

## Designing a Knowledge Workers' Compensation Model in the National Iranian Oil Company

Saeedeh Ghaderloo<sup>1</sup> – Jafar Beikzad<sup>2\*</sup>  
Yousef Beigzadeh<sup>3</sup> – Mojtaba Ramazani<sup>4</sup>

### Abstract

The purpose of this research is to design a model for compensation of knowledge workers in the NIOC. The strategy of this study is qualitative and based on meta-synthesis. The statistical population of the study includes the scientific documents section related to the research topic and the interview section includes three groups of academic experts, expert experts, and senior managers of the NIOC. Sampling of scientific resources was carried out using a purposeful method in line with the meta-synthesis approach, which was achieved based on the saturation rule by conducting 17 interviews. Based on the research model, it was concluded that compensation of knowledge workers in the NIOC is a multidimensional and dynamic process that requires simultaneous attention to financial, non-financial, and organizational aspects. Therefore, implementing a comprehensive model increases the motivation of knowledge workers and plays a key role in promoting the productivity and innovation of the organization.

### Keywords

Compensation, Knowledge Workers, National Iranian Oil Company.

---

1. Ph.D. Student, Department of Management, Bon.C., Islamic Azad University, Bonab, Iran. S.ghaderloo@gmail.com

2,\*. Associate Prof., Department of Management, Bon.C., Islamic Azad University, Bonab, Iran. (Corresponding Author). Beikzad.jafar@iau.ir

3. Assistant Prof., Department of Management, Bon.C., Islamic Azad University, Bonab, Iran. Yousef.beigzadeh@bonabiau.ac.ir

4. Associate Prof., Department of Management, Bon.C., Islamic Azad University, Bonab, Iran. dmramazani@gmail.com



## طراحی الگوی جبران خدمات دانشگاهها در شرکت ملی نفت ایران

سعیده قادرلو<sup>۱</sup> - جعفر بیکزاد<sup>۲\*</sup> - یوسف بیگزاده<sup>۳</sup> - مجتبی رمضانی<sup>۴</sup>

### چکیده

هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی جبران خدمات دانشگاهها در شرکت ملی نفت ایران است. استراتژی این پژوهش، کیفی و مبتنی بر فراترکیب است. جامعه آماری پژوهش، شامل بخش اسناد علمی مرتبط با موضوع پژوهش و بخش مصاحبه شامل سه گروه خبرگان دانشگاهی، کارشناسان خبره و مدیران ارشد شرکت ملی نفت ایران است. نمونه‌گیری از منابع علمی با استفاده از روش هدفمند همگام با رویکرد فراترکیب بود که بر اساس قاعده اشباع با انجام ۱۷ مصاحبه این مهم حاصل شد. بر اساس الگوی پژوهش نتیجه‌گیری شد جبران خدمات کارکنان دانشی در شرکت ملی نفت ایران یک فرایند چندبعدی و پویا است که نیازمند توجه هم‌زمان به جنبه‌های مالی، غیرمالی و سازمانی است؛ بنابراین اجرای یک الگوی جامع، به‌عنوان ابزاری راهبردی برای جذب، نگهداشت و افزایش انگیزه نیروی انسانی دانشی عمل کرده و نقش کلیدی در ارتقای بهره‌وری و نوآوری سازمان ایفا می‌نماید.

**واژه‌های کلیدی:** جبران خدمات، دانشگاهها، شرکت ملی نفت ایران.

---

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران. S.gshaderloo@gmail.com  
۲. دانشیار، گروه مدیریت، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران. (نویسنده مسئول). Beikzad.jafar@iau.ir  
۳. استادیار، گروه مدیریت، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران. Yousef.beighzadeh@bonabiau.ac.ir  
۴. دانشیار، گروه مدیریت، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران. dmramazani@gmail.com

## مقدمه

در دنیای امروز که مزیت رقابتی سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگری بر پایه دانش، نوآوری و توانمندی‌های انسانی استوار است، نقش مدیریت منابع انسانی در هدایت و توسعه سرمایه‌های دانشی اهمیتی حیاتی یافته است (Woodruff et al, 2024). کارکنان دانشی یا همان دانشگرها، افرادی هستند که سرمایه اصلی آنان نه نیروی بازو، بلکه توان فکری، مهارت‌های تخصصی و خلاقیت آنان در حل مسائل پیچیده سازمانی است. این گروه از کارکنان، محور اصلی تحول سازمان‌ها به‌ویژه در صنایع مبتنی بر فناوری و دانش بالا محسوب می‌شوند (Lee et al, 2025). از این‌رو، مدیریت اثربخش آنان نیازمند درک عمیق از انگیزه‌ها، ارزش‌ها و نیازهای متفاوتشان نسبت به کارکنان سنتی است. سازمان‌هایی که بتوانند محیطی مناسب برای رشد و انگیزش این نیروها فراهم کنند، در مسیر یادگیری سازمانی، نوآوری و پیشتازی در بازار رقابتی گام برمی‌دارند (Amaya & Holweg, 2024). در این راستا، شناسایی ابزارهای مدیریتی مؤثر برای حفظ و توسعه کارکنان دانشی به یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران منابع انسانی تبدیل شده است (Khan & Nasim, 2025).

در میان ابزارهای گوناگون مدیریت منابع انسانی، نظام جبران خدمات جایگاهی کلیدی دارد؛ چرا که نه تنها بر انگیزش و رضایت شغلی کارکنان اثر مستقیم دارد، بلکه در حفظ و جذب نیروهای کلیدی و متخصص نیز نقشی تعیین‌کننده ایفا می‌کند (Sadikin et al, 2023). سازمان‌ها برای حفظ، جذب و نگهداری منابع انسانی کارآمد، نظام جبران خدمات را طراحی می‌کنند و استراتژی‌های جبران خدمات، مستقیماً بر ادراک کیفیت سازمان مؤثر است؛ زیرا جبران خدمات علاوه بر اینکه بر انگیزه کارکنان، کیفیت، خلاقیت، نوآوری و خروجی‌های سازمان مؤثر است، به بازگشت محصول، پرداخت غرامت برای مشکلات، راه‌های دسترسی به شرکت برای کسب اطلاعات یا روش‌هایی که شرکت برای حل مشکلات استفاده می‌کند مربوط است (ایزدیار و همکاران، ۱۴۰۴). وجود یک نظام جبران خدمات مناسب، باعث می‌شود که کارکنان از بیشترین تلاش خود برای پیشبرد اهداف استفاده کنند و همچنین به حفظ و انگیزه نیروی کار کمک می‌نماید (قاسمی و همکاران، ۱۴۰۴).

جبران خدمات در مفهوم کلی، مجموعه‌ای از پاداش‌های مالی و غیرمالی است که سازمان در قبال تلاش، تخصص و عملکرد کارکنان به آنان ارائه می‌دهد (Rojikinnor et al, 2023). این نظام شامل حقوق و مزایا، پاداش‌ها، فرصت‌های ارتقا،

آموزش، امنیت شغلی و قدردانی معنوی است و هدف آن ایجاد توازن میان منافع سازمان و رضایت کارکنان است. جبران خدمات منابع انسانی، عاملی در جهت جذب، نگهداشت و انگیزش کارکنان بوده و یکی از عوامل ماندگاری و رضایت کارکنان در سازمان را می‌توان رضایت کارکنان از جبران خدمات منابع انسانی سازمان در نظر گرفت (حسن‌پور و همکاران، ۱۴۰۳). برخی، جبران خدمات را صرفاً حقوق و دستمزد تلقی می‌کنند، درحالی‌که این مفهوم عمق گسترده‌ای داشته و دربرگیرنده انواع مشوق‌ها در برابر کار از قبیل مزایا، کمک‌های غیرنقدی، موارد مرتبط با تعادل کار و زندگی، بیمه‌ها، مستمری، بازنشستگی، تعامل‌های اجتماعی و ارتباطی در محیط کار، موقعیت شغلی، چالشی بودن نوع شغل، توفیق‌گرایی در انجام شغل، آموزش و ارزیابی است (مهدی و همکاران، ۱۴۰۴). اهمیت جبران خدمات زمانی دوچندان می‌شود که سازمان در محیطی رقابتی و پویا فعالیت دارد و نیازمند حفظ نیروهای متخصص و خلاق است. نظام جبران خدمات کارآمد، احساس عدالت و تعلق سازمانی را تقویت کرده و زمینه‌ساز تعهد، انگیزه و نوآوری در میان کارکنان می‌شود (Mado et al, 2024).

