

## بررسی رابطه فرهنگ ملی و حقوق مدیران ارشد دولتی در

### کشورهای ج.ا.ایران، ترکیه، و مالزی

منصور پاشایی<sup>۱\*</sup>، سید حسین اخوان علوی<sup>۲\*</sup>

۱. دکتری مدیریت دولتی و مدرس دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران-شمال، تهران، ایران

۲. استادیار، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۱۰/۳۰؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۶/۱۴)

#### چکیده

موضوع مورد بررسی در این مقاله نظام پرداخت حقوق و دستمزد مدیران ارشد دولتی است و نه جبران خدمات آن‌ها. نظام پرداخت حقوق به مدیران ارشد دولتی در بستر فرهنگی کشور قابل ادراک است. به منظور طراحی و تدوین مدل پرداخت حقوق، نخست باید شناخت کافی از ابعاد فرهنگی کشور به دست آورد. همچنین، متغیرهای حقوق و دستمزد مدیران ارشد دولتی و رابطه ابعاد فرهنگی با آن متغیرها را مطالعه کرد. طراحی نظام حقوق و دستمزد مدیران ارشد دولتی هر جامعه‌ای در چارچوب فرهنگ آن جامعه می‌تواند معنی‌دار باشد. در این پژوهش معیارهای اصلی نظام پرداخت حقوق و دستمزد مدیران ارشد دولتی شامل پرداخت‌های کل، پرداخت‌های متغیر، و نسبت حداکثر به حداقل حقوق در کشورهای ج.ا.ایران، ترکیه، و مالزی با استفاده از روش تحقیق کیفی با استراتژی مطالعه چندموردی به صورت تطبیقی بررسی و مطالعه شد. سپس، رابطه شش بُعد فرهنگی هافستد با معیارهای پرداخت سه کشور موردنظر با استفاده از روش فراترکیب تجزیه و تحلیل شد. نتایج این تحقیق حاکی از آن است که ابعاد فرهنگی هافستد با معیارهای نظام حقوق و دستمزد مدیران ارشد دولتی در کشورهای ج.ا.ایران، ترکیه، و مالزی رابطه دارد.

#### کلیدواژگان

ابعاد فرهنگی هافستد، فرهنگ ملی، نظام حقوق و دستمزد مدیران ارشد دولتی.

\* نویسنده مسئول، رایانامه: akhavan\_alavi@ut.ac.ir

### مقدمه

فرهنگ ملی نقش بسیار زیادی در ماهیت استراتژی پرداخت حقوق و دستمزد به مدیران ارشد دولتی دارد. هر یک از نظام‌های خاص پرداخت حقوق و دستمزد در فرهنگ‌های مختلف معانی متفاوتی دربر دارد و با توجه به ارزش‌های حاکم بر جامعه هر یک از آن‌ها دربردارنده نشانه‌های ویژه‌ای است.

در این پژوهش رابطه شش بُعد فرهنگی - اجتناب از عدم اطمینان، فاصله قدرت، فردگرایی - جمع‌گرایی، مردسالاری - زن‌سالاری، عمل‌گرایی - هنجارگرایی، و لذت‌جویی - خویش‌داری - که هافستد (Hofstede, 1980; Hofstede, 2011: 10) آن را مطرح کرده است، با حقوق و دستمزد مدیران ارشد دولتی سه کشور جمهوری اسلامی ایران، ترکیه، و مالزی مطالعه و بررسی شده است. اهداف اصلی این تحقیق مطالعه تطبیقی نظام پرداخت حقوق و دستمزد به مدیران ارشد دولتی سه کشور فوق و ویژگی‌های فرهنگی آن‌هاست. همچنین، اهداف فرعی تحقیق شامل تجزیه و تحلیل عوامل تعیین‌کننده نظام پرداخت حقوق و دستمزد به مدیران ارشد دولتی کشورهای مزبور بر مبنای متغیرهایی مانند نسبت حداکثر به حداقل حقوق، پرداخت بر مبنای شغل شامل پیچیدگی وظایف و مسئولیت‌ها، پرداخت بر مبنای شاغل شامل ارشدیت، تحصیلات و شایستگی، و پرداخت بر مبنای عملکرد شامل ارزیابی عملکرد است. همه این متغیرها شامل پرداخت‌های کل و ارزیابی عملکرد برابر با پرداخت‌های متغیر به مدیران ارشد دولتی در نظر گرفته می‌شود. همچنین، با مطالعه و تجزیه و تحلیل ویژگی‌های فرهنگی سه کشور ج.ا. ایران، ترکیه، و مالزی بر مبنای الگوی هافستد، رابطه ابعاد فرهنگی هافستد با متغیرهای اصلی نظام پرداخت حقوق به مدیران ارشد دولتی کشورهای مزبور بررسی خواهد شد.

### بیان مسئله

طراحی و تدوین نظام حقوق و دستمزد کارکنان و مدیران ارشد دولتی هر کشوری مبتنی بر زمینه فرهنگی و همچنین الگوهای خاص مدیریت دولتی و نظام اداری و اجرایی آن کشور است. اهمیت و ضرورت موضوع حاکی از آن است که، بدون توجه به ساختار فرهنگی هر

کشور، نظام پرداخت حقوق و دستمزد نه تنها از انسجام و هماهنگی لازم برخوردار نیست، بلکه به سبب ناپایداری بودن و تغییرات نامتناسب، نامتوازن، و پی‌درپی، می‌تواند موجب بروز بحران‌های اداری، اقتصادی، و حتی بحران‌های اجتماعی و سیاسی شود. بنابراین، توجه به ابعاد فرهنگی یک کشور در طراحی و تدوین نظام حقوق و دستمزد مدیران ارشد دولتی و کارکنان یکی از موضوعات مهم و ضروری برای حفظ و بقای نظام اداری و اجرایی آن کشور است. در همین زمینه، اظهارات بسیاری از مقامات ارشد اجرایی ج.ا. ایران مبنی بر عدم توازن در سطوح پرداخت حقوق به مدیران ارشد دولتی و افشای پرداخت‌های نجومی به برخی مدیران و به دنبال آن اعتراض‌های گسترده گروه‌های سیاسی و رسانه‌های جمعی حاکی از اهمیت این موضوع است. همچنین، احیای مجدد سازمان امور استخدامی کشور نیز یکی از دلایل همین مطلب بود. بنابراین، طراحی و تدوین حقوق و دستمزد مدیران ارشد دولتی از حساسیت بسیار زیادی برخوردار است که قطعاً توجه به ابعاد فرهنگی کشور و رابطه آن با نظام حقوق و دستمزد می‌تواند در حل بسیاری از مسائل اقتصادی، اجتماعی، و حتی سیاسی راهگشا باشد. نگارندگان در این تحقیق در جست‌وجوی آن‌اند که ویژگی‌های فرهنگی سه کشور ج.ا. ایران، ترکیه، و مالزی را بر مبنای الگوی هافستد بررسی کنند. همچنین، رابطه ابعاد فرهنگی هافستد با متغیرهای اصلی نظام پرداخت حقوق و دستمزد به مدیران ارشد دولتی سه کشور مزبور شامل پرداخت‌های کل، پرداخت‌های متغیر، و نسبت حداکثر به حداقل حقوق تجزیه و تحلیل شود.

