

Developing a Model for Government Employee Compensation Policies in Line with the Requirements of Good Governance

1. Salah Hadi Hassan[✉]: Department of Management, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran
2. Mehrdad Sadeghi^{*}: Department of Management, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran
3. Hadi Abdul Wahab Al- Abrow[✉]: Professor in Business Administration University of Basrah, Iraq
4. Mehdi Mohammadkhani[✉]: Department of Islamic Education, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran

*Corresponding Author's Email Address: mehrdad1361@iau.ac.ir

Abstract:

This study aimed to develop and validate a model of government employee compensation policies based on the principles and requirements of good governance. This applied study employed an exploratory mixed-methods design. In the qualitative phase, the contents of 40 credible articles and books on compensation, human resource management, and good governance were analyzed to identify and classify the preliminary components of the model. In the quantitative phase, a researcher-developed questionnaire comprising 25 items across eight dimensions was administered to 95 human resource managers and experts working in governmental organizations in Isfahan, Iran. Face and content validity were assessed through expert evaluation, while composite reliability and convergent and discriminant validity were examined to evaluate the measurement model. The data were analyzed using partial least squares structural equation modeling in SmartPLS. All identified dimensions, including sustainable development, stability, transparency, justice, rule of law, employee participation, accountability, and efficiency and effectiveness, had positive and statistically significant effects on the government employee compensation model. Employee participation produced the strongest path coefficient ($\beta = 0.91$, $t = 39.43$), followed by sustainable development ($\beta = 0.90$, $t = 39.21$) and rule of law ($\beta = 0.87$, $t = 27.59$). The model's overall goodness-of-fit index was 0.63, indicating an acceptable and strong fit for the proposed structural model. The proposed model demonstrates that an effective government compensation system should extend beyond financial efficiency and incorporate employee participation, sustainable development, rule of law, justice, transparency, accountability, stability, and effectiveness. Institutionalizing these principles can strengthen employee trust and motivation, improve administrative legitimacy, promote the equitable allocation of public resources, and enhance the quality and sustainability of public services.

Keywords: Compensation; Good Governance; Human Resource Management; Government Employees; Structural Equation Modeling

How to Cite: Hadi Hassan, S, Sadeghi, M., Abdul Wahab Al- Abrow, H., & Mohammadkhani, M. (2027). Developing a Model for Government Employee Compensation Policies in Line with the Requirements of Good Governance. *Management, Education and Development in Digital Age*, 4(3), 1-22.



تدوین الگوی خط‌مشی‌های جبران خدمات کارکنان دولت متناسب با اقتضائات حکمرانی خوب

۱. صلاح هادی حسن^(D): گروه مدیریت، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

۲. مهرداد صادقی^(D*): گروه مدیریت، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

۳. هادی عبد الوهاب الایرو^(D): استاد مدیریت بازرگانی دانشگاه بصره، عراق

۴. مهدی محمدخانی^(D): گروه معارف اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: mehrdad1361@iau.ac.ir

چکیده

پژوهش حاضر با هدف تدوین و اعتبارسنجی الگوی خط‌مشی‌های جبران خدمات کارکنان دولت بر مبنای الزامات و مؤلفه‌های حکمرانی خوب انجام شد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر رویکرد، آمیخته اکتشافی بود. در بخش کیفی، محتوای ۴۰ مقاله و کتاب معتبر در حوزه جبران خدمات، مدیریت منابع انسانی و حکمرانی خوب تحلیل شد و مؤلفه‌های اولیه مدل استخراج و طبقه‌بندی گردید. در بخش کمی، پرسشنامه محقق‌ساخته‌ای شامل ۲۵ گویه و هشت بعد در اختیار ۹۵ نفر از مدیران و کارشناسان منابع انسانی سازمان‌های دولتی شهر اصفهان قرار گرفت. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه با نظر متخصصان بررسی شد و پایایی ترکیبی و روایی همگرا و واگرایی سازه‌ها ارزیابی گردید. داده‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار SmartPLS تحلیل شدند. نتایج نشان داد که همه ابعاد شناسایی‌شده، شامل توسعه پایدار، ثبات، شفافیت، عدالت، قانون‌مداری، مشارکت، پاسخگویی و کارایی و اثربخشی، اثر مثبت و معناداری بر الگوی جبران خدمات داشتند. مشارکت با ضریب مسیر ۰/۹۱ و آماره t برابر با ۳۹/۴۳، توسعه پایدار با ضریب ۰/۹۰ و آماره t برابر با ۳۹/۲۱ و قانون‌مداری با ضریب ۰/۸۷ و آماره t برابر با ۲۷/۵۹، قوی‌ترین ابعاد مدل بودند. شاخص برازش کلی مدل نیز برابر با ۰/۶۳ به دست آمد که نشان‌دهنده برازش مطلوب مدل پیشنهادی بود. الگوی تدوین‌شده نشان می‌دهد که نظام جبران خدمات کارکنان دولت باید افزون بر کارایی اقتصادی، بر مشارکت کارکنان، توسعه پایدار، حاکمیت قانون، عدالت، شفافیت و پاسخگویی استوار باشد تا بتواند اعتماد، انگیزش، مشروعیت اداری و کیفیت خدمات عمومی را ارتقا دهد.

کلیدواژه‌گان: جبران خدمات؛ حکمرانی خوب؛ مدیریت منابع انسانی؛ کارکنان دولت؛ مدل‌سازی معادلات ساختاری

نحوه استناددهی: هادی حسن، صلاح، صادقی، مهرداد، عبد الوهاب الایرو، هادی، و محمدخانی، مهدی. (۱۴۰۶). تدوین الگوی خط‌مشی‌های جبران خدمات کارکنان دولت متناسب با اقتضائات حکمرانی

خوب. مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال، ۳(۴)، ۱-۲۲.



مقدمه

نظام جبران خدمات یکی از بنیادی‌ترین زیرنظام‌های مدیریت منابع انسانی است که از طریق آن سازمان‌ها می‌کوشند میان ارزش مشاغل، شایستگی‌های کارکنان، سطح عملکرد، محدودیت‌های مالی و اهداف راهبردی خود تعادل برقرار کنند. جبران خدمات صرفاً به پرداخت حقوق پایه محدود نمی‌شود، بلکه مجموعه‌ای از پرداخت‌های مستقیم و غیرمستقیم، مزایا، پاداش‌های عملکردی، حمایت‌های رفاهی، فرصت‌های توسعه، امنیت شغلی و سایر مشوق‌های مالی و غیرمالی را دربرمی‌گیرد. کیفیت طراحی این نظام می‌تواند بر توانایی سازمان در جذب، نگهداشت و انگیزش نیروی انسانی، تقویت عدالت سازمانی، هدایت رفتار کارکنان و ارتقای عملکرد فردی و نهادی اثر بگذارد. از این منظر، نظام جبران خدمات نه یک سازوکار اداری برای محاسبه و پرداخت حقوق، بلکه یکی از ابزارهای راهبردی سازمان برای همسوسازی منافع کارکنان با اهداف و مأموریت‌های عمومی یا سازمانی محسوب می‌شود (Gerhart & Rynes, 2003; Milkovich et al., 2013, 2023).

در سازمان‌های دولتی، اهمیت نظام جبران خدمات دوچندان است؛ زیرا دولت از یک‌سو باید نیروهای توانمند، متخصص و متعهد را جذب و حفظ کند و از سوی دیگر موظف است منابع عمومی را در چارچوب قوانین، اصول عدالت، شفافیت و پاسخگویی تخصیص دهد. برخلاف بخش خصوصی که سطح پرداخت‌ها تا حد زیادی تحت تأثیر رقابت بازار، سودآوری و راهبرد تجاری قرار دارد، جبران خدمات در بخش عمومی با محدودیت‌های قانونی، بودجه‌ای، سیاسی و نهادی گسترده‌تری مواجه است. پرداخت‌های دولتی همچنین در معرض نظارت افکار عمومی، نهادهای قانونی و دستگاه‌های حسابرسی قرار دارند و هرگونه بی‌عدالتی، تبعیض، عدم شفافیت یا فاصله ناموجه میان گروه‌های شغلی می‌تواند اعتماد کارکنان و مشروعیت سازمان‌های عمومی را تضعیف کند. از این‌رو، طراحی نظام جبران خدمات در دولت باید افزون بر کارایی اقتصادی، با ارزش‌های خدمت عمومی، انصاف، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی اجتماعی سازگار باشد (Armstrong & Brown, 2023; Perry & Hondeghem, 2008).

ساختار دستمزد و نحوه توزیع پرداخت‌ها می‌تواند رفتار، انتخاب شغلی و عملکرد کارکنان را به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم تحت تأثیر قرار دهد. تفاوت‌های پرداختی میان مشاغل، سازمان‌ها، گروه‌های حرفه‌ای و سطوح مدیریتی، پیام‌هایی درباره ارزش نسبی مشاغل و اولویت‌های سازمان به کارکنان منتقل می‌کند. زمانی که ساختار حقوق و مزایا با الزامات شغل، مسئولیت‌ها، شایستگی‌ها و عملکرد واقعی هماهنگ نباشد، احتمال شکل‌گیری ادراک بی‌عدالتی، کاهش انگیزش، جابه‌جایی نیروی انسانی و گرایش کارکنان توانمند به خروج از سازمان افزایش می‌یابد. در مقابل، ساختار پرداختی منسجم و قابل توجه می‌تواند به هدایت نیروی انسانی به سمت مشاغل مورد نیاز، تقویت انگیزه برای کسب مهارت و افزایش ماندگاری کارکنان کمک کند. مقایسه ساختارهای مزدی در کشورهای مختلف نیز نشان می‌دهد که نظام‌های پرداخت تحت تأثیر تعامل میان بازار کار، نهادهای قانونی، روابط استخدامی و سیاست‌های عمومی شکل می‌گیرند و نمی‌توان الگوی واحدی را بدون توجه به زمینه نهادی در همه کشورها و سازمان‌ها به کار گرفت (Lazear & Shaw, 2007). یکی از مهم‌ترین موضوعات در طراحی نظام جبران خدمات، چگونگی پیوند دادن پرداخت با عملکرد است. پرداخت مبتنی بر عملکرد با این فرض طراحی می‌شود که کارکنان در صورت مشاهده رابطه‌ای روشن میان تلاش، عملکرد و پاداش، انگیزه بیشتری برای دستیابی به اهداف سازمانی خواهند داشت. با این حال، موفقیت این رویکرد به کیفیت شاخص‌های عملکرد، قابلیت سنجش نتایج، کنترل کارکنان بر پیامدها و ادراک آنان از عدالت فرایند ارزیابی وابسته است. در بسیاری از مشاغل دولتی، نتایج عملکرد ماهیتی جمعی، چندبعدی و بلندمدت دارند و اندازه‌گیری سهم فردی کارکنان دشوار است. در چنین شرایطی، اتکای افراطی به پرداخت مبتنی بر عملکرد فردی ممکن است رقابت ناسالم، تمرکز بر شاخص‌های محدود، دست‌کاری نتایج یا تضعیف همکاری را به دنبال داشته باشد. شواهد نشان می‌دهد که آثار پرداخت فردی مبتنی بر عملکرد علاوه بر انگیزش، از سازوکارهای گزینش و مرتب‌سازی نیروی انسانی نیز ناشی می‌شود؛ به این معنا که چنین نظام‌هایی افراد خاصی را جذب و گروه‌های دیگری را به خروج از سازمان سوق می‌دهند (Gerhart & Fang, 2014).

انتقادهای جدید از نظام‌های متعارف پرداخت مبتنی بر عملکرد نشان می‌دهد که رابطه میان مشوق‌های مالی و نتایج سازمانی همواره خطی، ساده و قابل پیش‌بینی نیست. هنگامی که ارزیابی عملکرد ناقص، اهداف متعارض، شاخص‌ها قابل دست‌کاری یا نتایج تحت تأثیر عوامل خارج از کنترل کارکنان باشند، پاداش‌های عملکردی ممکن است انگیزش درونی را کاهش داده و رفتارهای کوتاه‌مدت را تقویت کنند. بنابراین، سیاست‌گذاران باید به‌جای فرض اثرگذاری خودکار پرداخت مبتنی بر عملکرد، شرایط نهادی و رفتاری اجرای

آن را بررسی کنند و از ترکیب متوازن معیارهای فردی، گروهی و سازمانی بهره بگیرند. طراحی پاداش باید به گونه‌ای باشد که ضمن حمایت از بهره‌وری و پاسخگویی، همکاری، یادگیری، نوآوری و کیفیت خدمات عمومی را تضعیف نکند (Aguinis, 2019; Chen et al., 2024).