پژوهش‌های داخلی و بین‌المللی نیز اهمیت نظام جبران خدمات را تأیید می‌کنند. قاسمی و همکاران (۱۴۰۴) در پژوهشی به بازطراحی نظام جبران خدمات مالی پرداختند و ابعاد آن را در قالب مدل ۴P شامل شغل، شخص، عملکرد و عضویت دسته‌بندی کردند؛ همچنین جبران خدمات مالی مستقیم و غیرمستقیم به این چهار بُعد تخصیص یافت و نظام جبران خدمات بازطراحی شد. مهدی و همکاران (۱۴۰۴) استراتژی‌های جبران خدمات مدیران در صنعت خودروسازی را بر اساس مدل نقاط مرجع شناسایی کردند که شامل پنج نوع استراتژی شغل‌محور، عملکردمحور، مهارتی، معنوی و مکمل بود. ایزدی‌ار و همکاران (۱۴۰۴) عوامل مؤثر بر جبران خدمات کارکنان شهرداری‌ها را شامل حقوق و دستمزد، مزایا و پاداش با مؤلفه‌های مشخص و همچنین شایستگی‌ها و عوامل سازمانی و برون‌سازمانی شناسایی کردند. احدزاده و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی طراحی الگوی جبران خدمات کارکنان دولت را انجام دادند که شامل شش بُعد اصلی و ۱۸ مؤلفه بود و در آن، بُعد «رفاه» بالاترین وزن را داشت. فانی و همکاران (۱۳۹۹) در سازمان‌های دانش‌بنیان فناوری‌محور، مؤلفه‌های شانزده‌گانه جبران خدمات در پنج بُعد حقوق و دستمزد، مزایا، تعادل کار - زندگی، عملکرد و شناخت و فرصت‌های مسیر شغلی را مورد ارزیابی قرار دادند و پنج مضمون فراگیر از عوامل مداخله‌گر درون‌سازمانی و برون‌سازمانی تا پیامدهای فردی و سازمانی استخراج

شد. مطالعات بین‌المللی نیز یافته‌های مشابهی داشتند، برای مثال ژائو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۵) نشان دادند که جبران خدمات کارکنان غیر مدیر در صنایع فناوری محور رابطه قوی‌تری با بهره‌وری دارد، درحالی‌که در صنایع نیروی کار یا دارایی محور اثر ضعیف‌تر است و اثربخشی راهبردهای جبران خدمات به بافت سازمانی و ویژگی‌های صنعت بستگی دارد. فطری<sup>۲</sup> (۲۰۲۴) نشان داد که بسته‌های جبران خدمات منصفانه و رقابتی نقش اساسی در جذب و حفظ کارکنان ماهر در صنعت مواد غذایی دارند و ایگباجی و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۴) تأکید کردند که پرداخت مبتنی بر مهارت کارکنان، بر اساس دانش، تجربه، تحصیلات و آموزش تخصصی، موجب ارتقای بهره‌وری و انگیزش نیروی انسانی می‌شود. این پیشنهادها نشان می‌دهند که طراحی نظام جبران خدمات مناسب با توجه به ویژگی‌های کارکنان، صنعت و بافت سازمانی می‌تواند عامل کلیدی در حفظ، انگیزش و بهره‌وری کارکنان دانشی باشد.

از طرفی دیگر، شرکت ملی نفت ایران به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین و راهبردی‌ترین سازمان‌های کشور، به‌طور ویژه نیازمند مدیریت اثربخش سرمایه‌های انسانی خود است. گستردگی فعالیت‌ها، پیچیدگی فناوری‌ها و اتکای این صنعت به دانش تخصصی موجب شده تا نقش دانشگرها در فرایندهای تحقیق، اکتشاف، استخراج و پالایش بیش‌ازپیش حیاتی شود. در نظام‌های پرداخت موجود، جایگاه مطلوب نیروهای تخصصی، دانشی و مدیریتی در بستر فرهنگی، اقتصادی و قانونی ایران کم‌رنگ و در برخی موارد نامشخص است، به‌گونه‌ای که این موضوع باعث رنجش و نارضایتی کاری این نیروها شده و موجب می‌گردد تا این نیروها همواره در به دست آوردن جایگاهی مطلوب، درخور و متناسب با مسئولیت‌های محوله و عملکرد کاری و نقش سازمانی خود پیگیر و در تلاش بوده و در بسیاری از موارد به دلیل دست نیافتن به شرایط مطلوب و عدم احساس عدالت در پرداخت، یا سازمان را به‌قصد سازمانی دیگر ترک و یا به عناصری بی‌انگیزه تبدیل شوند. این وضعیت در شرکت ملی نفت ایران نیز به‌وضوح مشاهده می‌شود و می‌تواند آثار منفی متعددی بر بهره‌وری و پایداری نیروی انسانی متخصص بر جای گذارد.

بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی جبران خدمات دانشگرها در شرکت ملی نفت ایران انجام می‌شود تا بتواند چارچوبی علمی و بومی برای ارتقای نظام انگیزشی این سازمان ارائه دهد. این پژوهش تلاش دارد ضمن شناسایی ابعاد مؤثر بر

1. Zhao et al

2. Fitri

3. Igbaji et al

رضایت و انگیزش دانشگاهها، تناسب میان ویژگیهای این قشر و سازوکارهای پاداش‌دهی را تبیین کند. طراحی چنین الگویی می‌تواند موجب حفظ و جذب نیروهای متخصص، افزایش بهره‌وری، ارتقای نوآوری و درنهایت تحقق اهداف کلان شرکت در مسیر توسعه پایدار صنعت نفت شود. انجام این پژوهش از آن جهت اهمیت دارد که می‌تواند پلی میان نظریه‌های نوین مدیریت منابع انسانی و نیازهای واقعی صنعت نفت کشور ایجاد کرده و الگویی قابل‌تعمیم برای سایر سازمان‌های دانش‌محور ایرانی فراهم آورد. از این‌رو، پژوهش حاضر با هدف پاسخ به این پرسش اساسی شکل گرفته است که الگوی جبران خدمات دانشگاهها در شرکت ملی نفت ایران چگونه است؟

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع پژوهش‌های کیفی است. پارادایم غالب بر این پژوهش، پارادایم تفسیری - برساختی است. راهبرد کیفی پژوهش حاضر، مبتنی بر فراترکیب با تکیه بر مدل رهیافت ۷ مرحله‌ای سندلوسکی و همکاران (۲۰۰۷) است. جامعه مورد پژوهش شامل دو دسته به شرح زیر است:

**الف. جامعه مورد پژوهش در بخش اسناد:** شامل مقالات، پایان‌نامه‌ها، کتب و اسناد علمی مرتبط با موضوع پژوهش در بین سال‌های ۱۴۰۴-۱۳۹۰ شمسی و سال‌های ۲۰۲۵-۲۰۰۰ میلادی است. در این راستا، همگام با روش فراترکیب، جهت نمونه‌گیری از مقالات، پایان‌نامه‌ها، کتب و اسناد علمی از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. در این روش، معیارهایی مشخص برای شناسایی و گزینش منابع مرتبط تعیین گردید. این معیارها شامل ارتباط مستقیم محتوا با موضوع پژوهش (جبران خدمات دانشگاهها در شرکت ملی نفت ایران و عوامل مرتبط با آن)، سطح علمی و اعتبار منابع (مانند مقالات منتشرشده در مجلات معتبر علمی و پایان‌نامه‌های دانشگاهی) و در دسترس بودن متن کامل منابع بودند. بر این اساس، ۳۸ مطالعه به‌عنوان نمونه در بخش اسناد انتخاب شد که در بخش یافته‌های پژوهش به تفصیل تشریح شده‌اند.

**ب. جامعه مورد پژوهش در بخش مصاحبه:** شامل سه گروه خبرگان دانشگاهی، کارشناسان خبره و مدیران ارشد شرکت ملی نفت ایران است. به‌منظور دستیابی به نتایج غنی‌تر و کاهش احتمال سوگیری در بیان نظرات، سعی شد افرادی برای مصاحبه انتخاب شوند که از نگرش منفی نسبت به گروه‌های دیگر و تعصب در برابر جامعه خود (براساس شناخت اولیه و سوابق عملکردی، اجرایی و علمی موجود از آنها) برخوردار

نباشند و از این طریق به درک بهتر و متقابل در مورد موضوع مورد مطالعه و اخذ دیدگاه‌های چندجانبه مشارکت‌کنندگان به اطلاعات اشباع‌شده و غنی‌تری دست پیدا کرد. بر این اساس، تعداد افراد نهایی نمونه ۱۷ نفر شد. از طرفی کفایت نمونه‌گیری با روش نمونه‌گیری نظری محقق شد. در این روش نمونه‌گیری تا جایی ادامه پیدا می‌کند که داده‌ها و اطلاعات جدیدی به دست نیاید. مشخصات مشارکت‌کنندگان در پژوهش حاضر در جدول ۱ آورده شده است.

