

فصلنامه حسابداری سلامت، سال دوم، شماره دوم، شماره پیاپی (4)، تابستان 1392، صص. 1-14.

## مشکلات اجرایی فصل دهم قانون مدیریت خدمات کشوری در دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی کرمان

دکتر امید براتی<sup>1</sup>، محمود موسی زاده<sup>2</sup>، دکتر محمدرضا امیراسماعیلی<sup>3\*</sup>، محمدصادق مرادی مزرعه نو<sup>4</sup> و دکتر محمد خباز شیرازی<sup>5</sup>

تاریخ دریافت: 1392/05/12 تاریخ اصلاح نهایی: 1392/09/29 تاریخ پذیرش: 1393/04/23

### چکیده

**مقدمه:** پویایی محیط، تمامی سازمان‌ها را وادار می‌کند تا به منظور تطابق بهتر، تغییراتی را اعمال کنند. قانون مدیریت خدمات کشوری که از ابتدای سال 1388 در سازمان‌های دولتی کشور اجرا شده، یکی از این تلاش‌ها به منظور تطابق با تغییرات محیط است. هدف این پژوهش بررسی مشکلات اجرایی فصل دهم قانون مدیریت خدمات کشوری است.

**روش پژوهش:** مطالعه حاضر با استفاده از روش پژوهش کیفی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش را کارکنان دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی کرمان تشکیل می‌دهند که به صورت هدفمند برای شرکت در پژوهش انتخاب شدند. ابزار اندازه‌گیری پژوهش مصاحبه و از مراحل تحلیل چارچوبی برای تحلیل مصاحبه‌ها استفاده شد.

**یافته‌ها:** هفت موضوع اصلی به عنوان مشکلات اجرایی قانون مدیریت خدمات کشوری شناسایی شد: 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.

**نتیجه‌گیری:** اجرای فصل دهم قانون خدمات کشوری مشکلات زیادی را هم برای مجریان و هم برای کارمندان ایجاد کرده است. بسیاری از این سوء تفاهمات به علت برداشت‌ها و توقعات نادرستی است که پیش از اجرای قانون، در بین ذی‌نفعان ایجاد شده است. آموزش دقیق‌تر مجریان و اطلاع‌رسانی بهتر، پیش از اجرای سایر فصل‌های قانون مدیریت خدمات کشوری، می‌تواند بسیاری از مشکلات اجرایی قانون مدیریت خدمات کشوری را برطرف کند.

**واژه‌های کلیدی:** قانون مدیریت خدمات کشوری، فصل دهم، مشکلات اجرایی، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی کرمان.

1. استادیار گروه مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی، درمانی شیراز.
2. دانشجوی دکتری اپیدمیولوژی، مرکز تحقیقات مدل‌سازی در سلامت، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی، درمانی کرمان.
3. استادیار مرکز تحقیقات انفورماتیک پزشکی، پژوهشکده آینده پژوهی در سلامت، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی، درمانی کرمان.
4. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه خلیج فارس بوشهر.
5. پزشک عمومی، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی، درمانی شیراز.

\* نویسنده مسئول مقاله؛ رایانامه: [m.amiresmaili@yahoo.com](mailto:m.amiresmaili@yahoo.com)

## مقدمه

منصفانه‌ی حقوق و مزایا است (5). با وجود آن که مصوبات متعدد و اصلاحات جزئی در این خصوص اعمال شده است اما به دلیل ضعف‌هایی که در سایر بخش‌های نظام اداری، نحوه انتخاب مدیران، اصول ساختار و تشکیلات و ... وجود دارد، این بخش نیز دچار انحرافات و آشفتگی‌های بسیاری شده است؛ به طوری که در شرایط کنونی نظام پرداخت‌های کارکنان دولت بسیار نامتعادل و نابرابر بوده و نارضایتی فراگیری را در جامعه به وجود آورده است. لذا، اصلاحات جزئی نمی‌تواند روابط موجود را متحول کند و برای ایجاد نظام پرداخت متعادل و قابل قبول باید سایر اجزا و ارکان نظام اداری مورد بازنگری قرار گیرد (2).

قوانین و مقررات پیشین مورد استفاده در نظام اداری کشور به دلیل نبودن جامع شرایطی را ایجاد کرده بودند که اشکالات فراوانی قابل مشاهده بود که از آن جمله می‌توان به تفکیک نشدن حوزه‌های حاکمیتی از تصدی‌گری، نبود روحیه نوآوری، تعیین نکردن مناسب نقش سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی و نظارت دولت به نحوی مناسب، نبود یک نظام ارزیابی عملکرد جامع، مستمر و نتیجه‌گرا، بی‌عدالتی در نظام پرداخت شاغلان و بازنشستگان، استفاده نکردن از فناوری اطلاعات به صورتی جامع و فراگیر، توجه نکردن به حقوق مردم در مواجهه با نهادهای دولتی، ابهام در نظام ارتقای مدیریت، فراگیر نبودن قوانین و تناسب نداشتن نظام پاداش با عملکرد اشاره کرد (2).

موارد بالا، مسئولان کشور را در سال‌های اخیر بر آن داشت تا تدوین قانونی جامع برای حل مشکلات

اصلاحات اداری یکی از اقدامات همیشگی دولت‌ها در سراسر دنیا است (1). کشور ما نیز از انجام این تغییرات بی‌نیاز نیست؛ زیرا نظام اداری ایران مسائل و آسیب‌های بسیاری دارد که برطرف کردن آن‌ها و ساختن یک نظام جدید، پویا و کارآمد مستلزم تجدیدنظر در قواعد موجود و بازنگری اساسی در کلیه هنجارها و نهادهای موجود است (2).

یکی از مهم‌ترین روابط بین افراد جامعه و سازمان‌ها زمانی به وجود می‌آید که افراد به استخدام سازمان‌ها در می‌آیند (3). قوانین زیادی حاکم بر روابط بین کارفرما و کارمند است که تنظیم‌کننده روابط و برطرف‌کننده سوء تفاهمات است (4). در ایران نیز قوانین استخدامی تعیین‌کننده این روابط است، که در طول حدود چهار دهه‌ای که از تدوین و اجرای آن‌ها می‌گذرد با تغییرات و اصلاحات زیادی مواجه شده است. تغییرات جزئی و مقطعی که در سال‌های پیشین اعمال شده، باعث تضعیف انسجام درونی این قانون شده است. از سوی دیگر، دستگاه‌های متعددی نیز از پوشش آن خارج شده‌اند، به طوری که در حال حاضر حدود چهارده نوع قانون استخدامی در کشور وجود دارد (2).

