



Pathology of the Compensation System for Employees in the Public Sector of Iran

Mohammad Amin Zarei^{1*} | Maryam Razmjo²

1- Corresponding Author: Assistant Professor, Research Department, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

m.zareie@atu.ac.ir

2-PhD, Research Department, Think Tank on National Governance Issues, Tehran, Iran.

Volume info

Vol. 18

Series: 67

Summer 2026

P.P: 11-39

Article Type

Research Paper

Article History

Received:

2025-04-30

Revised:

2026-01-23

Accepted:

2026-09-16

Published:

2026-09-18

ISSN – E-ISSN

ISSN: 2008-4528

E-ISSN: 2645-5072



Abstract

This study was conducted with the aim of diagnosing the compensation system for employees in Iran's public sector. The research strategy is qualitative, based on an exploratory thematic analysis approach. The statistical population includes academic experts, experienced professionals, and managers or policymakers involved in the formulation, implementation, or oversight of compensation processes in executive bodies. Sampling was carried out using purposive and snowball methods, and theoretical saturation was achieved after 15 in-depth interviews. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed using the six-phase thematic analysis framework with the assistance of MAXQDA 2020 software. The findings revealed that the challenges of the compensation system in Iran's public sector can be categorized into four overarching themes, 14 organizing themes, and 51 basic themes. The results indicate that structural, behavioral, legal, and contextual deficiencies are the major barriers undermining the effectiveness of the compensation system. Addressing these issues requires comprehensive policy reform, process redesign, and stronger oversight and transparency mechanisms.

Keywords: Pathology, Compensation, Pay System, Public Sector

Cite this Article: Zarei, Mohammad Amin, & Razmjo, Maryam. (2026). Pathology of the employee compensation system in Iran's public sector. *Research in Human Resource Management*, 18(2), 11–49.

DOR: [20.1001.1.20084528.1405.18.2.1.2](https://doi.org/20.1001.1.20084528.1405.18.2.1.2)



Publisher: Imam Hossein University.

© The Author(s).



آسیب‌شناسی نظام جبران خدمات کارکنان در بخش دولتی ایران

محمدامین زارعی^{۱*} | مریم رزمجو^۲

m.zareie@atu.ac.ir

۱- نویسنده مسئول: استادیار، گروه پژوهشی، دانشگاه علامه طباطبائی^(د)، تهران، ایران.
۲- دکتری تخصصی، گروه پژوهشی، اندیشکده نظام مسائل حکمرانی کشور، تهران، ایران.

چکیده

این پژوهش با هدف آسیب‌شناسی نظام جبران خدمات کارکنان در بخش دولتی ایران انجام گرفته است. استراتژی پژوهش کیفی و مبتنی بر رویکرد اکتشافی تحلیل مضمون است. جامعه آماری شامل خبرگان دانشگاهی، کارشناسان خبره و مدیران و مسئولان دخیل در سیاست‌گذاری، اجرا یا نظارت بر فرآیندهای جبران خدمات در دستگاه‌های اجرایی کشور می‌باشد. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند و با استفاده از تکنیک گلوله‌برفی انجام شد و پس از ۱۵ مصاحبه عمیق، اشباع نظری حاصل گردید. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود و تحلیل داده‌ها در چارچوب مراحل شش‌گانه تحلیل مضمون و با بهره‌گیری از نرم‌افزار MAXQDA 2020 صورت گرفت. بر اساس یافته‌های پژوهش، آسیب‌های نظام جبران خدمات در بخش دولتی ایران در قالب ۴ مضمون فراگیر، ۱۴ مضمون سازمان‌دهنده و ۵۱ مضمون پایه شناسایی شدند. نتایج نشان داد که ضعف‌های ساختاری، رفتاری، قانونی و زمینه‌ای به عنوان مهم‌ترین چالش‌ها، کارآمدی نظام جبران خدمات را به شدت تحت تأثیر قرار داده‌اند و رفع آن‌ها مستلزم بازنگری در سیاست‌گذاری، بازطراحی فرآیندها و تقویت نظارت و شفافیت است.

کلیدواژه‌ها: آسیب‌شناسی، جبران خدمات، نظام پرداخت، بخش دولتی

سال و شماره

سال ۱۸، پیاپی: ۶۷

تابستان ۱۴۰۵

صص: ۳۹-۱۱

نوع مقاله

مقاله پژوهشی

سابقه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۱۰

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۱۱/۰۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۶/۲۵

تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۶/۲۷

شابا چاپی و الکترونیکی

شابا چاپی: ۴۵۲۸-۲۰۰۸

الکترونیکی: ۵۰۷۲-۲۶۴۵



استناد: زارعی، محمدامین و رزمجو، مریم. (۱۴۰۵). آسیب‌شناسی نظام جبران خدمات کارکنان در بخش دولتی

ایران. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۸(۲)، ۴۹-۱۱.

[DOR: 20.1001.1.20084528.1405.18.2.1.2](https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-45281405/v1)



نویسندگان.

ناشر: دانشگاه جام امام

حسین (ع).



مقدمه

یکی از ارکان اساسی مدیریت منابع انسانی، طراحی نظام‌های جبران خدمات یا همان نظام‌های حقوق و دستمزد است که نقشی محوری در جذب، حفظ و انگیزش کارکنان ایفا می‌کند (فلاناگان و کلیبورن^۱، ۲۰۲۳: ۳۴۰). نظام‌های جبران خدمات مستقیماً با مفهوم قرارداد کار پیوند دارند؛ قراردادی که اگرچه مبادله‌ای رسمی میان نیروی کار و سازمان در ازای پرداخت دستمزد تلقی می‌شود، اما در عمل با ابهامات جدی همراه است. چراکه دستمزد پرداختی قابل اندازه‌گیری است، اما میزان تلاش و کیفیت عملکرد کارکنان به راحتی قابل سنجش و ارزیابی نیست. همین عدم شفافیت در تبیین ارزش واقعی کار انجام شده در برابر پاداش دریافتی، بستر شکل‌گیری تنش‌ها و انتظارات متعارض میان کارکنان و کارفرمایان را فراهم کرده است (بربر و گاشیچ^۲، ۲۰۲۴: ۷۲۲).

در گذر زمان، شیوه‌های پرداخت در سازمان‌ها دستخوش تغییراتی بنیادین شده‌اند. در دوران انقلاب صنعتی، پرداخت‌ها عمدتاً مبتنی بر خروجی مشخص تولیدی بودند، اما با شکل‌گیری اتحادیه‌ها و چانه‌زنی‌های جمعی، نرخ‌های استاندارد دستمزد برای مشاغل مختلف تعیین شد (یوتیج و گاسیک^۳، ۲۰۲۵: ۳۱). با کاهش نقش اتحادیه‌ها از دهه ۱۹۷۰ به بعد، رویکردهای مبتنی بر عملکرد فردی مجدداً تقویت شدند و سازمان‌ها به سوی پرداخت‌های انگیزشی و مبتنی بر کارایی حرکت کردند (گاشیچ و همکاران^۴، ۲۰۲۴: ۱۴). در حال حاضر نیز تنوعی از استراتژی‌ها در جبران خدمات به کار گرفته می‌شود؛ از پرداخت حداقل دستمزد برای مشاغل پایه تا مدل‌های پیچیده و پویا بر مبنای ارزیابی عملکرد و توانمندی‌های فردی (اولادجو و ساکا^۵، ۲۰۲۴: ۹۰).

اما آنچه امروز بیش از گذشته اهمیت یافته، این است که جبران خدمات دیگر صرفاً به معنای پاداش مالی نیست، بلکه امنیت شغلی، مزایا، فرصت‌های ارتقاء و منزلت سازمانی نیز به عنوان مؤلفه‌هایی اثرگذار در انگیزش نیروی انسانی شناخته می‌شوند (دهقانان و همکاران، ۱۴۰۳: ۸). کارکنان در دوران بحران اقتصادی و نوسانات بازار، بیش از هر زمان دیگری به ثبات و پیش‌بینی‌پذیری در درآمد خود نیاز دارند. این واقعیت در بخش دولتی کشور ما اهمیت دوچندان

1. Flanagan & Clibborn
2. Berber & Gašić
3. Jevtić & Gasic
4. Gašić et al
5. Oladejo & Saka

دارد؛ جایی که بسیاری از کارکنان، دریافت حقوق منظم و امنیت شغلی را به دستمزدهای بالاتر ولی ناپایدار بخش خصوصی ترجیح می‌دهند (واحدی، ۱۴۰۲: ۷۱).

نظام جبران خدمات در نظام اداری ایران، تحت عنوان «حقوق و مزایا» در فصل دهم قانون مدیریت خدمات کشوری (مواد ۶۴ تا ۸۰) تبیین شده است. هدف این قانون، حرکت به سمت یکپارچگی، کاهش تفاوت‌های پرداخت میان مشاغل و تأمین حداقل معیشت کارکنان بوده است. با این حال، اجرای آن با چالش‌های متعددی همراه بوده و به مرور، انسجام خود را از دست داده است (احدزاده و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۱۷). فقدان عدالت در پرداخت، از بین رفتن انگیزه کارکنان توانمند، فقدان پیوند میان عملکرد و پاداش و ناتوانی در رقابت با بخش خصوصی از جمله این چالش‌هاست. این وضعیت موجب شده بخش بزرگی از نیروی انسانی متخصص و دانشی به سمت بازارهای خارج از دولت یا مهاجرت به کشورهای دیگر سوق پیدا کند (ولی محمدی، ۱۴۰۲: ۱۳).

از سوی دیگر، بند ۶ سیاست‌های کلی نظام اداری بر ضرورت عدالت در جبران خدمات، توجه به ویژگی‌های شغل و شاغل، عملکرد و تأمین حداقل معیشت تأکید دارد. اما در عمل، سازوکارهای اجرایی و نظارتی موجود نتوانسته‌اند اهداف متعالی قانون را محقق کنند. نبود شفافیت در نظام پرداخت، پرداخت‌های غیرمستقیم و پنهان و پدیده حقوق‌های نجومی از نشانه‌های آشکار نابسامانی در این حوزه‌اند (نوتی زهی و همکاران، ۱۴۰۰: ۳۰۰). در کنار این مسائل، فشارهای نهادی، محدودیت‌های بودجه‌ای و ضعف نظام سیاست‌گذاری، منجر به ناکارآمدی کلان در طراحی و اجرای سیاست‌های جبران خدمات شده‌اند (معجد، ۱۴۰۲: ۱۴).

به طور کلی، بخش عمومی در ایران به دلیل گستره وسیع وظایف حاکمیتی، خدماتی و اجرایی که برعهده دولت نهاده شده، بخش عمده‌ای از ساختار اقتصادی کشور را به خود اختصاص داده است. این امر نه تنها موجب اشتغال بخش قابل توجهی از نیروی کار در حوزه عمومی شده، بلکه سهم زیادی از منابع مالی کشور نیز به تأمین هزینه‌های این بخش اختصاص یافته است. با وجود حجم گسترده اعتبارات اختصاص یافته به بخش عمومی، نظام اداری کشور همچنان در تأمین معیشت مناسب برای کارکنان خود ناتوان است. در بسیاری از موارد، توزیع اعتبارات مربوط به جبران خدمت میان دستگاه‌های اجرایی به شکلی نامتوازن صورت می‌گیرد و منجر به پرداخت‌های تبعیض آمیز و ناعادلانه می‌شود. این وضعیت، پیامد علل متعددی از جمله ضعف در

نظام‌های قانونی و ساختاری کشور است. در این زمینه، قانون مدیریت خدمات کشوری که با هدف ساماندهی نظام جبران خدمت و ارتقای کارآمدی نظام اداری تدوین شده بود، نتوانسته به انتظارات پاسخ دهد. این قانون از زمان اجرای خود دچار کاستی‌های جدی ساختاری و اجرایی بوده و به دلیل ضعف در انطباق با تحولات نهادی و مدیریتی، بسیاری از دستگاه‌های اجرایی به تدریج از شمول آن خارج شده‌اند. در نتیجه، قانون مذکور به سندی ناکارآمد در حوزه جبران خدمت کارکنان بخش دولتی تبدیل شده است و هم‌اکنون رقابتی میان دستگاه‌های اجرایی برای خروج از شمول آن مشاهده می‌شود.

افزون بر این، ضعف در نظام‌های شفافیت مالی و نظارت اداری بستر لازم برای پرداخت‌های ناموجه در بخش عمومی را فراهم آورده و مدیریت منابع انسانی دولت را با چالش‌هایی نظیر ناتوانی در جذب نیروی انسانی توانمند، ضعف در حفظ سرمایه انسانی و تضعیف احساس تعلق و تعهد سازمانی مواجه ساخته است. این وضعیت، نه تنها بهره‌وری بخش دولتی را کاهش داده، بلکه به فرسایش سرمایه انسانی و کاهش کارایی نظام اداری کشور نیز انجامیده است.

بر همین اساس، پژوهش حاضر با هدف آسیب‌شناسی نظام جبران خدمات کارکنان در بخش دولتی ایران به دنبال شناسایی خلأهای ساختاری، رفتاری، قانونی و زمینه‌ای در این حوزه و ارائه راهکارهایی بومی و متناسب با فرهنگ سازمانی کشور می‌باشد. به طور کلی، هدف اصلی پژوهش حاضر آسیب‌شناسی نظام جبران خدمات کارکنان در بخش دولتی ایران می‌باشد. در این راستا، سؤال اصلی پژوهشی این گونه مطرح می‌شود که: آسیب‌های نظام جبران خدمات کارکنان در بخش دولتی ایران کدامند؟

مبانی نظری

۱. نظام جبران خدمات:

در محیط کسب و کار امروزی که با سرعت بالا و ارتباطات جهانی گسترده همراه است، اهمیت مدیریت مؤثر جبران خدمات را نمی‌توان نادیده گرفت. جبران خدمات، علاوه بر نقشی که در جذب و حفظ نیروهای انسانی برتر ایفا می‌کند، عامل مهمی در تعیین میزان رضایت کارکنان و عملکرد سازمانی نیز به شمار می‌رود (آیشواریا و مورتی^۱، ۲۰۲۴: ۳۵۶). یک نظام مدیریت مناسب برای جبران خدمات، می‌تواند به صاحبان مشاغل و مدیران کمک کند تا به طور قابل توجهی

1. Aishwarya & Murthy

عملکرد کارکنان را تقویت کرده و نیروی کاری فعال‌تر و مؤثرتر ایجاد نمایند (احدزاده و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۱۶).

