

## آسیب‌شناسی نظام حقوق و مزایای نیروهای مسلح

ناصر شهلائی<sup>۱</sup>

تاریخ پذیرش: ۹۶/۶/۱۹

تاریخ دریافت: ۹۶/۴/۱۰

### چکیده

حقوق و مزایا نقش مهمی در مدیریت سرمایه‌های انسانی دارد و بخش عمده‌ای از اعتبارات نیروهای مسلح صرف حقوق و مزایا می‌گردد. توجه نکردن به پیامدهای این نظام به‌منزله بهره‌برداری نکردن بهینه از منابع مالی و انسانی می‌باشد. هدف اصلی این تحقیق، شناسایی مهم‌ترین آسیب‌های نظام حقوق و مزایای کارکنان نیروهای مسلح است. تحقیق حاضر بر حسب نتایج تحقیق از نوع کاربردی - توسعه‌ای بوده و با رویکرد تحقیق آمیخته (کیفی و کمی) صورت پذیرفته است. برای گردآوری و تحلیل داده‌ها از روش‌های اسنادی و مصاحبه عمیق و با روش موردی - زمینه‌ای استفاده گردید. جامعه آماری تحقیق، خبرگان و متخصصان نیروهای مسلح در بخش حقوق و مزایا با حداقل مدرک کارشناسی هستند که دارای تجربه حداقل ۵ ساله در مشاغل سطح راهبردی و کلیدی می‌باشند که با ۴۳ نفر از آنها مصاحبه شد. به‌منظور اطمینان از روایی و پایایی سؤال‌ها، محتوای آنها در جلسات خبرگی به تأیید صاحب‌نظران رسید و پایایی سؤال‌ها با آلفای کرونباخ ۰/۹۶۷ شد. وضعیت فعلی نظام حقوق و مزایای نیروهای مسلح با ۳۲ شاخص بررسی گردید. وضعیت نظام فعلی حقوق و مزایا در ۲۳ شاخص نامناسب است و نیاز به اصلاح دارد و مهم‌ترین آسیب‌های نظام فعلی حقوق و مزایای نیروهای مسلح ۱۱ مورد می‌باشد که مهم‌ترین آنها به این شرح است: نظام حقوق و مزایا، اطمینان خاطر بلندمدت برای تأمین نیازمندی‌های دوران از کار افتادگی و بازنشستگی ایجاد نمی‌نماید.

**واژگان کلیدی:** آسیب‌شناسی، حقوق و مزایا، قانون مدیریت خدمات کشوری، نیروهای مسلح

## ۱. کلیات

### ۱-۱. بیان مسئله

قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب ۱۳۸۶/۷/۸ مبنای پرداخت حقوق و مزایای کارکنان و بازنشستگان دولت است. به موجب این قانون، کلیه دستگاه‌های اجرایی به استثنای نهادها، مؤسسه‌ها و تشکیلات و سازمان‌هایی که زیر نظر مستقیم مقام معظم رهبری اداره می‌شوند، وزارت اطلاعات، نهادهای عمومی غیردولتی که با تعریف یادشده در ماده ۳ این قانون<sup>۱</sup> تطبیق دارند، اعضای هیئت علمی و قضات، هیئت‌های مستشاری دیوان محاسبات، شورای نگهبان، مجمع تشخیص مصلحت نظام و مجلس خبرگان رهبری، مشمول مقررات این قانون می‌باشند. نیروهای مسلح نیز با اخذ مجوز از مقام معظم رهبری به فصل‌های دهم (حقوق و مزایا) و سیزدهم (تأمین اجتماعی) این قانون ملحق شدند و فصل سیزدهم از ۱۳۸۷/۷/۱ و فصل دهم از ۱۳۸۸/۱/۱ برای آنها اجرایی گردید.

با اجرای این قانون در نیروهای مسلح، حقوق کارکنان و بازنشستگان، نسبت به وضعیت سابق ترمیم شد، اما اکنون که حدود نه سال از اجرای قانون می‌گذرد، ایرادها و اشکال‌هایی وجود دارد که نارضایتی سازمان‌ها، کارکنان و بازنشستگان نیروهای مسلح را به دنبال داشته است. لازمه رفع مشکلاتی از قبیل موارد بالا، آن است که با یک آسیب‌شناسی جامع از نظام موجود، سندی قابل رجوع و استناد تدوین گردد و با آگاهی از ضعف‌های موجود، نظام حقوق و مزایایی منزه از آنها تدوین شود.

۱ ماده (۳) مؤسسه یا نهاد عمومی غیردولتی: واحد سازمانی مشخصی است که دارای استقلال حقوقی است و با تصویب مجلس شورای اسلامی ایجاد شده یا می‌شود و بیش از ۵۰ درصد بودجه سالانه آن از محل منابع غیردولتی تأمین گردد و عهده‌دار وظایف و خدماتی است که جنبه عمومی دارد.

## ۱-۲. اهمیت و ضرورت موضوع

اگر منابع انسانی را برجسته‌ترین ابزار دستیابی به اهداف مدیریت بدانیم، به سهولت درمی‌یابیم که امر پرداخت حقوق و دستمزد جایگاهی بس حساس در قلمرو نظام اداری و مدیریت دارد. شمار فراوانی از کم‌کاری‌ها، عدم انگیزش، نارضایتی‌های شغلی، موارد ترک خدمت و مواردی از این قبیل، زائیده بی‌توجهی به انگیزه‌های مادی و نابرابری‌های پرداخت یا کمبود مقررات و روش‌های منظم، منطقی و منصفانه حقوق و مزایاست. (رونقی، ۱۳۸۵: ۳۷). شناسایی و رفع آسیب‌های نظام فعلی حقوق و مزایای نیروهای مسلح دارای اهمیت است؛ زیرا ما را در ایجاد انگیزه، رضایت شغلی، تعهد، وجدان کاری و مدیریت سرمایه‌های انسانی یاری خواهد داد و این شناسایی ضرورت دارد؛ زیرا عمده‌ترین بخش اعتبارات نیروهای مسلح، صرف حقوق و مزایای کارکنان می‌گردد و بی‌توجهی به پیامدهای نظام حقوق و مزایا به‌منزله بهره‌برداری نکردن بهینه از منابع مالی و انسانی است.

## ۱-۳. پیشینه تحقیق

(۱) در پژوهش «آسیب‌شناسی نظام جبران خدمات با تأکید بر قانون مدیریت خدمات کشوری» شش هدف به‌عنوان محورهای مهم آسیب‌شناسی مورد توجه قرار گرفته است: جذب کارکنان، نگهداری کارکنان، انگیزش کارکنان، عملکرد کارکنان، تساوی درون سازمانی و تساوی برون سازمانی. در نتایج تحقیق آمده است که اثرگذاری نظام جبران خدمات بر روی هر یک از مؤلفه‌ها نشان دهنده میزان اثربخشی نظام جبران خدمات است. این نظام موجب جذب کارکنان، نگهداری نیروی انسانی، تساوی درون سازمانی، تساوی برون سازمانی و انگیزش کارکنان می‌شود؛ اما تأثیر بر عملکرد کارکنان ندارد. (خیراندیش و همکاران، ۱۳۹۲)

(۲) در «آسیب‌شناسی نظام نگهداشت منابع انسانی در ناجا» نتیجه‌گیری شده که ضعف بهداشت جسمی و روانی و همچنین ضعف در نظام پرداخت حقوق و مزایا و نیز ضعف در نظام ارائه خدمات رفاهی بر نظام نگهداشت منابع انسانی ناجا تأثیر داشته و هرگونه بی‌توجهی و سهل‌انگاری که موجب افزایش این ضعف در سازمان ناجا گردد، باعث آسیب‌های مختلفی به نظام نگهداشت منابع انسانی خواهد شد. (حسینیان و همکاران، ۱۳۹۰: ۴۸)

(۳) رنگ‌آمیز (۱۳۹۰) اصول و سیاست‌های حاکم بر حوزه مزایا و فوق‌العاده‌های نیروهای مسلح را به این شرح بیان کرده است: یکسان‌سازی در ضوابط و موعد پرداخت‌ها؛ بهره‌گیری از فناوری‌ها و روش‌های نوین؛ ایجاد تعادل نسبی بین حقوق و مزایا با هزینه‌های متوسط زندگی؛ مبنای قرارداد کارآیی و اثربخشی فرد در سازمان در حقوق و مزایا؛ وابستگی حداقل ۵۰ درصد از حقوق و مزایای فرد به عوامل مربوط به شاغل؛ توجه به فوق‌العاده‌هایی همچون محل خدمت، نوع شغل، سختی شغل و ... در راستای اجرای مأموریت‌های نیروهای مسلح؛ حذف وابستگی کامل نظام حقوق و دستمزد به درجه، جایگاه و مقام‌ها، پشتیبانی نظام حقوق و مزایا از سایر نظام‌ها به‌ویژه نظامات مرتبط با رزم؛ عدم ایجاد تعارض بین نظام حقوقی و مزایا با گردش شغلی طولی و عرضی.

