




## Original Article

## Identifying and Interpreting the Mental Patterns of Managers and Experts Regarding Fair Salaries and Wages in the Administrative System of the I.R IRAN By Q methodology

Amir Hosein Adeli Jazeb <sup>1</sup>, Asadollah Ganjali <sup>2\*</sup>, Meisam Latifi <sup>3</sup>

1. PhD Student in Public Administration Majoring in Human Resource Management, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

a.adelijazeb@modares.ac.ir

2. Associate Professor, Department of Human Resource Management and Organizational Behavior, Faculty of Islamic Studies and Management, Imam Sadiq University (AS), Tehran, Iran (\*Corresponding Author).

ganjali@isu.ac.ir

3. Associate Professor, Department of Human Resource Management and Organizational Behavior, Faculty of Islamic Studies and Management, Imam Sadiq University (AS), Tehran, Iran.

latifi@isu.ac.ir

Received: Jan. 29, 2025; Revised: May. 30, 2025; Accepted: Aug. 11, 2025

DOI: [10.48308/jpap.2025.237876.1432](https://doi.org/10.48308/jpap.2025.237876.1432)

### Abstract

**Purpose:** The present study aims to investigate and analyze the different mental models of managers and experts regarding the concept of fair wages and salaries in the administrative system of the Islamic Republic of Iran. Fairness in the payment of wages and salaries, especially in the public sector, is considered a fundamental challenge that plays a significant role in job satisfaction, employee motivation, organizational performance, and public trust. A fair payment system is not only an effective factor in improving the efficiency of organizations, but also has a direct relationship with the realization of social justice and gaining public trust. However, the absence of a standardized and coordinated payment system in Iran has created significant inequalities among government employees, which has fueled class divisions and employee dissatisfaction. This study attempts to identify and categorize different mentalities and provide solutions for developing a payment system that is compatible with the cultural, legal, and structural conditions of Iran and, at the same time, includes Islamic principles and values of social justice. This study also seeks to create a common understanding of the concept of fair payment among managers and experts. Given the diversity of opinions and perspectives in this field, this research can serve as a basis for policy reforms and the development of a fairer pay system. In other words, the aim of this research is not only to identify existing problems but also to provide practical solutions to improve the salary situation in the Iranian administrative system.

**Design/ methodology/ approach:** The methodology of this research is based on the Q method, which is a mixed approach (quantitative and qualitative) and is useful and appropriate for identifying subjective differences among different groups of people. In this method, first, the discourse space related to the study topic was extracted through a review of library resources, in-depth interviews, and analysis of laws and regulations related to salary. This stage involved collecting data from different sources to identify different opinions about fairness in salary payment. After sifting the data, a set of 41 specific statements was developed as a Q sample. These statements represented a wide range of possible views about fairness in salary payment. Then, using the snowball sampling method, 27 managers and experts in the field of government human resources, both in the policy-making and implementation sectors, were selected. The participants rated the Q statements on a scale from +6 (complete agreement) to -6 (complete disagreement). Finally, the data were analyzed using SPSS software and factor analysis, and the existing mindsets were extracted and categorized from the data.



**Copyright:** © 2025 by the authors. Published by Shahid Beheshti University. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

**Research Findings:** In the results of the study, 7 independent mindsets regarding fair salaries and wages in the administrative system of the Islamic Republic of Iran were identified. These types include “market-based performance-based pay”, “pay based on uniform and harmonized rules”, “pay based on livelihood and welfare”, “pay based on individual merit and organizational requirements”, “pay based on minimum needs (hadd afaf) combined with human dignity”, “pay based on individual development and average needs (hadd qafaf)” and “pay based on job/position and criteria (not relationships)”. Each of these mindsets, based on their different priorities and perspectives on the topic of salaries and wages, offers unique suggestions and solutions for improving justice in the public sector payment system, which have been thoroughly analyzed.

**Limitations & Consequences:** One of the most important limitations of this research was the inherent limitations of Q’s methodology, which became especially apparent when examining a sensitive issue such as justice in the payment of salaries and wages in the Iranian administrative system. The main criticism of some interviewees was why the Q method used a normal chart and did not allow for skewness in the chart. This issue was explained in the methodology chapter.

Another limitation of the research was the general approach to the subject, which prevented it from going into details and examining specific layers in the salary system. The focus of the research remained on macro issues and less attention was paid to the fine details. Also, due to its partial nature, the Q method requires participants to select one statement as the most favorable and one statement as the most unfavorable. This requirement created a challenge in the precise definition of fair wages, because none of the participants were willing to accept that the selected statements were completely true or completely false.

**Practical Consequences:** The research provides practical suggestions for improving the payment system in the public sector.

**Innovation or value of the Article:** The value and innovation of this article is that for the first time, using Q methodology, it has identified and analyzed the diverse and sometimes contradictory mental patterns of managers and experts regarding justice in salaries and wages in the administrative system of the Islamic Republic of Iran.

**Paper Type:** Original Paper

**Keywords:** Mentality, Fair Salaries and Wages, Administrative System of the Islamic Republic of Iran, Q Methodology.

**How to Cite:** Adeli Jazeb, Amir Hosein; Ganjali, Asadollah; Latifi, Meisam (2025). Identifying and Interpreting the Mental Patterns of Managers and Experts Regarding Fair Salaries and Wages in the Administrative System of the I.R IRAN By Q methodology. *Public Adm Perspect.*, 15(2), 103-125 (In Persian).

## مقاله پژوهشی

## شناسایی و تفسیر الگوهای ذهنی مدیران و صاحب نظران نسبت به حقوق و دستمزد عادلانه در نظام اداری جمهوری اسلامی ایران با روش شناسی کیو

امیرحسین عادل‌ی‌جاذب<sup>۱</sup>، اسدالله گنجعلی<sup>۲\*</sup>، میثم لطیفی<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری رشته مدیریت دولتی (گرایش مدیریت منابع انسانی)، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

a.adelijazeb@modares.ac.ir

۲. دانشیار، گروه مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق علیه‌السلام، تهران، ایران (\*نویسنده مسئول).

ganjali@isu.ac.ir

۳. دانشیار، گروه مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق علیه‌السلام، تهران، ایران.

latifi@isu.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۱/۱۰، تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۳/۰۹، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۵/۲۰

DOI: [10.48308/jpap.2025.237876.1432](https://doi.org/10.48308/jpap.2025.237876.1432)

## چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف بررسی و تحلیل الگوهای ذهنی مختلف مدیران و صاحب‌نظران درباره مفهوم حقوق و دستمزد عادلانه در نظام اداری جمهوری اسلامی ایران انجام شده است. عدالت در پرداخت حقوق و دستمزد، به‌ویژه در بخش دولتی، از چالش‌های بنیادی محسوب می‌شود که نقش چشمگیری در رضایت شغلی، انگیزش کارکنان، عملکرد سازمانی و اعتماد عمومی ایفا می‌کند. نظام عادلانه پرداخت نه تنها عاملی مؤثر در بهبود کارایی سازمان‌هاست، بلکه ارتباط مستقیمی با تحقق عدالت اجتماعی و جلب اعتماد عمومی دارد. با این حال، عدم وجود یک نظام پرداخت استاندارد و هماهنگ در ایران، نابرابری‌های قابل توجهی میان کارکنان دولت ایجاد کرده که بر شکاف طبقاتی و عدم رضایت کارکنان دامن زده است. این مطالعه تلاش می‌کند ضمن شناسایی و دسته‌بندی ذهنیت‌های مختلف، راهکارهایی برای تدوین نظام پرداختی ارائه دهد که با شرایط فرهنگی، قانونی و ساختاری ایران سازگار باشد و در عین حال، اصول اسلامی و ارزش‌های عدالت اجتماعی را نیز در بر گیرد. این مطالعه همچنین به دنبال ایجاد یک فهم مشترک از مفهوم عدالت در پرداخت میان مدیران و صاحب‌نظران است. با توجه به تنوع نظرات و دیدگاه‌ها در این زمینه، این پژوهش می‌تواند به عنوان مبنایی برای اصلاحات سیاستی و توسعه یک نظام پرداخت عادلانه‌تر عمل کند. به عبارت دیگر، هدف این تحقیق نه تنها شناسایی مشکلات موجود بلکه ارائه راهکارهایی عملی برای بهبود وضعیت حقوق و دستمزد در نظام اداری ایران است.

**طراحی / روش‌شناسی / رویکرد:** روش‌شناسی این پژوهش مبتنی بر روش کیو است که رویکردی آمیخته (کمی و کیفی) محسوب می‌شود و برای شناسایی تفاوت‌های ذهنی در میان گروه‌های مختلف افراد مفید و مناسب است. در این روش، ابتدا فضای گفت‌وگو مرتبط با موضوع مطالعه از طریق مرور منابع کتابخانه‌ای، مصاحبه‌های عمیق و تحلیل قوانین و مقررات مرتبط با حقوق و دستمزد استخراج شد. این مرحله شامل جمع‌آوری داده‌ها از منابع مختلف جهت شناسایی نظرات مختلف درباره عدالت در پرداخت حقوق بود. پس از غربال داده‌ها، مجموعه‌ای از ۴۱ گزاره مشخص به‌عنوان نمونه کیو تدوین شد. این گزاره‌ها نماینده طیف وسیعی از دیدگاه‌های ممکن درباره عدالت در پرداخت حقوق و دستمزد بودند. سپس با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی، ۲۷ نفر از مدیران و صاحب‌نظران حوزه منابع انسانی دولتی، چه در بخش سیاست‌گذاری و چه در بخش اجرا انتخاب شدند. شرکت‌کنندگان، گزاره‌های کیو را در قالب یک طیف از +۶ (موافقت کامل) تا -۶ (مخالفت کامل) رتبه‌بندی کردند. در نهایت تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS و روش تحلیل عاملی صورت گرفت و ذهنیت‌های موجود از میان داده‌ها استخراج و دسته‌بندی شدند.



**یافته‌های پژوهش:** در نتایج پژوهش ۷ گونه ذهنی مستقل در خصوص حقوق و دستمزد عادلانه در نظام اداری جمهوری اسلامی ایران شناسایی شد. این گونه‌ها شامل «پرداخت مبتنی بر عملکرد-بازار»، «پرداخت بر اساس قوانین یکسان و هماهنگ»، «پرداخت مبتنی بر تامین معیشت و رفاه»، «پرداخت بر اساس شایستگی فردی و اقتضائات سازمانی»، «پرداخت مبتنی بر تامین حداقل نیاز (حد عفاف) توأم با کرامت انسان»، «پرداخت بر اساس توسعه فردی و تامین متوسط نیاز (حد کفاف)» و «پرداخت بر اساس شغل/پست و ضوابط (نه روابط)» هستند. هر یک از این ذهنیت‌ها بر اساس اولویت‌ها و دیدگاه‌های مختلف خود به مقوله حقوق و دستمزد، پیشنهادات و راهکارهای منحصر به فردی برای بهبود عدالت در نظام پرداخت بخش دولتی ارائه می‌دهند که کاملاً مورد تحلیل قرار گرفته‌اند.

**محدودیت‌ها و پیامدها:** یکی از مهم‌ترین محدودیت‌های این پژوهش، محدودیت‌های ذاتی روش‌شناسی کیو بود که به‌ویژه هنگام بررسی موضوع حساسی مانند عدالت در پرداخت حقوق و دستمزد در نظام اداری ایران نمایان شد. نقد اصلی برخی مصاحبه‌شوندگان این بود که چرا در روش کیو از نمودار نرمال استفاده شده و اجازه ایجاد چولگی در نمودار داده نشده است. این موضوع در فصل روش‌شناسی توضیح داده شد. محدودیت دیگر پژوهش، کلی‌نگری به موضوع بود که مانع از ورود به جزئیات و بررسی لایه‌های خاص در نظام حقوق و دستمزد شد. تمرکز پژوهش بر مسائل کلان باقی ماند و جزئیات دقیق کمتر مورد توجه قرار گرفت. همچنین، روش کیو به دلیل ماهیت بخشی‌نگر، مشارکت‌کنندگان را ملزم می‌کند که یک گزاره را به‌عنوان موافق‌ترین و یک گزاره را به‌عنوان مخالف‌ترین انتخاب کنند. این الزام چالشی در تعریف دقیق دستمزد عادلانه ایجاد کرد، زیرا هیچ‌کدام از مشارکت‌کنندگان حاضر به پذیرش این نبودند که گزاره‌های انتخابی، کاملاً درست یا کاملاً نادرست باشند.

**پیامدهای عملی:** پژوهش پیشنهادهایی عملی برای بهبود نظام پرداخت در بخش دولتی ارائه می‌دهد. از جمله این پیشنهادات می‌توان به طراحی یک استاندارد واحد در نظام پرداخت کارکنان دولت و حذف چانه‌زنی‌ها و سیاسی‌کاری در تعیین حقوق و دستمزد اشاره کرد. همچنین، تأکید بر شفافیت در آیین‌نامه‌های حقوقی و نظارت دقیق بر اجرای قوانین مرتبط پیشنهاد شده است.

**ابتکار یا ارزش مقاله:** ارزش و نوآوری این مقاله در این است که برای اولین بار با روش‌شناسی کیو، الگوهای ذهنی متنوع و گاه متضاد مدیران و صاحب‌نظران درباره عدالت در حقوق و دستمزد در نظام اداری جمهوری اسلامی ایران را شناسایی و تحلیل کرده و راهکارهایی در این خصوص ارائه داده است.