جبران خدمات در مدیریت منابع انسانی معمولاً به دو نوع تقسیم می‌شود: جبران خدمات مستقیم و جبران خدمات غیرمستقیم. جبران خدمات مستقیم به درآمد مستقیم دریافتی کارکنان اشاره دارد که شامل حقوق پایه، مزایا و مشوق‌ها می‌شود و حق و حقوق کارکنان و تعهدات شرکت را تشکیل می‌دهد (اندرسون و سندبرگ^۱، ۲۰۲۳: ۳۱۶). حقوق به جبران خدمات دوره‌ای اطلاق می‌شود که به کارکنان دائمی پرداخت می‌شود و همراه با یک تضمین خاص است. مزایا به پاداش‌هایی اطلاق می‌شود که شرکت به کارکنان برای مشارکت مؤثر آن‌ها در دستیابی به اهداف شرکت اعطا می‌کند. مشوق‌ها به کارکنان خاصی داده می‌شود که از استانداردهای عملکردی تعیین شده فراتر رفته‌اند (سیتوپو و همکاران^۲، ۲۰۲۱: ۷۳). به گفته سالاس والینا و همکاران^۳ (۲۰۲۱)، جبران خدمات غیرمستقیم به کارکنان برای بهبود رفاه آن‌ها ارائه می‌شود. این نوع جبران خدمات به طور مستقل از حقوق، مزایا یا مشوق‌ها اعطا می‌شود و ممکن است شامل تسهیلاتی مانند مسکن و خدمات بهداشتی رایگان باشد که شرکت به کارکنان خود ارائه می‌دهد (وود و همکاران^۴، ۲۰۲۳: ۲).

جبران خدمات به عنوان پاداشی است که شرکت به کارکنان خود در جهت قدردانی از مشارکت‌های آن‌ها ارائه می‌دهد (وانگ و همکاران^۵، ۲۰۲۴: ۱۱۳). در سازمان‌ها یا شرکت‌ها، جبران خدمات نمایانگر قدردانی از کارکنانی است که به دستیابی به اهداف مشترک از طریق تلاش‌های شغلی خود کمک کرده‌اند (تومی و همکاران^۶، ۲۰۲۲: ۱۲۲). رضایت کارکنان از جبران خدمات زمانی حاصل می‌شود که افراد از پاداش‌هایی که در قبال وظایف و مسئولیت‌های انجام‌شده خود دریافت می‌کنند، چه به صورت مالی و چه به صورت سایر مزایا، راضی باشند. جبران خدمات ممکن است به اشکال مختلفی مانند حقوق، مزایا و پاداش‌های اضافی ارائه شود (هاینز^۷، ۲۰۲۴: ۲۳۴). لذا می‌توان ادعا کرد که عواملی همچون «مشوق‌ها، پاداش‌ها، فرصت‌ها، پیشرفت‌ها و شناخت‌ها» می‌توانند توجه کارکنان را برای دستیابی به حداکثر انگیزش و عملکرد

1. Andersson & Sandberg
2. Sitopu et al
3. Salas-Vallina et al
4. Wood et al
5. Wang et al
6. Tumi et al
7. Haynes

تحت تأثیر قرار دهند و آنان را ترغیب کنند تا حداکثر توان خود را برای جبران، پاداش و پیشرفت به کار گیرند (اسکندری و طاهری، ۱۴۰۱: ۶۳).

استراتژی‌های مختلفی برای پرداخت وجود دارد که سلطه آن‌ها در طول زمان تغییر کرده است. این استراتژی‌ها می‌توانند اشکال مختلفی به خود بگیرند و پیچیدگی از آنجا ناشی می‌شود که ممکن است به صورت فردی یا جمعی اعمال شوند. به طور کلی، دو نوع اصلی از سیستم‌های پرداخت قابل شناسایی است. نوع اول پرداخت مبتنی بر خروجی است، جایی که جبران خدمات به اندازه‌گیری تولید در گسترده‌ترین معنای آن وابسته است (چن و همکاران^۱، ۲۰۲۳: ۲). در سطح فردی، این ممکن است به کارهایی مانند پرداخت به ازای هر قطعه یا سایر اشکال پرداخت فردی مانند کمیسیون‌ها و پاداش‌های فردی مرتبط باشد (شرودل^۲، ۲۰۲۴: ۲).

دومین نوع استراتژی پرداخت، پرداخت مبتنی بر ورودی است، جایی که به کارکنان بر اساس مهارت‌ها یا شایستگی‌هایی که به سازمان می‌آورند پاداش داده می‌شود. سیستم‌هایی مانند پرداخت مبتنی بر مهارت، توانایی و شایستگی در این دسته قرار می‌گیرند، که در آن کارکنان برای مشارکت‌های خود به جای فقط خروجی پاداش می‌گیرند (کانگ و لی^۳، ۲۰۲۱: ۲). نمونه‌هایی از این نوع پرداخت شامل "سلام طلایی"، یا پاداش‌های اولیه برای جذب استعدادها و پرداخت به کارکنان مبتنی بر دانش برای تخصص آن‌ها است. کارکنان مبتنی بر دانش، به ویژه برای دانش تخصصی یا فنی خود که سازمان‌ها معمولاً تلاش می‌کنند آن را از طریق بسته‌های پرداخت رقابتی حفظ کنند، پاداش دریافت می‌کنند (گرمپ و همکاران^۴، ۲۰۲۳: ۶۵۸). به مرور زمان، تجربه در سازمان می‌تواند ارزش کارکنان را غنی‌تر کند، به ویژه در زمینه‌هایی مانند روابط با مشتریان و مهارت‌های مذاکره که برای موفقیت استراتژیک ضروری هستند. اگرچه این نوع دانش همیشه به طور رسمی مستند نمی‌شود، اما بسیار ارزشمند است و حفظ کارکنانی با چنین تخصص‌هایی به امری حیاتی تبدیل می‌شود. علیرغم تمرکز بر مهارت‌ها و شایستگی‌ها، اغلب عناصری از ارزیابی خروجی در جبران خدمات کارکنان مبتنی بر دانش وجود دارد، جایی که ارزش آن‌ها به طور منظم در نتایج موفقیت‌آمیز منعکس می‌شود و معمولاً همراه با پاداش‌های مبتنی بر عملکرد است (تنیات و سویس^۵، ۲۰۲۳: ۱۶۴۷).

1. Chen et al
2. Schroedel
3. Kang & Lee
4. Grimpe et al
5. Thneibat & Sweis

۲. مروری بر نظام جبران خدمات در بخش دولتی:

اهمیت بررسی نظام جبران خدمات در کشور ما تا حدی است که در تمامی برنامه‌های اصلاح نظام اداری بالاخص در برنامه اخیر اصلاح نظام اداری (اصلاح نظام پرداخت حقوق و مزایا کارمندان)، سیاست‌های ابلاغی مقام معظم رهبری، نقشه راه اصلاح نظام اداری، طرح یک فوریتی شفافیت دریافتی مدیران کشور و استرداد دریافتی‌های مازاد (با شماره ثبت ۱۵۳) و طرح ساماندهی حقوق و دستمزدهای بخش عمومی (ویژه مقامات و مدیران (با شماره ثبت ۱۵۴) مورد تأکید بوده است، اما وضع قانون در حوزه نظام پرداخت به تنهایی نمی‌تواند به عنوان سازوکار کنترلی عمل کند و لازم است سایر عوامل مؤثر بر این حوزه نیز از کارآمدی لازم برخوردار باشند تا بتواند عدالت در پرداخت کشور حاکم شود (احدزاده و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۱۸).

یکی از مهم‌ترین هزینه‌های برآورد شده در لوایح و قوانین بودجه سنواتی، هزینه‌های مربوط به جبران خدمات کارکنان و بازنشستگان دولت است. بر این اساس، در سال‌های اخیر، شیوه افزایش حقوق و مزایای کارکنان و بازنشستگان دولت، به یکی از مهم‌ترین و چالش‌برانگیزترین موضوعات مطرح در لوایح بودجه سنواتی مبدل شده است (شهرآئینی، ۱۴۰۳: ۷). در جدول ۱، به دسته‌بندی عوامل مؤثر بر افزایش حقوق و مزایای کارکنان دولت و ذکر نمونه‌هایی از هریک در قوانین بودجه سنواتی پرداخته شده است.

جدول ۱. دسته‌بندی عوامل مؤثر بر افزایش حقوق و مزایای کارکنان دولت و ذکر نمونه‌هایی

از هریک در قوانین بودجه سنواتی

ردیف	عامل مؤثر مؤثر بر افزایش حقوق و مزایای کارکنان دولت در قوانین بودجه سنواتی	نمونه‌ای از قوانین و مقررات مرتبط
۱	افزایش ثابت ضریب ریالی حقوق (درصد ثابت افزایش ناخالص حقوق و مزایا)	جزء «۱» بند «الف» قانون بودجه سال ۱۴۰۱ کل کشور
۲	افزایش میزان ثابت حقوق برای گروه‌های مختلف حقوق‌بگیر	بند «ی» تبصره «۱۲» قانون بودجه سال ۱۳۹۸ کل کشور
۳	افزایش هدفمند برخی از اجزا و فوق‌العاده‌های نظام پرداخت کشور	جزء «۱۲» بند «الف» تبصره «۱۲» قانون بودجه سال ۱۴۰۱ کل کشور
۴	تعیین حداقل حکم کارگزینی و قرارداد ماهیانه کارکنان و حداقل حکم بازنشستگان	بخش (۱) جزء (۱) بند (الف) تبصره «۱۲» قانون بودجه سال ۱۳۹۹ کل کشور

جدول ۱. دسته‌بندی عوامل مؤثر بر افزایش حقوق و مزایای کارکنان دولت و ذکر نمونه‌هایی از هریک در قوانین بودجه سنواتی

ردیف	عامل مؤثر مؤثر بر افزایش حقوق و مزایای کارکنان دولت در قوانین بودجه سنواتی	نمونه‌ای از قوانین و مقررات مرتبط
۵	تعیین سقف یا حداکثر پرداختی به کارکنان دولت	جزء «۷» بند «الف» تبصره «۱۲» قانون بودجه سال ۱۴۰۰ کل کشور
۶	تعیین کف یا حداقل برای افزایش حقوق و مزایا	بند «۲» تصویب‌نامه ضریب حقوق کارکنان دولت برای سال ۱۳۹۸ کل کشور
۷	تعیین سقف یا حداکثر برای افزایش حقوق و مزایا	جزء «۱» بند «الف» تبصره «۱۲» قانون بودجه سال ۱۴۰۰ کل کشور
۸	تغییر میزان و بازه شمول پلکان‌های مالیات بر حقوق و مزایا	جزء «۵» بند «الف» تبصره «۱۲» قانون بودجه سال ۱۴۰۱ کل کشور
۹	اعطای اختیار افزایش امتیازات نظام جبران خدمات کارکنان دولت	جزء «ب» بند «۱۱» ماده واحده قانون بودجه سال ۱۳۸۸ کل کشور
۱۰	تغییر حدود اختیارات قانونی دولت در تنظیم مناسبات نظام پرداخت کشور	جزء «۳» بند «الف» تبصره «۱۲» قانون بودجه سال ۱۴۰۱ کل کشور
۱۱	عدم افزایش برخی از اجزا و فوق‌العاده‌های نظام پرداخت کشور	بخش انتهایی جزء «۱» بند «الف» تبصره «۱۲» قانون بودجه سال ۱۴۰۲ کل کشور
۱۲	تغییر نظام جبران خدمات کارکنان دستگاه اجرایی	بند «ل» تبصره «۱۲» قانون بودجه سال ۱۴۰۰ کل کشور
منبع: شهرآئینی، ۱۴۰۳: ۱۰		

همچنین، نظامات جبران خدمات کارکنان بخش دولتی کشور مبتنی بر قوانین و مقررات متعددی بوده که مهم‌ترین و جامع‌ترین آن‌ها، به ترتیب اولویت، قانون مدیریت خدمات کشوری (مصوب ۱۳۸۶) و قانون نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت (مصوب ۱۳۷۰) است. نظام حقوق و مزایای کارکنان دولت در فصل دهم قانون مدیریت خدمات کشوری متشکل از سه بخش «حقوق ثابت»، «فوق‌العاده‌های مستمر» و «فوق‌العاده‌های غیرمستمر» است. بر این اساس، نظام پرداخت در فصل دهم قانون مدیریت خدمات کشوری ترکیبی از نظام‌های امتیازی و رتبه‌بندی

بوده و براساس ماده (۶۴) این قانون میزان حقوق و مزایای دریافتی مشمول براساس حال ضرب امتیازات مکسبه در ضریب ریالی تعیین می‌شود. قانون نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت در سال ۱۳۷۰ به تصویب مجلس رسید و جایگزین نظام پرداخت قانون استخدام کشوری مصوب ۱۳۴۵ گردید. براساس ماده (۶) قانون نظام هماهنگ پرداخت کارکنان به دولت اجازه داده شده است که در اجرای نظام هماهنگ پرداخت و به منظور تطبیق وضع کارکنان دستگاه‌های مشمول مقررات خاص و جذب و نگهداری نیروهای مناسب برای مشاغل تخصصی و مدیریتی، در مواردی که در این قانون پیش‌بینی نشده، فوق‌العاده‌های خاصی وضع نماید (شهرآئینی و عبدالحسین زاده، ۱۴۰۲: ۵). همچنین، با استقرار هر یک از قوانین مذکور در حوزه مقررات نظام جبران خدمات کارکنان بخش دولتی، این احتمال وجود داشت که حقوق و مزایای برخی از کارکنان دولت مطابق ضوابط و مقررات جدید، از حقوق و مزایای پیشین آن‌ها، کمتر محاسبه گردد. بنابراین، مؤلفه «تفاوت تطبیق» در نظام جبران خدمات کارکنان دولت به منظور جبران کاهش احتمالی مذکور ایجاد گردید (شهرآئینی، ۱۴۰۴: ۴). در این امتداد در جدول ۲ احکام قانونی مربوط به «تفاوت تطبیق» در قوانین اداری و استخدامی کشور نشان داده شده است.

