

## بررسی نقش تعدیل گر ابعاد فرهنگی و ماهیت حرفه در ارتباط میان مفروضات تئوری کارگزاری و ویژگیهای قراردادهای جبران خدمات (مطالعه موردی در صنعت خودرو)

اصغر مشبکی<sup>۱</sup>، زهرا علی پور درویشی<sup>۲\*</sup>

۱- دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

۲- مربی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران-شمال، تهران، ایران

پذیرش: ۸/۱۲/۸۶

دریافت: ۲۰/۶/۸۵

### چکیده

با افزایش فرایند انعطاف پذیر کردن سیستمهای مدیریتی، از جمله سیستم جبران خدمات، ضرورت بررسی تئوریک و شناخت متغیرهای کلیدی مؤثر بر طراحی سیستم جبران خدمات انعطاف پذیر مطرح می شود. هدف مقاله بررسی توانایی تئوری کارگزاری در تبیین مسائل مربوط به جبران خدمات با لحاظ کردن متغیرهای تعدیل گر زمینه فرهنگی و ماهیت حرفه در سازمانهای ایرانی می باشد. طرح/متدولوژی: در این مقاله یک مدل مفهومی توسعه داده شده که رابطه متغیر مستقل یعنی مفروضات تئوری کارگزاری و متغیر وابسته، یعنی ویژگیهای سیستم جبران خدمات (ساختار موجود جبران خدمات و تمایل کارگزاران به ترکیب این ساختار) را با دخالت متغیرهای تعدیل گر (ابعاد فرهنگی و نوع حرفه) در دو شرکت فعال در صنعت خودرو (با حرفه تولیدی و حرفه خدماتی) آزمون کرده است. لازم به ذکر است که مفروضات تئوری کارگزاری تا به حال در کشور ایران آزمایش نشده است.

اصغر مشبکی و همکار  
بررسی نقش تعدیلگر ابعاد فرهنگی ...

یافته‌ها: آزمون فرضیات، بعضی از مفروضات تئوری کارگزاری را تأیید می‌کنند. یافته‌ها نشان می‌دهند که بعضی از پیش بینیهای تئوری کارگزاری توسط ابعاد فرهنگی تحت الشعاع قرار گرفته و همین‌طور بعضی از ویژگیهای حرفه رابطه مفروضات تئوری کارگزاری با سیستم جبران خدمات را تعدیل کرده است.

نتیجه‌گیری: لحاظ کردن مفروضات تئوری کارگزاری با توجه به ابعاد فرهنگی و شرایط حرفه در تنظیم قراردادهای جبران خدمات می‌تواند در بهبود سیستم حقوق و دستمزد شرکتهای ایرانی اثر بخش باشد و از مشکلات و هزینه‌های کارگزاری بکاهد.

**کلید واژه‌ها:** قرار دادهای جبران خدمات، تئوری کارگزاری، ابعاد فرهنگی، ویژگی‌های حرفه.

## ۱- مقدمه

ویژگیهای سیستم جبران خدمات<sup>۱</sup>، نه تنهاعامل مؤثری درمدیریت عملکرد و انگیزش کارکنان است، بلکه عامل مهمی در الگوی ماندگاری کارکنان در سازمان و جلوگیری از ترک خدمت آنها، رضایت شغلی وتعهد سازمانی است [۱؛ ۲] به علاوه یکی از اهرم‌های اثر گذار بر کنترل فساد وبالا بردن کارایی در بخش خصوصی و دولتی محسوب می‌شود [۳] از آنجا که درکشور ایران، موضوع جبران خدمات در بخش دولتی، یعنی مشمولان قانون استخدام کشوری و در بخش خصوصی، یعنی مشمولان قانون کار، موضوعی چالش برانگیز و غیر شفاف بوده [۴] لزوم بررسی این موضوع با رویکرد علمی بارها مورد تأکید صاحب نظران دست‌اندرکاران قرار گرفته است. با توجه به اینکه یکی از تئوریهای مورد استفاده برای تحلیل موضوع جبران خدمات تئوری کارگزاری<sup>۲</sup> است [۱، صص ۱-۱۶؛ ۵؛ ۶؛ ۷؛ ۸؛ ۹؛ ۱۰] این مقاله به بررسی مفروضات تئوری کارگزاری و رابطه این مفروضات با ساختار حقوق و دستمزد در سیستم فعلی جبران خدمات پرداخته است. همچنین به دلیل آنکه یکی از نقاط ضعف رایج سیستمهای جبران خدمات، نادیده گرفتن نیازها و خواسته‌های کارکنان است [۵، ص ۴۱]

1. Compensation system

۲. (Agency Theory) در بعضی کتابها ومقالات برای ترجمه این عبارت، از واژه های تئوری عامل، عاملیت یا نمایندگی استفاده کرده اند، اما در این مقاله از تئوری کارگزاری استفاده شده است.

فصلنامه مدرس علوم انسانی \_\_\_\_\_ دوره ۱۲، شماره ۱، بهار ۱۳۸۷

ارتباط میان مفروضات تئوری کارگزاری و تمایل کارکنان به ترکیب ساختار جبران خدمات بررسی شده است. ضمناً در راستای ایجاد یک چشم انداز گسترده برای مدیران منابع انسانی جهت ادراک ارتباطات متغیرهای مؤثر بر رابطه مفروضات تئوری کارگزاری و سیستم جبران خدمات، متغیرهای ابعاد فرهنگی و نوع حرفه به عنوان متغیرهای تعدیل گر انتخاب شده‌اند تا نشان داده شود که چگونه بافت فرهنگی و ماهیت حرفه می‌تواند پیش بینیهای تئوری کارگزاری را در باب جبران خدمات تحت تأثیر قرار دهد [۱]، صص ۱-۱۶؛ ۵؛ ۷، صص ۴۸۳-۴۹۰؛ ۱۵]. با توجه به پیشینه مطالعه شده این موضوع، از آنجا که تا به حال یک تحقیق تجربی که تأثیر متغیرهای تعدیل گر را در ارتباط میان مفروضات تئوری کارگزاری و ساختار قراردادهای جبران خدمات، آزمایش کند انجام نشده، مشارکت این مقاله توسعه و آزمایش یک مدل مفهومی است که رابطه متغیر مستقل (مفروضات تئوری کارگزاری) و متغیر وابسته (ساختار موجود جبران خدمات و تمایل کارگزاران به ترکیب این ساختار) را بررسی کرده، جهت ارتقای قدرت تبیین تئوری کارگزاری متغیرهای ابعاد فرهنگی و نوع حرفه را به عنوان متغیرهای تعدیل گر وارد مدل ساخته که نتایج به دست آمده مؤید ادبیات موضوع است.

## ۲- پیشینه تحقیق

به دلیل اهمیت حیاتی سیستم جبران خدمات در میان وظایف مدیریت منابع انسانی و در مقیاس وسیعتر اهمیت استراتژیهای جبران خدمات در میان استراتژیهای کسب و کار [۵]، صص ۳۱ [۳] مطالعات وسیعی جهت طراحی سیستم جبران خدمات اثربخش و حمایت کننده استراتژی با دیدگاههای مختلف انجام شده که یکی از مهمترین آنها تئوری کارگزاری است. [۱]؛ ۶؛ ۷؛ ۸؛ ۹؛ ۱۰]. صاحبانظران معتقدند که تئوری کارگزاری دارای پتانسیل بالایی در تبیین مسائل مربوط به جبران خدمات می‌باشد (اسنهارت ۱۹۸۹؛ میلکوویچ؛ گرهارت وحنان ۱۹۹۱؛ توسی؛ کتز وگومز ۱۹۹۷) [۱] و چارچوبی قوی برای توجیه استفاده از مشوقها در ساختار جبران خدمات ایجاد می‌کند (بلوم و میلکوویچ ۱۹۹۵، گرهارت و راینز ۲۰۰۳) [۸] از طرف دیگر، منتقدین معتقدند که این تئوری بسیار انگلو-امریکایی است و خاستگاه غربی دارد. [۱۱]؛ ۱۲؛ ۱۳ [۱۴] بدین معنا که از کشور آمریکا برخاسته و بیشتر در همان محیط آزمایش شده است

(پنینگز ۱۹۹۳) [۱۱] چون ویژگیهای فرهنگی یک ملت می‌تواند چالشهای مهمی در وضعیت جبران خدمات آن ایجاد کند، تعمیم آن به فرهنگهای غیرغربی نیاز به مطالعات وسیعتر دارد (چن و دیگران ۲۰۰۲ و هاروی ۱۹۹۳). [۱۱] شواهد نیز نشان می‌دهد که این تئوری در جوامع غیر غربی بسیار کم آزمایش شده است. البته در یک مطالعه بر روی شرکتهای ژاپنی که توسط فان ویوشیکاوا ۲۰۰۰ انجام شده، بعضی از فرضیات تئوری کارگزاری مورد تأیید قرار گرفته است [۱۳]. همین‌طور در یک مقاله مروری به نام "آزمایش دوباره فرضیات تئوری کارگزاری: توسعه و برون‌یابی" (رایت و دیگران ۲۰۰۱) [۱۴] به متغیرهای رفتاری اشاره گردیده که می‌تواند قدرت پیش‌بینی تئوری کارگزاری را تحت الشعاع قرار دهد جانسون و دیگران (۲۰۰۴) نیز در مقاله‌ای بنام "عکس‌العملی به تعمیم تئوری کارگزاری: ملاحظات میان فرهنگی" [۲۱] به تفاوت‌های فرهنگی و نقش آنها در کمرنگ کردن مفروضات تئوری کارگزاری در رابطه با جبران خدمات اشاره کرده و بدون انجام تحقیق تجربی، مجموعه‌ای از فرضیات را بر اساس ادبیات مطروح در این رابطه ارائه داده اند. ضمناً هوانگ و دیگران با ارائه یک مدل مفهومی در مقاله "مطالعه‌ای در خصوص سیستم حقوق و دستمزد آژانسهای مسافرتی تایوان: چشم انداز تئوری کارگزاری" [۱] به نقش تعدیل گر ویژگی‌های حرفه‌ای نیروی فروش و رابطه بین مفروضات تئوری کارگزاری و ساختار قراردادهای جبران خدمات اشاره دارند. اما این مقاله نیز در حد مرور ادبیات است و تحقیق تجربی ندارد. حاسب النبی و موسباچ (۲۰۰۵) نیز در یک تحقیق تجربی به نام "پیامدهای فرهنگ در کنترل کردن هزینه‌های کارگزاری: شواهدی از کشور مصر" ارتباط میان ویژگی‌های فرهنگ ملی و استفاده از سیستم قراردادهای وام حسابداری محور رادر کشور مصر مطالعه کرده‌اند [۲۰]. همین‌طور رابرتز (۲۰۰۵) در مقاله‌ای به نام "تئوری کارگزاری: اخلاق و حاکمیت شرکت" به نقش اخلاق در رقیق کردن فردگرایی و منفعت و فرصت طلبی فردی اشاره کرده است [۱۹].

### ۳- ضرورت تحقیق و بیان مسأله

با توجه به پیشینه تحقیق تا به حال یک تحقیق تجربی که تاثیر متغیرهای تعدیل گر رادر ارتباط میان مفروضات تئوری کارگزاری و ساختار قراردادهای جبران خدمات، آزمایش کند، چه در ایران و چه خارج از ایران انجام نشده است، از طرف دیگر در راستای طراحی یک

سیستم جبران خدمات اثربخش با مبنای تئوریک قوی جای یک تحقیق که مفروضات تئوری کارگزاری را در ایران آزمایش کرده، رتباط آن را با قراردادهای جبران خدمات مشخص سازد خالی بوده است. به این ترتیب، مسأله ما این است که آیا مفروضات تئوری کارگزاری در ایران صدق می کند تا بتوانیم آنها را در طراحی قراردادهای جبران خدمات لحاظ کنیم و اگر پیش‌بینیهای این تئوری در کشورهای غیر غربی، مثل ایران، کاملاً مصداق ندارد، چه عواملی پیش‌بینیهای آن را در باب ساختار جبران خدمات تعدیل می‌کنند؟

#### ۴- چارچوب نظری

##### ۴-۱- جبران خدمات

جبران خدمات عبارت است از تمام اشکال پرداخت مالی و خدمات ملموس و مزایایی که کارکنان بعنوان یک طرف قرارداد استخدامی دریافت می‌دارند (۴میلکوویچ و نیومن ۲۰۰۵) [۵]، ص ۶] واز آنجا که سیستمهای جدید حقوق و دستمزد با توجه به استراتژی کسب و کار و مسائل محیطی به سوی انعطاف پذیرتر شدن حرکت کرده اند، ترکیبهای متفاوت پرداخت (نقدی، سهام، مزایای رفاهی و غیره) شکل گرفته است [۵].

##### ۴-۲- تئوری کارگزاری

تئوری کارگزاری، روابط بین اصیل<sup>۱</sup> و وکیل<sup>۲</sup> را مورد توجه قرار می‌دهد. این تئوری، سازمان را به مثابه صحنه تقابل منافع اصیل (کارفرما، موکل، مالک و سهامدار) و وکیل (عامل، کارگزار، نماینده و مدیر) تصور می‌کند که هر دو این گروه، کنشگرانی با رفتار عقلایی هستند و به دنبال ترکیبی بهینه از جبران خدماتند تا به بهترین وجه منافعشان را تضمین کند (فاما ۱۹۸۰، جانسن و مکلینگ ۱۹۷۶ و اسنهارت ۱۹۸۹) [۴؛ ۸]. رابطه کارگزاری وقتی ایجاد می‌شود که اصیل، یعنی کارفرما جهت انجام کارهایش، اختیار تصمیم‌گیری را به وکیل یعنی کارگزار

---

1. Principal  
2. Agent

تفویض کرده، طی قراردادی که با وکیل (کارگزار) منعقد می‌سازد؛ وجوهی به او پرداخت می‌کند و در مقابل، کارگزار نیز اجرای کار را متعهد می‌شود. [۱۱].

