

## Designing a Compensation Model for the Services of Knowledge Employees in Knowledge-Based, Technology-Oriented Organizations

Ali Asghar Fani\*, Hassan Danaeifard \*\*

Sayyedah Elaheh Kavooosi\*\*\*, Shahrazad Nayyeri \*\*\*\*

### Abstract

Compensation for human resource services in knowledge-based organizations is a very essential concern due to the key role they play in the development of technology in the country. This research is intended to assess the present status of service compensation, and to propose a model of service compensation system in knowledge-based, technology-oriented organizations. This research follows a mixed method. The statistical population of the quantitative phase of the research contains 220 knowledge employees of the knowledge-based organizations of Sharif University of Technology who have left their organizations. Of these, 138 employees are randomly selected as the sample. The statistical population in the qualitative section consists of the managers and supervisors of knowledge-based organizations of Sharif University of Technology, 30 of whom are selected by snowball method. T-test and Friedman test are used for data analysis in quantitative phase of the research. For qualitative section, thematic analysis method is used. The results of the quantitative phase revealed that all sixteen components of service compensation, falling under five dimensions of “salary and wage”, “benefits”, “work-life balance”, “performance and cognition”, “career path opportunities and advancement”, were below average. Finally, five comprehensive themes including “internal intervening factors”, “external intervening factors”, “service compensation in the knowledge-based organization”, “individual consequences”, and “organizational consequences” were identified for designing a service compensation system model.

**Keywords:** *service compensation, knowledge-based technology-oriented organization, employees leaving, witness-based approach.*

\* Corresponding author: associate professor at the Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modarres University, Tehran, Iran, Tehran afani@modares.ac.ir

\*\* Full professor at the Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modarres University, Tehran, Iran

\*\*\* PhD candidate in public administration, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modarres University, Tehran, Iran

\*\*\*\* Assistant professor at the Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modarres University, Tehran, Iran

شاپا چاپی: ۸۰۰۲ - ۸۲۵۴  
شاپا الکترونیکی: ۵۰۷۲ - ۲۶۴۵

نشریه علمی  
پژوهشهای مدیریت منابع انسانی  
(زمستان ۱۳۹۹، سال ۱۲، شماره ۴: ۱۹۵ - ۱۶۱)



## طراحی مدل نظام جبران خدمات کارکنان دانشی در سازمان‌های دانش‌بنیان فناوری محور

علی اصغر فانی\*، حسن دانایی فرد\*\*، سیده الهه کاوسی\*\*\*، شهرزاد نیری\*\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۷/۰۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۱/۰۳

### چکیده

جبران خدمات نیروی انسانی در سازمان‌های دانش‌بنیان به دلیل نقش کلیدی آنها در توسعه فناوری کشور موضوعی بسیار حائز اهمیت است. هدف پژوهش حاضر، بررسی وضع موجود جبران خدمات و ارائه یک مدل نظام جبران خدمات در سازمان‌های دانش‌بنیان فناوری محور است. روش شناسی این پژوهش ترکیبی است. جامعه آماری در بخش کمی شامل ۲۲۰ نیروی دانشی سازمان‌های دانش‌بنیان دانشگاه صنعتی شریف بودند که سازمان خود را ترک کرده بودند. از این تعداد، ۱۳۸ نفر به روش تصادفی به عنوان نمونه انتخاب شدند. جامعه آماری در بخش کیفی مشتمل بر مدیران و سرپرستان سازمان‌های دانش‌بنیان دانشگاه صنعتی شریف بودند که ۳۰ نفر از آنها به روش گلوله برفی انتخاب شدند. برای تجربه و تحلیل داده‌ها در بخش کمی از آزمون تی و فریدمن و در بخش کیفی از روش تحلیل تم استفاده شد. نتایج گام کمی نشان می‌دهد تمامی مؤلفه‌های شانزده گانه جبران خدمات که ذیل پنج بعد حقوق و دستمرد، مزایا، تعادل کار - زندگی، عملکرد و شناخت و فرصت‌های مسیر شغلی و پیشرفت قرار دارند، پایین‌تر از حد متوسط ارزیابی شده‌اند. در نهایت پنج مضمون فراگیر تحت عنوان «عوامل مداخله‌گر درون سازمانی»، «عوامل مداخله‌گر برون سازمانی»، «جبران خدمات در سازمان دانشی»، «پیامدهای فردی» و «پیامدهای سازمانی» جهت طراحی مدل نظام جبران خدمات احصا شدند.

**کلیدواژه‌ها:** جبران خدمات؛ سازمان دانش‌بنیان فناوری محور؛ ترک خدمت کارکنان؛ رویکرد مبتنی بر شاهد

\* نویسنده مسئول: دانشیار، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

\*\* استاد، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

\*\*\* دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

e.kavousi86@gmail.com

sh.nayyeri@modares.ac.ir

\*\*\*\* استادیار، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

## مقدمه

جبران خدمات، مشتمل بر پاداش‌های درونی و بیرونی است که در مقابل خدمت کارکنان در سازمان به آنها پرداخت می‌شود. برخی، جبران خدمات را صرفاً حقوق و دستمزد تلقی می‌کنند (آرمسترانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷: ۱۰)، در حالی که این مفهوم عمق گسترده‌ای داشته و دربرگیرنده انواع مشوق‌ها در برابر کار از قبیل: مزایا، کمک‌های غیرنقدی، موارد مرتبط با تعادل کار و زندگی، بیمه‌ها، مستمری، بازنشستگی، تعامل‌های اجتماعی و ارتباطی در محیط کار، موقعیت شغلی، چالشی بودن نوع شغل، توفیق‌گرایی در انجام شغل، آموزش و ارزیابی است (وردات و رک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵: ۲۰۳). نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که طراحی، اجرا و فهم ضعیف برنامه‌های جبران خدمات موجب ازدست‌رفتن استعدادها و انگیزه کارکنان در دستیابی به اهداف فردی و سازمانی می‌شود (اسکات و دیگران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷: ۲۴). یکی از پیامدهای مهم ناکارآمدی نظام جبران خدمات، ترک خدمت کارکنان ناراضی از جبران خدمات است. کارکنان ناراضی به‌جای صرف زمان و تخصص جهت دستیابی به اهداف شغلی و سازمانی، با انجام‌ندادن وظایف خود به اشکال مختلف، باعث کندشدن فرایندهای تخصصی و کاری شده و در نهایت با ترک سازمان، هزینه‌هایی مانند هزینه اختلال در کار و هزینه جایگزینی نیروی انسانی را بر سازمان تحمیل می‌کنند (مک‌کال و مک‌ماهان<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶: ۱۱۴؛ تنفورد و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸: ۱۱۳).

در اقتصاد کنونی، دانش، منبع اصلی رشد و توسعه صنایع تلقی می‌شود. موتور محرکه اقتصاد دانش‌محور، شرکت‌های دانش‌بنیان هستند و منبع تولید و توزیع دانش در آنها نیز نیروی انسانی دانشی سازمان محسوب می‌شوند (زاهدی و خیراندیش، ۱۳۸۶: ۶۹). براین اساس، موضوع ترک خدمت کارکنان در این دسته از سازمان‌ها به دلیل مشکل‌بودن جایگزینی افراد و نیز احتمال انتقال قابلیت‌ها به سازمان‌های رقیب (بسون و براون<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷: ۱۲۵) اهمیتی دوچندان می‌یابد. این

1. Armstrong
2. Worldatwork
3. Scott et al
4. McCall & McMahan
5. Tanford et al
6. Benson & Brown

در حالی است که مطالعات حکایت از سه برابر شدن نرخ ترک خدمت این کارکنان در دهه‌های اخیر دارد (بهرامی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷: ۳۷). پیشرفت‌های حاصل شده در صنعت فناوری، سبب ظهور تخصص‌ها و مهارت‌های جدیدی شده که لازمه بهره‌مندی از آنها، به‌کارگیری ساختارهای جدید است. فعلیت‌یافتن این ساختارهای جدید نیازمند تغییرات شکلی و محتوایی مشتمل بر ترویج کار تیمی، انعطاف سازمانی و روحیه خلاق است (جفری و پاول<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳: ۱۲۵ - ۱۲۴). سازمان‌های دانش‌بنیان جهت همسوساختن سیاست‌های سازمانی با ساختارهای جدید، باید خود را به قابلیت‌های متعددی مجهز نمایند که یکی از مهم‌ترین آنها نظام جبران خدمات در سازمان است (آرمسترانگ، ۲۰۰۶: ۱۴۶؛ برگر و برگر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵: ۱۵). علی‌رغم توجه نمادین سازمان‌های دانش‌بنیان به جبران خدمات، آنچه در عمل مشاهده می‌شود، غافل‌شدن سازمان از استفاده صحیح از این قابلیت (رسولی و رشیدی، ۱۳۹۳: ۵۸) و صرفاً توجه به جنبه‌های سخت جبران خدمات است (دوروتیک و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲: ۲۲۰). مطالعه کانتور و کائو<sup>۵</sup> (۲۰۰۴) نشان داد که عموم مدیران منابع انسانی در مدیریت نظام‌های جبران خدمات خود دچار مشکل هستند. دلیل عمده مشکل این افراد، فقدان درک معنای واقعی جبران خدمات، فقدان چارچوب یا مدلی جامع از جبران خدمات و تعریف محدود و سنتی از جبران خدمات به نحوی است که صرفاً شامل حقوق و مزایا می‌شود (آرمسترانگ و مورلیس<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷: ۱۰۹ - ۱۱۲). متأسفانه در بیشتر سازمان‌ها، مدیران منابع انسانی از سلیقه شخصی یا مشاوران ناآگاه در تصمیمات مرتبط با جبران خدمات استفاده می‌کنند (برندز و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۴: ۷۵). هدف اصلی این پژوهش، بررسی وضع موجود نظام جبران خدمات در سازمان‌های دانش‌بنیان و ارائه مدل نظام جبران خدمات در این سازمان‌هاست. اولین و شاید بهترین شاهد جهت بررسی وضع موجود نظام جبران خدمات و مطلوبیت آن،

1. Bahrami et al
2. Jeffrey & Paul
3. Berger & Berger
4. Dorotic et al
5. Kantor & Kao
6. Armstrong & Murlis
7. Barends et al

کارکنان دانشی هستند که سازمان را به علت نظام نامطلوب جبران خدمات ترک کرده‌اند. براساس نظرات این افراد، می‌توان ناکارآمدی‌های نظام جبران خدمات فعلی را مشخص کرد. سپس با اخذ نقطه‌نظرات مدیران این افراد می‌توان در جهت طراحی وضع مطلوب و کاستن از شکاف میان وضع موجود و مطلوب قدم برداشت.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### نظام جبران خدمات

جبران خدمات یکی از مهم‌ترین ارکان مدیریت منابع انسانی در سازمان است که نبود آن یا وجود نقص در فرایندهای آن، خسارات جبران‌ناپذیری را به فرد و سازمان وارد می‌کند (کوپن و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳: ۱۱۴۷). مفهوم جبران خدمات که در چند دهه اخیر جایگزین واژه‌های مدیریت حقوق و دستمزد و نظام پرداخت شده است، مشتمل بر حقوق و مزایای نقدی، غیرنقدی و مزایای متأثر از ویژگی‌های شغلی و شرایط محیط کار است که در مقابل خدمت کارکنان به آنها اعطا می‌شود (پارک و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳: ۲۳۵). در همین راستا مدل‌های مختلفی از نظام جبران خدمات کارکنان طراحی و ارائه شده است که به‌طور کلی به سه بخش مدل‌های اقتصادی - مالی، مدل‌های اقتصادی - انسانی و مدل‌های تلفیقی یا جبران خدمات کل تقسیم‌بندی می‌شوند. در مدل‌های اقتصادی - مالی که ذیل نظریه اقتصاد کلاسیک جای دارند، سطح پرداخت براساس نرخ و قیمت‌گذاری بازار به دو بخش جبران خدمات مستقیم و غیرمستقیم تقسیم می‌شود. جبران خدمات مستقیم شامل پرداخت براساس عملکرد فردی و گروهی و مزایای اختیاری است (تیموری و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۱۸). در جبران خدمات غیرمستقیم بیمه‌های درمانی، بیکاری، بازنشستگی و مزایای قانونی مورد توجه قرار می‌گیرد (هلریگل و اسلوکام<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳: ۲۵). نگاه اقتصادی به نیروی کار، اندیشمندانی مانند دنیس و میشل<sup>۴</sup> را به ارائه نظریه پرداخت براساس عملکرد فردی، گروهی،

