



doi: **10.30497/hcr.2026.247820.1156**



OPEN ACCESS

Received: 2026/05/19

Accepted: 2026/08/18

Comparative Analysis of Government Employees Compensation System in Iran and England

Abolfazl Mansouri*

Abstract

In all countries, especially those with large governments and governance structures, the issue of employee compensation, or salaries and wages, has always been one of the main concerns of governments, because the livelihood of a large part of society is tied to it, and in terms of budget, it imposes huge costs on the government. Governments have always paid attention to the importance of this issue, therefore, they have tried, along with principles such as job security and fairness in payments, to increase the productivity of executive bodies by controlling the compensation system and to reduce government costs in a way, although countries, with different foundations, have different procedures in the extent to which they act on each of the mentioned cases. This research, using a descriptive-analytical method, has comparatively examined the compensation system of government employees in Iran and England. The main goal is to analyze the similarities and differences of the two systems and provide solutions to improve the compensation structure in Iran based on the experiences of England. The findings show that the salary and wage system in Iran is more based on fixed laws such as the Civil Service Management Law and factors such as seniority and education level, while England uses flexible and performance-based structures. England, with tools such as performance-based payment, attention to expertise and regional needs, has ensured more justice and transparency in its administrative system. Based on this, suggestions such as strengthening the relationship between performance evaluation and payments, increasing flexibility in payments and accepting geographical differences have been presented to reform the salary and wage structure in Iran.

Keywords: Comparative, Compensation, Education, Employees, England, Experience, Iran, Performance Evaluation, Salary.

* M.A. Student in Islamic Studies and Public Law, Imam Sadiq University, Tehran, Iran.

a.mansouri@isu.ac.ir

 0009-0004-3575-5216

بررسی تطبیقی نظام جبران خدمت کارمندان دولت در ایران و انگلستان

ابوالفضل منصوری*

چکیده

در تمام کشورها مخصوصاً کشورهایی که دارای دولت و ساختار حاکمیت فربه و بزرگ هستند مسئله جبران خدمت کارمندان یا همان حقوق و دستمزد همواره جزو دغدغه‌های اصلی دولت‌ها بوده است، چراکه هم معیشت بخش زیادی از جامعه به آن گره خورده است و هم از نظر بودجه‌ای هزینه‌های هنگفتی را به دولت تحمیل می‌کند. دولت‌ها همواره به اهمیت این مسئله توجه داشته‌اند؛ بنابراین سعی بر این داشته‌اند درکنار اصولی مانند امنیت شغلی و عدالت در پرداخت‌ها، با کنترل نظام جبران خدمت بهره‌وری دستگاه‌های اجرایی را افزایش دهند و به‌نوعی از هزینه دولت نیز بکاهند که البته کشورها با مبانی متفاوت، در میزان عمل کردن به هریک از موارد مذکور، رویه‌های مختلفی دارند. این پژوهش با روش توصیفی - تحلیلی به بررسی تطبیقی نظام جبران خدمت کارمندان دولت در ایران و انگلستان پرداخته است. هدف اصلی، تحلیل شباهت‌ها و تفاوت‌های این دو نظام و ارائه راهکارهایی برای بهبود ساختار جبران خدمت در ایران بر اساس تجربیات انگلستان است. یافته‌ها نشان می‌دهد که نظام حقوق و دستمزد در ایران بیش‌تر بر قوانین ثابت نظیر قانون مدیریت خدمات کشوری و عواملی نظیر سابقه و مدرک تحصیلی استوار است، درحالی‌که انگلستان از ساختارهایی انعطاف‌پذیر و مبتنی بر عملکرد بهره می‌گیرد. انگلستان با ابزارهایی مانند پرداخت مبتنی بر عملکرد، توجه به تخصص و نیازهای منطقه‌ای، عدالت و شفافیت بیش‌تری را در نظام اداری خود تضمین کرده است. براین‌اساس، پیشنهادهای نظیر تقویت ارتباط ارزیابی عملکرد با پرداخت‌ها، افزایش انعطاف‌پذیری در پرداخت‌ها و پذیرش تفاوت‌های جغرافیایی برای اصلاح ساختار حقوق و دستمزد در ایران ارائه شده است.

واژگان کلیدی: ارزیابی عملکرد، انگلستان، ایران، بریتانیا، تطبیقی، جبران خدمت، حقوق و دستمزد، سابقه، کارمندان، مدرک تحصیلی.

* دانشجوی کارشناسی ارشد معارف اسلامی و حقوق عمومی، دانشگاه امام صادق علیه‌السلام، تهران، ایران.

a.mansouri@isu.ac.ir

مقدمه

جبران خدمت به عنوان یکی از مهم ترین ابزارهای مدیریت منابع انسانی، نقشی کلیدی در ایجاد انگیزه، افزایش بهره‌وری و حفظ نیروی کار ماهر ایفا می‌کند. نظام‌های جبران خدمت با ارائه حقوق، مزایا و پاداش‌های متناسب با شرایط شغلی و عملکرد افراد، نقشی تعیین کننده در ایجاد عدالت سازمانی و ارتقای کیفیت خدمات عمومی دارند. در این راستا، بررسی نحوه طراحی و اجرای نظام‌های جبران خدمت در کشورهای مختلف می‌تواند فرصتی برای شناسایی نقاط قوت و ضعف این سیستم‌ها فراهم آورد و به بهبود سیاست‌های مرتبط در کشورها کمک کند.

مطالعات تطبیقی در حوزه نظام جبران خدمت نه تنها به روشن سازی تفاوت‌ها و شباهت‌ها میان نظام‌های مختلف کمک می‌کند بلکه می‌تواند ابزاری مؤثر برای الهام‌گیری از تجربیات موفق سایر کشورها باشد. ایران و انگلستان، به عنوان دو کشور با پیشینه‌های اداری متفاوت، نمونه‌های ارزشمندی برای چنین مطالعه‌ای ارائه می‌دهند. در ایران، نظام جبران خدمت تحت تأثیر قوانین خاص و ساختارهای متمرکز قرار دارد، در حالی که انگلستان با بهره‌گیری از رویکردهای نوین تر و ساختارهای غیرمتمرکز، الگوهای متنوعی را برای مدیریت جبران خدمت پیاده‌سازی کرده است. تحلیل تطبیقی این دو نظام می‌تواند مسیرهایی جدید برای ارتقای عدالت و شفافیت در نظام اداری ایران ارائه دهد.

هدف اصلی این مقاله، بررسی تطبیقی نظام جبران خدمت کارمندان دولت در ایران و انگلستان است. پرسش اصلی مقاله این است که چه شباهت‌ها و تفاوت‌هایی میان این دو نظام وجود دارد و چگونه می‌توان از تجربیات انگلستان برای بهبود ساختار جبران خدمت در ایران بهره برد؟ با تمرکز بر اصول حقوقی، ساختار پرداخت‌ها و عوامل مؤثر بر حقوق و مزایا، تلاش می‌شود تا چهارچوبی جامع برای درک بهتر این نظام‌ها و پیشنهاد راهکارهایی برای اصلاح سیاست‌های موجود ارائه شود.

