

# طراحی نظام پرداخت کارکنان دولت

دکتر سید محمد اعرابی<sup>۱</sup>

## چکیده مقاله

نظام پرداخت (حقوق و مزایا) یکی از عوامل مؤثر در افزایش کارایی و اثربخشی، خلاقیت و نوآوری و کیفیت زندگی منابع انسانی می‌باشد. در این مقاله در مرحله اول روش طراحی نظام پرداخت در شش مرحله تبیین می‌گردد.

در مرحله دوم حاصل مطالعات نظری در دو بخش ویژگی‌های مفهومی (در سه مدل) و ویژگی‌های روشی (در چهار روش) جمع‌بندی می‌شود.

مرحله سوم به گردآوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات مورد نیاز برای طراحی نظام پرداخت اختصاص دارد و یافته‌های حاصل از مطالعات نظام‌های موجود حقوق و دستمزد (نظام هماهنگ پرداخت، نظام کارگری، نظام‌های خاص) شامل مطالعات ارزشی، مطالعات قانونی، اقتصادی، تطبیقی و میدانی ارائه می‌شود.

در مرحله چهارم اصول و مبانی حاکم بر نظام حقوق و مزایا، ساختار نظام پرداخت، عوامل جبران خدمت و ارزش‌گذاری عوامل جبران خدمت تحت عنوان نظام پرداخت تعیین می‌شود.

در مرحله پنجم ضریب ریالی حقوق و بار مالی دولت محاسبه می‌شود و مرحله ششم نیز به پیاده‌سازی نظام طراحی شده اختصاص دارد.

واژه‌های کلیدی  
 ۱- نظام پرداخت - ۲- کارکنان دولت - ۳- بار مالی - ۴- طراحی سیستم

## کلیات

قانون «نظام هماهنگ پرداخت» در پی دو قانون قبل از خود، «قانون استخدام ۱۳۰۱ هجری شمسی، ۱۹۳۳ میلادی» و «قانون استخدام کشوری مصوب ۱۳۴۵ هجری شمسی - ۱۹۶۶ میلادی»، در سال ۱۳۷۰ شمسی (۱۹۹۱ میلادی) به تصویب مجلس شورای اسلامی رسید و به اجرا درآمد.

«قانون نظام هماهنگ پرداخت» در شرایطی طراحی و به اجرا درآمد که جنگ تحمیلی پایان یافته، دوران سازندگی آغاز شده بود. طی سال‌های پس از پیروزی انقلاب اسلامی هیچگونه افزایشی در حقوق و مزایای کارکنان دولت رخ نداده بود؛ به همین دلیل ضرورت طراحی نظام جدیدی احساس شد تا ضمن برطرف کردن مشکلات و تنگناهای نظام قبل از خود - هماهنگ با ارزش‌های پایدار و کارکردی مکتب و نظام - بتواند قدرت خرید کارکنان دولت را که تقریباً به یک سوم تقلیل یافته بود (نرخ تورم از سال پایه ۱۳۵۸ = ۱۰۰، به حدود ۷۶۰ در سال اجرای قانون - ۱۳۷۰ رسیده بود) جبران نماید.

نظام مذکور که کم و بیش آرایه و پیرایه همان «قانون استخدام کشوری - ۱۳۴۵» بود، در گذر از زمان با سه مشکل عمده روبرو شد؛ این سه مسأله ناشی از مشکلات ذاتی نظام استخدام کشوری، تنگناهای دولت در تأمین منابع مالی لازم برای پاسخگویی به انتظارات کارکنان جهت افزایش قدرت خریدشان (هم سطح با میزان تورم اعلام شده)، و فشارهای محیطی ناشی از مصوبات هیأت دولت و بضعاً مجلس شورای اسلامی - که این آخرین با ضریب

شتاب بیشتری بر مشکلات ذاتی نظام استخدام کشوری افزود و ... موجب شد تا نظام مذکور از دو جنبه ساختار و اجرا دچار مشکلات و تنگناهای پرشمار شود به طوری که حتی اصلاح و روزآمد کردن آن نیز ممکن نشد.

از سوی دیگر درک عمیق مدیران، کارشناسان، اساتید و کارکنان دستگاه‌های ستادی و اجرایی از شرایط متحول کشور و ضریب تغییر در فرایندهای مدیریتی و عملیاتی، همچنین موقعیت و نقش ستادی دولت در امور اجرایی و راهبری توسعه؛ حساسیت‌های تصمیم‌گیری برای گزینش یک نظام کارآمد و واقع‌گرای پرداخت را افزایش داده است.

### مرحله اول: روش‌شناسی طراحی نظام

روش‌شناسی طراحی نظام پرداخت در نمودار شماره ۱ نمایش داده شده است.

### مرحله دوم: مطالعات نظری

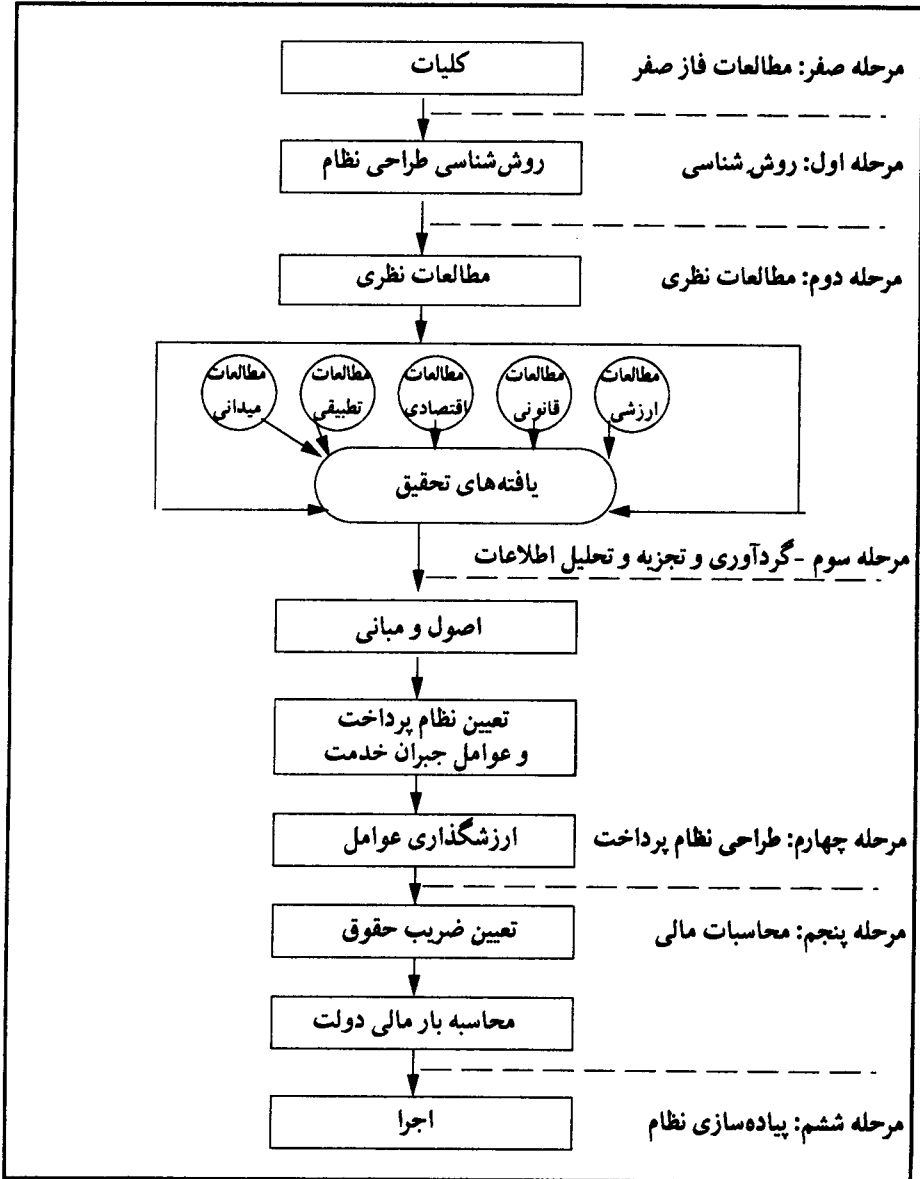
در این بخش به ویژگی‌های مفهومی (نظری) و ویژگی‌های روشی پرداخته شده است.

#### الف - ویژگی‌های مفهومی

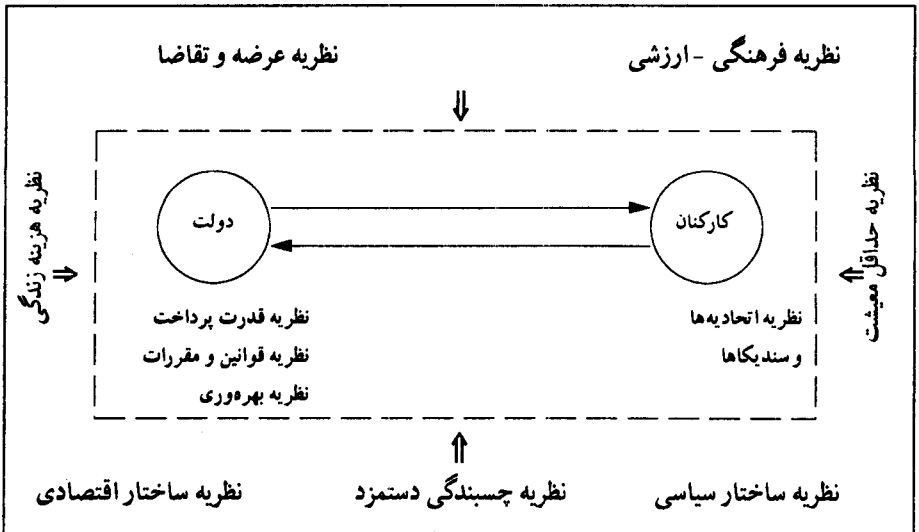
ویژگی‌های مفهومی در قالب سه مدل دیده شده است، این سه مدل در واقع در یک پیوستار، از غیر منعطف تا منعطف را شامل می‌شود.

نمودار شماره ۱ از بازتاب نظریه‌ها و خاستگاه آنها و ارتباط دولت و کارکنان در حوزه‌هایی که این نظریه‌ها بازتاب می‌یابند - در شرایط ساختار متمرکز - گفتگو می‌کند. باید توجه داشت که در این حالت یک کارفرما وجود دارد که تمامی مراحل سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، طراحی روش‌های پرداخت، اجرا و ارزشیابی را به صورت متمرکز و مرکزی انجام می‌دهد. بنابراین کل کارکنان دولت با یک مرکزیت و یک کارفرما روبه‌رو هستند.

