

Identification and Explanation of Compensation Categories in the National Iranian Oil Company Across Different Levels of Coding

1. Moslem Nozari^{id}: Department of Public Administration, Sho.C., Islamic Azad University, Shoushtar, Iran
2. Ghanbar Amirnezhad ^{id}*: Department of Public Administration, SR.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran
3. Hojat Taheri Goodarzi ^{id}: Department of Public Administration, Bo.C., Islamic Azad University, Borujerd, Iran
4. Rostam Derakhshan ^{id}: Department of Management, Ramh.C, Islamic Azad University, Ramhormoz, Iran

*Corresponding Author's Email Address: g.amirnejad@iau.ac.ir

Abstract:

Compensation refers to a set of actions and methods employed by organizations to reward employees and motivate them to perform better and remain committed to the organization. The purpose of this study was to identify and explain the categories of compensation in the National Iranian Oil Company. This research was applied in terms of purpose and utilized a survey method for data collection, adopting a grounded theory approach and expert interviews. Data were collected through semi-structured interviews and content analysis of texts. The statistical population consisted of experts, professors, specialists, and administrative managers of the National Iranian Oil Company. Using a purposive judgmental sampling method, 20 participants were selected. To address the research question and analyze the collected data, SPSS software was employed for both descriptive and inferential statistics. Additionally, coding was carried out using Strauss and Corbin's method at three levels: open coding, axial coding, and selective coding. Based on the obtained results, causal, contextual, intervening, strategic, and consequential categories were identified. According to Cochran's test at a 5% margin of error, these results can be generalized to the population of experts. The findings also revealed that individual, managerial, and environmental behaviors, along with the nature of social justice, can be influential causal conditions.

Keywords: Compensation, Strauss and Corbin Method, Coding Levels, Contextual Categories, Intervening Conditions.

How to Cite: Nozari, M., Amirnezhad, G., Taheri Goodarzi, H., & Derakhshan, R. (2025). Identification and Explanation of Compensation Categories in the National Iranian Oil Company. *Management, Education and Development in Digital Age*, 2(4), 1-13.



شناسایی و تبیین مقوله‌های جبران خدمات در شرکت ملی نفت ایران در سطوح مختلف کدگذاری

۱. مسلم نوذری ^{id}؛ گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران

۲. قنبر امیرنژاد ^{id*}؛ گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۳. حجت طاهری گودرزی ^{id}؛ گروه مدیریت دولتی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران

۴. رستم درخشان ^{id}؛ گروه مدیریت، واحد رامهرمز، دانشگاه آزاد اسلامی، رامهرمز، ایران

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: g.amirnejad@iau.ac.ir

چکیده

جبران خدمات مجموعه‌ای از اقدامات و روش‌هاست که سازمان‌ها برای پاداش‌دهی به کارکنان و تشویق آن‌ها به عملکرد بهتر و متعهد ماندن به سازمان انجام می‌دهند. هدف از انجام این تحقیق شناسایی و تبیین مقوله‌های جبران خدمات در شرکت ملی نفت ایران بود. این تحقیق از نظر هدف، کاربردی، بر اساس ماهیت گردآوری داده‌ها پیمایشی بود که از روش مصاحبه با خبرگان و روش داده بنیاد استفاده شد. داده‌ها با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختارمند و تحلیل محتوی متون، گردآوری شدند. جامعه آماری شامل خبرگان، اساتید، کارشناسان و مدیران ستادی شرکت ملی نفت ایران بود. با استفاده از روش هدفمند قضاوتی، تعداد ۲۰ نفر انتخاب شدند. برای پاسخ به سؤال پژوهش، بررسی و تجزیه و تحلیل یافته‌های جمع‌آوری شده، از نرم افزار اس پی اس برای آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. همچنین کدگذاری به روش اشتراوس و کوربین در سه سطح کدگذاری باز، محوری و گزینشی انجام شد. بر اساس نتایج بدست آمده مقولات علی، زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردی و پیامدی شناسایی شدند. طبق آزمون "کوکران" با خطای ۵٪ این نتایج به جامعه آماری خبرگان قابل تعمیم است. همچنین نتایج بدست آمده، نشان داد که رفتارهای فردی، مدیریتی، محیطی و ماهیت عدالت اجتماعی، می‌تواند از شرایط علی موثر باشند.

کلیدواژه‌گان: جبران خدمات، روش اشتراوس و کوربین، سطوح کدگذاری، مقولات زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر

نحوه استناددهی: نوذری، مسلم، امیرنژاد، قنبر، طاهری گودرزی، حجت، و درخشان، رستم. (۱۴۰۴). شناسایی و تبیین مقوله‌های جبران خدمات در شرکت ملی نفت ایران. مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال، ۲(۴)، ۱-۱۳.

مقدمه

در عصر کنونی که سازمان‌ها به‌عنوان نهادهای اجتماعی پیچیده، نقش محوری در رشد اقتصادی، انسجام اجتماعی و رضایت کارکنان ایفا می‌کنند، طراحی و اجرای نظام‌های جبران خدمات به‌مثابه ابزاری استراتژیک برای ایجاد انگیزش، حفظ و نگهداشت منابع انسانی اهمیت فزاینده‌ای یافته است. جبران خدمات نه تنها یک فرآیند پرداخت مالی یا مزایای شغلی صرف نیست، بلکه بازتابی از عدالت سازمانی، فرهنگ کاری و تعهد متقابل میان کارفرما و کارکنان محسوب می‌شود (Madadlou, 2024). در این میان، پرداخت منصفانه به کارکنان، یکی از ارکان حیاتی در نظام‌های مدیریت منابع انسانی تلقی می‌شود که ارتباط مستقیم با احساس عدالت اجتماعی، رضایت شغلی و عملکرد سازمانی دارد (Yasmeen, 2023).

ادبیات نظری نشان می‌دهد که نظام‌های جبران خدمات کارآمد، صرفاً به پرداخت حقوق ثابت محدود نبوده، بلکه مجموعه‌ای از پاداش‌های نقدی و غیرنقدی، مزایا، انگیزش‌های عملکردی و فرصت‌های توسعه‌ای را در بر می‌گیرند (Park et al., 2013). اهمیت این موضوع در سازمان‌های بزرگ و دولتی مانند شرکت ملی نفت ایران دوچندان است، چرا که این سازمان‌ها با چالش‌هایی مانند ساختار بوروکراتیک، تنوع شغلی، انتظارات قانونی و فشارهای اجتماعی مواجه‌اند و به همین دلیل طراحی مدل‌های بومی‌شده و عدالت‌محور جبران خدمات ضروری به نظر می‌رسد (Maleki et al., 2021).