1. Kevin et al
2. Park et al
3. Hellriegel & Slocum
4. Denis & Michel

سازمانی و مقوله پرداخت براساس عضویت سوق داد (دنيس و ميشل، ۲۰۱۱: ۸۵۹). علی‌رغم مزایای بی‌شمار پرداخت بر مبنای عملکرد و اندازه‌گیری آسان آن در مراکز تولیدی با یکنواختی کار، در سازمان‌های دانش‌بنیان به این دلیل که تشخیص خدمات دانشی از غیردانشی و فرد مسئول آن و شناسایی و اندازه‌گیری رفتارهایی که منجر به تولید دانش و سرمایه معنوی و انتقال آن می‌شود، به مراتب دشوارتر است، این مدل‌ها مورد توجه قرار نگرفت (رضایی و همکاران، ۱۳۹۴: ۸۷). با پیشرفت علم و توجه به نقش بارز نیروی انسانی طی سال‌های ۱۹۵۰ در دوره نئوکلاسیک‌ها، توجه صرف به مدل‌های اقتصادی و مالی رونق خود را از دست داد و مدل‌های اقتصادی - انسانی جایگزین آن شد. در این مدل‌ها مدیران و صاحبان کسب‌وکار به موضوعات مرتبط با انگیزش و پاداش‌های غیرمالی توجه کردند که می‌توان به مدل مک کافری با طبقه‌بندی پاداش‌های مالی و غیرمالی و مدل هندرسون<sup>۱</sup> با طبقه‌بندی جبران خدمات جبرانی (پرداخت براساس عملکرد یا دانش و مهارت) و غیرجبرانی (خدمات و تسهیلات برای بهبود زندگی فردی و کاری کارمندان) اشاره کرد (هندرسون، ۲۰۰۶: ۱۱۲). در ادامه، مدل‌های دیگری نیز به واکاوی عمیق عوامل درون‌سازمانی مانند سیاست‌ها و راهبردهای سازمان و یا عوامل برون‌سازمانی مانند عوامل محیطی، بازار کار، الزامات قانونی اثرگذار بر نظام جبران خدمات پرداختند. در این مدل‌ها به جزئیات ابعاد غیرمالی مؤثر بر جبران خدمات پرداخته شد (جانگ و ماتیللا<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵: ۴۰۵ - ۴۰۸؛ تنفورد و مونتگومری<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵: ۶۰). با توجه به ماهیت متمایز نیروهای دانشی حوزه فناوری و نیاز آنها به کار چالشی، فرصت رشد، ساعت کاری انعطاف‌پذیر (نعمتی و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۴۲)، تسهیم سود و پرداخت براساس شایستگی (حبیبی کجیدی، ۱۳۹۱: ۲۹)، مدل‌های اقتصادی - انسانی مطابق با نیاز و ماهیت کار آنها نبوده و اغلب ناعادلانه بود. در نتیجه این مدل‌ها نه تنها انگیزاننده نبوده، بلکه ناامیدی و دل‌سردی نیروها را به دنبال داشت (یان<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴: ۲۵۶). مدل جبران خدمات کل، تمامی ابعاد پرداخت، مزایا، کمک هزینه‌ها، درآمد، پاداش کل، ارزیابی شغلی،

1. Henderson
2. Jang & Mattila
3. Tanford & Montgomery
4. Yan

مدیریت عملکرد را دربرمی‌گیرد (دوروتیک و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲: ۲۲۵). اگرچه اکثر سازمان‌ها اهمیت طراحی و ارائه یک برنامه جامع جبران خدمات به منظور ایجاد تعلق خاطر شغلی کارکنان و به‌حداکثر رساندن اثربخشی را درک می‌کنند، اما اغلب موفق به پیروی از روش‌های جبران خدمات کامل نیستند (جکگوآرت و آرمسترانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳: ۵۸۳). شرکت‌ها نتوانسته‌اند مدل‌های جدید جبران خدمات را به‌صورت یک کل منسجم توسعه داده و همچنان هر عنصر آن را به‌صورت یک راهبرد جبران خدمات جداگانه به کار می‌گیرند.

روحیه شکننده در برابر تنبیه، اهمیت دادن به ماهیت شغل، تنوع‌طلبی و بیزاری از ایستایی، روحیه تیمی بالا، دانش‌محوری، عدم پایداری به ضوابط و مقررات و مطالبه آزادی عمل از ویژگی‌های عمده کارکنان دانشی است (اسماعیلی، ۱۳۸۸: ۱۹) که باعث می‌شود نگهداشت این نیروها نیازمند ایجاد محیطی خلاق، چالشی و تیمی مبتنی بر احترام، آزادی عمل و استقلال باشد (طیبی ابوالحسنی و خدابخشی، ۱۳۹۶: ۱۷۶). براین اساس، جبران خدمات در سازمان‌های دانش‌بنیان فناوری‌محور، نه فقط دریافتی‌های بیرونی مانند حقوق و مزایا، بلکه مواردی مانند شناسایی و مطرح‌شدن، ترفیع، فرصت‌های پیشرفت شغلی، غنای شغل و شرایط کاری مطلوب را نیز باید شامل شود (نلسون و مککان<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰: ۲۶؛ بیری و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱: ۵۸). سازمان‌هایی که می‌خواهند در بازار جهانی امروز موفق شوند، باید از رویکردی سنتی جبران خدمات که تنها مشتمل بر موارد حقوق و مزایاست، فاصله گرفته و یک رویکرد جامع جبران خدمات که پرداخت‌های غیرمالی را نیز دربرمی‌گیرد، مدنظر قرار دهند (تنفورد و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸: ۱۱۱).

### جبران خدمات مبتنی بر شواهد

اولین و شاید مهم‌ترین اهرم در طراحی نظام جبران خدمات، شواهد موجود در سازمان است. شواهد منجر به شناسایی بهتر شکاف‌ها (روسو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱: ۲۲۲ - ۲۲۵) و اتخاذ تصمیمات با

1. Dorotic et al
2. Jacquart & Armstrong
3. Nelson & McCann
4. Bairi et al
5. Tanford et al
6. Rousseau

کیفیت به‌وسیله دستیابی به اطلاعات قابل‌اعتماد و معتبر هنگام تصمیم‌گیری‌های مدیریتی و سازمانی می‌شود (آرمسترانگ، ۲۰۱۰: ۱۵۷). رویکرد مبتنی بر شواهد اولین بار در دهه ۱۹۹۰ در حوزه پزشکی ظهور کرد. علاقه به استفاده از شواهد در مدیریت با عنوان مدیریت مبتنی بر شواهد در سال‌های اخیر بسیار رواج یافته است (آرمسترانگ و همکاران، ۲۰۱۰: ۲۴). آرمسترانگ، براون و ریلی<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) مفهومی با عنوان جبران خدمات مبتنی بر شواهد<sup>۲</sup> را مطرح کرده‌اند. براساس نظر آنها جبران خدمات مبتنی بر شواهد، شامل جمع‌آوری اطلاعات از شواهد سازمانی به‌نحوی است که بتواند راهنمایی برای توسعه، اجرا و عمل در حوزه جبران خدمات جدید یا بهبودیافته در راستای اهداف تعیین‌شده باشد. جبران خدمات مبتنی بر شواهد شامل تصمیم‌گیری، طراحی و اجرا از طریق حقایق سازمانی قابل‌اعتماد و معتبری مانند ترک خدمت کارکنان است (روسو و همکاران، ۲۰۱۱: ۲۳۰). هدف نهایی این روش، ایجاد و ترویج فرهنگ استفاده از بهترین شواهد به‌جای استفاده از نظرات شخصی در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با جبران خدمات است که کمک شایانی به بهبود بهره‌وری سازمان می‌کند (ابراهیمی و دانایی‌فرد، ۱۳۹۳: ۴۳). رویکردهای مبتنی بر شواهد در مطالعات منابع انسانی، همچون حوزه جبران خدمات، رویکردهایی هستند که صرفاً مبتنی بر منطق نبوده و پایه تجربی قوی دارند و از حکایات و نظرات دیگران برای دستیابی به هدف و از شواهد محکم برای حمایت از تصمیمات خود استفاده می‌کنند. در این پژوهش شاهد کارکنانی که سازمان را ترک کرده‌اند، به‌عنوان مهم‌ترین ابزار در بررسی وضع موجود نظام جبران خدمات در نظر گرفته شده است.

### ترک خدمت کارکنان

آگاهی از این موضوع که چه عواملی سبب می‌شوند تا یک فرد تصمیم به جدایی از سازمان بگیرد، در توانایی سازمان برای حفظ کارکنان بسیار حیاتی است. مطالعات نشان داده‌اند که عوامل غیرشغلی مهم‌ترین مؤلفه‌هایی هستند که تعیین می‌کنند چرا افراد در یک سازمان می‌مانند یا آن را ترک می‌کنند؟ (مارچ و سایمون<sup>۳</sup>، ۱۹۵۸: ۲۳). ترک خدمت اثرات مهم و ناخوشایندی

1. Armstrong, Reily & Brown
2. Evidence Based Reward Management
3. March & Siman



بر اثربخشی یک سازمان دارد. ترک خدمت بالا می‌تواند بر ظرفیت سازمان برای فراهم آوردن خروجی‌های با کیفیت اثر منفی بگذارد (سونگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲: ۱۵۴). همچنین ترک خدمت می‌تواند پیامدهای مهلکی درباب کارمندیابی، هزینه‌های آموزشی و تأخیر و توقف در انجام کارهای سازمانی داشته باشد (هان و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹: ۱۷). ترک خدمت کارکنان به دو شکل ترک خدمت واقعی و ترک خدمت مجازی صورت می‌گیرد. ترک خدمت واقعی مرتبط با کارکنانی است که سازمان را به صورت فیزیکی ترک کرده‌اند و ترک خدمت مجازی مرتبط با کارکنانی است که در سازمان حضور داشته، اما بهره‌ور نیستند (شواتزر و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳: ۱۵۲). لازم به ذکر است که قصد ترک خدمت و یا به عبارت دیگر ترک خدمت مجازی نیز نتایج منفی بسیاری به بار می‌آورد. کارکنانی که میل به ترک خدمت در آنها بالاست، از لحاظ روانی از سازمان فاصله گرفته، تمرکزشان بر کار کم شده، اثربخشی آنها پایین می‌آید و این رفتارها مسلماً برای سازمان هزینه‌بر است (دوپره و دی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷: ۱۹۲).

علل ترک خدمت کارکنان را می‌توان در عوامل پایین‌بودن میزان حقوق (کوبین و همکاران، ۲۰۱۳؛ چی و چن<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴؛ لی و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۵؛ تنفورد و همکاران، ۲۰۱۶؛ اخباری و همکاران، ۱۳۹۱؛ کرم‌پور و همکاران، ۱۳۹۷)، تبعیض سازمانی (استیپینسکا و تورک<sup>۷</sup>، ۲۰۱۷؛ توکلی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۵)، پاداش و مزایای جانبی نامناسب (رسولی و رشیدی، ۱۳۹۳؛ نصراصفهان‌ی، ۱۳۸۹)، مسائل مرتبط با ارزیابی عملکرد (آرمسترانگ و همکاران، ۲۰۱۰؛ امیری و محمودزاده، ۱۳۹۴؛ طالب‌زاده و خادمی، ۱۳۹۷)، فقدان شفافیت در اهداف، وظایف و رویه‌ها (جهانگیری و مهرعلی، ۱۳۸۷؛ دیهیم‌پور و دولتی، ۱۳۹۶)، فقدان نظام توسعه و پیشرفت شغلی (الناکوبی<sup>۸</sup>، ۲۰۱۱؛ نعمتی و همکاران، ۱۳۹۲؛ رجبی و شیرازیان، ۱۳۹۶؛ شلمزاری و همکاران،

1. Sung
2. Han et al
3. Schweitzer et al
4. Dupre & Day
5. Xie & Chen
6. Lee et al
7. Stypinska & Turek
8. Alnaqbi

۱۳۹۳)، نداشتن آزادی و استقلال عمل (لاکی فرس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴)، مسائل و مشکلات شخصی و خانوادگی (سبک‌رو و همکاران، ۱۳۹۰)، بیمه‌ها و خدمات درمانی (چایچی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵)، آموزش و یادگیری محدود (بویاتزیس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸؛ نعمتی و همکاران، ۱۳۹۲) و عدم تناسب شغل و شاغل (دیهم‌پور و دولتی، ۱۳۹۶؛ رجیبی و شیرازیان، ۱۳۹۶) طبقه‌بندی کرد. همان‌گونه که ملاحظه می‌شود تمامی این مؤلفه‌ها مرتبط با حوزه جبران خدمات هستند.