جدول ۲. احکام قانونی مربوط به «تفاوت تطبیق» در قوانین اداری و استخدامی کشور

ردیف	مستند قانونی	متن قانون
۱	ماده (۱۳۵) قانون استخدام کشوری مصوب ۱۳۴۵	در صورتی که مبلغ حقوق مستخدم رسمی پس از تطبیق وضع استخدامی او با مقررات این قانون از مجموع مبلغ حقوق - حق تأهل و مدد معاش اولاد وی که طبق قانون، مستحق دریافت آن است کمتر شود تفاوت این دو مبلغ را به عنوان تفاوت تطبیق حقوق دریافت خواهد کرد و تا زمانی که مبلغ حقوق این گونه مستخدمین با جمع مبلغ حقوق حق تأهل و مدد معاش اولاد که قبل از تطبیق وضع دریافت می‌کردند برابر یا از آن بیشتر نشده باشد تا مدت چهار سال هر نوع ترفیع بابت تفاوت مذکور محسوب خواهد شد ولی پس از انقضای این مدت ترفیعات خود را به اضافه تفاوت مذکور دریافت خواهند کرد مشروط بر آنکه مجموع حقوق و تفاوت تطبیق حقوق آنان در مرحله موقت تطبیق موضوع ماده ۱۳۳ از حداکثر حقوق نوع رتبه مستخدم قبل از تطبیق و در مرحله قطعی موضوع همان ماده از حقوق حداکثر پایه گروه شغل تجاوز نکند.

جدول ۲. احکام قانونی مربوط به «تفاوت تطبیق» در قوانین اداری و استخدامی کشور

ردیف	مستند قانونی	متن قانون
		تبصره - در صورتی که مستخدم مبلغی تفاوت تطبیق حقوق داشته باشد ولی فوق‌العاده شغل وی از مجموع مزایا و فوق‌العاده‌های مذکور در ماده ۱۳۶ زیاده‌تر شود اگر تفاوت این دو مبلغ بیشتر از تفاوت تطبیق حقوق باشد در این صورت به مستخدم فوق‌العاده شغل پس از کسر تفاوت تطبیق حقوق پرداخت می‌شود در صورتی که تفاوت دو مبلغ مذکور از تفاوت تطبیق حقوق کمتر و یا برابر باشد به مستخدم از بابت فوق‌العاده شغل مبلغی معادل مجموع مزایای مذکور در ماده ۱۳۶ پرداخت خواهد شد.
۲	تبصره‌های (۱) و (۲) ماده (۷۷) مقررات استخدامی شرکت‌های دولتی موضوع بند (پ) ماده ۲ قانون استخدام کشوری مصوب ۱۳۵۲	تبصره ۱- در صورتی که جمع دریافتی ماهانه مستخدم شرکت بابت حقوق و حق تأهل و مدد معاش اولاد و مزایای مستمر بیش از حقوق گروه و پایه موضوع بندهای الف و ب این ماده باشد، مابه‌التفاوت تا زمانی که تصدی شغل مربوط را عهده‌دار باشد به عنوان مزایای موقت شغل به او پرداخت می‌شود و پس از تعیین مزایای شغل موضوع ماده ۱۴ در صورتی که مزایای موقت شغل مستخدم از مبلغ مزایای شغل که به او تعلق می‌گیرد کمتر باشد مابه‌التفاوت به عنوان تطبیق مزایا پرداخت خواهد شد. تبصره ۲- در صورت افزایش حقوق مستخدم به همان میزان از مزایای موقت شغل یا تفاوت تطبیق مزایای او کسر می‌شود.
۳	ماده (۱۷) قانون نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت مصوب ۱۳۷۰	ماده ۱۷- در صورتی که مبلغ حقوق و فوق‌العاده شغل مستخدمین مشمول این قانون پس از تطبیق وضع استخدامی با مقررات این قانون از مجموع حقوق و فوق‌العاده‌هایی که طبق قوانین و مقررات مورد عمل مستحق دریافت آن هستند کمتر شود، تفاوت این دو مبلغ را به عنوان تفاوت تطبیق حقوق دریافت خواهند کرد. هر گاه افزایش بعدی حقوق و فوق‌العاده شغل آن گونه مستخدمین تا استهلاك کامل از تفاوت تطبیق مذکور کسر خواهد شد.
۴	ماده (۷۸) قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب ۱۳۸۶	ماده ۷۸- در دستگاه‌های مشمول این قانون کلیه مبانی پرداخت خارج از ضوابط و مقررات این فصل به استثنای پرداخت‌های قانونی که در زمان بازنشسته شدن یا از کارافتادگی و یا فوت پرداخت می‌گردد و همچنین

جدول ۲. احکام قانونی مربوط به «تفاوت تطبیق» در قوانین اداری و استخدامی کشور

ردیف	مستند قانونی	متن قانون
		برنامه کمک‌های رفاهی که به عنوان یارانه مستقیم در ازای خدماتی نظیر سرویس رفت و آمد، سلف سرویس، مهدکودک و یا سایر موارد پرداخت می‌گردد، با اجرای این قانون لغو می‌شود. تبصره- در صورتی که با اجرای این فصل، حقوق ثابت و فوق‌العاده‌های مشمول کسور بازنشستگی هر یک از کارمندان که به موجب قوانین و مقررات قبلی دریافت می‌نمودند، کاهش یابد، تا میزان دریافتی قبلی، تفاوت تطبیق دریافت خواهند کرد و این تفاوت تطبیق ضمن درج در حکم حقوقی با ارتقاها بعدی مستهلک می‌گردد. این تفاوت تطبیق در محاسبه حقوق بازنشستگی یا وظیفه نیز منظور می‌گردد.
منبع: شهرآئینی، ۱۴۰۴: ۴		

پیشینه پژوهش

شهرآئینی (۱۴۰۴) در پژوهشی با عنوان «تحلیلی بر ثبات تفاوت‌های تطبیق در حکم حقوق کارکنان دولت (موضوع جزء (۲) بند (الف) تبصره (۱۲) قانون بودجه سال ۱۴۰۴)» به این نتیجه دست یافت که ارتقای عدالت‌محوری در شیوه افزایش حقوق و مزایای کارکنان دولت در قوانین بودجه سنواتی، یکی از در دسترس‌ترین و امکان‌پذیرترین سیاست‌ها در اصلاح نظام پرداخت کشور در کوتاه‌مدت، محسوب می‌شود. براین اساس ثبات تفاوت تطبیق موضوع ماده (۷۸) قانون مدیریت خدمات کشوری در حکم حقوق کارکنان مشمول این تفاوت، به علت تبعیض ناروا میان کارکنان مشمول این تفاوت و سایر کارکنان دارای شرایط مشابه، عدم تاثیر قابل توجه در میزان حقوق و مزایای کارکنان مشمول و همچنین مغایرت با ماده (۷۸) قانون مدیریت خدمات کشوری مورد تایید نمی‌باشد. شهرآئینی (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان «بررسی لایحه بودجه سال ۱۴۰۴ کل کشور: احکام نظام اداری و حقوق و دستمزد» به این نتیجه دست یافت که هر چند افزایش بیشتر حقوق کارکنان دولت بدون تأمین منابع پایدار درآمدی، آن‌هم در شرایطی که تراز عملیاتی لایحه، حدوداً منفی هزار و هشتصد هزار میلیارد تومان برآورد می‌شود، می‌تواند به تعمیق وضعیت کسری بودجه و شکل‌گیری تورم بیشتر و بروز مطالبات افزایش حقوق مضاعف منجر شود، اما

استمرار سیاست اختلاف قابل توجه بین افزایش حقوق سنواتی و نرخ تورم، آن هم در چند سال پیاپی، نیز می‌تواند به کاهش بهره‌وری کارکنان و نظام اداری، عدم تعادل دستمزدی در بخش عمومی و خصوصی و افزایش انگیزه دستگاه‌های اجرایی برای اخذ فوق‌العاده‌های خاص و تعمیق بی‌عدالتی در نظام جبران خدمات کشور منجر گردد. دهقانان و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان «شناسایی نقاط مرجع مؤثر در تدوین استراتژی‌های جبران خدمات مدیران در صنعت خودروسازی» به این نتیجه دست یافتند که حقوق پایه (پرداختی ثابت)، حقوق ویژه (پرداختی متغیر)، پرداخت‌های مختلط، کمک‌هزینه‌ها (عواید اضافه بر حقوق)، پاداش‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت، مزایا (تسهیلات ویژه مدیریتی)، دانش مدیریتی و مهارت تصمیم‌گیری و قدرت تشخیص موضوع و حل مسائل به عنوان نقاط مرجع مؤثر در استراتژی‌های جبران خدمات مدیران در صنعت خودرو هستند. حسن‌پور و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان «پاسخ به ریسک جبران خدمات منابع انسانی: بکارگیری تکنیک نگاشت شناختی فازی» به این نتیجه دست یافتند که انعطاف‌ناپذیری جبران خدمات، مرکزی‌ترین عنصر نگاشت شناختی ریسک جبران خدمات منابع انسانی صنعت بیمه ایران شناسایی گردید. نتایج بیانگر آن بود که با کنترل عناصر کلیدی نگاشت، نگاشت کل دچار تغییراتی می‌شود و ریسک جبران خدمات کاهش می‌یابد. حسنی اعظمی و علیپور راد (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان «شناسایی آسیب‌ها و چالش‌های نظام جبران خدمات در مؤسسات مالی و اعتباری ایران» به این نتیجه دست یافتند که عدم تسهیم کردن سود در پرداخت حقوق، سیاسی بودن انتصابات در بانک، عدم انتصاب بر اساس شایستگی، با فراوانی بالایی، اولویت اول را در آسیب‌های نظام جبران خدمات دارا می‌باشد. عزیزخانی (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان «آسیب‌شناسی تعیین حداقل دستمزد در ایران (۱)»: بررسی ساختار تصمیم‌گیری تعیین دستمزد» به این نتیجه دست یافت که ساختار چانه‌زنی فعلی به شیوه‌ای است که صرفاً در پایان هر سال و در جلسات طولانی و فشرده تلاش می‌شود تا از طریق چانه‌زنی موضوع با اهمیت تعیین حداقل دستمزد خاتمه یابد این در حالیست که بدلیل فقدان رویکرد و جهت‌گیری مشخص در تعیین دستمزد، اتفاق نظر به سختی حاصل می‌گردد. بنابراین لازم است بازنگری جدی در ساختار فعلی تعیین دستمزد صورت گیرد. ملازاده سورکی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی فراترکیب جبران خدمات کارکنان در بخش‌های دولتی» به این نتیجه دست

یافتند که ابعاد و مؤلفه‌های جبران خدمات کارکنان در بخش‌های دولتی شامل عوامل درون سازمانی (حقوق و دستمزد، عملکرد و شناخت، فرصت‌های مسیر شغلی و پیشرفت، تعادل کار و زندگی، مزایا و عوامل اجتماعی) و عوامل برون سازمانی (عوامل روانشناختی و بُعد مدیریتی) می‌باشد. هنرمندساری و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان «طراحی و تبیین مدل جبران خدمات کارکنان صنایع خلاق» به این نتیجه دست یافتند که یک نظام مؤثر و کارآمد در پرداخت و جبران خدمات، می‌تواند زمینه‌ساز افزایش انگیزه، ارتقای سطح تعهد و بهبود عملکرد کارکنان شود. در مقابل، ضعف در طراحی و اجرای چنین سیستمی نه تنها موجب نارضایتی و کاهش بهره‌وری می‌گردد، بلکه احتمال بروز ترک شغل، کاهش وفاداری سازمانی و ایجاد فضای کاری منفی را نیز افزایش می‌دهد. احدزاده و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان «طراحی و تبیین الگوی سیاست‌گذاری در سیستم جبران خدمات کارکنان دولت براساس نظریه هم‌شکلی نهادی» به این نتیجه دست یافتند که الگوی سیاست‌گذاری تدوین‌شده با سه گونه فشار نهادی شامل فشارهای قانونی و مقرراتی (اجباری)، الگوبرداری از رویه‌ها و تجربیات دیگر سازمان‌ها (تقلیدی) و انتظارات و هنجارهای حرفه‌ای و اجتماعی (هنجاری) که از محیط نهادی به سازمان‌های دولتی وارد می‌شود، هم‌راستا و منطبق است. کارگریان و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی راهبردی جبران خدمات کارکنان شرکت برق منطقه‌ای یزد» به این نتیجه دست یافتند که برای دستیابی به مزایای نظام جبران خدمات، ضروری است به نیازها و خواسته‌های کارکنان توجه شده و از مشارکت فعال آنان در فرآیند طراحی این نظام بهره گرفته شود. همچنین، به‌روزرسانی مستمر نظام جبران خدمات متناسب با شرایط و تحولات محیطی از اهمیت بالایی برخوردار است. احدزاده و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی نظام جبران خدمات کارکنان در صنعت آب و برق» به این نتیجه دست یافتند که جبران خدمات از شش بُعد اصلی تشکیل شده است: حق شغل، حق شاغل، فوق‌العاده خاص، پاداش عملکرد، جایزه و خدمات رفاهی. همچنین، این الگو شامل ۱۸ مؤلفه کلیدی است که از جمله آن‌ها می‌توان به نوع کار (با داده، ابزار یا افراد)، جایگاه شغلی و کارکنان کلیدی، اهمیت و حساسیت سازمانی، شرایط جغرافیایی خاص، سطح تحصیلات، سوابق شغلی و عملکرد فردی، سازمانی و راهبردی اشاره کرد. ایمانی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان «ارائه مدل تفسیری ساختاری نظام جبران خدمات کارکنان بخش

دولتی در راستای ارتقای سلامت اداری» به این نتیجه دست یافتند که نظام جبران خدمات برای اینکه بتواند نقش مؤثری در ارتقای سلامت اداری ایفا کند، لازم است بر پایه هفت اصل کلیدی طراحی و اجرا شود. این اصول شامل وجود مکانیزم‌های مؤثر کنترل داخلی، رعایت عدالت در تمامی فرایندها، استقرار سازوکار پرداخت مبتنی بر عملکرد واقعی، پایبندی به الزامات قانونی، شفافیت در سیاست‌ها و تصمیم‌گیری‌ها، مستندسازی کامل و دقیق رویه‌ها و در نهایت، ارائه پرداخت‌هایی باشد که به‌درستی مشوق و انگیزه‌بخش کارکنان باشند. فانی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان «طراحی مدل نظام جبران خدمات کارکنان دانشی در سازمان‌های دانش‌بنیان فناوری‌محور» به این نتیجه دست یافتند که طراحی یک نظام جبران خدمات مؤثر در این سازمان‌ها نیازمند توجه به پنج بُعد کلیدی؛ «عوامل مداخله‌گر درون‌سازمانی»، «عوامل مداخله‌گر برون‌سازمانی»، «جبران خدمات در سازمان دانشی»، «پیامدهای فردی» و «پیامدهای سازمانی» می‌باشد. رضانژاد و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان «شناسایی و تبیین موانع استقرار نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد در سازمان‌های دولتی» به این نتیجه دست یافتند که ضعف نظام‌های ارزیابی عملکرد، کمبود دانش و تخصص لازم، مشارکت اندک کارکنان در استقرار این نظام‌ها، نبود تعهد کافی در سطح مدیریت، ضعف زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات، محدودیت منابع مالی و بودجه‌ای، شرایط خاص حاکم بر سازمان‌های دولتی و تداوم رویکرد سنتی مدیریت در بخش دولتی، از جمله مهم‌ترین موانع و مؤلفه‌های درون‌سازمانی در مسیر استقرار نظام‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد در ایران به شمار می‌روند. همچنین ضعف قوانین و مقررات و شرایط نامساعد اقتصادی دولت، به عنوان موانع و مؤلفه‌های برون‌سازمانی، این روند را با چالش مواجه کرده‌اند.

