مزایای فعلی مدیران شرکت‌های دولتی، باید به صورت متمرکز توسط مرجع منصوب‌کننده ذی‌ربط (مانند وزارتخانه یا نهاد تخصصی مربوط یا مجمع عمومی) تعیین شود.
۱۸	افشای اطلاعات حقوق و مزایای مدیران شرکت‌های دولتی برای عموم مردم، می‌تواند باعث تضعیف انگیزه مدیران و عدم رعایت حریم شخصی شود.
۱۹	در برگزاری مجامع عمومی سالیانه شرکت‌های دولتی، به عملکرد مدیران و ترکیب هیئت مدیره توجه کافی می‌شود.
۲۰	افشای اطلاعات حقوق و مزایای مدیران شرکت‌های دولتی صنایع دولتی حساس و بااهمیت (مانند نفت و امور دفاعی)، تأثیرات منفی سیاسی و اجتماعی برای کشور خواهد داشت.
۲۱	در ارزیابی عملکرد سالانه شرکت دولتی و مدیران آن، محتوای گزارش حسابرس مستقل و بازرس قانونی شرکت مورد توجه قرار می‌گیرد.
۲۲	سطح پایین حقوق و مزایا و متناسب نبودن آن با نتایج عملکردی مدیران شرکت‌های دولتی، باعث کاهش انگیزه و ناکارآمدی آنان می‌شود.
۲۳	اختصاص حق حضور بابت عضویت یا فعالیت در کمیته‌های تخصصی هیئت مدیره (مانند کمیته حسابرسی و کمیته مدیریت ریسک)، سبب می‌شود که عملکرد و خروجی این کمیته‌ها مطلوب‌تر باشد.
۲۴	اگر بابت عضویت اعضای غیرموظف هیئت مدیره در جلسات هیئت مدیره مزایایی (مانند

ردیف	شرح
	حق حضور در جلسات) تعیین شود، باعث افزایش رضایت و کارآمدی آنان خواهد شد.
۲۵	اختصاص حق حضور (مانند شرکت‌های سهامی عام) به کارکنان رسمی و تمام‌وقت بابت عضویت در هیئت مدیره شرکت‌های دیگر، می‌تواند اثربخشی هیئت مدیره را افزایش دهد.
۲۶	اختصاص حق حضور به کارکنان رسمی و تمام‌وقت بابت حضور در جلسات کمیته‌های تخصصی هیئت مدیره شرکت‌های دیگر (مانند کمیته حسابرسی و کمیته مدیریت ریسک)، می‌تواند عملکرد کمیته‌ها را بهبود بخشد.
۲۷	اگر کارکنان رسمی دولت، مستقل از هیئت مدیره در کمیته‌های تخصصی هیئت مدیره شرکت دولتی (مانند کمیته مدیریت ریسک و کمیته حسابرسی) شوند، باید از این بابت حقوق و مزایای اضافی دریافت کنند.
۲۸	میزان پاداش سالانه فعلی مدیران شرکت‌های دولتی، انگیزه آن‌ها را برای رسیدن به اهداف شرکت تقویت می‌کند.
۲۹	چنانچه بابت عضویت اعضای غیرموظف هیئت مدیره در هیئت مدیره، مزایایی تعیین شود، انگیزه آنان در پیشبرد اهداف شرکت، افزایش می‌یابد.
۳۰	در مجامع عمومی سالیانه شرکت‌های دولتی، باید از عملکرد مدیران شرکت تقدیر و انتقاد انجام شود.
۳۱	تعیین پاداش مدیران شرکت‌های دولتی براساس شیوه‌نامه سنجش بهره‌وری، می‌تواند اقدام مثبتی برای هم‌راستا کردن پاداش مدیران و عملکرد آنان باشد.
۳۲	تعیین سقف حقوق و مزایا برای مدیران شرکت‌های دولتی، سبب تضعیف ساختار مدیریت در شرکت‌های دولتی شده است.
۳۳	لازم است مدیران شرکت‌های دولتی با توجه به سوابق مدیریتی گذشته، رتبه‌بندی گردند و براساس این رتبه‌بندی حقوق و مزایای آنان تعیین گردد.
۳۴	تعیین سقف حقوق و مزایا (از جمله پاداش) برای مدیران شرکت‌های دولتی، سبب تضعیف انگیزه این مدیران می‌گردد.
۳۵	سطح پاسخگویی مدیران در شرکت‌های دولتی، نسبت به شرکت‌های سهامی عام کمتر است.
۳۶	شرکت‌های دولتی باید از قانون مدیریت خدمات کشوری مستثنی شوند.
۳۷	شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI)، باید مبنای تعیین پاداش مدیران شرکت‌های دولتی باشد.

اصلاحات پیشنهادی آن‌ها در پرسشنامه اعمال گردید. برای بررسی پایایی پرسشنامه از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد. اگر ضریب آلفای کرونباخ برای هر بخش از ابزار پژوهش و خرده آزمون‌های آن بیشتر از ۰/۷ باشد، آزمون از پایایی قابل قبول برخوردار است (مومنی و فعال قیومی، ۱۳۸۹). با توجه به این که ضریب آلفای کرونباخ برای ۳۷ سؤال درج شده در پرسشنامه معادل ۰/۷۱ بود، بنابراین پایایی آن تأیید شد. در روش دلفی که اعضا باید متخصصان در حوزه پژوهش باشند، اندازه معمول پانل خبرگان بین هشت تا ۱۲ (کاوالی - اسفرزا و اورتولانو<sup>۳۳</sup>، ۱۹۸۴) یا بین ۱۰ تا ۱۸ نفر است (اوکولیا و پاولو سکی<sup>۳۴</sup>، ۲۰۰۴). در این پژوهش، خبرگان شامل مدیران عامل، مدیران امور مجامع، اعضای موظف و غیرموظف هیئت مدیره شرکت‌های دولتی، ذیحساب‌ها، مدیران مالی و حساب‌رسان مالی هستند. بر اساس معیارهای «تجربه مستقیم حضور در هیئت مدیره» و «حضور در مجمع» به طور قضاوتی ۵۲ نفر خبره شناسایی و پرسشنامه برای آن‌ها ارسال شد که در نهایت ۴۰ نفر به پرسشنامه پاسخ دادند (۷۷ درصد افراد) و در پانل دلفی این پژوهش قرار گرفتند.

