

## رویکردهای تئوریک نسبت به شکل‌گیری پاداش

رحیم بنابی قدیم<sup>۱</sup>، سید علی واعظ<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۹۵/۰۹/۱۵

تاریخ پذیرش: ۹۵/۱۲/۲۸

### چکیده

برنامه‌های انگیزشی در قالب پاداش برای ایجاد منافع مشترک و هم‌راستا کردن منافع مدیران با منافع سهامداران می‌باشد. طراحی و اجرای درست برنامه انگیزشی نیازمند کسب شناخت کافی از عوامل، نظریه‌ها و دیدگاه‌های تئوریک در حوزه برنامه‌های انگیزشی و پاداش دهی مدیران است. زیرا برنامه انگیزشی بدون پشتوانه تئوریک و یا بدون هم‌خوانی با مبانی تئوریک، به‌طور حتم سبب کاهش مشکلات نمایندگی، انگیزش برای بیشینه کردن ارزش شرکت و منافع همه گروه‌های ذینفع نخواهد شد. به عبارتی آگاهی از مبانی تئوریک انگیزش مدیران، می‌تواند به پژوهشگران و تدوین‌کنندگان استاندارد در پاسخگویی به سوال‌هایی در درباره اینکه؛ چه مقدار پاداش باید به مدیران پرداخت شود؟ پاداش چگونه باید پرداخت شود؟ و یک برنامه یا قرارداد پاداش چگونه تحت تأثیر ابعاد و باورهای اجتماعی قرار می‌گیرد؟ کمک کند. در این مقاله، رویکردهای تئوریک در طراحی و شکل‌گیری پاداش مدیران در قالب سه رویکرد ارزشی، نمایندگی و نمادین، معرفی گردیده است.

**واژه‌های کلیدی:** پاداش مدیران، برنامه‌های انگیزشی، رویکرد ارزشی، رویکرد نمایندگی، رویکرد

نمادین.

طبقه‌بندی موضوعی: L20

DOI: 10.22051/ijar.2018.12967.1227

<sup>۱</sup> دکترای حسابداری، واحد هشتگرد، دانشگاه آزاد اسلامی، هشتگرد، ایران، نویسنده مسئول، (rahim.bonabi@yahoo.com)

<sup>۲</sup> دانشیار حسابداری، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران، (ir.vaez@scu.ac-sa)

## مقدمه

رویکرد نمایندگی<sup>۱</sup>، اشاره به هر وضعیتی دارد که در آن یک طرف قرارداد مسئولیت وظایف و اقدامات را به طرف دیگر قرارداد می‌سپارد، که سبب شکل‌گیری مشکلات نمایندگی می‌شود (مارفی، ۲۰۱۳). تحقیقات نسبت به انگیزش مدیریت در برنامه‌های پاداش، ریشه در تئوری نمایندگی دارد، یعنی برنامه‌های پاداش برای ایجاد منافع مشترک و هم‌سویی منافع مدیران، با منافع سهامداران می‌باشد (موگاتو او گوچا و داکا، ۲۰۱۷). به عبارتی هم راستا کردن منافع مدیران با منافع مالکان در قالب ارزش آفرینی، هدف اصلی قراردادهای پاداش است. بطور عام پاداش مدیریت، راه حل اصلی مسأله نمایندگی تصور می‌شود (مارفی، ۲۰۱۳). بر این اساس مسئله پژوهش حاضر و پژوهش‌های مشابه این است که در صورت استقرار الگوهای مناسب برای پرداخت پاداش؛ مدیران در جهت منافع سهامداران و وام‌دهندگان فعالیت می‌کنند و انگیزه لازم برای عملکرد بهتر را پیدا می‌کنند ولی در صورت عدم تناسب پاداش با عملکرد؛ مدیری که کمتر از عملکرد خود دریافت نماید، شرکت را ترک می‌کند. در نتیجه‌ی اعمال طرح‌های صحیح پاداش، مدیران در جهت منافع سهامداران کار می‌کنند، زیرا در غیر این صورت ارزش شرکت و ارزش مدیر در بازار کار کاهش می‌یابد.

برای کاهش مشکلات و هزینه‌های نمایندگی دو راهکار عمده پیشنهاد شده است (اسکات، ۲۰۰۴): الف) راهکار انگیزشی<sup>۲</sup>: ایجاد انگیزش در کارگزار از طریق تنظیم قراردادهای جبران خدمات به طوری که کارگزار همسو با اهداف و منافع کارفرما و در جهت افزایش سرمایه شرکت حرکت کند. این انگیزه‌های مالی از طریق تمرکز بر پرداخت متغیر، یعنی بر اساس نتایج عملکرد کارگزار عمل می‌کنند و ب) راهکار پایشی<sup>۳</sup>: ایجاد سیستم‌های قوی اطلاعاتی برای کنترل و نظارت بر فعالیت‌های کارگزار توسط کارفرما که در این حالت تمرکز بر پرداخت پاداش به صورت مقادیر ثابت، می‌باشد. با اتخاذ هر یک از راهکارهای بالا، مبنای تنظیم ساختار قراردادهای جبران خدمات تغییر می‌کند (اسکات، ۲۰۰۴). بر این اساس، اینکه چقدر پاداش پرداخت شود، مهم نیست، بلکه نحوه پرداخت، مهم است. تمرکز برنامه‌های پاداش باید بر عناصر برنامه‌های پاداش و نحوه انگیزش مدیر در راستای ارزش آفرینی

باشد (اندورو، ۲۰۱۲). با این حال چندین مشکل اساسی در ارتباط با پرداخت پاداش وجود دارد که ایجاد یک قرارداد پاداش، که باعث منافع مشترک مدیران با مالکان شود، را دشوار می‌کند. مسئله اساسی، طراحی یک قرارداد پاداش مبتنی بر حسابداری و تئوری‌های مربوط برای ارزش آفرینی در شرکت است که تضمین‌کننده یک قرارداد پاداش با کیفیت بالا باشد. هدف مقاله حاضر این است که پاداش پرداختی به مدیران در قالب برنامه‌های انگیزشی، از دید تئوری و جنبه‌های نظری آن بازتعریف شود. در رابطه با دانش افزایشی این پژوهش، ذکر این نکته لازم است که این مقاله می‌تواند در راستای تقویت پشتوانه نظری انگیزش مدیران و تقویت بیش از پیش معیارهای پاداش و همچنین به عنوان ادبیات موضوع هر مقاله دیگری در رابطه با قرارداد پاداش مورد استفاده قرار گیرد.

### رویکردهای تئوریک پاداش

طبقه‌بندی صورت گرفته از تئوری‌های پاداش، براساس نقش اصلی که پاداش در یک تئوری خاص ایفا می‌کند و همچنین براساس مکانیزم‌ها و یا مبانی که سبب مشروعیت بخشی به پرداخت پاداش در یک تئوری می‌شود، صورت گرفته است. این طبقه‌بندی در سه رویکرد به شرح زیر ارائه می‌شود: (۱) رویکرد ارزشی<sup>۴</sup>، (۲) رویکرد نمایندگی<sup>۵</sup>، و (۳) رویکرد نمادین<sup>۶</sup>، (اوتن، ۲۰۰۷).