(۴) در «بحران‌های بازنشستگی کارکنان سپاه پاسداران انقلاب اسلامی» برخی از مشکلات (مرتبط با حقوق و مزایای) بازنشستگان نیروهای مسلح به این شرح بیان شده است: پایین بودن حقوق و مزایای بازنشستگان نسبت به هزینه‌های زندگی؛ پایین بودن حقوق و مزایای شاغلین نسبت به نرخ تورم جامعه؛ پایین بودن حقوق و مزایای بازنشستگان نسبت به کارکنان شاغل؛ پایین بودن حقوق عائله‌مندی نسبت به نرخ تورم؛ شکاف و اختلاف با حقوق بازنشستگی سایر دستگاه‌ها؛ شکاف و اختلاف در پرداخت پاداش پایان خدمت کارکنان نیروهای مسلح با سایر دستگاه‌ها. (بی‌نام، ۱۳۸۷)

(۵) طالبانی و همکاران (۱۳۹۳) در بررسی عوامل فردی و سازمانی مؤثر بر فساد اداری به این نتیجه رسیده‌اند که بین «نظام حقوق و دستمزد» به‌عنوان «عامل سازمانی»، و «فساد اداری» رابطه معناداری وجود دارد.

(۶) در تحقیق «نکاتی پیرامون نظام پرداخت حقوق و مزایای مدیران در بخش عمومی» نتیجه‌گیری شده که با ملاحظه تنوع وظایف بخش عمومی و تنوع سازوکار انجام وظایف و محیط و شرایط انجام وظایف، نظام پرداخت در کشور باید متنوع باشد؛ اما در عین تنوع باید تناسب میان آنها نیز برقرار باشد. برای تحقق شرایط یادشده لازم است ضمن احیای قانون مدیریت خدمات کشوری، یک قانون فراگیر در سطح کل بخش عمومی (شامل وزارتخانه‌ها، شرکت‌های دولتی، بانک‌های دولتی، مؤسسه‌ها و نهادهای عمومی غیردولتی و ...) به تصویب برسد و ویژگی‌های آن، موارد زیر را دربر گیرد: عمومیت دامنه شمول به‌گونه‌ای که تمام دستگاه‌های بخش عمومی را شامل شود؛ تعیین و تعریف دقیق کلیه عناصر حقوق و مزایا؛ تعیین سقف پرداخت حقوق و مزایا برای همه سطوح؛ تعیین ضمانت اجرای مناسب و کارآمد؛ پیش‌بینی سازوکارهای نظارتی مؤثر؛ ممنوعیت اعطای هرگونه وام، تسهیلات و عناوین مشابه با شرایط خاص و استثنایی به مدیران و کارکنان؛ الزام دستگاه‌های اجرایی به ارائه فهرست اسامی و اطلاعات حقوق و مزایای مدیران عالی، میانی، اجرایی و کارکنان به شورای حقوق و دستمزد و نهادهای نظارتی کشور؛ دارایی مقام‌ها. (مالکی و همکاران، ۱۳۹۵: ۵)

(۷) مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی (۱۳۸۳) در مطالعه تطبیقی نظام‌های حقوق و دستمزد در چند کشور منتخب، به این نتیجه رسیده که «آنچه تفاوت نظام پرداخت کشور ایران با کشورهای توسعه یافته است شامل این موارد می‌گردد: در کشورهای توسعه یافته افزایش میزان پرداخت متناسب با افزایش عملکرد و بهره‌وری است و میزان پرداخت از کفایت لازم برای تأمین هزینه زندگی برخوردار است.

(۸) عبادی و حداد عبدالآبادی (۱۳۸۶) به این نتیجه رسیده‌اند که در روش‌های مختلف پرداخت مبتنی بر عملکرد، آنچه که بیشترین اهمیت را دارد، رعایت عدالت و انصاف در پرداخت، سطح پرداخت و شیوه‌های اداره حقوق و دستمزد است.

#### ۴-۱. پرسش تحقیق

پرسش اصلی این تحقیق به این شرح است: مهم‌ترین آسیب‌های نظام حقوق و مزایای کارکنان نیروهای مسلح ج.ا.ایران چیست؟

#### ۵-۱. هدف تحقیق

هدف اصلی این تحقیق، شناسایی و تبیین مهم‌ترین آسیب‌های نظام حقوق و مزایای کارکنان نیروهای مسلح ج.ا.ایران است.

#### ۶-۱. روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر بر حسب نتایج تحقیق از نوع کاربردی - توسعه‌ای می‌باشد؛ چون نتایج این تحقیق قابل بهره‌برداری در نیروهای مسلح می‌باشد و وضعیت فعلی نظام حقوق و مزایا را بهبود خواهد بخشید. این تحقیق به دلیل نیاز به بررسی خبرگی، با رویکرد تحقیق آمیخته (هم رویکرد کیفی و هم رویکرد کمی) صورت پذیرفت. جلسات خبرگی با اعضای میز سرمایه انسانی مرکز تحقیقات راهبردی دفاعی برگزار شد. این تحقیق جهت گردآوری و تحلیل داده‌ها از روش‌های اسنادی و مصاحبه عمیق با رویکرد کیفی و استفاده از روش موردی زمینه‌ای بهره گرفت. شیوه اجرای تحقیق به شرح نمودار شماره (۱) می‌باشد.



نمودار شماره (۱) فرایند شناسایی و اولویت‌بندی آسیب‌های نظام فعلی حقوق و مزایا

#### ۱-۶-۱. قلمرو تحقیق

قلمروی سازمانی تحقیق، سازمان‌های نیروهای مسلح (شامل ستاد کل نیروهای مسلح، ارتش ج.ا.ایران، سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح و نیروی انتظامی) بود. گردآوری داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز برای تحلیل محیط نیروهای مسلح، مربوط به دوره ۸ ساله از سال ۱۳۸۶ (تصویب قانون مدیریت خدمات کشوری) و تا زمان حال است و آسیب‌شناسی برای اصلاح نظام فعلی حقوق و مزایای نیروهای مسلح است. در این تحقیق، حقوق و مزایای نیروهای مسلح ج.ا.ایران مورد نظر می‌باشد و حقوق و مزایای کارکنان شاغل و بازنشستگان بررسی شد.

## ۲-۶-۱. جامعه و نمونه تحقیق

جامعه آماری تحقیق، خبرگان و متخصصان نیروهای مسلح در بخش حقوق و مزایا هستند که دارای تجربه حداقل ۵ ساله در مشاغل سطح راهبردی و کلیدی و همچنین دارای حداقل مدرک کارشناسی می‌باشند که حدود ۱۲۰ نفر برآورد گردید. با در نظر گرفتن ویژگی‌های جامعه آماری، از میان آنها ۳۵ نفر برای مصاحبه عمیق انتخاب شدند و مصاحبه به صورت ارسال سؤال‌ها انجام شد. سؤال‌ها برای ۵۱ نفر ارسال و ۴۳ پاسخ دریافت شد که ویژگی‌های آنها به شرح جدول شماره (۱) می‌باشد. روش نمونه‌گیری طبقاتی، غیراحتمالی قضاوتی و هدفمند استفاده شد.

جدول شماره (۱) ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شدگان

درجه یا رتبه	رتبه ۲۱	سرتیپی یا رتبه ۱۸	سرتیپ دوم یا رتبه ۱۷	سرهنگ یا رتبه ۱۶	سرهنگ دوم یا رتبه ۱۵	سرگرد یا رتبه ۱۴	نامشخص
فراوانی	۱	۷	۸	۱۱	۶	۴	۶
نیرو یا سازمان	ستاد کل	ارتش	سپاه	ودجا	ناجا	سازمان بازنشستگی	
فراوانی	۸	۸	۱۱	۵	۵	۶	
جایگاه شغلی	سپهبدی	سرلشکری	سرتیپی	سرتیپ دومی	سرهنگی	سرهنگ دومی	نامشخص
فراوانی	۱	۱۱	۱۳	۱۰	۳	۲	۳
میزان تحصیلات	دکتر و داکا	کارشناس ارشد	کارشناس	نامشخص			
فراوانی	۱۴	۱۵	۱۲	۲			
خدمت در حوزه حقوق و مزایا	بالاتر از ۲۰ سال	۱۶ تا ۲۰ سال	۱۱ تا ۱۵ سال	۵ تا ۱۰ سال	کمتر از ۵ سال	نامشخص	
فراوانی	۴	۵	۱۰	۱۲	۵	۷	

با توجه به جدول بالا ۸۶/۰۵ درصد از گروه نمونه در درجه افسر ارشد و بالاتر و ۹۳/۰۲ درصد در جایگاه‌های افسر ارشد و بالاتر و ۹۵/۳۶ درصد دارای مدرک تحصیلی کارشناسی و بالاتر و ۷۲/۰۹ درصد دارای بیش از پنج سال خدمت در حوزه حقوق و مزایا هستند و از نظر درجه، تنوع سازمانی، سابقه خدمتی، مدرک تحصیلی و



سابقه خدمت در حوزه حقوق و مزایا صلاحیت پاسخگویی به سؤال‌های مطرح شده را دارند و این ویژگی، سبب افزایش روایی و اعتبار نتایج حاصل می‌باشد.

