

بدرجه ممتاز بزرگوار شده  
۲۲۷  
۲۷ مرداد ۱۳۵۱  
دانشگاه علی ابن ابی طالب  
دانشکده علوم انسانی  
دانشکده حقوق  
دانشکده حسابداری

**طیبه مهدی و ایزدیهایی هائل و اجرای آن در ایران**

**براهمنانی استاد ارجمند**

**جناب آقای دکتر جعفر نیاکی**

**نگارنده**

**سید کاظم امینی**

**فوق لیسانس مشاوران اداری**

مهرماه ۱۳۵۱  
مرکز مدارك علمی  
بانك اطلاعاتی  
۱۳۴۷  
۱۳۴۷  
۱۳۴۷

۲۳۶۴

( الف )

(( فهرست مندرجات ))

<u>صفحه</u>	<u>کد اختصاصی</u>	<u>موضوع</u>
	۱	<u>قسمت اول - کلیات</u>
۱-۱	۱-۱	سراغاز
۵	۱-۲	انگیزه و طبع انتخاب موضوع
۶	۱-۳	اهمیت موضوع
۷	۱-۴	روش تحقیق
	۲	<u>قسمت دوم - طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل چیست ؟</u>
۸	۲-۱	موانع تاریخی
۱۲-۹	۲-۱-۱	طبقه بندی مشاغل در اروپا و آمریکا
۱۸-۱۳	۲-۱-۲	مبانی تاریخی در ایران
۱۸	۲-۲	روش های طبقه بندی
۱۸	۲-۲-۱	روش رتبه بندی
۱۸	۲-۲-۲	روش درجه بندی
۲۱	۲-۲-۳	روش مقایسه مواضع
۲۱	۲-۲-۴	روش امتیازی
۲۲	۲-۲-۵	روش تلفیقی

۲۳۷۳

۲ ری ۰۱ ری ۳ ام طبقه بندی مشاغل در ایران و آمریکا - ۱۳۵۰

<u>صفحه</u>	<u>کد اختصاصی</u>	<u>موضوع</u>
۲۹-۲۲	۲-۳	بهره گیری از طبقه بندی معادل در مدیریت
۴۰	۲-۴	اصطلاحات طبقه بندی معادل
۴۲	۲-۵	ارزایی معادل
۴۳-۴۲	۲-۵-۳	سیستم های ارزیابی معادل
	۳	<u>قسمت سوم - چگونگی اجرای طرح</u>
۴۳	۳-۱	اولین قدم
		طبقه بندی معادل میانه توسط چه کسانی
۴۸-۴۴	۳-۲	انجام نمود ؟
۴۸	۳-۳	مراحل انجام کار
۶۰-۴۹	۳-۳-۱	جمع آوری اطلاعات (مرحله اول)
۶۴-۶۰	۳-۳-۲	تجزیه و تحلیل معادل (مرحله دوم)
		تدوین مشخصات طبقه و شرایط احراز برای هر معادل
۷۲-۶۵	۳-۳-۳	(مرحله سوم)
۷۴-۷۳	۳-۳-۴	اطلاع کارکنان از طرح (مرحله چهارم)
۷۹-۷۵	۳-۴	جاری نگه داشتن طرح طبقه بندی معادل
	۴	<u>قسمت چهارم - طبقه بندی معادل معادل و پیشرفت</u>
۸۶-۷۹	۴-۱	توجه طلب
۸۷	۴-۱-۱	اجرای مرحله اول قانون استخدام

<u>صفحه</u>	<u>کد اختصای</u>	<u>موضوع</u>
۸۸-۹۱	۱-۲	حکایت و التبع
۹۲-۹۵	۲-۴	اجرای مرحله دوم قانون استعداد
۹۶-۱۰۵	۴-۴	تجزیه و تحلیل طرح طبقه بندی مشاغل در ایران
۱۰۶-۱۱۲	۴-۴-۱	طرح طبقه بندی مشاغل در وزارت آموزش و پرورش
۱۱۳	۴-۵	تجزیه و تحلیل نظام استعدادی ایران
۱۱۳-۱۱۷	۴-۵-۱	طایفه ارزشهای مختلف توانم استعداد جدید و قدیم
۱۱۸-۱۲۱	۴-۵-۱	نواقص قانون استعداد
	۵	<u>قسمت پنجم - طبقه بندی مشاغل در بخش خصوصی</u>
۱۲۲	۵-۱	انگیزه و طبع اجرای طرح
		مشکلات و معایب شیوه فعلی طبقه بندی مشاغل در
۱۲۲	۵-۲	بخش خصوصی
۱۲۴-۱۴۴		قسمت ششم - گفتاری برای پایان سخن
۱۴۵		پایان سخن
۱۴۶		فهرست ضمیمه‌ها