به طور کلی منتقدین این تئوری، سه اشکال اساسی به آن وارد کرده اند [۶؛ ۱۰؛ ۱۱؛ ۱۹]:

۱) این نظریه از دیدگاه اصیل (کارفرما) به مسئله نگاه می‌کند؛ ۲) این نظریه به جوانب مشارکتی زندگی اجتماعی نگاه ضعیفی دارد؛ ۳) این نظریه برپایه مفروضات اقتصاد کلاسیک مبتنی بر عقلانیت رفتار انسانی والویت نفع شخصی، فرد محوری و جزء محوری توسعه یافته که کاملاً غربی و بیشتر آمریکایی است؛ زیرا در کشور آمریکا فرد محوری به صورت یک هنجار پذیرفته شده است، در حالی که در سایر کشورها حتی در اروپا به دلیل فعالیت احزاب سوسیالیست از درجه فردمحوری کاسته شده است. [۱۱] توجه شود که بر اساس تعمیم خانم بارتول [۴] در این مقاله از واژه کارگزار به معنای عام به جای کارکنان و از واژه کارفرما به معنای عام به جای مدیر و مالک کار استفاده شده است. جدول ۱ زمینه های کاربردی اقتصادی/ مدیریتی تئوری کارگزاری را در مقالات علمی/ پژوهشی چند سال اخیر نشان می‌دهد.

جدول ۱ زمینه های کاربرد اقتصادی/ مدیریتی تئوری کارگزاری

موضوع و تاریخ	زمینه های کاربردی تئوری کارگزاری
<p>جبران خدمات بر مبنای عملکرد ۲۰۰۷ [۲۵]</p> <p>اندازه گیری عملکرد، انتظار و جبران خدمات ۲۰۰۷ [صص ۱۵۱۴-۱۵۳۳]</p> <p>هزینه های پرداخت بر اساس گزینه سهام: آزمایش تئوری کارگزاری و تئوری نهادی ۲۰۰۶ [صص ۴۰۹-۴۲۰]</p> <p>شناخت افزایش و کاهش پرداخت بر اساس گزینه سهام با در نظر گرفتن تضاد بین کارگزار - کارفرما در میدان جنگ نهادی ۲۰۰۷ [۲۴]</p> <p>مطالعه ای در مورد سیستم حقوق و دستمزد در آژانسهای مسافرتی تایوان: چشم انداز تئوری کارگزاری ۲۰۰۴ [۳۷]</p>	جبران خدمات
<p>تئوری نهادی و مدیریت دریافت و پرداخت ۲۰۰۷ [۳۶]</p> <p>مدیریت دریافتها و چشم انداز تئوری کارگزاری ۲۰۰۷ [۳۱]</p> <p>ساختار سرمایه و عملکرد شرکت: رویکرد جدید در آزمایش تئوری کارگزاری ۲۰۰۷ [۴۳]</p>	مدیریت مالی

ادامه جدول ۱

موضوع و تاریخ	زمینه های کاربردی تئوری کارگزاری
تقارن در اطلاعات در مقابل تقارن در قدرت : مفروضات ضمنی تئوری کارگزاری [۲۴صص ۳۰۰-۳۲۷] برانگیختن نوآوری پیش فعال: تئوری کارگزاری محور و مدل های جامعه پذیری ۲۰۰۷ [۲۷صص ۳۷۰-۳۸۲] فرهنگ و هزینه های کارگزاری در مصر ۲۰۰۵ [۱۹صص ۳۲-۳۵] رسوایی مالی در هاوس بانک و تئوری کارگزاری ۲۰۰۴ [۲۸صص ۲۵۹-۲۶۷] هیأت مدیره و حاکمیت شرکت، فرهنگ و قانون ۲۰۰۵ [۴۰] تئوری کارگزاری، اخلاق و حاکمیت شرکت ۲۰۰۵ [۳۴صص ۴۳-۶۶] آزمایش دوباره مفروضات تئوری کارگزاری و سیاست های بخش عمومی ۲۰۰۱ [۴۴]	بخش عمومی و فرهنگ و جامعه شناسی
تئوری های رفتار کارگزار- کارفرما با فعالیتهای پنهان چشم انداز اقتصاد تجربی ۲۰۰۷ [۳۰] اقتصاد کلان، سیاست پولی و مدل های هزینه های کارگزاری ۲۰۰۴ [۳۶صص ۴۱۵-۴۲۸] اقتصاد در حال گذار و الگوی مالکیت سهام ۲۰۰۳ [۳۳۷-۳۵۱] ابعاد ریسک و تعدیل قیمت ها [۴۱، صص ۱۴۵-۱۶۵]	اقتصاد
رفتار کارگزار (انگیزه /تلاش) و رفتار کارفرما (مانیتورینگ) ۲۰۰۷ [۲۸] چشم انداز تئوری کارگزاری در رابطه با مالکیت و مدیریت در صنعت توریسم ۲۰۰۵ [۳۳] حاکمیت شرکتی، شرکت های ماورای ملی و شرکت های تابعه خارجی و مشکلات کارگزاری ۲۰۰۵ [۴۴صص ۴۱۳-۴۲۹] تئوری کارگزاری و عدم اطمینان در سازمان [۴۲]	رفتار کارگزار / کارفرما

۴-۲-۱- مفروضات<sup>۱</sup> تئوری کارگزاری

۱) کارگزاران در سازمان در پی حداکثر کردن منافع شخصی خود هستند و تلاش آنها برای دستیابی به منافع خود ممکن است با منافع سازمانی همسو نباشد؛ ۲) میان اهداف کارگزار و کارفرما تضاد وجود دارد؛ ۳) تصور کارگزار و کارفرما از ریسک متفاوت است و لذا ترجیحات خطرپذیری آنها با یکدیگر تفاوت دارد؛ ۴) سازمان شبکه ای از قراردادهاست و برای تعدیل منفعت طلبی کارگزاران و همسو کردن اهداف آنها با کارفرمایان قراردادهای جبران خدمات میان آنها منعقد می گردد. تئوری کارگزاری معتقد است که وقتی مدیریت نتواند بطور فعال با عملکرد کارکنان درگیر شود و به طور پیوسته آنها را کنترل کند، بدلیل تفاوت

1. assumptions

منافع، اهداف و ادراک متفاوت ریسک در این دو گروه مشکلاتی به وجود می‌آید که منافع سازمان را تهدید می‌کند که به آنها مشکلات کارگزاری می‌گویند. [۶؛ ۹؛ ۱۰؛ ۱۱؛ ۱۶]

#### ۴-۲-۲- مشکلات کارگزاری<sup>۱</sup>

بر اساس این تئوری در شرایط عدم اطمینان و اطلاعات ناقص که در اکثر مجامع تجاری و سازمانها وجود دارد؛ دو مشکل عمده به وجود می‌آید [۱۱؛ ۱۶؛ ۱۷]:

۱- **خسارت‌های اخلاقی**<sup>۲</sup> به دلیل عدم تناسب اطلاعات، وقتی که کارگزاران نسبت به کارفرمایان اطلاعات بیشتری نسبت به امور ویژه و مهم کاری داشته باشند ممکن است دست به تقلب، فریبکاری یا کم کاری بزنند و این امر باعث می‌شود که کارفرما نتواند مطمئن باشد که کارگزار تمام تلاشش را برای حسن انجام کار به عمل آورده است.

۲- **انتخاب نامطلوب**<sup>۳</sup> کارگزار می‌تواند دانش، مهارت و توانایی خود را از کارفرما پنهان کند. بخصوص وقتی که کارفرما در ارزیابی قابلیت‌های کارگزار دارای مشکل باشد، کارگزار می‌تواند از این توانایی‌های برای رسیدن به منافع خودش و نه منافع کارفرما استفاده کند (جانسن و مک‌لینگ ۱۹۷۶).

#### ۴-۲-۳- هزینه‌های کارگزاری<sup>۴</sup>

هزینه‌های کارگزاری شامل کل هزینه‌های مدیریت و اجرای قراردادهای کارگزاری می‌باشد (جانسن و مک‌لینگ ۱۹۷۶) [۹] با اتخاذ سیاست‌های مربوط به آزادسازی و خصوصی سازی از طرف دولت‌ها و از هم پاشیدن ساختار مالکیت سنتی، ظهور اشکال جدید مالکیت شرکتها و افزایش سهامداران شخصی، توان کنترل و پایش فعالیت‌های شغلی کارگزاران کاهش و مشکلات کارگزاری افزایش یافته، متعاقب آن هزینه‌های کارگزاری نیز بالا رفته است [۱۸؛ ۱۴]؛ به طوری که یکی از دلایل شکست انقلاب اقتصادی ۱۹۹۱-۱۹۸۴ کشور نیوزیلند را بالا بودن هزینه‌های کارگزاری عنوان کرده‌اند [۱۲].

عمده هزینه‌های کارگزاری ناشی از مشکلات فوق الذکر به شرح زیر است [۱۸]:

1. agency problems
2. moral hazard
3. Adverse selection
4. agency cost



الف) هزینه های ایجاد سیستمهای اطلاعاتی جهت پایش و کنترل کارگزاران،  
ب) هزینه های ایجاد سیستم انگیزشی اثربخش برای کارگزاران(سیستم های حقوق  
ودستمزد)،

ج) هزینه های ارزش تلف شده بدلیل عملکرد های زیر بهینه کارگزار، مثل تجملات،  
د) هزینه های تصمیم گیریهای پنهانی و سرمایه گذاریهای محرمانه کارگزاران،  
ه) هزینه های اجتناب از ریسک توسط کارگزاران.

#### ۴-۲-۴- نقش قرارداد های جبران خدمات در کاهش مشکلات و هزینه های کارگزاری

جهت کاهش مشکلات و هزینه های کارگزاری دو راهکار عمده پیشنهاد شده است:

الف) راهکار انگیزشی: ایجاد انگیزش در کارگزاران از طریق تنظیم قراردادهای جبران خدمات بطوری که کارگزار همسو با اهداف و منافع کارفرما و در جهت افزایش سرمایه شرکت حرکت کند (جنسن ومکلینگ ۱۹۷۶) [۹] این انگیزه های مالی از طریق تمرکز بر پرداخت متغیر، یعنی بر اساس نتایج عملکرد کارگزار عمل می کنند.

ب) راهکار پایشی: ایجاد سیستمهای قوی اطلاعاتی جهت کنترل و مانیتور کردن فعالیتهای کارگزار توسط کارفرما که در این حالت تمرکز بر پرداخت ثابت می باشد. با اتخاذ هر یک از راهکارهای بالا، مبنای تنظیم ساختار قراردادهای جبران خدمات تغییر می کند و لذا قرارداد های جبران خدمات برای کارگزاران عمدتاً دو نوع هستند(اسنهارت ۱۹۸۵) [۱۱]:

۱- قراردادهای بر مبنای رفتار<sup>۱</sup> (پرداخت ثابت بر اساس زمان)،

۲- قراردادهای بر مبنای نتیجه<sup>۲</sup> (پرداخت متغیر بر اساس عملکرد).

قراردادهای بر مبنای رفتار، به شرایط پرداخت بر اساس ارزیابی ذهنی کارفرما از اثربخشی قرارداد جبران خدمات مربوطه توجه می کنند (گرهارت ورینز ۲۰۰۳). اما در این نوع قرارداد لازم است که کارگزار به طور پیوسته توسط کارفرما کنترل و مانیتور شود تا از حسن انجام وظایف اطمینان حاصل شود. از طرف دیگر، کارفرمایانی که می خواهند درجه بالایی از اطمینان را در مورد نتایج کار کسب کنند، تمایل به انعقاد قراردادهای بر مبنای نتیجه دارند. این نوع قراردادها عمدتاً به اعطای پاداش به نتیجه عملکرد توجه دارند، نه به رفتار در

1. behavior-based pay  
2. outcome-based pay-

هر صورت، هر دو نوع قرارداد می تواند منجر به بروز مشکلات کارگزاری شود. جدول ۲ شرایطی را نشان می دهد که با لحاظ کردن آنها در انتخاب نوع قرارداد جبران خدمات، مشکلات و هزینه های کارگزاری کاهش می یابد [۱۰؛ ۱۴].

جدول ۲ دو نوع قرارداد جبران خدمات و شرایط متناسب با اجرای موفق آنها

قراردادهای بر مبنای نتیجه (عملکرد/متغیر)	قراردادهای بر مبنای رفتار (زمان/ثابت)
۱- کارگزار تمایل بیشتری دارد که بر اساس منافع و علایق کارفرما کار کند.	۱- کارگزار تمایل کمتری دارد که بر اساس منافع و علایق کارفرما کار کند.
۲- ایجاد سیستم اطلاعاتی اهمیت کمی دارد.	۲- ایجاد سیستم اطلاعاتی اهمیت زیادی دارد.
۳- عدم اطمینان در مورد نتیجه کار کمتر است	۳- عدم اطمینان در مورد نتیجه کار بیشتر است.
۴- کارفرما ریسک پذیری بیشتری دارد .	۴- کارفرما ریسک پذیری کمتری دارد.
۵- تضاد اهداف کمتر است.	۵- تضاد اهداف بیشتر است .
۶- قابلیت برنامه ریزی وظایف کمتر است.	۶- قابلیت برنامه ریزی وظایف بیشتر است.
۷- قابلیت اندازه گیری وظایف بیشتر است.	۷- قابلیت اندازه گیری وظایف کمتر است.
۸- دامنه ارتباط کارگزار کمتر است.	۸- دامنه ارتباط کارگزار بیشتر است.