شفافیت یکی دیگر از مؤلفه‌های اساسی نظام جبران خدمات مطلوب است. کارکنان باید بدانند سطح حقوق و مزایا بر چه مبنایی تعیین می‌شود، معیارهای ارزیابی عملکرد چیست، چگونه می‌توانند به سطوح بالاتر پرداخت دست یابند و تصمیمات پرداختی از چه سازوکارهایی تبعیت می‌کنند. ابهام در سیاست‌های پرداخت، پنهان‌کاری درباره تفاوت‌های مزدی و نبود دسترسی به اطلاعات معتبر می‌تواند شایعات، بی‌اعتمادی و برداشت‌های نادرست از تبعیض را تقویت کند. پنهان‌کاری پرداختی همچنین امکان ارزیابی عدالت و شناسایی تفاوت‌های غیرموجه را کاهش می‌دهد. با این حال، شفافیت صرفاً به انتشار ارقام حقوق محدود نیست، بلکه مستلزم آشکار بودن منطق تصمیم‌گیری، ساختار طبقه‌بندی مشاغل، معیارهای تخصیص مزایا و سازوکارهای اعتراض و بازنگری است (Colella et al., 2007).

شفافیت زمانی اثربخش خواهد بود که با پاسخگویی مدیران و قابلیت توجیه تصمیمات همراه شود. در یک نظام جبران خدمات پاسخگو، مدیران باید بتوانند دلایل تصمیمات مربوط به افزایش حقوق، پاداش، مزایا و تفاوت‌های پرداختی را مستند و توضیح دهند. همچنین، لازم است سازوکارهایی برای نظارت، رسیدگی به اعتراضات، بازبینی تصمیمات و اصلاح انحراف‌ها وجود داشته باشد. پاسخگویی از اعمال سلیقه شخصی، تبعیض و استفاده نامناسب از اختیارات جلوگیری می‌کند و میان تصمیم‌گیرندگان و پیامدهای تصمیمات آنان رابطه برقرار می‌سازد. از این رو، طراحی نظام پرداخت باید به صورت هم‌زمان به اختیار مدیریتی و کنترل نهادی توجه کند؛ زیرا اختیار بدون پاسخگویی زمینه رفتارهای فرصت‌طلبانه را فراهم می‌سازد و کنترل افراطی نیز ممکن است انعطاف و کارایی مدیریتی را کاهش دهد (Bamberger & Belogolovsky, 2017).

عدالت در جبران خدمات دارای ابعاد توزیعی، رویه‌ای و تعاملی است. عدالت توزیعی به تناسب میان آورده‌های کارکنان، از جمله مهارت، مسئولیت، تلاش و عملکرد، با پیامدهای دریافتی آنان اشاره دارد. عدالت رویه‌ای به منصفانه بودن فرایندهای تعیین حقوق، ارزیابی عملکرد و تخصیص مزایا مربوط می‌شود و عدالت تعاملی نیز بر نحوه رفتار، توضیح تصمیمات و احترام به کارکنان تمرکز دارد. ممکن است یک تصمیم پرداختی از نظر مقدار نهایی قابل قبول باشد، اما در صورتی که فرایند اتخاذ آن مبهم، غیرمشارکتی یا تبعیض‌آمیز تلقی شود، کارکنان آن را ناعادلانه بدانند. بنابراین، مشروعیت نظام جبران خدمات به نتیجه پرداخت محدود نمی‌شود و کیفیت فرایند تصمیم‌گیری و نحوه ارتباط مدیران با کارکنان نیز در شکل‌گیری ادراک عدالت نقش تعیین‌کننده دارد (Gerhart & Rynes, 2003; Milkovich et al., 2023).

در بخش عمومی، نابرابری مزدی تنها یک مسئله منابع انسانی نیست، بلکه می‌تواند با فساد اداری، اعتماد عمومی و کیفیت حکمرانی ارتباط داشته باشد. افزایش سطح حقوق ممکن است در برخی شرایط انگیزه مشارکت در رفتارهای فسادآمیز را کاهش دهد، اما نحوه توزیع دستمزدها و میزان نابرابری درون بخش عمومی نیز اهمیت اساسی دارد. تفاوت‌های شدید و غیرقابل توجیه میان سطوح سازمانی، دستگاه‌ها یا گروه‌های شغلی می‌تواند احساس محرومیت نسبی را افزایش داده و مشروعیت نظام پرداخت را تضعیف کند. بنابراین، سیاست جبران خدمات باید نه تنها کفایت سطح پرداخت، بلکه عدالت در ساختار و توزیع دستمزدها را نیز مورد توجه قرار دهد. این مسئله ضرورت پیوند میان سیاست‌های پرداخت، کنترل فساد، عدالت سازمانی و حکمرانی عمومی را برجسته می‌سازد (Demirguc-Kunt et al., 2023).

مشارکت کارکنان نیز از الزامات طراحی و اجرای موفق نظام جبران خدمات است. مشارکت به این معنا نیست که کارکنان به طور مستقیم میزان حقوق خود را تعیین کنند، بلکه به ایجاد سازوکارهایی برای بیان دیدگاه‌ها، مشارکت در نیازسنجی، ارائه بازخورد، بررسی معیارهای ارزیابی و ارزیابی پیامدهای نظام پرداخت اشاره دارد. مشارکت کارکنان می‌تواند کیفیت اطلاعات مورد استفاده در تصمیم‌گیری را افزایش دهد، زیرا کارکنان از مسائل اجرایی، تفاوت‌های شغلی و پیامدهای واقعی سیاست‌ها آگاهی دارند. همچنین، مشارکت احساس مالکیت، پذیرش تصمیمات و اعتماد به مدیریت را تقویت می‌کند و مقاومت در برابر تغییرات را کاهش می‌دهد. مدیریت منابع انسانی مشارکتی بر ایجاد گفت‌وگوی دوطرفه و به رسمیت شناختن صدای کارکنان تأکید دارد و آن را یکی از شرایط توسعه روابط کاری پایدار می‌داند (Marchington & Wilkinson, 2005).

از منظر حکمرانی، مشارکت ذی‌نفعان، شفافیت، پاسخگویی، حاکمیت قانون و کنترل رفتار مدیریتی از عوامل مؤثر بر کیفیت تصمیمات سازمانی هستند. هرچند بخش مهمی از مطالعات حکمرانی بر شرکت‌ها و عملکرد بنگاه‌ها متمرکز شده است، منطق اصلی آن‌ها درباره ضرورت وجود ساختارهای نظارتی، پاسخگویی تصمیم‌گیرندگان و توجه به حقوق ذی‌نفعان در سازمان‌های دولتی نیز قابل استفاده است. تجربه بحران‌ها نشان داده است که سازمان‌هایی با سازوکارهای حکمرانی منسجم‌تر، ظرفیت بیشتری برای تصمیم‌گیری،

کنترل ریسک و حفظ اعتماد ذی‌نفعان دارند. بنابراین، نظام جبران خدمات دولتی باید به‌عنوان بخشی از ساختار حکمرانی منابع انسانی بررسی شود و نه صرفاً به‌عنوان یک فرایند فنی یا مالی (Khatib & Nour, 2021).

نقش متخصصان منابع انسانی در حکمرانی جبران خدمات نیز اهمیت ویژه‌ای دارد. تصمیم‌گیری درباره پرداخت، به‌ویژه در سطوح مدیریتی، تحت تأثیر عوامل نهادی، اجتماعی و شناختی قرار دارد و نمی‌توان آن را صرفاً نتیجه محاسبات اقتصادی دانست. متخصصان منابع انسانی باید میان انتظارات مدیران، مقررات، محدودیت‌های بودجه‌ای، عدالت داخلی، رقابت بیرونی و حساسیت‌های اجتماعی تعادل برقرار کنند. حضور مؤثر آنان در کمیته‌های تصمیم‌گیری و نظارت می‌تواند به استانداردسازی رویه‌ها، مستندسازی تصمیمات و کاهش تعارض منافع کمک کند. در مقابل، مشارکت صوری یا محدود متخصصان منابع انسانی ممکن است سبب شود تصمیمات پرداختی تحت سلطه روابط قدرت یا ترجیحات کوتاه‌مدت قرار گیرند (Shortland & Perkins, 2025).

بعد دیگر نظام جبران خدمات مطلوب، کارایی و اثربخشی است. کارایی به استفاده بهینه از منابع مالی برای دستیابی به بیشترین ارزش ممکن اشاره دارد، درحالی‌که اثربخشی بر تحقق اهدافی مانند جذب، نگهداشت، انگیزش و ارتقای عملکرد تمرکز دارد. ممکن است یک نظام پرداخت از نظر کنترل هزینه‌ها کارآمد به نظر برسد، اما به دلیل ناتوانی در حفظ کارکنان متخصص یا ایجاد انگیزش، اثربخشی لازم را نداشته باشد. همچنین، افزایش هزینه‌های پرداخت بدون پیوند با اهداف راهبردی نیز نمی‌تواند به‌طور خودکار عملکرد را بهبود بخشد. بنابراین، ارزیابی نظام جبران خدمات باید هم‌زمان پیامدهای مالی، رفتاری، سازمانی و اجتماعی آن را در نظر گیرد و میان محدودیت بودجه‌ای و ضرورت سرمایه‌گذاری بر منابع انسانی تعادل برقرار سازد (Armstrong & Brown, 2023; Milkovich et al., 2013).

ثبات و پیش‌بینی‌پذیری نیز برای مشروعیت و عملکرد نظام پرداخت ضروری است. تغییرات مکرر قوانین، معیارهای ارزیابی و شیوه‌های تخصیص مزایا می‌تواند برنامه‌ریزی کارکنان را مختل کرده و اعتماد آنان را کاهش دهد. در عین حال، ثبات نباید به معنای ایستایی و مقاومت در برابر اصلاح باشد؛ بلکه نظام جبران خدمات باید از قواعد روشن و پایدار برخوردار باشد و در عین حال بتواند بر مبنای شواهد و تغییرات محیطی اصلاح شود. انعطاف‌پذیری کنترل‌شده، اطلاع‌رسانی پیشاپیش و اجرای تدریجی اصلاحات می‌تواند تعادل میان ثبات و انطباق‌پذیری را برقرار کند. چنین رویکردی از شوک‌های سیاستی، تصمیمات سلیقه‌ای و بی‌ثباتی اداری جلوگیری می‌کند و زمینه پذیرش تغییرات را افزایش می‌دهد (Aguinis, 2019; Bamberger & Belogolovsky, 2017).

در سال‌های اخیر، مفهوم پایداری نیز وارد ادبیات مدیریت منابع انسانی و جبران خدمات شده است. مدیریت منابع انسانی پایدار بر این ایده استوار است که سازمان‌ها نباید منابع انسانی را صرفاً به‌عنوان ابزار دستیابی به اهداف کوتاه‌مدت تلقی کنند، بلکه باید به حفظ قابلیت‌های کارکنان، رفاه، یادگیری و اشتغال‌پذیری بلندمدت آنان توجه داشته باشند. از این منظر، سیاست‌های پرداخت نباید به فرسودگی، فشار کاری افراطی یا مصرف کوتاه‌مدت سرمایه انسانی منجر شوند. نظام جبران خدمات پایدار باید میان الزامات اقتصادی سازمان، نیازهای اجتماعی کارکنان و تداوم ظرفیت‌های انسانی تعادل برقرار کند (Ehnert, 2009).

الگوی احترام، گشودگی و تداوم در مدیریت منابع انسانی پایدار بر این نکته تأکید دارد که روابط استخدامی باید بر احترام به کارکنان، شفافیت در ارتباطات و استمرار ظرفیت‌های انسانی بنا شوند. در حوزه جبران خدمات، احترام از طریق برخورد منصفانه و توجه به کرامت کارکنان، گشودگی از طریق شفافیت و مشارکت و تداوم از طریق حفظ نیروی انسانی، ثبات سیاست‌ها و توسعه بلندمدت تحقق می‌یابد. این چارچوب می‌تواند به پیوند میان حکمرانی خوب و سیاست‌های منابع انسانی کمک کند؛ زیرا اصولی مانند شفافیت، عدالت و مشارکت را با پایداری روابط کاری تلفیق می‌کند (De Prins, 2011).

توسعه مدیریت منابع انسانی پایدار همچنین مستلزم آن است که سازمان‌ها آثار اقتصادی، اجتماعی و انسانی سیاست‌های خود را به‌طور هم‌زمان بررسی کنند. جبران خدمات می‌تواند بر امنیت اقتصادی کارکنان، سلامت روانی، کیفیت زندگی کاری، برابری فرصت‌ها و توان سازمان برای حفظ دانش و مهارت اثر بگذارد. بنابراین، ارزیابی نظام پرداخت نباید صرفاً بر هزینه حقوق و مزایا متمرکز باشد، بلکه باید پیامدهای بلندمدت آن برای سرمایه انسانی، عدالت اجتماعی و تاب‌آوری سازمانی را نیز دربرگیرد. ادغام پایداری در مدیریت منابع انسانی، سازمان را وادار می‌کند تا تناقض میان فشارهای کوتاه‌مدت مالی و ضرورت حفظ منابع انسانی در بلندمدت را به‌صورت آگاهانه مدیریت کند (Ehnert et al., 2016).