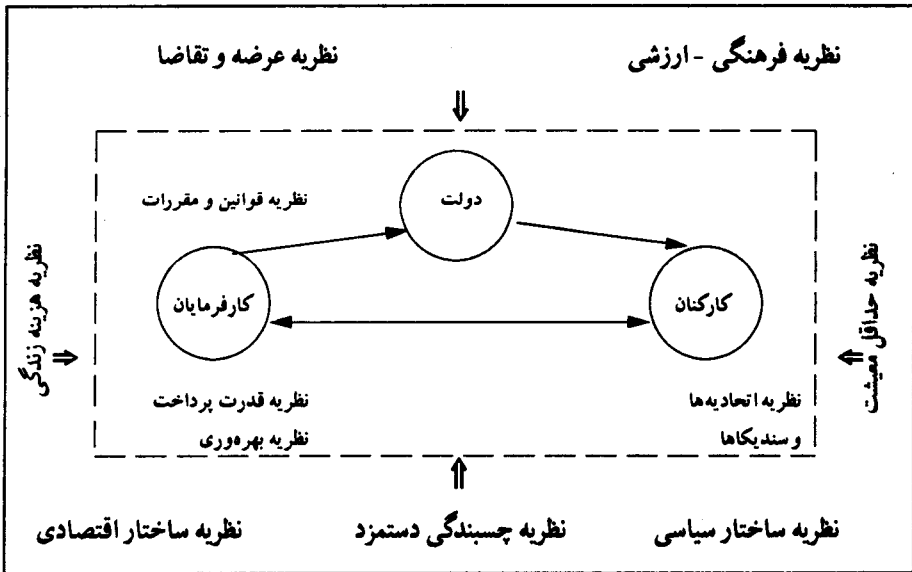
نمودار شماره ۲ خاستگاه و محل بروز نظریات، ارتباط آنها با عناصر محاطی و نظام حقوق و دستمزد و چگونگی تأثیرات متقابل محیط و محاط را بر یکدیگر - در شرایط



بررسی می‌شوند که دولت، نظام پرداخت (حقوق و دستمزد) را به تبع خصوصی سازی یا در پیش گرفتن سیاست عدم تمرکز ساختاری، از حالت متمرکز خارج کرده و خود را سیاستگذار و هادی و ناظر معرفی می‌کند و با ارائه و ابلاغ چارچوب کلی نظام به مؤسسات تابعه و پیوسته (که کارفرمایان این مدل خواهند بود) دست آنها را برای طراحی روش‌های عملیاتی حقوق و دستمزد، میزان حقوق و ضرایب آن با توجه به شرایط و انواع مشاغل و فعالیت‌های همان دستگاه باز می‌گذارد. به این ترتیب کارکنان دولت ضمن اینکه از چتر حمایتی و نظارتی دولت بهره‌مند می‌شوند، از عدالتی که به دلیل انعطاف نظام نصیب آنها می‌شود نیز سود خواهند برد.



نمودار شماره ۳، با در نظر داشتن یافته‌های دو نمودار پیشین، بررسی بازتاب نظریه‌ها در دو بخش ثابت و متغیر حقوق و دستمزد را برعهده دارد.



نمودار شماره ۳ - نظریه‌ها در سیاست و ساختار عدم تمرکز

	حالت متمرکز	حالت غیرمتمرکز
بخش متغیر حقوق و دستمزد	نظریه بهره‌وری	نظریه‌های هزینه زندگی، بهره‌وری عرضه و تقاضا و قدرت پرداخت
بخش ثابت حقوق و دستمزد	نظریه‌های فرهنگی - ارزشی، هزینه زندگی، عرضه و تقاضا قدرت پرداخت، قوانین و مقررات	نظریه‌های فرهنگی - ارزشی و قوانین و مقررات

نمودار شماره ۴ - نظریه‌ها در حالات متمرکز و غیر متمرکز برای بخش‌های ثابت و متغیر حقوق و دستمزد

در شرایط متمرکز (بخش الف نمودار) طبعاً چارچوب کلی و دستورالعمل‌های تفصیلی هر دو بخش ثابت و متغیر حقوق و دستمزد کارکنان دولت، توسط دستگاه مرکزی دولتی (هیأت وزیران، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، شورای حقوق و دستمزد و ...) تعیین می‌شود. دستگاه مرکزی بر اساس قدرت پرداخت، شاخص هزینه زندگی، قوانین و مقررات کلی کشور و برنامه‌های توسعه، اصول ورزشی - و شاید عرضه و تقاضای نیروی کار - به تعیین ضرایب حقوقی و تجدید نظر در ساختار بخش ثابت حقوق و دستمزد (الف - ۱) می‌پردازد (مثل نظام هماهنگ) و بر اساس موقعیت‌ها و شرایط کار و احتمالاً کارآیی (عملکرد) کارکنان که از طریق نظام ارزشیابی بدست می‌آید؛ بخش متغیر حقوق (الف - ۲) را نیز سامان می‌دهد. در حالت عدم تمرکز ساختاری (بخش ب مدل)، دستگاه مرکزی می‌تواند با توجه به اصول و ارزش‌ها و قوانین و برنامه‌های کلی کشور، نظام منعطف و عادلانه حقوق و دستمزد را برای بخش ثابت تدوین کند و مقررات و دستورالعمل‌های کلی آن را به مؤسسات وابسته و تابعه «نیمه مستقل یا خودمختار» اعلام و ابلاغ نماید.

هر یک از دستگاه‌های تابعه بر اساس چارچوب داده شده مختار خواهند بود تا بر اساس شاخص‌های هزینه زندگی، عملکرد و بهره‌وری کارکنان، میزان عرضه و تقاضای نیروی کار در حوزه فعالیتی خود و سرانجام قدرت پرداخت مؤسسه، نظام مستقلی را برای پرداخت بخش متغیر حقوق و دستمزد طراحی و اجرا کند. بی‌شک یکی از مهمترین عناصر موفقیت دستگاه‌های مستقل از دولت، توانایی رقابت است و درک این نتیجه آسان است که اغلب نظریه‌های اقتصادی مربوط به حقوق و دستمزد، متعلق به محیط رقابتی هستند.

### ب - ویژگی‌های روشی

نظام‌های متداول ارزشیابی مشاغل (نظام‌های پرداخت) در نگاه کلی، چهارگونه‌اند. این چهارگونه عبارتند از: نظام طبقه‌بندی، رتبه‌بندی، مقایسه عوامل و امتیازی؛ سایر روش‌ها مثل روش منحنی رشد و روش «هی»، به علت کاربرد محدود در کشور، مورد مقایسه قرار نگرفته‌اند.

### نظام طبقه‌بندی (درجه‌بندی)

طبقات هم سطح در یک گروه شغلی را مشخص می‌سازد و اساس آن بر مطالعه شرح مشاغل و شغل استوار است. روش کلی آن عبارت است از:

- بررسی جامع کلیه مشاغل سازمان به منظور تعیین و تشخیص گروه‌های شغلی هم‌سنخ.
- تهیه شرح طبقه یا گروه برای هر یک از گروه‌های شغلی به صورت سازمان شمول و به صورتی که انواع مشاغلی که مشخصات آن با شرح طبقه منطبق است در گروه مربوطه قرار گیرند.
- مشاغل هر گروه بر اساس اهمیت (نسبت به شغل استاندارد) درجه‌بندی می‌شوند و نمونه‌های شغلی آن تعیین می‌شود.

### نظام رتبه‌بندی (رده‌بندی)

در این روش، مشاغل گستره‌ی مشاغل از طریق دستیابی به یک عامل یا متغیر کلی، نسبت به یکدیگر مورد مقایسه قرار می‌گیرند. ابتدا اطلاعات به دست آمده از شرح شغل‌ها در فرم‌های خاصی پیاده‌سازی می‌شوند تا اساس رتبه‌بندی مشاغل قرار گیرند - محور اصلی در این مقایسه، شغل است.

در مرحله بعد، مشاغل در دسته‌های مختلف گروه‌بندی می‌شوند و تلاش می‌شود تا هماهنگی بین مشاغل در یک گروه یا دسته محفوظ بماند. مرحله بعدی به انتخاب معیار مقایسه و رتبه‌بندی مشاغل و رده‌بندی آنان بر پایه همین معیار می‌پردازد.

در مرحله نهایی، کارشناسان ارزشیاب، مشاغل هر رده را به ترتیب اهمیت یا پیچیدگی و شکل انجام آن رده‌بندی می‌کنند - در واقع دو سر یک طیف را با حقوق پرداختی به آنان تعیین می‌کنند و سایر مشاغل آن گروه یا دسته را در میانه طیف توزیع می‌کنند.

### نظام مقایسه عوامل

در این روش، عوامل کلیدی، پایه، مقایسه مشاغل، در نظر گرفته شده‌اند مشاغل را حسب



پنج مرحله اصلی در این روش وجود دارد. در نخستین مرحله، چند شغل کلیدی (نمونه) که بتوان ویژگی‌های آن را به سایر مشاغل تعمیم داد انتخاب می‌شوند. در مرحله بعد، دسته‌ای عوامل کلیدی مؤثر در شغل شناسایی می‌شوند و هر یک از مشاغل نمونه (کلیدی) بر اساس عوامل تعیین شده (مثل مهارت، تلاش فکری، تلاش جسمی، شرایط محیط کار ...) در یک جدول درجه‌بندی می‌شوند. در مرحله سوم، جدول سهمیه ریالی هر یک از عوامل کلیدی در سیستم جاری پرداخت، معین و درجه‌بندی می‌گردد و معلوم می‌شود که هر شغل چه سهمی از عوامل را به صورت ریالی به خود اختصاص خواهد داد.

سپس در مرحله چهارم، جداول درجه‌بندی عوامل کلیدی و جداول سهمیه ریالی اختصاصی به هر شغل با یکدیگر مقایسه شده و تناقض‌ها برطرف می‌شوند تا تعادل لازم بین مشاغل و دریافتی آنان برقرار شود. در نهایت، جدول اصلی که از طریق آن، جایگاه و سهمیه سایر مشاغل سازمان نسبت به شغل کلیدی به صورت نرخ دستمزد ساعتی در آن معلوم شده است، مورد عمل قرار می‌گیرد.