### مبانی نظری و پیشینه تحقیق

#### ابعاد فرهنگی

در این پژوهش از مدل هافستد پیروی می‌کنیم (Hofstede, 1980, 2001). هافستد نخست چهار بُعد فرهنگی - شامل اجتناب از عدم اطمینان، فاصله قدرت، فردگرایی - جمع‌گرایی، و مردسالاری - زن‌سالاری - را به عنوان معیارهای تفاوت بین فرهنگ مردم کشورهای مختلف مطالعه کرد. سپس، بُعد پنجم، عمل‌گرایی - هنجارگرایی، را به آن افزود. در اوایل دهه

۲۰۰۰ با استفاده از داده‌های نظرسنجی ارزش‌های جهانی<sup>۱</sup> حاصل از تحقیق پژوهشگری بلغاری به نام مینکوو (۲۰۰۷) بُعد دیگری، لذت‌جویی - خویشتن‌داری، به ابعاد پنجگانه فرهنگی هافستد اضافه شد و ابعاد فرهنگی مربوطه به شش بُعد رسید ( Hofstede et al., 2010; Hofstede, 2011: 7).

### اجتناب از عدم اطمینان

حدی است که افراد احساس می‌کنند در موقعیت‌های مبهم تهدید می‌شوند. در جوامعی که اجتناب از عدم اطمینان در حد بسیار زیادی است معمولاً افراد تمایل دارند از قوانین و مقررات پیروی و در وضعیت‌های قابل پیش‌بینی فعالیت کنند؛ این حالت در نقطه مقابل شرایطی قرار دارد که رفتار متناسب با موقعیت از پیش تعیین شده است ( Hofstede, 1980; Hofstede, 2011: 10).

### فاصله قدرت

فاصله قدرت حدی است که افراد، مؤسسات، و سازمان‌های کم‌قدرت می‌پذیرند که قدرت به‌طور نابرابر توزیع شود. هافستد (۱۹۸۰: ۹۴) تأکید می‌کند که در کشورهای دارای فاصله قدرت بالا افراد صاحب قدرت نه تنها دارای امتیازات ویژه‌ای هستند، بلکه دارای استقلال نیز می‌باشند. این امر موجب می‌شود که نه تنها سرمایه انسانی مدیران عالی دارای ارزش زیادی شود، بلکه مدیران عالی می‌توانند وابستگی جبران خدمات خود را به عملکرد کاهش دهند (Werner and Tosi, 1995).

### فردگرایی - جمع‌گرایی

فردگرایی عبارت است از تمایل افراد صرفاً به مراقبت از منافع خود و خانواده‌شان. در فرهنگ‌هایی با فردگرایی بسیار زیاد به ابتکار عمل فردی بیشتر تشویق می‌شود ( Hofstede, 1980; Hofstede, 2011: 11). عکس این مطلب نیز در فرهنگ‌هایی با ویژگی جمع‌گرایی صادق است. جمع‌گرایی عبارت است از تمایل افراد به وابستگی به گروه‌ها یا اجتماعات و مراقبت از یکدیگر به ازای تعهدی که افراد نسبت به یکدیگر احساس می‌کنند.

1. World Values Survey

### مردسالاری - زن سالاری

هافستد مردسالاری را این گونه تعریف کرده است: موقعیتی که ارزش های غالب در جامعه عبارت اند از: پول، موفقیت، و چیزهای مادی. در جوامعی با ویژگی های فرهنگی مردسالاری بسیار زیاد تمایل زیادی برای متمایز کردن جنسیت افراد در برخی مشاغل خاص وجود دارد. در آن جوامع بر رشد و پیشرفت در امور، موفقیت در انجام دادن کارها، و اجرای امور چالشی تأکید زیادی می شود (Hofstede, 1980; Hofstede, 2011: 12). در چنین جوامعی، موفقیت افراد با ثروت و مورد توجه قرار گرفتن آنان تعریف می شود. اما در جوامعی با فرهنگ زن سالاری زیاد بر شرایط کاری، رضایت شغلی، و مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها تأکید می شود. به عقیده هافستد، زن سالاری عبارت است از موقعیتی که ارزش های غالب در جامعه عبارت اند از: به فکر دیگران بودن و بهبود کیفیت زندگی (Hofstede, 1980, 2001).

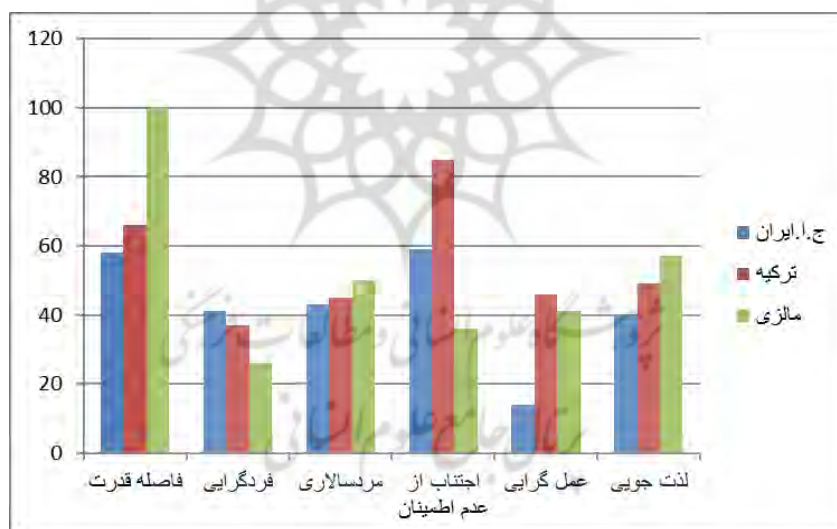
### عمل گرایی - هنجار گرایی

در جوامع هنجارگرا افراد تمایل دارند اغلب وقایع و پدیده های نظام هستی را در چارچوبی وسیع تر و در قالب سنت ها تبیین کنند. در چنین فرهنگ هایی نگرش توانستن / انجام دادن وجود دارد و تمرکز بر این است که افراد آنچه را می توانند انجام دهند (طهماسبی، ۱۳۹۴: ۱۲۶). در جوامع عمل گرا اعتقاد بر این است که اغلب اتفاقات مهم زندگی در آینده رخ می دهد؛ در حالی که در جوامع هنجارگرا اعتقاد بر این است که اغلب اتفاقات مهم زندگی در گذشته به وقوع پیوسته یا در حال حاضر به وقوع خواهد پیوست. در جوامع عمل گرا باور مردم بر این است که سنت ها باید متناسب با شرایط رعایت شود؛ در حالی که در جوامع هنجارگرا سنت ها تحت هر شرایطی قابل احترام اند. در جوامع عمل گرا رشد اقتصادی تا رسیدن به قله های موفقیت ادامه دارد؛ حال آنکه در جوامع هنجارگرا فقدان رشد اقتصادی یا رشد اندک وجود دارد (Hofstede, 2011: 15).

## لذت‌جویی<sup>۱</sup> - خویش‌داری<sup>۲</sup>

برخی جوامع بر لذت‌جویی و لذت‌بردن از زندگی و اوقات فراغت تأکید می‌کنند؛ در حالی که برخی دیگر بر کارکردن و استفاده مطلوب از اوقات فراغت تمرکز دارند (طهماسبی، ۱۳۹۴: ۱۲۶). در جوامعی با ویژگی لذت‌جویی بالا، درصد زیادی از افراد خود را افرادی شاد می‌دانند و اوقات فراغت دارای اهمیت بسیار زیادی است؛ حال آنکه در جوامعی با ویژگی خویش‌داری، درصد اندکی از افراد خود را افرادی شادی می‌پندارند و اوقات فراغت اهمیت کمی است. در جوامعی با ویژگی لذت‌جویی بالا، ادراک کنترل‌داشتن بر زندگی در افراد زیاد است؛ اما در جوامعی با ویژگی خویش‌داری، درصد بسیار زیادی از افراد خود را بی‌پناه تصور می‌کنند (Hofstede, 2011: 16).