نخستین هدف افراد از پذیرش شغل، برخورداری مادی و به عبارتی دیگر، دریافت حقوق و مزایا است. شمار فراوانی از کم‌کاری، نبود انگیزش، نارضایتی شغلی، ترک خدمت و مواردی از این قبیل در نتیجه‌ی بی‌توجهی به انگیزه‌های مادی و نابرابری‌های پرداخت یا کمبود مقررات و روش‌های منظم، منطقی و

نظام اداری را در دستور کار خود قرار دهند؛ قانونی که بتواند به صورت یکپارچه تمام عوامل مؤثر را شناسایی کرده و بر آن اساس راه حل های مناسبی، را با در نظر گرفتن مفاهیم فرهنگی و دینی و ملاحظات ملی و با بهره گیری از نظریه های نوین مدیریتی و تجارب مفید سایر کشورها، ارائه کند. برای دستیابی به این هدف، قانون مدیریت خدمات کشوری بعد از تصویب مجلس شورای اسلامی و تأیید شورای نگهبان قانون اساسی، در تاریخ 1386/7/24 برای اجراء به ریاست جمهور ابلاغ شد (2).

قانون مدیریت خدمات کشوری از ابتدای سال 1388 به صورت آزمایشی به مرحله اجرا درآمده است (6). از زمان تصویب قانون، تاکنون اظهارنظرهای فراوانی در مورد ویژگی های این قانون انتشار یافته است (7-10). آنچه که در بررسی مطالب مزبور حائز اهمیت است این است که تمامی آنها مبتنی بر اظهارنظر کارشناسی بوده و در این زمینه، در قالب کارهای پژوهشی اقدامی انجام نشده است. دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی کرمان نیز همانند سایر دستگاه ها از ابتدای سال 1388 نسبت به اجرای فصل دهم قانون مدیریت خدمات کشوری اقدام کرده است؛ این فصل که شامل ماده های 64 تا 80 این قانون می شود، مباحثی در مورد حقوق و مزایا مطرح و نحوه ی ارزشیابی مشاغل را با استفاده از روش ارزشیابی امتیازی تشریح کرده است. این پژوهش با هدف بررسی مشکلات اجرایی این فصل از قانون مدیریت خدمات کشوری در دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی کرمان انجام شده است.

تاکنون مطالعه ای در کشور در خصوص قانون مدیریت خدمات کشوری انجام نشده است اما در خصوص نظام حقوق و مزایا و جبران خدمت که موضوع فصل دهم این قانون است، پژوهش هایی مشابه در سایر کشورها انجام شده است.

بکر و هیوسلید در پژوهشی نشان دادند که نظام پرداخت تورنمنتی که در آن جایگاه فرد در بین سایر همکاران و نه عملکرد مطلق وی مبنای اختصاص پاداش است، در بهبود عملکرد فردی نقش دارد (11). آیکان در مطالعه خود در سال 2001 به بررسی نظام حقوق و مزایا در سازمان های ترکیه پرداخت. نتایج پژوهش وی نشان داد که نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد بیشتر در مورد کارکنان اداری به کار می رود و در مورد کارگران کاربرد چندانی ندارد، هر چند در کل در مورد کارایی آن ابهام وجود دارد. از سوی دیگر نظام حقوق و مزایا در این کشور بیشتر حالت پدرسالارانه دارد و قوانین و مقررات این حوزه نیز به خوبی اعمال نمی شود (12). کوینلان در مطالعه ای در سال 2004 نشان داد که تغییر سازوکارهای اشتغال در استرالیا و گرایش به سمت برون سپاری و استفاده از شرکت های واسط، چالش هایی را در نظام پرداخت حقوق و مزایا از نظر پوشش، به کارگیری و برنامه های پرداخت ایجاد کرده است (13).

### مواد و روش ها

باتوجه به این که هدف این مطالعه بررسی مشکلات اجرایی فصل دهم قانون مدیریت خدمات کشوری در

مصاحبه‌شونده نشان داده شد و در صورت نیاز بخش‌هایی از آن اصلاح و مورد تأیید قرار گرفت.

مصاحبه‌ها در مصاحبه‌ی هشتم به اشیاع رسید و در این مرحله انجام مصاحبه‌ها متوقف شد. افراد مصاحبه‌شونده را کارکنانی از واحد نیروی انسانی دانشگاه و بخش کارگزینی بیمارستان‌های آموزشی شهر کرمان شامل افضلی پور، باهنر، شفا و شهید بهشتی و مرکز بهداشت شهرستان کرمان تشکیل دادند. 7 نفر از مصاحبه‌شوندگان مرد بودند و از نظر تحصیلات 6 نفر دارای تحصیلات کارشناسی و 2 نفر دارای تحصیلات کارشناسی ارشد بودند و تمامی مصاحبه‌شوندگان بیش از ده سال سابقه کار داشتند. راهنمای نیمه ساختار یافته انجام مصاحبه‌ها با استفاده از بررسی متون و دو مصاحبه‌ی عمیق در ابتدای پژوهش تهیه شد. راهنمای مصاحبه متشکل از 5 سؤال کلی بود که به بررسی نظر شرکت‌کنندگان در مورد ابعاد مختلف اجرای فصل دهم قانون خدمات کشوری می‌پرداخت. معناداری مفهومی راهنمای مصاحبه از طریق مشاوره با استادان حوزه مدیریت منابع انسانی و بررسی متون مورد تأیید قرار گرفت. برای انجام مصاحبه یکی از پژوهشگران (م.م) به محل کار مصاحبه‌شوندگان مراجعه و با کارکنان مجری قانون مصاحبه کرد. در نهایت، پژوهشگران موفق به انجام مصاحبه با 8 نفر شدند. هر مصاحبه بین 30 تا 45 دقیقه طول کشید. مصاحبه‌ها ضبط و پیاده‌سازی شد. در قسمت یافته‌ها حرف م به همراه شماره به معنی مصاحبه‌شونده‌ای است که از او نقل قول شده است.

دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی کرمان است از تحقیق کیفی استفاده شده است که ابزارهایی را برای بررسی این عوامل ارائه می‌کند و موجب به دست آوردن اطلاعات غنی و عمیق می‌شود (14). از نمونه‌گیری هدفمند برای شناسایی مصاحبه‌شوندگان استفاده شد و شرکت‌کنندگان به عنوان منابع اطلاعاتی در این پژوهش مشارکت کردند. برای ورود افراد به مصاحبه‌ها از معیارهای داشتن سابقه کار مفید در بخش کارگزینی واحدهای تابعه دانشگاه، که در آن‌ها قانون مدیریت خدمات کشوری در حال اجرا است، دخالت در اجرای قانون و علاقه به شرکت در پژوهش استفاده شد. بر اساس این معیارها پژوهشگران موفق به شناسایی 10 نفر شدند.

شرکت در این پژوهش کاملاً داوطلبانه بود و در هر بخش از مطالعه در صورت درخواست شرکت‌کنندگان امکان خروج از مطالعه امکان‌پذیر بود. در ابتدا، رضایت مصاحبه‌شوندگان برای شرکت در مصاحبه جلب شد. افزون بر این، همه مصاحبه‌ها با اطلاع و رضایت کامل مصاحبه‌شوندگان ضبط شد و در بخش‌هایی از مصاحبه در صورت درخواست مصاحبه‌شوندگان، دستگاه ضبط صوت خاموش می‌شد و صحبت‌های مصاحبه‌شوندگان یادداشت می‌شد. در پایان هم برای اطمینان از محرمانه ماندن اطلاعات، به شرکت‌کنندگان اطمینان داده شد که تمامی نقل قول‌ها به صورتی گزارش شود که امکان شناسایی مصاحبه‌شوندگان وجود نداشته باشد. بعد از انجام مصاحبه، متن نوشته شده از مصاحبه به

برای تحلیل داده‌های پژوهش از روش تحلیل چارچوبی استفاده شد. این روش که برای تحلیل داده‌های مطالعات کیفی سیاست‌گذاری و تحلیل قوانین مورد استفاده قرار می‌گیرد (15)، دارای 5 مرحله به شرح زیر است: آشنایی، شناسایی چارچوب موضوعی، نمایه کردن، ترسیم جدول‌ها و کشیدن نقشه و تفسیر (16). در مرحله آشنایی یک خلاصه ارتباطی - محتوایی برای هر یک از مصاحبه‌ها طراحی شد. چارچوب مفهومی اولیه براساس ادبیات پژوهش، سؤال‌های راهنمای مصاحبه‌ها و راهنمای مفهومی طراحی شد. این چارچوب در چندین جلسه با اعضای گروه پژوهش به بحث گذارده شد و از طریق مرور مجدد مصاحبه‌ها و تکرار مرحله آشنایی مورد بازبینی قرار گرفت. سپس، بخش‌های مختلف داده‌های مربوط به مصاحبه‌ها براساس ارتباط موضوعی از طریق یک و یا چند کد نمایه شد. لازم به ذکر است که هیچ یک از نویسندگان در ارتباط با موضوع پژوهش، تضاد منافع نداشته و تحلیل داده‌ها به صورت مستقل انجام شده است.

## نتایج

پس از اتمام مصاحبه‌ها و با استفاده از روش تحلیل چارچوبی 7 موضوع اصلی و 17 موضوع فرعی به عنوان مشکلات اجرایی قانون مدیریت خدمات کشوری شناسایی که در جدول شماره 1 آمده است.

موضوع 1: ابهام در زمینه اجرای قانون و پاسخ‌گویی یکی از مشکلات اصلی شناسایی شده، ابهامات موجود در زمینه‌ی نحوه‌ی اجرای قانون است که هم

در زمینه‌ی توجیه سایر کارکنان، و هم برای خودشان در زمینه نحوه‌ی محاسبه فیش‌های حقوقی پیش آمده است. یکی از عوامل اصلی وجود ابهام برای اجرای قانون، نبود آموزش و توجیه درست قبل از اجرا و در حین اجرای آن بوده است. مصاحبه شوندگان اعتقاد داشتند که:

«واحدهای کارگزینی اطلاع کاملی در مورد قانون و نحوه محاسبه آن به صورت دستی ندارند و حتی آموزش کافی ندیدند» (م2).

و یا

«من اوایل اجرای قانون برای کارکنان یکی از بیمارستان‌ها که دور میزیم حلقه زده بودن در مورد نحوه‌ی محاسبه احکام جدید توضیح می‌دادم» (م1). مشکل دیگر در این زمینه، اجرای قانون به صورت متمرکز است. یعنی، اینکه از طرف وزارت متبوع نرم‌افزاری تهیه شده و به واحدهای تابعه برای اجرا ابلاغ شده است. به عنوان نمونه:

«ما در مورد محاسبه با مشکل مواجهیم چون توسط نرم افزار محاسبه می‌شه و اگر بخوایم دستی محاسبه کنیم آگاهی لازم را نداریم» (م2).

و «تنها یک نرم افزار روی کامپیوترها نصب کردن تا بر اساس آن به محاسبه حقوقا پردازیم» (م3).

مسئله دیگر در مورد توجیه کارکنان درباره نحوه‌ی صدور احکام جدید است. به عنوان نمونه:

«کارکنان در رابطه با نحوه محاسبه حقوقشان اعتراض دارن به اینکه حق ما ضایع شده و ما از جواب دادن به آن‌ها عاجزیم» (م5).