در ایران، بسیاری از مطالعات نشان داده‌اند که نظام جبران خدمات دولتی با مشکلات ساختاری، شفافیت پایین و ضعف در عدالت توزیعی مواجه است (Ahzadeh et al., 2021). این چالش‌ها، اغلب ناشی از تأثیرگذاری متغیرهایی همچون عدم توازن در تخصیص منابع، ضعف در نظام‌های ارزیابی عملکرد، تفسیرپذیری قوانین و نبود چارچوب‌های منسجم در طراحی پاداش‌هاست (Kalantari & Bakhshizadeh, 2020). از سوی دیگر، مفهوم عدالت اجتماعی در نظام جبران خدمات، به‌ویژه در سازمان‌های عمومی، تنها از منظر اقتصادی قابل بررسی نیست، بلکه ابعاد فرهنگی، معنوی و ارزشی نیز در آن نقش بسزایی دارند (Afsohi & Amin-Moghaddasi, 2023).

همچنین، برخی پژوهش‌ها به تبیین رابطه میان جبران خدمات و متغیرهای کلیدی سازمانی مانند تعهد شغلی، انگیزش کاری و وفاداری سازمانی پرداخته‌اند. برای نمونه، پژوهش انجام‌شده توسط یاسمین نشان داد که چارچوب‌های مبتنی بر اصول اسلامی در تعیین دستمزد، اگرچه از نظر اخلاقی و ارزشی معتبرند، اما در عمل با چالش‌هایی چون فقدان شاخص‌های جهانی، نبود شفافیت اجرایی و تضاد با نظام‌های بازار مواجه‌اند (Yasmeen, 2023). در سطح بین‌المللی نیز یافته‌هایی مشابه از مراکز گزارش شده است که نشان می‌دهد پرداخت‌های غیرمتمرکز و غیراستاندارد به‌طور معناداری بر احساس بی‌عدالتی و ناکارآمدی نظام‌های اجتماعی تأثیرگذار است (Badaoui & Walsh, 2022). از منظر نظری، نظریه‌پردازانی همچون بوهرر بر اهمیت چارچوب‌های نظارتی و شفافیت در طراحی نظام دستمزد تأکید کرده‌اند و معتقدند تنها از طریق مشارکت واقعی ذی‌نفعان، مشورت با کارگران و به‌کارگیری اصول عدالت توزیعی می‌توان به مدل‌های پایدار جبران خدمات دست یافت (Bohrer, 2022). در این راستا، مددلو نیز با تکیه بر نظریه برابری پیچیده، پیشنهاد می‌کند که نظام جبران خدمات باید در بستر قدرت سیاسی، ساختار نهادی و فضای فرهنگی جامعه طراحی شود و تعامل بین عدالت اجتماعی و قدرت سیاسی به‌طور هوشمندانه لحاظ گردد (Madadlou, 2024).

تحقیقات پیشین نشان داده‌اند که علاوه بر عوامل ساختاری، عواملی همچون نگرش مدیران، فرهنگ سازمانی، محیط کار، احساس عدالت درونی و مشارکت کارکنان نیز در شکل‌گیری نظام عادلانه جبران خدمات نقش دارند (Ebrahimipour & Alizadeh, 2017; Gholipour, 2017). به‌ویژه، ادراک عدالت سازمانی که ناشی از تجربه فردی کارکنان در برخورد با رویه‌های پرداختی است، تأثیر مهمی بر رضایت شغلی، تعهد و عملکرد دارد (Heydari Sarban, 2017). در همین راستا، در مطالعه حاضر نیز مقولاتی همچون رفتار فردی، نگرش کارکنان، تجربه‌گرایی، تسهیم عدالت و ماهیت عدالت اجتماعی به‌عنوان شرایط علی و زمینه‌ای مورد شناسایی قرار گرفتند.

مطالعه داوید درباره نظام جبران خدمات در دولت فدرال ایالات متحده نیز بیانگر آن است که نظام‌های موفق پرداخت، نه تنها بر عدالت و شفافیت تأکید دارند، بلکه در طراحی آن‌ها از داده‌های بازار، ارزیابی‌های عملکردی و نیازهای فردی استفاده می‌شود (Daivid, 2021). این رویکرد تطبیقی می‌تواند برای طراحی مدل در شرکت ملی نفت ایران الهام‌بخش باشد.

با توجه به این رویکرد، شرکت ملی نفت ایران به عنوان یکی از بزرگترین سازمان‌های دولتی ایران، نیازمند الگویی بومی، جامع و عدالت‌محور در نظام جبران خدمات است. لذا، هدف از انجام این تحقیق شناسایی و تبیین مقوله‌های جبران خدمات در شرکت ملی نفت ایران بود.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی، براساس ماهیت گردآوری داده‌ها پیمایشی بوده که از روش مصاحبه با خبرگان و روش داده بنیاد استفاده شد. از این رو این تحقیق یک تحقیق کاربردی بوده که در آن از روش‌های آمیخته، کمی و کیفی استفاده شده است.

داده‌ها با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختارمند و تحلیل محتوی متون، گردآوری شدند. در این پژوهش علاوه بر روایی محتوا از نوع صوری از روایی همگرا و روایی عاملی استفاده شد که نتایج حاصله نشان دهنده تأیید روایی است. جامعه آماری هدف این پژوهش شامل خبرگان، اساتید، کارشناسان و مدیران ستادی شرکت ملی نفت ایران بود. با استفاده از روش هدفمند قضاوتی، تعداد ۲۰ نفر انتخاب شدند. برای پاسخ به سؤال اصلی پژوهش، بررسی سوالات فرعی و تجزیه و تحلیل یافته‌های جمع‌آوری شده، از نرم افزار اس پی اس اس^۱ برای آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. همچنین کدگذاری به روش اشتراوس و کوربین در سه سطح کدگذاری باز، محوری و گزینشی انجام شد.