مطالعات پیشین در حوزه جبران خدمت عمدتاً به بررسی تک بُعدی و درون سازمانی پرداخته‌اند (مالکی و دیگران، ۱۳۹۸؛ ایمانی و دیگران، ۱۳۹۹). پژوهش‌های تطبیقی معدودی نیز میان ایران و برخی کشورهای اروپایی انجام شده (رضایی و گرجی ازندریانی، ۱۴۰۰)؛ اما تاکنون مطالعه تطبیقی نظام‌مند و جامعی که به طور خاص نظام

جبران خدمت کارمندان دولت در ایران و انگلستان را از منظر ساختارهای حقوقی، ارزیابی عملکرد، شفافیت و عوامل منطقه‌ای مقایسه کند، صورت پذیرفته است. این پژوهش درصدد است خلأ مذکور را پر کند.

۱. روش‌شناسی

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، توصیفی - تحلیلی است و با بهره‌گیری از رویکرد تطبیقی انجام شده است. طرح پژوهش از نوع مقایسه‌ای - کیفی است که در آن دو کشور ایران و انگلستان بر اساس مدل تحلیل شش‌وجهی (بررسی زمینه، ساختار، قوانین، رویه‌ها، نتایج و پیامدها) مورد مقایسه قرار گرفته‌اند.

جامعه پژوهش کلیه اسناد، قوانین و مقررات، گزارش‌های رسمی و مقالات علمی مرتبط با نظام جبران خدمت کارمندان دولت در ایران و انگلستان در بازه زمانی ۱۳۷۰ تا ۱۴۰۴ (۱۹۹۱ تا ۲۰۲۵) بوده است.

داده‌ها از طریق مطالعه اسنادی (کتابخانه‌ای) و بررسی منابع الکترونیک معتبر ازجمله پایگاه‌های علمی داخلی (SID, Noormags) و بین‌المللی (Google Scholar, ScienceDirect) و همچنین تارنماهای رسمی دولت بریتانیا (gov.uk) و پارلمان انگلستان گردآوری شده است. روایی ابزار از طریق تطابق منابع با پرسش‌های پژوهش و پایایی از طریق بازبینی چندباره اسناد و تطبیق یافته‌ها توسط دو پژوهشگر مستقل تأیید شده است.

تحلیل داده‌ها نیز به روش تحلیل محتوای کیفی و با رویکرد تطبیقی - مقایسه‌ای انجام شده است. بدین‌صورت که ابتدا مؤلفه‌های اصلی نظام جبران خدمت (قوانین، ساختار رتبه‌بندی، ارزیابی عملکرد، عوامل منطقه‌ای، مزایا) استخراج و سپس وضعیت هر مؤلفه در دو کشور به‌صورت مجزا توصیف و درنهایت به‌صورت مزجی با یکدیگر مقایسه شده‌اند.

۲. مبانی نظری جبران خدمت

۲-۱. تعریف جبران خدمت و مفاهیم مرتبط

به گفته آرمسترانگ (2010, p. 6)، مدیریت جبران خدمت «به راهبردها، سیاست‌ها و فرایندهایی اطلاق می‌شود که تضمین می‌کند ارزش افراد و نقشی که در دستیابی به

اهداف سازمان، واحد و تیم ایفا می‌کنند، شناسایی و پاداش داده شود». وی تأکید می‌کند که جبران خدمت «تنها به پاداش‌های مالی، حقوق و مزایا محدود نمی‌شود بلکه به همان اندازه شامل پاداش‌های غیرمالی مانند: شناسایی، فرصت‌های یادگیری و توسعه و افزایش مسئولیت شغلی نیز می‌گردد».

۲-۲. اصول و اهداف نظام جبران خدمت

نظام جبران خدمت بر اصولی همچون عدالت، شفافیت، رقابت‌پذیری و پایداری استوار است. اصل عدالت بر ضرورت پرداخت‌های متناسب با مهارت‌ها، تلاش و عملکرد کارکنان تأکید دارد. آرمسترانگ (2010, pp. 11-12) میان دو مفهوم «عدالت توزیعی» (چگونگی توزیع پاداش‌ها متناسب با ارزش مشارکت فرد) و «عدالت رویه‌ای» (چگونگی اتخاذ تصمیمات مدیریتی و اجرای سیاست‌های پاداش) تمایز قائل می‌شود. به اعتقاد وی، پنج عامل بر ادراک عدالت رویه‌ای تأثیر می‌گذارد: توجه به دیدگاه کارکنان، پرهیز از سوگیری شخصی، اعمال یکسان معیارها برای همه کارکنان، ارائه بازخورد زودهنگام و ارائه توضیحات کافی درباره دلایل تصمیمات. شفافیت به معنای ارائه اطلاعات روشن و قابل فهم درباره نحوه محاسبه و پرداخت حقوق و مزایا است. رقابت‌پذیری به معنای توانایی جذب و حفظ نیروهای متخصص در برابر رقبا و سازمان‌های دیگر است و اصل پایداری نیز بر تضمین توانایی سازمان در پرداخت منظم مزایا به‌ویژه در شرایط اقتصادی دشوار تأکید دارد. اهداف نظام جبران خدمت شامل افزایش بهره‌وری، ایجاد انگیزه، کاهش ترک خدمت و ارتقای سطح رفاه کارکنان است.

۲-۳. تأثیر نظام جبران خدمت بر کارایی و انگیزه کارکنان

نظام جبران خدمت نقشی تعیین‌کننده در افزایش کارایی و انگیزه کارکنان ایفا می‌کند. آرمسترانگ (2010, pp. 105-106) تأکید می‌کند که «پاداش زمانی تأثیر مثبت کلی بر عملکرد دارد که به توسعه یک فرهنگ عملکرد بالا کمک کند؛ فرهنگی که در آن ارزش‌ها، هنجارها و رویه‌های منابع انسانی سازمان چنان ترکیب می‌شوند که فضایی ایجاد می‌کنند که در آن دستیابی به سطوح بالای عملکرد انتظار می‌رود و پاداش داده می‌شود»؛ بنابراین پرداخت‌های منصفانه و مناسب موجب ایجاد احساس ارزشمندی در کارکنان شده و انگیزه آنان را برای عملکرد بهتر تقویت می‌کند. ازسوی دیگر، وجود

مزایا و پاداش‌های مبتنی بر عملکرد باعث می‌شود کارکنان به دنبال تحقق اهداف سازمانی و ارتقای کیفیت خدمات خود باشند. درمقابل، نظام‌های ناکارآمد جبران خدمت می‌توانند منجر به کاهش انگیزه، افزایش نارضایتی شغلی و حتی ترک خدمت کارکنان شوند؛ بنابراین، طراحی و اجرای مناسب نظام جبران خدمت، علاوه بر ارتقای رضایت شغلی، به بهبود عملکرد سازمان و تحقق اهداف راهبردی کمک می‌کند.

