

# شناسایی عناصر بسته پاداش فراگیر مؤثر در درک جذابیت شغلی در شرکت‌های دانش‌بنیان: اثر تعدیل‌گر سن کارکنان دانشی

عباسعلی رستگار<sup>۱</sup>، بهنام گلشاهی<sup>۲\*</sup>

۱. دانشیار، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران  
۲. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

پذیرش: ۹۵/۴/۱۹

دریافت: ۹۴/۱۱/۲۳

## چکیده

با شروع دوره فرا اطلاعات و شکل‌گیری شرکت‌هایی با ساختار دانش‌بنیان، نیاز به جذب کارکنان دانشی بیش از گذشته احساس گردیده و تلاش سازمان‌ها برای خلق محیطی جذاب در جهت حفظ و نگهداشت افراد مستعد دو چندان شده است. در این راستا پژوهش حاضر با هدف شناسایی عناصر بسته پاداش فراگیر مؤثر در جذابیت شغلی درک شده و با در نظر گرفتن اثر تعدیل‌کننده سن کارکنان دانشی بر مبنای رویکردی ترکیبی و تحت مطالعه‌ای توصیفی - همبستگی صورت گرفته است. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان شرکت‌های دانش‌بنیان فعال در پارک‌های علم و فناوری استان تهران به تعداد ۱۰۹۵ نفر می‌باشد. ابزار گردآوری داده‌ها در مرحله اول مصاحبه نیمه‌ساختار یافته با رویکرد دلفی برای شناسایی عناصر بسته پاداش فراگیر و در مرحله دوم پرسشنامه ۲۸ سؤالی برای سنجش روابط بین متغیرها در مدل ساختاری پژوهش بوده است. نتایج حاصل از یافته‌های پژوهش نشان داد که سن کارکنان دانشی در طراحی عناصر بسته‌های پاداش مؤثر در جذابیت شغلی نقش تعدیل‌کننده ایفا می‌نماید، به عبارت دیگر برای کارکنان جوان، قرار دادن ترکیبی از عناصر مالی و غیرمالی در قالب بسته پاداش فراگیر بیشترین میزان جذابیت شغلی را به همراه خواهد داشت، این در حالی است که عناصر غیرمالی پاداش عامل اصل ایجاد انگیزش در کارکنان باتجربه جهت تلاش بیشتر در محیط کاری بوده است.

**واژه‌های کلیدی:** بسته پاداش فراگیر، جذابیت شغلی، شرکت‌های دانش‌بنیان، کارکنان دانشی.



## ۱- مقدمه

امروزه با گذر از عصر اطلاعات به دوره کسب مزیت پایدار مبتنی بر خلق دانش، دنیای کار به طور فزاینده‌ای در حال تغییرات گسترده در فرایندهای کسب و کار بوده است و تلاش سازمان‌ها برای افزایش انعطاف‌پذیری و پاسخ‌گویی به تحولات صورت گرفته، آنان را ناگزیر به جذب منابع انسانی خیره و به‌ویژه استعداد‌های کمیاب نموده است که این مهم محیط کسب‌وکار را به میدان رقابت خونین در جهت جذب کارکنان دانشی<sup>۱</sup> تبدیل نموده است. بر این اساس سازمان‌ها همواره با چالش‌های زیادی در جنگ برای داشتن استعدادها و حفظ آنان مواجه بوده‌اند، به‌ویژه بر نگهداری آن دسته از کارکنانی که سازمان‌های دیگر با مزایا و موقعیت‌های بهتری داوطلب جذب آنان می‌باشند [۱]. جذب و نگهداری کارکنان عواملی هستند که به عنوان بخشی از مفهوم وسیع‌تر مدیریت استعداد احاطه شده‌اند [۲]. به‌طور کلی جذب استعداد‌های درخشان براساس یک قرارداد روانی ایجاد شده بین کارفرمایان و کارمندان حاصل می‌شود و درواقع راهی است که نظر کارکنان را به یک سازمان جلب می‌کند [۳]. اعتقاد براین است که مشکلات بالقوه ممکن است هنگامی رخ دهد که یک سازمان مزایای خاصی در شکل وعده‌هایی از قبیل دادن دستمزد رقابتی، تعادل کار-زندگی، آموزش و کار معنی‌دار در ازای زمان و انرژی، مهارت، دانش و توانایی کارکنان که در اختیار سازمان می‌گذارند، در نظر می‌گیرد ولی وعده‌های داده شده محقق نشود و یا کارکنان وعده‌های داده‌شده را به‌خوبی درک نکنند [۴، ص ۲۷۶].

در سال‌های اخیر بحث‌های فراوانی در حوزه سیستم حقوق و پاداش و تأثیر آن بر فرایند جذب و نگهداری کارکنان به میان آمده است. درک مشترک حاصل شده از مطالعات پیشین حاکی از آن است که به‌طور سنتی عامل مؤثر در جذابیت شغل<sup>۲</sup> برای افراد، فراوانی عناصر مالی در بسته‌های پاداش<sup>۳</sup> ارائه شده توسط سازمان‌ها بوده است [۵]، این در حالی است که تغییرات ایجاد شده در ماهیت فرایندهای کسب‌وکار و حرکت سازمان‌ها به سمت شکل‌دادن شرکت‌های دانش‌بنیان<sup>۴</sup> که خالق دانش نوین مورد نیاز در عرصه‌های گوناگون علم و فناوری است [۶]، نیاز سازمان‌ها به جذب کارگران دانشی که از ایده‌ها، مفاهیم، و اطلاعات خود و نه مهارت دستی یا نیروی عضلانی برای بهره‌وری در کار استفاده می‌نمایند، افزایش داده است [۷؛ ۸] و در این شرایط، تأکید بر مؤلفه‌های مالی در بسته‌های پاداش تنها عامل انگیزاننده برای جذب

دانش‌آفرینان نیست بلکه عناصر غیر مالی اعم از آموزش و توسعه، پیشرفت شغلی و انعطاف زمان کاری به‌طور پیوسته اهمیت بیشتری برای کارکنان پیدا کرده است [۴، ص ۲۷۹]. علاوه بر این پژوهشگران معتقدند که تفاوت‌های جمعیت‌شناسی در کارکنان به‌طور خاص، تفاوت سنی، در میزان تأثیرگذاری بسته‌های پاداش بر جذابیت درک شده از یک کار تأثیر خواهد داشت [۴، ص ۲۹۲؛ ۹، ص ۴۴].