### ۳-۶-۱. ابزار گردآوری و شیوه تجزیه و تحلیل داده‌ها

ابتدا به روش کتابخانه‌ای و ابزار فیشبرداری ویژگی‌های نظام مطلوب حقوق و مزایا استخراج و در جلسات خبرگی اعتبارسنجی گردید. برای مقایسه وضع موجود با وضع مطلوب، از روش میدانی و ابزارهای پرسشنامه و جلسات خبرگی استفاده شد. سؤال‌های مصاحبه، مشتمل است بر پنج سؤال جمعیت‌شناختی و ۳۲ سؤال محتوایی. به منظور اطمینان از روایی و پایایی سؤال‌ها، محتوای آنها در جلسات خبرگی به تأیید صاحب‌نظران رسید و پایایی سؤال‌ها با آلفای کرونباخ بررسی و  $0/967$  شد که بیانگر آن است که از پایایی بالایی برخوردار است. در پایان سؤال‌های پرسشنامه نیز از پاسخ‌دهندگان میزان وضوح و رسایی پرسش‌ها سؤال شد. ۳۶ نفر به این سؤال پاسخ داده‌اند. ۱۱ نفر گزینه خیلی زیاد، ۱۹ نفر گزینه زیاد و ۶ نفر گزینه متوسط را اعلام کرده‌اند؛ به عبارت دیگر،  $83/3$  درصد گزینه زیاد و خیلی زیاد را انتخاب کرده‌اند. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی استفاده شد.

## ۲. ادبیات و مبانی نظری تحقیق

### ۱-۲. مبانی ارزشی حقوق و مزایا

افزون بر تأکیدات قرآن کریم در خصوص مواردی از قبیل عدالت‌محوری (سوره مائده، آیه ۸)، حفظ کرامت انسانی (سوره اسراء، آیه ۷۰)، تکریم شهدا (سوره آل‌عمران، آیه ۱۶۹)، تکریم مجاهدان (سوره نساء، آیه ۹۵) و جبران خدمت (سوره نساء، آیه ۳۲) که بر نظام حقوق و مزایا نیز حاکم هستند، در روایت‌های متعددی، از جمله موارد زیر، ویژگی‌های نظام پرداخت حقوق بیان شده است:

- \* پیامبر اسلام<sup>(ص)</sup>: هر یک از شما زمانی که شخصی را به کار گیرد، اجرتش را اعلام کند. (المتقی، ۱۳۹۷ه ق: روایت ۹۱۲۴)
- \* پیامبر اسلام<sup>(ص)</sup>: دستمزد کارگر را قبل از خشک شدن عرقش بدهید و میزان اجرتش را در حالی که مشغول کار است، به او اعلام کنید. (المتقی، ۱۳۹۷ه ق: روایت ۹۱۲۵)
- \* امام علی<sup>(ع)</sup>: از بیت‌المال چندان باید به نظامیان عطا کند که هزینه آنان و خانواده‌هایی که از خود برجای گذاشته‌اند، کفایت کند تا در جهاد با دشمن تنها یک اندیشه در سر داشته باشند. (سیدرضی، ۱۳۶۹: ۱۵۳)
- \* امام صادق<sup>(ع)</sup>: هر کس به خدا و روز قیامت ایمان دارد، کارگر را تا زمانی که اجرتش مشخص نشده، به کار نگیرد. (الکلینی، ۱۳۹۷ه ق: ۲۸۹)
- \* بنیانگذار ج.ا.ایران امام خمینی<sup>(ره)</sup> نیز تدابیری در خصوص حقوق کارکنان و بازنشستگان نیروهای مسلح داشته‌اند: نگذارید پیشکسوتان خون و شهادت، در پیچ و خم زندگی خود به فراموشی سپرده شوند.
- \* فرمانده معظم کل قوا<sup>(مدظله‌العالی)</sup>
- (۱) به هر حال مسئله معیشت پرسنل از مهم‌ترین مسائل نیروهای مسلح است؛ کاری کنید که این مباحث کارساز شود.
- (۲) موضوع منزلت و قدر نیروهای مسلح، موضوع مهمی است؛ در این مورد، ملاحظه و مطالعه برای رسیدن به یک موضع صحیح بشود.
- (۳) بگویید: سازمان‌ها با جدیت دنبال راهکارهای مؤثر بهبود منزلت را بگیرند و نتیجه را به‌طور نوبه‌ای گزارش کنند.
- (۴) غفلت از بازنشستگان، غفلت از سرمایه‌های معنوی است.

## ۲-۲. سیاست‌های حقوق و مزایا در اسناد

### ۲-۲-۱. سیاست‌های کلی نظام

تاکنون «سیاست‌های کلی» متعددی با پیشنهاد مجمع تشخیص مصلحت نظام، به تصویب مقام معظم رهبری رسیده که موارد مرتبط با حقوق و مزایا، به شرح زیر می‌باشد:

- \* رعایت عدالت در نظام پرداخت و جبران خدمات با تأکید بر عملکرد، توانمندی، جایگاه و ویژگی‌های شغل و شاغل و تأمین حداقل معیشت با توجه به شرایط اقتصادی و اجتماعی. (سیاست‌های کلی نظام اداری)
- \* حفظ کرامت و عزت و تأمین معیشت بازنشستگان و مستمری بگیران و بهره گرفتن از دیدگاه‌ها و تجارب مفید آنها. (سیاست‌های کلی نظام اداری)
- \* استقرار نظام پرداخت‌ها بر اساس تخصص، شایستگی‌ها و عملکرد رقابتی. (سیاست‌های کلی ایجاد تحول در نظام آموزش و پرورش کشور)
- \* جذب، توانمندسازی و به‌کارگیری نیروهای مستعد و نخبه با فراهم نمودن زمینه‌های رشد و تقویت آنها برای ارتقای قابلیت‌های توسعه فناوری‌های دفاعی و امنیتی مورد نیاز. (سیاست‌های کلی نظام درخصوص موضوع خودکفایی دفاعی و امنیتی)
- \* زمینه‌سازی جذب و نگهداری نیروهای متخصص در استان‌های کمتر توسعه یافته و مناطق محروم. (سیاست‌های کلی نظام اداری)
- \* حمایت از محققان. (سیاست‌های کلی تولید ملی، حمایت از کار و سرمایه ایرانی)
- \* توانمندسازی و ارتقای بهره‌وری نیروی کار با افزایش انگیزه، مهارت و خلاقیت. (سیاست‌های کلی تولید ملی، حمایت از کار و سرمایه ایرانی)

- \* رعایت تناسب بین افزایش دستمزدها و بهره‌وری نیروی کار. (سیاست‌های کلی اشتغال)
- \* تربیت نیروی انسانی کارآمد، متعهد به اخلاق اسلامی حرفه‌ای و دارای مهارت و شایستگی‌های متناسب با نیازهای مناطق مختلف. (سیاست‌های کلی سلامت)
- \* توجه به استحکام خانواده و ایجاد تعادل بین کار و زندگی افراد در نظام اداری. (سیاست‌های کلی نظام اداری)
- \* اولویت توانمندسازی نیروی کار در کلیه برنامه‌های حمایتی. (سیاست‌های کلی اصلاح الگوی مصرف)
- \* فرهنگ‌سازی برای احترام و تکریم سالمندان. (سیاست‌های کلی جمعیت)

#### ۲-۲-۲. اصول نه‌گانه نظام پرداخت نیروهای مسلح

در زمان تهیه آیین‌نامه‌های نظام پرداخت نیروهای مسلح، برای اجرایی کردن قانون مدیریت خدمات کشوری در نیروهای مسلح، اصول نه‌گانه زیر پیش‌بینی شده است (کارگروه به‌روزرسانی و متناسب‌سازی نظام پرداخت نیروهای مسلح، ۱۳۹۳: ۱۷): اصل عدالت محوری؛ اصل کرامت انسانی و منزلت اجتماعی؛ اصل تقدم و اولویت صف و سرانگشتان؛ اصل نظام‌بندی و ضابطه‌مداری (قانونمندی)؛ اصل فراگیری، یکپارچگی و هم‌افزایی؛ اصل کارآیی و اثربخشی (بهره‌وری)؛ اصل تعادل، توازن و تناسب؛ اصل پویایی؛ اصل ایجاد انگیزه در زمینه جذب، نگهداری و پرورش استعداد‌های برتر و نخبه.