یکی از نگرانی‌های اصلی مدیران و صاحبان شرکت‌های دانش‌بنیان در سال‌های اخیر، افزایش خروج ارادی منابع انسانی کارا، خلاق و دریک‌جمله ترک خدمت کارکنان نخبه و کلیدی است (نلسون و مککان، ۲۰۱۰: ۲۶). بررسی‌ها نشان می‌دهد، هر قدر دانش و توانایی کارکنان افزایش یابد (حیدری و همکاران، ۱۳۹۷: ۲۷) و در واقع به کارکنان دانش‌ور و خبیره تبدیل شوند، مسائل مرتبط با جبران خدمات برای آنها اهمیت بیشتری پیدا خواهد کرد (جهانگیری و مهرعلی، ۱۳۸۷: ۵۸). بنابراین، اگر سازمان نتواند نیازمندی‌های آنها را تا حد معقولی برآورده نماید، دلسردی و بی‌انگیزگی و درنهایت ترک سازمان میان آنها رواج خواهد یافت (بامداد و امامت، ۱۳۹۷: ۹۹). هزینه ترک خدمت اختیاری کارکنان دانش‌مدار هم از بعد مادی و هم از جهت ازدست‌دادن و یا سپردن قابلیت‌ها به رقبا برای سازمان‌ها سنگین است. ترک خدمت نیروهای کلیدی سازمان همچون بیماری واگیرداری است که اگر به‌موقع مشخص و درمان نشود، اثرات مخرب جبران‌ناپذیری برجای می‌گذارد (جباری، ۱۳۹۱: ۴۹).

### پیشینه پژوهش

جهانگیری و مهرعلی (۱۳۸۷) در پژوهشی به شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداشت کارکنان متخصص سازمانی پرداختند. نتایج پژوهش آنها حاکی از تأثیر مثبت انعطاف‌پذیری کاری، استقلال و آزادی عمل در کار، کار پاره‌وقت، برنامه‌های پاداش فردی و

1. Lucy Firth
2. Chaeichi
3. Boyatzis

تیمی و برنامه‌های قدردانی از نیروها بر حفظ و نگهداشت کارکنان متخصص سازمان بود. چمانی و همکاران (۱۳۹۱) طی پژوهشی، عوامل مؤثر بر ماندگاری پرستاران دانشگر را ذیل سه دسته عوامل سازمانی، عوامل فردی و عوامل شغلی معرفی نمودند. حبیبی کجیدی و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهش خود چارچوب نظام جبران خدمات کارکنان دانشی در شرکت‌های دانش‌بنیان را تبیین کردند. هدف این تحقیق، تبیین چارچوب نظام جبران خدمات کارکنان دانشی و مؤلفه‌های آن بود. بین این مؤلفه‌ها، پرداخت براساس عملکرد سازمانی (دادن سود و سهام) بالاترین اهمیت را برای دانشگران داشت. عوامل دیگر به ترتیب شامل ارائه بازخور تقویتی، دادن استقلال در کار، پرداخت تیمی، ارائه مزایای شغلی، ارج گذاشتن به برتر بودن دانشگر، پرداخت بر مبنای مشارکت و شایستگی و عملکرد، مدیریت عملگر دانشگر، ارائه محرک‌های بیرونی مالی و غیرمالی و اهمیت دادن به رشد و پیشرفت بودند. نتایج پژوهش قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۲) نشان داد که در حوزه جبران خدمات مهم‌ترین عوامل از نظر کارکنان، آموزش‌های عمومی، استقلال، حمایت اجتماعی و پرداخت و از نظر مدیران پرداخت، حمایت اجتماعی و عدالت است. کرم‌پور و همکاران (۱۳۹۲) به بررسی و اولویت‌بندی علل و عوامل ترک خدمت کارکنان شرکت پتروشیمی مبین در پارس جنوبی پرداختند. یافته‌های پژوهش آنها نشان داد که به ترتیب عوامل عدم امنیت شغلی، تفاوت در حقوق و مزایا، عدم ارتقای مناسب و کاهش تعهد سازمانی در ترک خدمت کارکنان تأثیرگذار هستند. رسولی و رشیدی (۱۳۹۴) نیز به طراحی و تبیین مدل حفظ و نگهداری کارکنان دانش پایه پرداختند. نتایج تحقیق آنان نشان داد، توسعه مهارت‌ها، حقوق و مزایا، فرصت مشارکت، حمایت سازمانی و عدالت رویه‌ای می‌توانند قصد ماندن را در کارکنان پیش‌بینی کنند. طیبی ابوالحسینی و خدابخشی (۱۳۹۶) به بررسی عوامل مؤثر بر ماندگاری نیروهای دانشی در شرکت‌های دانش‌بنیان پرداختند. در این پژوهش، با استفاده از روش تحلیل محتوی در ۹ شرکت دانش‌بنیان ایرانی در مراکز رشد پارک علم و فناوری، ۱۷ مؤلفه و ۳ مقوله فردی، سازمانی و محیطی شناسایی شدند. تیموری و همکاران (۱۳۹۷) به طراحی الگوی نظام جبران خدمات شایسته‌محور کارکنان پرداختند. آنها مؤلفه‌های نظام جبران خدمات شایسته‌محور را در پنج بعد

کلی: شایستگی، آینده‌نگری، انعطاف‌پذیری، عدالت و جامعیت و در ۲۵ مؤلفه شناسایی کردند. پژوهش‌های مشابه خارجی (موضوع ترک خدمت سازمان‌های دانش‌پایه و بررسی نقش جبران خدمات) در این حوزه انجام شده است که در جدول زیر به‌طور خلاصه نشان داده شده است.

**جدول ۱. مروری بر تحقیقات خارجی با محوریت ترک خدمت کارکنان دانشی (گردآورنده)**

نام نویسنده (سال)	عنوان پژوهش	نتایج پژوهش
پفر <sup>۱</sup> (۱۹۸۸)	تأثیر نظام پاداش در نگهداشت کارکنان دانشی	نظام پاداش سازمان براساس تفاوت‌های فردی در درک اهمیت پاداش مالی، بر عملکرد کارکنان و تمایل آنان برای باقی ماندن در شغل تأثیرات متفاوتی دارد.
هانس <sup>۲</sup> (۲۰۰۰)	تعالی سازمان از طریق شناسایی، توسعه و ارتقای بهترین افراد	اگر چه راهبردهای حفظ و نگهداشت کارکنان بیشتر بر پاداش‌های مالی تأکید دارد، اما کارکنان بیشتر از مزایای مالی به هدایا و پاداش‌های غیرمالی علاقه‌مند هستند.
هیتز <sup>۳</sup> (۲۰۰۷)	راهبردهای نگهداشت کارکنان در سوئد و فرانسه	پاداش‌ها، سبک رهبری، فرصت‌های شغلی، فرصت‌های یادگیری، توسعه مهارت‌ها، شرایط فیزیکی کار و تعادل در زندگی شخصی و خانوادگی بر نگهداشت کارکنان تأثیر دارند.
شعیب و همکاران <sup>۴</sup> (۲۰۰۹)	عوامل تعیین‌کننده نگهداری کارکنان در بخش مخابرات پاکستان	فرصت‌های توسعه شغلی، حمایت سرپرستان، محیط کاری، مزایا و سیاست‌های کار - زندگی به‌عنوان مهم‌ترین عوامل مرتبط با حفظ و ترک خدمت کارکنان شناسایی شده‌اند.
شهیبی و همکاران <sup>۵</sup> (۲۰۱۵)	عوامل نگهداشت کارکنان دانشی در سازمان	میان انگیزش، رضایت شغلی و رضایت حاصل از پرداخت ارتباط مستقیم و مثبتی وجود دارد و این ارتباط مثبت بر نگهداشت کارکنان اثر مستقیمی خواهد گذاشت.
دهبان و حیدری <sup>۶</sup> (۲۰۱۶)	توصیف مدل حفظ و نگهداشت کارکنان دانشی در شرکت مینا الکتریک و کنترل، شرکت مهندسی و تولید (MECO)	مدل به‌دست‌آمده بر نقش ساختار سازمانی، نظام ارتباطی، نظام ارزیابی و کنترل، فرهنگ سازمانی، نظام پرداخت و پاداش و استرس شغلی در نگهداشت کارکنان دانشی تأکید دارد.
تنفورد، هانگ و بالوگلو <sup>۷</sup> (۲۰۱۸)	ارزیابی برنامه‌های جبران خدمات براساس ترجیحات اعضا و برداشت‌های عادلانه	اعضای سازمان، عادلانه‌بودن سیاست‌های پرداخت و پرداخت براساس فوریت کاری را اولویت برنامه‌های جبران خدمات می‌دانند.

1. Pfeffer
2. Hans
3. Hytter
4. Shoaib et al
5. Shahibi et al
6. Dehban & Heydari
7. Tanford, Hwang & Baloglu

همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، تمامی پژوهش‌ها یا به جنبه‌های نرم و یا سخت جبران خدمات به صورت منفرد توجه کرده‌اند؛ درحالی که طراحی یک نظام مطلوب جبران خدمات که به کاهش ترک خدمت کارکنان منجر شود، مستلزم توجه به تمامی ابعاد و جنبه‌های جبران خدمات به صورت توأمان است. در این پژوهش تلاش شده است که با توجه به تمامی جنبه‌های سخت و نرم حوزه جبران خدمات و با استفاده از نظرات افرادی که سازمان را به دلیل عدم رضایت از نظام جبران و خدمات ترک کرده‌اند، به بررسی جامع وضعیت نظام جبران خدمات در سازمان‌های دانش‌بنیان پرداخته و سپس از این رهگذار مدل مطلوب طراحی شود.

### چهارچوب نظری تحقیق

پس از مطالعه مدل‌های جبران خدمات موجود، محقق جهت بررسی وضع موجود جبران خدمات در سازمان‌های دانش‌بنیان، مدل ارائه‌شده توسط گروه هی<sup>۱</sup> را که از جدیدترین و جامع‌ترین مدل‌های حوزه جبران خدمات است به عنوان مبنا مورد استفاده قرار داد. گروه هی با سابقه ۶۰ سال فعالیت تخصصی در حوزه پژوهش و طراحی نظام‌های جبران خدمات، مطالعات گسترده‌ای را در حوزه طراحی نظام‌های استاندارد جبران خدمات در کشورهای مختلف جهان انجام داده است. جدیدترین مدل پیشنهادی این گروه که تمامی ابعاد نرم و سخت جبران خدمات را دربر گرفته است، مشتمل بر پنج بعد حقوق و دستمزد، مزایا، تعادل کار - زندگی، عملکرد و شناخت و فرصت‌های مسیر شغلی و پیشرفت به شرح جدول زیر است (وردا ت ورک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵: ۵-۶).

1. Hay Group
2. WorldatWork

جدول ۲. اجزای نظام جبران خدمات (ورد ات ورک، ۲۰۱۵: ۵-۶)

تعریف عملیاتی	اجزای نظام جبران خدمات
این بعد شامل مؤلفه‌های حقوق پایه، حقوق متغیر، حقوق مازاد و پرداخت انگیزاننده است.	حقوق و دستمزد
این بعد شامل مؤلفه‌های مزایای قانونی، مزایای رفاهی و پرداخت در زمان‌های خارج از کار است.	مزایا
این بعد شامل مؤلفه‌های انعطاف‌پذیری محیط کاری، مرخصی‌های با حقوق و بدون حقوق، سلامت و برنامه‌های حمایتی است.	تبادل کار - زندگی
این بعد شامل دو مؤلفه عملکرد به معنای هماهنگی تلاش‌های سازمانی، تیمی و فردی در دستیابی به اهداف کسب‌وکار و موفقیت سازمانی و شناخت به معنای قدردانی یا توجه ویژه به فعالیت‌ها، تلاش‌ها، عملکرد و رفتار کارکنان است.	عملکرد و شناخت
این بعد شامل سه مؤلفه مربی‌گری، فرصت پیشرفت و فرصت یادگیری است.	فرصت‌های مسیر شغلی و پیشرفت

پژوهش حاضر درصدد پاسخگویی به سؤالات زیر است:

- وضع موجود مؤلفه‌های جبران خدمات در سازمان‌های دانش‌بنیان چگونه است؟
- میانگین‌های رتبه‌بندی این مؤلفه‌ها چگونه است؟
- ابعاد و مؤلفه‌های نظام جبران خدمات مطلوب در سازمان‌های دانش‌بنیان کدامند؟

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی، از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، میدانی و دارای رویکرد ترکیبی<sup>۱</sup> (کمی - کیفی) است.

