



Designing a performance-based payment system in the public sector: meta-synthesis of qualitative studies on provider experiences from the quality and outcomes framework

Zahra Taghipour¹ | Abolhasan Faghihi^{2*} | Hassan Darvish^{3*}

Research Paper

Received:
2024/09/29
Revised:
2025/03/07
Accepted:
2025/03/23
Published:
2025/09/22

ISSN: 2008-4528
E-ISSN: 2645-5072



Abstract

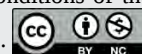
The implementation of a performance-based payment system in the public sector in Iran is an approach that has been considered by executive agencies in the last decade with the popularity of the performance-based budgeting system in executive agencies and the legal capacity created in the annual budget. Due to the novelty of this experience in the country, the effectiveness of this payment method in the public sector is ambiguous, and it is necessary to identify its key components in order to solve the challenges and obstacles to its establishment and also to implement this payment method efficiently and effectively in the public sector. In this article, extracted from the results of a qualitative study, the aforementioned components were identified in two steps. In the first step, the components of the performance-based payment system were identified using a qualitative meta-analysis approach, and in the next step, the identified components were finalized based on the opinions of fifteen experts and specialists and using the Delphi method. The experts and specialists selected were from among the senior managers in the ICT field and were selected through purposeful sampling. Finally, with the results of two phases and measuring the reliability of the obtained components with the opinions of specialists and experts and using the Kappa index, six components including "organizational readiness", "effective interaction and communication", "legal procedures", "transparent procedures", "documented procedures" and "fair system design" were identified as the main components in designing a performance-based payment system.

Keywords: performance-based payment, hybridization, public sector, Delphi.

DOR: 20.1001.1.20084528.1404.17.2.3.7

1. PhD student, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
2. Corresponding Author: Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran, Iran. a.faghihi@srbiau.ac.ir
3. Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, Payam Noor University, West Tehran Province, Tehran, Iran.

This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution Non-Commercial (CC-BY-NC) license.





مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۳/۰۷/۰۸

تاریخ بازنگری:

۱۴۰۳/۱۲/۱۷

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۳/۰۱/۰۳

تاریخ انتشار:

۱۴۰۴/۰۶/۳۱

شاپا چاپی: ۴۵۲۸-۳۰۰۸
الکترونیکی: ۵۰۷۲-۲۶۴۵طراحی نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد در بخش عمومی: فراترکیب
مطالعات کیفی در مورد تجارب ارائه دهنده از چارچوب کیفیت و نتایجزهرا تقی پور^۱ | ابوالحسن فقیهی^۲ | حسن درویش^۳

چکیده

پیاده‌سازی نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد در بخش عمومی در ایران رویکردی است که در دهه اخیر با رواج استقرار نظام بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد در دستگاههای اجرایی و ظرفیت قانونی ایجاد شده در بودجه سنواتی، از سوی دستگاههای اجرایی مورد توجه قرار گرفته است که بواسطه نو بودن این تجربه در کشور اثربخشی این شیوه از پرداخت در بخش عمومی با ابهام مواجه است و نیاز است برای حل چالش‌ها و موانع استقرار آن و همچنین پیاده‌سازی کارا و اثربخش این شیوه از پرداخت در بخش عمومی مؤلفه‌های کلیدی آن شناسایی شود. در این مقاله مستخرج از نتایج یک پژوهش کیفی در دو گام نسبت به شناسایی مؤلفه‌های مذکور اقدام شد. در گام نخست با بهره‌گیری از رویکرد کیفی فراترکیب مؤلفه‌های سازمانی نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد شناسایی و در گام بعدی مؤلفه‌های شناسایی شده مبتنی بر نظرات پانزده نفر از متخصصان و خبرگان و بهره‌گیری از شیوه دلفی نهایی شد. خبرگان و متخصصان انتخاب شده از میان مدیران ارشد منابع انسانی در بخش عمومی بوده و به صورت نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده‌اند. در نهایت با برآیند دو فاز و سنجش پایایی مؤلفه‌های به دست آمده با نظرات متخصصان و خبرگان و بهره‌گیری از شاخص کاپا شش مؤلفه شامل مؤلفه‌های "آمادگی سازمان"، "تعامل و ارتباط موثر"، "رویه‌های قانونی"، "رویه‌های شفاف"، "رویه‌های مستند" و "طراحی سیستم منصفانه" بعنوان مؤلفه‌های اصلی در طراحی نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد شناسایی گردید.

کلیدواژه‌ها: پرداخت مبتنی بر عملکرد، فراترکیب، بخش عمومی، دلفی

DOR: 20.1001.1.20084528.1404.17.2.3.7

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۲. نویسنده مسئول: استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران.
a.faghihi@srbiau.ac.ir

۳. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور غرب استان تهران، تهران، ایران.

این مقاله یک مقاله با دسترسی آزاد است که تحت شرایط و ضوابط مجوز (CC BY-NC) Creative Commons Attribution Non-Commercial



توزیع شده است.

مقدمه و بیان مسئله

با توجه به آثار و مزایای متعدد بکارگیری رویکرد پرداخت مبتنی بر عملکرد و اجرای موفقیت آمیز آن در بخش غیردولتی و استمرار آن برای سالیان متمادی، بکارگیری این شیوه از پرداخت در بخش عمومی در کشور با رویکردهای دهه اخیر سازمان برنامه و بودجه مبنی بر اصلاح روش بودجه بندی و استقرار نظام بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد رواج یافته است. اما پیاده سازی این شیوه از پرداخت در بخش عمومی بدلیل ماهیت این بخش که برخلاف بخش غیردولتی عمدتاً غیراقتصادی و در راستای ارائه خدمات عمومی اجباری است، با چالش ها و ابهامات زیادی مواجه است و همچنین بدلیل آنکه پرداخت مبتنی بر عملکرد در قانون مدیریت خدمات کشوری از الگوی نظام مندی در وزارتخانه ها تبعیت نمی کرد این نوع پرداخت در وزارتخانه ها به تشخیص و تصمیم مدیران واحدها متکی بوده که از یک سو پی آمد اعمال سلیقه و نظر شخصی مدیران، تبعیض و بی عدالتی را در بر داشته و از سوی دیگر تحقق اهداف بکارگیری این شیوه پرداخت شامل افزایش بهره وری فردی و سازمانی و ارتقا رضایت مندی کارکنان و بهبود عملکرد بخش عمومی و نگهداشت موثر کارکنان را با ابهام روبرو ساخته است. لذا پیاده سازی این شیوه از پرداخت در عمل با پیچیدگی های متعددی همراه بوده است.

تحقیقات حاکی از آن است که نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد در بخش عمومی نیازمند بستر مناسبی است که در نظر گرفتن مولفه های کلیدی این نظام در پیاده سازی موفقیت آمیز آن موثر است. (آغاز، ۱۴۰۰: ۱۰۴)

بررسی ادبیات موضوع تحقیق در مراجع بین المللی نشان می دهد بخش دولتی در سراسر جهان در حدود چهاردهه اشکال مختلفی از پرداخت مبتنی بر عملکرد را بکار گرفته اند. (جرج و ندروال، ۲۰۲۳: ۲۹۹-۳۱۲). با وجود آنکه پرداخت مبتنی بر عملکرد با روند رو به رشدی در سراسر جهان مواجه است اما میزان اثربخشی آن همواره با ابهام مواجه است. (پارک و همکاران، ۲۰۱۲:

(۸۰)

بعلاوه نتایج پژوهش‌ها حاکی از آن است در صورت استقرار و پیاده سازی مناسب پرداخت مبتنی بر عملکرد بعنوان یکی از ویژگی‌های برجسته پارادایم‌های اصلاحات اداری، آثار مثبت بکارگیری آن به سختی قابل رد است. (ریترو نیومن، ۲۰۱۶: ۴۱۴-۴۲۶)

بررسی نتایج تحقیقات داخلی نیز نشان می‌دهد در بخش عمومی با فقدان یک مدل استاندارد برای پیاده سازی نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد روبرو هستیم. (آغاز، ۱۴۰۰: ۱۰۴) مولفه‌های اصلی نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد در بخش دولتی به منظور دستیابی به مزایای این شیوه از پرداخت از جمله افزایش رضایت‌مندی، ایجاد حس عدالت و افزایش بهره‌وری نیروی انسانی در بخش دولتی با کاستی‌هایی مواجه است. (ونزل و همکاران: ۲۰۱۹، ۲۳۲-۲۵۲)

لذا مقوله شناسایی مولفه‌های طراحی نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد در بخش عمومی موضوعی است که با خلاءهای پژوهشی روبرو است. براین اساس در حال حاضر خلا نبود الگویی منسجم و جامع در دستگاه‌های اجرایی که توجیه‌کننده منطق عدالت در پرداخت باشد به طور جدی دیده می‌شود. لذا شناسایی مولفه‌های اصلی نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد و طراحی الگویی برای آن در بخشی دولتی یک نیاز جدی است. زیرا طراحی صحیح و استقرار مدل مناسب نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد یکی از مهمترین ارکان تحقق کارکردهای مثبت این شیوه در بخش عمومی می‌باشد.

مبانی نظری

در روش پرداخت مبتنی بر عملکرد فرض بر این است که بین مرز پرداختی و کار انجام شده رابطه متناسبی برقرار باشد. (راویا و الیفز، ۲۰۱۳: 56) فلسفه اتصال پرداخت به عملکرد رویکرد نوینی نیست و پایه‌ریزی آن به قرون گذشته بازمی‌گردد. (آلفورد و بتی، ۱۹۵۱) این شیوه از پرداخت‌ها از دهه ۱۹۷۰ در جهان به تدریج جایگزین پرداخت‌های ثابت شده است و برای پرداخت حقوق و مزایای طیف وسیعی از کارکنان عملیاتی، مدیران، کارکنان فنی و اداری و متخصصان مورد استفاده قرار گرفت. (سازمان همکاری‌های اقتصادی، ۲۰۰۵: ۱۰): پرداخت مبتنی بر عملکرد در مقابل پرداخت مبتنی بر شغل است که عمدتاً در بخش دولتی بکار گرفته می‌شود و متناسب با پست سازمانی به شغل پرداخت می‌شود نه به فرد. اما در مدل پرداخت مبتنی بر عملکرد

، پست‌های شغلی وجود دارند اما مزد دریافتی، تنها وابسته به عناوین پست‌های شغلی نیست بلکه به مهارت‌های ویژه کارکنان نیز ارتباط دارد.