سویان‌تورو و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان «تحلیل ساختارهای جبران خدمات در مشاغل کم‌درآمد» به این نتیجه دست یافتند که نظام‌های جبران خدمات در این مشاغل معمولاً به گونه‌ای طراحی می‌شوند که هزینه‌های سازمانی را به حداقل برسانند؛ این طراحی‌ها شامل پرداخت دستمزدهای پایین، مزایای محدود و فرصت‌های اندک برای توسعه کارکنان است. چنین رویکردهایی چالش‌هایی برای کارکنان ایجاد می‌کند، از جمله ناامنی مالی، نارضایتی شغلی و محدودیت در پیشرفت شغلی. از سوی دیگر، سازمان‌ها با نرخ بالای ترک شغل، کاهش بهره‌وری

و کاهش مشارکت کارکنان روبه‌رو می‌شوند. آیشواریا و مورتی (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان «بررسی استراتژی‌های مدیریت جبران خدمات در صنایع مختلف» به این نتیجه دست یافتند که عواملی همچون ظهور اقتصاد گیگ، پیشرفت فناوری و گسترش کار از راه دور، لزوم بازنگری در نظام‌های جبران خدمت را افزایش داده‌اند. ناتسی و همکاران^۱ (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان «تحلیل اثرات سبک رهبری، نظام پاداش و شایستگی بر بهبود کارایی سازمان» به این نتیجه دست یافتند که رهبری مؤثر، شفاف و ارتباطی می‌تواند انگیزه و بهره‌وری کارکنان را افزایش داده و در نهایت تأثیر مثبتی بر عملکرد کلی سازمان داشته باشد. علاوه بر این، نظام جبران خدمات منصفانه و رقابتی نیز تأثیر قابل توجهی بر عملکرد سازمانی دارد. عودول و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان «اهمیت شفافیت در پرداخت‌ها: ضرورت رویکردی هوشمندانه و استراتژیک» به این نتیجه دست یافتند که شفافیت دستمزد به سرعت در حال تبدیل شدن به یکی از موضوعات اصلی در حوزه منابع انسانی و جبران خدمات است. کارکنان به ویژه کارکنان جوان‌تر در سازمان‌ها و به طور کلی جامعه، خواهان نتایج منصفانه‌تر و شفافیت بیشتر در زمینه پرداخت‌ها هستند و این خواسته‌ها با انتظارات عمومی نیز همخوانی دارد. دولت‌ها نیز در پاسخ به این مطالبات، در حال تدوین و تصویب قوانین جدیدی در زمینه شفافیت دستمزد هستند.

با توجه به بررسی ادبیات موجود، می‌توان دریافت که بخش قابل توجهی از مطالعات حوزه جبران خدمات مبتنی بر مدل‌ها و نظریه‌های غربی است که اغلب بدون بومی‌سازی و تطبیق با ساختار فرهنگی، اجتماعی و اداری ایران به کار گرفته شده‌اند. این در حالی است که ساختار دولت‌محور کشور، نقش‌آفرینی بنیادین دین و ارزش‌های اسلامی و الزامات عدالت اجتماعی، ویژگی‌هایی اساسی هستند که در طراحی و تحلیل نظام جبران خدمات نمی‌توان از آن‌ها چشم‌پوشی کرد. بر این اساس، خلأ نظری در تبیین یک الگوی بومی و متناسب با شرایط اسلامی-ایرانی در حوزه جبران خدمات کاملاً محسوس است. از منظر کاربردی نیز، شواهد موجود نشان می‌دهد که نظام فعلی جبران خدمات در ایران نه تنها پاسخگوی نیازهای معیشتی کارکنان نیست، بلکه از توان رقابت با بخش خصوصی نیز برخوردار نمی‌باشد؛ وضعیتی که زمینه‌ساز بروز آسیب‌هایی نظیر فرسودگی شغلی، کاهش انگیزه، ترک خدمت نیروهای متخصص و ناکارآمدی در ارائه خدمات عمومی شده است.

1. Natsi et al

همچنین، براساس گزارش‌های مرکز پژوهش‌های مجلس، یکی از آسیب‌های مهم ساختار بودجه‌ریزی کشور در حوزه اعتبارات جبران خدمات کارکنان و بازنشستگان، عدم شفافیت اعتباراتی است که به نحوی از انحا، صرف جبران خدمات کارکنان و بازنشستگان دولت می‌شود. علاوه بر فصل جبران خدمات کارکنان (فصل اول هزینه‌ها) از محل اعتبارات سایر فصول هزینه‌ای، نظیر استفاده از کالا و خدمات (فصل دوم هزینه‌ها)، رفاه اجتماعی (فصل پنجم هزینه‌ها) و سایر هزینه‌ها (فصل هفتم هزینه‌ها) نیز برای هزینه‌های پرسنلی استفاده می‌شود. همچنین، اعتبارات مربوط به جبران خدمات کارکنان شرکت‌های دولتی، بانک‌ها و مؤسسات انتفاعی وابسته به دولت نیز در فصول یاده شده مطرح نمی‌شود و اطلاعات دقیقی در این خصوص در دسترس نیست. در این امتداد سهم قابل توجهی از اعتبارات فصل سایر هزینه‌ها (فصل هفتم هزینه‌های دولت) به منظور جبران خدمات کارکنان نهادهای امنیتی، نظامی و انتظامی و در عین حال پرداخت‌های غیرمستمر کارکنان دولت نظیر اضافه کار، حق مأموریت، فوق‌العاده کارایی و ... هزینه می‌شود. همچنین، توجه به این نکته ضروری است که در سالیان اخیر عدم توجه همزمان به تأثیرات عوامل متعدد افزایش حقوق و مزایای کارکنان دولت موجب بروز تصمیمات غیرکارشناسانه و بروز بی‌عدالتی‌هایی در نظام جبران خدمات کارکنان دولت شده است. علاوه بر این، در حوزه تعیین دستمزد نیز، ساختار موجود مبتنی بر ماده (۱۶۷) قانون کار و سازوکار چانه‌زنی سه‌جانبه میان دولت، نماینده کارفرمایان و نماینده کارگران است. با این حال، فقدان یک فرمول مشخص، شفاف و مبتنی بر شاخص‌های اقتصادی و اجتماعی برای تعیین دستمزد، سبب شده است که فرآیند چانه‌زنی سالانه، زمان‌بر، پرتنش و در برخی موارد بدون حصول اجماع نهایی باشد؛ چنان‌که تجربه تعیین حداقل دستمزد در سال ۱۳۹۹ بدون امضای نمایندگان کارگری، گواهی بر ناکارآمدی نسبی این سازوکار است.

در این میان، دولت به عنوان ضلع سوم تصمیم‌گیری، تاکنون فاقد فرمولی مشخص و کارآمد برای محاسبه دستمزد بوده و چارچوب و جهت‌گیری روشنی در زمینه تعیین حداقل مزد ارائه نکرده است. در عمل، نقش دولت عمدتاً به میانجی‌گری و مدیریت تنش میان نمایندگان کارگری و کارفرمایی محدود شده است؛ امری که سبب شده دستیابی به اجماع در ساختار موجود دشوار و در برخی سال‌ها حتی ناممکن باشد. این در حالی است که دولت، به عنوان بزرگ‌ترین کارفرمای کشور، ناگزیر است آثار بودجه‌ای افزایش حداقل مزد را مدنظر قرار دهد و همزمان، به منظور

جلوگیری از ایجاد احساس تبعیض میان کارکنان بخش دولتی و بخش خصوصی، سالانه برای ایجاد تناسب و هم‌راستایی میان نرخ رشد حقوق و دستمزد در این دو بخش تلاش کند. در این راستا، پژوهش حاضر با هدف شناسایی چالش‌ها و کاستی‌های موجود، گامی نو در راستای پر کردن این خلأ نظری و کاربردی برمی‌دارد. این پژوهش با تمرکز بر شرایط بومی، سعی دارد تحلیلی انتقادی از وضعیت موجود ارائه دهد و زمینه را برای ارائه پیشنهادهایی به منظور بازطراحی و بهینه‌سازی نظام جبران خدمات در چارچوب ارزش‌ها و نیازهای جامعه اسلامی-ایرانی فراهم سازد.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع پژوهش‌های کیفی است. پارادایم غالب بر این پژوهش، پارادایم تفسیری-برساختی است. راهبرد کیفی پژوهش حاضر، مبتنی بر رویکرد اکتشافی تحلیل مضمون است. در این پژوهش از الگوی شش مرحله‌ای برون و کلارک^۱ (۲۰۰۶) برای تحلیل مضمون داده‌ها استفاده شد. که این شش مرحله عبارتند از:

۱. **آشنایی با داده‌ها:** در این مرحله، پژوهشگر با مرور مکرر داده‌ها اعم از متون مکتوب یا فایل‌های صوتی مصاحبه‌ها، تلاش می‌کند تا با محتوای کلی آشنا شود. هدف از این بازمینی، درک عمیق‌تر از موضوعات اصلی و ثبت نکات ابتدایی و مشاهدات اولیه است که می‌تواند در روند تحلیل مؤثر واقع شود.
۲. **کدگذاری اولیه:** داده‌ها در این مرحله به واحدهای معنایی کوچکتر تفکیک شده و به هر بخش، کدی اختصاص داده می‌شود. این کدها عباراتی کوتاه و گویا هستند که جوهره معنایی بخش مورد نظر را منعکس می‌کنند. کدگذاری اولیه پایه‌گذار مراحل بعدی تحلیل است.
۳. **شناسایی مضامین:** پس از کدگذاری، کدهای مشابه یا مرتبط در دسته‌هایی همگن قرار می‌گیرند. این دسته‌ها، که بیانگر مفاهیم وسیع‌تر و کلی‌تری هستند، به عنوان مضامین اولیه شناخته می‌شوند و چارچوب تحلیل مفهومی پژوهش را شکل می‌دهند.
۴. **بازبینی مضامین:** در این مرحله، مضامین استخراج شده مورد ارزیابی مجدد قرار می‌گیرند تا از انسجام درونی، همخوانی با داده‌ها و تمایز روشن میان مضامین مختلف اطمینان حاصل شود. ممکن است برخی مضامین حذف، ادغام یا تفکیک شوند.

1. Braun & Clarke

۵. **تعریف و نام‌گذاری مضامین:** برای هر مضمون، عنوانی دقیق و توصیفی انتخاب می‌شود که بتواند معنای کلی و محتوای درونی آن را به روشنی بازتاب دهد. همچنین، برای هر مضمون تعریفی جامع تدوین می‌شود تا مرزهای مفهومی آن مشخص گردد.

۶. **تهیه گزارش نهایی:** در این مرحله، تحلیل کیفی به صورت منسجم و نظام‌مند ارائه می‌شود. گزارش شامل توضیح مفصل مضامین، همراه با نمونه‌هایی از داده‌های واقعی برای پشتیبانی از هر مضمون است و باید بتواند یافته‌های پژوهش را به طور شفاف و مستدل نشان دهد.

به منظور گردآوری داده‌ها از ابزار مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل سه گروه اصلی است: (۱) خبرگان دانشگاهی آشنا با حوزه‌های مدیریت منابع انسانی و نظام‌های جبران خدمات در بخش عمومی، (۲) کارشناسان خبره دارای تجربه اجرایی در سطوح مختلف نظام اداری کشور به ویژه در بخش‌های مرتبط با حقوق و مزایا و (۳) مدیران و مسئولان تصمیم‌گیر و دخیل در سیاست‌گذاری، اجرا یا نظارت بر فرآیندهای جبران خدمات در دستگاه‌های اجرایی. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و با روش گلوله‌برفی انجام شد و روند گردآوری داده‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. در مجموع، ۱۵ مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختاریافته با مشارکت‌کنندگان انجام گرفت. مشخصات مشارکت‌کنندگان در پژوهش حاضر در جدول ۳ آمده است.

جدول ۳. مشخصات مشارکت‌کنندگان در پژوهش

کد	جنسیت	تحصیلات	سمت سازمانی	تجربه کاری
۱	مرد	دکتری مدیریت دولتی	دانشیار دانشگاه	۲۵ سال
۲	زن	دکتری مدیریت منابع انسانی	کارشناس منابع انسانی فرمانداری	۱۷ سال
۳	مرد	دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی	مدیر اجرایی سازمان تأمین اجتماعی تهران	۱۹ سال
۴	مرد	دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی	کارشناس منابع انسانی وزارت صنعت، معدن و تجارت	۱۵ سال
۵	مرد	دکتری روابط بین‌الملل	کارشناس حقوقی شهرداری پاکدشت	۱۲ سال
۶	مرد	دکتری مهندسی صنایع	مدیر منابع انسانی شرکت نفت ایران	۱۶ سال
۷	مرد	دکتری مدیریت منابع انسانی	مشاور و مدیر سرمایه انسانی شرکت سایپا	۲۱ سال
۸	مرد	دکتری مدیریت منابع انسانی	مدیر منابع انسانی وزارت جهاد کشاورزی	۱۸ سال

جدول ۳. مشخصات مشارکت‌کنندگان در پژوهش

کد	جنسیت	تحصیلات	سمت سازمانی	تجربه کاری
۹	مرد	دکتری مدیریت دولتی	کارشناس امور مالی وزارت کار، تعاون و رفاه اجتماعی	۱۳ سال
۱۰	مرد	دکتری مدیریت دولتی	استادیار دانشگاه	۱۵ سال
۱۱	مرد	دکتری مدیریت دولتی	دانشیار دانشگاه	۲۳ سال
۱۲	مرد	دکتری مدیریت صنعتی	عضو هیئت مدیره انجمن‌های صنفی کارگران	۱۲ سال
۱۳	مرد	دکتری مدیریت دولتی	مدیر منابع انسانی سازمان امور مالیاتی کشور	۲۵ سال
۱۴	مرد	دکتری خط‌مشی‌گذاری	مدیر برنامه‌ریزی و توسعه منابع انسانی وزارت آموزش و پرورش	۲۰ سال
۱۵	مرد	دکتری مدیریت دولتی	کارشناس منابع انسانی سازمان ثبت و احوال تهران	۱۷ سال