جدول ۱. مشخصات مشارکت‌کنندگان در پژوهش

| کد | جنسیت | سن | تحصیلات                         | سمت سازمانی      | سابقه |
|----|-------|----|---------------------------------|------------------|-------|
| ۱  | مرد   | ۵۱ | دکتری مدیریت رفتار سازمانی      | مدیر ارشد        | ۱۷    |
| ۲  | زن    | ۴۲ | دکتری مدیریت منابع انسانی       | کارشناس خبره     | ۱۴    |
| ۳  | مرد   | ۵۹ | دکتری مدیریت منابع انسانی       | دانشیار دانشگاه  | ۲۱    |
| ۴  | زن    | ۴۵ | کارشناسی ارشد خط‌مشی‌گذاری      | کارشناس خبره     | ۱۸    |
| ۵  | مرد   | ۵۳ | دکتری مدیریت منابع انسانی       | استاد دانشگاه    | ۲۵    |
| ۶  | مرد   | ۵۴ | دکتری خط‌مشی‌گذاری              | استادیار دانشگاه | ۲۳    |
| ۷  | زن    | ۴۶ | دکتری روانشناسی صنعتی و سازمانی | مدیر ارشد        | ۱۸    |
| ۸  | مرد   | ۵۵ | دکتری مدیریت تحقیق و توسعه      | مدیر ارشد        | ۲۰    |
| ۹  | مرد   | ۴۸ | کارشناسی ارشد مدیریت عملکرد     | کارشناس خبره     | ۱۳    |
| ۱۰ | مرد   | ۴۵ | دکتری مدیریت رفتار سازمانی      | استادیار دانشگاه | ۲۶    |
| ۱۱ | زن    | ۴۷ | دکتری مدیریت منابع انسانی       | مدیر ارشد        | ۱۸    |
| ۱۲ | مرد   | ۵۱ | دکتری مدیریت دولتی              | دانشیار دانشگاه  | ۲۲    |
| ۱۳ | مرد   | ۵۵ | دکتری مدیریت منابع انسانی       | کارشناس خبره     | ۲۶    |
| ۱۴ | مرد   | ۴۴ | دکتری مدیریت رفتار سازمانی      | مدیر ارشد        | ۱۶    |
| ۱۵ | مرد   | ۵۲ | کارشناسی ارشد مدیریت دولتی      | کارشناس خبره     | ۲۰    |
| ۱۶ | مرد   | ۴۶ | دکتری مدیریت دولتی              | دانشیار دانشگاه  | ۱۸    |
| ۱۷ | مرد   | ۵۲ | دکتری مدیریت تحول               | مدیر ارشد        | ۱۹    |

شیوه گردآوری داده‌ها در پژوهش حاضر به این صورت است که ابتدا با مطالعات کتابخانه‌ای و اسنادی، اطلاعات و داده‌های مرتبط با مؤلفه‌ها و شاخص‌های جبران خدمات دانشگاه‌ها در شرکت ملی نفت ایران جمع‌آوری شد. پس از استخراج مؤلفه‌ها و شاخص‌های جبران خدمات دانشگاه‌ها از ادبیات پژوهش و استخراج الگوی مفهومی اولیه، برای اطمینان از جامع بودن فهرست شاخص‌های استخراج‌شده و الگوی اولیه تدوین

شده، با ۱۷ نفر از خبرگان پژوهش مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته انجام شد و نظرات آن‌ها در خصوص شاخص‌های استخراج‌شده، گردآوری شد؛ و درنهایت، تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش حاضر با استفاده از رهیافت ۷ مرحله‌ای سندلوسکی و همکاران (۲۰۰۷) انجام گرفت.

### یافته‌های پژوهش

یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش بر مبنای رویکرد هفت مرحله‌ای (سندلوسکی و باروس، ۲۰۰۷) به شکل زیر است:

#### گام اول. تنظیم سؤالات پژوهش

سؤالات این پژوهش به شرح جدول ۲ است.

جدول ۲. تنظیم سؤالات و پاسخ‌های پژوهش

| شاخص‌ها                 | سؤالات پژوهش                                                              | پاسخ‌ها                                                                                      |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| چه چیزی (What)          | مؤلفه‌ها و شاخص‌های جبران خدمات دانشگراها در شرکت ملی نفت ایران کدام‌اند؟ | شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های جبران خدمات دانشگراها در شرکت ملی نفت ایران از طریق پیشینه پژوهش |
| جامعه مورد مطالعه (Who) | جامعه مورد مطالعه جهت دستیابی به این شاخص‌ها چیست؟                        | همه پایگاه‌های داده علمی قابل استناد                                                         |
| محدوده زمانی (When)     | شاخص‌ها مربوط به چه دوره زمانی بررسی و جستجو شد؟                          | بازه زمانی ۱۳۹۰-۱۴۰۴ شمسی و بازه زمانی ۲۰۲۵-۲۰۰۰ میلادی                                      |
| چگونه (How)             | چه روشی برای فراهم کردن اطلاعات استفاده شده است؟                          | تحلیل اسناد و مدارک                                                                          |

#### گام دوم. بررسی نظام‌مند ادبیات پژوهشی

در این پژوهش، پایگاه‌های داده، نشریه‌ها و موتورهای جستجوی مختلفی بررسی شده است. برای جستجو از واژه‌های کلیدی متنوعی استفاده شد. در جدول ۳ پایگاه‌های داده جستجو شده براساس کلمات کلیدی آورده شده است.

#### گام سوم. جستجو و انتخاب پژوهش‌های مناسب

در این گام، منابع یافت شده در مرحله قبل به صورت گام به گام براساس معیارهای پذیرش یا



عدم پذیرش مطالعات بررسی می‌شوند. معیارهای پذیرش یا عدم پذیرش مقالات در جدول ۴ آورده شده است.

جدول ۳. پایگاه‌های داده جستجو شده براساس کلمات کلیدی

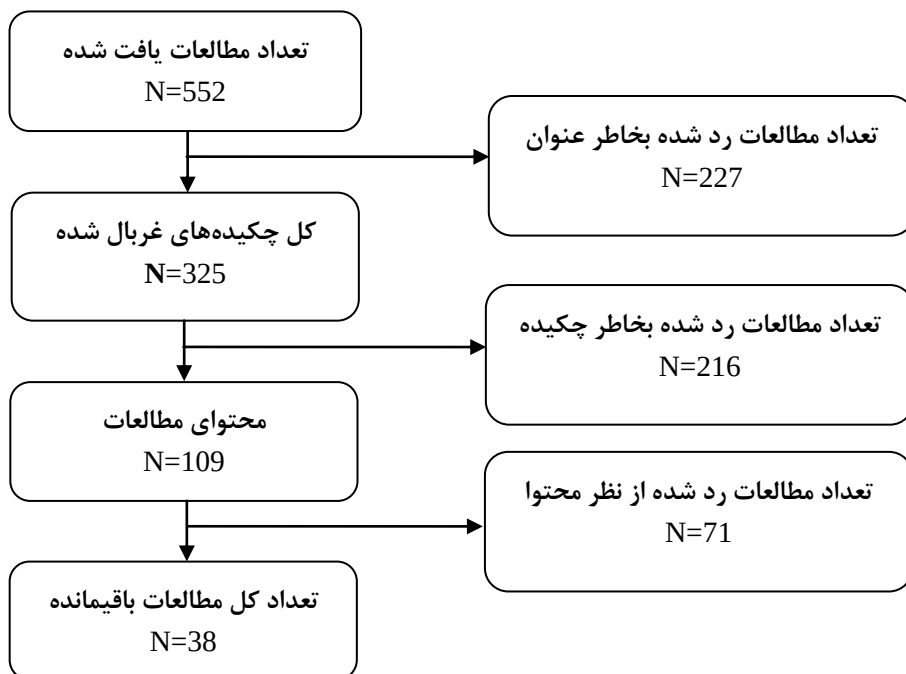
| ردیف | پایگاه داده                             | کلیدواژه جستجو شده                                                                                                                                                                           | بازه جستجو                                                       |
|------|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| ۱    | Science direct                          | "Compensation", "Pay and benefits system",<br>"Knowledge workers' compensation",<br>"Pay system based on fairness", "Performance-based pay system",<br>"Knowledge-based compensation system" | کلیه پژوهش‌های<br>منتشرشده در بازه<br>زمانی ۲۰۲۵-<br>۲۰۰۰ میلادی |
| ۲    | Scopus                                  |                                                                                                                                                                                              |                                                                  |
| ۳    | Proquest                                |                                                                                                                                                                                              |                                                                  |
| ۴    | Springer                                |                                                                                                                                                                                              |                                                                  |
| ۵    | Jstore                                  |                                                                                                                                                                                              |                                                                  |
| ۶    | Emerald                                 |                                                                                                                                                                                              |                                                                  |
| ۷    | Elsevier                                |                                                                                                                                                                                              |                                                                  |
| ۸    | SAGE                                    |                                                                                                                                                                                              |                                                                  |
| ۹    | OXFORD Journals                         |                                                                                                                                                                                              |                                                                  |
| ۱۰   | EBSCO                                   |                                                                                                                                                                                              |                                                                  |
| ۱۱   | UpToDate                                |                                                                                                                                                                                              |                                                                  |
| ۱۲   | PubMed                                  |                                                                                                                                                                                              |                                                                  |
| ۱۳   | Semantic Scholar                        |                                                                                                                                                                                              |                                                                  |
| ۱۴   | ResearchGate                            |                                                                                                                                                                                              |                                                                  |
| ۱۵   | Taylor & Francis                        |                                                                                                                                                                                              |                                                                  |
| ۱۶   | بانک اطلاعات نشریات کشور (مگیران)       | «جبران خدمات»، «نظام پرداخت حقوق و مزایا»، «جبران خدمات کارکنان دانشی»، «نظام پرداخت مبتنی بر عدالت»، «نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد» و «نظام جبران خدمات مبتنی بر دانش»                       | کلیه پژوهش‌های<br>منتشرشده در بازه<br>زمانی ۱۴۰۴-<br>۱۳۹۰ شمسی   |
| ۱۷   | پایگاه استنادی علوم جهان اسلام (ISC)    |                                                                                                                                                                                              |                                                                  |
| ۱۸   | مجلات تخصصی نورمگز                      |                                                                                                                                                                                              |                                                                  |
| ۱۹   | پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی (Sid) |                                                                                                                                                                                              |                                                                  |
| ۲۰   | پایگاه اطلاعات علمی ایران (گنج)         |                                                                                                                                                                                              |                                                                  |
| ۲۱   | سیویلیکا                                |                                                                                                                                                                                              |                                                                  |