**نوع مقاله:** مقاله پژوهشی

**کلمات کلیدی:** ذهنیت‌شناسی، حقوق و دستمزد عادلانه، نظام اداری جمهوری اسلامی ایران، روش‌شناسی کیو.

**استناددهی:** عادل جاذب، امیرحسین؛ گنجعلی، اسدالله؛ لطیفی، میثم (۱۴۰۴). شناسایی و تفسیر الگوهای ذهنی مدیران و صاحب‌نظران نسبت به حقوق و دستمزد عادلانه در نظام اداری جمهوری اسلامی ایران با روش‌شناسی کیو. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۵(۲)، ۱۰۳-۱۲۵.

## مقدمه

باتوجه به نقش حیاتی کارکنان در ایجاد نوآوری، تحرک و بهره‌وری در سازمان‌ها، رفع و رسیدگی به نیازهای اساسی افراد و درعین حال حفظ کرامت و جایگاه انسانی آن‌ها ضروری است. این امر به‌مثابه یکی از مهم‌ترین و چالش‌برانگیزترین مسئولیت‌های سازمان در قبال نیروی کار محسوب شده که باید به صورت اثربخش و عادلانه طراحی و توزیع شود (Ahadzadeh et al., 2020).

شناسایی و

تفسیر الگوهای عدالت در جبران خدمات و به طور خاص عدالت در پرداخت حقوق و دستمزد به عنوان اصلی‌ترین بعد نظام جبران خدمات، نقش ذهنی ... کلیدی در حفظ روحیه و انگیزه کارکنان دارد و ادراک بی‌عدالتی در کارکنان می‌تواند آثار مخرب قابل توجهی بر ساختار و پویایی سازمانی به جای گذارد (Hakkak et al., 2018; Momeni et al., 2023).

۱۰۸ | صفحه

از طرفی، از آنجا که تعریف درست معیار و سنجش عدالت، تحت تاثیر عوامل مختلفی چون انتظارات و ادراکات کارکنان از عدالت در پرداخت، سطح دستمزدها و پرداخت‌های رایج در جامعه، میزان مزایای دریافتی کارکنان، توانایی پرداخت سازمان و قوانین و مقررات دولتی حاکم بر پرداخت‌ها قرار دارد (Ozdemir & Upneja, 2013)، سازمان‌ها را در تحقق این هدف با چالش مواجه کرده است. در نتیجه سازمان‌ها دست به طراحی نظام‌های جبران خدمات عادلانه می‌زنند تا ضمن برآوردن الزامات قانونی در این زمینه، اسباب انگیزش کارکنان را نیز فراهم سازند (Kwon, 2012).

در همین راستا، با وجود تلاش‌های زیاد و پژوهش‌های بسیار انجام شده در این حوزه، هنوز نمی‌توان یک نظام جبران خدمات ایده‌آل و عادلانه برای تمامی شرایط طراحی نمود و نظام‌های پاداش‌دهی فعلی همچنان به مفهوم سنتی و متداول نظام‌های جبران خدمات محدود بوده و تفاوت چندانی با شیوه‌های سنتی جبران خدمات ندارند (Teimouri et al., 2018).

از سوی دیگر، عدالت در پرداخت کارکنان بخش عمومی اهمیت ویژه و دوچندان پیدا می‌کند، زیرا بر دو عامل کلیدی افزایش رقابت پذیری بخش دولتی و در نتیجه ارتقای عملکرد و تعهد سازمانی کارکنان و همچنین شفافیت و تقویت اعتماد عمومی جامعه نسبت به دولت بسیار تأثیرگذار است و این دو جنبه، به طور مشترک، به تحقق اهداف کلان دولت، توسعه پایدار و بهبود خدمات عمومی کمک می‌کنند. (Jafarian et al., 2023).

جمهوری اسلامی ایران نیز، به‌عنوان کشوری که در جهان، نظام اسلامی برپا کرده و ادعا دارد اصول اسلامی را در نظامات سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی خود مورد توجه قرار داده است، باید به منویات و رهنمودهای اسلامی پیرامون بحث عدالت در حوزه حقوق و دستمزد کارکنان هم که یک مقوله‌ی اقتصادی و اجتماعی است دقت داشته و پایبند باشد. اما متأسفانه نظام ناهماهنگ پرداخت حقوق و دستمزد در بخش دولتی کشور، نارضایتی‌های بسیاری را ایجاد کرده و درحوزه عدالت مشکلات جدی دارد (Maleki et al., 2019). در این میان، طراحی و توسعه مدل‌های جبران خدمات بومی مبتنی بر اصول اسلامی - ایرانی که با ویژگی‌های منحصر به فرد فرهنگی و ساختاری کشور ما سازگار باشند، امری حیاتی است؛ چرا که ساختارهای فرهنگی هر جامعه‌ای در تعریف و توسعه الگوهای اقتصادی و اجتماعی آن جامعه نقش بنیادین دارند (Hakkak et al., 2018).

در نهایت، در بین مدیران، سیاست‌گذاران و متولیان این امر، با تعدد نگاه‌ها نسبت به مفهوم حقوق و دستمزد عادلانه در نظام اداری کشور مواجهیم؛ لذا به نظر می‌رسد باید در ابتدا، به شناسایی و تفسیر انواع مدل‌های ذهنی به مفهوم عدالت در پرداخت، از نگاه مدیران و صاحب‌نظران پرداخت تا بتوان در قدم بعدی با انتخاب رویکرد مطلوب به حقوق و دستمزد عادلانه و نگاهی واقع‌بینانه نسبت به ابعاد آن، به حل مسئله جبران خدمات عادلانه اقدام کرد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

عدالت سازمانی

در متون اسلامی و با تکیه بر کلام و سیره معصومین علیهم‌السلام به‌عنوان بهترین مفسران مفاهیم دینی، تعاریف گوناگونی از عدالت ارائه شده است که در این میان، و در دیدگاه امیرالمؤمنین علی علیه‌السلام جامع‌ترین تعریف از عدل را می‌توان یافت. امام علی(ع) در تعریف عدالت می‌فرماید: «الْعَدْلُ يَضَعُ الْأُمُورَ مَوَاضِعَهَا» (Sayed Razi, 1997, Saying 437) یعنی عدالت هر چیزی را در جایگاه خودش و شایسته‌اش قرار می‌دهد. همچنین، ادراک کارکنان از پاسخ به این سوال که آیا با شما منصفانه یا غیرمنصفانه برخورد شده است، عدالت سازمانی اطلاق می‌شود. در همین راستا، نظریه برابری<sup>۱</sup> استیسی آدامز<sup>۲</sup> یکی از معروف‌ترین نظریه‌های مبادله اجتماعی است که بیان می‌دارد افراد تلاش می‌کنند روابط خود با دیگران را به‌گونه‌ای حفظ کنند که منصفانه و متعادل باشد. این نظریه بر دو اصل اصلی استوار است: نخست، ادراک نابرابری، در فرد تنش ایجاد می‌کند؛ دوم، این تنش، فرد را به کاهش یا حذف نابرابری وادار می‌کند. بنابراین هرچه نابرابری ادراک شده بیشتر باشد، تنش و در نتیجه انگیزه برای کاهش آن قوی‌تر خواهد بود و در طرف دیگر، احساس برابری در فرد باعث می‌شود که او تمایل به حفظ وضعیت موجود داشته باشد و تا زمانی که نسبت بین داده‌ها و ستاده‌هایش به سازمان تغییر نکند، رفتار خود را ثابت نگاه دارد (Raznahan, 2003). افراد در سازمان نیز همواره بین آورده‌ها (مانند تلاش، تجربه، تحصیلات و قابلیت‌ها) و ستاده‌های خود (مانند حقوق، پاداش و قدردانی) مقایسه برقرار می‌کنند (Robbins, 2013). عدالت در اینجا زمانی تحقق می‌یابد که کارکنان احساس کنند پاداش‌هایی که دریافت می‌کنند، در مقایسه با سایر کارکنان سازمان، منصفانه و متناسب است.

### حقوق و دستمزد عادلانه در بخش دولتی

به‌طور کلی نظام‌های جبران خدمات بر سه مبنا دسته‌بندی می‌شوند: ۱. پرداخت بر مبنای ویژگی‌های شغل: مانند سختی کار و مسئولیت. ۲. پرداخت بر مبنای مهارت (شاغل): بر اساس تحصیلات، تجربه و مهارت‌های کاری. ۳. پرداخت بر مبنای عملکرد (Bahrani, 2018). در طراحی نظام جبران خدمات بخش دولتی، حساسیت سیاسی که ترکیبی از چهار متغیر «دسترسی به اطلاعات حساس، تأثیرگذاری بر تصمیم‌های کلان، مسئولیت و پاسخ‌گویی بیشتر و توجه به رسانه‌ها و افکار عمومی» است، می‌تواند عاملی مهم و تأثیرگذار باشد (Cheng, 2015; Mills et al., 2011). اغلب در طراحی جبران خدمات پست‌های سازمانی با حساسیت سیاسی بالا به دلیل مسئولیت‌های سنگین و تأثیرگذاری بر تصمیم‌های کلان جامعه، سعی می‌کنند با در نظر گرفتن مشوق‌ها، حقوق و مزایای بالا، خدمات متصدیان این پست‌ها را به‌خوبی جبران کنند (Sepahvand et al., 2019). رابطه حساسیت سیاسی و جبران خدمات مقامات دولتی تحت تأثیر رویکردهای تساوی محور و شایستگی محور قرار دارد. از آنجا که اغلب سازمان‌های دولتی فرایند محور بوده و در آن‌ها رابطه تلاش - عملکرد از وضوح کافی برخوردار نیست، فشارهای نهادی، سیاست‌گذاران را به سمت اعمال رویکرد تساوی محور سوق می‌دهد (Hadley, 2019). با این حال، مقامات مسئول جبران خدمات برای حل چالش لحاظ کردن حساسیت سیاسی در حقوق و دستمزد کارکنان بخش دولتی، باید به سمت عینی‌تر کردن رابطه جبران خدمات و حساسیت سیاسی حرکت کنند (Sepahvand et al., 2019). با این تفاسیر، در طراحی عادلانه نظام جبران خدمات بخش دولتی، سه رویکرد کلی مدنظر است:

### رویکرد عدالت اجتماعی

رالز<sup>۳</sup> معتقد است که عدالت ترکیبی از برابری و کارایی-انگیزش است. او فرض می‌کند که در یک وضعیت فرضی چانه‌زنی، شهروندان باید اصول عدالت را بدون در نظر گرفتن استعدادها و ویژگی‌های شخصی خود تدوین کنند. در این وضعیت، برابری مطلق درآمد در ابتدا پذیرفته می‌شود، اما به‌زودی نیاز به انگیزش بیشتر از طریق نابرابری درآمدی مطرح می‌شود. رالز نابرابری درآمد را

<sup>1</sup> Equity Theory

<sup>2</sup> Stacy Adams

<sup>3</sup> John Rawls

می‌پذیرد، به شرطی که این نابرابری به نفع همه، به‌ویژه افراد کم‌بهره، باشد. این نظریه در شماری از مطالعات تجربی توسط روانشناسان اجتماعی مورد آزمون قرار گرفته است (Rawls, 1971) برخلاف رالز، نوزیک<sup>۱</sup> بر اهمیت استفاده از بهره‌های طبیعی و اقتصادی تأکید داشت، در حالی که دورکین<sup>۲</sup> معتقد بود که پاداش‌دهی باید به دستاوردها و تلاش‌های فرد بستگی داشته باشد (Nozick, 1974). سال‌ها بعد، کوهن<sup>۳</sup> به این نظریه بعد اخلاقی اضافه کرد و بر اهمیت خودآگاهی فردی در ارزیابی حقوق و

دستمزد تأکید کرد. او معتقد بود که کارکنان باید به‌عنوان افرادی که وجدان اخلاقی دارند عمل کنند و از خود بپرسند آیا شایسته این حقوق هستند یا خیر (Cohen, 2000).

شناسایی و  
تفسیر الگوهای  
ذهنی ...

### مدیریت دولتی نوین

با ظهور رویکرد مدیریت دولتی نوین، پرداخت مبتنی بر عملکرد پررنگ شد. این رویکرد سازمان‌ها را به‌عنوان مجموعه‌ای از روابط با سطح پایین اعتماد (به‌جای امانت‌داری یا ذی‌نفعان قابل‌اعتماد) می‌نگرد، یعنی صرفاً شبکه‌ای از قراردادهای که انگیزاننده‌ها را به عملکرد پیوند می‌دهد (Dunleavy & Hood, 2009).

۱۱۰ | صفحه

### پرداخت برای حکمرانی خوب

در نظریه بوروکراتیک، تمرکز اصلی بر جذب، ارتقاء و جبران خدمات برای کارمندان بخش عمومی است، نه صرفاً بر سطح جبران خدمات. منطبق نظریه وبر<sup>۴</sup> آن است که قطعیت درآمد آینده، انگیزه و شجاعت لازم را برای کارمندان دولت فراهم می‌کند تا به‌طور مناسب رفتار کنند، درحالی‌که مزایای اقتصادی کوتاه‌مدت تأثیر کمتری دارد. همچنین، بر این اساس حقوق کارمندان باید بر اساس فرمول‌های کلی و شفاف محاسبه شود و این حقوق باید مالیات‌پذیر و قابل دسترس برای عموم باشد، نه این‌که مزایای پنهان هسته اصلی پرداخت‌ها را تشکیل دهد (Abdollahi, 2019). ذکر<sup>۵</sup> (2013) نیز در کتاب «جبران خدمات کارکنان ارشد بخش عمومی»<sup>۶</sup> خود، هفت گفتمان اصلی پیرامون حقوق و دستمزد کارکنان بخش دولتی ذکر کرده است:

گفتمان این پول مالیات‌دهندگان است<sup>۷</sup>: این گفتمان تأکید می‌کند که چون حقوق کارکنان دولت از مالیات مردم تأمین می‌شود، حقوق آن‌ها باید محدود باشد تا فشار مالیاتی کاهش یابد و منابع بهینه‌تر مصرف شوند.

