

طراحی مدل جامع نظام جبران خدمات در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب: رهیافتی در جهت ارتقای حکمرانی شرکتی

نوع مقاله:

پژوهشی اصیل

مشخصات نویسندگان:

۱. علیرضا کرطایی: دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران
۲. قنبر امیرنژاد: گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
۳. محمود دانیالی‌ده‌حوض: گروه حسابداری، واحد ایذه، دانشگاه آزاد اسلامی، ایذه، ایران
۴. فریدون امیدی: گروه مدیریت بازرگانی، واحد بین‌الملل خرمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، خرمشهر، ایران

تاریخ ارسال: ۱۴۰۴/۱۲/۲۶

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۲/۱۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۴/۰۱

تاریخ چاپ: ۱۴۰۵/۰۶/۳۱

* پست الکترونیکی نویسنده مسئول: G.Amirnejad@srbiau.ac.ir



حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است.

انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با

گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.

شيوه استناددهی: کرطایی، علیرضا، امیرنژاد، قنبر، دانیالی‌ده‌حوض، محمود، امیدی، فریدون. (۱۴۰۵). طراحی مدل جامع نظام جبران خدمات در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب: رهیافتی در جهت ارتقای حکمرانی شرکتی. حکمرانی و شهر هوشمند، ۲(۲)، ۱-۲۰.

چکیده

نظام جبران خدمات عادلانه و کارآمد، فراتر از یک ابزار انگیزشی، یکی از ارکان کلیدی تحقق حکمرانی شرکتی از طریق ایجاد شفافیت، پاسخگویی و هم‌راستایی منافع در سازمان‌هاست. با توجه به ناکارآمدی قوانین یکپارچه و صلب دولتی در ساختار پیچیده صنعت نفت، این پژوهش با هدف طراحی مدل جامع نظام جبران خدمات در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب با رهیافتی در جهت ارتقای حکمرانی شرکتی انجام شد. این پژوهش کیفی با رویکرد تحلیل مضمون انجام گرفت و داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۹ نفر از مدیران و خبرگان منابع انسانی صنعت نفت (انتخاب با نمونه‌گیری هدفمند تا حد اشباع نظری) گردآوری شد. تحلیل یافته‌ها منجر به شکل‌گیری مدلی چندلایه و پویا با ۴ کد محوری، ۱۰ مقوله و ۶۵ کد اولیه گردید. ساختار تحلیلی مدل نشان می‌دهد که «عدالت و شفافیت» به‌عنوان هسته مرکزی، مستقیماً ارکان حکمرانی شرکتی (اعتماد، انصاف و پاسخگویی) را تغذیه می‌کند. این هسته در تعامل با سطح دوم، یعنی «توسعه و عملکرد»، هم‌راستایی استراتژیک اهداف فردی و سازمانی را تضمین کرده و به‌وسیله «مزایا و تسهیلات» در سطح سوم حمایت می‌شود. انطباق این ساختار با عوامل پیرامونی (استانداردهای جهانی و شرایط اقتصادی) نیز انعطاف‌پذیری سیستم را به دنبال دارد. نوآوری نظری و کاربردی این پژوهش، گذار از رویکردهای سنتی پرداخت به یک سیستم یکپارچه است که در آن جبران خدمات به‌عنوان اهرم اصلی پیاده‌سازی حکمرانی شرکتی عمل می‌کند؛ سیستمی که با رفع تعارضات ساختاری و قانونی فعلی، می‌تواند به کاهش خروج نخبگان و ارتقای بهره‌وری و شفافیت در شرکت‌های بزرگ نفتی منجر شود.

واژگان کلیدی: جبران خدمات، شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب، شرکت‌های بزرگ نفتی، عملکرد کارکنان، حکمرانی شرکتی.

Designing a Comprehensive Model for the Compensation System in the National Southern Oilfields Company; An Approach to Improving Corporate Governance

Article Type: Original Research Submit Date: 2026/03/17 Revise Date: 2026/05/04 Accept Date: 2026/06/22 Publish Date: 2026/09/22   © 2026 the authors. This is an open access article under the terms of the CC BY-NC 4.0 License.	Authors' Information: 1. Ali Reza Kartalae: Ph.D. student, Department of public administration, Sho. C., Islamic Azad University, Shoushtar, Iran 2. Ghanbar Amirnejad*: Department of public administration, SR.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran 3. Mahmood Daniali Deh Houz: Department of Accounting, Iz.C., Islamic Azad University, Izeh, Iran. 4. Fereydoun Omid: Department of Business Management, Khoramshahr International Branch, Islamic Azad University, Khoramshahr, Iran * Corresponding author's email: G.Amirnejad@srbiau.ac.ir How to cite this article: Kartalae, A., Amirnejad, G., Daniali Deh Houz, M., Omid, F. (2026). Designing a Comprehensive Model for the Compensation System in the National Southern Oilfields Company; An Approach to Improving Corporate Governance. <i>Governance and Smart City</i>, 2(2), 1-20.
---	--

Abstract

A fair and efficient compensation system is not merely a motivational tool, but a core pillar in realizing corporate governance through establishing transparency, accountability, and the alignment of interests. Given the inefficiencies of rigid civil service laws within the complex structure of the oil industry, this study aimed to design a comprehensive compensation model for the National Iranian South Oil Company (NISOC) with an approach to enhancing corporate governance. This qualitative study utilized thematic analysis, collecting data through semi-structured interviews with 19 managers and HR experts in the oil industry (selected via purposive sampling until theoretical saturation). The analytical structure of the findings revealed a multi-layered, dynamic model comprising 4 axial codes, 10 categories, and 65 primary codes. The model demonstrates that “fairness and transparency,” acting as the core, directly fuels the pillars of corporate governance (trust, equity, and accountability). This core interacts with the second level, “employee development and performance,” ensuring the strategic alignment of individual and organizational goals, supported by the third level, “benefits and facilities.” The model’s adaptability to external factors (global standards and economic conditions) ensures systemic resilience. The theoretical and practical innovation of this study lies in transitioning from traditional payment approaches to an integrated system where compensation acts as the primary lever for implementing corporate governance. By resolving current structural and legal conflicts, this model can reduce the turnover of elite personnel and significantly enhance productivity and transparency in large oil companies.

Keywords: *Compensation for Services, National Southern Oilfields Company, Large Oil Companies, Employee Performance, Corporate Governance.*

مقدمه

سیستم جبران خدمت به کلیه حقوق و مزایای پولی و غیرپولی اطلاق می‌شود که شرکت‌ها به کارکنانشان ارائه می‌دهند. حقوق و مزایای یکی از جنبه‌های مهم مدیریت منابع انسانی است، زیرا به حفظ انگیزه نیروی کار کمک می‌کند. وجود نظام جبران خدمت مناسب باعث می‌شود کارکنان بیش‌ترین تلاششان را برای پیش‌برد اهداف سازمانی به کار گیرند. (Sitopu et al., 2021) به‌علاوه، در مدیریت منابع انسانی، هم برای مدیران و کارفرمایان و هم کارمندان، کارکردهای مهمی دارد و از منابع مهم ایجاد انگیزه و ابزاری برای جذب و حفظ کارمندان در سازمان‌ها محسوب می‌شود (Milkovich & Newman, 2008).

در تعریفی علمی، نظام جبران خدمات شامل تمامی بازده‌های مالی و خدمات مشهود و نامشهودی است که کارکنان به‌عنوان بخشی از رابطه‌ی کاری استخدامی با سازمان متبوعشان دریافت می‌کنند (احدزاده و دیگران، ۱۴۰۰). شرکت‌های موفق امروزی با اجرای مدلی از جبران خدمات کارآمد و مناسب سریع‌تر به اهدافشان دست می‌یابند، زیرا چنین سیستمی باعث می‌شود کارکنان خوشحال‌تر باشند و انگیزه‌ی بیش‌تری برای انجام کارهایشان داشته باشند. در سیستم‌های خوب جبران خدمات، احتمال حفظ و ماندگاری کارمندان در سازمان افزایش می‌یابد و رضایت آن‌ها بیش‌تر می‌شود.

وزارت نفت ایران شرکتی چندوجهی، بزرگ و فراملی است و مدیریت چندین صنعت بزرگ کشور مانند صنایع نفت، پتروشیمی، گاز و پالایش و صدها شرکت وابسته‌ی دیگر را بر عهده دارد. به همین دلیل ساختار آن نیز به‌تناسب وظایف پیچیده، حیاتی و تاثیرگذارش شرایط خاص خود را دارد. تبعیت از قانون مدیریت خدمات کشوری، که در تقابل با ساختار شرکتی این وزارتخانه است، از مشکلات مهم فعلی محسوب می‌شود. بررسی نظام جبران خدمات وزارت نفت نشان می‌دهد این شرکت از بدو تأسیس مقررات خاصی برای نظام پرداخت داشته است، باوجوداین، در تاریخ ۱۳۹۰/۴/۱ قانون نفت، مشتمل بر نه ماده و دو تبصره به تصویب مجلس شورای اسلامی و تأیید شورای نگهبان رسید و ملاک عمل شد (سایت مجلس شورای اسلامی، ۱۳۹۰). این قانون در منافات با خطمشی‌ها و سیاست‌هایی است که بنا بر آن‌ها، شرکت‌ها باید در قالب بنگاه اقتصادی اداره شوند. درنتیجه، روند انجام امور را با کندی مواجه کرده و موجب نارضایتی کارمندان و ترک نیروی انسانی شایسته‌ی این صنعت شده است.