#### ۲-۲-۳. سیاست‌های هجده‌گانه نظام پرداخت

در گزارش کارگروه به‌روزرسانی و متناسب‌سازی نظام پرداخت (۱۳۹۴)، سیاست‌های زیر برای نظام پرداخت پیشنهاد شده است:

۱. توزیع امتیازات مربوط به عوامل شغل و شاغل باید به‌گونه‌ای طراحی گردد که مشمولین تفاوت تطبیق حداقل حقوق به حداقل ممکن کاهش یابند.

۲. به منظور استفاده بهینه از منابع (انسانی، فیزیکی و مالی) در تعیین امتیاز شاغل، توانایی‌های بالفعل مورد نیاز سازمان و در تعیین امتیازات شغل (اعم از سازمانی و یا عملی)، شرایط احراز تصدی شغل باید مورد توجه قرار گیرد.
۳. افزایش امتیاز شغل و شاغل برای مشاغل ثابتی مانند خلبانان، متخصصان، پزشکان و ... که فاقد ارتقای مسیر شغلی مرتبط با درجه و جایگاه هستند.
۴. نظام پرداخت باید بر اساس اصل کارایی و اثربخشی (بهره‌وری) و عدالت محوری، نتیجه محور و مبتنی بر نظام ارزشیابی و مدیریت عملکرد باشد.
۵. نظام پرداخت شاغلان و بازنشستگان بایستی متوازن باشد.
۶. تعیین و تنظیم امتیازات در نظام پرداخت بایستی حکیمانه و متناسب باشد.
۷. آموزش‌های طولی، عرضی، تخصصی و یگانی در تعیین امتیازات نظام پرداخت مؤثر واقع شوند.
۸. جهت ظرفیت‌سازی و ایجاد سازوکار مناسب برای جذب و نگهداری و به‌کار گرفتن اثربخش نخبگان و خبرگان نیروهای مسلح و تداوم خدمت آنها، باید امتیاز ویژه و خاص منظور شود.
۹. نظام پرداخت از پاسخگویی و انعطاف لازم برخوردار باشد.
۱۰. مدیریت نظام پرداخت باید متناسب با اقتضائات و تغییرات شرایط محیطی در مؤلفه‌های مرتبط، اقدام به بازتنظیمی و اعمال تغییرات و به‌هنگام‌سازی مستمر دوره‌ای خود نماید.
۱۱. به منظور تقویت صف و سرانگشتان و انجام مناسب مأموریت‌های اصلی باید برای این قبیل از مشاغل، امتیازهای بالاتری منظور گردد.
۱۲. نظام پرداخت باید جامع و مانع باشد، به گونه‌ای که ضوابط حاکم دربرگیرنده کلیه شقوق استخدامی و به‌کارگیری در عضویت‌ها، شرایط و وضعیت‌های مختلف

بوده و زمینه‌ای فراهم آورد که هیچ‌گونه پرداختی خارج از ضوابط و مقررات این نظام صورت نپذیرد.

۱۳. نظام پرداخت باید واجد عوامل انگیزشی مناسب برای تحقق اهداف سازمان‌های نیروهای مسلح باشد.

۱۴. در نظام خدمات، اصل بر خدمت‌رسانی به جای خدمت‌گیری باشد.

۱۵. نظام خدمات غیرمستقیم و غیرنقدی باید عادلانه، ضابطه‌مند، فراگیر و نمایان بوده و به‌عنوان مکمل حقوق و مزایا، بخشی از نظام جبران خدمت کارکنان و تأمین‌کننده اهداف سازمان باشد.

۱۶. باید اهتمام جدی به عمل‌آید تا افزایش‌های حقوق و مزایا ناشی از تغییرات در عوامل پرداخت کارکنان، به‌موقع پرداخت شود و مطالبات کارکنان به دیون تبدیل نشود.

۱۷. نظام پرداخت باید ظرفیت‌های لازم برای پشتیبانی از سیاست‌هایی مانند بهینه‌نمودن هزینه‌ها، بهره‌برداری بهینه از منابع، کاهش تصدی‌گری و برون‌سپاری بخشی از وظایف و فعالیت‌ها را داشته باشد.

۱۸. در نظام پرداخت نیروهای مسلح تأکید بر برابری داخلی است، لکن به‌منظور حفظ نیروی انسانی متخصص که فرصت‌های مشابهی در خارج از نیروهای مسلح را دارند، توجه به برابری خارجی نیز با رعایت سایر اصول و سیاست‌ها مدنظر قرار می‌گیرد.

### ۲-۳. ویژگی‌های نظام حقوق و مزایا

اعرابی (۱۳۸۰) معتقد است: در طراحی نظام پرداخت کارکنان دولت، رعایت این نکات لازم است: 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 نگهداری 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، توجه به تحقیقات و تألیفات، توجه به شرایط محیط کار، انتخاب نظام نیمه متمرکز در اجرای نظام پرداخت، نظارت و واپایش (کنترل) از سوی دولت.

اهداف یک طرح منصفانه و موفقیت‌آمیز حقوق و دستمزد به شرح زیر است: پرداخت منصفانه در مقیاس ارزشهای سازمانی؛ پایداری و تداوم حقوق در مقایسه با دیگر مشاغل؛ تعدیل حقوق متناسب با تغییرات بازار کار؛ شناخته شدن لیاقت و استعداد فردی؛ قابل فهم بودن طرح برای مدیران و سرپرستان. (مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، ۱۳۸۳: ۳)

نظام حقوق و دستمزد باید به گونه‌ای طراحی شود که از این ویژگی‌ها برخوردار باشد: برای امرار معاش کافی باشد و بتواند نیازهای اولیه کارکنان به خوراک، پوشاک، مسکن و ایمنی را برآورده سازد؛ ایجاد انگیزه نماید و باعث تشویق کارکنان به عملکرد بهتر شود؛ اقتصادی و مؤثر باشد: یعنی با توان مالی سازمان و همچنین با توانایی‌های کارکنان متناسب باشد، به شکلی که در مقابل حقوق و دستمزدی که پرداخت می‌شود، حداکثر بازدهی به دست آید؛ سازمان را قادر سازد با سازمان‌های دیگر رقابت کند: یعنی نظام حقوق و دستمزد در مقایسه با نظام حقوق و دستمزد سازمان‌های مشابه، بهتر یا حداقل دارای همان جذابیت‌ها باشد؛ منطقی باشد و کارکنان منطقی بودن آن را بپذیرند؛ منصفانه و عادلانه باشد: یعنی حقوق یا دستمزد متناسب با تخصص، مهارت، تجربه و سابقه کار افراد تعیین شود و همچنین ضوابط و شرایط برای اعطای آنها یکسان باشد. (سعادت، ۱۳۹۱: ۲۷۳)

مدیریت حقوق و دستمزد در سازمان باید به گونه‌ای باشد که بتواند نیازمندی‌های اساسی کارکنان خود را تأمین نماید. مهم‌ترین این نیازها عبارتند از: تأمین نیازهای شخصی افراد مانند فراهم آوردن احتیاجات یک فرد برای ادامه زندگی؛ تأمین نیازهای

خانواده و افراد تحت تکفل (هر کسی که به طور قانونی تحت تکفل شخص قرار می‌گیرد)؛ نیازمندی‌های دوران از کار افتادگی و بازنشستگی مانند زمانی که اشخاص از خدمت رها شوند و قادر به ادامه کار نباشند، پرداخت‌های خاصی به آنها با عنوان حقوق بازنشستگی صورت گیرد؛ ایجاد توانمندی و بی‌نیازی نسبی؛ ایجاد روحیه خدمتگزاری در کارکنان، به گونه‌ای که کارکنان تنها به انجام خدمات تعیین شده خود اکتفا ننموده و یک مرحله ایثار و فداکاری بیش از اندازه را سرلوحه کار خود سازند. (Mello, 2002: 274)