گفتمان مزایای خاص بخش دولتی<sup>۸</sup>: این دیدگاه معتقد است که کارکنان دولت به دلیل برخورداری از امنیت شغلی و مزایای بیشتر، باید حقوق کمتری نسبت به بخش خصوصی دریافت کنند.

گفتمان انتخاب افراد با‌انگیزه<sup>۹</sup>: این استدلال می‌گوید حقوق کمتر در بخش دولتی، انگیزه‌های درونی و خدمت را در کارکنان تقویت می‌کند و افراد علاقه‌مند به خدمت عمومی را جذب می‌کند.

گفتمان زندگی همانند مردم عادی<sup>۱۰</sup>: این گفتمان تأکید دارد که کارکنان دولت باید زندگی و سطح درآمدی مشابه مردم عادی داشته باشند تا ارتباط بهتری با شرایط واقعی جامعه برقرار کنند.

گفتمان الگو و نمونه بودن<sup>۱۱</sup>: در شرایط سخت اقتصادی، کاهش حقوق مدیران می‌تواند همبستگی با جامعه را نشان دهد و تأثیرات مثبت اجتماعی داشته باشد.

گفتمان عملکرد بهینه<sup>۱۲</sup>: این دیدگاه از پرداخت بالاتر برای بهبود عملکرد کارکنان حمایت می‌کند و آن را راهی برای جذب

<sup>1</sup> Nozick

<sup>2</sup> Dworkin

<sup>3</sup> Cohen

<sup>4</sup> Weber

<sup>5</sup> Dekker

<sup>6</sup> Paying Our High Public Officials

<sup>7</sup> Taxpayers' money Argument

<sup>8</sup> The Compensating Benefits and Broad Comparability Argument

<sup>9</sup> Motivation Selection Argument

<sup>10</sup> The Live Like Common People Argument

<sup>11</sup> The Example Argument

<sup>12</sup> The Optimal Performance Argument

افراد شایسته‌تر و کارآمدتر می‌داند.

گفتمان فساد<sup>۱</sup>: این گفتمان معتقد است که حقوق بالاتر می‌تواند از فساد در میان کارکنان دولتی جلوگیری کند.

### حقوق و دستمزد عادلانه در نظام اداری ایران

تاریخچه قوانین اداری و استخدامی ایران به سال ۱۳۰۱ و تصویب اولین قانون استخدام کشوری توسط مجلس شورای ملی باز می‌گردد. با گذر زمان و تصویب قوانین تکمیلی مانند قانون نظام هماهنگ پرداخت در سال ۱۳۷۰ و قانون مدیریت خدمات کشوری در سال ۱۳۸۶، تلاش‌هایی برای ایجاد هماهنگی بیشتر در نظام پرداخت دولت صورت گرفت. با این حال، خروج تدریجی برخی دستگاه‌های اجرایی از شمول قانون مدیریت خدمات کشوری و برخورداری از مقررات خاص سبب چندپارگی نظام پرداخت و ایجاد نابرابری‌های بیشتر در سطح پرداختی‌ها شد. تعدد نظامات پرداخت در دستگاه‌های مختلف بخش عمومی که حتی به بیش از ۵۰ نوع می‌رسد، در بسیاری از موارد، به دلیل لابی‌گری و توان مالی بالای این دستگاه‌ها بوده است. این وضعیت به همراه نهادهایی که از طریق قوانین خاص از مزایای فراتر از قانون مدیریت خدمات کشوری بهره‌مند شده‌اند، باعث ایجاد تبعیض و تضعیف کارآمدی نظام پرداخت عمومی شده است (Shahraeini et al., 2023; Iranian Parliament Research Center, 2016).

به طور کلی، فقدان نظریه و چارچوب منسجم در حوزه حقوق و دستمزد نیروی کار کشور و استفاده از الگوی دوگانه پرداخت و روابط کار میان بخش عمومی و خصوصی در ایران، موجب پیچیدگی‌های بیشتر شده و چالش جدی در حوزه عدالت ایجاد کرده است (Sarabandani Tafreshi, 2020; Maleki et al., 2019). از طرفی، کسری بودجه پایدار دولت و ناترازی دخل و خرج، به دلیل کاهش درآمدهای نفتی و افزایش هزینه‌های اجتماعی و رفاهی، به‌عنوان مانعی برای بهبود و اصلاح نظام پرداخت عمل می‌کند. همچنین فقدان دیدگاه سیستمی در اصلاح حوزه حقوق و دستمزد، دستیابی به عدالت در نظام پرداخت را دشوار ساخته است (Sarabandani Tafreshi, 2020).

### پیشینه تجربی

در مطالعات مرتبط با حقوق و دستمزد عادلانه در بخش دولتی پیش از این پژوهشگرانی به نتایج زیر دست یافته‌اند که در جدول ذیل به توصیف آن پرداخته‌ایم.

| نام پژوهشگر                   | سال انجام | موضوع پژوهش                                     | یافته‌های کلیدی   |
|-------------------------------|-----------|---|---|
| هنری فلیپس براون <sup>۲</sup> | ۱۹۷۹      | نابرابری در پرداخت و نقش عوامل اجتماعی و تاریخی | براون در کتاب «نابرابری در پرداخت» <sup>۳</sup> به عوامل اجتماعی و بازارمحور که ساختار دستمزدها را تحت تأثیر قرار می‌دهند، می‌پردازد. او تأکید می‌کند که در بسیاری از موارد، پرداخت دستمزد تنها بر اساس بهره‌وری تعیین نمی‌شود، بلکه ارزیابی‌های اجتماعی و سنت‌های تاریخی نیز نقش دارند، به‌ویژه در مشاغل بخش دولتی                                 |
| وهاب قلیچ                     | ۲۰۱۰      | توزیع درآمد در دولت اسلامی                      | قلیچ در کتاب «دولت اسلامی و نظام توزیع درآمد» به بررسی نقش دولت اسلامی در توزیع عادلانه درآمدها و مسئولیت‌های آن در ایجاد یک نظام عادلانه برای توزیع ثروت و منابع در جامعه پرداخته است. او اصول عدالت توزیعی بر اساس آموزه‌های اسلامی را تبیین کرده و به وظایف دولت اسلامی در کاهش شکاف طبقاتی، فقرزدایی و ایجاد توازن در توزیع درآمد اشاره می‌کند. |

<sup>1</sup> The Corruption Argument

<sup>2</sup> Henry Phelps Brown

<sup>3</sup> The Inequality of Pay



|                              |      |  |   |
|------------------------------|------|--|---|
| عبادی و پاسبانی صومعه        | ۲۰۱۳ | عوامل مؤثر بر مزد منصفانه  | او در پژوهشی تحت عنوان «مهم‌ترین عوامل مؤثر در مزد منصفانه» بر اساس نظریه آکرلوف، به بررسی عواملی مانند بهره‌وری کارکنان، نرخ بیکاری و شرایط بازار کار پرداخته و تأثیر آن‌ها را بر مزد منصفانه تحلیل کرده‌است.  |
| حکاک و همکاران               | ۲۰۱۸ | عدالت در نظام جبران خدمات از منظر اسلام  | آن‌ها در پژوهش «طراحی الگوی مفهومی اسلام برای عدالت در نظام جبران خدمات» به تبیین مفهوم عدالت در پرداخت و جبران خدمات کارکنان از دیدگاه اسلامی پرداخته‌اند. این پژوهش بر اساس آموزه‌های نهج‌البلاغه به‌ویژه بیانات امام علی (ع)، الگویی برای عدالت در جبران خدمات در بخش دولتی و غیردولتی ارائه می‌دهد.                         |
| عزیرا و مختار <sup>۱</sup>   | ۲۰۱۹ | مفهوم دستمزد از دیدگاه علمای اسلام <sup>۲</sup>                                      | پژوهشگران در مقاله «مفهوم دستمزد از دیدگاه علمای اسلام» اشاره می‌کنند که بنا به تأکید فقها، اجرت باید به‌صورت نقدی یا کالا و به‌طور مشخص تعیین شود و تأخیر در پرداخت می‌تواند به بی‌عدالتی منجر شود.  |
| کریمی و واعظ طبسی            | ۲۰۲۱ | میانی دینی تعیین حقوق و پاداش  | این دو نیز در پژوهش «تبیین و تأسیس میانی دینی تعیین میزان دستمزد و پاداش کارکنان حکومت اسلامی» به بررسی میانی فقهی و دینی تعیین حقوق و دستمزد پرداخته و اصولی مانند توجه به نیازهای معیشتی، ممنوعیت حقوق‌های نجومی و شفافیت را مورد توجه قرار داده‌اند.   |
| مالکی و همکاران              | ۲۰۲۱ | طراحی مدل جبران خدمت در دولت   | این پژوهشگران در پژوهش خود با عنوان «طراحی مدل جبران خدمت کارکنان در بخش دولتی ایران» به مسائل و نواقص موجود در نظام جبران خدمات پرداخته و مدلی برای بهبود عدالت در پرداخت حقوق و دستمزد ارائه می‌دهند. این مدل شامل سه راهکار اصلی است: تعیین حداقل معیشت، کنترل سقف پرداخت‌ها و شفافیت مالی.                                  |
| سافرینا و حسناه <sup>۳</sup> | ۲۰۲۳ | دستمزد عادلانه کارکنان از دیدگاه اسلامی در حداقل حقوق استان آچه اندونزی <sup>۴</sup> | بیان می‌کنند که دستمزد عادلانه تنها به مقدار عددی محدود نمی‌شود؛ بلکه زمان پرداخت و ترکیب دستمزد نیز باید مدنظر قرار گیرد. این پژوهش بر سه اصل مهم در اسلام برای تعیین دستمزد تأکید دارد: عدالت، تناسب و فضیلت  |
| فهیمه قاسملو                 | ۲۰۲۳ | شکاف دستمزد در بخش عمومی و عدالت اقتصادی   | قاسملو در پژوهش خود با عنوان «بررسی و ارزیابی شکاف حقوق و دستمزد در بخش عمومی از منظر عدالت اقتصادی» بیان می‌کند که تفاوت بین کف و سقف حقوق در بخش دولتی چگونه با نظریات عدالت هماهنگ می‌شود و تأکید دارد که تقدم معیار نیاز و معیشت بر اجرت و بهره‌وری می‌تواند به کاهش شکاف دستمزدی و جلوگیری از ایجاد طبقات اجتماعی کمک کند. |
| محمد امیری                   | ۲۰۲۴ | طراحی نظام پرداخت عادلانه از منظر اسلام  | امیری به استخراج الگویی عادلانه برای نظام پرداخت از منظر اسلام پرداخته و نشان می‌دهد که نظام پرداخت عادلانه شامل میانی عام مانند هستی‌شناسی، انسان‌شناسی و ارزش‌شناسی و همچنین میانی خاص مانند تجربه، تعهد، مهارت و رضایتمندی از بیمه و بهداشت است.   |

شناسایی و  
تفسیر الگوهای  
ذهنی ...

۱۱۲ | صفحه

درنهایت، با توجه به پیشینه پژوهش‌های بررسی شده، مشخص شد که علی‌رغم مطالعات مختلف در حوزه عدالت در توزیع درآمد و نظام جبران خدمات، موضوع گونه‌شناسی ذهنیت مدیران و صاحب‌نظران نسبت به حقوق و دستمزد عادلانه در نظام اداری جمهوری اسلامی ایران یک موضوع چند بعدی و عمیق است که تا زمان انجام پژوهش، به‌صورت مستقیم، دقیق و جامع مورد

<sup>1</sup> Noor Azira Aina, Wan Mokhtar

<sup>2</sup> Concept of Wages from Islamic Scholars Perspectives

<sup>3</sup> Lia Safrina & Uswatun Hasanah

<sup>4</sup> Fair Wages in Employment: Islamic Insights into Aceh Province's Minimum Wage

توجه و پژوهش قرار نگرفته است. در حالی که بیشتر پژوهش‌ها به مفاهیمی چون عدالت توزیعی، کنترل سقف پرداخت‌ها، و نیازهای معیشتی پرداخته‌اند، پژوهش حاضر سعی دارد تا با شناسایی و معرفی الگوهای ذهنی مدیران و صاحب نظران نسبت به عدالت در حقوق و دستمزد بخش عمومی، زمینه تدوین یک الگوی بومی براساس آموزه‌های اسلامی و نیازهای خاص نظام اداری ایران فراهم شود.

### روش شناسی پژوهش

هر کس نسبت به دنیای پیرامون خود، نگاه، ادراک و قضاوت متفاوتی دارد و در نتیجه برداشت و تفسیر منحصر به فردی هم در ذهنش شکل می‌گیرد. تیسسن<sup>۱</sup> و همکارانش در کتاب خود با عنوان تحلیل سیاست‌گذاری عمومی ذکر کرده‌اند که برای تبیین مساله در خصوص تحلیل سیاست‌های عمومی، برای شناخت ذهنیت کنشگران فعال، می‌توان از یکی از سه روش تجزیه و تحلیل استدلالی، تجزیه و تحلیل روایت و روش شناسی کیو بهره‌گیری کرد (Nozari, 2018).