یافته‌ها

پس از کدگذاری محوری ۸۵ کد اولیه در قالب ۲۲ مقوله به شرح ذیل دسته‌بندی گردید:

علل رابطه‌ای، علل معامله‌ای، نگرش افراد، تسهیم عدالت محوری، تجربه‌گرایی، شایستگی، جامعیت، آینده‌نگری، انعطاف‌پذیری، فردی، سازمانی، محیطی، رفتار فردی، رفتار مدیریتی، رفتار محیط، احساس عدالت اجتماعی، ماهیت عدالت اجتماعی، جبران خدمات مالی بر مبنای عدالت اجتماعی، جبران خدمات غیر مالی بر مبنای عدالت اجتماعی، جبران خدمات تشویقی، اقدامات تأمین اجتماعی، دستمزدها و ادارات حقوق

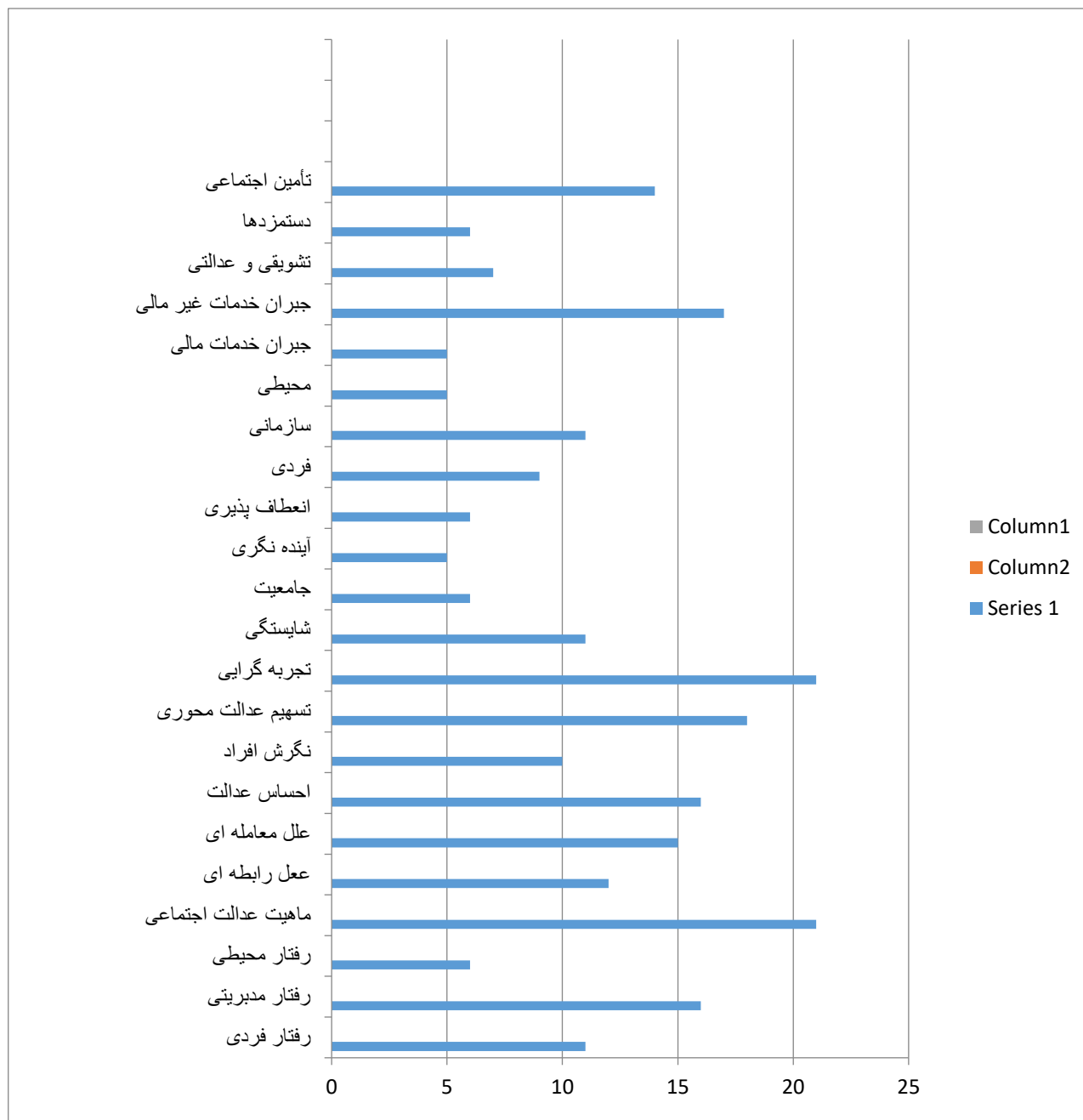
تشریح «مقولات» بدست آمده در روش داده بنیاد

تعریف و تشریح مقولات در روش داده‌بنیاد ناظر به مفاهیم و نکات کلیدی زیر مجموعه آنها صورت می‌پذیرد. به عبارت دیگر از آنجا که اتکای اصلی این روش به داده‌های دست اول بوده و در مسیر استقراء از نکات کلیدی کدگذاری باز، «مفاهیم» انتزاعی و سپس «مقولات» انتزاعی‌تر ساخته می‌شوند، لذا تعریف هر کدام از مفاهیم و مقولات با توجه به مسیر طی شده تا شکل‌گیری و ظهور آنها صورت می‌پذیرد. ممکن است، پیش‌تر عنوان مفهوم و یا مقوله در ادبیات موضوع دارای سابقه نظری باشد، اما آنچه در مسیر روش داده‌بنیاد بدست می‌آید (هر چند در صورت تشابه ظاهری عنوان آن با نمونه مشابه در ادبیات موضوع) تعریف متفاوتی دارد چرا که خاستگاه اولی نظریات و تجربیات مدون موجود (داده‌های دست دوم) و خاستگاه دیگری داده‌های بدست آمده در جریان پژوهش (داده‌های دست اول) است. بنابراین به منظور درک کامل معنای «مفاهیم» و «مقولات» مراجعه به داده‌های پژوهش به ویژه در مرحله کدگذاری باز اجتناب‌ناپذیر می‌باشد.