دستگاه‌های نظارتی ابهام‌ها و ایرادهای متعددی به اجرای این قانون وارد کرده‌اند که صنعت نفت را با مشکل مواجه کرده است. برای نمونه فوق‌العاده‌هایی از قبیل سختی کار کارمندان وزارت نفت که بر اساس مصوبات شماره‌ی ۶۳۶۲۴ ات ۵۸۰ هـ مورخ ۱۳۷۲/۱/۲۷، ۲۸۱۳۲ ت و ۱۳۷۲۹۹ هـ مورخ ۱۳۸۶/۲/۲۶ هیئت محترم وزیران و نیز نامه‌ی شماره‌ی ۱۰۰/۸۰۵۳۸ مورخ ۱۳۸۶/۶/۲۰ معاونت توسعه‌ی مدیریت و سرمایه‌ی انسانی معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی رئیس‌جمهور سازمان اداری و استخدامی کشور تأیید شده، دچار مشکل شده است. همچنین نوع ساختار شرکتی، تنوع تخصص‌های موردنیاز، عدم‌تکافوی منابع شرکت با نیازهای صنعت و امکان‌پذیر نبودن هم‌سنگ کردن صنعت

نفت با سایر دستگاه‌های اجرایی در قانون مدیریت کشوری، این صنعت را در فرایندهای اجرایی نیز با مشکل مواجه کرده است. علاوه بر موارد فوق، بررسی نظام پرداخت قانون مدیریت خدمات کشوری نشان می‌دهد این قانون، که به‌منظور انسجام‌بخشی و ایجاد تناسب در نظام‌های پرداخت در کشور پا به عرصه‌ی اجرا نهاد، به‌دلیل کاستی‌ها و ابهاماتی که در اجرا با آن مواجه شد به‌مرور انسجام و یکپارچگی‌اش را ازدست‌داده است (مالکی و همکاران، ۱۳۹۸).

تغییرات سریع و شگرف در محیط پیرامونی، تغییر اندیشه‌های مدیریتی، فناوری‌های جدید، شرکت‌های نوظهور و به‌شدت رشدیافته، رشد سریع شبکه‌های ارتباطی از یک سو و از سوی دیگر دولتی بودن و عدم‌توجه کافی به بازنگری و روزآمد کردن قوانین مذکور با شرایط گفته‌شده، آینده‌ی شرکت نفت را دچار تنش‌های خطرناک داخلی و خارجی کرده است. در بخش منابع انسانی میزان رضایت کارکنان این وزارتخانه، به‌ویژه کارکنانی که مدرک تحصیلی دانشگاهی دارند، مطلوب نیست (ابراهیمی و دیگران، ۱۳۹۶). اعتراضات دامنه‌دار بخش‌های متفاوت کارکنان (شاغل و بازنشسته) به شرایط معیشتی و وضعیتی (خبربان، ۱۴۰۲) و تأکید آن‌ها بر اعمال برخی مواد قانونی، بیانگر وجود شکاف و نابسندگی قوانین فعلی است و ضرورت توجه عمیق‌تر به لایه‌های متفاوت عملکرد سازمانی را بر مبنای دانش روز نشان می‌دهد (انصاف نیوز ۱۴۰۲).

در چنین شرایطی، چالش‌های قانونی و ساختاری یادشده صرفاً یک مشکل اجرایی یا اداری نیستند، بلکه مستقیماً به تضعیف ارکان «حکمرانی شرکتی» در این صنعت عظیم منجر شده‌اند. حکمرانی شرکتی مطلوب در بنگاه‌های اقتصادی بزرگ نیازمند شفافیت، پاسخگویی، عدالت درون‌سازمانی و هم‌راستایی منافع کارکنان با اهداف استراتژیک سازمان است. تحمیل قوانین یکپارچه و صلب دولتی با از بین بردن انعطاف‌پذیری نظام جبران خدمات، این هم‌راستایی را مختل کرده و موجب بروز تضاد منافع میان ساختار حاکمیتی شرکت و نیروی انسانی شده است. از منظر نظری، در چارچوب تئوری نمایندگی^۱، نظام جبران خدمات تنها ابزاری برای رفع نیازهای معیشتی نیست، بلکه یک مکانیسم کنترلی و هدایتی کلیدی در پیاده‌سازی حکمرانی شرکتی است. بنابراین، منطق اصلی این پژوهش آن است که حل بحران‌های عملکردی، کاهش اعتراضات و نگهداشت نیروی انسانی متخصص در صنعت نفت، نیازمند گذار از نگاه جبران خدمت صرفاً تکلیفی و قانونی، به طراحی مدلی جامع است که به‌عنوان اهرم اصلی استقرار و ارتقای حکمرانی شرکتی عمل کند؛ مدلی که بتواند با ایجاد شفافیت در جبران تلاش‌ها و برقراری عدالت رویه‌ای، اعتماد سازمانی را بازآفرینی نماید.

با توجه به اهمیت جلب مشارکت و رضایت کارکنان، استفاده از دانش روز و تأثیر مستقیم این صنعت بر منافع سیاسی، فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی جامعه و کل کشور و نیز وجود تعارضات بین نیازهای کارکنان و برخی دستورالعمل‌های قانونی، بررسی دقیق‌تر و انجام کار علمی و پژوهشی بیش‌تر در این خصوص ضرورت دارد. به‌علاوه، داشتن الگویی برای جلب رضایت و مشارکت داوطلبانه‌ی کارکنان در فرایندهای شغلی که بتواند با ایجاد انگیزه زمینه‌ی عملکرد مناسب را نیز فراهم آورد بسیار ضروری است. این پژوهش به دنبال استفاده‌ی مفید و کارآمد از دانش و تجربه‌ی شرکت‌های نفتی موفق در زمینه‌ی جبران خدمات کارکنان است. هدف اصلی جبران خدمات کارکنان، افزایش کارایی است که به

¹ Agency Theory



عملکرد بهینه منجر شود و محصول نهایی آن افزایش تولید است. افزایش تولید به مثابه‌ی منبع درآمد عمل می‌کند و فوایدی بسیاری به همراه دارد.

برخی فواید این پژوهش عبارت‌اند از:

۱. ایجاد شغل و افزایش رفاه اقتصادی: افزایش تولید نفت باعث ایجاد فرصت‌های شغلی در صنایع مرتبط مانند حفاری، تجهیزات نفت و گاز، حمل‌ونقل و صنایع پهنه‌بندی می‌شود.

۲. توسعه‌ی زیرساخت‌ها: عملیات استخراج نفت نیازمند زیرساخت‌های قوی مانند نیروگاه‌ها، خطوط لوله، بنادر و تأمین آب و برق است. افزایش تولید نفت توسعه و بهبود این زیرساخت‌ها را در پی دارد که نه تنها برای صنعت نفت، بلکه برای سایر صنایع نیز مفید است.

۳. افزایش درآمد وابسته به صادرات: تولید و صادرات نفت به افزایش درآمد ارزی کشورهای صادرکننده نفت منجر می‌شود. این درآمد، منبع تأمین بودجه‌ی دولت و سرمایه‌گذاری در بخش‌های اقتصادی دیگر خواهد شد.

۴. توسعه‌ی صنعت و فناوری: بخش صنعت نفت و گاز نیازمند فناوری‌های پیشرفته است. افزایش تولید نفت، موجب توسعه فناوری‌های نوین در حوزه‌ی استخراج، حفاری عمقی، پالایش و تصفیه نفت می‌شود. این توسعه‌ی فناورانه به ارتقای صنعت و فناوری کشورهای صادرکننده نفت منجر می‌شود.

۵. نفوذ بین‌المللی و تأثیرگذاری سیاسی: کشورهای صادرکننده نفت اغلب در سطح بین‌المللی نفوذ و تأثیرگذاری دارند. این تأثیرگذاری سیاسی از طریق همکاری‌های اقتصادی و برقراری روابط بین‌المللی می‌تواند رونق را در پروژه‌های مشترک و تقویت روابط دیپلماتیک به ارمغان آورد. به‌طور خلاصه، افزایش تولید نفت برای کشورهای صادرکننده نفت ازجمله عواملی است که به توسعه‌ی اقتصادی، ایجاد شغل، توسعه‌ی صنعت و فناوری، افزایش درآمد و تأثیرگذاری بین‌المللی کمک می‌کند.

در سال‌های اخیر، تولید نفت ایران از رتبه‌ی پنجم شرکت‌های بزرگ تولیدکننده نفت در جهان در سال ۱۳۹۵ (خبرگزاری تسنیم، ۱۳۹۵) به رتبه‌ی هشتم در سال ۱۴۰۱ (نفت آنلاین، ۱۴۰۱) تنزل یافته است. در مقابل، برخی شرکت‌های نوظهور در عرصه‌ی تولید نفت و گاز با کم‌ترین قدمت رشد خیره‌کننده‌ای داشته‌اند، مانند شرکت ساینوپک چین که تنها با ۲۰ سال سابقه‌ی تأسیس به رتبه‌ی چهارم باارزش‌ترین شرکت‌ها در جهان (اکونومیست گیت، ۱۴۰۰) رسیده است. همه‌ی این‌ها نشان می‌دهند مشکلاتی بسیار جدی در عملکرد این صنعت بزرگ و تأثیرگذار در ایران وجود دارد.

تنزل این جایگاه رقابتی در قیاس با نمونه‌های موفق جهانی، زنگ خطری است که نشان می‌دهد تداوم رویه‌های فعلی در مدیریت منابع انسانی و فقدان استقلال در نظام‌های پرداخت، دیگر پاسخگوی نیازهای پیچیده این صنعت نیست. بر این اساس، مسئله اصلی پژوهش حاضر، خلأ یک نظام جبران خدمات بومی، یکپارچه و مبتنی بر اصول حکمرانی شرکتی در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب است که پیامدهای آن در افت بهره‌وری و نارضایتی نخبگان نمایان شده است. این پژوهش در پی آن است تا با پر کردن این شکاف نظری و کاربردی، چارچوبی نوین ارائه دهد که در آن جبران خدمات به‌عنوان نیروی محرکه حکمرانی شرکتی عمل کند. از این‌رو، هدف اصلی این مطالعه پاسخ به این پرسش است که:



«مدل جامع نظام جبران خدمات در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب با رهیافت ارتقای حکمرانی شرکتی دارای چه ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی است؟» برای پاسخ‌گویی دقیق به این پرسش و استخراج ابعاد پنهان مسئله از دیدگاه خبرگان این صنعت، در بخش بعدی مبانی روش‌شناسی و گام‌های اجرایی پژوهش تبیین خواهد شد.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نوع کیفی با روش تحلیل مضمون است. انتخاب روش تحلیل مضمون بر این منطق استوار است که طراحی مدل جامع جبران خدمات با رویکرد حکمرانی شرکتی نیازمند کشف الگوهای پنهان و درک عمیق از ساختارهای پیچیده سازمانی است. این روش به پژوهشگر امکان می‌دهد تا از تجربیات زیسته و دانش ضمنی خبرگان، مضامین پایه‌ای را استخراج کرده و آن‌ها را در قالب یک چارچوب منسجم و مفهومی برای ساختاردهی به نظام پرداخت یکپارچه سازماندهی کند.