روش شناسی کیو، یک روش آمیخته (کمی و کیفی) است که پژوهشگر را قادر می‌سازد تا اولاً ادراکات و عقاید افراد را نسبت به یک مفهوم خاص، شناسایی و طبقه‌بندی کند و ثانیاً به دسته‌بندی گروه‌های افراد بر اساس ادراکات‌شان بپردازد (Khoshgooian, 2007). کیو، از این نقطه نظرات ذهنی، برای ساخت گونه‌شناسی دیدگاه‌های متفاوت استفاده می‌نماید (Lotfi, 2013). لذا در مطالعه کیو معمولاً پژوهشگر نمونه افراد را از میان کسانی انتخاب می‌کند که یا ارتباط خاصی با موضوع تحقیق دارند یا دارای عقاید ویژه‌ای هستند (Danaei Fard et al., 2013). مبتنی بر مطالبی که خوشگویان فرد (2007) و دانائی فرد و دیگران (2013) در کتاب خود ذکر کرده‌اند، روش کیو دارای مراحل متعددی به شرح ذیل است:

۱. مطالعه تالار گفتمان موجود پیرامون موضوع مدنظر و استخراج گزاره‌های مبین از موضوع پژوهش از طریق جستجو در منابع کتابخانه‌ای، روزنامه‌ای و مصاحبه با خبرگان
۲. تعیین دسته یا نمونه کیو از بین گزاره‌های استخراج شده نه به صورت تصادفی بلکه غربال گزاره‌های به دست آمده با هدف دستیابی به دیدگاه‌های مختلف
۳. مرتب‌سازی گزاره‌های کیو طبق دستورالعمل مشخص در نمودار کیو توسط مشارکت‌کنندگان از پیش تعیین شده که همگی خبرگان حوزه مورد پژوهش هستند
۴. جمع نمودارها یا جداول کیو تکمیل شده توسط مشارکت‌کنندگان و سپس ورود و تحلیل داده‌های گردآوری شده در نرم‌افزار تحلیل آماری SPSS که در نتیجه به گونه‌های ذهنی پیرامون موضوع پی می‌بریم (Khoshgooian Fard, 2007; Danaei Fard et al., 2013).

### تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

گام اول در روش کیو، انتخاب موضوع است. طبیعتاً موضوع پژوهش باید با ماهیت روش شناسی کیو همخوانی داشته باشد (Danaei Fard et al., 2013, p.45). در پژوهش‌های کیو، ضروری است درباره موضوع مورد پژوهش، دیدگاه‌ها و عقاید متنوعی در جامعه هدف وجود داشته باشد، به گونه‌ای که بتوان اطلاعات و دیدگاه‌های مختلف را از منابع گوناگون جمع‌آوری کرد (Khoshgooian Fard, 2007, p.30). هدف این پژوهش، درک دیدگاه‌ها و ذهنیت‌های مدیران و صاحب‌نظران جمهوری اسلامی ایران در رابطه با حقوق و دستمزد عادلانه در نظام اداری است. روش کیو این امکان را به ما می‌دهد که با شناخت و دسته‌بندی جامع از گفتمان‌ها و الگوهای ذهنی موجود در خصوص حقوق و دستمزد عادلانه در نظام اداری، بتوانیم تحلیل و پیش‌بینی‌های دقیق‌تری درباره این مسئله داشته باشیم.

<sup>1</sup> Thissen

در گام دوم به جمع‌آوری فضای گفتمان پیرامون موضوع تحقیق می‌پردازیم. خوشگویان فرد (2007) فضای گفتمان را به‌عنوان مجموعه‌ای از مطالب متنوع و گوناگون که با موضوع تحقیق مرتبط هستند، معرفی می‌کند. این مطالب شامل گفتگوها، تفاسیر، عکس‌ها، فیلم‌ها، نقاشی‌ها، متن‌ها، قطعات موسیقی و به‌طور کلی هر چیز ساده یا پیچیده‌ای است که با موضوع گفتمان مرتبط باشد (Brown, 2016) منظور از اهالی گفتمان نیز افرادی هستند که پژوهش کیو در پی شناسایی ذهنیت‌های آنان در رابطه با موضوع تحقیق است (Exel & Graaf, 2005). در پژوهش جاری، از هر دو نوع منابع دست اول و دست دوم برای ایجاد فضای گفتمان استفاده شده است. یعنی ما به‌طور هم‌زمان به مصاحبه با ۴ تن از خبرگان حوزه حقوق و دستمزد بخش دولتی و همچنین مطالعه کتاب‌ها، گزارشات، یادداشت‌ها، مقالات علمی، اخبار، قوانین و مقررات و مصاحبه‌های رسمی از پیش انجام شده با خبرگان پرداختیم تا فضای گفتمان پژوهش خود را شکل دهیم.

شناسایی و  
تفسیر الگوهای  
ذهنی ...  
۱۱۴ | صفحه

در گام سوم به ارزیابی و جمع‌بندی فضای گفتمان پرداختیم. در بررسی منابعی که پیش‌تر به آن‌ها اشاره شد، پژوهش به نقطه‌ای رسید که دیگر مطالعات و مصاحبه‌های بیشتر نتوانستند چیزی جدید به فضای گفتمان موضوع پژوهش اضافه کنند. بنابراین، مطالب گردآوری‌شده در مرحله قبل مورد ارزیابی قرار گرفته و به عبارات کوتاه و جداگانه‌ای تبدیل می‌شوند که به آن‌ها «عبارت کیو» گفته می‌شود (Khoshgooian Fard, 2007, p.5).

در گام چهارم، عبارات مناسب برای نمونه کیو انتخاب شدند. عبارات موجود در فضای گفتمان ممکن است بسیار زیاد باشند و برخی از آن‌ها تکراری یا کمتر مرتبط با موضوع اصلی باشند (Khoshgooian Fard, 2007, p.87). به همین دلیل، نمونه‌ای از عبارات انتخاب می‌شود که بتواند ابعاد مختلف فضای گفتمان را به خوبی منعکس کند (Khoshgooian Fard, 2007, p.38). در این پژوهش، برای تقلیل دادن و غربال عبارات، از الگوی نمونه کیو ساختارمند مبتنی بر نظریه استقرایی استفاده شده است. یعنی پژوهشگر بدون استفاده از الگوی از پیش تعیین‌شده‌ای، با واری عبارات گردآوری‌شده در فضای گفتمان به یک طبقه‌بندی می‌رسد (Khoshgooian Fard, 2007, p.39). به این ترتیب، فضای گفتمان مرتبط با «حقوق و دستمزد عادلانه در نظام اداری جمهوری اسلامی ایران» شکل گرفت و شامل ۴۱ عبارت (گزاره) شد که از این فرایند استخراج گردید.

#### جدول ۱ دسته کیو

| ردیف | گویه  | منبع  |
|------|---|---|
| ۱    | حقوق و دستمزد عادلانه یعنی معادل تأمین حداقل نیازها و مخارج معیشتی کارکنان (حد عفاف)  | سرآبادانی تفرشی و همکاران، تاملی براندیشه‌های آیت الله مهدوی کنی (ره) در عرصه عدالت با تأکید بر بخش اقتصاد، ۱۴۰۰، نشریه مطالعات اقتصاد اسلامی |
| ۲    | حقوق و دستمزد عادلانه یعنی معادل تأمین حد متوسط نیازها و مخارج معیشتی کارکنان (حد کفاف)   | سرآبادانی تفرشی و همکاران، تاملی براندیشه‌های آیت الله مهدوی کنی (ره) در عرصه عدالت با تأکید بر بخش اقتصاد، ۱۴۰۰، نشریه مطالعات اقتصاد اسلامی |
| ۳    | حقوق و دستمزد عادلانه یعنی تأمین همه مخارج زندگی کارکنان و خانواده‌شان اعم از ضروری و غیرضروری (حد رفاه)                          | حکاک و همکاران، طراحی الگوی مفهومی اسلام برای عدالت در نظام جبران خدمات، مبتنی بر آموزه‌های نهج البلاغه، ۱۳۹۶، مدیریت در دانشگاه اسلامی       |
| ۴    | حقوق و دستمزد عادلانه یعنی پرداخت به‌اندازه نیروی مصرف شده کارمند تا او بتواند مجدد نیروی خود را برای کار در روز بعد به دست آورد. | سرآبادانی تفرشی و همکاران، تاملی براندیشه‌های آیت الله مهدوی کنی (ره) در عرصه عدالت با تأکید بر بخش اقتصاد، ۱۴۰۰، نشریه مطالعات اقتصاد اسلامی |
| ۵    | حقوق و دستمزد عادلانه یعنی پرداخت به میزان ارزش محصول نهایی و کار انجام شده توسط کارمند   | سرآبادانی تفرشی و همکاران، تاملی براندیشه‌های آیت الله مهدوی کنی (ره) در عرصه عدالت با تأکید بر بخش اقتصاد، ۱۴۰۰، نشریه مطالعات اقتصاد اسلامی |

|    |  |  |
|----|--|--|
| ۶  | حقوق و دستمزد عادلانه یعنی پرداخت ویژه به کارکنانی که راه‌حل‌های نوآورانه برای مشکلات سازمان ارائه می‌دهند.  | شعبانی و نجفی علمی، نگاهی تحلیلی-تطبیقی به نظام‌های دستمزد با تأکید بر الگوی اسلامی دستمزد در سطح کلان، ۱۳۹۲، نشریه مطالعات اقتصاد اسلامی                          |
| ۷  | حقوق و دستمزد عادلانه یعنی دستمزد معادل با میزان ساعات کار و حضور فیزیکی کارکنان در محیط کار   | سرآبادانی تفرشی و همکاران، تاملی براندیشه‌های آیت الله مهدوی کنی(ره) در عرصه عدالت با تأکید بر بخش اقتصاد، ۱۴۰۰، نشریه مطالعات اقتصاد اسلامی                       |
| ۸  | بر اساس اصل «إعطاء كل ذي حق حقه»، حقوق و دستمزد عادلانه یعنی پرداخت مبتنی بر توانمندی‌ها و قابلیت‌های افراد حتی اگر سبب ایجاد نابرابری شدید در درآمد و ثروت افراد شود.                           | محمد مهدی عسکری و امیراحمد ذوالفقاری، بررسی سیاست تعیین حداقل دستمزد در اقتصاد اسلامی، دهمین همایش دوسالانه اقتصاد اسلامی پژوهشکده اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس، ۱۳۹۶ |
| ۹  | باتوجه به پویایی محیط کار و اهمیت فناوری‌های نوین در حوزه حکمرانی و توسعه دولت الکترونیک، حقوق و دستمزد عادلانه‌های یعنی پرداخت پاداش به میزان کسب مهارت‌ها و شایستگی جدید و توسعه فردی کارمندان | دکر، جبران خدمات کارکنان ارشد بخش عمومی، ۲۰۱۳  |
| ۱۰ | حقوق و دستمزد عادلانه یعنی پرداخت به میزان حرفه‌ای‌گری و رعایت اخلاق حرفه‌ای در محیط کار توسط کارمند   | دکر، جبران خدمات کارکنان ارشد بخش عمومی، ۲۰۱۳  |
| ۱۱ | حقوق و دستمزد عادلانه یعنی پرداخت به تمامی کارکنان به طور مساوی و بدون هیچ تفاوتی  | مصاحبه با خبرگان   |
| ۱۲ | عدالت در حقوق و دستمزد یعنی یک فرد با یک مجموعه توانایی‌های مشابه و در یک شغل مشابه، در هر دستگاه اجرایی استخدام شود، حقوق و دستمزدش هیچ فرقی نکند و هر کجا باشد، یکسان دریافت کند.              | شعبانی و نجفی علمی، نگاهی تحلیلی-تطبیقی به نظام‌های دستمزد با تأکید بر الگوی اسلامی دستمزد در سطح کلان، ۱۳۹۲، نشریه مطالعات اقتصاد اسلامی                          |
| ۱۳ | حقوق و دستمزد عادلانه یعنی حقوق و مزایای کارکنان فعلی بعد از بازنسنجی و حتی کارکنان نسل‌های بعدی کشور و آیندگان هم در نظر گرفته شده تا خدشه‌ای به حقوق آنان وارد نشود.                           | شعبانی و نجفی علمی، نگاهی تحلیلی-تطبیقی به نظام‌های دستمزد با تأکید بر الگوی اسلامی دستمزد در سطح کلان، ۱۳۹۲، نشریه مطالعات اقتصاد اسلامی                          |
| ۱۴ | حقوق و دستمزد عادلانه در بخش عمومی یعنی میزان پرداختی به گونه‌ای باشد که در بین کارکنان دولت، تفاوت فاحشی ایجاد نکرده و از ایجاد فاصله‌های طبقاتی در بین آنان جلوگیری کند.                       | شعبانی و نجفی علمی، نگاهی تحلیلی-تطبیقی به نظام‌های دستمزد با تأکید بر الگوی اسلامی دستمزد در سطح کلان، ۱۳۹۲، نشریه مطالعات اقتصاد اسلامی                          |
| ۱۵ | حقوق و دستمزد عادلانه یعنی میزان پرداختی کارمندان، تابع عرضه و تقاضای بازار و مزد و قیمتی باشد که بازار تعیین می‌کند.  | سرآبادانی تفرشی و همکاران، تاملی براندیشه‌های آیت الله مهدوی کنی(ره) در عرصه عدالت با تأکید بر بخش اقتصاد، ۱۴۰۰، نشریه مطالعات اقتصاد اسلامی                       |
| ۱۶ | حقوق و دستمزد عادلانه یعنی پرداخت‌ها بر مبنای عملکرد افراد و متناسب با تحقق اهداف شغلی با استفاده از شاخص‌های عینی و دقیق  | شعبانی و نجفی علمی، نگاهی تحلیلی-تطبیقی به نظام‌های دستمزد با تأکید بر الگوی اسلامی دستمزد در سطح کلان، ۱۳۹۲، نشریه مطالعات اقتصاد اسلامی                          |
| ۱۷ | حقوق و دستمزد عادلانه یعنی پرداخت بر اساس میزانی که فرد مورد سؤال و در جایگاه پاسخگویی و حساب‌کشی قرار می‌گیرد.  | مصاحبه با خبرگان   |
| ۱۸ | حقوق و دستمزد عادلانه، یعنی تعیین مبلغ پرداخت بعد از انجام ارزشیابی، تجزیه و تحلیل و طبقه‌بندی همه مشاغل دولت با یک منطق واحد  | مالکی و همکاران، نارسایی‌های نظم جبران خدمات کارکنان در بخش دولتی ایران، فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۱۳۹۸   |
| ۱۹ | حقوق و دستمزد عادلانه یعنی پرداخت به موقع و بدون هیچ‌گونه تأخیر حقوق کارکنان   | کریمی و واعظ طبعی، تبیین و تأسیس مبانی دینی تعیین میزان دستمزد و پاداش کارکنان حکومت اسلامی، مجله فقه و تاریخ تمدن، ۱۴۰۰   |
| ۲۰ | حقوق و دستمزد عادلانه یعنی بازطراحی نظام رفاهیات و پاداش کارکنان به شکل درست و کارآمد و تعیین معیار و سنجه یکسان در اعطای پاداش به کارکنان   | لطیفیان و اولیائی، الگوی اسلامی- ایرانی پرداخت دستمزد عادلانه و رفع تبعیض در سازمانها، ۱۳۹۶، کنفرانس الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت                                    |

