



University of
Sistan and Baluchestan



Iranian Academy of
Management Sciences

Policy Evaluation Model for Public Sector Wages and Salaries (Case Study: Civil Service Management Law)

Alireza Sharif Fard¹, Behrouz Rezaeemanesh^{2*},
Hadi Khanmohammadi³, Mir Ali Seyed Naghavi⁴

1. PhD in Human Resource Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.
2. Associate Professor, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. (Corresponding Author). E-mail: rezaeemanesh@atu.ac.ir
3. Associate Professor, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.
4. Professor, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

Extended Abstract

Abstract

Policy evaluation models play a vital role in enhancing and reforming public policies. In the public sector, wage and salary systems are among the most influential sub-systems affecting employee motivation and administrative productivity. This study aims to design a comprehensive model for the efficient evaluation of wage and salary policies in the Iranian public sector. Using a qualitative approach and thematic analysis (Braun & Clarke), data were collected through 13 semi-structured interviews and 6 focus groups with senior managers and academic experts. The findings reveal that an efficient evaluation model comprises eight main dimensions: Contextual, Institutional, Infrastructural, Regulatory, Executive, Result, Outcome, and Impact. These dimensions include 30 organizing themes and 222 basic themes. The proposed systemic model provides a robust framework for evaluating and reforming compensation policies to ensure equity and efficiency.

Introduction

Public policy evaluation is a fundamental pillar of the policymaking process, serving as a tool for accountability and continuous improvement. Wage and salary expenditures constitute a significant portion of public spending, reaching over 80% of Iran's current budget in 2024. Despite its strategic importance, the lack of a comprehensive evaluation model has led to challenges such as severe pay inequalities between different government

agencies and reduced employee commitment. This research addresses the existing theoretical and practical gap by developing a localized and systemic model for evaluating wage policies, specifically focusing on the Civil Service Management Law (CSML) as the primary legal framework for government employment in Iran.

Case study

The focus of this study is the **Civil Service Management Law (CSML)**, particularly Chapter 10, which governs the payment system for government employees in Iran. The CSML acts as the cornerstone of the administrative system, determining fixed salaries, continuous benefits, and non-continuous bonuses based on variables such as education, experience, job complexity, and geographic location. However, implementation challenges and the emergence of "special regimes" and "extra-legal payments" have necessitated a systematic evaluation of this policy to identify deviations and improve fairness across the public sector.

Materials and Methods

This research is developmental in purpose and qualitative in nature. The methodology employed is **Thematic Analysis** following the approach of Braun and Clarke (2006). The study population consisted of senior managers from the Administrative and Recruitment Organization (ARO), researchers, and university professors specializing in administrative law and compensation. Data were gathered through:

1.Semi-structured Interviews: 13 interviews conducted until theoretical saturation was reached.

2.Focus Groups: 6 sessions held to refine and validate the identified themes. Data analysis involved a three-stage coding process (open, axial, and selective coding), resulting in the extraction of 441 initial codes, which were further refined into 222 basic themes and 30 organizing themes.

Discussion and Results

The results indicate that an efficient evaluation of wage policies requires a systemic view encompassing eight primary dimensions:

1.Contextual Criteria: Alignment with governance requirements and management of political bargaining.

2.Institutional Criteria: Authority and competence of the governing bodies (e.g., ARO).

3.Infrastructure Criteria: Strong theoretical foundations and data-driven infrastructures.

4.Regulatory Criteria: Based on the value of the job, employee, environment, performance, and market competition.

5.Executive Criteria: Gradual improvement, simplification, transparency, and anti-corruption measures.

6.Result Criteria: Livelihood security and equal pay for equal work.

7.Outcome Criteria: Policy sustainability and non-exceptability (preventing legal exemptions for specific agencies).

8.Impact Criteria: Perceived justice, stakeholder satisfaction, and improved national productivity. The study highlights that the failure of current wage policies is often rooted in weak governance and "income-dependency" (where agencies use their specific revenues to pay higher bonuses), rather than just the text of the law itself.

Conclusion

The proposed six-stage systemic model (Context, Input, Process, Result, Outcome, and Impact) offers a comprehensive diagnostic tool for policymakers. Unlike previous models that focused solely on the "design" of payment systems, this model provides a framework for "evaluating current policies." It suggests that to improve the Iranian public sector's wage system, the government must enhance the authority of central regulatory bodies, ensure budgetary discipline, and transition toward performance-based pay while maintaining a logical gap between the minimum and maximum salary levels. The model serves as a scientific basis for structural reforms in the national compensation system.

Keywords: Policy Evaluation, Wage and Salary, Administrative System, Public Sector, Civil Service Management Law.

Article Type: Research Article

Cite this article: Sharif Fard, A.R., Rezaeemanesh, B., Khanmohammadi, H., & Seyed Naghavi, M.A. (2025). Policy Evaluation Model for Public Sector Wages and Salaries (Case Study: Civil Service Management Law). *Public Management Researches*, 18 (70), 1-32. (In Persian)

DOI:10.22111/JMR. 2025.50791.6330

Received: 29 Jan. 2025

Revised: 19 Feb. 2025

Accepted: 05 Apr. 2025

Published online: 22 Dec 2025

© The Author(s).

Publisher: University of Sistan and Baluchestan



الگوی ارزشیابی خط‌مشی حقوق و دستمزد در بخش دولتی (مورد مطالعه: قانون مدیریت خدمات کشوری)

علیرضا شریف فرد^۱ - بهروز رضایی منش^{۲*} - هادی خانمحمدی^۳ - میرعلی سیدنقوی^۴

۱. دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.

۲. نویسنده مسئول، دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.

rezaeemanesh@atu.ac.ir

۳. دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.

۴. استاد دانشکده مدیریت حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.

چکیده

الگوی ارزشیابی خط‌مشی نقش مهمی در بهبود و اصلاح خط‌مشی ایفا می‌کند. حقوق و دستمزد در بخش دولتی نیز از اثرگذارترین زیرنظام‌ها در انگیزش کارکنان و بهره‌وری نظام اداری است. از این رو پژوهش حاضر با هدف طراحی الگویی جامع برای ارزشیابی کارآمد خط‌مشی‌های حقوق و دستمزد در بخش دولتی انجام شده است. این پژوهش از نظر هدف توسعه‌ای و از نظر ماهیت کیفی است که با روش تحلیل مضمون با رویکرد براون و کلارک انجام شده است. جامعه این پژوهش شامل مدیران ارشد، پژوهشگران و اساتید دانشگاهی است. به منظور جمع‌آوری داده‌های پژوهش با نمونه‌گیری هدفمند تا حد اشباع، ۱۳ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام و ۶ جلسه گروه کانونی برگزار شده است. افراد مورد نظر، واجد تخصص‌های مرتبط با حقوق اداری و جبران خدمت در بخش دولتی و یا تجربه اجرایی عمیق و مستمر در بالاترین سطوح نهاد خط‌مشی‌گذار در حوزه حقوق و دستمزد در بخش دولتی (سازمان اداری و استخدامی کشور) بوده‌اند. نتایج پژوهش حاکی از آن است که معیارهای ارزشیابی کارآمد خط‌مشی‌های حقوق و دستمزد در بخش دولتی، مستلزم توجه به هشت بعد اصلی است. این معیارها عبارت است از: معیارهای زمینه‌ای، نهادی، زیرساختی، تنظیم‌گری، اجرایی، نتیجه، پیامد و اثر. هر یک از این ابعاد شامل معیارهای متعددی همچون «ابتنا بر ارزش شغل، شاغل، عملکرد، محیط، و رقابت»، «پرداخت برابر برای کار برابر» و «قابلیت اجرا» می‌باشد. یافته‌های پژوهش در چارچوب مدلی نظام‌مند سازماندهی شده است. الگوی نظام‌مند پیشنهادی در این پژوهش، با در نظر گرفتن ابعاد مختلف یک چارچوب جامع برای ارزشیابی خط‌مشی‌های حقوق و دستمزد در بخش دولتی ارائه می‌دهد که می‌تواند به بهبود و اصلاح خط‌مشی‌های حقوق و دستمزد در بخش دولتی کمک کند.

واژه‌های کلیدی: ارزشیابی خط‌مشی، حقوق و دستمزد، نظام اداری، بخش دولتی، قانون مدیریت خدمات کشوری

مقاله مستخرج از رساله دکتری آقای علیرضا شریف فرد است.

استناد: شریف فرد، علیرضا؛ رضایی منش، بهروز؛ خانمحمدی، هادی؛ سیدنقوی، میرعلی. (۱۴۰۴). الگوی ارزشیابی خط‌مشی حقوق و دستمزد در بخش دولتی (مورد مطالعه: قانون مدیریت خدمات کشوری)، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۸(۷)، ۳۲-۱.

DOI:10.22111/JMR.2025.50791.6330



تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۱/۱۰

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۳/۱۲/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۱/۱۶

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۱۰/۰۱

نوع مقاله: علمی پژوهشی

ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان

حق مؤلف © نویسندگان

مقدمه

ارزشیابی خطمشی‌ها یکی از ارکان اساسی فرایند خطمشی‌گذاری عمومی است که به‌عنوان ابزاری برای ارتقای پاسخگویی و بهبود مستمر سیاست‌ها عمل می‌کند. در این میان، موضوع حقوق و مزایای کارکنان در بخش دولتی به دلیل تأثیر مستقیم آن بر عملکرد، رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (Antanovich, 2020).

پرداخت حقوق و دستمزد در بخش دولتی بخش قابل توجهی از هزینه‌های عمومی را تشکیل می‌دهد؛ به‌طوری‌که ارزیابی‌های بانک جهانی نشان می‌دهد هزینه‌های دولت برای جبران خدمات کارکنان حدود ۳۰ درصد از کل هزینه‌های آن‌ها را شامل می‌شود (World Bank, 2021). با این وجود، این رقم در بودجه‌ریزی ایران بسیار فراتر رفته و در بودجه سال ۱۴۰۳ بالغ بر ۸۰ درصد بودجه جاری کشور را به خود اختصاص داده است (رئیس مرکز پژوهش‌های مجلس، ۱۴۰۲).

اهمیت این موضوع زمانی دوچندان می‌شود که تحقیقات نشان می‌دهند نابرابری در دستمزدهای بخش دولتی می‌تواند بر اثربخشی سیاست‌های ضد فساد تأثیر بگذارد (Demirgüç-Kunt, Lokshin, & Kolchin, 2021). همچنین، صندوق بین‌المللی پول تأکید می‌کند که جبران خدمات ناکافی می‌تواند تلاش‌ها برای جذب، حفظ و انگیزه‌بخشی به نیروی کار موردنیاز برای ارائه خدمات عمومی را مختل کند (International Monetary Fund, 2024).

