فصلنامه حقوق اداری (علمی - پژوهشی)
سال هفتم، شماره ۲۰، پائیز ۱۳۹۸

بررسی اجرای فصل دهم قانون مدیریت خدمات کشوری در آموزش و پرورش

روح‌اله حقیقی امین‌آبادی[۱]
تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۲/۲۷
تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۴/۱۴

چکیده

فصل دهم قانون مدیریت خدمات کشوری، نظام پرداخت کارکنان دستگاه‌های اجرایی را بر مبنای ارزشیابی عوامل شغل و شاغل و سایر ویژگی‌های مذکور در مواد آتی تعیین نموده است. بر اساس ماده ۶۵ این قانون،کلیه مشاغل مشمول این قانون بر اساس عواملی نظیر اهمیت و پیچیدگی وظایف و مسئولیت‌ها و سطح تخصص و مهارت‌های مورد نیاز، به یکی از طبقات جدول یا جدول‌های حق‌شغل اختصاص می‌یابند و بر اساس ماده ۶۶ این قانون، کلیه شاغلین مشمول این قانون بر اساس عواملی مانند: تحصیلات، دوره‌های آموزشی و مهارت‌ها، سنوات خدمت و تجربه از امتیاز حق‌شغل بهره‌مند می‌گردند. با فرض استقلال هر یک از عوامل حق‌شغل و شاغل، هدف این پژوهش بررسی فرض اجرای صحیح این قانون از طریق بررسی رابطه بین حق‌شغل و حق‌شاغل پرسنل آموزش و پرورش با استفاده از تحلیل حقوق ۵۸۶۰۴ نفر از نیروهای شاغل در آموزش و پرورش استان اصفهان در سال ۱۳۹۲ از طریق نرم افزار Spss می‌باشد.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد بین حق‌شغل با میانگین ۵۲۳۸۵۲۵ ریال و انحراف معیار ۱۳۲۲۶۴۱ و حق‌شاغل با میانگین ۲۹۸۴۴۱۱ ریال و انحراف معیار ۷۸۸۹۴۳ در سطح خطای (۰,۰۰۱ =sig)، همبستگی (r= ۰,۸۷۶) وجود دارد. این امر نشان می‌دهد، در سطح اطمینان بالا، رابطه مستقیم و زیاد بین این دو متغیر وجود دارد. از این‌رو، با عنایت به هدف قانونگذار مبنی بر تاثیر مستقل عوامل مذکور بر حقوق، می‌توان نتیجه گرفت هدف قانونگذار در مرحله اجرای قانون محقق نشده است.

کلیدواژگان: قانون مدیریت خدمات کشوری، حق‌شغل و حق‌شاغل، حقوق و مزایا، آموزش و پرورش.

۱. مدیریت آموزش و پرورش خمینی‌شهر، اصفهان؛ rhagh1393@gmail. com

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-09-05]

[DOI: 10.29252/qjal.7.20.37]

۱- مقدمه

به ادعای بسیاری از صاحب‌نظران، نیروی انسانی مهم‌ترین دارایی و سرمایه هر سازمانی بوده و مدیریت منابع انسانی بویژه مبحث حفظ و نگهداشت نیروی انسانی موثر و کارآمد، یکی از مهم‌ترین مباحث در مدیریت است. در جهان کنونی، کارکنانی با قابلیت‌های بالا برای بقا و موفقیت سازمان‌ها حیاتی هستند (لاولر، ۲۰۰۵). از نظر آدام (۲۰۰۹)؛ سرمایه انسانی «دانش جمعی، مهارت‌ها، توانایی‌ها و خصوصیاتی» از کارکنان و مدیران سازمان است که برای کسب مزیت رقابتی ظرفیت‌سازی می‌کند. استفاده کارا و مؤثر از توانایی‌ها و قابلیت‌های نیروی انسانی، نقش بسزایی در ارتقای بهره‌وری هر سازمانی دارد. بنابراین جلوگیری از ترک خدمت و نگهداشت کارکنان در درازمدت از مسائل اصلی سازمان‌ها به شمار می‌آید (کلارک، ۲۰۱۳). منظور از حفظ و نگهداشت کارکنان در سازمان، فقط جنبه فیزیکی آن نیست؛ بلکه حضور و حرکت فعالانهٔ کارکنان سازمان در درون آن و هماهنگی و همسویی آنان با سیاست‌ها و راهبردهای سازمان و به تعبیری، درگیر بودن آنها با کار و شغل و مسائل مربوط به آن است (لپاک،۲۰۰۶: ۲۷۱- ۲۱۷). نخستین هدف از پذیرش شغل، دریافت حقوق و مزایاست. بنابراین ضرورت دارد، مدیران بر اجرای یک نظام مناسب جبران خدمات تمرکز داشته باشند؛ زیرا برانگیزاننده اصلی کارکنان و سازوکار اصلی افزایش بهره‌وری، پاداش‌دهی به کارکنان بر اساس فعالیت‌ها و موفقیت آنان است (لاولر، ۲۰۰۳). با توجه به خواسته و توانایی متفاوت افراد، امروزه باید به دنبال نظامی مناسب و منعطف برای سنجش عملکرد و جبران خدمات کارکنان بود (آتکینسون و دیگران، ۲۰۰۹: ۲۶۱- ۲۵۱). نظام‌های پاداش می‌توانند به عنوان یک هدف اصلی در جذب، انگیزش و حفظ کارکنان عمل کنند؛ ولی مجموعه عوامل پیچیده‌ای در جبران خدمات کارکنان دخیل هستند (بتمن و اسنل، ۲۰۰۴). شمار فراوانی از کم‌کاری، نبود انگیزش، نارضایتی شغلی، ترک خدمت و مواردی از این قبیل در نتیجهٔ بی‌توجهی به انگیزه‌های مادی و نابرابری‌های پرداخت یا کمبود مقررات و روش‌های منظم، منطقی و منصفانهٔ حقوق و مزایاست (رونقی، ۲۰۰۶). با عنایت به اینکه نظام پرداخت کارکنان دستگاه‌های اجرایی در ایران برابر ضوابط و مقررات قانونی تعیین می‌گردد؛ از این‌رو بررسی رعایت سازوکارهای تعیین شده در مرحله اجرای قانون، هم به عنوان یک موضوع

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-09-05]

[DOI: 10.29252/qjal.7.20.37]

مهم حقوقی و هم به عنوان یک موضوع مرتبط با مدیریت منابع انسانی، مهم و قابل توجه است.

۲- ویژگی‌های نظام پرداخت مطلوب

به‌طور کلی، عوامل متعددی در تعیین سیاست‌های پرداخت در سازمان‌های مختلف اثرگذارند که مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از (نجابت،۱۳۸۶):

۱. تفاوت در ویژگی‌ها و خصوصیات کارکنان: تحصیلات، ارشدیت و نظایر آن‌ها
۲. تفاوت در سازمان‌ها: استراتژی‌ها، فناوری‌ها و توان پرداخت
۳. تفاوت در رفتارهای شغلی کارکنان: عملکرد، غیبت، ترک خدمت و ....
۴. تفاوت در ماهیت کار: مسئولیت، شرایط کاری، مهارت‌های مورد نیاز و تلاش‌های مورد نیاز
۵. تبعیض یا عدالت پرداختی (وجود یا عدم وجود نظام هماهنگ پرداخت)
۶. تفاوت در موقعیت‌های بازار کار که به شرایط بازار بستگی دارد. در صورت افزایش تقاضا و توسعه فرصت‌های شغلی، پرداخت‌ها افزایش می‌یابد.
۷. تفاوت در اتحادیه‌ها: قدرت و منافع

علاوه بر موارد فوق، در طراحی حقوق و دستمزد باید به اهداف زیر نیز توجه گردد:

– حقوق و دستمزد برای امرار معاش کافی باشد و ضمن منطقی بودن، در کارکنان ایجاد انگیزه نماید (سعادت، ۱۳۹۵)؛

– به ارزش‌های سازمانی توجه نماید و برای مدیران و سرپرستان قابل فهم باشد (پورحبیب، ۱۳۹۴). شهلانی (۱۳۹۶: ۶۷– ۱۰۳).

– اصول پایه‌ای و ارزشی نظام حقوق و مزایا را در۱۱ اصل: عدالت محوری؛ حفظ کرامت انسانی و ارتقای منزلت اجتماعی؛ قانونمندی، تعادل و توازن؛ فراگیری، پویایی و انعطاف‌پذیری؛ پشتیبانی از ارزش‌ها و اولویت‌ها؛ بهره‌وری؛ معیشت و رفاه نسبی؛ انگیزشی و رقابتی؛ جامعیت و یکپارچگی نظام جبران خدمات جمع بندی می‌نماید.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-09-05]

[DOI: 10.29252/qjal.7.20.37]

۳- انواع نظام‌های پرداخت

عواقب نارضایتی از نظام پرداخت می‌تواند ابعاد گوناگونی به خود بگیرد و در موارد حاد می‌تواند کاهش بهره‌وری، نارضایتی گسترده، ترک سازمان و حتی توقف کار توسط کارکنان را به دنبال داشته باشد. این اشتباه است که تصور شود تنها پرداخت کم می‌تواند مشکل‌آفرین باشد. در برخی موارد، پرداخت بیش از حد نیز می‌تواند موجب بروز مشکلات و تبعاتی گردد؛ همچنین هزینه‌های حقوق و دستمزد بالا، رقابت‌پذیری سازمان و توانایی آن برای ایجاد موقعیت‌های شغلی جدید را کاهش می‌دهد (جزنی، ۱۳۸۸ : ۲۰- ۷).

نظریه‌های مختلفی در خصوص شیوه‌های پرداخت حقوق و مزایا مطرح می‌شوند که عبارتند از (شریف زاده،۱۳۹۰: ۴۸۷- ۵۱۰): ۱- نظریه حقوق بر اساس عرضه و تقاضای نیروی کار: در این نظریه، کار و منابع انسانی همچون یک کالا یا جنس در نظر گرفته می‌شود، ۲- نظریه عامل قدرت پرداخت: حقوق و مزایای کارکنان یک سازمان تابعی از قدرت پرداخت آن سازمان است، ۳- نظریه حقوق و دستمزد بر اساس شاخص زندگی: هرچقدر هزینه‌های زندگی بر اثر تورم افزایش یابد؛ متناسب با میزان تورم باید به حقوق و دستمزد عاملان کار افزوده شود،۴- نظریه حقوق و دستمزد بر اساس قوانین و مقررات دولتی: چارچوب‌های کلی و تفصیلی نظام طبقه‌بندی مشاغل کارمندی و کارگری از قوانین و مقررات دولتی پیروی می‌کند، ۵- نظریه عوامل مربوط به شغل (ارزشیابی مشاغل): پرداخت حقوق به عوامل شغل عبارتست از: برقراری ارتباط منطقی بین کیفیت و کمیت وظایف و مسئولیت‌های موجود در شغل و میزان حقوق پرداختی به کارکنان.