تجربه نظام‌های سنتی پرداخت در بخش دولتی نشان می‌دهد نظام‌های سنتی پرداخت علاوه بر اینکه قادر به ایجاد انگیزش کافی در کارکنان نبودند همچنین پاسخگوی محیط متحول سازمان‌های کنونی نبوده و نقش اندکی در ارتقاء بهره‌وری افراد ایفا می‌کند. (مالکی و همکاران، ۱۴۰۰: ۲۵۲) بنابراین حرکت از نظام سنتی پرداخت به سمت نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد در بخش عمومی مطرح گردید. اما رواج طرح‌های انگیزشی پرداخت در بخش دولتی در مقایسه با بخش خصوصی همچنان کمتر بوده، که بخشی از آن به پیچیدگی‌های پیاده‌سازی این شیوه از جمله پذیرش کارکنان و سیستم‌های اندازه‌گیری و سنجش خروجی‌های کارکنان و نیز ارزیابی عملکرد در بخش دولتی مربوط می‌باشد. (سازمان همکاری اقتصادی و توسعه، ۲۰۰۵: ۱۲) علی‌رغم اجرای شیوه پرداخت مبتنی بر عملکرد در بخش عمومی در ۴ دهه اخیر در سراسر جهان، هنوز میزان اثربخشی این شیوه مورد بحث است و در ادبیات جهانی موضوع نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد با در نظر گرفتن مولفه‌های کلیدی نظیر زمینه‌های سازمانی و ویژگی‌های کارکنان در راستای افزایش بهره‌وری کمتر مورد بررسی قرار گرفته است (جینسول پارک، ۲۰۲۱: ۱۹)

با وجود یکپارچگی تئوری‌های علی‌پرداخت‌های مبتنی بر عملکرد، تحقیقات بیان می‌کنند متغیرهایی وجود دارند که رابطه بین پرداخت مبتنی بر عملکرد و کارایی این شیوه را کمی پیچیده می‌کند. بعنوان مثال "زمینه‌های کلان" از جمله سیاست‌های دولت و الزامات سیاسی و "زمینه‌های سازمانی" نظیر سبک مدیریتی و فرهنگ سازمانی بر پیاده‌سازی نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد اثرگذار هستند. (یوان و همکاران، ۲۰۱۳). همچنین ابعاد سازمانی نظیر بودجه بخش عمومی، ملاک‌های اندازه‌گیری و سنجش عملکرد، نحوه ارزیابی عملکرد و ارتباطات اجتماعی بعنوان عوامل کلیدی اجرای طرح پرداخت مبتنی بر عملکرد مورد تاکید قرار گرفته است (ژیونگ کیم، ۲۰۱۷: ۱۱۸). در برخی تحقیقات توأمان به زمینه‌های سازمانی و ویژگی‌های کارکنان بعنوان عوامل مهم در طراحی و پیاده‌سازی نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد تاکید شده است (جینسول پارک، ۲۰۲۱: ۱۷)

در این تحقیقات متغیرها در ابعاد کلان محیطی مانند شرایط سیاسی، اقتصادی و اجتماعی یا ابعاد سازمانی نظیر ساختار، فرهنگ، سبک مدیریت و منابع سازمان و همچنین ابعاد فردی نظیر ویژگی‌ها و تیپ شخصیتی کارکنان مطرح گردیده‌اند که بر پیاده‌سازی موفقیت آمیز یا توأم با شکست نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد اثرگذار هستند. در تحقیقات بیشماری نیز پیامدهای حاصل از بکارگیری رویکرد پرداخت مبتنی بر عملکرد بررسی شده که پیامدهای مثبت از جمله افزایش کارایی، دستیابی به اهداف تعیین شده، انگیزه برای کار سخت، کمک به حفظ کارکنان و افزایش استقلال کاری و پیامدهای منفی نظیر افزایش استرس و تشدید فشار کاری و مشکلات جسمی و روانی گزارش شده است. (کلودیا لوسیفر و همکاران، ۲۰۲۲: ۳)

از سوی دیگر تحقیقات نشان می‌دهد اندکی از مطالعات صرفاً طراحی نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد را بعنوان یکی از شیوه‌های نظام جبران خدمت کارکنان در بخش دولتی مد نظر داشته است (مالکی و همکاران، ۱۴۰۰: ۲۴۷) علاوه بر این پژوهش‌ها بیانگر آن است که طراحی و پیاده‌سازی پرداخت مبتنی بر عملکرد آن‌طور که در ظاهر به نظر می‌رسد در عمل ساده نیست (آقاجانی و همکاران، ۱۳۹۸: ۸۲). نتایج پژوهش‌های متعدد بیانگر عدم اجرای مناسب این شیوه و در پی آن عدم دستیابی به نتایج مثبت از اجرای این شیوه از پرداخت در بخش عمومی می‌باشد. همچنین ادبیات تحقیق در زمینه بررسی جامع مولفه‌های نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد در بخش عمومی دچار فقدان است (جینسول پارک، ۲۰۲۱: ۱۹) لذا با توجه به رواج پرداخت مبتنی بر عملکرد در بخش عمومی و عدم دستیابی مناسب به دستاوردهای مثبت حاصل از پیاده‌سازی این روش، بررسی و شناسایی پیرامون مولفه‌های کلیدی نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد یک نیاز جدی است.

بر این اساس بازنگری در نحوه مدیریت پرداخت کارکنان و اثربخشی آن در بخش عمومی با هدف ارتقاء بهره‌وری آنان خصوصاً در شرایط محدودیت منابع مالی سازمان‌های دولتی و وجود انبوهی از کارکنان مازاد در بخش عمومی ضرورتی اجتناب ناپذیر است. (مالکی و همکاران، ۱۴۰۰: ۲۵۲)

با توجه به رواج نظام بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در دستگاههای اجرایی کشور و ظرفیت‌های قانونی بوجود آمده در قانون بودجه سالیانه مبنی بر امکان پرداخت مبتنی بر عملکرد،

به رشد نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد در بخش عمومی منجر شده است که با هدف اثربخشی این شیوه از پرداخت، طراحی یک نظام جامع ضروری است. (فقیهی و همکاران، ۱۴۰۳: ۱)

پیشینه پژوهش

ریشه رویکرد پرداخت مبتنی بر عملکرد در تمدن‌های باستان پایه‌ریزی شد و ایجاد پیوند میان پرداخت و عملکرد افراد رویکرد تازه‌ای نیست. اما نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد در دوران انقلاب صنعتی و سپس در دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ با ظهور انواع مختلف پرداخت عملکردی مقبولیت بیشتری پیدا کرد. قبل از دهه ۱۹۸۰، اکثر بخش‌های دولتی در کشورهای OECD (سازمان همکاری اقتصادی و توسعه) به کارکنان صرفاً براساس موقعیت شغلی و بدون در نظر گرفتن عملکرد آنها، حقوق پرداخت می‌کردند و مولفه‌هایی نظیر ارشدیت و سنوات خدمت مهم بر پرداخت‌ها اثرگذار بودند. از اواخر دهه ۱۹۸۰ تا ۱۹۹۰، تعداد قابل توجهی از کشورها با پیشرانی بریتانیا، هلند و نیوزلند، ساختار جبران خدمات کارکنان با طراحی نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد بازنگری کردند. (سازمان همکاری اقتصادی و توسعه، ۲۰۰۵: ۱۰)

براساس نتایج انجمن جبران خدمات آمریکا نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد از سال ۲۰۰۰ توسعه یافت و بالغ بر ۷۰ درصد شرکتها از این قالب پرداخت، در سیستم پرداخت حقوق خود استفاده نمودند. موسسه پرایس واتر هاوس کوپر نیز در سال ۲۰۰۲ اعلام کرد ۷۷ درصد از شرکت‌ها، یکی از انواع برنامه‌های تشویقی کوتاه‌مدت را بکار گرفته‌اند و استقبال کارکنان نیز از این شیوه بیشتر شده است. پژوهش‌های اسنل و بوهالندر (۲۰۱۳) روند این رشد را به بیش از ۸۰ درصد شرکت‌ها در ایالت متحده و تحقیقات میلر در سال ۲۰۱۶ نشان داد ۹۱ درصد از شرکت‌ها پرداخت متغیر را در دستور کار خود قرار داده‌اند. (سازمان همکاری اقتصادی و توسعه، ۲۰۰۵: ۱۱)

به تدریج نفوذ این شیوه از پرداخت به بخش عمومی هم کشیده شد و اتحادیه اروپا و ایالات متحده در سال ۲۰۱۵، حدود ۲۰ درصد از کارکنان بخش دولتی و ۳۵ درصد از کارکنان بخش خصوصی را در قالب پرداخت مبتنی بر عملکرد حقوق دریافت می‌نمودند. اما مطابق اطلاعات ارائه شده از سوی اتحادیه اروپا طی یک نظر سنجی بین سال‌های ۲۰۰۵ تا ۲۰۱۵ رواج طرح‌های

انگیزی در بخش دولتی در مقایسه با بخش خصوصی همچنان کمتر بوده، که بخشی از آن به پیچیدگی‌های پیاده‌سازی این شیوه از جمله پذیرش کارکنان و سیستم‌های اندازه‌گیری و سنجش خروجی‌های کارکنان و نیز ارزیابی عملکرد در بخش دولتی مربوط می‌باشد.

در عصر ترتیبات کار از راه دور (دورکاری) که در سال‌های اخیر و به‌ویژه در طول همه‌گیری کووید-۱۹ از سال ۲۰۲۰، سازمان‌دهی محل کار برای بسیاری از افراد به‌طور قابل توجهی تغییر کرده است و به افراد این امکان را داد که زمان خود را بین محل کار، خانه و سایر محیط‌های غیر سنتی تقسیم کنند. این انعطاف‌پذیری نه تنها بر شیوه‌های کار از حیث استقلال تاثیر گذاشته است، بلکه همچنین سیاست‌های جبران خدمات، با تغییر از یک سیستم پرداخت مبتنی بر ورودی (مانند مهارت‌ها، ساعات کار، اضافه کاری) به یک سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد (مانند بهره‌وری، سودآوری) تغییر یافته است لذا افزایش تدریجی کار از راه دور باعث گسترش مدیریت بر اساس اهداف و دستمزدهای مرتبط با عملکرد شده است.

اگرچه مدل‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد مخالفان و حامیان خود را در سراسر جهان دارد و تحقیقات بی‌شماری این شیوه را تایید و برخی کارآمدی آن را با تردید مواجه ساخته‌اند، لذا بر مبنای این نتایج متناقض، می‌توان تحلیل کرد که در روابط بین پرداخت و عملکرد، عواملی وجود دارند که بر این رابطه اثرگذار است. مطابق نظرات مخالفان، مدل‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد بدون نتیجه مطلوب طراحی شده و طرح‌ها اغلب با شکست مواجه شده و طرح‌های اندکی توفیق یافته‌اند و هر زمان که مدل‌های پرداخت‌های مبتنی بر عملکرد تکلیف‌گرا باشند، بیشترین احتمال شکست را در خود دارند. از سوی دیگر موافقان اعتقاد دارند چگونگی پرداخت به اندازه پرداخت و یا حتی بیشتر از آن اهمیت داشته و مدل‌های پرداخت‌های مبتنی بر عملکرد در جایی به موفقیت می‌رسند که اهداف و معیارهای عملکرد همراستا با اهداف کلی سازمان باشد. (سازمان همکاری اقتصادی و توسعه، ۲۰۰۵: ۱۵ و ۱۶)

در مقاله مروری در سال ۲۰۲۲ با عنوان "پرداخت مبتنی بر عملکرد و بهره‌وری - آیا پرداخت‌های مرتبط با عملکرد و طرح‌های مشارکت مالی تاثیری بر عملکرد شرکت‌ها دارد؟ به مرور دیدگاه‌های مختلف در حوزه اثرگذاری پرداخت مبتنی بر عملکرد پرداخته است. موافقین، ارتباط پرداخت با عملکرد در افزایش انگیزه، تلاش و وفاداری کارکنان رضایتمندی شغلی و