**(۱) رویکرد ارزشی:** براساس این رویکرد، پاداش انعکاسی از ارزش‌گذاری بازار نسبت به خدمات مدیریت است. این رویکرد از قوانین عرضه و تقاضای اقتصادی به عنوان عوامل تعیین‌کننده پاداش استفاده می‌کند و نیز مشروعیت بخشی به پاداش پرداختی بوسیله نیروها و مکانیزم‌های بازار صورت می‌گیرد. رویکرد ارزشی شامل پنج تئوری متفاوت است: (۱) تئوری بهره‌وری مدیریت<sup>۷</sup>، (۲) تئوری دستمزد کارا<sup>۸</sup>، (۳) تئوری سرمایه انسانی<sup>۹</sup>، (۴) تئوری هزینه فرصت<sup>۱۰</sup> و (۵) تئوری بهترین یا سوپرستار<sup>۱۱</sup> (اوتن، ۲۰۰۷):

- **تئوری بهره‌وری مدیریت:** در رویکرد ارزشی، تئوری بهره‌وری مدیریت، به احتمال زیاد، مهم‌ترین تئوری است. داده و یا ورودی از طرف مدیران (یعنی خدماتی که آنها

برای شرکت انجام می‌دهند)، به عنوان عامل اولیه و تعیین کننده در پاداش، بکار گرفته می‌شود. ارزش این درون داد، برابر با محل تقاطع عرضه و تقاضای بازار کار برای مدیران است. در این تئوری پاداش پرداختی معادل درآمد نهایی خدمات ارائه شده مدیران است. بهره‌وری درآمد نهایی تحت عنوان عملکرد مشاهده شده شرکت منهای عملکرد شرکت تحت گزینه برتر بعدی با مدیریت در راس آن، بعلاوه هزینه‌های تحصیل خدمات بعدی، تعریف می‌شود. براساس این فرضیه اساسی بازار، رقابت در هر دو طرف بازار کار مدیریت (بازار عرضه و تقاضا)، زنجیره‌ای از شغل‌های جایگزین برای مدیریت و پاداش پرداختی به مدیران، می‌تواند نتیجه ارزش‌گذاری از بهره‌وری درآمد نهایی مدیران، تلقی گردد که در حقیقت برابر با محل تقاطع عرضه و تقاضای بازار برای مدیران است (بلسام، ۲۰۰۲).

- **تئوری سرمایه انسانی:** براساس دومین تئوری رویکرد ارزشی یعنی تئوری سرمایه انسانی، بهره‌وری مدیریت به وسیله دانش و مهارت‌های انباشت شده وی تحت تأثیر قرار می‌گیرد، یعنی سرمایه انسانی وی. هرچه قدر دانش و مهارت مدیر بیشتر باشد، سرمایه انسانی وی نیز بیشتر خواهد بود. یک مدیر با مقدار بیشتری از سرمایه انسانی، به شکل بهتری قادر به اجرای وظایف و کارهایش خواهد بود و بنابراین پاداش بیشتری باید پرداخت شود. بازار ارزش این سرمایه را برای مدیران تعیین می‌کند (اوتن، ۲۰۰۷).

- **تئوری دستمزد کارا:** سومین تئوری یعنی تئوری دستمزد کارا بر این اساس قرار دارد که، اگر قرار بر جبران خدمات مدیران با دستمزدهای بالاتر از سطح بازار باشد، مدیران تلاش‌های مضاعفی را اعمال خواهند کرد. برای اینکه در این وضعیت مبالغ پرداختی به مدیران، بالاتر از سطح بازار است و احتمال کمتری وجود دارد که مدیران شرکت را ترک کنند و یا از کار خود شانه خالی کنند، بنابراین احساس خواهند کرد که اقدامات و نوآوری‌های آنها برای شرکت، ارزشمند است.

به دنبال آن، مدیران انگیزه لازم برای انجام تلاش‌های مضاعف خواهند داشت که چرخش مدیران را کاهش و بهره‌وری را افزایش می‌دهد (بلسام، ۲۰۰۲). در این رویکرد تصور بر این است که پاداش پرداختی، نتیجه ارزش بهره‌وری درآمد نهایی مدیران بعلاوه یک صرف بالای سطح بازار برای فراهم کردن انگیزه‌های مضاعف است.

**-تئوری هزینه فرصت:** تئوری چهارم یعنی رویکرد هزینه فرصت، بر این اساس استوار است که شفافیت فرصت‌های شغلی در بازار کار مدیریت، این امکان را برای مدیران فراهم می‌کند که کارفرمایان خود را تغییر دهند. به عبارتی نگاه رویکرد هزینه فرصت این است که برای استخدام و یا حفظ یک مدیر در شرکت، سطح پاداش پرداختی، حداقل باید معادل مقداری باشد که برای همان مدیر در یک شرکت جایگزین پرداخت خواهد شد (توماس، ۲۰۰۲).

**-تئوری بهترین:** براساس تئوری پنجم یعنی تئوری بهترین یا سوپرستار، که بیشتر به چولگی سود توزیع شده اشاره دارد، فردی با استعداد کمتر، هرگز جایگزین خوبی برای فردی با استعداد بیشتر نیست. بنابراین جایگزین‌های ضعیف‌تری میان عرضه‌کنندگان متفاوت استعداد وجود دارد. یک جایگزین ضعیف، تقاضا برای استعداد برتر را به تناسب افزایش می‌دهد. اگر هزینه‌های تولید به تناسب اندازه بازار عرضه‌کنندگان، افزایش پیدا نکند، تمرکز محصول و خدمات خروجی امکانپذیر است. اقتصاد با مقیاس مصرف‌مشتک، به عرضه‌کنندگان نسبتاً کمتری اجازه عرضه خدمات کل بازار را می‌دهد. اگر این عرضه‌کنندگان توانایی تامین کل بازار را داشته باشند، عرضه‌کنندگان کمتری مورد نیاز است (مارفی، ۲۰۱۳). وقتی ویژگی‌های مصرف‌مشتک و جایگزین ضعیف را کنار هم‌دیگر قرار دهیم، مشخص می‌شود که افراد با استعداد می‌توانند بازارهای خیلی بزرگی را تحت پوشش قرار دهند و در نتیجه درآمد بیشتری دریافت کنند (روسن، ۱۹۸۱). چولگی در توزیع پاداش مدیران می‌تواند بوسیله حق و حقوق نامتناسبی که شرکت‌ها تمایل به پرداخت آن برای استعداد مدیران دارند و یا برایتوانایی‌های آنها که جایگزین بهتری ندارند، قابل توضیح باشد. بعلاوه توزیع پاداش به مدیران می‌تواند بوسیله مصرف‌مشتک برای خدمات مدیریت توضیح داده شود. بطور کلی فرصت برای مدیران با استعداد و یا توانایی‌های برتر در راستای تامین خدمات مورد نیاز، دلالت بر این دارد که مدیران کمتری برای ارائه خدمات مورد نیاز، لازم می‌باشد و بنابراین پاداش پرداختی به آنها به شکل نامتناسبی افزایش خواهد یافت (اوتن، ۲۰۰۷؛ مارفی، ۲۰۱۳).