هدف اساسی یک طرح حقوق و دستمزد منطقی و سالم را می‌توان به اهداف فرعی و مشخصات زیر تقسیم نمود: این اهداف که به منزله نشانه‌هایی در هر طرح منصفانه و موفقیت‌آمیز حقوق و دستمزد به‌شمار می‌آیند، عبارتند از: پرداخت منصفانه در مقایسه ارزش‌های سازمانی؛ منطقی بودن مزدها در مقایسه مشاغل با یکدیگر؛ تعدیل حقوق و مزایا در ارتباط با تغییرات بازار کار؛ شناخت لیاقت‌ها و استعدادها فردی؛ قابل فهم بودن طرح برای مدیران و سرپرستان؛ اقدام‌هایی برای حل مسائل حقوق و دستمزد به شیوه‌های منطقی. (پورحیب، ۱۳۹۴: ۲۰۴)

مهم‌ترین مبانی ارزشی و ملاحظات مربوط به طراحی یک نظام حقوق و دستمزد را می‌توان در موارد زیر بررسی نمود: تأمین عدالت اجتماعی؛ فقرزدایی؛ حفظ کرامت انسانی؛ رواج احسان و نیکوکاری؛ حفظ احترام کارکنان؛ تأمین حداقل معیشت کارکنان؛ تشویق و ایجاد انگیزه در کارکنان؛ مراعات مصالح عمومی؛ رعایت قوانین و مقررات؛ تأمین امنیت شغلی؛ ایجاد انگیزه در نیروی کار؛ تأمین در پرداخت؛ رعایت شأن و مسئولیت‌های اجتماعی؛ حفظ کیفیت و سلامت کاری؛ جذب داوطلبان شایسته؛ حفظ کارکنان توانمند؛ ایجاد تناسب بین عملکرد و پاداش. (خیراندیش، ۱۳۹۲: ۶۳)

سازمان باید عوامل کلیدی و مؤثر در نظام حقوق و مزایا از جمله موارد زیر را مورد شناسایی و کارشناسی دقیق قرار دهد و با توجه به نتایج حاصل از آن نسبت به



اجرای مدیریت حقوق و دستمزد اثربخش اقدام نموده و آهنگ حرکت رو به جلوی سازمان را تسریع نماید: توجه به وضعیت پرداخت در سایر سازمان‌ها با عنایت به مقایسه و سنجش سختی کار، شرایط کاری، استرس کارکنان؛ توجه به وضعیت پرداخت در میان سازمان‌های مشابه؛ توجه به عوامل ایجاد انگیزه جهت افزایش میزان بازده کاری کارکنان؛ توجه به سایر پرداخت‌های نقدی غیر از حقوق و مزایا از قبیل اضافه‌کاری، پاداش غیرنقدی و رفاهی، ارائه خدمات و ... (کاملی و همکاران، ۱۳۹۰: ۴۲)

شاخص‌ها و مؤلفه‌های بخش طراحی نظام مدیریت حقوق و دستمزد عبارتند از: رعایت عدالت در پرداخت؛ توجه به ویژگی‌های شاغل؛ انتخاب نظام امتیازی فرد و شاغل؛ تقسیم پرداخت به دو بخش مستمر و غیرمستمر؛ انعطاف‌پذیری نظام پرداخت در درون سازمان؛ توجه به میزان اختیار و مسئولیت‌های شاغل؛ توجه به تلاش‌ها و کوشش‌های شاغل؛ توجه به شرایط محیط کار. (کاملی و همکاران، ۱۳۹۰: ۵۱)

نظام‌های پرداخت در ۳۲ کشور عضو سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه<sup>۱</sup> مورد بررسی قرار گرفت. مؤلفه‌ها و شاخص‌های استخراج 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 غیرمستمر، تأثیر بهره‌وری و کارایی شاغل در میزان پرداخت غیرمستمر، تأثیر ارزیابی عملکرد فرد گروه و سازمان در میزان پرداخت غیرمستمر، 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 مسئولیت و اختیارات، شایسته‌سالاری در انتخاب کارکنان، مسئولان و مدیران، جذب و نگهداشت نیروی انسانی

متخصص، انعطاف‌پذیر بودن نظام پرداخت در درون، انعطاف‌پذیر بودن نظام پرداخت با محیط بیرون، تمرکززدایی، نظارت و واپایش از سوی دولت. (اعرابی، ۱۳۸۰: ۱۲۰)

پایین بودن حقوق و دستمزد کارمندان و کارگران و همچنین ناهماهنگ بودن نظام پرداخت حقوق و دستمزد در سازمان‌ها، نهادها و شرکت‌های مختلف، افزون بر اینکه باعث ایجاد تبعیض و بی‌عدالتی می‌گردد، آثار بسیار زیان‌باری در نظام اشتغال یک کشور برجا می‌گذارد. دو یا چند شغله شدن افراد، ادامه کار بازنشستگان و در نتیجه، بیکار ماندن عده‌ای از مردم به‌ویژه جوانان و آسیب دیدن نظام خانواده در جامعه، بخشی از نتایج عدم تعادل در نظام پرداخت حقوق و دستمزد است.

جامعه‌شناسان می‌گویند: وقتی در یک جامعه عده‌ای از حقوق بسیار بالا و مکفی برخوردار باشند و عده زیادی از حقوق پایین، به‌گونه‌ای که حقوقشان برای یک زندگی متوسط جواب ندهد و آنها مجبور باشند که همواره در زندگی خود بعضی از نیازهای اساسی زندگی را حذف کنند، طبیعی است که پدر و سایر اعضای خانواده وقتی وضع خودشان را با افراد متمول و سرمایه‌دار جامعه که از مواهب و نعمت‌ها برخوردارند، مقایسه می‌کنند، دچار خود کم‌بینی، افسردگی، پریشانی و ... می‌شوند. حاکم شدن این‌گونه شرایط در جامعه موجب گسترش اختلاف طبقاتی شدید خواهد شد و بدون شک اختلاف طبقاتی خود نتایج منفی دیگری به‌بار خواهد آورد. (صراف و آراسته، ۱۳۸۵: ۷۲)

#### ۴-۲. قانون مدیریت خدمات کشوری

قانون مدیریت خدمات کشوری به‌عنوان جامع‌ترین و بااهمیت‌ترین سند قانونی می‌باشد که پس از انقلاب اسلامی ایران به‌تصویب رسیده است. این قانون پس از ۴۰ سال حاکمیت قانون استخدام کشوری، برنامه‌های تحول در دیوان‌سالاری کشور را هدف قرار داده و جامع‌ترین برنامه و جدی‌ترین سند و منشوری است که بعد از انقلاب اسلامی، هدایت راهبردی تحول در نظام اداری کشور را برعهده داشته است.

این قانون بر دو الگوی نظری حکمرانی خوب و مدیریت دولتی نوین استوار است. (جاجرمی‌زاده، ۱۳۹۱: ۱۰) اصول حاکم بر فصل دهم قانون مدیریت خدمات کشوری (حقوق و مزایا) به این شرح است: پرداخت متناسب با عملکرد؛ تعریف معیار برای پرداخت (عوامل شغل و شاغل)؛ پرداخت فوق‌العاده‌های حقوق متناسب با نوع کار و زمان و مکان انجام آن؛ توجه به بهره‌وری در نظام (سیستم)؛ کاهش سطح مقام‌ها؛ پرداخت بخشی از سود شرکت متناسب با میزان کارایی و اثربخشی به فرد؛ ارتباط کارایی و عملکرد کارمندان با حقوق و مزایا؛ حفظ کلیه حقوق استخدامی کارمندان فعلی دستگاه‌های اجرایی. (جاجرمی‌زاده، ۱۳۹۱: ۷۴)

اصول حاکم بر فصل سیزدهم قانون مدیریت خدمات کشوری (تأمین اجتماعی): ایجاد عدالت در پرداخت به بازنشستگان؛ ایجاد تغییراتی در سن و سابقه بازنشستگی با توجه به نوع شغل؛ حفظ حقوق و مزایای قانونی کلیه بازنشستگان و مستمری‌بگیران فعلی دستگاه‌های اجرایی؛ تجمیع کلیه صندوق‌های بازنشستگی؛ ایفای نقش حمایتی دولت نسبت به بازنشستگان و مستمری‌بگیران؛ توجه به خودکفایی صندوق‌های بازنشستگی و کاهش نقش حمایتی دولت در این زمینه. (جاجرمی‌زاده، ۱۳۹۱: ۷۵)