در مرحله اول از خبرگان درخواست شد نظر خود را نسبت به هر گزاره، در قالب طیف لیکرت هفت‌تایی و به صورت متغیرهای زبان شناختی که از گزینه «کاملاً موافقم» تا گزینه «کاملاً مخالفم» رده‌بندی شده اعلام نمایند و اگر علاوه بر گزاره‌های مطرح شده در پرسشنامه، موضوع دیگری درباره حقوق و مزایای مدیران شرکت‌های دولتی در نظر دارند به مطالب موجود اضافه نمایند. در این مرحله، مطلب جدیدی از سوی خبرگان اضافه نشد. نظر خبرگان نسبت به هر گزاره با استفاده از روش کلیر و یوآن<sup>۳۵</sup> (۱۹۹۵) به شرح جدول سه به اعداد فازی مثلثی<sup>۳۶</sup> تبدیل شد.

جدول ۳: مقیاس هفت درجه لیکرت با اعداد مثلث فازی متناظر

متغیرهای کلامی	عدد فازی مثلثی (l, m, u)
کاملاً موافقم	(۹, ۱۰, ۱۰)
خیلی موافقم	(۷, ۹, ۱۰)
موافقم	(۵, ۷, ۹)
نظری ندارم	(۳, ۵, ۷)
مخالفم	(۱, ۳, ۵)
خیلی مخالفم	(۰, ۱, ۳)

کاملاً مخالفم (۰، ۰، ۰)

در واقع نظر خبرگان نسبت به هر گزاره که بر اساس متغیرهای کلامی بود به شرح رابطه یک در قالب اعداد فازی مثلثی بیان شد.

رابطه (۱)

$$\tilde{A}^{(i)} = (a_1^{(i)}, a_2^{(i)}, a_3^{(i)})$$

$$i=1,2,3,\dots, n$$

پاسخ‌های  $n$  فرد خبره، دسته‌ای را شکل می‌دهد که با استفاده از فنون میانگین‌گیری فازی، میانگین دسته (میانگین نظر خبرگان) بر اساس رابطه دو محاسبه شد:

رابطه (۲)

$$\tilde{A}_m = (a_{m1}, a_{m2}, a_{m3}) = \left( \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^i, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^i, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^i \right)$$

پس از محاسبه میانگین فازی، امتیاز خبرگان به هر گزاره، فازی‌زدایی شد. برای فازی-زدایی از روش ساده مرکز ثقل که به شرح رابطه سه است، استفاده شد (چن و همکاران<sup>۳۷</sup>، ۲۰۰۹؛ سو و همکاران<sup>۳۸</sup>، ۲۰۱۰؛ وو و فانگ<sup>۳۹</sup>، ۲۰۱۱).

رابطه (۳)

$$S_j = \frac{u_j + m_j + l_j}{3}$$

در مرحله بعد بر اساس رابطه چهار، میزان اختلاف نظر هر فرد خبره از میانگین دسته محاسبه شد که این اختلاف می‌توانست مثبت، منفی یا صفر باشد.

رابطه (۴)

$$\begin{aligned} & (a_{m1} - a_1^{(i)}, a_{m2} - a_2^{(i)}, a_{m3} - a_3^{(i)}) \\ &= \left( \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^{(i)} - a_1^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^{(i)} - a_2^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^{(i)} \right. \\ & \quad \left. - a_3^{(i)} \right) \end{aligned}$$

سپس اجرای مرحله دوم دلفی آغاز شد و پاسخنامه مرحله اول به همراه میانگین نظرات خبرگان و اختلاف نظر هر یک از خبرگان با میانگین، دوباره برای اعضای پانل دلفی ارسال و از آن‌ها درخواست شد تا پاسخ‌ها را مرور نموده و در صورت تمایل، در نظرات خود تجدیدنظر کنند. برخی از خبرگان بر اساس اطلاعات به دست آمده از مرحله قبل، یک نظر جدید ارائه و در واقع، نظر پیشین خود را اصلاح نمودند. نظرات اصلاح شده خبرگان با استفاده از رابطه پنج به اعداد فازی مثلثی تبدیل شد.

رابطه (۵)

$$\begin{aligned} \tilde{B}^i &= (b_1^{(i)}, b_2^{(i)}, b_3^{(i)}) \\ i &= 1, 2, 3, n \end{aligned}$$

در این مرحله نیز همانند مرحله قبل، با استفاده از رابطه شش، میانگین امتیاز هر گزاره، با در نظر گرفتن نظرات اصلاح شده خبرگان، محاسبه و سپس فازی‌زدایی انجام شد.

رابطه (۶)

$$\tilde{B}_m = (b_{m1}, b_{m2}, b_{m3}) = \left( \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n b_1^i, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n b_2^i, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n b_3^i \right)$$

برای پایان دلفی، میانگین امتیاز گزاره‌های مرحله اول و دوم با هم مقایسه می‌شوند. در صورتی که اختلاف بین دو مرحله از حد آستانه خیلی کم (۰/۲) کوچکتر باشد فرآیند نظر سنجی متوقف می‌شود و در غیر این صورت، مرحله سوم اجرا خواهد شد (چن و لین ۲۰۰۲؛ لطیفی و همکاران، ۱۳۹۷). میزان اختلاف نظر خبرگان در دو مرحله با استفاده از رابطه هفت محاسبه شد.

رابطه (۷)

$$S(\tilde{B}_m, \tilde{A}_m) = \left| \frac{1}{3} [(b_{m1}, b_{m2}, b_{m3}) - (a_{m1}, a_{m2}, a_{m3})] \right|$$

برای غربال‌گری و انتخاب شاخص‌های نهایی منتخب خبرگان، یک مقدار آستانه  $\alpha$  در نظر گرفته شد. به این صورت که:

اگر  $X \geq \alpha$ : گزاره از نظر خبرگان مناسب است.

اگر  $X < \alpha$ : گزاره از نظر خبرگان مناسب نیست.

در این پژوهش، عدد هفت به عنوان حد آستانه در نظر گرفته شد. هر گزاره‌ای که مقدار فازی‌زدایی شده آن کمتر از هفت بود حذف و هر گزاره‌ای که مقدار آن بزرگتر از هفت بود پذیرفته و به عنوان شاخص نهایی انتخاب شد (وو و فانگ، ۲۰۱۱).

