Research in Sport Management & Motor Behavior

Kharazmi University

Research Article

Analyze the Sport Club Managers Compensation Strategies Based on Club Life Cycle with Delphi Fuzzy Method

Masoud Taherinia[1], Ali Shariatnejad [2], Akbar Khodabakhshi [3]

1. Masoud Taherinia, (Ph. D) Lurestan University, Lurestan, Iran
2. Ali Shariatnejad, (Ph. D) Lurestan University, Lurestan, Iran
3. Akbar Khodabakhshi, (Ph. D) Bouali Sina University, Hamedan, Iran

ARTICLE INFO
Received July 2019
Accepted February 2020

KEYWORDS:
Compensation Strategies, Life Cycle, Sports Clubs, Delphi Fuzzy Technique.

CITE:
Taherinia, Shariatnejad, Khodabakhshi, **Analyze the Sport Club Managers Compensation Strategies Based on Club Life Cycle with Delphi Fuzzy Method**, Research in Sport Management & Motor Behavior, 2020: 10(20): 151-173

ABSTRACT
This paper was conducted with aim of analyze sport club manager's compensation strategies based on their life cycle. This research is a mixed research with qualitative and quantitative approach. In the qualitative section data were gathered with semi-structured interview and in the quantitative section data were gathered with expert questionnaire. The statistical population is the sports clubs, and the sample members are selected from senior managers, public relations managers and media managers of these clubs. According to the purpose of the study, the sampling in this study is purposive and with regardeng to the principle of theoretical adequacy, the sample size was estimate. The research data were analyzed in qualitative section using Atlas.ti and in quantitative section data were analyzed by Delphi fuzzy method. The results indicate that Clubs that are in the start-up level, should use the combination of compensation for executives in the form of ownership rights, equity ownership plans and ownership shares. In addition, the results show that Clubs that are in the growth level, able to compensate their managers with using merit-based salaries, output-based remuneration, and success-based pay.

[Downloaded from c4i2016.khu.ac.ir on 2026-10-30]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1399.10.20.8.7]
[DOI: 10.29252/JRSM.10.20.151]

پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی

دانشگاه خوارزمی

مقاله پژوهشی

تحلیل راهبردهای جبران خدمت مدیران باشگاه های ورزشی بر اساس چرخه حیات به روش Delphi Fuzzy

مسعود طاهری نیا[۱] ، علی شریعت نژاد[۲] *، اکبر خدا بخشی[۳]

۱. استادیار گروه حسابداری، دانشگاه لرستان، لرستان، ایران.

۲. . دکتری مدیریت، دانشگاه لرستان، لرستان، ایران.

۳. استادیار گروه اقتصاد، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.

اطلاعات مقاله:

دریافت مقاله مرداد ۱۳۹۸

پذیرش مقاله اسفند ۱۳۹۸

***نویسنده مسئول:**

alishariat69@gmail.com

واژه های کلیدی:

راهبردهای جبران خدمت، چرخه حیات، باشگاه های ورزشی، تکنیک دلفی فازی

ارجاع:

طاهری نیا، شریعت نژاد، خدابخشی. تحلیل راهبردهای جبران خدمت مدیران باشگاه های ورزشی بر اساس چرخه حیات به روش Delphi fuzzy. پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۱۳۹۹: ۱۰(۲۰): ۱۵۱-۱۷۳

چکیده

پژوهش حاضر با هدف تحلیل راهبردهای جبران خدمت مدیران باشگاه های ورزشی بر اساس چرخه حیات آنها انجام پذیرفت. این پژوهش یک پژوهش آمیخته با رویکرد کیفی و کمی، از شاخه مطالعات اکتشافی است که از نظر هدف کاربردی و از حیث گردآوری اطلاعات از نوع پژوهش های پیمایشی می باشد. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی، مصاحبه نیمه ساختار یافته و در بخش کمی پرسشنامه خبره است. جامعه آماری پژوهش، باشگاه های ورزشی فعال در رشته فوتبال در لیگ ۲، لیگ ۱ و لیگ برتر هستند که اعضای نمونه آن از میان مدیران عالی، مدیران روابط عمومی و مدیران رسانه ای این باشگاه ها انتخاب شده اند. با توجه به هدف تحقیق، نمونه گیری در این تحقیق به صورت هدفمند بوده که با رعایت اصل کفایت نظری، حجم نمونه برآورد شد. داده های پژوهش در بخش کیفی با استفاده از کد گذاری و نرم افزار Atlas.ti و در بخش کمی با استفاده از روش Delphi fuzzy تحلیل شدند. نتایج پژوهش مشتمل بر ارائه ماتریس راهبردهای جبران خدمت مدیران باشگاه های ورزشی و تعیین ترکیب راهبرد ها بر اساس چرخه حیات باشگاه ها ست. به عنوان نمونه باشگاه های ورزشی که در مرحله شروع و راه اندازی قرار دارند، باید از ترکیب جبران خدمت مدیران به صورت حقوق بر مبنای مالکیت، برنامه تملّک سهام و سهیم شدن در مالکیت استفاده نمایند.

[Downloaded from c4i2016.khu.ac.ir on 2026-10-30]

[DOR: 20.1001.1.22520716.1399.10.20.8.7]

[DOI: 10.29252/JRSM.10.20.151]

مقدمه

یکی از مهمترین اصولی که باشگاه های ورزشی باید به آن عنایت ویژه ای داشته باشند، انتخاب مدیران ارشد باشگاه و چگونگی جبران خدمت[1]این مدیران است. جبران خدمت مدیران باشگاه های ورزشی اگر به طور اثر بخش و متناسب با چرخه حیات باشگاه انجام شود، از یک سو موجب انگیزش بیشتر مدیران شده و از طرف دیگر با افزایش بهره‌وری باشگاه، موجب ایجاد رابطه دوسو برنده برای مدیران و باشگاه های ورزشی خواهد شد (۳). همه سیستم های زنده در هر مرحله از چرخه عمر خود دارای الگوهای رفتاری خاصی هستند که بر تمامی اعمال و افعال آن‌ها اثرگذار است (۱). سازمان‌ها و شرکت ها طبق نظریه چرخه عمر، در مراحل مختلف چرخه حیات، از نظر ویژگی‌های داخلی دارای رفتارهای خاصی هستند، که بسیاری از فرآیندها و تصمیمات سازمانی آن‌ها را تحت تاثیر خود قرار می دهد (۲). در این بین، باشگاه های ورزشی به مثابه سازمان‌های ورزشی در هر مرحله از حیات خود، اصول و قواعد مدیریتی منحصر به فردی دارند. منطقی به نظر می‌رسد که اگر جبران خدمت مدیران با توجه به اقتضائات محیطی باشگاه های ورزشی از جمله چرخه حیات آن‌ها صورت پذیرد، دارای اثربخشی بالاتری خواهد بود (٤). در حقیقت در صورت تعیین ترکیب مناسب راهبردهای جبران خدمت انگیزش مدیران بیشتر می‌شود و موجب می‌گردد که مدیران به بهترین نحو سکان هدایت باشگاه های ورزشی را در دست گیرند. از این رو با توجه به آنچه گفته شد، سئوال اصلی پژوهش حاضر آن است که باشگاه های ورزشی در چرخه حیات‌شان، برای جبران خدمت مدیران خود باید از چه راهبردهای جبران خدمتی استفاده کنند تا هم مدیران همواره راضی و پر انگیزه باشند و عملکرد مطلوب از خود نشان دهند و هم چنین این ترکیب جبران خدمت برای وضعیت کنونی باشگاه های ورزشی بهترین تصمیم باشد؟

جبران خدمات مدیران یکی از موضوعات مهم و چالشی در ادبیات مدیریت است (۵). باشگاه های ورزشی به عنوان سازمان‌های ورزشی برای آن‌که بهترین عملکرد را داشته باشند، باید بهترین مدیران را انتخاب کنند. اما نکته اینجاست که انتخاب بهترین مدیران همواره با محدودیت‌هایی همراه است. یکی از این محدودیت‌ها، توانایی باشگاه های ورزشی در جبران خدمت مدیران آن‌هاست که مستقیما با چرخه حیات این باشگاه‌ها در ارتباط است. باشگاه‌هایی که در مرحله آغاز و راه‌اندازی قرار دارند، معمولا از حجم نقدینگی و درآمد پایینی برخوردارند، درحالی که باشگاه های ورزشی در مراحل رشد و بلوغ، از توانایی مالی بالا و حجم نقدینگی و درآمد مطلوب سود می‌برند (۱۵). میزان دارایی و درآمد باشگاه های ورزشی یک متغیر مهم در توانایی باشگاه های ورزشی برای استخدام بهترین مدیران است. باشگاه های ورزشی خصوصی در ایران در یک رقابت نابرابر با باشگاه های ورزشی دولتی قرار دارند. باشگاه های ورزشی خصوصی که اغلب از نظر دارایی و درآمد در سطح پایین‌تری از باشگاه های ورزشی دولتی هستند، برای آن که بتوانند در این رقابت، مدیران کارآمد را استخدام کنند، باید راهبردهای جبران خدمت اثربخشی داشته باشند. محدودیت دیگر آن است که باشگاه های ورزشی

1 Compensation

[Downloaded from c4i2016.khu.ac.ir on 2026-10-30]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1399.10.20.8.7]
[DOI: 10.29252/JRSM.10.20.151]