**جدول 1: مفاهیم اصلی و فرعی مرتبط با مشکلات اجرایی قانون مدیریت خدمات کشوری در دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی کرمان**

موضوعات اصلی	موضوعات فرعی	مصاحبه شوندگان
1. ابهام در زمینه اجرای قانون و پاسخ‌گویی	- نبود آموزش مناسب برای مجریان - ابلاغیه اجرا به صورت متمرکز (نرم افزاری) - ناتوانی در توجیه کارکنان در مورد احکام حقوقی - ناآشنایی کارکنان با متن قانون	م. 1. م. 2. م. 3. م. 4. م. 5. م. 7. م. 1. م. 2. م. 3. م. 6. م. 5. م. 8. م. 7. م. 3. م. 8. م. 1. م. 5. م. 7.
2. نبود آیین‌نامه‌های اجرایی کامل	- پیش‌بینی نکردن سازوکارها و دستورعمل‌های لازم - وابستگی به قوانین پیشین در اغلب موارد - ابلاغ مرحله به مرحله‌ای بخشنامه‌ها	م. 4. م. 5. م. 7. م. 3. م. 2. م. 1. م. 4. م. 6. م. 2. م. 8. م. 1. م. 6. م. 4.
3. اختلاف در پرداخت‌ها و تراکم نرخ پرداخت	- نزدیکی حقوق افراد تازه استخدام شده و با سابقه	م. 3. م. 4. م. 7. م. 6.
4. تناسب نداشتن حقوق‌ها با نرخ تورم و شاخص هزینه زندگی	- افزایش ندادن یا افزایش ناچیز حقوق در اغلب موارد - برآورده نشدن انتظارات کارکنان	م. 2. م. 3. م. 6. م. 7. م. 3. م. 6.
5. تعریف نکردن مسیر ارتقای شغلی برای بعضی از گروه‌ها	- حذف گروه‌های شغلی - مشخص نبودن رتبه‌های بالاتر برای بعضی از گروه‌ها	م. 1. م. 3. م. 5. م. 6. م. 4. م. 5. م. 6. م. 8.
6. دشواری تطبیق قانون با احکام پیشین	- تطبیق گروه‌های شغلی افراد با رتبه‌های جدید - محاسبه نکردن تفاوت تطبیق برای بعضی گروه‌ها - تغییر مبنای ارزشیابی‌های شغلی و نامشخص ماندن ارزشیابی‌ها	م. 1. م. 4. م. 7. م. 5. م. 4. م. 5. م. 7. م. 3. م. 1. م. 5. م. 7. م. 8.
7. شتابزدگی و جامع نبودن اجرای قانون	- معوق ماندن بعضی از بندهای اجرایی از قانون پیشین - جامع نبودن در اجرا	م. 1. م. 3. م. 5. م. 6. م. 8. م. 3. م. 5. م. 6. م. 7. م. 8.

شفاف از آیین‌نامه‌ها است که برای اجرای بهتر قانون مورد نیاز مجریان است. در این زمینه

موضوع 2: نبود آیین‌نامه‌های اجرایی کامل یکی دیگر از مشکلات پیش آمده نداشتن تصویری

مصاحبه‌شوندگان اظهار داشتند که: «اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری غافل‌گیرانه بوده و بخشنامه‌ها و دستورعمل‌های آن کامل نیستند» (م 5) و یا «وضعیت ارزشیابی‌ها مشخص نیست و دستورعملی در این زمینه نیامده است» (م 6). به دلیل این که قانون جدید به صورت مستقل اجرا نمی‌شود و تنها فصل دهم آن در حال اجرا شدن است، در اغلب موارد نیاز به رجوع به قوانین پیشین است: «در مواردی که کمبودهایی برای محاسبه حقوق و دستمزد به علت نبود آیین‌نامه‌ها، وجود داره از قوانین قبلی استفاده می‌کنیم» (م 8). پیش‌بینی نکردن آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌ها به طور کامل، سبب شده است که با بروز هر مشکل، بخشنامه‌ای جدید صادر شود و حتی شاید منجر به تفسیر به رأی شدن قوانین نیز بشود. در این زمینه یکی از شرکت‌کنندگان اعتقاد داشت: «چون نقص‌هایی در قانون وجود دارد مرحله به مرحله با بخشنامه‌های جدید آن را کامل می‌کنند و همین امر برای ما و کارکنان ابهام ایجاد می‌کند» (م 1).

موضوع 3: اختلاف در پرداخت‌ها و تراکم نرخ پرداخت مسأله نزدیکی حقوق افراد مشکلی است که به گفته مصاحبه‌شوندگان در قانون پیشین بوده و در این قانون هم تا حدی وجود دارد و به نظر می‌رسد علی‌رغم تلاش‌های انجام شده هنوز هم این مشکل وجود دارد. به عنوان نمونه، در این زمینه مصاحبه‌شونده‌ای اعلام داشت که:

«در قانون مدیریت خدمات کشوری عدالت در پرداخت‌ها به آن شکل که باید، رعایت نشده چون حقوق افراد تازه کار و افراد دارای سابقه کاری بالا خیلی به هم نزدیک» (م 7). از سویی دیگر بعضی از مصاحبه‌شوندگان برخلاف این امر اعتقاد داشتند: «در قانون قبلی حقوق افراد تازه کار و افراد با سابقه کاری بالا به علت وجود تفاوت حداقل دریافتی نزدیک به هم بوده است ولی در قانون جدید این مورد تا حدودی اصلاح شده است» (م 3).

موضوع 4: تناسب نداشتن حقوق‌ها با نرخ تورم و شاخص هزینه زندگی در زمینه‌ی این موضوع، به اعتقاد مصاحبه‌شوندگان افزایش در حقوق‌ها پایین‌تر از انتظارات آن‌ها و در بعضی از موارد خیلی ناچیز بوده و یا اصلاً افزایشی صورت نگرفته است: «افزایش حقوق‌ها اصلاً متناسب با نرخ تورم نیست» (م 7). و یا «قانونی که الان دارد اجرا می‌شود با آنچه که قرار بود اجرا شود خیلی تفاوت دارد چون درصد افزایش‌ها خیلی پایین‌تر از آنچه که می‌گفتند بوده است و یا اصلاً افزایشی صورت نگرفته» (م 6).

موضوع 5: تعریف نکردن مسیر ارتقای شغلی برای بعضی از گروه‌ها در قانون نظام پرداخت هماهنگ کشوری گروه‌های بیست‌گانه شغلی وجود داشت و هر فرد

تغییر نحوه‌ی انجام ارزشیابی‌های شغلی نیز از مسائل دیگری است که باعث ایجاد مشکلاتی در محاسبه‌ی احکام جدید شده است. به عنوان نمونه:

«در قانون جدید نحوه‌ی انجام ارزشیابی‌ها تغییر کرده و بعضی از مقادیر و فوق‌العاده‌هایی که بر اساس ارزشیابی‌ها به افراد پرداخت می‌شده حذف شده و جایگزینی در مورد آن وجود ندارد» (م 7).