## یافته‌ها

### الف. اطلاعات خبرگان

با توجه به این که در روش دلفی، اعتبار نتایج بستگی زیادی به شایستگی و دانش خبرگان حاضر در پانل دلفی دارد؛ در این پژوهش دقت زیادی در انتخاب خبرگان صورت گرفت و سعی شد افرادی به عنوان خبره انتخاب شوند که دارای دانش و شناخت کافی از محیط شرکت‌های دولتی هستند. همان‌طور که در جدول شماره چهار مشاهده می‌شود بیش از ۸۰ درصد خبرگان حاضر در پانل دلفی، دارای مدرک کارشناسی ارشد و دکترا هستند، ۵۰ درصد آن‌ها بیش از ۲۰ بار در مجامع عمومی شرکت‌های دولتی شرکت کرده‌اند و ۷۰ درصد آن‌ها نیز بیش از ۱۵ سال سابقه فعالیت حرفه‌ای در ارتباط با شرکت‌های دولتی دارند.

جدول ۴: اطلاعات مربوط به خبرگان حاضر در فرآیند دلفی

تعداد	سوابق شغلی
۱۳	عضو موظف هیئت مدیره شرکت دولتی
۸	عضو غیرموظف هیئت مدیره شرکت دولتی
۵	مدیرعامل شرکت دولتی
۸	مدیر امور مجامع
۱۶	حسابرس مالی
۸	ذیحساب یا مدیر مالی

تعداد خبرگان حاضر در فرآیند دلفی ۴۰ نفر است و برخی از آن‌ها سوابق شغلی متعددی داشته‌اند.

رشته تحصیلی	تعداد	درصد	میزان تحصیلات	تعداد	درصد
حسابداری، اقتصاد و مدیریت	۳۲	۸۰	کارشناسی	۷	۱۷/۵
مهندسی و علوم پایه	۸	۲۰	کارشناسی ارشد	۲۵	۶۲/۵
			دکتر	۸	۲۰
جمع	۴۰	۱۰۰	جمع	۴۰	۱۰۰
میزان سوابق حرفه‌ای در ارتباط با شرکت‌های دولتی	تعداد	درصد	دفعات حضور در مجامع عمومی شرکت‌های دولتی	تعداد	درصد
کمتر از ۱۰ سال	۶	۱۵	کمتر از ۵	۶	۱۵
۱۰-۱۵ سال	۶	۱۵	۶-۲۰	۱۴	۳۵
۱۶-۲۰ سال	۵	۱۲/۵	بیش از ۲۰	۲۰	۵۰
۲۱-۲۵ سال	۸	۲۰			
بیش از ۲۵ سال	۱۵	۳۷/۵			
جمع	۴۰	۱۰۰	جمع	۴۰	۱۰۰

### ب. نتایج اجرای روش دلفی فازی

جدول ۵، امتیاز خبرگان به هر یک از گزاره‌های پرسشنامه در مرحله اول و دوم دلفی را نشان می‌دهد. اختلاف نظر خبرگان در مرحله اول و دوم دلفی در تمامی گزاره‌ها، کم‌تر از حد آستانه (۰/۲) بود؛ بنابراین به علت اجماع بین خبرگان، فرآیند دلفی در پایان دور دوم متوقف شد. نتایج نشان می‌دهد با اجماع خبرگان، از ۳۷ گزاره پرسشنامه، ۱۳ مؤلفه با اهمیت مربوط به حقوق و مزایای مدیران شرکت‌های دولتی شناسایی شده است که باید در تعیین و افشای حقوق و مزایای مدیران شرکت‌های دولتی به آن توجه شود.

#### جدول ۵: نتایج اجرای روش دلفی

اختلاف میانگین مرحله اول و دوم	مرحله دوم			مرحله اول			پرسش
	نتیجه	میانگین فازی زدایی شده	میانگین فازی مثلثی	نتیجه	میانگین فازی زدایی شده	میانگین فازی مثلثی	
۰/۱۴	پذیرش	۷/۰۱	(۵/۲۵ و ۷/۱۳ و ۸/۶۵)	رد	۶/۸۷	(۵/۱۰ و ۶/۹۸ و ۸/۵۳)	۱