کاهش غیبت و جابجایی و ارتقا عملکرد شرکت، جذب کارکنان با کیفیت بالا توسط شرکت‌های با بهره‌وری بالا را تایید می‌کند. بویژه در دوران پاندومی کرونا و رواج دورکاری حرکت به سمت پرداخت‌های مبتنی بر ورودی به خروجی مانند پرداخت‌های مبتنی بر عملکرد را افزایش داده است. همچنین با ظهور فناوری‌های دیجیتال امکان اندازه‌گیری عملکرد با روش‌های هوشمند بهبود یافته است. از سوی دیگر مخالفین با تاکید بر جنبه‌های غیرکارکردی پرداخت مبتنی بر عملکرد معتقدند اثر پرداخت مبتنی بر عملکرد به طور قابل توجهی با توجه به طراحی و نوع سازمان متفاوت است. همچنین هنگامی که در طراحی پرداخت‌های مبتنی بر عملکرد بی توجهی به بسترها و الزامات پیاده‌سازی آن، می‌تواند اثرات آن معکوس نماید. از طرفی اثر این پرداخت‌ها متأثر از نوع شخصیت کارکنان معرفی شده و اثرات نامطلوب آن بر تشدید کار و فشار فیزیکی و استرس روانی کارکنان نیز بیان شده است. همچنین این مقاله با نگاه به آینده، الگوهای جدید کار از خانه و کار از راه دور را با گسترش روند پرداخت مبتنی بر عملکرد مرتبط می‌داند. (کلودیا لوسیفرا، ۲۰۲۲: ۱۵۲) در این پژوهش بر جنبه‌های طراحی نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد و بکارگیری بودجه‌ریزی عملیاتی و اهمیت مقوله پایداری مالی و توانایی پرداخت تاکید شده است. همچنین نقش شخصیت کارکنان و اثرات مثبت و منفی بکارگیری از این شیوه پرداخت نظیر بهبود عملکرد و رقابت، استرس روانی و تشدید کار، فشار فیزیکی و رشد الگوهای دور کاری از دیگر موضوعات بررسی شده در این پژوهش می‌باشد.

در پژوهش صورت گرفته در بریتانیا با موضوع "پرداخت مبتنی بر عملکرد در بخش عمومی چه میزان است و اثرات آن چیست" شواهد پیشنهاد می‌کند که پرداخت مبتنی بر عملکرد می‌تواند منافع کارکنان و کارفرما را هماهنگ سازد و امکان جذب کارکنان با توانایی بالا را افزایش دهد. همچنین پرداخت مبتنی بر عملکرد می‌تواند انگیزه‌ای برای تلاش و افزایش بهره‌وری باشد، اما شواهد این امر در بخش دولتی کمتر است. این تحقیق بیان می‌کند شواهد تجربی در مورد بروز و اثرات پرداخت مبتنی بر عملکرد تا حد زیادی محدود به بخش خصوصی است و نیمی از شکاف ۲۰ درصدی در پرداخت مبتنی بر عملکرد در بریتانیا بین بخش دولتی و خصوصی به دلیل تفاوت در ترکیب شغلی است. هنگامی که کارکنان در هر دو بخش از نظر ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و شغلی تطابق داشته باشند، این شکاف به ۸ درصد کاهش می‌یابد. همچنین نتایج تحقیق حاکی از

آن که پرداخت مبتنی بر عملکرد با نگرش‌های شغلی مثبت در میان کارمندان بخش خصوصی مرتبط است، اما در این پژوهش این موضوع در بخش دولتی تأیید نشده است. (برایسون و همکاران، ۲۰۱۷: ۵۹۵) در این پژوهش بر مقوله جذب کارکنان با عملکرد بالا، انگیزش و تفاوت در ترکیب شغلی در بخش عمومی و خصوصی اشاره شده است.

در سال ۲۰۲۱ نتایج یک پژوهش با عنوان اثرات انگیزشی و غیرانگیزشی پرداخت مبتنی بر عملکرد در جامعه آماری منتخب از کارکنان و مدیران سازمان‌های بخش دولتی سوئد در سطوح شهری، منطقه‌ای و ایالتی، حاکی از آن است که پرداخت مبتنی بر عملکرد به خودی خود عامل ایجاد انگیزه یا بی‌انگیزگی نیست، بلکه می‌تواند تحت شرایط خاص و مبتنی بر مولفه‌های کلیدی پیاده‌سازی و استقرار آن در یک سازمان واحد هم عاملی انگیزاننده و هم عامل ضدانگیزشی قلمداد شود. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که اثر انگیزشی یا غیرانگیزشی به نوع سازمان و شیوه‌های اجرای پرداخت مبتنی بر عملکرد و نیز نحوه ارزیابی عملکرد بستگی دارد. این پژوهش ضمن تأیید اهمیت ادراکات عدالت، سایر متغیرهای زمینه‌ای نظیر تأثیر آمادگی مدیران و کارکنان، آگاهی از معیارها، کیفیت گفت‌وگوی ارزیابی عملکرد و سبک ارزیابی مدیران را در آثار انگیزشی پرداخت مبتنی بر عملکرد موثر می‌داند. (اریکسون و همکاران، ۲۰۲۰: ۴۱۲) در این پژوهش بر اثرات عوامل اجتماعی بر موفقیت پرداخت مبتنی بر عملکرد تأکید شده است.

برخی از روانشناسان سازمانی، پرداخت‌های مبتنی بر عملکرد را بعنوان نوعی مشوق بیرونی فاقد کارایی دانسته و همچنین هنگامی که اندازه‌گیری خروجی یا عملکرد دشوار است، طرح‌های پرداخت مربوط به عملکرد ممکن است عواقب ناخواسته‌ای برای روحیه کارکنان داشته باشد. زمانی که اندازه‌گیری خروجی به دلیل کار تیمی و چندوظیفه‌ای دشوار باشد، مزایای پرداخت انگیزشی ممکن است کاهش یابد و مدیران و سرپرستان ممکن است در تعریف طرح‌های پرداخت کاملاً محافظه‌کار شوند. همچنین، در فعالیتهایی که کار تیمی و همکاری کارکنان مهم است، معرفی مشوق‌های قوی (مانند پرداخت‌های مربوط به عملکرد فردی) ممکن است باعث ایجاد رقابت بیش از حد و کاهش تمایل کارکنان به همکاری شود. به طور کلی، ارتباطات اجتماعی بین همکاران در سازمان به طور قابل توجهی بر اثرات بهره‌وری طرح‌های مختلف پرداخت مرتبط با عملکرد تأثیر می‌گذارد. همچنین پرداخت‌های مرتبط با عملکرد ممکن است منجر به تشدید کار

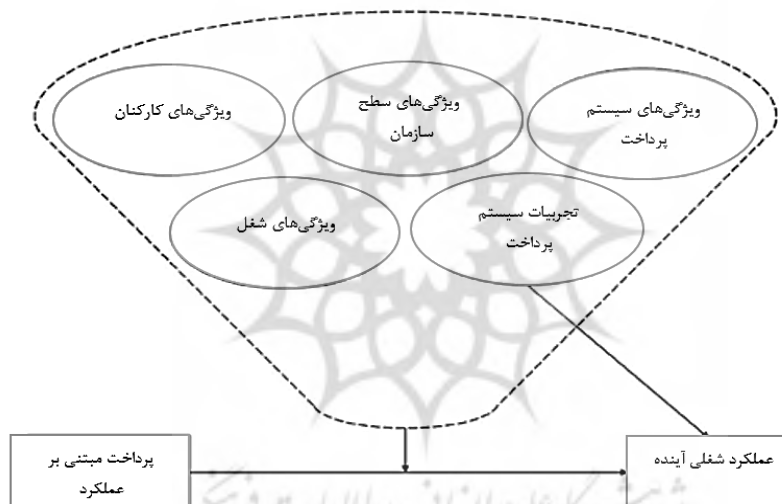
شود و فشار بیش از حد بر نیروی انسانی شغل شود. در حالی که افزایش فشار کاری ممکن است عملکرد را در کوتاه مدت بهبود بخشد، ممکن است از طریق تأثیرات خود بر سلامت، اثرات مضری بر عملکرد بلندمدت کارکنان داشته باشد و دستاورد بهره‌وری مرتبط با طرح‌های انگیزشی ممکن است در صورت همراهی با استرس روان‌شناختی بالاتر و سلامت ضعیف‌تر، به‌طور واضح باعث بهبود رفاه نشوند. بازه زمانی پرداخت‌ها یا میزان پرداخت‌ها و تأثیرات قضاوت دقیق در مورد عملکرد کارکنان توسط سرپرست یا مدیر بر رابطه پرداخت مبتنی بر عملکرد و عملکرد آینده تأثیر گذارند. به طور مشابه، تا جایی که سرپرستان قادر نبوده یا نخواهند بین عملکرد کارکنان تفاوت قائل شوند، کارکنان ممکن است اعتماد خود را نسبت به فرآیند از دست بدهند و بنابراین پرداخت مبتنی بر عملکرد به اندازه کافی انگیزاننده نباشد. (نایبرگ و همکاران، ۲۰۱۶: ۱۷۸۰)

تحقیقات نایبرگ در سال ۲۰۱۸ نشان می‌دهد در صورت وجود سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد، کارکنان به نظارت کمتری نیاز دارند، و این موضوع به مدیران و سرپرستان زمان بیشتری می‌دهد تا روی مسئولیت‌های اصلی سازنده‌تر تمرکز کنند که بازده شرکت را در مقابل نظارت بر فعالیت‌های روزانه افزایش می‌دهد. این رویکرد تعهد اعضا را به وظایف محوله تشویق می‌کند و همچنین به تمرکز بر اهداف تعیین شده کمک می‌کند. (نایبرگ و همکاران، ۲۰۱۸: ۲۴۶۴)

در تحقیق دیگری با عنوان تأثیر پرداخت مبتنی بر عملکرد بر عملکرد آینده کارکنان، تئوری‌های روانشناختی و اقتصادی ادغام شده است. براین اساس پیوند فرضی پرداخت مبتنی بر عملکرد با عملکرد گذشته و آینده (و همچنین نگهداشت کارکنان) محبوبیت آن را در عمل و مرکزیت آن را در رویکردهای نظری سیستم‌های پرداخت افزایش می‌دهد. این تحقیق بر اساس منطق روانشناختی (یعنی نظریه انتظار) و اقتصادی (یعنی اصل شدت انگیزه) استوار است که همراه با تمرکز بر زمینه پرداخت مبتنی بر عملکرد و ساختار پیچیده پرداخت مبتنی بر عملکرد، این امکان را می‌دهد که نقش زمان، تأثیرات همزمان انواع مختلف پرداخت مبتنی بر عملکرد، نوع شغل و ویژگی‌های کارکنان بررسی شود. نتایج بر اساس مشاهدات صورت گرفته در یک سری زمانی ۵ ساله برای ۱۱۹۳۹ کارمند شرکت بیمه به طور کلی از رویکرد گسترده به ساختار پرداخت مبتنی بر عملکرد حمایت می‌کند. براین اساس مطابق با شکل زیر پنج عامل فردی و سازمانی که می‌تواند

بر کارایی پرداخت مبتنی بر عملکرد تأثیر بگذارد، معرفی شده اند. بدین ترتیب علاوه بر ویژگی‌های کارکنان، ویژگی‌های شغلی، ویژگی‌های سیستم پرداخت و تجربه سیستم پرداخت، عامل ویژگی‌های خاص سازمانی هم می‌تواند بر کارایی پرداخت مبتنی بر عملکرد نیز تأثیر بگذارند، که در نهایت با بررسی اثرات این ۵ مولفه امکان پیش‌بینی عملکرد کارکنان در آینده فراهم می‌شود. (پارک و همکاران، ۲۰۱۲: ۸۴) در این پژوهش بر توجه توأمان بر جنبه‌های سازمانی و فردی در طراحی نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد تأکید شده است و همچنین اهمیت تجربه کارکنان از سیستم پرداخت به طور ویژه مورد بحث قرار گرفته است.