۳. چهارچوب قانونی و حقوقی نظام جبران خدمت

۳-۱. قوانین و مقررات اصلی مرتبط با جبران خدمت در ایران و انگلستان

در حال حاضر قوانین مختلفی در خصوص مسئله حقوق و مزایا در ایران وجود دارد که در مواردی دچار تعارض است و مشکلاتی را در هماهنگی سازمان امور اداری استخدامی و سازمان برنامه و بودجه با دستگاه‌های اجرایی ایجاد کرده است. از جمله این قوانین، قانون استخدام کشوری، قانون نظام پرداخت هماهنگ کارمندان دولت، قانون مدیریت خدمات کشوری است که عام‌الشمول‌ترین و جدی‌ترین قانون در بین این موارد قانون مدیریت خدمات کشوری است که احکام مشخصی برای حقوق و مزایای کارمندان ذکر کرده است.

علاوه بر مسئله تورم قوانین، برخی دستگاه‌ها که اتفاقاً سهم زیادی از بودجه حقوق و مزایای سالانه دارند، به موجب قوانین اختصاصی خود را از احکام عمومی این قوانین مستثنی کرده‌اند. برای نمونه شورای عالی انقلاب فرهنگی در ماده واحده‌های مجزایی، دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی و کارکنان ستاد مرکزی وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی را از شمول مقررات عمومی قانون مدیریت خدمات کشوری مستثنا کرده است.

به گفته مالکی و همکاران (۱۳۹۸، ص. ۱۴)، نتیجه این وضعیت آن شده است که «بیش از ۵۰ نوع نظام جبران خدمت در بخش دولتی ایران حاکم است» و این امر «تحقق عدالت در پرداخت را با چالش‌های جدی مواجه کرده» و زمینه‌ساز عدم شفافیت، ایجاد فساد اداری و رانت استخدامی و تبعیض در پرداخت‌ها شده است (رضایی و گرجی، ۱۴۰۰، ص. ۲۰).

در انگلستان، نظام جبران خدمت تحت قوانین خاص نظیر قانون خدمات عمومی^۱، قانون کار ۱۹۹۶^۲، قانون جبران خدمت و ارزیابی عملکرد^۳، قانون بازنشستگی کارکنان دولت^۴ و سایر مقررات مرتبط اداره می‌شود. از مهم‌ترین تحولات قانونی در این زمینه، تصویب قانون اصلاح حقوق اساسی و حکمرانی ۲۰۱۰^۵ است که برای نخستین بار نظام خدمات کشوری بریتانیا و مستخدمان آن را از جایگاه قانونی رسمی برخوردار ساخت (UK Parliament, 2024).

همچنین دولت بریتانیا هر ساله با انتشار «راهنمای سقف پرداخت خدمات کشوری»^۶، چهارچوب افزایش حقوق کارمندان دولت را تعیین می‌کند که نشان‌دهنده وجود ساختاری متمرکز و درعین حال منعطف است (Cabinet Office, 2024). رضایی و گرجی (۱۴۰۰، ص. ۲۷) تأکید می‌کنند که در بریتانیا، نظام استخدامی از نوع «پست‌محور»^۷ است که «امکان تطابق با شرایط بازار، چه از نظر شرایط پرداخت و چه از نظر شرایط استخدام را فراهم می‌سازد» و کارکنان به دو دسته خدمات کشوری و خدمات عمومی تقسیم می‌شوند. همچنین ساختار پرداخت‌ها در انگلستان بسیار منعطف بوده و متأثر از توافقات جمعی، دستورالعمل‌های دولتی و سیاست‌های داخلی سازمان‌ها است.

۲-۳. مقایسه مبانی قانونی و فلسفه تنظیم مقررات

نظام جبران خدمت در ایران و انگلستان بر اصول و مبانی متفاوتی استوار است. در ایران، تأکید اصلی بر عدالت اجتماعی و تأمین نیازهای کارکنان دولت است. در مقابل، در انگلستان، فلسفه تنظیم مقررات بر رقابت‌پذیری، کارآمدی و تشویق به عملکرد برتر استوار است. در این کشور، انعطاف‌پذیری بیشتری در تنظیم حقوق و مزایا وجود دارد که بر مبنای عملکرد، سطح شغلی و شرایط بازار تعیین می‌شود. با وجود این اختلافات در مدل‌ها، آنچه مشخص این است که مقررات، رویه‌ها و

1. Civil Service Law
2. Employment Rights Act
3. Compensation and Performance Review Policies
4. Civil Service Pension Scheme
5. Constitutional Reform and Governance Act 2010
6. Civil Service Pay Remit Guidance
7. Position-based

اقدامات نظام جبران خدمت کارکنان در راستای ارتقای سلامت اداری بایستی از شفافیت کافی برخوردار باشند؛ چراکه ابهام و عدم شفافیت در نظام جبران خدمت کارکنان موجب سوءاستفاده و فساد در محاسبه و تخصیص حقوق و مزایا شده و در نتیجه موجب گسترش رفتارهای تلافی جویانه و از جمله فساد می شود (ایمانی و دیگران، ۱۳۹۹، ص. ۴۵۱).

۳-۳. نقاط اشتراک و تفاوت در ساختارهای حقوقی

یکی از نقاط اشتراک میان ایران و انگلستان در چهارچوب قانونی جبران خدمت، تأکید بر شفافیت و عدالت در پرداخت ها است؛ البته شایان ذکر است، مالکی و همکاران (۱۳۹۸، ص. ۲۰) نشان می دهند که در ایران، با وجود تصویب قوانینی مانند «ماده ۹۲ قانون برنامه ششم توسعه» برای استقرار سامانه ثبت حقوق و مزایا، «مدیران و ذی حسابان انگیزه کافی برای ثبت اطلاعات ندارند و برخی از دستگاه ها نیز از این مهم تاکنون سرباز زده اند».

در خصوص تفاوت ها نیز می توان بیان کرد در ایران، ساختار حقوق و مزایا اغلب بر پایه قوانین ثابت و کم تر منعطف تدوین شده است، در حالی که در انگلستان، انعطاف و تمرکز بر عملکرد بیش تر به چشم می خورد. همچنین، در ایران، قوانین جبران خدمت تمایل دارند به صورت کلی و یکپارچه بر کارکنان دولت اعمال شوند؛ اما در انگلستان، قوانین و مقررات بسته به نوع شغل و سطح سازمانی تغییر می کنند و توجه ویژه ای به تفاوت های فردی و شغلی دارند.