**(۲) رویکرد نمایندگی:** رویکرد نمایندگی ارائه‌کننده بسته‌های انگیزشی در یک قالب طرح‌های پاداش برای مدیران در راستای همسویی بیشتر مدیران با مالکان است (موگاتو

اوگوچا و داکا، ۲۰۱۷). بر اساس طرح‌های پاداش در رویکرد نمایندگی، مشروعیت بخشی به پاداش پرداختی براساس این پرسش است که پاداش چگونه باید پرداخت شود. سطح پاداش پرداختی در این رویکرد مبتنی بر ارزش بازار بر خدمات مدیران است. با فرض بر اینکه پاداش پرداختی نتیجه مشکلات نمایندگی است، مقدار پاداش پرداختی، موضوع اصلی در این رویکرد است (مارفی، ۲۰۱۳). اگر پاداش پرداختی متأثر از سودحسابداری باشد، مدیران بر این‌گونه خواهند شد به دستکاری سودها از طریق مدیریت فروش، هزینه‌های تولید و دیگر هزینه‌های اختیاری مبادرت ورزیده و سودها را به صورت غیر واقعی بیشینه کنند که فقط منافع خود مدیران را افزایش می‌دهد ولی منافع مالکان را افزایش نمی‌دهد (ایکس کامپ، ۲۰۱۷). در این رویکرد یک تفکیکی میان دو گروه از تئوری‌ها وجود دارد. گروه اول شامل تئوری‌هایی است که فرض آنها بر این است که پاداش پرداختی راه حلی برای مشکلات نمایندگی از طریق همسویی منافع و انتقال ریسک می‌باشد. گروه دوم شامل تئوری‌هایی است که فرض بر این دارند که پاداش پرداختی نتیجه قدرت اختیاری مدیران بوده و خود سبب ایجاد مشکلات نمایندگی می‌شود. تئوری‌های گروه اول شامل ۱) رویکرد قرارداد کامل<sup>۱۲</sup> (اشاره به تئوری نمایندگی دارد) و ۲) تئوری چشم انداز<sup>۱۳</sup> است، تئوری‌های گروه دوم شامل ۳) تئوری قدرت مدیریتی<sup>۱۴</sup> و ۴) تئوری تسلط طبقه‌ای<sup>۱۵</sup> است (اوتن، ۲۰۰۷).

به دلیل گستره فعالیت شرکت‌ها و تنوع زیاد سهامداران و مالکان شرکت‌ها در عصر حاضر، جدایی مالکیت از مدیریت امری اجتناب‌ناپذیر است و بر این اساس پژوهش‌های متعددی صورت گرفته است تا به گونه‌ای هزینه‌های ناشی از این تضاد منافع (هزینه نمایندگی) بین مالک و مدیر را به حداقل برسانند (نجاگو و همکاران، ۲۰۱۷). براساس مفروضات نمایندگی، دو مسئله اصلی قابل شناسایی است: مورد اولی وجود اطلاعات کامل نسبت به اقدامات مدیر (کارگزار) است. در این وضعیت هیچ عدم تقارن اطلاعاتی میان مالک (کارگما) و مدیر (کارگزار) وجود ندارد و مالک از تمامی اقدامات مدیر آگاهی دارد و فراهم کردن انگیزه‌های اضافی برای مدیران در این حالت ضرورتی ندارد. مورد دومی وضعیتی است که در آن مالک اطلاعات ناقصی درباره رفتار مدیر دارد. در این حالت مالک بطور کامل آگاهی نسبت به انحراف مدیر از منافع مالک ندارد. در این حالت مشکلات نمایندگی به دو دلیل

شکل می‌گیرند: خطر اخلاقی<sup>۱۶</sup> و گزینش نامناسب<sup>۱۷</sup> (مارفی، ۲۰۱۳). با توجه به اینکه پاداش مدیران بیشتر مبتنی بر عملکرد آنها است، امکان مشاهده فعالیت‌ها و تلاش‌های واقعی مدیران برای طرفین دیگر قراردادها به راحتی امکان‌پذیر نیست (فورس‌بک و اوگزهیم، ۲۰۱۵؛ شنگ و همکاران، ۲۰۱۶). برای حل مشکلات مربوط به اطلاعات ناقص، مالک دارای دو راه است: یا اطلاعات بیشتری در رابطه با تلاش‌ها و رفتار مدیر کسب کند و یا انگیزه‌هایی را برای مدیر فراهم کند تا بدین وسیله منافع هر دو طرف قرارداد، همسو و تامین شود. با فراهم کردن انگیزه‌ها، ریسک انحراف از منافع مالک به خود مدیر برگشت داده خواهد شد. با توجه به اینکه مدیر ریسک‌گریز بوده و به دنبال حداکثر کردن منافع شخصی خود خواهد بود، انتظار بر این است که وی بر این انگیزه‌ها پایبند باشد که این رفتار مدیر منتج به نتایج خواهد شد که برای مالک خوشایند است. پرداخت بهینه در قالب پاداش که به دنبال حداقل کردن هزینه‌های نمایندگی است، موازنه بین هزینه‌های نظارت و انگیزه‌ها خواهد بود. برای حداقل کردن زیان باقی مانده برای مالک، مشکلات مربوط به تحمل ریسک مطلوب از دیدگاه مدیر و انگیزه‌های مطلوب از دید مالک، در طراحی برنامه پاداش در تضاد با همدیگر هستند (پاندهر و همکاران، ۲۰۱۴).

**- تئوری قرارداد کامل (مطلوب):** بر اساس این تئوری، وظیفه طراحی یک برنامه انگیزشی مطلوب که همسو با منافع مالکان باشد، به مدیران محول می‌شود که می‌تواند سبب ایجاد پاداش‌های بزرگ برای ارائه طرح انگیزشی مدیران در جهت افزایش ارزش سهامداران شود (موگاتو اوگوچا و داکا، ۲۰۱۷). موضوع اصلی تئوری قرارداد کامل، ایجاد توازن بین هزینه اندازه‌گیری رفتار مدیر و هزینه انتقال ریسک به مدیر و یا موازنه بین کسب اطمینان و خواص انگیزش طرح پاداش می‌باشد. براساس این تئوری، پاداش پرداختی به مدیر، ابزاری است که بوسیله آن منافع مالک و مدیر همسو می‌شود. یک قرارداد با انگیزه‌های درست سبب انتقال صحیح ریسک‌ها به مدیر ریسک‌گریز می‌شود. سطوح پاداش پرداختی براساس ارزش بازار از خدمات مدیریتی و ساختار پاداش پرداختی براساس انگیزه‌های ضروری از دید سهامداران برای ایجاد قرارداد کامل، همراه با سطوح مشخص از نظارت می‌باشد. قرارداد کامل مبتنی بر خروجی، براساس موازین کارایی شکل می‌گیرد و کاراترین موازنه میان انواع

مختلف هزینه‌های نمایندگی است که سبب حداقل شدن پیامدهای زیان‌های باقی‌مانده از طرف مدیران برای سهامداران می‌شود (مارفی، ۲۰۱۳). بنابراین این مشکل می‌تواند ایجاد شود که مدیر ممکن است بر اساس مواجهه با مشکلات نمایندگی، از هدف ایجاد همسویی منافع دور شده و تلاش کمتری را انجام دهد (موگاتو اوگوچا و داکا، ۲۰۱۷).