#### ۳-۴- فرهنگ و تئوری کارگزاری

بسیاری از شواهد تجربی، مفروضات تئوری کارگزاری را تأیید می کنند که البته غالباً در کشورهای غربی هستند (اسنهارت، ۱۹۸۹، قوش و جان، ۲۰۰۰، استوره و دیگران ۱۹۹۶ و ولفسون ۱۹۸۵)؛ اما صدق این مفروضات در کشورهای غیرغربی که در فرهنگ آنها مفاهیم عضویت در گروه، وفاداری و روابط قدرت معانی خاصی دارند، سؤالی است که باید به آن پاسخ داد (پنینگز ۱۹۹۳) [۱۱]. یک تعریف متداول دانشگاهی از فرهنگ عبارت است از: برنامه ریزی ذهنی مشترک برای پردازش اطلاعات که بین افراد یک جامعه متداول است [ص ۷۰]. و لذا تفاوت در این برنامه ریزی ذهنی، تفاوتهای فرهنگی را به وجود می آورد. به این ترتیب، اگر تفاوتهای فرهنگی مانند روابط اجتماعی و سلسله مراتبی در زمینه تئوری

کارگزاری لحاظ شوند می‌توان پیش‌بینیهای تئوری مربوط را اعتبار بالاتری بخشید. تفاوت‌های فرهنگی می‌توانند مفروضات و پیش‌بینیهای تئوری کارگزاری را تحت تأثیر قرار دهند [۲۰؛ ۱۱] به طوری که (۱) اهداف کارفرما و کارگزار را همسو سازند، (۲) حساسیت‌پذیری به ریسک و اولویت‌های آن را در کارگزار تغییر دهند و (۳) اولویت‌های شرکتها را جهت‌مبانی پرداخت (بر مبنای رفتار - بر مبنای نتیجه) تغییر دهند [۲۱].

#### ۴-۳-۱- ابعاد فرهنگی<sup>۱</sup>

ابعاد فرهنگی مطرح شده توسط هافستد<sup>۲</sup> که در مطالعات میان فرهنگی و ملی آزمایش شده‌اند و دارای اعتبار تجربی هستند، می‌توانند پیش‌بینیهای تئوری کارگزاری در رابطه با موضوع جبران خدمات را تعدیل کنند (جانسون ۲۰۰۴) [۱۱]. چهار بعد مطرح شده به شرح زیر هستند: (۱) جمع‌گرایی / فرد‌گرایی، (۲) سلسله‌مراتب‌گرایی / مساوات‌گرایی (فاصله از قدرت)، (۳) ریسک‌پذیری / محافظه‌کاری (اجتناب از عدم اطمینان)، (۴) مردانگی / زنانگی.

**جمع‌گرایی / فرد‌گرایی:**<sup>۳</sup> کارکنان در فرهنگهای فردگرا دارای روحیه جدایی و استقلال از سایرین هستند (پوتنام ۲۰۰۰)، تصمیم‌گیریهای شغلی حساب شده و پاداشها بر اساس فعالیتها و خلاقیت‌های شخصی است و امنیت اقتصادی کارکنان بر اساس فعالیتها و تصمیم‌گیریهای مستقل فردونه بر اساس علقه‌های روحی و حمایت‌های گروهی به دست می‌آید و حداقل تعهدات اخلاقی بین سازمان و فرد به طور متقابل وجود دارد. این امر باعث می‌شود که پیش‌بینیهای تئوری کارگزاری از منافع شخصی کارگزار بازتاب دقیقی از هنجارهای فرهنگهای جمع‌گرا نباشد. به نظر می‌رسد که ویژگیهای فرهنگهای جمع‌گرا با ادبیات سرمایه اجتماعی سازگار است، به این ترتیب که در فرهنگهای جمع‌گرا، معمولاً روابط متقابل اجتماعی به عنوان مبنای مبادله، یعنی قرارداد کار قرار می‌گیرد، در حالی که در فرهنگهای فردگرا مبنای مبادله بیشتر روابط بازارکار است (آدلروکاون ۲۰۰۲). بر اساس تعریف کلمن (۱۹۹۰) و لین (۱۹۹۹) سرمایه اجتماعی یک کالای عمومی است که احتمالاً منافع تامی در شبکه‌های اجتماعی دارد

---

1. cultural dimensions  
2. Hofstede  
3. individualism/ collectivism

[۱۲]. سرمایه اجتماعی همسویی اهداف را افزایش می دهد و فرضیات تئوری کارگزاری رامبنی بر وجود تضاد بین اهداف کارگزار و کارفرما، تضعیف می کند (جانسون ۲۰۰۴).

**سلسله مراتب گرایی / مساوات گرایی (فاصله از قدرت):**<sup>۱</sup> فاصله از قدرت به این امر اشاره دارد که چگونه فرهنگها توزیع نابرابر قدرت را مورد پذیرش قرار می دهند (هافستد ۱۹۸۰ و ۱۹۹۳). فرهنگهای با سلسله مراتب گرایی زیاد، روابط سلسله مراتبی و تبعیت از صاحب قدرت را در قبال کسب امنیت مالی می پذیرند (آدلروکاون ۲۰۰۲) و تفاوت در قدرت رابیش از فرهنگهای با فاصله از قدرت کم، مثل آمریکا، قبول می کنند (دیویس و دیگران ۱۹۹۷ و ممن و دیگران ۱۹۹۶). در فرهنگهای با فاصله از قدرت بالا، کارکنان به خود حق نمی دهند که دریافتی شان از رئیسشان بیشتر باشد، در حالی که در سیستمهای غربی جبران خدمات بر مبنای عملکرد این امر عادی است و لذا در فرهنگهای با سلسله مراتب بالا، تمایل بیشتر به سیستمهای جبران خدمات بر مبنای رفتار وجود دارد (جانسون ۲۰۰۴).

**ریسک پذیری / محافظه کاری (اجتناب از عدم اطمینان):**<sup>۲</sup> اجتناب از عدم اطمینان عبارت از درجه راحتی است که افراد در وضعیتهای مبهم، احساس می کنند (هافستد ۱۹۸۰ و ۱۹۹۳). در کشورهای غربی که اجتناب از عدم اطمینان پایین است، ریسک پذیری بالاست، تعداد قوانین کمتر است و تحمل نظرهای مخالف و انحراف از هنجارهای گروهی و اجتماعی بالاست. آنها پیش بینی ناپذیری اوضاع را تهدید تلقی نمی کنند و در موارد ابهام آمیز و ناشناخته دچار استرس نمی شوند. این موارد در فرهنگهای ریسک گریز برعکس است و در نتیجه، قراردادهای جبران خدمات بر مبنای نتیجه که ریسک را به کارکنان منتقل می سازد و عدم اطمینان را در مورد پاداش و پرداختها افزایش می دهند، در فرهنگهای ریسک گریز پذیرفته نیستند، درحالی که در کشورهای غربی این نوع قراردادهای بسیار مورد استقبال کارکنانند.

**مردانگی / زنانگی:**<sup>۳</sup> مردانگی دریک فرهنگ به سطح جرأت و قاطعیت و حوزه تسلط این ویژگیها مربوط می شود (هافستد ۱۹۸۰ و ۱۹۹۳ و کیم ۱۹۹۰). در فرهنگهای مردانه مثل، آمریکا، نتیجه گرایی، قهرمان محوری، شجاعت و موفقیتهای مادی ارزشهای مسلط هستند و استقلال خواهی و جاه طلبی،

1. power distance  
2. uncertainty avoidance  
3. masculinity

فضیلت به شمار می‌رود (فرنچ و ویس ۲۰۰۰؛ نیومن ونولن ۱۹۹۶ و هافستد ۱۹۸۰) و فرهنگهای مردانه بر اساس هنجارهای عدالت و برابری برای تخصیص پاداش عمل میکنند (کیم و دیگران ۱۹۹۰ و فرنچ و ویس ۲۰۰۰). به این ترتیب به نظر می‌رسد که فرهنگهای مردانه با مفروضات تئوری کارگزاری مبنی بر سیستم جبران خدمات بر اساس نتیجه عملکرد جهت همسوساختن تضاد میان اهداف کارگزار و کارفرما سازگارترند و کارکنان در فرهنگهای مردانه، به دلیل تأکید بر کسب موفقیت و پاداشهای مادی، آمادگی بیشتری برای پذیرش قراردادهای نتیجه‌گرا دارند. در مقابل در فرهنگهای زنانه، تأکید بر وابستگی، ارتباطات، خدمات و ایجاد هماهنگی کامل میان اجزا است (فرنچ و ویس ۲۰۰۰) و لذا با قراردادهای جبران خدمات، مبتنی بر رفتار، سازگاری بیشتری دارند (کیم و دیگران ۱۹۹۰، فرنچ و ویس ۲۰۰۰ و نیومن ونولن ۱۹۹۶).

#### ۵- ویژگی‌های حرفه و ارتباط آن با تئوری کارگزاری

هوانگ و دیگران (۲۰۰۴) در یک تحقیق تجربی به شرایطی که پیش‌بینیهای تئوری کارگزاری را تحت تاثیر قرار می‌دهند اشاره کرده، ویژگیهای حرفه، مثل قابلیت برنامه‌ریزی، شغل و زمان کنترل و پایش کارگزار توسط کارفرما و نیز ارتباط آن با سهم حقوق متغیر در ساختار جبران خدمات از رویکرد تئوری کارگزاری را بررسی کرده‌اند. همین‌طور در یک مقاله مروری به نام "تئوری کارگزاری: مشکل یابی" (۲۰۰۴) [۱۰] فرضیاتی در مورد ویژگیهای حرفه، مانند قابلیت اندازه‌گیری عملکرد، دامنه ارتباطات کارگزار، قابلیت برنامه‌ریزی، شغل و عدم اطمینان از نتایج کار و وجود سیستم اطلاعاتی و ارتباط آن با سهم حقوق متغیر ارائه شده است.

#### ۶- اهمیت موضوع و اهداف تحقیق

از دیر باز نارضایتی کارکنان از وضعیت حقوق و دستمزدشان تبعات پرهزینه‌ای برای سازمانها داشته و موضوع بسیاری از تحقیقات علمی بوده و حجم وسیعی از اخبار رسانه‌های گروهی را به خود اختصاص داده است. از آنجا که طبق نظر خانم کاترین ام. بارتول (۱۹۹۹) رابطه کارگزاری می‌تواند به رابطه مدیران به عنوان اصیل و کارکنان به عنوان وکیل تعمیم یابد [۴؛ ۱] در این مقاله کارکنان به عنوان کارگزار قلمداد شده‌اند و از این رویکرد به آنها به عنوان یک طرف رابطه قراردادهای جبران خدمات و به کارفرما یعنی مدیران بعنوان طرف دیگر

یعنی اصیل نگریسته شده است. از طرف دیگر، توسعه و تنوع سیستم ها و انعطاف پذیر شدن سازمانها و گسترش سازمانهای مجازی که بر اثر فشارهای رقابتی و پیشرفت تکنولوژی و شتاب فرایند خصوصی سازی در سراسر دنیا و کشور ایران به وقوع پیوسته در حوزه جبران خدمات نیز به ظهور اشکال جدید قراردادهای استخدامی و انعطاف پذیری در نظام حقوق و دستمزد منجر شده است [۶؛ ۵]. رویارویی با این تغییرات برای مدیران ایرانی اجتنابناپذیر است و لذا باید تمهیداتی اندیشید که با لحاظ کردن مبانی علمی و ویژگیهای فرهنگ ایرانی، اداره اثربخش سیستم جبران خدمات و توسعه و حمایت سیستمهای جدید آن، میسر گردد؛ اما به دلیل آنکه در کشور ایران، پرداختن به موضوع جبران خدمات در بخش دولتی، یعنی مشمولان قانون استخدام کشوری، محدودیتهای خاص خود را دارد، در این مقاله بر موضوع جبران خدمات در محدوده بخش خصوصی، یعنی مشمولان قانون کار، تمرکز شده و از آنجاکه سیستمهای جبران خدمات مشمول قانون کار دارای مشکلات فراوان و اثربخشی پایین هستند [۴] مطالعه و بررسی قراردادهای جبران خدمات در این محدوده اهمیت ویژه دارد.

به این ترتیب، اهداف این تحقیق عبارتند از:

- ۱- آزمایش مفروضات تئوری کارگزاری در ایران و افزایش قابلیت کاربرد آن در سازمانهای ایرانی (مشمول قانون کار) از طریق لحاظ کردن ویژگیهای فرهنگی کارکنان ایرانی و نوع حرفه.
- ۲- مشارکت در افزایش اثربخشی سیستم جبران خدمات در سازمانهای ایرانی (مشمول قانون کار) از طریق ایجاد یک مبنای تئوریک برای پیش بینی مشکلات و هزینه های کارگزاری و لحاظ کردن آنها هنگام تنظیم قراردادهای جبران خدمات.