۴. ساختار و عوامل مؤثر بر جبران خدمت در دو کشور

۴-۱. رتبه بندی شغلی و گروه های شغلی

در ایران، رتبه بندی شغلی عمدتاً بر مبنای قانون مدیریت خدمات کشوری، قانون استخدام کشوری، قانون نظام پرداخت هماهنگ کارکنان دولت و گروه ها، رتبه ها و طبقات شغلی مشخص شده در آن ها انجام می شود. افزایش حقوق در ایران تابع تغییر گروه شغلی (مثلاً از کارشناس به کارشناس مسئول) و افزایش رتبه (مثلاً از پایه به ارشد) و طبقه شغلی (مثلاً از طبقه ۵ به طبقه ۶) است که مورد اول تابع تحصیلات و صلاح دید مدیر بالادستی است و مورد دوم و سوم تابع سابقه خدمت و تحصیلات

است؛ بنابراین در ایران رتبه‌بندی مشاغل به شکل مبنایی با نظر به فلسفه هر شغل و میزان سختی آن صورت نمی‌پذیرد بلکه کارمندان صرفاً حسب میزان تحصیلات و سابقه خدمت رتبه‌بندی می‌شوند. این وضعیت ریشه در آن دارد که نظام استخدامی ایران از نوع «کارراهه»^۸ است که در آن «نهاد استخدامی و فرایند استخدام نیز به‌صورت متمرکز و بر مبنای قوانین و اصول از پیش تعیین‌شده انجام می‌پذیرد» (رضایی و گرجی ازندریانی، ۱۴۰۰، ص. ۲۶).

آرمسترانگ (2010, p. 229) میان «ارزش ذاتی شغل» (آنچه شغل در دستیابی به هدف سازمان کمک می‌کند) و «ارزش فرد» (مشارکت، مهارت‌ها و تجربه) تمایز قائل می‌شود. نظام جبران خدمت مطلوب باید هر دو بُعد را در نظر بگیرد. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که نظام ایران بیش‌ازحد بر «ارزش فرد» (سابقه و مدرک) متمرکز شده و از «ارزش شغل» غافل مانده است، درحالی‌که نظام انگلستان با استفاده از روش‌های ارزشیابی شغل، تعادل بهتری بین این دو برقرار کرده است.

در انگلستان، رتبه‌بندی شغلی بیش‌تر بر اساس Job Evaluation Framework صورت می‌گیرد. این ارزیابی شامل معیارهایی چون سطح مسئولیت، پیچیدگی وظایف و تأثیرگذاری شغل است. مشاغل در گروه‌هایی نظیر Senior, Junior Staff و Executives و Specialists تقسیم‌بندی می‌شوند. این گروه‌بندی مشاغل تأثیر مستقیمی بر حقوق پایه، مزایا و پاداش‌ها دارند و به‌صورت منظم بازبینی می‌شوند. کارمندان در انگلستان بر اساس گروه‌های شغلی مذکور در رتبه‌های شغلی مختلفی نظیر Administrative Officers (AO)، Executive Officers (EO)، Grade6 و Grade7 قرار می‌گیرند. سلسله‌مراتب گروه‌های شغلی در خدمات کشوری بریتانیا از سطح AA (پایین‌ترین) تا SCS (بالا‌ترین سطح مدیران ارشد) را شامل می‌شود که هر سطح دارای باند پرداخت مشخصی است (Institute for Government, 2024).

مثلاً، کارمندی که در رتبه Grade6 فعالیت می‌کند، ممکن است مسئولیت‌های نظارتی و سیاست‌گذاری داشته باشد و حقوق او به‌طور متوسط از ۵۰,۰۰۰ پوند در سال فراتر رود، درحالی‌که کارمندان رتبه AO حقوقی در حدود ۲۲,۰۰۰ تا ۲۷,۰۰۰ پوند دریافت می‌کنند. بر اساس آمار رسمی دولت بریتانیا، میانگین حقوق سالانه

کارمندان دولت در سال ۲۰۲۴ حدود ۳۴،۰۰۰ پوند بوده است و بالاترین حقوق مربوط به مدیران ارشد^۹ با باند پرداخت SCS3 معادل ۱۲۸،۰۰۰ تا ۲۰۸،۱۰۰ پوند در سال است (UK Parliament, 2024; Ethnicity Facts and Figures, 2024).

در مقابل، مالکی، فقیهی و میرسپاسی (۱۳۹۹، ص. ۲۷۰) نشان داده‌اند که در ایران «هیچ‌گونه رابطه منطقی و معناداری بین حقوق کارکنان با مدیران ارشد اجرایی وجود ندارد» و نسبت حقوق کارکنان به مدیران ارشد اجرایی در ایران (۱ به ۳/۲۷) بسیار نامتناسب‌تر از کشورهایی مانند بریتانیا (۱ به ۱۶/۶) و آلمان (۱ به ۶/۳) است.

۴-۲. ارزیابی عملکرد

آرمسترانگ (2010, pp. 167-169) پرسش اساسی در پاداش مشروط را این‌گونه مطرح می‌کند: «چه چیزی را ارزشمند می‌دانیم؟ و برای چه چیزی آماده پرداخت هستیم؟» وی پنج معیار برای اثربخشی پاداش مشروط برمی‌شمارد که از آن جمله است: وجود «خط دید» روشن بین تلاش و پاداش، ابزارهای عادلانه و سازگار برای سنجش عملکرد و پیوستگی زمانی بین عملکرد و پاداش. نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد در انگلستان تا حد زیادی این معیارها را تأمین می‌کند، درحالی‌که نظام ایران فاقد چنین شرایطی است. در ایران ارزشیابی عملکرد سالانه کارمندان توسط مدیران باافضل آن‌ها، با هماهنگی و تأیید مدیر منابع انسانی دستگاه صورت می‌گیرد و طی آن عوامل عمومی و اختصاصی به شرح فرم‌های تعیین‌شده مورد ارزیابی و نمره‌دهی قرار می‌گیرد. نمرات این ارزشیابی در موارد مختلفی مؤثر است که از جمله تأثیرات تشویقی آن ارتقای پست، بورس تحصیلی و تأثیرات تنبیهی آن الزام به شرکت در دوره‌های آموزشی، بازنشستگی یا بازخریدی است.