البته باید توجه داشت که وقتی صحبت از ارزشیابی مشاغل می‌شود؛ ویژگی‌های کارکنان به طور مستقیم دخالت نداشته باشد و فقط شغل آنان ارزشیابی شود. عملکرد پایین منابع انسانی، به‌خصوص در بخش دولتی ایران، همواره یکی از چالش‌های اصلی مدیران این بخش بوده است (قیتانی، معمارزاده طهران، و میرسپاسی، ۱۳۹۶: ۷۴- ۵۷).

به استناد ماده ۶۴ قانون مدیریت خدمات کشوری، «نظام پرداخت کارمندان دستگاه‌های اجرایی بر اساس ارزشیابی عوامل شغل و شاغل و سایر ویژگی‌های مذکور در مواد آتی خواهد بود. امتیاز حاصل از نتایج ارزشیابی عوامل مذکور در این فصل ضرب در ضریب ریالی، مبنای تعیین حقوق و مزایای کارمندان قرار می‌گیرد و برای بازنشستگان

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-09-05]

[DOI: 10.29252/qjal.7.20.37]

وموظفین یا مستمری‌بگیران نیز به همین میزان تعیین می‌گردد.» و ماده ۶۵ قانون مدیریت خدمات کشوری نیز بیان می‌دارد: «کلیه مشاغل مشمول این قانون بر اساس عواملی نظیر اهمیت و پیچیدگی وظایف و مسئولیت‌ها، سطح تخصص و مهارت‌های مورد نیاز، به یکی از طبقات جدول یا جدول‌های حق‌شغل اختصاص می‌یابند. حداقل امتیاز جدول یا جدول‌های ارزشیابی مشاغل (۲۰۰۰) و حداکثر آن (۶۰۰۰) است.« و ماده ۶۶ این قانون که «کلیه شاغلین مشمول این قانون بر اساس عواملی نظیر تحصیلات، دوره‌های آموزشی و مهارت‌ها (علاوه بر حداقل شرایط مذکور در اولین طبقه شغل مربوطه)، سنوات خدمت و تجربه از امتیاز حق‌شاغل که حداقل آن (۱۰۰۰) و حداکثر آن (۴۵۰۰) امتیاز می‌باشد، بهره‌مند می‌گردند. حداکثر این ماده برای هر شاغل از هفتاد و پنج درصد (۷۵٪) امتیاز شغل وی تجاوز نخواهد کرد.» بنابراین برای اجرای دقیق این قانون، استفاده از تکنیک‌های ارزشیابی شغل برای هر یک از عوامل حق‌شغل وحق‌شاغل ضروری است.

«ارزشیابی شغل عبارت است از: مقایسه مشاغل به کمک شیوه‌های رسمی و منظم و دستیابی به ارزش نسبی آن‌ها در سازمان. پس از آنکه مشاغل به طور رسمی ارزیابی شدند، طبقه‌بندی می‌شوند و امتیازها یا درجاتی به آن‌ها اختصاص داده می‌شود؛ سپس در هر طبقه، مشاغل بر حسب اهمیت به‌ترتیب تقدم قرار می‌گیرند و دامنه پرداخت به کمک بررسی‌های حقوق و دستمزد تعیین می‌شود» (ال. دولان و اس. شولر، ۱۳۹۲).

ال. دولان و اس. شولر (۱۳۹۲)، برای ارزشیابی مشاغل دو روش کیفی (رتبه‌بندی و طبقه‌بندی) و چهار روش کمّی (امتیازی، طرح هی، مقایسه عوامل و مبنای مهارت) را معرفی می‌کنند:

۱- روش رتبه بندی: در سازمان‌های کوچک، اطلاعات به دست آمده از کارشکافی را می‌توان به طور مستقیم، برای ایجاد سلسله مراتب مشاغل به کار برد. این سلسله مراتب، دشواری نسبی و ارزش مشاغل را از نظر سازمان نشان می‌دهد.

۲- روش طبقه‌بندی مشاغل: در این روش، طبقات یا درجاتی تعیین و سپس مشاغل به این طبقات تخصیص داده می‌شود. مشاغل معمولا با استفاده از عواملی مانند: دشواری یا برداشتی کلی از عوامل، ارزشیابی می‌شوند.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-09-05]

[DOI: 10.29252/qjal.7.20.37]

۳- روش امتیازگیری: رایج‌ترین روش ارزشیابی شغل است. این روش بر تعیین ارزش‌های عددی برای عوامل پرداخت که از پیش مشخص شده‌اند و جمع بستن آن‌ها برای دستیابی به مجموعه امتیازها مبتنی است.

۴- طرح «هی» روشی است که تنها سه عامل: دانش فنی، مشکل‌گشایی و مسئولیت‌پذیری را در برمی‌گیرد. این طرح برای پست‌های مدیریتی کاربرد دارد.

۵- روش مقایسه عوامل: روش امتیازی، صرف‌نظر از شمار عوامل و درجه هر عامل برای هر شغل، یک جمع امتیاز ارائه می‌دهد. ممکن است چندین شغل بسیار متفاوت، جمع امتیازات یکسان داشته باشند. روش مقایسه عوامل، مشاغل کلیدی و ارزش پولی عوامل را در نظر می‌گیرد. نرخ مزد برای مشاغل کلیدی بر مبنای بازار کار تعیین می‌شود.

۶- ارزشیابی بر مبنای مهارت: پنج روش ارزشیابی که تاکنون شرح داده شد، پرداخت را به شغل ارتباط می‌دهد؛ در حالی که شیوه مبتنی بر مهارت، پرداخت را به شخص ارتباط می‌دهد.

شغل، مبنای کار توسعه سرمایه‌های انسانی به‌شمار می‌رود؛ به همین دلیل، بسیاری از سازمان‌ها به کمک روش‌ها و رویکردهای تحلیل شغل، مشاغل خود را مطالعه می‌کنند تا از نتایج به‌دست آمده برای تهیه شرح شغل، طراحی سیستم استخدام، طراحی برنامه‌های آموزشی، طراحی برنامه‌های مدیریت عملکرد، طبقه‌بندی و ارزشیابی شغل، طراحی شغل و طراحی سیستم مدیریت مسیر شغلی، استفاده نمایند (آمودت، ۲۰۱۰). برای نمونه فقط در سازمان‌های بزرگ آمریکا، سالیانه بین ۱۵۰ هزار تا ۴ میلیون دلار صرف تحلیل شغل می‌شود (دیردوف و ویلسون۲۰۰۳: ۶۴۶- ۶۳۵). تحلیل شغل، فرآیندی منظم جهت شناسایی ماهیت یک شغل از طریق تقسیم شغل به واحدهای کوچکتر (تکالیف، وظایف، فعالیتها، شایستگی‌های مورد نیاز شغل) است که در نتیجه این فرآیند، یک یا چند گزارش کتبی با هدف توصیف آنچه در شغل انجام می‌شود، تولید می‌گردد؛ یا قابلیت‌های مورد نیاز برای انجام اثربخش شغل شناسایی می‌شود (برانیک، لوین و مورگسون، ۲۰۰۷). برای تحلیل شغل، اطلاعات مورد نیاز شغل از منابع اطلاعاتی گوناگونی مانند تحلیلگران شغل، سرپرستان شغل، شاغلین شغل و مشاهده‌کنندگان

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-09-05]

[DOI: 10.29252/qjal.7.20.37]

آموزش‌دیده گردآوری می‌شود (اسپکتور، ۲۰۰۰). این افراد به عنوان ارزیاب شغل انتخاب می‌شوند تا تعیین کنند که در شغل چه وظایفی انجام می‌شود و شاغل برای انجام موفقیت‌آمیز وظایف شغلی خود به کدام یک از دانش‌ها، مهارت‌ها، توانایی‌ها و یا ویژگی‌های شخصیتی نیاز دارد.

٤- نظام پرداخت کارکنان دستگاه‌های دولتی در ایران (قانون مدیریت خدمات کشوری)

اولین مقررات استخدامی کشوری در ایران در سال ۱۳۰۱ بر اساس اصول استخدامی برخی از کشورهای پیشرفته آن زمان تدوین و تصویب شد. در این قانون، برای تعیین حقوق و رتبه مستخدم رسمی، نظام رتبه‌بندی مورد استفاده قرار گرفته بود؛ بدین‌ترتیب که مقامات بالاتر در سلسله مراتب اداری، از حقوق بیشتری برخوردار بودند و حقوق مستخدمین با گذشت زمان معینی از خدمت و تصدی مقام بالاتر، افزایش می‌یافت؛ به طوری که برای کارکنان امکان نداشت تا بدون طی مراحل اداری به رتبه بالاتر دست یابند و از حقوق و مزایای بیشتری برخوردار شوند (امیرخانی، ۱۳۸۸: ۳۲- ۳۰). با توجه به گسترش تشکیلات و سازمان‌های دولتی، قانون استخدام کشوری در تاریخ ۱۳۴۵/۰۳/۳۱ به تصویب قوه مقننه وقت رسید. در این قانون، مباحث نوین مدیریت نظیر: طبقه‌بندی مشاغل، تشکیلات و روش‌ها، آموزش و تکالیف کارمندان مطرح شد و بر رعایت اصل عدالت استخدامی، ارزیابی کارکنان و رعایت اصل شایستگی در انتصابات، تجربه و تخصص و احساس مسئولیت کارکنان تاکید شد (امیرخانی، ۱۳۸۸: ۳۲- ۳۰). در تاریخ ۱۳۷۰/۰۶/۱۳ قانون نظام هماهنگ پرداخت با هدف تدوین نظام استخدامی واحد و نظام پرداخت برای کلیه دستگاه‌های دولتی در سطح کشور، جهت برقراری عدالت استخدامی به تصویب مجلس شورای اسلامی رسید. قانون نظام هماهنگ پرداخت در واقع همان قانون استخدام کشوری سال ۱۳۴۵ است که در جدول گروه و پایه آن تغییراتی اعمال شده و جدول ۱۲ گانه به جدول‌های ۲۰ گانه تبدیل شده است؛ اما علیرغم حذف پایه از جدول حقوقی و جایگزین کردن ارزیابی عملکرد به جای آن و انجام سایر تغییرات، نتوانست به رفع مشکلات و تنگناهای قبلی فایق آید؛ زیرا این قانون، در واقع نسخه تا حدودی تغییریافته قانون قبلی است (جزنی، ۱۳۸۸ : ۲۰- ۷). سرانجام، قانون مدیریت خدمات کشوری، مشتمل بر ۱۲۸ ماده و ۱۰۶ تبصره در سال ۱۳۸۶

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-09-05]

[DOI: 10.29252/qjal.7.20.37]