نگاهی کوتاه به پژوهش‌های دیگر محققان مشخص می‌کند که داشتن عملکرد شایسته در مدیریت استعداد و جذب کارکنان مستعد به‌عنوان راهبردی‌ترین منابع سازمان، نقش مؤثری در کسب مزیت رقابتی پایدار و موفقیت کلی سازمان داشته است [۱۰؛ ۱۱]. پرواضح است سازمان‌هایی که عملکرد قابل قبولی در ایجاد جذابیت‌های شغلی با هدف جذب و نگهداری کارکنان خیره‌ناشته‌اند، علاوه بر هزینه‌های مالی مستقیم از دست دادن افراد همانند هزینه‌های جایگزینی یک کارمند، جدایی کارکنان، خرابی، استخدام، مصاحبه و آموزش و توسعه ناشی از استخدام جدید که بین ۱/۵ تا ۲/۵ برابر حقوق و دستمزد سالانه برای یک کار متفاوت است [۱۲]، هزینه‌های مالی غیرمستقیم شامل اختلال در کار، از دست‌دادن حافظه سازمانی همراه با دانش ضمنی و یا استراتژیک، تلفات به بهره‌وری و یا خدمات به مشتریان، پایین بودن گردش مالی و سایر موارد را به همراه خواهد داشت [۴، ص ۲۹۳]. تأملی دقیق بر خسارت‌های جبران‌ناپذیری که از این طریق بر پیکره سازمان وارد خواهد شد، مدیران سازمان‌ها و به‌ویژه شرکت‌های دانش‌بنیان را که شالوده آن بر تخصص و دانش نیروی انسانی استوار می‌باشد، ناگزیر به طراحی بسته‌های پاداش فراگیر در جهت ایجاد جذابیت شغلی قابل قبول برای جذب و نگهداری کارکنان دانشی می‌کند. از این رو در پژوهش پیش رو سعی شده است تا ضمن شناسایی عناصر بسته پاداش فراگیر<sup>۱</sup> برای شرکت‌های دانش‌بنیان، مدلی از عناصر مالی و غیرمالی بسته پاداش فراگیر ارائه شود تا علاوه بر بررسی تأثیر آن بر جذابیت شغلی درک شده از سوی کارکنان دانشی، اثر تعدیل‌گری سن افراد نیز در روابط موجود در مدل در نظر گرفته شود.



## ۲- پیشینه پژوهش

### ۲-۱- جذابیت شغلی

پژوهش‌های گذشته بیانگر آن است که جذب‌کننده‌های یک شغل ترکیبی از چندین عامل مختلف را تشکیل می‌دهد که این عوامل در افراد با شرایط زندگی، شخصیتی، زیست‌محیطی و تغییرات عمومی مختلف، متفاوت می‌باشد [۱۳]. ادغام به‌طور همزمان عواملی که جذابیت فردی برای کارمندان دارد، حالت ایده‌آلی است که به نظر غیر قابل دست‌یافتنی می‌باشد، زیرا مؤلفه‌های جذابیت شغلی برای کارمند با نوع شخصیت فردی مختلف و نوع کاری که پیشنهاد شده است تحت تأثیر قرار می‌گیرد [۴؛ ص ۲۹۳]. اسپنجر (۱۹۸۷) در مقاله‌ای با عنوان "مردم سازنده مکان‌ها" اظهار داشت که جاذبه‌های شغلی تحت تأثیر ویژگی‌های فردی جوینده کار بوده است و تنها تحت تأثیر متغیرهای هدفی مانند شهرت سازمان، محل و یا بسته‌های پاداش ارائه شده توسط سازمان نمی‌باشد [۱۴]. آموندسون (۲۰۰۷) در پژوهش خود ده جذابیت محیط کاری را شناسایی نمود که در آن اهمیت هریک از جذابیت‌های شغلی در طول زمان و در هریک از افراد متفاوت بوده است. این جذابیت‌های شغلی شامل امنیت شغلی، محل کار، روابط شغلی، شناخت، مشارکت، مناسب‌بودن کار، انعطاف‌پذیری، یادگیری، مسئولیت و نوآوری بوده است [۱۵؛ ص ۹۷].

به‌طور سنتی امنیت شغلی همواره اهمیت بالایی در بین جذب‌کننده‌های شغلی داشته است، با این حال و با توجه به تغییرات جهان کار، تمرکز بر روی امنیت شغلی به عنوان یک متغیر بسیار گسترده‌تر از جذب‌کننده صرف شغلی، بیشتر شده است [۹؛ ص ۴۴]. امروزه پرداخت‌های نقدی و جذابیت‌های مالی دیگر همانند گذشته از اهمیت بالایی در جذب افراد به شغل برخوردار نبوده و تغییراتی در اولویت‌بندی عناصر تشکیل‌دهنده بسته‌های پاداش حاصل شده است، به نحوی که در سازمان‌ها به‌منظور جذب بهترین استعدادها، پاداش‌های غیرمالی از اهمیت جذب‌کنندگی بالاتری برخوردار می‌باشند [۱۶]. نگاهی به پژوهش‌های این حوزه مشخص می‌کند که به‌طور کلی عوامل زیادی در جذابیت محیط کار نقش دارند که از مهم‌ترین آن پاداش‌های مالی<sup>۷</sup> و غیرمالی<sup>۸</sup> فردی و جمعی، مدیریت صحیح استعداد، نام تجاری کارفرما، قراردادهای روانی، فرهنگ سازمانی و شهرت سازمان می‌باشد [۴؛ ص ۲۹۳؛ ۹؛ ص ۴۳؛ ۱۷]. در این راستا با توجه به شکل‌گیری شرکت‌های دانش‌بنیان و تغییر ماهیت افراد به کارگران دانشی که از ایده‌ها، مفاهیم، و اطلاعات خود و نه مهارت دستی یا نیروی عضلانی برای بهره‌وری در کار استفاده

می‌نمایند [۱۸]، به نظر می‌رسد تأکید بر طراحی بسته‌های پاداش جامع که دربرگیرنده جذابیت‌های شغلی متنوع در راستای جذب، نگهداری و ایجاد انگیزه برای کارکنان با گروه‌بندی‌های متفاوت باشد، از اهمیت بالایی برخوردار است. در ادامه به شناسایی مهم‌ترین عناصر تشکیل‌دهنده بسته‌های پاداش فراگیر پرداخته می‌شود.

## ۲-۲- پاداش‌های فراگیر

پاداش‌های فراگیر معمولاً به‌عنوان پاداش‌های جامعی که نه تنها عناصر قابل اندازه‌گیری سنتی از قبیل حقوق و دستمزد، دستمزد متغیر و مزایا را شامل می‌شود [۱۵، ص ۹۷]، بلکه دربرگیرنده عناصر غیر نقدی نامشهود از قبیل دامنه رسیدن به موفقیت و محدوده واگذاری مسئولیت، فرصت‌های شغلی، آموزش و توسعه، انگیزش درونی ایجاد شده توسط شغل و کیفیت زندگی کاری ارائه شده توسط سازمان می‌باشد [۱۹، ص ۵۶۷]. هدف از پاداش‌های فراگیر آن است که به شکلی مؤثر به سیستم پاداش تنوع بخشد به طوری که آن پاداش‌ها برای تمامی کارکنان در سازمان در سطوح مختلف و مشاغل گوناگون اثربخش باشند [۱۹، ص ۲۸۱]. محققان بر این باورند که سازمان‌ها برای ایجاد یک سیستم پاداش جامع، مؤثر و گسترده‌تر باید ترکیبی از پاداش‌های غیر مالی مانند ساعت‌های کاری انعطاف‌پذیر، پیشرفت شغلی و فرصت‌های آموزشی اغلب با جبران خدمات مالی ایجاد نمایند [۲۰، ص ۲۸].