موضوع 7: شتابزدگی و نبود جامعیت در اجرای قانون وابستگی زیاد به قوانین پیشین موجب پیش آمدن مشکلاتی مانند جاماندن و اجرا نشدن بندهایی از قانون‌های پیشین شده است که مرتبط با حقوق کارکنان بوده است. در این زمینه مصاحبه‌شوندگان اذعان داشتند که:

«بندهایی در فیش‌های حقوقی وجود دارد که عنوان فوق‌العاده (فوق‌العاده شغل، ویژه و کارایی) که بندهای اجراء نشده در سال 88 هستن و تا الان اجرا نشدن» (م 5) و یا

«در قانون قبلی برای خانم‌های سرپرست خانوار هم حق عائله مندی و هم حق اولاد در نظر می‌گرفتن ولی در قانون جدید فقط حق عائله مندی لحاظ میشه و حق اولاد حذف شده» (م 6).

در زمینه‌ی نبود جامعیت نیز مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند:

«به نظر من مشکل قانون، عجولانه بودن، نبود آیین‌نامه‌ها و جامع نبودن در اجرای تمامی فصل‌های آن است» (م 8).

بر اساس امتیازاتی که می‌آورد در زمان مشخص به گروه بالاتر ارتقاء پیدا می‌کرد اما در قانون مدیریت خدمات کشوری گروه‌ها حذف شده‌اند و موجب ایجاد ابهام و مشکل برای کارکنان شده است:

«در قانون جدید تکلیف گروه‌های شغلی مشخص نیست، گروه‌های شغلی را برداشتن و جایگزینی برای آن قرار ندادن» (م 6).

«در این قانون برای بعضی از افراد مثلاً کمک بهیاران، بهورزان و ... مسیر ارتقاء تعریف نشده است. یعنی نمی‌تونن به رتبه ارشد برسن و فقط افراد لیسانس به بالا می‌تونن ...» (م 5). و یا

«افراد با مدرک‌های تحصیلی مختلف (دیپلم، لیسانس، دکترا و ...) همه در یک گروه مقدماتی قرار می‌گیرن» (م 1).

موضوع 6: دشواری تطبیق قانون با احکام پیشین دشواری تطبیق قانون با احکام پیشین یکی دیگر از مشکلات مرتبط با اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری در دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی کرمان است:

«به دلیل گنجانده شدن عوامل موثر در حقوق کارکنان در شکم تفاوت تطبیق که این موارد در قانون قبلی هر یک به صورت جداگانه حساب می‌شد ابهاماتی ایجاد شده» (م 4). و یا

«قانون نظام هماهنگ به عنوان پیش‌نیازی برای قانون مدیریت خدمات کشوری است، در حالی که بعضی از مقررات قانون قبلی به عنوان مقررات مغایر با قانون جدید شناخته شدند» (م 5).

«این قانون چون به صورت مستقل اجراء نمیشه و وابستگی به قانون قبلی داره به طور کامل نمیشه نتایج حاصل از اجرای آن را به حساب آورد» (م5).

## بحث و نتیجه گیری

در این مطالعه مشخص شد که وجود ابهام در اجرای قانون یکی از مشکلات در زمینه اجرا است، حال آن که متون حقوقی باید به اندازه‌ای صریح، روشن و شفاف باشد که مجریان را در اجرا دچار شک و ابهام نکند و از برداشت‌های متفاوت و یا تفسیرهای سلیقه‌ای جلوگیری کند (8). یکی از علل اصلی بروز این مشکل، ندادن آموزش لازم به کارکنان است. نبود آموزش مناسب باعث می‌شود که حتی کارکنان با تجربه هم در شرایط جدید با چالش‌های زیادی روبرو شوند (17) که باید با مدیریت صحیح و آگاه کردن آنان از جوانب امور از پس مشکلات برآمد. با در نظر گرفتن یکی از اصول اساسی حاکم بر قانون مدیریت خدمات کشوری یعنی، اهمیت آموزش کارکنان (2)، چه خوب بود برای اجرای هر چه بهتر قانون به این موضوع توجه بیشتری می‌شد. ناآشنایی اغلب کارکنان با متن قانون و آگاه نبودن آن‌ها از اغلب مواد و بندهای قانون نیز مشکل ساز شده است و شاید اولین گام در فرایند آموزش، آشنا کردن کارکنان با متن قانون باشد تا بتوانند اجرای بهتر و آگاهانه‌تری داشته باشند.

موضوع دیگر که موجب ایجاد ابهام هم در زمینه اجراء و هم در زمینه پاسخ‌گویی به سوال‌ها و

اعتراضات کارکنان می‌شود، روش اجرای قانون در قالب نرم افزاری است که به دانشگاه‌های علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی و واحدهای تابعه آن‌ها ابلاغ شده است و آن‌ها آن را براساس دستورعمل جدید اجرا می‌کنند و حتی به گفته‌ی خود مجریان، آن‌ها بدون این نرم افزار از محاسبه فیش‌های حقوقی به صورت دستی عاجزند.

یکی دیگر از مشکلات شناسایی شده در اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری، نبود آیین‌نامه‌ها، سازوکارها و دستورعمل‌های اجرایی است. برای اجرای این قانون به 55 آیین‌نامه نیاز است که حتی تصویری از آن‌ها در متن قانون مشاهده نمی‌شود (17). هم‌چنین، وابستگی زیاد به قوانین پیشین و اقتباس از قوانین دیگر که گاهی تجربه نیز نشان داده غیرقابل اجرا بوده از مشکلات دیگر قانون در این زمینه است (8). کارکنان مجبور می‌شوند به علت نبود آیین‌نامه‌ها در برخی موارد از قوانین پیشین استفاده کنند یا در مواردی که قوانین پیشین مغایر با قانون جدید است، دولت مجبور می‌شود بخش‌نامه‌ای جدید صادر کند. مشکل دیگری که نبود آیین‌نامه یا دستورعمل ایجاد می‌کند تفسیر به رأی کردن قانون به وسیله افراد است و آن‌ها هر گونه که به نفعشان باشد از آن برداشت می‌کنند و لذا نمی‌توان انتظار داشت قانون آن گونه اجرا شود که مورد نظر قانون‌گذار بوده است.