تنها تأثیر مستقیم ارزشیابی عملکرد بر حقوق کارمندان، فوق‌العاده‌ای به نام کارایی و عملکرد است که به کارمندان با امتیاز ارزشیابی بالاتر حسب اعتبارات دستگاه پرداخت می‌شود. لکن مسئله‌ای که به‌طور جدی همین تأثیرات محدود را هم کم‌رنگ می‌کند، فرهنگ سازمانی تعارف در سازمان‌های دولتی ایران است که عملاً موجب می‌شود امتیاز ارزشیابی بدون توجه به عملکرد واقعی کارمند به وی داده شود. مالکی و

همکاران (۱۳۹۸، ص. ۲۲) نیز با اشاره به اینکه پس از ۱۲ سال هنوز نظام جامع مدیریت عملکرد در کشور طراحی نشده، تأکید می‌کنند که «عملاً پرداخت‌های مبتنی بر عملکرد به صورت سلیقه‌ای و خارج از قواعد صورت می‌پذیرد». درحالی‌که ایمانی و همکاران (۱۳۹۹، ص. ۴۴۹) نشان داده‌اند که «حقوق و مزایای کارکنان، زمانی به ارتقای سلامت اداری منجر خواهد شد که مبتنی بر عملکرد آن‌ها باشد». تجربه انگلستان در نظام Performance-Related Pay دقیقاً گویای همین اصل است.

نظام ارزیابی عملکرد در انگلستان بخش مهمی از ساختار پرداخت حقوق و مزایا است. در این سیستم، کارکنان به طور سالانه ارزیابی می‌شوند و بر اساس آن تصمیماتی در خصوص پاداش‌ها و افزایش حقوق اتخاذ می‌شود. کارکنان دولتی هر سال تحت ارزیابی‌های دقیق^{۱۰} قرار می‌گیرند که بر اساس آن عملکرد آن‌ها سنجیده می‌شود. این ارزیابی معمولاً شامل بررسی توانایی‌های شغلی، عملکرد در پروژه‌ها، میزان مسئولیت‌پذیری، توانایی همکاری با همکاران و دیگر مؤلفه‌ها است.

در نظام (PRP)^{۱۱} کارکنان دولتی با توجه به عملکرد خود، می‌توانند از پرداخت‌های اضافی بهره‌مند شوند. این پرداخت‌ها به دو شکل اصلی اعمال می‌شود:

۱- Bonus Payments: این نوع پرداخت‌ها به عنوان پاداش برای عملکرد برجسته در پروژه‌های خاص یا دستیابی به اهداف ویژه در نظر گرفته می‌شود. این پاداش‌ها ممکن است به طور سالانه یا بر اساس دوره‌های خاص پرداخت شود.

۲- Salary Increases: برخی از کارکنان دولتی ممکن است بر اساس ارزیابی عملکرد خود، افزایش حقوق سالانه یا دوره‌ای را دریافت کنند. این افزایش معمولاً با توجه به ارزیابی‌های فردی در زمینه‌های مختلف مانند کیفیت کار، توانایی رهبری و همکاری با تیم‌ها تعیین می‌شود.

همچنین نکته جالب توجه دیگر این است که دولت بریتانیا در سال ۲۰۲۴ آزمایش «پرداخت مبتنی بر نقطه عطف»^{۱۲} را برای مدیران ارشد اجرایی آغاز کرد تا همسویی بیش‌تری بین پاداش و عملکرد ایجاد شود. بر اساس این طرح، مدیران ارشد بر اساس دستیابی به نقاط عطف از پیش تعیین‌شده در پروژه‌هایی که مدیریت می‌کنند، پاداش

10. Performance Evaluation

11. Performance-Related Pay

12. milestone-based pay

دریافت خواهند کرد (Cabinet Office, 2024).

با این حال قابل توجه است که برخی اتحادیه‌های کارگری در بریتانیا مانند FDA این طرح را «دستکاری در یک سیستم شکست خورده» توصیف کرده‌اند؛ زیرا به اعتقاد آن‌ها حقوق کارمندان دولت فعلی نصف حقوق هم‌تایانشان در بخش خصوصی است و این شکاف همچنان یک چالش جدی محسوب می‌شود (The Guardian, 2024).

۳-۴. سابقه خدمت و تخصص

در ایران، سابقه خدمت به عنوان یکی از معیارهای مهم در تعیین حقوق شناخته می‌شود. حسب قانون مدیریت خدمات کشوری و آیین‌نامه‌های مرتبط با آن، هر سال سابقه خدمت منجر به افزایش حقوق پایه فرد می‌شود. همان‌طور که سابقاً ذکر شد، در ایران سابقه خدمت به عنوان پایه افزایش رتبه و طبقه شغلی محسوب می‌شود؛ بنابراین برای مثال، کارمندی با ۲۰ سال سابقه خدمت، حقوق بیش‌تری نسبت به فردی با ۵ سال سابقه دریافت می‌کند، حتی اگر در یک گروه شغلی باشند.

در انگلستان، سابقه خدمت تأثیر کم‌تری بر حقوق و دستمزد کارمندان دارد و بیش‌تر تمرکز بر مهارت‌ها و تخصص کارکنان است. کارمندانی که دارای مدارک تخصصی یا مهارت‌های ویژه هستند، معمولاً حقوق و مزایای بیش‌تری دریافت می‌کنند. در این کشور، تأکید بر شایستگی‌های فردی به بهبود بهره‌وری کلی سازمان منجر شده است؛ برای مثال، فردی که دارای گواهینامه‌های تخصصی یا تجربه‌های مرتبط است، حقوق بالاتری نسبت به فردی با سابقه خدمت مشابه اما بدون تخصص دارد. نظام Pay Banding در انگلستان نیز این رویکرد را تقویت می‌کند.

۴-۴. منطقه جغرافیایی و شرایط اقتصادی

در ایران صرفاً مشوق‌هایی برای کار در مناطق محروم یا کم‌تر توسعه‌یافته در نظر گرفته شده است؛ مثلاً، کارمندان شاغل در استان‌های مرزی حقوق بالاتری دریافت می‌کنند یا از مزایای غیرمالی مانند مسکن دولتی بهره‌مند می‌شوند.

اما در انگلستان، تفاوت جغرافیایی در پرداخت حقوق بسیار محسوس‌تر است. کارمندان دولت در شهرهایی مانند لندن، به دلیل هزینه‌های بالاتر زندگی، حقوق بیش‌تری دریافت می‌کنند؛ برای مثال، London Weighting یا London Allowance

یک مزیت مالی است که به کارمندان شاغل در لندن پرداخت می‌شود و می‌تواند بین ۳،۰۰۰ تا ۵،۰۰۰ پوند در سال باشد. این سیاست‌ها کمک می‌کند تا کارمندان دولت در مناطق مختلف به نسبت هزینه‌های زندگی حقوق دریافت کنند.