با وجود این اهمیت راهبردی، فقدان یک الگوی جامع ارزشیابی، فرایند تصمیم‌گیری در نظام حقوق و مزایای بخش دولتی را با چالش‌های جدی مواجه کرده است. بدون وجود الگوی ارزشیابی خطمشی حقوق و دستمزد، اصلاحات و به‌روزرسانی این نظام به‌صورت سیستماتیک انجام نمی‌شود و توانایی تطابق با شرایط و نیازهای روز کاهش می‌یابد.

این خلأ نه‌تنها تعیین حقوق و دستمزد عادلانه را دشوار می‌سازد، بلکه زمینه را برای تصمیم‌گیری‌های نادرست و سلیقه‌ای فراهم می‌کند. پیامد مستقیم این وضعیت، کاهش اعتماد و تعهد کارکنان نسبت به سازمان و به‌خطر افتادن ثبات و انسجام سازمانی است. در عمل، نبود چنین الگویی منجر به بروز نابرابری‌های شدید در پرداخت‌ها، افزایش ناراضیاتی ها و محدودیت شدید در توانایی بهبود نظام جبران خدمات شده است.

در بستر نظام اداری ایران، قانون مدیریت خدمات کشوری به‌عنوان تبلور قوانین استخدامی، نقش محوری ایفا می‌کند. به‌ویژه فصل دهم این قانون که به نظام پرداخت اختصاص دارد، به دلیل تأثیر مستقیم بر نظام انگیزشی کارکنان دولت، از حساسیت مضاعفی برخوردار است.

پیامد مستقیم فقدان الگوی ارزشیابی، بروز نابرابری‌های شدید در پرداخت‌ها و افزایش نارضایتی‌ها بوده است. گزارش‌ها حاکی از آن است که میانگین حقوق در برخی دستگاه‌های اجرایی (مانند وزارت نفت) تا سه برابر بیشتر از دستگاه‌های دیگر (مانند وزارت آموزش و پرورش) است (عصر ایران، ۱۴۰۳/۸/۱۸)^۱. که این امر، احساس بی‌عدالتی را در بدنه دولت تشدید کرده است.

شواهد پژوهشی نشان می‌دهد که ضعف در طراحی و اجرای این نظام، سلامت اداری کشور را تهدید کرده و انگیزه نیروی انسانی را به طور قابل‌توجهی کاهش داده است (Maleki, Faghihi & Mirsapasi, 2019). با این حال، پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که مطالعات گذشته عمدتاً به صورت مجزا به بررسی ابعادی از موضوع پرداخته‌اند و در حوزه خطمشی حقوق و دستمزد در بخش دولتی ایران، با یک خلأ پژوهشی جدی در زمینه فقدان الگویی جامع و بومی برای ارزشیابی کارآمد مواجه هستیم.

بنابراین، مسئله اصلی این پژوهش، نبود یک الگوی جامع و بومی برای ارزشیابی خطمشی‌های حقوق و دستمزد در بخش دولتی ایران (با تمرکز بر قانون مدیریت خدمات کشوری) است. این پژوهش در صدد است تا با طراحی چنین الگویی، ابزاری نظام‌مند برای سنجش و پایش سیاست‌های جبران خدمات فراهم آورد و مبنایی علمی برای اصلاحات اساسی در نظام حقوق و دستمزد بخش دولتی ارائه دهد.

چارچوب نظری و پیشینه پژوهش

ارزشیابی خطمشی و مدل CIPP

ارزشیابی خطمشی، رویکردی ساختارمند برای سنجش اثربخشی، کارایی و تأثیر سیاست‌ها در حوزه‌های مختلف است (Lawless et al., 2017). این فرایند شامل

^۱. Aasriran.com/004FFO

مجموعه‌ای از روش‌شناسی‌هاست که هدف آن ارائه تحلیل مبتنی بر شواهد برای هدایت سیاست‌گذاران در اصلاح و تقویت خط‌مشی‌های عمومی است. معیارهای اصلی در ارزشیابی شامل اثربخشی، کارایی، کفایت، عدالت، پاسخگویی و تناسب است (Dunn, 2017).

در میان الگوهای متعدد ارزشیابی، مدل CIPP (زمینه، ورودی، فرایند، محصول) که توسط استافل‌بیم توسعه یافته است، به دلیل جامعیت و نگاه سیستمی، چارچوبی کارآمد برای ارزیابی خط‌مشی‌های پیچیده محسوب می‌شود. این مدل صرفاً به قضاوت نهایی بسنده نمی‌کند، بلکه ابزاری تشخیصی برای شناسایی ریشه مشکلات در مراحل مختلف از طراحی تا نتایج است (Stufflebeam & Coryn, 2014). مدل CIPP با پوشش دادن چهار بعد اصلی، امکان بررسی پیش‌نیازها (زمینه)، منابع و برنامه‌ریزی (ورودی)، اجرای عملیاتی (فرایند) و دستاوردهای نهایی (محصول) را فراهم می‌آورد.

نظام جبران خدمت در بخش دولتی: رویکردها و نظریه‌ها

نظام جبران خدمات در بخش دولتی برخلاف بخش خصوصی که عمدتاً متأثر از بازار است، بازتاب‌دهنده اهداف گسترده‌تر اجتماعی و سیاسی نظیر عدالت و پاسخگویی است (Gomes, 2015). نظریات کلیدی حاکم بر این حوزه عبارت‌اند از:

۱. نظریه برابری: که بر ادراک کارکنان از انصاف در پاداش بر اساس مقایسه با دیگران تمرکز دارد و بر رضایت و تعهد تأثیر می‌گذارد (Ryan, 2022).
۲. نظریه انتظار: که انگیزه کارکنان را به انتظارات آن‌ها از پاداش مرتبط با عملکرد گره می‌زند (Tanjung, 2022).

۳. مدل بوروکراتیک: که بر مدیریت حقوق مبتنی بر قوانین رسمی، پیش‌بینی‌پذیری و طبقه‌بندی مشاغل تأکید دارد (Ansell, 2022).

ابعاد و معیارهای ارزشیابی خط‌مشی‌های حقوق و دستمزد

ارزشیابی خط‌مشی‌های حقوق و دستمزد در بخش دولتی نیازمند رویکردی جامع و چندبعدی است که شامل تجزیه و تحلیل اثربخشی، انطباق با مقررات و تأثیر آن بر انگیزه کارکنان و عملکرد سازمانی باشد. یک ارزشیابی جامع می‌تواند حول چندین جنبه کلیدی تدوین شود:

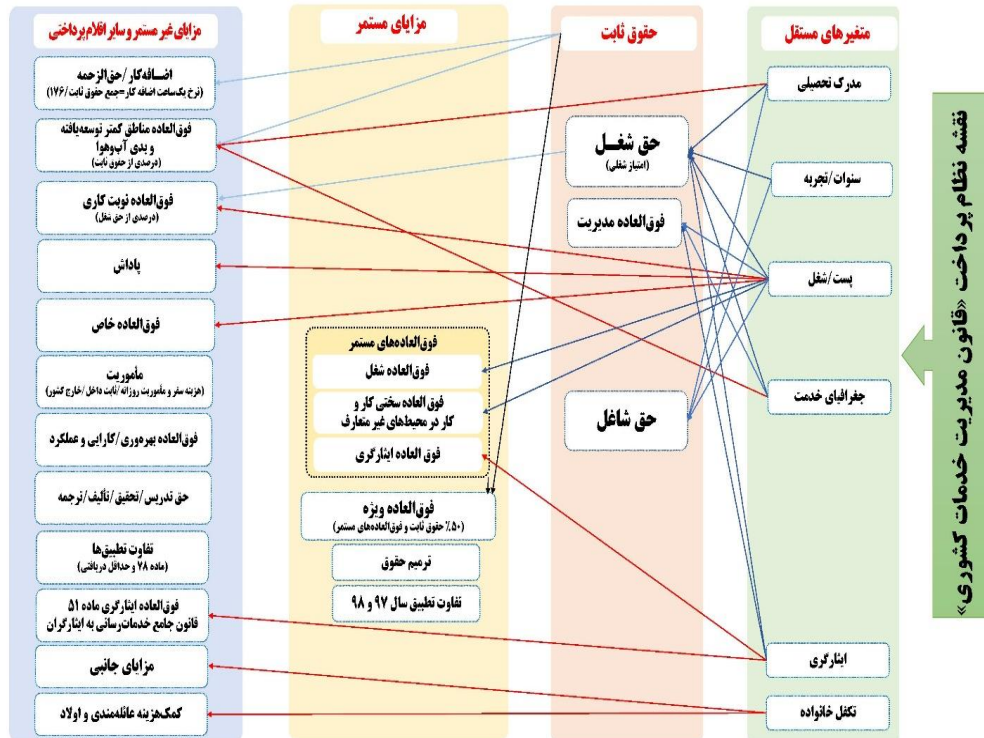
- اثربخشی کنترل داخلی و شفافیت: یک سیستم حقوق و دستمزد قوی باید کنترل‌های

داخلی مؤثری داشته باشد تا از تقلب جلوگیری کند و از صحت پرداخت‌ها اطمینان حاصل شود (Resca & Munandar, 2022) همچنین، شفافیت در تعیین حقوق به‌عنوان معیاری دیگر، از اقدامات تبعیض‌آمیز جلوگیری کرده و تضمین‌کننده انطباق با قوانین است (Zovko, 2023).

- مقایسه‌پذیری با بازار: حقوق پرداختی در بخش دولتی باید به‌گونه‌ای باشد که بتواند رقابت با بخش خصوصی را حفظ کند تا دولت توانایی جذب و نگهداشت استعدادها را داشته باشد (Ledvinka, 2008).
- همسویی با اهداف و عملکرد: خطمشی‌های حقوق و دستمزد باید با اهداف سازمانی همسو باشند (Risher, 1994). پرداخت مبتنی بر عملکرد و شایستگی رویکردی کلیدی است که با انگیزش کارکنان و افزایش بهره‌وری همراه است، اما باید با دقت طراحی و اجرا شود تا از بروز نابرابری و افزایش هزینه‌های پنهان جلوگیری شود (Weibel, Rost & Osterloh, 2010).
- کارایی اقتصادی: خطمشی‌های حقوق و دستمزد باید به‌گونه‌ای باشد که ضمن رعایت عدالت، تأثیر منفی بر تخصیص منابع و نیروی کار نداشته باشد (Gomes, 2015).
- انعطاف‌پذیری و عدالت: خطمشی‌ها باید قادر به تطبیق با شرایط اقتصادی متغیر، مانند شوک‌های فناوری و تغییرات بازار کار باشند (Gomes, 2015) در نهایت، عدالت معیاری حیاتی است که بر رضایت کارکنان و درک آن‌ها از انصاف در توزیع منابع تأثیر می‌گذارد (Bergen, 2008).