#### ۱-۴-۲. اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری برای بازنشستگان

به موجب تبصره ۵ ماده ۲ قانون هماهنگ پرداخت کارکنان دولت مصوب ۷۳/۶/۲۳ مبنای محاسبه حقوق کارکنان نیروهای مسلح معدل مجموع حقوق و تفاوت تطبیق و حقوق و مزایای شغل سه سال آخر خدمت آنها بود. بر مبنای اصلاحیه مصوب ۷۶/۸/۱۴ مجلس شورای اسلامی مبنای محاسبه حقوق بازنشستگی حقوق، تفاوت تطبیق و مزایای شغل و سایر فوق‌العاده‌هایی که بابت آنها کسور بازنشستگی دریافت شد. ماده ۳ قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، از ابتدای سال ۱۳۷۹، معدل دو سال آخر خدمت را ملاک حقوق، مزایا و کسور بازنشستگی قرار داد؛

اکنون فصل‌های دهم و سیزدهم قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب ۸/۷/۸۶ مبنای پرداخت حقوق بازنشستگان است. فصل سیزدهم: ملاک محاسبه حقوق بازنشستگی، امتیازات درجه یا رتبه شغلی موضوع بند ب ماده ۱۰۹ قانون می‌باشد و فصل دهم: حقوق بازنشستگی کارکنانی که از ۸۶/۱/۱ به بعد بازنشسته شوند بر مبنای معدل مجموع امتیازات ماهانه عوامل مبنای کسور بازنشستگی در دو سال آخر خدمت است. ضوابط احتساب حقوق بازنشستگان، چالشی‌ترین موضوع بازنشستگان دوره‌های مختلف است. عمده این ضوابط به این شرح است: (گزارش به‌روز رسانی و متناسب‌سازی نظام پرداخت نیروهای مسلح، ۱۳۹۴: ۶۶)

۱. حقوق بازنشستگان از معدل مجموع امتیازات عوامل مبنای کسور در ۲۴ ماه آخر خدمت در آخرین ضریب ریالی محاسبه می‌شود.
۲. چنانچه حقوق محاسبه شده بازنشستگان به روش یادشده کمتر از امتیازات مندرج در جدول‌های فصل سیزدهم قانون باشد، حقوق محاسبه شده بر اساس امتیازات مندرج در جدول‌های این فصل به‌عنوان حقوق تطبیقی به بازنشسته پرداخت می‌شود.
۳. تطبیق حقوق بازنشستگان با ضوابط مندرج در فصل سیزدهم در اوایل اجرای قانون، برای بازنشستگان، به‌ویژه بازنشستگان سال‌های قبل از ۱۳۸۰ بسیار نویدبخش و حتی دور از انتظار بود. حقوق برخی تا سه برابر افزایش یافت.
۴. عدم مطابقت ضریب ریالی با نرخ تورم واقعی، به مرور قدرت خرید آحاد کارکنان از جمله بازنشستگان را کاهش داد.
۵. با اجرای کامل‌تر امتیازات فصل دهم از سال ۱۳۹۱ دوباره اختلاف حقوق بازنشستگان دوره‌های مختلف شدت گرفت و این شکاف در مواردی به دو برابر رسیده است! این مطلب بزرگ‌ترین دغدغه کانون‌ها و بازنشستگان است.

آثار و پیامدهای منفی اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری، بعد از یک دوره هفت ساله در حقوق و مزایای بازنشستگان نیروهای مسلح به این شرح است: (شهلائی، ۱۳۹۴: ۲۴)

\* ایجاد فاصله حقوقی بین بازنشستگان، شامل فاصله بین بازنشستگان فصل سیزدهم با بازنشستگان فصل دهم؛ فاصله بین بازنشستگان سال‌های اولیه فصل دهم با بازنشستگان سال‌های بعدی در فصل دهم؛ فاصله بین بازنشستگان و شاغلان.

\* بی‌اثر شدن افزایش‌های ناشی از اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری و بازگشت وضعیت حقوق و مزایای بازنشستگان، به دوره قانون نظام هماهنگ پرداخت حقوق کارکنان دولت.

\* کاهش قدرت خرید بازنشستگان و مستمری‌بگیران، در مقایسه با هزینه‌های زندگی و نرخ تورم.

\* روی آوردن بازنشستگان و مستمری‌بگیران، به مشاغل نامتناسب با شأن و منزلت نیروهای مسلح.

\* نارضایتی بازنشستگان و مستمری‌بگیران نیروهای مسلح.

## ۵-۲. آسیب‌شناسی نظام حقوق و مزایا

پاتولوژی به معنای آسیب‌شناسی، بیماری‌شناسی و تشخیص علل آسیب‌های وارده بر نظامی (سیستمی) مشخص (مورد مطالعه) است. این علم که به شکل گسترده در علوم زیستی کاربرد دارد، در علوم انسانی نیز دارای جایگاه است، به گونه‌ای که پاتولوژی سازمان تحت همین عنوان توجه دانشمندان علوم انسانی را به خود معطوف کرده است. (پیدایی و همکاران، ۱۳۹۱: ۸۱) «آسیب‌شناسی سازمانی» عبارت است از کسب شناخت و بازبینی جامع، نظام‌مند و منظم از فعالیت‌های سازمان و نتایج حاصل از آنها و

شناخت تنگناها و مشکلات سازمان تا از این رهگذر با ارائه راهکارهایی، از حاد شدن مشکلات و کاهش بهره‌وری سازمانی جلوگیری به عمل آید و در جهت ارتقای اثربخشی سازمانی گام مؤثری برداشته شود. (سجادی، ۱۳۸۸: ۱۰۴)

آسیب‌شناسی سازمانی، فرایند استفاده از مفاهیم و روش‌های علوم رفتاری، به منظور تعریف و توصیف وضع موجود سازمان‌ها و یافتن راه‌هایی برای افزایش اثربخشی آنها می‌باشد. (Harrison, 2003: 1) آسیب‌شناسی، تشخیص مسئله و کانون علمی آن جهت تعیین اقدام‌های لازم به منظور بهسازی عملکرد سازمان، امری است پایه‌ای و اساسی. آسیب‌شناسی نیازمند نگرشی نظام‌مند و منظم به کل فرایند است و هدف از آن تشخیص ماهیت و نوع مسئله‌ای است که بروز نموده و نیاز به حل دارد. (ممی‌زاده، ۱۳۷۵: ۱۲۹)

قانون مدیریت خدمات کشوری که با هدف یکپارچگی نظام‌های اداری در کلیه دستگاه‌های اجرایی و انسجام‌بخشی و ایجاد تناسب در نظام‌های پرداخت در کشور، پا به عرصه اجرا نهاد، لکن به جهت کاستی‌ها و ابهام‌هایی که در اجرا با آن مواجه گردید، به مرور انسجام و یکپارچگی خود را نیز از دست داد. قانونی که قرار بود به وسعت نظام اداری کشور باشد و کلیه وزارتخانه‌ها، مؤسسه‌های دولتی، مؤسسه‌ها یا نهادهای عمومی غیردولتی، شرکت‌های دولتی و کلیه دستگاه‌هایی که شمول قانون بر آنها مستلزم آوردن و یا تصریح نام است را در شمول خود داشته باشد، به قانونی ناکارآمد به‌ویژه در حوزه نظام پرداخت تبدیل شده است. چنین وضعیتی سبب گردیده تا نظام پرداخت در کشور به نظامی چندپاره تبدیل شود و هر دستگاهی به اقتضای منابع مالی در اختیار، درآمدهای اختصاصی و توان جذب اعتبارات عمومی، با استفاده از سازوکارهای قانونی و شبه‌قانونی به کارمندان خود حقوق و مزایا پرداخت نماید. (مالکی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱)

در طول زمان، مجموعه‌ای از عوامل باعث گردید تا نظام پرداخت در کشور به نظامی چندپارچه و غیرمنسجم تبدیل شود که برخی از این عوامل عبارتند از: (مالکی و همکاران، ۱۳۹۵: ۲)

۱. برخورداری از حقوق و مزایای بیشتر از طریق مصوبات هیئت وزیران، مجلس شورای اسلامی و سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور.
۲. استفاده از ظرفیت سایر قوانین و مقررات و ارائه تفسیرهای موسع از ابهام‌های قانون مدیریت خدمات کشوری.
۳. عدم ایفای نقش مؤثر شورای حقوق و دستمزد.
- اجرای ناقص فصل دهم قانون مدیریت خدمات کشوری، چالش‌هایی به شرح زیر ایجاد نموده است: (گزارش کارگروه به‌روزرسانی و متناسب‌سازی نظام پرداخت نیروهای مسلح، ۱۳۹۴: ۳۴)
- از نظر حجم اعتبار، حدود ۳۰ درصد از ظرفیت قانون به‌دلیل کسری منابع اجرا نشده است. مسائلی که ناقص اجرا شده به شرح زیر است:
  ۱. فوق‌العاده کارایی و عملکرد به کلی اجرا نشده است.
  ۲. فوق‌العاده شغل مشاغل تخصصی به صورت کامل اجرا نشده است.
  ۳. فوق‌العاده ویژه ناقص اجرا شده است.
  ۴. فوق‌العاده مدیریت ناقص اجرا شده و سقف امتیاز قانون توزیع نشده است.
  ۵. حقوق مدیران عامل و هیئت مدیره شرکت‌های دولتی بر اساس قانون پرداخت نمی‌شود.
  ۶. اگرچه سقف امتیاز عامل حق شغل توزیع شده، ولی با بهینه نمودن نمودار توزیع می‌توان پرداخت مناسب‌تری انجام داد.
- اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری بر حقوق و مزایای پایوران نیروهای مسلح نقاط ضعفی را به همراه داشته که برخی از آنها به شرح زیر است: (پورحیب، ۱۳۹۴: ۲۰۷)
۱. عدم اجرای کامل قانون پرداخت حقوق و فوق‌العاده‌ها با توجه به رشد تورم در جامعه.
۲. عدم پشتیبانی اعتباری دولت در پرداخت و اجرای کلیه شقوق حقوق و فوق‌العاده‌ها.