### نظام امتیازی

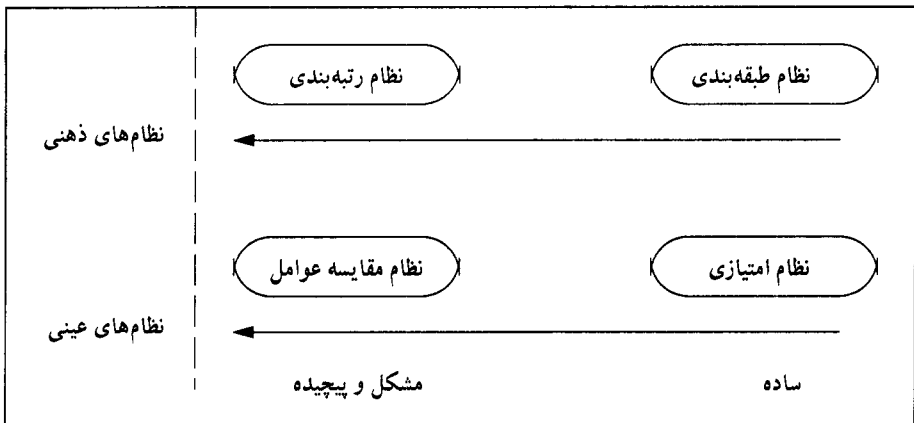
روش یا روش‌های امتیازی را می‌توان حسب کاربرد به دو دسته تقسیم کرد:

- روش‌های مناسب برای بخش عمومی
- روش‌های مناسب برای مشاغل مدیریت و کارشناسی تخصصی از جمله:
  - روش کاستلیون که هفت عامل: تصمیم‌گیری، فشارهای فکری، مسوولیت مالی، مهارت مدیریتی، تمرکز حواس، بروز اشتباه و خطا و تجربه را در مشاغل مورد ارزشیابی قرار می‌دهد.
  - روش جدول راهنما که سه عامل دانش مدیریت و پیچیدگی کار، حل مشکل و مسوولیت مالی را در مشاغل می‌سنجد. طریقه عمل در این روش از این قرار است که نخست، انواع مشاغلی که در سازمان وجود دارند شناسایی می‌شوند و سپس از هر گروه، یک شغل به

ارزش نسبی یک شغل را تعیین می‌کنند. آنگاه زیر مجموعه‌های هر یک از عوامل، شناسایی و انتخاب می‌شوند که این کار به تعریف دقیق‌تر شغل و در نتیجه به ارزشیابی مجدد صحیح‌تر آن کمک می‌کند، سپس در مرحله بعدی که مرحله ضریب‌گذاری یا امتیاز بندی عوامل است، برای هر یک از عوامل کلیدی و زیرمجموعه‌های آن یک امتیاز که معرف ارزش نسبی آن است تعیین می‌شود.

در مرحله نهایی، امتیاز مربوط به هر شغل از طریق مطالعه شرح شغل و ویژگی‌های آن، انتخاب مناسب‌ترین توصیف برای هر یک از زیر مجموعه‌ها و جمع زدن امتیازات مربوط و تخصیص آن به شغل مورد نظر انجام می‌شود. به دنبال، نمودار شماره‌های ۵ و ۶ منعکس است که مقایسه تحلیلی و تطبیقی نظام‌های چهارگانه متداول حقوق و دستمزد و همچنین ارزش‌گذاری و ویژگی‌های هر یک را نمایش می‌دهد.

نظام‌های نسبتاً باز ← براساس شاخص‌های اصلی → نظام‌های بسته



نظام‌های کمتر تحلیلی

نظام‌های بیشتر تحلیلی

نمودار شماره ۵- مدل مقایسه تحلیلی و تطبیقی نظام‌های چهارگانه متداول حقوق و دستمزد

امتیازی	مقایسه عوامل	رتبه بندی	طبقه بندی	ویژگی ها / نظام
کم	کم	زیاد	متوسط	سهولت در طراحی
زیاد	زیاد	کم	کم	زمان بری
زیاد	زیاد	کم	کم	هزینه بری
زیاد	متوسط	کم	کم	انعطاف پذیری
کم	متوسط	زیاد	زیاد	نظری بودن
زیاد	زیاد	کم	متوسط	درجه انطباق با سازمان های بزرگ
زیاد	کم	کم	متوسط	درجه باز بودن
زیاد	متوسط	زیاد	زیاد	سهولت در ارزشیابی، اجرا و تطبیق
زیاد	زیاد	کم	کم	درجه تحلیلی بودن
زیاد	متوسط	کم	متوسط	درجه عینیت
زیاد	متوسط	کم	کم	میزان دقت

نمودار شماره ۶ - مقایسه و ارزش گذاری ویژگی های سیستم های ارزشیابی

### مرحله سوم - گرد آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات

در این مرحله از طراحی، اطلاعات مربوط به پنج زمینه مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفته و در جمع بندی نهایی، برای هر یک از زمینه های مطالعاتی، یافته هایی برشمرده شده است. پنج زمینه مطالعاتی و یافته های حاصل از آنها از این قرارند:

#### الف - مطالعات ارزشی

از مجموعه گزاره ها، دستورات و توصیه های ارزشی مستقیم و غیر مستقیم، اصول و سیاست هایی که می باید در طراحی «نظام حقوق و دستمزد در جمهوری اسلامی ایران» مبنا و مورد توجه قرار می گیرد بشرح ذیل بشرح ذیل استحصالی می گردد.

۱- اصول و سیاست‌های عام: شامل تأمین عدالت اجتماعی، فقرزدایی، مراعات مصالح عمومی، وفای به مفاد قرارداد میان دولت و کارمندان، حفظ کرامت، عزت و شرافت کارکنان و رواج احسان.

۲- اصول و سیاست‌های خاص: شامل تناسب میزان حقوق و مزایا با خدمات عرضه شده (توازن)، آگاهی طرفین نسبت به مفاد قرارداد، تأمین رضایتمندی متقابل کارکنان و دولت.

۳- عوامل تعیین حقوق و مزایا: شامل توجه به عملکرد شاغل، میزان حساسیت و سختی مشاغل و توجه به ویژگی‌های مشاغل نظیر علم، تجربه و امانت داری.

۴- عوامل پرداخت حقوق و مزایا: شامل تسریع در پرداخت و تکریم در پرداخت می‌باشد.

## ب - مطالعات قانونی

مستندات قانونی مورد بررسی و مطالعه به منظور طراحی نظام حقوق و دستمزد جایگزین برای کارکنان دولت مشتمل بر «قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران» و شامل بندهای ۹، ۱۰ و ۱۲ از اصل سوم؛ اصل ۲۸ و ۲۹ از فصل سوم موضوع حقوق ملت و اصل ۴۳ از فصل چهارم (موضوع اقتصاد و امور مالی) و برنامه‌های سه گانه «توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی» کشور بوده است.

یافته‌ها و شاخص‌های احصاء شده از مطالعات قانونی به شرح زیر است:

تحقق عدالت اجتماعی، کاهش فاصله میان درآمدهای طبقات، حفظ قدرت خرید طبقات کم‌درآمد، ایجاد تعادل بین حقوق و مزایای کارکنان دولت با توجه به تورم به منظور جلوگیری از کاهش قدرت خرید آنان، تأمین کرامت و معیشت کارکنان، حفظ سطح حقوق و دستمزد پرسنل اداری متناسب با شرایط اقتصادی و کیفیت ارائه خدمات، ایجاد ارتباط منطقی میان دستمزدهای واقعی و بهره‌وری، مبارزه با فساد اداری، رفع تبعیض، سنجش نیاز به مشاغل،

حذف تشکیلات غیر ضرور، جلوگیری از فربه شدن دولت (کارفرمای بزرگ)، تمرکززدایی، کاهش تصدی‌گری دولت، محدودیت ساعت کار، افزایش مهارت و ابتکار، ارتقاء سطح بهره‌وری، ایجاد رفاه، فقرزدایی، رفع محرومیت در زمینه کار، تغذیه، مسکن و بهداشت، تعمیم بیمه، ایجاد تعاونی، بازنشستگی، بیکاری، پیری و از کارافتادگی، حوادث و سوانح، خدمات بهداشتی و درمانی، ایجاد امکانات عادلانه مالی.

### ج - مطالعات اقتصادی

در این مطالعات ابتدا تورم به عنوان عامل مهمی که از یک سو بر قدرت خرید خانوارها اثر می‌گذارد و از سوی دیگر می‌باید در تعیین حقوق و مزایای کارکنان لحاظ گردد، مورد بررسی قرار گرفت و چشم‌اندازی از آینده آن مطرح شده است، سپس به بررسی روند هزینه‌های اساسی کارکنان دولت پرداخته شده است. در ادامه، روند استخدامی و وضعیت اشتغال کارمندان دولت مورد مطالعه قرار گرفته، اثر متغیرهای مختلف اقتصادی بر اشتغال کارکنان حتی‌الامکان - تحلیل شده، سپس بررسی و تحلیلی درباره بهره‌وری کارکنان دولت و نقش آن در ارزش افزوده اقتصاد ملی ارائه شده است.

شاخص‌ها و یافته‌های بدست آمده از مطالعات اقتصادی نمایشگر اصولی هستند از جمله: ارتقای بهره‌وری فرد، سازمان و کل جامعه (ملی)؛ رعایت تناسب میان استخدام نیروی انسانی شاغل در بخش عمومی با افزایش مسوولیت‌های این بخش (دولت)؛ قطع ارتباط میان منابع مالی مورد نیاز برای پرداخت حقوق کارکنان دولت با آن بخش از منابع مالی که ثبات چندانی ندارند (مانند اتکا به درآمدهای حاصل از فروش نفت)؛ رعایت اصل عدالت در پرداخت؛ تأثیر کم‌رنگ افزایش حقوق کارکنان دولت بر تورم (حتی با استقراض از بانک مرکزی؛ چاپ اسکناس)؛ جداسازی پرداخت‌های ترمیمی از نظام پرداخت که دولت در لباس حافظ منابع ملی در اختیار همه اقشار جامعه، از جمله کارکنان خود، قرار می‌دهد؛ ایجاد زمینه‌های رفاه؛ تمرکز زدایی؛ نظارت و کنترل از سوی دولت.