در مرحله کمی پژوهش به بررسی وضع موجود جبران خدمات کارکنان دانشی در سازمان‌های دانش‌بنیان فناوری محور پرداخته شد. جامعه آماری در این مرحله شامل ۲۲۰ نیروهای دانشی بودند که قبلاً در سازمان‌های دانش‌بنیان دانشگاه صنعتی شریف مشغول به کار بودند، اما این سازمان را به دلیل عدم رضایت از نظام جبران خدمات ترک کرده‌اند. تعداد ۱۳۸ نفر از آنها به روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شدند. برای این منظور، فهرستی از نیروهایی که سازمان را به دلیل عدم رضایت از نظام جبران خدمات ترک کرده بودند، تهیه و افراد به صورت تصادفی

1. Mixed Method

انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها در این مرحله، پرسشنامه بود. پرسشنامه مذکور که براساس مدل گروه هی (ورد ات ورک، ۲۰۱۵: ۳۴) طراحی شده بود، مشتمل بر دو بخش و ۶۸ سؤال بود. در بخش اول ۸ سؤال جمعیت‌شناختی مورد پرسش قرار گرفت و در بخش دوم ابعاد پنج‌گانه نظام جبران خدمات ذیل ۶۰ سؤال در قالب طیف لیکرت پنج‌تایی مورد پرسش قرار گرفتند. برای تجربه و تحلیل داده‌ها از آزمون تی و فریدمن استفاده شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار اسپاس صورت گرفت. بررسی روایی محتوایی توسط ۱۰ نفر از صاحب‌نظران حوزه مدیریت منابع انسانی و بررسی روایی صوری توسط ۱۰ نفر از اعضای نمونه آماری صورت گرفت. به‌منظور تعیین پایایی پرسشنامه نیز از آلفای کرونباخ استفاده شد. آلفای کرونباخ ابزار تحقیق ۰/۸۷ به‌دست آمد که حکایت از پایایی مطلوب ابزار گردآوری اطلاعات داشت.

مرحله کیفی پژوهش به طراحی مدل نظام جبران خدمات کارکنان دانشی در سازمان‌های دانش‌بنیان فناوری‌محور اختصاص داشت. جامعه آماری در این مرحله مدیران و سرپرستان سازمان‌های دانش‌بنیان فناوری‌محور بودند که تعداد ۳۰ نفر از آنها با استفاده از فن نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات در این بخش مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بود. تجربه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل تم و با استفاده از کدگذاری باز انجام شد. براین اساس، با بازخوانی مکرر داده‌ها به‌صورت فعال و کشف مشابهاً و تمایزات براساس قرابت معنایی، مضامین در سه دسته مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر شناسایی و دسته‌بندی شدند (براون و کلارک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶: ۷۹). به‌منظور حصول اطمینان از روایی یافته‌ها به مشارکت‌کنندگان و خبرگان مراجعه شد. براین اساس از برخی مشارکت‌دهندگان خواسته شد تا مضامین به‌دست آمده را بازبینی و نظر خود را در ارتباط با آنها ابراز کنند (کرسول<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲: ۶۳). به‌علاوه از ۵ نفر از اساتید و ۸ نفر از دانشجویان دکتری حوزه مدیریت منابع انسانی خواسته شد به بررسی یافته‌ها و اظهار نظر درباره آنها براساس معیارهای شفافیت و مرتبط‌بودن (کلیست<sup>۳</sup>،

1. Braun & Clarke
2. Creswell
3. Clissett

۲۰۰۸: ۱۰۲) پیردازند. برای سنجش پایایی از روش پایایی دو کدگذار استفاده شد. ضریب هولستی به دست آمده بالاتر از ۰/۷ بود که حکایت از پایایی مطلوب داشت.

## یافته‌های پژوهش

توزیع فراوانی متغیرهای جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در گام کمی برحسب مؤلفه‌های جنسیت، سن، تأهل، درآمد، نوع شغل، سابقه کاری، واحد سازمانی و تحصیلات به صورت جدول ذیل است.

جدول ۳. توزیع فراوانی متغیرهای جمعیت‌شناختی نیروها

متغیر جمعیت‌شناختی	فراوانی	درصد فراوانی	متغیر جمعیت‌شناختی	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت			تاهل		
زن	۸۱	۵۸/۷	مجرد	۸۰	۵۸
مرد	۵۷	۴۱/۳	متاهل	۵۸	۴۲
سن			درآمد		
۲۰-۳۰ سال	۷۲	۵۲/۲	۱/۵-۲ میلیون	۴۹	۳۵/۵
۳۱-۴۰ سال	۵۵	۳۹/۹	۲-۳ میلیون	۴۴	۳۱/۹
۴۱-۵۰ سال	۷	۵/۱	۳-۴ میلیون	۲۵	۱۸/۱
بالاتر از ۵۰ سال	۴	۲/۸	بالاتر از ۴ میلیون	۲۰	۱۴/۵
سابقه کاری			واحد سازمانی		
کم‌تر از ۱ سال	۱۴	۱۰/۱	محتوایی	۲۳	۱۶/۷
۱-۲ سال	۴۴	۳۱/۹	بازرگانی	۲۶	۱۸/۸
۲-۳ سال	۳۵	۲۵/۴	مالی و منابع انسانی	۲۵	۱۸/۲
۳-۴ سال	۲۸	۲۰/۳	فنی	۳۸	۲۷/۵
بیشتر از ۴ سال	۱۷	۱۲/۳	توسعه کسب‌وکار	۲۶	۱۸/۸
تحصیلات			نوع شغل		
فوق دیپلم و کم‌تر	۱۲	۸/۷	تخصصی	۸۳	۶۰/۱
کارشناسی	۴۸	۳۴/۸	اداری	۳۹	۲۸/۳
کارشناسی ارشد	۶۸	۴۹/۳	سایر	۱۶	۱۱/۶
دکتری تخصصی	۱۰	۷/۲			
کل					۱۳۸ نفر



پیش از انجام آزمون‌های مربوطه ابتدا به منظور سنجش بهنجار(نرمال) بودن داده‌ها از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف استفاده شده است که نتایج آن به شرح زیر است.

جدول ۴. نتایج بررسی توزیع نرمال

آزمون کولموگروف - اسمیرنوف	فرصت‌های توسعه و مسیر شغلی	شناخت و عملکرد	تبادل کار و زندگی	مزایا	حقوق و دستمزد
تعداد	۱۳۸	۱۳۸	۱۳۸	۱۳۸	۱۳۸
میانگین	۲/۲۸۱۷	۲/۲۶۱۵	۲/۳۳۹۳	۲/۳۹۹۸	۲/۴۵۹۴
انحراف استاندارد	۰/۸۰۰۱۹	۰/۷۲۳۲۷	۰/۷۳۴۷۷	۰/۹۳۱۸۹	۰/۸۵۲۳۶
مقدار مطلق	۰/۱۰۴	۰/۷۲	۰/۹۰	۰/۷۴	۰/۱۰۱
مقدار مثبت	۰/۱۰۴	۰/۷۲	۰/۹۰	۰/۷۴	۰/۱۰۱
مقدار منفی	- ۰/۵۵	- ۰/۰۴۶	- ۰/۰۴۸	- ۰/۰۶۷	- ۰/۰۴۹
مقدار آماره آزمون	۱/۲۲۴	۰/۸۴۵	۱/۰۵۵	۰/۸۶۷	۱/۱۸۸
سطح معنی داری	۰/۱۰۰	۰/۴۷۳	۰/۲۱۵	۰/۴۴۰	۰/۱۱۹

باتوجه به جدول بالا و سطح معنی داری که بزرگ‌تر از ۰/۰۵ است، می‌توان نتیجه گرفت که توزیع داده‌ها نرمال است. برای پاسخ به سؤال اول پژوهش و بررسی وضع موجود مؤلفه‌های جبران خدمات در سازمان‌های دانش‌بنیان، بررسی اختلاف میانگین تجربی مؤلفه‌های جبران خدمات با میانگین نظری (عدد ۳) با استفاده از آزمون تی تک‌نمونه صورت گرفت که نتایج آن به شرح جدول ۵ است.

جدول ۵. نتایج حاصل از آزمون تی تک‌نمونه

میانگین	سطح معنی‌داری	درجه آزادی	آماره آزمون	زیر مؤلفه‌ها	مؤلفه‌ها	ابعاد	
2/52971	۰/۰۰۰	137	27/028	پرداخت ساعتی	حقوق پایه	حقوق و دستمزد	
2/58767	۰/۰۰۰	137	28/317	پرداخت روزانه			
2/37754	۰/۰۰۰	137	26/193	پرداخت براساس پیشرفت پروژه	حقوق مازاد		
2/45725	۰/۰۰۰	137	23/339	پرداخت متناسب با مهارت و تجربه			
2/44275	۰/۰۰۰	137	22/827	پرداخت در شرایط سخت و فوری	پرداخت متغیر		
2/42101	۰/۰۰۰	137	24/126	پرداخت در زمان دورکاری			
2/21087	۰/۰۰۰	137	23/411	پرداخت تیمی	پرداخت		
2/01522	۰/۰۰۰	137	18/334	پرداخت براساس سود			
2/26884	۰/۰۰۰	137	21/843	پرداخت‌های انگیزشی			
2/78333	۰/۰۰۰	137	24/851	پرداخت بدون تأخیر	برانگیزاننده		
2/61667	۰/۰۰۰	137	26.194	بیمه‌های درمان و سلامتی	مزایای رفاهی	مزایا	
2/16014	۰/۰۰۰	137	23.864	بیمه‌های ناتوانی و معلولیت			
2/40652	۰/۰۰۰	137	25/820	تسهیلات رفاهی (وام، اعطای بن و ...)			
2/43551	۰/۰۰۰	137	25.209	بیمه‌های بیکاری/بازنشستگی	مزایای قانونی		
2/21087	۰/۰۰۰	137	22.746	پرداخت در زمان بیماری	پرداخت در زمان‌های خارج از کار		
2/43551	۰/۰۰۰	137	24/014	پرداخت در تعطیلات			
2/23987	۰/۰۰۰	137	23/231	مرخصی در دوران بارداری، بیماری، ادامه تحصیل	مرخصی‌های باحقوق / بدون حقوق		تبادل کار - زندگی
2/45000	۰/۰۰۰	137	25/074	انعطاف‌پذیری زمان کار	انعطاف‌پذیری محیط کاری		
2/47174	۰/۰۰۰	137	27/347	کار پاره‌وقت			
2/43175	۰/۰۰۰	136	25/149	دورکاری	سلامت		
2/02971	۰/۰۰۰	137	22/627	تسهیلات ورزشی			
2/06594	۰/۰۰۰	137	20/821	انجام آزمایش دوره‌ای سلامت	برنامه‌های حمایتی		
1/72536	۰/۰۰۰	137	22/616	برنامه‌های مراقبت از فرزندان			
1/96449	۰/۰۰۰	137	21/911	برگزاری جشن‌ها و اردوها با حضور اعضای خانواده			