اختلاف میانگین مرحله اول و دوم	مرحله دوم			مرحله اول			پرسش
	نتیجه	میانگین فازی‌زدایی شده	میانگین فازی مثلثی	نتیجه	میانگین فازی‌زدایی شده	میانگین فازی مثلثی	
۰/۰۰	رد	۴/۸۷	(۳/۲۸ و ۴/۹۰ و ۶/۴۳)	رد	۴/۸۷	(۳/۲۸ و ۴/۹۰ و ۶/۴۳)	۲
۰/۰۰	رد	۴/۸۰	(۳/۲۰ و ۴/۸۳ و ۶/۳۸)	رد	۴/۸۰	(۳/۲۰ و ۴/۸۳ و ۶/۳۸)	۳
۰/۱	رد	۶/۳۴	(۴/۵۵ و ۶/۴ و ۸/۰۸)	رد	۶/۲۴	(۴/۴۵ و ۶/۳۰ و ۷/۹۸)	۴
۰/۰۰	رد	۶/۷۸	(۵/۰۳ و ۶/۸۸ و ۸/۴۳)	رد	۶/۷۸	(۵/۰۳ و ۶/۸۸ و ۸/۴۳)	۵
۰/۰۰	رد	۶/۱۷	(۴/۵۸ و ۶/۲۸ و ۷/۶۵)	رد	۶/۱۷	(۴/۵۸ و ۶/۲۸ و ۷/۶۵)	۶
۰/۰۰	رد	۶/۴۴	(۴/۶۰ و ۶/۵۰ و ۸/۲۳)	رد	۶/۴۴	(۴/۶۰ و ۶/۵۰ و ۸/۲۳)	۷
۰/۰۰	رد	۴/۹۹	(۳/۲۸ و ۵/۰۳ و ۶/۶۸)	رد	۴/۹۹	(۳/۲۸ و ۵/۰۳ و ۶/۶۸)	۸
۰/۰۰	پذیرش	۷/۵۳	(۵/۸۳ و ۷/۶۵ و ۹/۱۰)	پذیرش	۷/۵۳	(۵/۸۳ و ۷/۶۵ و ۹/۱۰)	۹
۰/۰۰	رد	۵/۱۷	(۳/۴۰ و ۵/۱۸ و ۶/۹۳)	رد	۵/۱۷	(۳/۴۰ و ۵/۱۸ و ۶/۹۳)	۱۰
۰/۰۰	پذیرش	۷/۰۳	(۵/۲۸ و ۷/۱۰ و ۸/۷۰)	پذیرش	۷/۰۳	(۵/۲۸ و ۷/۱۰ و ۸/۷۰)	۱۱
۰/۰۰	پذیرش	۷/۳۵	(۵/۸۳ و ۷/۵۳ و ۸/۷۰)	پذیرش	۷/۳۵	(۵/۸۳ و ۷/۵۳ و ۸/۷۰)	۱۲
-۰/۰۵	رد	۴/۹۴	(۳/۲۳ و ۴/۹۸ و ۶/۶۳)	رد	۴/۹۹	(۳/۲۸ و ۵/۰۳ و ۶/۶۸)	۱۳
۰/۰۰	رد	۶/۴۳	(۴/۶۸ و ۶/۵۰ و ۸/۱۰)	رد	۶/۴۳	(۴/۶۸ و ۶/۵۰ و ۸/۱۰)	۱۴
۰/۰۰	پذیرش	۷/۷۸	(۶/۱۰ و ۷/۹۳ و ۹/۳۰)	پذیرش	۷/۷۸	(۶/۱۰ و ۷/۹۳ و ۹/۳۰)	۱۵
۰/۰۰	پذیرش	۷/۶۵	(۶/۱۳ و ۷/۸۰ و ۹/۰۳)	پذیرش	۷/۶۵	(۶/۱۳ و ۷/۸۰ و ۹/۰۳)	۱۶
۰/۰۰	رد	۶/۲۹	(۴/۴۳ و ۶/۳۵ و ۸/۱۰)	رد	۶/۲۹	(۴/۴۳ و ۶/۳۵ و ۸/۱۰)	۱۷
۰/۰۰	رد	۴/۹۹	(۳/۲۵ و ۵/۲۵ و ۶/۷۰)	رد	۴/۹۹	(۳/۲۵ و ۵/۲۵ و ۶/۷۰)	۱۸
۰/۰۰	رد	۴/۲۶	(۲/۶۳ و ۴/۲۸ و ۵/۸۸)	رد	۴/۲۶	(۲/۶۳ و ۴/۲۸ و ۵/۸۸)	۱۹
۰/۰۰	رد	۴/۹۱	(۳/۱۸ و ۴/۹۳ و ۶/۶۳)	رد	۴/۹۱	(۳/۱۸ و ۴/۹۳ و ۶/۶۳)	۲۰
۰/۰۰	رد	۵/۷۸	(۴ و ۵/۸۳ و ۷/۵۳)	رد	۵/۷۸	(۴ و ۵/۸۳ و ۷/۵۳)	۲۱
۰/۰۰	پذیرش	۷/۷	(۶/۰۵ و ۷/۸۳ و ۹/۲۳)	پذیرش	۷/۷	(۶/۰۵ و ۷/۸۳ و ۹/۲۳)	۲۲
۰/۰۰	پذیرش	۷/۴	(۵/۶۵ و ۷/۵۳ و ۹/۰۳)	پذیرش	۷/۴	(۵/۶۵ و ۷/۵۳ و ۹/۰۳)	۲۳
۰/۱	رد	۵/۷۶	(۴/۰۸ و ۵/۷۸ و ۷/۴۳)	رد	۵/۶۶	(۳/۹۸ و ۵/۶۸ و ۷/۳۳)	۲۴
۰/۰۰	رد	۶/۳۷	(۴/۴۸ و ۶/۴ و ۸/۲۳)	رد	۶/۳۷	(۴/۴۸ و ۶/۴ و ۸/۲۳)	۲۵
۰/۰۰	پذیرش	۷/۰۸	(۵/۲۵ و ۷/۱۵ و ۸/۸۵)	پذیرش	۷/۰۸	(۵/۲۵ و ۷/۱۵ و ۸/۸۵)	۲۶
۰/۰۰	رد	۶/۴۲	(۴/۶ و ۶/۴۵ و ۸/۲۰)	رد	۶/۴۲	(۴/۶ و ۶/۴۵ و ۸/۲۰)	۲۷
۰/۱	رد	۵/۰۱	(۳/۲۳ و ۵/۰۳ و ۶/۷۸)	رد	۴/۹۱	(۳/۱۳ و ۴/۹۳ و ۶/۶۸)	۲۸
۰/۰۰	رد	۶/۸۸	(۵/۰۳ و ۶/۹۳ و ۸/۶۸)	رد	۶/۸۸	(۵/۰۳ و ۶/۹۳ و ۸/۶۸)	۲۹
۰/۰۰	پذیرش	۸/۱۸	(۶/۶۵ و ۸/۳۵ و ۹/۵۳)	پذیرش	۸/۱۸	(۶/۶۵ و ۸/۳۵ و ۹/۵۳)	۳۰
۰/۰۰	پذیرش	۷/۹۲	(۶/۲۵ و ۸/۰۸ و ۹/۴۳)	پذیرش	۷/۹۲	(۶/۲۵ و ۸/۰۸ و ۹/۴۳)	۳۱