یکی از بحث‌های قانون مدیریت خدمات کشوری مربوط به پرداخت دستمزدها و نظم بخشیدن به این نظام است. بدون شک در استقرار هر نظام پرداخت، اصولی حاکم است و یکی از آن‌ها بهبود وضعیت

پرداخت‌ها نسبت به وضع موجود است (18). در سال‌های اخیر روند تنظیم قوانین و مقررات در جهت کاهش تفاوت پرداخت میان گروه‌های شغلی مختلف بوده است. روندی که به تراکم نرخ پرداخت‌ها منتهی شده است. تراکم نرخ پرداخت‌ها باعث می‌شود تا تفاضل پرداخت میان مشاغل از بین برود و در واقع حرکت به سوی ایجاد برابری در پرداخت‌ها باعث می‌شود که پیشی گرفتن از دیگران و ارتقاء با دریافت حقوق و مزایای بیشتری توأم نباشد (19). با اجرای فصل دهم قانون مدیریت خدمات کشوری کسانی که کم‌ترین حقوق را دریافت می‌کنند بیش‌ترین افزایش و آن‌هایی که بیش‌ترین حقوق‌ها را دریافت می‌کنند کم‌ترین افزایش حقوق را داشته و این یعنی این که حقوق همه افراد نزدیک به هم شده و به اصطلاح تراکم نرخ پرداخت‌ها رخ می‌دهد (20).

برخی از صاحب‌نظران عقیده دارند با اجرای فصل دهم تبعیض‌ها برداشته می‌شود (21). در قانون مدیریت خدمات کشوری علی‌رغم تلاش‌هایی که در تدوین آن انجام شده و با توجه به هدف‌های این قانون که ایجاد عدالت در بستر پرداخت و رفع تبعیض بین حقوق‌ها بوده است (22)، هنوز هم این مشکل وجود دارد و شاید نیازمند این است که تمهیدات دیگری اندیشیده شود تا بتوان به شکل موثرتری برای رفع این مشکلات گام برداشت.

متناسب نبودن افزایش حقوق‌ها با نرخ تورم و شاخص هزینه زندگی یکی از مشکلات بیان شده به وسیله مجریان است. در حالی که قبل از اجرای قانون

گفته می‌شد که با اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری حقوق کارمندان دولت به طور متوسط 30-25 درصد افزایش می‌یابد و شاهد تغییرات زیادی در حقوق‌ها خواهیم بود (7)، اما با توجه به اینکه نحوه محاسبه فیش‌های حقوق از روش پایه و گروه شغلی به روش امتیازی تغییر پیدا کرده و مبنای محاسبه حقوق امتیاز حاصل از ارزشیابی عوامل شغل و شاغل و ضرب آن در ضریب ریالی (با توجه به شاخص هزینه و نرخ تورم در بودجه پیش‌بینی شده) است افزایش ضریب حقوق کارکنان دولت متناسب با نرخ تورم، با توجه به صحبت‌هایی که از قبل در باره قانون شده بود، همخوانی ندارد و اغلب مصاحبه‌شوندگان اذعان داشتند که مقدار افزایش ناچیز یا در بعضی از موارد اصلاً افزایشی انجام نشده است و انتظارات کارکنان که قبل از اجرای قانون با وعده‌های مسئولین افزایش یافته بود با اجرایی شدن قانون جدید برآورده نشده است، در مقابل این انتظار که با اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری میزان حقوق‌ها افزایش می‌یابد، برداشتی نادرست است و هدف قانون ایجاد عدالت در پرداخت‌ها و تناسب پرداخت با عملکرد بوده است (10).

با توجه به مطالب بالا اینگونه برداشت می‌شود که اول حتی بین گفته‌های کارشناسان مختلف در مورد قانون تضاد وجود دارد چرا که یکی داعیه افزایش حقوق 25 تا 30 درصدی دارد (7) و دیگری این انتظار را نادرست می‌داند. دوم، این عوامل منجر به تغییر نظر کارکنان نسبت به قانون جدید و بی‌فایده‌گی تغییرات انجام شده در آن می‌شود.

بدهد دولت مابه تفاوت حقوق دریافتی و هزینه‌های جاری را با «تفاوت تطبیق» پر کرده است. به این ترتیب، افزایش‌های اصلی حقوق تأثیر بسزایی در هزینه‌های همیشگی دولت، میزان دریافتی بازنشستگی، اضافه کاری و... دارد (8).

با توجه به مطالب بالا، می‌توان گفت که با این روش دولت حتی کارکنانی که وقت آن‌ها را خریداری کرده، مواجب بگیر کرده و با توجه به نظام دستگاه‌های دولتی به نظر می‌رسد کارکنان اکثر دستگاه‌ها به جای حقوق بگیر، «تفاوت تطبیق بگیر» شده‌اند و این روش یعنی فاصله گرفتن رشد بهره‌وری، کارایی، حتی بی‌توجهی به کرامت انسانی در بین قشر کارمند و حقوق بگیر و دریافت همیشگی حداقل حقوق و مزایا. با این شیوه جدید و روش اجرای این قانون به نظر می‌رسد قوانین پیشین مصوب سال‌های 1345 و 1370 یا حتی 1301، قوانین بسیار کامل‌تری نسبت به این قانون جدید هستند (9).

احکام جدید نسبت به پیشین در فصل حقوق و مزایا تغییرات زیادی، شامل حذف شدن گروه و پایه شغلی و تغییر مبنای پرداخت‌ها بر اساس حق شغل و شاغل و ایجاد بندی به نام تفاوت تطبیق، کرده‌اند. اگر چه هدف از اجرای آن رفع مشکل حداقل حقوق دریافتی با رقم واحد برای کلیه کارمندان است (2)، خود باعث ایجاد مشکلاتی چون پیچیدگی محاسبه امتیاز کارکنان در مورد حق شغل و شاغل، و ایجاد ابهام و نارضایتی برای کارکنان می‌شود و شاید همین امر با موضوع شفافیت پرداخت‌ها در فیش‌های حقوقی تناقض دارد که از نتایج مورد انتظار از اجرای فصل دهم است.