بر اساس پژوهش تطبیقی هافستد بین کشورهای مختلف، شش بُعد فرهنگی بین کشورهای ج.ا. ایران، ترکیه، و مالزی به صورت نمودار ۱ است.



نمودار ۱. مقایسه شش بُعد فرهنگی هافستد در کشورهای ج.ا. ایران، ترکیه، و مالزی

منبع: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries>

1. Indulgence
2. Restrained

همان‌طور که نمودار ۱ نشان می‌دهد، فاصله قدرت در مالزی در بالاترین سطح قرار دارد. سپس ترکیه و ایران در رتبه‌های بعدی قرار دارند؛ اما نکته درخور توجه این است که فردگرایی در ایران بالاترین و در مالزی پایین‌ترین سطح را به خود اختصاص داده است. این بدان معنی است که، با توجه به فرهنگ این کشورها، روحیه جمع‌گرایی و کارهای جمعی در مالزی بیشتر از ایران است. ترکیه در وضعیتی مابین این دو کشور قرار دارد. از نظر مردسالاری (روحیه مردخویی)، مالزی در بالاترین رتبه قرار دارد، اما ایران و ترکیه در رتبه‌های پایین‌تر قرار دارند.

در مورد اجتناب از عدم اطمینان، ترکیه بالاترین رتبه را در مقایسه با ایران و مالزی دارد. این بدین معنی است که مردم ترکیه دارای ریسک‌گریزی بیشتری هستند. ایران در رتبه دوم و مالزی در رتبه سوم قرار دارد.

از نظر عمل‌گرایی نیز ترکیه در رتبه نخست، مالزی در رتبه دوم، و ایران در رتبه سوم قرار دارد. این بدین معنی است که مردم ترکیه و مالزی نسبت به مردم ایران عمل‌گراترند و بر این باورند که بر سرنوشت زندگی‌شان تسلط دارند.

از نظر لذت‌جویی، مردم ترکیه در بالاترین سطح و مردم ایران در پایین‌ترین سطح قرار دارند؛ مالزی در رتبه دوم قرار دارد؛ یعنی درصد بیشتری از مردم ترکیه و مالزی خود را مردمی شاد می‌دانند و از اوقات فراغت خود حداکثر استفاده را می‌کنند.

### سیر تحول حقوق و دستمزد مدیران ارشد دولتی

#### عوامل انگیزشی مدیران ارشد دولتی در مقایسه با مدیران بخش خصوصی

مروری بر ادبیات مربوطه نشان می‌دهد که عوامل انگیزشی در کار بین کارکنان و مدیران بخش دولتی و هم‌ترازان آنان در بخش خصوصی متفاوت است (Ambrose and Kulik, 2001; Rainey and Bozeman, 2000; Wright, 1999). یافته‌های پژوهش‌های مختلف حاکی از آن است که کارکنان و مدیران بخش خصوصی، برای پاداش‌های مالی، بسیار بیشتر از کارکنان و مدیران بخش دولتی اهمیت و ارزش قائل می‌شوند (Houston, 2000; Karl and Sutton, 1998). انگیزه پرداخت حقوق و دستمزد بالا به کارکنان، سرپرستان

(Jurkiewicz, 1998)، و مدیران بخش خصوصی (Khojasteh, 1993)، در مقایسه با هم‌ترازان آنان در بخش دولتی، از اهمیت بیشتری برخوردار است.

### انگیزه خودخواهی و دیگرخواهی

نظریه‌پردازان مدیریت دولتی عوامل انگیزاننده خدمات عمومی را ناشی از دیگرخواهی<sup>۱</sup> و حس نوع‌دوستی کارکنان و مدیران ارشد دولتی به‌منظور خدمت‌کردن به جامعه، دولت، و نوع بشر می‌دانند (Rainey and Steinbauer, 1999; Frederickson, 1997). با توجه به این رویکرد، پژوهش‌های معتبر در زمینه تفاوت بین پرداخت حقوق و دستمزد مدیران بخش دولتی و خصوصی حاکی از آن است که عوامل برانگیزاننده مدیران بخش دولتی غیرپولی است و انگیزه آنان رسیدن به اهداف دیگرخواهانه و نوع‌دوستانه آن‌هاست. کارکنان و مدیران ارشد دولتی، که با انگیزه خدمت در این بخش فعالیت می‌کنند، بخشی از خدمات خود را رایگان در اختیار جامعه قرار می‌دهند (Gassler, 1998).

### امنیت شغلی

در اغلب کشورها، کارفرمایان در بخش دولتی نسبت به بخش خصوصی امنیت شغلی بیشتری برای کارکنان و مدیران خود به‌وجود آورده‌اند و حقوق و دستمزد آنان دارای نوسانات کمتری است (Bonin et al, 2007; Clark and Postel-Vinay, 2008). بنابراین، حقوق و دستمزد بالاتر در بخش خصوصی می‌تواند جای‌گزینی برای جبران تفاوت در امنیت شغلی با بخش خصوصی مدنظر قرار گیرد (Bellante and Link, 1981; Luechinger et al., 2006).

### قدرت، موقعیت، و پرستیژ اجتماعی مدیران ارشد دولتی

برخی یافته‌ها نشان می‌دهد که مدیران عالی‌تمایل دارند تا بخشی از حقوق و پاداش خود را با موردتوجه قرارگرفتن و پرستیژ اجتماعی مبادله کنند (Focke et al, 2017).



### نظام پرداخت حقوق و دستمزد به مدیران ارشد دولتی جمهوری اسلامی ایران

بر اساس آیین‌نامه ۲۰۶/۶۶۴۳، مورخه ۱۳۹۰/۳/۲۳ شورای عالی اداری، در اجرای ماده ۵۷ قانون مدیریت خدمات کشوری، مدیران حرفه‌ای به سه سطح طبقه‌بندی می‌شوند: سطح یک: مدیران حرفه‌ای ارشد؛ سطح دو: مدیران حرفه‌ای میانی؛ و سطح سه: مدیران حرفه‌ای پایه.

یکی از معیارهای پرداخت حقوق و دستمزد به مدیران ارشد دولتی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران شامل برنامه‌ریزی، توانایی در تقسیم کار و گروه‌بندی فعالیت‌ها، رضایت همکاران، ارائه طرح‌های تحقیقاتی و اجرایی، کسب موفقیت‌های ویژه، دریافت تشویق‌ها و نشان‌های دولتی و تقدیرنامه از رئیس‌جمهور، وزیر یا معاون رئیس‌جمهور، معاون وزیر و مقامات هم‌تراز، و استاندار است (وزارت امور اقتصادی و دارایی).

بر اساس مصوبه شورای حقوق و دستمزد در خصوص حقوق و مزایای مدیران عامل و اعضای هیئت‌مدیره شرکت‌های دولتی (بخش‌نامه شماره ۱۸۰۲/۶۴۰۶۱، مورخ ۱۳۸۲/۴/۱۱، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور) حقوق مدیران عامل و اعضای هیئت‌مدیره شرکت‌های دولتی به شرح جدول ۱ است.