پیوند جبران خدمات با شاخص‌های محیطی، اجتماعی و حکمرانی نیز در ادبیات جدید مورد توجه قرار گرفته است. هرچند بخش مهمی از این مطالعات به جبران خدمات مدیران ارشد اختصاص دارد، منطق آن برای نظام‌های پرداخت دولتی نیز قابل استفاده است. اتصال پاداش‌ها به اهداف اجتماعی، پایداری و ارزش عمومی می‌تواند دامنه ارزیابی عملکرد را از شاخص‌های کوتاه‌مدت مالی فراتر ببرد. با این حال، تحقق این امر نیازمند شاخص‌های معتبر، قابل سنجش و مقاوم در برابر دست‌کاری است. در غیر این صورت، افزودن معیارهای پایداری ممکن است به اقدامی نمادین تبدیل شود و تأثیر واقعی بر رفتار مدیران و کارکنان نداشته باشد (Veltri et al., 2025).

ادبیات جبران خدمات نشان می‌دهد که هیچ‌یک از مؤلفه‌های شفافیت، عدالت، مشارکت، پاسخگویی، قانون‌مداری، اثربخشی، ثبات و پایداری به‌تنهایی برای ایجاد نظام مطلوب کافی نیستند. برای مثال، شفافیت بدون سازوکار اعتراض و پاسخگویی ممکن است صرفاً نابرابری‌ها را آشکار کند، بی‌آنکه امکان اصلاح آن‌ها فراهم شود. مشارکت بدون اختیار مؤثر و دسترسی به اطلاعات ممکن است صوری باشد، و پرداخت مبتنی بر عملکرد بدون شاخص‌های معتبر می‌تواند رفتارهای ناکارآمد ایجاد کند. همچنین، ثبات بدون انعطاف مانع اصلاح می‌شود و تأکید صرف بر کارایی مالی ممکن است به کاهش انگیزش و فرسایش سرمایه انسانی بینجامد. از این رو، لازم است مؤلفه‌های حکمرانی خوب در قالب یک چارچوب یکپارچه و متناسب با ویژگی‌های بخش دولتی سازمان‌دهی شوند (Armstrong & Brown, 2023; Milkovich et al., 2023).

با وجود گسترش مطالعات مربوط به جبران خدمات، بخش قابل توجهی از پژوهش‌ها بر رابطه پرداخت و عملکرد، ساختار دستمزد، عدالت یا انگیزش تمرکز کرده‌اند و کمتر به تلفیق منسجم این متغیرها با اقتضائات حکمرانی خوب در بخش دولتی پرداخته‌اند. همچنین، بسیاری از الگوهای موجود در زمینه جبران خدمات در بستر شرکت‌های خصوصی یا نظام‌های اقتصادی متفاوت تدوین شده‌اند و انتقال مستقیم آن‌ها به سازمان‌های دولتی می‌تواند با محدودیت‌های نهادی مواجه شود. در بخش عمومی، قانون‌مداری، پاسخگویی در برابر منابع عمومی، مشارکت ذی‌نفعان، پایداری بودجه‌ای و مشروعیت اجتماعی اهمیت بیشتری دارند. بنابراین، تدوین الگویی زمینه‌مند که بتواند اصول حکمرانی خوب را به ابعاد و شاخص‌های عملیاتی نظام جبران خدمات تبدیل کند، یک ضرورت نظری و اجرایی محسوب می‌شود (Marchington & Wilkinson, 2005; Perry & Hondeghem, 2008; Shortland & Perkins, 2025).

بر این اساس، هدف پژوهش حاضر تدوین و اعتبارسنجی الگوی خط‌مشی‌های جبران خدمات کارکنان دولت متناسب با اقتضائات حکمرانی خوب با تأکید بر ابعاد شفافیت، پاسخگویی، مشارکت، قانون‌مداری، عدالت، کارایی و اثربخشی، ثبات و توسعه پایدار است.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف از نوع توصیفی-کاربردی است؛ چراکه به بررسی شاخص‌های موجود در مطالعات انجام شده در ارتباط با طراحی مدل جبران خدمات کارکنان دولتی در رابطه با اقتضائات حکمرانی خوب پرداخته است و هم از سویی می‌تواند در سازمان‌های دولتی مورد استفاده قرار گیرد. همچنین از نظر روش این یک پژوهش ترکیبی محسوب می‌شود زیرا برای به دست آوردن مؤلفه‌های اولیه از تحلیل محتوای کیفی اسناد استفاده شده است و در مرحله بعد به با استفاده از روش معادلات ساختاری به بررسی مؤلفه‌های استخراج شده پرداخته شد.

تحلیل محتوای کیفی اسناد یکی از روش‌های تحقیق کیفی است که در آن اسناد و منابع مکتوب، از جمله مقالات علمی، گزارش‌های پژوهشی، کتاب‌ها و سایر مدارک معتبر، به‌عنوان منبع داده مورد بررسی نظام‌مند قرار می‌گیرند. در این روش، پژوهشگر با مطالعه دقیق اسناد، واحدهای معنایی را شناسایی و کدگذاری کرده، سپس کدهای مشابه را در قالب مقوله‌ها و مضامین سازمان‌دهی می‌کند تا الگوها، مفاهیم و روابط میان آنها آشکار شود. هدف از تحلیل محتوای کیفی اسناد، فراتر از توصیف ظاهری متن، دستیابی به درکی عمیق از مفاهیم نهفته و استخراج مؤلفه‌های کلیدی برای توسعه چارچوب یا مدل مفهومی است. اعتبار یافته‌ها نیز از طریق تحلیل نظام‌مند، استفاده از منابع معتبر و رعایت اصول کدگذاری و طبقه‌بندی داده‌ها تقویت می‌شود.

در بخش کیفی پژوهش، از ۶۰ مقاله و کتاب معتبر استفاده گردید. از بین این مقالات، ۴۰ مقاله برای استخراج مؤلفه‌های اقتضائات حکمرانی خوب در ارتباط با طراحی حقوق و دستمزد کارکنان دولت مورد استفاده قرار گرفت. در بخش کمی نیز جامعه آماری، به منظور انجام تحلیل عامل تأییدی جامعه آماری شامل مدیران و کارشناسان منابع انسانی

انتخاب شد. ابزار گردآوری داده‌ها در مرحله کمی برای اعتبار سنجی مدل، پرسشنامه بود که براساس طیف ۵ تایی لیکرت و هشت بعد و در قالب ۲۴ پرسشنامه طراحی گردید از میان ۱۰۰ پرسشنامه توزیع شده، ۷۳ پرسشنامه به دست محققان رسید و تحلیل معادلات ساختاری بر آن مبنا انجام شد.

یافته‌ها

به منظور تبیین اقتضائات حاکمیت خوب در نظام جبران خدمات، ادبیات نظری و مطالعات تجربی مرتبط به صورت نظام‌مند مورد بررسی و تحلیل محتوای کیفی قرار گرفت. بر پایه یافته‌های حاصل از این فرایند، مؤلفه‌های مرتبط با اقتضائات حاکمیت خوب استخراج، کدگذاری و بر اساس همگونی مفهومی در قالب ابعاد اصلی طبقه‌بندی شدند و مبنای تدوین مدل مفهومی پژوهش قرار گرفت. در این رابطه هست مؤلفه اصلی که شامل شفافیت سیستم، پاسخگویی مدیران، مشارکت کارکنان، قانون مداری سیستم، رعایت عدالت، کارایی و اثربخشی، ثبات سیستم و توسعه پایدار به عنوان مؤلفه‌های اصلی مورد بررسی قرار گرفت. در جریان تحلیل کیفی تلاش بر آن بود که مؤلفه‌هایی مورد بررسی قرار گیرد که بیشترین ارتباط را با ابعاد اقتضائات حکمرانی داشته باشد. در این میان ۶۵ مؤلفه کاملاً مرتبط شناسایی گردید.

جدول ۱: شناسایی مؤلفه‌های ابعاد اقتضائات حکمرانی خوب در ارتباط با سیستم جبران خدمات

ابعاد	مقالات و کتاب‌های مورد بررسی	مؤلفه‌های به دست آمده
اقتضائات حکمرانی		
شفافیت سیستم	Milkovich, Newman & Gerhart (۲۰۱۳), Milkovich et al.; Armstrong & Brown (۲۰۲۳), Colella et al. (۲۰۰۷); Bamberger & Belogolovsky (۲۰۱۷), Kaplan & Norton (۱۹۹۲), Gerhart & Fang (۲۰۱۴); Lazear & Shaw (۲۰۰۷); Kerrin & Oliver (۲۰۰۲), Colella, A., Paetzold, R., Zardkoohi, A., & Wesson, M. (۲۰۰۷), Perkins, S. J. & Shortland, S. (۲۰۲۵).	تهیه سند فلسفه جبران خدمات در سازمان، رتبه بندی مشاغل و ساختار حقوق، شفاف بودن معیارهای پرداخت، مشخص بودن رابطه پاداش و عملکرد ^۱ ، ارزیابی مبتنی بر شاخص‌های عملکردی قابل اندازه گیری، همراستایی وزن شاخص‌ها با اهداف استراتژیک سازمان، تعیین دامنه پاداش
پاسخگویی مدیران	Colquitt et al.؛ Milkovich, Newman & Gerhart (۲۰۲۳)؛ Aguinis (۲۰۱۹)؛ Greenberg (۱۹۸۷)؛ (۲۰۰۱)؛ Bamberger؛ SHRM (۲۰۲۲/۲۰۲۳)؛ WorldatWork (۲۰۲۳) & Belogolovsky (۲۰۱۷)	مستندسازی دلایل تصمیمات پرداخت، امکان توضیح تصمیمات به کارکنان، امکان اعتراض و بازنگری، ثبت شواهد ارزیابی عملکرد، نظارت منابع انسانی بر تصمیمات مدیران، کمیته بازبینی جبران خدمات، پاسخگویی مدیران در برابر انحراف از سیاست‌ها، ایجاد شورای نظارت
مشارکت کارکنان	Cawley, Keeping & Levy (۱۹۹۸)؛ Cotton et al. (۱۹۸۸)؛ Marchington & Lawler (۱۹۹۲)؛ Lawler (۱۹۸۶)؛ Wilkinson (۲۰۰۵)؛ (۲۰۰۱)؛ Colquitt et al. (۲۰۲۱)؛ OECD (۲۰۲۱)؛ Konovsky (۲۰۰۰)، Khatib, S. F. A., Al-Amosh, H., & Ananzeh, H. (۲۰۲۳)،	مشارکت در نیازسنجی و شناسایی مسائل نظام پرداخت، مشارکت در تدوین معیارهای ارزیابی عملکرد، مشارکت از طریق نمایندگان کارکنان در کمیته‌های طراحی نظام جبران خدمات، مشارکت در بازنگری دوره‌ای نظام جبران خدمات، مشارکت در اعتبارسنجی شاخص‌ها و مؤلفه‌های پرداخت، ایجاد سازوکارهای رسمی برای دریافت پیشنهادها و بازخوردها، اطلاع‌رسانی و گفت‌وگوی دوطرفه درباره سیاست‌های جبران خدمات، مشارکت در ارزیابی عدالت و رضایت از نظام جبران خدمات،
قانون مداری سیستم	World Bank؛ UNDP (۱۹۹۷)؛ OECD (۲۰۲۱)؛ OECD (۲۰۱۷)؛ Milkovich, Newman & Gerhart (۲۰۲۳)؛ (۲۰۲۰)	انطباق کامل نظام جبران خدمات با قوانین و مقررات، تعیین شفاف اختیارات و مسئولیت‌های قانونی، رعایت اصل برابری در اجرای قوانین،