میانگین	سطح معنی داری	درجه آزادی	آماره آزمون	زیر مؤلفه‌ها	مؤلفه‌ها	ابعاد
2/26884	۰/۰۰۰	137	25/464	ارزیابی عملکرد فردی و اعمال نتایج در پاداش	عملکرد	عملکرد و شناخت
2/19638	۰/۰۰۰	137	26/526	ارزیابی عملکرد تیمی و اعمال آن در پاداش		
2/29873	۰/۰۰۰	137	27/162	ارزیابی دوره‌ای عملکرد در تمام سطوح		
2/26884	۰/۰۰۰	137	25/474	تعریف شفاف وظایف کاری		
2/29058	۰/۰۰۰	137	26/338	تعریف شفاف سیاست‌ها و رویه‌های سازمانی		
2/18913	۰/۰۰۰	137	23/425	استفاده از کانون ارزیابی عملکرد		
1/98623	۰/۰۰۰	137	23/878	شفاف‌سازی برنامه‌های پاداش غیرمالی برای کارکنان		
2/21087	۰/۰۰۰	137	25/636	ارایه فرصت برابر به نیروها در دستیابی به پاداش‌ها		
2/26884	۰/۰۰۰	137	25/191	ارزیابی عادلانه و منصفانه نیروها		
2/10942	۰/۰۰۰	137	20/798	غذای روزانه و میان وعده در محل کار		
2/06594	۰/۰۰۰	137	24/194	برنامه‌های پاداش فردی و تیمی		
2/15290	۰/۰۰۰	137	24/307	ارایه پاداش در زمان تعیین شده به واجدین شرایط		
2/27609	۰/۰۰۰	137	26/804	دریافت پیشنهادات و انتقادات از نیروها		
1/93551	۰/۰۰۰	137	22/993	قدردانی از نیروهای برجسته		
1/87029	۰/۰۰۰	137	20/989	کمک مالی و بازپرداخت شهریه آموزشی نیروها	فرصت یادگیری	فرصت‌های مسیری شغلی و پیشرفت
2/04420	۰/۰۰۰	137	21/122	همکاری با دانشگاه‌ها به منظور اعزام مدرس		
2/16898	۰/۰۰۰	136	24/985	تفویض اختیار به زیردستان		
2/25435	۰/۰۰۰	137	23/829	آموزشی فناوری‌های روز مرتبط با کار		
2/51522	۰/۰۰۰	137	26/532	آموزش ضمن کار توسط نیروهای خبره درون سازمانی		
2/21812	۰/۰۰۰	137	23/883	امکان شرکت در کنفرانس‌های داخلی و خارجی		
2/66014	۰/۰۰۰	137	28/880	چالشی بودن کار یا وظیفه محوله		
2/18188	۰/۰۰۰	137	24/448	امکان دسترسی به یادگیری مجازی		
2/54520	۰/۰۰۰	137	27/547	استقلال در کار و دارا بودن اختیار در تصمیم‌گیری‌ها		
2/19265	۰/۰۰۰	135	26/790	نیازسنجی آموزشی با تأکید بر بهبود عملکرد ضعیف		
3/04489	۰/۰۰۰	136	33/090	فراهم سازی بستر کار تیمی		
2/09599	۰/۰۰۰	136	23/124	استفاده از روش‌های نوین آموزشی		
2/17464	۰/۰۰۰	137	24/734	ایجاد انگیزه جهت شرکت در برنامه‌های آموزشی		
2/17319	۰/۰۰۰	137	24/915	اعطای زمان جهت شرکت در دوره‌های آموزشی		

میانگین	سطح معنی داری	درجه آزادی	آماره آزمون	زیر مؤلفه‌ها	مؤلفه‌ها	ابعاد
2/41377	۰/۰۰۰	137	27/070	برگزاری جلسات طوفان فکری	مربیگری	فرصت‌های مسیر شغلی و پیشرفت
2/49348	۰/۰۰۰	137	26/433	دسترسی به اطلاعات و دانش به‌روز		
2/46449	۰/۰۰۰	137	26/107	برگزاری دوره‌های کارآموزی برای تازه‌واردین	فرصت پیشرفت	
2.31232	۰/۰۰۰	137	25/630	اولویت‌دادن به نیروهای درون‌سازمانی در برنامه‌های ارتقا		
2/17464	۰/۰۰۰	137	25/268	شفاف‌سازی مسیر شغلی برای نیروها		
2/14565	۰/۰۰۰	137	26/741	چرخش و جابه‌جایی شغلی		
2/42101	۰/۰۰۰	137	26/123	ارتباطات اثربخش میان نیروها و مدیران		
2/14565	۰/۰۰۰	137	23/642	غنی‌سازی شغلی		

نتایج به‌دست‌آمده مشتمل بر سطح معنی‌داری ۰/۰۰۰ و مقدار آماره آزمون بیشتر از ۱/۶۴ برای تمامی زیرمؤلفه‌ها (سطح اطمینان ۹۵ درصد) حکایت از اختلاف معنی‌دار میانگین تجربی زیرمؤلفه‌ها با میانگین نظری (عدد ۳) دارد. براین اساس، این نتیجه حاصل می‌شود که تمام ابعاد، مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های جبران خدمات در سازمان مربوطه کم‌تر از حد متوسط (عدد ۳) هستند و در نتیجه وضعیت جبران خدمات کارکنان دانشی در سازمان‌های دانش‌بنیان فناوری محور نامطلوب است.

برای پاسخ به سؤال دوم پژوهش یعنی مشخص کردن میانگین رتبه‌های مؤلفه‌ها، از آزمون فریدمن استفاده شد. با توجه به مقدار سطح معنی‌داری (۰/۰۰۰) مندرج در جدول ۶ می‌توان استنباط کرد که میانگین رتبه‌های این مؤلفه‌ها از منظر کارکنان یکسان نیستند. نتایج آماری مرتبط به شرح جدول ۷ آورده شده است.

جدول ۶. آزمون فریدمن

۱۳۸	حجم نمونه آماری
۱۲۵/۷۰۸	آماره کی دو
۱۵	درجه آزادی
۰/۰۰۰	سطح معنی‌داری

همان‌طور که مشاهده می‌شود سطح پوشش آماره آزمون (۰/۰۰) کم‌تر از سطح معنی‌داری آزمون (۰/۰۵) است و این به معنای تفاوت بین میانگین رتبه‌هاست. نتایج میانگین رتبه‌های مؤلفه‌های ابعاد پنج‌گانه مدل جبران خدمات به شرح جدول ۷ است.

جدول ۷. میانگین رتبه مؤلفه‌ها

میانگین رتبه	مؤلفه‌ها	ابعاد
۱۱/۷۶	حقوق پایه	حقوق و دستمزد
۱۰/۶۶	حقوق مازاد	
۱۰/۱۵	پرداخت برانگیزاننده	
۱۰/۰۵	پرداخت متغیر	
۱۰/۳۹	مزایای قانونی	مزایا
۱۰/۳۱	مزایای رفاهی	
۱۰/۱۰	پرداخت در زمان‌های خارج از کار	
۱۱/۷۰	انعطاف‌پذیری محیط کاری	تعادل کار - زندگی
۹/۱۰	مرخصی‌های با حقوق و بدون حقوق	
۷/۳۹	سلامت	
۷/۲۰	برنامه‌های حمایتی	
۹/۹۲	شناخت	شناخت و عملکرد
۹/۷۸	عملکرد	
۱۱/۱۲	مربیگری	فرصت‌های مسیر شغلی و پیشرفت
۱۰/۳۵	فرصت پیشرفت	
۹/۸۰	فرصت یادگیری	

باتوجه به ماهیت سؤالات پرسشنامه، هرچقدر که مقدار میانگین رتبه یک مؤلفه پایین‌تر باشد، آن مؤلفه وضعیت نامطلوب‌تری داشته و در ترک خدمت کارکنان نقش مهم‌تری ایفا می‌کند. همان‌طور که نتایج آماری نشان می‌دهد در بعد حقوق و دستمزد، حقوق پایه دارای بیشترین و پرداخت متغیر دارای کم‌ترین میانگین رتبه؛ در بعد مزایا، مزایای قانونی دارای بیشترین و

پرداخت‌های در زمان خارج از کار دارای کم‌ترین میانگین رتبه؛ در بعد تعادل کار - زندگی، مؤلفه انعطاف‌پذیری محیط کاری دارای بیشترین میانگین رتبه و برنامه‌های حمایتی و سلامت دارای کم‌ترین میانگین و در بعد شناخت و عملکرد تقریباً میانگین رتبه‌ها مشابه بودند. در بعد فرصت‌های مسیر شغلی و پیشرفت نیز مربیگری بیشترین و فرصت یادگیری کم‌ترین میانگین رتبه را داشتند.

برای پاسخ به سؤال سوم پژوهش و احصای ابعاد و مؤلفه‌های نظام جبران خدمات مطلوب در سازمان‌های دانش‌بنیان از روش تحلیل تم جهت کدگذاری مصاحبه‌های انجام‌شده با مدیران و سرپرستان استفاده شد. وضعیت دموگرافیک مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی پژوهش به شرح جدول ۸ است.

جدول ۸. توزیع فراوانی متغیرهای جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

متغیر جمعیت‌شناختی	فراوانی	درصد فراوانی	متغیر جمعیت‌شناختی	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت			تأهل		
زن	۱۲	۴۰	مجرد	۲۰	۶۶,۶
مرد	۱۸	۶۰	متأهل	۱۰	۳۳,۳
سن			سابقه کاری		
کم‌تر از ۳۰ سال	۶	۲۰	زیر ۳ سال	۲	۶,۷
۳۱-۴۰ سال	۱۳	۴۳,۳	۳-۴ سال	۸	۲۶,۷
۴۱-۵۰ سال	۹	۳۰	۴-۵ سال	۱۰	۳۳,۳
بالاتر از ۵۱ سال	۲	۶,۷	بیشتر از ۵ سال	۱۰	۳۳,۳
واحد سازمانی			تحصیلات		
محتوایی	۵	۱۶,۷	کارشناسی	۱۰	۳۳,۳
بازرگانی	۴	۱۳,۳	کارشناسی ارشد	۱۵	۵۰
مالی و منابع انسانی	۵	۱۶,۷			
فنی	۱۰	۳۳,۳	دکتری تخصصی	۵	۱۶,۷
توسعه کسب و کار	۶	۲۰			
کل			۳۰		

برای تجربه و تحلیل داده‌ها ابتدا متن مصاحبه‌ها چندین بار مورد بازخوانی قرار گرفت و سپس کدهای اولیه از متن مصاحبه‌ها استخراج شد. سپس در مرحله بعد کدهای اولیه پالایش شدند؛ به نحوی که کدهای تکراری یا نامربوط کنار گذاشته شدند و تعداد کدهای اولیه به ۱۶۰ کد تقلیل یافت. در مرحله سوم کدهای اولیه مورد بازبینی مجدد قرار گرفتند و تقسیم‌بندی کدهای اولیه و ربط‌دهی میان آنها صورت گرفت که در نهایت ۷۵ مضمون پایه، ۲۳ مضمون سازمان‌دهنده و ۵ مضمون فراگیر شناسایی شدند. نمونه‌ای از داده‌های تحلیل شده یک مصاحبه در قالب جدول شماره ۹ ارائه شده است.

جدول ۹. نمونه کدگذاری و مضامین استخراج شده

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه	متن مصاحبه
عوامل مداخله‌گر درون‌سازمانی	ویژگی نیروی انسانی	آرمان‌گرایی نیروی انسانی	«معمولاً نیروهای دانشی خودشان را بدون مرزتر می‌بینند. به همین علت در مسیر شغلی‌شان واژه‌ای تحت عنوان مسیر شغلی بدون مرز وجود دارد.»
عوامل مداخله‌گر برون‌سازمانی	عوامل اقتصادی	تورم اقتصادی	«شرایط اقتصادی، نرخ تورم و قدرت خرید بر ترک خدمت کارکنان تأثیر می‌گذارند.»
عوامل مداخله‌گر درون‌سازمانی	ویژگی نیروی انسانی	ویژگی جمعیت‌شناختی جنسیت	«میل به ترک خدمت در مردان بیشتر از زنان است. به دلیل همان کلیشه مرد نان‌آور و زن خانه‌داری که در جامعه ما وجود دارد. یعنی مرد باید نان‌آور باشد و زندگی را تأمین کند معمولاً از زن این انتظار نمی‌رود.»
عوامل مداخله‌گر برون‌سازمانی	عوامل اجتماعی - فرهنگی	وجود / عدم وجود کلیشه‌های جنسیتی اجتماعی	«فرهنگ هم تأثیرگذار است، برای اینکه ما همیشه در جامعه معتقدیم حالا خیلی زن کارهم نکرد، نکرد. برای همین خانم‌ها اضافه کاری‌شان کم‌تر از مردهاست.»
عوامل مداخله‌گر درون‌سازمانی	ویژگی سازمان	نگاه مکانیکی / انسانی به نیروی انسانی	«دیدگاه مدیرانمان این است که افراد نهاده تولید هستند همان‌طور که ساختمان دارند، یک رایانه و میز دارند نیروها را هم همین‌طور می‌بینند. اگر دیدگاهمان را نسبت به افراد عوض می‌کردیم، سیاست جبران خدمات مطلوب می‌توانستیم ایفا بکنیم.»
جبران خدمات در سازمان دانش‌بنیان	فراهم کردن فرصت یادگیری و پیشرفت	شرکت نیروی انسانی در کنفرانس‌های داخلی و خارجی	«اعزام نیروهای دانشی به کنگره‌ها و دوره‌های آموزشی مرتبط با کار نیرو، می‌تواند در ارتقای دانش نیرو تأثیرگذار باشد.»