**-تئوری چشم انداز:** مبانی تئوری چشم انداز، مشابه مبانی تئوری قرارداد کامل است، با این تفاوت که تئوری قرارداد کامل بر اساس ریسک‌گریزی مدیر است در حالی که تئوری چشم انداز بر اساس زیان‌گریزی مدیران می‌باشد. تئوری‌های چشم انداز و نمایندگی، مکمل همدیگر هستند و با ترکیب حاکمیت شرکتی داخلی با قالب بندی مشکلات، به توضیح رفتار ریسک‌پذیری مدیران کمک می‌کند. بر اساس این تئوری، مدیران تحت شرایطی مشخص یعنی برای اجتناب از زیان یا از دست دادن اهداف، خواهان پذیرش ریسک هستند. مدیران مواقعی که به اهداف عملکرد خود دست یافته‌اند، تمایلی به پذیرش ریسک ندارند، زیرا منافع حاصل از افزایش عملکرد برای مدیران بیشتر از احتمال قرار گرفتن در سطح پایین‌تر از اهداف می‌باشد (بلسام، ۲۰۰۲). بر اساس این تئوری، حداکثر کردن ثروت، توجیح کمتری برای ترجیحات تصمیم‌گیری مدیران نسبت به ترجیحات حداقل‌سازی زیان دارد. تصمیمات مدیران در راستای محدود کردن زیان‌ها هستند. هر چند که همزمان سبب افزایش هزینه‌های فرصت می‌شوند. تأثیرگذاری تئوری چشم انداز بر پاداش پرداختی مدیران به ترجیحات زیان-گریزی رفتار مدیران مربوط می‌شود. تصمیم‌گیری استراتژیک و مکانیزم‌های حاکمیت شرکتی بر تحمل ریسک مدیران، تأثیرگذار است و بدین وسیله ریسک در نظر گرفته شده مدیران نسبت به ثروت‌شان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بنابراین، پاداش مدیران نتیجه مقدار تحمل ریسک مدیران است. موازین راهبری شرکتی مانند مکانیزم‌های نظارتی، کاربرد سطوح مختلف ریسک توسط مدیریت و مقدار پاداش پرداختی یک مدیر را تعیین می‌کند (مارفی، ۲۰۱۳).

**-تئوری قدرت مدیریتی:** بر اساس این تئوری، مدیران تأثیر مهمی در طراحی قراردادهای پاداش خودشان دارند و به جای ایاد همسویی منافع، بیشتر به دنبال اجاره ثابت و تضمین پاداش خود هستند (موگاتو اوگوچا و داکا، ۲۰۱۷). تفکیک بین مالکیت و کنترل،

سبب شرایطی شده است که منافع مالکان و مدیران از هم دور شده و امکان دارد اعمال کنترل‌هایی برای محدود کردن استفاده از قدرت برای مدیران، امکان‌پذیر نباشد. موازنه نسبی قدرت میان مدیران و مالکان، نتایج قراردادها را تحت تأثیر قرار داده و بنابراین سطح و ساختار پاداش پرداختی را نیز متأثر می‌سازد (مارفی، ۲۰۱۳). رویکرد قدرت مدیریتی، منحصرأ به طرح پاداش به عنوان یک ابزار کاهش مشکلات نمایندگی نگاه نمی‌کند. براساس این رویکرد، به دلیل روابط مالک و مدیر، مدیران اختیارات لازم برای تعیین پاداش خود را دارند و طرح پاداش راه حلی برای مشکلات نمایندگی نیست بلکه بخشی از مشکلات نمایندگی و یا خود مشکل نمایندگی است (بیچاک و همکاران، ۲۰۰۲). مدیران اجرایی در وضعیتی هستند که می‌توانند از قدرت خود برای تحت تأثیر قرار دادن تصمیم‌گیری مسئولین به‌ویژه تصمیم‌گیری‌های مربوط به کنترل آنها (هیات مدیره)، استفاده کنند. برخلاف تئوری قرارداد کامل، روابط طبیعی میان مالکان و مدیران و نتایج محتمل ناشی از استفاده اختیارات، به عنوان رفتار احتمالی واقعی تصور می‌شود. در رویکرد قرارداد کامل، اختیار منع شده است و انتظار می‌رود مدیران بر طبق قرارداد رفتار کنند چرا که انگیزه‌های لازم برای پایبندی به قرارداد را دریافت می‌کنند. براین اساس، اختیار نه به عنوان رفتار احتمالی که به عنوان تنها یک هزینه در نظر گرفته می‌شود (گومز و مجیا، ۲۰۰۵). براساس تئوری قدرت مدیریتی، پرداخت پاداش نتیجه روابط قدرت‌ها بوده و تعیین کنندگان پاداش و دریافت‌کنندگان آن توانایی استفاده از اختیارات خود در فرایند طراحی پاداش را دارند.

**- تئوری تسلط طبقه‌ای:** این تئوری سبب توسعه تئوری قدرت مدیریت شده است. براساس این تئوری، مدیران در یک شرکت و دیگر شرکت‌ها یک منافع مشترک را به اشتراک می‌گذارند. در حالی که تئوری قدرت مدیریت تا مرزهای شرکت امتداد دارد، تئوری تسلط طبقه‌ای، دیدگاه مدیریتی را فراتر از این مرزها گسترش می‌دهد. منافع و اهداف به اشتراک گذاشته شده، ایجاد کننده پاداش‌هایی میان مدیرانی است که فراتر از یک سازمان را در بر می‌گیرند. این پاداش‌ها، شکل دهنده روابطی است که در واقع شکل دهنده یک طبقه (گروه) در میان سازمان‌های متفاوت است. با استفاده از قدرت تحت اشتراک، مدیران می‌توانند از علایق خود و ثروت طبقه یا گروه خود، حفاظت کنند. اگر چه در ابتدا خدمات

آغازین مدیران برای مشروعیت بخشی پرداخت پاداش‌های بیشتر مورد استفاده قرار می‌گیرد، با این حال تعیین پاداش بیشتر می‌تواند نتیجه اعمال قدرت مدیران برای محافظت منافع و اهداف مشترک خود باشد. بنابراین تعیین پاداش مدیران نتیجه قدرت طبقات مدیریت اجتماعی برای محافظت منافع و اهداف خود می‌باشد که در معرض ریسک قرار دارند (مارفی، ۲۰۱۳).