بستر قانونی: قانون مدیریت خدمات کشوری

در نظام اداری ایران، قانون مدیریت خدمات کشوری (فصل دهم) مبنای اصلی جبران خدمات است. نظام پرداخت در این قانون به‌عنوان چارچوبی برای تعیین حقوق و مزایای کارکنان دولت، از سه بخش اصلی حقوق ثابت، مزایای مستمر و مزایای غیرمستمر تشکیل شده است (قانون مدیریت خدمات کشوری، ۱۳۸۶). این نظام از تعامل میان اجزای مختلف شکل می‌گیرد؛ به طوری که هر بخش از سیستم پرداخت بر اساس متغیرهای مستقل مانند مدرک تحصیلی، سابقه کاری، پست و شغل، جغرافیای خدمت و وضعیت ایثارگری محاسبه می‌شود (Sobhani, 2022). خلاصه متغیرها، اقلام پرداختی و ارتباطات آن‌ها در شکل یک ارائه شده است.



شکل شماره ۱: نقشه ارتباطات متغیرهای حقوق و مزایا در قانون مدیریت خدمات کشوری
(Sobhani, 2022).

پیشینه تجربی

مرور نظام‌مند ادبیات موجود نشان می‌دهد که اگرچه مطالعات گسترده‌ای در حوزه‌های مرتبط انجام شده است، اما می‌توان آن‌ها را در سه محور اصلی طبقه‌بندی و تحلیل نمود:

مطالعات پیرامون الگوهای ارزشیابی خطمشی

دسته نخست پژوهش‌ها بر ارائه چارچوب‌هایی برای ارزشیابی سیاست‌های عمومی متمرکز هستند. در سطح بین‌المللی، واکر و همکاران (Walker et al., 2019) چارچوبی برای ارزیابی اقتصادی سیاست‌ها با رویکرد اجتماعی توسعه دادند و لاولس و همکاران (Lawless et al., 2017) مدلی مبتنی بر نظریه برنامه برای ارزشیابی سیاست‌های سلامت ارائه نمودند. همچنین مطالعاتی نظیر پولارد و فورس (Pollard & Forss, 2022) به

مقایسه تطبیقی چارچوب‌های کیفیت ارزشیابی پرداخته‌اند. در سطح داخلی، دانایی فرد و همکاران (۲۰۱۶) با شناسایی ۱۲۶ مؤلفه، الگویی برای عوامل مؤثر بر کیفیت خطمشی‌های عمومی ارائه کردند. واعظی و محمدی (۲۰۱۶) نیز الگویی ترکیبی در سطوح محیطی، نهادی و سازمانی برای ارزیابی خطمشی پیشنهاد داده‌اند. وجه مشترک این مطالعات، ارائه شاخص‌های عام ارزیابی است که اگرچه برای تحلیل‌های کلی مفیدند، اما فاقد جزئیات فنی لازم برای واکاوی پیچیدگی‌های «نظام جبران خدمت» هستند.

مطالعات پیرامون کاربرد مدل CIPP در ارزشیابی

بررسی پیشینه نشان می‌دهد مدل CIPP (زمینه، ورودی، فرایند، محصول) به عنوان یک ابزار قدرتمند در حوزه‌های متنوعی به کار گرفته شده است. نگاراولا و همکاران^۱ (۲۰۱۸) در حوزه مالی، آگوس و همکاران^۲ (۲۰۲۳) در حوزه آموزشی و اریانتو و همکاران^۳ (۲۰۱۳) در حوزه کارآفرینی از این مدل بهره برده‌اند. باین حال، بررسی‌های محقق نشان می‌دهد تاکنون پژوهشی که از ظرفیت‌های جامع این مدل برای ارزشیابی «خطمشی‌های حقوق و دستمزد در بخش دولتی» استفاده کرده باشد، یافت نمی‌شود.

مطالعات پیرامون نظام حقوق و دستمزد در بخش دولتی

دسته سوم، پژوهش‌هایی هستند که مستقیماً به چالش‌های جبران خدمت پرداخته‌اند. گزارش‌های بانک جهانی^۴ (۲۰۲۱) و صندوق بین‌المللی پول^۵ (۲۰۲۴) بر لزوم رقابت‌پذیری و شفافیت در پرداخت‌های دولتی تأکید دارند. تادجا و همکاران^۶ (۲۰۲۴) رابطه میان طرح‌های جبران خدمت و رفاه مالی کارکنان را بررسی کرده‌اند. در ایران، مالکی و همکاران (۲۰۱۹) به آسیب‌شناسی و شناسایی نارسایی‌های نظام جبران خدمت پرداخته‌اند و احدزاده و همکاران (۲۰۲۱) و بذرافشان و همکاران (۲۰۲۰) مدل‌هایی را برای «طراحی» سیستم جبران خدمت و پاداش ارائه کرده‌اند. همچنین سپهوند و همکاران (۲۰۱۹) نقش حساسیت‌های سیاسی را در حقوق مدیران ارشد واکاوی نموده‌اند.

1. Ngarawula et al

2. Agus et al

3. Eryanto et al

4. (World Ban

5. IMF

6. Tadeja et al

جمع‌بندی و تبیین شکاف تحقیقاتی

تحلیل انتقادی پیشینه پژوهش آشکار می‌سازد که با وجود غنای ادبیات در هر دو حوزه، یک «خلأ نظری و کاربردی» جدی وجود دارد: ۱. فقدان مدل تخصصی: الگوهای ارزشیابی موجود عمدتاً عمومی هستند و اقتضائات خاص و حساس نظام حقوق و دستمزد (مانند عدالت بیرونی، قوانین استخدامی و محدودیت‌های بودجه‌ای) را پوشش نمی‌دهند. ۲. تمرکز بر طراحی به جای ارزشیابی: عمده پژوهش‌های حوزه حقوق و دستمزد (مانند مالکی، احدزاده و بذرافشان) بر «طراحی مدل مطلوب پرداخت» (چه باید پرداخت شود؟) تمرکز داشته‌اند، اما الگویی نظام‌مند برای «ارزشیابی خط‌مشی‌های جاری» (چگونه سیاست فعلی را بسنجیم؟) ارائه نکرده‌اند.

پژوهش حاضر با درک این خلأ، تلاش دارد با تلفیق رویکرد سیستمی مدل CIPP و مبانی تخصصی جریان خدمت، برای نخستین‌بار الگویی بومی و جامع برای ارزشیابی خط‌مشی حقوق و دستمزد در بخش دولتی ایران ارائه دهد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از منظر هدف، در زمره پژوهش‌های «توسعه‌ای^۱» قرار دارد؛ زیرا بر آن است تا با طراحی و تدوین الگویی بومی، مسئله‌ای واقعی در نظام اداری (ارزشیابی خط‌مشی حقوق و دستمزد) را حل نماید. از نظر ماهیت و روش، این تحقیق یک پژوهش «کیفی» است که با استفاده از راهبرد «تحلیل مضمون^۲» (Braun & Clarke, 2006) انجام شده است. در این پژوهش، از رویکرد «تحلیل مضمون جهت‌دار^۳» استفاده شد؛ به این معنا که ابعاد مدل CIPP (زمینه، درون‌داد، فرایند و محصول) به عنوان چارچوب اولیه و راهنمای کدگذاری مورد استفاده قرار گرفت و سپس بر اساس داده‌های میدانی، ابعاد جدیدی متناسب با بستر نظام اداری ایران به آن افزوده شد.

جامعه آماری این پژوهش شامل خبرگان، مدیران ارشد، پژوهشگران و اساتید دانشگاهی است که دارای تخصص مرتبط با حقوق اداری و جریان خدمت در بخش دولتی

1. Developmental

2. Thematic Analysis

3. Directed

بوده و یا تجربه اجرایی عمیق در سطوح عالی نهادهای خطمشی گذار (به‌ویژه سازمان اداری و استخدامی کشور) داشته‌اند. روش نمونه‌گیری به‌صورت «هدفمند» و با استراتژی «گلوله‌برفی» انجام شد. فرایند گردآوری داده‌ها تا رسیدن به «اشباع نظری» (عدم دریافت کد یا مفهوم جدید در مصاحبه‌های نهایی) ادامه یافت. در مجموع، داده‌های پژوهش از طریق ۱۳ مصاحبه فردی عمیق و ۶ جلسه گروه کانونی گردآوری شد.

ابزار اصلی در بخش میدانی، «مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته» و «جلسات گروه کانونی» بود. سؤالات مصاحبه بر اساس ابعاد اصلی مدل GI PP و با هدف واکاوی چالش‌ها و معیارهای ارزشیابی در قانون مدیریت خدمات کشوری طراحی گردید. همچنین، از روش کتابخانه‌ای برای بررسی اسناد بالادستی، قوانین مرتبط و پیشینه نظری موضوع استفاده شد.

داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها و گروه‌های کانونی بر اساس الگوی شش‌مرحله‌ای «براون و کلارک» (۲۰۰۶) تجزیه و تحلیل شدند. این مراحل شامل: ۱. آشنایی با داده‌ها، ۲. ایجاد کدهای اولیه، ۳. جستجوی مضامین، ۴. بازنگری مضامین، ۵. تعریف و نام‌گذاری مضامین، و ۶. تهیه گزارش نهایی بود. در فرایند تحلیل، ابتدا ۴۴۱ کد اولیه از متن مصاحبه‌ها استخراج شد. پس از بازبینی و ادغام کدهای مشابه، ۲۲۲ مضمون پایه شناسایی گردید. در مراحل بعدی کدگذاری (محوری و انتخابی)، این مضامین در قالب ۳۰ مضمون سازمان‌دهنده و نهایتاً ۸ مضمون فراگیر (معیارهای زمینه‌ای، نهادی، زیرساختی، تنظیم‌گری، اجرایی، نتیجه، پیامد و اثر) دسته‌بندی شدند که شالوده الگوی نهایی پژوهش را تشکیل دادند.