هر کدام از مقولات، از یک یا چند مفهوم تشکیل شده‌اند که آن مفاهیم در واقع بیانگر «ویژگی‌ها»، «شرایط» و یا «وضعیت» موجود و یا مطلوب مقوله مورد نظر در کشور می‌باشند. نکته حائز اهمیت دیگر، همزمانی «توصیف» و «تجویز» در مقولات فرعی و محوری پژوهش است. به این معنا که مقولات شکل گرفته صرفاً بار توصیفی ناظر به توصیف وضعیت موجود و یا توصیف وضعیت مطلوب مورد انتظار نداشته بلکه علاوه بر آن دارای بار تجویزی نیز می‌باشند. به دیگر سخن هر کدام از آنها باید‌ها و نبایدهایی در مسیر دستیابی به وضعیت مطلوب می‌باشند. توجه به جنبه تجویزی مقولات که خود جنبه تجویزی «تئوری» حاصل از روش داده‌بنیاد را منجر می‌شود در درک کامل‌تر خروجی‌های روش بسیار راهگشا خواهد بود.

¹ SPSS

پس از شناسایی مقولات توسط کدگذاری محوری با استفاده از فراوانی کدهای داده شده به مقولات، اهمیت آن‌ها مشخص شد. خروجی نرم افزار مربوط به فراوانی کدهای داده شده به مقولات به تفکیک هر یک از مصاحبه شوندگان در شکل ۱ و جدول ۱ آورده شده است.



شکل ۱. فراوانی کدگذاری مقولات مشارکت ذینفعان در دستورکار خط مشی.

طبق شکل ۱ مقوله تجربه گرایی و ماهیت عدالت اجتماعی با تعداد نزدیک به ۲۱ تکرار کد در رتبه اول می باشد، آینده نگری و عوامل محیطی با تعداد کد نزدیک به ۵ تکرار در رتبه آخر می باشد.

علاوه بر بررسی تعداد کدهای به دست آمده برای هر مقوله، می توان میزان درصد فراوانی تعداد مصاحبه شوندگانی که به هر مقوله اشاره کرده اند را نیز مورد بررسی قرار داد تا عمومیت و گستردگی طیف مقوله اشاره شده در میان همه افراد به دست آید. نتایج حاصل از خروجی نرم افزار در ادامه آورده شده است.

جدول ۱. توزیع فراوانی به تفکیک شناسایی مقولات

مقوله	فراوانی مقولات	درصد
رفتار فردی	۱۱	۴/۶۲
رفتار مدیریتی	۱۶	۶/۷۲
رفتار محیطی	۶	۲/۵۲
ماهیت عدالت اجتماعی	۲۱	۸/۸۲
عمل رابطه ای	۱۲	۵/۰۴
علل معامله ای	۱۵	۶/۳۰
احساس عدالت	۱۶	۶/۷۲
نگرش افراد	۱۰	۴/۲۰
تسهیم عدالت محوری	۱۸	۷/۵۶
تجربه گرایی	۲۱	۸/۸۲
شایستگی	۱۱	۴/۶۲
جامعیت	۶	۲/۵۲
آینده نگری	۵	۲/۱۰
انعطاف پذیری	۶	۲/۵۲
فردی	۹	۳/۷۸
سازمانی	۱۱	۴/۶۲
محیطی	۵	۲/۱۰
جبران خدمات مالی	۵	۲/۱۰
جبران خدمات غیر مالی	۱۷	۷/۱۴
تشویقی و عدالتی	۷	۲/۹۴
دستمزدها	۶	۲/۵۲
تأمین اجتماعی	۱۴	۵/۸۸
کل	۲۳۸	۱۰۰

مشاهده می‌گردد که از تعداد کل فراوانی مقوله‌های مصاحبه شونده، بیشترین درصد فراوانی مربوط به تجربه گرایی و ماهیت عدالت اجتماعی با ۸/۸۲ درصد و کمترین آنها مربوط به آینده نگری و عوامل محیطی دارای ۲/۱۰ درصد که کمترین درصد فراوانی است.

کدگذاری گزینشی (انتخابی)

کدگذاری انتخابی، فرایند یکپارچه‌سازی و تصفیه‌ی نظریه است (استروس و کوربین، ۱۳۹۶). در انتها در مرحله‌ی کدگذاری انتخابی باتوجه به نتایج گام‌های قبلی کدگذاری، مقوله‌ی اصلی انتخاب شده و به شکلی نظام مند به سایر مقوله‌ها مرتبط شد، ارتباطات اعتبار بخشیده شده و مقوله‌هایی که نیاز به تصفیه و توسعه‌ی بیشتر داشتند، بهبود یافتند. لازم به ذکر است که گام‌های فوق در فرایندی رفت و برگشتی انجام شده‌اند. بنابراین گام‌های کدگذاری انتخابی به شکل واضحی از یکدیگر مجزا نیستند و از طریق یک فرایند تعاملی، همراه با کدگذاری باز و محوری انجام می‌شود. در این مرحله یک بار دیگر از تعدادی از خبرگان مشارکت‌کننده در این پژوهش خواسته شد که در مورد فرایند تدوین مدل و مدل نهایی نظرات خود را ارائه دهند که بیشتر آنها مدل بدست آمده را تایید کردند و بعضی از آنها نظرات اصلاحی نیز داشتند که در فرایندی رفت و برگشتی اصلاحات اعمال شد و نظر نهایی خبرگان بر تایید مدل نیز گرفته شد. در این خصوص کدگذاری گزینشی به شرح زیر بوده است:

الف- کدگذاری گزینشی برای مقوله‌های علی نظام جبران خدمات با رویکرد عدالت اجتماعی

شرایط علی، شامل مواردی از مقولات است که مستقیماً بر پدیده محوری تأثیرگذار است یا به گونه‌ای ایجادکننده و توسعه دهنده این پدیده هستند که اغلب می‌توان با نگاهی منظم به داده‌ها و بازبینی حوادث آنها را پیدا کرد. نتایج بدست آمده، نشان داد که رفتار فردی، رفتار مدیریتی، رفتار محیطی و ماهیت عدالت اجتماعی، می‌تواند از شرایط علی موثر باشد.

ب- کدگذاری مقوله مقوله اصلی نظام جبران خدمات با رویکرد عدالت اجتماعی

مقوله محوری، همان پدیده اصلی مورد نظر این پژوهش یعنی عوامل موثر طراحی الگوی نظام جبران خدمات با رویکرد عدالت اجتماعی شرکت ملی نفت ایران است که اساس و محور فرایندی است که تمام مقوله‌های اصلی دیگر به آن ربط داده شده‌اند و با توجه به یافته‌های پژوهش می‌توان از عوامل تأثیرگذار بر این پدیده و راهبردهای برآمده از آن و در ادامه پیامدها و نتایج حاصل از این راهبردها سخن گفت.