۵. بررسی نظام مزایا و پاداش‌ها در ایران و انگلستان

۵-۱. انواع مزایا و پاداش‌های غیرمستقیم در ایران و انگلستان

در ایران، نظام مزایا و پاداش‌های غیرمستقیم معمولاً شامل بیمه تأمین اجتماعی، کمک‌های رفاهی مانند: وام‌های مسکن و خودرو، خدمات درمانی رایگان یا با تخفیف برای کارمندان دولتی و پاداش‌های سالانه است. این مزایا عمدتاً تحت تأثیر قوانین اداری و استخدامی از جمله قانون مدیریت خدمات کشوری قرار دارند؛ به عنوان نمونه، بیمه تأمین اجتماعی شامل پوشش‌های درمانی، بازنشستگی و ازکارافتادگی می‌شود که نقش مهمی در امنیت شغلی ایفا می‌کند. همچنین، وام‌های مسکن با شرایط بازپرداخت بلندمدت و نرخ بهره پایین به کارکنان دولت ارائه می‌شود. پاداش‌های سالانه نیز غالباً بر اساس معیارهایی چون رتبه شغلی و سابقه کاری تعیین می‌شوند و در شرایط اقتصادی پایداری، می‌توانند انگیزه کارکنان را افزایش دهند. لکن این مزایا با محدودیت‌هایی نیز مواجه هستند؛ به عنوان مثال، خدمات درمانی رایگان محدود به بیمارستان‌های وابسته به دولت بوده و وام‌های مسکن نیز با سقف مشخص و شرایطی چون اولویت‌دهی به کارمندانی که سابقه طولانی دارند، تخصیص می‌یابد. همچنین، پاداش‌های سالانه غالباً تحت تأثیر شرایط اقتصادی و محدودیت‌های بودجه‌ای قرار می‌گیرند که گاه موجب کاهش میزان آن‌ها می‌شود.

در انگلستان، مزایا و پاداش‌های غیرمستقیم تنوع بیش‌تری دارد و شامل بیمه سلامت خصوصی، برنامه‌های بازنشستگی متنوع، حمایت از والدین (مانند مرخصی زایمان و پدری) و همچنین برنامه‌های انگیزشی مانند سهام شرکت‌ها است. این مزایا به‌ویژه در بخش خصوصی انعطاف بیش‌تری داشته و کارمندان می‌توانند گزینه‌های متناسب با نیاز خود را انتخاب کنند. تفاوت‌های اصلی بین دو کشور در میزان انعطاف‌پذیری و گستردگی این مزایا قابل مشاهده است. در انگلستان، رویکردهای خصوصی‌سازی و مشارکت اتحادیه‌های کارگری نقش مهمی در طراحی این سیستم

دارند، درحالی که در ایران دولت به عنوان تنظیم کننده اصلی فعالیت می کند؛ برای نمونه، تنوع طرح های بازنشستگی در بریتانیا شامل طرح های «مزایای معین»^{۱۳} و «مشارکت معین»^{۱۴} می شود که به کارکنان گزینه های متعددی ارائه می دهد (Pensions and Lifetime Savings Association, 2024).

۵-۲. تأثیر سیاست های حمایتی بر انگیزه و رضایت کارکنان

در ایران، سیاست های حمایتی بیش تر به صورت عمومی و کلی اجرا می شوند و به دلیل محدودیت های بودجه ای و مشکلات اقتصادی، گاهی تأثیر محدودی بر انگیزه کارکنان دارند؛ به عنوان نمونه، ارائه وام های مسکن و خودرو با نرخ های پایین تر از بازار، تأمین بیمه درمانی رایگان برای کارکنان دولت و خانواده های آنها و اجرای برنامه های رفاهی مانند اردوهای خانوادگی و حمایت از هزینه های تحصیلی فرزندان کارمندان از جمله این سیاست ها است. با این حال، محدودیت بودجه ای و نبود ساختارهای شفاف در اجرا، باعث کاهش کارآمدی و رضایت کارکنان می شود؛ برای مثال، تأخیر در پرداخت ها، نبود سیستم پاداش عملکردمحور و عدم تناسب مزایا با نرخ تورم از عواملی هستند که رضایت کارکنان را کاهش می دهند. همچنین، مزایای رفاهی اغلب تنها بخشی از نیازهای کارکنان را پوشش می دهند.

در مقابل، در انگلستان سیاست های حمایتی اغلب بر اساس ارزیابی های دقیق نیازهای کارکنان و با هدف ارتقای انگیزه و بهره وری طراحی می شوند؛ برای مثال، برنامه های مشاوره روان شناسی، انعطاف در ساعات کاری و سیاست های تنوع و شمول از جمله اقداماتی هستند که رضایت شغلی را به طور چشمگیری افزایش می دهند. این سیاست ها معمولاً با مشارکت کارکنان و اتحادیه های کارگری طراحی و اجرا می شوند. با این حال، با وجود این رویکردها، برخی کارکنان از مشکلاتی مانند فشارهای اقتصادی و عدم دسترسی به مزایای کافی رنج می برند که می تواند بر رضایت شغلی تأثیر بگذارد.

13. Defined Benefit

14. Defined Contribution

۳-۵. تطبیق با استانداردهای بین‌المللی

ایران در حوزه مزایا و پاداش‌ها، به دلیل وجود ساختارهای دولتی و قوانین محدودکننده، با چالش‌هایی در تطبیق با استانداردهای بین‌المللی مواجه است. ازجمله این چالش‌ها می‌توان به نبود نظام‌های ارزیابی عملکرد دقیق، عدم توازن در پرداخت‌ها نسبت به بهره‌وری و تأثیر تورم بر کاهش ارزش واقعی مزایا اشاره کرد. مالکی، فقیهی و میرسپاسی (۱۴۰۰، ص. ۱۸) این مشکلات را در قالب «عوامل زمینه‌ای» دسته‌بندی کرده و معتقدند که «ضعف در ساختار بودجه‌ریزی کشور، ضعف در نظارت و شفافیت در پرداخت‌ها، تعدد مراجع تصمیم‌گیر و ضعف در حاکمیت قانون» ازجمله موانع اصلی اصلاح نظام جبران خدمت در ایران هستند. برای رفع این چالش‌ها، اصلاح نظام بودجه‌ریزی، طراحی سیستم‌های پاداش مبتنی بر عملکرد و ایجاد شفافیت در تخصیص منابع ازجمله راهکارهای پیشنهادی هستند.

همچنین، آموزش مدیران برای به‌کارگیری روش‌های نوین مدیریت منابع انسانی و افزایش همکاری با نهادهای بین‌المللی مانند سازمان بین‌المللی کار (ILO) می‌تواند به بهبود وضعیت کمک کند؛ به‌عنوان نمونه، پرداخت‌ها در بسیاری از موارد متناسب با بهره‌وری یا شاخص‌های عملکردی نیست و سیستم‌های پاداش بر اساس معیارهای عینی طراحی نشده‌اند. علاوه‌براین، عدم شفافیت در نحوه تخصیص مزایا و نبود ارزیابی‌های دقیق از نیازهای کارکنان از دیگر مشکلات موجود است.