برای تأمین روایی (اعتبار) پژوهش، از استراتژی‌های «ممیزی بیرونی» و «بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان» استفاده شد. یافته‌ها و کدهای استخراج‌شده توسط ۳ نفر از اساتید دانشگاه بازبینی و تأیید گردید. همچنین، انطباق یافته‌ها با داده‌های خام توسط یک متخصص منابع انسانی به عنوان ممیز بررسی شد. برای سنجش پایایی (قابلیت اعتماد)، از روش «کدگذاری مجدد» استفاده گردید. بدین منظور، سه مصاحبه پس از گذشت دو ماه مجدداً توسط پژوهشگر کدگذاری شد. مقایسه نتایج نشان‌دهنده میانگین توافق ۸۰ درصدی در کدگذاری‌ها بود که پایایی تحلیل را تأیید کرد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این پژوهش، با اقتباس از فرایند تحلیل مضمون کلارک و بران (۲۰۰۶)، پژوهشگران داده‌های حاصل از مصاحبه‌های مدیران اجرایی، پژوهشگران و جلسات گروه کانونی را که در قالب عبارات‌های بیانی مطرح شده بودند، جمع‌بندی نمودند. در طی این فرایند، ۴۴۱ کد استخراج گردید. ملاک انتخاب کدها مطالعه چندباره پاراگراف‌ها و انتخاب عبارتهایی بود که بر اساس موضوع پژوهش و کلیدواژه‌ها، به نظر پژوهشگران و همچنین بر اساس پیشینه پژوهش، مرتبط، زیربنایی، جالب توجه و ارزشمند بودند. در این مرحله که به کدگذاری انتخابی معروف است، تلاش گردید با بررسی کدهای اولیه داده‌شده به هر یک از مفاهیم و حذف مفاهیم مشابه، ناقص و نامرتبط، تعداد ۲۲۲ مفهوم یا مضمون پایه احصا گردد. نمونه‌ای از متن مصاحبه و مضامین استخراج‌شده در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول شماره ۱: نمونه‌ای از متن مصاحبه و مضامین استخراج شده

کد مصاحبه‌شونده	مضامین اولیه	متن مصاحبه
۱۴	تقویت و تثبیت جایگاه حکمرانی سازمان اداری و استخدامی	برای موفقیت، طی کردن سه‌گام ضروری است. گام اول، سازمان اداری و استخدامی است؛ اگر این سازمان شناخت کافی از کارکنان دولت نداشته باشد، اجرای کار دشوار خواهد شد.
۱۴	پرداخت یکسان به‌ازای مؤلفه پرداخت پکسان	گام دوم، نظام پرداخت است. در حال حاضر، ۳۰ مؤلفه پرداخت وجود دارد که در دستگاه‌های مختلف به‌صورت متفاوت اجرا می‌شود. ممکن است برای یک مؤلفه در یک دستگاه یک واحد پرداخت شود، اما در دستگاهی دیگر برای همان مؤلفه ۱۰ واحد پرداخت گردد.
۱۴	تناسب و تعادل در مؤلفه‌های پرداخت	بنابراین، لازم است مؤلفه‌ها بازنسازایی شوند و ناهنجاری‌های آن‌ها در دستگاه‌های مختلف مورد بررسی قرار گیرد.
۱۴	-تقویت ساختارهای اجرایی برای تضمین اجرای قوانین -دارای تعهد عمل -تقدم اصلاح آیین‌نامه‌ها نسبت به اصلاح قوانین	گام سوم، اتخاذ رویکرد استقرایی در فرایند اصلاحات است. ابتدا باید اصلاح آیین‌نامه‌ها در دستور کار قرار گیرد. آیین‌نامه‌های قانون مدیریت خدمات کشوری به‌صورت عجولانه و ناقص تدوین شده‌اند و برخی از آن‌ها نیازمند بازنگری هستند. بهترین بستر برای اصلاح نظام پرداخت، قانون مدیریت خدمات کشوری است.

در مرحله چهارم، با بازبینی مجدد کدهای انتخابی، تلاش شد تا مضامین پایه در قالب مضمون‌های سازمان‌دهنده فرعی دسته‌بندی شوند. در این راستا، طی چند مرحله بازبینی و تصفیه کدهای انتخابی، ۳۰ مضمون سازمان‌دهنده فرعی شکل گرفت. همچنین، به‌منظور سنجش اعتبار مضمون‌های سازمان‌دهنده فرعی استخراج‌شده، بازنگری رفت و برگشتی از مرحله اول تا

چهارم انجام شد تا اعتبار محتوایی مضمون‌های سازمان‌دهنده فرعی احصا گردد. در مرحله پنجم، پژوهشگران با اجرای اعمال رفت و برگشتی در میان مضمون‌های سازمان‌دهنده فرعی استخراج‌شده از مرحله قبل، در پی دسته‌بندی آن‌ها در مقوله‌های سطح بالاتر برآمدند. در این راستا، مضمون‌های سازمان‌دهنده فرعی بر مبنای محتوا و ظاهر در قالب ۸ دسته کلی تر تقسیم گردیدند، به نحوی که ۸ مضمون سازمان‌دهنده اصلی دربرگیرنده کلیه مضمون‌های سازمان‌دهنده فرعی بود. در ادامه، با بازبینی ماهیت و محتوای هر یک از مضمون‌های سازمان‌دهنده فرعی که در قالب ۸ مضمون سازمان‌دهنده اصلی شناسایی شده بودند، به نام‌گذاری مضمون‌های اصلی پرداخته شد. در نهایت، مضمون‌های سازمان‌دهنده اصلی مشخص گردید که در قالب مدلی نظام‌مند مدل‌سازی شدند

جدول شماره ۴: مضامین استخراج شده (مطابق با مراحل کدگذاری سه‌گانه در روش‌های کیفی)

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
	همسویی با الزامات نظام حکمرانی	هماهنگی با شرایط اقتصادی و اجتماعی، هماهنگی بین نظام پرداخت و مدیریت منابع انسانی دولت، هم‌راستایی اصلاحات با دیگر سیاست‌های عمومی کشور، همسویی با محیط سیاسی، همسویی با هنجارهای اجتماعی، همگرایی خطمشی با فرهنگ ایرانی‌اسلامی، توجه به شرایط و تبعات اجتماعی نظام پرداخت، سازگار با قوانین، همگرایی با فرهنگ ایرانی‌اسلامی، لحاظ تأثیر مشکلات نظام اداری بر حقوق و دستمزد، مدیریت تأثیر مشکلات اقتصاد کلان (کاهش ملی درآمد سرانه، تورم مزمن، شیوع بیکاری) بر حقوق و دستمزد
	سازگاری با اقتضانات مشمولان	انعطاف‌پذیری در نظام حقوق و دستمزد، وجود امکان پاسخ به تغییرات، در نظر گرفتن تنوع در مشمولان سیستم حقوق و مزایا، تعادل در گسترده مشمولان
معیارهای زمینه‌ای،	تمرکز بر حل مسائل کلیدی	استفاده از تجارب گذشته برای بهبود طراحی نظام حقوق، تشخیص صحیح مسئله اصلی، تعیین راهکارها بر اساس مسائل اولویت‌دار، شفاف‌سازی مسائل اصلی در نظام حقوق و دستمزد، طراحی و اجرای الگوی جدید با توجه به نتایج ارزیابی قبلی، نوآوری
	مدیریت مداخلات و چانه‌زنی‌ها	تعیین محدوده چانه‌زنی‌ها در نظام حقوق و دستمزد، جلوگیری از تأثیرگذاری ذی‌نفعان بر تصمیمات حقوق و دستمزد، عدم مداخله نهادهای غیرمرتبط در خطمشی‌گذاری، ابتناء خطمشی‌ها به کار کارشناسی، ممانعت از دخالت‌های سیاسی در اجرای سیاست‌های حقوق و دستمزد

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
معیارهای نهادی،	اقتدار و کارآمدی نهادهای متولی	استحکام جایگاه حکمرانی سازمان اداری و استخدامی، ثبات در نهادهای متولی حقوق و دستمزد، دانش و تخصص خطمشی‌گذاران در حوزه جبران خدمت، لزوم وجود نهاد تخصصی برای نظام پرداخت، هماهنگی و حذف موازی‌کاری در تصویب قوانین مرتبط با حقوق و دستمزد، هم‌راستایی دولت و مجلس در حقوق و دستمزد، وجود مرکزی برای کنترل و هماهنگی سیاست‌های پرداخت.
	تعادل و هماهنگی با الزامات بودجه‌ای	سازگاری نظام پرداخت با نظام بودجه‌ریزی و مالیاتی، قاعده‌مندسازی پرداخت اضافه به کارکنان از محل ردیف بودجه کمکی، مدیریت تأثیرات کمبود بودجه بر نظام پرداخت.
معیارهای زیرساختی،	پایه‌های نظری و علمی مستحکم	استفاده از مطالعات تطبیقی و تجربیات بین‌المللی در تدوین خطمشی‌ها، استفاده از نظریات بومی در تدوین خطمشی‌های جبران خدمت، تدوین خطمشی بر اساس داده‌ها و اطلاعات معتبر و تحلیل‌های منطقی، تعریف دقیق و یکپارچه مفاهیم مرتبط با حقوق و دستمزد، توجه به مبانی دینی و فقهی در نظام حقوق و دستمزد.
	زیرساخت‌های داده‌محور و فناوری‌محور	استفاده از داده‌های دقیق و به‌روز در تصمیم‌گیری‌های حقوق و دستمزد، بر پایه آمایش بودن طراحی نظام حقوق و دستمزد، پیاده‌سازی فناوری‌های نوین برای افزایش کارایی در پرداخت‌ها، قابلیت تحلیل و ارزیابی سیستماتیک داده‌های حقوق و مزایا، کیفیت و دقت سامانه‌های اطلاعاتی مرتبط با جبران خدمت، وجود آمار صحیح و به‌روز از میزان حقوق و دستمزد هر یک از کارکنان دولت، وجود زیرساخت‌های پشتیبان (آمار، فنی و مالی) برای اجرای نظام پرداخت.
معیارهای تنظیم‌گری،	ابتنا بر ارزش شغل، شاغل، محیط، عملکرد و رقابت	۱. معیار ارزش شغل: تطابق سطح حقوق با پیچیدگی وظایف شغلی، میزان تناسب پرداخت‌ها با سطح تخصص و مهارت‌های موردنیاز، میزان لحاظ شدن مسئولیت‌های شغلی در تعیین حقوق، تأثیر میزان پرداختی بر تحقق اهداف سازمانی، در نظر گرفتن سطح تصمیم‌گیری و اختیارات در نظام پرداخت. ۲. معیار ارزش شاغل: ارتباط سطح تحصیلات و مدارک علمی با میزان حقوق دریافتی، تأثیر تجربه و سابقه کاری در تعیین حقوق و مزایا، میزان توجه به مهارت‌ها و توانمندی‌های فردی در نظام پرداخت، لحاظ شدن صلاحیت‌های حرفه‌ای و گواهینامه‌ها در تعیین دستمزد، در نظر گرفتن تعهد و ویژگی‌های اخلاقی در ارزیابی شاغل و پرداختی‌ها