با هدف حل مسائل و مشکلات نظام اداری، تصویب و پس از تایید شورای نگهبان، برای اجرای آزمایشی در تاریخ ۱۳۸۶/۰۷/۲۵ به دولت ابلاغ شد. فصل دهم قانون مدیریت خدمات کشوری شامل ماده‌های ۶۴ تا۸۰ این قانون، مباحثی در مورد حقوق و مزایا مطرح و نحوۀ ارزشیابی مشاغل را با استفاده از روش ارزشیابی امتیازی تشریح کرده است. تفاوت اساسی قانون مدیریت خدمات کشوری با قانون نظام هماهنگ پرداخت در این است که مبنای نظام پرداخت از شیوه طبقه‌ای (گروه شغلی) در قانون جدید، به روش امتیازی تغییر یافته است (معاونت پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، ۱۳۸۶)؛ (طباطبایی، ۱۳۸۸: ۱۶- ۱۲). معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی ریاست جمهوری، با یک وقفه طولانی در اردیبهشت ماه ۱۳۸۸، طی بخشنامه‌ای که به دستگاه‌های مشمول این قانون ارائه کرد؛ چگونگی اجرای فصل حقوق و مزایای قانون مذکور را تشریح کرد: این بخشنامه در سه فصل تنظیم شده است: فصل اول: جدول‌های امتیازات فصل دهم قانون مدیریت خدمات کشوری را تشریح می‌کند (یعنی جدول امتیازات حق‌شغل، فوق‌العاده مدیریت، حق‌شاغل، فوق‌العاده ایثارگری و امتیازهای دیگر مواردی از قبیل: امتیاز دارندگان نشان‌های دولتی، امتیاز فوق‌العاده اشتغال خارج از کشور، فوق‌العاده محرومیت از تسهیلات زندگی، کمک هزینه عائله‌مندی و اولاد و ...). فصل دوم به تشریح نحوه تطبیق وضع کارمندان با جدول‌های امتیازات فصل دهم قانون مدیریت خدمات کشوری که در فصل اول همین بخشنامه تعیین شده بود، می‌پردازد. فصل سوم نیز سایر مقررات مربوط از قبیل دستورالعمل مربوط به فوق‌العاده اضافه کار، حق‌التحقیق، حق‌التدریس و... و نیز دستورالعمل پرداخت کمک‌های رفاهی کارمندان دولت را تشریح می‌کند؛ اما متاسفانه آن‌گونه که شایسته این قانون بود، اهتمام کافی به اجرای آن نشان داده نشد و بسیاری از احکام این قانون یا به اجرا در نیامده‌اند یا اینکه به شکلی ناقص اجرا شده‌اند (طهرانی، مالکی و غفرانی، ۱۳۹۳: ۲۲۲- ۱۸۵).

موانع و مشکلات اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری را می‌توان در دو بخش شکل و محتوای قانون و موانع و مشکلات اجرایی دسته‌بندی نمود. با توجه به پژوهش‌های انجام شده و مصاحبه‌های میدانی با کارشناسان، از مهم‌ترین موانع اجرای صحیح قانون می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-09-05]

[DOI: 10.29252/qjal.7.20.37]

• وجـود ابهـام در اجرای قانون یکی از مشکلات در زمینه اجراسـت؛ حال آنکـه متـون حقـوقی بایـد بـه انـدازه‌ای صـریح، روشـن و شـفاف باشـد کـه مجریـان را در اجـرا، دچـار شـک و ابهـام نکنـد و از برداشـت‌های متفـاوت و یـا تفسیرهای سلیقه‌ای جلوگیری کنـد (اشراقی، ۲۰۱۰).

• در قـانون مدیریت خدمات کشوری برخلاف تلاش‌هایی کـه در تدوین آن انجام شده و با توجه به هدف‌های این قانون که ایجاد عدالت در بستر پرداخت و رفـع تبعـیض بـین حقوق‌ها بوده است (فروزنده، ۲۰۱۰)- با وجودی که ماده ۶۴ قانون نظام پرداخت، مشمول کلیه دستگاه‌های اجرایی می‌گردد (بر اساس ماده ۵ قانون، کلیه وزارتخانه‌ها، موسسات دولتی، موسسات یا نهادهای عمومی غیردولتی، وکلیه دستگاه‌هایی که شمول قانون بر آن‌ها مستلزم ذکر و یا تصریح نام است از قبیل: شرکت نفت ایران، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، بانک مرکزی، بانک‌ها و بیمه‌های دولتی، دستگاه اجرایی نامیده می‌شوند.)- به دلیل عدم تبعیت بسیاری از دستگاه‌ها از اجرای این قانون، همچنین نحوه اجرا، هنوز هم مشـکل تبعیض بین کارکنان دستگاه‌های اجرایی مختلف مشهود است. علاوه بر این، به دلیل عدم اجرای صحیح قانون، این تبعیض بین کارکنان مجری قانون نیز مشاهده می‌گردد.

• عدم تناسب افزایش حقوق با نرخ تورم است؛ به نحوی که در اولین سال اجرای قانون، درصد زیادی از کارکنان مشمول تفاوت تطبیق گردیدند. بنابراین می‌تـوان گفـت کـه بـا ایـن روش، دولـت حتـی کارکنـانی کـه وقـت آنهـا را خریداری کرده، مواجب‌بگیر کرده و کارکنـان اکثـر دستگاه‌ها به جای حقوق بگیـر، «تفـاوت تطبیـق‌بگیـر» شده‌اند و این روش یعنی فاصله گرفتن از رشد بهره‌وری، کارایی و حتی بی‌توجهی به کرامت انسانی قشـر کارمنـد (براتی، موسی‌زاده، امیراسماعیلی، مرادی مزرعه‌نو و خباز شیرازی، ۱۳۹۲: ۱۴- ۱)،

• با وجودی که در قانون، حق‌شغل بر اساس اهمیت و پیچیدگی وظایف و مسئولیت‌ها، سطح تخصص و مهارت‌های مورد نیاز تعیین شده است؛ در مرحله اجرا به عوامل ذکر شده توجه نشده است و تغییر پست فرد، هیچ‌گونه تغییری در حق‌شغل مستخدم ایجاد نمی‌نماید. به استناد بند ۲ از فصل ۲ این بخشنامه، «کارمندان مشمول، با توجه به گروه‌های بیست‌گانه موضوع ماده یک قانون نظام پرداخت هماهنگ پرداخت کارمندان

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-09-05]

[DOI: 10.29252/qjal.7.20.37]

دولت {قانون قبلی}در مرحله تطبیق، به شرح زیر از معادل امتیازات طبقات جدول شماره (۱) برخوردار می‌شوند: الف) از گروه ۱ تا گروه ۵ معادل امتیازات طبقه ۱ جدول شماره یک۱ و ب) از گروه ۶ تا گروه ۲۰ به ترتیب معادل امتیازات طبقات ۲ تا ۱۶ جدول شماره ۱. و به استناد تبصره ماده ۳ این فصل، ارتقاء در جدول‌های حق‌شغل برای دارندگان مدارک کمتر از لیسانس، هر ۵ سال یک طبقه و برای مدارک بالاتر هر ۴ سال یک بار می‌باشد. با توجه به ماده ۴ این فصل، کارکنان در بدو اجرای قانون در یکی از رتبه‌های شغلی (مقدماتی، پایه، ارشد، خبره و عالی) قرار می‌گیرند و به ازای هر ۶ سال سابقه خدمت تمام‌وقت یا تجربه مربوطه و مشابه و یا ۱۰ سال تجربه غیر مربوط، به یک رتبه بالاتر ارتقاء می‌یابند».

- با وجود گذشت دو سال از تاریخ تصویب و ابلاغ قانون توسط مجلس شورای اسلامی، دولت بدون تدوین شیوه‌نامه‌های منطبق با قانون، در ابتدای سال ۱۳۸۸ صرفا با حذف ۴ گروه از «گروه‌شغلی» هر فرد و تغییر عنوان «گروه‌شغلی» به «طبقه‌شغلی» جهت اجرا به تمامی بخش‌های دولتی ابلاغ نمود. در بقیه موارد از قوانین گذشته استفاده می‌شود؛ اما مسأله این است که اجرای فصل دهم بدون توجه به فصل‌های دیگر، بویژه فصل‌های دوم و چهارم امکان‌پذیر نیست و نتایج نامطلوبی به همراه خواهد داشت (فروزنده، ۲۰۱۰).

۵- مرور پیشینه‌ها

با وجود اینکه چندین پژوهش درخصوص اجرای فصل دهم قانون مدیریت خدمات کشوری انجام شده است؛ ولی هیچ‌یک از آن‌ها کاملا با موضوع این پژوهش مرتبط نبوده و از روش مشابه برای بررسی نحوۀ اجرای نظام حقوق و دستمزد استفاده ننموده‌اند.

کاملی و همکاران (۱۳۹۵: ۶۹- ۴۱) نتیجه گرفتند نظام پرداخت در کشور باید متنوع باشد؛ اما در عین تنوع باید تناسب میان آن‌ها نیز برقرار باشد؛ برای تحقق شرایط یاد شده، لازم است ضمن احیای قانون مدیریت خدمات کشوری، یک قانون فراگیر در سطح کل بخش‌های عمومی به تصویب برسد که موارد زیر را شامل شود: عمومیت داشته باشد و دامنه شمول آن شامل تمام دستگاه‌های بخش عمومی شود؛ تعیین سقف حقوق و مزایا برای همه سطوح؛ تعیین ضمانت اجرای مناسب و کارآمد و دارای سازوکار نظارتی بوده و موثر باشد.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-09-05]

[DOI: 10.29252/qjal.7.20.37]

نتایج پژوهش نیکبخت، الوانی، پورعزت، سعدآبادی، و حسینی (۱۳۹۳: ۳۷- ۶۰)، نشان داد که بازیگران اصلی تدوین‌کننده قانون مدیریت خدمات کشوری و کارکنان دانشگاه تهران، قانون مدیریت خدمات کشوری را از حیث رعایت عدالت سازمانی در سه بعد: عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت اطلاعاتی، عادلانه ادراک کرده‌اند.

براتی، موسی‌زاده، امیراسماعیلی، مرادی مزرعه‌نو و خباز شیرازی (۱۳۹۲: ۱- ۱۴)، مشکلات اجرایی قانون مدیریت خدمات کشوری را درهفت موضوع اصلی؛ ابهام در زمینه اجرای قانون و پاسخگویی، نبود آیین‌نامه‌های اجرایی کامل، تبعیض در پرداخت‌ها و تراکم نرخ پرداخت، تناسب نداشتن حقوق‌ها با نرخ تورم و شاخص هزینه زندگی، تعریف نکردن مسیر ارتقای شغلی برای بعضی گروه‌ها، دشواری تطبیق قانون با احکام قبلی و نبود جامعیت در اجرای قانون دسته‌بندی می‌نمایند.

مرتضوی، فروزنده دهکردی و زارع‌پور نصیرآبادی (۱۳۹۱: ۱۳۱- ۱۴۸)، چهار دسته از عوامل تحت عنوان موانع مرتبط با شکل و محتوای قانون، مجریان قانون، نظارت بر اجرای قانون، و ابزارها و پیش نیازها را مورد مطالعه قرار دادند، نتایج پژوهش نشان می‌دهد که از بین این عوامل، تنها عاملی که در حد میانگین است؛ شکل و محتوای قانون مدیریت خدمات کشوری است و بقیه عوامل شامل: نظارت، ابزارها و پیش‌نیازها و مجریان قانون به عنوان موانع مهم تحقق قانون مدیریت خدمات کشوری شناخته شده‌اند.