در سال ۱۳۹۵، ضریب حقوق شاغلان مشمول قانون مدیریت خدمات کشوری، کارمندان مشمول قانون نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت، مصوب ۱۳۷۰، به میزان ۱،۵۴۱ ریال تعیین شد (سازمان برنامه و بودجه کشور).

جدول ۱. حقوق و مزایای مدیران عامل و اعضای هیئت‌مدیره شرکت‌های دولتی

گروه	حداکثر مجموع حقوق و مزایای مدیران عامل	حداکثر مجموع حقوق و مزایای اعضای هیئت‌مدیره
الف ۱	۱۰،۰۰۰	۸،۰۰۰
الف ۲	۸،۵۰۰	۷،۳۰۰
ب ۱	۷،۳۰۰	۶،۵۰۰
ب ۲	۶،۷۰۰	۶،۰۰۰
ج ۱	۶،۳۰۰	۵،۶۰۰
ج ۲	۶،۰۰۰	۵،۲۰۰
د	۵،۶۰۰	۴،۸۰۰

منبع: سازمان برنامه و بودجه کشور

نسبت حداکثر حقوق مدیران ارشد دولتی به حداقل حقوق پایین ترین سطح کارکنان دولتی در ایران هفت برابر است (سازمان برنامه و بودجه کشور).

### نظام پرداخت حقوق و دستمزد به مدیران ارشد دولتی ترکیه

عناصر پرداخت حقوق و دستمزد کارکنان بخش دولتی عبارت است از: حقوق ثابت، پرداخت های جانبی، فوق العاده پرداخت، پرداخت های تطبیق هزینه زندگی، پرداخت بابت جبران خدمات ویژه (Canman, 1995). جدول ۲ نسبت حداکثر به حداقل حقوق و دستمزد کارکنان و مدیران ارشد دولتی ترکیه را از سال ۲۰۰۵ تا ۲۰۱۰ نشان می دهد.

جدول ۲. حداکثر و حداقل حقوق و دستمزد کارکنان و مدیران دولتی ترکیه در سال های ۲۰۰۵-۲۰۱۰

ماه ژانویه / سال	حداقل حقوق و دستمزد کارکنان رتبه ۱۳ سطح ۳	حداکثر حقوق مدیران رتبه ۱ سطح ۴	نسبت حداقل و حداکثر حقوق و دستمزد
۲۰۰۵	*۵۵۶/۰۰	۳.۱۲۳/۰۰	۵/۶۱
۲۰۰۶	*۶۶۵/۰۰	۳.۲۸۲/۰۰	۴/۹۳
۲۰۰۷	۸۱۱/۰۵	۳.۶۴۰/۳۵	۴/۴۸
۲۰۰۸	۹۵۹/۰۰	۳.۹۱۹/۰۰	۴/۰۸
۲۰۰۹	۱.۱۶۷/۰۰	۴.۳۵۱/۰۰	۳/۷۲

جدول ۳. حداکثر و حداقل حقوق و دستمزد کارکنان و مدیران دولتی ترکیه در سال های ۲۰۱۰-۲۰۰۵ (بیر ترکیه)

ماه ژانویه / سال	حداقل حقوق و دستمزد کارکنان رتبه ۱۳ سطح ۳	حداکثر حقوق مدیران رتبه ۱ سطح ۴	نسبت حداقل و حداکثر حقوق و دستمزد
۲۰۰۵	*۵۵۶/۰۰	۳.۱۲۳/۰۰	۵/۶۱
۲۰۰۶	*۶۶۵/۰۰	۳.۲۸۲/۰۰	۴/۹۳
۲۰۰۷	۸۱۱/۰۵	۳.۶۴۰/۳۵	۴/۴۸
۲۰۰۸	۹۵۹/۰۰	۳.۹۱۹/۰۰	۴/۰۸
۲۰۰۹	۱.۱۶۷/۰۰	۴.۳۵۱/۰۰	۳/۷۲
۲۰۱۰	۱.۲۵۴/۰۰	۴.۶۶۷/۰۰	۳/۷۲

Source: www.ntvmsnbc.com, C, www.cnnturk.com ve www.sabah.com.tr

نسبت پرداخت‌ها حدود ۶ بوده است؛ اما، به‌منظور رسیدن به کارایی از طریق رقابت، نظام پرداخت به سمت نابرابری میل می‌کند (Tarhan, 2010; Aslan, 2010). جدول ۳ حداکثر و حداقل حقوق و دستمزد مدیران ارشد و کارکنان دولتی ترکیه را نشان می‌دهد.

### نظام پرداخت حقوق و دستمزد به مدیران ارشد دولتی مالزی

نظام جدید حقوق و دستمزد<sup>۱</sup> (NRS) نیز بر روی شایستگی تأکید می‌کند. هرگونه ارتقای شغلی، افزایش حقوق و دستمزد، مزایای بهره‌مندی از آموزش‌های حین خدمت، و غیره مبتنی بر عملکرد مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی مالزی است. رتبه حقوقی مدیران ارشد نیز به هفت طبقه تقسیم شده که از VU1 (بالا‌ترین رتبه مدیریت ارشد) تا VU7 (پایین‌ترین رتبه حقوقی مدیریت ارشد) را شامل می‌شود. میزان تحصیلات، تجربه، سنوات خدمتی و شایستگی از عوامل تأثیرگذار بر حقوق و دستمزد مدیران ارشد دولتی مالزی است (Malaysia Salary Scheme, 2015).

میزان حداکثر به حداقل حقوق و دستمزد مدیران و کارکنان دولتی بیش از ۲۰ برابر است. جدول ۴ حداقل و حداکثر حقوق و دستمزد مدیران ارشد دولتی مالزی را در سال ۲۰۱۵ نشان می‌دهد.

جدول ۴. حداقل و حداکثر حقوق و دستمزد مدیران ارشد دولتی مالزی در سال ۲۰۱۵

کد رتبه حقوقی	حداقل حقوق و دستمزد (RM)	حداکثر حقوق و دستمزد (RM)	افزایش سنواری (٪)
VU1	۱۱,۹۷۱/۱۶	۲۳,۵۷۷/۲۴	۷۰۷/۳۲
VU2	۱۱,۰۲۱/۰۰	۲۲,۰۳۴/۸۰	۶۶۱/۰۴
VU3	۱۰,۲۴۲/۳۴	۲۰,۴۰۲/۵۹	۶۱۲/۰۸
VU4	۹,۳۱۵/۱۷	۱۸,۸۹۱/۲۹	۵۶۶/۷۴
VU5	۸,۴۶۵/۶۶	۱۷,۳۳۱/۴۶	۵۱۹/۹۴
VU6	۷,۷۸۸/۰۵	۱۵,۹۰۰/۴۲	۴۷۷/۰۱
VU7	۷,۱۸۹/۶۳	۱۴,۵۸۷/۵۴	۴۳۷/۶۳

منبع: طرح حقوق و دستمزد کارکنان دولتی در سال ۲۰۱۵

#### 1. New Remuneration System (NRS)

## روش تحقیق

یکی از استراتژی‌های تحقیق استراتژی مطالعه موردی است که شامل نوعی بررسی تفصیلی (همراه با داده‌های اطلاعاتی در یک دوره زمانی) از یک یا چند سازمان یا از گروه‌های درون‌سازمانی است که با هدف ارائه تحلیلی از زمینه و فرایندهای دخیل در پدیده موردبررسی انجام می‌شود (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۱: ۳۴). در این پژوهش نخست با استناد به قوانین، آیین‌نامه‌ها، بخش‌نامه‌ها، و داده‌های مستخرج از منابع رسمی با روش مطالعه چندموردی به صورت تطبیقی - کیفی با مروری سیستماتیک، نظام‌های حقوق و دستمزد مدیران ارشد دولتی سه کشور ج.ا. ایران، ترکیه، و مالزی بررسی و تجزیه و تحلیل شد. سپس، با استفاده از پژوهش‌های هافستد (۱۹۸۰ و ۲۰۱۱) و توسی و گرکهامر (۲۰۰۴) در مورد ابعاد فرهنگی و رابطه آن با حقوق مدیران عالی از طریق روش تحقیق «فرا ترکیب» رابطه ابعاد فرهنگی بر حقوق مدیران ارشد دولتی سه کشور مزبور تجزیه و تحلیل شد.