جدول ۴. معیارهای پذیرش یا عدم پذیرش مطالعات

| معیار پذیرش                                     | معیار عدم پذیرش                              |                   |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------|
| فارسی و انگلیسی                                 | غیر از زبان فارسی و انگلیسی                  | زبان پژوهش        |
| از ۱۳۹۰ شمسی تاکنون و از ۲۰۰۰ میلادی تاکنون     | قبل از ۱۳۹۰ شمسی و قبل از ۲۰۰۰ میلادی        | زمان انجام        |
| کیفی/ ترکیبی                                    | غیر از کیفی/ ترکیبی                          | روش تحقیق         |
| جبران خدمات دانشجویان                           | پژوهش‌های غیر مرتبط با جبران خدمات دانشجویان | حوزه مورد مطالعه  |
| مقالات چاپ شده در مجلات معتبر و پایان نامه‌ها   | مقالات فاقد ارزش علمی و نظرات شخصی           | نوع مطالعه        |
| بررسی مؤلفه‌ها و شاخص‌های جبران خدمات دانشجویان | مواردی غیر از مورد گفته شده                  | شرایط مورد مطالعه |

مطابق جدول ۴ بعد از اینکه معیارهای پذیرش یا عدم پذیرش مطالعات مشخص شد. در این مرحله، غربالگری مقالات و پایان نامه‌ها انجام شد. روند کلی طی شده در این مرحله و تعداد مطالعات حذف شده در هر پایش در شکل ۱، نشان داده شده است.

شکل ۱. مطالعات منتخب بعد از غربال سازی اولیه



## گام چهارم. استخراج اطلاعات از پژوهش‌ها

استخراج کدها از متون در دو مرحله صورت گرفت؛ در مرحله اول کدهای کلی موجود در متن شناسایی شد. در مرحله بعد کدهای به‌دست‌آمده واکاوی و بررسی شدند. در این مرحله فراوانی نسبی کدها، سنجش شدند. این کار برای آسان شدن فرایند استخراج مقوله‌ها صورت گرفت. به علت زیاد بودن تعداد کدها در این بخش نمونه‌ای از آن‌ها در جدول ۵ آورده شده است.

جدول ۵. کدهای استخراج‌شده از پژوهش‌ها

| ردیف | کد                                               | فراوانی | منبع                                                                                         |
|------|--------------------------------------------------|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱    | ارزیابی علمی ارزش مشاغل دانشی                    | ۳       | ایزدیار و همکاران (۱۴۰۴)، کارگریان و همکاران (۱۳۹۹)، آرمسترانگ و همکاران <sup>۱</sup> (۲۰۲۴) |
| ۲    | تناسب حقوق با سطح تحصیلات تخصصی                  |         |                                                                                              |
| ۳    | هم‌ترازی با استانداردهای صنعت نفت                |         |                                                                                              |
| ۴    | تمایز حقوقی برای مشاغل دانش‌محور                 | ۲       | قاسمی و همکاران (۱۴۰۴)، فطری (۲۰۲۴)                                                          |
| ۵    | پوشش کامل بیمه‌های درمانی                        |         |                                                                                              |
| ۶    | تسهیلات رفاهی متناسب با سطح تخصص                 | ۱       | ژائو و همکاران (۲۰۲۵)                                                                        |
| ۷    | تأمین امنیت شغلی پایدار                          | ۲       | بابائی نسب و همکاران (۱۴۰۰)، ایگباجی و همکاران (۲۰۲۴)                                        |
| ۸    | برنامه‌های حمایتی و رفاهی از کارکنان             |         |                                                                                              |
| ۹    | تعریف سطوح شغلی دانشی                            | ۳       | حسن‌پور و همکاران (۱۴۰۳)، فانی و همکاران (۱۳۹۹)، لیو و همکاران <sup>۲</sup> (۲۰۲۵)           |
| ۱۰   | ارتقاء بر مبنای شایستگی دانشی                    |         |                                                                                              |
| ۱۱   | نظام ارزیابی مشاغل فکری                          |         |                                                                                              |
| ۱۲   | تناسب مسئولیت با رتبه دانشی                      | ۱       | گاروفالو و همکاران <sup>۳</sup> (۲۰۲۵)                                                       |
| ۱۳   | پیچیدگی دانش فنی مورد استفاده                    | ۲       | مهدی و همکاران (۱۴۰۴)                                                                        |
| ۱۴   | وابستگی مستقیم عملکرد شرکت به تخصص فرد           |         |                                                                                              |
| ۱۵   | برخورداری از دانش حیاتی برای ایمنی و تولید       | ۱       | آریانتی و پرکاسا <sup>۴</sup> (۲۰۲۴)                                                         |
| ۱۶   | نقش مشورتی دانشگر در پروژه‌های چندمنطقه‌ای       | ۲       | احدزاده و همکاران (۱۴۰۰)                                                                     |
| ۱۷   | موقعیت استراتژیک شغلی                            |         |                                                                                              |
| ۱۸   | کمیابی تخصص در بازار کار                         | ۱       | آویتائو و همکاران <sup>۵</sup> (۲۰۲۴)                                                        |
| ۱۹   | نقش نیروی دانشی در تحقق مأموریت‌های ملی شرکت نفت | ۲       | احدزاده و همکاران (۱۴۰۲)، آرائی و همکاران (۱۴۰۲)                                             |
| ۲۰   | خدمت در مناطق عملیاتی ویژه                       |         |                                                                                              |

1. Armstrong et al

2. Liu et al

3. Garofalo et al

4. Aryanti &amp; Perkasa

5. Awoitau et al

## گام پنجم. تجزیه، تحلیل و ترکیب یافته‌ها

در این مرحله مقوله‌ها و مفاهیم شناسایی شدند. برای شناسایی آن‌ها از دو اصل بنیادی استفاده شد: ۱. اصل تمایز معنایی و ۲. اصل تکمیل سؤالات پژوهش، براساس این دو اصل مقولات و در سطح بالاتری مفاهیم پژوهش تعیین شدند. نتایج حاصل از این شناسایی در جدول ۶ آورده شده است.

جدول ۶. شناسایی مقوله‌ها و مفاهیم - تحلیل فراترکیب

| مفهوم                                            | مقوله فرعی                           | مقوله اصلی                          |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|
| ارزیابی علمی ارزش مشاغل دانشی                    | حقوق متناسب با ارزش شغل و تخصص       | حقوق و مزایای شغل                   |
| تناسب حقوق با سطح تحصیلات تخصصی                  |                                      |                                     |
| هم‌ترازی با استانداردهای صنعت نفت                |                                      |                                     |
| تمایز حقوقی برای مشاغل دانش‌محور                 |                                      |                                     |
| پوشش کامل بیمه‌های درمانی                        | مزایای ثابت (مسکن، ایاب‌وذهاب، بیمه) |                                     |
| تسهیلات رفاهی متناسب با سطح تخصص                 |                                      |                                     |
| تأمین امنیت شغلی پایدار                          |                                      |                                     |
| برنامه‌های حمایتی و رفاهی از کارکنان             |                                      |                                     |
| تعریف سطوح شغلی دانشی                            | نظام طبقه‌بندی مشاغل و رتبه دانشی    |                                     |
| ارتقاء بر مبنای شایستگی دانشی                    |                                      |                                     |
| نظام ارزیابی مشاغل فکری (دانش‌محور)              |                                      |                                     |
| تناسب مسئولیت با رتبه دانشی                      |                                      |                                     |
| پیچیدگی دانش فنی مورد استفاده                    | حساسیت دانشی و فناوریانه شرکت        | فوق‌العاده‌های شرایط شغلی و محیطی   |
| وابستگی مستقیم عملکرد شرکت به تخصص فرد           |                                      |                                     |
| برخورداري از دانش حیاتی برای ایمنی و تولید       |                                      |                                     |
| نقش مشورتی دانشگر در پروژه‌های چندمنطقه‌ای       |                                      |                                     |
| موقعیت استراتژیک شغلی                            | موقعیت و ارزش راهبردی شغل دانشی      |                                     |
| کمیابی تخصص در بازار کار                         |                                      |                                     |
| نقش نیروی دانشی در تحقق مأموریت‌های ملی شرکت نفت |                                      |                                     |
| خدمت در مناطق عملیاتی ویژه                       |                                      |                                     |
| حضور در واحدهای تولیدی با ریسک بالا              | مناطق جغرافیایی خاص                  |                                     |
| خدمت در شرایط اقلیمی دشوار                       |                                      |                                     |
| سنگش بهره‌وری دانشی                              |                                      |                                     |
| پرداخت مبتنی بر تحقق اهداف پروژه                 | پاداش عملکرد فردی و تیمی             | پرداخت‌های متغیر و مشوق‌های اقتصادی |
| تناسب پاداش و مزایا با عملکرد حرفه‌ای            |                                      |                                     |
| عدالت در پاداش‌های تیمی                          |                                      |                                     |