نایبرگ، پیپر و تریور در مجله مدیریت (۲۰۱۴)



شکل ۱. عوامل مؤثر در پرداخت مبتنی بر عملکرد در تحقیقات نایبرگ و همکاران (۲۰۱۶)

یوان و همکاران (۲۰۱۳) مبتنی بر ادبیات تحقیق پرداخت مبتنی بر عملکرد به طور کلی توجه به شش مولفه اصلی در پس معرفی طرح‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد در یک سازمان را شناسایی کردند که شامل انگیزه، تغییر فرهنگ سازمانی، عادلانه بودن سیستم پرداخت، سبک مدیریتی مدیران، جذب و حفظ کارکنان و الزامات سیاسی می‌باشند. (یوان، ۲۰۱۲: ۱۷) در این پژوهش توجه به طراحی مناسب فرهنگ مناسب مبنی بر پذیرش وجود تفاوت‌ها در پرداخت براساس کیفیت عملکرد و سبک مدیریتی مشارکتی تأکید شده است.

ژیونگ کیم (۲۰۱۷) در رساله خود با عنوان تغییر و تحول در سیاست پرداخت مبتنی بر عملکرد برای معلمان، به بررسی پرداخت مبتنی بر عملکرد به معلمان در مدارس کره جنوبی پرداخته است. او در این رساله به تجربه پرداخت مبتنی بر عملکرد به معلمان در آمریکا اشاره دارد و بیان می‌کند دولت آمریکا در دو دهه اخیر تا پایان ریاست جمهوری اوباما به ویژه تحت اصلاحات نظام آموزشی بین سال‌های ۲۰۰۹ تا ۲۰۱۶ با بودجه‌ای حدود ۴ میلیارد دلار روش پرداخت عملکردی را در دستور کار قرار داد که البته نتایج در آمریکا نشان می‌دهد که پرداخت براساس عملکرد، در افزایش انگیزه معلمان و پیشرفت دانش‌آموزان موفق نبود و به دلایلی مانند بودجه ناکافی، ملاک‌های اندازه‌گیری نامعتبر و ارزیابی‌های ناعادلانه دوام زیادی نداشت. او در مرور چالش‌ها و محدودیت‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد در نظام آموزش و پرورش دولتی و براساس تحقیقات گذشته این محدودیت‌ها را در سه حوزه طبقه‌بندی می‌کند: مشکل در اندازه‌گیری، هزینه فرصت بالا و تحریف ماهیت کار معلمان و معتقد است پاداش معلمان باید فراتر از ارزیابی عملکرد معلمان و دادن مشوق باشد و باید به ارتقای محیط مساعد برای معلمان و بهبود کیفیت آموزشی آنان کمک کند. (ژیونگ کیم، ۲۰۱۷: ۱۲۸) در این پژوهش بر اهمیت عامل اقتصادی و بودجه بخش عمومی بر پیاده‌سازی موفقیت آمیز این شیوه از پرداخت تاکید شده است. همچنین توجه به ماهیت مشاغل، اهداف تعیین شده سالانه و نحوه ارزیابی عملکرد در طراحی مدل ضروری است.

عبدالسلام الجمعه در تحقیقی پیرامون تاثیر پرداخت مبتنی بر عملکرد بر روی عملکرد کارکنان در شرکت‌های دولتی عربستان سعودی بسیاری از نظریه‌های انگیزشی و جامعه‌شناختی از جمله نظریه عاملیت، سرمایه انسانی و نظریه‌های مختلف جبران خدمات را مورد بررسی قرار داد. در این تحقیق به نقش متغیرهای فرهنگ سازمانی، انصاف و بازخورد تاکید شده است. او در این پژوهش به تحقیقات کسلر و باخ در سال ۲۰۱۱ اشاره می‌کند که نشان می‌دهد تغییر در فرهنگ سازمانی عاملی در نحوه اجرای پرداخت مبتنی بر عملکرد در سازمان‌های دولتی و خصوصی است. (عبدالسلام الجمعه، ۲۰۱۵: ۹۰) در این پژوهش بر ابعاد فرهنگ سازمانی، طراحی سیستم منصفانه، انتظارات روشن، برگزاری جلسات بازخوردگیری مستمر تاکید شده است.

در پژوهشی با عنوان "پرداخت مبتنی بر عملکرد در تقابل با واقعیت با تمرکز ویژه در سازمان‌های بخش عمومی" در نمونه‌هایی از سازمان‌های دولتی بریتانیا و فرانسه بیان نموده که پرداخت‌های مبتنی بر عملکرد باید بر اساس ساختار سازمانی سفارشی‌سازی شوند، بنابراین این تصور که فقط پرداخت‌های مبتنی بر عملکرد می‌تواند عملکرد را بهبود بخشد، کنار گذاشته می‌شود. ویژگی‌های بخش دولتی (ساختار سازمانی، سیستم‌های مدیریت پرسنل، ماهیت منابع مشوق‌ها، اصول متعدد، چالش‌های سنجش عملکرد و انگیزه درونی) که با پرداخت‌های مبتنی بر عملکرد هم‌خوانی ندارند نیز مورد بحث قرار گرفته تا نشان دهند که پرداخت‌های مرتبط با عملکرد به جای بهبود عملکرد موانعی ایجاد می‌کند. مشکلات پرداخت مبتنی بر عملکرد (انگیزه درونی، کاهش همکاری، کاهش برابری و کنترل بالاتر) مورد بحث قرار گرفته و پیشنهاد شده که این مشکلات باید قبل از پیاده‌سازی سیستم‌های پرداخت مربوط به عملکرد توسط سازمان در نظر گرفته شوند (چنان اگراوال، ۲۰۱۲: ۳۴۰) در این پژوهش بر طراحی مناسب سیستم مدیریت منابع انسانی، ماهیت منابع، مشوق‌ها و نحوه سنجش عملکرد و اثرات منفی پیاده‌سازی این شیوه از پرداخت تاکید شده است.

در تحقیق با موضوع رویکرد متعادل در پرداخت مبتنی بر عملکرد در سال ۲۰۲۲ عوامل آمادگی در پرداخت مبتنی بر عملکرد مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج نشان می‌دهد اگر سازمانی آماده نباشد، سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد در بهترین حالت بی اثر و در بدترین حالت مضر خواهد بود. در این تحقیق پیشنهاد شده است قبل از پیاده‌سازی سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد، از کارت امتیازی به عنوان ابزاری برای بحث و ارائه پیامدها برای عملکرد استفاده شود تا از چالش‌های سازمانی و فردی یا معضلات اخلاقی احتمالی که می‌تواند ناشی از سیستم‌های پرداخت به ازای عملکرد باشد، جلوگیری شود. بدین ترتیب هریک از کارکنان باید صاحب کارت‌های امتیازی باشد، تا عملکرد خود را مدیریت کند، مسائل را مطرح کند و خود را در قبال عملکرد خود پاسخگو بداند. فرآیند مدیریت عملکرد و پرداخت برای عملکرد موفق نخواهد بود مگر اینکه مدیریت به این سیستم به عنوان روشی جدید برای مدیریت عملکرد در تمام سطوح سازمان خود متعهد باشد. نتایج در پژوهش حاکی از آن است که در اجرای کارت امتیازی متوازن زمینه‌هایی از جمله آمادگی شرکت کننده، طراحی سیستم منصفانه و اخلاقی، ارتباط و تعامل،

معیارهای عملکرد، سیستم جمع‌آوری داده‌ها، رابط برنامه، ثبات مالی سازمان، انتظارات مشخص، پیامدها و مشوق‌های مکرر و احتمالی بایستی مد نظر قرار گیرد. (باربارا بوکلین و همکاران، ۲۰۲۲: ۱۷) در این پژوهش بر عواملی نظیر روش‌های سنجش هوشمند عملکرد با استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات، ارزیابی عملکرد در بازه‌های کوتاه مدت، عوامل آمادگی در پرداخت و آمادگی سازمانی تاکید دارد.

در پژوهشی کیفی که در ایران و با بهره‌گیری از شیوه تحلیل تم صورت گرفته است موانع استقرار نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد در سازمان‌های دولتی شناسایی شده است. در این پژوهش داده‌ها مبتنی بر شیوه مصاحبه با مدیران بخش عمومی در استان تهران که نظام مدیریت بر مبنای هدف را تجربه کرده‌اند گردآوری شده است. یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که عواملی نظیر نظام‌های ارزیابی عملکرد نامناسب، فقدان تخصص و دانش کافی و مشارکت محدود کارکنان در استقرار این نظام‌ها، ضعف تعهد مدیریتی، ضعف فناوری اطلاعات و ارتباطات، بودجه و منابع ناکافی، شرایط خاص حاکم بر سازمان‌های دولتی و همچنین رویکرد سنتی مدیریت بخش دولتی، به عنوان موانع و مؤلفه‌های درونی و ضعف قوانین و مقررات و شرایط نامساعد اقتصادی دولت به عنوان موانع و مؤلفه‌های برونی از اصلی‌ترین موانع استقرار نظام‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد در سازمان‌های دولتی ایران شناسایی شدند. (عباسی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۰۹) این پژوهش بر اثرگذاری عوامل سازمانی همچون ساختار سازمانی، سبک مدیریتی، نظام ارزیابی عملکرد، بودجه و منابع و عوامل کلان نظیر سیاست‌های حاکم بر بخش عمومی، رویکرد سنتی مدیریت بخش عمومی، قوانین و مقررات، شرایط اقتصادی حاکم بر بخش عمومی، بر موفقیت پیاده‌سازی نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد تاکید نموده است.

در پژوهشی داخلی با عنوان "نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد نقش تعدیل‌کننده تیپ‌های شخصیتی دیسک" به بررسی تفاوت‌های موجود در میان تیپ‌های شخصیتی در خصوص پذیرش نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد و همچنین تعیین جایگاه این نظام در میان عوامل مطرح شده در مدل دوعاملی هرزبرگ پرداخته شده است. جامعه آماری این پژوهش روسای شعب بانک رفاه کارگران در سراسر کشور و به صورت تصادفی بوده است که تحلیل نتایج حاصل از سه پرسشنامه شامل پرسشنامه عوامل دوگانه هرزبرگ، پرسشنامه پرداخت مبتنی بر عملکرد

داولینگ و ریچادرسون و پرسشنامه مدل‌های رفتاری دیسک حاکی از آن بود که پذیرش نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد در میان تیپ‌های شخصیتی دارای تفاوت معناداری است. درواقع تیپ وظیفه‌مدار بیشترین علاقه مندی را به این نظام نشان می‌دهد. علاوه بر این مدیران وظیفه‌مدار معتقدند که نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد هم یک عامل نگهدارنده و هم یک عامل انگیزاننده است. (متقی - پیمان، عسگری-غلامرضا، ۱۳۹۵) در این پژوهش با توجه بر عوامل فردی، اثرگذاری تیپ‌های شخصیتی و تناسب شخصیت وظیفه‌مدار با این شیوه از پرداخت بررسی شده است.