پرگولاتو (۲۰۱۰) در مطالعه خود به بررسی اهمیت عناصر پاداش‌های فراگیر و رتبه‌بندی آنان در جهت حفظ و نگهداری کارکنان با شرایط جمعیت‌شناختی مختلف (سن، نژاد و جنسیت) در سازمان پرداخته است [۲۱]. وی در پژوهش خود عناصر پاداش را در شش طبقه گسترده طبقه‌بندی کرده است که شامل پرداخت، مزایا، تعادل کار و زندگی، عملکرد و شناخت، توسعه و یادگیری و فرصت‌های شغلی می‌باشند. همچنین وردلاد و رک (۲۰۰۳) در تحقیق خود ترکیبی از پنج عنصر کلیدی پاداش شامل پرداخت، مزایا، توسعه و فرصت‌های شغلی، تعادل کار - زندگی، عملکرد و به رسمیت شناختن که منجر به جذب، ایجاد انگیزه و حفظ استعدادها به منظور دستیابی به نتایج موردنظر کسب‌وکار و ایجاد رضایت شغلی و تعهد در کارکنان می‌شود، ارائه داده است [۲۲]. به نظر می‌رسد پاداش‌های غیر مالی همانند ستایش کردن و به رسمیت شناختن به‌عنوان ابزاری برای ایجاد انگیزه در کارکنان در نظر گرفته می‌شوند و بر این



اساس توسط کارفرمایان در سطح بالاتری برای افزایش عملکرد کارکنان به کار گرفته می‌شوند [۲۳]. در همین راستا ویتاگر (۲۰۱۰) نشان داد که انگیزه و رضایت اولیه کارکنان ممکن است با افزایش حقوق و یا پاداش نقدی بهبود یافته شود، اما این نوع پاداش‌ها آثار کوتاه‌مدتی نسبت به پاداش‌های غیر مالی مانند کاهش ساعت‌های کار، دادن خدمات و یا غذاهای یارانه‌ای، تعطیلات اضافی و غیره در بهبود انگیزه کارکنان، پرورش فرهنگ مثبت در آنان و تشویق کارکنان به وفاداری و تعهد نسبت به سازمان داشته‌اند [۲۴].

درک مشترک حاصل شده از مطالعه پژوهش‌های گذشته بیانگر این نکته است که دلایل متفاوتی از قبیل تحولات ایجاد شده در فرایندهای کسب و کار، تغییر ماهیت شرکت‌ها و تبدیل افراد سازمان به کارکنان دانشی و افزایش فشار بر سازمان‌ها برای کنترل یا کاهش هزینه‌ها، بر به‌کارگیری پاداش‌های غیرمالی به‌عنوان ترکیبات جایگزین برای پاداش‌هایی را که به کارکنان داده می‌شد، افزایش داده است [۴، ص ۲۷۴؛ ۱۹، ص ۵۶۷]. اگرچه عناصر پاداش مالی گسترده هنوز هم تا حد زیادی قابل توجه می‌باشند، با این حال، تغییرات ایجاد شده در ترتیب اولویت بهره‌گیری عناصر پاداش به سمت پاداش‌های غیر مالی، تغییراتی را در بسته‌های پاداش ارائه شده توسط سازمان‌ها ایجاد نموده است [۲۰، ص ۳۳]. بر این اساس بهینه‌سازی سیستم پاداش در حال تبدیل شدن به چالش بزرگ بعدی برای مدیران پرداخت می‌باشد و آنان نیاز به تدوین بسته مناسب پاداشی دارند که بتواند توازن مطلوبی بین هزینه و محقق شدن اهداف سیستم پاداش ایجاد نماید [۲۵]. در این راستا به نظر می‌رسد با توجه به ویژگی‌های ساختاری و محتوایی جدیدی که شرکت‌ها و کارکنان عصر دانشی از آن بهره‌مند گردیده‌اند، طراحی سیستم‌های پاداش فراگیر که از عناصر گسترده مالی و غیرمالی متناسب با شرایط محیط کار، نوع شغل، شخصیت و تفاوت‌های جمعیت‌شناختی کارکنان تشکیل شده باشد، به‌طور مدیریت‌شده‌ای یک اثر مثبت قوی در جذب کارمندان، ایجاد انگیزه و نگهداری آن در سازمان داشته باشد. علاوه بر این با توجه به مطالعات قبلی، باید تفاوت‌های جمعیت‌شناسی در کارکنان به‌طور خاص تفاوت سنی، در طراحی عناصر بسته‌های پاداش فراگیر مؤثر در جذابیت شغلی درک شده از سوی کارکنان لحاظ شود [۴، ص ۲۷۴؛ ۹، ص ۴۳]. از این رو در پژوهش پیش رو سعی شده است تا ضمن شناسایی عناصر بسته پاداش فراگیر برای شرکت‌های دانش‌بنیان، مدلی از عناصر مالی و غیرمالی بسته پاداش فراگیر ارائه شود تا علاوه بر بررسی نقش آن بر

جذابیت شغلی درک شده از سوی کارکنان دانشی، اثر تعدیل‌گری سن افراد نیز در روابط موجود در مدل در نظر گرفته شود. در این راستا نگاهی به پژوهش‌های گذشته مشخص می‌کند که مجموعه متغیرهای ارائه شده در مدل پژوهش حاضر، به صورت یک جا در الگوهای ارائه شده توسط سایر محققان وجود ندارد و نوآوری پژوهش در ارائه این مدل جامع قابل مشاهده است. در ادامه فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر ارائه می‌شود:

فرضیه اصلی: سن کارکنان دانشی در رابطه بین عناصر بسته پاداش فراگیر و جذابیت شغلی درک شده، اثر تعدیل‌کننده دارد.

فرضیه ۱: عناصر بسته پاداش فراگیر بر جذابیت شغلی درک شده از سوی کارکنان دانشی تأثیر دارند.

فرضیه ۲: عناصر مالی بسته پاداش فراگیر بر جذابیت شغلی درک شده از سوی کارکنان دانشی تأثیر دارند.

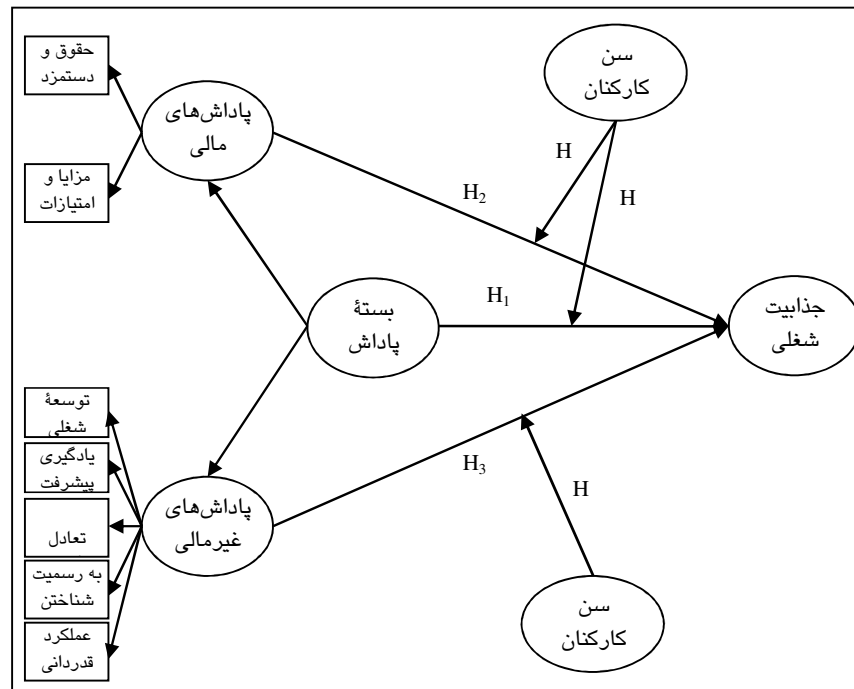
فرضیه ۳: عناصر غیرمالی بسته پاداش فراگیر بر جذابیت شغلی درک شده از سوی کارکنان دانشی تأثیر دارند.