| مفهوم                                               | مقوله فرعی                                 | مقوله اصلی               |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------|
| پاداش پایان سال متناسب با عملکرد                    |                                            |                          |
| حمایت از پیشنهادهای خلاقانه                         |                                            |                          |
| پاداش برای حل مسائل کلیدی شرکت                      |                                            |                          |
| ایجاد جوایز سالانه برای تیم‌های نوآورانه            |                                            |                          |
| تقسیم سود پروژه‌های تحقیقاتی                        | سهیم‌سازی در پروژه‌ها                      |                          |
| پاداش پایان پروژه موفق                              |                                            |                          |
| سهیم بودن در تصمیمات پروژه                          |                                            |                          |
| ایجاد حس مالکیت دانشی                               |                                            |                          |
| پاداش برای ایده‌های نوآورانه                        | پرداخت مبتنی بر نوآوری و ثبت اختراع        |                          |
| حق‌الزحمه برای ثبت اختراعات                         |                                            |                          |
| امتیاز مالی برای نوآوری‌های فرآیندی                 |                                            |                          |
| حمایت از تجاری‌سازی دانش                            |                                            |                          |
| وام‌های کم‌بهره برای کارکنان دانشی                  | مزایای رقابتی (وام و سهام)                 |                          |
| سهیم‌سازی در سود شرکت                               |                                            |                          |
| مزایای مالی ویژه متخصصان کلیدی                      |                                            |                          |
| اعطای لوح تقدیر و تقدیرنامه رسمی                    |                                            |                          |
| معرفی الگوهای موفق دانشی                            | قدردانی رسمی از دستاوردهای دانشی           |                          |
| قدردانی رسانه‌ای از راهکارهای مؤثر در حل مسائل نفتی |                                            |                          |
| ایجاد باشگاه نخبگان دانشی در شرکت                   |                                            |                          |
| ثبت تجربه در بانک دانشی شرکت                        |                                            |                          |
| اعطای عناوین «متخصص دانشی» یا «کارشناس ارشد دانشی»  | اعطای عناوین و موقعیت‌های حرفه‌ای          | پاداش‌های معنوی و روانی  |
| ارتقاء جایگاه علمی                                  |                                            |                          |
| عضویت در کمیته‌های دانشی                            |                                            |                          |
| دسترسی به فرصت‌های رهبری فکری                       |                                            |                          |
| معرفی به‌عنوان کارمند/مدیر نمونه سال                | امکان مشارکت در مجامع علمی و تصمیم‌گیری‌ها |                          |
| حضور در کمیته‌های پروژه/کمیته‌های تخصصی             |                                            |                          |
| مشارکت در طراحی سیاست‌های دانشی                     |                                            |                          |
| تبادل نظر بین سطوح مدیریتی و فنی                    |                                            |                          |
| احترام به استقلال علمی کارکنان دانشی                | عدالت در توزیع حقوق و مزایا                | عدالت و شفافیت در پرداخت |
| تناسب پاداش با سهم دانشی                            |                                            |                          |
| شفافیت معیارهای محاسبه حقوق                         |                                            |                          |
| نظام رتبه‌بندی شفاف                                 |                                            |                          |
| کاهش تبعیض‌های درون‌سازمانی                         |                                            |                          |

| مفهوم                                   | مقوله فرعی                         | مقوله اصلی |
|-----------------------------------------|------------------------------------|------------|
| دسترسی آزاد به مقررات پرداخت            | شفافیت در معیارهای پرداخت و ارتقاء |            |
| حذف ابهام در معیارهای ارزیابی           |                                    |            |
| اطلاع‌رسانی شفاف فرآیند ارتقاء          |                                    |            |
| شفافیت در ضوابط و دستورالعمل‌های پرداخت |                                    |            |
| استانداردسازی فرآیند ارزیابی            | عدالت رویه‌ای در ارزیابی عملکرد    |            |
| مشارکت کارکنان دانشی در تعیین شاخص‌ها   |                                    |            |
| ارزیابی چندجانبه عملکرد                 |                                    |            |
| بازخورد مستمر ارزیابی                   |                                    |            |
| رفع ابهام در پرداخت‌ها و مزایا          | بازخورد و بازنگری در نظام پرداخت   |            |
| اصلاح سالانه نظام پرداخت                |                                    |            |
| کمیته بازنگری حقوق و مزایا              |                                    |            |
| پاسخگویی به اعتراضات کارکنان دانشی      |                                    |            |

### گام ششم. کنترل کیفیت

برای کنترل مقوله‌های استخراجی، از مقایسه نظر خبرگان استفاده شد. در جدول ۷ نتایج این مرحله آورده شده است.

جدول ۷. نتایج ضریب کاپای کوهن

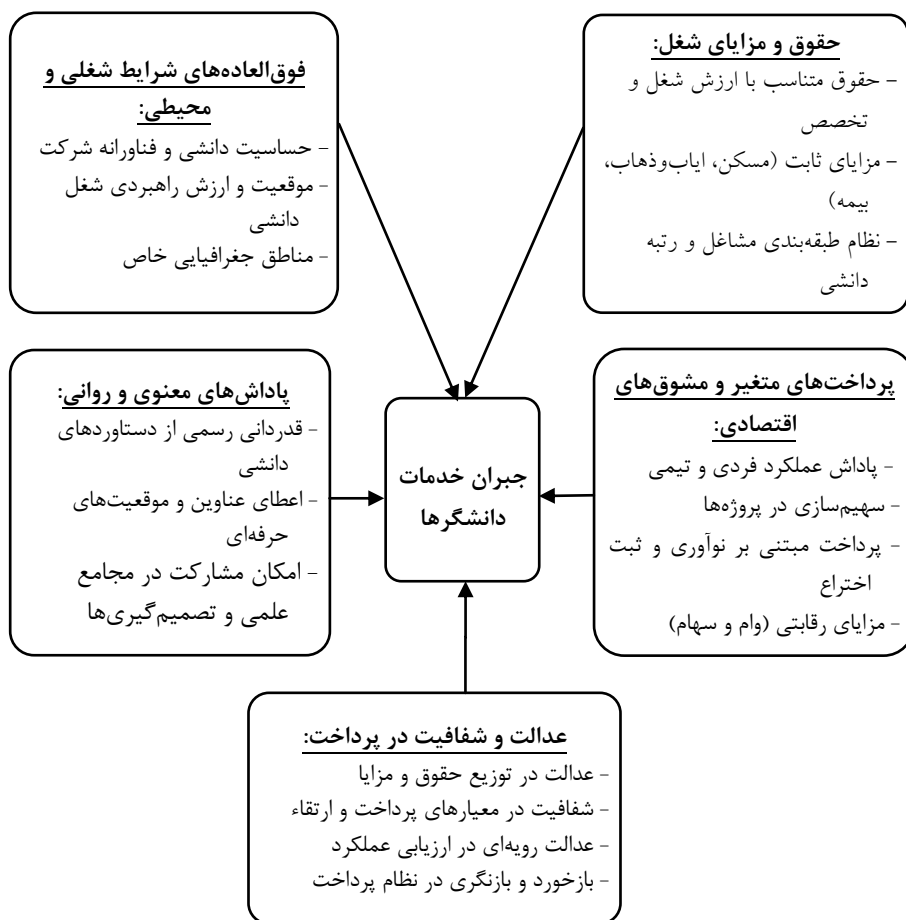
| سطح<br>معنی‌داری | ضریب<br>کاپا | جمع کل | پاسخگوی دوم |       |       |             |
|------------------|--------------|--------|-------------|-------|-------|-------------|
|                  |              |        | مخالف       | موافق |       |             |
| ۰/۰۰۰            | ۰/۸۴۰        | ۱۶     | ۰           | ۱۶    | موافق | پاسخگوی اول |
|                  |              | ۷      | ۳           | ۴     | مخالف |             |
|                  |              | ۲۳     | ۳           | ۲۰    | جمع   |             |

همان‌گونه که در جدول ۷ مشخص شد ضریب کاپای کوهن برای این پژوهش ۰/۸۴۰ در سطح معناداری ۰/۰۰۰ محاسبه شد که معنی‌داری آن در سطح خطای ۵ درصد تأیید شد.

### گام هفتم. ارائه یافته‌ها

در این مرحله کدهای استخراج‌شده در قالب ۵ مقوله اصلی، ۱۷ مقوله فرعی و ۷۱ مفهوم طبقه‌بندی شدند. الگوی مفهومی پژوهش در شکل ۲ نشان داده شده است.