ج- کدگذاری گزینشی مقوله‌های زمینه‌ای نظام جبران خدمات با رویکرد عدالت اجتماعی

شرایط زمینه‌ای، به طور کلی عوامل خاصی هستند که سازمان‌ها نمی‌توانند آنها را کنترل کنند اما راهبردهای ما از آن بستر متأثر هستند. در رابطه با این عوامل طی مصاحبه‌ها بیشتر بر عوامل رابطه‌ای، علل معامله‌ای، احساس عدالت، نگرش افراد و تسهیم عدالت محوری و تجربه گرایی تأکید شده است.

د- کدگذاری گزینشی شرایط مداخله گر نظام جبران خدمات با رویکرد عدالت اجتماعی

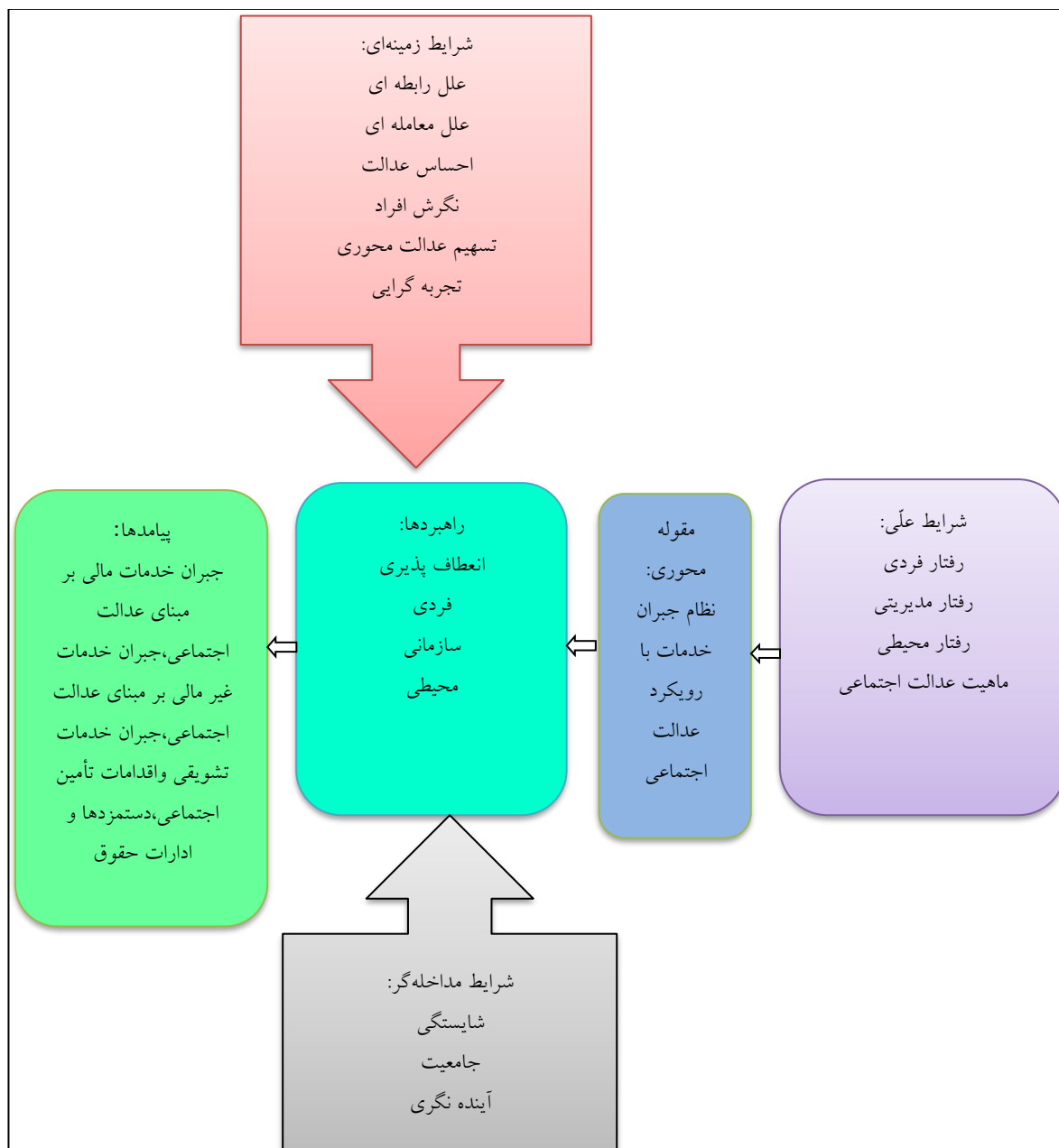
شرایط مداخله‌گر، که به تعدیل شرایط علی می‌پردازد و بر راهبردها تأثیر می‌گذارد، طی مصاحبه‌های انجام شده به عوامل شایستگی، جامعیت، آینده نگری اشاره شده است.

ه- کدگذاری گزینشی مقوله‌های راهبردی نظام جبران خدمات با رویکرد عدالت اجتماعی

راهبردها، همان اقداماتی هستند که در پاسخ به مقوله یا پدیده محوری ارائه می‌شوند، به شکل هدفمندی انتخاب شده و با استفاده از آنها می‌توان به پدیده محوری جامه عمل پوشاند. راهبردهایی که مصاحبه شونده‌گان این پژوهش آنها اشاره نمودند عبارتند از انعطاف پذیری، فردی، سازمانی و محیطی

و- کدگذاری گزینشی مقوله‌های پیامدی نظام جبران خدمات با رویکرد عدالت اجتماعی

پیامدها و نتایج، از اتخاذ راهبردهایی نشأت می‌گیرد که در حالت موفقیت آمیز، تحقق آنها موجب تحقق مقوله محوری می‌شود. به عنوان نتیجه مصاحبه شونده‌گان این پژوهش بر جبران خدمات مالی بر مبنای عدالت اجتماعی، جبران خدمات غیر مالی بر مبنای عدالت اجتماعی، جبران خدمات تشویقی و اقدامات تأمین اجتماعی، دستمزدها و ادارات حقوق اشاره کرده‌اند (شکل ۲).