در این پژوهش، با بهره‌گیری از معیارهای جایگزینی متداول در پژوهش‌های کیفی و مطابق با ویژگی‌های خاص این تحقیق، اقدامات متعددی انجام شده است. این اقدامات شامل اختصاص زمان قابل توجه برای انجام پژوهش، نظارت و بازبینی دقیق توسط ناظر علمی، جمع‌آوری داده‌ها از منابع معتبر و ارائه بازخورد مستمر به مصاحبه‌شوندگان در مراحل مختلف، به‌ویژه در حین و پس از مصاحبه‌ها، بوده است. این فرآیند به مصاحبه‌شوندگان این امکان را می‌دهد که فرصت لازم برای نقد و اصلاح نظرات خود را داشته باشند؛ پیاده‌سازی و مرور مصاحبه‌ها و تفسیر و ارزیابی مصاحبه‌های صورت گرفته، که نتیجه این اقدامات برای بسط و پالایش تفسیرهاست تا مشخص شود نتایج حاصل از پژوهش تا چه حد نماینده داده‌های گردآوری شده است (قابلیت اعتبار)؛ از توسعه و توصیف غنی مجموع داده‌های مطالعه در طول مرحله گردآوری استفاده شد تا مشخص شود که یافته‌های پژوهش تا چه حدی در موقعیت‌های مشابه قابلیت بکارگیری دارند (قابلیت انتقال)؛ توضیح و ارائه جزئیات فرایند پژوهش از ابتدا تا انتها؛ استفاده از نقل‌قول‌های مکرر در فرایند تحلیل داده‌ها همچنین صرف‌نظر از زمان وقوع، به تجربیات شرکت‌کنندگان پی برده شد بر این اساس مشخص شد که به چه میزانی یافته‌های پژوهش منحصر به فرد بودن نسبت به زمان و مکان را نشان می‌دهد (قابلیت اتکا). برای تأمین معیار مقایسه‌پذیری، فرایند پژوهش به‌صورت گام‌به‌گام تدوین و روند دسته‌بندی و کاهش داده‌ها به وضوح نمایش داده شده است (قابلیت

تأیید)؛ برای تحقق باورپذیری یافته‌های این پژوهش انجام گرفت. و در نهایت داده‌های پژوهش براساس مراحل شش‌گانه تحلیل مضمون و با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA2020 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

یافته‌های پژوهش

تحلیل داده‌های این پژوهش بر اساس رویکرد شش مرحله‌ای تحلیل مضمون انجام شده است که مراحل آن در ادامه تشریح می‌شود.

گام اول: آشنایی با داده‌ها

در این مرحله، ابتدا تمامی مصاحبه‌های انجام شده با دقت پیاده‌سازی و به صورت مکتوب درآورده شد. سپس، هر متن به طور مستقل مورد تحلیل مقدماتی قرار گرفت تا پژوهشگر بتواند درکی جامع و عمیق از محتوای مصاحبه‌ها به دست آورد. هدف از این بررسی اولیه، شناسایی محورهای اصلی و مفاهیم برجسته‌ای بود که در بیانات مشارکت‌کنندگان به طور مکرر مشاهده می‌شد و بیانگر آسیب‌های موجود در نظام جبران خدمات در ساختار اداری ایران بودند.

گام دوم: کدگذاری اولیه

در این مرحله، فرایند کدگذاری متن مصاحبه‌ها با دقت انجام گرفت؛ به این صورت که هر جمله یا بخش معنادار از متن مورد بررسی قرار گرفت و با استفاده از کلمات یا عبارات کوتاه، برچسب‌گذاری شد. در نتیجه این تحلیل، تعداد ۱۴۰ مضمون پایه از داده‌ها استخراج گردید. نمونه‌ای از روند کدگذاری اولیه در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. نمونه‌ای از روند کدگذاری اولیه

مفهوم	شواهد گفتاری	ردیف
افزایش نرخ بیکاری، رقابت ناسالم برای حفظ موقعیت شغلی، کاهش بهره‌وری شغلی	نرخ بالای بیکاری یک فضای ناامنی ایجاد کرده. مخصوصاً توی اداراتی که با کاهش بودجه یا تغییرات ساختاری مواجه شدن، همه احساس می‌کنن ممکنه پست‌شون حذف بشه یا بازنشستگی زودتر از موعد تحمیل بشه. از طرف دیگه، این نرخ بالا باعث شده رقابت ناسالم برای حفظ موقعیت شغلی شکل بگیره و حتی بعضی از همکارها از ترس بیکار شدن، حاضر نیستن دانش و تجربیات‌شون رو منتقل کنن. این شرایط تو بلندمدت برای بهره‌وری سازمانی واقعاً مخربه (مصاحبه‌شوند ۱۲م)	۱

جدول ۴. نمونه‌ای از روند کدگذاری اولیه

ردیف	شواهد گفتاری	مفهوم
۲	ببینید، وقتی تورم ماه به ماه بالا می‌ره و قیمت کالاهای اساسی مثل خوراک، پوشاک و حتی اجاره‌خانه افزایش پیدا می‌کنه، حقوق ثابت ما دیگه پاسخگوی نیازهای زندگی نیست. حتی وقتی یک افزایش حقوق اسمی می‌دن، واقعاً تو عمل هیچ تغییری حس نمی‌شه. چون قدرت خرید روز به روز داره کمتر میشه. این باعث می‌شه کارکنان دلسرد بشن و مدام دنبال شغل دوم یا حتی مهاجرت به بخش خصوصی یا خارج از کشور باشن. این فشار اقتصادی اثر مستقیمی روی کیفیت کار و انگیزه‌ها داره (مصاحبه‌شونده ۱۹م)	تورم، بی‌انگیزه شدن کارکنان، ترک سازمان، کاهش کیفیت کارها
۳	متأسفانه تو نظام اداری ما، وقتی کارمند بیمار میشه، یا دچار حادثه کاری میشه، اون‌طور که باید و شاید حمایت نمی‌شه. خیلی از همکارهای من بعد از بازنشستگی عملاً زیر خط فقر زندگی می‌کنن چون حقوق بازنشستگی‌شون جوابگوی هزینه‌های روزمره نیست. یا مثلاً وقتی به زن کارمند مرخصی زایمان می‌ره، نگران اینه که موقع برگشت پستش رو از دست بده. این فقدان حمایت اجتماعی باعث شده امنیت شغلی واقعی وجود نداشته باشه و این خودش یه نوع آسیب جدی در نظام جبران خدماته (مصاحبه‌شونده ۱۵م)	ضعف حمایت شغلی در دوران بیماری، حمایت ناکافی در برابر حوادث شغلی، کفایت نداشتن حقوق بازنشستگی، ناامنی شغلی زنان در دوره مرخصی زایمان، تضعیف امنیت شغلی به دلیل فقدان حمایت اجتماعی
۴	در خیلی از سازمان‌ها، دیده می‌شه افرادی که رابطه دارن یا به مراکز قدرت نزدیک‌ترن، حقوق و مزایای خیلی بالاتری می‌گیرن، در حالی که توانمندی یا بار کاری‌شون کمتر از بقیه‌ست. این تبعیض‌ها فقط به بحث مالی محدود نمی‌شه؛ در فرصت‌های ارتقا، دریافت مزایای رفاهی یا حتی برخورد اداری هم خودش رو نشون می‌ده. وقتی این نابرابری به یه امر عادی تبدیل می‌شه، کارکنان دیگه انگیزه‌ای برای پیشرفت یا خلاقیت ندارن و حس بی‌عدالتی عمیق توی سازمان نهادینه می‌شه (مصاحبه‌شونده ۱۰م)	تبعیض در پرداخت حقوق و مزایا، تبعیض در فرصت‌های ارتقاء شغلی، نابرابری در برخورد اداری و دسترسی به مزایای رفاهی، کاهش انگیزه و خلاقیت کارکنان در نتیجه تبعیض، نهادینه شدن حس بی‌عدالتی سازمانی

جدول ۴. نمونه‌ای از روند کدگذاری اولیه

ردیف	شواهد گفتاری	مفهوم
۵	یکی از گلایه‌های اصلی ما اینه که مالیات از حقوق ثابت کارمندا به صورت خودکار و بدون کم و کاست کم میشه، در حالی که بعضی مشاغل آزاد با درآمدهای بالا یا شرکت‌های خاص راه‌های زیادی برای فرار مالیاتی دارن. این مسئله باعث شده بار مالیاتی به طور ناعادلانه روی دوش کارمندان باشه. در حالی که نه درآمد ما قابل مقایسه با اونهاست، نه قدرت مانور داریم. این بی‌عدالتی مالیاتی باعث شده احساس کنیم در یک نظام ناکارآمد و تبعیض‌آمیز گرفتار شدیم که فقط از قشر ضعیف‌تر حمایت نمی‌کنه، بلکه تنبیه‌شون هم می‌کنه (مصاحبه‌شونده ۱۴م)	فرست فرار مالیاتی برای مشاغل آزاد و شرکت‌های خاص، بار مالیاتی ناعادلانه برای کارمندان، احساس تبعیض مالیاتی در بین کارکنان دولت، ناکارآمدی ساختار مالیاتی در توزیع عادلانه بار اقتصادی
۶	در فرآیند تعیین حداقل دستمزد، متأسفانه صدای کارگران چندان شنیده نمی‌شود. بیشتر تصمیم‌ها در جلسات پشت درهای بسته گرفته می‌شود، بدون آنکه واقعاً نیازها و شرایط معیشتی کارگران در نظر گرفته شود. حتی زمانی که نماینده‌ای از طرف کارگران حضور دارد، نقش آن بیشتر نمایشی است تا تأثیرگذار (مصاحبه‌شونده ۱۲م)	بی‌توجهی به نظرات و خواسته‌های کارگران در تعیین حداقل دستمزد
۷	مشکل اینجاست که نظام تعیین دستمزد با شرایط اقتصادی کشور همگام نیست. تورم لحظه‌ای بالا میره اما حداقل دستمزد سالی یک‌بار آن هم با تأخیر و بدون لحاظ کردن واقعیت‌های بازار، مورد بازنگری قرار می‌گیره. این باعث میشه دستمزدها همیشه عقب‌تر از هزینه‌های زندگی باشه (مصاحبه‌شونده ۱۷م)	عدم بازنگری منظم در تعیین حداقل دستمزد

گام سوم: شناسایی مضامین

در این مرحله، پس از استخراج مضامین پایه، فرایند کدگذاری محوری با هدف دسته‌بندی و سازماندهی این مضامین در قالب مضامین سازمان‌دهنده آغاز شد. برای دستیابی به سطوح بالاتر از انتزاع و درک مفهومی، مضامین پایه بازنگری و بازساخت شدند تا بتوان به مفاهیم مرکزی‌تر و فراگیرتری دست یافت. در این راستا، برخی مضامین پایه که از نظر مفهومی تکراری یا مشابه بودند، حذف یا با یکدیگر ادغام شدند. همچنین، نکات و دیدگاه‌هایی که از سوی مصاحبه‌شوندگان به صورت پراکنده و غیرمنسجم مطرح شده بودند، تجمیع و در قالب مضامین

مشخص دسته‌بندی گردیدند. در نتیجه این مرحله، ۵۱ مضمون پایه و ۱۴ مضمون سازمان‌دهنده شناسایی شد که در جدول ۵ ارائه شده‌اند.

جدول ۵. نحوه شکل‌گیری مضامین سازمان‌دهنده

مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
ناکارآمدی در برنامه‌ریزی حقوق و دستمزد	نقص در برنامه‌ریزی‌های بالادستی
	ابهام در تکالیف قانونی
	تأثیرگذاری عوامل غیرفنی
	عدم رعایت بازه زمانی در برنامه‌ریزی حقوق و دستمزد
ضعف نظام ارزیابی عملکرد	نبود ضمانت اجرایی برای ارزیابی عملکرد
	مشکلات تخصیصی در تعیین حقوق
	عدم وحدت رویه در ارزیابی عملکرد
	ساختارهای پیچیده و غیرمنعطف
کاستی‌های نظام بودجه‌ریزی	ناهماهنگی بین واحدهای سازمانی
	نبود نظارت مؤثر بر اجرای بودجه
	وابستگی به منابع ناپایدار
	عدم مشارکت ذی‌نفعان در بودجه‌ریزی
	فشار بر کسب‌وکارهای کوچک
سیاست‌گذاری اشتباه اقتصادی	رشد اقتصاد در سایه
	کاهش رقابت‌پذیری
	پاداش‌های غیرمرتبط با عملکرد و بهره‌وری
ناکارآمدی در پاداش‌دهی	تضعیف انگیزه کارکنان
	مهاجرت نیروی انسانی توانمند به بخش خصوصی یا خارج از کشور
	عدم بازنگری منظم در تعیین حقوق و دستمزد
بی‌توجهی به بازخورد و ارزیابی	بی‌توجهی به تغییرات اقتصادی
	نبود چرخه بازخورد مستمر
	نابرابری در پرداخت نیروی کار شهری و روستایی
احساس بی‌عدالتی در پرداخت‌ها	تبعیض براساس نوع قرارداد
	نادیده گرفتن تجربه یا پتانسیل سنی در پرداخت
	تفاوت دستمزد بین زنان و مردان
	عدم تناسب حداقل حکم کارگزینی کارکنان دولت و حداقل حقوق

جدول ۵. نحوه شکل‌گیری مضامین سازمان‌دهنده

مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
عدم پابندی به مقررات موجود	قانون کار
	عدم تطبیق قوانین با استانداردهای بین‌المللی کار
	نبود تحلیل‌های اقتصادی و اجتماعی پیش از تصویب قوانین
	عدم تطابق قوانین پرداخت با شرایط اقتصادی کشور
	نبود سازوکار به‌روزرسانی منظم قوانین پرداخت
تعدد و تداخل مقررات	عدم تعهد نهادهای مسئول و کارفرمایان به قوانین جاری
	ضعف در اجرای قوانین و نظارت مؤثر
	وجود نهادهای متعدد قاعده‌گذار
	وجود قوانین متنوع و ناسازگار در پرداخت حقوق و مزایا
ضعف شفافیت قانونی	نبود نظام پرداخت یکپارچه بین دستگاه‌ها
	نبود نظارت کافی بر نظام پرداخت
	امکان دور زدن قوانین توسط مدیران و مسئولان
	شکاف بین دستمزد و هزینه‌های زندگی
فشارهای اقتصادی و اجتماعی	افزایش تورم
	افزایش نرخ بیکاری
	نبود حمایت‌های اجتماعی کافی
	ناابرازی‌های اجتماعی و اقتصادی
	نظام مالیاتی غیرمنصفانه
	تصمیم‌گیری‌های سیاسی و غیرکارشناسی در تعیین حقوق‌ها
نفوذ نگاه سیاسی	اعمال نفوذ گروه‌های ذی‌نفوذ در تخصیص منابع جبرانی
	عدم استقلال نهادهای تخصصی در تعیین سیاست‌های جبران خدمات
	نبود بانک اطلاعاتی یکپارچه برای حقوق و مزایای کارکنان
ضعف زیرساخت‌های اطلاعاتی و نظارتی	دستگاه‌های اجرایی
	عدم دسترسی عموم به داده‌های شفاف درباره پرداخت‌ها و مزایا
	ناهماهنگی سامانه‌های ثبت و گزارش‌دهی حقوق و مزایا بین نهادها
	ضعف در نظارت میدانی و حسابرسی مستمر بر اجرای قوانین پرداخت
	نبود سیستم‌های هشداردهنده برای تشخیص انحرافات در نظام جبران خدمات

گام چهارم و پنجم: بازبینی، تعریف و نام‌گذاری مضامین

در این مرحله، پس از پالایش و غربال‌گری مضامین استخراج شده، تمامی مضامین پایه با توجه به میزان ارتباط آن‌ها با اهداف و پرسش‌های پژوهش مورد بازبینی قرار گرفتند و مضامینی که فاقد ارتباط معنادار با مسئله پژوهش بودند، حذف شدند. سپس مضامین پایه منتخب، در قالب مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر طبقه‌بندی شدند. مضامین سازمان‌دهنده به منزله مقولاتی تحلیلی هستند که از تجمیع مضامین پایه هم‌معنا شکل گرفته‌اند و مضامین فراگیر نیز بیانگر اصول و مفاهیم کلی حاکم بر متن داده‌ها به عنوان یک کل محسوب می‌شوند.