ارتقاء، یعنی تغییر سمت یک شخص به سمت بالاتر، که همراه با آن، حقوق شخص نیز افزایش می‌یابد (17)، در نظام جدید حذف شده و به جای آن انواع فوق‌العاده‌ها قرار گرفته‌اند. با اجرای این قانون، کلیه قوانین و مقررات خاص ملغی شده و کلیه وزارتخانه‌ها تابع قانون جدید خواهند بود. این نظام به شکلی طراحی شده که از فوق‌العاده‌هایی مانند اضافه کار، حق مسکن و حق ایاب و ذهاب برای افزایش حقوق کارکنان استفاده نمی‌شود و حقوق مکفی و واقعی افراد در حکم کارگزینی به عنوان هزینه قطعی دستگاه اجرایی منظور خواهد شد (2). به گفته اغلب کارکنان حذف گروه‌های شغلی و ایجاد رتبه‌های 16 گانه موجب ایجاد مشکلاتی شده است. در این راستا، برای بعضی از گروه‌هایی که در قانون پیشین برای آن‌ها مسیر ارتقاء تا رتبه‌های بالاتر وجود داشت ارتقاء تعریف نشده و آن‌ها (به عنوان نمونه، بهیاران و بهورزان) تا یک سطح خاصی ارتقاء پیدا می‌کنند و این عوامل منجر به ضایع شدن حق بعضی از کارکنان در مقایسه با وضعیت پیشین خواهد شد و در انگیزه‌ی کارکنان تأثیر منفی بر جای می‌گذارد.

دشواری تطبیق با قوانین پیشین یکی دیگر از مشکلات اجرای فصل دهم قانون مدیریت خدمات کشوری است. مهم‌ترین دلیل کاهش حقوق کارکنان دولت، کاهش گروه کارکنان و در نظر نگرفتن امتیازات سابقه، مدارک و... است که موجب شده با اجرای این قانون حقوق کارکنان یکباره کاهش چشم‌گیری پیدا کند. از طرف دیگر، به دلیل این که حقوق کارکنان باید کفاف هزینه‌های جاری آن‌ها را

مسأله دیگر محاسبه نکردن تفاوت تطبیق برای بعضی از گروه‌های شغلی است. در این مورد می‌توان به محاسبه نکردن تفاوت تطبیق برای افراد تازه استخدام شده در سال 1388 در مقابل سال 1387 اشاره کرد. از سوی دیگر به گفته‌ی بعضی از کارکنان، محاسبه نکردن تفاوت تطبیق برای کارکنان جدید باعث جلوگیری از نزدیکی حقوق کارکنان به هم می‌شود و در مقابل کارکنان جدید از اینکه تفاوت تطبیق برای آن‌ها محاسبه نمی‌شود، اعتراض دارند که به عقیده پژوهشگران این امر می‌تواند باعث اختلاف بین کارکنان و نارضایتی آن‌ها از قانون جدید شود.

نظام پرداخت فعلی کشور که از سال 1345 اجرا می‌شود، بر مبنای رتبه‌بندی است که با توجه به سابقه 40 ساله اجرای آن تمام بدنه اجرایی و کارشناسی دولت با تمامی زوایای آن آشنا هستند در حالی که در مبحث فصل دهم قانون مدیریت خدمات کشوری، باید نظام پرداخت از فرم رتبه‌بندی به نظام امتیازی تغییر شکل و البته تغییر محتوی دهد. به نظر می‌رسد انجام این کار، نیاز به زمان طولانی و کار کارشناسی زیاد برای محاسبه امتیازهایی که باید به هر شغل تعلق گیرد و بخشنامه‌ها و دستورعمل‌های زیاد دارد تا بتواند آنچه از آن انتظار می‌رود را برآورده کند.

با وجود ابلاغ اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری در سال 1386 (6)، به علت تأخیرهای زیاد از طرف دولت به دلیل تأمین نبودن بار مالی آن، بالاخره با تأمین اعتبار لازم در بودجه سال 1388، از ابتدای سال 1388 برای اجرا به تمامی بخش‌های دولتی ابلاغ شد (23). علی‌رغم گذشت دو سال از ابلاغ قانون به

وسیله مجلس به دولت، تنها فصل دهم «فصل حقوق و مزایا»، از این قانون 15 فصلی و آن هم به طور ناقص اجراء می‌شود و در بقیه موارد از قوانین گذشته استفاده می‌شود. اما مسأله این است که اجرای فصل دهم بدون توجه به سایر فصل‌ها به ویژه فصل‌های دوم و چهارم امکان پذیر نیست و نتایج نامطلوبی به همراه خواهد داشت (22)؛ نتایجی مانند جامع نبودن، بر مبنای قوانین پیشین بودن، معوق ماندن بعضی از بندهای اجرایی که در حقوق افراد محاسبه می‌شد و الان در قانون جدید حذف شده مانند وضعیت محرومیت از مطب پزشکان که در قانون نظام هماهنگ وجود داشته و در قانون جدید به صورت ابلاغی و با دردهای زیاد پرداخت می‌شود و حق اولاد زنان سرپرست خانوار.

یکی از مهم‌ترین محدودیت‌های پژوهش حاضر دسترسی نداشتن به مقالات مرتبط با موضوع بود که آن هم به‌طور عمده به دلیل نو بودن موضوع بود. افزون بر این، امکان تعمیم نتایج پژوهش حاضر به دلیل کیفی بودن آن وجود ندارد و این امر یکی دیگر از محدودیت‌های این پژوهش است، هر چند هدف ما نیز تعمیم نتایج پژوهش نبود و تنها به دنبال کسب درک عمیق از مشکلات اجرای فصل دهم قانون مدیریت خدمات کشوری در دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی کرمان بودیم.

این مطالعه نشان داد، اجرای فصل دهم قانون مدیریت خدمات کشوری در دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی کرمان با چالش‌هایی مواجه بوده است. بخشی از این چالش‌ها به نقص‌های موجود در قانون و نبود آیین‌نامه‌های کافی مربوط می‌شود و بخشی دیگر به علت آشنایی ناکافی مجریان با نحوه‌ی اجرای قانون است.