#### د - مطالعات تطبیقی

نظام‌های پرداخت در ۳۲ کشور عضو «سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه - OECD» مورد بررسی قرار گرفت. مؤلفه‌ها و شاخص‌های احصاء شده از این مطالعات عبارتند از: توجه به ویژگی‌های شاغل در میزان پرداخت، تأمین حداقل معیشت / سطح زندگی، حفظ قدرت خرید کارکنان با توجه به میزان تورم سالانه، تقسیم حقوق به مستمر و غیر مستمر، تأثیر بهره‌وری و کارآیی شاغل در میزان پرداخت غیر مستمر، تأثیر ارزیابی عملکرد فرد گروه و سازمان در میزان پرداخت غیر مستمر، قرار دادن پرداخت‌های ترمیمی (تأمین اجتماعی) خارج از نظام پرداخت، اتخاذ سیاست‌های برابری فرصت اشتغال، افزایش حقوق سالانه (فارغ از میزان تورم و حفظ قدرت خرید) کارکنان، توجه به ارشدیت و تجربه، توجه به میزان مسولیت و اختیارات، شایسته‌سالاری در انتخاب کارکنان، مسولان و مدیران، جذب و نگاهداشت نیروی انسانی متخصص، انعطاف‌پذیر بودن نظام پرداخت در درون، انعطاف‌پذیر بودن نظام پرداخت با محیط بیرون، تمرکز زدایی، نظارت و کنترل از سوی دولت

#### ه - مطالعات میدانی

دیدگاه‌های ۲۵۶ نفر از کارشناسان امور اداری وزارتخانه‌ها و سازمانی دولتی در جدول‌های شماره ۱ تا ۹ جمع‌بندی شده است. حاصل مطالعات میدانی انجام شده میان اساتید، متخصصین و کارشناسان و خبرگان مسایل اداری و استخدامی در سی وزارتخانه و سازمان دولتی، کم و بیش شاخص‌های دیگر زمینه‌ها را به اثبات رسانده است، اهم یافته‌های مذکور عبارتند از:

- توجه ویژه به توانایی‌ها و مهارت‌های شاغل (انتخاب روش امتیازی فرد و شغل در نظام پرداخت)، ایجاد انگیزش برای ارتقای مهارت‌ها، توجه به جذب و نگاهداری نیروی انسانی، ارتقای سطح بهره‌وری، توجه به کوشش و تلاش شاغل، توجه به مدرک تحصیلی شاغل، توجه به تجربه مفید شاغل، توجه به آموزش‌های تخصصی شاغل، توجه به پیچیدگی کار

عمل شاغل، توجه به تحقیقات و تألیفات، توجه به شرایط محیط کار، انتخاب نظام نیمه متمرکز در اجرای نظام پرداخت، نظارت و کنترل از سوی دولت

### مرحله چهارم - طراحی نظام پرداخت

این مرحله شامل اصول و مبانی حاکم بر نظام حقوق و مزایا، نظام پرداخت (عوامل جبران خدمت) و ارزش‌گذاری به عوامل جبران خدمت می‌گردد.

#### اصول و مبانی حاکم بر نظام حقوق و مزایا

یافته‌های حاصل از مراحل دوم و سوم را می‌توان حداقل به صورت‌های چهارگانه زیر جمع‌بندی نمود:

الف - شاخص‌ها و مؤلفه‌های طراحی نظام: این شاخص‌ها که از یافته‌های تحقیق احصاء شده‌اند عبارتند از:

رعایت عدالت در پرداخت، توجه به ویژگی‌های شاغل، انتخاب نظام امتیاز فرد و شغل، تقسیم پرداخت به دو بخش مستمر و غیر مستمر، انعطاف پذیری نظام پرداخت در درون (ذاتی)، جداسازی پرداخت‌های ترمیمی از نظام پرداخت، ارتقای سطح بهره‌وری با قرار دادن آن در پرداخت‌های غیر مستمر، ایجاد نظام ارزیابی عملکرد و قرار دادن آن در پرداخت‌های غیر مستمر، توجه به میزان اختیار و مسوولیت‌های شاغل، توجه به کوشش‌ها و تلاش‌های شاغل، توجه به شرایط محیط کار.

ب - شاخص‌ها و مؤلفه‌های اجرا: در این بخش به شاخص‌ها و مؤلفه‌هایی اشاره می‌شود که به اجرای بهینه نظام پرداخت باز می‌گردد، گرچه ممکن است بتوان آنها را در دسته اول نیز قرار داد. این مؤلفه‌ها عبارتند از:

سهولت در اجرا، اجرای نیمه متمرکز، انعطاف‌پذیر بودن نظام با شرایط محیط، شایسته

ج - شاخص‌ها و مؤلفه‌های ویژه دولت در نقش کارفرما: مؤلفه و شاخص‌های احصاء شده عبارتند از:

حفظ قدرت خرید کارکنان، توجه به رفاه کارکنان، رضایتمندی کارکنان، افزایش حقوق سالانه کارکنان، پیش‌بینی منابع مالی لازم جهت حفظ قدرت خرید کارکنان، تمرکز زدایی، حفظ و نگاهداشت نیروی انسانی متخصص مورد نیاز، نظارت و کنترل.

د - شاخص‌ها و مؤلفه‌های ویژه دولت در نقش حافظ منافع ملی: این دسته از شاخص‌ها عبارتند از: تأمین حداقل معیشت برای کل آحاد جامعه؛ از جمله کارکنان؛ پرداخت‌های ترمیمی (جبرانی) نقدی و غیر نقدی که شامل حال همه اقشار جامعه یا گروهی از آنان از جمله شماری از کارکنان دولت نیز می‌شود؛ تأمین اجتماعی (شامل رفع فقر، تغذیه، بهداشت، مسکن و ...؛ هماهنگی میزان پرداخت میان بخش عمومی و خصوصی؛ ارجحیت منافع و مصالح ملی بر مصالح دولت در نقش کارفرما

شاخص‌ها و مؤلفه‌هایی که حداقل در پنج حوزه مطالعاتی به صورت مستقیم به آنها اشاره گردید، به عنوان اصول و مبانی (بایدها و نبایدها) احصاء و جهت طراحی و اجرای نظام بکار گرفته شده است.

روشن است که «اصول و مبانی» یا به تعبیری «بایدها و نبایدها» چارچوب نظام پرداخت را شکل می‌دهد.

### نظام پرداخت و عوامل جبران خدمت

همانگونه که گفته شد اصول و مبانی، چارچوب و چشم‌اندازهای طراحی و اجرای نظام را مشخص می‌سازد، به همین دلیل چگونگی بازتاب اصول و مبانی در طراحی نظام پرداخت، به اختصار در پی خواهد آمد.



شدن سوق خواهد داد، از همین روی در گام نخست از میان پنج نظام پرداخت معمول در جهان، «نظام امتیازی فرد و شغل» گزیده شد، تا بر پایه آن همان قدر که به «شغل» بها داده می‌شود به «شاغل» نیز بها داده شود.

ب - حفظ قدرت خرید و توجه به رفاه کارکنان: حفظ قدرت خرید و توجه به رفاه کارکنان دولت نیز در زمره نخستین اولویت‌ها در اصول و مبانی طراحی نظام پرداخت قرار گرفت. از این روی یکی دیگر از دلایل انتخاب «نظام امتیازی فرد و شغل» آن است که چون میزان پرداخت حقوق از حاصل ضرب مجموع امتیازات فردی و شغلی هر یک از شاغلین در ضریب ریالی هر امتیاز بدست می‌آید، در این صورت ساده‌ترین راه حفظ قدرت خرید و سطح رفاه کارکنان دولت (در هر مقطع) افزایش ضریب ریالی معادل میزان تورم اعلام شده (در همان مقطع) از سوی مراجع ذیصلاح (از جمله بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران ...)، برای تمامی شاغلین دولت خواهد بود.

ج - تشریح نظام پرداخت: به طور کلی و به منظور رعایت اصل عدالت در پرداخت، نظام پرداخت به دو قسمت «مستمر» و «غیر مستمر» تقسیم شده است.

#### ۱- پرداخت‌های مستمر:

پرداخت‌های مستمر به آن بخش از پرداخت اطلاق می‌شود که در شرایط عدم تغییر وضعیت شغل یا شاغل به صورت مستمر به کارکنان پرداخت شود. پرداخت‌های مستمر خود به دو قسمت تقسیم می‌شوند:

۱- الف - حقوق مستمر: که از حاصل ضرب جمع امتیاز فردی و شغلی هر یک از کارکنان در ضریب ریالی هر امتیاز بدست می‌آید و به دو شکل می‌باشد:

\* حقوق فردی: از جمع امتیازات مربوط به مدرک تحصیلی، آموزش و سابقه خدمت (شامل سنوات خدمت و تجربه) بدست می‌آید.

\* حقوق شغلی: از جمع امتیازات مربوط به ویژگی‌های شغل، تلاش و کوشش مورد نیاز

شاغل (مسئولیت ترسیم خط مشی‌ها و روش‌ها، اسناد و گزارش‌ها، تماس و ارتباط، سرپرستی، مسئولیت مالی، حفظ و نگهداری دارایی‌های جاری، اختیار و مسئولیت ماشین آلات و تجهیزات، و تأسیسات و موارد حفاظتی ایمنی و سلامت دیگران) بدست می‌آید.

۱- ب - فوق‌العاده‌های مستمر: اینگونه فوق‌العاده‌ها (فوق‌العاده مستمر) خود نیز به دو بخش تقسیم می‌شوند:

\* پرداخت فوق‌العاده‌های ویژگی (حساسیت) سازمانی: این فوق‌العاده‌ها باز می‌گردد به ویژگی‌ها یا حساسیت‌های سازمانی که لزوماً به همه افراد یا کارکنان کشور پرداخت نمی‌شود، بلکه به تمامی کارکنان سازمان‌هایی با ویژگی و حساسیت‌های خاص پرداخت می‌شود مانند پرداخت ویژه به کارکنان وزارت اطلاعات، نیروی انتظامی و یا ...

\* پرداخت فوق‌العاده ویژگی‌های جغرافیایی: این نوع پرداخت صرفاً بابت ویژگی‌های جغرافیایی پرداخت شده و به دو بخش تقسیم می‌شود: فوق‌العاده محرومیت از تسهیلات زندگی و فوق‌العاده جغرافیایی مانند بدی آب و هوا و ...

۲- پرداخت‌های غیر مستمر:

پرداخت‌های غیر مستمر به آن دسته از پرداخت‌ها اطلاق می‌شود که همیشگی نبوده با تغییر شرایط؛ تعدیل، تغییر و یا کلاً حذف می‌شود. این پرداخت‌ها نیز خود به دو دسته تقسیم می‌شوند:

۲- الف - پرداخت بابت جذب نیروی انسانی: پرداخت بابت جذب نیروی انسانی نیز خود به دو گروه تقسیم می‌شود:

\* فوق‌العاده جذب مشاغل خاص: این فوق‌العاده‌ها صرفاً تا زمانی که تخصص مربوطه در بازار کار کمیاب باشد به شاغلین آن حرفه پرداخت شده و پس از ایجاد تعادل در بازار عرضه و تقاضا، پرداخت آن متوقف می‌شود.

\* فوق‌العاده جذب محل خدمت جغرافیایی خاص: این فوق‌العاده صرفاً به شاغلینی پرداخت می‌شود که در مناطق جغرافیایی خاص مورد نظر وزارتخانه یا سازمان متبوع بوده، تقاضا

حاضر به عزیمت، کار و اقامت در آن نواحی است، صورت می‌گیرد، لازم به توجه است که این فوق‌العاده، علاوه بر فوق‌العاده مستمر خدمت بابت محرومیت از تسهیلات زندگی یا بدی آب و هوا پرداخت می‌شود.