جامعه آماری شامل مدیران، کارشناسان منابع انسانی و کارکنان باتجربه شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب و شرکت‌های بزرگ نفتی مشابه بودند. نمونه آماری را نوزده نفر از مدیران ارشد، کارشناسان منابع انسانی و کارکنانی با سابقه دست‌کم ده سال در حوزه جبران خدمات و منابع انسانی تشکیل دادند. نمونه‌ها با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. معیارهای ورود به پژوهش شامل داشتن تجربه کاری مرتبط یعنی دست‌کم ده سال تجربه در حوزه منابع انسانی یا جبران خدمات، دانش تخصصی شامل آشنایی عمیق با نظام‌های جبران خدمات در صنایع نفتی و دسترسی به اطلاعات کلیدی یعنی توانایی ارائه اطلاعات دقیق و معتبر بود. منطق نظری پشت این معیارها این است که طراحی مدلی کارآمد و مبتنی بر حکمرانی شرکتی، مستلزم درک عمیق از نارسایی‌های سیستمی و شکاف‌های موجود در رویه‌های فعلی است. تجربه طولانی و دانش تخصصی این افراد باعث غنای داده‌ها شده و امکان تحلیل ریشه‌ای چالش‌های مرتبط با شفافیت، پاسخگویی و عدالت در پرداخت‌ها را فراهم می‌آورد. مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافتند.

گردآوری داده‌ها در این پژوهش طی فرایندی شش‌ماهه از اردیبهشت تا مهر هزار و چهارصد و سه انجام شد. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بود که به دو صورت حضوری و تلفنی انجام شدند. پیش از انجام هر مصاحبه، مصاحبه‌های قبلی تحلیل می‌شدند و مبنای مصاحبه جدید قرار می‌گرفتند. مصاحبه‌های حضوری در محیطی آرام و بدون حواس‌پرتی برگزار شدند تا شرکت‌کنندگان بتوانند آزادانه دیدگاه‌ها و تجربیاتشان را بیان کنند. در مواردی که امکان ملاقات حضوری فراهم نبود، مصاحبه‌ها از طریق تماس تلفنی انجام شدند. مدت زمان هر مصاحبه با در نظر گرفتن عمق موضوع و میزان پاسخ‌گویی شرکت‌کننده بین بیست تا شصت دقیقه متغیر بود. پژوهشگر در طول مصاحبه‌ها تلاش کرد فضایی باز و غیررسمی ایجاد کند تا شرکت‌کنندگان احساس راحتی کنند و جزئیات بیشتری ارائه دهند. تمامی مصاحبه‌ها با اجازه شرکت‌کنندگان ضبط و پیاده‌سازی شدند. در مواردی که شرکت‌کننده با ضبط مصاحبه موافقت نکرد، پژوهشگر از طریق یادداشت‌برداری دقیق اطلاعات را ثبت کرد. زمان برگزاری مصاحبه‌ها با هماهنگی قبلی و متناسب با شرایط شرکت‌کنندگان تنظیم شد. مکان انجام مصاحبه‌های حضوری شامل محیط‌های کاری، خانه یا مکان‌های عمومی با حفظ حریم خصوصی بود.



روایی ابزار با استفاده از روش‌های روایی‌سنجی کیفی کنترل و مطلوب ارزیابی شد. برای ارزیابی اعتبار و قابلیت اطمینان نتایج، معیارهای متعددی در قالب یک گزارش تحلیلی در نظر گرفته شد. روایی درونی یا اعتبار داده‌ها از طریق مصدق کردن داده‌ها با مشارکت اعضای گروه برای تأیید نتایج و دریافت بازخورد از همکاران در جلسات مشاوره تأمین شد تا اطمینان حاصل شود نتایج پژوهش با واقعیت‌ها و تجربیات مدیران و کارشناسان هم‌خوانی دارد. برای انتقال‌پذیری و قابلیت تعمیم نتایج به بخش‌های مشابه در سایر صنایع نفتی، ویژگی‌های محیطی و شرایط پژوهش به صورت دقیق و روشن توصیف شدند. اعتماد‌پذیری پژوهش با مستندسازی دقیق فرایندها از جمله مراحل جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل و نتایج تضمین شد تا امکان آزمایش قابلیت بازتولید داده‌ها به وسیله پژوهشگران دیگر و تکرارپذیری فرایند فراهم شود. تصدیق‌پذیری از طریق نگارش گزارش‌های شفاف از فرایند پژوهش، پیگیری دقیق مراحل و استفاده از کدگذاری متمرکز تأمین گردید تا مشخص شود نتایج به طور عینی از داده‌ها استخراج شده و تأثیرات شخصی پژوهشگر محدود است. ثبات نتایج با مقایسه مداوم داده‌ها از منابع مختلف بر اساس زمان برای بررسی تغییرات و نوسانات ارزیابی شد. برای دستیابی به توافق‌پذیری، از چندین روش جمع‌آوری داده مانند مصاحبه، مشاهدات و تحلیل اسناد در کنار چندین منبع داده شامل دیدگاه‌های متفاوت مدیران و کارکنان بهره‌گیری شد تا احتمال خطا در شناسایی مؤلفه‌ها کاهش یابد. در نهایت، اصلاح‌پذیری از طریق نگارش یادداشت‌های بازتابی و خودتحلیلی در طول فرایند پژوهش محقق شد تا خودآگاهی پژوهشگر در مورد پیش‌فرض‌ها و تأثیر آن‌ها بر روند تحلیل نتایج شفاف‌سازی شود.

نتایج

جدول ۱ اطلاعات جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان در پژوهش را ارائه می‌دهد. این اطلاعات شامل جنسیت، تحصیلات، سن، سابقه‌ی کاری، تحصیلات و سمت شغلی افراد است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان

ویژگی	تعداد (نفر)	درصد (%)
جنسیت	مرد	۷۹
	زن	۲۱
سن	۳۰-۴۰ سال	۲۶
	۴۱-۵۰ سال	۵۳
	بیش از ۵۰ سال	۲۱
مدرک تحصیلی	کارشناسی	۳۲
	کارشناسی ارشد	۵۸
	دکتر	۱۰
سابقه‌ی کاری	۱۰-۱۵ سال	۳۷
	۱۶-۲۰ سال	۴۲
	بیش از ۲۰ سال	۲۱
سمت شغلی	مدیر ارشد	۲۶
	کارشناس منابع انسانی	۳۷
	کارکنان باتجربه	۳۷



یافته‌های پژوهش شامل چارچوب کدگذاری مؤلفه‌ها و مدل مفهومی برخاسته از آن است. چارچوب مفهومی استخراج‌شده شامل ۴ کد محوری، ۱۰ مقوله، ۶۵ کد مفهومی و ۱۰۰ کد اولیه (دارای تکرار) بود.

در جدول ۲، کدهای اولیه استخراج‌شده آورده شده است.

جدول ۲. کدهای اولیه (شاخص‌های) استخراج‌شده

ردیف	شاخص	ردیف	شاخص
۱	عدالت در پرداخت‌ها	۵۱	میزان مسئولیت‌پذیری کارکنان
۲	تطابق حقوق با بازار جهانی	۵۲	سطح رضایت کارکنان از نظام جبران خدمات
۳	شفافیت در سیستم پرداخت	۵۳	سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان
۴	پرداخت مبتنی بر عملکرد	۵۴	مشوق‌های شغلی ویژه
۵	عدالت سازمانی	۵۵	نظام رتبه‌بندی مشاغل
۶	حقوق رقابتی با بازار	۵۶	فرصت‌های رشد شغلی
۷	تسهیلات رفاهی کارکنان	۵۷	میزان تعهد سازمانی
۸	انعطاف‌پذیری در پرداخت‌ها	۵۸	عدالت در پرداخت پاداش
۹	برنامه‌های تشویقی و پاداش	۵۹	تأثیر تحریم‌ها بر نظام جبران
۱۰	مزایای غیرنقدی	۶۰	شرایط کاری مناطق عملیاتی
۱۱	بیمه‌ی درمانی کامل	۶۱	کیفیت زندگی کاری
۱۲	پاداش‌های مبتنی بر عملکرد تیمی	۶۲	فرایند شفاف ترفیع
۱۳	اضافه‌کاری عادلانه	۶۳	آموزش و توسعه‌ی نیروی انسانی
۱۴	پرداخت‌های انگیزشی	۶۴	امنیت شغلی کارکنان
۱۵	نظام پرداخت بر مبنای تجربه	۶۵	اثرگذاری فناوری بر جبران خدمات
۱۶	پرداخت‌های جبرانی	۶۶	توجه به سلامت روان کارکنان
۱۷	دستمزدهای مبتنی بر مهارت	۶۷	نظام تشویق عملکردهای برجسته
۱۸	برابری فرصت‌ها	۶۸	ساختار ارزیابی منصفانه
۱۹	توجه به شرایط سخت کار	۶۹	کارانه در پروژه‌های ویژه
۲۰	نظام ارزیابی عملکرد استاندارد	۷۰	پاداش‌های مناطق محروم
۲۱	پرداخت به‌موقع حقوق	۷۱	شفافیت در پاداش‌ها
۲۲	تطابق پرداخت با تورم	۷۲	بازبینی سالانه‌ی حقوق
۲۳	حقوق و مزایای ویژه‌ی مناطق عملیاتی	۷۳	مقایسه‌ی حقوق با رقبا
۲۴	طرح‌های بازنشستگی ویژه	۷۴	درک کارکنان از عدالت پرداخت
۲۵	مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری	۷۵	تنوع در پاداش‌ها
۲۶	تسهیلات آموزشی کارکنان	۷۶	سیستم بازخورد مداوم
۲۷	برنامه‌های سلامت و ایمنی	۷۷	ارزیابی ۳۶۰ درجه
۲۸	مشوق‌های مالی ویژه‌ی کارکنان برتر	۷۸	شفافیت در فرایند ارزیابی
۲۹	انعطاف در مزایای کارکنان	۷۹	نظام جبران مبتنی بر نتایج
۳۰	بسته‌های رفاهی برای خانواده‌ی کارکنان	۸۰	فرهنگ قدرانی از کارکنان
۳۱	شفافیت در نظام حقوق و دستمزد	۸۱	مقایسه با استانداردهای جهانی
۳۲	جبران خدمات کارکنان بومی	۸۲	توجه به خواسته‌های کارکنان
۳۳	توجه به معیشت کارکنان	۸۳	اثرگذاری اقتصاد بر نظام جبران
۳۴	مشوق‌های تحصیلی	۸۴	ارزیابی تطبیقی با رقبا
۳۵	پرداخت فوق‌العاده‌های ویژه	۸۵	مزایای مالی پروژه‌های سخت
۳۶	سیستم نظارت بر پرداخت‌ها	۸۶	حمایت از کارکنان آسیب‌دیده
۳۷	پرداخت در زمان بحران اقتصادی	۸۷	بازخورد کارکنان در سیستم