اختلاف میانگین مرحله اول و دوم	مرحله دوم			مرحله اول			پرسش
	نتیجه	میانگین فاز زدایی شده	میانگین فازی مثلی	نتیجه	میانگین فاز زدایی شده	میانگین فازی مثلی	
۰/۰۰	رد	۶/۴۵	(۴/۷۸ و ۶/۵۵ و ۸/۰۳)	رد	۶/۴۵	(۴/۷۸ و ۶/۵۵ و ۸/۰۳)	۳۲
۰/۱	پذیرش	۷/۴۶	(۵/۶۵ و ۷/۵۸ و ۹/۱۵)	پذیرش	۷/۳۶	(۵/۵۵ و ۷/۴۸ و ۹/۰۵)	۳۳
۰/۰۰	رد	۶/۷۶	(۵/۰۳ و ۶/۸۵ و ۸/۴۰)	رد	۶/۷۶	(۵/۰۳ و ۶/۸۵ و ۸/۴۰)	۳۴
۰/۱	رد	۶/۷۳	(۵/۰۸ و ۶/۸۳ و ۸/۲۸)	رد	۶/۶۳	(۴/۹۸ و ۶/۷۳ و ۸/۱۷)	۳۵
۰/۰۰	رد	۶/۱۹	(۴/۴ و ۶/۲۸ و ۷/۹)	رد	۶/۱۹	(۴/۴ و ۶/۲۸ و ۷/۹)	۳۶
۰/۰۰	پذیرش	۷/۴۶	(۵/۷۵ و ۷/۵۸ و ۹/۰۵)	پذیرش	۷/۴۶	(۵/۷۵ و ۷/۵۸ و ۹/۰۵)	۳۷

همان طور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود با توجه به این که گزاره‌های ۱، ۹، ۱۱، ۱۲، ۱۵، ۱۶، ۲۲، ۲۳، ۲۶، ۳۰، ۳۱، ۳۳ و ۳۷ دارای مقدار فازی زدایی شده بیشتر از حد آستانه ۷ هستند به عنوان شاخص نهایی انتخاب شدند (وو و فانگ، ۲۰۱۱).

**ج. تحلیل نظر خبرگان در خصوص مؤلفه‌های بااهمیت در تعیین حقوق و مزایای مدیران**  
سیزده مؤلفه‌ای که از نظر خبرگان در تعیین حقوق و مزایای مدیران شرکت‌های دولتی دارای اهمیت است در جدول شماره شش گزارش شده است.

جدول ۶: مؤلفه‌های بااهمیت مربوط به حقوق و مزایای مدیران شرکت‌های دولتی در ایران

ردیف	مؤلفه‌ها
۱	محیط قانونی، تجاری و عملیاتی شرکت‌های دولتی پیچیده‌تر از شرکت‌های خصوصی است.
۲	حقوق و مزایای مدیران شرکت‌های دولتی باید طوری تعیین و پرداخت شود که مسئولیت‌ها، حجم کاری و ریسک فعالیت این نوع شرکت‌ها را منعکس کند.
۳	اطلاعات حقوق و مزایای مدیران شرکت‌های دولتی باید در گزارش‌های مالی سالیانه شرکت‌ها افشا شود.
۴	سطح پایین حقوق و مزایای مدیران شرکت‌های دولتی، باعث سوءاستفاده از قدرت و ایجاد فساد اداری می‌گردد.
۵	با توجه به شرایط ایران، چنانچه حقوق و مزایای مدیران شرکت‌های دولتی متناسب با سوابق، تحصیلات و با در نظر گرفتن فرصت‌های شغلی و ریسک‌پذیری آنان تعیین شود، انگیزه مدیران برای توجه بیشتر به منافع شرکت افزایش خواهد یافت.
۶	اگر حقوق و مزایای مدیران شرکت‌های دولتی در سطح حقوق و مزایای افراد هم‌تراز

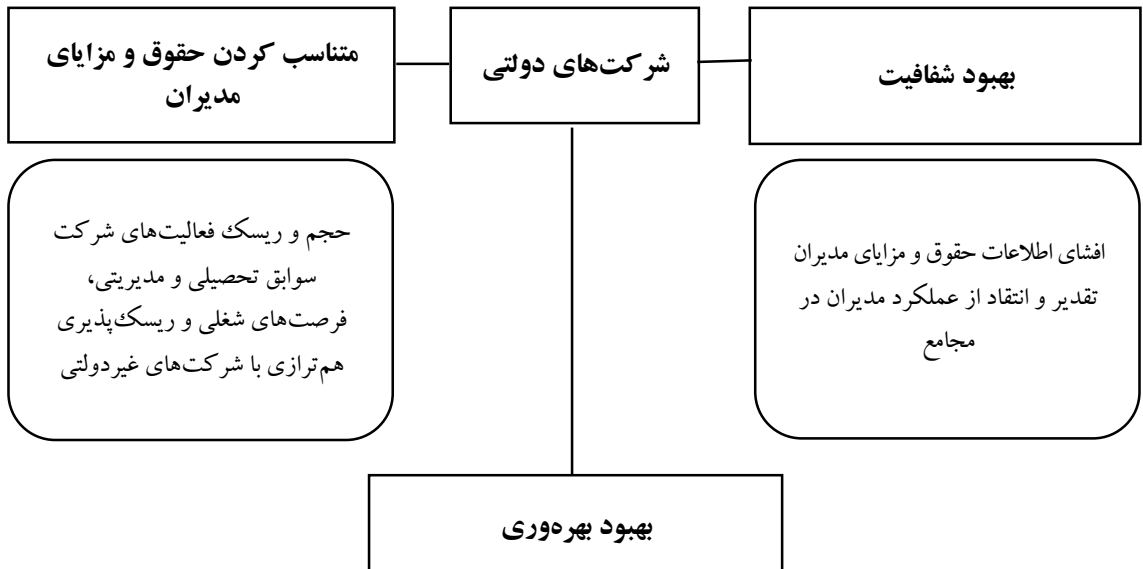
- خود در شرکت‌های غیردولتی باشد، مدیران شایسته بیشتری در شرکت‌های دولتی جذب می‌شوند.
- ۷ سطح پایین حقوق و مزایا و متناسب نبودن آن با نتایج عملکردی مدیران شرکت‌های دولتی، باعث کاهش انگیزه و ناکارآمدی آنان می‌شود.
- ۸ اختصاص حق حضور بابت عضویت یا فعالیت در کمیته‌های تخصصی هیئت مدیره (مانند کمیته حسابرسی و کمیته مدیریت ریسک) سبب می‌شود که عملکرد و خروجی این کمیته‌ها مطلوب‌تر باشد.
- ۹ اختصاص حق حضور به کارکنان رسمی و تمام‌وقت بابت حضور در جلسات کمیته‌های تخصصی هیئت مدیره شرکت‌های دیگر (مانند کمیته حسابرسی و کمیته مدیریت ریسک) می‌تواند عملکرد کمیته‌ها را بهبود بخشد.
- ۱۰ در مجامع عمومی سالیانه شرکت‌های دولتی، باید از عملکرد مدیران شرکت تقدیر و انتقاد انجام شود.
- ۱۱ تعیین پاداش مدیران شرکت‌های دولتی براساس شیوه‌نامه سنجش بهره‌وری، می‌تواند اقدام مثبتی برای هم‌راستا کردن پاداش مدیران و عملکرد آنان باشد.
- ۱۲ لازم است مدیران شرکت‌های دولتی با توجه به سوابق مدیریتی گذشته، رتبه‌بندی گردند و براساس این رتبه‌بندی حقوق و مزایای آنان تعیین گردد.
- ۱۳ شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI)، باید مبنای تعیین پاداش مدیران شرکت‌های دولتی باشد.