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
<p>۳. معیار ارزش عملکرد: ارتباط مستقیم میزان بهره‌وری و کارایی با سطح حقوق و مزایا، تأثیر کیفیت و دقت در انجام وظایف بر ساختار پرداختی، تشویق نوآوری و بهبود مستمر از طریق نظام جبران خدمات، ارتباط پرداخت‌ها با میزان دستیابی به اهداف تعیین‌شده، نقش عملکرد تیمی و همکاری در تعیین حقوق و مزایا</p> <p>۴. معیار ارزش محیط: لحاظ شدن شرایط آب‌وهوایی در تعیین حقوق و مزایای شغلی، در نظر گرفتن میزان سختی و مشقت کار در نظام پرداخت، ارتباط میزان حقوق با خطرات و ریسک‌های محیطی، تطابق پرداختی‌ها با شرایط جغرافیایی و فاصله از مراکز شهری، میزان توجه به وضعیت بهداشت و ایمنی کار در تعیین حقوق. ۵. معیار ارزش رقابت: میزان تطابق نظام پرداخت بخش دولتی با بخش خصوصی، نقش رقابت‌پذیری در جذب و نگهداشت نیروی انسانی در تعیین حقوق، هماهنگی با استانداردهای بین‌المللی حقوق و دستمزد، مقایسه شرایط پرداخت در بخش‌های مختلف دولتی، ارزیابی جذابیت حقوق و مزایا نسبت به فرصت‌های شغلی مشابه.</p>		
<p>برقراری تعادل بین حق شغل و شاغل، عملکرد و محیط و رقابت در پرداخت‌ها، عدم تکرار شاخص‌های مشابه در پرداخت‌ها</p>	تناسب و تعادل در مؤلفه‌های پرداخت	
<p>تنظیم‌گری در خصوص همه اقسام نقدی و غیرنقدی، شامل شدن تمامی جوانب جبران خدمت، تنظیم‌گری در توزیع عادلانه حقوق و مزایا، قواعد پرداخت برای همه حقوق‌بگیران دولت، وجود قواعد پرداخت برای همه نظام‌های پرداخت</p>	جامعیت اقسام پرداختی و یکپارچگی	
<p>اتخاذ بهبود تدریجی و پایدار در اصلاح نظام پرداخت، دوری از تصمیمات انقلابی و تغییرات دفعی، وجود استراتژی‌های اصلاحی برای بلندمدت و کوتاه‌مدت</p>	بهبود تدریجی	
<p>تدوین مقررات شفاف و صریح در حوزه حقوق و دستمزد، دسترس‌پذیری عمومی به خط‌مشی‌ها، ساده‌سازی قوانین و دستورالعمل‌ها برای کاهش پیچیدگی، کاهش تعدد قوانین و مقررات و تجمیع آن‌ها، کاهش تفسیرپذیری مقررات برای کاهش اختلافات در پرداخت‌ها</p>	ساده‌سازی و سهولت دسترسی	معیارهای اجرایی

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
<p>ایجاد پلتفرم‌های دسترسی به اطلاعات پرداخت برای عموم، ایجاد شفافیت در تمامی مراحل جریان پرداخت نقدی و غیرنقدی، جلوگیری از تضاد منافع در تصمیم‌گیری‌های حقوق و مزایا، رفع زمینه‌های دریافت حقوق از چند محل، شفاف‌سازی و تعریف دقیق معیارهای پرداخت، شفافیت تخصیص اعتبارات حقوق و مزایا در قانون بودجه، شفافیت سرانه توزیع منابع مالی به دستگاه‌ها، شفافیت مسائل نیازمند به بهبود در نظام حقوق و دستمزد، کاهش زمینه‌های فساد در نظام پرداخت، تنظیم‌گری و کنترل حقوق‌های غیررسمی، وجود قواعد کنترل‌کننده برای جلوگیری از پرداخت‌های غیرمعارف، کاهش پرداخت‌های خارج از چارچوب رسمی و غیرقابل‌ردیابی.</p>	<p>شفافیت و فسادستیزی</p>	
<p>امکان‌پذیری اداری، ابتنا نظام پرداخت بر مشاغل درست طراحی شده، اجرای آزمایشی خط‌مشی، امکان‌پذیری اجتماعی، امکان‌پذیری قانونی، امکان‌پذیری سیاسی، ایجاد ضمانت اجرایی مؤثر برای اجرای کامل قوانین مرتبط با حقوق و دستمزد، اخذ تعهد سازمان‌ها به اجرای قوانین مرتبط، تقویت ساختارهای اجرایی برای تضمین اجرای قوانین، در نظر گرفتن وضعیت موجود، دوری از آرمان‌گرایی در طراحی و اجرا، کاهش فاصله بین قانون‌گذاری و اجرا، کفایت منابع مالی برای اصلاح پرداخت، کنترل روزه‌های فرار و دورزدن قانون، هماهنگی سیاست‌گذاری و اجرا در نظام پرداخت، واقع‌گرایی در تنظیم و اجرای نظام پرداخت</p>	<p>قابلیت اجرا</p>	
<p>ابتنا بر داده‌ها و تحلیل‌های دقیق، افزایش کارآمدی نظارتی مجلس بر نظام حقوق و دستمزد، ایجاد الزام پاسخگویی دستگاه‌ها در قبال نظام پرداخت، ایجاد سیستم نظارتی مؤثر برای جلوگیری از اجرای متفاوت قوانین، ایجاد نهاد مستقل برای نظارت بر فرایند پرداخت، بسط ید سیستم‌های حساس‌رسی در نظارت، تقویت نظارت دولت بر نظام جبران خدمت و ارزیابی اثربخشی آن، سنجش‌پذیری نظام حقوق و دستمزد، طراحی سازوکارهای کارآمد برای نظارت و اجرای قانون، نظارت دقیق بر بخش مالی دستگاه‌ها، هزینه‌زا نمودن عدم تعهد به قوانین مرتبط، ارتقا مستمر بر اساس بازخورد، ایجاد سازوکارهای بازخورد و ارزیابی پرداخت‌ها، ارزیابی دوره‌ای قوانین و مقررات، ارتقا مستمر بر اساس بازخورد، ارزیابی تأثیرات نظام حقوق و دستمزد بر کیفیت زندگی کارکنان و جامعه، بازنگری و به‌روزرسانی دوره‌ای خط‌مشی‌ها</p>	<p>سازوکار بازخورد و نظارت اثربخش</p>	
<p>افزایش مشارکت و همکاری دستگاه‌ها در فرایند تصمیم‌گیری، به نقد</p>	<p>مشارکت‌پذیری</p>	

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
سپاری نخبگانی خطمشی، جمع‌سپاری در مراحل مختلف خطمشی، در نظر گرفتن نظرات مدیران و کارشناسان گذشته، فراهم نمودن زمینه کنشگری افراد و نهادهای بیرون از دولت، نقش آفرینی ذی‌نفعان در طراحی و اجرا		
استفاده از شاخص‌های معیشتی برای تعیین حداقل حقوق، تطبیق افزایش حقوق با شاخص‌های اقتصادی و نرخ تورم، تعیین حداقل حقوق بر اساس نیازهای معیشتی کارکنان	تأمین معیشت	معیارهای نتیجه،
ایجاد تعادل در حقوق و مزایای کارمندان در بخش‌های مختلف، ایجاد معیارهای شفاف برای مقایسه و مدیریت شکاف‌های پرداختی، پایش و مدیریت شکاف‌های پرداختی برای تضمین برابری	پرداخت مشابه برای مشاغل مشابه در شرایط مشابه	
تناسب پرداخت‌ها بین گروه‌های مختلف شغلی، حفظ تعادل بین حقوق مدیران و کارکنان، کاهش شکاف پرداخت بین سطوح مختلف مدیریتی، وجود فاصله منطقی بین حداقل و حداکثر حقوق	فاصله منطقی در سطوح مختلف پرداخت	
ایجاد ثبات و کاهش تغییرات مکرر در بخش‌نامه‌ها، پایداری ساختار مراجع خطمشی‌گذار، جایگزین‌نشدن خطمشی با خطمشی‌های دیگر در کوتاه‌مدت، عدم ابطال خطمشی، عدم نقض و تخصیص خطمشی در خطمشی‌های بعدی.	پایداری خطمشی	معیارهای پیامد
میزان پایبندی همگان به خطمشی، بستن راه‌های فرار از مقررات، بهره‌برداری بهینه از ظرفیت‌های خطمشی، استفاده بهینه از منابع، پایبندی به زمان‌بندی، اجرای کامل خطمشی، جلوگیری از انحرافات و تخلفات، میزان موفقیت در تحقق اهداف.	میزان تحقق خطمشی	
استثنا شدن دستگاه‌ها از قانون، استثنا شدن گروه‌هایی از مستخدمان دولت، استثنا شدن نظام‌های پرداخت (هیئت‌امنا، هیئت‌امنایی، نفت و...)، جامعیت و لحاظ همه ابعاد برای جلوگیری از استثنا شدن، میزان درخواست در خصوص استثنا شدن از قانون. میزان رقابت منفی بین دستگاه‌ها در استثنا شدن از قانون	عدم استثنای‌پذیری خطمشی‌ها	
استقلال نظام حقوق دستگاه و دستمزد از مدیریت دستگاه، رفع تأثیر تعداد نیروی دستگاه بر حقوق و مزایا، عدم تأثیرپذیری پرداخت مزایا و رفاهیات از قوانین خاص و امتیازات ویژه، عدم تأثیرپذیری پرداخت‌ها از مؤلفه‌های غیرمرتبط (تعداد نیروی دستگاه و درآمدزا بودن)، رفع تأثیر سطح درآمد دستگاه بر پرداخت به پرسنل.	عدم وابستگی پرداخت‌ها به منابع و درآمدهای دستگاه اجرایی	