|    |   |   |
|----|---|---|
| ۲۱ | حقوق و دستمزد عادلانه در بخش دولتی یعنی تعیین پرداخت بر مبنای حساسیت سیاسی، فشارهای ذی‌نفعان و میزان ریسک تصمیمات در جامعه  | سپه‌وند و همکاران، حساسیت سیاسی و جبران خدمت مدیران ارشد: تحلیل نقش میانجی و تعدیل‌گر شبکه‌سازی سیاسی و فشار نهادی در وزارتخانه‌های دولتی ایران، ۱۳۹۸، نشریه مدیریت دولتی |
| ۲۲ | حقوق و دستمزد عادلانه کارکنان یعنی صرفاً پیاده‌سازی کامل و نظارت دقیق بر اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری   | سرآبادانی تفرشی و همکاران، تاملی براندیشه‌های آیت‌الله مهدوی‌کنی(ره) در عرصه عدالت با تأکید بر بخش اقتصاد، ۱۴۰۰، نشریه مطالعات اقتصاد اسلامی                              |
| ۲۳ | عدالت در حقوق و دستمزد یعنی حذف چانه‌زنی، لابی‌گری و سیاسی‌کاری از نظام جبران خدمات بخش دولتی   | سپه‌وند و همکاران، حساسیت سیاسی و جبران خدمت مدیران ارشد: تحلیل نقش میانجی و تعدیل‌گر شبکه‌سازی سیاسی و فشار نهادی در وزارتخانه‌های دولتی ایران، ۱۳۹۸، نشریه مدیریت دولتی |
| ۲۴ | عدالت در حقوق و دستمزد یعنی ارتقای شفافیت در آیین‌نامه، نحوه محاسبه و انتشار عمومی مبالغ دریافتی کارکنان  | مالکی و همکاران، نارسایی‌های نظم جبران خدمات کارکنان در بخش دولتی ایران، فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۱۳۹۸  |
| ۲۵ | عدالت در حقوق و دستمزد یعنی تبیین درست، اطلاع‌رسانی دقیق و رفع ابهامات ذهنی کارکنان نسبت به نحوه محاسبه و اعطای حقوق و پاداش  | لطیفیان و اولیائی، الگوی اسلامی- ایرانی پرداخت دستمزد عادلانه و رفع تبعیض در سازمانها، ۱۳۹۶، کنفرانس الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت   |
| ۲۶ | دستمزد عادلانه یعنی تعیین یک مقدار مشخص از فاصله در میان کارمندان دولت (کف و سقف دستمزد) که پرداخت‌ها کمتر یا بیشتر از آن نباشد   | فایل مصاحبه‌های قرارگاه شهید باقری سازمان اداری و استخدامی  |
| ۲۷ | حقوق و دستمزد عادلانه یعنی نزدیک‌کردن حداقل و حداکثر دستمزد باهدف کاهش شکاف در دریافتی کارکنان  | شعبانی و نجفی علمی، نگاهی تحلیلی-تطبیقی به نظام‌های دستمزد با تأکید بر الگوی اسلامی دستمزد در سطح کلان، ۱۳۹۲، نشریه مطالعات اقتصاد اسلامی                                 |
| ۲۸ | حقوق و دستمزد عادلانه یعنی تعیین نحوه و زمان توزیع یکسان در حقوق و پاداش به کارکنان   | مالکی و همکاران، نارسایی‌های نظم جبران خدمات کارکنان در بخش دولتی ایران، فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۱۳۹۸  |
| ۲۹ | عدالت در حقوق و دستمزد یعنی شمولیت همه نهادهای دولتی و برگرداندن دستگاه‌های اجرایی مستثنی شده به قانون مدیریت خدمات کشوری و همچنین تعیین تکلیف نهادهای عمومی غیردولتی نسبت به این قانون | شعبانی و نجفی علمی، نگاهی تحلیلی-تطبیقی به نظام‌های دستمزد با تأکید بر الگوی اسلامی دستمزد در سطح کلان، ۱۳۹۲، نشریه مطالعات اقتصاد اسلامی                                 |
| ۳۰ | حقوق و دستمزد عادلانه یعنی تعیین میزان پرداخت مبتنی بر هزینه‌های زندگی در مناطق مختلف جغرافیایی کشور تا افراد بتوانند نیازهای خود را متناسب با شرایط محلی تأمین کنند.                   | مصاحبه با خبرگان  |
| ۳۱ | حقوق و دستمزد عادلانه یعنی طراحی نظام جبران خدمات متناسب با بافت و شرایط فرهنگی، قانونی، سیاسی و اقتصادی خاص خود همان سازمان یا صنعت  | شعبانی و نجفی علمی، نگاهی تحلیلی-تطبیقی به نظام‌های دستمزد با تأکید بر الگوی اسلامی دستمزد در سطح کلان، ۱۳۹۲، نشریه مطالعات اقتصاد اسلامی                                 |
| ۳۲ | دستمزد عادلانه یعنی تعیین حقوق و دستمزد مطابق با نرخ رشد تورم و دیگر شاخص‌های کلان اقتصادی به‌صورت سالانه به‌طوری که قدرت خرید مردم حفظ شود.  | شعبانی و نجفی علمی، نگاهی تحلیلی-تطبیقی به نظام‌های دستمزد با تأکید بر الگوی اسلامی دستمزد در سطح کلان، ۱۳۹۲، نشریه مطالعات اقتصاد اسلامی                                 |
| ۳۳ | حقوق و دستمزد عادلانه یعنی حضور و مشارکت نمایندگان کارکنان در بازطراحی نظام جبران خدمات و نظام مدیریت عملکرد مشاغل دولت   | سرآبادانی تفرشی و همکاران، تاملی براندیشه‌های آیت‌الله مهدوی‌کنی(ره) در عرصه عدالت با تأکید بر بخش اقتصاد، ۱۴۰۰، نشریه مطالعات اقتصاد اسلامی                              |
| ۳۴ | حقوق و دستمزد عادلانه یعنی پرداخت منطبق بر توافق اولیه با کارکنان در قرارداد کاری شروع به خدمت  | سرآبادانی تفرشی و همکاران، تاملی براندیشه‌های آیت‌الله مهدوی‌کنی(ره) در عرصه عدالت با تأکید بر بخش اقتصاد، ۱۴۰۰، نشریه مطالعات اقتصاد اسلامی                              |

|    |  |  |
|----|--|--|
| ۳۵ | حقوق و دستمزد عادلانه یعنی پرداخت مطابق با توافق بین تک‌تک کارکنان و کارفرمایان دولتی درخصوص تمامی جوانب مختلف حقوق و دستمزد   | فصلنامه تحول اداری سازمان اداری و استخدامی کشور، شماره ۳، بهار ۱۴۰۳  |
| ۳۶ | در منطق اسلامی، حقوق و دستمزد عادلانه یعنی کارمندان و کارگزاران دولت، باهدف ارائه خدمت به مردم به این جایگاه وارد شده و باید مانند قشر متوسط به پایین جامعه، صرفاً به تأمین معیشت آنها اکتفا نمود. | نورعلی عبداللهی، ارزشیابی تحلیلی گفتمانهای موجود در زمینه حقوق مدیران عالی و مقامات بخش دولتی جمهوری اسلامی ایران با تأکید بر مبانی اسلامی، ۱۳۹۸، پایان نامه ارشد دانشکده مدیریت دانشگاه امام صادق علیه السلام   |
| ۳۷ | حقوق و دستمزد عادلانه یعنی پرداخت حقوق و دستمزد کارکنان دولتی تا حد رفاه کامل و یا در صورت لزوم فراتر از رفاه باهدف جلوگیری از فساد، ناکارآمدی و کاهش رقابت‌پذیری مشاغل دولتی نسبت به خصوصی        | شعبانی و نجفی علمی، نگاهی تحلیلی-تطبیقی به نظام‌های دستمزد با تأکید بر الگوی اسلامی دستمزد در سطح کلان، ۱۳۹۲، نشریه مطالعات اقتصاد اسلامی  |
| ۳۸ | حقوق و دستمزد عادلانه یعنی لحاظ کردن تفاوت‌های فرهنگی، ارزشی و خانوادگی، آداب‌ورسوم و... در پرداخت به هرکدام از کارکنان  | شعبانی و نجفی علمی، نگاهی تحلیلی-تطبیقی به نظام‌های دستمزد با تأکید بر الگوی اسلامی دستمزد در سطح کلان، ۱۳۹۲، نشریه مطالعات اقتصاد اسلامی  |
| ۳۹ | عدالت در پرداخت یعنی در تعیین و جبران خدمات کارکنان، شأن، کرامت و منزلت ذاتی کارکنان اصل باشد.   | لطیفیان و اولیائی، الگوی اسلامی- ایرانی پرداخت دستمزد عادلانه و رفع تبعیض در سازمانها، ۱۳۹۶، کنفرانس الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت  |
| ۴۰ | حقوق و دستمزد عادلانه یعنی احساس و ادراک خشنودی و رضایت کارمند نسبت به دریافتی خود   | رازنهان، نیروی کار حرفه‌ای و جبران خدمات عادلانه: مروری بر نظریه عدالت و برابری، ۱۳۸۲، نشریه روش شناسی علوم انسانی حکاک و همکاران، طراحی الگوی مفهومی اسلام برای عدالت در نظام جبران خدمات، مبتنی بر آموزه های نهج البلاغه، ۱۳۹۶، مدیریت در دانشگاه اسلامی |
| ۴۱ | حقوق و دستمزد عادلانه یعنی در محاسبه، تخصیص و توزیع حقوق و دستمزد، جنبه‌های غیرمادی و معنوی خدمات کارکنان نیز لحاظ و پرداخت شود.   | رازنهان، نیروی کار حرفه‌ای و جبران خدمات عادلانه: مروری بر نظریه عدالت و برابری، ۱۳۸۲، نشریه روش شناسی علوم انسانی حکاک و همکاران، طراحی الگوی مفهومی اسلام برای عدالت در نظام جبران خدمات، مبتنی بر آموزه های نهج البلاغه، ۱۳۹۶، مدیریت در دانشگاه اسلامی |

در گام پنجم، هر یک از عبارات نمونه کیو به صورت جداگانه بر روی کارتهایی به صورت تصادفی و با یک شماره منحصر به فرد و با فونت (قلم) یکسان نوشته می‌شوند تا دسته کیو تهیه شده و آماده مرتب‌سازی گردد. این مجموعه کارتها که به دسته کیو معروف است، بخش اصلی فرایند کیو را تشکیل می‌دهند (Khoshgooian Fard, 2007, p.93). در این مرحله، کارتها برای مرتب‌سازی در یک جدول رتبه‌بندی متقارن که معمولاً از توزیع نرمال بهره گرفته می‌شود، آماده می‌شوند (Danaei Fard et al., 2013, p. 68).

در گام بعد، باید افرادی به عنوان مشارکت‌کنندگان در پژوهش انتخاب شوند که دارای دیدگاه‌های مهم و معناداری نسبت به موضوع مورد بررسی باشند و درک این دیدگاه‌ها برای پژوهش ارزشمند باشد (Danaei Fard et al., 2013, p.59). بدین منظور بهتر است که ویژگی‌ها یا شرایط خاصی را برای مشارکت‌کنندگان در نظر گرفت و بر اساس این معیارها افرادی را برای شرکت در پژوهش انتخاب کرد (Danaei Fard et al., 2013, p.60). همچنین دانائی فرد و همکاران (2013) بیان می‌کنند که تعداد مشارکت‌کنندگان در روش کیو، بر خلاف روش آر، باید به تعداد نصف دسته کیو باشد که در پژوهش حاضر، با ۲۷ نفر از مدیران و صاحب‌نظران حوزه حقوق و دستمزد بخش دولتی و با بهره‌گیری از روش گلوله‌برفی، طیف‌های فکری مختلف در این زمینه شناسایی شدند. در این مجموعه، ترکیبی از شخصیت‌های حقیقی و حقوقی متنوعی از نهادهای سیاست‌گذار، نهادهای پژوهشی و ذی‌نفعان این حوزه در دستگاه‌های دولتی و نهادهای عمومی غیردولتی در نظر گرفته شد.