## قسمت اول

### کلیات

#### ۱-۱- سرفراز

بدون شك هنگام خرید در خواربارفروشی ها و یا سوپرمارکت ها و همچنین در داروخانهها این نکته جنب توجهتان را نموده است که اجناس مشابه یا هم نظیر در يك قفسه و اجناس مشابه دیگر در قفسه دیگر با نظم و ترتیب خاصی در ردیف های مختلف قرار داده شده است . و اغلب این موضوع جنب توجهتان را نموده است که داروخانههایی که با نظم و نسق خاصی داروهای خود را چیدمان و یا باصطلاح درجه بندی و طبقه بندی نمودند رونق بسزا داشته و با يك یا دو نفر کارمند بخوبی اداره میشوند و هیچگونه ناراحتی بهمین نمیخورد . بلکه بعضی مراجعه در فاصله بسیار کوتاهی داروهای آماده و بسته بندی شده بدست مشتری داده میشود و برعکس داروخانههایی وجود دارد که از ارائه نسخه تا آماده کردن داروهای لافل ساعتی طول میکشد و امکانا مدیر داروخانه با قیافای عبوس میگوید که فلان دارو را نداریم . ارباب رجوع هم که از طول زمان ایستادن و ناراحتی بخاطر عدم اطلاع از حال بیمارشان که در منزل دچار تب شدید شده است گلایه

شده و نسخه را برداشته و با سرعت بداروخانه دیگر مراجعه ننماید و مسلماً دیگر بان داروخانه مراجعه نخواهد کرد .

این مسئله و نظایر آن هر روز به چشم میخورد و اموری که حاکی از عدم طبعه بندی و نظم و نسق میباشد در تمام شعبان زندگی ما وجود دارد ، چه بسا اوضاع القاره است که برای برداشتن کتابی از کتابخانه کوچک منزلتان دهی چشمچسب و نمود تا بم و چون نتوانستیم آنها پیدا کنیم از مطالعه منحرف شدیم . اما اگر کتابها را طبقه بندی نموده بودیم ، مثلا کتب تاریخی در یک قفسه ، کتب حقوقی در قفسه دیگر و بر همین روال برای هر گروه کتاب قفسه های خاص اختصاص داده بودیم با یک نظر جزئی کتاب مورد نیاز خود را باسانی برداشته و دچار مشکلی نمیشدیم .

در سایر شعبان مختلف اداری و اجتماعی مسئله طبقه بندی بطور قاطع

ملاحظاتی دارای اهمیت بوده و هست بویژه امروزه با گسترش عظیم صنعت و -

فعالیت های روز افزون واحد های تولیدی و صنعتی نیاز بیشتری به نیروی انسانی

با تمام ویژگی های خود احساس میشود . با توجه باین گروه عظیم انسانها با تمام

خصوصیات انسانی که گرداننده چرخ های عظیم اقتصاد و صنعت هستند چه

با صحنی برای مقررات مطرحه بدلیل قانون موقعیت خواهیم داشت .

- آیا میتوان این نیروی عظیمی که در خدمت مؤسسات مختلف کار

میکند بحال خود رها نمود ؟

— آیا این امکان وجود دارد که به دو فرد انسانی که یک کار مشابه و

مشاوری انجام می‌دهند دو گونه دستمزد دارد و آیا با این ترتیب برای آنان روحیه

کاری و حس وفاداری پائی خواهد ماند ؟

— آیا به صلاح دستگاههای دولتی و بخش خصوصی می‌باشد که بدون

نظر گرفتن کارکنان آنها ترفیع دهند ؟ و آیا مدیریت صحیح کارکنان چنان

روشن را تجویز می‌کند ؟

— و آیا مدیریت صحیح طبعی اجازه می‌دهد که هنگام استخدام بسندین

دانش متن شرح شغل و مهارت لازم و طبقه بندی حقوق و مزایا و تحصیلات هرکس

را برای هرکار که پیش آید استخدام نمود ؟

پیدا است که چیز " نه " پاسخی دیگر نمیتوان برای سئوالات مزبور جستجو

نمود .