خصوصی اغلب در مراحل اولیه حیات خود و یا حداکثر در حال رشد و گذار از مراحل اولیه هستند که از نظر درآمد و دارایی با تنگناهای اساسی مواجه هستند که این امر استخدام مدیران خوب و کارآزموده را برای آن ها سخت می‌کند. از این‌رو باشگاه‌های ورزشی براساس مرحله حیات خود، از راهبردهای جبران خدمت می توانند به عنوان یک ابزار کارآمد در جذب مدیران مجرب استفاده نمایند. علاوه بر مطالب پیش گفته، آنچه که انجام پژوهش حاضر را ضرورت می‌بخشد، آن است که اگر باشگاه‌های ورزشی نتوانند نسبت به جبران خدمت مدیران خود اقدام کنند، صدمات و لطمات جبران ناپذیری متوجه این باشگاه‌ها خواهد شد. مدیری که از حقوق، پاداش و مزایای خود ناراضی باشد، نمی‌تواند با نهایت انگیزه و تلاش کار کند و عملکرد خوبی داشته باشد. لذا باشگاه‌های ورزشی بر اساس محدودیت‌ها و تنگناهایی که در آن قرار دارند باید نسبت به تعیین بهترین ترکیب راهبردهای جبران خدمت خود اقدام کنند؛ به گونه ای که هم محدودیت-های الزام آور رعایت شده باشد و هم مدیران از نحوه جبران خدمت راضی باشند. بنابراین، با توجه به آنچه گفته شد، مسئله اصلی و شکاف تحقیقاتی پژوهش حاضر را می توان درعدم وجود پژوهش داخلی در خصوص جبران خدمت مدیران باشگاه‌های ورزشی از یک سو و در نظر نگرفتن اقتضائات سازمانی به ویژه چرخه حیات در فرآیند جبران خدمت مدیران باشگاه‌های ورزشی از سوی دیگر اشاره کرد. از این رو پژوهش حاضر بر آن است تا مشخص سازد که باشگاه‌های ورزشی در چرخه حیات‌شان، برای جبران خدمت مدیران خود باید از چه ترکیبی از راهبردهای جبران خدمت استفاده کنند تا هم مدیران همواره راضی و پر انگیزه باشند و عملکرد مطلوب از خود نشان دهند و هم چنین این ترکیب جبران خدمت برای وضعیت کنونی سازمان بهترین تصمیم باشد.

مفهوم جبران خدمات در دو دهه اخیر جایگزین واژه های مدیریت حقوق و دستمزد و نظام پرداخت شده است و به همه حقوق و مزایای نقدی، غیرنقدی، و مزایای تحت تأثیر ویژگی های شغلی و شرایط محیط کار اطلاق می شود که در مقابل خدمت کارکنان و مدیران به آنها اعطا می گردد (٦). مدیران می توانند به منظور نظارت و تأثیرگذاری بر فتار افراد سازمان و افزایش بهره وری فردی و سازمانی، از طراحی مناسب نظام خدمات استفاده کنند. نظام جبران خدمات مناسب می تواند به جذب و حفظ و پرورش منابع انسانی منجرگردد. برای این منظور نظام جبران خدمات باید انگیزه بخش باشد (۷). راهبردهای جبران خدمت از جمله موضوعاتی است که مستقیما از استراتژی های اصلی سازمان و استراتژی های منابع انسانی تاثیر می پذیرد. در حقیقت هر سازمان بر اساس مأموریت خود دارای اهداف بلند مدت و کوتاه مدت است و برای رسیدن به این اهداف باید استراتژی های مناسب را تدوین و اجرا نماید (٤). مسلماً نظام جبران خدمات نیز از این قاعده مستثنی نیست و سازمان ها برای تحقق اهداف نظام جبران خدمات در بلند مدت لازم است استراتژی های جبران خدمت خود را تدوین و اجرا نمایند. بهبود نظام جبران خدمات، مستلزم اهتمام مدیریت سازمان به تدوین سیاست ها و استراتژی های حمایت گرایانه است. دلیل اکثر مدیران و کارکنان برای اشتغال به کار این است که آنها به حقوق و دستمزد و مزایای سازمان وابسته هستند و در این بین جبران خدمات در سازمان، نقش اصلی را ایفا می کند (۸). در حقیقت جبران خدمت نه فقط شامل دریافتی های بیرونی مانند حقوق و مزایا بلکه شامل تمام دریافتی هایی است که در طبیعت شغل می باشد،

[Downloaded from c4i2016.khu.ac.ir on 2026-10-30]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1399.10.20.8.7]
[DOI: 10.29252/JRSM.10.20.151]

مانند شناسایی و مطرح شدن، ترفیع، فراهم کردن فرصت های پیشرفت، شغل غنی و پرمحتوا و شرایط کاری مطلوب. جبـران خـدمات کـه عمدتاً با بحث درمورد حقوق و مزایا مطرح می شود، بخشی از نظام نگه داری منابع انسانی به حساب می آید (۹). جبران خدمات عبارت از پاداش های درونی و بیرونی است که در مقابل خـدمات مدیران و کارکنـان در سازمان به طور منصفانه و عادلانه به آنها پرداخت می شود. جبران خدمات را می توان به عنوان یک عامل مهم انگیزش در رضایت شغلی، بهره وری، ترک خدمت و دیگر فرآیندهایی که در سـازمان وجود دارد، تلقی نمود. یکی از مهمترین اقداماتی که هیئت مدیره و مدیران ارشد برای انگیـزش مدیران میانی و کارکنـان انجـام می دهند، طراحی نظام جبران خدمت کارآمد است (۱۰).

راهبردهای جبران خدمت مسایل مهم و بلند مدت را در زمینه چگونگی پرداخت در بر می گیرد. این راهبرد ها مقاصد سازمان رادر زمینه خط مشی ها و نظام های لازم برای تامین و برانگیختن افراد متعهد وتوانمندی که بتوانند ماموریت سازمان را به انجام برسانند متبلور می سازند. به طور کلی از مهمترین راهبردهای اصلی جبران خدمت می توان به شراکت در سود، برنامه تملک سهام سازمان، پرداخت های نقدی، پاداش ها، پرداخت حقوق، پرداخت های انگیزشی کوتاه مدت، پرداخت های انگیزشی بلند مدت، پرداخت های مبتنی بر موفقیت، حقوق بیکاری، بیمه عمر، بیمه های خدمات درمانی، خرید خدمت، مرخصی همراه با حقوق و برنامه های بازنشستگی اشاره کرد (۱۱). چن و هسیه (۲۰۰۵) راهبردهای های جبران خدمتی را پیشنهاد کردند که مبتنی بر استراتژی پاداش به مدیران و منابع انسانی[۲] استراتژی پاداش به خروجی[۳]و استراتژی پاداش بر اساس موقعیت[٤]است. سیاوارلا (۲۰۰۳) نیز استراتژی های جبران خدمت را به سه دسته حقوق و پاداش آینده نگر[٥]، اشتراک و تقسیم سود[٦] و برنامه مالکیت کارکنان در سهام شرکت اشاره می کند. وانگ و سینگ (۲۰۱٤) نیز پرداخت های مبتنی بر مالکیت و سهام، پاداش ها و حقوق بر مبنای شایستگی، پرداخت به صورت سود تقسیمی و استراتژی های جبران خدمت عمومی (حقوق و دستمزد، بیمه، پاداش و برنامه های بازنشستگی) را به عنوان استراتژی های اصلی جبران خدمت معرفی می کنند. گرینر (۱۹۷۲) نیز استراتژی های اصلی جبران خدمت را به صورت پرداخت حقوق و دستمزد بر مبنای مالکیت[۷]حقوق و دستمزد برمبنای شایستگی و لیاقت[۸]و سهیم شدن در سود سهام شرکت و تسهیم مالکیت و سهیم شدن در سهام شرکت معرفی می کند.

یکی از مفاهیم اساسی مدیریت این است که یک سازمان و کسب و کار مانند هر پدیده دیگری دارای یک چرخه عمر است. بدین معنی که در یک مقطعی از زمان متولد و معرفی می شود، رشد می کند، به مرحله بلوغ می رسد و سپس

2 human capital reward strategy
3 output reward strategy
4 position reward strategy
5 future-oriented rewards
6 gain sharing and profit sharing
7 ownership-based pay
8 merit-based pay

[Downloaded from c4i2016.khu.ac.ir on 2026-10-30]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1399.10.20.8.7]
[DOI: 10.29252/JRSM.10.20.151]

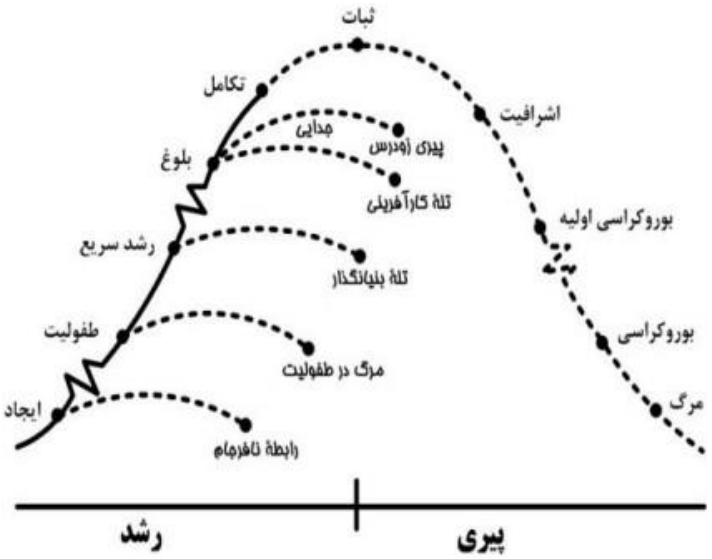
مرحله اشباع و نهایتاً پیری و زوال آن فرا می رسد. دفت بیان می دارد که مراحل دوره عمر دارای ترتیب خاص و مسیر طبیعی مشخصی هستند و ساختار سازمان، شیوه مدیریت و رهبری و سیستم اداری سازمان ها از الگویی نسبتاً قابل پیش بینی پیروی می کنند که در مراحل دوره عمر وجود دارد (۱۲). نظریه چرخه عمر، شرکت را در مراحل مختلف عمر آن توصیف می کند. مراحل چرخه عمر شرکت، مراحل مشخص و قابل شناسایی هستند که از تغییرات معیارهای درونی (مانند انتخاب راهبرد، منابع مالی و توانایی مدیریت) یا معیارهای بیرونی شرکت (مانند محیط رقابتی و عوامل کلان اقتصادی) ناشی می شود، به گونه ای که موجب اتخاذ فعالیت های راهبردی به وسیله شرکت می شود (۱۳). در خصوص چرخه حیات سازمان مدل ها و دسته بندی های متفاوتی ارائه شده است که در جدول شماره (۱) مجموعه ای از آن ها نشان داده شده است.