## شکل ۲. الگوی مفهومی پژوهش



## بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف طراحی الگوی جبران خدمات دانشگاهها در شرکت ملی نفت ایران انجام گرفت. الگوی ارائه‌شده در قالب ۵ مقوله اصلی، ۱۷ مقوله فرعی و ۷۱ مفهوم طراحی شد. یکی از مؤلفه‌های جبران خدمات دانشگاهها در شرکت ملی نفت ایران، «حقوق و مزایای شغل» است. این مقوله دربرگیرنده سه مقوله فرعی «حقوق متناسب با ارزش شغل و تخصص»، «مزایای ثابت (مسکن، ایاب‌وذهاب، بیمه)»، «نظام طبقه‌بندی مشاغل و رتبه دانشی» و ۱۲ مفهوم است. نتایج این پژوهش با بخشی از یافته‌های پژوهش قاسمی و همکاران (۱۴۰۴) که بر بُعد شغل و نقش آن در مدل 4p تأکید

کرده‌اند و نیز با یافته‌های ایزدیار و همکاران (۱۴۰۴) که حقوق، مزایا و پاداش را از عوامل مؤثر در شهرداری‌ها گزارش کرده‌اند، همخوانی دارد. از منظر نظری، سازگاری پرداخت با ارزش شغل و مهارت فرد موجب تقویت حس عدالت توزیعی و افزایش انگیزش در کارکنان دانشی می‌شود؛ موضوعی که ایگباجی و همکاران (۲۰۲۴) در رابطه با پرداخت مبتنی بر مهارت تأیید کرده‌اند، همخوانی دارد. براساس نتایج این پژوهش‌ها می‌توان گفت «حقوق و مزایای شغل» نه تنها بنیان نظام جبران خدمات دانشگراها را تشکیل می‌دهد، بلکه شرط لازم برای حفظ رقابت‌پذیری سازمان در بازار کار تخصصی است. در واقع، پرداخت متناسب با ارزش شغل و میزان تخصص، همراه با مزایای ثابت و یک نظام طبقه‌بندی و رتبه دانشی شفاف، می‌تواند زمینه‌ای برای ایجاد احساس امنیت شغلی، افزایش انگیزش حرفه‌ای و تقویت تعهد سازمانی در میان کارکنان دانشی فراهم کند. این همسویی نشان می‌دهد که در سازمان‌های پیچیده و تخصص‌محور از جمله شرکت ملی نفت ایران توجه به ارزش واقعی مشاغل دانشی و تفاوت گذاری منسجم میان آن‌ها، یکی از اصلی‌ترین پیش‌نیازهای ایجاد رضایت و جلوگیری از خروج سرمایه انسانی است. از این رو، می‌توان نتیجه گرفت که طراحی یک ساختار پرداخت مبتنی بر ارزش‌آفرینی شغل، با در نظر گرفتن تخصص، تجربه، حساسیت‌های دانشی و سهم کارکنان در خروجی‌های سازمان، می‌تواند یکی از مؤثرترین راهبردها برای نگهداشت و انگیزش نیروی انسانی دانش‌بنیان در صنعت نفت باشد.

«فوق‌العاده‌های شرایط شغلی و محیطی» یکی دیگر از مؤلفه‌های جبران خدمات دانشگراها در شرکت ملی نفت ایران است. این مقوله دربرگیرنده سه مقوله فرعی «حساسیت دانشی و فناوریانه شرکت»، «موقعیت و ارزش راهبردی شغل دانشی» و «مناطق جغرافیایی خاص» و ۱۰ مفهوم است. نتایج این پژوهش با بخشی از یافته‌های پژوهش ژائو و همکاران (۲۰۲۵) که نشان دادند اثربخشی راهبردهای جبران خدمات به ساختار صنعت و ویژگی‌های سازمان بستگی دارد، همخوانی دارد. براساس نتایج این پژوهش‌ها می‌توان گفت «فوق‌العاده‌های شرایط شغلی و محیطی» در سازمان‌هایی مانند شرکت ملی نفت ایران که دارای مأموریت‌های عملیاتی حساس، فناوری‌محور و بعضاً مستقر در مناطق جغرافیایی دشوار هستند، نه یک مؤلفه جانبی، بلکه بخشی ضروری از بسته جبران خدمات به شمار می‌آید. حساسیت دانشی و فناوریانه فعالیت‌ها، نقش راهبردی برخی مشاغل در زنجیره ارزش نفت و شرایط خاص اقلیمی و عملیاتی در مناطق نفت‌خیز سبب می‌شود که کارکنان دانشی در معرض فشارهای کاری،



مسئولیت‌های حرفه‌ای و ریسک‌های محیطی بیشتری قرار گیرند؛ بنابراین، پرداخت فوق‌العاده‌های مبتنی بر موقعیت شغلی و محیطی می‌تواند نوعی تعدیل‌کننده فشارهای کاری و جبران‌کننده سختی‌های مرتبط با ماهیت فعالیت‌های تخصصی باشد. در واقع، کارآمدی نظام جبران خدمات تنها درگرو پرداخت‌های ثابت نیست، بلکه انطباق بسته‌های پرداخت با ویژگی‌های صنعت، شرایط محیط کار و ارزش راهبردی مشاغل، نقش تعیین‌کننده‌ای در افزایش بهره‌وری، حفظ انگیزش و جلوگیری از مهاجرت یا خروج نیروی دانشی دارد. به‌طور کلی، توجه هدفمند و ساختارمند به فوق‌العاده‌های شرایط شغلی و محیطی می‌تواند یک مزیت رقابتی برای شرکت ملی نفت ایران در مدیریت سرمایه انسانی ارزشمند خود ایجاد کند.

از دیگر مؤلفه‌های جبران خدمات دانشگاه‌ها در شرکت ملی نفت ایران، «پرداخت‌های متغیر و مشوق‌های اقتصادی» است. این مقوله دربرگیرنده چهار مقوله فرعی «پاداش عملکرد فردی و تیمی»، «سهیم‌سازی در پروژه‌ها»، «پرداخت مبتنی بر نوآوری و ثبت اختراع» و «مزایای رقابتی (وام و سهام)» و ۱۹ مفهوم است. نتایج این پژوهش با بخشی از یافته‌های پژوهش مهدی و همکاران (۱۴۰۴) که استراتژی‌های عملکردمحور و مهارتی را شناسایی کردند و نیز با پژوهش فطری (۲۰۲۴) که نقش بسته‌های رقابتی در جذب و حفظ کارکنان ماهر را نشان داد، همخوانی دارد. براساس نتایج این پژوهش‌ها می‌توان گفت پرداخت‌های متغیر و مشوق‌های اقتصادی از مهم‌ترین ابزارهای تقویت انگیزش و حفظ سرمایه انسانی دانشی در شرکت ملی نفت ایران هستند. پاداش‌های مبتنی بر عملکرد فردی و تیمی، سهیم‌سازی در پروژه‌ها و مشوق‌های مرتبط با نوآوری و ثبت اختراع زمانی بیشترین اثر را دارند که براساس شاخص‌های شفاف، معتبر و مرتبط با خروجی‌های واقعی فعالیت‌ها طراحی شوند. در واقع، نظام پرداخت متغیر در صورتی اثربخش خواهد بود که به‌صورت یک بسته جامع و رقابتی طراحی شود؛ بسته‌ای که هم دستاوردهای عملکردی و نوآورانه را پاداش دهد و هم امنیت اقتصادی بلندمدت کارکنان دانشی را تقویت کند. چنین ترکیبی می‌تواند شرکت ملی نفت ایران را در جهت افزایش انگیزش، ارتقای کیفیت فعالیت‌های دانشی و حفظ نیروی انسانی کلیدی یاری رساند.

یکی دیگر از مؤلفه‌های جبران خدمات دانشگاه‌ها در شرکت ملی نفت ایران، «پاداش‌های معنوی و روانی» است. این مقوله دربرگیرنده سه مقوله فرعی «قدردانی رسمی از دستاوردهای دانشی»، «اعطای عناوین و موقعیت‌های حرفه‌ای» و «امکان