## ۷- سؤالات تحقیق

- ۱) آیا مفروضات تئوری کارگزاری در سازمانهای ایرانی صدق می کند؟ (۲) آیا ابعاد فرهنگی ارتباط بین مفروضات تئوری کارگزاری و ویژگی های قراردادهای جبران خدمات (یعنی ساختار فعلی قراردادهای جبران خدمات و تمایل کارگزار به سهم حقوق متغیر در ساختار جبران خدمات را تعدیل می کنند؟ (۳) آیا ویژگی های حرفه ارتباط بین مفروضات تئوری

کارگزاری و ویژگی های قراردادهای جبران خدمات یعنی ساختار فعلی قراردادهای جبران خدمات و تمایل کارگزار به سهم حقوق متغیر در ساختار جبران خدمات را تعدیل می‌کند؟

### ۸- مدل مفهومی، متغیرها و فرضیات

مدل مفهومی براساس چارچوب نظری فوق الذکر توسعه داده شده و متغیرهای مربوط در مدل مفهومی در نمودار شماره ۲ دیده می شود.

#### ۸-۱- فرضیات تحقیق

فرضیات مربوطه بر اساس روابط متغیرها در مدل مفهومی تنظیم شده اند که فرضیه اصلی ۱ برای جواب به سؤال ۱، فرضیه اصلی ۲ و ۳ برای جواب به سؤال ۲ و فرضیه اصلی ۴ و ۵ برای جواب به سؤال ۳ به شرح زیر تعریف شده‌اند. برای رعایت اختصار فرضیات فرعی ۲؛ ۳؛ ۴؛ ۵ در بخش نتایج آزمون فرضیات آورده شده اند:  
فرضیه اصلی ۱: بعضی از مفروضات تئوری کارگزاری در دو شرکت مورد بررسی صدق می کنند.

۸-۱-۱- بین ادراک ریسک کارگزار و کارفرما تفاوت معنا داری وجود دارد.

۸-۱-۲- بین اهداف کارگزار و کارفرما تفاوت معنا داری وجود دارد.

۸-۱-۳- بین منافع کارگزار و کارفرما تفاوت معنا داری وجود دارد.

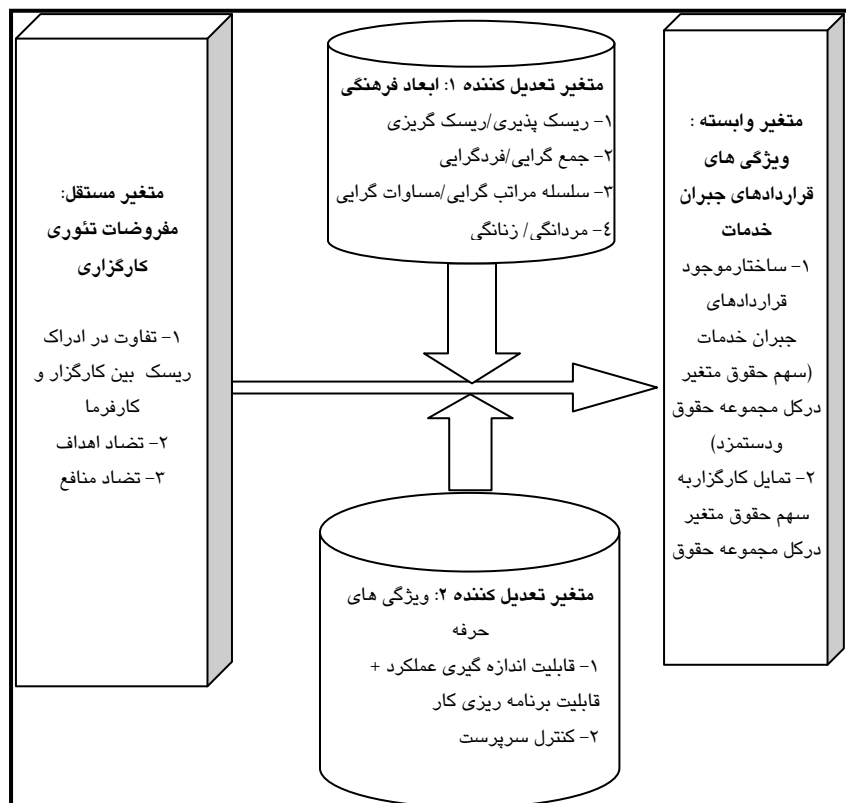
۸-۱-۴- ارتباط بین کارگر و کارفرما صرفاً بر مبنای علایق مادی است.

۸-۱-۵- هرچه قدر تضاد منافع و اهداف بین کارگزار و کارفرما بیشتر باشد، کارگزاران

اطلاعات کمتری در اختیار کارفرما قرار می دهند.

۸-۱-۶- هر چقدر تفاوت ادراک ریسک بین کارگزار و کارفرما بیشتر باشد، کارگزاران

اطلاعات کمتری در اختیار کارفرما قرار می دهند.



نمودار ۲ مدل مفهومی تحقیق

فرضیه اصلی ۲: ابعاد فرهنگی که شامل ابعاد «مردانگی / زنانگی، فردگرایی / جمع گرایی، سلسله مراتب گرایی / مساوات گرایی و ریسک پذیری / ریسک گریزی» است، ارتباط بین مفروضات تئوری کارگزاری (تفاوت ادراک ریسک بین کارگزار و کارفرما، تضاد اهداف، تضاد منافع) و تمایل کارگزار به افزایش سهم حقوق متغیر را تعدیل می‌کند.

فرضیه اصلی ۳: ابعاد فرهنگی که شامل ابعاد «مردانگی / زنانگی، فردگرایی / جمع گرایی، سلسله مراتب گرایی / مساوات گرایی و ریسک پذیری / ریسک گریزی» است، ارتباط بین



مفروضات تئوری کارگزاری (تفاوت ادراک ریسک بین کارگزار و کارفرما، تضاد اهداف، تضاد منافع) و سهم حقوق متغیر در ساختار قرار دادهای جبران خدمات را تعدیل می‌کنند. فرضیه اصلی ۴: ویژگی‌های حرفه که شامل «قابلیت اندازه‌گیری عملکرد+ قابلیت برنامه‌ریزی وظایف، کنترل سرپرست، اطمینان از نتایج کار و دامنه ارتباطات کارگزار» است، ارتباط بین مفروضات تئوری کارگزاری (تفاوت ادراک ریسک بین کارگزار و کارفرما، تضاد اهداف، تضاد منافع) و تمایل کارگزار به افزایش سهم حقوق متغیر را تعدیل می‌کنند. فرضیه اصلی ۵: ویژگی‌های حرفه که شامل «قابلیت اندازه‌گیری عملکرد+ قابلیت برنامه‌ریزی وظایف، کنترل سرپرست، اطمینان از نتایج کار و دامنه ارتباطات کارگزار» است، ارتباط بین مفروضات تئوری کارگزاری (تفاوت ادراک ریسک بین کارگزار و کارفرما، تضاد اهداف، تضاد منافع) و سهم حقوق متغیر در ساختار قرار دادهای جبران خدمات را تعدیل می‌کنند.

## ۹- روش تحقیق

این تحقیق از نوع توصیفی پیمایشی است که از طریق نظرسنجی از کارگزاران (کارکنان) انجام شده است. جامعه مورد بررسی، صنعت خودرو است که مشمول قانون کار است و به این دلیل انتخاب شده که یکی از صنایع کلیدی با تکنولوژی بالا و سیستم‌های پیشرفته در کشور ایران محسوب می‌شود و به دلیل آنکه دارای سیستم‌های جدید مدیریتی است، سیستم حقوق و دستمزد آن نسبت به سایر صنایع موجود متنوع‌تر و منعطف‌تر است. از این صنعت یک شرکت تولید کننده قطعات خودرو و یک شرکت تهیه و توزیع قطعات و لوازم یدکی انتخاب شدند که چون تحقیق به صورت غیر رسمی انجام شده، مجوز اعلام نام این دو شرکت وجود ندارد. از آنجا که در مدل تحقیق متغیرهای تحصیلات و پست به عنوان متغیرهای کنترل انتخاب شدند، کارکنان با تحصیلات لیسانس و بالاتر با پستهای کارشناس؛ مدیر و سرپرست بعنوان جامعه مورد بررسی قرار گرفتند. و برای ایجاد قابلیت مقایسه بین حرفه‌های خدماتی و تولیدی، کارکنان خطوط تولید شرکت تولید کننده قطعات خودرو به عنوان حرفه تولیدی و کارکنان با حرفه خدماتی (امور فروش) از شرکت‌های نوع دوم یعنی خدماتی انتخاب شدند.

تعداد نمونه طبق فرمول مربوط به دست آمد که بر این اساس برای شرکت تولید کننده قطعات خودرو ۸۰ پرسشنامه فرستاده شد که ۵۷ پرسشنامه کامل بود و در تحلیل آماری استفاده گردید. همین‌طور برای شرکت تهیه و توزیع (خدماتی) نیز ۶۰ پرسشنامه فرستاده شد که ۴۲ پرسشنامه در تحلیل آماری قابل استفاده بود. به این ترتیب، تعداد کل نمونه ۹۹ بوده است. ابزار سنجش، یک پرسشنامه نظر سنجی پنج گزینه‌ای با مقیاس لیکرت است که کارکنان به آن پاسخ داده‌اند و دارای دو بخش است، بخش اول شامل ۳۲ سؤال دو قطبی مربوط به فرهنگ که از مخزن سؤالات هافستد (۹۴ VSM)<sup>۱</sup> ارزشهای فرهنگی کارکنان [۲۱] گرفته شده است.

بخش دوم شامل ۲۵ سؤال جهت بررسی متغیرهای مربوط به تئوری کارگزاری وجبران خدمات است که محقق ساخته بوده، شاخص آلفای کرونباخ آن ۰/۷۵۸ بوده است. برای آزمون فرضیه اول از آزمون «تی» یک نمونه استفاده شده و برای آزمون فرضیه‌های ۲، ۳، ۴ و ۵ مربوط به متغیرهای تعدیلگر، یعنی ابعاد فرهنگی و ویژگی‌های حرفه از کارکرد split در spss استفاده شده است، به طوری که متغیر تعدیلگر مربوط از طریق دستور recode در spss به دو بخش کمتر از میانگین (کد-۰) و بیشتر از میانگین (کد-۱) جدا شده اند و سپس در هر دو حالت بین متغیر مستقل و وابسته همبستگی گرفته شده و همبستگیهای معنادار مورد تحلیل قرار گرفته‌اند روش استفاده شده برای تحلیل متغیرهای تعدیل کننده، روش subgroup analysis است که نحوه کارکرد آن در spss قبلاً شرح داده شده است. فرضیات مربوطه در سطح اطمینان ۹۵ درصد آزمون شده اند. محدوده زمانی تحقیق بهار و تابستان سال ۱۳۸۴ بوده است.

## ۱۰- نتایج آزمون فرضیات

فرضیه اصلی ابعاضی از مفروضات تئوری کارگزاری در دو شرکت مورد بررسی صدق می‌کنند.

شماره	فرضیه	اماره	سطح معناداری	نتیجه
۱	بین ادراک ریسک کارگزار و کارفرما تفاوت معنا داری وجود دارد.	۳/۹۷۷ t	۰/۰۰۰	تأیید
۲	بین اهداف کارگزار و کارفرما تفاوت معنا داری وجود دارد.	-۳/۵۵۴ t	۰/۰۰۰	رد
۳	بین منافع کارگزار و کارفرما تفاوت معنا داری وجود دارد.	-۶/۸۵ t	۰/۰۰۰	رد
۴	ارتباط بین کارگر و کارفرما، صرفاً بر مبنای علایق مادی است.	-۴/۱۴۵ t	۰/۰۰۰	رد
۴	هرچه قدر تفاوت ادراک ریسک بین کارگزار و کارفرما بیشتر باشد، کارکنان اطلاعات کمتری در اختیار کارفرما قرار می‌دهند.	-۰/۲۰۷ R	۰/۰۴	تأیید
۵	هر چه قدر تضاد منافع بین کارگزار و کارفرما بیشتر باشد، کارگزاران اطلاعات کمتری در اختیار کارفرما قرار می‌دهند.	-۰/۶۲۵ R	۰/۰۰۰	تأیید
۶	هر چه قدر تضاد اهداف بین کارگزار و کارفرما بیشتر باشد، کارگزاران اطلاعات کمتری در اختیار کارفرما قرار می‌دهند.	-۰/۴۴۶ R	۰/۰۰۰	تأیید

همان‌طور که در جدول بالا مشاهده می‌گردد، بعضی از مفروضات تئوری کارگزاری در محیط سازمانهای ایرانی صدق می‌کند، اما مفروضاتی که بر اساس پیش فرضهای اقتصاد کلاسیک هستند، مبنی بر اینکه رفتار کارگزار در سازمان صرفاً برای حداکثر کردن نفع شخصی است، تأیید نشده‌اند. از آنجا که متغیر مستقل مفروضات تئوری کارگزاری دارای سه جزء است و متغیر وابسته نیز دو جزء دارد و متغیر تعدیل گر فرهنگ چهار جزء و متغیر تعدیل گر حرفه نیز چهار جزء دارد لذا به‌طور کلی ۲۴ فرضیه فرعی داریم که در جداول زیر دو به دو با هم آورده شده‌اند.