در گام هفتم، دسته کیو به هر یک از مشارکت‌کنندگان ارائه می‌شود تا آنها کارتهای مربوط به دسته کیو را بر اساس دستورالعمل مشخصی در یک طیف معین از +۶ تا -۶ در نمودار کیو مرتب کنند. توزیع فراوانی نرمال مناسب‌ترین الگو برای جدول رتبه‌بندی

<sup>1</sup> R Method

کیو است، چرا که در آن بیشتر گزینه‌ها در میانه قرار می‌گیرند و تعداد کمتری به دو انتهای طیف می‌روند (Danaei Fard et al., 2013, p.31).

در روش شناسی کیو دو نوع روایی قابل‌بحث است: روایی محتوایی که به تناسب عبارات در محورهای مختلف اشاره دارد، و روایی صوری که به میزان رضایت مشارکت‌کنندگان از اینکه آیا عبارات دسته کیو توانسته‌اند به خوبی ذهنیت‌های مختلف را منعکس کنند، مربوط می‌شود (Khoshgooian Fard, 2007, p.62). در پژوهش حاضر، پس از بررسی تناسب، شمول و گستردگی عبارات توسط اساتید راهنما و مشاور، این عبارات به سه تن از پژوهشگران و خبرگان حوزه مورد مطالعه ارائه شد و پس از دریافت نکات ایشان، اصلاحات لازم بر روی عبارات کیو اعمال شد. این اصلاحات شامل تغییراتی در بعضی عبارات و واژگان برای انتقال معنای واحد و مشخص و جلوگیری از ایجاد ابهام و کژفهمی در ادراک مشارکت‌کننده بود. همچنین، برخی از عبارات به منظور افزایش دقت و مشخص بودن مفاهیم محدود شدند و از استفاده از عبارات کلی و تفسیرپذیر پرهیز شد. همچنین برای ارزیابی پایایی این پژوهش از آلفای کرونباخ استفاده شد که نتیجه آن برابر با ۸۶/۷ درصد است که نشان‌دهنده اعتمادپذیری بالای عبارات نمونه کیو و نتایج مرتب‌سازی آن‌هاست.

در گام هشتم و گام آخر روش کیو، داده‌های گردآوری‌شده از مشارکت‌کنندگان، با استفاده از روش تحلیل عاملی در نرم افزار spss27 پردازش و تفسیر می‌شوند تا ذهنیت‌های مشابه بین مشارکت‌کنندگان شناسایی شوند. روش تحلیل عاملی، اصلی‌ترین روش آماری برای تحلیل ماتریس داده‌های کیو است که بر پایه‌ی همبستگی میان افراد استوار است (Khoshgooian Fard, 2007, pp.63-64). نخستین گام در تحلیل عاملی کیو، استخراج جدول اشتراکات است. برای انجام تحلیل عاملی از ماتریس همبستگی استفاده شد که روشی رایج و متداول است. عامل‌ها نیز به روش واریماکس، که نوعی چرخش متعامد است، چرخش یافتند. اعداد استخراج‌شده از تحلیل عاملی کیو به روش مؤلفه‌های اصلی به دست آمدند. جدول کل واریانس تبیین‌شده (جدول ۲) نشان می‌دهد که دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان در مجموع ۷ بعد یا الگوی ذهنی را با واریانس کل تبیین‌شده‌ی ۳۲.۷۷ درصد در خصوص مفهوم «حقوق و دستمزد عادلانه در نظام اداری جمهوری اسلامی ایران» تبیین می‌کند.

جدول ۲ کل واریانس تبیین شده

## کل واریانس تبیین شده

| Rotation Sums of Squared Loadings |        | Extraction Sums of Squared Loadings |        | Initial Eigenvalues |       | ابعاد یا الگوهای ذهنی |        |       |    |
|-----------------------------------|--------|-------------------------------------|--------|---------------------|-------|-----------------------|--------|-------|----|
| ارزش                              | درصد   | ارزش                                | درصد   | ارزش                | درصد  | ارزش                  | درصد   |       |    |
| ۱۸/۴۰۲                            | ۱۸/۴۰۲ | ۴/۹۶۸                               | ۳۱/۵۱۵ | ۳۱/۵۱۵              | ۸/۵۰۹ | ۳۱/۵۱۵                | ۳۱/۵۱۵ | ۱     |    |
| ۳۰/۹۶۳                            | ۱۲/۵۶۱ | ۳/۳۹۲                               | ۴۸/۹۱۹ | ۱۷/۴۰۴              | ۴/۶۹۹ | ۴۸/۹۱۹                | ۱۷/۴۰۴ | ۲     |    |
| ۴۱/۸۸۶                            | ۱۰/۹۲۳ | ۲/۹۴۹                               | ۵۴/۸۷۱ | ۵/۵۹۲               | ۱/۶۰۷ | ۵۴/۸۷۱                | ۵/۵۹۲  | ۳     |    |
| ۵۱/۴۳۹                            | ۹/۵۵۲  | ۲/۵۹۷                               | ۶۰/۲۶۲ | ۵/۳۹۱               | ۱/۴۵۶ | ۶۰/۲۶۲                | ۵/۳۹۱  | ۴     |    |
| ۵۹/۶۳۶                            | ۸/۱۹۸  | ۲/۲۱۳                               | ۴/۹۵۰  | ۴/۶۸۹               | ۱/۲۶۶ | ۶۴/۹۵۰                | ۴/۶۸۹  | ۵     |    |
| ۶۷/۳۶۶                            | ۷/۷۲۹  | ۲/۰۸۷                               | ۶۹/۱۴۷ | ۴/۱۹۷               | ۱/۱۳۳ | ۶۹/۱۴۷                | ۴/۱۹۷  | ۶     |    |
| ۷۳/۰۵۵                            | ۵/۶۸۹  | ۱/۵۳۶                               | ۷۳/۰۵۵ | ۳/۹۰۸               | ۱/۰۵۵ | ۷۳/۰۵۵                | ۳/۹۰۶  | ۷     |    |
|                                   |        |                                     |        |                     |       | ۷۶/۵۹۸                | ۳/۵۴۳  | ۰/۹۵۷ | ۸  |
|                                   |        |                                     |        |                     |       | ۷۹/۶۲۸                | ۳/۰۳۰  | ۰/۸۱۸ | ۹  |
|                                   |        |                                     |        |                     |       | ۸۲/۴۱۳                | ۲/۷۸۴  | ۰/۷۵۲ | ۱۰ |
|                                   |        |                                     |        |                     |       | ۸۵/۱۲۳                | ۲/۷۱۰  | ۰/۷۳۲ | ۱۱ |
|                                   |        |                                     |        |                     |       | ۸۷/۳۲۶                | ۲/۲۰۳  | ۰/۵۹۵ | ۱۲ |

|    |       |       |         |
|----|-------|-------|---------|
| ۱۳ | ۰/۵۳۷ | ۱/۹۸۹ | ۸۹/۳۱۵  |
| ۱۴ | ۰/۴۶۲ | ۱/۷۱۱ | ۹۱/۰۲۶  |
| ۱۵ | ۰/۴۰۵ | ۱/۵۰۱ | ۹۲/۵۲۷  |
| ۱۶ | ۰/۳۵۹ | ۱/۳۳۹ | ۹۳/۸۵۶  |
| ۱۷ | ۰/۳۳۱ | ۱/۲۲۶ | ۹۵/۰۸۲  |
| ۱۸ | ۰/۲۶۴ | ۰/۹۷۸ | ۹۶/۰۶۰  |
| ۱۹ | ۰/۲۵۰ | ۰/۹۳۴ | ۹۶/۹۸۴  |
| ۲۰ | ۰/۲۰۷ | ۰/۷۶۸ | ۹۷/۷۵۲  |
| ۲۲ | ۰/۱۶۱ | ۰/۵۹۸ | ۹۸/۳۵۰  |
| ۲۲ | ۰/۱۳۹ | ۰/۵۱۵ | ۹۸/۸۶۴  |
| ۲۳ | ۰/۱۱۳ | ۰/۴۱۸ | ۹۹/۲۸۲  |
| ۲۴ | ۰/۰۶۴ | ۰/۲۳۸ | ۹۹/۵۲۰  |
| ۲۵ | ۰/۰۵۴ | ۰/۲۰۱ | ۹۹/۷۲۱  |
| ۲۶ | ۰/۰۴۳ | ۰/۱۶۰ | ۹۹/۸۸۱  |
| ۲۷ | ۰/۰۳۲ | ۰/۱۱۹ | ۱۰۰/۰۰۰ |

پس از آن، باید بررسی کرد که کدام یک از مشارکت‌کنندگان باعث ایجاد هر یک از ابعاد یا الگوهای ذهنی شده‌اند. برای پاسخ به این پرسش، از جدول ماتریس چرخش یافته استفاده می‌شود. برای نمونه مشارکت‌کنندگان p03, p12, p19, p26, p27 به طور مشترک عامل اول را تشکیل می‌دهند. در جدول ۳، نقش هر یک از مشارکت‌کنندگان در تشکیل هر یک از ابعاد هفتگانه نشان داده شده است.

جدول ۳ ماتریس چرخش یافته عاملها

| مشارکت‌کنندگان | عامل   |        |        |         |        |        |        |
|----------------|--------|--------|--------|---------|--------|--------|--------|
|                | ۱      | ۲      | ۳      | ۴       | ۵      | ۶      | ۷      |
| P01            | -۰/۲۲۰ | -۰/۱۴۸ | ۰/۱۱۹  | -۰/۰۸۳  | ۰/۷۲۳  | ۰/۳۸۷  | -۰/۲۴۰ |
| P02            | ۰/۴۷۸  | -۰/۰۰۲ | -۰/۵۴۹ | -۰/۰۴۴  | -۰/۱۲۲ | ۰/۳۳۳  | -۰/۲۴۷ |
| P03            | ۰/۷۵۵  | -۰/۳۳۶ | ۰/۲۶۳  | -۰/۱۱۲  | -۰/۰۴۲ | -۰/۰۱۹ | -۰/۲۲۴ |
| P04            | ۰/۴۴۱  | -۰/۱۶۰ | ۰/۵۴۶  | -۰/۰۶۲  | ۰/۱۶۶  | ۰/۱۴۹  | -۰/۴۳۱ |
| P05            | ۰/۲۱۹  | -۰/۱۰۲ | ۰/۱۸۳  | -۰/۰۶۶  | ۰/۸۱۱  | -۰/۲۱۴ | -۰/۰۸۸ |
| P06            | ۰/۱۲۱  | -۰/۰۶۰ | -۰/۰۱۰ | ۰/۸۰۰   | ۰/۰۰۱  | -۰/۱۱۷ | ۰/۰۰۵  |
| P07            | -۰/۱۸۱ | -۰/۲۰۳ | ۰/۰۴۶  | -۰/۰۳۰۵ | -۰/۱۳۷ | ۰/۶۹۶  | ۰/۰۷۰  |
| P08            | -۰/۲۹۹ | -۰/۱۶۱ | -۰/۵۷۲ | -۰/۰۳۳  | -۰/۲۴۶ | ۰/۵۲۲  | -۰/۰۰۴ |
| P09            | ۰/۴۵۵  | -۰/۰۵۹ | ۰/۲۲۴  | -۰/۵۲۱  | ۰/۱۷۶  | ۰/۳۸۶  | ۰/۱۵۰  |
| P10            | -۰/۴۶۷ | -۰/۶۲۱ | ۰/۰۵۲  | -۰/۰۹۷  | -۰/۰۷۳ | ۰/۳۰۲  | -۰/۰۴۰ |
| P11            | -۰/۱۰۷ | -۰/۵۹۱ | ۰/۰۹۷  | -۰/۰۹۱  | ۰/۴۸۰  | ۰/۳۰۱  | -۰/۰۸۱ |
| P12            | ۰/۷۹۷  | -۰/۱۱۷ | ۰/۱۴۶  | -۰/۱۴۷  | -۰/۰۸۹ | -۰/۱۲۹ | -۰/۲۰۱ |
| P13            | ۰/۳۶۳  | -۰/۵۹۱ | ۰/۱۶۱  | -۰/۱۱۳  | -۰/۴۲۰ | ۰/۲۰۹  | -۰/۳۴۱ |
| P14            | ۰/۳۳۷  | -۰/۱۱۴ | ۰/۲۰۴  | -۰/۶۸۴  | ۰/۰۳۷  | -۰/۲۰۲ | -۰/۰۴۷ |
| P15            | ۰/۰۳۳  | ۰/۰۱۲۸ | ۰/۶۶۳  | -۰/۳۴۳  | ۰/۲۹۵  | -۰/۰۶۰ | ۰/۱۱۹  |
| P16            | ۰/۱۵۲  | -۰/۳۰۶ | ۰/۷۱۴  | -۰/۰۴۴  | ۰/۰۵۰  | ۰/۰۵۶  | -۰/۰۵۶ |
| P17            | -۰/۱۲۲ | -۰/۳۳۴ | ۰/۲۵۶  | -۰/۱۴۱  | ۰/۲۲۳  | ۰/۵۸۴  | -۰/۳۱۵ |
| P18            | ۰/۲۰۸  | -۰/۷۶۱ | ۰/۰۱۱  | -۰/۱۷۸  | -۰/۳۶۸ | -۰/۰۷۰ | -۰/۰۱۶ |
| P19            | ۰/۷۵۶  | -۰/۱۹۵ | ۰/۱۴۱  | -۰/۰۷۱  | ۰/۰۳۲  | -۰/۲۰۰ | -۰/۰۶۲ |



|        |        |        |        |        |        |        |            |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------------|
| -۰/۱۲۱ | -۰/۱۱۵ | -۰/۰۵۹ | -۰/۳۷۳ | -۰/۲۹۲ | -۰/۴۷۴ | -۰/۴۳۵ | <b>P20</b> |
| -۰/۸۸۰ | -۰/۰۴۸ | -۰/۰۲۴ | -۰/۰۹۰ | -۰/۰۴۵ | -۰/۱۵۸ | -۰/۰۳۴ | <b>P21</b> |
| -۰/۰۹۴ | -۰/۱۸۴ | -۰/۳۴۶ | -۰/۳۷۹ | -۰/۰۲۵ | -۰/۱۷۷ | -۰/۶۳۸ | <b>P22</b> |
| -۰/۱۳۵ | -۰/۳۲۰ | -۰/۲۱۸ | -۰/۲۰۲ | -۰/۵۷۱ | -۰/۲۴۲ | -۰/۳۳۷ | <b>P23</b> |
| -۰/۰۸۱ | -۰/۰۴۵ | -۰/۱۷۹ | -۰/۱۱۱ | -۰/۴۳۲ | -۰/۵۹۰ | -۰/۴۶۲ | <b>P24</b> |
| -۰/۱۸۱ | -۰/۱۲۵ | -۰/۰۹۹ | -۰/۱۸۶ | -۰/۲۴۶ | -۰/۶۹۶ | -۰/۰۵۷ | <b>P25</b> |
| -۰/۰۵۳ | -۰/۰۰۴ | -۰/۱۷۵ | -۰/۴۸۷ | -۰/۱۵۲ | -۰/۰۶۰ | -۰/۶۱۶ | <b>P26</b> |
| -۰/۰۳۴ | -۰/۰۱۸ | -۰/۰۲۴ | -۰/۴۸۱ | -۰/۱۸۵ | -۰/۱۴۸ | -۰/۶۸۶ | <b>P27</b> |

شناسایی و  
تفسیر الگوهای  
ذهنی ...