مشارکت در مجامع علمی و تصمیم‌گیری‌ها» و ۱۴ مفهوم است. نتایج این پژوهش با بخشی از یافته‌های پژوهش فانی و همکاران (۱۳۹۹) که نقش شناخت و فرصت‌های مسیر شغلی را در سازمان‌های دانش‌بنیان برجسته کرد، هم‌راستا است. براساس نتایج این پژوهش‌ها می‌توان گفت «پاداش‌های معنوی و روانی» نقش اساسی در تقویت هویت حرفه‌ای، احساس ارزشمندی و تعهد سازمانی کارکنان دانشی دارد؛ به‌ویژه در سازمان‌هایی مانند شرکت ملی نفت ایران که بخش مهمی از انگیزش و ماندگاری نیروی انسانی به فرصت‌های رشد علمی و به رسمیت شناختن دستاوردهای تخصصی وابسته است. قدردانی رسمی از موفقیت‌های دانشی، اعطای عناوین و موقعیت‌های حرفه‌ای معتبر و ایجاد امکان مشارکت فعال در مجامع علمی و فرآیندهای تصمیم‌گیری، موجب می‌شود کارکنان دانشی حضور خود را نه صرفاً یک نقش شغلی، بلکه بخشی از هویت حرفه‌ای و منزلت اجتماعی خویش بدانند. علاوه بر این، پاداش‌های معنوی می‌توانند احساس دیده شدن، اثربخشی و معناداری کار را در میان کارکنان تقویت کنند؛ امری که در مشاغل دانشی با پیچیدگی بالا و چرخه‌های زمانی طولانی برای مشاهده نتایج، اهمیت ویژه‌ای دارد. فراهم کردن فرصت ارائه دستاوردها در محافل تخصصی، سپردن نقش‌های مشورتی یا داوری علمی یا دعوت به مشارکت در تصمیم‌گیری‌های فناورانه و استراتژیک، موجب می‌شود دانشگران تأثیر مستقیم دانش خود را بر مسیر پیشرفت سازمان مشاهده کنند. چنین تجربه‌هایی سرمایه روانی و انگیزش درونی را افزایش داده و زمینه‌ای برای ایجاد وفاداری شغلی پایدار فراهم می‌کند. به‌طورکلی، پاداش‌های معنوی زمانی بیشترین اثر را دارند که به‌صورت مستمر، منصفانه و متناسب با سطح تخصص و دستاوردهای واقعی افراد طراحی شوند؛ در این حالت می‌توانند به یکی از ستون‌های اصلی نگهداشت و شکوفایی سرمایه انسانی دانشی در شرکت ملی نفت ایران تبدیل شوند.

یکی دیگر از مؤلفه‌های جبران خدمات دانشگراها در شرکت ملی نفت ایران، «عدالت و شفافیت در پرداخت» است. این مقوله دربرگیرنده چهار مقوله فرعی «عدالت در توزیع حقوق و مزایا»، «شفافیت در معیارهای پرداخت و ارتقاء»، «عدالت رویه‌ای در ارزیابی عملکرد» و «بازخورد و بازنگری در نظام پرداخت» و ۱۶ مفهوم است. نتایج این پژوهش با بخشی از یافته‌های پژوهش قاسمی و همکاران (۱۴۰۴) و احدزاده و همکاران (۱۴۰۰) همخوانی دارد. براساس نتایج این پژوهش‌ها می‌توان گفت «عدالت و شفافیت در پرداخت» یکی از بنیادی‌ترین پیش‌نیازهای اثربخشی نظام جبران خدمات در میان

دانشگرها است؛ زیرا کارکنان دانشی به دلیل ماهیت تخصص‌محور و حساسیت بالای نقش خود، نسبت به عدالت توزیعی، رویه‌ای و اطلاعاتی حساسیت بیشتری دارند. هنگامی که حقوق و مزایا به صورت منصفانه توزیع شود و معیارهای پرداخت، ارتقاء و ارزیابی عملکرد به طور شفاف اعلام و اجرا گردد، سطح اعتماد سازمانی افزایش یافته و احتمال بروز نارضایتی، دل‌زدگی شغلی و خروج سرمایه انسانی کاهش می‌یابد. علاوه بر این، وجود سازوکارهای روشن برای بازخورد و بازنگری در نظام پرداخت، موجب می‌شود کارکنان احساس کنند که صدای آنان شنیده می‌شود و امکان اصلاح رویه‌ها وجود دارد. این امر نه تنها موجب بهبود مستمر نظام جبران خدمات می‌شود، بلکه احساس مشارکت، احترام و ارزشمندی را در میان کارکنان تقویت می‌کند. در واقع، می‌توان گفت توجه ساختارمند و پایدار به عدالت و شفافیت در پرداخت، نقش مهمی در ایجاد حس امنیت، پیش‌بینی‌پذیری و اعتماد در میان نیروهای دانشی دارد و می‌تواند به تقویت انگیزش حرفه‌ای، ارتقای عملکرد و حفظ کارکنان کلیدی در شرکت ملی نفت ایران بینجامد.

### پیشنهادهای تحقیق

با توجه به مقوله «حقوق و مزایای شغل» و مفاهیم آن، پیشنهاد می‌شود که یک سامانه یکپارچه ارزش‌گذاری مشاغل و رتبه‌بندی دانشی در شرکت ملی نفت ایران طراحی و اجرا شود. این سامانه باید به صورت علمی و عملیاتی امکان تعیین حقوق متناسب با ارزش شغل و تخصص، تخصیص مزایای ثابت و تعیین رتبه دانشی کارکنان را فراهم کند و همچنین قابلیت پایش مستمر، به‌روزرسانی دوره‌ای و انعطاف‌پذیری در مواجهه با تغییرات فناوری و نیازهای پروژه‌ها را داشته باشد تا بسته‌های جبران خدمات همیشه همسو با شرایط واقعی سازمان و بازار کار باشد. این سامانه می‌تواند به عنوان ابزاری راهبردی برای افزایش شفافیت، عدالت و انگیزش نیروی انسانی دانشی عمل کند و زمینه‌ای برای ارتقای بهره‌وری و حفظ کارکنان کلیدی فراهم آورد.

با توجه به مقوله «فوق‌العاده‌های شرایط شغلی و محیطی» و مفاهیم آن، پیشنهاد می‌شود که راه‌اندازی یک سامانه پویا برای تعیین فوق‌العاده‌های شغلی و محیطی که به صورت خودکار با داده‌های پروژه‌ها، شرایط محل خدمت، سطح تخصص شغل و نیازهای راهبردی سازمان به‌روزرسانی می‌شود. این سامانه باید قابلیت محاسبه دقیق و تخصیص منصفانه فوق‌العاده‌ها به هر شغل و موقعیت را داشته باشد و با نظام

حقوق و مزایا یکپارچه باشد، به طوری که هر تغییر در پروژه یا شرایط محیطی به سرعت در بسته‌های جبران خدمات منعکس شود. علاوه بر این، سامانه باید شامل داشبورد مدیریتی و ابزار گزارش‌دهی باشد تا مدیران و کارکنان دانشی بتوانند شفافیت کامل در پرداخت فوق‌العاده‌ها، نحوه محاسبه و تاریخچه تغییرات را مشاهده کنند. با طراحی مکانیسم بازخورد و بازنگری دوره‌ای، امکان اصلاح خطاها و تطبیق پرداخت‌ها با شرایط واقعی فراهم شده و انگیزش و رضایت کارکنان دانشی افزایش می‌یابد. به این ترتیب، سامانه نه تنها تضمین‌کننده عدالت در پرداخت، بلکه ابزاری راهبردی برای مدیریت منابع انسانی در شرایط عملیاتی متغیر و حساس خواهد بود.

با توجه به مقوله «پرداخت‌های متغیر و مشوق‌های اقتصادی» و مفاهیم آن، پیشنهاد می‌شود که پیاده‌سازی یک سیستم مدیریت مشوق‌ها و پاداش‌های عملکردی یکپارچه که به صورت خودکار و مبتنی بر داده‌های عملکرد پروژه‌ها، تیم‌ها و نوآوری‌ها پرداخت‌ها را محاسبه و تخصیص دهد. این سیستم باید شفاف، قابل رصد و دارای بازخورد سریع باشد تا انگیزش کارکنان دانشی افزایش یابد و فرآیند ارزیابی و پرداخت کاملاً عادلانه و قابل اتکا باشد. همچنین این سیستم می‌تواند ابزارهای گزارش‌دهی و تحلیل داده ارائه دهد تا مدیران بتوانند روند عملکرد تیم‌ها و پروژه‌ها را پایش کنند و تصمیمات بهتری برای تخصیص منابع و بهبود انگیزش اتخاذ نمایند. با ایجاد مکانیسم بازنگری دوره‌ای، امکان تطبیق مشوق‌ها با تغییر نیازهای سازمان و اولویت‌های پروژه‌ها فراهم می‌شود و اثرگذاری پاداش‌ها در بلندمدت تضمین می‌گردد.

با توجه به مقوله «پاداش‌های معنوی و روانی» و مفاهیم آن، پیشنهاد می‌شود که راه‌اندازی یک پلتفرم سازمانی برای مدیریت پاداش‌های غیرمالی و توسعه مسیر حرفه‌ای که به کارکنان دانشی امکان ثبت دستاوردها، دریافت تقدیر رسمی، بهره‌مندی از فرصت‌های توسعه شغلی و مشارکت فعال در فرآیندهای تصمیم‌گیری سازمانی را بدهد. این پلتفرم باید مکانیسم شفاف و دوره‌ای برای ارزیابی و ارتقای انگیزش روانی داشته باشد و با سیستم منابع انسانی و سایر سامانه‌های سازمانی همگام باشد تا اطلاعات کارکنان دانشی و داده‌های عملکردی به صورت یکپارچه در آن قابل دسترسی باشد. علاوه بر این، پلتفرم باید ابزارهای گزارش‌دهی و تحلیل داده‌ها ارائه دهد تا مدیران بتوانند اثرگذاری پاداش‌های معنوی را اندازه‌گیری و برای بهبود سیاست‌های انگیزشی تصمیم‌گیری کنند. ایجاد سازوکار بازخورد مستمر و امکان ثبت نظرات کارکنان دانشی، اطمینان می‌دهد که پاداش‌های معنوی و فرصت‌های توسعه مسیر شغلی همواره

منصفانه و متناسب با عملکرد و دستاوردهای واقعی افراد باشند. در نتیجه، این پلتفرم می‌تواند حس ارزشمندی، تعلق سازمانی و انگیزش درونی کارکنان دانشی را تقویت کند و به حفظ و شکوفایی سرمایه انسانی در سازمان کمک کند.