فرضیه اصلی ۲: ابعاد فرهنگی که شامل ابعاد «مردانگی/ زنانگی، فردگرایی/ جمع گرایی، سلسله مراتب گرایی/ مساوات گرایی و ریسک پذیری/ ریسک گریزی» است، ارتباط بین

مفروضات تئوری کارگزاری (تفاوت ادراک ریسک بین کارگزار و کارفرما، تضاد اهداف، تضاد منافع) و تمایل کارگزار به افزایش سهم حقوق متغیر را تعدیل می کنند.

فرضیه اصلی ۳: ابعاد فرهنگی که شامل ابعاد «مردانگی/ زنانگی، فردگرایی/ جمع گرایی، سلسله مراتب گرایی/ مساوات گرایی و ریسک پذیری/ ریسک گریزی» است، ارتباط بین مفروضات تئوری کارگزاری (تفاوت ادراک ریسک بین کارگزار و کارفرما، تضاد اهداف، تضاد منافع) و سهم حقوق متغیر در ساختار قرار دادهای جبران خدمات را تعدیل می کنند.

نتیجه	مردانگی=۱	مردانگی=۰	R	متغیرها
معنادار است	۰/۳۰۰	-۰/۱۴۴	آماره آزمون	تفاوت ادراک ریسک و تمایل کارگزار به حقوق متغیر
	۰/۰۳۸	۰/۳۱۲	سطح معنا داری	
معنادار است	-۰/۰۰۳	-۰/۳۰۲	آماره آزمون	تفاوت ادراک ریسک و سهم حقوق متغیر در ساختار فعلی
	۰/۹۸۴	۰/۰۳۱	سطح معنا داری	

فرضیه فرعی ۱-۲- بُعد فرهنگی مردانگی رابطه بین تفاوت ادراک ریسک و تمایل کارگزار به افزایش سهم حقوق متغیر را تعدیل می کند. تأیید

فرضیه فرعی ۱-۳- بُعد فرهنگی مردانگی، رابطه تفاوت ادراک ریسک و سهم حقوق متغیر در ساختار قراردادهای جبران خدمات را تعدیل می کند. تأیید

نتیجه: در فرهنگهای مردانه هر چه تفاوت ادراک ریسک بین کارفرما و کارگزار بیشتر باشد تمایل کارگزار افزایش حقوق متغیر و تمایل کارفرما به افزایش سهم حقوق متغیر در ساختار قرارداد جبران خدمات بیشتر می شود.

فرضیه فرعی ۲-۲- بُعد فرهنگی فرد گرایی رابطه بین تفاوت ادراک ریسک و تمایل کارگزار، به افزایش سهم حقوق متغیر را تعدیل می‌کند. رد.

فرضیه فرعی ۲-۳- بُعد فرهنگی فردگرایی رابطه تفاوت ادراک ریسک و سهم حقوق متغیر در ساختار قراردادهای جبران خدمات را تعدیل می‌کند. تأیید.

نتیجه	فردگرایی = ۱	فردگرایی = ۰	R	متغیرها
معنا دار نیست	۰/۱۱۹ ۰/۳۸۶	۰/۱۱۳ ۰/۴۶۷	آماره آزمون سطح معناداری	تفاوت ادراک ریسک و تمایل کارگزار به حقوق متغیر
معنادار است	-۰/۰۹۰ ۰/۵۱۳	-۰/۵۰۸ ۰/۰۰۰	آماره آزمون سطح معناداری	تفاوت ادراک ریسک و سهم حقوق متغیر در ساختار فعلی

نتیجه: در فرهنگهایی که فردگرایی کم است، هرچه تفاوت ادراک ریسک بین کارگزار و کارفرما بیشتر باشد، کارفرما مایل است سهم حقوق متغیر در ساختار قرارداد جبران خدمات بیشتر شود.

فرضیه فرعی ۳-۳- بُعد فرهنگی ریسک پذیری کارگزار، رابطه بین تفاوت ادراک ریسک و تمایل کارگزار به افزایش سهم حقوق متغیر را تعدیل می‌کند. تأیید

فرضیه فرعی ۳-۳- بُعد فرهنگی ریسک پذیری کارگزار، رابطه تفاوت ادراک ریسک و سهم حقوق متغیر در ساختار قرار دادهای جبران خدمات را تعدیل می‌کند. تأیید

متغیرها	R	ریسک پذیری = ۰	ریسک پذیری = ۱
تفاوت ادراک ریسک و تمایل کارگزار به حقوق متغیر	آماره آزمون سطح معناداری	۰/۰۳۹ ۰/۷۸۷	۰/۲۸۷ ۰/۰۴۶
تفاوت ادراک ریسک و سهم حقوق متغیر در ساختار فعلی	آماره آزمون سطح معناداری	-۰/۱۱۲ ۰/۴۳۹	-۰/۳۶۲ ۰/۰۶۹

نتیجه: در فرهنگهای ریسک پذیر با افزایش تفاوت ادراک ریسک، تمایل کارگزار به حقوق متغیر افزایش می‌یابد و تمایل کارفرما نیز به افزایش سهم حقوق متغیر در ساختار قرارداد جبران خدمات کاهش می‌یابد.

**فرضیه فرعی ۴-۲-** بُعد فرهنگی سلسله مراتب گرایی، تفاوت ادراک ریسک و تمایل کارگزار به افزایش سهم حقوق متغیر را تعدیل می کند. رد

**فرضیه فرعی ۴-۳-** بُعد فرهنگی سلسله مراتب گرایی، رابطه بین تفاوت ادراک ریسک و سهم حقوق متغیر در ساختار قرار دادهای جبران خدمات را تعدیل می کند. رد

متغیرها	R	سلسله مراتب گرایی ۰ =	سلسله مراتب گرایی=۱	نتیجه
تفاوت ادراک ریسک و تمایل کارگزار به حقوق متغیر	آماره آزمون سطح معنا داری	-۰/۴۲۱ ۰/۰۰۴	۰/۴۴۴ ۰/۰۰۱	معنادار نیست
تفاوت ادراک ریسک و سهم حقوق متغیر در ساختار فعلی	آماره آزمون سطح معنا داری	۰/۲۳۵ ۰/۱۱۶	۰/۰۱۰ ۰/۹۴۶	معنادار نیست

**نتیجه:** بُعد فرهنگی سلسله مراتب گرایی رابطه بین تفاوت ادراک ریسک و تمایل کارگزار به حقوق متغیر تفاوت ادراک ریسک و سهم حقوق متغیر در ساختار فعلی را تعدیل نمی کند.

**فرضیه فرعی ۵-۲-** بُعد فرهنگی مردانگی، رابطه بین تضاد اهداف کارگزار و کارفرما و تمایل کارگزار به افزایش سهم حقوق متغیر را تعدیل می کند. رد

**فرضیه فرعی ۵-۳-** بُعد فرهنگی مردانگی، رابطه بین تضاد اهداف کارگزار و کارفرما و سهم حقوق متغیر در ساختار قرار دادهای جبران خدمات را تعدیل می کند. تأیید

متغیرها	R	مردانگی=۰	مردانگی=۱	نتیجه
تضاد اهداف کارگزار و کارفرما و تمایل کارگزار به حقوق متغیر	آماره آزمون سطح معنا داری	۰/۰۸۲ ۰/۵۶۸	-۰/۰۲۴ ۰/۸۷۱	معنا دار نیست
تضاد اهداف کارگزار و کارفرما و سهم حقوق متغیر در ساختار فعلی	آماره آزمون سطح معنا داری	-۰/۳۶۱ ۰/۰۶۵	۰/۱۴۸ ۰/۳۱۵	در سطح خطای معنا ۰/۱۰۰ داراست

**نتیجه:** فرهنگ مردانه، رابطه تضاد اهداف کارگزار / کارفرما و تمایل کارگزار به افزایش حقوق متغیر را تعدیل نمی کند. اما در فرهنگهای کمتر مردانه، هر چه تضاد اهداف بین کارفرما و کارگزار بیشتر باشد تمایل کارفرما به افزایش سهم حقوق متغیر در ساختار قرارداد جبران خدمات کمتر می شود.

**فرضیه فرعی ۶-۲-** بُعد فرهنگی فردگرایی، رابطه بین تضاد اهداف کارگزار و کارفرما و تمایل کارگزار به افزایش سهم حقوق متغیر را تعدیل می کند. تأیید

**فرضیه فرعی ۶-۳-** بُعد فرهنگی فردگرایی، رابطه بین تضاد اهداف کارگزار و کارفرما و سهم حقوق متغیر در ساختار قرار دادهای جبران خدمات را تعدیل می کند. تأیید

نتیجه	فردگرایی=۱	فردگرایی=۰	R	متغیرها
معنا داراست	۰/۲۰۴	-۰/۳۲۸	آماره آزمون سطح معنا داری	تضاد اهداف کارگزار و کارفرما و تمایل کارگزار به حقوق متغیر
معنا داراست	۰/۱۳۶	۰/۰۳	آماره آزمون سطح معناداری	تضاد اهداف کارگزار و کارفرما و سهم حقوق متغیر در ساختار فعلی

**نتیجه:** در فرهنگهای کمتر فردگرا، هر چه تفاوت تضاد اهداف و کارگزار بیشتر باشد تمایل کارگزار به افزایش حقوق متغیر کمتر می شود و در فرهنگهای با فردگرایی بالاتر، هر چه تضاد اهداف بین کارفرما و کارگزار بیشتر باشد تمایل کارفرما به افزایش سهم حقوق متغیر در ساختار قرار داد جبران خدمات کمتر می شود.

**فرضیه فرعی ۷-۲-** بُعد فرهنگی ریسک پذیری کارگزار، رابطه بین تضاد اهداف کارگزار و کارفرما و تمایل کارگزار به افزایش سهم حقوق متغیر را تعدیل می کند. رد

**فرضیه فرعی ۷-۳-** بُعد فرهنگی مردانگی رابطه بین تضاد اهداف کارگزار و کارفرما و سهم حقوق متغیر در ساختار قرار دادهای جبران خدمات را تعدیل می کند. رد

نتیجه	ریسک پذیری=۱	ریسک پذیری=۰	R	متغیرها
معنا دارنیست	-۰/۰۷۰	۰/۰۶۸	آماره آزمون سطح معنا داری	تضاد اهداف کارگزار و کارفرما و تمایل کارگزار به حقوق متغیر
معنا دارنیست	۰/۶۳۲	۰/۶۴۱	آماره آزمون سطح معنا داری	تضاد اهداف کارگزار و کارفرما و سهم حقوق متغیر در ساختار فعلی

**نتیجه:** فرهنگ ریسک پذیری رابطه تضاد اهداف کارفرما و کارگزار و تمایل کارگزار به افزایش حقوق متغیر و همچنین تمایل کارفرما به افزایش سهم حقوق متغیر در ساختار قرار داد جبران خدمات را تعدیل نمی کند.

**فرضیه فرعی ۲-۸** - بُعد فرهنگی سلسله مراتب گرای، رابطه بین تضاد اهداف کارگزار و کارفرما و تمایل کارگزار به افزایش سهم حقوق متغیر را تعدیل می کند. رد

**فرضیه فرعی ۳-۸** - بُعد فرهنگی سلسله مراتب گرای رابطه بین تضاد اهداف کارگزار و کارفرما و سهم حقوق متغیر در ساختار قرار دادهای جبران خدمات را تعدیل می کند. رد

متغیرها	R	سلسله مراتب گرای = ۰	سلسله مراتب گرای = ۱	نتیجه
تضاد اهداف کارگزار و کارفرما و تمایل کارگزار به حقوق متغیر	آماره آزمون سطح معناداری	۰/۰۱۷ ۰/۹۱۰	-۰/۰۲۴ ۰/۸۶۳	معنا دار نیست
تضاد اهداف کارگزار و کارفرما و سهم حقوق متغیر در ساختار فعلی	آماره آزمون سطح معناداری	-۰/۱۲۶ ۰/۴۰۵	۰/۱۰۹ ۰/۴۳۹	معنا دار نیست

**نتیجه:** فرهنگ سلسله مراتب گرای، رابطه بین تضاد اهداف کارفرما و کارگزار به حقوق متغیر و همینطور تمایل کارفرما به افزایش سهم حقوق متغیر در ساختار قرارداد جبران خدمت را تعدیل نمی کند.

**فرضیه فرعی ۲-۹** - بُعد فرهنگی مردانگی، رابطه بین تضاد منافع کارگزار و کارفرما و تمایل کارگزار به افزایش سهم حقوق متغیر را تعدیل می کند. تأیید

**فرضیه فرعی ۳-۹** - بُعد فرهنگی مردانگی، رابطه بین تضاد منافع کارگزار و کارفرما و سهم حقوق متغیر در ساختار قرار دادهای جبران خدمات را تعدیل می کند. رد

متغیرها	R	مردانگی = ۰	مردانگی = ۱	نتیجه
تضاد منافع کارگزار و کارفرما و تمایل کارگزار به حقوق متغیر	آماره آزمون سطح معناداری	-۰/۲۶۴ ۰/۰۶۱	۰/۱۳۲ ۰/۷۳۱	در سطح خطای ۰/۱۰ معنا دار است
تضاد منافع کارگزار و کارفرما و سهم حقوق متغیر در ساختار فعلی	آماره آزمون سطح معناداری	۰/۰۹۸ ۰/۴۹۴	۰/۰۰۸ ۰/۹۵۹	معنا دار نیست

**نتیجه:** در فرهنگهای کمتر مردانه، هر چه تضاد منافع کارگزار/کارفرما بیشتر شود تمایل کارگزار به افزایش حقوق متغیر کمتر می شود؛ اما فرهنگ مردانه، رابطه تضاد اهداف بین کارفرما و کارگزار و تمایل کارفرما به افزایش سهم حقوق متغیر در ساختار قرارداد جبران خدمات را تعدیل نمی کند.