یکی از روش‌هایی که به منظور بررسی، ترکیب، و آسیب‌شناسی پژوهش‌های گذشته در چند سال گذشته معرفی شده «فرامطالعه» است. اگر فرامطالعه به صورت کیفی و بر روی مفاهیم و نتایج مورد استفاده در مطالعه‌های گذشته انجام شود، به نام «فرا ترکیب» شناخته می‌شود. فرا ترکیب اطلاعات و یافته‌های استخراج شده از مطالعات دیگر با موضوع مرتبط و مشابه را بررسی می‌کند و در نتیجه نمونه مورد نظر از مطالعات منتخب را بر اساس ارتباط آن‌ها با سؤال پژوهش ارائه می‌کند. فرا ترکیب ترکیب و تفسیری از تفسیرهای داده‌های اصلی مطالعه‌های منتخب است. در این روش، متن پژوهش گذشته می‌تواند به عنوان داده‌هایی برای پژوهش آتی مورد استفاده قرار گیرد که دقیقاً مانند متن مصاحبه مستند شده است. فرا ترکیب را فراتحلیل کیفی نیز می‌نامند (ختیفر و مسلمی، ۱۳۹۶: ۴۹۸). روش این پژوهش را می‌توان از نوع فراترکیب دانست؛ زیرا با استفاده از نتایج و همچنین مستندات مربوط به پژوهش‌های کیفی و کمی توسط دیگران و حتی خود محقق در مورد نظام حقوق و دستمزد به تجزیه و تحلیل و ارائه تفسیر نظری اقدام می‌شود.

جامعه آماری تحقیق نیز سه کشور منتخب فوق‌الذکر است که داده‌های مربوط به

حقوق و دستمزد مدیران ارشد دولتی این سه کشور از طریق منابع دولتی، رسمی، و بین‌المللی معتبر استخراج و تجزیه و تحلیل شده است. همچنین، با استناد به داده‌های این تحقیق به منابع رسمی و دولتی سه کشور ج.ا. ایران، ترکیه، و مالزی و تأیید یافته‌ها و نتایج تحقیق توسط خبرگان منابع انسانی و استادان دانشگاه و صاحب‌نظران این حوزه، پژوهش حاضر از اعتبار و پایایی لازم برخوردار است. داده‌های مربوط به متغیرهایی مانند پرداخت‌های کل، پرداخت‌های متغیر، و نسبت پرداخت‌ها از گزارش‌های تاورز پرین در مورد حقوق و دستمزد طی سال‌های ۱۹۹۷ تا ۲۰۰۱ توسط توسی و گرکهامر (۲۰۰۴) به دست آمده است. پرداخت‌های کل در این پژوهش شامل پرداخت بر مبنای شغل است و دارای عناصری است، مانند پیچیدگی وظایف و مسئولیت‌های شغلی، پرداخت بر مبنای شاغل که دارای عناصری است مانند ارشدیت، تحصیلات، و شایستگی. پرداخت‌های متغیر در این پژوهش با پرداخت بر مبنای ارزیابی عملکرد سنجش می‌شود. نسبت حداکثر به حداقل حقوق و دستمزد (مدیر/کارگر) از تقسیم بالاترین سطح پرداخت کل حقوق و دستمزد به مدیران ارشد دولتی به پایین‌ترین سطح پرداخت حقوق و دستمزد به کارکنان به دست می‌آید. متغیرهای دیگر شامل شش بُعد فرهنگی در هر کشور است که هافستد (۲۰۱۱) آن را معرفی کرده است.

### یافته‌های تحقیق

در این تحقیق نخست شش بُعد فرهنگی الگوی هافستد بررسی شد. سپس، با استفاده از پژوهش‌های گوناگون و نظر خبرگان عوامل تعیین‌کننده سطوح پرداخت حقوق و دستمزد مدیران ارشد دولتی شناسایی و دسته‌بندی شد. در مرحله سوم با استفاده از عوامل مشترک تعیین‌کننده سطوح پرداخت و ساختار پرداخت، نظام پرداخت حقوق و دستمزد به مدیران ارشد دولتی سه کشور ج.ا. ایران، ترکیه، و مالزی مطالعه و بررسی شد. در جدول ۵ عوامل تعیین‌کننده سطوح پرداخت حقوق به مدیران ارشد دولتی و در جدول ۶ عوامل تعیین‌کننده ساختار پرداخت حقوق به مدیران دولتی سه کشور مزبور مقایسه شده است.

جدول ۵. مقایسه سطوح پرداخت حقوق و دستمزد به مدیران ارشد دولتی سه کشور ج.ا. ایران، ترکیه، و مالزی

عوامل اصلی	عوامل فرعی	ج.ا.ایران	ترکیه	مالزی
عوامل تعیین کننده سطوح پرداخت	پرداخت بر مبنای شغل	ماده ۱ تصویب نامه شماره شورای عالی اداری به شماره ۲۰۶۶۶۴۳ مورخ ۱۳۹۰/۳/۲۳ بیان می کند که همه عناوین پست های مدیریتی و سرپرستی دستگاه های اجرایی موضوع ماده ۵ قانون مدیریت خدمات کشوری را با اجرای وظایف پیچیده، ساده، معمولی، و غیره ارزیابی و سنجش می کند (وزارت امور اقتصادی و دارایی)	قانون پرداخت های اضافی برای مشاغل سنگین یا مهارت های خاص و کمیاب (که جذب و نگهداری آن ها دشوار است) به تصویب رسید. پس از آن، عامل دیگری به نام حق مسئولیت ویژه به نظام حقوق و دستمزد اضافه شد (Aslan, 2010)	از طریق طبقه بندی های مصوب قانونی پیچیدگی وظایف در میزان حقوق محاسبه و تعیین می شود ( Malaysia Salary Scheme, 2015)
عوامل تعیین کننده ساختار پرداخت	پرداخت بر مبنای شاغل	ضرایب پرداخت حاکی از آن است که نقش ارشدیت در نظام رتبه بندی و میزان حقوق و دستمزد مدیران ارشد دولتی تأثیر زیادی دارد (سازمان برنامه و بودجه کشور)	ارتقای رتبه شغلی کارکنان دولتی مثبتی بر افزایش کارایی، توانایی، و میزان شایستگی آنان است (Eryılmaz, 2007)	افزایش سالانه حقوق و دستمزد مدیران ارشد دولتی مثبتی بر عملکرد است نه بر اساس ارشدیت ( Mukherjee, 2004)
	تحصیلات	ماده ۳ قانون نظام هماهنگ پرداخت بیان می کند جدول و نحوه ارتقای گروه یا در نظر گرفتن ارزش کار، میزان مسئولیت ها، اهمیت وظایف، سوابق تجربی، تحصیلات، و ارزش یابی تعیین خواهد شد (وزارت امور اقتصادی و دارایی)	میزان تحصیلات کارکنان با کیفیت آن مرتبط شد ( Aslan, 2005)	میزان تحصیلات در ترکیب با تجربه، سنوات خدمتی، و شایستگی از عوامل تأثیرگذار بر حقوق و دستمزد مدیران دولتی مالزی است ( Malaysia Salary Scheme, 2015)