ردیف	شاخص	ردیف	شاخص
۳۸	نظام پرداخت در شرایط تحریم	۸۸	انعطاف در ساختار مزایا
۳۹	توجه به شرایط خانوادگی کارکنان	۸۹	تأثیرات اجتماعی جبران خدمات
۴۰	طراحی مشوق‌های اخلاقی	۹۰	تقویت انگیزه‌های مالی کارکنان
۴۱	برنامه‌های انگیزشی برای مناطق محروم	۹۱	تناسب جبران خدمات با تخصص
۴۲	پرداخت‌های جبرانی بابت دوری از خانواده	۹۲	عدالت در پرداخت‌های مأموریتی
۴۳	توجه به کیفیت زندگی کاری	۹۳	شفافیت در پرداخت تسهیلات مالی
۴۴	دریافت بازخورد از کارکنان در مورد تغییرات پرداخت	۹۴	ارتباط نظام جبران با عملکرد کلان
۴۵	برقراری عدالت منطقه‌ای	۹۵	در نظر گرفتن مشکلات کار در مناطق خاص
۴۶	به‌روزرسانی مستمر نظام پرداخت	۹۶	تأثیر فرهنگ‌سازمانی بر پرداخت‌ها
۴۷	توجه به هزینه‌های زندگی	۹۷	سیاست‌های تشویقی برای نیروهای کلیدی
۴۸	عدالت جنسیتی در پرداخت	۹۸	برنامه‌های حمایتی از کارکنان باسابقه
۴۹	تأثیر مهارت‌افزایی بر حقوق	۹۹	شفافیت در پرداخت‌های ویژه
۵۰	سطح دستمزد همگام با استاندارد بین‌المللی	۱۰۰	برنامه‌های بازخرید کارکنان بازنشسته

در ادامه، کدهای اولیه‌ای که فراوانی بیش‌تر و پشتوانه‌ی مبانی نظری داشتند، شناسایی شدند و کدگذاری محوری انجام شد. با توجه به هدف پژوهش، ۴ کد محوری شناسایی شدند که در **جدول ۳** آورده شده‌اند.

جدول ۳. کدگذاری باز و محوری مصاحبه‌های انجام‌شده

دسته‌ی اصلی	دسته‌های فرعی	شاخص‌ها	کدهای مصاحبه‌شوندگان
عدالت و شفافیت در پرداخت	عدالت و شفافیت در پرداخت	عدالت در پرداخت‌ها	D1, D3, D7
		شفافیت در سیستم پرداخت	D2, D5, D9
		عدالت سازمانی	D4, D6, D10
		پرداخت به‌موقع حقوق	D8, D11, D13, D19
		شفافیت در نظام حقوق و دستمزد	D12, D14, D17
		شفافیت در پاداش‌ها	D15, D16, D18
		شفافیت در پرداخت تسهیلات مالی	D10, D13, D19
عدالت جنسیتی و اجتماعی	عدالت جنسیتی و اجتماعی	برابری فرصت‌ها	D1, D6
		عدالت جنسیتی در پرداخت	D4, D8, D15
		نظام رتبه‌بندی مشاغل	D5, D11, D14
		ساختار ارزیابی منصفانه	D3, D9, D16
		تأثیرات اجتماعی جبران خدمات	D7, D10
		عدالت در پرداخت‌های مأموریتی	D2, D5, D18
		برنامه‌های تشویقی و پاداش	D4, D12, D17
مدیریت بحران و انعطاف‌پذیری	مدیریت بحران و انعطاف‌پذیری	بازخورد از کارکنان در تغییرات پرداخت	D1, D9, D14, D18
		فرایند شفاف ترفیع	D3, D10, D15
		انعطاف در ساختار مزایا	D6, D11, D13
		برنامه‌های حمایتی از کارکنان باسابقه	D2, D7, D19
		پرداخت مبتنی بر عملکرد	D3, D8, D12, D17
		پاداش‌های مبتنی بر عملکرد تیمی	D2, D10, D16
		پرداخت‌های انگیزشی	D5, D9, D18
عملکرد و توسعه‌ی کارکنان	مبتنی بر عملکرد	سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان	D1, D11, D14
		میزان تعهد سازمانی	D4, D6, D15, D19
		نظام تشویق عملکردهای برجسته	D7, D13, D19
		نظام جبران مبتنی بر نتایج	D3, D10, D17
		پرداخت‌های جبرانی	D5, D8, D13, D17



دسته‌ای اصلی	دسته‌های فرعی	شاخص‌ها	کدهای مصاحبه‌شوندگان
توسعه و رشد شغلی		جبران خدمات کارکنان بومی	D2, D9, D14
		سطح رضایت کارکنان از نظام جبران خدمات	D6, D10, D18
		امنیت شغلی کارکنان	D1, D11, D15
		نظام تشویق عملکردهای برجسته	D4, D8, D17, D19
		سیستم بازخورد مداوم	D3, D7, D12
		برنامه‌های بازخرید کارکنان بازنشسته	D9, D13, D19
		اضافه‌کاری عادلانه	D4, D6, D15, D18
		نظام پرداخت بر مبنای تجربه	D3, D10, D18
		دستمزدهای مبتنی بر مهارت	D2, D7, D14
		توجه به کیفیت زندگی کاری	D5, D9, D13
فرهنگ و تعهد سازمانی		اثرگذاری فناوری بر جبران خدمات	D1, D11, D17, D18
		بازخورد کارکنان در سیستم	D6, D8, D16
		تأثیر فرهنگ‌سازمانی بر پرداخت‌ها	D3, D10, D19
		انعطاف‌پذیری در پرداخت‌ها	D4, D12, D16
		مزایای غیرنقدی	D3, D7, D15, D19
		بیمه‌ی درمانی کامل	D9, D14
		تسهیلات آموزشی کارکنان	D1, D10, D13
		بسته‌های رفاهی خانواده‌ی کارکنان	D6, D8, D17, D19
		برنامه‌های انگیزشی برای مناطق محروم	D2, D11, D18
		شرایط کاری مناطق عملیاتی	D3, D7, D19
مزایا و تسهیلات رفاهی		توجه به شرایط سخت کار	D4, D10, D16
		حقوق و مزایای ویژه‌ی مناطق عملیاتی	D5, D8, D14, D18
		توجه به شرایط خانوادگی کارکنان	D1, D9, D13
		پرداخت‌های جبرانی بابت دوری از خانواده	D2, D11, D15
		پاداش‌های مناطق محروم	D6, D10, D17
		مشکلات کار در مناطق خاص	D4, D7
		تطابق حقوق با بازار جهانی	D1, D8, D15
		حقوق رقابتی با بازار	D3, D9, D14
		بسته‌های رفاهی برای خانواده‌ی کارکنان	D2, D7, D19
		مقایسه با استانداردهای جهانی	D5, D11, D17
مزایا و تسهیلات رفاهی		ارزیابی تطبیقی با رقبا	D6, D10, D16, D19
		سیاست‌های تشویقی برای نیروهای کلیدی	D4, D8, D18
		تطابق پرداخت با تورم	D2, D7, D14
		پرداخت در زمان بحران اقتصادی	D5, D9
		نظام پرداخت در شرایط تحریم	D1, D8, D17
		تأثیر تحریم‌ها بر نظام جبران	D3, D10, D18
		اثرگذاری اقتصاد بر نظام جبران	D4, D6, D15, D18
		ارتباط نظام جبران با عملکرد کلان	D7, D12, D19

در مرحله کدگذاری انتخابی و شکل‌دهی به ساختار نهایی، عدالت و شفافیت در نظام جبران خدمات به عنوان محور مرکزی و هسته اصلی مدل شناسایی شد. این بعد پایه و اساس اعتماد و انگیزش کارکنان است و مانند یک کاتالیزور بر تمام جنبه‌های دیگر سیستم تأثیر می‌گذارد. فقدان عدالت و شفافیت موجب افت انگیزه کارکنان برای ارتقای عملکرد و توسعه شخصی می‌شود، در حالی که وجود آن تأثیری مستقیم بر افزایش سطح تعهد سازمانی، کاهش بی‌اعتمادی و نارضایتی، بهبود درک کارکنان از نظام مزایا و کاهش شکاف‌های موجود دارد.