با توجه به مقوله «عدالت و شفافیت در پرداخت» و مفاهیم آن، پیشنهاد می‌شود که ایجاد یک سامانه مدیریت یکپارچه حقوق و مزایا با قابلیت شفاف‌سازی و بازخورد مستمر که حقوق، مزایا و ارتقاءها را بر اساس معیارهای مشخص و استاندارد محاسبه کند و کارکنان دانشی بتوانند به اطلاعات مربوط به نظام پرداخت، روند ارزیابی و امکان بازنگری دسترسی داشته باشند. این سامانه باید امکان پایش منظم و اصلاح رویه‌ها را فراهم کند تا اعتماد و رضایت کارکنان دانشی افزایش یابد. علاوه بر این، سامانه می‌تواند گزارش‌های تحلیلی و داشبورد مدیریتی ارائه دهد تا مدیران منابع انسانی و سرپرستان بتوانند روند تطبیق پرداخت‌ها با عملکرد کارکنان دانشی را رصد کنند و تصمیمات راهبردی به‌منظور بهبود انگیزش و عدالت پرداخت اتخاذ نمایند. همچنین با تعریف مکانیسم بازخورد دوطرفه، کارکنان دانشی می‌توانند نظرات و پیشنهادهای خود را مستقیماً ارائه کنند که این امر موجب افزایش شفافیت و حس مشارکت در سازمان خواهد شد.

## منابع

- آرائی، محمود؛ عباس‌پور، عباس؛ بابائی، ایرج؛ تقوی‌فرد، محمدتقی؛ برزویان، صمد. (۱۴۰۲). طراحی الگوی نظام جبران خدمات قضات در نظام قضایی جمهوری اسلامی ایران. *فصلنامه جامعه‌شناسی سیاسی/انقلاب/اسلامی*، ۴(۲)، ۷-۳۵.
- احدزاده، سجاد؛ دانشفرد، کرم‌اله؛ معمارزاده‌طهران، غلامرضا. (۱۴۰۲). طراحی مدل هم‌راستایی زیرسیستم‌های منابع انسانی با نظام جبران خدمات. *فصلنامه توانمندسازی سرمایه/انسانی*، ۱(۶)، ۱۵-۳۰.
- احدزاده، سجاد؛ دانشفرد، کرم‌اله؛ معمارزاده‌طهران، غلامرضا. (۱۴۰۰). طراحی الگوی جبران خدمات کارکنان دولت و مقایسه تطبیقی آن در انواع سازمان‌های دولتی. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع/انسانی*، ۱۳(۳)، ۱۱۵-۱۶۷.
- ایزدیار، عمار؛ عبدالهی، بیژن؛ حسن‌پور، اکبر؛ جعفری‌نیا، سعید. (۱۴۰۴). عوامل مؤثر بر جبران خدمات کارکنان در شهرداری‌ها. *فصلنامه علمی کارافن*، ۲۲(۲)، ۲۱۳-۲۳۸.

- بابائی نسب، فاطمه؛ حسینی، ابوالحسن؛ فلاح لاجیمی، حمیدرضا. (۱۴۰۰). شناسایی و سطح‌بندی مؤلفه‌های جبران خدمات اعضای هیئت‌علمی با روش مدل‌سازی ساختاری - تفسیری (مطالعه موردی: دانشگاه‌های منتخب استان مازندران). فصلنامه مدیریت منابع انسانی پایدار، ۳ (۴)، ۲۵۳-۲۷۵.
- حسن‌پور، اکبر؛ یوسفی‌زنوز، رضا؛ صفری، حسین؛ قوجالی، توحید. (۱۴۰۳). پاسخ به ریسک جبران خدمات منابع انسانی: به‌کارگیری تکنیک نگاشت‌شناختی فازی. فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۳۳ (۱۱۱)، ۴۱-۷۸.
- فانی، علی‌اصغر؛ دانائی‌فرد، حسن؛ کاوسی، سیده الهه؛ نیری، شهرزاد. (۱۳۹۹). طراحی مدل نظام جبران خدمات کارکنان دانشی در سازمان‌های دانش‌بنیان فناوری‌محور. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۲ (۴)، ۱۶۱-۱۹۵.
- قاسمی، محدثه؛ رعنائی‌کردشولی، حبیب‌اله و عباسی، عباس. (۱۴۰۴). بازطراحی نظام جبران خدمات مالی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۷ (۲)، ۴۵-۱۱.
- کارگریان، سمانه؛ شائمی برزکی، علی؛ تیموری، هادی. (۱۳۹۹). طراحی مدل جبران خدمات راهبردی شاغلین شرکت برق منطقه‌ای یزد. فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، ۱۲ (۴۵)، ۹-۳۰.
- مهدی، محمود؛ دهقانان، حامد؛ سیدنقوی، میرعلی؛ تقوی‌فرد، محمدتقی؛ ناصحی‌فر، وحید. (۱۴۰۴). استراتژی‌های جبران خدمات مدیران در صنعت خودروسازی بر مبنای مدل نقاط مرجع استراتژیک (مورد مطالعه صنایع خودروسازی). فصلنامه مدیریت منابع انسانی پایدار، ۷ (۱۲)، ۱۸۴-۱۶۳.
- Amaya, J. Holweg, M. (2024). Using algorithms to improve knowledge work. *Journal of Operations Management*, 70(3), 482-513.
- Armstrong, C. S. Kepler, J. D. Larcker, D. F. Shi, S. X. (2024). Rank-and-file accounting employee compensation and financial reporting quality. *Journal of Accounting and Economics*, 78(1), 1-16.
- Aryanti, I. Perkasa, D. H. (2024). The Effect of Leadership Compensation and Work Discipline on Employee Performance (Study at PT Panca Putra Solusindo Jakarta). *Review: Journal of Multidisciplinary in Social Sciences*, 1(04), 98-108.
- Awoitau, R. Noch, M. Y. Khotimah, K. (2024). The influence of motivation, training and compensation on employee performance. *Advances in Human Resource Management Research*, 2(3), 153-165.
- Fitri, S. (2024). Evaluation of compensation policies and their impact on employee retention in the food industry. *Involvement International Journal of Business*, 1 (1), 43-59.

- Garofalo, A. Bruno, E. D'Avino, M. Ferraro, A. Punzo, G. (2025). Employee compensation in European regions: A spatial analysis of short-and long-term effects. *Structural Change and Economic Dynamics*, 2025(74), 303-314.
- Igbaji, P. M. Okpo, E. I. E. Ufot, J. J. Johnson, O. Lateefah, Y. I. Okwudiri, O. M. (2024). A Conceptual Review on Compensation Management and Employee Productivity. *Frontiers in Management Science*, 3 (1), 1-5.
- Khan, A. Nasim, S. (2025). Mapping research on the subjective well-being of knowledge workers: a systematic enquiry deploying bibliometrics. *Management Review Quarterly*, 75 (1), 911-954.
- Lee, H. P. Sarkar, A. Tankelevitch, L. Drosos, I. Rintel, S. Banks, R. Wilson, N. (2025). The impact of generative AI on critical thinking: Self-reported reductions in cognitive effort and confidence effects from a survey of knowledge workers. In *Proceedings of the 2025 CHI conference on human factors in computing systems*, 1-22.
- Liu, X. Cheng, F. Zhang, R. Li, Z. (2025). Impact of employee compensation structure on company performance: Moderating effects of ownership concentration. *Finance Research Letters*, 2025(74), 1-17.
- Mado, Y. J. Irwansyah, R. Kasnowo, K. Irdhayanti, E. Khairunnisa, K. (2024). The influence of organizational culture on service quality with compensation as a moderate variable. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 4 (2), 1638-1648.
- Rojikinnor, Gani, A. J. A. Saleh, C. Amin, F. (2023). The role of compensation as a determinant of performance and employee work satisfaction: a study at the PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 39 (4), 943-956.
- Sadikin, A. Nuraeni, L. Mutmainnah, M. Yuniwati, I. Riyanti, A. (2023). The Effect of Strategic Compensation, HR Development and Work Motivation on Vocational High School Teacher Performance. *Journal on Education*, 5 (4), 10793-10800.
- Woodruff, A. Shelby, R. Kelley, P. G. Rousso-Schindler, S. Smith-Loud, J. Wilcox, L. (2024). How knowledge workers think generative ai will (not) transform their industries. In *Proceedings of the 2024 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, 1-26.
- Zhao, M. Fong, K. Y. Leong, W. N. Li, Q. Chen, R. (2025). Nonexecutive employee compensation and firm labor productivity. *Finance Research Letters*, 2025 (73), 1-17.