شکل ۲. شکل مدل پارادایمی طراحی و تبیین الگوی نظام جبران خدمات با رویکرد عدالت اجتماعی.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که نظام جبران خدمات در شرکت ملی نفت ایران دارای ساختار پیچیده‌ای است که در قالب پنج دسته مقوله‌ای شامل شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها قابل تبیین است. در این میان، مقولات علی نظیر «رفتار فردی»، «رفتار مدیریتی»، «رفتار محیطی» و «ماهیت عدالت اجتماعی» نقش مستقیم در شکل‌گیری درک کارکنان از عدالت در نظام جبران خدمات دارند. این یافته با دیدگاه مددلو که بر اهمیت نسبت میان عدالت اجتماعی و قدرت سیاسی تأکید دارد، هم‌راستا است و نشان می‌دهد که بدون درک صحیح از رفتار مدیران و نیروهای محیطی، تحقق عدالت در نظام پرداخت ممکن نخواهد بود (Madadlou, 2024).

همچنین مقولات زمینه‌ای مانند «علل رابطه‌ای»، «علل معامله‌ای»، «نگرش افراد»، «تجربه‌گرایی» و «تسهیم عدالت محوری» نشان می‌دهند که نگرش‌های ذهنی و ارتباطات درون‌سازمانی تأثیر زیادی بر ادراک عدالت در پرداخت دارند. این یافته با نتایج پژوهش افصحی که بر اهمیت تفسیرهای معنایی از عدالت اجتماعی در نظام‌های اسلامی تأکید می‌کند، همخوانی دارد (Afsahi & Amin-Moghaddasi, 2023). از سوی دیگر، یافته‌های این مطالعه تأیید می‌کند که عوامل مداخله‌گر مانند «شایستگی»، «جامعیت» و «آینده‌نگری» به عنوان متغیرهای تعدیل‌گر عمل کرده و تأثیر شرایط علی بر راهبردها را شکل می‌دهند. به عبارت دیگر، هرچند رفتار فردی و محیطی نقش کلیدی دارد، اما در نبود سازوکارهای شایسته‌سالارانه و آینده‌نگر، راهبردهای طراحی شده ممکن است اثربخش نباشند.

در سطح راهبردی، راهکارهایی چون «انعطاف‌پذیری»، «راهبردهای فردی»، «راهبردهای سازمانی» و «راهبردهای محیطی» به عنوان پاسخ‌هایی هدفمند به شرایط موجود شناخته شده‌اند. این موضوع با دیدگاه‌های هوک درباره تأثیر بازاریابی رابطه‌مند و انعطاف‌پذیری بر عملکرد سازمان‌های کوچک و متوسط هم‌راستا است و بر این نکته دلالت دارد که تنوع راهبردی در حوزه جبران خدمات می‌تواند کارایی را افزایش دهد (Hoque et al., 2017). همچنین پیامدهای استخراج‌شده نظیر «جبران خدمات مالی بر پایه عدالت اجتماعی»، «جبران خدمات غیرمالی»، «جبران خدمات تشویقی» و «اقدامات تأمین اجتماعی»، نشان می‌دهند که خروجی موفق راهبردها در تحقق عدالت اجتماعی سازمانی قابل مشاهده است؛ این موضوع در همخوانی کامل با پژوهش یاسمین قرار دارد که بر اهمیت رویکرد جامع اخلاق محور در طراحی نظام دستمزد تأکید دارد (Yasmeen, 2023).

مقایسه نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های پژوهش‌های بین‌المللی نیز مؤید این امر است که عدالت در پرداخت و وجود چارچوب‌های مشارکتی در طراحی نظام جبران خدمات، یکی از عوامل کلیدی در کاهش استعمار و افزایش بهره‌وری محسوب می‌شود. برای مثال، مطالعه بوهرر بر نظریه‌های مارکسیستی نشان می‌دهد که فقدان مکانیزم‌های نظارتی و مشارکتی می‌تواند منجر به سوءاستفاده از نیروی کار شود (Bohrer, 2022). از سوی دیگر، مطالعه بداوویی و والش در مراکش نیز نشان داد که در صورت نبود طرح‌های منصفانه پرداخت، احساس نابرابری در میان کارکنان تشدید شده و اعتماد سازمانی کاهش می‌یابد (Badaoui & Walsh, 2022).

از منظر درون‌سازمانی، یافته‌ها نشان می‌دهند که نهادینه‌سازی عدالت در ساختار حقوق و مزایا مستلزم همسویی میان سیاست‌های منابع انسانی و استراتژی‌های کلان سازمان است. این همخوانی در پژوهش اهزاده نیز مورد تأکید قرار گرفته است که بر مبنای نظریه هم‌شکلی نهادی، طراحی سیاست‌گذاری در نظام جبران خدمات دولتی را نیازمند توازن بین کارکردهای قانونی، فرهنگی و سازمانی می‌داند (Ahzadeh et al., 2021). همچنین در مطالعه ملکوتی، تأکید بر ضعف در نظام بودجه‌ریزی، قوانین تفسیربردار، و عدم وجود سازوکارهای نظارتی منسجم به‌عنوان موانع ساختاری تحقق عدالت در جبران خدمات مطرح شده‌اند (Maleki et al., 2021).

در سطح کلان، مطالعات ایرانی متعددی نظیر پژوهش کلانتری نیز نشان می‌دهند که تحقق عدالت اجتماعی در نظام جبران خدمات در گرو درک عمیق از فرهنگ سازمانی، نظام ارزشی جامعه و فضای سیاست‌گذاری کشور است (Kalantari & Bakhshizadeh, 2020). در واقع، تحلیل عدالت نه فقط به‌عنوان یک مفهوم اقتصادی بلکه به‌عنوان یک هنجار فرهنگی و نهادی مطرح می‌شود که تمامی سطوح سازمانی و اجتماعی را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

در نهایت، می‌توان گفت که نتایج این پژوهش همسو با پژوهش‌های پیشین مانند پژوهش علمداری (Elmdari, 2024) و ایوانا (Ivana et al., 2019) است که نقش متغیرهای فرهنگی، ساختاری و نگرشی را در اثربخشی نظام‌های جبران خدمات برجسته کرده‌اند. همچنین مطالعه داوید در زمینه نظام پرداخت کارکنان فدرال ایالات متحده، الگویی برای طراحی نظام‌های شفاف، هدفمند و مبتنی بر عملکرد فراهم می‌سازد که می‌تواند برای سازمان‌هایی مانند شرکت ملی نفت ایران الهام‌بخش باشد (Daivid, 2021). از جمله محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به محدود بودن جامعه آماری به خبرگان درون‌سازمانی شرکت ملی نفت ایران اشاره کرد که ممکن است موجب سوگیری در داده‌ها شود. همچنین استفاده از روش کیفی داده‌بنیاد هرچند عمق تحلیل را افزایش داده، اما قابلیت تعمیم نتایج به سایر سازمان‌ها یا صنایع را محدود کرده است. همچنین محدودیت زمانی در انجام مصاحبه‌ها ممکن است مانع از استخراج دیدگاه‌های جامع‌تر از تمامی ذی‌نفعان شده باشد.