جدول شماره (۱)، چرخه حیات

محققان	زمینه بررسی
مدهنی (۲۰۱۲)	افول ← بلوغ ← رشد ← معرفی
مارتینسون (۲۰۱۲)	غول ها ← متعادل ← نوآوران ← بزرگان ← مالکان
لیائو (۲۰۰۸)	افول ← بلوغ ← رشد ← استارت آپ
میلیمن (۱۹۹۱)	کنترل ← رشد عملکرد ← شروع
هیرشی (۱۹۸۱)	رشد از طریق همکاری ← رشد پایدار ← رشد بعدی ← رشد از طریق هماهنگی ← تولد
تیلور (۲۰۱۳)	بلوغ ← رشد بالا ← آغاز و راه اندازی

فرض اساسی مدل چرخه حیات این است که توسعه هر سازمانی به دنبال یک الگوی قابل پیش بینی با مراحل مشخص شکل می گیرد. با استفاده از یک استعاره بیولوژیکی، مراحل چرخه حیات معمولا به عنوان تولد، رشد، بلوغ و مرگ معرفی می شوند. آنچه که مدل چرخه حیات را ارزش بیشتری می بخشد، توجه این مدل به پویایی و تغییر از یک سو و اینکه این تغییرات در توسعه و تحول سازمانی در جنبه های مختلف مدیریت سازمان مانند: مدیریت منابع انسانی استراتژیک، استخدام و انتخاب، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد، نگهداری کارکنان، مدیریت منابع انسانی بین المللی، اثربخشی منابع انسانی، مشکلات یا چالش های مدیریت منابع انسانی، سرمایه انسانی و مدیریت تنوع اثرگذار است (۵). در حقیقت سازمان ها "ایجاد" می شوند، "طفولیت " خود را سپری نموده و وارد دوران "جوانی و رشد سریع "می گردند. سازمان ها در دورهٔ طفولیت به بنیان گزاران و موسسان وابسته بوده و پایبند به سیستم، روش یا فرایندی خاص نیستند. در دورهٔ رشد سریع سازمان ها به شکوفایی خود رسیده و بیشترین میزان تولید، درآمد و سودآوری را دارند. با گذر از دوره رشد،سازمان‌ها به "بلوغ "رسیده و سیستم ها، روش ها، ساختارها و فرایندهای خود را توسعه می دهند. نهایتاً در دوران "تکامل " سازمان ها به یکپارچگی کامل دست یافته و در بهترین موقعیت از منحنی دوره عمر خود قرار می گیرند (۱٤).

[Downloaded from c4i2016.khu.ac.ir on 2026-10-30]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1399.10.20.8.7]
[DOI: 10.29252/JRSM.10.20.151]



شکل شماره (۱)، منحنی دورهٔ عمر سازمان (۱۵)

بر اساس نظر وانگ و سینگ (۲۰۱٤) شواهد قابل توجهی وجود دارد که ویژگی های داخلی سازمان و زمینه های خارجی آن در تمام مراحل چرخه حیات سازمان در طول زمان در حال تغییر هستند. در حقیقت سازمان ها برای مقابله با تغییرات و پویایی های محیطی ناچارند که چرخه حیات سازمان را به عنوان یک عامل مهم که بر ابعاد مختلف تصمیم گیری های سازمان اثرگذار است، در نظر بگیرند. یکی از مهمترین عواملی که بر اساس چرخه حیات سازمان و پویایی حاصل از آن در گذر زمان نیازمند تغییر است، جبران خدمت مدیران و کارکنان سازمان است. در جدول شماره (۲) سیر تغییرات جبران خدمت در مراحل چرخه حیات نشان داده شده است.

جدول شماره (۲)، تغییرات جبران خدمت بر اساس چرخه حیات (۱٦)

عناصر جبران خدمت	شروع	رشد	بلوغ	افول
حقوق پایه	کم	متوسط	بالا	بالا
پاداش کوتاه مدت	کم	متوسط	بالا	متوسط
پاداش بلند مدت	بالا	بالا	متوسط	پایین
مزایای بازنشستگی	کم	متوسط	بالا	بالا
مزایای سلامتی-ایمنی	متوسط	متوسط	بالا	بالا
پرداخت عملکردی	-	پایین	متوسط	بالا

[Downloaded from c4i2016.khu.ac.ir on 2026-10-30]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1399.10.20.8.7]
[DOI: 10.29252/JRSM.10.20.151]

در حقیقت فرض اساسی پژوهش حاضر آن است که بنابر پویایی و دگرگونی ذاتی چرخه حیات سازمان، هیئت مدیره و مدیریت عالی برای جبران خدمت مدیران خود باید چگونه تصمیم گیری نماید تا مدیران همواره راضی و پر انگیزه باشند و عملکرد مطلوب از خود نشان دهند و از طرف دیگر این سبک جبران خدمت برای وضعیت کنونی سازمان بهترین تصمیم باشد. از این رو چارچوب اقتضایی ارتباط میان جبران خدمت مدیران و چرخه حیات سازمان را می توان در قالب شکل زیر نشان داد.



شکل شماره (۲)، چارچوب اقتضایی جبران خدمت مدیران (۵).

با توجه به چارچوب اقتضایی فوق چنین به نظر می رسد که اقتضائات سازمانی و چرخه حیات سازمان باید به عنوان عنصری بسیار مهم در جبران خدمت مدیران در نظر گرفته شود. به عنوان مثال چن و هسیه (۲۰۰۵) راهبردهای های جبران خدمات را برای مدیران به این شرح پیشنهاد کردند که شرکت ها از استراتژی پاداش به منابع انسانی[۹]در مرحله ابتدایی، استراتژی پاداش به خروجی[۱۰]در مرحله رشد و استراتژی پاداش بر اساس موقعیت[۱۱]در مرحله بلوغ استفاده کنند. لیائو معتقد است که استراتژی های متفاوتی برای جبران خدمت در مراحل مختلف چرخه حیات مورد استفاده قرار می گیرد، مانند: کنترل های مبتنی بر نتیجه[۱۲]در مرحله تولد، کنترل های مبتنی بر رفتار[۱۳]در مرحله رشد، کنترل های مبتنی بر نتیجه مجددا در مرحله بلوغ و کنترل قبیله ای در مرحله افول. سیاوارلا (۲۰۰۳) نیز ادعا می کند که شرکت ها باید در مرحله تولد از پاداش آینده نگر[۱۴]، اشتراک و تقسیم سود[۱۵]در مرحله رشد، برنامه مالکیت کارکنان در سهام شرکت در مرحله بلوغ و خروج از سیستم پاداش[۱۶]برای حفظ منابع در مرحله افول استفاده نمایند. گلبریت (۱۹۸۲) نیز با تاکید بر شرکت های با تکنولوژی پیشرفته، پیشنهاد کرده است که این شرکت ها بر پاداش های مبتنی بر برابری[۱۷]در مرحله

[9] human capital reward strategy
[10] output reward strategy
[11] position reward strategy
[12] outcome-based controls
[13] behavior-based controls
[14] future-oriented rewards
[15] gain sharing and profit sharing
[16] withdrawal of reward systems
[17] equity-based rewards

[Downloaded from c4i2016.khu.ac.ir on 2026-10-30]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1399.10.20.8.7]
[DOI: 10.29252/JRSM.10.20.151]

کارآفرینی، حقوق و دستمزد بر مبنای رشد طبیعی در مرحله رشد[۱۸]و حقوق و پاداش ها مبتنی بر شایستگی مدیران[۱۹]در مرحله بلوغ استفاده کنند.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر یک پژوهش آمیخته با رویکردی استقرایی قیاسی است که از نظر هدف کاربردی و از حیث گردآوری اطلاعات از نوع پژوهش های پیمایشی می باشد. با توجه به اینکه در این پژوهش ترکیبی از مصاحبه و پرسشنامه برای تحلیل و ارزیابی راهبردهای جبران خدمت مدیران بر اساس چرخه حیات صورت می گیرد، در پژوهش حاضر به طور توامان از دو رویکرد تحقیق کیفی و کمی استفاده می شود. در این پژوهش ابتدا با استفاده از داده‌های کیفی به دست آمده از مطالعات اکتشافی شامل بررسی متون مندرج در مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته، راهبردهای جبران خدمت مدیران مشخص شد و پس از استخراج، آن‌ها از طریق تحقیق زمینه یابی مورد تحلیل و ارزیابی قرار داده شدند. پس از آن که راهبردهای جبران خدمت مدیران شناسایی شد، نوبت به آن است تا تعیین شود که هر راهبرد برای کدام یک از مراحل چرخه حیات سازمان مناسب تر است. این کار با استفاده از تکنیک Delphi Fuzzy صورت گرفت. در ارتباط با منطق استفاده از روش دلفی فازی لازم به توضیح است با توجه به آن که هدف پژوهش تحلیل و ارزیابی مهمترین راهبردهای جبران خدمت مدیران باشگاه‌های ورزشی است؛ باید از روشی استفاده می‌شد که به صورت متقابل همه راهبردها را با همدیگر مقایسه نماید. روش دلفی فازی یک روش قدرتمند است که در ارتباط با یک مفهوم خاص مجموعه‌ای گزینه‌ها را شناسایی و اولویت‌بندی می‌نماید. ازاین‌رو، با توجه به آن که هدف شناسایی و تعیین اولویت راهبردهای جبران خدمت بر اساس انواع مرحله چرخه حیات باشگاه های ورزشی است، از روش دلفی فازی استفاده شده است. در خصوص جامعه آماری و روش نمونه‌گیری لازم به ذکر است که جامعه‌آماری این پژوهش باشگاه‌های ورزشی خصوصی فوتبال هستند که در لیگ ۲، لیگ ۱ و لیگ برتر مشغول به فعالیت می‌باشند که اعضای نمونه پژوهش از میان مدیران عالی، مدیران رسانه‌ای و مدیران روابط عمومی این باشگاه‌ها انتخاب شده‌اند. با توجه به هدف تحقیق، نمونه گیری در این تحقیق به صورت هدفمند می باشد که با رعایت اصل کفایت نظری در پاسخ به پرسش های مصاحبه، از میان ۱۰ باشگاه فوتبال خصوصی، نمونه ۳۰ نفری برای ارزیابی نظرات انتخاب شد. در ارتباط با توجیه چرایی انتخاب جامعه آماری که باشگاه‌های فوتبال خصوصی هستند لازم به توضیح است که بر اساس هدف و موضوع پژوهش، باید باشگاه‌های خصوصی انتخاب می شد که از طریق هیئت مدیره، مدیران ارشد باشگاه را انتخاب می کنند. در این باشگاه‌ها هم به علت خصوصی بودن و هم به علت مکانیسم انتخاب مدیران، سبد دارایی، نقدینگی و متعاقبا راهبردهای جبران خدمت مدیران امری بسیار حائز اهمیت است. چرا که بر خلاف باشگاه‌های دولتی، این باشگاه‌ها علاوه بر آن که با محدودیت‌های مالی مواجه هستند، در نحوه