**فرضیه فرعی ۱۰-۲-** بُعد فرهنگی فردگرایی، رابطه بین تضاد منافع کارگزار و کارفرما و تمایل کارگزار به افزایش سهم حقوق متغیر را تعدیل می کند. تأیید

**فرضیه فرعی ۱۰-۳-** بُعد فرهنگی فردگرایی، رابطه بین تضاد منافع کارگزار و کارفرما و سهم حقوق متغیر در ساختار قرار دادهای جبران خدمات را تعدیل می کند. رد

نتیجه	فردگرایی=۱	فردگرایی=۰	R	متغیرها
معنا داراست	۰/۱۰۳ ۰/۴۵۴	-۰/۳۷۷ ۰/۰۱۲	آماره آزمون سطح معناداری	تضاد اهداف کارگزار و کارفرما و تمایل کارگزار به حقوق متغیر
معنا دارنیست	۰/۱۷۹ ۰/۱۹۰	-۰/۱۸۳ ۰/۲۳۴	آماره آزمون سطح معناداری	تضاد اهداف کارگزار و کارفرما و سهم حقوق متغیر در ساختار فعلی

**نتیجه:** در فرهنگهای کمتر فردگرا، هر چه تضاد منافع بین کارفرما و کارگزار بیشتر باشد تمایل کارگزار به افزایش حقوق متغیر کمتر می شود اما فرهنگ فرد گرایی در رابطه تضاد منافع کارفرما و کارگزار و تمایل کارفرما به افزایش سهم حقوق متغیر در ساختار قرار داد جبران خدمات تعدیل گر نیست.

**فرضیه فرعی ۱۱-۲-** بُعد فرهنگی ریسک پذیری کارگزار، رابطه بین تضاد منافع کارگزار و کارفرما و تمایل کارگزار به افزایش سهم حقوق متغیر را تعدیل می کند. رد

**فرضیه فرعی ۱۱-۳-** بُعد فرهنگی مردانگی، رابطه بین تضاد منافع کارگزار و کارفرما و سهم حقوق متغیر در ساختار قرار دادهای جبران خدمات را تعدیل می کند. رد

نتیجه	ریسک پذیری=۱	ریسک پذیری=۰	R	متغیرها
معنا دارنیست	۰/۱۸۱ ۰/۲۰۷	-۰/۲۲۰ ۰/۱۲۹	آماره آزمون سطح معناداری	تضاد اهداف کارگزار و کارفرما و تمایل کارگزار به حقوق متغیر
معنا دارنیست	۰/۰۲۰ ۰/۸۸۸	۰/۰۴۵ ۰/۷۵۶	آماره آزمون سطح معناداری	تضاد اهداف کارگزار و کارفرما و سهم حقوق متغیر در ساختار فعلی

**نتیجه:** فرهنگ ریسک پذیری، رابطه تضاد منافع کارفرما و کارگزار و تمایل کارگزار به افزایش حقوق متغیر و همچنین تمایل کارفرما به افزایش سهم حقوق متغیر در ساختار قرار داد جبران خدمات را تعدیل نمی کند.

فرضیه فرعی ۱۲-۲- بعد فرهنگی سلسله مراتب گرایی، رابطه بین تضاد منافع کارگزار و کارفرما و تمایل کارگزار به افزایش سهم حقوق متغیر را تعدیل می کند. رد

فرضیه فرعی ۱۲-۳- بعد فرهنگی سلسله مراتب گرایی، رابطه بین تضاد منافع کارگزار و کارفرما و سهم حقوق متغیر در ساختار قرار دادهای جبران خدمات را تعدیل می کند. رد

نتیجه	سلسله مراتب گرایی = ۱	سلسله مراتب گرایی = ۰	R	متغیرها
معنادار نیست	۰/۰۴۴ ۰/۷۵۶	-۰/۱۲۴ ۰/۴۱۲	آماره آزمون سطح معناداری	تضاد اهداف کارگزار و کارفرما و تمایل کارگزار به حقوق متغیر
معنادار نیست	۰/۰۱۷ ۰/۹۰۲	۰/۰۲۵ ۰/۸۷۰	آماره آزمون سطح معناداری	تضاد اهداف کارگزار و کارفرما و سهم حقوق متغیر در ساختار فعلی

نتیجه: فرهنگ سلسله مراتب گرایی، رابطه بین تضاد منافع کارفرما و کارگزار تمایل کارگزار به حقوق متغیر و همین‌طور تمایل کارفرما به افزایش سهم حقوق متغیر در ساختار قرار داد جبران خدمات را تعدیل نمی کند.

فرضیات فرعی مربوط به فرضیات اصلی ۳ و ۴ که نقش متغیر تعدیل گر حرفه را بررسی می کنند، به شرح زیر هستند.

**فرضیه اصلی ۴:** ویژگی های حرفه که شامل «قابلیت اندازه گیری عملکرد+ قابلیت برنامه ریزی وظایف، کنترل سرپرست، اطمینان از نتایج کار و دامنه ارتباطات کارگزار» است، ارتباط بین مفروضات تئوری کارگزاری (تفاوت ادراک ریسک بین کارگزار و کارفرما، تضاد اهداف، تضاد منافع) و تمایل کارگزار به افزایش سهم حقوق متغیر را تعدیل می کنند.

**فرضیه اصلی ۵:** ویژگی های حرفه که شامل «قابلیت اندازه گیری عملکرد+ قابلیت برنامه ریزی وظایف، کنترل سرپرست، اطمینان از نتایج کار و دامنه ارتباطات کارگزار» است، ارتباط بین مفروضات تئوری کارگزاری (تفاوت ادراک ریسک بین کارگزار و کارفرما، تضاد اهداف، تضاد منافع) و سهم حقوق متغیر در ساختار قرار دادهای جبران خدمات را تعدیل می کنند.

فرضیه فرعی ۱-۴- قابلیت برنامه ریزی شغل + قابلیت ارزیابی عملکرد، رابطه بین تفاوت ادراک ریسک و تمایل کارگزار به افزایش سهم حقوق متغیر را تعدیل می کند. رد

فرضیه فرعی ۱-۵- قابلیت برنامه ریزی شغل + قابلیت ارزیابی عملکرد، رابطه تفاوت ادراک ریسک و سهم حقوق متغیر در ساختار قراردادهای جبران خدمات را تعدیل می کند. رد

نتیجه	(قابلیت برنامه ریزی شغل + قابلیت ارزیابی عملکرد) = ۱	(قابلیت برنامه ریزی شغل + قابلیت ارزیابی عملکرد) = ۰	R	متغیرها
معنادار نیست	۰/۱۴۱ ۰/۲۸۸	۰/۱۰ ۰/۵۴۱	آماره آزمون سطح معناداری	تفاوت ادراک ریسک و تمایل کارگزار به حقوق متغیر
معنادار نیست	-۰/۱۳۷ ۰/۳۰	-۰/۲۴۷ ۰/۱۲۵	آماره آزمون سطح معناداری	تفاوت ادراک ریسک و سهم حقوق متغیر در ساختار فعلی

نتیجه قابلیت برنامه ریزی شغل + قابلیت ارزیابی عملکرد، رابطه تفاوت ادراک ریسک بین کارفرما و کارگزار و تمایل کارگزار به افزایش حقوق متغیر و تمایل کارفرما به افزایش سهم حقوق متغیر در ساختار قرارداد جبران خدمات را تعدیل نمی کند.

فرضیه فرعی ۲-۴- کنترل سرپرست، رابطه بین تفاوت ادراک ریسک و تمایل کارگزار به افزایش سهم حقوق متغیر را تعدیل می کند. تأیید

فرضیه فرعی ۲-۵- کنترل سرپرست، رابطه تفاوت ادراک ریسک و سهم حقوق متغیر در ساختار قرار دادهای جبران خدمات را تعدیل می کند. تأیید

نتیجه	کنترل سرپرست = ۱	کنترل سرپرست = ۰	R	متغیرها
معنادار نیست	۰/۱۲۲ ۰/۳۴۴	۰/۱۰۱ ۰/۵۵۲	آماره آزمون سطح معناداری	تفاوت ادراک ریسک و تمایل کارگزار به حقوق متغیر
معنادار است	-۰/۲۴۲ ۰/۰۵۸	۰/۰۰۳ ۰/۹۸۴	آماره آزمون سطح معناداری	تفاوت ادراک ریسک و سهم حقوق متغیر در ساختار فعلی

نتیجه: کنترل سرپرست رابطه بین ادراک ریسک و تمایل کارگزار به افزایش حقوق متغیر را تعدیل نمی کند اما اگر کنترل سرپرست بالا باشد، با افزایش تفاوت ادراک ریسک بین کارگزار و کارفرما سهم حقوق متغیر در ساختار قرار دادهای جبران خدمات کم می شود.

فرضیه فرعی ۳-۴- اطمینان از نتیجه کار، رابطه بین تفاوت ادراک ریسک و تمایل کارگزار به افزایش سهم حقوق متغیر را تعدیل می کند. تأیید

فرضیه فرعی ۳-۵- اطمینان از نتیجه کار، رابطه تفاوت ادراک ریسک و سهم حقوق متغیر در ساختار قرار دادهای جبران خدمات را تعدیل می کند. رد

نتیجه	اطمینان=۱	اطمینان=۰	R	متغیرها
معنادار است	۰/۳۴۲ ۰/۰۵۱	۰/۰۸۹ ۰/۴۷۸	آماره آزمون سطح معناداری	تفاوت ادراک ریسک و تمایل کارگزار به حقوق متغیر
معنادار نیست	-۰/۲۴۷ ۰/۱۶۶	-۰/۱۱۴ ۰/۳۶۲	آماره آزمون سطح معناداری	تفاوت ادراک ریسک و سهم حقوق متغیر در ساختار فعلی

نتیجه: اگر اطمینان از نتیجه کار زیاد باشد، هر چه تفاوت ادراک ریسک بین کارفرما و کارگزار بیشتر باشد تمایل کارگزار به افزایش حقوق متغیر بیشتر است؛ اما اطمینان از نتیجه کار، رابطه بین تفاوت ادراک ریسک و سهم حقوق متغیر در ساختار قرار دادهای جبران خدمات را تعدیل نمی کند.

فرضیه فرعی ۴-۴- دامنه ارتباطات کارگزار، رابطه بین تفاوت ادراک ریسک و تمایل کارگزار به افزایش سهم حقوق متغیر را تعدیل می کند. تأیید

فرضیه فرعی ۴-۵- دامنه ارتباطات کارگزار، رابطه تفاوت ادراک ریسک و سهم حقوق متغیر در ساختار قرار دادهای جبران خدمات را تعدیل می کند. رد

نتیجه	ارتباطات=۱	ارتباطات=۰	R	متغیرها
معنادار است	-۰/۰۶۸ ۰/۶۷۷	۰/۳۱۶ ۰/۰۱۵	آماره آزمون سطح معناداری	تفاوت ادراک ریسک و تمایل کارگزار به حقوق متغیر
معنادار نیست	۰/۲۵۸ ۰/۱۰۸	۰/۰۹۹ ۰/۴۵۷	آماره آزمون سطح معناداری	تفاوت ادراک ریسک و سهم حقوق متغیر در ساختار فعلی

نتیجه: وقتی دامنه ارتباطات کارگزار کم باشد، هر چه تفاوت ادراک ریسک بین کارفرما و کارگزار بیشتر باشد تمایل کارگزار به افزایش سهم حقوق متغیر بیشتر می شود. دامنه ارتباطات کارگزار، رابطه تفاوت ادراک ریسک و سهم حقوق متغیر در ساختار قرار دادهای جبران خدمات را تعدیل نمی کند.

فرضیه فرعی ۵-۴- قابلیت برنامه ریزی شغل + قابلیت ارزیابی عملکرد، رابطه بین تضاد اهداف و تمایل کارگزار به افزایش سهم حقوق متغیر را تعدیل می کند. رد

فرضیه فرعی ۵-۵- قابلیت برنامه ریزی شغل + قابلیت ارزیابی عملکرد، رابطه تفاوت تضاد اهداف و سهم حقوق متغیر در ساختار قرار دادهای جبران خدمات را تعدیل می کند. رد

متغیرها	R	(قابلیت برنامه ریزی شغل + قابلیت ارزیابی عملکرد) = ۰	(قابلیت برنامه ریزی شغل + قابلیت ارزیابی عملکرد) = ۱	نتیجه
تضاد اهداف و تمایل کارگزار به حقوق متغیر	آماره آزمون سطح معناداری	۰/۰۸۰ ۰/۶۲۴	۰/۱۰ ۰/۴۴۹	معنادار نیست
تضاد اهداف و سهم حقوق متغیر در ساختار فعلی	آماره آزمون سطح معناداری	۰/۱۵۱ ۰/۳۵۳	-۰/۱۳۷ ۰/۳۰	معنادار نیست

نتیجه: قابلیت برنامه ریزی شغل + قابلیت ارزیابی عملکرد، رابطه تضاد اهداف بین کارفرما و کارگزار و تمایل کارگزار به افزایش حقوق متغیر و تمایل کارفرما به افزایش سهم حقوق متغیر در ساختار قرار داد جبران خدمات را تعدیل نمی کند.