¹ Line of Sight

استانداردسازی رویه‌های پرداخت، وجود سازوکارهای نظارت و کنترل قانونی، امکان رسیدگی قانونی به اعتراضات کارکنان، ثبات و پیش‌بینی‌پذیری قوانین و مقررات، مستندسازی و قابلیت استناد تمامی تصمیمات پرداخت	Greenberg (۱۹۸۷); Armstrong & Brown (۲۰۲۳) ; Colquitt et al. (۲۰۰۱)
عدالت در تعیین ارزش مشاغل و پرداخت متناسب با ارزش شغل، عدالت در پرداخت بر اساس عملکرد و شایستگی، عدالت رویه‌ای در فرآیندهای تصمیم‌گیری، عدالت در دسترسی به مزایا و مشوق‌های قانونی، نبود تبعیض در تصمیمات پرداخت، امکان اعتراض و بازنگری تصمیمات جبران خدمات، ارائه توضیحات و رفتار محترمانه در تصمیمات پرداخت (عدالت تعاملی)، پایش و ارزیابی مستمر عدالت در نظام پرداخت،	Adams (۱۹۶۵); Greenberg (۱۹۸۷); Bies & Moag (۱۹۸۶) ; Colquitt et al. (۲۰۰۱); Gerhart & Rynes (۲۰۰۳) ; Armstrong & Milkovich, Newman & Gerhart (۲۰۲۳) ; OECD (۲۰۱۷); Brown (۲۰۲۳) ; OECD (۲۰۲۱) ; ILO ; Ahadzadeh, M., (۱۹۵۱/Convention No.۱۰۰ ; Demirgüç-Daneshfard, S., & Memarzadeh, M. (۲۰۲۱) ; Kunt, A., Lokshin, M., & Kolchin, V. (۲۰۲۳)
همسویی نظام جبران خدمات با اهداف راهبردی دولت، استفاده بهینه از منابع مالی عمومی، ارتباط منطقی میان عملکرد و جبران خدمات، توانایی جذب و نگهداشت نیروی انسانی شایسته، سادگی و قابلیت اجرای نظام، انعطاف‌پذیری در برابر تغییرات محیطی و سازمانی، پایش و ارزیابی مستمر اثربخشی نظام، ایجاد انگیزش برای بهبود عملکرد و کیفیت خدمات عمومی	Milkovich, Newman & Gerhart & Rynes (۲۰۰۳) ; Aguinis ; Armstrong & Brown (۲۰۲۳); Gerhart (۲۰۲۳) ; OECD (۲۰۱۹); Perry & Hondegheem (۲۰۰۸); (۲۰۱۹) ; WorldatWork ; World Bank (۲۰۲۰); OECD (۲۰۲۱) ; (۲۰۲۵), Chen, J., Hajda, J., & Kalmenovitz, J. (۲۰۲۳),
ثبات قوانین و مقررات جبران خدمات، پیش‌بینی‌پذیری نظام پرداخت، ثبات معیارهای ارزیابی عملکرد و پرداخت، استمرار سیاست‌های جبران خدمات مستقل از تغییرات مدیریتی، وجود فرآیندهای رسمی و مبتنی بر شواهد برای اصلاح نظام، اطلاع‌رسانی قبلی و شفاف درباره تغییرات، پایداری منابع مالی نظام پرداخت، پایش مستمر برای حفظ پایداری و اصلاح تدریجی نظام	World Bank ; UNDP (۱۹۹۷); OECD (۲۰۲۱); OECD (۲۰۱۹) ; Gerhart & Rynes (۲۰۰۳); Aguinis (۲۰۱۹); (۲۰۲۰) ; WorldatWork (۲۰۲۳); Armstrong & Brown (۲۰۲۳)
پایداری مالی نظام جبران خدمات، حفظ و توسعه سرمایه انسانی، توجه به رفاه، سلامت و کیفیت زندگی کاری کارکنان، رعایت عدالت بین‌نسلی در سیاست‌های پرداخت، حمایت از برابری، تنوع و شمول، انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری نظام جبران خدمات، همسویی نظام پرداخت با اهداف توسعه پایدار و ارزش عمومی، پایش مستمر آثار اقتصادی، اجتماعی و سازمانی نظام جبران خدمات.	Ehnert, ; Kramar (۲۰۱۴); De Prins (۲۰۱۱); Ehnert (۲۰۰۹) ; ILO ; United Nations (۲۰۱۵); Harry & Zink (۲۰۱۶) ; World Bank (۲۰۲۰); OECD (۲۰۲۱); (۲۰۲۲) ; Veltri, S., Latella, P., & Ricciardi, ; WorldatWork (۲۰۲۳) ; A. (۲۰۲۵)

در مرحله بعد، تمامی مؤلفه‌های استخراج‌شده از ادبیات پژوهش، با استفاده از تحلیل محتوای کیفی و بر مبنای بیشترین میزان تشابه و همگونی مفهومی، مورد کدگذاری و مقوله‌بندی قرار گرفتند. در این فرایند، مؤلفه‌هایی که از نظر معنا و کارکرد دارای اشتراک مفهومی بودند، در قالب مقوله‌های فرعی و سپس ابعاد اصلی سازمان‌دهی شدند. بر این اساس، دسته‌بندی نهایی مؤلفه‌های اقتضات حاکمیت خوب در نظام جبران خدمات به شرح جدول شماره ۲ می‌باشد. در این رابطه ۲۵ مضمون اصلی برای ابعاد الگوی سیستم جبران خدمات کارکنان دولتی شناسایی گردید.

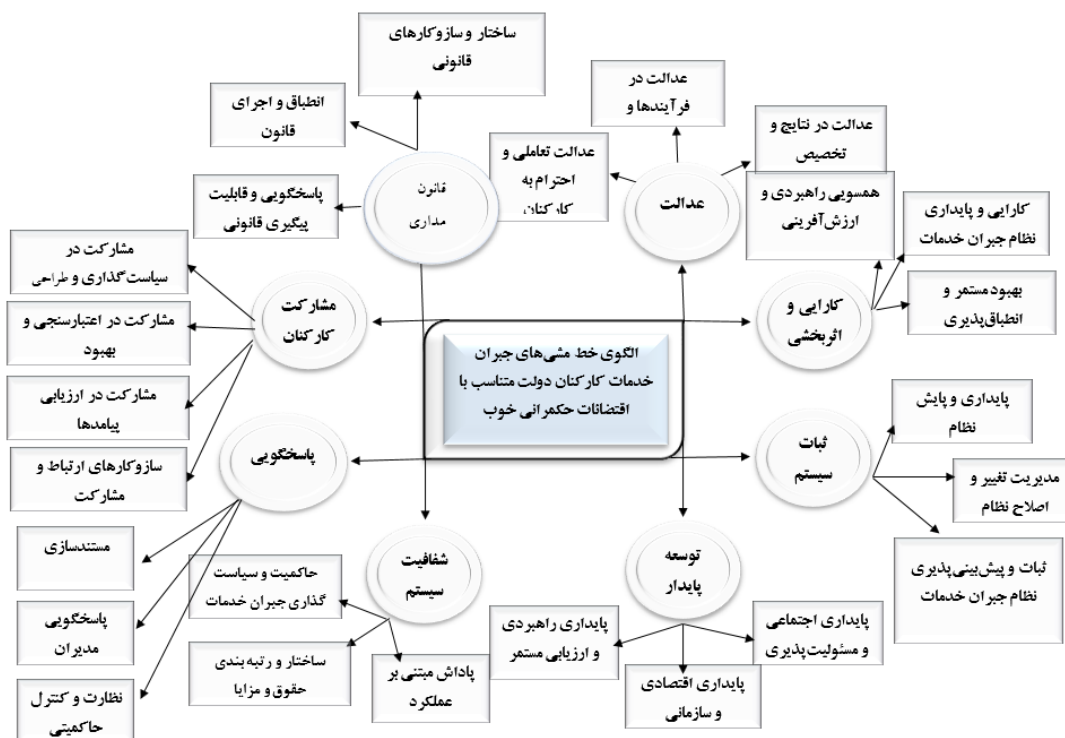
جدول ۲: استخراج مضامین به دست آمده در ارتباط با مؤلفه‌های اقتضات حکمرانی خوب در طراحی سیستم جبران خدمات کارکنان دولتی

ابعاد	مضمون	مؤلفه‌ها
شفافیت سیستم	حاکمیت و سیاست گذاری جبران خدمات	تهیه سند فلسفه جبران خدمات در سازمان، شفاف بودن معیارهای پرداخت
	ساختار و رتبه بندی حقوق و مزایا	رتبه بندی مشاغل و ساختار حقوق، تعیین دامنه پاداش
	پاداش مبتنی بر عملکرد	مشخص بودن رابطه پاداش و عملکرد ^۱ ، ارزیابی مبتنی بر شاخص‌های عملکردی قابل اندازه گیری، همراستایی وزن شاخص‌ها با اهداف استراتژیک سازمان
پاسخگویی	مستندسازی	مستندسازی دلایل تصمیمات پرداخت، امکان توضیح تصمیمات به کارکنان، ثبت شواهد ارزیابی عملکرد
	پاسخگویی مدیران	امکان اعتراض و بازنگری، پاسخگویی مدیران در برابر انحراف از سیاست‌ها
	نظارت و کنترل حاکمیتی	نظارت منابع انسانی بر تصمیمات مدیران، کمیته بازبینی جبران خدمات، ایجاد شورای نظارت
مشارکت کارکنان	مشارکت در سیاست‌گذاری و طراحی	مشارکت در نیازسنجی و شناسایی مسائل نظام پرداخت، مشارکت در تدوین معیارهای ارزیابی عملکرد، مشارکت از طریق نمایندگان کارکنان در کمیته‌های طراحی نظام جبران خدمات،
	مشارکت در اعتبارسنجی و بهبود	مشارکت در بازنگری دوره‌ای نظام جبران خدمات، مشارکت در اعتبارسنجی شاخص‌ها و مؤلفه‌های پرداخت،
	مشارکت در ارزیابی پیامدها	مشارکت در ارزیابی عدالت و رضایت از نظام جبران خدمات
	سازوکارهای ارتباط و مشارکت	ایجاد سازوکارهای رسمی برای دریافت پیشنهادات و بازخوردها، اطلاع‌رسانی و گفت‌وگوی دوطرفه درباره سیاست‌های جبران خدمات
قانون مداری سیستم	ساختار و سازوکارهای قانونی	تعیین شفاف اختیارات و مسئولیت‌های قانونی، استانداردسازی رویه‌های پرداخت، وجود سازوکارهای نظارت و کنترل قانونی
	انطباق و اجرای قانون	انطباق کامل نظام جبران خدمات با قوانین و مقررات، رعایت اصل برابری در اجرای قوانین، ثبت و پیش‌بینی‌پذیری قوانین و مقررات
	پاسخگویی و قابلیت پیگیری قانونی	امکان رسیدگی قانونی به اعتراضات کارکنان، مستندسازی و قابلیت استناد تمامی تصمیمات پرداخت
عدالت (رویه ای، توزیعی و تعاملی)	عدالت در نتایج و تخصیص	عدالت در تعیین ارزش مشاغل و پرداخت متناسب با ارزش شغل، عدالت در پرداخت بر اساس عملکرد و شایستگی، عدالت در دسترسی به مزایا و مشوق‌های قانونی، نبود تبعیض در تصمیمات پرداخت
	عدالت در فرآیندها و رسیدگی	عدالت رویه‌ای در فرآیندهای تصمیم‌گیری، امکان اعتراض و بازنگری تصمیمات جبران خدمات، پایش و ارزیابی مستمر عدالت در نظام پرداخت
	عدالت تعاملی و احترام به کارکنان	رائه توضیحات و رفتار محترمانه در تصمیمات پرداخت (عدالت تعاملی)
کارایی و اثربخشی سیستم	همسویی راهبردی و ارزش‌آفرینی	همسویی نظام جبران خدمات با اهداف راهبردی دولت، ارتباط منطقی میان عملکرد و جبران خدمات، ایجاد انگیزش برای بهبود عملکرد و کیفیت خدمات عمومی
	کارایی و پایداری نظام جبران خدمات	استفاده بهینه از منابع مالی عمومی، توانایی جذب و نگهداشت نیروی انسانی شایسته، سادگی و قابلیت اجرای نظام
	بهبود مستمر و انطباق‌پذیری	انعطاف‌پذیری در برابر تغییرات محیطی و سازمانی، پایش و ارزیابی مستمر اثربخشی نظام

¹ Line of Sight

توسعه پایدار	پایداری اقتصادی و سازمانی	توسعه پایدار
پایداری اجتماعی و مسئولیت پذیری	پایداری اجتماعی و مسئولیت پذیری	پایداری اجتماعی و مسئولیت پذیری
پایداری راهبردی و ارزیابی مستمر	پایداری راهبردی و ارزیابی مستمر	پایداری راهبردی و ارزیابی مستمر
پایداری و پایش نظام	پایداری و پایش نظام	پایداری و پایش نظام
توسعه پایدار	پایداری اقتصادی و سازمانی	توسعه پایدار
پایداری اجتماعی و مسئولیت پذیری	پایداری اجتماعی و مسئولیت پذیری	پایداری اجتماعی و مسئولیت پذیری
پایداری راهبردی و ارزیابی مستمر	پایداری راهبردی و ارزیابی مستمر	پایداری راهبردی و ارزیابی مستمر
پایداری و پایش نظام	پایداری و پایش نظام	پایداری و پایش نظام
توسعه پایدار	پایداری اقتصادی و سازمانی	توسعه پایدار
پایداری اجتماعی و مسئولیت پذیری	پایداری اجتماعی و مسئولیت پذیری	پایداری اجتماعی و مسئولیت پذیری
پایداری راهبردی و ارزیابی مستمر	پایداری راهبردی و ارزیابی مستمر	پایداری راهبردی و ارزیابی مستمر
پایداری و پایش نظام	پایداری و پایش نظام	پایداری و پایش نظام

مدل مفهومی سیستم جبران خدمات کارکنان دولتی بر مبنای اقتضات حکمرانی خوب در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱: مدل مفهومی الگوی خط مشی های جبران خدمات کارکنان دولت متناسب با اقتضات حکمرانی خوب

در بخش دوم پژوهش، بر اساس مؤلفه ها و ابعاد شناسایی شده در مرحله کیفی، پرسشنامه ای محقق ساخته مشتمل بر ۸ بعد و ۲۵ گویه طراحی گردید. پس از بررسی روایی صوری و محتوایی، پرسشنامه در اختیار ۹۵ نفر از مدیران و کارشناسان منابع انسانی سازمان های دولتی شهر اصفهان قرار گرفت. داده های حاصل از اجرای پرسشنامه، مبنای انجام

تحلیل‌های کمی پژوهش قرار گرفت و با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی ال اس^۱ و به‌کارگیری روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی روابی و پایایی ابزار اندازه‌گیری و همچنین روابط میان ابعاد مدل مورد ارزیابی و آزمون قرار گرفت.