در ادامه با توجه به مبانی نظری ارائه شده در حوزه متغیرهای پژوهش، به شناسایی مهم‌ترین عناصر بسته پاداش فراگیر در شرکت‌های دانش‌بنیان که بر جذابیت شغلی درک شده از سوی کارکنان دانشی تأثیر دارد پرداخته شده است و الگوی مفهومی از روابط بین متغیرهای پژوهش ارائه شده است. در این راستا برای شناسایی عناصر بسته پاداش فراگیر در شرکت‌های دانش‌بنیان، ضمن انجام مصاحبه با تعداد ده نفر از مدیران و خبرگان شرکت‌های فعال در پارک‌های علم و فناوری شهر تهران به روش دلفی و در طی سه مرحله، از آنان خواسته شد که مهم‌ترین عناصر بسته‌های پاداش را که بر جذابیت شغلی درک شده از سوی کارکنان دانشی مؤثر بوده است، مشخص نمایند.

بر این اساس در مرحله اول مصاحبه‌شوندگان تعدادی از عناصر را شناسایی نمودند که با حذف عنصرهایی که همپوشانی داشته، جمع‌بندی از عناصر پاداش در مرحله دوم در اختیار آنان قرار گرفته و از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد که اثربخش‌ترین عناصر بسته‌های پاداش شرکت‌های دانش‌بنیان را که فزونی‌بخش جذابیت شغلی برای کارکنان دانشی است، در بین عناصر تعیین‌شده در مرحله قبلی مشخص نمایند که حاصل این مرحله نیز به عنوان ورودی



مرحله سوم به کار گرفته شد و در نهایت از نگاه مصاحبه‌شوندگان، بسته‌های پاداش فراگیر در شرکت‌های دانش‌بنیان به دو دسته کلی پاداش‌های مالی و غیرمالی طبقه‌بندی شدند که هر یک دارای عناصر پاداش متفاوتی می‌باشند که در مدل مفهومی پژوهش آورده شده است. براساس دسته‌بندی صورت گرفته در شکل (۱)، عناصر پاداش‌های مالی در شرکت‌های دانش‌بنیان شامل حقوق و دستمزد، امتیازات و مزایا است. عناصر پاداش‌های غیرمالی دربرگیرنده توسعه مسير شغلی، یادگیری و پیشرفت تخصصی، تعادل زندگی-کار، جایگاه اجتماعی و به رسمیت شناختن، عملکرد و قدردانی هستند.



شکل ۱ مدل مفهومی پژوهش



همچنین در الگوی مفهومی ارائه شده در شکل ۱ برای سنجش متغیر جذابیت شغلی، از شاخص‌های عملیاتی استخراج شده از پژوهش اسپلیتر و همکاران (۲۰۱۵) که جذابیت شغلی را از دیدگاه کارکنان آینده‌نگر دانشی برآورد نموده است، استفاده شده است. در عین حال نگاهی دقیق‌تر به مطالعات اسپلیتر و همکاران (۲۰۱۵) و وایتاکر (۲۰۱۰) این نکته را برای پژوهشگر مشخص نموده است که باید تفاوت‌های جمعیت‌شناسی در کارکنان و به‌طور خاص، تفاوت سنی، در سنجش رابطه بین عناصر بسته‌های پاداش فراگیر و جذابیت شغلی درک شده از سوی کارکنان لحاظ شود. براین اساس اثر تعدیل‌گری سن کارکنان دانشی در رابطه بین متغیرهای پژوهش در الگوی ارائه شده در نظر گرفته شد تا دیدگاه کارکنان باتجربه و جوان در خصوص شناسایی نقش عناصر بسته پاداش فراگیر بر جذابیت شغلی درک شده آنان با هم مقایسه شود. در ادامه به بررسی روش‌شناسی به کار رفته برای حل مسئله پژوهش و جوانب مختلف آن پرداخته می‌شود.

### ۳- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف، کاربردی و از نظر روش، ضمن داشتن رویکردی ترکیبی (کیفی- کمی) در قالب مطالعه‌ای توصیفی و از نوع همبستگی قرار می‌گیرد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در مرحله اول مصاحبه نیمه‌ساختار یافته با رویکرد دلفی سه‌مرحله‌ای با تعداد ده نفر از خبرگان فعال در شرکت‌های دانش‌بنیان برای شناسایی عناصر بسته پاداش فراگیر مؤثر در جذابیت شغلی درک شده کارکنان دانشی و در مرحله دوم پرسشنامه ۲۸ سؤالی دربرگیرنده شاخص‌های عملیاتی متغیرهای پژوهش برای سنجش روابط بین متغیرها بوده است. جامعه آماری پژوهش برای مرحله پرسشنامه شامل کارکنان شاغل در شرکت‌های دانش‌بنیان فعال در پارک‌های علم و فناوری استان تهران بوده است که با اطلاعات به دست آمده از امور اداری پارک‌های علم و فناوری، تعداد آنان ۱۰۹۵ نفر تخمین زده شد. با توجه به نقش تعدیلگر سن کارکنان دانشی در این پژوهش، جامعه آماری به دو طبقه کارکنان باتجربه (افراد با سن ۴۰ سال و بالاتر جمعاً به تعداد ۵۶۷ نفر) و کارکنان جوان (افراد کمتر از ۴۰ سال جمعاً به تعداد ۵۲۸ نفر) برای مقایسه نتایج پژوهش در بین این دو طبقه تقسیم شد. در عین حال برای



پژوهش‌های با روش معادلات ساختاری پیشنهاد می‌کنند زمانی که متغیرهای پنهان دارای معرف چندگانه‌ای هستند نسبتی به کوچکی ۵ واحد نمونه به ازای هر متغیر برای یک توزیع نرمال و بیضوی کافی است. همچنین برای سایر توزیع‌ها نسبتی از حداقل ۱۰ مورد به ازای هر متغیر کافی خواهد بود که به ازای هر متغیر مدل حداقل ۵ نمونه و حداکثر ۱۰ نمونه اخذ گردد [۲۶]. براساس این دستورالعمل در پژوهش پیش رو حجم نمونه آماری برای هر طبقه محاسبه گردید که در نهایت تعداد ۱۸۵ عدد از مجموع پرسشنامه‌های برگشتی که به روش طبقه‌ای تصادفی متناسب با حجم نمونه بین هریک از طبقات توزیع شده بود، جهت تحلیل آماری مورد استفاده قرار گرفت.