فرضیه فرعی ۶-۴- کنترل سرپرست، رابطه بین تضاد اهداف و تمایل کارگزار به افزایش سهم حقوق متغیر را تعدیل می کند. رد

فرضیه فرعی ۶-۵- کنترل سرپرست، رابطه تضاد اهداف و سهم حقوق متغیر در ساختار قرار دادهای جبران خدمات را تعدیل می کند. تأیید

متغیرها	R	کنترل سرپرست = ۰	کنترل سرپرست = ۱	نتیجه
تضاد اهداف و تمایل کارگزار به حقوق متغیر	آماره آزمون سطح معناداری	-۰/۱۷۹ ۰/۲۸۹	۰/۱۰ ۰/۴۴۰	معنادار نیست
تضاد اهداف و سهم حقوق متغیر در ساختار فعلی	آماره آزمون سطح معناداری	-۰/۳۰۲ ۰/۰۶۹	-۰/۱۹۸ ۰/۱۲۲	در سطح خطای ۰/۱۰ معنادار است

نتیجه: کنترل سرپرست رابطه بین تضاد اهداف و تمایل کارگزار به افزایش سهم حقوق متغیر را تعدیل نمی کند؛ اما اگر کنترل سرپرست بالا باشد، با افزایش تضاد اهداف بین کارگزار و کارفرما، سهم حقوق متغیر در ساختار قرار دادهای جبران خدمات کم می شود.

فرضیه فرعی ۷-۴- اطمینان از نتیجه کار، رابطه بین تضاد اهداف و تمایل کارگزار به افزایش سهم حقوق متغیر را تعدیل می کند. رد

فرضیه فرعی ۷-۵- اطمینان از نتیجه کار، رابطه تضاد اهداف و سهم حقوق متغیر در ساختار قرار دادهای جبران خدمات را تعدیل می کند. رد

نتیجه	اطمینان=۱	اطمینان=۰	R	متغیرها
معنادار است	-۰/۱۲۰ ۰/۵۰۵	۰/۰۵۴ ۰/۶۶۶	آماره آزمون سطح معناداری	تضاد اهداف و تمایل کارگزار به حقوق متغیر
معنادار نیست	-۰/۰۵۶ ۰/۷۵۹	۰/۰۳۶ ۰/۷۷۷	آماره آزمون سطح معناداری	تضاد اهداف و سهم حقوق متغیر در ساختار فعلی

نتیجه: اطمینان از نتیجه کار رابطه بین تضاد اهداف و تمایل کارگزار به افزایش سهم حقوق متغیر را تعدیل نمی کند. اطمینان از نتیجه کار رابطه بین تضاد اهداف و سهم حقوق متغیر در ساختار قرار دادهای جبران خدمات را تعدیل نمی کند.

فرضیه فرعی ۸-۴- دامنه ارتباطات کارگزار، رابطه بین تضاد اهداف و تمایل کارگزار به افزایش سهم حقوق متغیر را تعدیل می کند. رد

فرضیه فرعی ۸-۵- دامنه ارتباطات کارگزار، رابطه تضاد اهداف و سهم حقوق متغیر در ساختار قرار دادهای جبران خدمات را تعدیل می کند. رد

نتیجه	ارتباطات=۱	ارتباطات=۰	R	متغیرها
معنادار نیست	-۰/۰۳۱ ۰/۸۵۱	۰/۰۴۳ ۰/۷۴۶	آماره آزمون سطح معناداری	تضاد اهداف و تمایل کارگزار به حقوق متغیر
معنادار نیست	۰/۳۵۸ ۰/۰۲۳	-۰/۲۸۷ ۰/۰۲۸	آماره آزمون سطح معناداری	تضاد اهداف و سهم حقوق متغیر در ساختار فعلی

نتیجه: دامنه ارتباطات کارگزار رابطه بین تضاد اهداف و تمایل کارگزار به افزایش سهم حقوق متغیر را تعدیل نمی کند. دامنه ارتباطات کارگزار رابطه تضاد اهداف و سهم حقوق متغیر در ساختار قرار دادهای جبران خدمات را تعدیل نمی کند.

فرضیه فرعی ۹-۴- قابلیت برنامه ریزی شغل + قابلیت ارزیابی عملکرد، رابطه بین تضاد منافع و تمایل کارگزار به افزایش سهم حقوق متغیر را تعدیل می کند. رد

فرضیه فرعی ۹-۵- قابلیت برنامه ریزی شغل + قابلیت ارزیابی عملکرد، رابطه تفاوت تضاد منافع و سهم حقوق متغیر در ساختار قرار دادهای جبران خدمات را تعدیل می کند. رد

متغیرها	R	(قابلیت برنامه ریزی شغل + قابلیت ارزیابی عملکرد) = ۰	(قابلیت برنامه ریزی شغل + قابلیت ارزیابی عملکرد) = ۱	نتیجه
تضاد منافع و تمایل کارگزار به حقوق متغیر	آماره آزمون سطح معناداری	۰/۰۷۲ ۰/۶۵۷	۰/۰۰۵ ۰/۹۷۰	معنادار نیست
تضاد منافع و سهم حقوق متغیر در ساختار فعلی	آماره آزمون سطح معناداری	۰/۲۱۹ ۰/۱۷۴	۰/۲۱۱ ۰/۱۰۸	معنادار نیست

نتیجه: قابلیت برنامه ریزی شغل + قابلیت ارزیابی عملکرد، رابطه تضاد منافع بین کارفرما و کارگزار و تمایل کارگزار به افزایش حقوق متغیر و تمایل کارفرما به افزایش سهم حقوق متغیر در ساختار قرار داد جبران خدمات را تعدیل نمی کند.

فرضیه فرعی ۱۰-۴- کنترل سرپرست رابطه بین تضاد منافع و تمایل کارگزار به افزایش سهم حقوق متغیر را تعدیل می کند. رد

فرضیه فرعی ۱۰-۵- کنترل سرپرست رابطه تضاد منافع و سهم حقوق متغیر در ساختار قرار دادهای جبران خدمات را تعدیل می کند. تأیید

متغیرها	R	کنترل سرپرست = ۰	کنترل سرپرست = ۱	نتیجه
تضاد منافع و تمایل کارگزار به حقوق متغیر	آماره آزمون سطح معناداری	-۰/۱۳۷ ۰/۴۲۰	۰/۰۳۳ ۰/۸۰	معنادار نیست
تضاد منافع و سهم حقوق متغیر در ساختار فعلی	آماره آزمون سطح معناداری	۰/۳۱۸ ۰/۰۵۵	-۰/۱۵۳ ۰/۲۳۶	در سطح خطای ۰/۱۰ معنادار است

نتیجه: کنترل سرپرست، رابطه بین تضاد منافع و تمایل کارگزار، به افزایش سهم حقوق متغیر را تعدیل نمی کند؛ اما اگر کنترل سرپرست بالا باشد، با افزایش تضاد منافع بین کارگزار و کارفرما سهم حقوق متغیر در ساختار قرار دادهای جبران خدمات کم می شود.

فرضیه فرعی ۱۱-۴- اطمینان از نتیجه کار، رابطه بین تضاد منافع و تمایل کارگزار به افزایش سهم حقوق متغیر را تعدیل می کند. رد

فرضیه فرعی ۱۱-۵- اطمینان از نتیجه کار رابطه تضاد منافع و سهم حقوق متغیر در ساختار قرار دادهای جبران خدمات را تعدیل می کند. رد

نتیجه	اطمینان=۱	اطمینان=۰	R	متغیرها
معنادار است	-۰/۰۳۴ ۰/۸۵۲	۰/۰۶۴ ۰/۶۰۹	آماره آزمون سطح معناداری	تضاد منافع و تمایل کارگزار به حقوق متغیر
معنادار نیست	-۰/۱۵۵ ۰/۳۹۰	۰/۰۶۰ ۰/۶۳۰	آماره آزمون سطح معناداری	تضاد منافع و سهم حقوق متغیر در ساختار فعلی

نتیجه: اطمینان از نتیجه کار، رابطه بین تضاد منافع و تمایل کارگزار به افزایش سهم حقوق متغیر را تعدیل نمی کند. اطمینان از نتیجه کار، رابطه بین تضاد منافع و سهم حقوق متغیر در ساختار قرار دادهای جبران خدمات را تعدیل نمی کند.

فرضیه فرعی ۱۲-۴- دامنه ارتباطات کارگزار، رابطه بین تضاد منافع و تمایل کارگزار به افزایش سهم حقوق متغیر را تعدیل می کند. رد

فرضیه فرعی ۱۲-۴- دامنه ارتباطات کارگزار، رابطه تضاد منافع و سهم حقوق متغیر در ساختار قرار دادهای جبران خدمات را تعدیل می کند. رد

نتیجه	ارتباطات=۱	ارتباطات=۰	R	متغیرها
معنادار نیست	۰/۰۹۳ ۰/۵۶۸	۰/۱۴۲ ۰/۲۸۴	آماره زمون سطح معنا داری	تضاد منافع و تمایل کارگزار به حقوق متغیر
معنادار نیست	۰/۵۷۳ ۰/۰۰۰	-۰/۴۴۸ ۰/۰۰۰	آماره زمون سطح معنا داری	تضاد منافع و سهم حقوق متغیر در ساختار فعلی

نتیجه: دامنه ارتباطات کارگزار، رابطه بین تضاد منافع و تمایل کارگزار به افزایش سهم حقوق متغیر را تعدیل نمی کند. دامنه ارتباطات کارگزار، رابطه تضاد منافع و سهم حقوق متغیر در ساختار قرار دادهای جبران خدمات را تعدیل نمی کند.



## ۱۱- تحلیل یافته های تحقیق

جواب سؤالهای تحقیق توسط نتایج آزمون فرضیات داده شده است. مشاهده شد که همه مفروضات تئوری کارگزاری در سازمانهای ایرانی معنادار نبودند. اثر تعدیل کنندگی متغیرهای فرهنگ و نوع حرفه و چگونگی تأثیر آن بر رابطه متغیر مستقل و وابسته در جداول بالا توضیح داده شده که در راستای ادبیات مطرح شده قرار دارد و دستاوردهای بسیار ارزشمندی برای مدیران و محققان سازمانی جهت طراحی سیستمهای جبران خدمات ارائه داده است. یافته ها نشان می دهند که ارتباط کارگزار و کارفرما صرفاً بر مبنای علایق مادی نیست و نیز وجود نسبی بعد جمع گرایی در همسویی نسبی اهداف کارگزار و کارفرما اثر داشته است. لذا توجه به وجود سرمایه اجتماعی و روابط اجتماعی به عنوان مبنای مبادله در روابط کارگر و کارفرما می تواند دامنه انتخاب وسیعی از انگیزاننده های غیر مالی را برای کارفرمایان ایجاد کند که این امر در حفظ و ارتقای وضعیت نیروی انسانی بسیار مؤثر است. این نتایج می توانند برای طراحی ساختار اثربخش قراردادهای جبران خدمات که بتواند هم مورد رضایت کارکنان واقع می شود و هم مشکلات و هزینه های کارگزاری را کاهش دهد، به کارگرفته شوند و لذا استفاده از الگوهای انعطاف پذیر و پیوندی اگر با لحاظ کردن ویژگیهای فرهنگی و نوع حرفه انجام شود می تواند موفقیت آمیز باشد، اما تقلید از الگوهای حقوق و دستمزد باید حتماً با احتیاط و بررسی عوامل فوق الذکر صورت بگیرد.

موضوع قابل توجه دیگر این است که مسائل فرهنگی، مسائل پیچیده و دارای ابعاد چندگانه و متعامل با یکدیگر هستند و تنها نیز به ابعاد فرهنگی «هاستد» محدود نمی شوند و اتخاذ یک دیدگاه کل نگر در تحلیل این گونه مسائل بسیار اهمیت دارد؛ اما از آنجا که این تحقیق فقط این ابعاد را مورد بررسی قرار داده باز هم کلیت فرهنگی موجود قابل بررسی است؛ به این ترتیب که با توجه به چهار بعد فرهنگی مطرح شده توسط هافستد، ۸ گروه با ترکیبهای مختلف به وجود می آید. مثلاً کشور آمریکا دارای ابعاد فرهنگی «فردگرا، سلسله مراتب گرا، مردگرا و ریسک پذیر» است، در حالی که ژاپن «جمع گرا، سلسله مراتب گرا، مردگرا و ریسک گریز» است که هر ترکیب، ویژگیهای کلی خود را دارد [۲۲]. اینکه کشور ایران در کدام ترکیب قرار می گیرد و این ترکیب چقدر می تواند پیش بینی های تئوری کارگزاری را تحت الشعاع قرار دهد می تواند موضوع تحقیق دیگری باشد.