جدول ۳: ضریب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روابی همگرایی هر یک از متغیرها در الگوی خط‌مشی‌های جبران خدمات کارکنان دولت متناسب با

اقتضانات حکمرانی خوب

متغیرهای اصلی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	روایی همگرا (AVE)
توسعه پایدار	۰.۸۱	۰.۸۹	۰.۷۲
ثبات	۰.۴۲	۰.۷۱	۰.۴۵
شفافیت	۰.۷۰	۰.۸۳	۰.۶۳
عدالت	۰.۷۷	۰.۸۷	۰.۶۸
قانون‌مداری	۰.۸۲	۰.۸۹	۰.۷۴
مشارکت	۰.۸۰	۰.۸۷	۰.۶۲
پاسخگویی	۰.۴۸	۰.۷۴	۰.۵۰
کارایی و اثربخشی	۰.۵۵	۰.۷۶	۰.۵۷

در جدول ۴ ماتریس فورنل و لارکر برای بررسی روابی و آگرایی مدل ارائه شده است. همانطور که در جدول مشاهده می‌شود مقادیر روی قطر اصلی تمامی سازه‌ها بالاتر از قطرهای فرعی است و مدل از روابی و آگرایی مناسبی برخوردار است.

جدول ۴: ماتریس مقایسه جذر AVE و ضرایب همبستگی سازه‌ها (روایی و آگرایی) در الگوی خط‌مشی‌های جبران خدمات کارکنان دولت متناسب با

اقتضانات حکمرانی خوب

توسعه پایدار	ثبات	شفافیت	عدالت	قانون‌مداری	مشارکت	پاسخگویی	کارایی و اثربخشی
توسعه پایدار	۰.۸۵						
ثبات	۰.۴۰	۰.۶۷					
شفافیت	۰.۷۲	۰.۳۸	۰.۷۹				
عدالت	۰.۷۱	۰.۴۱	۰.۵۳	۰.۸۳			
قانون‌مداری	۰.۷۱	۰.۴۴	۰.۶۴	۰.۷۶	۰.۸۶		
مشارکت	۰.۸۲	۰.۴۲	۰.۷۳	۰.۷۵	۰.۸۱	۰.۷۹	
پاسخگویی	۰.۶۳	۰.۴۷	۰.۶۰	۰.۶۲	۰.۶۷	۰.۷۰	
کارایی و اثربخشی	۰.۶۸	۰.۱۹	۰.۷۰	۰.۴۴	۰.۴۴	۰.۵۳	۰.۷۶

علاوه بر شاخص‌های فوق همانطور که در شکل ۲ مشاهده می‌شود تمامی ضرایب در بخش اندازه‌گیری مدل بالای ۰/۶ و در سطح ۰/۰۵ معنادار می‌باشند و نشان از مطلوب بودن بخش اندازه‌گیری مدل می‌باشد.

برای ارزیابی مدل ساختاری از معیار ضریب تعیین (R^2) و Q^2 استفاده شده است. با توجه به جدول ۵ مقدار ضریب تعیین برای سازه‌های آگاهی در مورد مصرف مواد، تقویت باورهای دینی توانمندسازی آموزشی توانمندسازی اجتماعی توانمندسازی روانشناختی هویت‌سازی بهنجار و مقداری متوسط دارد. معیار Q^2 نیز برای نزدیک حد متوسط بوده است و در مجموع قدرت پیش‌بینی مدل متوسط ارزیابی می‌شود.

¹ SmartPLS

جدول ۵: مقادیر ضریب تعیین و Q^2 سازه‌های مدل الگوی خط مشی‌های جبران خدمات کارکنان دولت متناسب با اقتضانات حکمرانی خوب

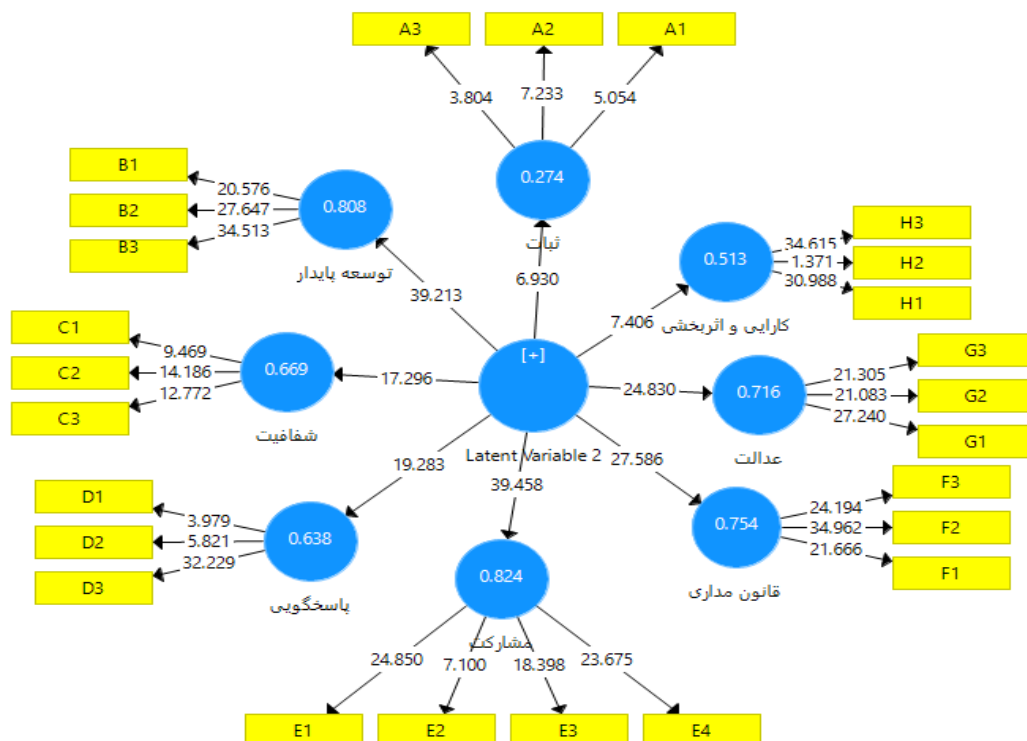
متغیرهای اصلی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	Q^2
توسعه پایدار	۰.۸۱	۰.۸۱	۰.۵۷
ثبات	۰.۲۷	۰.۲۷	۰.۱۰
شفافیت	۰.۶۷	۰.۶۷	۰.۳۹
عدالت	۰.۷۲	۰.۷۱	۰.۴۸
قانون مداری	۰.۷۵	۰.۷۵	۰.۵۵
مشارکت	۰.۸۲	۰.۸۲	۰.۵۰
پاسخگویی	۰.۶۴	۰.۶۳	۰.۳۰
کارایی و اثربخشی	۰.۵۱	۰.۵۱	۰.۲۷

در تحقیق حاضر میزان GOF برابر ۰.۶۳ می‌باشد که نشان از برازش عالی مدل در نظر گرفته شده برای مدل الگوی خط مشی‌های جبران خدمات کارکنان دولت متناسب با اقتضانات حکمرانی خوب دارد.

جدول ۶: شاخص‌های برازش مدل الگوی خط مشی‌های جبران خدمات کارکنان دولت متناسب با اقتضانات حکمرانی خوب

شاخص	معادل فارسی	مدل تدوین شده
GOF (Goodness Of Fit)	شاخص خوبی برازش	۰.۶۳

برای این منظور از معناداری ضرایب مسیر استفاده شده است که معیار سنجش آن اعداد معناداری t است و در صورتی که مقدار این اعداد بزرگتر از ۱/۹۶ باشد، نشان از وجود رابطه‌ی معنادار بین متغیرها و در نتیجه تایید رابطه متغیرها می‌باشد. نتایج شکل ۲ و جدول ۷ نشان‌دهنده‌ی این روابط است.



شکل ۲: آزمون معادلات ساختاری مدل الگوی خط مشی‌های جبران خدمات کارکنان دولت متناسب با اقتضانات حکمرانی خوب در نمای آماری

جدول ۷: برآورد انجام شده برای ضرایب و تفاوت معناداری مولفه‌های پارامترها مدل الگوی خط‌مشی‌های جبران خدمات کارکنان دولت متناسب با

اقتضائات حکمرانی خوب

متغیرهای اصلی	ضریب تأثیر	آماره t	سطح معناداری	کران بالا	کران پایین
الگوی جبران خدمات	به توسعه پایدار	۰.۹	۳۹.۲۱	۰.۹۳	۰.۸
الگوی جبران خدمات	به ثبات	۰.۵۲	۶.۹۳	۰.۶۸	۰.۳۹
الگوی جبران خدمات	به شفافیت	۰.۸۲	۱۷.۳۰	۰.۸۹	۰.۷۱
الگوی جبران خدمات	به عدالت	۰.۸۵	۲۴.۸۳	۰.۹۱	۰.۷۸
الگوی جبران خدمات	به قانون‌مداری	۰.۸۷	۲۷.۵۹	۰.۹۲	۰.۸۰
الگوی جبران خدمات	به مشارکت	۰.۹۱	۳۹.۴۳	۰.۹۵	۰.۸۶
الگوی جبران خدمات	به پاسخگویی	۰.۸۰	۱۹.۲۸	۰.۸۷	۰.۷۱
الگوی جبران خدمات	به کارایی و اثربخشی	۰.۷۲	۷.۴۱	۰.۸۶	۰.۴۸

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف تدوین و اعتبارسنجی الگوی خط‌مشی‌های جبران خدمات کارکنان دولت متناسب با اقتضائات حکمرانی خوب انجام شد. یافته‌های بخش کیفی نشان داد که نظام جبران خدمات مبتنی بر حکمرانی خوب از هشت بعد اصلی شامل مشارکت کارکنان، توسعه پایدار، قانون‌مداری، عدالت، شفافیت، پاسخگویی، کارایی و اثربخشی و ثبات تشکیل شده است. در مرحله کمی نیز نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که تمامی این ابعاد دارای رابطه مثبت و معناداری با الگوی جبران خدمات کارکنان دولت بودند. در میان ابعاد شناسایی‌شده، مشارکت کارکنان با ضریب مسیر ۰.۹۱ بیشترین سهم را در تبیین الگو داشت و پس از آن توسعه پایدار با ضریب ۰.۹۰، قانون‌مداری با ضریب ۰.۸۷، عدالت با ضریب ۰.۸۵، شفافیت با ضریب ۰.۸۲، پاسخگویی با ضریب ۰.۸۰، کارایی و اثربخشی با ضریب ۰.۷۲ و ثبات با ضریب ۰.۵۲ قرار گرفتند. افزون بر این، مقدار شاخص برازش کلی مدل برابر با ۰.۶۳ گزارش شد که بیانگر برازش مطلوب الگوی پیشنهادی است. بنابراین، نتایج نشان می‌دهد که سیاست‌گذاری جبران خدمات در سازمان‌های دولتی باید از رویکرد محدود و صرفاً مالی فاصله گرفته و در قالب یک نظام حکمرانی منابع انسانی، مجموعه‌ای از اصول نهادی، اخلاقی، اجتماعی، اقتصادی و راهبردی را به‌صورت هم‌زمان دربرگیرد.