در ادامه، به منظور افزایش انسجام تحلیلی و تبیین نظام‌مند یافته‌ها، مضامین سازمان‌دهنده مرتبط با آسیب‌های نظام جبران خدمات، در چارچوب یک الگوی تلفیقی آسیب‌شناسی نظام‌های اداری و سیاست‌های عمومی سامان‌دهی شدند. این چارچوب که ریشه در ادبیات تحلیل نهادی، رویکرد سیستمی و تحلیل چندسطحی مسائل سیاستی دارد، بر تفکیک سطوح علی بروز آسیب‌ها تأکید می‌کند و امکان تمایز میان عوامل ساختاری، قانونی، رفتاری و زمینه‌ای را فراهم می‌سازد.

بر این اساس، آسیب‌ها بر مبنای منشأ بروز و سطح اثرگذاری آن‌ها در چهار دسته اصلی طبقه‌بندی شدند: آسیب‌های ساختاری ناظر بر کاستی‌های موجود در طراحی نهادی، آرایش سازمانی و سازوکارهای رسمی نظام جبران خدمات؛ آسیب‌های قانونی معطوف به نارسایی‌ها، تعارض‌ها و ابهامات موجود در قوانین و مقررات؛ آسیب‌های رفتاری مرتبط با گُنش‌ها، تصمیمات و الگوهای رفتاری بازیگران کلیدی نظام جبران خدمات و در نهایت، آسیب‌های زمینه‌ای ناظر بر عوامل کلان اقتصادی، اجتماعی و سیاسی خارج از سازمان که به صورت غیرمستقیم بر عملکرد نظام جبران خدمات اثر گذارند.

لازم به توضیح است که این طبقه‌بندی، نه یک تقسیم‌بندی پیشینی یا سلیقه‌ای، بلکه حاصل به‌کارگیری یک رویکرد استقرایی-قیاسی در تحلیل داده‌های کیفی است؛ بدین معنا که ابتدا مضامین از داده‌های مصاحبه استخراج شده و سپس، در مرحله تفسیر و انتزاع، برای افزایش انسجام مفهومی و تبیین علی یافته‌ها، در قالب این چارچوب تحلیلی سامان‌دهی شده‌اند. در نهایت، با تحلیل و ادغام مضامین در سه سطح مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر، شبکه‌ای از مضامین

ترسیم شد که در آن، جایگاه و ارتباط مفهومی مضامین شاخص هر سطح به وضوح قابل مشاهده است. نحوه شکل‌گیری شبکه مضامین در جدول ۶ نمایش داده شده است.

جدول ۶. نحوه شکل‌گیری شبکه مضامین

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
نقص در برنامه‌ریزی‌های بالادستی	ناکارآمدی در برنامه‌ریزی حقوق و دستمزد	آسیب‌های ساختاری
ابهام در تکالیف قانونی		
تأثیرگذاری عوامل غیرفنی		
عدم رعایت بازه زمانی در برنامه‌ریزی حقوق و دستمزد		
نبود ضمانت اجرایی برای ارزیابی عملکرد	ضعف نظام ارزیابی عملکرد	
مشکلات تخصیص در تعیین حقوق		
عدم وحدت رویه در ارزیابی عملکرد		
ساختارهای پیچیده و غیرمنعطف	کاستی‌های نظام بودجه‌ریزی	
ناهماهنگی بین واحدهای سازمانی		
نبود نظارت مؤثر بر اجرای بودجه		
وابستگی به منابع ناپایدار		
عدم مشارکت ذی‌نفعان در بودجه‌ریزی		
فشار بر کسب‌وکارهای کوچک	سیاست‌گذاری اشتباه اقتصادی	
رشد اقتصاد در سایه		
کاهش رقابت‌پذیری		
پاداش‌های غیرمرتبط با عملکرد و بهره‌وری	ناکارآمدی در پاداش‌دهی	آسیب‌های رفتاری
تضعیف انگیزه کارکنان		
مهاجرت نیروی انسانی توانمند به بخش خصوصی یا خارج از کشور		
عدم بازنگری منظم در تعیین حقوق و دستمزد	بی‌توجهی به بازخورد و ارزیابی	
بی‌توجهی به تغییرات اقتصادی		
نبود چرخه بازخورد مستمر		

جدول ۶. نحوه شکل‌گیری شبکه مضامین

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
نابرابری در پرداخت نیروی کار شهری و روستایی	احساس بی‌عدالتی در پرداخت‌ها	
تبعیض براساس نوع قرارداد		
نادیده گرفتن تجربه یا پتانسیل سنی در پرداخت		
تفاوت دستمزد بین زنان و مردان		
عدم تناسب حداقل حکم کارگزینی کارکنان دولت و حداقل حقوق قانون کار	ناکارآمدی نظام حقوقی و قانونی	
عدم تطبیق قوانین با استانداردهای بین‌المللی کار		
نبود تحلیل‌های اقتصادی و اجتماعی پیش از تصویب قوانین		
عدم تطابق قوانین پرداخت با شرایط اقتصادی کشور		
نبود سازوکار به‌روزرسانی منظم قوانین پرداخت		
عدم تعهد نهادهای مسئول و کارفرمایان به قوانین جاری	عدم پابندی به مقررات موجود	
ضعف در اجرای قوانین و نظارت مؤثر		
وجود نهادهای متعدد قاعده‌گذار	تعدد و تداخل مقررات	
وجود قوانین متنوع و ناسازگار در پرداخت حقوق و مزایا		
نبود نظام پرداخت یکپارچه بین دستگاه‌ها		
نبود نظارت کافی بر نظام پرداخت	ضعف شفافیت قانونی	
امکان دور زدن قوانین توسط مدیران و مسئولان		

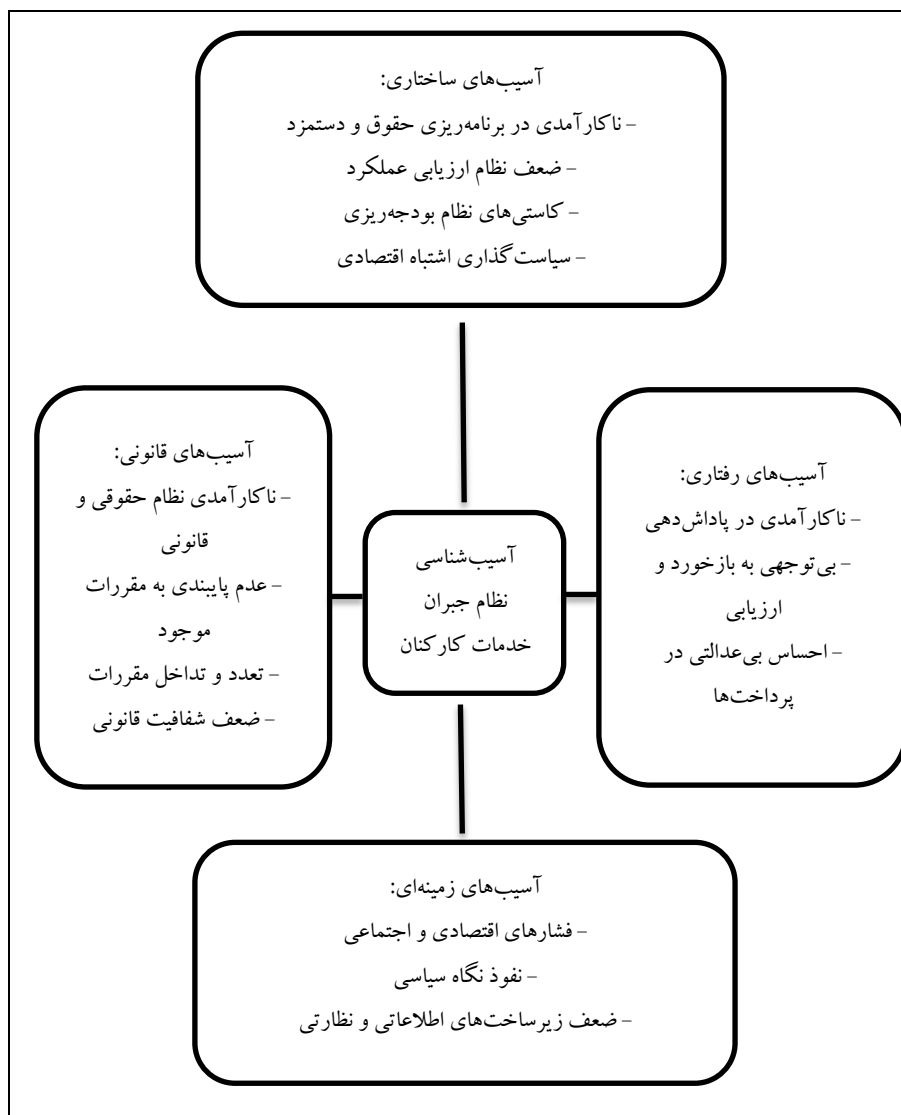
جدول ۶. نحوه شکل‌گیری شبکه مضامین

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
شکاف بین دستمزد و هزینه‌های زندگی	فشارهای اقتصادی و اجتماعی	آسیب‌های زمینه‌ای
افزایش تورم		
افزایش نرخ بیکاری		
نبود حمایت‌های اجتماعی کافی		
نابرابری‌های اجتماعی و اقتصادی		
نظام مالیاتی غیرمنصفانه		
تصمیم‌گیری‌های سیاسی و غیر کارشناسی در تعیین حقوق‌ها	نفوذ نگاه سیاسی	
اعمال نفوذ گروه‌های ذی‌نفوذ در تخصیص منابع جبرانی		
عدم استقلال نهادهای تخصصی در تعیین سیاست‌های جبران خدمات		
نبود بانک اطلاعاتی یکپارچه برای حقوق و مزایای کارکنان دستگاه‌های اجرایی	ضعف زیرساخت‌های اطلاعاتی و نظارتی	
عدم دسترسی عموم به داده‌های شفاف درباره پرداخت‌ها و مزایا		
ناهماهنگی سامانه‌های ثبت و گزارش‌دهی حقوق و مزایا بین نهادها		
ضعف در نظارت میدانی و حسابرسی مستمر بر اجرای قوانین پرداخت		
نبود سیستم‌های هشداردهنده برای تشخیص انحرافات در نظام جبران خدمات		

گام ششم: تهیه گزارش نهایی

در این مرحله، یافته‌های حاصل از پنج گام پیشین تحلیل مضمون به صورت یکپارچه مورد بررسی قرار گرفت و شبکه‌ای منسجم از مضامین شناسایی شد. مراحل پیشین شامل آشنایی با

داده‌ها، تولید کدهای اولیه، شناسایی مضامین، مرور و پالایش مضامین و نام‌گذاری و تعریف مضامین بودند که به صورت نظام‌مند بر اساس داده‌های کیفی گردآوری شده صورت پذیرفت. در نتیجه این فرآیند، مضامین مشابه و هم‌راستا در قالب مضامین سازمان‌دهنده تجمع شده و در نهایت، مضامین سازمان‌دهنده در چهار مضمون فراگیر جای گرفتند. همچنین، مضامین نامرتبط یا فاقد ارتباط مفهومی با اهداف و پرسش‌های اصلی پژوهش، حذف گردیدند تا انسجام و تمرکز تحلیلی حفظ شود. دستاورد اصلی ۵ مرحله پیشین، دستیابی به چهار مضمون فراگیر به عنوان محورهای اصلی آسیب‌شناسی نظام جبران خدمات کارکنان در بخش دولتی کشور بود که هریک از آن‌ها از مجموعه‌ای از مضامین سازمان‌دهنده و مضامین پایه تشکیل شده‌اند. این چهار مضمون فراگیر عبارتند از؛ آسیب‌های ساختاری، آسیب‌های رفتاری، آسیب‌های قانونی و آسیب‌های زمینه‌ای. در ادامه این دسته‌بندی، برای هر مضمون فراگیر، چندین مضمون سازمان‌دهنده استخراج شد که هریک ابعاد مختلفی از آسیب‌ها را در بر می‌گیرند. در ذیل هر مضمون سازمان‌دهنده نیز مجموعه‌ای از مضامین پایه قرار دارد که به صورت مستقیم از داده‌های اولیه و تحلیل‌های پژوهشی استخراج شدند. این ساختار سه‌لایه‌ای، امکان تحلیل جامع، عمیق و طبقه‌بندی شده از مسئله را فراهم کرده و چارچوبی برای نتیجه‌گیری نهایی و ارائه راهکارهای مبتنی بر شواهد فراهم می‌سازد. نهایتاً، این یافته‌ها به صورت شبکه مضامین ترسیم و در قالب شکل ۱ ارائه شده‌اند تا تصویری نظام‌مند و دقیق از ابعاد مختلف آسیب‌شناسی نظام جبران خدمات کارکنان در بخش دولتی ایران به دست آید.