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
	انگیزاننده بهبود عملکرد	استقرار نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد، تقویت انگیزش شغلی از طریق ابزارهای مالی و غیرمالی، تنظیم معیارهای پرداختی مشوق و پیشگیرانه بر اساس عملکرد
	ادراک عدالت	برقراری تناسب بین ادراک عمومی و واقعیت پرداخت‌ها، کاهش ادراک تبعیض در پرداخت‌ها بین کارکنان
	رضایت ذی‌نفعان	رضایت‌مندی کارکنان از نظام حقوق و دستمزد، مورد پذیرش توسط ذی‌نفعان مختلف، میزان اعتبار و مشروعیت خط‌مشی از منظر ذی‌نفعان، میزان مطالبات برای اصلاح وضعیت حقوق و دستمزد، نرخ خروج کارمندان از دستگاه به دلیل حقوق و دستمزد.
معیارهای اثر	بهبود بهره‌وری	اتصال حقوق و مزایا به کاهش هزینه‌های دستگاه، اثرگذار نمودن چابک‌سازی نیروی انسانی در پرداخت، اختصاص بودجه بر اساس بهره‌وری، ایجاد ارتباط مستقیم بین افزایش حقوق و بهره‌وری دستگاه‌ها، لزوم دوری از تذبذب و اسراف در بیت‌المال، ترویج رقابت سالم بین دستگاه‌ها
	جذب و ماندگاری افراد نخبه و کارآمد	انطباق نظام پرداخت با جنگ بر سر استعدادها، ایجاد جذابیت و شرایط مناسب برای جذب نیروی انسانی کارآمد، نگهداشت نخبگان و افراد کارآمد، تشویق استعدادهای برتر از طریق نظام پرداخت مناسب، تناسب پرداخت با بخش خصوصی برای افراد نخبه و کارآمد

در نهایت، الگوی نظام‌مند ارزشیابی خط‌مشی حقوق و دستمزد در بخش دولتی در قالب شکل ۲ ارائه شد. بر اساس این الگو، می‌توان معیارهای ارزشیابی خط‌مشی‌های حقوق و دستمزد را از دیدگاه سیستمی مورد بررسی قرار داد. در این چارچوب، برخی از معیارها به زمینه خط‌مشی مرتبط هستند، برخی دیگر به ورودی‌ها تعلق دارند. علاوه بر این، گروهی از معیارها به فرایند تنظیم و سازوکارهای اجرایی مربوط می‌شوند، در حالی که برخی دیگر به نتایج، پیامدها و آثار اجرای خط‌مشی‌ها اشاره دارند.

نتیجه، پیامد و اثر» و مشتمل بر ۳۰ مضمون سازمان‌دهنده و ۲۲۲ مضمون پایه (معیار)، تدوین و مدل‌سازی شد. این مدل، فراتر از مدل‌های سنتی ارزشیابی، بُعد پیامد و اثر را نیز برای سنجش تأثیرات بلندمدت و کلان سیاست‌ها بر نظام اداری و اجتماعی اضافه کرد. یافته‌های تفصیلی نشان دادند که ارزشیابی کارآمد مستلزم توجه هم‌زمان به معیارهایی نظیر «مدیریت مداخلات و چانه‌زنی‌ها» در بُعد زمینه، «پایه‌های نظری و علمی مستحکم» در بُعد ورودی، «شفافیت و فسادستیزی» در بُعد فرایند و «پرداخت مشابه برای مشاغل مشابه» در بُعد نتیجه است.

این پژوهش از طریق تحلیل مضمون مصاحبه‌های عمیق با خبرگان و مدیران ارشد، چارچوبی سیستمی را در قالب شش بُعد اصلی زمینه، ورودی، فرایند، نتیجه، پیامد و اثر تدوین نمود که مشتمل بر ۳۰ مضمون سازمان‌دهنده و ۲۲۲ معیار پایه است. برخلاف مدل‌های خطی، این الگو نگاهی چرخه‌ای و چندبعدی به ارزشیابی دارد:

در بُعد زمینه: تمرکز بر بستر اجرای خط‌مشی است. یافته‌ها نشان می‌دهد که بدون در نظر گرفتن «همسویی با الزامات نظام حکمرانی» و «مدیریت مداخلات و چانه‌زنی‌ها»، هرگونه فرمول‌نویسی برای حقوق محکوم به شکست است. این بُعد بر لزوم سازگاری با فرهنگ ایرانی-اسلامی و شرایط اقتصاد کلان (تورم و بیکاری) تأکید دارد. در بُعد ورودی: بر پیش‌نیازها تمرکز دارد. «اقتدار نهادهای متولی» و «تعادل بودجه‌ای» دو رکن اصلی هستند. تا زمانی که نهاد متولی (سازمان اداری و استخدامی) از اقتدار کافی برخوردار نباشد و زیرساخت‌های داده‌محور برای تحلیل دقیق موجود نباشد، ورودی سیستم معیوب خواهد بود.

در بُعد فرایند: قلب عملیاتی مدل است که به دو جنبه «تنظیم‌گری» و «اجرا» می‌پردازد. معیار محوری در اینجا، «ابتنا بر ارزش شغل، شاغل، محیط، عملکرد و رقابت» است. همچنین «شفافیت و فسادستیزی» به عنوان ضامن سلامت فرایند، بر جلوگیری از تعارض منافع و پرداخت‌های غیررسمی دلالت دارد.

در بُعد نتیجه: خروجی‌های ملموس و فوری خط‌مشی را می‌سنجد. تحقق «تأمین معیشت»، «پرداخت مشابه برای مشاغل مشابه» و حفظ «فاصله منطقی پرداخت‌ها»، شاخص‌های عینی موفقیت در این مرحله هستند.

در بُعد پیامد: به نتایج میان مدت و سیستمی می پردازد. معیار کلیدی «عدم وابستگی پرداختها به درآمدهای دستگاه اجرایی» در این بخش، پاسخی به چالش بزرگ "درآمد اختصاصی" در نظام اداری ایران است. همچنین «پایداری خطمشی» و «عدم استثنای پذیری» از مؤلفه های حیاتی برای تثبیت قانون هستند.

در بُعد اثر: تأثیرات کلان و بلندمدت را ارزیابی می کند. نهایتاً یک خطمشی کارآمد باید منجر به «ادراک عدالت»، «رضایت ذی نفعان»، «بهبود بهره وری ملی» و «جذب و ماندگاری نخبگان» شود.

نتایج این پژوهش در بسیاری از محورها با مبانی نظری و یافته های تجربی پیشین همسویی قابل توجهی دارد. به عنوان مثال، انعطاف پذیری و تطبیق پذیری نظام حقوق و دستمزد (بُعد زمینه) با نظریات گومز^۱ (۲۰۱۵) درباره ضرورت واکنش به تغییرات اقتصادی و اجتماعی هماهنگ است. تأکید بر عدالت و شفافیت در پرداختها (بُعد فرایند) با دیدگاه های سالومون^۲ (۱۹۸۰) و زوفکو^۳ (۲۰۲۳) در زمینه رفع نابرابری و تضمین انطباق با قوانین همسو است. همچنین، معیار «پرداخت مشابه برای مشاغل مشابه» (بُعد نتیجه) با نظریه های برابری و انتظار تانجونگ و همکاران^۴ (۲۰۲۲) تطابق دارد که بر اثرگذاری انصاف بر رضایت کارکنان تأکید می ورزند. مؤلفه «انگیزاننده بهبود عملکرد» (بُعد پیامد) نیز که بر پرداخت مبتنی بر عملکرد تأکید دارد، در مطالعات هاسنین و هنریک^۵ (۲۰۱۲) و ویبل و همکاران^۶ (۲۰۱۰) به عنوان ابزاری مؤثر برای افزایش بهره وری مطرح شده است.

با این وجود، وجه تمایز اصلی این الگو با پیشینه ها در دو حوزه نهفته است: الف) جامعیت رویکرد: برخلاف عمده مطالعات قبلی که به صورت مجزا بر طراحی مدل مطلوب پرداخت (مانند احذزاده و بذرافشان) یا ارائه شاخص های ارزیابی عمومی (مانند دانایی فرد) تمرکز داشتند، این پژوهش برای نخستین بار یک الگوی جامع و تخصصی برای «ارزشیابی خطمشی های جاری» ارائه می دهد. ب) بومی سازی ابعاد: این الگو ابعاد کلیدی و مختص

1. Gomes

2. Solomon

3. Zovko

4. Tanjung et al

5. Hasnain & Henryk

6. Weibel et al

نظام اداری ایران، نظیر «مدیریت مداخلات و چانه‌زنی‌ها» و «عدم وابستگی پرداخت‌ها به منابع و درآمدهای دستگاه اجرایی» را به ساختار اضافه می‌کند که در ادبیات بین‌المللی کمتر به صورت مستقیم مورد بحث قرار گرفته‌اند.

الگوی شش‌بُعدی پیشنهادی، به‌ویژه در بخش فرایند، پیامد و اثر، منعکس‌کننده نارسایی‌های کلیدی قانون مدیریت خدمات کشوری است که خبرگان بر آن‌ها تأکید داشتند. تبیین نتایج نشان می‌دهد که علت اصلی ناکارآمدی نظام حقوق و دستمزد، نه صرفاً در محتوای قانون (بُعد ورودی)، بلکه در ضعف حکمرانی و اجرای آن (بُعد زمینه و فرایند) است. معیار «مدیریت مداخلات و چانه‌زنی‌ها» در بُعد زمینه، اهمیت مقابله با فشارهای ذی‌نفعان و گروه‌های صنفی در تصمیم‌گیری‌های حساس را تأیید می‌کند. از سوی دیگر، گنجاندن معیارهایی نظیر «جامعیت اقلام پرداختی و یکپارچگی» و «عدم وابستگی پرداخت‌ها به درآمدهای دستگاه اجرایی» نشان می‌دهد که فرار از نظام پرداخت رسمی و ایجاد تفاوت‌های پرداخت فاحش از طریق درآمدهای اختصاصی، یکی از بزرگ‌ترین معضلات نظام اداری است؛ بنابراین، ارزشیابی کارآمد تنها زمانی محقق می‌شود که بتواند چالش‌های پنهان و بومی (مانند نفوذ سیاسی و پرداخت‌های غیررسمی) را در کنار معیارهای استاندارد جهانی (مانند ارزش شغل و عملکرد) بسنجد.