[1] based at the natural growth [8]
[1] management competency [9]

[Downloaded from c4i2016.khu.ac.ir on 2026-10-30]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1399.10.20.8.7]
[DOI: 10.29252/JRSM.10.20.151]

پرداخت حقوق و مزایا و جبران خدمت مدیران خود دقت زیادی به عمل می آورند. بنابراین راهبردهای صحیح و دقیق جبران خدمت مدیران، برای این باشگاه‌ها بسیار پر اهمیت است. در جدول شماره (۳) مشخصات جمعیت شناختی نمونه نشان داده شده است.

جدول شماره (۳) مشخصات جمعیت شناختی نمونه

ردیف	مدیران	فراوانی	تحصیلات	فراوانی	سابقه کار	فراوانی
۱	مدیران ارشد	۱۱	کارشناسی	٦	کمتر از ۱۰ سال	۷
۲	مدیران رسانه	۱۰	کارشناس ارشد	۱۹	۱۱ تا ۲۰ سال	۱۵
۳	مدیران روابط عمومی	۹	دکتری	۵	۲۱ تا ۳۰ سال	۸

روایی و پایایی ابزار گردآوری اطلاعات

در مطالعات آمیخته، روایی و پایایی ابزارهای گردآوری اطلاعات باید به تفکیک مطالعه کمی و کیفی صورت پذیرد. از این رو برای تایید روایی ابزار مطالعه کیفی یعنی مصاحبه نیمه ساختاریافته، از روش اعتبار محتوای نسبی CVR استفاده می شود. برای تعیین CVR از متخصصان درخواست می‌شود تا هرآیتم را براساس طیف سه قسمتی «ضروری است» ، «مفید است ولی ضرورتی ندارد» و «ضرورتی ندارد» بررسی نماید. سپس پاسخ ها مطابق فرمول زیر محاسبه می گردد.

$$CVR = \frac{n_E - \frac{N}{۲}}{\frac{N}{۲}}$$

در این رابطه n_E تعداد متخصصانی است که به گزینه ضروری پاسخ داده اند و N تعداد کل متخصصان است. اگر مقدار محاسبه شده از مقدار جدول بزرگتر باشد، اعتبار محتوای آن آیتم پذیرفته می شود. با توجه به اینکه تعداد پاسخ دهندگان ۳۰ نفر بوده است، بر اساس جدول CVR، ضریب CVR باید بیش از ۰/۳۳ باشد. از آنجا که ضریب CVR در پژوهش حاضر ۰/٤۲ محاسبه شده است، می توان گفت که ابزار گردآوری اطلاعات در پژوهش حاضر از روایی مناسبی برخوردار است. در خصوص پایایی ابزار گردآوری اطلاعات، در پژوهش حاضر از روش ضریب کاپای کوهن استفاده شده است.

$$k = \frac{p_0 - p_e}{1 - p_e}$$

در این رابطه **po** برابر است با نسبت واحدهایی که در مورد آن ها توافق هست، **pe** نیز نسبت واحدهایی است که احتمال می رود توافق تصادفی باشد. بر اساس محاسبات انجام شده ضریب کاپای کوهن در پژوهش حاضر برابر با ۰/۷٤ است که حاکی از میزان مناسب پایایی برای ابزار گردآوری اطلاعات است. به علاوه برای تایید روایی ابزار کمی گردآوری اطلاعات یعنی پرسشنامه، از روش اعتبار محتوای صوری استفاده شده است. با توجه به این که اساتید آشنا با موضوع

[Downloaded from c4i2016.khu.ac.ir on 2026-10-30]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1399.10.20.8.7]
[DOI: 10.29252/JRSM.10.20.151]

روایی پرسشنامه را تایید کردند، می توان گفت که از نظر روش اعتبار محتوا، پرسشنامه پژوهش دارای روایی است. هم چنین برای تایید پایایی پرسشنامه از نرخ ناسازگاری داده ها استفاده شده است. با توجه به اینکه نرخ ناسازگاری داده ها کمتر از ۰/۱ است، پایایی پرسشنامه نیز مورد تایید است.

یافته های پژوهش

یافته‌های کیفی؛ شناسایی راهبردهای جبران خدمت

در مرحله کیفی پژوهش، هدف شناسایی راهبردهای جبران خدمت مدیران باشگاه‌های ورزشی است. از آنجا که خبرگان مستقیما به راهبردهای جبران خدمت مدیران اشاره نموده‌اند و عبارات استفاده شده آن ها در متون مصاحبه‌ها دقیقا بیانگر برنامه‌ها و راهبردهای جبران خدمت مدیران باشگاه‌های ورزشی است، در تحلیل داده‌های کیفی از گونه کدگذاری استفاده شد که مناسب این نوع مصاحبه ها باشد. از این رو، با استفاده از تکنیک کدگذاری زنده،[۲]مجموعه‌ای از راهبردها و برنامه‌های جبران خدمت مدیران شناسایی شد. کدگذاری زنده گونه‌ای از کدگذاری است که مختص به تحلیل مصاحبه‌هایی است که خبرگان عینا به عبارات و مولفه‌های مورد نظر پژوهشگر، اشاره کرده باشند. از آن جا که در این پژوهش شناسایی راهبردهای جبران خدمت در مرحله پژوهش کیفی صورت می‌پذیرد و خبرگان در مصاحبه‌ها عینا به برنامه‌ها و راهبردهای جبرن خدمت مدیران اشاره نموده‌اند، بهترین روش برای تحلیل داده‌های کیفی، کدگذاری زنده بود. مجموعه راهبردها و برنامه های جبران خدمت مدیران به همراه کدهای آن ها به شرح جدول زیر است:

جدول شماره (٤)، راهبردهای جبران خدمت مدیران

ردیف	راهبردهای جبران خدمت مدیران	کدها	ردیف	راهبردهای های جبران خدمت مدیران	کدها
۱	حقوق و دستمزد ثابت	C1	۷	سهیم شدن در سود	C7
۲	حقوق و دستمزد بر مبنای شایستگی	C2	۸	برنامه تملک سهام	C8
۳	حقوق و دستمزد بر مبنای مالکیت	C3	۹	پرداخت های عملکردی	C9
٤	پاداش یکسان	C4	۱۰	پرداخت های مبتنی بر موفقیت	C10
٥	پاداش بر مبنای خروجی	C5	۱۱	سهیم شدن در مالکیت	C11
٦	پاداش بر مبنای موقعیت و مقام	C6	۱۲	خدمات بیمه ای	C12

[2] Live coding

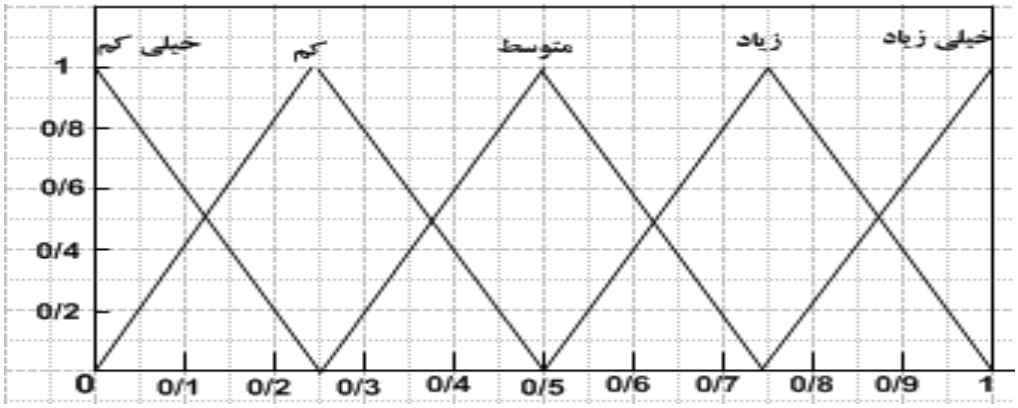
[Downloaded from c4i2016.khu.ac.ir on 2026-10-30]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1399.10.20.8.7]
[DOI: 10.29252/JRSM.10.20.151]

[Downloaded from c4i2016.khu.ac.ir on 2026-10-30]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1399.10.20.8.7]
[DOI: 10.29252/JRSM.10.20.151]

یافته های کمی

تعریف متغیرهای زبانی

بعد از مصاحبه با اعضای نمونه و شناسایی راهبردها و برنامه ها، این عوامل در قالب پرسشنامه با هدف کسب نظر خبرگان راجع به میزان موافقت آنها با عوامل طراحی می شود، خبرگان از طریق متغیرهای کلامی خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد میزان موافقت خود را ابراز می کنند. از آنجایی که خصوصیات متفاوت افراد بر تعابیر ذهنی آنها نسبت به متغیرهای کیفی اثرگذار است، لذا با تعریف دامنه متغیرهای کیفی، خبرگان با ذهنیت یکسان به سوال ها پاسخ می دهند .این متغیرها با توجه به شکل و جدول زیر به شکل اعداد فازی مثلثی تعریف شده اند.