این نتایج نشان می‌دهد خبرگان با تجربه و شناختی که از محیط شرکت‌های دولتی دارند بر این باورند که علی‌رغم این که محیط قانونی، تجاری و عملیاتی شرکت‌های دولتی پیچیده‌تر از شرکت‌های خصوصی است اما حقوق و مزایای مدیران شرکت‌های دولتی متناسب با سوابق، تحصیلات و میزان ریسک تحمیل شده به آن‌ها پرداخت نمی‌شود و برای حفظ مدیران شایسته و پیشگیری از ایجاد فساد اداری، باید حقوق و مزایای مدیران شرکت‌های دولتی متناسب با افراد هم‌تراز آن‌ها در بخش خصوصی تعیین شود. از نظر خبرگان به منظور متناسب‌سازی حقوق و مزایای مدیران شرکت‌های دولتی، لازم است آن‌ها با توجه به سوابق مدیریتی گذشته رتبه‌بندی و حقوق و مزایای آن‌ها بر این اساس پرداخت شود. از طرفی پاداش مدیران باید بر مبنای شاخص‌های کلیدی عملکرد پرداخت شود و تعیین پاداش براساس شیوه‌نامه سنجش بهره‌وری، می‌تواند اقدام مثبتی برای هم‌راستا کردن پاداش مدیران و عملکرد آنان باشد. خبرگان معتقدند پرداخت حق حضور بابت

عضویت یا فعالیت در کمیته‌های تخصصی هیئت مدیره، تقدیر و انتقاد از عملکرد مدیران در مجامع عمومی سالیانه شرکت‌های دولتی و افشای اطلاعات حقوق و مزایای مدیران شرکت‌های دولتی در گزارش‌های مالی سالیانه شرکت‌ها از جمله اقداماتی است که می‌تواند عملکرد مدیران و شرکت‌های دولتی را بهبود بخشد. این نتایج به طور خلاصه در شکل ۱ ارائه شده است.

در آیین نامه «انتظام بخشی، شفاف‌سازی و ضابطه‌مندسازی درآمدها و هزینه‌های شرکت‌های دولتی» مقرر شده است امتیاز شغلی مدیران متناسب با رتبه شرکت‌ها در سه سطح الف، ب و ج تعیین گردد اما در مبنای محاسبه حق شغل، فوق‌العاده‌ها و سایر پرداخت‌های مستمر تغییری ایجاد نشده و باز هم برای محاسبه این اقلام به قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب سال ۱۳۸۶ استناد شده است و پرداخت حقوق و مزایا حداکثر به میزان سقف تعیین شده در قوانین بودجه سنواتی صورت می‌گیرد. از سوی دیگر در خصوص پرداخت بهره‌وری و پاداش عملکرد سالانه با وجود فرآیند دشوار اندازه‌گیری و سنجش بهره‌وری شرکت‌ها، برای پرداخت پاداش سقفی معادل یک یا دو ماه حقوق و مزایای مندرج در حکم کارگزینی تعیین شده است که به طور کلی تغییر چشم‌گیری در حقوق و مزایای مدیران شرکت‌های دولتی ایجاد نمی‌کند. از این رو به نظر می‌رسد اگرچه در این آیین‌نامه، پرداخت بخشی از حقوق و مزایا مرتبط با عملکرد مدیران است اما به علت سقف تعیین شده، هم‌چنان حقوق و مزایای مدیران شرکت‌های دولتی هم‌تراز با مدیران شرکت‌های دولتی نخواهد بود.

شکل ۱: مؤلفه‌های مناسب برای تعیین حقوق و مزایای مدیران شرکت‌های دولتی



## شرکت‌های دولتی

### بحث و نتیجه‌گیری

در سال‌های اخیر در رسانه‌ها، اخبار متعددی از پرداخت‌های نجومی به مدیران دولتی منتشر شده است که موجب نگرانی و بی‌اعتمادی مردم نسبت به مدیران دولتی شده است. استفاده درست از بیت‌المال و ایجاد سازوکار مناسب برای پیشگیری از سوءاستفاده از اموال دولتی، همواره یکی از دغدغه‌های مسئولین بوده که موجب شده است آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مختلفی در راستای نظام‌مند کردن پرداخت حقوق و مزایای مدیران دولتی تصویب شود. در برخی از این آیین‌نامه‌ها برای حقوق و مزایای پرداختی به مدیران، سقف تعیین شده است و از این رو پرداخت حقوق و مزایا به مدیران، بیش از مبلغ تعیین شده مقدور نیست. در این حالت حتی اگر مدیران دارای خلاقیت و توانایی‌های ویژه و منحصر به فردی در انجام امور محوله باشند، به دلیل وجود محدودیت‌های قانونی، امکان پرداخت حقوق و مزایا متناسب با توانایی‌های آن‌ها وجود ندارد. این موضوع موجب می‌شود مدیران توانمند و درستکار، اشتیاقی به خدمت در بخش دولتی نداشته باشند و ترجیح دهند که در بخش خصوصی فعالیت نمایند. به همین دلیل ممکن است مدیران غیرمتخصص و افرادی که انگیزه اصلی آن‌ها کسب شهرت و تسهیل روابط اجتماعی، اقتصادی و سیاسی با سوءاستفاده از مزایای جایگاه مدیریتی است، در بخش دولتی جذب شوند. با توجه به ساختار دولتی اقتصاد ایران و این که اکثر صنایع و شرکت‌های بزرگ تحت مالکیت دولت هستند، جذب مدیران ناکارآمد در این شرکت‌ها می‌تواند عملکرد اقتصادی دولت را به شدت تحت تأثیر قرار دهد. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد حقوق و مزایای مدیران شرکت‌های دولتی باید به تناسب توانمندی و ریسک پذیرفته شده توسط آنان تعدیل شود