یافته‌های پژوهش شریف‌زاده (۱۳۹۰: ۴۸۷- ۵۱۰)، نشان می‌دهد که بین اجرای فصل حقوق و مزایای قانون مدیریت خدمات کشوری و رضایت شغلی رابطه مثبت وجود داشته و نتیجه می‌گیرد؛ تامین نیازهای اساسی کارکنان در سازمان با تاکید بر عدالت در پرداخت‌ها، برقراری نسبت بین ویژگی‌های شاغلین و حقوق دریافتی، سازگاری بیشتر خصوصیات مشاغل و حقوق و مزایا و برآورده شدن انتظارات کارکنان به طور چشمگیری می‌تواند بر تامین رضایت شغلی نیروی انسانی سازمان اثر مثبت گذارد.

یافته‌های پژوهش، افروز، نامور و ستاری (۱۳۹۷: ۲۲۵- ۲۳۹)، چهار مولفه شایستگی رهبری در مدارس اثربخش (دانش، مهارت، نگرش و سلامت روان) را مطرح می‌کند. آن‌ها افزایش حساسیت در جذب نیروی انسانی و استخدام اولیه کارمند با عنوان مدیر و حذف شیوه جذب نیروی اداری بخصوص مدیریت، از طریق بخشنامه ۲۳۰ آموزش و پرورش را

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-09-05]

[DOI: 10.29252/qjal.7.20.37]

تاکید و فراهم آوردن زمینه و امکانات معیشتی نیروی انسانی مدارس را موجب افزایش سلامت روان و بالطبع شایستگی‌های رهبری مدارس می‌دانند.

ویس‌مرادی، مدینه، مودتی و دولتیاری (۱۳۹۷: ۹۵- ۱۲۰)، در پژوهشی با عنوان اولویت‌بندی اهمیت سیستم‌های پرداخت حقوق در موسسات دولتی، نتیجه می‌گیرند؛ کارکنان به سیستم‌های جبران خدمات نوین که بر مبنای سطح عملکرد یا سطح شایستگی و یا سطح دانش و مهارت پرداخت می‌کند، علاقه بیشتری نشان می‌دهند تا روش‌های سنتی پرداخت ماهیانه ثابت.

نتیجه پژوهش ناستی‌زایی و جناآبادی (۱۳۹۵: ۱۲- ۲۱) نشان می‌دهد: که بین عدالت سازمانی و مولفه‌های آن با رفتار سازمانی مثبت‌گرا و اشتیاق شغلی، ارتباط معنی‌داری وجود دارد و عدالت سازمانی قادر به پیش‌بینی رفتار سازمانی مثبت‌گرا و اشتیاق شغلی است.

سیدنقوی و نجاتی‌کریم‌آبادی (۱۳۹۵: ۱۷۸- ۱۵۳)، تاثیر سه نوع نظام پرداخت (شامل: پرداخت ساعتی، پرداخت بر اساس «ارزیابی عملکرد ذهنی» و پرداخت رقابتی) را بر مسئولیت‌پذیری شغلی بررسی نمودند؛ نتایج پژوهش آنان، تأثیر منفی این نظام‌های پرداخت بر مسئولیت‌پذیری شغلی را نشان داد.

علاوه بر پژوهش‌های فوق، پژوهش‌های فراوانی در ایران و جهان، لزوم طراحی یک سیستم حقوق موثر و کارا و تاثیر آن بر مولفه‌های مختلف سازمانی (حفظ و نگهداشت نیروی انسانی، عملکرد سازمانی، رضایت شغلی، فساد اداری و...) را نشان می‌دهد. به عنوان نمونه، نتایج تحقیق پاتریوت (۲۰۰۹)؛ توکلی‌نژاد، جزنی، معمارزاده و افشار کاظمی (۱۳۹۵: ۲۹۱- ۳۰۴)، تاثیر معنی‌دار بین نظام پرداخت و حفظ و نگهداشت کارکنان را نشان می‌دهد. از پژوهش‌هایی که تاثیر نظام حقوق و دستمزد را بر عملکرد نشان می‌دهد می‌توان به کازروسکی، گلدبرک و مای (۲۰۱۱: ۲۹۶- ۶۹۰)؛ فیگلیو و کنی (۲۰۰۷: ۹۱۴- ۹۰۱)؛ آرمسترانگ (۲۰۰۶)؛ عباسی، منوریان و رضانژاد (۱۳۹۵: ۱۲۹- ۱۲۳)؛ بکر و هیوسلید (۱۹۹۲: ۳۳۶- ۳۵۰)؛ آیکان (۲۰۰۱: ۲۵۲- ۲۶۰)؛ صراف جوشقانی و قربان‌زاده کریمی (۱۳۹۳: ۱۷- ۳۸)؛ محمدی‌خواه، محمدی و طائی (۱۳۹۱: ۱۸۱- ۲۰۹)؛ عظیمی، عطافر و شائمی برزکی (۱۳۸۹: ۱۲۹- ۱۴۷) اشاره نمود. پژوهش‌های ما، ساموئل و الکساندر (۲۰۰۳: ۲۹۹- ۲۹۳)؛ کراسمن و ابوزکی (۲۰۰۳: ۶۴۶- ۶۳۵)؛ حسینی، مرادی، خانجانی و بخشی

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-09-05]

[DOI: 10.29252/qjal.7.20.37]

(۱۳۹۵: ۷۰– ۷۷)؛ طالقانی، طباطبایی و غفاری (۱۳۹۳: ۲۳۵– ۲۵۳)، به تاثیر سیستم حقوق و دستمزد بر رضایت شغلی و نهایتا عملکرد کارکنان تاکید نموده‌اند. تبعیض و بی‌عدالتی در نظام پرداخت حقوق و دستمزد علاوه بر این‌که موجب خواهد شد کارایی و بهره‌وری نیروی انسانی جامعه کاهش یابد؛ موجب ترویج فسادهای گوناگون از جمله رشوه، دزدی، کم‌کاری، بی‌توجهی به ارباب رجوع و ... می‌گردد (اخوان صراف و آراسته، ۱۳۸۵: ۷۳– ۶۹). پژوهش‌های متعددی، تاثیر نظام پرداخت بر فساد اداری را نشان می‌دهند که به عنوان نمونه می‌توان به سلدادو و هان (۲۰۰۶: ۲۰– ۲۳)؛ فوکوه (۲۰۰۸: ۷۶– ۸۷)؛ طالقانی، طباطبایی و غفاری (۱۳۹۳: ۲۳۵– ۲۵۳) اشاره نمود.

٦- هدف پژوهش

به استناد ماده ۶۴ قانون مدیریت خدمات کشوری، نظام پرداخت کارکنان دستگاه‌های اجرایی بر اساس ارزشیابی عوامل شغل و شاغل و سایر ویژگی‌های مذکور در مواد آتی تعیین شده است. بر اساس ماده ۶۵ این قانون، کلیه مشاغل مشمول این قانون بر اساس عواملی نظیر اهمیت و پیچیدگی وظایف و مسئولیت‌ها، سطح تخصص و مهارت‌های مورد نیاز به یکی از طبقات جدول یا جدول‌های حق‌شغل اختصاص می‌یابند و بر اساس ماده ۶۶ این قانون، کلیه شاغلان مشمول این قانون بر اساس عواملی نظیر تحصیلات، دوره‌های آموزشی و مهارت‌ها، سنوات خدمت و تجربه از امتیاز حق‌شغل بهره‌مند می‌گردند. هدف این پژوهش، بررسی فرض اجرای صحیح این قانون در آموزش و پرورش از طریق بررسی رابطه بین متغیر حق‌شغل با متغیر حق‌شاغل کلیه پرسنل آموزش و پرورش استان به عنوان نمونه آماری می‌باشد.

فرضیه اول پژوهش: با توجه به اینکه در قانون، جنسیت به عنوان مولفه‌های تاثیرگذار بر حق‌شغل و یا حق‌شاغل ذکر نشده است؛ از این‌رو فرضیه اول پژوهش عدم تاثیر جنسیت بر حق‌شغل و حق‌شاغل است.

فرضیه دوم پژوهش: با توجه به مستقل بودن هر یک از عوامل مربوط به حق‌شغل از عوامل ذکر شده برای محاسبه حق‌شاغل، فرضیه دوم پژوهش، عدم همبستگی و استقلال هر یک از متغیرهای حق‌شغل و حق‌شاغل در محاسبه حقوق می‌باشد.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-09-05]

[DOI: 10.29252/qjal.7.20.37]

۷- روش پژوهش

با عنایت به اینکه در اجرای این پژوهش، از شیوه‌های تحلیل آماری استفاده شده است؛ پژوهش از این حیث پیمایشی بوده است و در ضمن با توجه به تاثیری که نتایج آن می‌تواند در قانونگذاری و نظارت (بر اجرای قانون) داشته باشد، از لحاظ هدف، کاربردی است. جامعه آماری، کلیه حقوق‌بگیران آموزش و پرورش می‌باشد، برای اجرای این پژوهش، فایل اطلاعات عوامل موثر بر حقوق ۵۸۶۰۴ نفر از کارکنان آموزش و پرورش استان اصفهان در سال ۱۳۹۲ به عنوان نمونه پژوهشی از اداره کل آموزش و پرورش استان اصفهان اخذ و پس از تحلیل آماری اطلاعات با استفاده از نرم‌افزار Spss20 و استفاده از تکنیک‌های آمار توصیفی، فراوانی، درصد فراوانی، میانگین، انحراف معیار، کشیدگی و چولگی توزیع داده‌ها درخصوص مشخصات نمونه آماری ارائه شده است. در ادامه با استفاده از تکنیک‌های آمار استنباطی، جهت بررسی فرض عدم تاثیر جنسیت بر حق‌شغل و حق‌شاغل، از آزمون T برای مقایسه میانگین این دو متغیر، در دو گروه مستقل مردها و زن‌ها استفاده گردید. در ادامه، جهت بررسی فرض دوم پژوهش مبنی بر عدم همبستگی و استقلال هر یک از متغیرهای حق‌شغل و حق‌شاغل در محاسبه حقوق از آزمون تعیین ضریب همبستگی پیرسون استفاده گردید. بر این اساس در صورت عدم وجود همبستگی بین متغیرهای پژوهش، فرض استقلال هر یک از متغیرها تائید گردیده و بر مبنای فرضیات پژوهش، می‌توان نتیجه گرفت قانون به نحو صحیح اجرا شده است.