شکل شماره (۳)، تعریف متغیرهای زبانی

در جدول شماره (۵) نیز نحوه تبدیل متغیرهای کلامی به عدد فازی مثلثی و عدد فازی قطعی شده نشان داده شده است.

جدول شماره ۵- جدول اعداد فازی مثلثی

متغیرهای کلامی	عدد فازی مثلثی	عدد فازی قطعی شده
خیلی زیاد	(۰/۱،۱،۷۵)	۰/۷۵
زیاد	(۰/۰،۵/۱،۷۵)	۰/۵۶۲۵
متوسط	(۰/۰،۲۵/۰،۵/۷۵).	۰/۳۱۲۵
کم	(۰،۰/۰،۲۵/۵)	۰/۰۶۲۵
خیلی کم	(۰،۰،۰/۲۵)	۰/۰۶۲۵

اعداد فازی قطعی شده در جدول فوق با استفاده از رابطهٔ مینکووسکی به شکل زیر محاسبه شده اند.

$$\chi = m + \frac{\beta - \alpha}{4}$$

[Downloaded from c4i2016.khu.ac.ir on 2026-10-30]

[DOR: 20.1001.1.22520716.1399.10.20.8.7]

[DOI: 10.29252/JRSM.10.20.151]

نظر سنجی مرحله اول

در این مرحله برنامه های شناسایی شده در مرحله مصاحبه در قالب پرسشنامه در اختیار اعضای نمونه قرار می گیرد و با توجه به گزینه پیشنهادی و متغیرهای زبانی تعریف شده نتایج حاصل از بررسی پاسخ های قید شده در پرسشنامه برای بدست آوردن میانگین فازی مولفه ها مورد تحلیل قرار می گیرند. برای محاسبه میانگین فازی از روابط زیر استفاده می شود.

$$A_i = (a_1^{(i)}, a_2^{(i)}, a_3^{(i)}), i = 1,2,3,\ldots,n$$

$$A_{ave} = (m_1, m_2, m_3) = (\frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n} a_1^{(i)}, \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n} a_2^{(i)}, \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n} a_3^{(i)})$$

پس از جمع آوری پرسشنامه ها، تعداد پاسخ های داده شده به هر مولفه مورد شمارش و تحلیل قرار گرفت که در نظر سنجی مرحله اول نتایج شمارش پاسخ های داده شده به شرح جدول زیر است.

جدول شماره ۶ - نتایج شمارش پاسخ های مرحله نخست نظرسنجی

مراحل حیات سازمان	مرحله شروع و راه اندازی					مرحله رشد					مرحله بلوغ					مرحله افول				
راهبرد های جبران خدمت	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
حقوق و دستمزد ثابت	۹	۱۰	۵	۳	۳	٤	۵	۵	۱۱	۵	۳	۲	۸	۸	۹	۱۳	۱۳	۳	۱	۰
حقوق بر مبنای شایستگی	۷	۷	۷	۵	٤	۱٤	۱۳	۲	۱	۰	۱۰	۹	٤	۵	۲	٦	۸	۸	٤	۲
حقوق بر مبنای مالکیت	۱۵	۱۳	۱	۱	۰	۲	۱	۱۰	۱۰	۷	۱	۲	۹	۹	۹	۱	۱	۲	۱٤	۱۲
پاداش یکسان	۸	۹	۷	۲	٤	۳	۲	۹	٦	۱۰	٤	۵	۱۰	٦	۵	۱۲	۱۱	٤	۲	۱
پاداش بر مبنای خروجی	۷	۸	۱۰	۱	٤	۱۳	۱۲	٤	۱	۰	۸	۹	۷	۳	۳	٤	۵	٦	۸	۷
پاداش برای موقعیت	۳	٦	۹	۷	۵	۹	۷	۱۳	۱	۰	۱۱	۱۲	٤	۲	۱	۲	۳	۹	۸	۸
سهیم شدن در سود	۲	۲	۷	۱۰	۹	۸	۸	۷	٤	۳	۱٤	۱۲	۳	۱	۰	۱	۲	۸	۱۰	۹
برنامه تملک سهام	۱٦	۱٤	۰	۰	۰	۹	۹	٤	٤	٤	۳	٤	۸	۸	۷	۱	۱	۳	۱۳	۱۲
پرداخت های عملکردی	٤	۵	٦	۷	۸	۸	۹	۵	۳	۵	۱۳	۱۱	٤	۱	۱	۳	٤	۹	۷	۷
پرداخت برای موفقیت	۷	۸	۵	۵	۵	۱۱	۱۳	٤	۱	۱	۷	۱۰	۸	۲	۳	۳	۵	۷	۷	۸
سهیم شدن در مالکیت	۱۲	۱۱	٤	۲	۱	۷	۸	۱۰	۳	۲	۱	۲	۸	۹	۱۰	۰	۱	۸	۱۲	۹
خدمات بیمه ای	۷	۵	۵	۷	٦	٦	۸	۹	٤	۳	٦	۵	۱۱	۵	۳	۱۱	۱۰	۵	۲	۲

پس از مشخص شدن تعداد پاسخ های داده شده به هر برنامه و بعد از محاسبه میانگین فازی مثلثی برای عوامل از فرمول مینکووسکی، اعداد فازی قطعی شده برای هر برنامه محاسبه می شود. نتایج حاصل از میانگین فازی و فازی زدایی مولفه ها به شرح زیر است.

جدول۷- میانگین دیدگاه های خبرگان حاصل از نظر سنجی مرحله اول

مراحل حیات سازمان	شروع و راه اندازی	رشد	بلوغ	افول
برنامه های جبران خدمت	-	-	-	-
حقوق و دستمزد ثابت	۰/۷۵۸	۰/۵۳۹	۰/٤٥	۰/۹۱٤
حقوق بر مبنای شایستگی	۰/٦٦۸	۰/۹۲۹	۰/۷٦٦	۰/٦٦٦
حقوق بر مبنای مالکیت	۰/۹٤۳	۰/٤٤۷	۰/٤۱۲	۰/۳۰٦
پاداش یکسان	۰/۷۲٥	۰/٤٤٥	۰/٥۸۱	۰/۸٥٦
پاداش بر مبنای خروجی	۰/۷۱۰	۰/۹۰٦	۰/۷۳٥	۰/٥۲۷
پاداش برای موقعیت	۰/٥٦٦	۰/۸۰٦	۰/۸٥	۰/٤٦۲
سهیم شدن در سود	۰/٤۱۸	۰/۷۱۸	۰/۹۲۰	۰/٤۰٤
برنامه تملک سهام	۰/۹۷٥	۰/۷۲۲	۰/٥۰٤	۰/۳۱٤
پرداخت های عملکردی	۰/٥۱٦	۰/٦۹۷	۰/۸۷۹	۰/٥۱۲
پرداخت برای موفقیت	۰/٦٥۸	۰/۸٦٦	۰/۷۳۷	۰/٥۰۲
سهیم شدن در مالکیت	۰/۸٥٦	۰/۷۳۱	۰/۳۹۳	۰/۳٦٤
خدمات بیمه ای	۰/٥۹۷	۰/٦۸۹	۰/٦٥٦	۰/۸۱٤

پس از انجام مرحله اول نظرسنجی لازم است مرحله دوم نیز انجام شود تا نتایج هر دو مرحله با هم مقایسه شوند.

[Downloaded from c4i2016.khu.ac.ir on 2026-10-30]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1399.10.20.8.7]
[DOI: 10.29252/JRSM.10.20.151]

[Downloaded from c4i2016.khu.ac.ir on 2026-10-30]

[DOR: 20.1001.1.22520716.1399.10.20.8.7]

[DOI: 10.29252/JRSM.10.20.151]

نظر سنجی مرحله دوم

در نظر سنجی مرحله دوم نتایج شمارش پاسخ های داده شده به برنامه های شناسایی شده به شرح جدول زیر است.