همچنین، در جدول شماره ۴، مهم‌ترین گزاره‌های هر عامل به صورت دقیق مشخص شده‌اند. به عنوان مثال، در الگوی ذهنی اول، گزاره‌های ۸، ۱۵، ۱۶، ۵ و ۶ به عنوان مهم‌ترین گزاره‌ها و گزاره‌های ۲، ۳، ۴۱، ۱ و ۳۸ از کم‌اهمیت‌ترین گزاره‌ها محسوب می‌شوند. این تحلیل در رابطه با دیگر الگوهای ذهنی نیز برقرار و قابل تفسیر است.

۱۲۰ | صفحه

#### جدول ۴ گزینه‌های مهم و پشتیبان تفسیر عامل‌ها

| مهم‌ترین گزینه‌های مخالفت |       |       | مهم‌ترین گزینه‌های موافقت |       |    | ذهنیت |
|---------------------------|-------|-------|---------------------------|-------|----|-------|
| -۶                        | -۵    | -۴    | +۴                        | +۵    | +۶ |       |
| ۲                         | ۳،۴۱  | ۱،۳۸  | ۵،۶                       | ۱۵،۱۶ | ۸  | ۱     |
| ۱                         | ۱۱،۱۵ | ۸،۲۱  | ۲۹،۳۲                     | ۱۲،۳۰ | ۱۸ | ۲     |
| ۱۱                        | ۲۷،۳۶ | ۲۱،۳۲ | ۲،۱۲                      | ۳،۱۶  | ۱  | ۳     |
| ۱۳                        | ۱۱،۱۲ | ۷،۲۳  | ۸،۳۰                      | ۳۱،۳۵ | ۴۱ | ۴     |
| ۴                         | ۳۴،۳۵ | ۷،۸   | ۶،۲۶                      | ۱،۲۰  | ۳۹ | ۵     |
| ۳۷                        | ۲۵،۴۰ | ۵،۱۵  | ۹،۱۴                      | ۱،۲   | ۸  | ۶     |
| ۱۴                        | ۱۳،۳۴ | ۳۰،۴۰ | ۲۴،۴۱                     | ۲۳،۲۹ | ۲۱ | ۷     |

در ادامه با توجه به جدول شماره ۴ و مهم‌ترین گزاره‌های موافقت و مخالفت عامل‌ها، به تفسیر هریک از الگوهای ذهنی شناسایی شده هفتگانه می‌پردازیم. البته برای تفسیر دقیق عامل‌ها نمی‌توان تنها به چند گزینه کیو که در موقعیت‌های خاصی قرار گرفته‌اند، بسنده کرد. چرا که تفسیر بر اساس گزینه‌های کیویی که صرفاً در جایگاه‌های بسیار موافق یا بسیار مخالف قرار دارند، با ماهیت کل‌نگرانه روش‌شناسی کیو همخوانی ندارد (Danaei Fard et al., 2013, p.143). بنابراین، در هنگام تفسیر عامل‌ها، بیشتر بر مقایسه درون‌عاملی گزینه‌های کیو توجه می‌شود (Danaei Fard et al., 2013, p.144).

#### الگوی ذهنی اول: پرداخت مبتنی بر عملکرد-بازار

افراد در این دیدگاه معتقدند که معیار اصلی برای تعیین پرداخت‌ها باید میزان مشارکت و تأثیر کارکنان در تحقق اهداف سازمانی باشد. از این منظر، حقوق و دستمزد باید انعکاسی از ارزش محصول نهایی و کار انجام‌شده توسط کارمند باشد و در این صورت است که عدالت با در نظر گرفتن عملکرد عینی و ملموس کارکنان محقق می‌شود. این رویکرد تأکید دارد که نظام پرداخت مبتنی بر دستاوردها و خروجی‌ها، نه تنها عدالت را به شکلی واقعی برقرار می‌سازد، بلکه انگیزه کارکنان را برای بهبود عملکرد و ارائه راه‌حل‌های نوآورانه افزایش می‌دهد. در این راستا، این دیدگاه، بازار را به‌عنوان عامل تعیین‌کننده حقوق در نظر می‌گیرد و بر این باور است که هرگونه مداخله‌ای که تعادل عرضه و تقاضا را بر هم بزند، می‌تواند موجب ناعدالتی در پرداخت‌ها شود.

از طرفی، معیارهای معیشتی و غیرمادی را در تعیین حقوق و دستمزد کم اهمیت دانسته و بر این باور است که پرداخت‌ها نباید صرفاً بر اساس تأمین مخارج زندگی کارکنان یا در نظر گرفتن تفاوت‌های فرهنگی و خانوادگی تنظیم شوند. بنابراین، حقوق عادلانه از نظر این دیدگاه باید بازتاب‌دهنده عملکرد و دستاوردهای فردی باشد و متناسب با سازوکارهای بازار و ارزش واقعی کار افراد تنظیم شود، بدون آن‌که جنبه‌های غیرمادی در این فرایند دخیل شوند.

### الگوی ذهنی دوم: پرداخت مبتنی بر قوانین یکسان و هماهنگ

این رویکرد عدالت در حقوق و دستمزد را در گرو ایجاد هماهنگی و استانداردسازی در نظام پرداخت کارکنان دولت می‌داند. بر اساس این دیدگاه، تحقق عدالت، تنها زمانی ممکن است که تمامی دستگاه‌ها و نهادهای اجرایی تحت یک نظام پرداخت واحد و هماهنگ قرار گیرند، به طوری که تفاوت‌های غیرمنطقی در پرداخت‌ها بین کارکنان در بخش‌ها و محل خدمات‌های مختلف دولت حذف شود. اساس این الگو بر مفهوم «کار مساوی، حقوق مساوی» استوار است و تأکید دارد که افراد با توانایی‌ها و وظایف مشابه، باید حقوق و دستمزدی یکسان دریافت کنند؛ فارغ از محل و یا دستگاه اجرایی که مشغولند.

همچنین افراد در این ذهنیت، به اهمیت ارزشیابی و طبقه‌بندی مشاغل بر اساس معیارهای واحد و استاندارد اشاره دارند و معتقدند که تفاوت در پرداخت‌ها باید بیش از همه، بر مبنای تفاوت‌های واقعی در وظایف و مسئولیت‌ها باشد، نه عوامل محیطی. البته توجه به اختلاف هزینه‌های زندگی در مناطق مختلف کشور و تلاش برای حفظ قدرت خرید کارکنان مورد توجه این رویکرد است. در نهایت، این رویکرد هرگونه نابرابری شدید در پرداخت‌ها را ناعادلانه می‌داند و تلاش دارد با ایجاد یک نظام پرداخت استاندارد و یکپارچه، زمینه‌ای برای عدالت در حقوق و دستمزد کارکنان دولت فراهم آورد.

### الگوی ذهنی سوم: پرداخت مبتنی بر تأمین معیشت و رفاه

این رویکرد عدالت در حقوق و دستمزد را در تأمین کامل نیازهای معیشتی کارکنان و خانواده‌های آن‌ها جست‌وجو می‌کند و معتقد است که حقوق و دستمزد باید نه تنها حداقل‌های زندگی را تأمین کند، بلکه سطح رفاه کارکنان را نیز تضمین نماید. این نگاه، پرداخت حقوق را اولاً ابزاری برای تأمین رفاه و دوماً ابزاری برای جلوگیری از فساد و ناکارآمدی در نظام اداری می‌داند. البته در این رویکرد، عملکرد و تحقق اهداف شغلی به عنوان بخشی از حقوق مطرح است، اما این معیار در اولیوی پایین‌تر از نیازهای معیشتی قرار دارد. بدین ترتیب، حقوق و دستمزد افراد با عملکرد بهتر می‌تواند افزایش یابد، اما این افزایش نباید به تأمین نیازهای اولیه سایر کارکنان آسیب بزند.

این نگرش همچنین بر حفظ قدرت خرید کارکنان در برابر تورم و تغییرات اقتصادی تأکید دارد و مدعی است حقوق و دستمزد سالانه، باید دقیقاً طبق نرخ تورم و شاخص‌های اقتصادی افزایش پیدا کند. همچنین، معتقد است که علاوه بر تأمین حقوق و مزایای فعلی کارکنان، باید به گونه‌ای، تضمین‌کننده امنیت مالی دوران بازنشستگی کارکنان بود. به طور کلی، این رویکرد با دیدگاه‌های مبتنی بر پرداخت برابر یا صرفاً مبتنی بر شایستگی‌ها و توسعه فردی، کاملاً در تضاد است و به دنبال ایجاد یک نظام پرداختی است که رفاه کامل کارکنان دولتی را در حال و آینده تضمین کند و در کنار آن، با حفظ انعطاف، تفاوت‌های عملکردی را نیز مدنظر قرار دهد.

### الگوی ذهنی چهارم: پرداخت مبتنی بر شایستگی فردی و اقتضائات سازمانی

این رویکرد بر این باور است که پرداخت حقوق و دستمزد، باید کاملاً بر مبنای توانمندی‌ها، قابلیت‌های فردی و ارزشی که هر کارمند به سازمان می‌افزاید، تعریف شود. در این دیدگاه، نابرابری شدید در درآمدها و ثروت، اگر ناشی از تفاوت در توانمندی‌ها و شایستگی‌های افراد باشد، نه تنها ناعادلانه تلقی نمی‌شود، بلکه امری ضروری برای ایجاد انگیزه و تقویت بهره‌وری سازمانی است. در این راستا، این رویکرد بر انعطاف‌پذیری بالای نظام جبران خدمات تأکید دارد و معتقد است که نظام پرداخت باید متناسب با

هر فرد و طبق شرایط فرهنگی، اجتماعی، قانونی و اقتصادی هر سازمان یا صنعت طراحی شود؛ به گونه‌ای که تمامی جنبه‌های حقوقی و مزایای شغلی بر مبنای توافق دوطرفه تنظیم شود.

این رویکرد تلاش می‌کند از طریق درک و احترام به تفاوت‌های فرهنگی، ارزشی و خانوادگی کارکنان، احساس خشنودی و رضایت بیشتری را در کارکنان ایجاد کند تا احساس عدالت بیشتری به ارمغان آورد. به همین دلیل، پرداخت‌ها در این نظام باید جنبه‌های غیرمادی و معنوی خدمات کارکنان، مانند تعهد، وفاداری و سایر ارزش‌های غیرقابل اندازه‌گیری را نیز پوشش دهد. این نگرش به‌وضوح با ایده تساوی در پرداخت‌ها و شفافیت در تعیین حقوق مخالف است و به جای آن، نظام پرداختی را عادلانه می‌داند که در آن تفاوت‌های فردی و شرایط خاص هر کارمند و سازمان، به‌عنوان معیار اصلی تعیین حقوق و دستمزد او لحاظ شود و استانداردهای کلی جای خود را به سیستم‌های شخصی‌سازی شده بدهند.

شناسایی و  
تفسیر الگوهای  
ذهنی ...

۱۲۲ | صفحه

### الگوی ذهنی پنجم: پرداخت مبتنی بر تامین حداقل نیاز (حد عفاف) توأم با کرامت انسان

این رویکرد، تحقق عدالت در پرداخت حقوق و دستمزد کارکنان دولتی را صرفاً در تأمین نیازهای اساسی و مخارج معیشتی کارکنان توأم با حفظ شأن و کرامت آنان میسر و ممکن می‌داند؛ در غیراینصورت، فاقد عدالت است. از طرفی، معتقد است که معیارهای اعطای پاداش باید بازنگری شده و به گونه‌ای طراحی شود که ضمن جلوگیری از ناعدالتی، کرامت مادی و معنوی کارکنان را در سطحی مناسب تضمین کند و در این مسیر، تعیین کف و سقف حقوق و دستمزد به‌منظور محدود کردن اختلافات درآمدی بین کارکنان را راهکاری برای جلوگیری از بروز نابرابری‌های شدید در نظام پرداخت می‌داند.