ادامه جدول ۵. مقایسه سطوح پرداخت حقوق و دستمزد به مدیران ارشد دولتی سه کشور ج.ا. ایران، ترکیه، و مالزی

عوامل تعیین کننده ساختار پرداخت	شایستگی	در مقررات پرداخت حقوق و دستمزد به مدیران ارشد امتیازات ویژه‌ای مبنی بر گذراندن دوره‌های آموزشی تخصصی، تجربه و مهارت مدیران منظور شده است (سازمان برنامه‌ریزی و بودجه کشور)	بر اساس ماده ۳ قانون کارکنان ارتقای رتبه شغلی کارکنان دولتی مبتنی بر افزایش کارایی، توانایی، و میزان شایستگی آنان است (Eryilmaz, 2007)	شایستگی از عوامل تأثیرگذار در حقوق و دستمزد مدیران دولتی مالزی است (Malaysia Salary Scheme, 2015)
پرداخت بر مبنای عملکرد	ارزیابی عملکرد	ارزیابی عملکرد مدیران سه محور ابتکار و خلاقیت، آموزش، و رضایتمندی را تعیین کرده که برای هر یک از این محورها شاخص‌هایی تعریف شده است (وزارت امور اقتصادی و دارایی)	ارزیابی عملکرد کارکنان (و مدیران) نقش کلیدی در میزان پرداخت‌ها دارد. پرداخت بر مبنای عملکرد بستگی به میزان موفقیت در اجرای وظایف افراد دارد (Tarhan, 2010)	افزایش حقوق و دستمزد بر اساس عملکرد مدیران و کارکنان انعطاف‌پذیری زیادی دارد. تغییرات حقوق و دستمزد مدیران به صورت ایستا، افقی، عمودی، یا چندوجهی <sup>۴</sup> اعمال می‌شود (Beh, 2012)

جدول ۶. مقایسه ساختار پرداخت حقوق و دستمزد به مدیران ارشد دولتی سه کشور ج.ا. ایران، ترکیه، و مالزی

عوامل اصلی	ج.ا. ایران	ترکیه	مالزی
عوامل تعیین کننده ساختار پرداخت	چارجوب‌های کلی نظام پرداخت از طریق قانون به تصویب می‌رسد؛ اما در مرحله اجرا فرایندهای اداری نقش زیادی در تعیین سطوح و نحوه پرداخت حقوق و دستمزد دارند	علاوه بر اینکه معیارها و شاخص‌های تعیین حقوق و دستمزد از طریق قانون است، فرایندهای اداری نیز تأثیر زیادی در این ساختار دارند (Aslan, 2010)	مقررات کاملاً تمرکزی است؛ اما سیستم پهن باند انعطاف‌پذیری را به وجود آورده است (Malaysia Salary Scheme, 2015)

1. Static
2. Horizontal
3. Vertical
4. Diagonal

ادامه جدول ۶. مقایسه ساختار پرداخت حقوق و دستمزد به مدیران ارشد دولتی سه کشور ج.ا. ایران، ترکیه، و مالزی

<p>متناسب با روند شرایط اقتصادی هر سال بازنگری‌های اساسی در طرح‌های حقوق و دستمزد دولتی صورت می‌گیرد ( Malaysia Salary Scheme, 2015)</p>	<p>متناسب با شرایط بازار و نرخ تورم اقتصادی در کشور، سالانه دو بار بازنگری و تصویب می‌شود ( Tarhan, 2010)</p>	<p>هرسال یک بار چارچوب‌های کلی نظام پرداخت بازنگری می‌شود و تغییرات لازم به دستگاه‌های اجرایی ابلاغ می‌شود</p>	<p>روزآمد بودن</p>
<p>میزان حداکثر به حداقل حقوق و دستمزد مدیران و کارکنان دولتی بیش از ۲۰ برابر است؛ اما در افزایش حقوق سالانه در برخی دوره‌ها افزایش حقوق طبقات پایین کارکنان تا ۱۳ درصد می‌رسد؛ درحالی‌که در همان دوره این افزایش حقوق برای مدیران ارشد بین ۷ تا ۹ درصد است ( Malaysia Salary Scheme, 2015)</p>	<p>طی سال‌های اخیر نسبت پرداخت حدود ۶ است؛ اما در نظام جدید حقوق و دستمزد ترکیه فاصله حداکثر و حداقل پرداخت‌ها نسبت به گذشته بیشتر شده است (Aslan, 2010)</p>	<p>سقف حقوق ثابت و فوق‌العاده‌های مستمر نباید از ۷ برابر حداقل حقوق ثابت و فوق‌العاده‌های مستمر تجاوز کند (سازمان برنامه و بودجه کشور)</p>	<p>عدالت و برابری</p>
<p>بر تعیین حداقل سطح عملکرد مدیران میزانی فراتر از سقف عملکرد تعیین شده تا باعث به وجود آمدن انگیزه و ایجاد چالش در کار شود (Siddiquee, 2006)</p>	<p>ارتقای رتبه شغلی کارکنان دولتی مبتنی بر افزایش کارایی و توانایی آنان است ( Eryilmaz, 2007)</p>	<p>دستورالعمل نحوه پرداخت فوق‌العاده بهره‌وری (موضوع ماده ۶۹ قانون مدیریت خدمات کشوری) میزان پرداخت برای بهره‌وری را اعلام کرده است (وزارت امور اقتصادی و دارایی)</p>	<p>تأکید بر کارایی</p>



### بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های تحقیق جاری به صورت خلاصه در موارد ذیل بحث شده و نتیجه‌گیری به عمل آمده است:

۱. بر اساس نتایج حاصل از ادبیات تحقیق، فاصله قدرت با پرداخت‌های کل رابطه دارد؛ زیرا هر سه کشور مورد بررسی از نظر فاصله قدرت در حد بالایی قرار دارند و پرداخت‌های کل آنان به مدیران ارشد دولتی نیز در حد بالایی است. پژوهش توسی و گرکهامر (۲۰۰۴) در مورد مطالعه نظام حقوق و دستمزد مدیران عالی نیز این نتایج را تأیید می‌کند. طبق یافته‌های آنان پرداخت‌های کل به مدیران عالی با فاصله قدرت ( $P < 0.01$ ) همبستگی مثبت دارد.