جدول ۸ - نتایج شمارش پاسخ های مرحله دوم نظرسنجی

مراحل حیات سازمان	مرحله شروع و راه اندازی					مرحله رشد					مرحله بلوغ					مرحله افول				
برنامه های جبران خدمت	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
حقوق و دستمزد ثابت	۱۰	۹	٦	٤	۱	۳	٦	٦	۱۰	۵	۲	۳	۷	۸	۱۰	۱٤	۱۲	٤	۰	۰
حقوق بر مبنای شایستگی	۸	٦	۸	٤	۲	۱۵	۱۲	۱	۱	۱	۱۱	۸	۵	٤	۲	۷	۷	۱۰	٤	۲
حقوق بر مبنای مالکیت	۱٦	۱۲	۲	۰	۰	۲	۲	۹	۹	۸	۲	۱	۱۰	۷	۱۰	۱	۱	۱	۱۵	۱۲
پاداش یکسان	۹	۷	۸	۲	٤	۲	٤	۸	۵	۱۱	۳	٦	۱۱	۵	۵	۱۳	۱۰	۳	۳	۱
پاداش بر مبنای خروجی	۸	۷	۱۱	۲	۲	۱٤	۱۱	۵	۰	۰	۹	۸	٦	٤	۳	۵	۳	۷	۷	۸
پاداش برای موقعیت	۵	۵	۸	۷	۵	۸	۸	۱۱	۲	۱	۱۲	۱۱	۵	۲	۰	۳	۲	۸	۸	۹
سهیم شدن در سود	۱	۳	۸	۱۰	۸	۹	۷	۸	٤	۲	۱۵	۱۱	۳	۱	۰	۲	۱	۷	۱۱	۹
برنامه تملک سهام	۱۷	۱۳	۰	۰	۰	۹	۱۰	٤	۳	٤	٤	۳	۹	۷	۷	۰	۲	۳	۱۲	۱۳
پرداخت های عملکردی	۵	۵	۵	۷	۸	۹	۹	۳	۳	٦	۱۵	۱۰	۳	۲	۱	۲	۳	۱۱	۷	۷
پرداخت برای موفقیت	۹	۷	۳	٦	۵	۱۲	۱۲	۵	۱	۱	۸	۹	۹	۲	۲	۲	٤	۸	۷	۹
سهیم شدن در مالکیت	۱۳	۱۲	۲	۲	۱	۹	۹	٦	۳	۳	۲	۳	۷	۸	۱۰	۰	۰	۹	۱۲	۹
خدمات بیمه ای	٦	۸	٦	۷	۳	۷	۷	۱۰	٤	۲	۷	٤	۹	۷	۳	۱۲	۹	٦	۱	۲

[Downloaded from c4i2016.khu.ac.ir on 2026-10-30]

[DOR: 20.1001.1.22520716.1399.10.20.8.7]

[DOI: 10.29252/JRSM.10.20.151]

پس از مشخص شدن تعداد پاسخ های داده شده به هر برنامه و بعد از محاسبه میانگین فازی مثلثی برای عوامل از فرمول مینکووسکی، اعداد فازی قطعی شده برای هر برنامه محاسبه می شود. نتایج حاصل از میانگین فازی و فازی زدایی مولفه ها در مرحله دوم نظرسنجی به شرح زیر است.

جدول۹- میانگین دیدگاه های خبرگان حاصل از نظر سنجی مرحله دوم

مراحل حیات سازمان	شروع و راه اندازی	رشد	بلوغ	افول
برنامه های جبران خدمت	-	-	-	-
حقوق و دستمزد ثابت	۰/۷۴۹	۰/۵۳۱	۰/٤٤۹	۰/۹۱۸
حقوق بر مبنای شایستگی	۰/٦٥۹	۰/۹۳۲	۰/۷٦۱	۰/٦٦۲
حقوق بر مبنای مالکیت	۰/۹۳۹	۰/٤٤۲	۰/٤۱۹	۰/۳۰۱
پاداش یکسان	۰/۷۱۸	۰/٤٤۱	۰/۵۸۸	۰/۸٤۹
پاداش بر مبنای خروجی	۰/۷۰۷	۰/۹۱۱	۰/۷۳۱	۰/۵۲۱
پاداش برای موقعیت	۰/۵۵۸	۰/۸۰۱	۰/۸۵۷	۰/٤۵۸
سهیم شدن در سود	۰/٤۱۱	۰/۷۱۱	۰/۹۱۲	۰/٤۰۹
برنامه تملک سهام	۰/۹٦۹	۰/۷۲۸	۰/۵۰۹	۰/۳۰۸
پرداخت های عملکردی	۰/۵۱۰	۰/٦۹۲	۰/۸۷۱	۰/۵۰۷
پرداخت برای موفقیت	۰/٦۵۰	۰/۸٦۱	۰/۷۳۲	۰/۵۰۹
سهیم شدن در مالکیت	۰/۸٤۹	۰/۷۳۸	۰/۳۸۸	۰/۳۵۸
خدمات بیمه ای	۰/۵۹۱	۰/٦۸۲	۰/٦۵۰	۰/۸۱۰

پس از اینکه هردو مرحله نظرسنجی انجام شد، لازم است که اختلاف میانگین فازی زدایی شده برنامه های جبران خدمت مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد. بررسی اختلاف میانگین فازی زدایی شده برنامه های جبران خدمت در مرحله اول و دوم به شرح جدول زیر است.

جدول ۱۰- اختلاف میانگین فازی زدایی شده مرحله اول و دوم نظر سنجی

مراحل حیات سازمان	شروع و راه اندازی		رشد		بلوغ		افول	
برنامه های جبران خدمت	مرحله ۱	مرحله ۲	مرحله ۱	مرحله ۲	مرحله ۱	مرحله ۲	مرحله ۱	مرحله ۲
حقوق و دستمزد ثابت	۰/۷۵۸	۰/۷٤۹	۰/۵۳۹	۰/۵۳۱	۰/٤۵	۰/٤٤۹	۰/۹۱٤	۰/۹۱۸
حقوق بر مبنای شایستگی	۰/٦٦۸	۰/٦۵۹	۰/۹۲۹	۰/۹۳۲	۰/۷٦٦	۰/۷٦۱	۰/٦٦٦	۰/٦٦۲
حقوق بر مبنای مالکیت	۰/۹٤۳	۰/۹۳۹	۰/٤٤۷	۰/٤٤۲	۰/٤۱۲	۰/٤۱۹	۰/۳۰٦	۰/۳۰۱
پاداش یکسان	۰/۷۲۵	۰/۷۱۸	۰/٤٤۵	۰/٤٤۱	۰/۵۸۱	۰/۵۸۸	۰/۸۵٦	۰/۸٤۹
پاداش بر مبنای خروجی	۰/۷۱۰	۰/۷۰۷	۰/۹۰٦	۰/۹۱۱	۰/۷۳۵	۰/۷۳۱	۰/۵۲۷	۰/۵۲۱
پاداش برای موقعیت	۰/۵٦٦	۰/۵۵۸	۰/۸۰٦	۰/۸۰۱	۰/۸۵	۰/۸۵۷	۰/٤٦۲	۰/٤۵۸
سهیم شدن در سود	۰/٤۱۸	۰/٤۱۱	۰/۷۱۸	۰/۷۱۱	۰/۹۲۰	۰/۹۱۲	۰/٤۰٤	۰/٤۰۹
برنامه تملک سهام	۰/۹۷۵	۰/۹٦۹	۰/۷۲۲	۰/۷۲۸	۰/۵۰٤	۰/۵۰۹	۰/۳۱٤	۰/۳۰۸
پرداخت های عملکردی	۰/۵۱٦	۰/۵۱۰	۰/٦۹۷	۰/٦۹۲	۰/۸۷۹	۰/۸۷۱	۰/۵۱۲	۰/۵۰۷
پرداخت برای موفقیت	۰/٦۵۸	۰/٦۵۰	۰/۸٦٦	۰/۸٦۱	۰/۷۳۷	۰/۷۳۲	۰/۵۰۲	۰/۵۰۹
سهیم شدن در مالکیت	۰/۸۵٦	۰/۸٤۹	۰/۷۳۱	۰/۷۳۸	۰/۳۹۳	۰/۳۸۸	۰/۳٦٤	۰/۳۵۸
خدمات بیمه ای	۰/۵۹۷	۰/۵۹۱	۰/٦۸۹	۰/٦۸۲	۰/٦۵٦	۰/٦۵۰	۰/۸۱٤	۰/۸۱۰

با توجه به دیدگاه های ارائه شده در مرحله اول و مقایسه آن با نتایج مرحله دوم، در صورتی که اختلاف بین میانگین فازی زدایی شده در دو مرحله کمتر از (۰/۱) باشد در این صورت فرآیند نظر سنجی متوقف می شود. با توجه به اینکه اختلاف میانگین فازی زدایی شده نظر پاسخ دهندگان در دو مرحله کمتر از ۰/۱ می باشد، پاسخ دهندگان در مورد برنامه های جبران خدمت بر اساس چرخه حیات باشگاه‌های ورزشی به اجماع رسیدند و نظر سنجی در این مرحله متوقف می شود. این بدان معنی است که پاسخ دهندگان به برنامه های جبران خدمت بر اساس چرخه حیات باشگاه‌های ورزشی در پژوهش نگاه تقریبا یکسانی داشته اند. به طور کلی نتایج پژوهش را می توان در قالب ماتریس زیر نشان داد.



ماتریس ۱، نتیجه کلی پژوهش

[Downloaded from c4i2016.khu.ac.ir on 2026-10-30]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1399.10.20.8.7]
[DOI: 10.29252/JRSM.10.20.151]