در پژوهشی داخلی باعنوان پرداخت مبتنی بر عملکرد در سازمان‌های پروژه محور که در قالب مطالعه‌ای کیفی صورت گرفته است به آسیب شناسی نظام مدیریت عملکرد پژوهشگاه نیرو و ارائه راهکارهایی برای بهبود آن در جهت استقرار یک نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد پرداخته شده است. جامعه آماری این پژوهش پژوهشگران شاغل در پروژه‌ها در حوزه صف پژوهشگاه نیرو بوده و برای گردآوری داده‌ها، از مصاحبه نیمه ساختاریافته و نیز بررسی اسناد و مدارک سازمانی و کسب نظرات خبرگان بهره گرفته شده است. نتایج نیاز به انجام ۴ نوع ارزیابی شامل (۱) ارزیابی سالانه عملکرد فردی اعضا و استفاده از نتایج آن در ترفیع رتبه و پایه سالانه، (۲) ارزیابی ماهانه عملکرد فردی اعضا برای پرداخت کارانه، (۳) ارزیابی پروژه در زمان اتمام آن توسط کارفرما و (۴) ترکیبی از ارزیابی عملکرد گروهی و فردی در پایان هر پروژه و اتصال آن به پاداش پروژه پیشنهاد گردیده است. (آغاز-عسل، غفاری - کامران، ۱۴۰۰) این پژوهش بر ضرورت وجود ساختار سازمانی چابک، مدیریت مشارکتی، ارتباط مشخص اهداف و برنامه‌های سازمان با عملکرد کارکنان، بازه‌های ارزیابی عملکرد سالانه و ماهانه تاکید دارد.

بر اساس تحقیقات متعدد ارائه شده اگرچه مفهوم پرداخت مبتنی بر عملکرد ایده ساده‌ای است، شناسایی و بکارگیری مولفه‌های موثر بر پیاده‌سازی و اجرای اثربخش آن با پیچیدگی‌های متعددی می‌تواند همراه باشد، به ویژه با تکامل جامعه و سازمان‌ها ایده پرداخت مبتنی بر عملکرد نیازمند تحقیقات مستمر است.

مطالعات مطرح شده نشان می‌دهد جنبه‌های مورد بررسی در نحوه پرداخت مبتنی بر عملکرد و چگونگی پیاده‌سازی آن بسیار متنوع است و نتایج بررسی‌ها بیانگر آن است که شیوه‌های انتخابی

در پرداخت مبتنی بر عملکرد در هیچ کشور و سازمانی دقیقاً شبیه به هم نبوده است. ناپراین مروری در مقالات مطرح شده نشان می‌دهد رویکرد کلی در خصوص مدیریت عملکرد و منابع انسانی (شاخه پرداخت مبتنی بر عملکرد) شامل رویکرد سیستمی و رویکرد رفتاری بوده و از طرف دیگر نگرش‌ها متفاوت بوده است بعنوان مثال برخی مطالعات روی موارد انگیزشی تمرکز داشتند که شامل رضایت شغلی، تعهد و بهره‌وری است و تمرکز برخی مطالعات بر عدالت اجتماعی، شفافیت و فسادزدایی بوده است و برخی به ابعاد فنی‌تر و نحوه پیاده‌سازی آن توجه کرده‌اند. در خصوص طبقه‌بندی ارزیابی نیز بررسی‌ها نشان می‌دهد که ارزیابی شامل خدماتی بودن یا تولیدی بودن ماهیت آن فعالیت یا سطوح بالا و پایین و بازه زمانی آن مورد توجه قرار گرفته است. برخی از مطالعات در خصوص بازه زمانی پرداخت مبتنی بر عملکرد در قالب نحوه محاسبه سالیانه یا تشویقی آن می‌باشد و برخی از مطالعات از منظر تئوریک موضوع را بررسی نموده‌اند.

براین اساس دیدگاه‌های متعددی وجود دارد و نتایج در بسترهای گوناگون ارائه شده است، از این رو در چنین شرایطی که با پیچیدگی و تنوع روبرو هستیم ابتدا سعی بر دسته‌بندی عوامل (متغیرها) شده که در یک جمع‌بندی می‌توان مستخرج از یافته‌های پژوهش‌های صورت گرفته به تحلیل عوامل موثر بر پرداخت مبتنی بر عملکرد اشاره نمود که مبتنی بر مطالعات فوق شاخص‌ها در قالب سه بعد عوامل کلان، عوامل سازمانی و عوامل فردی قابل تقسیم است که بر این اساس ۳۰ عامل که ۳ عامل در دسته عوامل کلان و ۱۵ عامل در دسته سازمانی و ۱۳ عامل در دسته عوامل فردی شناسایی شدند. لازم به ذکر است جزئیات مفاهیم و کدهای مستخرج از هر پژوهش در بخش روش شناسی پژوهش در جدول شماره ۲ ارائه شده است.

جدول ۱. جمع‌بندی عوامل موثر بر پرداخت مبتنی بر عملکرد - نگارنده مقاله

عوامل کلان				
شرایط اقتصادی کشور		قوانین و مقررات حاکم		سیاست های دولت
عوامل سازمانی				
همسویی اهداف سازمان با معیارهای عملکردی	بهره‌وری سازمان	ثبات مالی	ملاک‌های اندازه‌گیری معتبر	تعهد و پایبندی به سیستم پرداخت
انتظارات روشن	جلسات بازخوردگیری	روش ارزیابی عملکرد	سبک مدیریت	فرهنگ و ارزش‌های سازمانی
ساختار سازمان	وجود یک رابط برنامه	پیاده‌سازی سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد	بازه زمانی و میزان پرداخت‌ها	سنجش هوشمند عملکرد با استفاده از ابزارهای IT
عوامل فردی				
انگیزه	تجربه سیستم پرداخت	مسئولیت‌پذیری	تیپ شخصیت	پشتکار
سرعت عمل	ارتقای دانش و مهارت‌های شغلی	تفکر تحلیلی	خلاقیت	انعطاف‌پذیری
روحیه کارآفرینی	روحیه مشارکت و کار تیمی		رعایت مقررات، انضباط‌داری و ارزشها	

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف یک پژوهش کاربردی با رویکرد کیفی می‌باشد و در دو گام انجام شده است.

گام نخست با بهره‌گیری از شیوه کیفی فراترکیب به انجام رسیده است و روش گردآوری داده‌ها و اطلاعات در این فاز، مرور تحقیقات پیشین به منظور ایجاد تفسیری یکپارچه و جدید از یافته‌ها است. برای تحقق هدف این پژوهش از شیوه فراترکیب سندلوسکی و باروسو (شکل ۲) که مبتنی بر شیوه هفت مرحله‌ای می‌باشد، استفاده شده است.

درفاز دوم مستخرج از نتایج فاز او، پرسشنامه‌ای طراحی شد و در ادامه مؤلفه‌های مدل پرداخت مبتنی بر عملکرد با نظر ۱۵ نفر از خبرگان با روش دلفی در دو مرحله نهایی شد. خبرگان و متخصصان منتخب از مدیران ارشد حوزه ICT انتخاب شدند. برای تحقق هدف این

پژوهش در فاز اول نسبت به شناسایی مولفه‌های مدل پرداخت مبتنی بر عملکرد از طریق تحلیل کیفی داده‌ها به کمک روش فراترکیب اقدام شد. فراترکیب شیوه‌ای است که به منظور بررسی دقیق، ترکیب و آسیب‌شناسی مطالعات گذشته پیرامون موضوع تحقیق مورد استفاده قرار می‌گیرد. به معنای دقیق‌تر فراترکیب شیوه‌ای پژوهشی می‌باشد که به نحوی به ارزشیابی سایر پژوهش‌ها می‌پردازد و آن را می‌توان ارزشیابی ارزشیابی‌ها تلقی نمود. بدین ترتیب فراترکیب پژوهشی درباره سایر پژوهش‌های پیرامون موضوع تحقیق است و مطالعه و بررسی نظام‌مند پژوهش‌های گذشته را پیگیری می‌نماید. براین اساس پژوهش حاضر با به‌کارگیری فراترکیب در پی فهم مولفه‌ها و اجزای دخیل در نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد است.



شکل ۲. مراحل فراترکیب سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷)

مطابق الگوی هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) در مرحله اول نسبت به تنظیم سؤال‌های پژوهش به شرح جدول زیر اقدام گردید:

جدول ۲. سؤالهای پژوهش

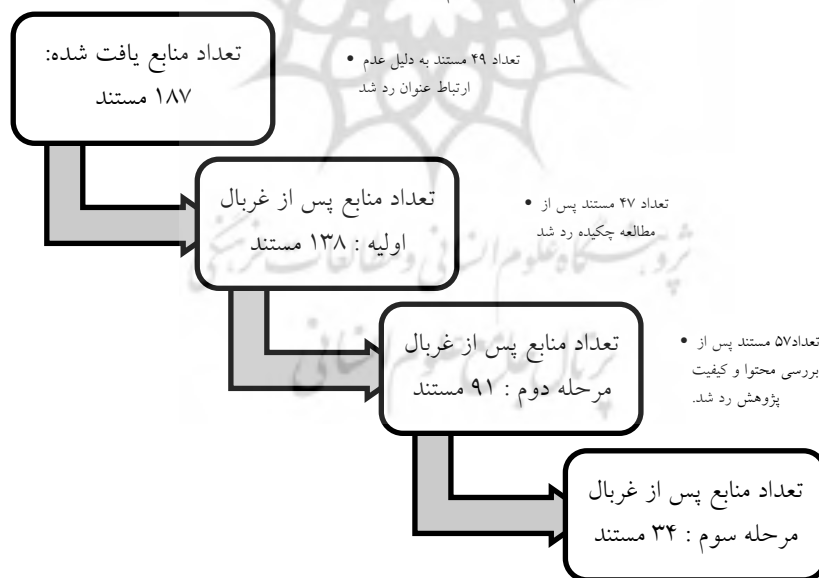
پارامتر	سؤال پژوهش
چه چیزی (what)؟	مولفه‌های اثرگذار بر طراحی مدل پرداخت مبتنی بر عملکرد به کمک روش فراترکیب کدام‌اند؟
چه (who)؟	از نظر پنل خبرگان عوامل موثر در طراحی مدل پرداخت مبتنی بر عملکرد کدام معیارها هستند؟

در مرحله دوم فراترکیب نسبت به بررسی نظام‌مند متون و جستجوی سیستماتیک مستندات اعم از رساله‌های تحقیقاتی، کتب و مقالات منتشرشده معتبر و مرتبط با موضوع تحقیق در بازه زمانی مناسب پرداخته شده است. در این تحقیق اولویت مطالعه روی مقالاتی بوده است که حداکثر در ۱۰ سال گذشته منتشر شده باشد. این موضوع از دو جنبه حائز اهمیت است. یکی از جنبه‌ها به تازه و جدید بودن یافته‌های مطالعات اشاره دارد و جنبه دیگر این است که موضوع تحقیق هنوز یکی از موضوعاتی است که در جهان در خصوص آن مطالعه صورت می‌گیرد و از نظر علمی محققان در جستجوی یافته‌های جدید و تکمیلی در خصوص موضوع تحقیق می‌باشند. با این هدف نخست کلمات کلیدی و مرتبط با موضوع تحقیق انتخاب شده است. مطابق جدول زیر واژگان به صورت تکی و یا ترکیبی به فارسی و انگلیسی مورد بررسی قرار گرفته است:

جدول ۱. واژگان کلیدی در بررسی نظام‌مند متون

کلمات کلیدی	Keywords
طراحی سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد	Designing Performance-related pay system (PRP)
استقرار نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد	Establishment of a Performance-related pay system (PRP)
طراحی نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد در بخش عمومی	Designing a Performance-related pay system in the public sector
عوامل موثر در طراحی سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد	Effective factors in a Performance-related pay system
الزامات استقرار نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد	Requirements for establishing a performance-based payment system
موانع و چالش‌های استقرار نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد	Obstacles and challenges of establishing (PRP) Performance-related pay system
مقایسه پرداخت مبتنی بر عملکرد در بخش دولتی و غیر دولتی	A comparison Performance-related pay (PRP) in the public and private sectors

در مرحله سوم فراترکیب به بررسی پارامترهای مختلف مستندات همچون عنوان، چکیده، محتوا، جزئیات نام نویسنده، سال و یافته های پژوهش پرداخته شد و آن دسته از منابعی را که با سؤال و هدف پژوهش تناسبی نداشت، حذف گردید. معیار پذیرش و رد مطالعات، شامل یافته ها، بازه زمانی مطالعه (۲۰۱۳ به بعد)، زبان پژوهش (فارسی و انگلیسی)، جامعه مطالعه (بخش عمومی) است. از مجموع ۱۸۷ منبع یافت شده با بررسی عناوین منابع در مرحله نخست ۴۹ مستند بدلیل عدم ارتباط موضوعی به ویژه عدم تمرکز موضوع بر بخش عمومی و همچنین بدلیل قدیمی بودن پژوهش ها حذف شد. در گام بعدی و پس از مطالعه چکیده مستندات تعداد ۴۷ مستند بدلیل عدم ارتباط مستقیم موضوعی و عدم تناسب میان اهداف پژوهش ها با این پژوهش و همچنین تکراری بودن نتایج و یافته حذف شدند. در مرحله بعدی غربال مستندات، از بین ۹۱ منبع باقیمانده با مرور محتوای مستندات تعداد ۵۷ مستند بدلیل ضعف در کیفیت مطالعات و یا تمرکز بر جنبه های فرعی موضوع و فاصله گرفتن از محور پرداخت مبتنی بر عملکرد در بخش عمومی حذف شدند. در نهایت ۳۴ مستند بعنوان منابع ارزشمند این تحقیق مورد بررسی موشکافانه قرار گرفت و محقق پس از غور در آنها نسبت به احصا مفاهیم و کدها اقدام نمود.



شکل ۳. فرایند غربال گری مستندات

بنابراین در مرحله چهارم فراترکیب نسبت به استخراج اطلاعات از مقالات منتخب نهایی شده با هدف دستیابی به یافته‌های درونی و محتواهای مجزایی که در آنها مطالعات اصلی و اولیه انجام گرفته است اقدام گردید و در مرحله پنجم یافته‌های کیفی با هدف ایجاد یک تفسیر جدید و یکپارچه از یافته‌ها مورد تجزیه و تحلیل و ترکیب قرار گرفت. براین اساس در پژوهش پیش‌رو، نخست همه عامل‌ها استخراج شده از مطالعات اولیه، به‌عنوان کد در نظر گرفته شد و پس از آن با در نظر گرفتن مفهوم هر یک از آن کدها، در یک مفهوم مشابه مطابق جدول زیر مورد دسته‌بندی قرار گرفت.

جدول ۲. گزیده‌ای از اطلاعات استخراج شده از آثار منتخب در روش فراترکیب

نویسنده و سال	عنوان	کد اولیه
عسل آغاز و همکاران، ۱۴۰۰	پرداخت مبتنی بر عملکرد در سازمانهای پروژه محور	ساختار سازمانی چابک، مدیریت مشارکتی، ارتباط مشخص اهداف و برنامه های سازمان با عملکرد کارکنان، بازه های ارزیابی عملکرد سالانه و ماهانه
طیبه عباسی و همکاران، ۱۳۹۵	شناسایی موانع استقرار نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد در سازمان های دولتی	ساختار سازمانی، سبک مدیریتی، نظام ارزیابی عملکرد، بودجه و منابع ناکافی، ابزارهای فناوری اطلاعات در سنجش عملکرد و پرداخت، سیاست های حاکم بر بخش عمومی، رویکرد سنتی مدیریت بخش عمومی، قوانین و مقررات، شرایط اقتصادی حاکم بر بخش عمومی
نایبرگ و همکاران، ۲۰۱۶	آثار پرداخت مبتنی بر عملکرد بر آینده عملکرد کارکنان	ویژگی های سیستم پرداخت، ویژگی های سطح سازمان، ویژگی هایی کارکنان، تجربیات سیستم پرداخت، ویژگی های شغل
عبدالسلام الجمعه ۲۰۱۵	رساله: اثر سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد بر عملکرد کارکنان در شرکتهای دولتی عربستان (سه مطالعه موردی)	فرهنگ سازمانی، طراحی سیستم منصفانه، انتظارات روشن، برگزاری جلسات بازخوردگیری مستمر
باربارا بوکلین و همکاران، ۲۰۲۲	پرداخت مبتنی بر عملکرد: توصیه های رفتاری از تحقیقات و تجربیات	روش های سنجش هوشمند عملکرد با استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات، ارزیابی عملکرد در بازه های کوتاه مدت، عوامل آمادگی در پرداخت،

جدول ۲. گزیده‌ای از اطلاعات استخراج شده از آثار منتخب در روش فراترکیب

نویسنده و سال	عنوان	کد اولیه
		آمادگی سازمانی
برایسون فورث و همکاران، ۲۰۱۷	چه میزان پرداخت مبتنی بر عملکرد در بخش عمومی وجود دارد و اثرات آن چیست	جذب کارکنان با عملکرد بالا، انگیزش، تفاوت ترکیب شغلی در بخش عمومی و خصوصی
کلودیا لوسیفرا و همکاران، ۲۰۲۲	پرداخت مبتنی بر عملکرد و بهره‌وری: آیا طرح‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد و مشارکت مالی بر عملکرد شرکتها اثرگذارند؟	طراحی نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد، پایداری مالی، توانایی پرداخت، بودجه ریزی عملیاتی، کارکنان ریسک‌گریز، بهبود عملکرد و رقابت، استرس روانی و تشدید کار، فشار فیزیکی، الگوهای دور کاری
چنان آرگاوال، ۲۰۱۳	پرداخت مبتنی بر عملکرد: فرضیات در مقابل واقعیت: با تمرکز ویژه بر سازمان‌های بخش عمومی	ساختار سازمانی، سیستم مدیریت منابع انسانی، ماهیت منابع، مشوق‌ها، سنجش عملکرد، اثرات منفی
وندروال و جرج بی، ۲۰۲۳	آیا پرداخت مبتنی بر عملکرد کار می‌کند؟ توصیه‌هایی مبتنی بر تحلیل بر روی تجربیات	رابطه عملکرد و پرداخت، ملاحظات فرهنگی و اجتماعی، ویژگی‌های سازمانی، رفتار فردی و گروهی، طراحی سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد
جینسول پارک ۲۰۲۱	چگونه پرداخت مبتنی بر عملکرد بر بخش عمومی اثرگذار است؟ اهداف طراحی پرداخت و زمینه‌ها	زمینه‌های سازمان، ویژگی‌های کارکنان، بهره‌وری سازمان، طراحی و پیاده‌سازی نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد
ژیونگ کیم ۲۰۱۷	تغییر و تحول در سیاست پرداخت مبتنی بر عملکرد معلمان در کره جنوبی	بودجه بخش عمومی، ملاک‌های اندازه‌گیری و سنجش عملکرد، نحوه ارزیابی عملکرد، مشوق‌های کاری، اهداف تعیین شده سالانه، ماهیت مشاغل، درک و اجماع کارکنان بر نحوه محاسبه پرداخت، ارتباطات اجتماعی
متقی و عسگری ۱۳۹۵	نظام پرداخت مبتنی بر	تیپ‌های شخصیتی، تیپ شخصیتی وظیفه‌مدار،

جدول ۲. گزیده‌ای از اطلاعات استخراج شده از آثار منتخب در روش فراترکیب

نویسنده و سال	عنوان	کد اولیه
	عملکرد نقش تعدیل کننده تیپ های شخصیتی"	ایجاد انگیزش و نگهدارنده
لارسون و اریکسون ، ۲۰۲۱	اثرات انگیزشی و غیرانگیزشی پرداخت مبتنی بر عملکرد- در بخش عمومی سوئد	اثرات PRP بر انگیزش ، وفاداری، رضایت شغلی ، استرس و ترک خدمت و غیبت، ادراکات عدالت ، آگاهی مدیران و کارکنان از معیارهای ارزیابی، کیفیت گفتگوی ارزیابی عملکرد ، سبک ارزیابی عملکرد ، حرکت از سیستم های مبتنی بر ارتقا شغلی به سمت سیستم های مبتنی بر تفویض اختیار و منعطف ، ارزیابی عملکرد سالانه و ماهانه ، استفاده از فناوری های دیجیتال در نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد، نوع و ساختار سازمان، شیوه اجرای PRP ، نحوه ارزیابی عملکرد
یوان و همکاران ۲۰۱۳	برنامه های پرداخت تشویقی بر انگیزه معلم یا اقدامات گزارش شده تأثیر نمی گذارد؛ نتایج سه مطالعه تصادفی	فرهنگ سازمانی ، عادلانه بودن سیستم پرداخت طراحی شده، سبک مدیریت ، الزامات سیاسی، جذب و حفظ کارکنان

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش همه سازوکارهای مستخرج در گام قبلی به منزله کد در نظر گرفته شد و با در نظر گرفتن مفهوم هر یک از این کدها، در یک مفهوم مشابه دسته‌بندی شدند. بدین ترتیب تفسیری وسیع‌تر از هر یک از مطالعاتی که در فرآیند فراترکیب مورد بررسی قرار گرفته است درخصوص موضوع پژوهش ارائه شده و در عین حال همه این مطالعات را نیز در برمی‌گیرد؛ به نحوی که اثر هر یک از مطالعات اولیه را می‌توان در این کل جستجو کرد.