۲- ب - پرداخت‌های مبتنی بر ارزیابی عملکرد: نظام طراحی شده «انسان مدار» بوده، شاغل را نیز مورد توجه و ارزیابی قرار می‌دهد. طبیعی است که هر انسانی با توجه به خصوصیات فردی مانند فرهنگ، خانواده، توانایی‌های فردی، علاقه به سازمان متبوع و بسیاری عوامل دیگر می‌تواند از شاغل مشابه خود در همان واحد یا دستگاه، ... عملکردی متفاوت داشته باشد، اصل رعایت عدالت نیز ایجاب می‌کند که دو کارمند هم‌تراز و هم شغل - حتی در یک واحد سازمانی - که عملکردهای متفاوت دارند، از دریافت‌های متفاوت بهره‌مند شوند. از این رو بخشی از پرداخت‌های غیر مستمر به ارزیابی عملکرد کارکنان اختصاص یافته است. پرداخت‌های مبتنی بر ارزیابی عملکرد خود به سه دسته تقسیم می‌شوند:

\* فوق‌العاده کار اضافه (اضافه‌کار): در واقع میزان پرداخت این فوق‌العاده در صورتی انجام می‌شود که شاغل عملکردی (ساعت کاری) بیش از میزان مقرر قانونی داشته باشد.

\* کارانه: فوق‌العاده کارانه در شرایطی پرداخت می‌شود که کمیت کار شاغل در زمان مقرر قانونی بیش از استاندارد کمی تعیین شده برای همان زمان معین باشد.

\* بهره‌وری: فوق‌العاده بهره‌وری در شرایطی پرداخت می‌شود که کیفیت کار یا خدمت شاغل بیشتر و بالاتر از استاندارد کیفی تعیین شده باشد.

با توجه به آنچه آمد باید اشاره کرد که «پرداخت‌های غیر مستمر» بخشی از حقوق است که تحت نظر مدیریت‌ها پرداخت می‌شود، اما پرداخت‌های مستمر بایستی در مدیریت متمرکزی هماهنگ شده، ابلاغ و پرداخت شود.

۳- پرداخت‌های ترمیمی:

پرداخت‌های ترمیمی به آن بخش از پرداخت اطلاق می‌شود که دولت در لباس حافظ منافع ملی به همه اقشار از جمله کارکنان دولت اختصاص می‌دهد، در واقع این نوع پرداخت‌ها جایگزین خلاء ناشی از کمبود تسهیلات خدمات تأمین اجتماعی و ... به منظور

دیده شده، خود به دو قسمت تقسیم می‌شود:

- ۳- الف - کمک هزینه‌های نقدی و غیرنقدی: شامل کمک هزینه‌های عائله‌مندی، مسکن، رفت و آمد، بهداشت، درمان و کمک‌های غیر نقدی دیگری چون کالابریج و غیره می‌شود.
- ۳- ب - ویژگی‌های برجسته فردی: ویژگی‌های استثنایی، ممتاز و برجسته‌ای در برخی افراد وجود دارد که آنان را نسبت به دیگران متمایز می‌سازد، این ویژگی‌ها موجب کسب حیثیت برای دارندگان آن و سازمان متبوع، در سطح ملی و بین‌المللی شده، برگشت‌ناپذیر می‌باشد؛ مانند ایثار در راه کیان نظام جمهوری اسلامی ایران، انجام مطالعات و تحقیقات علمی و انتشار یافته‌های آن در سطوح ملی و بین‌المللی، شرکت در سمینارها و کنفرانس‌های بین‌المللی، ارائه مقالات تخصصی، دریافت نشان‌های مختلف لیاقت، شایستگی و خدمات کشوری و بین‌المللی، ثبت رسمی اختراعات، اکتشافات، ابتکارات و ابداعات در سطح ملی و بین‌المللی و بالاخره احراز مقام کارمند یا مدیر نمونه در سطح ملی و دریافت لوح تقدیر و جوایز ملی می‌باشد.

### ارزش‌گذاری عوامل جبران خدمت

آخرین مرحله از طراحی، ارزش‌گذاری عوامل می‌باشد، بدین معنی که ابتدا نسبت بین عامل اصلی مهارت‌ها (فردی) و مجموع عوامل شغلی (مسئولیت‌ها، ویژگی‌های شغلی، کوشش‌ها و تلاش‌ها و شرایط محیط کار) تعیین شده و سپس درصد هر یک از عوامل اصلی شغل نسبت به یکدیگر مشخص می‌گردد. پس از این مرحله اهمیت هر یک از عوامل فرعی در چارچوب عامل اصلی مورد بررسی قرار گرفته و درصد اهمیت هر یک نسبت به دیگری و در مجموع تعیین می‌شود.

گفتنی است پس از طراحی نظام حقوق، نظام طراحی شده با بیش از یک سوم از مشاغل شناخته شده کشور آزمایش (تست) شد و کاملاً جواب مثبت دریافت گردید.

## مرحله پنجم - محاسبات مالی

### تعیین ضریب حقوق

پنجمین مرحله از روش طراحی نظام حقوق و مزایا اختصاص به «محاسبات مالی» دارد، چراکه به منظور جلوگیری از روند نزولی درآمدهای واقعی و قدرت خرید کارکنان دولت - که از یافته‌های مطالعات اقتصادی به دست آمده است - لازم است اهداف یا پیش فرض‌هایی مورد نظر قرار گیرد و مشخص شود بر مبنای صلاح دیدهای متکی بر امکانات موجود و بررسی‌های اقتصادی چه اهدافی برای بالا بردن قدرت خرید کارکنان دولت انتخاب شود و برای نیل به این اهداف، درآمدهای کارکنان دولت تا چه حدی افزایش یابد.

از آنجا که نظام طراحی شده از نوع «نظام امتیازی فرد و شغل» بوده، هر افزایشی در میزان پرداخت لزوماً با افزایش ضریب ریالی ممکن می‌شود، در این مرحله، افزایش مورد نیاز برای حفظ قدرت خرید کارکنان دولت بر اساس هدف‌های معین متصور مختلف اندازه‌گیری خواهد شد.

گفتنی است که میانگین درآمد واقعی ماهانه کارکنان دولت، بر اساس قیمت‌های ثابت (تورم زدایی شده) سال ۱۳۶۹ (سال پایه اعلام شده از سوی بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران) روشن می‌سازد که درآمدهای کارکنان دولت از سال ۱۳۵۶ تا سال ۱۳۵۸ افزایش و پس از آن، تا سال ۱۳۶۸ یکسره سیری نزولی داشته است. پس از سال ۱۳۶۸ درآمد واقعی کارکنان دولت، تا سال ۱۳۷۰ افزایش یافته و سپس تا سال ۱۳۷۴ کاهش یافته و پس از آن، با اندک افزایش تقریباً در همان سطح قبلی ثابت مانده است.

با توجه به آنچه آمد، به منظور افزایش حقوق و مزایای کارکنان دولت می‌توان پنج سناریو را در پنج زمینه یا مقطع مورد توجه و ارزیابی قرار داد تا بر پایه داده‌های حاصل از بررسی پنج سناریوی یاد شده، مناسب‌ترین راه برای افزایش سطح حقوق کارکنان در سال ۱۳۷۹ انتخاب شود.

اهداف، باید تخمینی از تورم سال ۱۳۷۹ ارائه شود و سپس میانگین درآمد جاری کارکنان دولت در سال ۱۳۷۸ را، با توجه به نرخ تورم و شاخص قیمت‌ها افزایش داده شود. از آنجا که برای سال ۱۳۷۹ حداقل نرخ تورم تخمین زده شده از سوی اقتصاد دانان و مسوولین امر ۲۰ درصد، وعده داده شده است، چنانچه روند پرداخت حقوق‌ها بر مبنای سطح تحصیلات در دوره ده ساله (۷۶-۱۳۶۷) در نظر گرفته شود و با فرض اینکه ساختار به اضافه سابقه متوسط کار در سال‌های آتی همانند دوره ده ساله حفظ شود، در این صورت درآمد کارکنان دولت برای تحقق سناریوی اول به شکلی که در جدول شماره ۱ آمده است خواهد بود:

جدول شماره ۱ - درآمد ماهانه پیشنهادی دولت بر اساس سطوح مختلف تحصیلات برای سناریوی اول (ارقام به ریال)

سال	زیردیپلم	دیپلم	فوق دیپلم	لیسانس	فوق لیسانس	دکتری
۱۳۷۹	۴۸۱/۸۲۱	۶۱۰/۸۸۰	۷۲۲/۷۲۱	۹۸۹/۴۵۴	۱/۳۱۶/۴۰۴	۱/۴۰۹/۳۲۷

\* سناریوی دوم: مبتنی بر بازگرداندن قدرت خرید کارکنان دولت به سطح درآمدهای سال ۱۳۵۶ - که می‌تواند یکی از هدف‌های افزایش حقوق کارکنان دولت باشد - در این صورت درآمد کارکنان دولت بر پایه سطوح تحصیلات، به شرحی که در جدول شماره ۲ منعکس شده است خواهد بود:

جدول شماره ۲ - درآمد ماهانه پیشنهادی دولت بر اساس سطوح مختلف تحصیلات برای سناریوی دوم (ارقام به ریال)

سال	زیردیپلم	دیپلم	فوق دیپلم	لیسانس	فوق لیسانس	دکتری
۱۳۷۹	۹۸۱/۷۴۸	۱/۲۴۴/۷۱۶	۱/۴۷۲/۶۲۲	۲/۰۱۶/۰۹۰	۲/۶۸۲/۲۲۷	۲/۸۷۱/۶۱۳

\* سناریوی سوم: ممکن است یکی از هدف‌های افزایش درآمد کارکنان دولت دستیابی به

درآمد کارکنان بر پایه سطح تحصیلات آنان به قراری که در جدول شماره ۳ منعکس شده است خواهد بود.

جدول شماره ۳ - درآمد ماهانه پیشنهادی دولت بر اساس سطوح مختلف تحصیلات برای سناریوی سوم (ارقام به ریال)

سال	زیردیپلم	دیپلم	فوق دیپلم	لیسانس	فوق لیسانس	دکتری
۱۳۷۹	۱/۲۵۷/۳۳۱	۱/۵۹۴/۱۱۶	۱/۸۸۵/۹۹۶	۲/۵۸۲/۰۲۰	۳/۴۳۵/۲۰۸	۳/۶۷۷/۶۹۳

\* سناریوی چهارم: یکی دیگر از هدف‌های دولت می‌تواند رساندن قدرت خرید (سطح درآمد واقعی) کارکنان دولت به سطح سال اول اجرای «نظام هماهنگ پرداخت» یعنی سال ۱۳۷۰ باشد، در این صورت درآمد ماهانه پیشنهادی برای سطوح مختلف تحصیلات در سال ۱۳۷۹، به قراری که در جدول شماره ۱۴ منعکس است خواهد بود.