شکل ۱. شبکه مضامین

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر با هدف آسیب‌شناسی نظام جبران خدمات کارکنان در بخش دولتی ایران طراحی و اجرا شد. در پژوهش حاضر، با استفاده از روش تحلیل مضمون، آسیب‌های نظام جبران

خدمات در بخش دولتی ایران در قالب ۴ مضمون فراگیر، ۱۴ مضمون سازمان‌دهنده و ۵۱ مضمون پایه شناسایی شدند. مرور و تحلیل یافته‌های پژوهش نشان داد که یکی از مضامین فراگیر، «آسیب‌های ساختاری» می‌باشد که این مضمون فراگیر دربرگیرنده مضامین سازمان‌دهنده "ناکارآمدی در برنامه‌ریزی حقوق و دستمزد"، "ضعف نظام ارزیابی عملکرد"، "کاستی‌های نظام بودجه‌ریزی" و "سیاست‌گذاری اشتباه اقتصادی" می‌باشد. این یافته‌ها با بخشی از نتایج پژوهش شهرآئینی (۱۴۰۴)، دهقانان و همکاران (۱۴۰۳)، ملازاده سورکی و همکاران (۱۴۰۱)، کارگریان و همکاران (۱۳۹۹)، سویانتورو و همکاران (۲۰۲۴) و آیشواریا و مورتی (۲۰۲۴) وجوه اشتراک و افتراقی دارد. در تبیین این یافته‌ها می‌توان گفت که ناکارآمدی‌ها و بی‌عدالتی‌های موجود در نظام جبران خدمات کارکنان بخش دولتی ایران عمدتاً ریشه در ضعف‌های ساختاری دارند که ناشی از ناهماهنگی سیاست‌های اقتصادی و بودجه‌ای، طراحی ناکافی نظام پرداخت و فقدان چارچوب‌های نهادی یکپارچه است و مستقل از رفتار فردی مدیران یا کارکنان بروز می‌یابند. به عبارت دیگر، مشکلات ساختاری، بستر شکل‌گیری بی‌عدالتی‌ها و رشد غیرمتوازن دستمزدی میان گروه‌های مختلف کارکنان دولت را فراهم کرده است. به عنوان نمونه، در قانون بودجه سال ۱۴۰۱، عدم توجه همزمان به تغییر ضریب ریالی حقوق و اصلاح پلکان مالیات بر حقوق و مزایا سبب شد که درصد افزایش حقوق کارکنان با سطح دریافتی بالاتر، بیشتر از کارکنان با حقوق پایین‌تر باشد و افزایش ۳۸ درصدی حقوق کارکنان غیرحداقل‌بگیر بدون تناسب با کارکنان رسمی و پیمانی دولت، موجب ایجاد نابرابری و رشد غیرمتعادل دستمزدی میان گروه‌های مختلف کارکنان شد. این وضعیت، در امتداد مشکلات پیشین که شامل تعدد و تنوع بی‌ضابطه نظام‌های پرداخت، توزیع ناعادلانه مزایا میان دستگاه‌های اجرایی و ناکفایتی برخی فوق‌العاده‌ها از جمله حق عائله‌مندی و کمک‌هزینه اولاد بود، نشان‌دهنده ضعف ریشه‌ای در برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری نظام جبران خدمات بخش دولتی است. در پاسخ به این چالش‌ها، دولت با ارائه لایحه متناسب‌سازی حقوق کارکنان و بازنشستگان کشوری و لشکری تلاش کرده است تا بخشی از این بی‌عدالتی‌ها را اصلاح کند؛ از جمله از طریق افزایش ثابت حقوق کارکنان، اعمال شیوه پلکانی معکوس برای بازنشستگان و اصلاح برخی فوق‌العاده‌ها که هدف آن کاهش شکاف درآمدی و تقویت عدالت پرداخت در بخش دولتی بوده است، اما فقدان منابع مالی پایدار برای اجرای این اصلاحات نشان

می‌دهد که ضعف در نظام بودجه‌ریزی همچنان پابرجاست و اجرای این سیاست‌ها بدون تأمین منابع مالی می‌تواند به تشدید کسری بودجه و آثار تورمی منجر شود. بنابراین، یافته‌ها تأکید می‌کنند که آسیب‌های ساختاری نظام جبران خدمات کارکنان دولت، ریشه در خلأهای برنامه‌ریزی، هماهنگی سیاست‌ها و طراحی نهادی دارد و در صورت عدم اصلاح، استمرار آن می‌تواند عدالت پرداخت، انگیزش کارکنان و کارآمدی نظام اداری را تحت تأثیر قرار دهد.

«آسیب‌های رفتاری» یکی دیگر از مضامین فراگیر می‌باشد که این مضمون فراگیر دربرگیرنده مضامین سازمان‌دهنده «ناکارآمدی در پاداش‌دهی»، «بی‌توجهی به بازخورد و ارزیابی» و «بی‌عدالتی در پرداخت‌ها» می‌باشد. این یافته‌ها با بخشی از نتایج پژوهش حسن‌پور و همکاران (۱۴۰۳)، شهرآئینی (۱۴۰۳)، احدزاده و همکاران (۱۴۰۰)، ناتسی و همکاران (۲۰۲۴) و عودول و همکاران (۲۰۲۳) همخوانی دارد. در تبیین این یافته‌ها می‌توان گفت که اجرای برخی سیاست‌های افزایش حقوق و فوق‌العاده‌ها در سال‌های اخیر موجب ایجاد تبعیض و بی‌عدالتی میان کارکنان بخش دولتی شده است. به‌طور مشخص، بسیاری از کارکنانی که پس از سال ۱۳۹۷ به نظام اداری کشور جذب شده‌اند، برخلاف کارکنان پیش از آن سال، به دلیل اتمام مهلت اعتبار برخی قوانین بودجه‌ای و تغییر در نظام پرداخت، از برخی فوق‌العاده‌ها و امتیازات نظیر فوق‌العاده مدیریت، فوق‌العاده ویژه، فوق‌العاده سختی کار و پرداخت‌های محیط‌های غیرمتعارف محروم مانده یا میزان آن کاهش یافته است. برای مثال، کارکنانی که پیش از سال ۱۳۹۷ در مشاغل با بهره‌مندی ۵۰ درصد از فوق‌العاده ویژه مشغول به کار بوده‌اند و پس از انتقال به دستگاه یا شغل دیگر با درصد کمتر روبه‌رو شده‌اند و نسبت به هم‌تایان خود در شغل جدید تفاوت نامتناسبی در پرداخت‌ها تجربه کرده‌اند. علاوه بر این، با توجه به تفاوت در نحوه تطبیق جز (۱) بند (الف) تبصره ۱۲ قانون بودجه سال ۱۳۹۷ و بند (ی) تبصره ۱۲ قانون بودجه سال ۱۳۹۸، تأثیر این تفاوت‌ها بر سایر اقلام نظام پرداخت نظیر فوق‌العاده ویژه و دیگر مزایا در دستگاه‌های اجرایی مختلف متفاوت بوده است، که این وضعیت نوعی تبعیض ناروا و بی‌عدالتی در نظام پرداخت ایجاد کرده است. به بیان دیگر، این تبعیض نه تنها میان کارکنان با سابقه کاری و ویژگی‌های شغلی متفاوت، بلکه میان کارکنان دارای نظامات پرداخت مختلف نیز مشاهده می‌شود. این یافته‌ها نشان می‌دهد که ضعف در طراحی و هماهنگی نظام جبران خدمات و نبود سازوکار شفاف و یکپارچه در تخصیص مزایا، به کاهش

انگیزه و احساس نابرابری میان کارکنان منجر شده و اصلاح فرآیند پاداش‌دهی و ایجاد شفافیت در تخصیص مزایا ضروری کرده است.

یکی دیگر از مضامین فراگیر، «آسیب‌های قانونی» می‌باشد که این مضمون فراگیر دربرگیرنده مضامین سازمان‌دهنده "ناکارآمدی نظام حقوقی و قانونی"، "عدم پابندی به مقررات موجود"، "تعدد و تداخل مقررات" و "ضعف شفافیت قانونی" می‌باشد. این یافته‌ها با بخشی از نتایج پژوهش دهقانان و همکاران (۱۴۰۳)، عزیزخانی (۱۴۰۲)، حسنی اعظمی و علیپور راد (۱۴۰۲)، هنرمندساری و همکاران (۱۴۰۱)، ایمانی و همکاران (۱۳۹۹)، رضانژاد و همکاران (۱۳۹۶)، سویانتورو و همکاران (۲۰۲۴) و عودول و همکاران (۲۰۲۳) هم‌راستا می‌باشد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که در بخش دولتی، آسیب‌های قانونی نه تنها در نحوه تعیین و افزایش حقوق و مزایای کارکنان دولت، بلکه در تنظیم روابط حقوقی میان کارمند و دستگاه اجرایی نیز به وضوح قابل مشاهده است. از یک‌سو، قوانین موجود، دستگاه‌های اجرایی را موظف به تعیین و تعدیل حقوق کارکنان متناسب با نرخ تورم و هزینه‌های معیشت کرده‌اند، اما در عمل، به دلیل محدودیت‌های بودجه‌ای، تعدد مقررات و ضعف شفافیت در اجرا، سیاست‌های جبران خدمات به صورت نامتوازن، ناکافی و بعضاً تبعیض‌آمیز اعمال می‌شود. از سوی دیگر، قانون‌گذار در بسیاری از موارد، الزامات و تعهدات بیشتری را متوجه دستگاه‌های اجرایی کرده و وظایف و مسئولیت‌های محدودی برای کارکنان پیش‌بینی نموده است؛ به گونه‌ای که حتی در موارد استعفا، جابه‌جایی یا خاتمه خدمت ناشی از رعایت مقررات اداری، پرداخت مزایای پایان خدمت و حقوق مکاتبه کارکنان الزامی بوده و عملاً خسارات ناشی از ترک زود هنگام خدمت یا کاهش بهره‌وری نیروی انسانی برای دستگاه اجرایی مورد توجه قرار نمی‌گیرد. این وضعیت نشان‌دهنده انعطاف‌ناپذیری مقررات حقوق و مزایا و نظام خاتمه خدمت در بخش دولتی است؛ مقرراتی که با تحمیل هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم بالا، از جمله پرداخت مزایای پایان خدمت و سایر تعهدات قانونی، هزینه به کارگیری نیروی انسانی را افزایش می‌دهد. هرچند این چارچوب قانونی در کوتاه‌مدت می‌تواند به تثبیت اشتغال در بخش دولتی کمک کند، اما در بلندمدت با کاهش انگیزه دستگاه‌های اجرایی برای جذب نیروی انسانی کارآمد، تضعیف بهره‌وری و افزایش بار مالی دولت، خود به

عاملی برای ناکارآمدی نظام جبران خدمات و مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی تبدیل می‌شود.

«آسیب‌های زمینه‌ای» یکی دیگر از مضامین فراگیر می‌باشد که این مضمون فراگیر دربرگیرنده مضامین سازمان‌دهنده "فشارهای اقتصادی و اجتماعی"، "نفوذ نگاه سیاسی" و "ضعف زیرساخت‌های اطلاعاتی و نظارتی" می‌باشد. این یافته‌ها با بخشی از نتایج پژوهش حسن‌پور و همکاران (۱۴۰۳)، حسنی اعظمی و علیپور راد (۱۴۰۲)، ملازاده سورکی و همکاران (۱۴۰۱)، فنی و همکاران (۱۳۹۹)، آیشواریا و مورتی (۲۰۲۴) و سوبیانثورو و همکاران (۲۰۲۴) همخوانی دارد. در تبیین این یافته‌ها می‌توان گفت که طی سال‌های اخیر، فشارهای فزاینده معیشتی و مطالبات اجتماعی ناشی از کاهش قدرت خرید کارکنان دولت، سیاست‌گذاران را به سمت اتخاذ تصمیم‌های کوتاه‌مدت، بخشی و جزیره‌ای در حوزه جبران خدمات سوق داده است؛ به گونه‌ای که به جای انجام اصلاحات ساختاری و جامع در نظام حقوق و مزایا، با تصویب مقررات خاص برای برخی گروه‌ها و دستگاه‌ها نظیر اعضای هیئت علمی، معلمان یا مدیران، تلاش شده است بخشی از نارضایتی‌ها به صورت مقطعی مدیریت شود. این رویکرد، در کنار نفوذ ملاحظات سیاسی و منافع بخشی، نه تنها به تضعیف عدالت پرداخت و تشدید احساس تبعیض در میان سایر کارکنان دولت انجامیده است، بلکه به دلیل فقدان زیرساخت‌های اطلاعاتی و نظارتی یکپارچه، انسجام و کارآمدی نظام جبران خدمات را نیز با چالش مواجه ساخته است. از سوی دیگر، ضعف سازوکارهای نهادی حل و فصل اختلافات در حوزه جبران خدمات، از جمله فقدان ابزارهای جایگزین نظیر میانجی‌گری، داوری و چانه‌زنی جمعی، متروک ماندن توافقات و پیمان‌های جمعی کار و کاهش کارکرد مؤثر شورای عالی کار به عنوان نهاد سه‌جانبه تصمیم‌گیر، موجب ناکارآمدی نظام روابط کار در تنظیم، اجماع‌سازی و مدیریت تعارض‌های ناشی از حقوق و مزایا شده است. در نتیجه، نبود سازوکارهای پیشگیرانه مؤثر باعث شده است مراجع رسمی حل اختلاف، به تنها مسیر رسیدگی به دعاوی مرتبط با جبران خدمات تبدیل شوند و غلبه رویکرد شکایت‌محور و قضایی، توجه به ابعاد اجتماعی، مدیریتی و فرهنگی اختلافات را کمرنگ سازد؛ امری که با هدف

اصلی یک نظام جبران خدمات کارآمد، یعنی دستیابی به توافق و هماهنگی میان منافع و خواست‌های متعارض، در تعارض قرار دارد.