نخستین و قوی‌ترین یافته پژوهش به نقش مشارکت کارکنان مربوط بود. ضریب مسیر بالای این بعد نشان می‌دهد که میزان موفقیت و مقبولیت نظام جبران خدمات تا حد زیادی به حضور مؤثر کارکنان در مراحل نیازسنجی، طراحی، اجرا، ارزیابی و بازنگری خط‌مشی‌های پرداخت وابسته است. مشارکت در این زمینه به معنای واگذاری اختیار تعیین مستقیم حقوق و مزایا به کارکنان نیست، بلکه به ایجاد سازوکارهای رسمی برای شنیدن صدای آنان، استفاده از تجربیات شغلی، دریافت بازخورد، حضور نمایندگان کارکنان در کمیته‌های تخصصی و مشارکت در تدوین معیارهای ارزیابی عملکرد اشاره دارد. چنین فرایندی می‌تواند کیفیت اطلاعات مورد استفاده در تصمیم‌گیری را افزایش داده و از طراحی خط‌مشی‌هایی که با واقعیات شغلی و نیازهای کارکنان فاصله دارند، جلوگیری کند.

این یافته با دیدگاه مدیریت منابع انسانی مشارکتی همسو است که بر اهمیت صدای کارکنان، ارتباطات دوطرفه و مشارکت سازمان‌یافته آنان در تصمیمات اثرگذار بر روابط استخدامی تأکید می‌کند. مشارکت موجب افزایش احساس مالکیت نسبت به تصمیمات، کاهش مقاومت در برابر تغییر، تقویت اعتماد و افزایش پذیرش سیاست‌های سازمانی می‌شود (Marchington & Wilkinson, 2005). همچنین، نقش متخصصان منابع انسانی و نمایندگان ذی‌نفعان در حکمرانی جبران خدمات سبب می‌شود تصمیمات پرداختی از سلطه ترجیحات شخصی، روابط قدرت و ملاحظات کوتاه‌مدت خارج شده و به سوی تصمیمات مستند، متوازن و قابل دفاع حرکت کنند (Shortland & Perkins, 2025). از این منظر، ضریب بالای مشارکت در پژوهش حاضر را می‌توان ناشی از آن دانست که کارکنان نه‌تنها دریافت‌کنندگان نظام پرداخت، بلکه یکی از منابع اصلی اطلاعات درباره ارزش مشاغل، مشکلات اجرایی و پیامدهای واقعی خط‌مشی‌های جبران خدمات هستند.

توسعه پایدار دومین بعد اثرگذار الگو بود. این نتیجه نشان می‌دهد که نظام جبران خدمات مطلوب در بخش دولتی نباید صرفاً با هدف تأمین نیازهای مالی کوتاه‌مدت کارکنان یا کنترل هزینه‌های جاری طراحی شود، بلکه باید آثار بلندمدت اقتصادی، اجتماعی، انسانی و سازمانی خود را نیز در نظر گیرد. پایداری مالی نظام پرداخت، حفظ و توسعه سرمایه انسانی، توجه به سلامت و کیفیت زندگی کاری، رعایت عدالت بین‌نسلی، حمایت از تنوع و شمول و افزایش تاب‌آوری سازمان در برابر تغییرات، از مهم‌ترین مؤلفه‌های این بعد هستند. بر این اساس، یک نظام پرداخت ممکن است در کوتاه‌مدت از نظر مالی کم‌هزینه باشد، اما اگر به کاهش انگیزش، خروج نیروهای متخصص، فرسودگی شغلی یا تضعیف توانمندی‌های سازمان منجر شود، در بلندمدت پایدار نخواهد بود.

اهمیت توسعه پایدار در نتایج پژوهش با دیدگاه مدیریت منابع انسانی پایدار همخوانی دارد. بر اساس این دیدگاه، سازمان نباید منابع انسانی را صرفاً به‌عنوان ابزاری مصرف‌شدنی برای تحقق اهداف کوتاه‌مدت تلقی کند، بلکه باید به حفظ ظرفیت‌ها، رفاه، سلامت و اشتغال‌پذیری بلندمدت کارکنان توجه داشته باشد (Ehnert, 2009). الگوی احترام، گشودگی و تداوم نیز نشان می‌دهد که پایداری روابط استخدامی در گرو احترام به کارکنان، شفافیت ارتباطی و استمرار ظرفیت‌های انسانی سازمان است (De Prins, 2011). همچنین، تلفیق ملاحظات اقتصادی، اجتماعی و انسانی در سیاست‌های منابع انسانی، زمینه شکل‌گیری سازمان‌هایی را فراهم می‌کند که بتوانند هم‌زمان عملکرد، مسئولیت اجتماعی و حفظ سرمایه انسانی را دنبال کنند (Ehnert et al., 2016). یافته حاضر همچنین با رویکردهای جدید پیوند جبران خدمات با معیارهای محیطی، اجتماعی و حکمرانی همسو است که بر گسترش معیارهای پاداش از نتایج مالی کوتاه‌مدت به اهداف پایداری و ارزش عمومی تأکید دارند (Veltri et al., 2025).

قانون‌مداری سومین بعد قدرتمند الگوی پیشنهادی بود. اهمیت این بعد در سازمان‌های دولتی قابل انتظار است؛ زیرا تمامی پرداخت‌ها از منابع عمومی تأمین می‌شوند و باید در چارچوب قوانین، مقررات و اختیارات مصوب انجام گیرند. قانون‌مداری مستلزم انطباق سیاست‌ها و تصمیمات پرداختی با مقررات، تعیین روشن حدود اختیارات مدیران، استانداردسازی رویه‌ها، اجرای برابر قوانین، مستندسازی تصمیمات و فراهم کردن امکان رسیدگی قانونی به اعتراضات کارکنان است. وجود قواعد روشن و اجرای یکسان آن‌ها می‌تواند از پرداخت‌های سلیقه‌ای، تبعیض، تعارض منافع و سوءاستفاده از اختیارات جلوگیری کند و قابلیت پیش‌بینی نظام جبران خدمات را افزایش دهد.

تأکید بر قانون‌مداری با مبانی نظری جبران خدمات راهبردی همسو است؛ زیرا نظام پرداخت باید علاوه بر پاسخ به اهداف سازمانی، با الزامات قانونی، عدالت داخلی و منطق نهادی محیط سازگار باشد (Armstrong & Brown, 2023; Milkovich et al., 2023). یافته حاضر همچنین نشان می‌دهد که در بخش دولتی، اثربخشی سیاست‌های جبران خدمات تنها با افزایش یا تعدیل مبالغ پرداختی تحقق نمی‌یابد، بلکه کیفیت قواعد و نحوه اجرای آن‌ها نیز تعیین‌کننده است. در صورتی که قوانین به‌طور گزینشی اجرا شوند یا امکان دور زدن مقررات وجود داشته باشد، حتی یک ساختار پرداختی مناسب نیز نمی‌تواند اعتماد کارکنان را جلب کند. بنابراین، قانون‌مداری مبنایی برای تحقق سایر ابعاد، از جمله عدالت، پاسخگویی، شفافیت و ثبات، به شمار می‌رود.

عدالت نیز با ضریب مسیر ۰.۸۵ یکی از ابعاد مهم الگو بود. این نتیجه بیانگر آن است که کارکنان نظام جبران خدمات را نه فقط بر اساس مقدار مطلق دریافتی، بلکه بر پایه مقایسه میان آورده‌ها و پیامدها، کیفیت فرایندهای تصمیم‌گیری و نحوه رفتار مدیران ارزیابی می‌کنند. عدالت توزیعی مستلزم تناسب پرداخت با ارزش شغل، مسئولیت، شایستگی و عملکرد است؛ عدالت رویه‌ای بر منصفانه بودن فرایند تعیین حقوق و پاداش تأکید دارد؛ و عدالت تعاملی به ارائه توضیحات کافی، رفتار محترمانه و پرهیز از تبعیض در تعامل با کارکنان مربوط می‌شود. بنابراین، حتی در شرایط محدودیت بودجه‌ای نیز رعایت رویه‌های منصفانه و ارائه توضیحات روشن می‌تواند ادراک کارکنان از نظام پرداخت را بهبود بخشد. این یافته با نظریه‌ها و شواهد حوزه جبران خدمات سازگار است که عدالت را یکی از مبانی اصلی مشروعیت و اثربخشی نظام پرداخت می‌دانند (Gerhart & Rynes, 2003; Milkovich et al., 2013). ساختار پرداخت زمانی می‌تواند رفتار کارکنان را در جهت اهداف سازمانی هدایت کند که تفاوت‌های مزدی قابل توجیه بوده و بر معیارهای معتبر استوار باشند. بررسی ساختارهای دستمزد در نظام‌های مختلف نیز نشان داده است که نحوه توزیع پرداخت‌ها بر جابجایی نیروی انسانی، انتخاب شغلی و برداشت کارکنان از ارزش نسبی مشاغل اثر می‌گذارد (Lazear & Shaw, 2007). افزون بر این، نابرابری ناموجه در دستمزدهای بخش عمومی می‌تواند با کاهش اعتماد و افزایش زمینه‌های فساد اداری همراه شود؛ از این رو، علاوه بر کفایت سطح حقوق، نحوه توزیع و میزان نابرابری پرداخت نیز باید مورد توجه قرار گیرد (Demirguc-Kunt et al., 2023).

شفافیت با ضریب مسیر ۰.۸۲ اثر معناداری بر الگوی جبران خدمات داشت. این نتیجه نشان می‌دهد که دسترسی کارکنان به اطلاعات روشن درباره فلسفه جبران خدمات، ساختار حقوق، معیارهای ارزیابی عملکرد، دامنه پاداش‌ها و نحوه تخصیص مزایا از الزامات اساسی یک نظام پرداخت مطلوب است. شفافیت می‌تواند عدم اطمینان و شایعات را کاهش داده و امکان ارزیابی منصفانه بودن تصمیمات را فراهم کند. در مقابل، ابهام در معیارهای پرداخت و محرمانگی گسترده اطلاعات موجب می‌شود کارکنان تفاوت‌های موجود را ناشی از روابط شخصی، اعمال سلیقه یا تبعیض بدانند.

نتیجه حاضر با مطالعات مربوط به پیامدهای پنهان کاری در پرداخت همسو است. پنهان بودن اطلاعات جبران خدمات می‌تواند امکان شناسایی تبعیض و ارزیابی عدالت را محدود کرده و بی‌اعتمادی را افزایش دهد (Colella et al., 2007). البته شفافیت صرفاً به انتشار فهرست حقوق و مزایا محدود نمی‌شود، بلکه باید منطق تصمیم‌گیری و رابطه میان شغل، عملکرد و پاداش نیز برای کارکنان قابل فهم باشد. در نظام‌های پرداخت راهبردی، ایجاد خط دید روشن میان عملکرد و پاداش از عوامل مؤثر بر انگیزش و پذیرش سیاست‌های پرداخت محسوب می‌شود (Milkovich et al., 2023). بنابراین، اهمیت شفافیت در یافته‌های پژوهش حاضر را می‌توان ناشی از نقش آن در تقویت عدالت، پاسخگویی و اعتماد سازمانی دانست.

پاسخگویی نیز با ضریب ۰.۸۰ از ابعاد مؤثر الگو بود. پاسخگویی بدین معناست که مدیران و تصمیم‌گیرندگان بتوانند دلایل تصمیمات پرداختی خود را مستند کرده، درباره آن توضیح دهند و در صورت مشاهده خطا یا انحراف، تصمیم را مورد بازنگری قرار دهند. ایجاد سازوکار اعتراض، ثبت شواهد ارزیابی عملکرد، نظارت واحد منابع انسانی، تشکیل کمیته‌های بازبینی و تعیین مسئولیت مدیران در قبال انحراف از سیاست‌ها، از ابزارهای تحقق پاسخگویی هستند. اهمیت این بعد نشان می‌دهد که اختیار مدیریتی در زمینه پرداخت باید با کنترل، ارزیابی و قابلیت پیگیری همراه باشد.

این یافته با رویکرد جبران خدمات راهبردی همسو است که تصمیمات پرداخت را نتیجه تعامل میان اختیار مدیریتی، الزامات نهادی و سازوکارهای کنترل می‌داند (Bamberger & Belogolovsky, 2017). همچنین، حکمرانی مؤثر زمانی شکل می‌گیرد که تصمیم‌گیرندگان در برابر ذی‌نفعان پاسخگو باشند و تصمیمات آنان قابلیت ارزیابی داشته باشد. وجود سازوکارهای حکمرانی مناسب می‌تواند عملکرد سازمان را در شرایط پیچیده و بحرانی تقویت کرده و اعتماد ذی‌نفعان را حفظ کند (Khatib & Nour, 2021). از این رو، پاسخگویی در نظام جبران خدمات نه تنها از خطا و سوءاستفاده جلوگیری می‌کند، بلکه به یادگیری سازمانی و اصلاح مستمر سیاست‌های پرداخت نیز کمک می‌کند.