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه	متن مصاحبه
جبران خدمات در سازمان دانش‌بنیان	انعطاف‌پذیری محیط کاری	زمان کاری متغیر و انعطاف‌پذیر	«نیروهای دانشی در محیطی کار می‌کنند که به آنها زمان کاری متغیر و برنامه‌های دوره‌ای ارائه شود».
پیامدهای فردی	تعهد سازمانی مستمر	میل قوی برای ماندن در سازمان	«نیرویی که از شرایط سازمان ناراضی است و درست کار نمی‌کند، سرخورده و مریض می‌شود و به سازمان و ارزش‌های آن پایبند نیست».

یافته‌های برآمده از مرحله کیفی حکایت از شناسایی پنج مضمون فراگیر تحت عنوان «عوامل مداخله‌گر برون‌سازمانی»، «عوامل مداخله‌گر درون‌سازمانی»، «پیامدهای فردی»، «پیامدهای سازمانی» و «جبران خدمات در سازمان دانش‌بنیان» دارد. مضمون «جبران خدمات در سازمان دانش‌بنیان» هسته و محور سایر مضامین تلقی می‌شود. ۷۵ مضمون پایه، ۲۳ مضمون سازمان‌دهنده و ۵ مضمون فراگیر شناسایی شده و چگونگی ارتباط میان آنها به شرح جدول ۱۰ است.

جدول ۱۰. مضامین فراگیر، سازمان‌دهنده و پایه حاصل از کدگذاری باز مصاحبه‌ها

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه
عوامل مداخله‌گر برون‌سازمانی	عوامل اقتصادی	اختصاص بودجه به سازمان‌های دانش‌بنیان
		تورم / رونق اقتصادی
		وضعیت عرضه و تقاضای نیروی انسانی در جامعه
		وجود / فقدان تحریم‌های اقتصادی
عوامل حاکمیتی - سیاسی	عوامل اجتماعی - فرهنگی	پارتنری‌بازی / تخصص‌محوری در اعطای پروژه‌های فناوری‌محور
		اولویت سازمان‌های دانش‌بنیان در سطوح حاکمیتی
		چگونگی درک ماهیت سازمان دانش‌بنیان
عوامل مداخله‌گر درون‌سازمانی	ویژگی نیروی انسانی	وجود / عدم وجود کلیشه‌های جنسیتی اجتماعی
		ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشتمل بر سن، جنسیت، تجربه و تحصیلات نیروی انسانی
		جاه‌طلبی نیروی انسانی
		آرمان‌گرایی نیروی انسانی

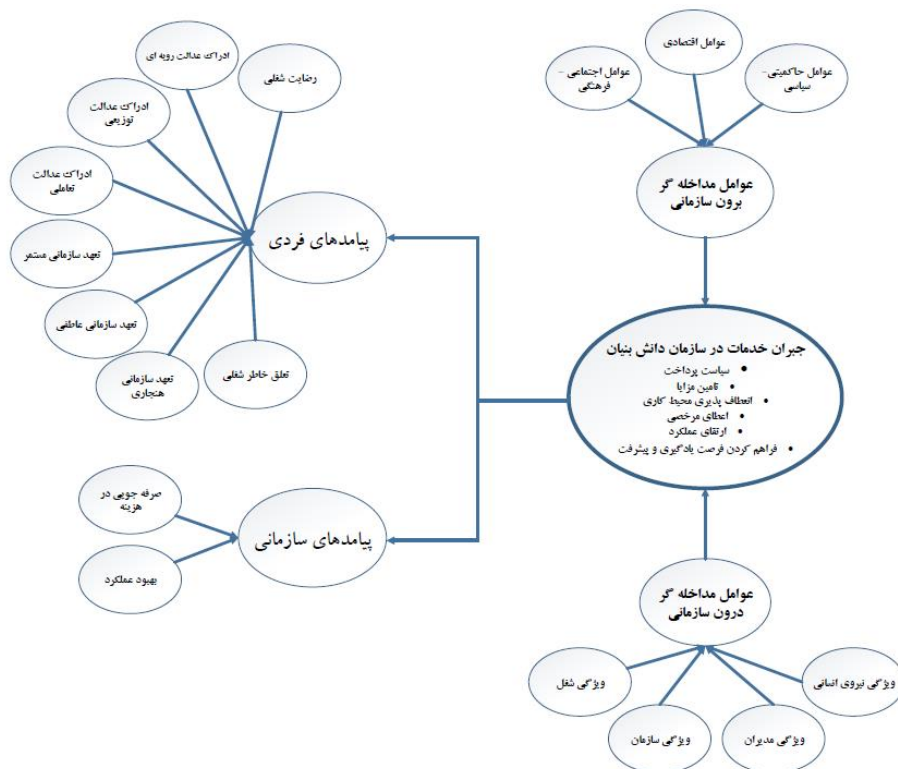


مضمون پایه	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر
شخصیت انعطاف‌پذیر و خلاق	ویژگی مدیران	عوامل مداخله‌گر درون‌سازمانی
مهارت مسئله‌یابی و حل مسئله		
نگرش راهبردی		
تعهد به وعده‌ها		
مهارت کار تیمی		
مهارت شنود موثر		
فضای کاری دوستانه و مبتنی بر احترام	ویژگی سازمان	
تخصیص بودجه به پژوهش و توسعه		
ساختار سازمانی بلند / تخت		
بوروکراسی اداری		
نگاه مکانیکی / انسانی به نیروی انسانی		
فرهنگ کیفیت‌گرایی / کمیت‌گرایی		
فرهنگ برابری جنسیتی	ویژگی شغل	
شفافیت در شرح شغل		
انسجام وظایف محوله		
چالشی بودن کارها		
استقلال و آزادی عمل		
تناسب شغل با شاغل		
پرداخت شیفتی	سیاست پرداخت	جبران خدمات در سازمان دانش‌بنیان
پرداخت در زمان‌های فشار کاری		
پرداخت به‌ازای کار انجام‌شده به‌صورت دورکاری		
همسانی پرداخت با تخصص و مهارت نیروها		
پرداخت تیمی		
تسهیم سود		
بیمه تأمین اجتماعی و بیکاری	تأمین مزایا	
ایجاد تسهیلات رفاهی برای فرد و خانواده		
بیمه تکمیلی سلامت		
زمان کاری متغیر و انعطاف‌پذیر	انعطاف‌پذیری محیط کاری	
امکان جابه‌جایی شغلی		
استخدام پاره وقت		

مضمون پایه	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر
مرخصی‌های با حقوق در ایام زایمان	اعطای مرخصی	جبران خدمات در سازمان دانش‌بنیان
مرخصی‌های بدون حقوق در ایام زایمان		
برنامه‌های جامعه‌پذیری مدیران	ارتقای عملکرد	
برنامه‌های جامعه‌پذیری کارکنان		
برگزاری جلسات بررسی عملکرد و ارائه بازخور		
دسترسی به شبکه‌های اطلاعات به روز و مرتبط	فراهم کردن فرصت یادگیری و پیشرفت	
برگزاری دوره‌های آموزشی درون سازمانی		
اعزام نیرو به خارج از سازمان جهت آموزش		
شرکت نیروی انسانی در کنفرانس‌های داخلی و خارجی		
مشخص کردن مسیر پیشرفت و توسعه شغلی برای نیروها		
اولویت‌بخشیدن به سیاست ارتقا از درون سازمان		
رضایت از حقوق	رضایت شغلی	پیامدهای فردی
رضایت از مزایا		
رضایت از ماهیت کار		
رضایت از مدیران و سرپرستان		
رضایت از همکاران		
ادراک عادلانه بودن رویه‌های پیشرفت و ارتقا	ادراک عدالت رویه‌ای	
ادراک عادلانه بودن رویه‌های پرداخت حقوق و مزایا	ادراک عدالت توزیعی	
ادراک منصفانه بودن ستاده‌ها در قبال داده‌های فردی	ادراک عدالت تعاملی	
ادراک توجه سازمان به نیازهای تمامی کارکنان		
اشتیاق به سرمایه‌گذاری در کار	تعلق خاطر شغلی	
انرژی بالا هنگام کار		
انعطاف در رویارویی با مشکلات کاری		
اولویت‌دادن به کار در تمام شرایط		
تعیین هویت از طریق سازمان	تعهد سازمانی عاطفی	
میل قوی برای ماندن در سازمان	تعهد سازمانی مستمر	
اعتقاد به اهداف و ارزش‌های سازمان	تعهد سازمانی هنجاری	
ارتقای کارایی سازمانی	بهبود عملکرد	پیامدهای سازمانی
ارتقای اثربخشی سازمانی		

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه
پیامدهای سازمانی	بهبود عملکرد	اتمام کارهای محوله در زمان مناسب توسط کارکنان
		بهبود هماهنگی جهت به‌انجام‌رساندن کارهای گروهی و تیمی
	صرفه‌جویی در هزینه	کاهش هزینه‌های مرتبط با جذب و به‌کارگیری کارمند جایگزین
		کاهش هزینه‌های تربیت نیروی جایگزین
		پیشگیری از خدشه‌دار شدن تصویر سازمان

شکل شماره ۱ مدل حاصل از فاز کیفی پژوهش مشتمل بر مضامین فراگیر، سازمان‌دهنده و پایه را نشان می‌دهد.



شکل ۱. مدل نظام جبران خدمات مطلوب در سازمان‌های دانش بنیان

بنابر مدل ترسیم شده، جبران خدمات سازمان‌های دانش‌بنیان تحت تأثیر عوامل مداخله‌گر درونی و بیرونی است. این عوامل درونی و بیرونی می‌توانند اثر تسهیل‌کننده یا محدودکننده بر ابعاد جبران خدمات در سازمان دانش‌بنیان داشته باشند. چنانچه سازمان دانشی بتواند بر عوامل تسهیل‌کننده درونی و بیرونی اثرگذار بر مؤلفه‌های جبران خدمات تکیه کند، درنهایت می‌تواند نظام جبران خدماتی را طراحی کرد که به رضایت، ادراک از عدالت، تعهد و حس تعلق خاطر نیروها منجر شده و نگهداشت آنها را تقویت کند. همچنین به عملکرد بالا، بهبود بهره‌وری و صرفه‌جویی در هزینه‌های سازمان، منجر خواهد شد.

## بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد نیروهای دانشی که سازمان‌های دانش‌بنیان را ترک کرده‌اند، وضع موجود نظام جبران خدمات در سازمان‌های مذکور را پایین‌تر از حد متوسط ارزیابی کرده‌اند و درواقع نظام جبران خدمات فعلی در این سازمان‌ها را مشمول حداقل استاندارد جبران خدمات نیز نمی‌دانند. مقایسه نتایج به‌دست‌آمده از این پژوهش و مطالعات پیشین، شباهت‌های قابل‌توجهی را در یافته‌ها نشان می‌دهد.