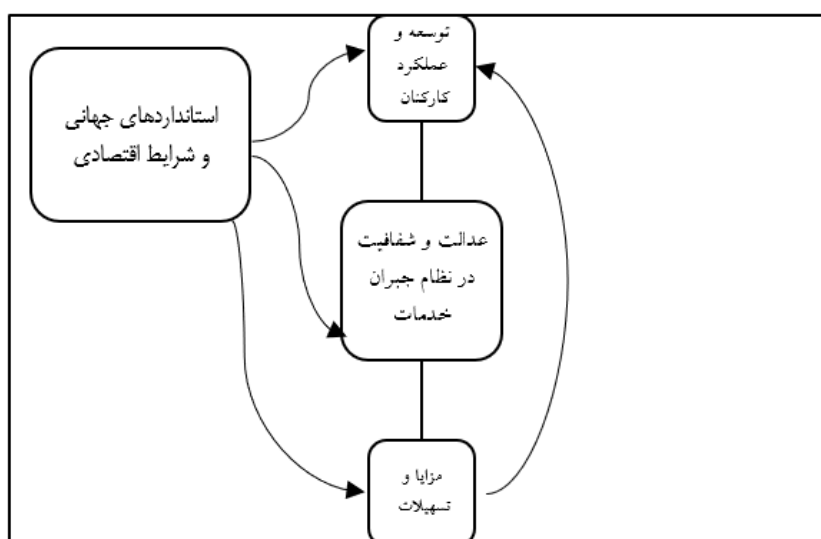


در سطح دوم این مدل، عملکرد و توسعه کارکنان قرار می‌گیرد که در تعامل پیوسته و تحت تأثیر محور مرکزی است. توسعه کارکنان و ارزیابی عملکرد آن‌ها نیازمند یک سیستم شفاف و منصفانه است تا از طریق بهبود عملکرد، اثربخشی کلی سازمان افزایش یابد. این سطح ارتباطی قوی با پاداش‌های مبتنی بر عملکرد و تعهد سازمانی دارد و ارزیابی منصفانه در کنار اعطای پاداش‌های متناسب، اعتماد به نظام کلان جبران خدمات را بیش از پیش تقویت می‌کند.

سطح سوم مدل به مزایا و تسهیلات رفاهی اختصاص یافته است که به مثابه عاملی حمایتی برای عدالت و توسعه کارکنان عمل می‌کند. این عامل با ارتقای کیفیت زندگی کاری، انگیزه نیروی کار را برای ارائه عملکرد بهتر افزایش می‌دهد. ارائه تسهیلات مناسب، به ویژه در مناطق عملیاتی، نقش مهمی در تقویت عدالت اجتماعی و جنسیتی ایفا کرده و می‌تواند در شرایط سخت کاری و بحران‌های اقتصادی به عنوان یک لایه حفاظتی مستحکم برای کارکنان عمل کند.

در نهایت، انطباق با استانداردها و عوامل کلان در حاشیه مدل و به عنوان عوامل محیطی و بیرونی در نظر گرفته شده‌اند. این بخش باید به طور پیوسته در تعامل با سایر سطوح باشد تا نظام جبران خدمات همواره مطابق با استانداردهای جهانی و شرایط اقتصادی عمل کند. تطابق با استانداردهای جهانی به صورت مستقیم عدالت در پرداخت را تقویت می‌کند، در حالی که شرایط اقتصادی و تحریم‌ها می‌توانند بر مزایا، تسهیلات و حتی روند رشد کارکنان تأثیرگذار باشند. در این مدل جامع، تمامی این ابعاد به صورت یک سیستم باز و دارای تعامل دینامیک عمل می‌کنند؛ به گونه‌ای که تغییر در هر بخش، سایر بخش‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. برای مثال، ارتقای استانداردها به بهبود عدالت در پرداخت منجر می‌شود، در حالی که بروز یک بحران اقتصادی ممکن است فشارهای مضاعفی بر بخش مزایا و تسهیلات رفاهی وارد سازد.

مدل مفهومی در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل جامع نظام جبران خدمات در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب: رهیافتی در جهت ارتقای حکمرانی شرکتی



هدف از این پژوهش، طراحی مدل جامع نظام جبران خدمات در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب با رهیافتی در جهت ارتقای حکمرانی شرکتی بود. نتایج نشان داد محور اصلی مدل شامل عدالت و شفافیت (مرکز مدل)، سطح دوم شامل توسعه و عملکرد کارکنان (در تعامل با محور اصلی)، سطح سوم شامل مزایا و تسهیلات (حمایت از عملکرد و توسعه) و عوامل بیرونی نیز شامل استانداردهای جهانی و شرایط اقتصادی (تطبیق و تقویت مدل) است. این یافته‌ها راهبردهای ارزشمندی به مدیران منابع انسانی برای توسعه و پیاده‌سازی مدل‌های جامع جبران خدمات ارائه می‌دهد.

یکی از یافته‌های مهم این پژوهش، تأکید بر عدالت و شفافیت به عنوان محور اصلی مدل است. عدالت در جبران خدمات، پایه‌ای‌ترین اصل برای ایجاد انگیزه و رضایت کارکنان محسوب می‌شود. این اصل نه تنها باعث ارتقای اعتماد سازمانی و بهبود روابط کاری می‌شود، بلکه شفافیت در فرایندها از بروز تبعیض و سوء تفاهم جلوگیری می‌کند. در ادبیات پژوهش، عدالت یکی از عوامل کلیدی در حفظ و نگهداشت نیروی انسانی با کیفیت شناخته می‌شود و یافته‌های این مطالعه نیز بر اهمیت این موضوع تأکید دارد.

مطالعات متعددی تأکید دارند که عدالت در جبران خدمات نه تنها رضایت کارکنان را افزایش می‌دهد، بلکه بهبود عملکرد سازمانی را نیز به دنبال دارد. برای مثال، Adams (1963) در نظریه‌ی برابری خود اشاره می‌کند که کارکنان، تلاش‌هایشان را در مقایسه با جبران خدمات دریافتی ارزیابی می‌کنند و اگر احساس کنند که این نسبت عادلانه نیست، احتمال کاهش انگیزه و حتی ترک سازمان افزایش می‌یابد. پژوهش‌های جدیدتر نیز نشان داده‌اند عدالت در جبران خدمات می‌تواند باعث تقویت تعهد سازمانی شود (Berber et al., 2024) و این موضوع به‌ویژه در صنایع پیچیده و پر چالشی مانند نفت و گاز، که نیازمند نیروی کار ماهر و متعهد است، اهمیت بیش‌تری دارد. با این حال شفافیت در فرایندهای جبران خدمات نیز عنصری حیاتی در ایجاد اعتماد سازمانی است. شفافیت به معنای تعریف دقیق معیارها، سیاست‌ها و رویه‌های جبران خدمات است که از بروز ابهام و سوء تفاهم جلوگیری می‌کند (Paananen, 2024)، برای مثال، Lotzmann et al. (2023) در مطالعه‌ای نشان دادند وجود رویه‌های شفاف در تعیین حقوق و مزایا ارتباطی مستقیم با کاهش تعارضات درون سازمانی و افزایش روحیه‌ی همکاری دارد.

همچنین، قوانین سازمانی عادلانه می‌توانند حس ارزشمندی را در کارکنان تقویت کنند. عدالت رویه‌ای^۱ که به نحوه‌ی اتخاذ تصمیمات مربوط به جبران خدمات اشاره دارد، به‌طور خاص مد نظر قرار گرفته است. Gu et al. (2023) بیان می‌کنند که اگر کارکنان احساس کنند در فرایندهای تصمیم‌گیری مربوط به حقوق و مزایا به‌صورت منصفانه مشارکت داده‌شده‌اند، تعهد و مشارکتشان افزایش می‌یابد.

با این وجود، تحلیل انتقادی ادبیات پیشین نشان می‌دهد که تکیه صرف بر نظریه‌های روان‌شناختی مانند نظریه برابری آدامز برای تبیین نظام جبران خدمات در سازمان‌های پیچیده‌ای نظیر شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب، رویکردی تقلیل‌گرایانه است. نظریه‌های سنتی غالباً جبران خدمات را به یک معادله‌ی تبادلی فرد-سازمان محدود می‌کنند، درحالی‌که پژوهش حاضر با ورود به حیطه حکمرانی شرکتی، نشان می‌دهد که



عدالت و شفافیت صرفاً یک ادراک روان‌شناختی نیستند، بلکه ابزارهایی ساختاری برای کاهش هزینه‌های نمایندگی و همسویی منافع ذی‌نفعان با اهداف کلان سازمان محسوب می‌شوند. برخلاف نگاه کلاسیک که جبران خدمات را تابعی از خروجی‌های کوتاه‌مدت می‌داند، این مدل با اتکا به تئوری نهادی، استدلال می‌کند که استقرار عدالت و شفافیت در بستر یک شرکت دولتی استراتژیک، مستلزم تغییرات بنیادین در ساختارهای قدرت و تصمیم‌گیری است، نه صرفاً تغییر در فرمول‌های پرداخت.

نتایج نشان داد توسعه و عملکرد کارکنان در تعامل مستقیم با محور اصلی مدل، یعنی عدالت و شفافیت قرار دارند. این سطح از مدل بر تقویت توانمندی‌های کارکنان و سنجش عملکرد آن‌ها استوار است. برنامه‌های توسعه‌ی حرفه‌ای و ارزیابی عملکرد، ابزارهایی هستند که به کارکنان امکان می‌دهند تا مهارت‌های خود را ارتقا دهند و هم‌زمان، سهم واقعی‌شان در دستیابی به اهداف سازمانی را مشاهده کنند؛ بنابراین، این رویکرد به‌صورت دوسویه هم کارکنان را توانمندتر می‌کند و هم سازمان را به سمت بهره‌وری بیش‌تر هدایت می‌کند.