کارایی و اثربخشی نیز اثر مثبت و معناداری بر الگو داشت. کارایی بر استفاده بهینه از منابع مالی عمومی و کنترل هزینه‌های جبران خدمات تأکید دارد، درحالی‌که اثربخشی به میزان تحقق اهدافی مانند جذب، نگهداشت، انگیزش و ارتقای عملکرد کارکنان مربوط می‌شود. نتایج نشان می‌دهد که کنترل هزینه‌ها به‌تنهایی برای ارزیابی موفقیت نظام پرداخت کافی نیست. نظامی که هزینه اندکی دارد اما موجب خروج کارکنان متخصص، کاهش انگیزه یا افت کیفیت خدمات می‌شود، اثربخش تلقی نمی‌شود. به همین ترتیب، افزایش پرداخت‌ها بدون پیوند با عملکرد و اهداف راهبردی ممکن است صرفاً هزینه‌های عمومی را افزایش دهد.

این یافته با اصول مدیریت عملکرد همسو است که بر ضرورت تعریف شاخص‌های معتبر، ارائه بازخورد و پیوند نتایج عملکرد با تصمیمات منابع انسانی تأکید می‌کند (Aguinis, 2019). پرداخت مبتنی بر عملکرد می‌تواند از طریق انگیزش و جذب افرادی که ترجیح بیشتری برای چنین نظام‌هایی دارند، بر عملکرد اثر بگذارد، اما موفقیت آن به کیفیت طراحی و شرایط اجرا وابسته است (Gerhart & Fang, 2014). مطالعات جدید نیز هشدار می‌دهند که اتکای افراطی به پرداخت مبتنی بر عملکرد می‌تواند رفتارهای کوتاه‌مدت، دست‌کاری شاخص‌ها و کاهش همکاری را در پی داشته باشد؛ از این رو، لازم است از مجموعه متوازی از معیارهای فردی، گروهی و سازمانی استفاده شود (Chen et al., 2024). در بخش عمومی، همچنین باید انگیزش خدمت عمومی و ماهیت غیرمالی بسیاری از اهداف سازمانی مورد توجه قرار گیرد (Perry & Hondeghem, 2008).

ثبات با وجود برخورداری از ضریب کمتر نسبت به سایر ابعاد، همچنان رابطه‌ای مثبت و معنادار با الگوی جبران خدمات داشت. ثبات به استمرار و پیش‌بینی‌پذیری قوانین، معیارها و رویه‌های پرداخت اشاره دارد. کارکنان باید بتوانند با اطمینان نسبی درباره حقوق، مزایا و مسیر پیشرفت خود برنامه‌ریزی کنند. تغییرات مکرر، ناگهانی و فاقد توضیح می‌تواند اعتماد به نظام پرداخت را کاهش دهد و زمینه تصمیمات سلیقه‌ای را فراهم سازد. پایین‌تر بودن ضریب این بعد در مقایسه با مشارکت، توسعه پایدار و قانون‌مداری ممکن

است نشان دهد که پاسخ‌دهندگان، ثبات را شرطی ضروری اما ناکافی می‌دانند؛ زیرا یک نظام پرداخت ممکن است پایدار باشد، اما در عین حال ناعادلانه، غیرشفاف یا ناکارآمد باقی بماند.

این نتیجه با دیدگاه‌های جبران خدمات راهبردی سازگار است که بر ضرورت ایجاد تعادل میان ثبات و انعطاف‌پذیری تأکید دارند (Armstrong & Brown, 2023). نظام پرداخت باید از قواعد روشن و پایدار برخوردار باشد، اما در برابر تغییرات بازار کار، شرایط اقتصادی، فناوری و نیازهای کارکنان نیز قابلیت انطباق داشته باشد. بنابراین، ثبات مطلوب به معنای حفظ وضع موجود نیست، بلکه به معنای اصلاح تدریجی، مبتنی بر شواهد و قابل پیش‌بینی نظام جبران خدمات است. در مجموع، برازش مناسب مدل نشان می‌دهد که ترکیب هم‌زمان این هشت بعد می‌تواند چارچوب جامعی برای اصلاح سیاست‌های جبران خدمات کارکنان دولت فراهم سازد؛ چارچوبی که در آن پرداخت از یک فعالیت اداری به ابزاری برای تحقق عدالت، مشروعیت، انگیزش، پایداری و ارزش عمومی تبدیل می‌شود.

این پژوهش با محدودیت‌هایی همراه بود. بخش کمی مطالعه بر دیدگاه مدیران و کارشناسان منابع انسانی سازمان‌های دولتی شهر اصفهان استوار بود؛ بنابراین، تعمیم نتایج به تمامی دستگاه‌های اجرایی، مناطق جغرافیایی و سطوح سازمانی باید با احتیاط انجام شود. استفاده از پرسشنامه خودگزارشی نیز ممکن است پاسخ‌ها را تحت تأثیر مطلوبیت اجتماعی و برداشت شخصی مشارکت‌کنندگان قرار داده باشد. افزون بر این، دیدگاه کارکنان غیرمدیر، نمایندگان تشکلهای حرفه‌ای، کارشناسان بودجه و سیاست‌گذاران ملی به‌صورت مستقیم بررسی نشد. ماهیت مقطعی بخش کمی نیز امکان ارزیابی تغییرات ادراک شده و پیامدهای بلندمدت اجرای الگو را محدود کرد. همچنین، تفاوت‌های قانونی، مالی و مأموریتی میان سازمان‌های دولتی ممکن است بر اهمیت نسبی ابعاد مدل اثر بگذارد.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده الگوی حاضر را در نمونه‌های گسترده‌تر و در دستگاه‌های دولتی دارای مأموریت‌ها، ساختارها و نظام‌های پرداخت متفاوت آزمون کنند. بررسی تطبیقی مدل در وزارتخانه‌ها، دانشگاه‌ها، شهرداری‌ها، سازمان‌های عمومی و شرکت‌های دولتی می‌تواند میزان پایداری ابعاد آن را روشن سازد. استفاده از طرح‌های طولی و مطالعات مداخله‌ای نیز برای ارزیابی آثار اجرای الگو بر انگیزش، رضایت شغلی، اعتماد سازمانی، قصد ترک خدمت و کیفیت خدمات عمومی ضروری است. همچنین، گردآوری داده‌ها از کارکنان، مدیران، سیاست‌گذاران، نهادهای نظارتی و نمایندگان حرفه‌ای می‌تواند تصویری چندجانبه از نظام جبران خدمات ارائه دهد. تدوین شاخص‌های عینی برای سنجش هر بعد و بررسی نقش متغیرهایی مانند فرهنگ سازمانی، محدودیت بودجه، اندازه سازمان و نوع استخدام نیز پیشنهاد می‌شود.

سازمان‌های دولتی باید سندی روشن برای فلسفه و اصول جبران خدمات تدوین کنند و معیارهای تعیین حقوق، مزایا و پاداش را به‌صورت قابل فهم در اختیار کارکنان قرار دهند. تشکیل کمیته‌های جبران خدمات با حضور مدیران منابع انسانی، کارشناسان مالی، نمایندگان کارکنان و ناظران قانونی می‌تواند مشارکت، پاسخگویی و کیفیت تصمیم‌گیری را افزایش دهد. لازم است سازوکار رسمی اعتراض و بازنگری تصمیمات پرداختی ایجاد شده و تمامی تصمیمات مهم مستند و قابل پیگیری باشند. ارزیابی دورهای عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی، بازنگری ساختار مشاغل، پیوند متوازن پاداش با عملکرد فردی و گروهی و توجه به رفاه و پایداری سرمایه انسانی باید در اولویت قرار گیرد. اصلاحات نیز باید تدریجی، شفاف و همراه با اطلاع‌رسانی قبلی اجرا شوند تا ضمن حفظ ثبات، امکان انطباق نظام پرداخت با شرایط اقتصادی و نیازهای سازمانی فراهم شود.

تشکر و قدردانی

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

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.



تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

موازن اخلاقی

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

Extended Summary

Introduction

Compensation is one of the most consequential subsystems of human resource management because it determines how organizations recognize employee contributions, allocate financial and nonfinancial rewards, differentiate among jobs, and align workforce behavior with strategic objectives. A compensation system encompasses base salary, allowances, performance-related payments, benefits, incentives, retirement provisions, and other employment-related rewards. Accordingly, compensation should not be regarded merely as an administrative mechanism for calculating salaries; rather, it is a strategic instrument that affects employee attraction, retention, motivation, organizational commitment, perceived fairness, and individual and institutional performance. A well-designed compensation system establishes a defensible relationship among job value, employee competencies, performance, organizational priorities, and available resources (Gerhart & Rynes, 2003; Milkovich et al., 2013, 2023).

Compensation policymaking is particularly complex in governmental organizations. Public-sector employers must attract and retain qualified personnel while simultaneously complying with legal requirements, budgetary constraints, public accountability standards, and principles governing the allocation of public resources. Unlike private-sector organizations, which may design reward systems primarily in response to market competition, profitability, and business strategy, governmental organizations must also consider equality, transparency, legality, administrative legitimacy, and the public interest. Compensation decisions in government are therefore subject to scrutiny by employees, supervisory institutions, policymakers, and citizens. Unjustified pay disparities, opaque decision-making, inconsistent implementation of regulations, and discretionary rewards may weaken employee trust and diminish the legitimacy of public institutions. Consequently, public-sector compensation systems should integrate strategic reward management with the values of public service and responsible governance (Armstrong & Brown, 2023; Perry & Hondeghem, 2008).

The structure and distribution of wages influence employee behavior, occupational choice, mobility, and perceptions of organizational priorities. Differences in pay among jobs, professional groups, governmental agencies, and managerial levels communicate the relative value assigned to different forms of work. When these differences are not justified by responsibility, competency, effort, performance, or labor-market conditions, employees may perceive the system as inequitable. Such perceptions can reduce motivation and organizational commitment and may encourage skilled employees to leave public

employment. International comparisons of wage structures also indicate that compensation systems are shaped by the interaction of labor markets, institutional arrangements, legal frameworks, employment relations, and public policies. Therefore, compensation models cannot be transferred effectively across contexts without considering the institutional and administrative characteristics of the setting in which they are implemented (Lazear & Shaw, 2007).

A major issue in compensation design concerns the relationship between pay and performance. Performance-related compensation is based on the assumption that employees will exert greater effort when they perceive a clear connection between their contributions and rewards. Nevertheless, its effectiveness depends on the validity of performance indicators, employees' ability to influence measured outcomes, the credibility of evaluation procedures, and the perceived fairness of reward allocation. In many governmental occupations, performance is multidimensional, collective, difficult to quantify, and influenced by factors beyond an individual employee's control. Excessive reliance on individual performance pay may therefore promote unhealthy competition, manipulation of indicators, short-term behavior, and weakened cooperation. Evidence further suggests that individual performance pay influences outcomes not only through motivation but also through sorting effects, because it attracts some types of employees while encouraging others to leave (Gerhart & Fang, 2014).

Recent critiques of pay-for-performance arrangements similarly demonstrate that financial incentives do not automatically produce desirable outcomes. When performance measures are incomplete, conflicting, or vulnerable to manipulation, incentive systems may shift attention toward easily measured results while neglecting service quality, cooperation, professional ethics, and long-term organizational capacity. Effective compensation policy must therefore combine individual, team, and organizational criteria and should be integrated with a credible performance-management system that includes clear expectations, valid indicators, continuous feedback, and opportunities for review (Aguinis, 2019; Chen et al., 2024).

Transparency is another central requirement of an effective compensation system. Employees need access to understandable information about salary structures, job classifications, performance standards, eligibility for benefits, reward ranges, and the procedures used to make payment decisions. Pay secrecy and ambiguity restrict employees' ability to evaluate fairness, identify unjustified disparities, and understand the relationship between work and reward. Transparency, however, should extend beyond publishing compensation figures. It should also clarify the rationale, criteria, procedures, responsibilities, and appeal mechanisms governing compensation decisions (Colella et al., 2007).

Transparency must be complemented by managerial accountability. In an accountable compensation system, decision-makers are required to document, explain, and justify decisions concerning salaries, allowances, bonuses, and other rewards. Employees must also have access to formal mechanisms for objection, review, and correction. Accountability limits arbitrary decisions and misuse of authority while preserving the managerial discretion needed to respond to differences in performance and responsibility. Strategic compensation consequently requires a balance between managerial flexibility and institutional control (Bamberger & Belogolovsky, 2017).