نسبت به قانون‌های پیشین، بالاتر بردن امتیاز عواملی مانند سنوات خدمت و تجربه در محاسبه فیش‌های حقوقی، در نظر گرفتن مزایای بیشتر برای کارکنان با سابقه نسبت به تازه کار و بیان مقاصد و هدف‌های دولت از تغییر مبنای پرداخت‌ها و حذف گروه‌های شغلی برای کارکنان و تشریح ویژگی‌های آن برای کارکنان، می‌تواند در اجرای بهتر قانون و کمک به تحقق هدف‌های مورد انتظار از اجرای این قانون مفید واقع شود.

با توجه به مطالب مطرح شده توجه به نکاتی مانند، برگزاری دوره‌های آموزشی مناسب برای اجرای بهتر فصل دهم و فصل‌های دیگر قبل از اجرای آن‌ها، بررسی تمام جوانب و قسمت‌های مختلف قانون قبل از اجرا با نظرخواهی از مجریان قانون (به عنوان نمونه، نظرخواهی از طریق اینترنت) و آگاه کردن آن‌ها در مورد نحوه اجرای آن، توجه کارکنان راجع به نحوه محاسبه ضریب شغلی، آگاه کردن کارکنان درباره محاسن قانون جدید

## References

- 1 Farazmand, A. (2001). *Administrative Reform in Developing Nations*. 1<sup>st</sup> Edition, London: Praeger Publishing.
- 2 Islamic Consultative Assembly Research Center (2007). *Achievements of State Services Management Law*. 1<sup>st</sup> Edition, Tehran: Islamic Consultative Assembly Research Center. [In Persian]
- 3 Jazani, N. (2010). *Human Resources Management*. 9<sup>th</sup> Edition, Tehran: Ney Publications. [In Persian]
- 4 Babaei Poorkhoshnood, F. and A. Najafi (2012). "Administrative and Employment Rules and Regulations Manual", Available at: URL: <http://medicine.tums.ac.ir>, [online] [16 August 2013]. [In Persian]
- 5 Ronaghi, Y. (2006). *Wage and Salary Management*. 2<sup>nd</sup> Edition, Tehran: Farmanesh Publications. [In Persian]
- 6 The Islamic Consultative Assembly (2007). *State Services Management Law*. 1<sup>st</sup> Edition, Tehran: Islamic Consultative Assembly Research Center Publications. [In Persian]
- 7 The Implementation of State Services Management Law. Available at: URL: <http://www.rajaneews.com/detail.asp?id=26128> [online] [14 July 2010]. [In Persian]
- 8 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&Itemid=48](http://www.bazyab.ir/index.php?option=com_content&task=view&id=47067&Itemid=48) [online] [14 July 2010]. [In Persian]
- 9 Eshraghi, M. (2010). State Services Management Law and Government Employees Rights. *Fararoo News Agency*, Available at: URL: <http://www.fararu.com/vdgcg3w9x.ak9ww4prra.html> [online] [14 July 2010]. [In Persian]
- 10 A law titled as "State services Management Law". Available at: URL: <http://iscanews.ir/fa/ShowNewsItem.aspx?NewsItemID=288088> [online] [14 July 2010].
- 11 Becker, B. and M. Huselid (1992). "The Incentive Effects of Tournament Compensation Systems". *Administrative Science Quarterly*; Vol. 37, No. 2, pp. 336-350.
- 12 Aycan, Z. (2001). "Human Resource Management in Turkey; Current Issues and Future Challenges", *International Journal of Manpower*,

- Vol. 22, No. 3, pp. 252-260.
- 13 Quinlan, M. (2004). "Workers' Compensation and the Challenges Posed by Changing Patterns of Work: Evidence from Australia". *Policy and Practice in Health and Safety*, Vol. 1, No. 1, Issue. 1, pp. 25-52.
  - 14 Rich, M. and K. R. Ginsburg (1999). "The Reason and Rhyme of Qualitative Research: Why, When, and How to Use Qualitative Methods in the Study of Adolescent Health". *Journal of Adolescent Health*, Vol. 25, No. 6, pp. 371-378.
  - 15 Tourani, S.; Maleki, M. R.; Hadian, M.; and M. R. Amiresmaili (2011). "An Investigation into Priority Setting of Present Status of Health Services in Iran". *Payesh Journal*, Vol. 10, No. 2, pp. 217-230. [In Persian]
  - 16 Jafari Sirizi, M.; Rashidian, A.; Abolhasani, F.; Mohammad, K.; Yazdani, S.; Parkerton, P.; Yunesian, M.; Akbari, F.; and M. Arab (2008). "Qualitative Assessment of Dimensions and Degree of Autonomy Granting to University Hospitals". *Hakim Research Journal*, Vol. 11, No. 2, pp. 59-71. [In Persian]
  - 17 Seyyedjavadin, S. R. (2002). *Human Resources Management and Staff Affairs*. 1<sup>st</sup> Edition, Tehran: Negahe Danesh Publications. [In Persian]
  - 18 Malekmohammadi, A. A. (2010). "24 Flaws of State Services Management Proposal", Available at: URL: <http://sheshmim.com/articles/articleviewer.aspx?articleid=136>. [online] [15 July 2010]. [In Persian]
  - 19 Saadat, E. (2006). *Human Resources Management*. 11<sup>th</sup> Edition, Tehran: SAMT Publications. [In Persian]
  - 20 The Shortcomings of State Services Management Law, Available at: URL: <http://www.magiran.com/npview.asp?ID=1817793>, [online] [14 July 2010]. [In Persian]
  - 21 Kazemalvandi, R. (2010) "State Services Management Law and Challenges Facing It", *Hamshahri online*, Available at: URL: <http://www.hamshahronline.ir/News/?id=51900>[online] [14 July 2010]. [In Persian]
  - 22 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]
  - 23 Shomal News (2010), "Latest Status of Implementation of State Services Management Law". Available at: URL: <http://www.shomalnews.com/index.php?view&sid=10567> [online] [12 July 2010]. [In Persian]