۲. فردگرایی با پرداخت‌های کل رابطه دارد؛ زیرا دو کشور ج.ا. ایران و ترکیه از نظر فردگرایی در رتبه بالایی قرار دارند. یافته‌های توسی و گرکهامر (۲۰۰۴) نیز در مورد مطالعه نظام حقوق و دستمزد مدیران عالی نیز این نتایج را تأیید می‌کند. بین پرداخت‌های کل به مدیران عالی و فردگرایی ( $P < 0.001$ ) همبستگی مثبت وجود دارد؛ اما تفاوت یافته‌های توسی و گرکهامر با یافته‌های این پژوهش در آن است که کشور مالزی از نظر فردگرایی در رتبه پایینی است و جزو کشورهای دارای ویژگی فرهنگ جمع‌گرا به‌شمار می‌رود؛ اما پرداخت‌های کل به مدیران ارشد دولتی در آن کشور بالاست. در این کشورها تلاش‌های فردی دارای ارزش بسیار زیادی است و به آن پاداش داده می‌شود. ماهیت فعالیت‌های سازمان‌ها انگیزش‌های فردی را تشویق می‌کند و افراد در جست‌وجوی منافع فردی خودند و سازمان‌ها در این کشورها بیشتر غیرشخصی‌اند. ما دو تفسیر زیر را برای وجود همبستگی مثبت بین فردگرایی و متغیر پرداخت‌های کل ارائه می‌کنیم: اول اینکه ساختار پرداخت در این کشورها از ویژگی‌ای شبیه تورنمنت (رقابتی‌بودن) برخوردار است؛ دوم اینکه ریسک بالاتر عملکرد به مدیران منتقل می‌شود؛ بنابراین، انتقال ریسک به مدیران می‌تواند موجب عملکرد بیشتر آنان شود. انعکاس آثار فردگرایی و فاصله قدرت بر

روی حقوق و دستمزد مدیران به شناخت تفاوت‌های فرهنگی و تطابق آن با حقوق و دستمزد مدیران می‌انجامد.

۳. فاصله قدرت و همچنین مردسالاری با نسبت حداکثر به حداقل حقوق و دستمزد رابطه دارد؛ زیرا در هر سه کشور نسبت پرداخت‌ها زیاد است و از سوی دیگر سه کشور مزبور از نظر فاصله قدرت و مردسالاری رتبه بالایی دارند. بر اساس یافته‌های توسی و گرکهامر (۲۰۰۴)، بین نسبت حداکثر حقوق و دستمزد پرداختی به مدیران عالی و حداقل حقوق و دستمزد پرداختی به کارگران خط تولید و فاصله قدرت همبستگی مثبت وجود دارد ( $P < 0.01$ ). همچنین، این نسبت با مردسالاری همبستگی مثبت دارد ( $P < 0.05$ ).

از دیدگاه صاحب‌نظران فرهنگی، نظام حقوق و دستمزد مدیران منعکس‌کننده ساختار قدرت در یک جامعه است؛ زیرا فاصله قدرت با همه معیارهای مربوط به نظام حقوق و دستمزد رابطه دارد. یافته‌ها بیان می‌کند در جامعه‌ای که در آن قدرت دارای ارزش است تا چه اندازه قدرت موردنیاز است تا مدیران قدرتمند بتوانند برای کسب ثروت از جامعه و سازمان از قدرت خود استفاده کنند. حداقل دو پاسخ برای این مسئله وجود دارد که چرا مدیران ارشد در این فرهنگ‌ها می‌توانند ارزش‌های بیشتری برای سرمایه انسانی خود کسب کنند: پاسخ نخست آن است که حقوق و دستمزد به‌خودی‌خود پدیده‌ای سازمانی است. از آنجا که سازمان‌ها ترکیبی از ساختار قدرت و اختیارند، ساختار سازمان‌ها در جوامعی که دارای فاصله قدرت زیادند با حقوق و دستمزد بالای مدیران ارشد سازگاری دارد. در کشورهایی که فاصله قدرت در آن‌ها زیاد است، سازمان‌ها به‌صورت متمرکزتر بوده و ساختار سلسله مراتب سازمانی آن‌ها بلندتر است. در این کشورها سطوح

۱. در سازمان‌های افقی (Horizontal Organizations) سطوح سرپرستی کمتر بوده و ساختار سلسله مراتب سازمانی آن‌ها به صورت تخت و مسطح است. اما در سازمان‌های عمودی (Vertical Organizations)، سطوح سرپرستی بیشتر و ساختار سلسله مراتب سازمانی آن‌ها به صورت عمودی و بلندتر است.  
... organizations will be more centralized, "taller", have more supervisory personnel...

سرپرستی سازمان‌ها بیشتر، کارکنان یقه سفید نسبت به یقه آبی‌ها دارای ارزش بیشترند و تفاوت حداکثر به حداقل حقوق و دستمزد در آن‌ها در سطح بالاتری قرار دارد ( Hofstede, 1988; Jackovsky, et al., 2001; 1980). پاسخ دوم این است که احتمالاً مدیران در این کشورها از نظر روان‌شناختی نیاز بسیاری به قدرت دارند (McClelland, 1975). یکی از عناصر نیاز به قدرت بیشتر، مالکیت بر منابع ثروت است. پول و کنترل بر منابع شاخصی از اشتها به داشتن قدرت است (Pfeffer, 1992).

۴. اجتناب از عدم اطمینان با پرداخت‌های متغیر رابطه معکوس دارد. هر سه کشور از نظر تأکید بر ارزیابی عملکرد (که معرف پرداخت‌های متغیر است) در سطح بالایی قرار دارند و از نظر اجتناب از عدم اطمینان نیز دارای رتبه بالایی می‌باشند. بر اساس یافته‌های توسی و گرکهامر (۲۰۰۴)، بین نسبت پرداخت‌های متغیر به پرداخت‌های کل به مدیران عالی با اجتناب از عدم اطمینان همبستگی منفی وجود دارد ( $P < 0.05$ ). در کشورهایی که دارای فرهنگ اجتناب از عدم اطمینان بالا هستند باید نسبت پرداخت‌های متغیر به پرداخت‌های کل پایین باشد. تا حدودی می‌توان گفت این نسبت نشانه‌ای از ریسک اقتصادی برای مدیران است که باید در این فرهنگ از آن اجتناب شود.

۵. فاصله قدرت با نسبت حداکثر به حداقل حقوق و دستمزد مدیران ارشد و کارکنان دولتی رابطه دارد. بر اساس یافته‌های توسی و گرکهامر (۲۰۰۴)، بین نسبت حداکثر حقوق و دستمزد پرداختی به مدیران عالی و حداقل پرداخت حقوق و دستمزد به کارگران خط تولید و فاصله قدرت همبستگی مثبت وجود دارد ( $P < 0.01$ ). همچنین، این نسبت با مردسالاری همبستگی مثبت دارد ( $P < 0.05$ ).

۶. عمل‌گرایی و لذت‌جویی با پرداخت‌های متغیر رابطه دارد. همان‌طور که نمودار ۱ نشان می‌دهد، عمل‌گرایی و لذت‌جویی در دو کشور ترکیه و مالزی نسبت به ج.ا.

ایران در رتبه بالاتری قرار دارد. از سوی دیگر، تأکید بر ارزیابی عملکرد مدیران در آن کشورها بیشتر از کشور ایران است و پرداخت‌های متغیر به مدیران ارشد در کشورهای فوق نقش بیشتری دارد. این وضعیت حاکی از آن است که در جوامع عمل‌گرا اعتقاد بر این است که اغلب اتفاقات مهم زندگی در آینده رخ می‌دهد و افراد برای یادگیری بسیار تلاش می‌کنند. همچنین، در جوامعی با ویژگی لذت‌جویی بالا، ادراک کنترل‌داشتن بر زندگی افراد زیاد است و آن‌ها بر این باورند که با عملکرد بیشتر قادرند درآمد و حقوق و دستمزد بیشتری به دست آورند.