۳. عدم توجه به پیچیدگی شغل.
۴. عدم حذف مشمولان تطبیق حداقل حقوق.
۵. عدم اعمال امتیاز مناسب جهت دوره‌های طولی و عرضی.
۶. عدم تناسب هزینه‌های عائله‌مندی با توجه به مسئولیت و حساسیت کارکنان پایور و توجه همسران آنها به تربیت فرزندان.
۷. عدم تناسب کمک هزینه ازدواج و تدفین با هزینه‌های پیش رو.
۸. با توجه به اینکه خانواده به‌ویژه همسر کارکنان نظامی در مواقع اضطرار مسئولیت اداره زندگی را متقبل می‌شوند، بنابراین اصلح است، سقف هزینه‌های عائله‌مندی افزایش داده شود.
۹. عدم رشد سقف امتیاز حق نگهداری در قانون مدیریت خدمات کشوری با توجه به گرانی دارو.
۱۰. عدم توجه ویژه به جانبازان و ایثارگران دوران دفاع مقدس.
۱۱. عدم پرداخت حق نگهداری به کارکنان شاغل واجد شرایط.
۱۲. عدم تناسب مبنای محاسبه مزایای بدی آب و هوای کارکنان لشکری با کشوری.
۱۳. عدم اجرای آیین‌نامه پرداخت فوق‌العاده مأموریت عملیاتی روزانه و همچنین فوق‌العاده مأموریت عادی کارکنان بر اساس قانون مدیریت خدمات کشوری (از تاریخ ۱۳۸۸/۱/۱).
۱۴. عدم پیش‌بینی اعتبار کافی متناسب با سقف ابلاغی فوق‌العاده مأموریت عملیاتی روزانه و فوق‌العاده مأموریت عادی کارکنان.
۱۵. عدم تناسب اعتبار اضافه کاری لحاظ شده در بودجه سالیانه در قیاس با سایر دستگاه‌های اجرایی.



### ۳. یافته‌های تحقیق

نمونه آماری، وضعیت فعلی نظام حقوق و مزایای نیروهای مسلح را با ۳۲ شاخص بررسی نمودند. میانگین نظر پاسخ‌دهندگان محاسبه شد. شاخص‌هایی که میانگین نظر پاسخ‌دهندگان بیشتر از متوسط می‌باشد، به این معناست که بیشتر پاسخ‌دهندگان، وضعیت این شاخص را مناسب می‌دانند و آنرا آسیب محسوب نمی‌کنند. از این رو و با توجه به میانگین‌ها، پاسخ‌دهندگان معتقدند نظام فعلی حقوق و مزایا در ۲۳ شاخص نامناسب است و نیاز به اصلاح دارد. برای تعیین مهم‌ترین آسیب‌ها، از میانگین بحرانی استفاده شد. میانگین بحرانی برابر ۱/۷۴ است. شاخص‌هایی که میانگین آنها کمتر از ۱/۷۴ می‌باشند، مهم‌ترین آسیب‌های نظام فعلی حقوق و مزایای نیروهای مسلح هستند که به شرح جدول زیر می‌باشند.

جدول شماره (۲) مهم‌ترین آسیب‌های نظام حقوق و مزایای نیروهای مسلح به ترتیب اولویت

ردیف	آسیب‌ها
۱	نظام حقوق و مزایا، اطمینان خاطر بلندمدت برای تأمین نیازمندی‌های دوران از کار افتادگی و بازنشستگی ایجاد نمی‌نماید
۲	قدرت خرید کارکنان با توجه به میزان تورم سالانه حفظ نمی‌شود
۳	نظام حقوق و مزایا، شأن و کرامت والای انسانی و عزت و منزلت اجتماعی کارکنان، بازنشستگان و مستمری‌بگیران را از طریق قدرشناسی و ارزش‌گذاری به آنان در تأمین کفاف زندگی حفظ نمی‌نماید
۴	حقوق نیروهای مسلح با لحاظ محدودیت‌ها و سختی کار، با نظام دریافتی کشوری و با وضعیت کلی اقتصادی کشور تناسب منطقی ندارد
۵	حقوق سالانه فارغ از میزان تورم افزایش نمی‌یابد
۶	نظام حقوق و مزایا، رفاه نسبی با رعایت شئون کارکنان در دوران مختلف خدمتی و پس از آن ایجاد نمی‌نماید
۷	نظام حقوق و مزایا، مبتنی بر تشویق عملکرد رقابتی و پذیرش مسئولیت بیشتر نیست و بهره‌وری در میزان پرداخت غیرمستمر حقوق و مزایا مؤثر نمی‌باشد
۸	نظام حقوق و مزایای برانگیزاننده، نویدبخش و امیدوارکننده برای بهره‌گیری از تمام توانمندی‌های بالفعل و ظهور و بروز توانمندی‌های بالقوه نمی‌باشد
۹	نظام حقوق و مزایا، رضایتمندی شغلی و احساس تعلق و تعهد سازمانی را افزایش نمی‌دهد
۱۰	میزان پرداخت، برای تأمین کفاف معیشت و نیازهای کارکنان، خانواده و افراد تحت تکفل آنها با توجه به شرایط اقتصادی و اجتماعی کفایت نمی‌کند
۱۱	نظام پرداخت شاغلان و بازنشستگان توازن ندارد

## ۴. نتیجه‌گیری

### ۴-۱. جمع‌بندی

آسیب‌شناسی، تشخیص علمی مسئله برای تعیین اقدام‌های لازم به‌منظور اصلاح عملکرد سازمان است. با توجه به توصیه‌ها و تأکیدی که در آیه‌ها، روایت‌ها، فرامین بنیانگذار ج.ا.ایران و فرمانده معظم کل قوا و مبانی نظری نظام‌های حقوق و مزایا وجود دارد، ۳۲ شاخص برای نظام مطلوب حقوق و مزایای نیروهای مسلح استخراج شد. با اعتبارسنجی شاخص‌ها و گرفتن نظر صاحب‌نظران، آسیب‌های نظام فعلی حقوق و مزایا تبیین گردید. ۱۱ آسیب اصلی شناسایی شد که مهم‌ترین آنها به این شرح است: نظام حقوق و مزایا، اطمینان خاطر بلندمدت برای تأمین نیازمندی‌های دوران از کار افتادگی و بازنشستگی ایجاد نمی‌نماید.

### ۴-۲. پیشنهادها

- کمیته تلفیق امور حقوق ستاد کل نیروهای مسلح اقدام‌های زیر را با هدف رفع و کاهش آسیب‌های نظام فعلی حقوق و مزایا، در دستورکار خود قرار دهد:
۱. آیین‌نامه فوق‌العاده شغل مشاغل تخصصی به‌گونه‌ای مورد بازنگری قرار گیرد که امکان استفاده حداکثری از ظرفیت قانونی فراهم شود و توزیع امتیاز بر اساس تخصص، منطقی و واقعی گردد.
  ۲. آیین‌نامه شیوه تعیین فوق‌العاده ویژه کارکنان نیروهای مسلح با رویکرد استفاده کامل از ظرفیت قانون و توسعه مضمولان برخوردار از این فوق‌العاده، مورد بازنگری قرار گیرد.
  ۳. آیین‌نامه اجرایی فوق‌العاده کارایی و عملکرد، با بهره‌گیری از خروجی‌های نظام ارزشیابی عملکرد فردی و سازمانی تدوین و اجرا شود؛ به‌گونه‌ای که تأثیر اثربخشی و

کارایی کارکنان در حقوق آنها ملموس باشد و فرماندهان بتوانند از آن به عنوان ابزار مدیریتی در افزایش بهره‌وری استفاده نمایند.