توسعه و عملکرد کارکنان از ارکان اساسی هر سازمانی به شمار می‌رود که نه‌تنها بر رشد حرفه‌ای افراد تأثیر می‌گذارد، بلکه به‌طور مستقیم به ارتقای عملکرد کلی سازمان منجر می‌شود. بر اساس نظریه‌ی منابع انسانی مبتنی بر شایستگی، توسعه‌ی مهارت‌های کارکنان از طریق برنامه‌های آموزشی، توانایی آن‌ها را برای انجام وظایف پیچیده افزایش می‌دهد و زمینه‌ساز بهره‌وری سازمانی می‌شود (Ratnawat, 2018). این یافته‌ها با تأکید این پژوهش بر تعامل میان توسعه و عملکرد کارکنان و عدالت و شفافیت هم‌خوانی دارند. برنامه‌های توسعه‌ی حرفه‌ای شامل آموزش‌های رسمی، کارگاه‌های مهارت‌افزایی و فرصت‌های یادگیری غیررسمی نقشی کلیدی در بهبود توانمندی‌های کارکنان ایفا می‌کنند. (Rivaldo et al., 2023) نیز تأکید کرده‌اند که ارائه‌ی فرصت‌های یادگیری هدفمند و مداوم، رضایت شغلی و انگیزه کارکنان را به‌طور چشمگیری افزایش می‌دهد. در شرکت‌های بزرگ نفتی که محیط کارشان چالش‌برانگیز و تخصص‌محور است، این موضوع اهمیتی دوچندان پیدا می‌کند. درعین‌حال سنجش عملکرد نیز یکی دیگر از عوامل تأثیرگذار در این سطح از مدل است. استفاده از سیستم‌های ارزیابی منصفانه و شفاف، از یک‌سو عملکرد کارکنان را در تطابق با اهداف سازمانی نشان می‌دهد و از سوی دیگر، بستری برای شناسایی نقاط ضعف و نیازهای آموزشی فراهم می‌کند. بر اساس یافته‌های Murphy & Cleveland (1995) ارزیابی دقیق و مستمر عملکرد، باعث افزایش انگیزه و مسئولیت‌پذیری کارکنان می‌شود. همچنین، Cesário et al. (2023) نشان داده‌اند که بازخوردهای منظم عملکرد مرتبط با عدالت سازمانی، به‌ویژه در صنایعی که پیچیدگی‌های فنی زیادی دارند، تأثیری چشم‌گیر بر رضایت کارکنان دارد. این پژوهش همچنین به تعامل دوسویه میان توسعه و عملکرد کارکنان با محور عدالت و شفافیت اشاره می‌کند. این تعامل نشان می‌دهد عدالت و شفافیت در فرایندهای توسعه و ارزیابی عملکرد، اعتماد کارکنان را به مدیریت تقویت می‌کند و بهره‌وری سازمانی را افزایش می‌دهد. Allen & Meyer (1990) در نظریه‌ی تعهد سازمانی بیان می‌کنند که احساس عدالت در سازمان، یکی از عوامل اصلی تعهد عاطفی کارکنان و تلاش بیش‌تر آن‌ها در جهت تحقق اهداف سازمانی است.

سطح سوم مدل، مزایا و تسهیلات را به‌عنوان ابزاری برای حمایت از توسعه و عملکرد کارکنان معرفی می‌کند. ارائه‌ی مزایای رقابتی مانند بیمه، برنامه‌های بازنشستگی و تسهیلات مالی، به‌ویژه در سازمان‌هایی با ماهیت صنعتی و سخت همچون شرکت‌های نفتی، اهمیت ویژه‌ای دارد. این مزایا علاوه بر جذب نیروی انسانی متخصص، به حفظ انگیزه و رضایت شغلی نیز کمک می‌کند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهند طراحی



دقیق و متناسب مزایا باید بر اساس تحلیل نیازهای کارکنان و در راستای حمایت از توسعه‌ی آن‌ها انجام شود. در این راستا پژوهش‌ها نشان داده‌اند که ارائه‌ی مزایای رقابتی و متناسب با نیازهای کارکنان یکی از عوامل اصلی در جذب و نگهداشت نیروی انسانی باکیفیت است. [Ariawan](#) [et al.](#) (2023) در مطالعات خود تأکید دارند که پرداخت مزایا نه تنها رضایت شغلی را افزایش می‌دهد، بلکه حس تعهد و وابستگی کارکنان به سازمان را نیز تقویت می‌کند. در صنایع نفتی که ماهیت کاری سخت و چالش‌برانگیزی دارند، مزایا و تسهیلات نقش حمایتی برجسته‌ای دارند. برای مثال، برنامه‌های بیمه‌ی سلامت و ایمنی از جمله راهکارهای کلیدی برای حفاظت از سلامت کارکنان و کاهش استرس مرتبط با شرایط کاری به شمار می‌روند. مطالعات [حمیدی \(۲۰۲۳\)](#) نشان می‌دهد این نوع مزایا، رضایت شغلی را به میزان چشم‌گیری افزایش می‌دهند و از خستگی شغلی جلوگیری می‌کنند. همچنین، برنامه‌های بازنشستگی و تسهیلات مالی، به‌ویژه در صنایعی با سطح بالای استرس، عاملی برای ایجاد امنیت روانی و مالی در میان کارکنان محسوب می‌شوند. باین‌حال طراحی دقیق مزایا بر اساس تحلیل نیازهای کارکنان اهمیت ویژه‌ای دارد. [Younis et al.](#) (2023) بیان کردند که تطابق مزایا با ترجیحات و نیازهای کارکنان، می‌تواند به ایجاد حس تعهد عاطفی و کاهش نرخ ترک خدمت منجر شود. این امر به‌ویژه در شرکت‌های بزرگ نفتی، که نیازمند نیروی انسانی متخصص و باتجربه‌اند، اهمیت بیش‌تری پیدا می‌کند. برای مثال، ارائه‌ی امکاناتی مانند کمک‌هزینه‌ی تحصیلی برای فرزندان کارکنان، تسهیلات مسکن و برنامه‌های رفاهی ویژه، علاوه بر بهبود کیفیت زندگی کارکنان، انگیزه و بهره‌وری آن‌ها را نیز افزایش می‌دهد.

آخرین سطح مدل به عوامل بیرونی اختصاص دارد که شامل استانداردهای جهانی و اوضاع اقتصادی می‌شود. استانداردهای جهانی، به‌عنوان شاخص‌هایی برای رقابت‌پذیری و جذب نیروی انسانی در سطح بین‌المللی، نقشی کلیدی در تطبیق مدل جبران خدمات ایفا می‌کنند. از سوی دیگر، اوضاع اقتصادی ملی و منطقه‌ای، تعیین‌کننده‌ی توان سازمان در اجرای این مدل‌هاست. یافته‌ها حاکی از آن است که مدل جبران خدمات باید انعطاف‌پذیری لازم برای هماهنگی با تغییرات محیطی را داشته باشد تا پایداری و کارایی آن تضمین شود.

[Afolashade et al.](#) (2024) در مطالعه‌ای روی شرکت‌های چندملیتی نشان دادند که هماهنگی با استانداردهای جهانی در حوزه‌ی حقوق و مزایا نه تنها اعتبار برند کارفرما را افزایش می‌دهد، بلکه سطح رضایت و تعهد کارکنان را نیز ارتقا می‌بخشد. در صنایع نفتی که نیروی انسانی متخصص و رقابت‌پذیری بین‌المللی اهمیت بسیار زیادی دارد، استفاده از این استانداردها می‌تواند به بهبود عملکرد و جذب استعدادها برتر کمک کند. برای مثال، برنامه‌های انگیزشی و مزایای بلندمدت (مانند سهام سازمانی یا بیمه‌های بازنشستگی بین‌المللی) در شرکت‌های نفتی پیش‌رو، از جمله ابزارهایی هستند که با استانداردهای جهانی هماهنگ‌اند و به رقابت‌پذیری سازمان کمک می‌کنند. اوضاع اقتصادی ملی و منطقه‌ای نیز تأثیری مستقیم بر توانایی سازمان‌ها در ارائه‌ی خدمات جبرانی دارد. در محیط‌های اقتصادی با نوسانات شدید، سازمان‌ها به انعطاف‌پذیری بیش‌تری در طراحی مدل‌های جبران خدمات نیاز دارند. [Alliu et al.](#) (2023) بیان می‌کنند که ارتباط بین اوضاع اقتصادی و سیاست‌های جبران خدمات، ازجمله عواملی است که بر پایداری این سیاست‌ها تأثیرگذار است. به‌ویژه در صنایع پرهزینه‌ای مانند نفت، نوسانات قیمت جهانی نفت و سیاست‌های مالیاتی می‌توانند بر بودجه‌ی جبران خدمات تأثیرگذار باشند. یکی از یافته‌های کلیدی این پژوهش اهمیت انعطاف‌پذیری مدل جبران خدمات در برابر تغییرات محیطی است. [Lavetti et al.](#) (2023) تأکید دارند سازمان‌هایی که سیستم‌های جبران خدمات خود را به‌گونه‌ای



طراحی می‌کنند که با اوضاع متغیر اقتصادی و اجتماعی سازگار باشد، نه تنها پایداری مالی بهتری دارند، بلکه رضایت و اعتماد کارکنان را نیز حفظ می‌کنند. برای مثال، ارائه‌ی مزایای متغیر (مانند پاداش‌های عملکردی که به درآمد سازمان وابسته‌اند) می‌توانند به مدیریت بهتر منابع در اوضاع اقتصادی دشوار کمک کنند.

از منظر یکپارچگی و تحلیل سیستمی، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که سطوح چهارگانه مدل ارائه‌شده به‌هیچ‌وجه ماهیتی خطی و گسسته ندارند، بلکه در یک حلقه بازخورد پویای علی و معلولی با یکدیگر در ارتباط‌اند. عوامل بیرونی (سطح چهارم) به‌عنوان متغیرهای تعدیل‌گر کلان، ظرفیت و محدودیت‌های سازمان را برای تأمین مزایا و تسهیلات (سطح سوم) دیکته می‌کنند. این مزایا و تسهیلات، بستر حمایتی لازم برای تحقق توسعه و ارتقای عملکرد کارکنان (سطح دوم) را فراهم می‌آورند. با این حال، حلقه اتصال و موتور محرک این سیستم، محور اصلی مدل یعنی عدالت و شفافیت (سطح اول) است؛ به‌گونه‌ای که اگر توزیع مزایا (سطح سوم) و ارزیابی عملکرد (سطح دوم) از فیلتر شفافیت و عدالت عبور نکنند، نه تنها به ارتقای حکمرانی شرکتی منجر نمی‌شوند، بلکه به بروز تضاد منافع و بی‌اعتمادی نهادی دامن می‌زنند. بنابراین، پیوند تحلیلی این سطوح اثبات می‌کند که اثربخشی نظام جبران خدمات در این شرکت، در گرو هم‌افزایی هم‌زمان عوامل انطباقی (محیط بیرونی)، عوامل حمایتی (مزایا)، عوامل توانمندساز (توسعه عملکرد) و عوامل تنظیم‌گر (عدالت و شفافیت) است و ضعف در هر یک از این لایه‌ها، کل معماری حکمرانی شرکتی را دچار اختلال می‌کند.