برای توسعه بیشتر این حوزه، پیشنهاد می‌شود در مطالعات آتی از روش‌های ترکیبی (آمیخته کمی-کیفی) استفاده شود تا ضمن حفظ عمق تحلیلی، امکان سنجش آماری نیز فراهم شود. همچنین توسعه مدل حاضر در سایر صنایع بزرگ مانند پتروشیمی، برق، حمل‌ونقل و بانکداری می‌تواند امکان مقایسه تطبیقی را فراهم آورد. تحلیل تأثیر متغیرهای فرهنگی، جنسیتی و نسلی بر درک کارکنان از عدالت نیز حوزه‌های نو برای بررسی است.

سازمان‌ها باید طراحی نظام جبران خدمات را به‌عنوان یک پروژه استراتژیک تلقی کنند و آن را در هماهنگی با استراتژی کلان سازمان توسعه دهند. تدوین دستورالعمل‌های شفاف، مشارکت کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری، طراحی سازوکارهای نظارت، استفاده از داده‌های بازار و اعمال انعطاف‌پذیری در پرداخت‌ها باید در اولویت قرار گیرد. همچنین آموزش مدیران منابع انسانی در زمینه اصول عدالت اجتماعی و ارزشی می‌تواند ضامن اثربخشی و پذیرش نظام پرداخت عادلانه باشد.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

Extended Summary

Introduction

In the contemporary landscape of public and semi-public organizations, the design of a fair, efficient, and motivating compensation system is not merely a financial arrangement but a strategic imperative for human resource management. Compensation systems significantly influence employees' perceptions of justice, job satisfaction, motivation, and organizational commitment. In fact, compensation has moved beyond its traditional function as a transactional exchange and is now central to the institutional architecture of organizations (Park et al., 2013). Compensation strategies are deeply embedded in the broader socio-political and cultural context of each country and organization, making their design highly context-sensitive (Madadlou, 2024).

In Iran, particularly within large public organizations such as the National Iranian Oil Company, compensation systems are facing structural and procedural challenges. These include inconsistencies in wage allocation, lack of transparency, multiple decision-making authorities, and fragmentation across different employment sectors (Ahzadeh et al., 2021). Moreover, the dominance of bureaucratic practices and political influences in public sector human resources has further complicated the realization of equitable and strategic compensation models (Maleki et al., 2021). Scholars have emphasized that a compensation



system aligned with principles of social justice not only contributes to employee well-being but also enhances the legitimacy and performance of public organizations (Afsohi & Amin-Moghaddasi, 2023; Tavassoli, 2014).

Numerous international studies have addressed the role of justice in compensation systems. Yasmeeen (2023) stressed the importance of integrating Islamic principles into wage determination, highlighting a need for ethical frameworks and empirical structures in Muslim-majority societies (Yasmeeen, 2023). Similarly, Bohrer (2022) underlined the necessity of regulatory structures to avoid exploitative labor systems and ensure profit-sharing fairness in Marxist economies (Bohrer, 2022). In Morocco, Badaoui and Walsh (2022) found that decentralized and unfair wage distribution systems lead to inequalities and workforce dissatisfaction (Badaoui & Walsh, 2022).

Within the Iranian context, various studies have shown that justice in compensation requires the integration of legal, administrative, economic, and cultural variables. The principle of "equal pay for equal work" and adherence to transparent criteria are central to public perceptions of fairness (Gholipour, 2017). Hezarjaribi et al. (2014) emphasized that citizens' sense of social security and legitimacy is undermined when compensation policies lack transparency and fail to reflect meritocracy (Hezarjaribi et al., 2014). In practice, as Ebrahimpour and Alizadeh (2017) noted, the conceptualization of social justice in the Iranian context must align with Islamic thought and local norms, rather than importing rigid external models (Ebrahimpour & Alizadeh, 2017).

Despite this rich theoretical background, there is still a lack of empirically grounded, context-specific models for compensation in Iranian public organizations. This study addresses this gap by identifying and categorizing the elements of the compensation system in the National Iranian Oil Company using the grounded theory approach. Drawing on the conceptual contributions of Strauss and Corbin's coding paradigm and supported by expert interviews, this research aims to offer a model that reflects both the operational realities and the justice expectations of employees. The findings are expected to support policy formulation in human resource management and institutional reform in Iran's public sector (Elmdari, 2024).

Methods and Materials

This study employed a qualitative research design grounded in the grounded theory methodology. The research objective was practical and exploratory. The data collection process involved semi-structured interviews with 20 experts, including academic professionals, organizational consultants, and senior managers at the National Iranian Oil Company. The sampling strategy was purposive and judgmental to ensure participants had rich and relevant expertise.

The data analysis followed Strauss and Corbin's three-stage coding system: open coding, axial coding, and selective coding. Content analysis techniques were used to identify major themes and categories. The software SPSS was employed for descriptive and inferential statistics, particularly for validating patterns in frequency and consistency across interviews. To assess generalizability, Cochran's test with a 5% margin of error was used. The research adhered to ethical protocols regarding anonymity and informed consent.

Findings

The analysis revealed 85 initial codes that were grouped into 22 conceptual categories through axial coding. These categories were then clustered into five major coding levels: causal conditions, contextual conditions, intervening conditions, strategies, and consequences.

The causal conditions included four dominant themes: individual behavior, managerial behavior, environmental behavior, and the inherent nature of social justice. These were frequently cited as key influencers in shaping employees' perception of



fairness within the organization. Contextual conditions such as relational causes, transactional causes, employees' attitudes, experience-driven perceptions, and justice-centered participation were also identified as deeply influential, especially in shaping the socio-cultural foundations of the compensation system.

The intervening conditions included employee competency, organizational comprehensiveness, and foresight, each acting as moderating variables between causal conditions and applied strategies. The strategies proposed by participants to operationalize a fair compensation system included increasing organizational flexibility, adopting individual-focused approaches, implementing structural reforms at the organizational level, and considering external environmental dynamics.