جدول ۳. طبقه‌بندی یافته‌ها و مطالعات مورد استفاده پیرامون مولفه‌های نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد

مقوله	مفاهیم	کد
مولفه‌های نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد	آمادگی سازمانی	پایداری و ثبات مالی
		شاخص‌های بهره‌وری رو به رشد
		سبک مدیریتی مشارکتی
		ساختار سازمانی چابک و انعطاف‌پذیر
	طراحی سیستم منصفانه	روش‌های سنجش هوشمند عملکرد با استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات
		ملاک‌های اندازه‌گیری معتبر به تفکیک نوع مشاغل اعم از عمومی و تخصصی
		تعیین منطق و رویه‌ها در نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد
		پیگیری شکایات و اعتراضات در باره نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد
		بازنگری دوره‌ای نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد متناسب با تغییرات صورت گرفته طی زمان از جمله تغییر مأموریت‌ها، استراتژی‌ها و اهداف سازمان
		نوع سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد
		مستندسازی فرآیندها، فعالیت‌ها و عملکردها
		در دسترس بودن مستندات مرتبط با پرداخت مبتنی عملکرد برای تمامی کارکنان و مدیران
	رویه‌های مستند	هوشمندسازی کلیه سامانه‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی از جمله سامانه‌های ارزیابی عملکرد، حضور و غیاب، آموزش، رفاهیات و تسهیلات و مکاتبات اداری
		اطلاع‌رسانی دقیق در خصوص فرایندهای نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد
		برگزاری جلسات بازخوردگیری مستمر
		بازخوردگیری از تجربه کارکنان در خصوص سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد
		وجود یک رابط برنامه برای تعامل مناسب میان کارکنان و
	ارتباط و تعامل موثر	

جدول ۳. طبقه‌بندی یافته‌ها و مطالعات مورد استفاده پیرامون مولفه‌های نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد

مقوله	مفاهیم	کد
	رویه‌های شفاف	مدیران اجرایی
		تعریف دقیق و واضح معیارها و شاخص‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد
		قانع‌سازی کارکنان پیرامون فرآیندها و رویه‌های نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد
		ابلاغ کامل و بهنگام تمامی تغییرات و اصلاحات رویه‌ها و مقررات مرتبط با پرداخت مبتنی بر عملکرد
	رویه‌های قانونی	مطابقت رویه‌ها، اقدامات و فرآیند پرداخت مبتنی بر عملکرد با قوانین و مقررات
		بهبود و اصلاح مستمر فرآیندها و رویه‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد

در مرحله ششم رویکرد فراترکیب نسبت به کنترل کیفیت و پالایش کیفی یافته‌های حاصله اقدام شد. در این مرحله محقق سعی نمود از آنجا که بیش از ۷۰ درصد منابع مورد مطالعه در روش فراترکیب از منابع آمریکایی و اروپایی بوده و از سوی دیگر با توجه به پژوهش‌های محدودی که در داخل کشور بر روی این موضوع صورت گرفته با هدف بومی‌سازی یافته‌ها و نیز اطمینان از روایی نتایج با بهره‌گیری از شیوه دلفی و اخذ نظر خبرگان و متخصصان حوزه منابع انسانی در بخش عمومی به اجماع دقیقی درخصوص یافته‌ها دست یابد.

از مجموع ۱۵ خبره، ۵ زن معادل ۳۰ درصد و ۱۰ مرد معادل ۷۰ درصد از کل متخصصان و نخبگان مشارکت داشتند. در نمونه مورد نظر ۶ نفر معادل ۴۰ درصد در سطح تحصیلات کارشناسی ارشد، ۹ نفر معادل ۶۰ درصد در مقطع دکتری می‌باشند که نشان از سطح مطلوب آگاهی و تخصص علمی در نمونه می‌باشد. همچنین سابقه شغلی این افراد نیز در سه گروه مورد ارزیابی قرار گرفته است که ۳ نفر معادل ۱۸ درصد دارای سابقه کمتر از ۲۰ سال، ۷ نفر معادل ۴۶ درصد دارای سابقه بین ۲۰ الی ۲۵ سال و ۶ نفر معادل ۴۰ درصد دارای سابقه بیش از ۲۵ سال هستند. در این مرحله از پرسشنامه دلفی استفاده شده است که لیستی از مؤلفه‌های نظام پرداخت

مبتنی بر عملکرد که از پیشینه پژوهش بدست آمده از طریق نظرسنجی طی دو مرحله تکمیل و تصحیح گردید.

در ارتباط با نحوه پاسخگویی به پرسشنامه نیز پاسخگویان نظرات خود را درباره میزان اثر هریک از مفاهیم به دست آمده، در قالب طیف ۵ تایی لیکرت (شامل ۱: تأثیر بسیار کم، ۲: تأثیر کم، ۳: تأثیر متوسط، ۴: تأثیر زیاد و ۵: تأثیر بسیار زیاد) اعلام نمودند. مطابق با موارد مندرج در جدول ۵ برای محاسبه میزان روایی مؤلفه‌ها در دور اول ابتدا از طریق محاسبه انحراف معیار و میانگین با استفاده از نرم افزار اسپاس اس نسخه ۲۳ اقدام شد. در دور دوم درصد توافق متخصصان و خبرگان به بالاتر از ۷/۰ رسید و ضریب کندال در حدود ۷۸۶/۰ محاسبه شد که نشاندهنده روایی مناسب یافته‌ها است. بعلاوه از طریق ارزیابی دو یا چند سند از حیث ارجاع به شاخصی خاص پایایی پژوهش انجام گرفته است. در این راستا ۲۲ کد حاصل از ادبیات پژوهش با نظر سه تن از خبرگان مقایسه شده که در نهایت تعداد ۲۰ کد مورد توافق قرار گرفت. پس از آن نتایج حاصل از طریق شاخص کاپا با نتیجه (۷۸۷/۰) ارزیابی شد که با توجه به عدد معنی‌داری ۰۰۱/۰ و جدول وضعیت شاخص کاپا این شاخص مورد پذیرش واقع شد. نتیجه شاخص کاپا در این پژوهش نشان دهنده میزان توافق بالا است که نتیجه‌گیری شد که کدهای حاصله از پایایی مناسبی برخوردار هستند. در نهایت نتایج به دست آمده از فراترکیب با کاهش کد از ۲۲ کد به ۲۰ کد مواجهه است. البته کاهش در تعداد کدها در حالی است که مفاهیم تغییری نداشته‌اند.

جدول ۴. نتایج دور دوم دلفی

مقوله	مفاهیم	انحراف معیار	میانگین	ضریب کندال	درصد توافق
مؤلفه‌های نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد	آمادگی سازمانی	۰,۳۹۱	۴,۴۵	۰,۷۹۸	۹۵,۹
	طراحی سیستم منصفانه	۰,۳۷۱	۴,۴۰	۰,۷۸۰	۹۴,۹
	رویه‌های مستند	۰,۴۴۴	۴,۶۱	۰,۷۷۳	۹۳,۷
	ارتباط و تعامل موثر	۰,۴۱	۴,۶۶	۰,۷۹۶	۹۴,۴
	رویه‌های شفاف	۰,۴۳۱	۴,۵۷	۰,۷۹۹	۹۲,۲
	رویه‌های قانونی	۰,۳۹۹	۴,۱۱	۰,۷۷۸	۹۴,۱

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

برای طراحی و استقرار موفقیت آمیز و اثر بخش نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد در بخش عمومی باید به مؤلفه‌های کلیدی آن توجه داشت که این پژوهش مؤلفه‌های آن را با توجه به یک روند ۱۰ ساله در پایگاه‌های علمی شناسایی کرده است. مؤلفه‌های نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد حاکی از یافته‌های فراترکیب و خبرگان، در قالب شش مؤلفه اصلی شناسایی شد. در واقع این شش بعد در پاسخ به پیچیدگی‌های نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد و نحوه اثرگذاری عوامل سازمان و انسانی بر این نظام شکل گرفته‌اند. این درحالی است که بیشتر پژوهشها، به بخشی از مؤلفه‌های اثرگذار بر نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد اشاره داشتند. به عنوان مثال نتایج پژوهش کلودیا لوسیفرا و همکاران در سال ۲۰۲۲ به مفاهیم پایداری مالی و توانایی پرداخت تاکید دارد که به مؤلفه آمادگی سازمان از حیث مالی اشاره دارد. در پژوهش وندروال و جرک در سال ۲۰۲۳ نیز بر مفاهیم ملاک‌های اندازه‌گیری معتبر و روش سنجش عملکرد اشاره دارد که به مؤلفه طراحی سیستم منصفانه تاکید دارد. در پژوهش ژیونگ کیم در سال ۲۰۱۷ نیز بر دو موضوع نحوه ارزیابی عملکرد و درک و اجماع کارکنان در این خصوص تمرکز شده است که بر دو مؤلفه طراحی سیستم منصفانه و تعامل و ارتباط موثر تاکید می‌شود. همچنین در پژوهش لارسون و اریکسون در سال ۲۰۲۱ نیز با تاکید بر موضوع کیفیت گفتگو میان کارکنان مدیران و وقایع‌سازی کارکنان و نیز استفاده از فناوری‌های دیجیتال و ایجاد سیستم‌های هوشمند پرداخت مبتنی بر عملکرد بر دو مقوله رویه‌های شفاف و رویه‌های قانونی تاکید شده است. یافته‌های حاصل از پژوهش حاضر در زمینه مؤلفه‌های نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد نشان می‌دهد شش مؤلفه "آمادگی سازمان"، "طراحی سیستم منصفانه"، "رویه‌های مستند"، "ارتباط و تعامل موثر"، "رویه‌های شفاف" و "رویه‌های قانونی" در طراحی و پایه‌ریزی نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد در بخش عمومی بایستی مدنظر قرار گیرد.

مؤلفه "آمادگی سازمان" بویژه از حیث ابعاد مالی و اقتصادی، ساختار سازمانی، سبک مدیریتی در طراحی نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد اثرگذار است و عواملی نظیر پایداری و ثبات مالی، رشد بهره‌وری عوامل تولید، بهره‌گیری از سبک‌های مدیریتی نوین و مشارکتی و ساختار

سازمانی چابک و انعطاف پذیر بعنوان عناصر حیاتی در مولفه آمادگی سازمان برای طراحی نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد الزامی است. بدلیل وزن بالای عوامل اقتصادی بعنوان عاملی برای ادامه فعالیت سازمان‌ها می‌توان انتظار داشت میان اثرگذاری اجرای نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد در شرکت‌های دولتی که دارای منابع داخلی هستند و سازمان‌ها و وزارتخانه‌هایی که محدود به بودجه عمومی دولت هستند تفاوت جدی مشاهده شود. از سوی دیگر فرهنگ سازمانی مبنی بر پذیرش تفاوت در پرداخت‌ها براساس میزان عملکرد افراد میان مدیران و کارکنان در پیاده‌سازی مناسب نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد نقش کلیدی ایفا می‌نماید.

از آنجا که بسیاری از تحقیقات بیانگر آن است که در کشورهای مختلف نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد در بخش عمومی به دلیل محدودیت منابع بودجه عمومی با شکست مواجه شده اند بر این اساس پیشنهاد می‌شود قبل از پیاده‌سازی این شیوه از پرداخت، عملکرد مالی و اقتصادی سازمان بررسی و درخصوص برآورد میزان منابع مالی مورد نیاز و محل تأمین آن تمهیدات لازم اندیشیده شود

مولفه "طراحی سیستم منصفانه" بر این موضوع تأکید می‌کند که عواملی نظیر روش‌های سنجش هوشمند عملکرد با استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات، ملاک‌های اندازه‌گیری معتبر به تفکیک نوع مشاغل اعم از عمومی و تخصصی، تعیین منطق و رویه‌ها در نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد، پیگیری شکایات و اعتراضات در باره نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد و بازنگری دوره‌ای نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد متناسب با تغییرات صورت گرفته طی زمان از جمله تغییر ماموریت‌ها، استراتژی‌ها و اهداف سازمان و همچنین نوع سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد برای ایجاد نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد الزامی است.