در این پژوهش، علت اصلی ترک خدمت کارکنان در بعد فرصت‌های مسیر شغلی و پیشرفت، فرصت یادگیری اعلام شده است که با یافته شلمزاری (۱۳۹۳) که فرصت یادگیری را یک عامل مهم در حوزه سازمان‌های دانش‌بنیان نوآور می‌داند، همخوانی دارد. نتایج پژوهش دیهیم‌پور و دولتی (۱۳۹۶) و رسولی و رشیدی (۱۳۹۴) نشان داده است که عدم پرداخت به‌صورت تیمی و عدم پرداخت‌های انگیزشی درزمره مسائل اصلی نظام‌های جبران خدمات هستند. نتایج پژوهش پیش رو نیز نشان داد که دو زیرمؤلفه مذکور که ذیل دو مؤلفه پرداخت متغیر و پرداخت برانگیزاننده قرار دارند، درزمره مهم‌ترین چالش‌های بعد حقوق و دستمزد نظام جبران خدمات هستند و براین اساس می‌توان گفت که میان نتایج این پژوهش‌ها همخوانی وجود دارد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که بی‌توجهی سرپرستان و مدیران ارشد به شفاف‌سازی

سیاست‌ها و رویه‌های سازمانی یکی دیگر از چالش‌های نظام حقوق و دستمزد فعلی است. این یافته با نتایج تحقیق چایچی (۲۰۱۵)، جهانگیری و مهرعلی (۱۳۸۷) و امیری و محمودزاده (۱۳۹۴) همخوانی دارد. هرچه سرپرست در سبک مدیریتی و رفتاری خویش، بیشتر به شفاف‌سازی برنامه‌ها و اهداف شغلی و سازمانی اقدام کند، زمینه رضایت شغلی کارکنان از نظام جبران خدمات بیشتر فراهم خواهد شد. نتایج برخی مطالعات نشان می‌دهد که پرداخت براساس حرفه‌گرایی و عدالت در سازمان‌های دانش‌بنیان عاملی مهم تلقی می‌شود (دنيس و ميشل<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱؛ تیموری و همکاران، ۱۳۹۷). نتایج مطالعه حاضر نیز نشان داد که توجه اندکی به این نوع پرداخت با عنوان حقوق مازاد در جامعه مورد بررسی صورت گرفته و باید این مؤلفه در اولویت برنامه‌های پرداخت قرار گیرد. نلسون و مککان (۲۰۱۰) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که باتوجه به ماهیت متمایز نیروهای دانشی، نوع پرداخت مؤثر، پرداخت تیمی و مبتنی بر تقسیم سود است تا بتواند رضایت و انگیزش نیروهای دانشی را برانگیزد. نتایج پژوهش حاضر نیز نشان داد پرداخت‌های تیمی، پرداخت براساس شایستگی و تسهیم سود علی‌رغم ماهیت انگیزاننده در سازمان‌های مورد مطالعه مورد توجه نبوده و خود دلیلی بر نارضایتی نیروها و در نتیجه ترک خدمت آنها محسوب می‌شوند. نتیجه پژوهش حبیبی کجیدی و شاه‌حسینی (۱۳۹۱) نشان داد عامل انعطاف‌پذیری و ساعت کاری شناور از عوامل مهم اثرگذار بر مطلوبیت نظام جبران خدمات است که عموماً در سازمان‌های دانش‌بنیان مورد توجه قرار می‌گیرد. نتایج پژوهش حاضر نیز نشان داد که اگرچه مؤلفه انعطاف‌پذیری که ذیل بعد تعادل کار - زندگی قرار دارد، دارای مقدار میانگین زیر حد متوسط است، اما در مقایسه با سایر زیرمؤلفه‌ها بیشتر مورد توجه بوده است و رتبه بالاتری دارد.

براساس یافته‌های فاز کمی پژوهش که حکایت از وضعیت نامطلوب نظام جبران خدمات دارد، به نظر می‌رسد که طراحی یک مدل مطلوب می‌تواند در جذب و حفظ نیروهای نخبه دانشی نقش بسزایی داشته باشد. یافته‌های فاز کیفی پژوهش نشان داد که اگر نیروها احساس کنند که

---

1. Denis & Michel

برای ارتقای دانش علمی و فنی آنها تلاش می‌شود و مسیر پیشرفت شغلی برای آنها مشخص است، با تعلق خاطر شغلی و تعهد سازمانی در انجام درست وظایف خود تلاش می‌کنند. این موضوع که در مدل مطلوب طراحی شده ذیل مضمون فراهم کردن فرصت یادگیری و پیشرفت نیروها قرار دارد با مطالعات تنفورد و همکاران (۲۰۱۸)، احمدی و همکاران (۱۳۹۴) و امیری و محمودزاده (۱۳۹۴) همخوانی دارد.

مطالعات پیشین نشان داده است که هرچه نیروها بتوانند بیشتر میان کار و زندگی خود تعادل ایجاد کنند، احتمال ترک سازمان توسط آنها کم‌تر می‌شود (سبک‌رو و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۲۰). این موضوع در این پژوهش نیز به‌عنوان یکی از مفاهیم اصلی مضمون جبران خدمات در سازمان دانشی احصا شده است. مطالعات نشان داده است هرچه در شرح وظایف نیروها شفافیت بیشتری وجود داشته باشد و کار برای نیرو چالشی و جذاب باشد، اهمیت کار برای نیرو بیشتر شده و افراد خود کار را پاداش تلقی می‌کنند (پارک و همکاران، ۲۰۱۳؛ اخباری و همکاران، ۱۳۹۱؛ رضایی و همکاران، ۱۳۹۴). این موضوع با مضمون ویژگی شغل که در پژوهش حاضر ذیل عوامل مداخله‌گر درون سازمانی قرار گرفته است، همخوانی دارد.

نتایج مطالعات پیشین حکایت از ضرورت توجه به میزان حقوق (کرم‌پور و همکاران، ۱۳۹۲؛ کوین و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳)، پاداش و مزایای جانبی (رسولی و رشیدی، ۱۳۹۳؛ نصرافهانی، ۱۳۸۹؛ مک‌کال و مک‌ماهان، ۲۰۱۶) و مدیریت عملکرد (جباری، ۱۳۹۱؛ اوزگار<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳؛ جکگوارت و آرمسترانگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳) در طراحی نظام‌های جبران خدمات دارد. این نتایج با مضامین به‌دست‌آمده در فاز کیفی این پژوهش که ذیل مضمون فراگیر جبران خدمات و مضامین سازمان‌دهنده سیاست پرداخت، تأمین مزایا و ارتقای عملکرد قرار دارد همخوانی دارد. نلسون و مککان (۲۰۱۰) در پژوهش خود عواملی مانند توجه به ویژگی متمایز نیروی دانشی، آموزش و تربیت مدیران در طراحی و اجرای سیاست‌های جبران خدمات، ساختارهای پهن و توجه به

1. Kevin et al
2. Ozgur
3. Jacquart & Armstrong

فرهنگ خاص سازمان دانش‌بنیان را به‌عنوان عواملی مهم در برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی جبران خدمات در شرکت‌های دانش‌بنیان ذکر کردند که در مدل پیشنهادی حاضر نیز این عوامل به‌عنوان عوامل مداخله‌گر درون‌سازمانی احصا شده‌اند. به‌علاوه مطالعات حکایت از ضرورت توجه به عوامل اقتصادی، فرهنگی و سیاسی دارد که خارج از حوزه درونی شرکت‌های دانش‌بنیان هستند، اما می‌توانند به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم بر مسائل درون‌سازمانی از جمله جبران خدمات در این سازمان‌ها تأثیرگذار باشند (چمانی و همکاران، ۱۳۹۱؛ قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۲؛ توکلی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۵). در پژوهش حاضر این عوامل تحت عنوان مضمون عوامل مداخله‌گر برون‌سازمانی احصا شده است.

یکی از محدودیت‌های پژوهش حاضر این است که جهت بررسی وضع موجود نظام جبران خدمات تنها از دیدگاه نیروهای دانشی که سازمان را ترک کرده‌اند، استفاده کرده است. مطلوب این بود که مدیران و سرپرستان این سازمان‌های دانش‌بنیان که به‌طور مستقیم و غیرمستقیم ارتباط تنگاتنگی با نیروها و فعالیت دانشی دارند، نیز بتوانند در بررسی وضعیت موجود نظام جبران خدمات ایفای نقش کنند. پژوهش حاضر در سازمان‌های دانش‌بنیان خصوصی یا خصوصیتی با حوزه فعالیت فناوری اطلاعات انجام شده است، لذا این موضوع که آیا نتایج حاصله را می‌توان به سایر سازمان‌ها با فرهنگ و ماهیت متفاوت از نمونه موردبررسی تعمیم داد، مشخص نیست. همچنین از آنجا که مبنای داده‌های گردآوری‌شده، وضعیت و شرایط فعلی بوده، ممکن است، مضامین شناسایی‌شده، دقیقاً منطبق بر نیازهای آینده کارکنان دانشی نباشد. به‌منظور دستیابی به بهترین نتایج، پیشنهاد می‌شود محدوده استفاده از شواهد گسترده‌تر شده و محققان آتی از شواهد دیگری همچون تعارضات رفتاری نیروها در سازمان، مدیران نالایق، فرهنگ سازمانی، ضعف ساختاری و پرداخت‌های سازمانی به‌منظور بررسی نظام جبران خدمات یاری گیرند.

## منابع

- ابراهیمی، سیدعباس؛ دانایی‌فرد، حسن و فروزنده دهکردی، لطف‌الله (۱۳۹۳)، خط‌مشی‌گذاری مبتنی بر شواهد در عمل: آیا شواهد آماری در ارتقای اثربخشی و کارایی خط‌مشی‌های آموزش عالی کشور مؤثرند؟ نشریه **بهبود مدیریت**، دوره ۸، ش ۲: ۲۷ - ۵۰.
- احمدی، فریدون؛ فرهی، علی؛ میان‌داری، کمال و شیرازی، کندر (۱۳۹۴)، طراحی و تبیین ابعاد سازمانی مدل‌سازی حافظ کارکنان از ضربات روحی، **فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)**، دوره ۷، ش ۲: ۲۰۹ - ۲۳۶.
- اخباری، مریم؛ عربی، حمیدرضا؛ قاسمی، وحید و نوری، ابوالقاسم (۱۳۹۱)، رابطه میان پنج شکل تعهد کاری و میل به ماندن و قصد ترک خدمت میان کارکنان پالایشگاه نفت، **مجله روان‌شناسی**، دوره ۱۶، ش ۲: ۱۷۶ - ۱۹۲.
- اسماعیلی، ایوب (۱۳۸۸)، چالش‌های سازمانی‌های ایرانی در مواجهه با دانشگران، **نشریه منابع انسانی**، دوره ۱، ش ۳: ۱۷ - ۲۱.
- امیری، قاسم و محمودزاده، سیدمجتبی (۱۳۹۴)، بررسی عوامل مؤثر بر کاهش ترک خدمت کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران (مطالعه موردی: ستاد وزارت راه و شهرسازی)، **نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی**، دوره ۱۳، ش ۲: ۵۵۹ - ۵۷۹.
- توکلی‌نژاد، حسن؛ جزئی، نسرتین؛ معمارزاده طهران، غلامرضا و افشار کاظمی، محمدعلی (۱۳۹۵)، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر در نگهداشت کارکنان، **فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)**، دوره ۸، ش ۴: ۱۵۵ - ۱۸۵.
- تیموری، هادی؛ شاهین، آرش؛ شائمی برزکی، علی و کریمی، عبدالله (۱۳۹۷)، الگوی نظام جبران خدمات شایسته‌محور کارکنان، **فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول**، دوره ۲۷، ش ۹۰: ۱۱۵ - ۱۴۰.
- جباری، کاوه (۱۳۹۱)، ارائه مدلی برای توسعه و نگهداشت کارکنان دانشی در سازمان‌های دانش‌بنیان مورد مطالعه: شرکت مهندسی و ساخت برق و کنترل مپنا (مکو)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران.
- جهانگیری، علی و مهرعلی، امیرهوشنگ (۱۳۸۷)، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداشت کارکنان متخصص سازمان ساسد، **پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی ویژه مدیریت**، دوره ۷، ش ۲۳: ۳۷ - ۵۶.
- چمانی چراغ‌تپه، رقیه؛ محمودی، امیرحسین و بابامحمودی، عبدالرضا (۱۳۹۱)، عوامل مؤثر بر ماندگاری پرستاران دانشگر در بیمارستان‌ها، **فصلنامه مدیریت پرستاری**، سال اول، ش ۷: ۷ - ۱۴.