**۳) رویکرد سمبولیک (نمادین):** رویکرد سوم برای مشروعیت بخشی به پاداش مدیران، مقایسه تئوری‌هایی است که پرداخت پاداش بیشتر را به عنوان یک نماد ساختاری اجتماعی متناسب با انتظارات، وضعیت‌ها، و یا نقشی می‌دانند که مدیران در یک جامعه یا شرکت ایفا می‌کنند. پاداش پرداختی دارای یک نقش اولیه در انعکاس وضعیت مدیران، کرامت و انتظارات مدیران بوده و نقش ثانویه‌ای در انگیزش مدیران دارد. در این رویکرد، مشروعیت بخشی به پاداش مبتنی بر باورهای ساختاری اجتماعی (یا اقتصادی اجتماعی) درباره نقش‌های مدیران و مبتنی بر چگونگی انعکاس پاداش پرداختی از این باورهاست. رویکرد نمادین شامل هفت تئوری به شرح مقابل است: ۱) تئوری مسابقه (تورنومنت)<sup>۱۸</sup>، ۲) تئوری دست‌نشانده<sup>۱۹</sup>، ۳) تئوری مباشرت<sup>۲۰</sup>، ۴) تئوری خروج از ازدحام<sup>۲۱</sup>، ۵) تئوری قرارداد ضمنی (روانشناختی)<sup>۲۲</sup>، ۶) تئوری تناسب اجتماعی<sup>۲۳</sup> و ۷) تئوری مقایسه اجتماعی<sup>۲۴</sup> (اوتن، ۲۰۰۷).

**-تئوری مسابقه:** براساس تئوری مسابقه، پاداش پرداختی تحت عنوان جایزه برای یک مسابقه است. جایزه در یک مسابقه، معادل بیشترین پاداش دریافت شده توسط مدیران، بالاترین سطح تصمیم‌گیری در یک سازمان است. تعیین جایزه بالاتر فراهم‌کننده انگیزه‌هایی برای مسابقه دهندگان در راستای موفقیت بیشتر در نردبان شرکت است و بطور غیرمستقیم سبب افزایش بهره‌وری و کارایی رقبا در سطوح پایین‌تر سازمان می‌شود. (بلسام، ۲۰۰۲). اگرچه سطوح بیشتر پاداش پرداختی به مدیران، انگیزه‌هایی برای خود مدیران فراهم می‌کند، با این حال انگیزه‌های بیشتری برای زیردستان نیز فراهم می‌کند (مارفی، ۲۰۱۳). مسابقه دهندگانی که در دستیابی به رتبه‌های بالاتر از طریق پشت سر گذاشتن مراحل شغلی، موفق می‌شوند. براساس افتخاراتشان در کسب مراحل بالاتر، پاداش داده می‌شوند. جایزه اولیه و بزرگ به نفر اول که مستقل از عملکرد گذشته و دستاوردهای گذشته است، تعلق می‌گیرد.

برای حفظ مسابقه، نمادها لازم است که تداوم داشته باشند، به گونه‌ای که سطوح پرداخت بیشتر به شکل متفاوتی در سطوح متفاوت سازمان بکار گرفته می‌شوند و به شکل نامتناسب به اولین و بالاترین رتبه در سازمان تعلق گیرد (بلسام، ۲۰۰۲؛ اوتن، ۲۰۰۷).

**- تئوری دست نشانده:** تئوری دست نشانده بیانگر این است که رفتار، انعکاس دهنده هدف و قصد افراد بوده و تنوعی از اهداف و منافع در داخل شرکت‌ها وجود دارد. به دلیل همین تفاوت هاست که، تضادهای احتمالی، اهداف و منافع، اقدامات و تصمیمات، از چانه زنی و سازش ایجاد می‌شوند به گونه‌ای که واحدهایی با قدرت بیشتر، بیشترین پاداش‌ها را از انجام سیاست‌های سازمانی دریافت می‌کنند. سه مورد از دیدگاه‌ها نسبت به نقش مدیران عبارتند از (مارفی، ۲۰۱۳): ۱) مدیران به عنوان یک راه‌گشا برای مالکان، دولت، کارکنان و عموم مردم عمل می‌کنند. در این نقش، مدیران بویژه هیات مدیره، به دنبال ایفای نقش‌های دست نشانده‌گی سیاسی و نمادی در میان شرکت‌ها و درون شرکت‌ها هستند، ۲) مدیران با مدیریت ائتلاف‌های سیاسی درون شرکت و خارج از شرکت، به دنبال ایفای نقش استراتژیست سیاسی هستند و ۳) مدیران به دنبال ایفای نقش سیاستمدار داخلی در روابط بین اعضای هیات مدیره در مواقع استخدام اعضای جدید و همچنین تعیین پاداش مدیران هستند. به دلیل نقش‌های متفاوتی که مدیران ایفا می‌کنند، ممکن است مناسب‌ترین نقش برای آنها، ناظم بودن<sup>۲۵</sup> باشد. به عنوان بازتابی از این نقش‌های متفاوت، پاداش پرداختی به مدیران، بوسیله توانایی فردی مدیر و پیچیدگی نقش‌های سیاسی- نمادی وی، تعیین می‌شود و به عنوان یک نشانه‌ای از تعهد مدیران مورد استفاده قرار می‌گیرد. ترکیب پرداخت به مدیر، مبتنی بر پیچیدگی این نقش‌ها و تطبیق فرایندهای سیاسی در بهترین حالت منفعت‌رسانی به شرکت است. پاداش پرداختی، بخشی از وضعیتی است که مدیران در داخل و خارج از شرکت دارند و متعهد به تقویت این تصویر دست نشانده‌گی هستند (اوتن، ۲۰۰۷).

**- تئوری مباشرت:** سومین تئوری در رویکرد نمادین، تئوری مباشرت است که دیدگاه متفاوتی نسبت به حاکمیت دارد. تئوری مباشرت دارای مفروضات واضح و شفاف در رابطه با سطوح و ساختار پاداش پرداختی نمی‌باشد و از این جهت می‌تواند تحت عنوان یک تئوری مفید برای مشروعیت بخشی به پاداش پرداختی به مدیر، مورد چالش قرار گیرد. با این حال

دیدگاه مباشرتی مورد توجه واقع می‌شود زیرا این تئوری به دنبال توضیح این مطلب است که پاداش پرداختی الزاماً نباید به ثروت سهامدار و یا دیگر معیارهای بخش عملکرد شرکت، مرتبط باشد (پاندر و همکاران، ۲۰۱۴). برخلاف تئوری نمایندگی که در آن مدیران به دنبال کمینه کردن هزینه‌های سازمانی هستند، در تئوری مباشرت مدیران به دنبال بیشینه کردن ارزش شرکت از طریق افزایش فروش، رشو و سوداوری هستند (موگاتو اوگوچا و داکا، ۲۰۱۷؛ مادیسون، ۲۰۱۴). از دید رویکردهای اجتماعی و روانشناختی، تئوری مباشرت به طرفین قراردادها به چشم مجموعه‌ای واحد برای منافع سازمانی و قابل اعتماد نگاه می‌کند و نقطه مقابل تئوری نمایندگی است که اطرافیان را افراد فردگرا، فرصت طلب و دنبال منافع شخصی معرفی می‌کند. تئوری مباشرت بیانگر وضعیتی است که در آن انگیزه‌های مدیران به جای اینکه در راستای منافع شخصی آنها باشد، همسو با منافع مالکان است، براین اساس مدیران برای انجام بهتر کارها به نفع مالکان خود و شرکت، برانگیخته می‌شوند. اگر چه در این وضعیت منافع مباشر و مالکان متنوع می‌باشد، مباشران به دنبال ارزش آفرینی بیشتر برای شرکت هستند (بلسام، ۲۰۰۲). براساس این تئوری یک رابطه قوی میان موفقیت شرکت و رضایت مالکان وجود دارد و مشکل انگیزش مدیران وجود ندارد زیرا مدیران به عنوان مباشران واقعی شرکت عمل کرده و به اهداف سازمانی پایبند هستند. پاداش پرداختی به مدیران، نقش ثانویه‌ای در برانگیختن مدیران دارند زیرا پاداش‌های غیرمالی، خیلی مهم‌تر هستند. این تئوری بیشتر متمرکز بر پاداش‌های درونی است تا پاداش‌های بیرونی. براساس این تئوری پاداش پرداختی، بخش نسبتاً اندکی از برنامه انگیزش مدیران بوده و بخش کوچکی از دریافتی تشخیص داده شده مدیران، برای مباشر شرکت بودن آنهاست (اوتن، ۲۰۰۷).