در پایان پیشنهادها در دو سطح «سیاستی-اجرایی» و «پژوهشی» بر اساس ابعاد الگوی طراحی شده ارائه می‌گردد:

الف) پیشنهادهای اجرایی

۱. **بسترسازی و تقویت زیرساخت‌ها (ناظر به بُعد زمینه و ورودی):** برای ارتقای کارآمدی نظام پرداخت، ضروری است چارچوب‌های منعطف و داده‌محوری طراحی شوند که قابلیت تطبیق با تغییرات محیطی و تنوع کارکنان را داشته باشند. در این راستا، پیشنهاد می‌شود با ایجاد کارگروه‌های مشترک میان دولت و مجلس و حذف نهادهای موازی، اقتدار نهاد متولی تقویت گردد. همچنین، به‌منظور مدیریت مداخلات سیاسی و چانه‌زنی‌ها، تدوین مقررات شفاف و استفاده از ارزیابی‌های مستقل کارشناسی در تصمیم‌گیری‌ها الزامی است. توسعه زیرساخت‌های علمی از طریق تشکیل مراکز پژوهشی مشترک و راه‌اندازی پایگاه

داده یکپارچه ذی‌نفعان، می‌تواند به بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد و کنترل سقف هزینه‌ها کمک شایانی نماید.

۲. اصلاح تنظیم‌گری و اجرا (ناظر به بُعد فرایند): در حوزه تنظیم‌گری، اصلاح جداول مزدی باید بر مبنای ارزش واقعی شغل و شاغل صورت گیرد و در مشاغل رقابتی، مقایسه‌پذیری با بخش خصوصی مدنظر باشد. اجرای اصلاحات نیازمند رویکردی تدریجی (مانند اجرای پایلوت منطقه‌ای) و کاهش پیچیدگی مقررات است. هم‌زمان، برای تضمین شفافیت و فسادستیزی، ایجاد درگاه‌های شفاف اطلاعات حقوق و توسعه کانال‌های مشارکتی برای اخذ بازخورد از ذی‌نفعان پیشنهاد می‌شود.

۳. پایش خروجی‌ها و نتایج سیستمی (ناظر به بُعد نتیجه و پیامد): برای تحقق عدالت عینی، به‌روزرسانی حداقل حقوق بر اساس شاخص‌های تورم و معیشت و همچنین استقرار سامانه‌ای برای پایش شکاف‌های پرداختی بین‌دستگاهی ضروری است. در سطح کلان‌تر، پیشنهاد می‌شود با مدیریت متمرکز منابع مالی (بودجه‌ریزی متمرکز) و واریز تمامی درآمدهای اختصاصی به خزانه، وابستگی حقوق کارکنان به درآمد دستگاه قطع شود. همچنین، تدوین ضوابط شفاف برای کاهش استثناپذیری و یکسان‌سازی مزایا، گامی مهم در جهت حذف تبعیض‌های ساختاری خواهد بود.

۴. ارتقای اثرات کلان (ناظر به بُعد اثر): نهایتاً برای بهبود ادراک عدالت و رضایت ذی‌نفعان، نظام پرداخت باید بر پایه‌ی شفافیت و شایسته‌سالاری استوار باشد. استفاده ترکیبی از ابزارهای مالی و غیرمالی در مدل‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد و طراحی مشوق‌های ویژه برای جذب و نگهداشت نخبگان در مشاغل کلیدی، راهکارهایی مؤثر برای ارتقای بهره‌وری و کارآمدی نظام اداری محسوب می‌شوند.

ب) پیشنهادهای پژوهشی

باتوجه به یافته‌های تحقیق و به‌منظور غنای بیشتر ادبیات نظری و کاربردی، انجام مطالعات تکمیلی زیر به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود:

- در بُعد زمینه: طراحی مدل‌های تصمیم‌گیری تطبیقی برای انطباق با تورم و تغییرات سازمانی؛ مطالعه تطبیقی «انعطاف‌پذیری نظام پرداخت» در کشورهای درحال توسعه؛ و تحلیل اثرپذیری تصمیمات حقوقی از چانه‌زنی‌های سیاسی.

- **در بُعد ورودی:** تحلیل نقش نهادهای تصمیم‌ساز (دولت، مجلس، دیوان عدالت) در سیاست‌گذاری مزدی؛ بررسی موانع استقرار بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد؛ و ارزیابی کاربرد هوش مصنوعی در تحلیل داده‌های حقوق.
- **در بُعد فرایند:** طراحی الگوی بهینه تنظیم‌گری مبتنی بر ارزش شغل؛ تحلیل کارآمدی پایلوت‌های منطقه‌ای؛ و مطالعه هزینه - فایده شفاف‌سازی اطلاعات مزدی.
- **در بُعد نتیجه:** ارزیابی اثربخشی سیاست‌های کاهش شکاف مزدی؛ و طراحی مدل معیارگذاری مقایسه‌ای بین دستگاه‌های مختلف.
- **در بُعد پیامد:** مطالعه راهکارهای حذف تبعیض و استثناپذیری (مانند یکپارچه‌سازی منابع مالی)؛ و تحلیل کارآمدی الگوهای پرداخت مبتنی بر عملکرد.
- **در بُعد اثر:** سنجش پیمایشی «ادراک عدالت» کارکنان؛ تحلیل رابطه شفافیت با رضایت شغلی؛ و طراحی مدل‌های انگیزشی ترکیبی برای جذب نخبگان در مشاغل حاکمیتی.

منابع فارسی

- بذرافشان، رضا؛ دعایی، حبیب اله؛ حدادی، ابراهیم؛ کیخا، عالمه؛ کشته گر، عبدالعلی. (۱۳۹۹). طراحی الگوی جبران خدمات و پاداش کارکنان و مدیران در بخش دولتی با تأکید بر اسناد بالادستی و چشم‌انداز ۱۴۰۴. *دانش حسابداری*، ۷۹(۲۰)، ۲۵۹-۲۹۴.
- حسن عابدی جعفری؛ محمد سعید تسلیمی؛ ابوالحسن فقیهی؛ محمد شیخ زاده. (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی.
- دانایی‌فرد، حسن؛ شکری، زینب؛ فانی، علی‌اصغر؛ فروزنده، لطف‌الله. (۱۳۹۵). ارائه الگوی عوامل تأثیرگذار بر ارزشیابی کیفیت خط‌مشی‌های عمومی ایران. *فصلنامه مدیریت نظامی*، ۱۶(۶۴)، ۴۲-۶۶.
- سبحانی، صادق. (۱۴۰۱). نقشه ارتباطات متغیرهای حقوق و مزایا در قانون مدیریت خدمات کشوری. گزارش‌های کارشناسی سازمان اداری و استخدامی.
- سپهوند، رضا؛ باقرزاده خداهشهری، راضیه؛ سپه‌وند، مسعود. (۱۳۹۸). حساسیت سیاسی و جبران خدمت مدیران ارشد: تحلیل نقش میانجی و تعدیل‌گر شبکه‌سازی سیاسی و فشار نهادی در وزارتخانه‌های دولتی ایران. *مدیریت دولتی*، ۱۱(۳)، ۴۳۱-۴۵۴.
- <https://doi.org/10.22059/jipa.2019.286531.2603>
- گرچی‌پور، حمیدرضا؛ خاشعی، وحید؛ اسلامبولچی، علی؛ اصغری‌صارم، علی. (۱۳۹۸). الگوی ارزشیابی فرایند خط‌مشی‌گذاری فرهنگی با رویکرد مطالعه کیفی اسناد فرهنگی جمهوری اسلامی ایران. *مدیریت دولتی*، ۱۱(۳۷)، ۴۷-۷۲.

مالکی، محمدرضا؛ فقیهی، ابولحسن؛ میرسپاسی، ناصر. (۱۳۹۸). نارسایی‌های نظام جبران خدمت کارکنان در بخش دولتی ایران. *فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران*، ۱۴(۵۴)، ۱-۲۹.

مجلس شورای اسلامی. (۱۳۸۶). قانون مدیریت خدمات کشوری

نارویی، نادر؛ کشته گر، عبدالعلی؛ ناصری، بهاره. (۱۴۰۱). ارائه الگوی ارزشیابی خطمشی‌های توسعه صنعتی با رویکرد بهره‌وری منابع انسانی. *ماهنامه جامعه‌شناسی سیاسی ایران*، ۱۰(۵)، ۷۷-۱۰۱.

<https://doi.org/10.30510/psi.2022.316635.2677>

واعظی، رضا؛ محمدی، محسن. (۱۳۹۷). الگویی برای ارزیابی خطمشی‌های عمومی در ایران (مطالعه خطمشی مالیات بر ارزش افزوده). *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۷۲-۴۷، ۸(۱).

References

- Alan, S., Baysan, C., Gumren, M., & Kubilay, E. (2019). Are Public Sector Workers in Developing Countries Overpaid? Labor: Human Capital eJournal. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-8754>
- Andersen, L., Eriksson, T., Kristensen, N., & Pedersen, L. (2012). Attracting public service motivated employees: how to design compensation packages. *International Review of Administrative Sciences*, 78, 615 - 641. <https://doi.org/10.1177/0020852312455298>
- Antanovich, N.A., Mikhailovsky, V.S., Ilyina, E.M., & Parechina, S.G. (2020). Interdisciplinarity in the study of state institutions and public policy: on the interaction of political and legal sciences (world experience and practice of training specialists with the qualification “Political scientist-lawyer” at the Faculty of Law of BSU). *Law and education at the Belarusian State University: history and modernity: to the 95th anniversary of the Faculty of Law: collection of scientific papers*, 485-495.
- Arbour, G. (2020). Frameworks for program evaluation: Considerations on research, practice, and institutions. *Evaluation*, 26, 422-437. <https://doi.org/10.1177/1356389020920890>
- Bazrafshan, R., Hadadi, H., Keykha, A & Keshtegar, A. (2020). Designing a model for employee and manager compensation and reward systems in the public sector with emphasis on upstream documents and the 2025 vision. *Audit Knowledge*, 20(79), 259-294. (In Persian)
- Bregm, K. (2008). Management of the new pay systems in the public sector. *International Review of Administrative Sciences*.
- Chassamboulli, A., & Gomes, P. (2023). Public-sector employment, wages and education decisions. *Labour Economics*. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2023.102345>