روایی پرسشنامه به دو روش محتوایی با تأیید متخصصان و روش سازه با استفاده از تحلیل عامل تأییدی مورد سنجش واقع شد. به این منظور در مرحله اول گویه‌های سؤالی تنظیم شده برای سنجش متغیرهای پژوهش در اختیار تعدادی از اساتید دانشگاه و کارشناسان شرکت‌های دانش‌بنیان قرار گرفته شد و قابلیت سنجش هریک از سؤالی‌های از متغیر و مؤلفه مربوط به خود توسط خبرگان به صورت محتوایی تأیید شد. از طرفی در مرحله دوم به منظور سنجش روایی سازه‌ای هریک از متغیرهای پژوهش از روش تحلیل عامل تأییدی بهره گرفته شد. در این راستا مدل اندازه‌گیری مربوط به هر متغیر در نرم‌افزار Amos 21 طراحی و سطح برازش هریک از مدل‌های اندازه‌گیری که بیانگر قابلیت سنجش متغیر توسط گویه‌های سؤالی مربوط به خود می‌باشد، مورد آزمون واقع شد. شاخص‌های کلی برازش الگوهای اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تأییدی و روایی سازه) در جدول ۱ ارائه شده است که بیانگر آن است که الگوهای اندازه‌گیری هریک از متغیرها، از برازش خوبی برخوردار هستند و ابزار مناسبی برای سنجش متغیرهای پژوهش می‌باشند.

جدول ۱ شاخص‌های کلی برازش الگوهای اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تأییدی)

سازه / شاخص	X <sup>2</sup> /df	P	RMSEA	CFI	CMIN	RMR	GFI
میزان قابل قبول [۲۷]	<۲	<۰/۰۵	<۰/۰۷	>۰/۹	---	<۰/۰۵	>۰/۹
بسته پاداش فراگیر	۲/۲۰	۰/۰۰۰	۰/۰۴۲	۰/۹۵	۲۱/۱	۰/۰۳۶	۰/۹۷
جدابیت شغلی درک شده	۲/۷۸	۰/۰۰۰	۰/۰۵۶	۰/۹۱	۲۱/۶۹	۰/۰۴۴	۰/۹۳

همچنین پایایی پرسشنامه به روش آلفای کرونباخ تعیین گردید. برای این منظور یک نمونه اولیه ۳۰ تایی از پرسشنامه در بین کارکنان دو طبقه باتجربه و جوان شرکت‌های مورد مطالعه توزیع شد. میزان پایایی برای هریک از متغیرهای پژوهش در جدول ۲ آورده شده است که با توجه به ضریب بالای ۰/۷ هریک از متغیرها، بیانگر پایایی قابل قبول ابزار گردآوری داده‌ها می‌باشد.

جدول ۲ ضریب آلفای کرونباخ (پایایی پرسشنامه)

ردیف	نام متغیر	تعداد سؤال	آلفای کرونباخ
۱	پاداش‌های مالی	۶	۰/۸۱۴
۲	پاداش‌های غیرمالی	۱۵	۰/۸۵۹
۳	بسته پاداش فراگیر	۲۱	۰/۸۸۲
۴	جذابیت شغلی	۷	۰/۸۴۷
۵	کل پرسشنامه	۲۸	۰/۹۰۱

تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز با استفاده از نرم‌افزار Spss 22 برای توصیف اطلاعات جمعیت‌شناسی و سنجش نرمال بودن توزیع نمونه مورد بررسی و نرم‌افزار Amos 21 برای آزمون فرضیه‌های پژوهش به روش الگوسازی معادلات ساختاری انجام شد. به این منظور مدل ساختاری مربوط به فرضیه‌های پژوهش در نرم‌افزار Amos 21 طراحی گردید و بر مبنای ضریب همبستگی و معادلات رگرسیونی چند متغیره، روابط بین متغیرهای مورد آزمون سنجیده شد. در ادامه با توجه به یافته‌های مربوط به آزمون هریک از فرضیه‌های پژوهش براساس مدلسازی معادلات ساختاری و خروجی آن شامل شاخص‌های برازش و ضرایب رگرسیونی مربوط به مدل ساختاری، به تحلیل یافته‌های به‌دست آمده پرداخته شده است.

#### ۴- یافته‌های پژوهش

##### ۴-۱ یافته‌های جمعیت‌شناختی

نمونه آماری ۱۸۵ نفره مربوط به طبقه کارکنان جوان پژوهش شامل ۱۰۷ نفر مرد (۵۷/۸۳ درصد) و ۷۸ نفر زن (۴۲/۱۶ درصد) می‌باشد. همچنین بیشتر کارکنان این طبقه در بازه سنی



۲۰ تا ۳۰ سال (۴۴/۶ درصد) و دارای مقطع تحصیلی کارشناسی ارشد (۴۳/۲۴ درصد) بوده‌اند و در شغل کارشناس واحد (۴۹/۷۸ درصد) مشغول به کار می‌باشند. از سوی دیگر نمونه آماری ۱۸۵ نفره مربوط به طبقه کارکنان باتجربه پژوهش شامل ۱۱۲ نفر مرد (۶۰/۵۴ درصد) و ۷۳ نفر زن (۳۹/۴۵ درصد) می‌باشد. همچنین بیشتر کارکنان این طبقه در بازه سنی ۴۵ تا ۵۰ سال (۴۷/۲۸ درصد) و دارای مقطع تحصیلی کارشناسی (۴۵/۶۹ درصد) بوده‌اند و در شغل سرپرست واحد (۴۳/۱۵ درصد) مشغول به کار می‌باشند.

#### ۴-۲ یافته‌های نرمال بودن داده‌ها

نتایج آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف به منظور بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها در جدول ۳ آورده شده است.

جدول ۳ نتایج آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف

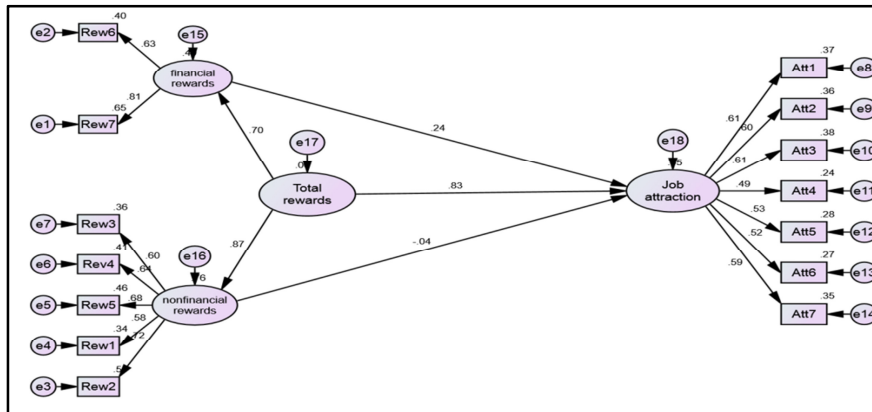
نتیجه آزمون	سطح معناداری (sig)	آماره Z	میانگین داده‌ها	تعداد داده‌ها	سازه
توزیع نرمال می‌باشد.	۰/۲۵۱	۰/۵۱۹	۳/۱۶۵	۳۷۰	پاداش‌های مالی
توزیع نرمال می‌باشد.	۰/۱۰۸	۰/۶۴۲	۳/۴۲۹	۳۷۰	پاداش‌های غیرمالی
توزیع نرمال می‌باشد.	۰/۲۳۶	۰/۵۳۵	۳/۳۱۱	۳۷۰	بسته پاداش فراگیر
توزیع نرمال می‌باشد.	۰/۰۹۸	۰/۶۷۹	۳/۶۷۲	۳۷۰	جذابیت شغلی

بررسی نتایج آزمون نرمال بودن توزیع داده‌ها نشان می‌دهد که با توجه به اینکه سطح معناداری آزمون بالاتر از ۰/۰۵ و آماره Z کمتر از ۱/۹۶ می‌باشد، ادعای نرمال بودن توزیع داده‌ها پذیرفته شده است و می‌توان از آزمون‌های پارامتریک و از روش حداکثر درست‌نمایی در مدلسازی معادلات ساختاری استفاده کرد.