حبیبی کجیدی، محمد و شاه‌حسینی، محمدعلی (۱۳۹۱)، تبیین چارچوب نظام جبران خدمات کارکنان دانشی در شرکت‌های دانش‌بنیان مورد مطالعه: یکی از شرکت‌های زیرمجموعه وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران: پایان‌نامه کارشناسی ارشد.

حیدری، مرضیه؛ فرخی، فاطمه و قربانی دولت‌آبادی، مسعود (۱۳۹۵)، بررسی رابطه عدالت سازمانی، اشتیاق شغلی و تعهد سازمانی اعضای هیئت‌علمی دانشگاه اصفهان، فصلنامه نوآوری‌های مدیریت آموزشی، دوره ۱، ش ۴۵: ۲۱ - ۳۶.

دیهم‌پور، مهدی و دولتی، حسن (۱۳۹۶)، تأثیر عوامل ایجادکننده ترومای سازمانی بر میزان ترک خدمت کارکنان نظامی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، دوره ۹، ش ۴: ۸۱ - ۱۰۶.

رجبی، پونه و شیرازیان، زهرا (۱۳۹۶)، بررسی تأثیر ویژگی‌های شغلی بر رشد مسیر شغلی و قابلیت‌های تطبیق با آن، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، دوره ۹، ش ۴: ۱۰۷ - ۱۲۶.

رسولی، رضا و رشیدی، مهدی (۱۳۹۴)، طراحی و تبیین مدل حفظ و نگهداری کارکنان دانش‌پایه، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، دوره ۷، ش ۱: ۳۹ - ۵۵.

رضایی، روح‌الله؛ صالحی مقدم، نفیسه و شعبانعلی، حسین (۱۳۹۴)، بررسی اثر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی استان البرز، نشریه پژوهش‌های ترویج و آموزش کشاورزی، دوره ۷، ش ۴: ۷۱ - ۹۱.

زاهدی، شمس‌السادات و خیراندیش، مهدی (۱۳۸۶)، تبیین عوامل ساختاری در اقتصاد دانش‌محور؛ یک مطالعه موردی، فصلنامه علوم مدیریت ایران، دوره ۲، ش ۶: ۴۹ - ۶۸.

سبک‌رو، مهدی؛ کلهریان، رضا؛ کامجو، زین‌العابدین و طالقانی، غلامرضا (۱۳۹۰)، تعارض کار و خانواده: نقش ادراک حمایت‌های سازمانی در قصد ترک خدمت (موردکاوی پرستاران بیمارستان‌های شهر تهران)، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۳، ش ۶: ۱۱۱ - ۱۲۶.

شلمزاری، بهنام؛ شیروانی، علی‌رضا و انصاری، محمداسماعیل (۱۳۹۳)، بررسی تأثیر جنبه‌های درونی استراتژی‌های جبران خدمات بر توسعه ابعاد نوآوری، تحقیقات بازاریابی نوین، دوره ۴، ش ۳: ۱ - ۲۴.

طالب‌زاده شوشتری، لیلا و خادمی اشکذری، ملوک (۱۳۹۷)، مدیریت بهینه منابع انسانی نخبه با بررسی نیازها، موانع و مشکلات و راهکارهای پیشنهادی از دیدگاه خود آنها، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، دوره ۱۰، ش ۲: ۲۱۵ - ۲۳۷.

طیبی ابوالحسنی، امیرحسین و خدابخشی، محمد (۱۳۹۶)، عوامل مؤثر بر ماندگاری منابع انسانی دانشی

- شرکت‌های دانش‌بنیان، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، دوره ۹، ش ۲: ۱۶۷ - ۱۹۲.
- عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمدسعید؛ فقیهی، ابوالحسن و شیخزاده، محمد (۱۳۹۰)، تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی، *مجله اندیشه مدیریت راهبردی*، دوره ۵، ش ۲: ۱۵۱ - ۱۹۸.
- قلی‌پور، رحمة‌الله؛ امیری، علی‌نقی و مهدی‌زاده، زمانی (۱۳۹۲)، شناسایی عوامل مؤثر بر ماندگاری کارکنان دانشی در شرکت پالایش و پخش فراورده‌های نفتی ایران، *مجله مدیریت فرهنگ سازمانی*، دوره ۳، ش ۲: ۱۳۳ - ۱۶۱.
- کرم‌پور، عبدالحسین؛ احمدی، صغری؛ کهره، حیدر؛ اسداللهی، محمد و دهکردی، الهه (۱۳۹۲)، بررسی و اولویت‌بندی علل و عوامل ترک خدمت کارکنان شرکت پتروشیمی مبین در پارس جنوبی، *نشریه مدیریت دولتی*، دوره ۵، ش ۵: ۱۲۳ - ۱۴۲.
- نصر اصفهانی، مهدی و نصر اصفهانی، علی (۱۳۸۹)، شایسته‌سالاری در مدیریت جامعه باتأکید بر اندیشه‌های سیاسی امام علی(ع)، *فصلنامه معرفت سیاسی*، دوره ۲، ش ۲: ۱۴۱ - ۱۶۰.
- نعمتی، سمیه؛ خایف‌الهی، احمدعلی و مؤمنی، نونا (۱۳۹۲)، طراحی نظام جبران خدمات در سازمان‌های دانش‌بنیان با رویکرد مدل سازی ساختاری - تفسیری، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، دوره ۳، ش ۲: ۱۳۱ - ۱۵۱.
- Alnaqbi, W. (2011). The relationship between human resource practices and employee retention. Doctoral dissertation, Edith Cowan University, USA.
- Armstrong, M. (2006). Organizational Commitment, 2nd edition, Translated by Mostafa Rabiee, Tehran: Farhang & Taavon Publishers.
- Armstrong, M., & Murlis, H. (2007). Reward Management: A handbook of remuneration strategy and practice. Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M., Brown, D., & Reilly, P. (2010). Evidence-based Reward Management: Creating measurable business impact from your pay and reward practices. Kogan Page Publishers, London.
- Bairi, J., Manohar, B. M., & Kundu, G. K. (2011). Knowledge retention in the IT service industry. *Journal of System and Information Technology*. 13(1), 43- 65.
- Bahrami, M.A., Bidoki Seyyed, S., Shafie, M., Sharghi, F., & Bahariniya, S. (2017). Study of the relationship of nurses' perception from organizational justice and revenge behavior in Yazd teaching hospitals. *Journal of Health Management*, 3(7), 35-44.
- Barends, E., Rousseau, D. M., & Briner, R. B. (2014). Evidence-based Management: The Basic Principles. Amsterdam: Center for Evidence-Based Management.
- Berger, L., & Berger, D. (2015). The Compensation Handbook: A State-of-the-art Guide to Compensation Strategy and Design. EPub and Kindle publication.

- Benson, J., & Brown, M. (2007). Knowledge workers: what keeps them committed; what turns them away? *Work, Employment and Society*, 21(1), 121-141.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12.
- Creswell, J. W. (2002). *Educational Research: Planning, Conduction and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*, Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Chaeichi, A., & Airkeyvan, B. (2015). Check Individual and Organizational Factors Influencing the Retention of Employees in the Company Spreads Eagle, Master's thesis, Azad Yazd University.
- Clark, D. B. (2013). Employee Commitment and Other Factors That Affect Attraction and Retention of Employees in Organizations: The Examination of Research and OPM Practices. Doctoral dissertation of management. University of Maryland University College, USA.
- Clissett, P. (2008). Evaluating qualitative research. *Orthopedic Nurses Journal*, 12(2), 99-105.
- Denis, C., & Michel, T. (2011). Between universality and contingency: An international study of compensation performance. *International Journal of Manpower*, 32(8), 856-878.
- Dorotic, M., Bijmolt, T. H. A., & Verhoef, P. C. (2012). Loyalty programmes: Current knowledge and research directions. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 217-237.
- Dupre, K. E., & Day, A. (2007). The effects of supportive management and job quality on the turnover intentions and health of military personnel. *Human Resource Management*, 46(2), 185-201.
- Han, S. S., Moon, S. J., & Yun, E. K. (2009). Empowerment, job satisfaction, and organizational commitment: Comparison of permanent and temporary nurses in Korea. *Applied Nursing Research*, 22(4), 15-20.
- Hellriegel, D. E., Slocum, J. W., Jackson, S. E., & Louw, L. (2012). *Management: Fourth South African Edition*, Oxford, UK: Oxford University Press.
- Henderson, I. R. (2006). *Compensation management in a knowledge-based world*. (10thedn.).
- Jacquart, P., & Armstrong, J. S. (2013). The Ombudsman: Are Top executives paid enough? An evidence-based review. *Interfaces*, 43(6), 580-589.
- Jang, D., & Mattila, A. S. (2005). An examination of restaurant loyalty programs: What kind of rewards do customers prefer? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17 (5), 402-408.
- Jeffrey, T. B., & Paul D. T. (2013). Managerial compensation: Luck, skill or labor markets? Original Research Article. *Journal of Corporate Finance*, 21(16), 252-268
- Kantor, R., & Kao, T. (2004). Total rewards: Clarifying the confusion and chaos. *WorldatWork Journal*, 13(3), 7-15.
- Kevin, C.K., Lam, P. B., & McGuinnessJoão, P. V. (2013). CEO gender, executive compensation and firm performance in Chinese-listed enterprises Original Research Article, *Pacific-Basin Finance Journal*, 21(1), 1136-1159.
- Lee, J., Tsang, N., & Pan, S. (2015). Examining the differential effects of social and economic rewards in a hotel loyalty program. *International Journal of Hospitality Management*, 49, 17-27.

- Lucy, F. (2004). How can managers reduce employee intention to quit? *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 170-187.
- March, J.G., & Simon H.A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Maier, R. (2005). Modeling knowledge work for the design of knowledge infrastructures. *Journal of Universal Computer Science*, 11(4), 429-451.
- McCall, M., & McMahon, D. (2016). Customer loyalty program management: What matters to the customer? *Cornell Hospitality Quarterly*, 57(1), 111-115.
- Nelson, K., & McCann, J. E. (2010). Designing for knowledge worker retention & organization performance. *Journal of Management and Marketing Research*, 3(1), 24-34.
- Ozgur, O., & Murat, K. A. (2013). Does risk matter in CEO compensation contracting? Evidence from US restaurant industry Original Research Article. *International Journal of Hospitality Management*, 34(4), 372-383.
- Park, S., Chung, N., & Woo, S. (2013). Do reward programs build loyalty to restaurants? The moderating effect of long-term orientation on the timing and type of rewards. *Managing Service Quality*, 23 (3), 225-244.
- Robbins, S. (2008). *Essentials of Organizational Behavior*, 8th Edition, New York: Prentice Hall.
- Rousseau, D. M., & Barends, E. G. (2011). Becoming an evidence-based HR practitioner. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 221-235.
- Scott, D., McMullen, T., Sperling, R. S., & Bowbin, B. (2007). Reward programs: What works and what needs to be improved. *WorldatWork Journal*, 16(3), 6-21.
- Schweitzer, D., Chianello, T., & Kothari, B. (2013). Compensation in social work: Critical for satisfaction and a sustainable profession. *Administration in Social Work*, 37(2), 147-157.
- Stypinska, J., & Turek, K. (2017). Hard and soft age discrimination: the dual nature of workplace discrimination. *European Journal of Ageing*, 14(1), 49-61.
- Sung, S. K. (2012). Symmetry in the sensitivity of executive bonus compensation to earnings and returns in high-technology. *International Finance Review*, 13,127-172.
- Tanford, S., & Montgomery, R. (2015). Developing loyalty programs for convention attendees: An exploratory study. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 16(1), 57-77.
- Tanford, S., Shoemaker, S., & Dinca, A. (2016). Back to the future: Progress and trends in hotel loyalty marketing. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(9), 1937-1967.
- Tanford, S., Hwang, E., & Baloglu, S. (2018). Evaluation of reward programs based on member preferences and perceptions of fairness. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 27(1), 106-126.
- Worldatwork. (2015). *The Worldatwork Handbook of Compensation, Benefits and Total Rewards: A comprehensive guide for HR professionals*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Xie, L., & Chen, C. (2014). Hotel loyalty programs: How valuable is valuable enough? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(1), 107-129.
- Yan, W. (2014). Exploring the Design of Compensation Management System in ICBC. *International Journal of Business and Social Science*, 5(13), 253-262.