Finally, the consequential outcomes identified included financial and non-financial compensation aligned with social justice, performance-based incentives, enhanced social welfare programs, and restructured wage and salary departments. Experience-driven interpretations of justice and the nature of justice itself showed the highest frequency in interviews, indicating their salience in the mental models of respondents.

Discussion and Conclusion

The findings of this study reveal that a multi-dimensional and justice-oriented approach to compensation is essential for aligning human resource policies with employee expectations and organizational goals. Unlike conventional models that focus primarily on monetary incentives, this study underscores the importance of integrating individual, organizational, and socio-cultural components in compensation strategies. By anchoring the compensation system in the principles of social justice, the model addresses not only fairness in pay but also the psychological, social, and symbolic dimensions of reward structures.

One of the most significant contributions of the study is the identification of behavioral and perceptual factors—such as individual and managerial behaviors and justice perceptions—as fundamental causal conditions. These align with global research emphasizing that employees' subjective experience of fairness often outweighs objective pay levels in determining job satisfaction and organizational commitment. The emphasis on relational and transactional dynamics also reinforces the view that compensation systems are embedded in wider institutional and cultural contexts.

The proposed strategic responses—flexibility, individualization, organizational reform, and environmental responsiveness—suggest a shift from rigid, uniform compensation models to adaptive, stakeholder-responsive systems. These strategies resonate with emerging global practices in public administration that prioritize employee engagement, inclusivity, and value-based governance. The identification of outcomes such as equitable financial and non-financial rewards, welfare integration, and institutional legitimacy further validates the theoretical framework used in this study.

By combining grounded theory methodology with policy-oriented objectives, the study bridges the gap between conceptual understanding and practical implementation. It provides a replicable framework for other large public organizations in Iran and similar contexts to evaluate and redesign their compensation systems. It also offers empirical evidence to support legislative and administrative reforms aiming at restoring trust and fairness in public sector human resource management.

Ultimately, this research affirms that compensation is not merely a matter of salary administration but a strategic instrument for achieving organizational justice, enhancing employee morale, and fostering social cohesion. The National Iranian Oil Company, and similar institutions, can significantly benefit from adopting a dynamic, participatory, and justice-based compensation system that aligns with both employee expectations and organizational performance imperatives.

References



- Afsohi, N., & Amin-Moghaddasi, A. (2023). An Analysis of the Semantic Meaning of the Concept of Social Justice in the Holy Quran with Emphasis on the Semantic Collocations. *Adab-e-Arabi*, 15(6), 44-60. https://jalit.ut.ac.ir/article_73531_0.html
- Ahzadeh, S., Daneshfard, K., & Memarzadeh Tehran, G. (2021). Designing and Explaining a Policy-Making Model in the Government Employee Compensation System Based on the Theory of Institutional Isomorphism. *Management Development and Human Resources and Support*, 16(60), 191-222. <https://www.sid.ir/paper/962489/fa>
- Badaoui, E. A., & Walsh, J. I. (2022). Decentralized wage determination and social policies: evidence from firms and workers in Morocco. *World Development*, 148, 105536. <https://www.elgaronline.com/edcollchap/edcoll/9781788112642/9781788112642.00039.xml>
- Bohrer, R. A. (2022). Marxist theories of wages and exploitation. In *The Palgrave Handbook of Marxist Economics* (pp. 233-253). Palgrave Macmillan. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10455752.2017.1407948>
- Daivid, s. (2021). *The Federal Employees' Compensation Act (FECA): Workers' Compensation for Federal Employees*. <https://crsreports.congress.gov> R42107
- Ebrahimpour, G., & Alizadeh, A. (2017). Re-reading the Dimensions of Social Justice from the Perspective of Muslim Thinkers with Emphasis on the Theory of Sayyid Qutb. *Islam and Social Studies*, 5(1), 59-81. https://jiss.isca.ac.ir/article_65013.html?lang=fa
- Elmdari, M. (2024). Public Administration and a Striking Mask Called Social Justice. <https://civilica.com>
- Gholipour, A. (2017). *Advanced Human Resource Management 2*. Industrial Management Organization Publication. <https://www.researchgate.net/profile>
- Heydari Sarban, V. (2017). Explaining the Relationship Between Social Capital and the Feeling of Social Security of Residents in Rural Areas of Meshkin Shahr County. *Strategic Research on Security and Social Order*(17). https://ssoss.ui.ac.ir/article_22144.html?lang=fa
- Hezarjaribi, J., Farooqi, E., Monghadam, A., & Keshavari Charmi, M. (2014). Investigating the Amount of Social Security and the Factors Affecting It (Case Study of Tehran). *Welfare Planning and Social Development*(20). <https://www.sid.ir/paper>
- Hoque, A. S. M. M., Awang, Z., & Salam, S. (2017, 2017). The Effects of Relationship Marketing on Firm Performance: Small and Medium Enterprises (SMEs) in Bangladesh. 1st International Conference on Business and Management (ICBM-2017), <https://www.researchgate.net>
- Ivana, N. B., Maja, K., & Lovorka, G. (2019). The role of individual variable Pay in a collectivistic culture society: an evaluation economic. *research-ekonomska istra_zivanja*, 32(1), 1352-1372. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2018.1559073>
- Kalantari, A., & Bakhshizadeh, H. (2020). Criteria of Social Justice in the Islamic City. *Social Theories of Muslim Thinkers*, 10(1), 9-30. https://jstmt.ut.ac.ir/article_77805.html?lang=fa
- Madadlou, R. (2024). Applying the Theory of Complex Equality to Iranian Society with a Focus on the Relationship Between Social Justice and Political Power. *Political Science*(39), 273-294. http://flj.isu.ac.ir/article_77191.html
- Maleki, M., Faghihi, A., & Niersapasi, N. (2021). Designing a Model for Employee Compensation in the Iranian Public Sector. <https://civilica.com>
- 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. <https://doi.org/10.1108/09604521311312246>
- Tavassoli, H. (2014). The Semantics of Justice in the Social Realm. *Ayin-e-Hekmat*, 6(22), 7-40. https://www.sid.ir/fa/VEWSSID/J_pdf/14000313932201.pdf
- Yasmeen, K. (2023). Justice in the workplace: Islamic principles for wage determination. *Islamic principles for wage determination*. <https://doi.org/10.1108/IES-03-2023-0011>