#### ۴-۳ یافته‌های فرضیه‌های پژوهش

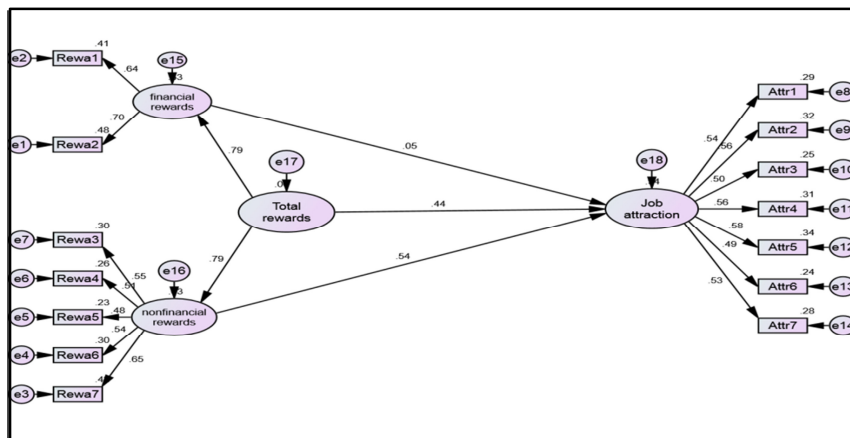
جهت آزمون فرضیه‌های پژوهش از روش مدلسازی معادلات ساختاری استفاده شد. به این منظور مدل ساختاری مربوط به روابط بین متغیرهای پژوهش با استفاده از نرم‌افزار Amos 21 طراحی شد و با توجه به اثر تعدیل‌گری سن کارکنان دانشی، مدل ساختاری طراحی شده

برای دو طبقه کارکنان باتجربه و جوان مورد آزمون قرار گرفت. در این راستا از اطلاعات جمع‌آوری شده از پرسشنامه در هریک از طبقات جهت آزمون مدل بهره گرفته شد. در ادامه مدل معادلات ساختاری نهایی پژوهش برای هرکدام از طبقات کارکنان باتجربه و جوان ارائه گردیده است و نتایج آنان به‌منظور مشخص کردن نقش تعدیل‌گری سن کارکنان با یکدیگر مقایسه شده است. شکل ۲ مدل ساختاری نهایی مربوط به نمونه آماری کارکنان دانشی جوان در شرکت‌های دانش‌بنیان را نشان می‌دهد.



شکل ۲ نمودار مدل معادلات ساختاری کارکنان دانشی جوان

همچنین در شکل ۳ مدل ساختاری نهایی مربوط به نمونه آماری کارکنان باتجربه در شرکت‌های دانش‌بنیان به نمایش گذاشته شده است.



شکل ۳ نمودار مدل معادلات ساختاری کارکنان دانشی باتجربه

شاخص‌های برازش کلی حاصل از مدل معادلات ساختاری برای هر دو نمونه آماری در جدول ۴ آورده شده است که همگی دارای برازش مناسب می‌باشند.

جدول ۴ شاخص‌های برازش مدل معادلات ساختاری فرضیه‌های پژوهش

مدل ساختاری	$\chi^2/df$	P	RMSEA	CFI	CMIN	RMR	GFI
میزان قابل قبول	< ۳	< ۰/۰۰۵	< ۰/۰۰۷	> ۰/۹	---	< ۰/۰۰۵	> ۰/۹
مدل کارکنان دانشی جوان	۲/۶۱۵	۰/۰۰۰	۰/۰۶۵	۰/۹۰۲	۱۶۹/۸۷	۰/۰۲۸	۰/۹۱۵
مدل کارکنان دانشی باتجربه	۲/۱۱۲	۰/۰۰۰	۰/۰۵۴	۰/۹۱۲	۱۳۷/۵۳	۰/۰۲۶	۰/۹۵۴

نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد شاخص‌های کلی برازش مدل‌های ساختاری مربوط به هریک از نمونه‌های آماری در سطح قابل قبول بوده است که بیانگر آن است که مدل‌های ساختاری از برازش و اعتبار بالایی برای سنجش روابط بین متغیرها برخوردار بوده‌اند. در ادامه با توجه به اینکه مدل ساختاری هریک از دو نمونه آماری پژوهش مورد تأیید قرار گرفته است، به بررسی فرضیه‌ها با استفاده از ضرایب رگرسیونی، مقادیر بحرانی و سطح معناداری برای هریک از دو

نمونه در جدول ۵ پرداخته می‌شود.

جدول ۵ بررسی فرضیه‌های پژوهش برای دو نمونه آماری

نمونه آماری مورد بررسی	فرضیه‌ها	ضریب رگرسیون	سطح معناداری	مقدار بحرانی	نتیجه
نمونه آماری کارکنان دانشی جوان	پاداش فراگیر --- < جذابیت شغلی	۰/۸۳۱	۰/۰۰۰	۵/۷۶۵	تأیید فرضیه
	پاداش مالی --- < جذابیت شغلی	۰/۲۴۶	۰/۰۰۰	۳/۳۵۶	تأیید فرضیه
	پاداش غیرمالی --- < جذابیت شغلی	-۰/۰۴۲	۰/۰۰۰	-۰/۵۶۷	رد فرضیه
نمونه آماری کارکنان دانشی باتجربه	پاداش فراگیر --- < جذابیت شغلی	۰/۴۴۶	۰/۰۰۰	۴/۱۰۹	تأیید فرضیه
	پاداش مالی --- < جذابیت شغلی	۰/۰۵۴	۰/۰۰۰	۰/۵۲۴	رد فرضیه
	پاداش غیرمالی --- < جذابیت شغلی	۰/۵۴۷	۰/۰۰۰	۴/۵۶۸	تأیید فرضیه

یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه‌های پژوهش برای هر دو نمونه آماری تحت بررسی در جدول ۵ ارائه شده است. براساس نتایج استخراج شده از بررسی فرضیه‌های پژوهش در نمونه کارکنان دانشی جوان در شرکت‌های دانش‌بنیان می‌توان این‌گونه استدلال نمود که از نگاه کارکنان جوان فعال در شرکت‌های مذکور، قرارگرفتن عناصر مالی در بسته‌های پاداش بر جذابیت شغلی درک شده از سوی آنان تأثیر خواهد داشت و انگیزه کارکنان به فعالیت در آن شغل بالاتر خواهد رفت، این درحالی است که اعمال عناصر غیرمالی در بسته‌های پاداش بدون لحاظ نمودن عناصر مالی در آن بسته‌ها، هیچ‌گونه جذابیتی برای کارکنان جوان در جذب به آن شغل ندارد. با این حال یافته‌های کسب شده از نمونه آماری مورد مطالعه این نکته را یادآور می‌شود که به‌کارگیری بسته‌های ترکیبی متشکل از عناصر مالی و غیرمالی پاداش، نقش بسیار مؤثرتری نسبت به استفاده صرف از پاداش‌های مالی در بالا بردن انگیزه کارکنان جوان در جذب به شغل مدنظر داشته است. نگاهی به پیشینه‌های پژوهشی صورت گرفته در این زمینه، حاکی از سازگاری نتایج حاصل شده در رابطه با فرضیه‌های با دیگر مطالعات صورت گرفته