- Danaeifard, H., Shokri, Z., Fani, A. A., & Forouzandeh, L. (2016). Providing a model for factors affecting the evaluation of public policy quality in Iran. *Military Management Quarterly*, 16(64), 42–66. (In Persian)
- Davis, T., & Gabris, G. (2008). Strategic Compensation. *Review of Public Personnel Administration*, 28, 327 - 348. <https://doi.org/10.1177/0734371X08322872>
- DeMattee, A. (2019). Understanding Salary Differentials in Developing Countries.
- DeMattee, A. (2019). Understanding Salary Differentials in Developing Countries.
- Demirgüç-Kunt, A., Lokshin, M., & Kolchin, V. (2021). *Effects of Public Sector Wages on Corruption: Wage Inequality Matters*. World Bank. Retrieved from. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/387481619624669061/pdf/Effects-of-Public-Sector-Wages-on-Corruption-Wage-Inequality-Matters.pdf>
- E.H., Zahid, Baig, Muhammad Faisal Ali, Somani, Ravi, Van Acker, Wouter, Butnaru, Anca, Palacios, Robert J., Ortega, Daniel. (n.d.). *Public Sector Employment and Compensation: An Assessment Framework*. World Bank. Retrieved January 28, 2025
- Ehrenberg, R., & Goldstein, G. (1975). A model of public sector wage determination. *Journal of Urban Economics*, 2, 223-245. [https://doi.org/10.1016/0094-1190\(75\)90026-1](https://doi.org/10.1016/0094-1190(75)90026-1)
- Fernández-De-Córdoba, G., Pérez, J., & Torres, J. (2009). Public and private sector wages interactions in a general equilibrium model. *Public Choice*, 150, 309-326. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1491480>
- Giordano, R., Depalo, D., Pereira, M., Eugène, B., Papapetrou, E., Pérez, J., Reiss, L., & Roter, M. (2011). The Public Sector Pay Gap in a Selection of Euro Area Countries. *European Central Bank Research Paper Series*. <https://doi.org/10.7866/HPE-RPE.15.3.1>
- Giordano, R., Depalo, D., Pereira, M., Eugène, B., Papapetrou, E., Pérez, J., Reiss, L., & Roter, M. (2011). The Public Sector Pay Gap in a Selection of Euro Area Countries. *European Central Bank Research Paper Series*. <https://doi.org/10.7866/HPE-RPE.15.3.1>
- Gomes, P. (2015). Optimal Public Sector Wages. *Public Economics: Miscellaneous Issues eJournal*.
- Gomes, P., & Wellschmied, F. (2020). Public-Sector Compensation over the Life Cycle. *European Economics: Labor & Social Conditions eJournal*.
- Gorjipour, H., Khashaei, V., Eslaambolchi, A., & Asghari Sarem, A. (2019). Evaluation model for the cultural policymaking process: A qualitative study

- of cultural documents of the Islamic Republic of Iran. *Public Administration*, 11(37), 47–72. (In Persian)
- Gottschalk, P., & Smeeding, T. (1997). Cross-National Comparisons of Earnings and Income Inequality. *Journal of Economic Literature*, 35, 633–687.
- Hasnain, Z., & Henryk, N. (2012). Performance-Related Pay in the Public Sector: A Review of Theory and Evidence. World Bank Policy Research Working Paper Series. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-6043>
- Hundley, G. (1991). Public- and Private-Sector Occupational Pay Structures. *Industrial Relations*, 30, 417–434. <https://doi.org/10.1111/J.1468-232X.1991.TB00796.X>
- International Monetary Fund*. (2024). How to Set Compensation for Government Employees. Retrieved from <https://www.elibrary.imf.org/view/journals/061/2024/003/article-A001-en.xml>
- Islamic Parliament of Iran. (2007). *The Iranian Civil Service Management Law*. (In Persian)
- Kamphuis, C., Forberger, S., Lien, N., Rehfuess, E., & Luszczynska, A. (2022). Development of a framework to guide research into policies promoting physical activity and healthy diets in the European context: The system-based Policy Evaluation Network (PEN) framework. *The European Journal of Public Health*, 32, 3–9. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckac068>
- Kiger, M., & Varpio, L. (2020). Thematic analysis of qualitative data: AMEE Guide No. 131. *Medical Teacher*, 42, 846 – 854. <https://doi.org/10.1080/0142159X.2020.1755030>
- Lawless, A., Baum, F., Delany-Crowe, T., MacDougall, C., Williams, C., Mcdermott, D., & Eyk, H. van. (2017). Developing a Framework for a Program Theory-Based Approach to Evaluating Policy Processes and Outcomes: Health in All Policies in South Australia. *International Journal of Health Policy and Management*, 7, 510–521. <https://doi.org/10.15171/ijhpm.2017.121>
- Ledvinka, C.B. (2008). The Enduring Importance of Public-Sector Compensation Special Issue Introduction. *Review of Public Personnel Administration*, 28(4), 304–307. <https://doi.org/10.1177/0734371X08324080>
- Maleki, M., Faghihi, A., & Mirsapasi, N. (2019). Shortcomings in the compensation system for employees in the Iranian public sector. *Quarterly Journal of Iranian Management Science Association*, 14(54), 1–29. (In Persian)
- Mavlutova, I., & Olevsky, G. (2019). The role of service sector in compensation of job losses and the effects of wages on economy. **.

- Narouei, N., Koshtegar, A., & Naseri, B. (2022). Proposing an evaluation model for industrial development policies with a focus on human resource productivity. *Iranian Political Sociology Monthly*, 5(10), 77–101. <https://doi.org/10.30510/psi.2022.316635.2677>. (In Persian)
- Oppio, A., Bottero, M., & Arcidiacono, A. (2018). Assessing urban quality: A proposal for a MCDA evaluation framework. *Annals of Operations Research*, 312, 1427–1444. <https://doi.org/10.1007/S10479-017-2738-2>
- Pauffer, N. A., & Sloat, E. F. (2020). Using standards to evaluate accountability policy in context: School administrator and teacher perceptions of a teacher evaluation system. *Studies in Educational Evaluation*, 64. <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2019.07.007>
- Pollard, A., & Forss, K. (2022). Evaluation Quality Assessment Frameworks: A Comparative Assessment of Their Strengths and Weaknesses. *American Journal of Evaluation*, 44, 190–210. <https://doi.org/10.1177/10982140211062815>
- Przekota, G., Janowski, A., & Szczepańska-Przekota, A. (2023). Causality in the Relationship between Economic Growth and Compensation. Sustainability. <https://doi.org/10.3390/su152316465>
- Przekota, G., Janowski, A., & Szczepańska-Przekota, A. (2023). Causality in the Relationship between Economic Growth and Compensation. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su152316465>
- Quinn, J. (1979). Wage Differentials among Older Workers in the Public and Private Sectors. *Journal of Human Resources*, 14, 41-62. <https://doi.org/10.2307/145537>
- Resca, Y., & Munandar, A. A. (2022). Analysis of implementation: the payroll accounting system and employee wages. *Fair Value*, 4(10), 4564–4570. <https://doi.org/10.32670/fairvalue.v4i10.1756>
- Risher, H. (1994). The Emerging Model for Salary Management in the Private Sector. *Public Personnel Management*.
- Roberts, K., Dowell, A., & Nie, J.B. (2019). Attempting rigour and replicability in thematic analysis of qualitative research data; a case study of codebook development. *BMC medical research methodology*, 19(1), 66. <https://doi.org/10.1186/s12874-019-0707-y>
- Rose, J., Low-Choy, S., Katz, I., & Homel, R. (2023). Enriching thematic analysis with clustering techniques: Applying mixed analysis to interviews about big data linkage. <https://www.elgaronline.com/edcollchap/book/9781800887954/book-part-9781800887954-29.xml>

- Salama, C., & Picalarga, S. (2024). Promoting policy evaluation across government: The contribution of the OECD recommendation to public policy evaluation. *Evaluation*. <https://doi.org/10.1177/13563890241234699>
- Sefil-Tansever, S., & Yılmaz, E. (2023). Minimum wage and spillover effects in a minimum wage society. *LABOUR*. <https://doi.org/10.1111/labr.12259>
- Sepahvand, R., Bagherzadeh Khodashahri, R., & Sepahvand, M. (2019). Political sensitivity and senior manager compensation: Analyzing the mediating and moderating roles of political networking and institutional pressure in Iran's ministries. *Public Administration*, 11(3), 431–454. <https://doi.org/10.22059/jipa.2019.286531.2603>. (In Persian)
- Simonson, S., Earl, B., & Frary, M. (2021). Establishing a Framework for Assessing Teaching Effectiveness. *College Teaching*, 70, 164–180. <https://doi.org/10.1080/87567555.2021.1909528>
- Singh, P., & Mishra, R. (2013). Performance Related Pay in Central Public Sector Enterprises in India.
- Sobhani, S. (2022). A communication map of variables in the remuneration system under the Iranian Civil Service Management Law. *Expert Reports of the Administrative and Employment Organization*. (In Persian)
- Solomon, R. J. (1980). Determining the Fairness of Salary in Public Employment. *Public Personnel Management*.
- Solomon, R. J. (1980). Determining the Fairness of Salary in Public Employment. *Public Personnel Management*.
- Stufflebeam, D. L., & Coryn, C. L. S. (2014). *Evaluation theory, models, and applications* (2nd ed.). Jossey-Bass/Wiley.
- Tanjung, H., Agustina, I., & Pradesa, H. (2022). Explaining Compensation Satisfaction Among Public Officers from Equity and Expectancy Perspective. *Publik (Journal Ilmu Administrasi)*. <https://doi.org/10.31314/pjia.11.1.28-44.2022>
- Thévenot, C., & Walker, S. (2024). *How to Set Compensation for Government Employees*. <https://www.imf.org/en/Publications/imf-how-to-notes/Issues/2024/04/04/How-to-Set-Compensation-for-Government-Employees-547046>
- Van Voorst, S., & Mastenbroek, E. (2019). Evaluations as a decent knowledge base? Describing and explaining the quality of the European Commission's ex-post legislative evaluations. *Policy Sciences*, 52, 625–644. <https://doi.org/10.1007/s11077-019-09358-y>
- Walker, S., Griffin, S., Asaria, M., Tsuchiya, A., & Sculpher, M. (2019). Striving for a Societal Perspective: A Framework for Economic Evaluations When Costs and Effects Fall on Multiple Sectors and Decision Makers. *Applied Health Economics and Health Policy*, 17, 577–590. <https://doi.org/10.1007/s40258-019-00481-8>

Weibel, A., Rost, K., & Osterloh, M. (2010). Pay for Performance in the Public Sector—Benefits and (Hidden) Costs. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(2), 387–412.

<https://doi.org/10.1093/jopart/mup009>

Wise, L. R., et al. (1988). Wage differentials between the public and private sectors. *Journal of Public Economics*.

World Bank. (2021). Public Sector Employment and Compensation: An Assessment Framework. Retrieved from.

<https://documents1.worldbank.org/curated/en/324801640074379484/pdf/Public-Sector-Employment-and-Compensation-An-Assessment-Framework.pdf>

Zovko, V. (2023). Diskriminatorni aspekti politike plaća u javnom sektoru. *Pravni vjesnik*.

اینترنتی

^۱ asiran.com/004FFO