Justice constitutes a further foundation of compensation governance. Distributive justice concerns the fairness of payment outcomes, procedural justice concerns the fairness of decision-making processes, and interactional justice concerns respectful treatment and adequate explanations. Employees may reject a payment decision even when its financial outcome appears reasonable if the process is perceived as opaque, discriminatory, or exclusionary. Moreover, public-sector wage inequality may have implications beyond employee attitudes. Large and unjustified disparities can weaken institutional trust and may create conditions associated with corruption or opportunistic behavior. Thus, both wage adequacy and the distribution of wages should be considered in public compensation policy (Demirguc-Kunt et al., 2023).



Employee participation is also essential for improving compensation design and implementation. Participation does not imply that employees independently determine their salaries; instead, it involves formal opportunities to express views, identify problems, assess needs, evaluate performance criteria, provide feedback, and participate through representatives in policy review. Employee voice can improve the quality of information available to decision-makers and increase acceptance of compensation reforms. Participatory human resource management emphasizes two-way communication and recognizes employees as stakeholders whose practical knowledge can improve organizational decisions (Marchington & Wilkinson, 2005). The involvement of human resource professionals and employee representatives in compensation governance can also reduce the influence of informal power, conflicts of interest, and short-term managerial preferences (Shortland & Perkins, 2025).

Good governance requires that compensation policies be transparent, accountable, participatory, lawful, equitable, effective, stable, and responsive to stakeholder interests. Governance structures contribute to organizational performance by clarifying authority, controlling risk, protecting stakeholder rights, and ensuring that decisions can be reviewed and justified (Khatib & Nour, 2021). Accordingly, compensation should be understood as a component of human resource governance rather than merely a financial or administrative procedure.

Sustainability has also become increasingly important in human resource management. Sustainable human resource management emphasizes the long-term preservation of employee capabilities, health, well-being, employability, and organizational knowledge rather than the short-term consumption of human resources (Ehnert, 2009). The respect, openness, and continuity model similarly highlights respectful employment relationships, transparent communication, and the continuing development of human capacity (De Prins, 2011). Integrating economic, social, and human considerations into reward policies enables organizations to manage the tension between short-term financial pressures and long-term workforce sustainability (Ehnert et al., 2016). Recent literature also links compensation with environmental, social, and governance objectives, suggesting that reward criteria should incorporate long-term sustainability and public value rather than focus exclusively on immediate financial outcomes (Veltri et al., 2025).

Despite the extensive literature on compensation, many studies have examined performance pay, wage structure, justice, participation, or sustainability separately. Fewer studies have integrated these dimensions into a unified model tailored to the legal, financial, institutional, and accountability requirements of governmental organizations. Therefore, the present study aimed to develop and validate a model of government employee compensation policies aligned with the requirements of good governance.

Materials and Methods

This applied study used an exploratory mixed-methods design consisting of qualitative and quantitative phases. In the qualitative phase, qualitative document content analysis was used to identify the components of good governance relevant to the design of government employee compensation policies. Sixty academic sources were initially reviewed, of which 40 relevant articles and books in the fields of compensation, human resource management, governance, organizational justice, and sustainability were selected for detailed analysis. Meaning units were extracted, coded, compared, and grouped according to conceptual similarity. This process initially generated 65 components, which were subsequently organized into 25 principal themes and eight overarching dimensions.

The identified dimensions were transparency, managerial accountability, employee participation, rule of law, justice, efficiency and effectiveness, system stability, and sustainable development. On the basis of the qualitative findings, a



researcher-developed questionnaire containing 25 items across the eight dimensions was constructed using a five-point Likert scale. Face and content validity were assessed through expert review. The quantitative population consisted of human resource managers and specialists employed in governmental organizations in Isfahan, Iran. The finalized questionnaire was administered to 95 participants.

The measurement and structural models were evaluated using partial least squares structural equation modeling in SmartPLS. Internal consistency was examined using Cronbach's alpha and composite reliability. Convergent validity was assessed through average variance extracted, and discriminant validity was evaluated using the Fornell–Larcker criterion. The structural model was assessed using path coefficients, t statistics, coefficients of determination, predictive relevance, and the overall goodness-of-fit index.

Findings

The qualitative analysis identified eight main dimensions and 25 themes for a good-governance-based compensation policy model. Transparency included compensation philosophy and policymaking, job and salary classification, and performance-based reward evaluation. Accountability comprised documentation, managerial answerability, and governmental oversight. Participation covered involvement in policy design, periodic review, evaluation of consequences, and formal communication mechanisms. Rule of law included legal structures, regulatory compliance, equal implementation, and legal traceability. Justice encompassed distributive, procedural, and interactional justice. Efficiency and effectiveness included strategic alignment, optimal use of public financial resources, employee attraction and retention, implementation feasibility, and continuous improvement. Stability consisted of predictability, evidence-based reform, and financial continuity. Sustainable development comprised economic and organizational sustainability, social responsibility, employee well-being, equality, inclusion, resilience, and alignment with public value.

The measurement-model results generally supported the reliability and validity of the constructs. Composite reliability values ranged from 0.71 to 0.89. The highest composite reliability values were obtained for sustainable development and rule of law, both at 0.89, followed by justice and participation at 0.87. The average variance extracted values were 0.72 for sustainable development, 0.45 for stability, 0.63 for transparency, 0.68 for justice, 0.74 for rule of law, 0.62 for participation, 0.50 for accountability, and 0.57 for efficiency and effectiveness. The Fornell–Larcker matrix showed that the square root of the average variance extracted for each construct was greater than its reported correlations with other constructs, supporting discriminant validity.

The structural-model analysis showed positive and statistically significant relationships between the overall compensation policy model and all eight dimensions. Employee participation had the largest path coefficient, with $\beta = 0.91$ and $t = 39.43$. Sustainable development ranked second, with $\beta = 0.90$ and $t = 39.21$. Rule of law had a coefficient of $\beta = 0.87$ and $t = 27.59$, followed by justice with $\beta = 0.85$ and $t = 24.83$. Transparency had a coefficient of $\beta = 0.82$ and $t = 17.30$, while accountability had $\beta = 0.80$ and $t = 19.28$. Efficiency and effectiveness had a coefficient of $\beta = 0.72$ and a reported t value of 7.41. Stability had the smallest but still significant coefficient, with $\beta = 0.52$ and $t = 6.93$.

The coefficients of determination were 0.82 for participation, 0.81 for sustainable development, 0.75 for rule of law, 0.72 for justice, 0.67 for transparency, 0.64 for accountability, 0.51 for efficiency and effectiveness, and 0.27 for stability. Predictive relevance values were positive for all constructs and ranged from 0.10 for stability to 0.57 for sustainable development. The overall goodness-of-fit index was 0.63, indicating a strong fit for the proposed model.

Discussion and Conclusion



The findings demonstrate that government employee compensation should be conceptualized as a multidimensional governance system rather than a narrowly defined payment mechanism. The strong overall fit of the model indicates that compensation policy in governmental organizations can be meaningfully explained through the combined operation of participation, sustainability, legality, justice, transparency, accountability, efficiency, effectiveness, and stability. These dimensions are mutually reinforcing. Transparency makes payment criteria visible, accountability requires decision-makers to justify their actions, participation enables affected employees to contribute relevant information, and rule of law establishes the formal boundaries within which decisions are made.

Employee participation emerged as the strongest dimension. This result suggests that the legitimacy and effectiveness of compensation policies depend heavily on whether employees have meaningful opportunities to express concerns, contribute to needs assessment, comment on evaluation standards, and participate through formal representatives in policy review. Participation can improve the informational quality of compensation decisions because employees possess direct knowledge of job demands, implementation problems, and the practical consequences of existing payment arrangements. It can also reduce resistance to reform by increasing employees' sense of procedural ownership.

Sustainable development was the second strongest dimension, indicating that public compensation systems must be financially viable while also protecting employee well-being, organizational knowledge, workforce continuity, and long-term institutional capacity. A compensation policy that controls expenditure in the short term but produces burnout, dissatisfaction, turnover, or loss of specialized personnel cannot be considered sustainable. Sustainable compensation therefore requires a balance among fiscal constraints, employee welfare, equality, inclusion, resilience, and the long-term development of human capital.

The strong effects of rule of law and justice show that employees evaluate compensation not only by the amount they receive but also by the legality, consistency, and fairness of the process through which payments are determined. Governmental organizations use public resources and are therefore expected to apply compensation regulations consistently and without discrimination. Clear legal authority, standardized procedures, documented decisions, equal application of rules, and accessible appeal mechanisms can reduce arbitrary treatment and strengthen trust in the payment system.

Transparency and accountability also had substantial effects. Employees need to understand the rationale for salary differences, performance standards, benefit eligibility, and reward decisions. At the same time, managers must be able to document and defend their decisions. Transparency without accountability may merely reveal inequalities, while accountability without transparency limits employees' ability to evaluate decisions. The two dimensions should therefore be developed jointly through clear compensation policies, documented evaluation processes, formal review committees, and accessible grievance procedures.

Efficiency and effectiveness were also significant. Public organizations must use limited financial resources responsibly, but cost containment should not become the sole criterion of success. A low-cost compensation system that fails to attract qualified personnel, retain specialists, motivate employees, or improve service quality is not effective. Compensation policy should therefore be evaluated using a balanced set of financial, human resource, organizational, and service-related indicators.

Stability had the smallest coefficient, although its effect remained positive and significant. This finding implies that predictability and continuity are necessary but cannot independently guarantee a sound compensation system. A stable system may remain inequitable or ineffective if its underlying rules are poorly designed. Stability should therefore be understood as predictable, evidence-based, and gradually implemented reform rather than resistance to change. Employees should receive

timely information about proposed changes, and revisions should be grounded in systematic evaluation rather than short-term managerial preferences.

Overall, the proposed model provides an integrated framework for reforming government employee compensation policies. Its practical value lies in transforming broad principles of good governance into operational dimensions that can guide policy design, implementation, evaluation, and revision. Governmental organizations should adopt formal compensation philosophies, clarify payment criteria, involve employees and human resource professionals in policy review, strengthen documentation and appeal mechanisms, monitor justice and sustainability, and evaluate both financial efficiency and human-resource outcomes. Through these measures, compensation policy can contribute not only to employee motivation and retention but also to administrative legitimacy, organizational trust, responsible use of public resources, and improved quality of public services.

References

- Aguinis, H. (2019). *Performance Management* (4th ed.). Chicago Business Press.
- Armstrong, M., & Brown, D. (2023). *Strategic Reward Management: Design, Implementation and Evaluation of Reward Systems* (2nd ed.). Kogan Page.
- Bamberger, P. A., & Belogolovsky, E. (2017). *Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach* (2nd ed.). Routledge.
- Chen, J. P. L., Hajda, J., & Kalmenovitz, J. (2024). *Escaping Pay-for-Performance*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4761680>
- Colella, A., Paetzold, R. L., Zardkoohi, A., & Wesson, M. J. (2007). Exposing Pay Secrecy. *Academy of Management Review*, 32(1), 55-71. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.23463701>
- De Prins, P. (2011). Sustainable HRM: Bridging Theory and Practice through the Respect Openness Continuity Model. *Management revue*, 22(4), 319-336.
- Demirguc-Kunt, A., Lokshin, M., & Kolchin, V. (2023). *Effects of Public Sector Wages on Corruption: Wage Inequality Matters*. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-10679>
- Ehnert, I. (2009). *Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective*. Physica-Verlag.
- Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K. J. (2016). *Sustainability and Human Resource Management: Developing Sustainable Business Organizations*. Springer.
- Gerhart, B., & Fang, M. (2014). Pay for Individual Performance: Issues, Claims, Evidence and the Role of Sorting Effects. *Human Resource Management Review*, 24(1), 41-52. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.08.010>
- Gerhart, B., & Rynes, S. L. (2003). *Compensation: Theory, Evidence, and Strategic Implications*. Sage. <https://doi.org/10.4135/9781452229256>
- Khatib, S. F. A., & Nour, A. N. I. (2021). The Impact of Corporate Governance on Firm Performance during the COVID-19 Pandemic: Evidence from Malaysia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), 943-952. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no2.0943>
- Lazear, E. P., & Shaw, K. L. (2007). *The Structure of Wages: An International Comparison*. University of Chicago Press.
- Marchington, M., & Wilkinson, A. (2005). *Human Resource Management at Work: People Management and Development* (3rd ed.). CIPD.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2013). *Compensation* (11th ed.). McGraw-Hill.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2023). *Compensation* (14th ed.). McGraw-Hill.
- Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780199234035.001.0001>
- Shortland, S., & Perkins, S. J. (2025). Balancing Institutional, Social and Cognitive Factors: Human Resources Professionals' Involvement in Executive Remuneration Governance. *Compensation & Benefits Review*, 57(1). <https://doi.org/10.1177/08863687241270617>
- Veltri, S., Latella, P., & Ricciardi, A. (2025). ESG-Based Executive Compensation: State of the Art and Future Research Directions. *Corporate Governance*, 25(8), 101-131. <https://doi.org/10.1108/CG-05-2024-0284>