امروزه کلیه بخشها هم از خصوصی و عمومی احتیاج به نظم و نسق کافی

دارند تا بتوانند از نیروی انسانی بطور صحیح بهره برداری نمایند و با اجرای

طرح های مختلف طبقه بندی در کلیه امور و بویژه در امور مربوط به کارکنانی

بر اکثر مشکلات و موانع موجود در فرا راه مدیریت چیزی شوند . در حال حاضر

در اغلب کشورهای شرقی و پیشرفته جهان ارگانهای دولتی و خصوصی اقدامات

داخه داری در زمینه طبقه بندی مشاغل خود نموده و سعی کافی دارید که با جاری نگاه داشتن و تطابق طرح مهر با زمان و مکان کنشهایی به صورت بنای زیرا با اجرای طرح مهر علاوه بر اینکه حد اکثر کارائی حاصل میشود موجهات رضایت کامل کارکنان فراهم شده و در نتیجه برتری کاری و شخصیت کارمند بالا رفته و - سبب دلگیری و طلاق آنان نسبت به دستگاه میشود ، در نتیجه سازمانها هیچگونه کارمندان لایق و فعال خود را از دست نمیدهند .

بهر تقدیر جای کمال خوشوقتی است که اخیراً کلیه دستگاههای دولتی و خصوصی کشور با اقدامات داخه داری جهت طبقه بندی مشاغل آغاز نموده و به فراخور نیز پیشرفتهای چشم گیری نمود نماید . امید است که هرچه زودتر مسا اجرای طرح طبقه بندی مشاغل در دستگاههای دولتی و بخش خصوصی جای هیچگونه دلگیری و نارضایتی برای کارکنان از دستگاههای ضمیمه خود باقی نماند .

## ۲ - ۱ انگیزه و طبع اصحاب موضوع :

انگیزه های مختلفی نگارنده را بر آن داشت که رساله پایان تحصیلات خود را در زمینه طبقه بندی مشاغل به رشته تحریر درآورم که ذکر تمام آن از - حوصله این مختصر خارج میباشد ، لذا بذکر چند انگیزه مهم میپردازم .



خدمات در واحده سال است که در بخشهای مختلف عمومی و دولتی انتشار خدمت دارم و بدلیل رشته تحصیلی ام ظوم اداری اغلب در واحده های اداری و - کارگرفتنی بود نام و همواره با افراد مختلف سروکار داشته و مسائلی که موجب عدم رضایت کارکنان بوده مورد بررسی قرار داده ام و مهمترین دلیل نارضایتی کارکنان چه در بخش عمومی و چه در سازمانهای دولتی اختلاف حقوق و مزایای آنان در پست های مشابه بوده است . تمام میدیدم که کارمندان بدلیل نوبت اوصیح تا آخر وقت کار خود را رها کرده و مشغول بحث و مجادله در مورد کمبود حقوق و مزایای خود و افزایش بدلیل حقوق و مزایای دیگران بودند . این موضوع موجبات کاهش کارآئی را از هر جهت فراهم نمید . از اینرو برآن شدم تا این رساله را در زمینه طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل و مشکلات اجرای آن در ایران بر رشته تحریر در آورم و شاید بتوانم بنحوی ارائه خدمتی نمایم و طایفه باینکه در ضمن خدمات اداریم خدمت بهتر از چهار سال بعنوان کارشناس طبقه بندی مشاغل انجام وظیفه نموده و مطالباتی در این زمینه بحمل آوردم .