بحث و نتیجه گیری

در ادبیات مدیریت منابع انسانی، یکی از مهمترین ابزارهای انگیزشی مدیران، راهبردهای جبران خدمت مناسب است (۱۱). جبران خدمت مدیران باشگاه‌های ورزشی اگر به طور اثربخش و متناسب با چرخه حیات باشگاه انجام شود، از یک سو موجب انگیزش بیشتر مدیران شده و از طرف دیگر با افزایش بهره‌وری باشگاه، موجب ایجاد رابطه دوسو برنده برای مدیران و باشگاه‌های ورزشی خواهـد شـد (۳). مدیرانی که از نظر حقوق و پاداش و جبران خدمت توسط باشگاه به خوبی تامین شوند، بارضایت بالا و انگیزه کافی وظایف مدیریتی خود را انجام می‌دهند. در این میان، نکته حائز اهمیت این است که بسیاری از باشگاه‌های ورزشی با محدودیت‌های مالی و نقدینگی مواجه هستند، به طوری که برای جبران خدمت مدیران خود باید راهبردهای مناسبی داشته باشند. مدیران باشگاه‌ها برای غلبه بر محدودیت‌های خود باید بدانند که باشگاه در چه وضعیت و جایگاهی از دوره حیات خویش قرار دارد (۱). در حقیقت هیئت مدیره و تصمیم گیرندگان باشگاه‌های ورزشی، فراخور وضعیت و جایگاه خود و بر اساس محدودیت‌ها و دارایی‌های خود، تصمیم می‌گیرند که از چه ترکیب برنامه‌های جبران خدمت استفاده کنند تا هم مدیران راضی و باانگیزه باشند و هم از نظر مالی و نقدینگی باشگاه تحت فشار نباشد. به بیان دیگر، ترکیب مناسب راهبردها و برنامه های جبران خدمت مدیران باشگاه‌های ورزشی، یک اقدام بسیار پر اهمیت برای باشگاه و مدیران آن است؛ چرا که از یک طرف موجب رضایت مدیران باشگاه است و از طرف دیگر، چون بر اساس شرایط و وضعیت باشگاه این ترکیب تعیین شده است، باشگاه از نظر مالی در تنگنا قرار نمی گیرد. از آنجا که باشگاه های ورزشی در هر مرحله از حیات خود، شرایط خاصی از نظر درآمد و توانایی در پرداخت و جبران خدمت مدیران خود دارند، در این پژوهش تلاش شده است که بر اساس مراحل مختلف چرخه حیات باشگاه های ورزشی برنامه های جبران خدمت مقتضی هر مرحله از حیات باشگاه های ورزشی مشخص شود. در واقع این پژوهش در این زمینه به باشگاه های ورزشی کمک می کند که آن ها دریابند، در هر مرحله از حیات خود بهتر است از کدامیک از ابزارها و راهبردهای جبران خدمات مدیران خود استفاده نمایند. اگر باشگاه‌های ورزشی نتوانند به خوبی نسبت به جبران خدمت مدیران خود اقدام کنند، صدمات و لطمات جبران ناپذیری متوجه این باشگاه‌ها خواهد شد. مدیری که از حقوق، پاداش و مزایای خود ناراضی باشد، نمی‌تواند با نهایت انگیزه و تلاش کار کند و عملکرد خوبی داشته باشد. لذا باشگاه‌های ورزشی بر اساس محدودیت‌ها و تنگناهایی که در آن قرار دارند باید نسبت به تعیین بهترین ترکیب راهبردهای جبران خدمت خود اقدام کنند؛ به گونه ای که هم محدودیت‌های الزام آور رعایت شده باشد و هم مدیران از نحوه جبران خدمت راضی باشند. از این رو پژوهش حاضر با هدف تعیین برنامه های جبران خدمت مدیران بر اساس چرخه حیات باشگاه‌های ورزشی انجام پذیرفت.

[Downloaded from c4i2016.khu.ac.ir on 2026-10-30]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1399.10.20.8.7]
[DOI: 10.29252/JRSM.10.20.151]

نتایج پژوهش مشتمل بر دو بخش اصلی است؛ بخش اول: شناسایی مهمترین راهبردهای جبران خدمت مدیران و بخش دوم: تعیین ترکیب بهترین راهبردهای جبران خدمت مدیران بر اساس چرخه حیات باشگاه های ورزشی. بخش اول نتایج پژوهش نشان دهنده آن است که مهمترین راهبردهای جبران خدمتی که باشگاه های ورزشی می توانند از آن ها استفاده نمایند، حقوق و دستمزد ثابت، حقوق و دستمزد بر مبنای شایستگی، حقوق و دستمزد بر مبنای مالکیت، پاداش یکسان، پاداش بر مبنای خروجی، پاداش بر مبنای موقعیت و مقام، سهیم شدن در سود، برنامه تملک سهام، پرداخت‌های عملکردی، پرداخت‌های مبتنی بر موفقیت، سهیم شدن در مالکیت و خدمات بیمه ای است. سازمان‌ها بر اساس شاخص‌های اصلی چرخه حیات سازمان بر اساس قدمت و سن و همچنین درآمد و توان مالی‌شان قابل تفکیک به چهار دسته هستند (۱۵). بر این اساس باشگاه‌های ورزشی که به مثابه سازمان‌های ورزشی هستند را می‌توان از نظر چرخه حیات به باشگاه‌های ورزشی که در مرحله شروع و راه‌اندازی قرار دارند (قدمت کم، درآمد کم)، باشگاه‌های ورزشی در مرحله رشد (قدمت کم، درآمد زیاد)، باشگاه‌های ورزشی در مرحله بلوغ (قدمت زیاد، درآمد زیاد) و باشگاه‌های ورزشی که در مرحله افول (قدمت زیاد، درآمد کم) هستند، تقسیم نمود. منطق شکل گیری مراحل حیات باشگاه‌های ورزشی در ماتریس (۱) نشان داده شده است. از این رو نتایج بخش دوم پژوهش حاضر مشتمل بر تعیین ترکیب انواع برنامه های جبران خدمت بر اساس چرخه حیات برای مدیران این شرکت هاست. بدین ترتیب برای مرحله شروع و راه اندازی حقوق بر مبنای مالکیت، برنامه تملک سهام و سهیم شدن در مالکیت شرکت، بسته راهبردی پیشنهادی این پژوهش به باشگاه‌های ورزشی است. به نظر می رسد که در مرحله شروع و راه اندازی که باشگاه دارای نقدینگی کمی است و توانایی زیادی در پرداخت وجوه نقد ندارد، تملک سهام برنامه کارآمدی محسوب می شود. در حقیقت باشگاه می‌تواند برای مقابله با کمبود نقدینگی و با پرداخت کمتر حقوق و دستمزد نقد به مدیران باشگاه از برنامه تملک سهام و سهیم شدن در مالکیت باشگاه استفاده نماید. نتایج این بخش از پژوهش با تحقیق سلمان (۲۰۱۲) هماهنگی دارد. سلمان (۲۰۱۲) نیز در پژوهش خود به این نتیجه دست یافت که در مرحله شروع و راه اندازی باید از حقوق ثابت کمتر و برنامه تملک سهام بیشتر استفاده نمود. همچنین این نتیجه با پژوهش وانگ و سینگ (۲۰۱٤) هم‌خوانی دارد، چراکه این پژوهشگران نیز همانند پژوهش حاضر در مرحله شروع و راه اندازی برنامه تملک سهام را در مرحله تولد (شروع و راه اندازی) مهمترین برنامه جبران خدمت مدیران می دانند. به علاوه برنامه های جبران خدمت مدیران باشگاه‌های ورزشی در مرحله رشد، پرداخت حقوق برمبنای شایستگی، پاداش بر مبنای خروجی و پرداخت بر مبنای موفقیت است. در مرحله رشد که مهمترین ویژگی آن توسعه سازمان است، سازمان نیاز دارد که مدیران را ترغیب نماید تا حداکثر توان خود را برای توسعه سازمان به کار گیرند. سازمان در این مرحله با تحریک توانایی ها و شایستگی‌های مدیران خود از طریق جبران خدمت متناسب، آن ها را به سمت موفقیت و خروجی بیشتر سوق می دهد. درواقع باشگاه های ورزشی در مرحله رشد با استفاده از پرداخت حقوق برمبنای شایستگی، پاداش بر مبنای خروجی و پرداخت بر مبنای موفقیت، مدیران باشگاه را ترغیب می نمایند که برای دریافت دستمزد بیشتر، تلاش بیشتری از خود نشان داده و خروجی بیشتر و دستیابی به موفقیت های بالاتر را علت و دلیل افزایش حقوق خود

[Downloaded from c4i2016.khu.ac.ir on 2026-10-30]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1399.10.20.8.7]
[DOI: 10.29252/JRSM.10.20.151]

تلقی نمایند. نتایج این بخش پژوهش با تحقیق گلبریت (۱۹۸۲) همخوانی دارد. گلبریت معتقد است که در مرحله رشد دستمزد بر مبنای رشد طبیعی و عملکرد باید مبنای پرداخت حقوق و دستمزد باشد. همچنین این نتیجه در پژوهش حاضر با نتایج پژوهش چن و هسیه (۲۰۰۵) مطابقت دارد. این محققان پیشنهاد می کنند که در مرحله رشد، بهترین پاداش برای مدیران، پاداش مبتنی بر خروجی است. علاوه بر مباحث گفته شده، نتایج پژوهش حاکی از آن است که در مرحله بلوغ مهمترین برنامه های جبران خدمت مدیران باشگاه‌های ورزشی، حقوق و پرداخت بر مبنای عملکرد، پاداش بر مبنای موقعیت و سهیم شدن در سود است. در مرحله بلوغ که شرکت از نظر سودآوری و پرداخت وجوه نقد دارای توانایی بالایی است، می تواند به مدیران خود برای نگهداشت وضعیت ایده آل شرکت، حقوق و پاداش بالایی پرداخت نماید. از این رو بهترین راهبرد جبران خدمت در این مرحله حقوق و پرداخت بر مبنای عملکرد، پاداش بر مبنای موقعیت و سهیم شدن در سود است. نتایج این بخش از یافته های پژوهش با تحقیق وانگ و سینگ (۲۰۱٤) مطابقت دارد. وانگ و سینگ نیز همچون پژوهش حاضر پرداخت برمبنای عملکرد را بهترین برنامه پرداخت به مدیران در مرحله بلوغ می دانند. به علاوه، این نتیجه با پژوهش گرینر (۱۹۷۲) که سهیم شدن در سود شرکت را جبران خدمت اساسی در مرحله بلوغ می داند، دارای تشابه است. در نهایت نتایج پژوهش حاضر نشان دهنده آن است که حقوق و دستمزد ثابت، پاداش یکسان و خدمات بیمه ای مهمترین برنامه های باشگاه‌های ورزشی برای جبران خدمت مدیران در مرحله افول هستند. بدین ترتیب در مرحله افول که شرکت ها از نظر نقدینگی و توانایی پرداخت با مشکلاتی مواجه هستند، می توانند با پرداخت ثابت و پاداش های یکسان و احتراز از پرداخت های متغیر و مبتنی بر شایستگی و عملکرد، تا حدودی بر این مسئله فائق آیند. باشگاه های ورزشی که در مرحله افول هستند، برای نجات از این مرحله و بهبود شرایط خود مجبور به کاهش هزینه ها هستند؛ از این رو باشگاه های ورزشی در راستای کاهش هزینه های خود باید برنامه های جبران خدمت خود را بر اساس حقوق و دستمزد ثابت، پاداش یکسان و خدمات بیمه ای قرار دهند. نتایج این بخش از پژوهش با تحقیق سلمان (۲۰۱۲) هماهنگی دارد. سلمان نیز معتقد است که حقوق ثابت و پایه باید مهمترین رکن جبرن خدمت باشد. همچنین این نتیجه نیز با پژوهش سیاوارلا (۲۰۰۳) که یکسان نگری در پرداخت را مهمترین برنامه در مرحله افول می داند، دارای هم‌خوانی است. علاوه بر مطالب پیش گفته، در خصوص وجه نوآوری پژوهش حاضر باید عنوان نمود که این پژوهش در زمان انجام تنها پژوهشی است که بر اساس چرخه حیات باشگاه‌های ورزشی مبادرت به تعیین ترکیبی از برنامه های جبران خدمت مدیران نموده است.