پیشنهادهای

برای رفع آسیب‌های شناسایی شده در نظام جبران خدمات کارکنان بخش دولتی، لازم است مجموعه‌ای از اقدامات اجرایی، الزام‌آور و قابل پایش به صورت منسجم و مرحله‌بندی شده به اجرا درآید. در گام نخست، تغییر رویکرد بودجه‌ریزی از الگوی کمی و مبتنی بر افزایش یکنواخت ضریب ریالی حقوق به سمت بودجه‌ریزی کیفی و هدفمند ضروری است؛ به این معنا که دولت به جای تعیین افزایش‌های یکسان، سقف اعتبارات مصوب جبران خدمات را به هر دستگاه اجرایی ابلاغ کرده و توزیع این اعتبار را منوط به اولویت‌بندی داخلی و نتایج نظام ارزیابی عملکرد نماید تا منابع محدود به کارکنان مؤثر اختصاص یابد و از رشد غیرانگیزشی هزینه‌های پرسنلی جلوگیری شود. همزمان، باید الزام قانونی روشنی در قانون بودجه سنواتی پیش‌بینی شود که هرگونه افزایش حقوق و مزایا را مشروط به شناسایی و تأمین منابع مالی پایدار و قابل تحقق کند، به گونه‌ای که افزایش‌های بدون پشتوانه مالی از سوی مجلس شورای اسلامی و دیوان محاسبات کشور قابل تصویب و اجرا نباشد و چرخه معیوب افزایش حقوق بدون تأمین منابع متوقف گردد. در بُعد نظارتی، استقرار نظام نظارت برابر و بازرسی عملکردی به جای نظارت صرفاً صوری ضرورت دارد؛ به این معنا که نهادهای نظارتی، علاوه بر انطباق قانونی پرداخت‌ها، عدالت توزیعی درون‌دستگاهی را نیز به عنوان شاخص نظارتی ارزیابی کرده و شکاف‌های نامتعارف در پرداخت پاداش‌ها و فوق‌العاده‌ها را به عنوان انحراف از عدالت سازمانی مورد رسیدگی قرار دهند. افزون بر این، اجرای آزمایشی سیاست «سقف و کف درآمدی» برای یک دوره گذار مشخص می‌تواند ابزار مؤثری برای مهار نابرابری‌های شدید باشد؛ به گونه‌ای که مجموع دریافتی هر کارمند (شامل کلیه مزایا) از نسبت معینی نسبت به حداقل‌بگیر همان دستگاه تجاوز نکند و رعایت این نسبت به عنوان یکی از شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران ارشد لحاظ شود. در تکمیل این اقدامات، شفاف‌سازی کامل دریافتی‌ها از طریق ایجاد «حساب کاربری ملی حقوق» برای هر کارمند و ثبت برخط تمامی پرداخت‌ها در یک سامانه ملی، زمینه نظارت عمومی، کاهش پرداخت‌های پنهان و افزایش پاسخگویی مدیران را فراهم می‌کند. نهایتاً، برای ریشه کن کردن منبع اصلی نابرابری‌ها،

لغو تدریجی استثناهای اداری در پرداخت‌ها و الزام تمامی دستگاه‌های دولتی و عمومی به تبعیت از یک نظام پرداخت واحد ضروری است، به گونه‌ای که ایجاد هرگونه مزیت جدید خارج از این چارچوب صرفاً با مجوز صریح قانون‌گذار و پس از ارزیابی آثار مالی و توزیعی آن امکان‌پذیر باشد. این مجموعه اقدامات، با تمرکز بر اجرا، نظارت و پاسخگویی نهادی، می‌تواند زمینه اصلاح واقعی و پایدار آسیب‌های نظام جبران خدمات کارکنان دولت را فراهم سازد.

قدردانی

پژوهش حاضر مستخرج از طرح پژوهشی انجام شده در پژوهشکده فرهنگ و ارتباطات دانشگاه علامه طباطبائی (ره) است. لذا از معاونت پژوهش و فناوری و همکاران پژوهشکده فرهنگ و ارتباطات دانشگاه علامه طباطبائی نهایت تشکر و قدردانی را داریم.

فهرست منابع

- احدزاده، سجاد؛ دانش‌فرد، کرم‌اله و معمارزاده طهران، غلامرضا. (۱۴۰۰). طراحی و تبیین الگوی سیاست‌گذاری در سیستم جبران خدمات کارکنان دولت براساس نظریه هم‌شکلی نهادی. توسعه مدیریت و منابع انسانی و پشتیبانی، ۱۶(۶۰)، ۱۹۱-۲۲۲.
- احدزاده، سجاد؛ دانش‌فرد، کرم‌اله و معمارزاده طهران، غلامرضا. (۱۴۰۰). طراحی الگوی جبران خدمات کارکنان دولت و مقایسه تطبیقی آن در انواع سازمان‌های دولتی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۳(۳)، ۱۱۵-۱۶۷.
- احدزاده، سجاد؛ دانش‌فرد، کرم‌اله و معمارزاده طهران، غلامرضا. (۱۳۹۹). طراحی الگوی نظام جبران خدمات کارکنان در صنعت آب و برق. پژوهش‌های سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی انرژی، ۶(۴)، ۴۵-۷.
- اسکندری، نیره و طاهری، فاطمه. (۱۴۰۱). شناسایی الزامات مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت سبز منابع انسانی؛ انتخاب و استخدام؛ آموزش؛ ارزیابی عملکرد؛ پاداش و جبران خدمات (مورد مطالعه بیمارستان‌های استان قم). پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۴(۲)، ۵۵-۸۵.
- ایمانی، حسین؛ آذر، عادل؛ قلی‌پور، آریین و پورعزت، علی اصغر. (۱۳۹۹). ارائه مدل تفسیری - ساختاری نظام جبران خدمات کارکنان بخش دولتی در راستای ارتقای سلامت اداری. مدیریت دولتی، ۱۲(۳)، ۴۲۷-۴۶۰.
- حسن‌پور، اکبر؛ یوسفی زنوز، رضا؛ صفری، حسین و قوجالی، توحید. (۱۴۰۳). پاسخ به ریسک جبران خدمات منابع انسانی: بکارگیری تکنیک نگاشت شناختی فازی. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۳۳(۱۱۱)، ۴۱-۷۸.
- حسنی اعظمی، علیرقی و علیپور راد، حسین. (۱۴۰۲). شناسایی آسیب‌ها و چالش‌های نظام جبران خدمات در مؤسسات مالی و اعتباری ایران. فصلنامه پژوهش و توسعه مدیریت، ۱۱(۳)، ۳۱-۳۱.
- دهقانان، حامد؛ سید نقوی، میر علی؛ تقوی‌فرد، محمدتقی و مهدی، محمود. (۱۴۰۳). شناسایی نقاط مرجع مؤثر در تدوین استراتژی‌های جبران خدمات مدیران در صنعت خودروسازی. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۳۳(۱۱۴)، ۱-۳۲.
- رضانژاد، توحید؛ منوریان، عباس و عباسی، طیب. (۱۳۹۵). شناسایی و تبیین موانع استقرار نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد در سازمان‌های دولتی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۸(۳)، ۱۰۹-۱۳۳.
- شهر آئینی، سیدمجتبی. (۱۴۰۴). تحلیلی بر ثبات تفاوت‌های تطبیق در حکم حقوق کارکنان دولت (موضوع جزء (۲) بند (الف) تبصره (۱۲) قانون بودجه سال ۱۴۰۴). ماهنامه گزارش‌های کارشناسی مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، ۳۳(۹)، ۱-۱۹.
- شهر آئینی، سیدمجتبی. (۱۴۰۳). بررسی لایحه بودجه سال ۱۴۰۴ کل کشور (۱۲): موضوع تبصره «۱۲» حقوق و دستمزد. ماهنامه گزارش‌های کارشناسی مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، ۳۲(۸)، ۱-۱۰۱.
- شهر آئینی، سیدمجتبی. (۱۴۰۲). بررسی لایحه بودجه سال ۱۴۰۳ کل کشور: احکام نظام اداری و حقوق و دستمزد (موضوع تبصره «۱۵»). ماهنامه گزارش‌های کارشناسی مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، ۳۱(۱۰)، ۱-۱۰۵.

شهر آئینی، سیدمجتبی و عبدالحسین‌زاده، محمد. (۱۴۰۲). تحلیل و بررسی دامنه تأثیر مؤلفه «ترمیم حقوق» در سایر اقلام حقوق و فوق‌العاده‌های نظام پرداخت دستگاه‌های اجرایی (موضوع بند «۱» قانون اصلاح قانون بودجه سال ۱۴۰۱ کل کشور و ترمیم حقوق کارکنان و بازنشستگان کشوری و لشکری). ماهنامه گزارش‌های کارشناسی مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، ۳۱(۱۱)، ۱-۳۳.

عزیزخانی، فاطمه. (۱۴۰۲). آسیب‌شناسی تعیین حداقل دستمزد در ایران (۱): بررسی ساختار تصمیم‌گیری تعیین دستمزد. ماهنامه گزارش‌های کارشناسی مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، ۳۱(۶)، ۱-۳۰.

فانی، علی‌اصغر؛ دانائی‌فرد، حسن؛ کاوسی، سیده الهه و نیری، شهرزاد. (۱۳۹۹). طراحی مدل نظام جبران خدمات کارکنان دانشی در سازمان‌های دانش‌بنیان فناوری‌محور. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۲(۴)، ۱۶۱-۱۹۵.

کارگریان، سمانه؛ شائمی برزکی، علی و تیموری، هادی. (۱۳۹۹). طراحی مدل جبران خدمات راهبردی شاغلین شرکت برق منطقه‌ای یزد. مشاوره شغلی و سازمانی، ۱۲(۴۵)، ۹-۳۰.

مجد، محمدحسین. (۱۴۰۲). تأثیر جبران خدمات کل بر جابجایی کارکنان؛ نقش میانجی کاهش استرس، افزایش مشارکت، افزایش تعهد و رضایت شغلی (مورد مطالعه: شرکت بهره‌برداری نفت و گاز زاگرس جنوبی). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه سمنان.

ملازاده سورکی، مصطفی؛ ضامنی، فرشیده و محمدی‌زاده، چنگیز. (۱۴۰۱). طراحی الگوی فراترکیب جبران خدمات کارکنان در بخش‌های دولتی. مدیریت تبلیغات و فروش، ۳(۳)، ۳۶۴-۳۷۶.

نوتی زهی، عارف؛ باقری، مهدی و محبی، سراج‌الدین. (۱۴۰۰). طراحی الگوی نظام جبران خدمات کارکنان و مدیران. سبک زندگی اسلامی با محوریت سلامت، ۵(ویژه‌نامه)، ۲۹۸-۳۱۱.

واحدی، مجید. (۱۴۰۲). اعتبارسنجی مدل جبران خدمات معلمان بر اساس استراتژی عملکرد. فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، ۱۵(۵۶)، ۶۹-۱۰۰.

ولی محمدی، اسماعیل. (۱۴۰۲). رابطه بین نظام جبران خدمات و بهبود عملکرد سازمانی کارکنان (مورد مطالعه: بانک ملی استان قزوین). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مؤسسه آموزش عالی تاکستان.

هنرمندساری، محمدجواد؛ شریفی، سیدمهدی و روشندل اربطانی، طاهر. (۱۴۰۱). طراحی و تبیین مدل جبران خدمات کارکنان صنایع خلاق (مطالعه موردی: خبرگزاری صدا و سیما). جامعه‌شناسی سیاسی ایران، ۵(۱۱)، ۳۱۱۶-۳۱۰۲.

- Aishwarya, S. Murthy, Y. (2024). Exploring Compensation Management Strategies: A Comprehensive Analysis Across Diverse Industries. *EPRA International Journal of Multidisciplinary Research (IJMR) - Peer Reviewed Journal*, 9(12), 356-360.
- Andersson, A. Sandberg, J. (2023). CEO Compensation and Just Pay Theories. In *Encyclopedia of Business and Professional Ethics*, 1(1), 311-315.
- Avdul, D. N. Martin, W. M. Lopez, Y. P. (2023). Pay Transparency: Why it is Important to be Thoughtful and Strategic. *Compensation & Benefits Review*, 56(2), 103-116.
- Berber, N. Gašić, D. (2024). The mediating role of employee commitment in the relationship between compensation system and turnover intentions. *Employee Relations: The International Journal*, 46(4), 721-755.

- Chen, Y. Zhang, Z. Zhou, J. Liu, C. Zhang, X. Yu, T. (2023). A cognitive evaluation and equity-based perspective of pay for performance on job performance: A meta-analysis and path model. *Frontiers in Psychology*, 13(2023), 1-26.
- Flanagan, F. Clibborn, S. (2023). Non-enforcement of minimum wage laws and the shifting protective subject of labour law in Australia: A new province for law and order?. *Sydney L. Rev*, 45(3), 337-370.
- Gašić, D. Berber, N. Slavić, A. (2024). Effects of the Compensation System and Socio-demographic Factors on the Attitudes of Employees in the Republic of Serbia. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 29(2), 13-26.
- Grimpe, C. Sofka, W. Kaiser, U. (2023). Competing for digital human capital: The retention effect of digital expertise in MNC subsidiaries. *Journal of International Business Studies*, 54(4), 657-685.
- Haynes, S. (2024). Bridging a Gap in the Workers' Compensation System: A Scale Development and Validation of an Employee Workers' Compensation Experience Scale. *Compensation & Benefits Review*, 56(4), 232-248.
- Jevtić, T. Gasic, D. (2025). The effects of the compensation system on job satisfaction and turnover intention of employees in the Republic of Serbia. *Strategic Management-International Journal of Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*, 30(1), 30-42.
- Kang, E. Lee, H. (2021). Employee compensation strategy as sustainable competitive advantage for HR education practitioners. *Sustainability*, 13(3), 1-23.
- Natsir, R. Ramli, M. Putra, A. H. P. K. (2024). The Effect of Leadership Style, Compensation and Competence on Optimizing Organizational Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 4(2), 146-157.
- Oladejo, S. Y. Saka, A. A. A. (2024). Compensation System and Employee Motivation in the Public Sector: A Case Study of Ogun State Civil Service. *Management of Organizations: Systematic Research*, 91(1), 89-114.
- Schroedel, S. (2024). Best Business Models for the Fast-Moving Consumer Goods Sector: Patterns for Innovation. *Sustainability*, 16(9), 1-31.
- Sitopu, Y. B. Sitinjak, K. A. Marpaung, F. K. (2021). The influence of motivation, work discipline, and compensation on employee performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 72-83.
- Thneibat, M. M. Sweis, R. J. (2023). The impact of performance-based rewards and developmental performance appraisal on innovation: the mediating role of innovative work behaviour. *International Journal of productivity and performance management*, 72(6), 1646-1666.
- Tumi, N. S. Hasan, A. N. Khalid, J. (2022). Impact of compensation, job enrichment and enlargement, and training on employee motivation. *Business Perspectives and Research*, 10(1), 121-139.
- Wang, Y. Wang, Y. Liu, C. Fang, Y. Cai, G. Ge, W. (2024). Auxiliary Service Dynamic Compensation Mechanism Design for Incentivizing Market Participants to Provide Flexibility in China. *Protection and Control of Modern Power Systems*, 9(5), 112-128.
- Wood, S. Leoni, S. Ladley, D. (2023). Comparisons of the effects of individual and collective performance-related pay on performance: A review. *Human Resource Management Review*, 33(2023), 1-24.