### ۳ - ۱ - اهمیت موضوع :

برای بی بردن به اهمیت موضوع لازم بنظر میرسد مروری در لایحه قانونی

استخدام کشوری صوب ۳۱ خرداد ماه ۱۳۴۵ بنمایم . مواد ۲۴ تا ۲۶ و ۲۰ و ۲۱

در مشورات صریحی در مورد طبقه بندی مشاغل داده است که بررسی مواد مزبور در اصول مختلف این رساله انجام خواهد شد. لفظ در اینجا این مسئله قابل بحث است که اهمیت موضوع در تمام شئون اجتماعی بچشم میخورد و حتی میتوان گفت که لایحه قانونی استخدام کشوری بر پایه های طبقه بندی مشاغل استوار است و از طرفی با گسترش عظیم علم و صنعت در سراسر کشور و تأسیس و تولید واحد های اقتصادی و در نتیجه بخدمت گرفتن نیروی انسانی فعال و متخصصین بخش خصوصی هم بر آن شده که تدابیری در زمینه نگهداری کارکنان خود بعمل آورند از جمله اجرای طرح طبقه بندی مشاغل در مؤسسات خصوصی اقدامی مناسبه در این مورد میباشد. مطلقاً چنانچه طرح طبقه بندی مشاغل صحیحاً تهیه و به موقع اجرا درآید عمل بهبود عالی انسانی در امور اداری و اجتماعی، بحسب مزد مساوی در مقابل کار مشابه باسانی میسر است.

#### ۱-۱- روش تحقیق :

در این رساله از روش مطالعه - مشاهده و مصاحبه استفاده شده است؛ مطالعه در زمینه طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل از منابع مختلف داخلی و خارجی و قانون استخدام کشوری شروع و با شرکت در کنفرانسها و دوره های مختلف طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل و همچنین مطالعه نشریات مختلف سازمان امور

### اداری و مرکز آموزشی مدیریت ارشد ادغام .

مشاهده فعالیت اداره کل طبقه بندی مشاغل سازمان امور اداری و واحد های مختلف طبقه بندی مشاغل در وزارتخانهها و نحوه کار کارشناسان مربوطه و اجرای مواد لایحه قانونی در مراحل مختلف مورد بررسی و تجزیه و تحلیل جهت تهیه این رساله قرار گرفته است . مشاغل با اینکه با اساتید فن و صاحب نظران و کارشناسان طبقه بندی مشاغل در دانشگاه ، سازمان امور اداری وزارت کار و امور اجتماعی و سازمانهای بخش خصوصی معاينه نموده و از نظریات آنان واقف شده که نتیجه در بخش های مختلف این رساله هر يك در جای خود منعکس است .

## قسمت دوم

## طبقه بندی و ارزشیابی مسائل چیست ؟

## ۲-۱ - سوابق تاریخی :

۲-۱-۱ طبقه بندی مسائل در اروپا و آمریکا - در فرانسه در قرن ۱۶ تا ۱۸ نحوه کاپی از حکومت فردی بر اوضاع مسلط بود و منابع مالی آن بوسیله اکتصاد انحصاری تعیین میگردد و بهیچوجه در قرن هجدهم تمام چرخهای صنعتی بوسیله دولت میگشت و بحکم سیاسی گوناگون از ماشینی شدن صنعت جلوگیری بعمل میآید و در نتیجه آزادی کار و حرفه مطبوعی نداشت و بعضی از طبای اقطاع نظیر "آرام اسیت" و "ریتاردو" و "مارکوس" در نوشتههای خود یادآوری نمودند که شرایط کار در قرن ۱۸ و ۱۹ بسیار رنج آور و مشک و میزان کارها ۱۱ تا ۱۵ ساعت در روز بوده است ، از طرفی سطح دستمزد باندازه ای پایین بود که حتی کفاف احتیاجات اولیه کارگران را نمیداد ، منافقا بایدکه نظریه های هدای از دستمزد آن نیز باین وضع استخفاک تا حدودی کمک کرده ، چنانکه تئوری مزد "استوارت میل" برای قیمت تار مبلغ معینی پیش بینی میکرد که

بایستی بین کارکنان تقسیم شود. حال اگر تعداد کارکنان زیاد شود این مبلغ  
 اضافه نمیکرد و بلکه به همان میزان بین همه افراد تقسیم میشود و در نتیجه با توجه  
 به فرمول :

$$\text{مردم متوسط} = \frac{\text{مربوطه اختصاصی داده شده به مردم}}{\text{تعداد کارکنان}}$$

ملاحظه بر اینکه عدالت اجتماعی به هیچوجه رعایت نشده، وضع کارکنان صنایع  
 اصلاحی تر و حقوق آنان نیز توضیح میگردد .