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل جامع نظام جبران خدمات در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب و با تمرکز بر رویکرد ارتقای حکمرانی شرکتی به انجام رسید. این مطالعه با بهره‌گیری از تحلیل‌های عمیق کیفی، ابعاد مختلف نظام پرداخت و جبران خدمات را در سازمان‌های بزرگ نفتی واکاوی نمود و ارتباط منطقی و سیستماتیک میان آن‌ها را تبیین کرد. یافته‌های این پژوهش نشان داد که محوریت «عدالت و شفافیت» به‌عنوان هسته مرکزی مدل، تضمین‌کننده اعتماد، کاهش تضاد منافع (بر اساس تئوری نمایندگی) و تقویت انسجام سازمانی است. در کنار این محور مرکزی، توجه به «توسعه و عملکرد کارکنان» موجب همسویی منافع فردی با اهداف کلان سازمان شده و به بهبود مستمر بهره‌وری می‌انجامد. همچنین، «مزایا و تسهیلات» به‌عنوان یک لایه حمایتی حیاتی، نقشی اساسی در افزایش انگیزه، تاب‌آوری نیروی کار و ارتقای کیفیت زندگی کاری در شرایط سخت عملیاتی ایفا می‌کنند. در نهایت، «عوامل بیرونی» و انطباق با استانداردهای کلان اقتصادی و جهانی، نقش تطبیقی و تقویتی را بر عهده دارند. به‌طور کلی، این مدل با تأکید بر یکپارچگی، شفافیت و پاسخگویی، ساختاری را ارائه می‌دهد که نه تنها به‌عنوان مکانیسمی برای پرداخت، بلکه به‌عنوان اهرمی قدرتمند برای استقرار و تثبیت اصول حکمرانی شرکتی عمل می‌کند.

با توجه به ماهیت پویا و چندوجهی مدل ارائه‌شده و در راستای پیاده‌سازی اثربخش آن، پیشنهاد‌های سیاستی و کاربردی این پژوهش با تفکیک مشخص در دو بعد «اقدامات کوتاه‌مدت» و «راهبردهای بلندمدت» ارائه می‌گردد: در گام نخست و برای بسترسازی اجرای مدل، سازمان باید به‌سرعت فرایندها و کانال‌های ارتباطی دوسویه را برای دریافت بازخورد منظم از کارکنان ایجاد کند. این اقدام شامل طراحی نظرسنجی‌های دوره‌ای و ایجاد سامانه‌های شفاف برای گزارش‌دهی نحوه محاسبه حقوق، مزایا و پاداش‌هاست تا نیازها و انتظارات نیروی کار به‌درستی شناسایی شده و ابهامات موجود که منجر به بی‌اعتمادی می‌شوند، برطرف گردند. همچنین، در افق کوتاه‌مدت، پیشنهاد می‌شود سازمان از مزایای متغیر و



منعطف (مانند پاداش‌های مبتنی بر عملکرد فصلی، کارت‌های رفاهی هدفمند و بسته‌های حمایتی کوتاه‌مدت) استفاده کند تا بتواند به‌سرعت با نوسانات شدید اقتصادی و تورمی موجود در محیط داخلی هماهنگ شده و قدرت خرید کارکنان و به‌ویژه نیروهای عملیاتی را حفظ نماید. اصلاح دستورالعمل‌های جاری پاداش‌دهی بر اساس شاخص‌های شفاف و قابل اندازه‌گیری از دیگر اقدامات حیاتی در این بازه زمانی است.

در افق بلندمدت، استراتژی سازمان باید به‌سوی همگام‌سازی ساختار جبران خدمات با استانداردهای بین‌المللی حکمرانی شرکتی و صنعت نفت حرکت کند. این راهبرد شامل انجام مطالعات تطبیقی مستمر برای مقایسه حقوق و مزایای داخلی با استانداردهای جهانی و طراحی بسته‌های جبران خدماتی است که در سطح بین‌المللی و منطقه‌ای قابلیت رقابت داشته باشند؛ امری که برای حفظ نخبگان و جلوگیری از خروج استعدادها از صنعت نفت کشور ضروری است. علاوه بر این، تدوین سیاست‌های مالی انعطاف‌پذیر و پایدار که بتوانند در برابر تکانه‌های شدید اقتصادی و تحریم‌ها مقاومت کنند، باید در دستور کار مدیران ارشد قرار گیرد. بازطراحی معماری منابع انسانی سازمان به‌نحوی که ارزیابی عملکرد، توسعه مسیر شغلی و نظام جبران خدمات در یک پلتفرم یکپارچه و مبتنی بر فناوری‌های نوین اطلاعاتی مدیریت شوند، از دیگر راهبردهای بنیادین در تثبیت این مدل خواهد بود.

مانند هر مطالعه علمی دیگر، این پژوهش نیز با محدودیت‌هایی مواجه بوده است. نخست آنکه به دلیل استفاده از رویکرد کیفی (تحلیل مضمون) و تمرکز بر مصاحبه با خبرگان، تفسیر داده‌ها ممکن است تا حدودی تحت تأثیر سوگیری‌های ناگزیر در استخراج و کدگذاری مفاهیم قرار گرفته باشد، هرچند که با استفاده از تکنیک‌های روایی و پایایی سعی در کنترل آن شد. دومین محدودیت به بستر اجرای پژوهش بازمی‌گردد؛ تمرکز این مطالعه بر «شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب» به‌عنوان یک نهاد دولتی در شرایط خاص اقتصاد کلان و تحریم‌های حاکم بر کشور، ممکن است تعمیم‌پذیری نتایج و مدل استخراج‌شده را به شرکت‌های بخش خصوصی، استارت‌آپ‌ها و یا شرکت‌های نفتی بین‌المللی در شرایط اقتصادی باثبات، با محدودیت‌هایی روبه‌رو سازد. همچنین، دشواری دسترسی به برخی داده‌های طبقه‌بندی‌شده مالی و اسناد بالادستی به دلیل ملاحظات امنیتی سازمان، از دیگر چالش‌های مسیر پژوهش بود.

با توجه به محدودیت‌ها و یافته‌های این مطالعه، پیشنهاد می‌شود پژوهشگران در مطالعات آتی، مدل کیفی ارائه‌شده در این تحقیق را با استفاده از رویکردهای کمی (مانند مدل‌سازی معادلات ساختاری) در نمونه‌های آماری گسترده‌تر آزمون و اعتبارسنجی کنند. همچنین، انجام مطالعات تطبیقی میان نظام جبران خدمات در صنعت نفت ایران و شرکت‌های پیشرو بین‌المللی می‌تواند زوایای پنهان و الگوهای کارآمدتری را نمایان سازد. از سوی دیگر، بررسی تأثیر تحول دیجیتال و به‌کارگیری فناوری‌های نوظهور نظیر هوش مصنوعی و تحلیل کلان‌داده‌ها در شخصی‌سازی نظام‌های جبران خدمات و ارتقای شفافیت (به‌عنوان رکن حکمرانی شرکتی)، خلأ نظری مهمی است که کاوش در آن برای پژوهش‌های آینده بسیار ارزشمند و راهگشا خواهد بود.

تعارض منافع

درانجام مطالعه حاضر، هیچگونه تضاد منافی وجود ندارد.



تشکر و قدردانی

نگارندگان بر خود لازم می‌دانند از تمامی افرادی که به تیم پژوهش کمک کردند و نظرات ارزشمندشان را در مورد متن مقاله‌ی حاضر ارائه دادند، سپاسگزاری کنند. این مقاله برگرفته از رساله دکتری می‌باشد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازین اخلاقی

این پژوهش با رعایت تمامی اصول اخلاق در پژوهش‌های انسانی انجام شده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی راییت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Adams, J. S. (1963). Wage inequities, productivity and work quality. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(1), 19–25. <https://doi.org/10.1037/h0047126>
- Afolashade, I. S., Jimoh, A. M., Raji, N. A., Fowowe-Ogunmilugba, B. J., Oduola, O. Z., & Adewuyi, H. O. (2024). Emotional intelligence, job satisfaction, reward system and organizational commitment among workers. *ASEAN Journal of Economic and Economic Education*, 3(1), 45-60. <https://doi.org/10.52783/eel.v14i2.1434>
- Ahadzadeh, S., Daneshfard, K., & Memarzadeh Tehran, G. (2021). Designing and explaining the policy-making model in the government employees' compensation system based on institutional isomorphism theory. *Human Resource Management and Support Development*, 16(60), 191–222. https://hrmj.ihu.ac.ir/article_2570.html
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Alliu, F. O., & Akinlabi, B. H. (2023). Employee compensation management and organisational performance of selected deposit money banks in Lagos State, Nigeria. *European Journal of Research and Reflection in Management Sciences*, 8(2). <https://www.researchgate.net/profile/Fatai-Aliu/publication/369114265>
- Ariawan, J., Tarigan, B. A., Mardiah, A., & Siahaan, F. S. (2023). Analysis of the influence of burnout, job satisfaction and organizational commitment on turnover intention of electronic manufacturer employees in Indonesia. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)*, 9(5), 2016-2020. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v9i5.1520>
- Armstrong, M. (2005). *A Handbook on human resources management practices*. UK:Kogan page, 986. https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt
- Astarina, Ivalaina. Budiyanto Agustedi(2021). The rule of competence, compensation, and workshop on employee performance mediated by prime service of public health service. *GrowingScience Accounting*. (7)65-74. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2020.10.013>
- Berber, N., & Gašić, D. (2024). The mediating role of employee commitment in the relationship between compensation system and turnover intentions. *Employee Relations: The International Journal*. <https://doi.org/10.1108/er-05-2023-0270>
- Cesário, F., Rodrigues, A., Castanheira, F., & Sabino, A. (2023). The role of reaction to feedback in the relationship between performance management, job satisfaction and the leader–member exchange (LMX). *EuroMed Journal of Business*, 18(1), 129-144. <https://doi.org/10.1108/emjb-04-2021-0054>
- Deilmaghani, M., & Ramadan, M. (2020). Explaining the dimensions of the compensation system for knowledge workers. Paper presented at the Second International Conference on Innovation in Business Management and Economics, Tehran, 15-1. (Persian). <https://civilica.com/doc/1121099/>