۸- یافته‌ها

۸-۱. یافته‌های توصیفی

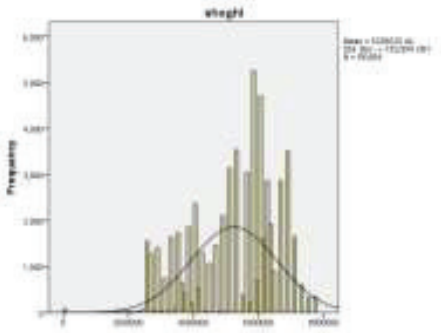
در این پژوهش از اطلاعات حقوق، ۵۸۶۰۴ نفر از پرسنل آموزش و پرورش استان اصفهان (کل حقوق بگیران) در سال ۱۳۹۲ شامل ۲۵۷۳۹ نفر (۴۴٪) آقا و ۳۲۸۶۵ نفر (۵۶٪) خانم استفاده شده است. در این نمونه آماری،۱۰٪ افراد دارای مدرک دیپلم، ۱۹٪ دارای مدرک فوق دیپلم، ۵۸٪ مدرک لیسانس و ۱۷٪ باقیمانده، دارای مدارک دکترا، سیکل و ابتدایی بودند.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-09-05]

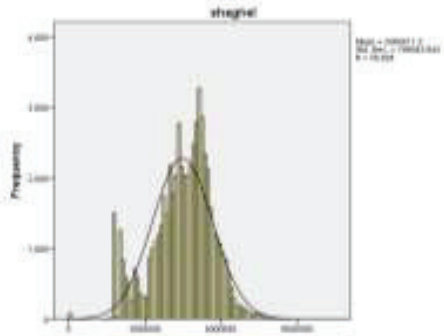
[DOI: 10.29252/qjal.7.20.37]

میانگین حق‌شغل نمونه ۵۲۳۸۵۲۵ ریال و انحراف معیار آن ۱۳۲۲۶۴۱ می‌باشد. همان‌گونه که نمودار شماره ۱ نشان می‌دهد، توزیع حق‌شغل، دارای چولگی[1] منفی ۰/۵۶۳ و کشیدگی[2] منفی۴۶۹ /۰ است.

میانگین حق‌شاغل نمونه ۲۹۸۴۴۱۱ ریال و انحراف معیار آن ۷۸۸۹۴۳ می‌باشد. همان‌گونه که نمودار شماره ۲ نشان می‌دهد، توزیع حق‌شاغل، دارای چولگی منفی ۰/۴۶۱ و کشیدگی ۰/۱۷۷ است.



نمودار۱: حق‌شغل، حقوق بگیران آموزش و پرورش اصفهان



نمودار۲: حق‌شاغل، حقوق بگیران آموزش و پرورش اصفهان

از مجموع ۵۸۶۰۴ نفر حقوق‌بگیر، تنها ۱۷۶۳ نفر معادل ۰/۰۳ از کارکنان مشمول دریافت تفاوت تطبیق نشده و ۰/۹۷آنها، تفاوت تطبیق‌بگیر شده‌اند. همان‌گونه که نمودار شماره ۳ نشان می‌دهد؛ میانگین تفاوت تطبیق، نمونه ۹۰۳۲۹۳ ریال و انحراف معیار آن ۴۵۵۸۷۷ریال است. توزیع تفاوت تطبیق با میزان چولگی منفی ۱/۳۰۵ و کشیدگی ۵/۸۰۵ است (بر اساس نتایج آزمون‌های آماری، میانگین تفاوت تطبیق برای مردان به شکل معنی‌داری بیشتر از میانگین تفاوت تطبیق زنان می‌باشد).

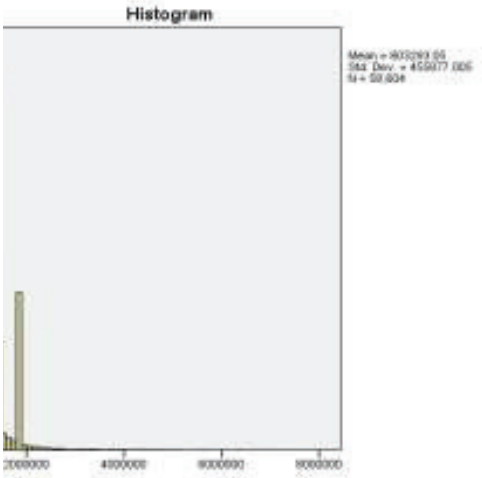
میانگین مجموع حقوق دریافتی (شامل: حق‌شغل، حق‌شاغل، مدیریت، تفاوت تطبیق، عائله‌مندی، اولاد، ایثارگری و...) نمونه ۱۲۰۰۸۷۱۹ ریال و انحراف معیار آن ۳۰۵۴۰۵۱

1. kurtosis
2. Skewness

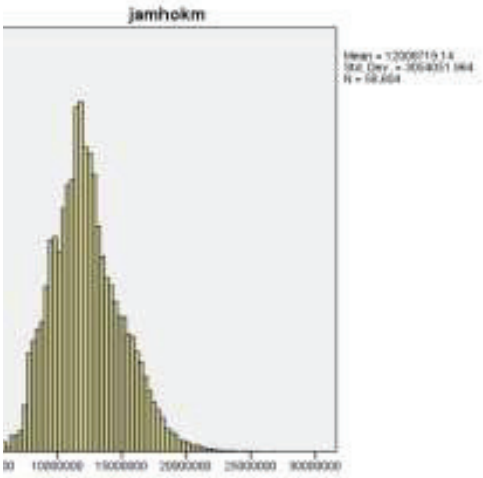
[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-09-05]

[DOI: 10.29252/qjal.7.20.37]

می‌باشد. همان‌گونه که نمودار شماره ۴ نشان می‌دهد؛ توزیع حق‌شغل با میزان چولگی منفی ۰/۱۰۹ و کشیدگی ۰/۹۴۷است.



نمودار۳: تفاوت تطبیق حقوق بگیران آموزش و پرورش اصفهان



نمودار۴: جمع حقوق، حقوق بگیران آموزش و پرورش اصفهان

۲-۸. یافته‌های استنباطی

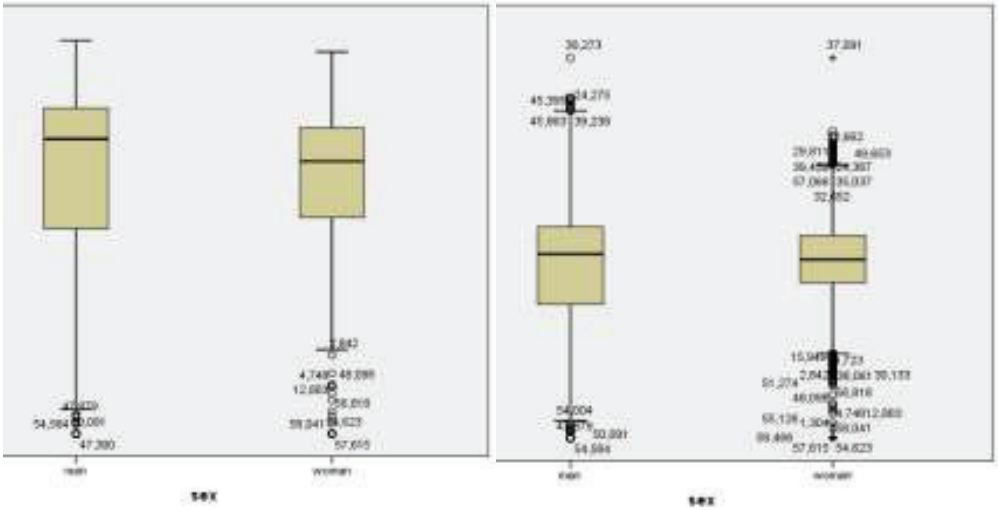
فرضیه اول: با توجه به اینکه در قانون، جنسیت به عنوان مولفه‌های تاثیرگذار بر حق‌شغل و حق‌شاغل ذکر نشده است؛ از این‌رو فرضیه اول پژوهش، عدم تاثیر جنسیت بر حق‌شغل و حق‌شاغل را بررسی می‌نماید. جدول شماره ۱ آماره‌های توصیفی حق‌شغل و حق‌شاغل را نشان می‌دهد. جدول شماره ۱ آماره‌های توصیفی حق‌شغل و حق‌شاغل را در بین زنان و مردان نشان می‌دهد. برای تبیین بهتر، در ادامه، نمودارهای شماره ۵ و ۶ توزیع حق‌شغل و حق‌شاغل نمونه را بر اساس جنسیت نشان می‌دهد.

جدول شماره ۱: آماره‌های توصیفی حق‌شغل و حق‌شاغل بر اساس جنسیت

نام متغیر	جنسیت	تعداد نمونه	میانگین	انحراف معیار
حق‌شغل	مرد	۲۵۷۳۹	۵۳۱۳۸۷۲	۱۷۴۶۲۰۶
	زن	۳۲۸۳۵	۵۱۷۹۵۱۵	۱۱۸۵۲۸۲
حق‌شاغل	مرد	۲۵۷۳۹	۲۹۴۷۳۳۴	۹۲۸۲۸۹
	زن	۳۲۸۳۵	۳۰۱۳۴۴۸	۶۵۸۱۲۴

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-09-05]

[DOI: 10.29252/qjal.7.20.37]



نمودار۵: نمودار جعبه‌ای توزیع حق‌شاغل برحسب جنسیت

نمودار۶: نمودار جعبه‌ای توزیع حق‌شغل برحسب جنسیت

با توجه به مستقل بودن جنسیت، جهت بررسی فرض عدم تاثیر جنسیت در حق‌شغل و حق‌شاغل از«آزمون T برای مقایسه میانگین دو نمونه مستقل» استفاده گردید. جدول شماره ۲ و ۳، نتایج این آزمون در دو حالت فرض تساوی واریانس‌ها و فرض عدم تساوی واریانس‌ها را نمایش می‌دهد.

به منظور بررسی معنی‌داری میانگین متغیرهای حق‌شغل و حق‌شاغل برای گروه زنان و مردان، ابتدا باید فرض تساوی واریانس توزیع هر متغیر در هر گروه بررسی گردد. برای این منظور از آزمون لونت استفاده می‌شود.

همان‌گونه که جدول شماره ۲ نشان می‌دهد، سطح معنی‌داری آزمون «لونت» (sig=۰,۰۰۱) برای حق‌شغل در بین زنان و مردان، کمتر از سطح خطای مورد قبول (۰/۰۱) است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت در سطح خطای ۰/۰۰۱ فرض تساوی بین واریانس‌های این متغیر برای گروه زنان و مردان رد می‌شود.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-09-05]

[DOI: 10.29252/qjal.7.20.37]

جدول شماره ۲: آزمون T برای مقایسه میانگین حق‌شغل در دو گروه مستقل مردها و زن‌ها

نام متغیر		آزمون لونت برای تساوی واریانس‌ها		آزمون T برای مقایسه میانگین دو نمونه مستقل			
		F	سطح معنی داری	t	df	Sig. (2-tailed)	تفاوت میانگین‌ها
حق‌شغل	فرض تساوی واریانس‌ها	۱۹۵۲,۴۱	۰,۰۰۰	۱۲,۲۲۰	۵۸۶۰۲	۰,۰۰۰	۱۳۴۳۵۷,۶۱۵
	فرض عدم تساوی واریانس‌ها			۱۱,۹۰۳	۴۸۵۷۸,۸۷۶	۰,۰۰۰	۱۳۴۳۵۷,۶۱۵

با توجه به جدول شماره ۳، سطح معنی‌داری آزمون «لونت» (sig=۰,۰۰۱) برای حق‌شاغل در بین زنان و مردان، کمتر از سطح خطای مورد قبول (۰/۰۱) است؛ از این‌رو می‌توان نتیجه گرفت در سطح خطای ۰/۰۰۱ فرض تساوی بین واریانس‌های این متغیر برای گروه زنان و گروه مردان رد می‌گردد.