توسط اسپلتر و همکاران (۲۰۱۵)، پرگنولاتو (۲۰۱۰) و وردات ورک (۲۰۰۳) می‌باشد. همچنین یافته‌های کسب شده از آزمون فرضیه‌های پژوهش در نمونه آماری کارکنان باتجربه نشان می‌دهد که از دیدگاه کارکنان دانشی باتجربه فعال در شرکت‌های دانش‌بنیان، وجود عناصر مالی در بسته‌های پاداش طراحی شده در شرکت‌های مذکور بر جذابیت شغلی درک شده از سوی آنان تأثیر چندانی ندارد و تخصیص حقوق و دستمزد بالا برای این کارکنان، انگیزه آنان برای فعالیت بیشتر در آن شغل را بالا نخواهد برد، این درحالی است که تأکید بر عناصر غیرمالی در بسته‌های پاداش بدون در نظر گرفتن عناصر مالی در آن بسته‌ها، تأثیر شگفت‌انگیزی بر بالا بردن جذابیت شغلی برای کارکنان باتجربه و افزوده شدن تلاش آنان در محیط کاری خواهد داشت. درعین حال یافته‌های کسب شده از نمونه آماری تحت بررسی حکایت از آن دارد که اگرچه طراحی بسته‌های فراگیر متشکل از عناصر مالی و غیرمالی پاداش، نقش مؤثری در بالا بردن انگیزه کارکنان باتجربه در جذب به شغل مدنظر و اعمال تلاش بیشتر در شرکت داشته است، ولی نتایج بیانگر آن است که آنچه عامل اصلی انگیزاننده برای کارکنان باتجربه در شرکت‌های دانش‌بنیان می‌باشد، قرار گرفتن عناصر غیرمالی پاداش در این بسته‌ها است و نه عناصر مالی. نتایج به‌دست آمده هم‌راستای با مطالعات صورت گرفته توسط زنی و همکاران (۲۰۱۱) و ویتاگر (۲۰۱۰) می‌باشد.

سایر یافته‌های پژوهش مربوط به بررسی نقش تعدیل‌گری سن کارکنان دانشی در شرکت‌های دانش‌بنیان با توجه به مقایسه یافته‌های کسب شده برای فرضیه‌های پژوهش در دو نمونه آماری کارکنان جوان و باتجربه نشان می‌دهد که قرار گرفتن عناصر مالی در بسته‌های پاداش و یا ترکیبی از عناصر مالی و غیرمالی در آن بر جذابیت شغلی درک شده از سوی کارکنان دانشی جوان تأثیر بالایی داشته است، این در حالی است که عامل مهم انگیزشی برای کارکنان دانشی باتجربه برای جذب به شغل مدنظر، اعمال عناصر غیرمالی در بسته‌های پاداش بوده است و نقش عناصر مالی حتی در قالب بسته‌های فراگیر پاداش چندان برجسته نمی‌باشد. براین اساس مشخص می‌شود که سن کارکنان دانشی فعال در شرکت‌های دانش‌بنیان، نقش تعدیل‌کننده‌ای در رابطه بین بسته‌های پاداش و جذابیت شغلی درک شده از سوی کارکنان ایفا می‌کند. استدلال صورت گرفته با تحلیل‌های ارائه شده در پژوهش‌های اسپلتر و همکاران (۲۰۱۵) و ویتاگر (۲۰۱۰) سازگار می‌باشد.



## ۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادات

نگاهی کوتاه به نتایج کسب شده از یافته‌های پژوهش در بخش قبلی نشان می‌دهد که تحولات ایجاد شده در فرایندهای کسب و کار، تغییر ماهیت سازمان‌ها به شرکت‌های دانش‌بنیان و تبدیل افراد به کارکنان دانشی و افزایش فشار بر سازمان‌ها برای کنترل یا کاهش هزینه‌های ناشی از بسته‌های پاداش از یکسو و تفاوت‌های جمعیت‌شناختی و شخصیتی در افراد و به‌طور خاص سن کارکنان دانشی از سوی دیگر، باعث شده است که مدیران سازمان‌های امروزی در فکر طراحی بسته‌های پاداش متشکل از عناصری باشند که بتواند عامل انگیزاننده برای جذب کارکنان دانشی به سمت مشاغل طراحی شده بوده و آنان را در راستای تلاش بیشتر در سازمان ترغیب نماید. براین اساس نتایج استخراج شده از پژوهش حاضر و سایر مطالعات صورت گرفته در این حوزه نشان می‌دهد که مدیران پرداخت شرکت‌های نوین باید تمرکزی ویژه بر شرایط سنی کارکنان خود در زمان طراحی بسته‌های پاداش که ارتقادهنده جذابیّت شغلی درک شده از سوی آنان باشد، داشته باشند.

از سوی دیگر بررسی‌های میدانی صورت گرفته در شرکت‌های دانش‌بنیان این واقعیت را بازگو می‌نماید که جذابیّت شغلی درک شده از سوی کارکنان دانشی در رابطه با شغل و محیط کاری که در آن فعالیت می‌نمایند، چندان در سطح مناسبی قرار ندارد که یکی از مهم‌ترین دلایل آن، طراحی بسته‌های پاداش در شرکت‌های مذکور بدون در نظر گرفتن شرایط شغل، شخصیت کارکنان و به‌ویژه تفاوت سنی در کارکنان بوده است. ریشه‌یابی دقیق‌تر این مسئله که شرکت‌ها را با چالش‌های گسترده‌ای در زمینه کارایی و اثربخشی کارکنان مواجه نموده است، مشخص کرد که مدیران شرکت‌های مذکور از عناصر مشابه با سایر شرکت‌های خدماتی و تولیدی در بسته‌های پاداش خود استفاده نموده‌اند و در این رابطه توجهی به تغییر ماهیت افراد سازمان از کارگران یدی به کارکنان دانشی نداشته‌اند و علاوه بر این تفاوت سنی کارکنان در طراحی بسته‌های پاداش را نادیده گرفته‌اند. این درحالی است که نتایج پژوهش تحت بررسی مشخص نمود که علاقه‌مندی کارکنان باتجربه و جوان نسبت به عناصر مالی و غیرمالی که در بسته‌های پاداش قرار می‌گیرد، کاملاً متفاوت بوده است که باید به این رهیافت در طراحی بسته‌های پاداش توجه ویژه‌ای شود. در ادامه پیشنهادهایی به شرح زیر ارائه می‌گردد:

۱) مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان باید در طراحی بسته‌های پاداش به شرایط سنی کارکنان



خود توجه ویژه‌ای داشته باشند و با کمی انعطاف‌پذیری در پی طراحی بسته‌های پاداش برای هر یک از گروه‌های کارکنان باتجربه و جوان برآیند. در این راستا اعتقاد بر این است که برای کارکنان دانشی جوان ترکیبی از عناصر مالی و غیرمالی اعم از پرداخت حقوق و دستمزد بالا، ارائه مزایا و امتیازات مکمل بر پرداخت، توسعه و ترسیم مسیر شغلی برای هر یک از کارکنان، توجه به یادگیری و پیشرفت تخصصی و فنی آنان، توجه به مؤلفه‌های تعادل زندگی-کار، تلاش در بالا بردن جایگاه اجتماعی کارکنان و به رسمیت شناختن نقش آنان در تحقق اهداف سازمانی، ارزیابی صحیح عملکرد و ستایش و قدردانی از کارکنان فعال و غیره در قالب بسته‌های پاداش فراگیر، مؤثرترین عامل جذب‌کننده کارکنان جوان به مشاغل موجود در شرکت‌های دانش‌بنیان می‌باشد. در حالی که برای کارکنان دانشی باتجربه باید بیش از تمرکز بر بسته‌های ترکیبی یا عناصر مالی پاداش به عناصر غیرمالی اعم از توسعه مسیر شغلی تا رسیدن به مشاغل بالای سازمانی، توجه به مؤلفه‌های تعادل زندگی - کار و به‌ویژه انعطاف‌پذیری در زمان کاری، حفظ ارزش کارکنان و توجه ویژه به جایگاه اجتماعی کارکنان، به رسمیت شناختن نقش آنان در تحقق اهداف سازمانی و ستایش و قدردانی از آنان به‌واسطه زحمات کشیده شده در طول خدمت و غیره، توجه شود.