مدل مفهومی تحقیق با استفاده از دو متغیر تعدیل کننده ابعاد فرهنگی و نوع حرفه موفق شد که بعضی ابهامات درباره ارتباط بین مفروضات تئوری کارگزاری و ساختار قراردادهای جبران خدمات در محیط سازمانهای ایرانی را پاسخ دهد؛ اما متغیرهای دیگری نیز وجود دارند که در شکل گیری این ارتباط اثر دارند، برای مثال نویسندگان مقاله دریافتند که توجه به متغیرهای جمعیت شناختی، مثل سن کارگزاران، تحصیلات، سبک زندگی، مقاطع مختلف سیکل زندگی، تعداد افراد خانواده و غیره می‌تواند بخشی از زوایای تاریک مسأله را روشن سازد. مثلاً تمایل کارگزاران به پرداخت متغیر ممکن است در ارتباط با این ویژگیها معنادار باشد و لذا ارتباط بین جنسیت، سن و سابقه خدمت کارگزاران و تمایل آنها به پرداخت متغیر و به پاداش نقدی مورد آزمون قرار گرفت. ضریب همبستگی بین جنسیت و تمایل به پرداخت، متغیر  $r = 0/217$  با سطح معنا داری  $0/031$  است که نشان می‌دهد بین جنس مذکر و تمایل به پرداخت متغیر ارتباط معنا داری وجود دارد. ضمناً آزمون «تی» برای اختلاف میانگین دو جامعه، تفاوت تمایل مردان نسبت به زنان به پرداخت متغیر را با آماره آزمون  $t = 2/201$  و سطح معنا داری  $0/03$  تأیید می‌کند. البته این نتیجه با ویژگی ریسک پذیری مردان نسبت به زنان و اینکه در جامعه ایرانی، مردان مسؤلیت اصلی اداره زندگی را به عهده دارند، قابل توجیه است. همین‌طور در بررسی ارتباط بین سن و تمایل به پرداخت متغیر ضریب همبستگی  $r = -0/246$  و سطح معنا داری  $0/012$ ، سن و تمایل به پاداش نقدی ضریب همبستگی  $r = -0/291$  و سطح معنا داری  $0/003$  نیز نشان می‌دهد که افراد جوانتر به پرداخت متغیر و پاداش نقدی تمایل بیشتری دارند. و این امر نیز با توجه به سیکل زندگی جوانان که در آغاز زندگی نیاز به درآمد و نقدینگی بیشتر افراد مسن با سابقه خدمت بالا تر نیاز به ثبات، رفاه و خدمات درمانی و رفاهی بیشتر هستند قابل توجیه است (میلکوویچ و نیومن ۲۰۰۵، ص ۵ (۴۱). ضمناً وجود انعطاف پذیری در ابعاد زندگی اجتماعی و خانوادگی جوانان مثل چند شغلی بودن و یا ساعات کار انعطاف پذیر [۲۳] از دیگر عوامل تمایل به پرداخت بر مبنای عملکرد است.

نکته دیگر این است که برای کاملتر کردن مدل مفهومی فوق الذکر، لحاظ کردن عوامل نهادی،<sup>۱</sup> مثل نوع و اندازه صنعت، اندازه وسیکل عمر سازمان و سطح نهادینگی سیستمهای آن (زاجاک و وستفال ۱۹۹۶) [۸] (مثلاً تقلیدی بودن یا اصل بودن سیستم حقوق و دستمزد) ضرورت دارد و این موضوع می تواند از طریق محدود کردن یا توسعه بخشیدن به گزینه های کارگزار یا کارفرما مفروضات تئوری کارگزاری را تحت تأثیر قرار دهد و یا از درجه پیش‌بینی‌پذیری آن بکاهد. همینطور متغیرهای موجود در پیشینه سازمان مانند ورشکستگی و وقوع بحران یا تشویق خلاقیت و تجارب موفقیت‌های خاص، می‌تواند در این رابطه اثر گذار باشد. مثلاً ممکن است معنی دار نبودن تضاد اهداف و منافع بین کارگزار و کارفرما نتیجه تأثیرهای جنگ تحمیلی بر محیط صنعتی کشور ایران باشد و لذا عوامل نهادی می‌توانند به عنوان موضوع یک تحقیق جدید در این خصوص بررسی شوند.

در جمع‌بندی می توان به این نتیجه رسید که در فشار فرایند خصوصی‌سازی، جهانی سازی و رقابت موجود در محیط صنعت خودرو و توسعه دامنه فعالیت‌های آن به ماورای مرزهای کشور ایران، مدیریت منابع انسانی این صنعت نیز با لزوم تنوع، نوآوری و انعطاف پذیری بیشتر در سیستمهای مربوط روبه‌رو شده است. توجه به اشکال جدید قراردادهای استخدامی که انواع سیستمهای حقوق و دستمزد را با خود به همراه دارد [۲۳]، انکارناپذیر است؛ اما آنچه اهمیت دارد به کارگیری صحیح و اثر بخش این سیستم هاست که به دلیل خاستگاه تئوریک غیر ایرانی، بدون شک در اجرا دچار مشکلات و موانع خواهند شد و لذا توجه به دستاورد های این تحقیق در این راستا راهگشا خواهد بود.

## ۱۴- منابع

- [1] Bartol, Kathryn M., Reframing Salesforce Compensation Systems: An Agency Theory-Based Performance Management Perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Manage*, Volume XIX, Number 3, Summer, Pages 1-16, 1999.

---

1. Institutional factor

- [2] Gores, James., How Effective Is Your Incentive Compensation System?.*Journal Of Management In Engineering*, January, 1999.
- [۳] نیکنام، احمد، حقوق و دستمزد مناسب کارایی را افزایش می دهد، جهان اقتصاد، ۸۳/۱/۲۷.
- [۴] نظام حقوق و دستمزد، همشهری ۸۲/۵/۱۹
- [5] Milkovich,G.T. & Newman,J .N ., 'compensation ', Mac Grow hill,2005.
- [6] Akdere,Mesut.,Agency Theory :Implication For HRDhttp://coba.Cereghton .edu/MAM/2005.
- [7] Huang,Ing-chung & Huang, Pei- Wen., A Study Of Taiwan's Travel Gent Salary System: An Agency Theory Perspective,*Tourism Management* 25 ,p483-490, 2004.
- [8] Brandes, Pamela. , Dharwadkar, Ravi.,& Das Diya., Understanding The Rise And Fall, 2004.Of Stock Options Compensation : Taking Principal – Agent Conflicts to the Institutional (Battel) Field , *Human Resource Management Review*, 2005.
- [9] Jensen,M.S.& Meckling.W.H.,Theory Of The Firm: Management Behavior,Agency Costs and Ownership Structure ,*Journal Of Financial Economics*,Vol.III(1976).
- [10] <http://www.msu.edu/course/aec/932/>, Agency Theory: Problem Addressed, 2004.
- [11] Scott., *Human Resource Management Review* Brown Johnson,Nancy.and Droeg Volume 14 ,Issue 3, 2004.
- [12] Hazledine, Tim., Agency Theory Meets Social Capital: The Failure Of The 1984-91 New Zealand Economic Revolution,[http://www.BusinessAuckland .ac.nz/Departments/econ/working papers/2004](http://www.BusinessAuckland.ac.nz/Departments/econ/working_papers/2004).
- [13] Phan,Philip H.& Yoshikawa ,Toru., Agency Theory And Japanese Corporate Governance , *Asia Pacific Journal Of Management* ,April 2000.

- [14] Wright, peter.,Mukherji,Ananda.& Mark J., A Reexamination Of Agency Theory Assumption : Extensions And Extrapolations, Journal Of Socio-Economics,Volume 30 ,Issue 5, September- October 2001.
- [۱۵] سید جوادین، سید رضا، «جبران خدمات»، دانش مدیریت، ش ۴۵، ۱۳۷۸.
- [16] [www.babson.edu/entrep/fer/papers96/shane/shane3.htm](http://www.babson.edu/entrep/fer/papers96/shane/shane3.htm) - 21k Shan 3 – Agency
- [17] Aiuppa, Thomas.& %20 theory %20 Framework. htm.1997., Babson College Trieschmann, James., Moral Hazard In The French Workers' compensation System , *Journal Of Risk And Insurance* ,1998.
- [18] [www.fac-staff.seattleu.edu/pgroups/weg/fin543/Introduction%20to%20Agency%20Theory.doc](http://www.fac-staff.seattleu.edu/pgroups/weg/fin543/Introduction%20to%20Agency%20Theory.doc)-Chapter 12 in Brealey and Myers-to Agency Theory Introduction.
- [19] Roberts, John., Agency Theory , Ethics And Corporate Governance, Advances In Public Interest Accounting, Volume11,2005.
- [20] Hassabelnaby, Hassan.R. &Mosebach ,Michael., Culture's Consequences InControlling Agency Costs: Egyptian Evidence, *Journal Of International Accounting,Auditing And Taxation* ,Volume 14,Issue1 ,2005.
- [21] Hofstede, Geert.,VSM 94, An Inventory Of Question Regarding, 1994. Practices Gelfand, M.J., Lim, B.c. Raver, J.l culture and accountability inorganizations: Varitions in forms of social control across cultures. Human resource Management Review. Vol 14 , 2004.
- [22] Susan Corby &Geoff White, Employee Relations In The Public Services, Routledge, 1999.
- [23] Saam, Nicole J., Asymmetry in information versus asymmetry in power: *Journal of Socio-EconomicsImplicit assumptions of agency theory?* December, Volume 36, Issue 6, 2007.
- [24] Ittner Christopher D., David F. Larcker, and Mina Pizziniç ., Performance-based compensation in member-owned firms: An examination of medical group

- practices, *Journal of Accounting and Economics*, Volume 44, Issue 3, December, 2007.
- [25] Kury, Kenneth Wm., Decoupled earnings: An institutional perspective of the consequences of maximizing shareholder value, *Accounting Forum*, Volume 31, Issue 4, December, 2007.
- [26] Johnson, William H.A. and John W. Medcof ., Motivating proactive subsidiary innovation: Agent-based theory and socialization models in global R&D, *Journal of International Management* ,Article in Press, Corrected Proof, 2007
- [27] Dickinson, David., and Marie-Claire Villeval., Does monitoring decrease work effort? The complementarity between agency and crowding-out theories, *Games and Economic Behavior* Article in Press, Corrected Proof, 2007.
- [28] Sloof, Randolph. and C. Mirjam van Praag., Performance measurement, expectancy and agency theory: An experimental study, *Journal of Economic Behavior & Organization*, Article in Press, Corrected Proof 2007.
- [29] Keser, Claudia. and Marc Willinger, Theories of behavior in principal-agent relationships with hidden action, *European Economic Review* ,Volume 51, Issue 6, August, 2007.
- [30] Jiraporn, Pornsit., Gary A. Miller, Soon Suk Yoon and Young S. Kim., Is earnings management opportunistic or beneficial? An agency theory perspective, *International Review of Financial Analysis* ,Article in Press, Corrected Proof 2007.
- [31] Brandes, Pamela., Michael Hadani and Maria Goranova., Stock options expensing: An examination of agency and institutional theory explanations, *Journal of Business Research* ,Volume 59, Issue 5, May, 2006.
- [32] Guilding, Chris., Jan Warnkenb, Allan Ardillc and Liz Fredline, An agency theory perspective on the owner/manager relationship in tourism-based condominiums , *Tourism Management* ,Volume 26, Issue 3, June, 2005.

- [33] Brandes, Pamela., Ravi Dharwadkar and Diya Das , Understanding the rise and fall of stock options compensation: Taking principal–agent conflicts to the institutional (battle)field, *Human Resource Management Review*, Article in Press, Corrected Proof, 2007.
- [34] Kim, Bongjin., John E. Prescott and Sung Min Kim , Differentiated governance of foreign subsidiaries in transnational corporations: an agency theory perspective, *Journal of International Management*, Volume 11, Issue 1, March, 2005.
- [35] HassabElnaby, Hassan R. and Michael Mosebach, Culture's consequences in controlling agency costs: Egyptian evidence, *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*\_, Volume 14, Issue 1, 2005.
- [36] Mixon Franklin G., Jr. and Kamal P. Upadhyaya, Examining legislative challenges to central bank autonomy: macroeconomic and agency costs models, *Journal of Economics and Business*, Volume 56, Issue 5, September-October, 2004.
- [37] Huang, Ing-Chung., Pei-Wen Huang and Y.-J. Yi-Jung Chen, A study of Taiwan's travel agent salary system: an agency theory perspective, *Tourism Management* , Volume 25, Issue 4, August, 2004.
- [38] Preece, Dianna C., Donald J. Mullineaux, Greg Filbeck and Steven A. Dennis, Agency theory and the House bank affair , *Review of Financial Economics* , Volume 13, Issue 3, 2004.
- [39] Tihanyi, Laszlo., and Alan E. Ellstrand, The involvement of board of directors and institutional investors in investing in transition economies ,An agency theory approach, *Journal of International Management*, Volume 4, Issue 4, December, 1998.
- [40] Principal-agent problem, From Wikipedia, the free encyclopedia.

- [41] Bickley, Maureen., and Margaret Nowak,. The Austrian Way: Director Conduct in the Context of Legal and Cultural Frameworks of Corporate Governance, *Advances in Public Interest Accounting*, Volume 11, 2005.
- [42] Berger, Allen N., and Emilia Bonaccorsi di Patti, Capital structure and firm performance: A new approach to testing agency theory and an application to the banking industry, *Journal of Banking & Finance*, Article in Press, Corrected Proof.
- [43] Agency theory and uncertainty in organizations: an evaluation *Organization Studies*, Winter, by V. Nilakant, Hayagreeva Rao, 1994.
- [44] Peter Wright, Peter., Ananda Mukherji and Mark J. Kroll, A reexamination of agency theory assumptions: extensions and extrapolations, *Journal of Socio-Economics*, Volume 30, Issue 5, September-October, Pages, 2001.
- [45] Nikkinen, Jussi., and Petri Sahlström, Risk in Audit Pricing: The Role of Firm-Specific Dimensions of Risk, *Advances in International Accounting* Volume 18, , 2005.
- [46] Roberts, John., Agency Theory, Ethics and Corporate Governance, *Advances in Public Interest Accounting* , Volume 11, Pages, 2005.