نام متغیر		آزمون لونت برای تساوی واریانس‌ها		آزمون T برای مقایسه میانگین دو نمونه مستقل			
		F	سطح معنی داری	t	df	Sig. (2-tailed)	تفاوت میانگین‌ها
حق‌شاغل	فرض تساوی واریانس‌ها	۴۴۶۸/۶۵	۰/۰۰۰	۱۰/۰۷۷-	۵۸۶۰۲	۰/۰۰۰	۶۵۶۱/۰۷۳-
	فرض عدم تساوی واریانس‌ها			۹/۶۷۹-	۴۴۵۷۹/۶۱۴	۰/۰۰۰	۶۵۶۱/۰۷۳-

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-09-05]

[DOI: 10.29252/qjal.7.20.37]

جدول شماره ۳: آزمون T برای مقایسه میانگین حق‌شغل و حق‌شاغل در دو گروه مستقل مردها و زن‌ها

نام متغیر		آزمون لوین برای تساوی واریانس‌ها		آزمون T برای مقایسه میانگین دو نمونه مستقل			
		F	سطح معنی داری	t	df	Sig. (2-tailed)	تفاوت میانگین‌ها
حق‌شاغل	فرض تساوی واریانس‌ها	۴۴۶۸/۶۵	۰/۰۰۰	۱۰/۰۷۷-	۵۸۶۰۲	۰/۰۰۰	۶۵۶۱/۰۷۳-
	فرض عدم تساوی واریانس‌ها			۹/۶۷۹-	۴۴۵۷۹/۶۱۶	۰/۰۰۰	۶۵۶۱/۰۷۳-

با توجه به رد فرض تساوی واریانس‌ها جهت تحلیل اطلاعات باید از نتایج آزمون T برای تساوی میانگین دو نمونه مستقل در حالت فرض عدم تساوی واریانس‌ها استفاده کرد. همان‌گونه که نتایج این آزمون نشان می‌دهد؛ سطح معنی‌داری آزمون T (sig=۰/۰۰۱) برای حق‌شغل در بین زنان و مردان، کمتر از سطح خطای مورد قبول (۰/۰۱) است؛ بنابراین فرض تساوی میانگین حق‌شغل زنان با مردان رد می‌شود. در ضمن با عنایت به مثبت بودن علامت تفاوت میانگین‌ها می‌توان نتیجه گرفت حق‌شغل مردان بیش از زنان است.

علاوه بر این، سطح معنی‌داری آزمون T (sig=۰/۰۰۱) برای حق‌شاغل در بین زنان و مردان، کمتر از سطح خطای مورد قبول (۰/۰۱) است؛ پس فرض تساوی میانگین حق‌شاغل زنان با مردان رد می‌شود. در ضمن با عنایت به مثبت بودن علامت تفاوت میانگین‌ها می‌توان نتیجه گرفت، حق‌شاغل دریافتی مردان بیش از زنان است.

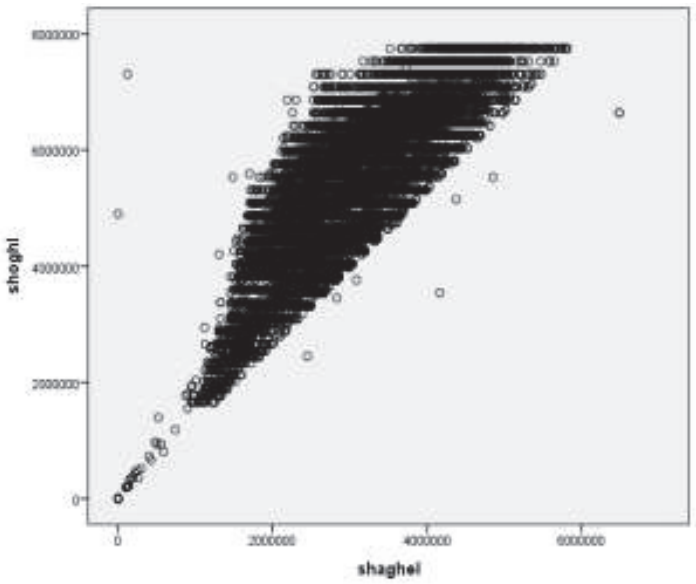
فرضیه دوم: با عنایت به ماده ۶۵ و ۶۶ قانون خدمات کشوری، تمامی عوامل موثر بر حق‌شغل شامل: اهمیت و پیچیدگی وظایف و مسئولیت‌ها، سطح تخصص و مهارت‌های مورد نیاز، با کلیه عوامل موثر بر حق‌شاغل شامل: تحصیلات، دوره‌های آموزشی و مهارت‌ها، سنوات خدمت و تجربه، متفاوت و غیرمرتبط است. فرضیه دوم پژوهش، استقلال هر یک از متغیرهای حق‌شغل و حق‌شاغل را با محاسبه میزان همبستگی بین این دو متغیر بررسی می‌کند. با توجه به مستقل بودن هر یک از عوامل مربوط به حق‌شغل از عوامل ذکر شده برای محاسبه حق‌شاغل، می‌توان نتیجه گرفت در صورت وجود همبستگی بالا بین این دو متغیر، قانون در مرحله اجرا به صورت صحیح اجرا نشده است.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-09-05]

[DOI: 10.29252/qjal.7.20.37]

جدول شماره ۴: آزمون فرض همبستگی بین حق‌شغل و حق‌شاغل

		حق‌شاغل
حق‌شغل	ضریب همبستگی پیرسون	۰/۸۷۶
	Sig. (2- tailed)	۰/۰۰۰
	تعداد نمونه	۵۸۶۰۴



نمودار۷: نمودار نقطه‌ای توزیع حق‌شاغل در حق‌شغل

تحلیل

همان‌گونه که جدول شماره ۴ نشان می‌دهد؛ ضریب همبستگی بین حق‌شغل و حق‌شاغل در سطح معنی‌داری (sig=۰/۰۰۰) عدد ۰/۸۷۶ است؛ از این‌رو فرضیه پژوهش مبنی بر عدم همبستگی متغیرهای پژوهش رد می‌شود و می‌توان به این نتیجه رسید که در سطح خطای (۰/۰۰۱) بین حق‌شغل و حق‌شاغل رابطه مستقیم و زیادی برقرار است؛ یعنی با افزایش حق‌شغل یا حق‌شاغل، دیگری نیز افزایش می‌یابد. نمودار شماره ۷، توزیع حق‌شاغل را در سطح حق‌شغل نشان می‌دهد.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-09-05]

[DOI: 10.29252/qjal.7.20.37]

۹- بحث و نتیجه‌گیری

همان‌گونه که یافته‌های توصیفی نشان می‌دهند؛ توزیع حق‌شغل با میانگین ۵۲۳۸۵۲۵ ریال و انحراف معیار ۱۳۲۲۶۴۱ و ضریب چولگی منفی ۰/۵۶۳ و کشیدگی۱ منفی۰/۴۶۹ می‌باشد. این نتایج نشان می‌دهد که توزیع این متغیر دارای توزیع غیرمتمرکزتر از توزیع نرمال بوده و این عدم تمرکز در حقوق‌های پایین‌تر، بیشتر می‌باشد.

همچنین، توزیع حق‌شاغل با میانگین ۲۹۸۴۴۱۱ ریال و انحراف معیار آن ۷۸۸۹۴۳، دارای چولگی منفی ۰/۴۶۱ و کشیدگی ۰/۱۷۷ می‌باشد. این نتایج نشان می‌دهد که توزیع این متغیر برخلاف توزیع حق‌شغل، دارای توزیع متمرکزتر از توزیع نرمال بوده و این تمرکز در حقوق‌های بالاتر، بیشتر است.

میانگین تفاوت تطبیق، نمونه ۹۰۳۲۹۳ ریال و انحراف معیار آن ۴۵۵۸۷۷ریال می‌باشد. توزیع تفاوت تطبیق با میزان چولگی منفی ۱/۳۰۵ و کشیدگی ۵/۸۰۵ می‌باشد. از مجموع ۵۸۶۰۴ نفر حقوق بگیر، تنها ۱۷۶۳ نفر معادل ۳ درصد از کارکنان مشمول دریافت تفاوت تطبیق نشده و ۹۷ درصد کارکنان، تفاوت تطبیق‌بگیر شده‌اند. توجه به این نتایج و تبصره ماده ۷۸ قانون، که بیان می‌دارد: «در صورتی که با اجرای این فصل، حقوق ثابت و فوق‌العاده‌های مشمول کسور بازنشستگی هر یک از کارمندان که به موجب قوانین و مقررات قبلی دریافت می‌نمودند کاهش یابد، تا میزان دریافتی قبلی، تفاوت تطبیق دریافت خواهند نمود و....) این امر به‌خوبی نشان می‌دهد که به دلیل پایین بودن ضریب ریال در اولین سال اجرای قانون افزایش حقوق ناشی از اجرای نظام حقوق جدید برای ۹۷ درصد کارکنان آموزش و پرورش،کمتر از میزان مورد نظر بوده است.

اگرچه یافته‌های توصیفی، اطلاعات زیادی را در خصوص توزیع حقوق نشان می‌دهد؛ اما برای بررسی فرضیه‌های مورد نظر باید از یافته‌های استنباطی استفاده کنیم. همان‌گونه که در بخش یافته‌ها به تفصیل بیان شد؛ نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون‌های آماری، رد فرضیه‌های پژوهش (که بر مبنای متن قانون تدوین شده بود) را نشان می‌دهد.

فرضیه اول پژوهش، عدم‌تاثیر جنسیت بر حق‌شغل و حق‌شاغل بود. همان‌گونه که نتایج آزمون نشان می‌دهد؛ هم برای حق‌شغل و هم حق‌شاغل، در سطح اطمینان ۹۹ درصد،

1 - Skewness

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-09-05]

[DOI: 10.29252/qjal.7.20.37]

دریافتی آقایان بیش از خانم‌هاست. با عنایت به صراحت ماده ۶۵ و ۶۶ قانون مدیریت خدمات کشوری، که در تعیین حق‌شغل و حق‌شاغل هیچ امتیازی برای تفاوت‌های جنسیتی ذکر نکرده است؛ بنابراین وجود تفاوت معنی‌دار بین میانگین این دو متغیر حقوق را می‌توان ناشی از عدم اجرای صحیح قانون دانست.

فرضیه دوم پژوهش، عدم‌همبستگی و استقلال هر یک از متغیرهای حق‌شغل و حق‌شاغل در محاسبه حقوق است. همان‌گونه که نتایج پژوهش نشان می‌دهد؛ بین متغیر حق‌شغل با متغیر حق‌شاغل در سطح اطمینان ۹۹ درصد، همبستگی مستقیم و زیادی وجود دارد. با عنایت به ماده ۶۵ و ۶۶ قانون خدمات کشوری، تمامی عوامل موثر بر حق‌شغل شامل: اهمیت و پیچیدگی وظایف و مسئولیت‌ها و سطح تخصص و مهارت‌های مورد نیاز با عوامل موثر بر حق‌شاغل شامل: تحصیلات، دوره‌های آموزشی و مهارت‌ها (علاوه بر حداقل شرایط مذکور در اولین طبقه شغل مربوطه)؛ سنوات خدمت و تجربه) متفاوت و غیرمرتبط می‌باشد؛ ازاین‌رو می‌توان وجود همبستگی زیاد و معنی‌دار بین این دو متغیر حقوق را ناشی از عدم اجرای صحیح قانون دانست.