۲) پرواضح است که براساس نتایج سایر پژوهش‌ها در حوزه مورد بررسی، علاوه بر سن کارکنان، سایر عوامل از قبیل ماهیت مشاغل، محیط کار و صنعت، ویژگی‌های شخصیتی و تفاوت‌های جمعیت‌شناختی کارکنان اعم از جنسیت و نژاد نیز بر جذابیت شغلی درک شده در شرکت‌های تحت بررسی مؤثر بوده‌اند و باید در بسته پاداش پیشنهادی برای شرکت‌های دانش‌بنیان لحاظ گردند. در این راستا پیشنهاد می‌شود که به منظور کاهش هزینه‌های ناشی از طراحی بسته‌های پاداش متنوع در سازمان، بسته پاداش جامعی که در برگیرنده همه عوامل یاد شده مؤثر در جذابیت شغلی باشد، طراحی گردیده و مورد بهره‌برداری قرار گیرد. بر این اساس به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود تا با طراحی مدل‌های مختلف پاداش برای کارکنان دانشی در شرکت‌های دانش‌بنیان که بر جذابیت شغلی درک شده آنان تأثیر خواهد داشت، به انتخاب بسته پاداش فراگیر برمبنای رویکرد الگوریتم PSO که مدل بهینه را در بین بسته‌های طراحی شده مشخص می‌نماید، بپردازند.

## ۶- پی‌نوشت‌ها

1. Knowledge workers
2. Job attraction
3. Reward
4. Knowledge-based companies
5. Talent management
6. Total rewards
7. Financial rewards
8. Non-financial rewards

## ۷- منابع

- [1] Hagel J. (2012) "Talent: A battle on two fronts", *Journal of Accountancy*, 3(1): 20-21.
- [2] Mandhanya Y., Shah M. (2010) "Employer branding – a tool for talent management", *Global Management Review*, 4(2): 43-48.
- [3] Kickul J. (2001) "Promises made, promises broken: an exploration of employee attraction and retention practices in small business", *Journal of Small Business Management*, 39(4): 320-335.
- [4] Schlechter A., Thompson N.C., Bussin M. (2015) "Attractiveness of non-financial rewards for prospective knowledge workers", *Employee Relations*, 37(3): 274 - 295.
- [5] Lund S., Manyika J., Ramaswamy S. (2012) "Preparing for a new era of knowledge work", *McKinsey Quarterly*, 4(1):103-110.
- [6] Tabarsa G.A., Nazarpori A.H. (2013) "Investigating the factors affecting on human-structural intelligence enhancement in knowledge-based organizations", *Journal of Management Researches in Iran*. 17 (1): 180-200, (in persian).
- [7] Bryant P.C., Allen D.G. (2013) "Compensation, benefits and employee turnover: HR strategies for retaining top talent", *Compensation and Benefits Review*, 45(3):171-175.
- [8] Brinkley I., Fauth R., Mahdon M., Theodoropoulou S. (2009) *Knowledge Workers*



- and Knowledge Work: A Knowledge Economy Programme Report*. The Work Foundation: London, p 12.
- [9] Whitaker P. (2010) "What non-financial rewards are successful motivators? Leading industry experts answer your strategic queries", *Strategic HR Review*, 9 (1): 43-44.
- [10] Abdul M. (2013) "Application of business process through talent management: an empirical study", *Journal of Marketing and Management*, 4(2): 46-68.
- [11] Cascio W.F. (2006) "The economic impact of employee behaviours on organizational performance", *California Management Review*, 48(4): 41-59.
- [12] Hagen Porter, J. (2011) "Attract and retain top talent", *Strategic Finance*, 3(1): 56-61.
- [13] Amundson N.E. (2007) "The influence of workplace attraction on recruitment and retention", *Journal of Employment Counseling*, 44(4): 154-162.
- [14] Schneider B. (1987) "The people make the place", *Personnel Psychology*, 40(3): 437-453.
- [15] Armstrong M., Murlis H. (2004) *Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*, 5th ed., Kogan Page Limited: London, p 97.
- [16] Thompson C., Gregory J.B. (2012) "Managing millenials: A framework for improving attraction, motivation, and retention", *The Psychologist-Manager Journal*, 15(4): 237-246.
- [17] Kordenaiej A., Akbari H., Rezaiean A. (2008) "Examine the barriers to entrepreneurship: The case of north wood industry co", *Journal of Management Research in Iran*, 55(11): 141-159, (in persian).
- [18] Shafei R., Lave S. (2012) "The study of effect of organizational culture to knowledge management, and its relationship with the education of knowledge workers in government agencies in Western Azerbaijan province", *Journal of Management Researches in Iran*. 16 (3): 131-150, (in persian).
- [19] Chiang F.F., Birtch T.A. (2011) "The performance implications of financial and

- non-financial rewards: An Asian Nordic comparison", *Journal of Management Studies*, 49(3): 538-570.
- [20] Rumpel S., Medcof J.W. (2006) "Total rewards: A good fit for tech workers", *Industrial Research Institute Inc*, 49(5): 27-35.
- [21] Pregnolato M. (2010) *Total Rewards that Retain: A Study of Demographic Preferences*. University of Cape Town: Cape Town, p 112.
- [22] WorldatWork A. (2003) *GRI total rewards management*, WorldatWork Press: Scottsdale, AZ, p 143.
- [23] Zani R., Rahim N.A., Junos S., Samonol S., Ahmad S.S., Merican, F.M. (2011) Comparing the impact of financial and nonfinancial rewards towards organizational motivation, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(4): 328-334.
- [24] Bourhis A., Mekkaoui R. (2010) Beyond work-family balance: Are family-friendly organizations more attractive?, *Industrial Relations*, 65(1): 98-117.
- [25] Alvani S.M., Gharibi Yamchi H., Nikmaram S., Ahmadi Zahrani M. (2012) "Explaining the effectiveness encouragement of public sector employees based on holistic approach to bonuses", *Journal of Management Studies in Improvement and Change*, 64 (2): 1-17, (in persian)
- [26] Azar A., Khadivar K. (2014) *Application of multivariate statistical analysis in management*, Tehran: Neghahe Danesh, (in persian).
- [27] Azar A., Gholamzade R. (2014) *Structural equation modeling to PLS*, Tehran: Neghahe Danesh, (in Persian).