و در صورتی که اقدام مؤثری در این زمینه صورت نگیرد، فساد اداری و سوءاستفاده از قدرت گسترش می‌یابد. بر این اساس، تعیین پاداش مدیران شرکت‌های دولتی براساس شیوه‌نامه سنجش بهره‌وری، می‌تواند اقدام مثبتی برای هم‌راستا کردن پاداش مدیران و عملکرد آنان باشد. البته به نظر می‌رسد تعیین سقف برای پرداخت حقوق و مزایای مدیران طبق قوانین بودجه سنواتی و محدود کردن پاداش تا سقف یک ماه حقوق و مزایای ماهانه در «آیین‌نامه انتظام‌بخشی، شفاف‌سازی و ضابطه‌مندسازی درآمدها و هزینه‌های شرکت‌های دولتی»، موجب می‌شود این اقدام اثربخشی لازم را نداشته باشد و هدف هم‌ترازی حقوق و مزایای مدیران شرکت‌های دولتی با مدیران دارای مسئولیت مشابه در بخش خصوصی را برآورده نسازد. علاوه بر این، خبرگان معتقدند افشای اطلاعات حقوق و مزایای مدیران در گزارش‌های مالی سالیانه شرکت‌ها و تقدیر و انتقاد از عملکرد مدیران شرکت در مجامع عمومی سالیانه شرکت‌های دولتی، می‌تواند شفافیت در بخش دولتی را بهبود بخشد و با ایجاد انگیزه در مدیران، موجب افزایش بهره‌وری شرکت‌های دولتی شود. پیشنهاد می‌شود جهت بهبود شفافیت در این زمینه، استانداردهای سازمان ابتکار گزارش‌دهی جهانی (سازمان استانداردسازی گزارش‌های توسعه پایدار) درباره افشای سیاست‌های تعیین حقوق و مزایای مدیران مورد توجه قرار گیرد.

طبق «آیین‌نامه انتظام‌بخشی، شفاف‌سازی و ضابطه‌مندسازی درآمدها و هزینه‌های شرکت‌های دولتی» مصوب ۱۴۰۲/۰۳/۲۹ هیئت وزیران، ساماندهی حقوق و مزایای مدیران شرکت‌های دولتی بر اساس نمره ارزیابی انجام شده توسط کارگروه و با لحاظ گزارش ارزیابی بهره‌وری سازمان ملی بهره‌وری ایران، صورت می‌گیرد؛ بنابراین انجام پژوهش‌های کاربردی درباره شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران شرکت‌های دولتی و نحوه رتبه‌بندی مدیران، می‌تواند راه‌گشا باشد.

در روش دلفی، اعتبار نتایج به طور مستقیم تحت تأثیر میزان صلاحیت خبرگان قرار می‌گیرد و این موضوع یکی از محدودیت‌های این روش است. در این پژوهش مراجعه به خبرگان با دقت صورت گرفته است اما به هر حال دسترسی و بهره‌مندی از نظرات برخی از آن‌ها مقدور نبوده است و این نکته ممکن است تعمیم نتایج پژوهش را محدود سازد.

1. Organization for economic co-operation and development (OECD).
2. Jensen.
3. Incentivizing remuneration schemes.
4. Remuneration of board of directors.
5. Compensation packages of top executives.
6. Frederick.
7. Sharma et al.
8. Relative compensation.
9. Jones and Mygind.
10. Menozzi.
11. Coetzee and Bezuidenhout.
12. Dardour and Boussaada.
13. Usman et al.
14. Jensen and Meckling.
15. Tong et al.
16. Tunneling activities.
17. Bryson et al.
18. Annual bonus schemes.
19. The posting of performance bonds.
20. Holding company stock.
21. Fama.
22. Erbeta et al.
23. Global Reporting Initiative (GRI).
24. Sign-on bonuses.
25. Recruitment incentive payments.
26. Termination payments.
27. Clawbacks.
28. Retirement benefits.
29. Hasson et al.
30. Schmidt.
31. Collis and Hussey.
32. Wilkinson and Birmingham.
33. Cavalli-sforza and Ortolano.
34. Okoli and Pawlowski.
35. Klir and Yuan.
36. Triangular fuzzy number.
37. Cheng et al.
38. Hsu et al.
39. Wu and Fang.
40. Cheng and Lin.

## منابع

اسماعیل‌زاده مقری، علی؛ جلیلی، محمد؛ زند عباس‌آبادی، عباس. (۱۳۸۹). بررسی تأثیر حاکمیت شرکتی بر کیفیت سود در بورس اوراق بهادار تهران. *حسابداری مدیریت*، ۳ (۷)، ۷۹-۹۱.

علیدوستی، سیروس. (۱۳۸۵). روش دلفی: مبانی، مراحل و نمونه‌هایی از کاربرد، مدیریت و توسعه، ۸ (۳۱)، ۸-۲۳.

مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، (۱۳۸۶)، قانون مدیریت خدمات کشوری.  
مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، (۱۳۹۷)، قانون بودجه سال ۱۳۹۸ کل کشور،

دسترسی در <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/1128009>، ۱۳۹۷/۱۲/۲۶

مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، (۱۴۰۲)، قانون بودجه سال ۱۴۰۳ کل کشور،

دسترسی در <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/1800601>، ۱۴۰۲/۱۲/۲۷

مؤمنی، منصور؛ فعال قیومی، علی. (۱۳۸۹)، تحلیل‌های آماری با استفاده از SPSS، نشر کتاب نو.

لطیفی، سمیه؛ راحلی، حسین؛ یادی، حسین؛ سعدی، حشمت. (۱۳۹۷). شناسایی و تبیین مراحل اجرایی توسعه کشاورزی حفاظتی در ایران با رویکرد دلفی فازی. مهندسی بیوسیستم/ایران، ۴۹(۱)، ۱۰۷-۱۲۰.