عدم اجرای صحیح قانون می‌تواند علل و دلایل متفاوتی داشته باشد که ذکر و واشکافی آن‌ها در این مقاله نمی‌گنجد. در ادامه، مهم‌ترین موارد ذکر می‌گردد:

- یکی از مهم‌ترین دلایل عدم اجرای صحیح قانون، عدم تطابق آیین‌نامه‌های اجرایی با ساختار طراحی شده در قانون است. به عنوان نمونه در فصل ۲ آیین‌نامه اجرایی قانون، حق‌شغل در دو بخش «طبقه شغلی» و «رتبه شغلی» طراحی شده است که ملاک تخصیص آن به کارمند، برخلاف صراحت قانون، تنها مدرک تحصیلی و سابقه شغلی می‌باشد.

با وجودی که سالهای زیادی از زمان تصویب این قانون می‌گذرد؛ هنوز بسیاری از بخش‌های قانون به دلیل عدم وجود آیین‌نامه اجرایی و وابستگی زیاد بـه قـوانین و آیین‌نامه‌های پیشـین که در بعضی مواقع با قانون جدید هماهنگ نبوده و حتی در تعارض می‌باشد؛ اجرا می‌گردد. مشکل دیگری که نبود آیین‌نامه یـا دسـتورالعمل ایجـاد می‌کند؛ تفسیر به‌رأی‌کردن قانون به وسیله افراد اسـت. آن‌هـا هـرگونـه بـه نفعشـان باشـد از قانون برداشـت می‌کنند؛ بنابراین نمی‌توان انتظـار داشـت قـانون آن گونـه اجرا شود که مورد نظر قانونگذار بوده است.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-09-05]

[DOI: 10.29252/qjal.7.20.37]

یکی از مشکلات بسیار اساسی که در اجرای قانون به‌وضوح قابل مشاهده و دارای اهمیت فراوان است؛ پایین بودن ضریب ریالی تعیین شده برای سال اول اجرای قانون می‌باشد. این ضریب پایین سبب شده ۹۷ درصد کارکنان، تفاوت‌تطبیق‌بگیر شوند. اینکه ضریب حقوقی پایین تعیین شده است؛ خود می‌تواند دلایل مختلفی داشته باشد. از جمله این دلایل، می‌توان به دلیل ساختار امتیازی قانون و توجیه‌های مالی دولت اشاره نمود؛ با توجه به اینکه نظام حقوق تدوین شده یک نظام امتیازی می‌باشد و در قانون برای مواردی مانند کمک‌هزینه عائله‌مندی امتیاز (۸۰۰) و اولاد امتیاز (۲۰۰) به‌روشنی ذکر شده است. به دلایل مختلف، تدوین‌کنندگان آیین‌نامه‌های اجرایی، اختصاص ضریب حقوق بالا را موجب افزایش بار مالی اجرای قانون دانسته‌اند و سعی کرده‌اند آیین‌نامه را به نحوی تدوین نمایند که با تکمیل امتیازات هر طبقه شغلی، ضمن نزدیک شدن حقوق دریافتی هر طبقه‌شغلی به حقوق دریافتی قبلی، بار مالی برای دولت به حداقل ممکن برسد.

۱۰- پیشنهادها

با توجه به نتایج این پژوهش و پژوهش‌های مشابه، مصاحبه‌های میدانی با مجریان قانون و همچنین، بررسی‌های انجام شده درخصوص بخشنامه‌های اجرایی فصل حقوق ومزایای قانون مدیریت خدمات کشوری، متاسفانه بوضوح مشخص است که: اهداف قانونگذار در توجه به عواملی نظیر «اهمیت و پیچیدگی وظایف و مسئولیت‌ها، سطح تخصص و مهارت‌های مورد نیاز»، برای هر یک از مشاغل و تخصیص مشاغل به یکی از طبقات جدول یا جدول‌های حق‌شغل، اصلا در شیوه‌نامه اجرایی مدنظر قرار نگرفته است. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود ضمن تدوین شیوه‌نامه‌های جدید، برای ارزشیابی هر شغل از روش‌های علمی در تجزیه و تحلیل شغل استفاده و برابر قانون، ضمن اختصاص امتیاز به هر یک از عوامل شغل، مجموع امتیازهای عوامل به عنوان امتیاز حق‌شغل در نظر گرفته شود.

با توجه به اینکه «ضریب حقوق» تعیین شده برای حقوق در اولین سال اجرای قانون، بسیار پایین تعیین شده است، و با توجه به شیوه‌نامه تدوین شده، از نظر تخصصی مشکلات زیادی در مرحله اجرا مشاهده می‌شود. به عنوان نمونه با وجودی که امتیازات حق‌شغل و شاغل برای بسیاری از کارکنان کاملا به سقف خود رسیده‌اند؛ ولی بسیاری از کارکنان

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-09-05]

[DOI: 10.29252/qjal.7.20.37]

مشمول حق تطبیق شده‌اند؛ از این‌رو پیشنهاد می‌شود با بازبینی امتیازات هر یک از مولفه‌های تاثیرگذار بر حق‌شغل و حق‌شاغل، امتیازات به نحوی تخصیص داده شود که به‌خوبی تفاوت‌های فردی و شغلی مستخدم منعکس گردد. در ضمن، «ضریب حقوق» با توجه به میزان پرداخت مشاغل مشابه در سایر سازمان‌ها، قدرت اقتصادی دولت، نرخ تورم و ... تعداد کمتری از کارکنان، مشمول تفاوت تطبیق گردند.

با توجه به اینکه احساس عدالت سازمانی یکی از عوامل بسیار تاثیرگذار در رضایت شغلی کارکنان است؛ پیشنهاد می‌شود به نحوی شیوه‌نامه‌های اجرایی تدوین گردد که سایر دستگاه‌های اجرایی که به روش‌های مختلف از اجرای قانون خودداری نموده‌اند به اجرای آن ترغیب شوند و سرانجام، احساس عدالت سازمانی در مقایسه با حقوق کارکنان سازمان‌های مختلف افزایش یابد.

با توجه به اینکه روش طبقه‌بندی مشاغل و تخصیص هرکدام از مشاغل از سال ۱۳۴۵، مبنای نظام حقوق کارکنان دولت بوده و در طول سنوات طولانی اجرای قانون «استخدام کشوری» و «نظام هماهنگ پرداخت»، معیارها و ضوابط بسیاری برای اجرای آن‌ها تدوین شده است؛ متاسفانه کارشناسان امور اداری در بسیاری از موارد به دلیل پیش‌زمینه‌های ذهنی و نبود آیین‌نامه‌های اجرایی از ضوابط گذشته (که در بسیاری از موارد با ضوابط این قانون مغایر یا غیرهمخوان است) استفاده می‌کنند؛ از این‌رو پیشنهاد می‌شود ضمن بررسی خلأهای قانونی، ضوابط جدید تدوین و دوره‌های آموزشی و توجیهی برای مجریان قانون طراحی و اجرا گردد.

با توجه به اینکه مشاغل موجود در سطح کشور بسیار زیاد و متنوع است و با توجه به اهمیت عدالت سازمانی در تخصیص امتیاز به هر یک از عوامل؛ توصیه می‌شود در مرحلهٔ تجزیه و تحلیل شغل و شاغل برای پایایی و تعمیم‌پذیری بیشتر ارزشیابی شغل و شاغل، ضمن تدوین ضوابط و استانداردهای ارزشیابی جهت پایایی و تعمیم‌پذیری نتایج، نظر ارزیابان متخصص و آموزش‌دیده استفاده شود.

برای پژوهش‌های بعدی پیشنهاد می‌شود مولفه‌های مختلفی که در حال‌حاضر بر حق‌شغل و حق‌شاغل عملا تاثیرگذار هستند؛ بررسی و نتیجه با اهداف قانون مقایسه گردد.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-09-05]

[DOI: 10.29252/qjal.7.20.37]

۱۱- محدودیت‌های پژوهش

یکی ازمهم‌ترین محدودیت‌های پژوهش حاضر، دسترسی نداشتن به مقالات کاملا مرتبط و مشابه با این پژوهش بود. به این دلیل، امکان مقایسه نتایج با پژوهش‌های مشابه وجود نداشت؛ همچنین با وجود ماده ۲۹ قانون برنامه پنج‌ساله ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی‌ایران مبنی بر انتشار کلیه اطلاعات حقوق و مزایای کارکنان دستگاه‌های اجرایی برای دسترسی و استفادهٔ آزاد عموم مردم، به دلیل حساسیت مسئولان در ارائه اطلاعات، عدم امکان استفاده از اطلاعات جدید حقوق کارکنان و مولفه‌های تاثیرگذار بر آن را می‌توان از محدودیت‌های دیگر پژوهش جاری نام برد.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-09-05]

[DOI: 10.29252/qjal.7.20.37]

منابع

منابع فارسی

۱. افروز، داریوش، یوسف نامور و صدرالدین ستاری (۱۳۹۷)؛ «شناسایی مولفه‌های شایستگی رهبری مدارس اثربخش با رویکرد سلامت روان». مجله سلامت و بهداشت، سال نهم، شماره ۲.

۲. اخوان صراف، احمدرضا و مجید آراسته (۱۳۸۵)؛ «آسیب‌شناسی سیستم‌های مدیریت حقوق و دستمزد»، مجله مدیریت شماره ۱۰۷ و ۱۰۸.

۳. ال. دولان، شیمون و رندال اس.شولر (۱۳۹۲)؛ مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، ترجمه دکتر محمد صائبی و دکتر محمد علی طوسی. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی

۴. امیرخانی، طیبه (۱۳۸۸)؛ «اهداف و تاریخچه قانون مدیریت خدمات‌کشوری»، نشریه منابع انسانی سال اول، شماره ۱.

۵. براتی، امید، محمود موسی‌زاده و دیگران (۱۳۹۲)؛ «مشکلات اجرایی فصل دهم قانون مدیریت خدمات کشوری در دانشگاه علوم پزشکی کرمان»، نشریه حسابداری سلامت، سال دوم شماره ۲.

۶. پورحبیب، نظامعلی (۱۳۹۴)؛ بررسی تاثیر قانون مدیریت خدمات کشوری بر تغییرات حقوق و مزایای طیف‌های مختلف پایوران در نیروهای مسلح ج.ا.ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت منابع انسانی، دانشگاه امام حسین (ع).

۷. توکلی‌نژاد، حسن، نسرین جزنی و دیگران (۱۳۹۵)؛ «ارائه مدل نگهداشت کارکنان سازمانهای دولتی ایران»، مدیریت شهری، شماره ۴۳.