[Downloaded from c4i2016.khu.ac.ir on 2026-10-30]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1399.10.20.8.7]
[DOI: 10.29252/JRSM.10.20.151]

پیشنهادات کاربردی

- به هیئت مدیره و مدیران ارشد باشگاه‌های ورزشی پیشنهاد می‌شود که نسبت به تعیین مرحله حیات خود اقدام نموده و بر اساس وضعیت خود، مبادرت به جبران خدمت مدیران و کارکنان نمایند. در جهت عملی شدن این پیشنهاد، نکات زیر راهگشاست.
- باشگاه‌های ورزشی که در مرحله شروع و راه اندازی قرار دارند، از نقدینگی و درآمد پایین برخوردارند و توانایی زیادی در پرداخت وجوه نقد ندارند. از این رو پژوهش حاضر به این باشگاه‌ها پیشنهاد می‌کند که تملک سهام را به عنوان یک برنامه کارآمد برای جبران خدمت مدیران مدنظر داشته باشند. به علاوه با استفاده از سهیم شدن در مالکیت شرکت می توان هم انگیزه بیشتری برای مدیران بوجود آورد و هم تعهد بلند مدت مدیران را تضمین نمود.
- باشگاه‌های ورزشی که در مرحله رشد قرار دارند باید شاخص های عملکردی مدیران خود را بر اساس شایستگی و خروجی مدیر تدوین کنند تا بتوانند بر اساس میزان خروجی و شایستگی مدیران خود، نسبت به جبران خدمت آن‌ها مبادرت ورزند. اساسا هر سازمان در مرحله رشد درحال توسعه است، لذا سازمان نیاز دارد که مدیران را ترغیب نماید تا حداکثر توان خود را برای توسعه شرکت به کار گیرند. باشگاه‌های ورزشی در این مرحله با تحریک توانایی ها و شایستگی های مدیران خود از طریق جبران خدمت متناسب، آن ها را به سمت موفقیت و خروجی بیشتر سوق می دهد که این امر در نهایت سیر توسعه شرکت را با شتاب بیشتری مواجه می سازد.
- در مرحله بلوغ که باشگاه از نظر سودآوری و پرداخت وجوه نقد دارای توانایی بالایی است، باشگاه می تواند به مدیران خود برای نگهداشت وضعیت ایده آل باشگاه، حقوق و پاداش بالایی پرداخت نماید. در این مرحله پیشنهاد می شود، برای آن که انگیزه مدیران برای بهبود عملکرد خود و باشگاه کاهش نیابد، عملکرد مدیر به عنوان مبنای جبران خدمت قرار گیرد. از آنجا که در این وضعیت، باشگاه در بهترین حالت خود قرار دارد، هیئت مدیره باید از راهبردهای جبران خدمت ثابت احتراز نموده و راهبرد جبران خدمت مدیران خود را بر پایه جبران خدمت عملکردی بنا نهد.
- باشگاه‌های ورزشی در مرحله افول از نظر نقدینگی و توانایی پرداخت با مشکلاتی مواجه هستند؛ این باشگاه ها می توانند با پرداخت ثابت و پاداش های یکسان و احتراز از پرداخت های متغیر و مبتنی بر شایستگی و عملکرد، با مشکل کمبود نقدینگی کنار بیایند تا مهلتی داشته باشند تا راه حلی برای نجات از این وضعیت پیدا کنند.
- پژوهش حاضر به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌کند که راهبردهای جبران خدمت کارکنان را بر اساس چرخه حیات باشگاه مورد بررسی قرار دهند.
- همچنین پیشنهاد می‌شود که راهبردهای جبران خدمت مدیران در سایر باشگاه های ورزشی غیر فوتبالی مورد تحلیل قرار گیرد.

[Downloaded from c4i2016.khu.ac.ir on 2026-10-30]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1399.10.20.8.7]
[DOI: 10.29252/JRSM.10.20.151]

منابع

1. Boyle, G., & Roberts, H. CEO presence on the compensation committee: A puzzle. *Journal of Economics and Business*. (2013): 24 (1): 178.
2. Bixia. Life Cycle Effect on the Value Relevance of Common Risk Factor . *Review of Accounting and Finance*;. (2007) 6(3): 162-175.
3. Millea, m. Disentangling the wage productivity relationship: evidence from select aced countries ,*Mississippi state university* ,usa (2009).
4. Martinson, B. the winner is! Corporate life cycle stage as an antecedent to CEO selection characteristics, *American Journal of Business and Management*, (2012): 1(2): 248–258.
5. Wang, G, Singh, P. The evolution of CEO compensation over the organizational life cycle: A contingency explanation. Human Resource Management Review (2014): 24 (2): 144–159
6. Aghababaei, Z, Memarzadeh, M, Nikjoo, A. Organizational Factors Affecting Physicians' Service Compensation, Management and Development Process. (2014), 27(1): 133-157 (in persian)
7. Hakami Shalamzari, B, Shirvani, A, Esmaeil Ansari, M. Investigating the Internal Impact of Service Compensation Strategies on the Development of Innovation Dimensions, National Conference on Management and Entrepreneurship, (2014):22 (1): 1-24 (in persian)
8. Dulebohn, J. H. & Werling, S. E. Compensation research past, present and future. *Journal Human Resource Management*, (2007): 17(3): 191-207
9. Seyed Javadin, S. The Impact of Service Compensation on Manpower Maintenance. Management Knowledge. (2005): 26(4): 32 (in persian)
10. Kazeruni, Alireza and Sojoudi, Sakineh. The role of productivity in determining the level of labor force in the industrial sector of Iran (1997-2003). Integrated data approach, Journal of Economic Research, (2006): 17 (2): 77 (in persian)
11. Dessler, Gary. Human Resource Management, translated by Ali Parsaiyan and Seyed Mohammad Aarabi, Cultural Research Office, Third Edition, Tehran (2016) (in persian)
12. Daft.R., "Organization Theory" Translated by Arabi,M .Parsaeean. A. Cultur Research, (2000).
13. Taylor, L. A. CEO wage dynamics: Estimates from a learning model. *Journal of Financial Economics*, (2013):108 (1): 79–98.
14. Rahimi Moghadam, Mohammad, Naseri, Mohammad Reza. A new framework for developing a macro strategy with a view to the life cycle of the organization and the life cycle of industry. industrial engineering and production management, (2014): 25 (3): 297-311 (in persian)
15. Adizes, I., "Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do About It", *The Adizes Institute*, (1990).
16. Salman, A. K., & Yazdanfar, D. The life cycle of growth path among micro firms: Swedish data. International Business Research, (2012): 5 (3): 107–114.
17. Balkin, D. B., Markman, G. D., & Gomez-Mejia, L. R. Is CEO pay in high-technology firms related to innovation? Academy *of Management Journal*, (2000): 43(2): 1118–1129.
18. Chen, H. M., & Hsieh, Y. H. Incentive reward with organizational life cycle from competitive advantage viewpoint. *Human Systems Management*, (2005): 24(3): 155–163.
19. Ciavarella, M. A. The adoption of high-involvement practices and processes in emergent and developing firms: A descriptive and prescriptive approach. *Human Resource Management*. (2003): 42(2): 337–356
20. Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *The Academy of Management Annals*, (2011): 5(4): 653–707.
21. Greiner, L. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, (1972): 50(2): 37–46.

[Downloaded from c4i2016.khu.ac.ir on 2026-10-30]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1399.10.20.8.7]
[DOI: 10.29252/JRSM.10.20.151]

22. Galbraith, J., & Vesper, K. The stages of growth. *Journal of Business Strategy*, (1982): 3(1): 70–79.
23. Hirschey, M., & Pappas, J. L. Regulatory and life cycle influences on managerial incentives. *Southern Economic Journal*, (1981): 48(3): 327–334.
24. Kanagaretnam, K., Lobo, G., & Mohammad, E. Are stock options grants to CEOs of stagnant firms fair and justified? *Journal of Business Ethics*, (2009): 90(4): 137–155
25. Liao, C. Incentive reward control: Based on the competitive advantage, transaction cost economics and organizational life cycle viewpoint. *Human Systems Management*, (2008): 27(3): 123–130.
26. Morris, M. H., Schindehutte, M., Walton, J., & Allen, J. The ethical context of entrepreneurship: Proposing and testing a developmental framework. *Journal of Business Ethics*, (2002): 40 (3): 331–361.
27. Madhani, P. M. Optimal compensation: Rebalancing pay. *SCMS Journal of Indian Management*, (2012): 9(2): 31–42.
28. Milliman, J., Von Glinow, M. A., & Nathan, M. Organizational life cycles and strategic international human resource management in multinational companies: Implications for congruency theory. *Academy of Management Review*, (1991): 16(3): 318–339.

[Downloaded from c4i2016.khu.ac.ir on 2026-10-30]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1399.10.20.8.7]
[DOI: 10.29252/JRSM.10.20.151]