" سرویسهای عمومی " زمانی پیشنهاد کرد که مامور دولت تحت شروط معینانه  
 فقر، کمناهی، فرمانبرداری قرار داشته باشد (۱) . و با " فردریک فن کتز " میگفت  
 ما به هیچوجه آرزو نداریم که طبقات کارگری دارای زندگی مرتفع باشند چه در این  
 صورت چگونه خواهیم توانست تسلط خود را بر آنها نگهداری کنیم (۲) .  
 در قرن سیزدهم دو انقلاب بزرگ، یکی سیاسی و دیگری صنعتی در  
 اروپا بوجود آمد که هر دو آثار بسیار مهمی در طرز زندگی اجتماعی و سیاسی  
 و اقتصادی بوجود آوردند .

۱ - جزایری، سید محمد حسین الدین، اقتصاد اجتماعی، انتشارات دانشگاه

۲ - فیدلر، حقوق کار و صنعت، جلد اول، تهران، انتشارات دانشگاه

### انقلاب صنعتی در انگلستان اساس کهنه رژیم اقتصادی سابق را درنگین

کرد و بجای انحصارات شغلی و پیشانی، آزادی کسب و کار بوجود آورد.

در انگلستان تا قبل از سال ۱۸۲۰ وضع بهمن عنوان بود و هیچگونه

قانون استخدامی وجود نداشت و کارپردازان بنا برتخصیصه و نظارت صاحبان قدرت

و نفوذ بخدمت دولت وارد نمیدادند و هر دسته و حزب سیاسی که قویتر بود افراد

آن حزب مقامات و مشاغل را بدون لیاقت و معلومات لازم بدست میآوردند، لیکن

از سال ۱۸۲۰ بعد بحالت انقلاب صنعتی و توسعه و پیشرفت ماشینبیم افراد

طبقه متوسط بتدریج امور صنعتی و تجاری را بدست گرفتند و کم کم در بهبود

وضع اداری و استخدامی کشور کوشش نمودند و تا مدت مشاغل مهم به طبقه

اعراض تعلق داشت ولی پراز جنگ جهانی دوم این امر مورد اعتراض حزب کارگر

واقع شد و بالاخره مشاغل کارپردازان دولت بر حسب اهمیت وظایف و مسئولیتها

و درجه معلومات بدو قسمت اداری و فنی مجزاگردید و بتدریج اوضاع بهبود

یافت (۳).

امریکا در طول دهه ۲۰۰ سال بصورت کشور واحدی درآید، در

بدو امر تشکیلات اداری دولتی بسیار ساده بود و مشاغلین امور دولتی طسزم

۳ - اشیدری، صهریان، بررسی و تاثیر طبقه بندی مشاغل در سازمانهای

دولتی ایران، سال ۱۳۴۰، صفحه ۲۵

به داشتن هیچ نوع شرایط خاصی نبوده . پس از آن هم مشاغل تحت نفوذ احزاب  
 سیاسی قرار گرفت و بنا به درخواست و تقصیر حزب بین اعضاء تقسیم می شد و با قرار  
 و تشبیه هر حزب به پای بیکار و ده دیگر نظام و موقعیتی برسریدند و چیزی که  
 اصلی از آن برده نمیدند شایستگی و معذامات بود و بدین ترتیب اعضاء و احزاب  
 هر کدام برای مدتی از این عنوان رنگین برخوردار میشدند . این روش به سیستم  
 تاراج موسوم گشت . سیستم تاراج تا اواخر قرن نوزدهم ادامه داشت تا اینکه  
 در سال ۱۸۸۲ میلادی کنگره موفق شد قانون خدمات کشوری امریکا را تصویب  
 نماید . اساس این قانون بر پایه سیستم لیاقت و شایستگی کارکنان قرار داشت و  
 مشاغلی نظیر انتخاب از طریق امتحان وطنی دوره آموزشی و مخصوصیت اخراج  
 کارمند از خدمات بحدل سیاسی مطرح بود و بالاخره در اواخر قرن نوزدهم به  
 توجه به برقراری سیستم لیاقت و شایستگی در مورد انتخاب افراد شایسته و واجد  
 شرایط برای احراز مشاغل قانونی تصویب شد که بر اساس آن وزارتخانهها مأمور  
 شدند مشاغل مختلف کشوری را با توجه به نوع کار و دشواری وظایف و -  
 مسئولیتها و همچنین شرایط و خصوصیات لازم برای احراز هر مشغل طبقه بندی  
 نمایند ، اگر چه این امر تا مدتی مطن نشد ولی سیستم تاراج باعث شد که  
 مجبور شوند نهایت پیشروی به طبقه بندی مشاغل بنمایند ، ضمناً بایدکه کارمندان