\* سناریوی پنجم: ممکن است هدف دولت ارتقای سطح زندگی کارکنان دولت به سطح زندگی خانوارهای شهری باشد. بدین منظور لازم است ابتدا درآمدهای خانوارهای دولتی محاسبه شود؛ که تا به حال نشده است، با این حال می‌توان با بهره‌گیری از ساز و کار (مکانیزم)های دیگری به این مهم دست یافت، ساز و کارهای بدست آوردن تقریبی درآمد خانوار دولتی به قراری است که در پی خواهد آمد.

جدول شماره ۴ - درآمد ماهانه پیشنهادی دولت بر اساس سطوح مختلف تحصیلات برای سناریوی چهارم (ارقام به ریال)

سال	زیردیپلم	دیپلم	فوق دیپلم	لیسانس	فوق لیسانس	دکتری
۱۳۷۹	۵۶۶/۴۵۱	۷۱۸/۱۷۹	۸۴۹/۶۷۶	۱/۱۶۳/۲۴۸	۱/۵۴۷/۶۲۵	۱/۶۵۶/۸۷۰

تعداد افراد دارای درآمد در خانوارهای دولتی: برپایه ارقام منتشره از سوی بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران طی سال‌های ۷۶-۱۳۶۳، میانگین تعداد افراد دارای درآمد خانوارهای شهری ۱/۲۵ نفر بوده است، با این پیش فرض که ۲۵٪ افراد دارای درآمد در خانوارهای دولتی زنان هستند، در این صورت می‌توان چنین تصور نمود که درآمد ماهانه یا سالانه یک خانوار دولتی ۱/۲۵ برابر میانگین حقوق فرد شاغل در بخش دولت خواهد بود.

پرداخت‌های جنبی: نیک می‌دانیم دریافت‌های کارکنان به حقوق ماهانه خلاصه نمی‌شود و پرداختی‌های مختلف دیگری در کنار حقوق به کارکنان تعلق می‌گیرد، به طوری که متوسط دریافتی واقعی بخش دولتی ۱/۲ برابر حقوق ماهانه آنان می‌باشد.

با توجه به آنچه آمد می‌تواند چنین در نظر گرفت که در آمد ماهانه یا سالانه یک خانوار دولتی، ۱/۸ برابر (۱/۸ = ۱/۲ × ۱/۲۵) درآمد سالانه یا ماهانه فرد شاغل دولتی خواهد بود. با انتخاب چنین پیش‌گزیده‌های می‌توان چنین بیان داشت؛ گرچه خانوارهای دولتی عضوی از خانوارهای کل کشور می‌باشند، اما میانگین درآمدهای خانوارهای شهری اختلاف زیادی با خانوارهای دولتی دارد. جالب است که شکاف میان درآمد خانوارهای شهری و دولتی از سال ۱۳۶۱ به بعد یعنی زمانی که درآمد کارکنان دولت به طور سالانه افزایش نیافته، ایجاد شده است و در دهه ۱۳۷۰ افزایش یافته است؛ به طوری که درآمد ماهانه خانوارهای دولتی ۸۳/۳۳۳ ریال سال ۱۳۶۹ (سال پایه)، یعنی حدود ۳۷۵،۰۰۰ ریال جاری تفاوت داشته‌اند. با توجه به آنچه آمد، درآمد ماهانه پیشنهادی کارکنان دولت برای سطوح مختلف تحصیلی جهت همترازی و مشابهت با درآمدهای خانوارهای شهری در سال ۱۳۷۹، به قراری که در جدول شماره ۵ منعکس است خواهد بود.

جدول شماره ۵- درآمد ماهانه پیشنهادی دولت بر اساس سطوح مختلف تحصیلات برای سناریوی اول (ارقام به ریال)

سال	زیردیپلم	دیپلم	فوق دیپلم	لیسانس	فوق لیسانس	دکتری
۱۳۷۹	۸۱۹/۰۹۵	۱/۰۳۸/۴۹۶	۱/۱/۲۲۸/۵۲۳	۲/۵۸۲/۰۷۱	۲/۲۳۷/۸۸۶	۲/۳۹۵/۸۵۵



### دهک‌های درآمدی

درآمدهای پیشنهادی در پنج سناریوی یاد شده را می‌توان با دهک‌های درآمدی مقایسه کرد. خلاصه‌ای از درآمدهای پیشنهادی و تشخیص قرار گرفتن آنها در دهک‌های درآمدی در جدول‌های شماره ۶ و ۷ منعکس شده است.

### محاسبه بار مالی دولت

روشن است که انتخاب هر یک از سناریو (هدف)‌های پنج‌گانه بار مالی متفاوتی بر دوش دولت قرار خواهد داد.

افزایش بار مالی دولت نسبت به سایر ارقام بودجه در سال ۱۳۷۹، در جدول شماره ۸ منعکس شده است.

جدول شماره ۶- مقایسه درآمد سالانه خانوارهای دولتی با دهک‌های درآمدی بر اساس سطوح مختلف تحصیلات در ستاروهای مختلف برای سال ۱۳۷۹ (ارقام به ریال)

سال	ستارو اول	تشخیص دهک	سنتارو دوم	تشخیص دهک	سنتارو سوم	تشخیص دهک	سنتارو چهارم	تشخیص دهک	سنتارو پنجم	تشخیص دهک
۱۳۷۹	۵۰۵۱۵۹۰	دهک ۵۴	۱۵۵۵۷۱۴	دهک ۵۴	۱۹۹۲۷۵۲	دهک ۵۴	۸۹۸۲۲۸۸	دهک ۵۴	۱۰۳۰۴۵۹۴	دهک ۵۴
۱۳۷۹	۸۴۸۰۷۵۴	دهک ۵۴	۱۸۲۵۵۴۸۰	دهک ۵۴	۲۳۳۸۲۷۴۶	دهک ۵۴	۱۰۵۳۴۸۰۶	دهک ۵۴	۱۴۴۱۷۲۸۰	دهک ۵۴
۱۳۷۹	۱۰۳۵۵۱۴۰	دهک ۵۴	۲۱۹۱۲۸۹۴	دهک ۵۴	۲۸۰۵۲۹۸۰	دهک ۵۴	۱۲۵۴۳۳۲۶	دهک ۵۴	۱۷۵۰۲۰۳۸	دهک ۵۴
۱۳۷۹	۱۲۹۰۵۹۲۸	دهک ۵۴	۲۵۲۹۳۴۴۰	دهک ۵۴	۳۳۵۷۴۱۶۶	دهک ۵۴	۱۵۱۷۰۸۳۲	دهک ۵۴	۲۱۹۴۰۰۲۰	دهک ۵۴
۱۳۷۹	۱۵۴۸۷۱۰	دهک ۵۴	۲۱۵۵۵۱۹۶	دهک ۵۴	۴۰۴۱۴۲۱۲	دهک ۵۴	۱۸۲۰۷۳۶۰	دهک ۵۴	۲۶۳۳۸۰۷۸	دهک ۵۴

جدول شماره ۷- مقایسه میانگین درآمد سالانه خانوارهای دولتی در ستاروهای مختلف برای سال ۱۳۷۹ (ارقام به ریال)

تشریح دهک	تشریح دهک	تشریح دهک	تشریح دهک	تشریح دهک	تشریح دهک	تشریح دهک	تشریح دهک	تشریح دهک	تشریح دهک	تشریح دهک
هشتم و نهم	۱۵۳۶۷۸۸۶	هشتم و نهم	۲۲۶۹۵۵۲۲	هشتم و نهم	۱۷۸۱۰۱۷۲	چهارم و پنجم	۱۳۰۰۹۱۵۸	چهارم و پنجم	۱۰۹۹۵۸۲۰	دوم و سوم
نهم و دهم	۵۱۶۸۱۰۳۴	نهم و دهم	۴۸۷۸۰۰۸۶	نهم و دهم	۳۶۲۸۹۶۲۰	هشتم و نهم	۲۶۵۰۷۱۹۶	هشتم و نهم	۲۲۴۰۴۸۸۸	پنجم و ششم
دهم	۶۶۱۸۹۸۴۴	دهم	۶۱۸۳۳۷۴۴	نهم و دهم	۴۶۲۷۶۳۶۰	نهم و دهم	۳۳۴۰۷۹۲۸	هشتم و نهم	۲۸۶۹۴۰۸۸	هشتم و نهم
هشتم و نهم	۲۹۸۲۶۶۶۰	هشتم و نهم	۲۷۸۵۷۲۵۰	ششم و هشتم	۲۰۹۳۸۶۶۴	پنجم و ششم	۱۵۲۹۲۱۶۸	چهارم و پنجم	۱۲۹۲۷۲۲۲	دوم و سوم
نهم و دهم	۴۳۱۲۵۳۹۰	نهم و دهم	۴۰۷۸۱۹۴۸	هشتم و نهم	۳۰۲۷۷۲۷۸	هشتم و نهم	۲۲۱۱۵۵۷۴	ششم و هشتم	۱۸۶۹۲۹۲۸	چهارم و پنجم

جدول شماره ۸- محاسبه بار مالی دولت

سناریوی پنجم	سناریوی چهارم	سناریوی سوم	سناریوی دوم	شرح
۷۰	۱۷/۵	۱۶۰	۱۰۳	افزایش حقوق و مزایا <sup>۱</sup> نسبت به سناریوی اول در سال ۱۳۷۹ (درصد)
۳۲/۷۳۴	۲۲/۶۳۷	۵۰/۲۴۸	۳۹/۳۲	بار مالی دولت به ازای سناریوهای مختلف (میلیارد ریال)
۱۳/۴۷۸	۳/۳۸۲	۳۰/۹۲۲	۱۹/۹۷۹	افزایش هزینه‌های دولت در سال ۱۳۷۹ در مقایسه با سناریوی اول (میلیارد ریال)

### چگونگی تأمین بار مالی دولت

پس از تعیین بار مالی دولت برای تحقق سناریوهای مختلف افزایش درآمد کارکنان دولت، این سؤال مطرح می‌شود که این افزایش هزینه به چه ترتیبی تأمین می‌شود تا تبعات احتمالی منفی این افزایش به حداقل برسد.