**-تئوری خروج از ازدحام:** این تئوری با گسترش موازنه بین انگیزش‌های داخلی و بیرونی، بیانگر این است که انگیزه‌های مادی می‌تواند سبب دورشدن مدیران از انگیزش‌های داخلی و بنابراین اهداف خوب شود. براین اساس، پاداش پرداختی یک بخش از انگیزش مدیران است ولی انگیزش داخلی برای دنبال کردن اهداف سازمانی، مهم‌تر است. موازنه ظریفی میان انگیزش درونی و بیرونی وجود دارد (مارفی، ۲۰۱۳). سطح پرداخت‌هایی که خیلی زیاد هستند و یا فراهم کردن انگیزش‌های بیرونی خیلی زیاد، می‌تواند سبب خروج از

انگیزش‌های درونی شود و در نتیجه سبب کاهش تلاش‌ها بوسیله مدیران گردد. در واقع سطح پرداخت‌ها و انگیزش‌های بیشتر، می‌تواند سبب رفتارهایی شود که در آن تلاش برای دستیابی به اهدافی است که الزاماً همسو با منافع مالکان و شرکت نیست (برای مثال تقلب شرکتی) (فری و استرلوح، ۲۰۰۵). بر این اساس پاداش پرداختی، نقش ثانویه‌ای در انگیزش مدیران دارد. سطح انگیزش درونی بالاتر مدیران، نیازمند سطح پرداخت کمتر و انگیزه‌های کمتری برای ایجاد موازنه انگیزش‌های درونی با انگیزش‌های بیرونی است (مارفی، ۲۰۱۳).

- **تئوری قرارداد ضمنی یا قرارداد روانشناختی:** براساس تئوری قرارداد ضمنی یا قرارداد روانشناختی، یک قراردادی مابین یک فرد و طرف دیگر وجود دارد که ترکیبی از باورهای فردی در رابطه با ماهیت توافق است. براساس تئوری تبادل اجتماعی، تئوری قرارداد رابطه‌ای، متکی بر اصول روابط متقابل تعمیم یافته است. قرارداد روانشناختی، یک مجموعه فردی از انتظارات متقابل از تعهدات و حقوق خود فرد است که الزاماً میان افراد طرفین قرارداد بطور متقابل پذیرفته نیست (کایدر و باجهولتز، ۲۰۰۲). یک قرارداد رابطه‌ای، ترکیبی از توافقات غیررسمی و قواعد نانوشته‌ای از رفتار است که اعمال و رفتار افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. قرارداد رابطه‌ای مبتنی بر اعتماد و باورهای مشترک نسبت به افراد با توجه به انصاف و عدالت است. خصوصیات شغلی مدیران و ماهیت موقعیت آنها سبب ایجاد یک قرارداد روانشناختی رابطه‌ای می‌شود و به نظر می‌رسد پاداش پرداختی یک نمادی است که انعکاس دهنده قدردانی، دستاورد و کرامت است (بیکر و همکاران، ۲۰۰۲).

- **تئوری تناسب اجتماعی:** براساس تئوری تناسب اجتماعی، ارزش یک مدیر، نتیجه وضعیت رتبه‌های متفاوت در سازمان است. پاداش پرداختی، بوسیله الزامات ناشی از یکنواختی درونی در مقیاس حقوق‌ها در سازمان رسمی و همچنین بوسیله معیارهای تناسبی میان حقوق مدیران و زیردستان آنها، تعیین می‌شود. به دلیل ساختارهای سلسله‌مراتبی ارائه شده بوسیله روابط سازمانی، سازمان‌های بزرگ تقریباً شکل هرمی دارند. بعلاوه این مطلب به طور اجتماعی پذیرفته شده است که مدیران و زیردستان آنها، دریافتی‌های متفاوت دارند. براین اساس در سطوح پایین سازمانی که افراد از بیرون شرکت استخدام می‌شوند، حقوق‌ها بوسیله نیروهای رقابتی بازار تعیین می‌شوند. هنجارهای پذیرفته شده اجتماعی به شکل متناسبی

تعیین کننده نسبت حقوق یک مدیر و حقوق همکاران و زیردستان وی است. براساس تئوری تناسب اجتماعی، پاداش پرداختی مدیران نتیجه تفاوت‌های نسبی و اجتماعی بین سطوح سلسله مراتب اجتماعی پذیرفته شده در شرکت‌ها با یک پرداخت مبتنی بر بازار در سطوح پایین‌تر است (اوتن، ۲۰۰۷؛ بلسام، ۲۰۰۲).

**- تئوری مقایسه اجتماعی:** این تئوری مبتنی بر مقایسه ای است که در سطوح بالای شرکت و با مدیران بیرون از شرکت صورت می‌گیرد. تئوری مقایسه اجتماعی که مرتبط با تئوری سرمایه می‌باشد، براین اساس است که مدیران از سطح پاداش خودشان به عنوان یک نقطه مرجع یا معیاری برای تعیین پاداش دیگر مدیران استفاده می‌کنند. این تئوری برگرفته از این دیدگاه است که افراد دارای انگیزه کافی برای ارزیابی توانایی‌ها و گزینه‌های پیش روی خود هستند. به عبارتی افراد هنگام انتخاب نقاط مرجع (معیار)، خود را با افرادی با عملکرد یا دیدگاه‌ها و اهداف مشابه مقایسه می‌کنند. در زمینه پرداخت پاداش، مدیران بر قضاوت‌های هنجاری از پاداش پرداختی خودشان و تجربیات خود تأکید کرده و براساس قضاوت‌های تجربی، پاداش دیگر مدیران را تعیین می‌کنند. بنابراین پاداش پرداختی، انعکاس دهنده قضاوت‌های هنجاری از دیگر مدیران بوده و از این بعد بیانگر یک حالتی از قضاوت نمادین است (اوتن، ۲۰۰۷). نگاره شماره ۱، خلاصه رویکردهای تئوریک نسبت به شکل‌گیری پاداش و همچنین نقش پاداش در هر تئوری را نشان می‌دهد. ۱) رویکرد ارزشی، بر این پرسش متمرکز است که چه مقدار پاداش به مدیران باید پرداخت شود، ۲) رویکرد نمایندگی، که در آن پاداش نتیجه مشکلات نمایندگی است و تمرکز بر این پرسش است که پاداش چگونه پرداخت شود و ۳) رویکرد نمادین، که در آن پاداش انعکاسی از انتظارات، وضعیت، دستاوردها بوده و نقش ثانویه‌ای در انگیزش مدیران دارد. این رویکرد با این پرسش سروکار دارد که چگونه باورهای اجتماعی مقدار پاداشی را که باید پرداخت شود را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