۴. آیین‌نامه شیوه تعیین حق شغل و فوق‌العاده‌های مدیریت، ویژه و تخصص به‌گونه‌ای مورد بازنگری قرار گیرند که شرایط استفاده حداکثری از ظرفیت قانونی فراهم شود و ضمن توجه به تقویت صف و سرانگشتان، کارکنانی که به‌صورت منطقی ارتقای شغلی می‌یابند، با کاهش حقوق مواجه نشوند.

۵. ضمن بازنگری آیین‌نامه فوق‌العاده مدیریت و با استفاده از حداکثر ظرفیت قانون و افزایش فوق‌العاده مدیریت مشاغل مدیریتی و فرماندهی سطوح غیرمقام، اختلاف مجموع امتیاز حق شغل و فوق‌العاده مدیریت کارکنان غیرمقام، با امتیاز شغلی مقام‌ها متعادل شود.

۶. با بازنگری آیین‌نامه‌های فصل دهم قانون مدیریت خدمات کشوری و توزیع مناسب امتیازات آن، ضمن منطقی نمودن حقوق در درجات و مشاغل مختلف، افزایش حقوق، به‌ویژه حقوق سطوح پایین سازمان مورد توجه قرار گیرد.

۷. افزایش امتیازات کمک هزینه عائله‌مندی و اولاد و اصلاح ضوابط کمک هزینه مسکن با رویکرد افزایش درآمد خانواده‌های پرعائله در دستورکار قرار گیرد.

۸. ضوابط اجرایی همترازی حقوق بازنشستگان دوره‌های مختلف به‌گونه‌ای تنظیم شود که حقوق هر بازنشسته حداقل ۹۰ درصد کارکنان شاغل همتراز باشد.

### فهرست منابع

۱. قرآن کریم.
۲. اعرابی، سیدمحمد، (بهار ۱۳۸۰)، طراحی نظام پرداخت کارکنان دولت، *فصلنامه دانش مدیریت*، سال چهارم، شماره ۵۲.
۳. بی‌نام، (پاییز ۱۳۸۷)، بحران‌های بازنشستگی کارکنان سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، *فصلنامه حصون*، شماره ۱۷.
۴. پیدایی، میرمهرداد و فیروز نوری، (۱۳۹۱)، *آسیب‌شناسی آموزش کارکنان با تأکید بر اثربخشی آن در سازمان‌های ایرانی*، تهران، نشر آذر.
۵. پورحبیب، نظامعلی، (۱۳۹۴)، بررسی تأثیر قانون مدیریت خدمات کشوری بر تغییرات حقوق و مزایای طیف‌های مختلف پایوران در نیروهای مسلح ج.ا.ایران، *پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه امام حسین (ع)*.
۶. جاجرمی‌زاده، محسن، (۱۳۹۱)، *ارزیابی و آسیب‌شناسی اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری*، جلد سوم: بررسی میزان موفقیت اصول و مبانی نظری حاکم بر قانون مذکور در سایر کشورها، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.
۷. جاجرمی‌زاده، محسن، (۱۳۹۱)، *ارزیابی و آسیب‌شناسی اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری*، محور دوم: تبیین و نقد و بررسی اصول و مبانی نظری حاکم بر قانون مدیریت خدمات کشوری، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.
۸. حسینیان، شہامت، مجتبی باباییان، جلال حمزه‌لویی و محمدرضاپورغلامی، (زمستان ۱۳۹۰)، آسیب‌شناسی نظام نگهداشت منابع انسانی در ناجا (مورد مطالعه: فرماندهی انتظامی استان همدان)، *مطالعات مدیریت انتظامی*، سال ششم، شماره ۴.
۹. خیراندیش، مهدی و اکبر حسن‌پور، و مرضیه فلاح‌زواره، (بهار ۱۳۹۲)، آسیب‌شناسی نظام جبران خدمات با تأکید بر قانون مدیریت خدمات کشوری، *فصلنامه مطالعات منابع انسانی*، سال دوم، شماره هفتم.

۱۰. دهقان‌نیری، احمدرضا، (۱۳۹۴)، *مجموعه ضوابط و مقررات نظام پرداخت نیروهای مسلح*، ستاد کل نیروهای مسلح.
۱۱. رنگ‌آمیز، احمد، (۱۳۹۰)، *طراحی نظام جامع ارائه خدمات (مشترک و موظف) به کارکنان نیروهای مسلح*، مرکز تحقیقات راهبردی دفاعی، گروه مدیریت راهبردی و منابع انسانی.
۱۲. رونقی، یوسف، (۱۳۸۵)، *مدیریت حقوق و دستمزد*، تهران، انتشارات فرمنش.
۱۳. سجادی، سعیده، (۱۳۸۸)، *آسیب‌شناسی مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی*، تهران، *پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه علامه طباطبائی*.
۱۴. سعادت، اسفندیار، (۱۳۹۱)، *مدیریت منابع انسانی*، نشر سمت، چاپ سیزدهم.
۱۵. سیدرضی، (۱۳۶۹ هجری قمری)، *نهج البلاغه*، انتشارات امام علی (ع)، قم.
۱۶. شهلائی، ناصر، (۱۳۹۴)، *تدوین راهبردهای بهبود منزلت و معیشت بازنشستگان ارتش ج.ا.ایران*، نشست تخصصی، مرکز مطالعات راهبردی آجا.
۱۷. صراف، اخوان و مجید آراسته، (۱۳۸۵)، *آسیب‌شناسی سیستم‌های مدیریت حقوق و دستمزد، فصلنامه مدیریت*، شماره ۱۰۸-۱۰۷.
۱۸. طالقانی، غلامرضا، زهرا طباطبائی و علی غفاری، (تابستان ۱۳۹۳)، بررسی عوامل فردی و سازمانی مؤثر بر فساد اداری در شعب بانک سپه استان قم، *فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی*، دوره ۱۲، شماره ۲.
۱۹. عبادی، عباس و محمد حداد عبدالآبادی، (۱۳۸۶)، مقاله اثربخشی نظام‌های پرداخت در سازمان‌های بهداشتی درمانی، *مجله مدیریت*، سال هجدهم، شماره ۱۲۰-۱۱۹.
۲۰. کاملی، محمدجواد و رضا دراربی، محمد جعفری و محمد نامجو گرمی، (تابستان ۱۳۹۰)، بررسی نقش نظام مدیریت حقوق و دستمزد بر کارایی کارکنان ستاد ناجا، *فصلنامه توسعه منابع انسانی پشتیبانی*، سال ششم، شماره ۲۰.
۲۱. الکلینی، محمدبن یعقوب بن اسحاق، (۱۳۸۹ هجری قمری)، *الکافی*، الجزء الثاني، دار الکتب الاسلامیه، الطبعة الثانية، طهران.

۲۲. مالکی، محمدرضا، رضا زمانی، حامد ناظمی، اکبر شکوهی، ابوالفضل درویشوند، توحید آتش‌بار و سیدمجتبی حسینی‌پور، (۱۳۹۵)، *نکاتی پیرامون نظام پرداخت حقوق و مزایای مدیران در بخش عمومی*، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، شمارهٔ مسلسل ۱۴۹۹۳.

۲۳. المتقی، علاء‌الدین‌علی‌بن‌حسام‌الدین‌الهندی، (۱۳۹۷ هجری قمری)، *کنز العمال فی سنن الاقوال و الافعال*، مکتبه التراث الاسلامی، بیروت، الطبعة الاولى.

۲۴. ممی‌زاده، جعفر، (تابستان ۱۳۷۵)، *دانش بهسازی و نوسازی سازمان*، تهران، انتشارات روایت.

۲۵. ستاد کل نیروهای مسلح، (زمستان ۱۳۹۳)، *گزارش کارگروه به روزرسانی و متناسب‌سازی نظام پرداخت نیروهای مسلح*.

۲۶. ستاد کل نیروهای مسلح، (زمستان ۱۳۹۴)، *گزارش کارگروه به روزرسانی و متناسب‌سازی نظام پرداخت نیروهای مسلح*.

۲۷. مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، (۱۳۸۳)، *مطالعه تطبیقی نظام‌های حقوق و دستمزد چند کشور منتخب*، شمارهٔ مسلسل ۷۱۴۹.

28. Harrison, M.I, (1998), *Diagnosing organizations, Methods, Model, and Process*, bysagc publication,

29. Mello, J.A, (2002), *Strategic Human Resource Management*, South-Western: Thomson Learning.