۸. جزنی، نسرین (۱۳۸۸)؛ قانون مدیریت خدمات کشوری و امکان‌سنجی اجرای آن در صنعت نفت، مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، شماره ۶.

۹. حسینی محمدعلی، لیلا مرادی و دیگران (۱۳۹۵)؛ «همبستگی بین عدالت سازمانی و بهره‌وری کارکنان سازمان بهزیستی شهر شیراز»، مدیریت ارتقاء سلامت، دوره ۵ شماره۲.

۱۰. سعادت، اسفندیار (۱۳۹۵)؛ مدیریت منابع انسانی، تهران: سمت.

۱۱. سید نقوی، میرعلی و الناز نجاتی کریم‌آبادی (۱۳۹۵)؛ تأثیر انواع نظام‌های پرداخت بر مسئولیت‌پذیری شغلی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال هشتم، شماره ۱ (پیاپی ۲۳).

۱۲. شریف‌زاده، فتاح (۱۳۹۰)؛ «مدیریت خدمات کشوری: تحلیل آثار اجرای فصل حقوق و مزایای قانون مدیریت خدمات کشوری بر رضایت شغلی کارکنان سازمان‌های عمومی ایران»، مطالعات مدیریت انتظامی، سال ششم؛ شماره ۳ .

۱۳. شهلانی، ناصر (۱۳۹۶)؛ تبیین اصول پایه‌ای و ارزشی نظام حقوق و مزایای نیروهای مسلح ج.ا.ایران. فصلنامه راهبرد دفاعی، سال پانزدهم، شماره ۵۷.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-09-05]

[DOI: 10.29252/qjal.7.20.37]

۱۴. صراف‌جوشقانی، حسن و حمیدرضا قربان‌زاده کریمی (۱۳۹۳)؛ «الگوی پرداخت حقوق کارکنان در سازمان‌های دانشی»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، شماره ۱۶.
۱۵. طالقانی، غلامرضا، زهرا طباطبائی و علی غفاری (۱۳۹۳)؛ « بررسی عوامل فردی و سازمانی موثر بر فساد اداری در شعب بانک سپه استان قم» . فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۲، شماره ۲.
۱۶. طباطبایی، سید احمد (۱۳۸۸)؛ «بررسی نقش و جایگاه قانون مدیریت خدمات کشوری، پارادایمی نوین در اصلاح و بهبود نظام‌های منابع انسانی کشور»، نشریه منابع انسانی، شماره ۲.
۱۷. طهرانی، مریم، محمدرضا مالکی و فهیمه غفرانی (۱۳۹۳)؛ اصول، مبانی و راهبردهای پیشنهادی» (قانون مدیریت خدمات کشوری). مجلس و راهبرد، شماره ۷۹ .
۱۸. عباسی، طیبه، عباس منوریان و توحید رضانژاد (۱۳۹۵)؛ «شناسایی و تبیین موانع استقرار نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد در سازمان‌های دولتی»، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. سال هشتم، شماره ۳ (پیاپی ۲۵).
۱۹. عظیمی، حسین، علی عطافر و علی شائمی برزکی (۱۳۸۹)؛ «بررسی عوامل مدیریتی و سازمانی موثر بر فساد اداری – مالی در سازمان‌های دولتی مراکز استان‌های اصفهان و زنجان»، نشریه اندیشه مدیریت راهبردی، شماره ۸
۲۰. قیتانی، البرز، غلامرضا معمارزاده طهران و ناصر میرسپاسی (۱۳۹۶)؛ «طراحی مدل مدیریت منابع انسانی با رویکرد اجتماعی ـ فنی و بوم‌شناختی برای بخش دولتی ایران»، نشریه چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۳۰.
۲۱. کاملی، محمدجواد، رضا دارابی و دیگران (تابستان۱۳۹۰)؛ «بررسی نقش نظام مدیریت حقوق و دستمزد بر کارایی کارکنان ستاد ناجا»، فصلنامه توسعه منابع انسانی پشتیبانی، سال ششم، شماره ۲۰.
۲۲. متقی، پیمان، غلامرضا عسگری و یوسف رضایی (۱۳۹۵)؛ «نظام جبران خدمت مبتنی بر عملکرد: نقش تعدیل‌کننده تیپ‌های شخصیتی دیسک»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، شماره ۲۳.
۲۳. محمدی‌خواه، علی، تیمور محمدی و حسن طائی (۱۳۹۱)؛ «بررسی رابطه دو سویه دستمزد و بهره‌وری در صنایع کارخانه‌ای ایران»، فصلنامه مطالعات اقتصادی کاربردی، دوره ۱، شماره ۴.
۲۴. مرتضوی، مهدی، لطف‌اله فروزنده دهکردی و فضل‌اله زارع پور نصیرآبادی (۱۳۹۱)؛ «ارزیابی و اولویت‌بندی موانع اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری»، پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره شانزدهم، شماره ۱.
۲۵. معاونت توسعه مدیریت و سرمایه رئیس‌جمهور (۱۳۸۸)؛ قانون مدیریت خدمات کشوری، انتشارات

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-09-05]

[DOI: 10.29252/qjal.7.20.37]

فرمنش.
۲۶. معاونت پژوهشی مرکز پژوهشهای مجلس شورای اسلامی (۱۳۸۶)؛ دستاوردهای قانون مدیریت خدمات کشوری. تهران: مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.
۲۷. ملازهی امین (۱۳۹۵)؛ «رابطه عدالت سازمانی و جو سازمانی با تعهد سازمانی معلمان مدارس ابتدایی»، رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، دوره ۷، شماره ۲.
۲۸. ناستی‌زایی، ناصر، حسین جناآبادی (۱۳۹۵)؛ «رابطه عدالت سازمانی با رفتار سازمانی مثبت‌گرا و اشتیاق شغلی از دیدگاه اعضای هیات علمی دانشگاه علوم پزشکی زاهدان»، پژوهش در آموزش علوم پزشکی، دوره ۸، شماره ۱.
۲۹. نجابت، انسیه (۱۳۸۶)؛ «بهره‌وری و نظام پرداخت»، راهبرد یاس، پاییز ۱۳۸۶ شماره ۲۳.
۳۰. نیکبخت، مهناز، سیدمهدی الوانی و دیگران (۱۳۹۳)؛ «بررسی دیدگاه‌های بازیگران خط‌مشی‌گذاری و مخاطبان آنها درباره عدالت سازمانی (مورد مطالعه: قانون مدیریت خدمات کشوری)»، چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۱۷ .
۳۱. ویسمرادی، اکبر، سیدمحسن مدینه و دیگران (۱۳۹۷)؛ «اولویت‌بندی اهمیت سیستم‌های پرداخت حقوق در موسسات دولتی»، فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی، شماره ۲۱.

۲. منابع انگلیسی

1. Aamodt,M.G. (2010). Industrial & organizational psychology Anapplied approach (6rd ed.). New York: Wadsworth.
2. Adam, M. S., & Urquhart, C. (2009). No man is an island: Social and human capital in IT capacity building in the Maldives. Information and Organization*, 19 (1)*, 1 - 21 attainment.
3. Armstrong, M. (2006). Human Resource Management Practice*,* 10th Edition. Cambridge University Press.
4. Atkinson, Adele., Burgess, Simon., Croxon, Brronwyn., Gregg, Paul., Propper, Carol., Slater, Helen., & Wilson, Deborah (2009).Evaluating the impact of performance- related pay for teachers in England. Journal of labour economics (16).
5. Aycan, Z. (2001). "Human Resource Management in Turkey; Current Issues and Future Challenges", International Journal of Manpower, Vol. 22, No. 3.
6. Bamberger, P., Sisselman, M., & Borin, M. (2005). The impact of increased employee retention on performance in a customer

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-09-05]

[DOI: 10.29252/qjal.7.20.37]

contact centre. Manufacturing & Service Operations Management 8 (3).
7. Bateman, T. S.,& Snell, S. A., (2004). Management: The new Competitive landscape, 6th Ed. New York: Megraw- Hill.
8. Becker, B. and M. Huselid (1992). "The Incentive Effects of Tournament Compensation Systems". Administrative Science Quarterly; Vol. 37, No. 2, pp. 336- 350.
9. Brannick, M.T., & Levine, E.L., &Morgeson, F.P. (2007). Job and work analysis (2nded.). Thousand Oaks: Sage.
10. Clark D. B. (2013). Employee Commitment and Other Factors That Affect Attraction and Retention of Employees in Organizations: The Examination of Research and OPM Practices. Dissertation Doctor of Management. University of Maryland University College.
11. Crossman, A & Abu- Zaki, B. (2003), "Job Satifactin and Employee Performance of Lebanese Banking Staff. Journal of Managerial Psychology. Vol. 18 Issue: 4.
12. Dierdorff, E. C. & Wilson, M. A. (2003).A meta- analysis of job analysis reliability.Journal of Applied Psychology, 88.
13. Eshraghi, M. (2010). Adjustment Difference or Salary Increase. Bazyab website Available at: URL: http://www.bazyab.ir/index.php?option=com_content&task=view&id=47067&It emid=48 [online] [14 July 2010]. [In Persian]
14. Figlio, D. N., & Kenny, L. W. (2007). Individual teacher incentives and student performance. Journal of public economics. 91 (5- 6.
15. Fokuoh, E. A. (2008) "The Fight Against Corruption And Its Implications For Development In Developing And Transition Economies", Journal of Money Loundering Cont*rol*, Vol. 11, No. 1.
16. Foroozandeh, L. (2010). "The Implementation of Chapter Tenth of State Services Management Law is Not Possible without Implementation of Chapter Two". Alef website, Available at: URL: http://alef.ir/content/view/41393, [online] [12 July 2010]. [In Persian]

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-09-05]

[DOI: 10.29252/qjal.7.20.37]

17. Kaczorowski, J., Goldberg, O. and Mai, V. (2011). Pay- For-Performance Incentives for Preventive Care Views Of Family Physicians Before And After Participation In A Reminder And Recall Project (P- PROMPT*). Canadian Family Physician*, 57 (6). 690- 296.
18. Lepak P. David. (2006). A Conceptual Review of Human Resource Managment System in Strategic Human Resource Management Research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, Volume 25.
19. Lowler, E. E., (2005). *Leadership excellence*. New loyalty. 22 (3).
20. Ma, C.C., Samuels, M.E. and Alexander, J.W. (2003) Factors that influence nurses' job satisfaction. Journal of Nursing Administration, 33.
21. Patriota D. (2009). *Employee retention: An integrative view of Supportive Human Resource Practices and Perceived Organizational Support*. Master Thesis. Management. Uppsala University.
22. Ronaghi, Y. (2006). *Wage and Salary Management. 2nd Edition*, Tehran: Farmanesh Publications. [In Persian].
23. Seldadyo, H. Haan, J. (2006) "The Determinants of Corruption: A Literature Survey And New Evidence", *Paper Prepared For The 2006 EPCS Conference, Turku, Finland*, 20- 23, April.

Spector, P. E. (2000). *Industrial & organizational psychology: Researchand Practice (2rd ed.)*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-09-05]

[DOI: 10.29252/qjal.7.20.37]