برای ارائه شمایی کلی از میزان بار مالی دولت و سنجش امکان تأمین آن، جدول شماره ۹ محاسبه شده است. این جدول افزایش بار مالی دولت در سناریوهای مختلف - در مقایسه با سناریو اول - را نسبت به اجزاء اصلی بودجه د سال ۱۳۷۹ نمایش می‌دهد. به عنوان مثال، این جدول نشان می‌دهد که افزایش بار مالی دولت در سناریو دوم ۸/۱۵٪ بودجه عمومی، ۵۹٪ درآمدهای مالیاتی، ۳۶٪ درآمد نفتی، ۵/۲۳٪ هزینه‌ها و ۵/۵٪ کل پرداختی‌های بودجه است. به عبارت دیگر، این ارقام نشان می‌دهد که اتخاذ سناریوی دوم کل بودجه را به میزان ۵/۵٪ و یا کل هزینه‌های سال ۱۳۷۹ در بودجه را ۵/۲۳٪ افزایش می‌دهد. این جدول همچنین نمایش می‌دهد که در صورت انتخاب سناریوی دوم، افزایش

۱- درصد افزایش مورد نیاز حقوق و مزایا نسبت به سناریوی اول و بار مالی دولت با

جدول شماره ۹ - مقایسه افزایش بار مالی دولت با ارقام بودجه (ارقام به میلیارد ریال)

سال ۱۳۷۹	شرح
۱۲۵۹۵۲	بودجه عمومی دولت
۱۱۰۳۹۵	درآمدهای عمومی و سایر منابع
۳۳۸۲۸	درآمدهای مالیاتی
۵۴۳۴۱	درآمد نفتی
۲۴۹۳۵	اعتبارات عمرانی
۸۵۴۶۰	اعتبارات جاری
۸۵۳۶۰	هزینه‌ها و سایر پرداخت‌ها
۳۵۸۷۷۶	کل پرداخت‌های بودجه دولت
۱۹۹۷۹	افزایش مخارج دولت در سناریوی دوم
۳۰۹۹۲	افزایش مخارج دولت در سناریوی سوم
۳۳۸۲	افزایش مخارج دولت در سناریوی چهارم
۱۳۴۷۸	افزایش مخارج دولت در سناریوی پنجم

۳۶٪ درآمد نفت یا ۵۹٪ درآمد مالیاتی می‌تواند مخارج افزایش درآمد کارکنان دولت را پوشش دهد.

جدول شماره ۱۰ - جدول تقاطعی نسبت افزایش مخارج دولت در سناریوهای مختلف (در مقایسه با سناریوی اول) به اجزا اصلی بودجه سال ۱۳۷۹

کل پرداخت‌ها بودجه	هزینه‌ها و پرداخت‌ها	اعتبارات جاری	اعتبارات عمرانی	درآمدهای نفتی	درآمدهای مالیات	درآمدهای عمومی سایر منابع	بودجه عمومی دولت	
۵/۵%	۲۳/۵%	۲۳/۳%	۸۱%	۳۶%	۵۹/۰%	۱۸/۰%	۱۵/۸%	سناریوی دوم
۸/۶%	۳۶/۳%	۳۶/۲%	۱۲۷/۰%	۵۷/۰%	۹۱/۰%	۲۸/۰%	۲۴/۶%	سناریوی سوم
۰/۹%	۴/۰%	۴/۰%	۱۳/۸%	۶/۲%	۹/۹%	۳/۰%	۲/۶%	سناریوی چهارم
۳/۷%	۱۵/۸%	۱۵/۷%	۵۴/۰%	۲۴/۸%	۴۰%	۱۲/۲%	۱۰/۷%	سناریوی پنجم

به طور کلی، سریع‌ترین و دست‌یافتنی‌ترین راه تأمین افزایش بار مالی دولت می‌تواند افزایش حجم پول باشد. با توجه به روند رشد حجم پول و رشد نقدینگی کشور، برای سال‌های ۱۳۷۸ و ۱۳۷۹ رشد حجم پول ۲۵٪<sup>۱</sup> در نظر گرفته شد. در ادامه، رشد حجم پول با این فرض که سناریوهای مختلف انتخاب شوند محاسبه شد. ارقام محاسبه شده مذکور نیز در جدول شماره ۱۱ منعکس شده است.

جدول شماره ۱۱ - رشد حجم پول مورد نیاز در سال ۱۳۷۹ و افزایش انتظاری تورم بر اساس سناریوهای مختلف در مقایسه با سناریوی اول

سناریوی پنجم	سناریوی چهارم	سناریوی سوم	سناریوی دوم	
۱۰/۳%	۲/۶%	۲۴/۰%	۱۵/۴%	افزایش رشد حجم پول
۹/۲۷%	۲/۳۶%	۲۱/۶%	۱۴/۰%	افزایش تورم

لازم است تورم ناشی از افزایش پول اندازه‌گیری شود. چنانچه نظریه پولی تورم پذیرفته

۱- دقت انتخاب رشد حجم پول که در اینجا ۲۵٪ در نظر گرفته شده است چندان حائز اهمیت نیست، زیرا تنها برای محاسبه رشد حجم پول بر اساس سناریوهای مختلف، احتیاج به دانستن کار حجم پول در سال ۱۳۷۹ است و گزینش نرخ رشد ۲۰٪ و ۳۰٪

شده باشد و با توجه به محاسبات اقتصادسنجی انجام شده، افزایش تورم انتظاری در سال ۱۳۷۹ قابل پیش‌بینی خواهد بود. این پیش‌بینی در جدول شماره ۲۲ ارائه شده است، مشاهده می‌شود که سناریوی چهارم کمترین میزان تورم انتظاری (جدول ۲) و سناریوی سوم بیشترین میزان تورم انتظاری (حدود ۲۱٪) را خواهد داشت.

روش دیگر تأمین افزایش بار مالی دولت می‌تواند افزایش مالیات‌ها باشد، بدین ترتیب که افزایش مخارج دولت با افزایش مالیات‌ها جبران شود؛ لذا کسری بودجه پیش‌نخواهد آمد و تولید ملی به خاطر ضریب تکاثر مخارج دولت افزایش خواهد یافت. با توجه به جدول نمایشگر بار مالی دولت، روشن است که اگر قرار باشد از این سیاست برای تأمین افزایش بار مالی دولت استفاده شود، باید درآمدهای مالیاتی دولت برای سناریوهای دوم، سوم، چهارم و پنجم به ترتیب ۵۹٪، ۹۱٪، ۹/۹٪ و ۴۰٪ افزایش یابد.

با توجه به روند درآمدهای مالیاتی، حصول درآمدهای مالیاتی مورد نیاز برای سناریوهای مختلف خصوصاً سناریوی چهارم، از طریق تغییر سیاست‌های مالیاتی و استفاده از راه‌کارهای توزیع درآمد به نحو مطلوب کاملاً امکان‌پذیر به نظر می‌رسد.

افزایش بار مالی دولت می‌تواند با کسری بودجه تأمین شود، حال منابع آن می‌تواند مختلف باشد. جدا از کسری بودجه راه‌های دیگری نیز می‌تواند برای تأمین مخارج ناشی از افزایش درآمد کارکنان دولت انتخاب شود. مثلاً با توجه به جدول شماره ۲۱ کافی است برای سناریوهای دوم، سوم، چهارم و پنجم به ترتیب ۲۳٪، ۳۶٪، ۴٪ و ۱۵/۸٪ در هزینه‌های دولت صرفه‌جویی شود و یا با صرف نظر کردن در هزینه‌ها و تخصیص درآمدها، به ترتیب ۵/۵٪، ۸/۶٪، ۰۹٪ و ۳/۷٪ کل پرداخت‌های بودجه کاهش یابد و به افزایش بار مالی مورد نیاز جهت افزایش پرداخت به کارکنان دولت اختصاص یابد.

## جمع‌بندی

از آنچه به صورت خلاصه و با رعایت ساده نویسی عنوان شد چنین برداشت می‌شود که چنانچه دولت بخواهد قدرت خرید با وضعیت درآمدی کارکنان خود را به حد بخشند...

اشاره به سناریوهای ارائه شده، چنانچه بخواهیم درآمد واقعی کارکنان در سطح سال اجرای نظام هماهنگ حقوق و مزایا حفظ شود، می‌باید حقوق و مزایای کارکنان دولت ۱۷/۵٪ افزون بر نرخ تورم سال ۱۳۷۹ افزایش یابد.

برای رساندن درآمد واقعی کارکنان دولت به درآمدهای سال ۱۳۵۶ (سناریوی دوم) لازم است حقوق و مزایای کارکنان دولت در سال ۱۳۷۹ حدود ۱۰۰ درصد افزون بر نرخ تورم سال ۱۳۷۹ افزایش یابد.

افزایش بار مالی دولت برای تأمین این تجدید نظر در حقوق و مزایای کارکنان نزدیک به ۴۷۰۰ میلیارد ریال خواهد بود.

برای ارتقای سطح درآمد واقعی کارکنان بخش دولتی به درآمدهای سال ۱۳۵۸ (سناریوی سوم) که اوج درآمد واقعی کارکنان دولت در دهه‌های اخیر بوده است، لازم است حقوق و مزایای کارکنان دولت تقریباً ۱۶۰ درصد افزون بر نرخ تورم سال ۱۳۷۹ افزایش یابد.

با فرض بر اینکه درآمد خانوارهای دولتی ۱/۸ برابر درآمد فرد شاغل در بخش دولتی باشد، در نتیجه حاصل می‌شود که نابرابری میان خانوارهای شهری و دولتی از سال ۱۳۶۱ به بعد آغاز شده است و علت این نابرابری را می‌توان توقف رشد حقوق و مزایای کارکنان دولت در اوائل دهه ۶۰ و رشد تورم پنداشت. نابرابری واقعی در دهه ۷۰ افزایش یافته است. برای رساندن سطح درآمد خانوارهای دولتی به سطح درآمد خانوارهای شهری مقتضی است درآمد خانوارهای دولتی در دهه ۷۰ به طور متوسط ۱/۷ برابر شود. یعنی حقوق و مزایای کارکنان دولت می‌باید ۷۰٪ افزون بر نرخ تورم سال ۱۳۷۹ افزایش یابد.

از محاسبه درآمد خانوارهای دولتی بر اساس درآمدهای پیشنهادی در سناریوهای مختلف چنین برداشت می‌شود که میانگین درآمد خانوارهای دولتی در سناریوی اول، در دهک چهارم و پنجم؛ در سناریوی دوم، دهک هشتم و نهم، در سناریوی پنجم، در دهک هفتم و هشتم؛ در سناریوی سوم، در دهک نهم و دهم و سناریوی چهارم در دهک ششم و هفتم درآمدی قرار می‌گیرد.