نگاره (۱): رویکردهای تئوریک و نقش پاداش (اوتن، ۲۰۰۷)

نقش پاداش	تئوری	رویکرد تئوریک
ارزش خدمات ورودی (درون داد) برابر با بهره‌وری درآمد نهایی شده و سبب تعادل در بازار می‌شود.	۱- رویکرد بهره‌وری مدیریت	۱) رویکرد ارزشی
سبب بهره‌وری نهایی و همچنین انگیزش برای افزایش بهره‌وری و کاهش چرخش مدیریتی	۲- تئوری دستمزد کارا	
ارزش‌گذاری توانایی‌ها و مهارت‌ها در بازار	۳- تئوری سرمایه انسانی	
هزینه فرصت بهترین گزینه (جانشین) بعدی برای مدیریت	۴- تئوری هزینه فرصت	
پرداخت نامتناسب برای موقعیت عالی	۵- تئوری بهترین (سوپرستار)	
غلبه بر انگیزه عدم همسویی منافع و مبتنی بر ترجیحات ریسک	۱- تئوری قرارداد کامل (گروه ۱)	۲) رویکرد نمایندگی
انگیزه همسویی منافع بوسیله ترجیحات زیان‌گریزی	۲- تئوری چشم‌انداز (گروه ۱)	
نشان دادن قدرت مدیران در زمان انعقاد قرارداد	۳- تئوری مدیریتی (گروه ۲)	
استفاده از قدرت و محافظت طبقه مدیریتی	۴- تئوری تسلط بر طبقه (گروه ۲)	
بالا‌ترین جایزه در یک مسابقه، انگیزش برای افراد سطوح پایین‌تر	۱- تئوری مسابقه	۳) رویکرد نمادین
نمادی از تعهد مدیریت و دستاوردها	۲- تئوری دست‌نشانده	
انگیزش ثانویه و درونی از یک بخش مهمتر	۳- تئوری مباشرت	
بخشی از انگیزش بیرونی	۴- تئوری خروج از ازدحام	
نتیجه تفاوت‌های هنجاری اجتماعی در سطوح سلسله مراتب پذیرفته شده اجتماعی	۵- تئوری تناسب پذیرفته شده اجتماعی	
مبتنی بر پرداخت مدیران هم‌تراز، نوعی الگو برداری از هم‌تایان	۶- تئوری مقایسه اجتماعی	
نمادی از قدردانی، دستاورد، کرامت	۷- تئوری قرارداد ضمنی یا روانشناختی	

## نتیجه‌گیری

یک قرارداد پاداش باید به گونه‌ای طراحی شود که به دنبال ارزش آفرینی، هم راستا با مبانی تئوریک و برای تضمین ارائه یک قرارداد با کیفیت بالا باشد. این امر امکان پذیر نیست مگر اینکه دیدگاه‌ها و رویکردهای تئوریک نسبت به شکل‌گیری پاداش، مورد بسط و مو-شکافی قرار گیرند و تدوین برنامه انگیزشی از طریق پاداش، با توجه به جنبه‌های تئوریک آن شکل گیرد. تنها در اینصورت است که یک برنامه پاداش قابل دفاع خواهد بود. مسئله پژوهش حاضر، تلاش برای ارائه مبانی تئوریک برای کمک به بهینه کردن قراردادهای پاداش در پژوهش‌های آینده است. طبقه بندی صورت گرفته از تئوری‌های پاداش، در سه رویکرد به شرح زیر ارائه می‌شود: الف) رویکرد ارزشی، که بر این پرسش متمرکز است که چه مقدار پاداش به مدیران باید پرداخت شود. در این رویکرد پاداش با این بحث که بوسیله عوامل بازار تعیین می‌شود و پاداش به نوعی ارزش‌گذاری بازار به خدمات مدیریت است، مشروعیت کسب می‌کند. ب) رویکرد نمایندگی، که در آن پاداش نتیجه مشکلات نمایندگی است و تمرکز بر این پرسش است که پاداش چگونه پرداخت شود. مشروعیت بخشی در این رویکرد بر پاداش و ساختار آن مبتنی بر نیروهای بازار و مفاهیم پرداختی در مقابل ریسک است و پ) رویکرد نمادین، که در آن پاداش انعکاسی از انتظارات، وضعیت، دستاوردها بوده و نقش ثانویه‌ای در انگیزش مدیران دارد. مشروعیت بخشی به پاداش پرداختی در این رویکرد براساس باورهای ساختاری و اجتماعی درباره کارکرد مدیر بودن و موقعیت اجتماعی آن است. این رویکرد با این پرسش سروکار دارد که چگونه باورهای اجتماعی مقدار پاداشی را که باید پرداخت شود را تحت تأثیر قرار می‌دهد. به عنوان نتیجه کلی می‌توان گفت، اینکه کدام رویکرد بر تدوین و اجرای برنامه‌های پاداش، حاکم است، متأثر از محیط بازار و رقابت در بازار خدمات مدیران، نحوه جبران خدمات مدیران بر اساس ریسک تحمیلی بر مدیران و همچنین محیط فرهنگی و اجتماعی حاکم بر فضای کسب و کار است. با توجه به محیط ایران و فضای کسب و کار موجود (که پاداش بر اساس قانون تجارت معادل درصدی از سود خالص گزارش شده از طرف مدیریت است)، پاداش مدیران ناشی از مشکلات نمایندگی و جبران بخشی از ریسک تحمیلی بر مدیران و همچنین متأثر از باورهای اجتماعی نسبت به کارکرد

مدیریت و موقعیت اجتماعی آنها است. این در حالی است که برای ایجاد فضای رقابتی و بهینه کردن برنامه‌های انگیزشی در یک محیط کاملاً عاری از جانبداری و همچنین برای جبران خدمات مبتنی بر عملکرد واقعی مدیران، لازم است نحوه پاداش‌دهی مبتنی بر رویکرد ارزشی قرار داشته باشد تا مدیران با کارکرد بهتر با پاداش بیشتری نسبت به مدیران با کارکرد کمتر، جبران خدمات شوند. زیرا تنها در این صورت است که پاداش متناسب با عملکرد واقعی مدیران بوده و در راستای ایفای وظیفه مباشرت آنها، یعنی بیشینه‌سازی منافع همه گروه‌های ذینفع، خواهد بود. بر این اساس در راستای تئوری‌های مطرح شده در این پژوهش، پیشنهاد می‌گردد با تقویت مبانی نظری حاکم بر انگیزش مدیران و با تامین ابزارهای متنوع دیگر پاداش‌دهی (پاداش مبتنی بر عملکرد بازار و دیگر شاخص‌ها)، نگاهی جدید نسبت به پاداش و برنامه‌های انگیزشی مدیران صورت گیرد تا با بهره‌گیری از پشتوانه‌های نظری و ابزارهای متنوع انگیزشی به غیر از پاداش نقدی، مدیران بیش از پیش برای بیشینه کردن منافع همه گروه‌های ذینفع، قدم بردارند. زیرا تنها پاداش‌دهی بر اساس عملکرد حسابداری که متاثر از انتخاب رویه‌ها و روش‌های حسابداری توسط خود مدیریت است، الزاماً به بیشینه کردن منافع همه گروه‌های ذینفع منجر نمی‌شود.