- Alidusti, S. (2006). Delphi method: basics, stages and examples of application. *Quarterly Journal of Management and Development*, 3 (31), 8-23. [in Persian].
- Bryson, A., Forth, J., Zhou, M. (2014). How Much Influence does the Chinese State have Over CEOs and their Compensation?. *International Perspectives on Participation (Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms*, 15, Emerald Group Publishing Limited, Leeds, pp. 1-23. <https://doi.org/10.1108/S0885-333920140000015001>.
- Cavalli-sforza, V., ortolano, L. (1984). Delphi forecasts of land-use-transportation interactions. *Journal of transportation engineering*, 110(3), 324-339.
- Cheng, C. H., Lin, Y. (2002). evaluating the the best main battle tank using fuzzy decision theory with linguistic criteria evaluation. *European journal of operational research*, 142(1), 174-186.
- Cheng, J. H., lee, C. M., Tang, C.H. (2009). An Application of Fuzzy Delphi and Fuzzy AHP on evaluating wafer supplier in semiconductor industry. *WSEAS transactions on information science and applications*, 6 (5), 756-767.
- Coetzee, M., Bezuidenhout, M.L. (2019). The relationship between chief executive officer compensation and the size and industry of South African state-owned enterprises. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 17(0), a1120. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1120>.
- Collis, J., Hussey, R. (2003). *Business Research*, 2<sup>nd</sup>ed, New york: Palgrave Macmillan.
- Dardour, A., Boussaada, R. (2017). CEO Compensation and State Ownership in French Listed Companies. *International Management / Gestión Internacional*, 21(2), 135-151. <https://doi.org/10.7202/1052693ar>.

- Erbeta, F., Fraquelli, G., Menozzi, A., Vannoni, D. (2011). The Determinants of Board Compensation in The SOEs: An Application to Italian Public Utilities. *Department of economics and public finance "G. Prato" working paper series*, 24(1), 1-21.
- Esmailzade maqari, A., Jalili, M., Zande abbasabadi, A. (2010). A Review Influence of Corporate Governance on Earning Quality in TSE Companies. *Management accounting*, 3 (7), 79-91 (in Persian).
- Fama, Eugene F. (1980). Agency Problems and Theory of Firm. *Journal of Political Economy*, 228-307.
- Frederick R. W. (2011). Enhancing the Role of the boards of directors of State-Owned Enterprises. *OECD Corporate Governance Working Papers*, 2, OECD Publishing.
- GRI standard, General Disclosures: GRI 2. (2021). [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org).
- Hasson, F., keeney, S., Mckenna, H. (2000). research guidelines for the Delphi survey thechnique. *journal of advanced nursing*, 32 (4).
- 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, 419-425.
- Islamic parliament research center, (2007), *Civil Service Management Act*. <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/130021> (In Persian).
- Islamic parliament research center, (2019), *National Budget Law for the Year 2019*. <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/1128009> . [in Persian].
- Islamic parliament research center, (2024), *National Budget Law for the Year 2024*. <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/1128009> (In Persian).
- Jensen, M.C., Meckling, w. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Jensen, M.C. (1998). Self-Interest, Altruism, Incentives of Agency Theory. *Foundation of Organizational Strategy*. Harvard University Press.
- Jones, D.C., Mygind, N. (2011). Majority Ownership and Chief Executive Compensation. *DeVaro, J. (Ed.) Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms (Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms*, 12, Emerald Group Publishing Limited, Leeds, pp. 115-141. [https://doi.org/10.1108/S0885-3339\(2011\)0000012009](https://doi.org/10.1108/S0885-3339(2011)0000012009).

- Klir, G.J. Yuan, B. (1995). *fuzzy sets and fuzzy logic: theory and applications*. New Jersey: prentice.
- Latif, s., raheli, h., yadavar, h., saadi, h., shahrestani, s. (2018). Identification and explanation of executive steps of conservation agriculture development in Iran using Fuzzy Delphi Method. *Iranian journal of biosystem engineering*, 49 (1), 107-120 . [in Persian].
- Menozzi, A., Erbetta, F., Fraquelli, G., Vannoni, D. (2011). The determinants of board compensation in SOEs. An application to Italian local public utilities. [www.carloalberto.org/working\\_papers](http://www.carloalberto.org/working_papers).
- Momeni, M., Faal qayumi, A. (2010). Statistical analyses using SPSS. *New Book Publishing* . [in Persian].
- OECD. (2015). *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises*. [www.oecd-ilibrary.org](http://www.oecd-ilibrary.org).
- OECD. (2022). *Remuneration of Boards of Directors and Executive Management in State-Owned Enterprises*. [www.oecd-ilibrary.org](http://www.oecd-ilibrary.org).
- Okoli, C., pawlowski, S. (2004). The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications. *Information and management*, 42(1), 15-29.
- Razak, N. (2014). Director Remuneration, Corporate Governance and Performance: A Comparison Between Government Linked Companies vs Non-Government Linked Companies. *Corporate Board: Role, Duties & Composition*, 10 (2), 46-63.
- Schmidt, R. C. (1997). Managing Delphi surveys using nonparametric statistical techniques. *decision sciences*, 28 (3), [www.oecd-ilibrary.org](http://www.oecd-ilibrary.org).
- Sharma, P., Leung, T.Y., Adithipyankul, P. (2023). Impact of relative compensation to executive directors with marketing experience on marketing performance: toward an integrative framework. *European Journal of Marketing*, 57 (1), 125-148. <https://doi.org/10.1108/EJM-11-2020-0840>.
- Tong, X., Wang, W. Liu, Y. (2024). Do all CEO pay regulations hurt firm performance? Evidence from China. *International Journal of Managerial Finance*, 20 (3), 794-820. <https://doi.org/10.1108/IJMF-09-2021-0458>.
- Usman, M., Siddique, M.A., Makki, M.A.M., Gull, A.A., Dardour, A. and., Yin, J. (2021). Executives' pay-performance link in China: evidence from independent and gender-diverse compensation committees. *International Journal of Emerging Markets*, 16 (8), 1984-

- 
2008. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-09-2019-0701>.
- Wilkinson. D., Birmingham, P. (2003). *Using Research Instruments: A Guide for Researchers*. London: Routledge.
- Wu. Ch. and Fang, W. (2011). Combining the fuzzy analytic hierarchy process and the fuzzy Delphi method for developing critical competences of electronic commerce professional managers. *Qual quant*, 45 (4), 751- 768.