از دیگر راهکارهای پیشنهادی توسط این رویکرد، مشارکت نمایندگانی از کارکنان در فرایند بازطراحی نظام جبران خدمات و مدیریت عملکرد مشاغل دولت است تا از ایجاد اختلاف شدید بین حقوق و دستمزد افراد جلوگیری کند. در نهایت نیز با ایده پرداخت صرفاً بر اساس توانمندی‌های فردی، یا پرداخت مبتنی بر ساعات حضور فیزیکی کارکنان در محیط کار و همچنین با نظام‌های پرداخت مبتنی بر توافق کارمند و کارفرما شدیداً مخالفت می‌کند.

### الگوی ذهنی ششم: پرداخت مبتنی بر توسعه فردی و تامین متوسط نیاز (حد کفاف)

این رویکرد عدالت در پرداخت حقوق و دستمزد را در تأمین حد متوسط نیازهای معیشتی کارکنان (حد کفاف) می‌داند؛ یعنی به گونه‌ای که ضمن تضمین حداقل‌های معیشتی، از ایجاد تفاوت‌های فاحش درآمدی میان کارکنان جلوگیری کند، به‌ویژه در بخش عمومی که نقش اساسی در کاهش فاصله‌های طبقاتی و حفظ انسجام اجتماعی ایفا می‌کند. از سویی، این رویکرد بر روزآمدسازی مهارتی و توسعه فردی کارکنان تأکید دارد و معتقد است که پرداخت پاداش برای کسب توانایی‌های جدید و افزایش مهارت‌ها، نقش مؤثری در ارتقای عملکرد و انگیزه کارکنان ایفا می‌کند. به این ترتیب، عدالت در پرداخت‌ها نه تنها به تأمین نیازهای معیشتی محدود نمی‌شود، بلکه رشد و پیشرفت حرفه‌ای کارکنان را نیز شامل می‌شود.

این نگرش بر معیارهای عینی همچون ساعات حضور فیزیکی در محیط سازمان به‌عنوان مبنای پرداخت حقوق و دستمزد موافق است و البته به پرداخت طبق ارزش محصول نهایی یا خروجی کار کارکنان نیز نیم نگاهی دارد. در مجموع، این دیدگاه تلاش می‌کند تا با ترکیب معیارهای عینی و معیشتی، نظامی پایدار و عادلانه برای پرداخت حقوق و دستمزد ایجاد کند.

### الگوی ذهنی هفتم: پرداخت مبتنی بر شغل/پست و ضوابط (نه روابط)

این دیدگاه بر ضرورت شفافیت در نظام پرداخت و حذف دخالت‌های سیاسی محیطی در راستای تحقق عدالت در حقوق و دستمزد تأکید دارد. در این رویکرد، عدالت در پرداخت‌ها به معنای طراحی سیستم پرداختی است که بر مبنای میزان حساسیت سیاسی مشاغل، فشارهای ذی‌نفعان، و ریسک اجتماعی تصمیمات تعیین نشود. از منظر این دیدگاه، عدالت تنها در صورتی محقق می‌شود که دخالت‌های غیرمنصفانه، لابی‌گری، و چانه‌زنی از نظام پرداخت حذف شوند. برای این منظور، شفافیت کامل در آیین‌نامه‌ها،

روش‌های محاسبه و انتشار عمومی اطلاعات حقوق و مزایا ضروری است. این شفافیت نه تنها موجب اعتمادسازی و ایجاد انگیزه در میان کارکنان می‌شود، بلکه ابزار فشار و مطالبه عمومی را در جهت کاهش ابهام و فساد در نظام پرداخت به کار می‌گیرد. این رویکرد، تحقق این امر را در گام اول مستلزم شمولیت همه نهادهای دولتی تحت قانون مدیریت خدمات کشوری دانسته و خواستار بازگرداندن دستگاه‌های اجرایی مستثنی شده به این قانون است تا نظام پرداختی یکسان در سطح دولت برقرار شود.

## بحث و نتیجه‌گیری

در اولین نگاه، نتایج پژوهش بیانگر تنوع گسترده‌ای از رویکردها و تفاسیر درباره عدالت در پرداخت‌های بخش دولتی هستند که هر کدام بر اساس مفاهیم و مبانی خاصی بنا شده‌اند و پیشنهادهای متفاوتی برای بهبود وضعیت فعلی ارائه می‌دهند.

به نظر می‌رسد که عدم تعامل و گفت‌وگوی مؤثر بین نهادهای تصمیم‌ساز و ذینفعان کلیدی در این موضوع، به عنوان اصلی‌ترین مانع این مسیر بوده که برای تحقق این مهم، انعطاف بیشتری از سمت مدیران دولتی جمهوری اسلامی می‌طلبد. ایجاد بستری که در گام اول نظرات و پیشنهادهای طرفین به صورت آزادانه مطرح شده تا به کاهش اختلافات و شکل‌گیری همگرایی در ذهنیت‌ها منجر شود تا در گام دوم به سمت اتخاذ تصمیم درست، منطقی و مؤثر رهنمون شد. مسیری که انتهای آن قطعا به بهبود عملکرد نظام اداری کشور نیز منجر خواهد شد.

بر این اساس، می‌توان پیشنهادهای ذیل را بیان کرد:

- طراحی استاندارد واحد در نظام پرداخت
- طراحی یک منطق مشترک برای تجزیه و تحلیل و ارزشیابی مشاغل دولتی، برای رفع پراکندگی قوانین و تعدد نظام‌های پرداخت.
- ارتقای شفافیت در پرداخت‌ها
- ارتقای شفافیت در قوانین، آیین‌نامه‌ها و نحوه محاسبه حقوق و دستمزد و استفاده از مدیریت مبتنی بر داده برای افزایش ادراک عدالت و اعتماد کارکنان
- سامان‌دهی نظام رفاهیات و پرداخت‌های خارج از حکم کارگزینی دستگاه‌ها
- حذف پرداخت‌های غیرموجه مانند رفاهیات اضافی، کارانه‌ها و تسهیلات، برای جلوگیری از ناکارآمدی و ایجاد عدالت در پرداخت‌ها
- فراگیری قانون مدیریت خدمات کشوری
- شمول تمامی دستگاه‌های اجرایی تحت قوانین مدیریت خدمات کشوری و بازگرداندن دستگاه‌های مستثنی شده برای جلوگیری از تبعیض در نظام پرداخت
- رفع کمبودها، تقویت و به روزرسانی فصل دهم قانون مدیریت خدمات کشوری
- بازنگری در ظرفیت‌های پرداخت این فصل از قانون برای پوشش مناسب مشاغل خاص و حساس در دولت
- توجه به سطح رضایت کارکنان
- انجام رضایت‌سنجی دوره‌ای، بررسی کارشناسی و توجه به ملاحظات اجتماعی در طرح‌های حقوق و مزایا، با تمرکز بر تصمیم‌گیری‌های عادلانه و واقع‌بینانه
- به‌روزرسانی نظام ارزشیابی مشاغل دولتی
- تجزیه و تحلیل و ارزشیابی مشاغل دولتی حداقل هر سه سال یک‌بار برای تطبیق با شرایط روز

• جلوگیری از تسخیر نهادهای تصمیم‌گیر

تضمین بی‌طرفی نهادهای تصمیم‌گیر در حوزه حقوق و دستمزد از طریق اصلاحات ساختاری نهادهای نظارتی و قانون‌گذار برای جلوگیری از تأثیر منافع شخصی یا حزبی و نهادی

شناسایی و سپاسگزاری

تفسیر الگوهای پژوهش حاضر بدون دریافت کمک مالی از هیچ شخصیت حقیقی و یا حقوقی انجام شده است.  
ذهنی ...

۱۲۴ | صفحه منابع

1. Ahadzadeh, Sajad; Memarzadeh Tehran, Gholamreza; & Danesh Fard, Kermalollah. (2020) Designing a compensation system model for employees in the water and electricity industry. *Energy Policy and Planning Studies*, 21(6), 7-45. (in Persian)
2. Bahrani, Atieh. (2018). Identifying various perspectives on the features of the public compensation system (A Q-methodology-based study). Paper presented at the 12th International Conference on Psychology and Social Sciences. (in Persian)
3. Timouri, Hadi; Shahin, Arash; Shaemi Barzaki, Ali; & Karimi, Abdollah. (2018). A model for a merit-based compensation system for employees. *Management, Improvement, and Transformation Studies*, 90(27), 115-140. (in Persian)
4. Jafariyan, Seyed Yousef; Kialashki, Jafar; & Salahij Kajoore, Azim. (2023). The impact of organizational justice on organizational commitment with the mediating role of organizational trust. In the 15th National Conference on Economics, Management, and Accounting. (in Persian)
5. Hokak, Mohammad; Salehi, Hassan; & Farkhani, Younes. (2018). Designing a conceptual Islamic model for justice in the compensation system based on the teachings of Nahj al-Balagha. *Management in Islamic University*, 16(7), 341-358. (in Persian)
6. Khoshgooyan Fard, Alireza. (2007). *Q methodology*. Research Center of Radio and Television. (in Persian)
7. Danaei Fard, Hassan; Hosseini, Yagoub; & Sheikha, Roozbeh. (2013). *Q methodology: Theoretical foundations and framework for conducting research*. Safar Publishing. (in Persian)
8. Robbins, Stephen P. (2013). *Organizational Behavior Fundamentals*. (Ali Parsayan & Seyed Mohammad Erabi, Trans.). Research Center for Cultural Studies. (in Persian)
9. Raznahan, Firooz. (2003). Professional workforce and fair compensation: A review of justice and equality theories. *Methodology of Human Sciences*, 37(9), 148-162. (in Persian)
10. Sepahvand, Reza; Bagherzadeh Khodashahri, Raziheh; & Sepahvand, Masoud. (2019). Political sensitivity and compensation of senior managers: Analyzing the mediating and moderating role of political networking and institutional pressure in Iranian government ministries. *Public Administration Management*, 39(11), 431-454. (in Persian)
11. Sarabadian Tafreshi, Hossein. (2020). Fair wages: A reflection on the meaning, definition, and requirements of a "fair payment system" in Iran. Imam Sadiq (A.S.) University Growth Center. (in Persian)
12. Seyed Razi, Sharif. (1997). *Nahj al-Balagha*. (Mohammad Dashti, Trans.). Mashreqin Publishing. (Original publication 400 AH). (in Persian)
13. Shahr Aini, Seyed Mojtaba; Ghofrani, Fahimeh; & Nazarian Mofid, Mohammad Taghi. (2022). Expert opinion on: "The amendment of Article (117) of the Civil Service Management Law" (Legislative file No. 18685) (p. 28). (in Persian)
14. Abdollahi, Noor Ali. (2019). Analytical evaluation of discourses on the rights of senior managers and public officials of the Islamic Republic of Iran with emphasis on Islamic principles (Master's thesis). Imam Sadiq (A.S.) University. (in Persian)
15. Lotfi, Sajad. (2013). A typology of policy-makers' and implementers' perceptions regarding the management of dealing with improper hijab in Iran: A study based on Q methodology (Master's thesis). Imam Sadiq (A.S.) University. (in Persian)

16. Maleki, Mohammadreza; Faqihi, Abolhasan; & Mirespasi, Nasser. (2019). Inadequacies of the employee compensation system in Iran's public sector. *Iranian Management Sciences*, 54(14), 1-29. (in Persian)
17. Majles Research Center. (2016). Expert opinion on: "A bill to mandate the government to implement a fair payment system" (Expert report No. 23015056) (p. 3). (in Persian)
18. Momeni, Mohammad; Afshar, Parvin; & Arabi, Somayeh. (2023). Investigating the obstacles to fair salary and wage payment to municipal employees based on the second clause of the compensation system justice within the framework of administrative transformation program (A case study: Qazvin Municipality). Paper presented at the 10th National Conference on New Studies and Researches in Humanities, Management, and Entrepreneurship, Iran. (in Persian)
19. Nozeri, Hossein. (2018). A typology of policy-makers' and implementers' perceptions regarding the institutions responsible for mosque affairs: A study based on Q methodology (Master's thesis). Imam Sadiq (A.S.) University. (in Persian)
20. Brown, Steven R. (2016). Q Methodology in Assessment and Research.
21. Cheng, Kuo-Tai. (2015). Public service motivation and job performance in public utilities. *International Journal of Public Sector Management*, 28, 352-370. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-08-2015-0152>
22. Dekker, Teun. (2013). *Paying Our High Public Officials: Evaluating the Political Justifications of Top Wages in the Public Sector* (1st edition). Routledge.
23. Dunleavy, Patrick; & Hood, Christopher. (2009). From Old Public Administration to New Public Management. *Public Money & Management*, 14, 9-16. <https://doi.org/10.1080/09540969409387823>
24. Exel, Job; & Graaf, Gjalt. (2005). Q Methodology: A Sneak Preview.
25. Hadley, Brandy. (2019). Executive compensation and political sensitivity: Evidence from government contractors. *Institutions, Governance and Finance in a Globally Connected Environment*, 59, 276-301. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.11.007>
26. Kwon, Sung S. (2012). Symmetry in the Sensitivity of Executive Bonus Compensation to Earnings and Returns in High-technology Firms.
27. Mills, Lillian; Nutter, Sarah; & Schwab, Casey. (2011). The Effect of Political Sensitivity and Bargaining Power on Taxes: Evidence from Federal Contractors. *The Accounting Review*, 88. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1621861>
28. Nozick, R. (1974). *Anarchy, State, and Utopia*. Basic Books.
29. Ozdemir, Ozgur; & Upneja, Arun. (2013). Does risk matter in CEO compensation contracting? Evidence from US restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 372-383. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.11.012>
30. Rawls, John, 1921-2002 author. (1971). *A theory of justice*. Cambridge, Massachusetts : The Belknap Press of Harvard University Press, [1971]