- Ebrahimi-Bolani, M., Shahbaz-Moradi, S., & Karroubi, Z. (2016) Measuring the level of job satisfaction of National Iranian Oil Company employees based on the Hay model. *Quarterly Journal of Strategic Studies in the Oil and Energy Industry*. 8 (29), 143-166. (Persian). DOI: <https://www.ensani.ir/fa/article/464590/>
- Fani, A., Danaei Fard, H., Nayiri, Sh. (2020). Designing a compensation system model for knowledge workers in technology-based knowledge-based organizations. *Scientific Journal of Human Resource Management Research*. 12 (4), 195-161. (Persian). <https://www.ensani.ir/fa/article/445136/>
- Gu, Y., & Zhu, Z. (2023). The Impact of College Students' Salary Expectations on Career Decisions and Countermeasures. *Information technology*, 5(26), 70-74. <https://doi.org/10.25236/ijnde.2023.052613>
- GUMATA, SEBLE. (2019). Employees perception toward compensation and benefit schemes: The Case Of Unitedbank. Phd thesis. St. Mary's University. Addis ababa. <http://repository.smuc.edu.et/handle/123456789/4952>
- Hamidi, A. B. (2023). The Impacts of Performance Appraisal on Employee's Job Satisfaction and Organizational Behavior. *Ilomata International Journal of Social Science*, 4(3), 466-480. <https://doi.org/10.52728/ijss.v4i3.876>
- Kim Hong Soon., Jang, Soo Cheong., (2020). The effect of Increasing employee compensation on firm performance: Evidence from the restaurant industry, *International Journal of Hospitality Management*. ScienceDirect, Volume 88, 2020, S027843129. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102513>
- Lavetti, K. (2023). Compensating wage differentials in labor markets: Empirical challenges and applications. *Journal of Economic Perspectives*, 37(3), 189-212. <https://doi.org/10.1257/jep.37.3.189>
- Lotzmann, U., & Neumann, M. (2023). A simulation model of intra-organizational conflict regulation in the crime world. In *An Interpretive Account to Agent-based Social Simulation* (pp. 101-129). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003393207-6>
- Maleki, M. R., Faghihi, A., & Mirsepasi, N. (2019). Deficiencies of public sector compensation in Iran. *Iranian Journal of Management Sciences*, 14(54), 1-29. [In Persian] http://journal.iams.ir/article_307.html
- Maleki, M., Faghihi, A., & Mir Sepasi, N. (2019). Inadequacies of the compensation system for employees in the Iranian public sector. *Iranian Journal of Management Sciences*, 14 (54), 2. (Persian). <https://sid.ir/paper/366370/fa>
- Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2008). *Compensation* (9th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Mohammadi, M., & Rezaei, H. (2019). The effect of the dimensions of the compensation system and job burnout on organizational productivity in Isfahan Gas Company. Paper presented at the Third International Conference on Innovation and Research in Educational Sciences, Management and Psychology, Tehran, 1-14. (Persian). <https://civilica.com/doc/919753>
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives. *Sag*. <https://doi.org/10.5860/choice.32-5748>
- Paananen, V. (2024). Increasing organizational trust and employee engagement in knowledge work through implementation of pay transparency. <https://lutpub.lut.fi/handle/10024/167887>
- Ratnawat, R. K. (2018). Competency based human resource management: Concepts, tools, techniques, and models: A review. *Competency*. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-1601-1.ch015>
- Rivaldo, Y., & Nabella, S. D. (2023). Employee performance: Education, training, experience and work discipline. *Calitatea*, 24(193), 182-188. <https://doi.org/10.47750/qas/24.193.20>
- Shaemi, A., Safari, A., & Salimian, S. (2015). Determining the effect of satisfaction with financial and non-financial compensation on employees' emotional-mental engagement with the mediating role of perception of organizational justice. *Quarterly Scientific-Research Journal of Management Studies (Improvement and Transformation)*, 24 (78), 32-17. (Persian). <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/1125653>
- Sitopu, Y. B., Sijinjak, K. A., & Marpaung, F. K. (2021). The Influence of Motivation, Work Discipline, and Compensation on Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 72-83. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v1i2.79>
- Taheri, F. (2020). Compensation System in America, Europe and Asia - A Comparative Study in Human Resource Management. *Administrative Transformation Quarterly, New Series*, Issue 7, (61)-21. (Persian). <https://www.magiran.com/p2130140>
- Teymouri, H., Shahin, A., Shaemi-Barzaki, A., & Karimi, A. (2018). Employee-centered merit-based compensation system model. *Quarterly Journal of Management Studies (Improvement and Development)*, (27). 90, 140-115. (Persian). DOI: <https://doi.org/10.22054/jmsd.2019.9398>
- Toledoh, Z., Sadeghifar, J., Nasiri, A., & Roshni M. (2016). The relationship between compensation methods and performance among nursing staff. *Journal of Urmia School of Nursing and Midwifery*, 14 (3), 283. (Persian). DOI: https://unmf.umsu.ac.ir/browse.php?a_id=2629&sid
- Wen-Hsiang Yu., Chiu, Shih-Kuan., Mei Tung, Cheng., (2019). The Study Of Evolution Among Logistic Service Quality, Service Compensation And Long-Term Cooperation Commitment. *ScienceDirect*, 39, 1493-1500. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.01.299>
- Younis, S., Ahsan, A., & Chatteur, F. M. (2023). An employee retention model using organizational network analysis for voluntary turnover. *Social network analysis and mining*, 13(1), 28. <https://doi.org/10.1007/s13278-023-01031-w>

Designing a Comprehensive Model for the Compensation System in the National Southern Oilfields Company; An Approach to Improving Corporate Governance



Extended Abstract

Introduction

The compensation system refers to all salaries and other monetary and non-monetary benefits offered by a company to its employees. Salaries and benefits are an important aspect of human resource management because they help maintain the motivation of the workforce. The existence of an appropriate compensation system makes employees use their best efforts to advance organizational goals. It is one of the important functions in human resource management for both managers and employers and employees, and is an important source of motivation and a tool for attracting and retaining employees in organizations. Given the importance of attracting employee participation and satisfaction, using modern knowledge, and the direct impact of this industry on the political, cultural, economic, and social interests of society and the country as a whole, and on the other hand, the existence of conflicts between employee needs and some existing legal guidelines, the need for a more detailed study and more scientific and research work in this regard and having a model for attracting employee satisfaction and voluntary participation in job processes that can provide the basis for proper performance by creating motivation is very urgent.

Methodology

The research method is qualitative with thematic analysis. The statistical population includes managers, human resources experts, and experienced employees in the National Southern Oilfields Company and similar large oil companies. The statistical sample included 19 senior managers, human resources experts, and employees with at least 10 years of experience in the field of compensation and human resources. The purposive sampling method was based on the criteria of relevant work experience (at least 10 years in the field of human resources or compensation), specialized knowledge (in-depth familiarity with compensation systems in the oil industry), and access to key information (ability to provide accurate and reliable information). The criterion for completing the interviews was to reach theoretical saturation. The research tool also included interviews (semi-structured). Before each interview, previous interviews were analyzed and used as the basis for new interviews. The validity of the tool was controlled and assessed as desirable using the aforementioned qualitative validity methods.

Findings

Based on the conceptual framework extracted, the research model for indicators included 4 core codes, 10 categories, and 65 initial codes. The results showed that the main axis of the model included fairness and transparency (the center of the model), the second level included employee development and performance (in interaction with the main axis), the third level included benefits and facilities (supporting performance and development), and external factors included global standards and economic conditions (adapting and strengthening the model). These findings provide valuable strategies for human resource managers to develop and improve corporate governance.

Discussion and Conclusion

The purpose of this research was to design a comprehensive compensation model in the National Southern Oilfields Company; an approach to improving corporate governance. The results showed that the main axis of the model includes justice and transparency (the center of the model), the second level includes employee development and performance (in interaction with the main axis), the third level includes benefits and facilities (supporting performance and development), and external factors include global standards and economic conditions (adaptation and reinforcement of the model). These findings provide valuable strategies for human resource managers to develop and implement comprehensive compensation models. These interactions can strengthen organizational trust and solidarity. Organizations should regularly evaluate the performance of the compensation model and update it based on environmental changes, technology, and economic conditions. This will ensure that the model remains efficient and competitive in the long term. These suggestions can help improve the efficiency and effectiveness of the



compensation model in oil organizations and can be used as a model for other industries. Implementing this model will lead to achieving strategic goals and increasing organizational productivity, while improving employee satisfaction and motivation.

Keywords: Compensation for services, National Southern Oilfields Company, large oil companies, employee performance, corporate governance.

Conflict of Interest

The authors declare that there is no conflict of interest regarding the publication of this study.

Acknowledgment

The authors would like to express their sincere gratitude to all individuals who assisted the research team and provided valuable feedback on the manuscript of this article. This article is derived from a doctoral dissertation.

Author Contributions

All authors contributed equally to the preparation of this manuscript.

Ethical Considerations

This study was conducted in accordance with all ethical principles for human research.

Data Transparency

The data and references supporting the findings of this study are available from the corresponding author upon reasonable request, provided that copyright and privacy policies are respected.

Funding

This research received no specific grant from any funding agency in the public, commercial, or not-for-profit sectors.