### پیشنهادها

#### پیشنهادهای کاربردی

با توجه به اینکه نظام پرداخت مالزی دارای نقاط قوتی مانند سیستم پهن باند در پرداخت حقوق به رتبه‌های مدیریتی است، همچنین به‌رغم فاصله زیاد بین حداکثر و حداقل حقوق و دستمزد، هنگام افزایش حقوق سالانه، درصد افزایش حقوق کارکنان رتبه‌های پایین عموماً بیشتر از درصد افزایش حقوق مدیران ارشد است و بدین‌صورت نابرابری را کاهش می‌دهد. به علاوه، این کشور دارای نظام ارزیابی عملکرد منسجم و هماهنگی است که می‌توان از نقاط قوت مدل پرداخت حقوق آن کشور الگوبرداری کرد و نظام پرداخت حقوق به مدیران ارشد دولتی کشورمان را منسجم‌تر کرد. همچنین، کشور ترکیه نیز دارای نظام ارزیابی عملکرد مناسب و انعطاف‌پذیری در پرداخت حقوق به مدیران ارشد دولتی خود است که می‌توان از جنبه‌های مثبت نظام پرداخت آن کشور نیز اقتباس کرد و کارآمدی نظام حقوق و دستمزد مدیران ارشد دولتی ج.ا. ایران را ارتقا داد. به‌طورکلی، به مدیران اجرایی کشور پیشنهاد می‌شود در طراحی نظام حقوق و دستمزد مدیران ارشد دولتی از تجربیات آن کشورها استفاده کنند و با توجه به ابعاد فرهنگ ملی و بومی کشورمان نقاط قوت آن کشورها را در نظام پرداخت حقوق به‌کار گیرند.

همچنین، با توجه به رابطه بین ابعاد فرهنگی کشور ایران با پرداخت حقوق به مدیران ارشد دولتی، پیشنهاد می‌شود در طراحی نظام حقوق و دستمزد مدیران و کارکنان دولتی

ابعاد فرهنگی مزبور را مدنظر قرار دهند و، متناسب با آن ابعاد، تغییرات لازم را در نظام حقوق و دستمزد ایجاد کنند.

### پیشنهادهایی به پژوهشگران

۱. با توجه به محدودیت‌های این تحقیق، پیشنهاد می‌شود پژوهشگران تلاش کنند تا به داده‌های کمی و اطلاعات بیشتری دست یابند تا بتوانند در مدل‌سازی نظام حقوق و دستمزد به ابعاد بیشتری بپردازند.
۲. در این تحقیق، نظام پرداخت حقوق و دستمزد مدیران ارشد دولتی مطالعه شده است و نه نظام جبران خدمات آن‌ها. بنابراین، به محققان دیگر پیشنهاد می‌شود با تمرکز بر نظام جبران خدمات مدیران ارشد دولتی به مطالعه سه کشور یا سایر کشورها بپردازند.



## منابع

۱. دانایی فرد، حسن، الوانی، سید مهدی و آذر، عادل (۱۳۹۱). روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، تهران: انتشارات صفار-اشراقی.
۲. خنیفر، حسین و مسلمی، ناهید (۱۳۹۶). روش‌های پژوهش کیفی، ج ۱، تهران: نگاه دانش.
۳. طهماسبی، رضا (۱۳۹۴). نظریه سازمان: ساخت‌گرایی، کنشگری، ساختمان‌گرایی، تهران: انتشارات نص.
4. Ambrose, M.L. and Kulik, C.T. (1999). Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s, *Journal of Management*, 25(3): 231-292.
5. Aslan, O.E. (2010). Salary Systems for Civil Servants in Turkey from Fordism to Post-Fordism, *Amme Idaresi Dergisi*, 43(1): 81-122.
6. Beh, L.-S. (2012). Performance Management and HR Strategies: The Public Sector in Malaysia, *The 6th International Days of Statistics and Economics, Prague*.
7. Bellante, D. and Link, A.N. (1981). Are public sector workers more risk averse than private sector workers?, *ILR Review*, 34(3): 408-412.
8. Bonin, H., Dohmen, T., Falk, A., Huffman, D. and Sunde, U. (2007). Cross-sectional earnings risk and occupational sorting: The role of risk attitudes, *Labour Economics*, 14(6): 926-937. Canman, Doğan (1995) Çağdaş Personel Yönetimi, *AAAA EE aannmaroooo 260*, Ankara
9. Clark, A. and Postel-Vinay, F. (2008). Job security and job protection. *Oxford economic papers*, 61(2): 207-239.
10. Eryılmaz, B. (2007). *Kamu yönetimi: Erkam matbaası*.
11. Focke, F., Maug, E., and Niessen-Ruenzi, A. (2017). The impact of firm prestige on executive compensation, *Journal of financial economics*, 123(2): 313-336.
12. Frederickson, H.G. (1997). *The spirit of public administration: Jossey-Bass Incorporated Pub.*
13. Gassler, R.S. (1998). Altruism and the Economics of Non-Profit Organisations. *Financial Accountability & Management*, 14(3): 173-182.
14. Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage Publications, Newbury Park, CA.
15. Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*, 2<sup>nd</sup> Ed. Sage Publications, Thousand Oak, CA.
16. Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context, *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>.
17. Hofstede, G., Hofstede, G.J. and Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (Rev. 3rd ed.), New York: McGraw-Hill.
18. Houston, D.J. (2000). Public-service motivation: A multivariate test, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4): 713-728. Jackovsky, E. F., J. W. J. Slocum, S. J. McQuaid. (1988). Cultural values and the CEO: Alluring

- companions? *Acad. Management Executive* 11 39-49.
19. Jurkiewicz, C.L., Massey Jr, T.K. and Brown, R.G. (1998). Motivation in public and private organizations: A comparative study, *Public productivity & management Review*, 230-250.
  20. Karl, K.A. and Sutton, C.L. (1998). Job values in today's workforce: A comparison of public and private sector employees, *Public Personnel Management*, 27(4): 515-527.
  21. Khojasteh, M. (1993). Motivating the private vs. public sector managers. *Personnel Administration*, 22(3): 391-401.
  22. Luechinger, S., Stutzer, A. and Winkelmann, R. (2006). The happiness gains from sorting and matching in the labor market. Mukherjee, R. (2004). Senior Public Service: High Performing Managers of Government. *World Bank Working Paper. Washington, DC: World Bank*.
  23. Malaysia Salary Scheme (2015). Retrieved January 20, 2017 from <http://docs.jpa.gov.my/docsMcClelland>, D. C. (1975). *Power: The Inner Experience.*, New York: Irvington Publishers Dist. by Halsted Press.
  24. Pfeffer, J. (1992). *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*. Boston: MA. Harvard Business School Press.
  25. Rainey, H.G. and Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1): 1-32.
  26. Rainey, H.G. and Bozeman, B. (2000). Comparing public and private organizations: Empirical research and the power of the a priori. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2): 447-470.
  27. Siddiquee, N.A. (2006). *Administrative Reforms and Innovations in Malaysia: An Historical Overview*, Paper presented at the The International Conference for the 50th Anniversary of KAPA.
  28. Tarhan, Savaş (2010). *TÜRK KAMU PERSONEL YÖNETİMİNDE MAAŞ SİSTEMİNİN DEĞİŞİMİ*, unpublished master's thesis, KOCAELİ UNIVERSITY, INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES, KOCAELİ.
  29. Tosi, H.L. and Greckhamer, T. (2004). Culture and CEO Compensation, *Organization Science*, 15(6).
  30. Werner, S. and Tosi, H.L. (1995). Other people's money: The effects of ownership on strategy and managerial pay, *Acad, Management J.*, 38: 1672-1691.