در انگلستان، مزایا و پاداش‌ها بیش‌تر بر مبنای استانداردهای بین‌المللی و اصول شفافیت و انصاف تنظیم می‌شوند. استانداردهایی مانند رعایت توازن میان کار و زندگی، پرداخت‌های بر اساس عملکرد و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها نقش اساسی در این زمینه دارند. به‌علاوه، انگلستان در تطبیق سیاست‌های خود با استانداردهای سازمان بین‌المللی کار (ILO) پیشرو است و این موضوع تأثیر مثبتی بر رقابت‌پذیری نیروی کار این کشور دارد. از سال ۲۰۱۷، کلیه سازمان‌های با بیش از ۲۵۰ کارمند در بریتانیا موظف به گزارش سالانه شکاف دستمزد جنسیتی^{۱۵} هستند. گزارش دفتر کابینه در سال ۲۰۲۵ نشان می‌دهد که میانگین شکاف دستمزد جنسیتی به ۷,۷ درصد کاهش یافته است که حکایت از تأثیر مثبت این سیاست شفافیتی دارد (Cabinet Office, 2025).

۶. پیشنهادات برای اصلاح ساختار جبران خدمت در ایران با استفاده از تجربیات انگلستان

۱-۶. تقویت ارزیابی عملکرد و ارتباط آن با پرداخت‌ها

در انگلستان، نظام پرداخت بر اساس عملکرد^{۱۶} نقش مهمی در افزایش بهره‌وری دارد. ایران می‌تواند با طراحی سیستمی شفاف برای ارزیابی عملکرد کارکنان و تخصیص پاداش‌ها و افزایش‌های حقوق بر اساس نتایج این ارزیابی، انگیزه‌ها را تقویت کند.

۲-۶. ایجاد انعطاف‌پذیری در پرداخت‌ها

ساختارهای حقوق و مزایا در ایران ثابت و کم‌تر انعطاف‌پذیر هستند، درحالی‌که انگلستان با سیاست‌هایی مانند Pay Banding و توجه به تخصص و مهارت کارکنان، پرداخت‌ها را متناسب با نیازها و شایستگی‌ها تنظیم می‌کند. پیشنهاد می‌شود ایران نیز انعطاف‌پذیری بیش‌تری در تعیین حقوق و مزایا به‌ویژه برای مشاغل کلیدی و تخصصی ایجاد کند.

۳-۶. پذیرش تفاوت‌های جغرافیایی در پرداخت‌ها

ایران می‌تواند با الگوبرداری از سیاست‌هایی مانند London Weighting در انگلستان، حقوق کارکنان را بر اساس هزینه‌های زندگی در مناطق مختلف تنظیم کرده و جذابیت‌های مالی برای مناطق کم‌تر توسعه‌یافته ایجاد کند.

۴-۶. تقویت شفافیت و عدالت در نظام حقوق و مزایا:

انگلستان تأکید زیادی بر شفافیت در سیاست‌های پرداخت دارد. اصلاح سیستم‌های مالی ایران به گونه‌ای که اطلاعات پرداخت‌ها برای کارکنان روشن و قابل دسترسی باشد، می‌تواند اعتماد سازمانی را تقویت کند.

۵-۶. تشویق تخصص و مهارت‌ها

در انگلستان، مهارت و تخصص کارکنان نقش کلیدی در افزایش حقوق دارد. ایران می‌تواند با طراحی برنامه‌های آموزشی و ارائه گواهینامه‌های تخصصی، کارکنان را به ارتقای مهارت‌ها ترغیب کرده و حقوق بالاتری به افراد متخصص اختصاص دهد.

نتیجه‌گیری

در ایران، نظام جبران خدمت کارمندان دولت بیش‌تر مبتنی بر قوانین ثابت و متغیرهایی نظیر سابقه خدمت و مدرک تحصیلی است که اگرچه عدالت و شفافیت را هدف قرار می‌دهند، اما اغلب در اجرا به دلیل تورم، تعدد قوانین و عدم هماهنگی میان دستگاه‌ها دچار مشکلاتی می‌شوند. درمقابل، نظام جبران خدمت در انگلستان انعطاف‌پذیرتر بوده و با بهره‌گیری از ابزارهایی چون ارزیابی عملکرد، پرداخت‌های مبتنی بر تخصص و توجه به تفاوت‌های منطقه‌ای، توانسته است شفافیت، عدالت و کارآمدی بیش‌تری را تضمین کند.

شباهت اصلی این دو کشور در تأکید بر شفافیت و عدالت است؛ اما تفاوت‌های مهمی نیز وجود دارد؛ به‌عنوان مثال، درحالی‌که ایران عمدتاً به‌صورت متمرکز و کلی‌نگر عمل می‌کند، انگلستان با تأکید بر خصوصیات فردی، تخصص و نیازهای منطقه‌ای، ساختاری پویا و متناسب‌تر ارائه می‌دهد. همچنین، انگلستان با بهره‌گیری از سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد و انعطاف‌پذیری در حقوق و مزایا، انگیزه کارکنان را تقویت کرده است، درحالی‌که ایران با چالش‌هایی چون فرهنگ سازمانی تعارف و نبود ارتباط مؤثر بین ارزیابی عملکرد و پرداخت‌ها مواجه است.

برای اصلاح ساختار جبران خدمت در ایران، پیشنهاداتی مانند تقویت ارتباط ارزیابی عملکرد با حقوق و مزایا، افزایش انعطاف‌پذیری در ساختار پرداخت‌ها، پذیرش تفاوت‌های جغرافیایی، ارتقای شفافیت و توجه به تخصص کارکنان ارائه شده است. اجرای این پیشنهادات می‌تواند گامی مؤثر در راستای افزایش بهره‌وری، انگیزه کارکنان و کارآمدی نظام اداری کشور باشد. به‌طورکلی، بهره‌گیری از تجربیات انگلستان و تطبیق آن با شرایط بومی ایران، فرصتی برای بهبود عدالت سازمانی و ارتقای کیفیت خدمات عمومی فراهم می‌آورد؛ البته در اجرای این تجربیات باید به تفاوت‌های موجود در ساختار کلان دولت، بافت اجتماعی جامعه و شرایط بین‌المللی کشورها توجه نمود و از تجویزهای متهورانه و بدون قید خودداری کرد.