### پی‌نوشت

- |  |  |
|--|--|
| ۱ Agency approach                        | ۲ Motivational strategy                    |
| ۳ Monitoring strategy                    | ۴ value approach                           |
| ۵ agency approach                        | ۶ symbolic approach                        |
| ۷ marginal productivity theory           | ۸ Efficiency wage theory                   |
| ۹ human capital theory                   | ۱۰ opportunity cost theory                 |
| ۱۱ Superstar theory                      | ۱۲ complete contract approach              |
| ۱۳ Moral hazard                          | ۱۴ adverse selection                       |
| ۱۵ prospect theory                       | ۱۶ managerial power theory                 |
| ۱۷ Class hegemony theory                 | ۱۸ Tournament theory                       |
| ۱۹ figurehead theory                     | ۲۰ stewardship theory                      |
| ۲۱ crowding-out theory                   | ۲۲ implicit/ psychological contract theory |
| ۲۳ social enacted proportionality theory | ۲۴ social comparison theory                |
| ۲۵ evangelis                             |  |

## منابع

- Baker, G., Gibbons, R., & Murphy, K. J. (2002). Relational Contracts and the Theory of the Firm. *The Quarterly Journal of Economics*, 117(1): 39-84.
- Balsam, S.)2002). An Introduction to Executive Compensation. *Economics, Econometrics and Finance* و San Diego: Academic Press. 1st Edition.
- Bebchuk, L. A., Fried, J. M., & Walker, D. I. (2002). Managerial Power and Rent Extraction in the Design of Executive Compensation. *University of Chicago Law Review*, 69(3): 751-846.
- Bratton, W. W. (2005). The Academic Tournament over Executive Compensation. *California Law Review*, 93(5): 1557-1584.
- Execcomp.org. (2017). Basics of Executive Compensation. [online]. Available at: <http://www.execcomp.org/Basics/Basic/Short-Term-Incentives>. 28(2):1-41.
- Forssbäck, J. and Oxelheim, L. (2015). The Oxford handbook of economics and institutional transparency. Oxford [u.a.]: Oxford Univ. Press.
- Frey, B. S., & Osterloh, M. (2005). Yes, Managers Should Be Paid Like Bureaucrats. *Journal of Management Inquiry*, 14(1): 96-111.
- Gomez-Mejia, L. R., Wiseman, R. M., & Dykes, B. J.)2005). Agency Problems in Diverse Contexts: A Global Perspective. *Journal of Management Studies*, 42(7): 1507-1517.
- Jensen, M. C., & Murphy, K. J. (2004). Remuneration: Where We've Been, How We Got to Here, What Are the Problems, and How to Fix Them: *ECGI Working Paper* 44/2004.
- Kidder, D. L., & Buchholtz, A. K. (2002). Can Excess Bring Success? CEO Compensation and the Psychological Contract. *Human Resource Management Review*, 12(4): 99-617.
- Madison, J., K. (2014). Agency Theory and Stewardship Theory Integrated, Expanded and Bounded by Context: An Empirical Investigation of Structure, Behavior and Performance within Family firms. University of Tennessee – *Tennessee Research and Creative Exchange*. 6(9):1-184.
- Mogutu Ogucha, A. & Daka, E.(2017). CEO Compensation Structure and Bank Risk Taking. A study of CEO Compensation Structures in relation to Bank risk taking in the South African Banking Sector
- Murphy, K. (2013), Executive compensation: Where we are, and how we got there, *Handbook of the Economics of Finance*, 2(1):211-356.
- Ndoro, G., (2012). Executive Compensation and Firm Performance: Evidence FROM the UK Charities. PhD thesis, University of Nottingham. 1-283.
- Njogu, L., Gekara, M., Waititu, A. and Omido, K. (2017). Effect of Executive Compensation on Risk taking among listed commercial banks in Kenya. *European Journal of Business and Strategic Management*, Vol. 2 No. 3, pp.50-81.

- Otten, J. (2007). Theories on executive pay: A literature overview and critical assessment. Rotterdam School of Management Erasmus University. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1088272>.
- Pandher, G., & Pathak, J. (2014). The Essential Role of Accounting Earnings in Return-Maximizing CEO Compensation Contracts. *Odette School of Business University of Windsor*. 6(1):1-37.
- Rosen, S. (1981). The Economics of Superstars. *American Economic Review*, 71(5): 845-858.
- Scott, D., & Nancy, B.G. (2004). Reflections on the generalization of agency theory: Cross-cultural considerations, *Human Resource Management Review*. 14(3):274-352.
- Sheng, A., Sheng, A. and Ng, C. (2016). Shadow banking in China. An Opportunity for Financial Reform. 1st Edition. Wiley.
- Thomas, R. S.)2002). Explaining The International CEO Pay Gap: Board Capture or Market Driven?. Vanderbilt University Law School, Law and Economics , Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4076000>.2(19):1-136.

## Theoretical Approaches to the Formation of Compensation

Rahim Bonabi Ghadim<sup>1</sup>, Seyed Ali Vaez<sup>2</sup>

Received: 2016/12/05

Accepted: 2017/02/18

### Abstract

Incentive programs in compensation form are for mutual interests and aligns the interest's managers with shareholders. Designing and implementing an incentive program in right way, requires sufficient knowledge of theory and theoretical perspectives in the area of incentive plans and executives' compensation. So motivational programs without theoretical backing or without consistent with the theoretical foundations, necessarily will not lead to reduction of agency problems and therefore will not motivate to maximize corporate value and the interests of all stakeholder groups. In other words, with knowledge of the theoretical foundations of executive's motivation, can help researchers and standard setter's that answer to questions about the following; how much compensation should be paid to managers? How should rewards be paid? And a rewards program or contract how are influenced by social beliefs? In this article theoretical approaches in design the executive compensation has been introduced in form of three approaches, value approach, agency approach and symbolic approach.

**Keywords:** Agency Approach, Executive Compensation, Motivational Plans, Symbolic Approach, Value Approach.

**Jel classification:** L20

---

DOI: 10.22051/ijar.2018.12967.1227

<sup>1</sup> PhD of Accounting, Hashrood Branch, Islamic Azad University, Hashrood, Iran, Corresponding Author(rahim.bonabi@yahoo.com)

<sup>2</sup> Associate Professor of Accounting, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran(sa-vaez@scu.ac.ir)