براین اساس پیشنهاد می‌شود با یکپارچه‌سازی سامانه‌های متعدد و بعضاً موازی در دستگاه‌ها ضمن سرعت بخشی به فرآیند ارزیابی کارکنان، به افزایش دقت ارزیابی‌ها کمک شود. همچنین با توسعه کاربری فناوری‌های نوین از جمله هوش مصنوعی (AI) در سیستم‌های منابع انسانی بعنوان یکی از ابزارهای جدید، نظام ارزیابی عملکرد کارکنان در بخش عمومی ارتقا یابد.

مؤلفه "رویه‌های شفاف" بر عواملی همچون تعریف دقیق و واضح معیارها و شاخص‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد، قانع‌سازی کارکنان پیرامون فرآیندها و رویه‌های نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد، ابلاغ کامل و بهنگام تمامی تغییرات و اصلاحات رویه‌ها و مقررات مرتبط با پرداخت مبتنی بر عملکرد برای ایجاد نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد تاکید می‌نماید.

مؤلفه رویه‌های قانونی با تاکید بر مطابقت رویه‌ها، اقدامات و فرآیند پرداخت مبتنی بر عملکرد با قوانین و مقررات و بهبود و اصلاح مستمر فرآیندهای پرداخت مبتنی بر عملکرد در طراحی نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد اثرگذار است. رویه‌های قانونی یکی از عواملی است که در شکل‌گیری و ایجاد چنین شیوه‌ای نقش کلیدی ایفا می‌کند. همین بس که با تأکیدات سازمان برنامه و بودجه کشور مبنی بر اصلاح روش بودجه‌بندی و استقرار نظام بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد به منظور دادن اختیارات بیشتر به مدیران واحدهای مجری در مصرف اعتبارات هزینه‌ای امکان پرداخت مبتنی بر عملکرد در همه دستگاه‌های اجرایی فراهم شده است و دستگاه‌های اجرایی در بخش عمومی مبتنی بر مفاد ماده ۶ قانون بودجه سال ۱۴۰۰ برای پرداخت‌های غیرمستمر به کارکنان بر مبنای محاسبه عملکرد و کارآیی با استقرار نظام بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد توانستند نسبت به اجرای شیوه پرداخت مبتنی بر عملکرد از آن زمان تاکنون اقدام کنند. لذا رویه‌های قانونی عامل مهمی برای اجرای موفق نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد تلقی می‌شود.

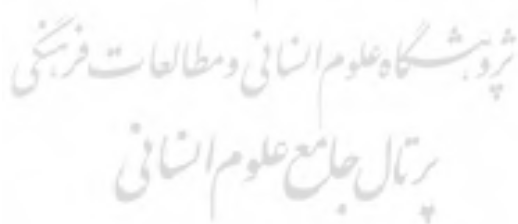
در خصوص مؤلفه "رویه‌های شفاف" و "رویه‌های قانونی" لزوم تعیین رویه‌های شفاف و قانونی برای پرداخت متفاوت میان مشاغل تخصصی و عمومی در سازمان و ایجاد سازوکارهای لازم برای امکان پرداخت بیشتر به کارکنان شاغل در مشاغل تخصصی به منظور نگهداشت موثر نیروهای متخصص و کاهش مهاجرت آن از بخش عمومی به بخش خصوصی و یا خارج از کشور ضروری است.

در مؤلفه رویه‌های مستند عواملی نظیر مستندسازی فرآیندها، فعالیت‌ها و عملکردها، در دسترس بودن مستندات مرتبط با پرداخت مبتنی بر عملکرد تمامی کارکنان و مدیران، هوشمندسازی کلیه سامانه‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی از جمله سامانه‌های ارزیابی عملکرد، حضور و غیاب، آموزش، رفاهیات و تسهیلات و مکاتبات اداری برای طراحی نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد الزامی است. بدین ترتیب پرداخت‌های مبتنی بر عملکرد با دارا بودن مستندات پشتیبان

کافی قابل دفاع هستند و احتمال بروز هرگونه اعمال سلايق شخصی را کاهش داده و اعتراضات نسبت به اين نوع شیوه از پرداخت قابل پاسخگویی است.

مولفه تعامل و ارتباط موثر با تاکید بر عواملی نظیر اطلاع رسانی دقیق در خصوص فرایندهای نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد، برگزاری جلسات بازخوردگیری مستمر، بازخوردگیری از تجربه کارکنان در خصوص سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد، وجود یک رابط برنامه برای تعامل مناسب میان کارکنان و مدیران اجرایی بر اهمیت عوامل اجتماعی در اجرای این پدیده اقتصادی صحه می گذارد. با توجه به وزن عامل اجتماعی بر اجرای موفقیت آمیز نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد در بخش عمومی پیشنهاد می شود در تحقیقات آتی متغیر ویژگی ها و صفات کارکنان نیز مورد بررسی و پژوهش قرار گیرد.

در نهایت با توجه به اینکه در این پژوهش از دو شیوه فراترکیب و دلفی استفاده شده است نتیجه گیری می شود ساختار حاصله ساختاری نظام مند و مناسب از مفاهیم را ارائه نموده که می تواند مبنایی برای پژوهشهای آینده قرار گیرد.



فهرست منابع

- آغاز-عسل، غفاری- کامران، ۱۴۰۰، پرداخت مبتنی بر عملکرد در سازمانهای پروژه محور، **فصلنامه علوم مدیریت ایران**، ۱۶ (۶۳)، ۱۰۳-۱۳۳
- آقاجانی- محمد، اولیایی منش- علیرضا، ۱۳۹۸، اهداف و اثرات مدل پرداخت مبتنی بر عملکرد کارکنان غیرپزشک بیمارستان های آموزشی ایران - مطالعه ای کیفی، **مجله تحقیقات نظام سلامت حکیم**، ۲۲ (۲)، ۸۲-۹۳
- تقی پور- زهرا، فقیهی- ابوالحسن، درویش- حسن، ۱۴۰۳، طراحی نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات با رویکرد ساختاری تفسیری، **مجله مدیریت توسعه و تحول**، ۵۸ (۱۶)، ۹-۱۲
- عباسی- طیب، منوریان- عباس، رضا نژاد- توحید، شناسایی موانع استقرار نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد در سازمان های دولتی، ۱۳۹۵، **پژوهش های مدیریت منابع انسانی**، ۲۵، ۱۰۹ تا ۱۳۳
- مالکی- محمدرضا، فقیهی- ابوالحسن، میرسپاسی- ناصر، ۱۴۰۰، طراحی الگوی نظام جبران خدمات کارکنان در بخش دولتی ایران، **مجلس و راهبرد**، ۲۸ (۱۰۶)، ۲۴۷-۲۸۳
- متقی- پیمان، عسگری- غلامرضا، رضائی- یوسف، ۱۳۹۵، نظام جبران خدمت مبتنی بر عملکرد نقش تعدیل کننده تیپ های شخصیتی دیسک، **پژوهش های مدیریت منابع انسانی**، ۲۵ (۳)، ۱۷۱-۱۹۳
- Anthony J. Nyberg, Jenna R. Pieper and Charlie O., (2016), Pay-for-Performance's Effect on Future Employee Performance: Integrating Psychological and Economic Principles Toward a Contingency Perspective, 42(7), <https://doi.org/10.1177/0149206313515520>
- Anthony J. Nyberg, Mark A. Maltarich, Ormonde Cragun (2018), Collective Pay for Performance, A Cross-Disciplinary Review and Meta-Analysis, **southern management association**, 44 (6), <https://doi.org/10.1177/0149206318770732>
- Abdulsalam Aljumah, (2015), Thesis about The effect of the Performance Related Pay system on the performance of the employees in Saudi national firms: Three case studies, **thesis submitted in the University of Wolverhampton**
- Barbara R. Bucklin, Anita Li, Manuel Manny Rodriguez, Douglas A. Johnson & Lauren M. Eagle (2022), Pay-for-performance: Behavior-based recommendations from research and practice, **Journal of Organizational Behavior Manage**, 42(4):1-27
- Bryson, A., Forth, J., & Stokes, L. (2017), How much performance pay is there in the public sector and what are its effects, **Human Resource Management Journal**, 27(4), 581-597.
- Claudio Lucifora, Federica Origo, (2022), Performance-related pay and productivity Do performance-related pay and financial participation schemes have an effect on firms' performance?, **IZA World of Labor**, **Institute of Labor Economics (IZA)**, pages 152-152
- Chetan Agrawal, 2012, Performance-related Pay-Hype versus Reality: With Special Reference to Public Sector Organizations, **Management and labour studies**, 37(4), <https://doi.org/10.1177/0258042X13484848>
- George, B., & van der Wal, Z. (2023), Does Performance-Related-Pay work? Recommendations for practice based on a meta-analysis, **Policy Design and Practice**, 6(3), 299-312, <https://doi.org/10.1080/25741292.2023.2205756>

- Heinrich, C. J., & Marschke, G. (2010), Incentives and their Dynamics in Public Sector Performance Management Systems, **Journal of Policy Analysis and Management**, 29(1), 183–208.
- Jinsol.park (2021), What Makes Performance-Related Pay Effective in the Public Sector? Target, Pay Design, and Context, **Article in Review of Public Personnel Administration**, 42(2), 1-28
- Jeong-a Kim ,(2017), Mobilization and Transformation of the Teacher Pay-For-Performance Policy in South Korea , 1-195
- OECD, 2005, Performance-related pay for government employees, www.oecd-ilibrary.org, <https://doi.org/10.1787/9789264007550>
- Park, Sanghee, Sturman, Michael,(2012), How and What You Pay Matters: The Relative Effectiveness of Merit Pay, Bonuses and Long-Term Incentives on Future Job Performance, **Compensation & Benefits Review**, 4(2), 80-85, DOI:10.1177/0886368712450391
- Raviv A., Elif S.-C.(2013). Executive compensation, risk taking and the state of the economy Original Research Article; **Journal of Financial Stability**, 9(1), pp. 55-68.
- Ritz, A., G. A. Brewer, and O. Neumann. 2016, Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook, **Public Administration Review** 76 (3), 414–426. doi:10.1111/puar.12505.
- Spano, A., & Monfardini, P. (2018). Performance-related payments in local governments: Do they improve performance or only increase salary?, **International Journal of Public Administration**, 41(4), 321–334
- Ulfssdotter Eriksson, Y., Larsson, B., & Adolfsson, P. (2020). Under the surface of individual and differentiated pay in Sweden: A Zero-sum game of performance-based Pay?, **British Journal of Industrial Relations. Advanced online publication**. <https://doi.org/10.1111/bjir.12561>
- Yuan, K., Le, V.-N., McCaffrey, D.F., Marsh, J.A., Hamilton, L. S., Stecher, B.M. & Springer, M.G. (2012), Incentive Pay Programs do not Affect Teacher Motivation or Reported Practices: Results from three randomized studies, **Educational Evaluation and Policy Analysis**, 35(۳)
- Wenzel, A.-K., T. A. Krause, and D. Vogel. 2019. Making Performance Pay Work: The Impact of Transparency, Participation, and Fairness on Controlling Perception and Intrinsic Motivation, **Review of Public Personnel Administration** 39 (2): 232–255. doi:10.1177/0734371X17715502