کتابنامه

- ایمانی، حسین؛ آذر، عادل؛ قلی‌پور، آریین و پورعزت، علی‌اصغر (۱۳۹۹). ارائه مدل تفسیری — ساختاری نظام جبران خدمات کارکنان بخش دولتی در راستای ارتقای سلامت اداری. مدیریت دولتی، ۱۲(۳)، ۴۶۰-۴۲۷.
- رضایی، مرتضی و گرجی ازندریانی، علی‌اکبر (۱۴۰۰). طرح تطبیقی الگوی استخدام عمومی در حقوق اداری ایران. مطالعات حقوق عمومی، ۵۱(۱)، ۳۸-۱۷.
- قانون استخدام کشوری (۱۳۴۵).
- قانون مدیریت خدمات کشوری و آیین‌نامه‌های مرتبط با آن (۱۳۸۶).
- قانون نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت (۱۳۷۰).
- مالکی، محمدرضا؛ فقیهی، ابوالحسن و میرسپاسی، ناصر (۱۳۹۸). نارسایی‌های نظام جبران خدمت کارکنان در بخش دولتی ایران. علوم مدیریت ایران، ۵۴(۱)، ۲۹-۱.
- مالکی، محمدرضا؛ فقیهی، ابوالحسن و میرسپاسی، ناصر (۱۴۰۰). طراحی مدل جبران خدمت کارکنان در بخش دولتی ایران. مجلس و راهبرد، ۲۸(۱۰۶)، ۲۴۷-۲۸۳.
- Armstrong, M. (2010). *Handbook of employee reward management and practice* (3rd ed.). Kogan Page.
- Cabinet Office. (2024). *Reforms piloted to link pay to results in the Civil Service*. Retrieved April 22, 2026, from <https://www.gov.uk/government/news/reforms-piloted-to-link-pay-to-results-in-the-civil-service>
- Cabinet Office. (2025). *Cabinet Office 2025 gender pay gap report*. Retrieved April 22, 2026, from <https://www.gov.uk/government/publications/cabinet-office-2025-gender-pay-gap-report/cabinet-office-2025-gender-pay-gap-report-html>
- Department of Health and Social Care. (2025). *2025 gender pay gap report*. Retrieved April 22, 2026, from <https://www.gov.uk/government/publications/dhsc-gender-pay-gap-report-and-data-2025/2025-gender-pay-gap-report>
- Ethnicity Facts and Figures. (2024). *Civil service pay*. Retrieved April 22, 2026, from <https://www.ethnicity-facts-figures.service.gov.uk/workforce-and-business/public-sector-pay/civil-service-pay/5.0/>
- Great Britain. (2010). *Constitutional Reform and Governance Act 2010*. Retrieved April 22, 2026, from <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/25/contents>
- HM Treasury. (2024). *Civil service pay remit guidance 2024 to 2025*. Retrieved April 22, 2026, from <https://www.gov.uk/government/publications/civil-service-pay-remit-guidance-2024-to-2025/civil-service-pay-remit-guidance-2024-to-2025>

- Institute for Government. (n.d.). *Grade structures in the civil service*. Retrieved April 22, 2026, from <https://www.instituteforgovernment.org.uk/explainer/grade-structures-civil-service>
- Pensions and Lifetime Savings Association. (n.d.). *About PLSA*. Retrieved April 22, 2026, from <https://www.plsa.co.uk/>
- The Guardian. (2024, May 9). *Trial will link senior civil servants' pay to performance, says UK minister*. Retrieved April 22, 2026, from <https://www.theguardian.com/politics/article/2024/may/09/trial-will-link-senior-civil-servants-pay-to-performance-says-uk-minister>
- UK Parliament. (2024). Senior Civil Service pay 2024-25. Hansard debate, 29 July 2024. Retrieved April 22, 2026, from <https://hansard.parliament.uk/Commons/2024-07-29/debates/24072928000014/SeniorCivilServicePay>

References

- Armstrong, M. (2010). Handbook of employee reward management and practice (3rd ed.). Kogan Page.
- Cabinet Office. (2024). Reforms piloted to link pay to results in the Civil Service. Retrieved April 22, 2026, from <https://www.gov.uk/government/news/reforms-piloted-to-link-pay-to-results-in-the-civil-service>
- Cabinet Office. (2025). Cabinet Office 2025 gender pay gap report. Retrieved April 22, 2026, from <https://www.gov.uk/government/publications/cabinet-office-2025-gender-pay-gap-report/cabinet-office-2025-gender-pay-gap-report-html>
- Civil Service Law (1966). (In Persian)
- Civil Service Management Law and Its Related Regulations (2007). (In Persian)
- Department of Health and Social Care. (2025). 2025 gender pay gap report. Retrieved April 22, 2026, from <https://www.gov.uk/government/publications/dhsc-gender-pay-gap-report-and-data-2025/2025-gender-pay-gap-report>
- Ethnicity Facts and Figures. (2024). Civil service pay. Retrieved April 22, 2026, from <https://www.ethnicity-facts-figures.service.gov.uk/workforce-and-business/public-sector-pay/civil-service-pay/5.0/>
- Great Britain. (2010). Constitutional Reform and Governance Act 2010. Retrieved April 22, 2026, from <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/25/contents>
- HM Treasury. (2024). Civil service pay remit guidance 2024 to 2025. Retrieved April 22, 2026, from <https://www.gov.uk/government/publications/civil-service-pay-remit-guidance-2024-to-2025/civil-service-pay-remit-guidance-2024-to-2025>
- Imani, H., Azar, A., Gholipour, A. & Pour Ezzat, A. A. (2020). Presenting an Interpretive-Structural Model of the Compensation System for Public-Sector Employees to Enhance Administrative Health. *Public Administration*, 12(3), 427–460. (In Persian)
- Institute for Government. (n.d.). Grade structures in the civil service.

- Retrieved April 22, 2026, from <https://www.instituteforgovernment.org.uk/explainer/grade-structures-civil-service>
- Law on the Coordinated Pay System for Government Employees (1991).
- Maleki, M., Faghihi, E. & Mirsepasi, N. (2019). "Deficiencies in the Compensation System for Employees in the Iranian Public Sector." Iranian Journal of Management Sciences, (54), 1–29. (In Persian)
- Maleki, M., Faghihi, E. & Mirsepasi, N. (2021). Designing a Compensation Model for Employees in the Iranian Public Sector. Parliament and Strategy, 28(106), 247–283. (In Persian)
- Pensions and Lifetime Savings Association. (n.d.). About PLSA. Retrieved April 22, 2026, from <https://www.plsa.co.uk/>
- Rezaei, M. & Gorji Azandariani, A. A. (2021). A Comparative Study of the Public Employment Model in Iranian Administrative Law. Public Law Studies, 51(1), 17–38. (In Persian)
- The Guardian. (2024, May 9). Trial will link senior civil servants' pay to performance, says UK minister. Retrieved April 22, 2026, from <https://www.theguardian.com/politics/article/2024/may/09/trial-will-link-senior-civil-servants-pay-to-performance-says-uk-minister>
- UK Parliament. (2024). Senior Civil Service pay 2024-25. Hansard debate, 29 July 2024. Retrieved April 22, 2026, from <https://hansard.parliament.uk/Commons/2024-07-29/debates/24072928000014/SeniorCivilServicePay>