حداکثر: به نظر می‌رسد که با توجه به مانگ: درآمد سالانه خانوارهای شهری، که در دهک

ضروری است که لااقل درآمد خانوارهای دولتی بر اساس سناریوی چهارم افزایش یابد. در این حال، افزایش بار مالی دولت حدود ۳۳۸۲ میلیارد ریال خواهد بود.

### مرحله ششم - اجرا

آخرین مرحله از روش‌شناسی به انعکاس «اجرای نظام» اختصاص دارد. به طور کلی سه شیوه اجرا برای این گزینه نظام‌ها متصور است؛ اجرای متمرکز. اجرای نیمه متمرکز و اجرای غیر متمرکز، انتخاب هر یک از شیوه‌های اجرا بسته به ساختار سیاسی، اقتصادی و فرهنگی کشورها، متفاوت می‌باشد.

مهم اینکه با توجه به مطالعات در حوزه‌های هفتگانه، اجرای نظام پرداخت حقوق و مزایای کارکنان دولت، به صورت «نیمه متمرکز» پیشنهاد می‌شود. بدین معنی که سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور اجرای نظام را با توجه به ملاحظات و توصیه‌هایی که در پی خواهد آمد انجام دهد.

۱- چارچوب کلی نظام پرداخت را به عنوان حوزه ستادی / سیاست‌گذار / تعیین کننده خط مشی‌ها، به دستگاه‌های مشمول ابلاغ کند.

۲- خود در نقش هدایت، نظارت و کنترل کننده، ضمن آموزش به مدیران و کارشناسان حوزه‌های ستادی و اجرایی در دستگاه‌های مشمول، با اعزام نماینده یا نمایندگانی به این دستگاه‌ها آنان را در امر ارزشیابی و تطبیق یاری رساند.

۳- مصرأً از دولت بخواهد که اصول و مبانی حاکم بر نظام، از جمله «حفظ قدرت خرید کارکنان» را با توجه به ساز و کارهای نظام حقوق به انجام رساند، به دیگر بیان با اعلام حداقل حقوق کارکنان به صورت درصدی از حقوق یا افزایش مبلغ ثابتی بر حقوق، ممانعت به عمل آورد و به گونه‌ای این مهم انجام شود که ساختار درونی نظام پرداخت و تفاوت معنی‌دار امتیازات فردی و شغلی در سطوح مختلف دستخوش دگرگونی نشود.

۴- هیچ آئین‌نامه، دستورالعمل، قانون یا ماده واحده‌ای چه از سوی دولت و چه از سوی مجلس شورای اسلام، قبل از تأسید سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی - جهت حفظ ماهیت و



۵- شیوه‌ای اتخاذ شود تا وابستگی بار مالی پرداخت به کارکنان دولت تا آنجا که ممکن است از عواید حاصل از فروش نفت - که همواره در نوسان است - جدا شود.

۶- سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور مصرأ از دولت بخواهد که با توجه به نقش دوگانه خود (در کسوت حافظ منافع عمومی و در لباس بزرگترین کارفرما) تنها برای بخش خصوصی (دیگر کارفرمایان) تعیین تکلیف نکند. به بیان دیگر دولت نمی‌باید دیگر کارفرمایان را ملزم به ارائه تسهیلات در حوزه پرداخت حقوق و مزایا بنماید، اما خود به عنوان یکی از کارفرمایان (بزرگترین) از آن استنکاف ورزد؛ مانند آنچه در نظام‌های کارگری و خاص روی داده است.

۷- سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور مصرأ از دولت بخواهد آن بخش از پرداخت‌های جبرانی و ترمیمی را که شامل همه مزدبگیران و آحاد کشور می‌شود به عنوان بخشی از حقوق دریافتی کارکنان خود، در محاسبات مربوط به حجم پرداخت یا بار مالی کارکنان وارد نماید و بابت اینگونه پرداخت‌ها، همان انتظازی را از کارکنان داشته باشد که از اقبال دیگر مشمول این نوع پرداخت‌های ترمیمی و جبرانی دارد.

۸- به منظور حفظ قدرت خرید کارکنان در استان‌ها و مناطق مختلف کشور، قبل از هر گونه تصمیمی میزان تورم واقعی هر یک از استان‌ها و مناطق اندازه‌گیری شده و به همان نسبت افزایش حقوق - برای کارکنان آن نواحی - صورت پذیرد.

## منابع و مأخذ

- ۱- فرد. آر. دیوید (۱۳۷۹)؛ مدیریت استراتژیک؛ ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۲- میرسپاسی، ناصر (۱۳۷۹)؛ مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار؛ انتشارات میر، چاپ هجدهم.
- ۳- سعادت، اسفندیار (۱۳۷۵)؛ مدیریت منابع انسانی؛ انتشارات سمت.
- ۴- دسلر، گری (۱۳۷۸)؛ منابع مدیریت منابع انسانی؛ ترجمه علی پارسائیان و

- ۵- اعرابی، سیدمحمد (۱۳۷۶): تجزیه و تحلیل تطبیقی در مدیریت؛ دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۶- مارشال، کاترین و گرچن ب. راسمن (۱۳۷۷): روش تحقیق کیفی؛ ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۷- استرینگر، ارنست تی. (۱۳۷۸): تحقیق عملی: راهنمای مجریان تغییر و تحول؛ سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۸- اعرابی، سیدمحمد (۱۳۷۱): «تحقیق: الزام بنیادی انسان کمال خواه»، فصلنامه مطالعات مدیریت؛ شماره ۵.
- ۹- اعرابی، سیدمحمد (۱۳۷۰): «تعریف مقدماتی استراتژی»؛ جزوه درس تصمیم‌گیری و تعیین خط‌مشی دولتی، دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده مدیریت.
- ۱۰- قانون استخدام کشوری مصوب ۱۳۰۱؛ چاپ مجلس شورای ملی سابق.
- ۱۱- ابن علی، علی اکبر (۱۳۷۷): مجموعه قوانین و مقررات استخدامی با آخرین اصلاحات سازمان معین ادارات.
- ۱۲- مقررات استخدامی شرکت‌های دولتی، مصوب ۵۲/۳/۵.
- ۱۳- وطنی، محمدحسن (۱۳۵۳): مجموعه قوانین و مقررات استخدامی.
- ۱۴- قانون نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت، مصوب ۱۳۷۰.
- ۱۵- بررسی تطبیقی قانون استخدام کشوری و مقررات استخدامی شرکت‌های دولتی در زمینه حقوق و دستمزد و نظام ارزشیابی، پایان‌نامه تحصیلی آقای بدرالدین اورعی یزدانی، ۱۳۵۸، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ۱۶- رزاقی، ناهید (۱۳۵۶): بررسی تطبیقی نتایج اجرای طرح طبقه‌بندی مشاغل در سازمان برنامه و بودجه؛ پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ۱۷- عبدالله سینکی، منصوره (۱۳۵۷): تحقیق در مقررات استخدامی شرکت مخابرات ایران و بررسی مشکلات و ارائه پیشنهادات سازنده؛ پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مرکز آموزش مدیریت دولتی.

- اداری و استخدامی کشور، دفتر بررسی حقوق و مزایا، ۱۳۵۶.
- ۱۹- بررسی حقوق و مزایا با توجه به هزینه زندگی، سازمان امور اداری و استخدامی کشور، دفتر بررسی حقوق و مزایا، اسفند ۱۳۵۶.
- ۲۰- نظام حقوق و دستمزد سال ۱۳۵۱، سازمان رادیو تلویزیون ملی ایران.
- ۲۱- نظام حقوق و دستمزد سال ۱۳۵۶، سازمان رادیو تلویزیون ملی ایران.
- ۲۲- نظام حقوق و دستمزد سال ۱۳۶۷، سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران.
- ۲۳- نظام حقوق و دستمزد سال ۱۳۷۷، سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران.
- ۲۴- کلیه مقررات، آئین نامه‌ها، ضوابط و دستورالعمل‌های مرتبط با حقوق و مزایای کارکنان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران.
- ۲۵- مستندات برنامه سوم توسعه اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی، ج. ۱. ۱.
- ۱۳۸۳-۱۳۷۹.
- ۲۶- مصوبات مجمع تشخیص مصلحت نظام در مورد سیاست‌های کلی.
- 27- Risher, Howard & Gharles H. Fay (1997); *New Strategies for Public Pay*; San Francisco: Jossey - Bass Publishers, pp. 40-46.
- 28- Tracey, William R.; "Total Rewards Strategy"; *The Human Resource Glossary*, [WWW. Silverstoneconsulting. Com\consult/projecon/compsys/totalrew.htm](http://WWW.Silverstoneconsulting.Com/consult/projecon/compsys/totalrew.htm).
- 29- Bowery, Angela M.; "Motivation At Work: a key Issue in Remuneration"; [WWW. Gainshare.co.nz/Motivation.html](http://WWW.Gainshare.co.nz/Motivation.html).
- 30- Rockmore, B. Wayne, Thomes W. Zimmerer & Ronald F. Green; "Which is the Better Explanation for the Replationship Between pay Plan Design and Performance: Life Cycle or Enviornmental Uncertainty", [WWW. Sabaer. uca. edu/dosc/proceedings II/98 wds 118. tx](http://WWW.Sabaer.uca.edu/dosc/proceedings II/98 wds 118. tx).
- 31- "Job Evaluation Base Compensation Prorams"; [WWW. Silverstone Consulting.com/consult/mroiecon/combsvs/](http://WWW.Silverstone Consulting.com/consult/mroiecon/combsvs/).

---

---

*consult/projecon/compsys/.*

- 33- "Skill - Based pay Programs"; *WWW. Silverstone Consulting. com/cousult/ projecon/compsys/skilloas.htm.*
- 34- "Job Sharing pay Programs"; *WWW. Silverstone Consulting. com/consult/projecon/ compsys/banding.htm.*
- 35- "Gain Sharing Pay Programs"; *WWW. Silverstone Cosulting. com/consult/projecon/ compsys/gainshar.htm.*
- 36- "Team-Based pay Programs"; *WWW. Silverstone Cosulting. com/consult/projecon/ compsys/teambasc.htm.*
- 37- "Overtime Exemptions Under The Face Labor Standards Act"; *WWW. Silverstone Cosulting. com/consult/ projecon/ compsys/flsa.htm.*
- 38- University of Maine System; "Professional Salary Administration: a Summary"; *WWW. CCCE. maine. edu/unpasa/app9.html.*
- 39- Myers, Michael D. (1997); "Qualitative Research in Information Systems"; *Isworld Net.*
- 40- "Introduction to the Scientific Methor"; *http:// teacher. nsrt. rochester. edu/pay-labs/appondixe, htrm1.*
- 41- Levine, S. Joseph (1999); *Writing and Presentig Your Thesis or Disoration*; Michigan State University.