

## شناسایی موانع پرداخت بر مبنای عملکرد در سازمان‌های دولتی ایران

محمد مبینی<sup>۱</sup>، سمانه احمدی<sup>۲\*</sup>

<sup>۱</sup> استادیار، گروه مدیریت، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

<sup>۲</sup> کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران (عهده‌دار مکاتبات)

تاریخ دریافت: فروردین ماه ۱۳۹۵، اصلاحیه: فروردین ماه ۱۳۹۵، پذیرش: اردیبهشت ماه ۱۳۹۵

### چکیده

هدف از این پژوهش شناسایی موانع پرداخت بر مبنای عملکرد در سازمان‌های دولتی ایران می‌باشد. برای رسیدن به این هدف، بعد از بررسی کمیت و کیفیت طرح پرداخت بر مبنای عملکرد دوازده کشور (دانمارک، فنلاند، فرانسه، آلمان، مجارستان، ایتالیا، کره، نیوزلند، اسپانیا، سوئد، سوئیس، بریتانیا) ۹۳ گویه به عنوان شاخص‌های موانع پرداخت بر مبنای عملکرد شناسایی گردید. برای تعیین روابی و پایایی، شاخص‌های مذکور با بکارگیری روش دلفی در اختیار ۹ نفر از خبرگان و صاحب‌نظران مدیریت منابع انسانی قرار گرفت. با استفاده از فرمول CVR تعداد ۴۰ گویه باقی ماند. گویه‌های باقی مانده با توجه به ادبیات تحقیق و نظریات موجود در پنج دسته فردی، گروهی، سازمانی، محتوایی و محیطی طبقه‌بندی شد. از آنجا که در مورد پرداخت بر مبنای عملکرد شناخت جامعی وجود نداشت و دانش موجود در این زمینه محدود بود بر اساس استراتژی داده بنیاد، تحلیل داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام گردید و متغیرهای زمینه‌ساز، عوامل مؤثر، متغیرهای بازدارنده و نتایج و پیامدهای پرداخت بر مبنای عملکرد شناسایی شدند. شاخص‌هایی مانند محیط سیاسی ناپایدار سازمان‌های دولتی ایران، کمبود منابع، سلسله مراتب شدید، جوسازمان و عدم لحاظ امنیت شغلی از موانع اصلی اجرایی شدن پرداخت بر مبنای عملکرد می‌باشند. در پایان پیشنهادهایی برای استقرار نظام پرداخت بر مبنای عملکرد در سازمان‌های دولتی ایران ارائه گردید.

**واژه‌های اصلی:** پژوهش کیفی، مدل پرداخت بر مبنای عملکرد، نظریه داده‌بنیاد

### ۱- مقدمه

عملکرد چه موانعی بر سر راهمان وجود دارد؟ کدام موانع تأثیرگذارترند؟ موانع فردی، سازمانی یا محیطی؟ برای کاهش و از بین بردن این نگرانی‌ها، بایست پرداخت حقوق و پاداش براساس نظامی اصولی و منطقی پی ریزی شود.

افزایش حقوق و دستمزد یا اختصاص پاداش بر اساس چگونگی عملکرد، نقش تعیین کننده‌ای در ارتقای انگیزه کارکنان سازمان دارد [۶]. پرداخت برای عملکرد و یا برای شایستگی به سه دلیل زیر توسط بسیاری از سازمان‌ها مورد توجه واقع می‌شود: ۱- انگیزش افراد برای انجام بهتر وظایف کاری یا توسعه شایستگی‌هایشان. ۲- انتقال این پیام که عملکرد و شایستگی مهم هستند. ۳- منصفانه و عادلانه است که به افراد به گونه‌ای متفاوت طبق عملکرد، شایستگی یا مشارکت‌شان پاداش دهیم. در این جا، توجه به جنبه‌های مختلف مدیریت عملکرد و پرداخت اقتضایی (پرداخت مبتنی بر عملکرد، شایستگی یا مشارکت)، و میزان تأثیر آن‌ها در بافت مدیریت عملکرد، معطوف می‌شود [۷].

حقوق و دستمزد در ایران را از زمانی که شکل نسبتاً مشخصی به خود

یکی از فعالیت‌ها در پرورش نیروی کار موفق و مؤثر، هماهنگ نمودن پاداش‌ها با نیازهای فردی و هدف‌های سازمانی است. ایجاد جاذبه برای پیوستن افراد به سازمان، حفظ و نگهداری آنان پس از پیوستن به سازمان و وادار نمودن افراد به عملکرد قابل اعتماد یا به اخذ تصمیم‌های خلاق و بدیع، پاداش‌های گوناگونی را طلب می‌کند [۵].

پرداخت حقوق و پاداش از مسایل مهم سازمان و از وظایف اصلی مدیریت منابع انسانی است. در اغلب سازمان‌ها نگرانی‌هایی از طرف مدیران و کارکنان در مورد چگونگی پرداخت حقوق و پاداش وجود دارد، بر این مبنا که آیا سیستم حقوق و پاداش اثر بخش و متضمن حداکثر بازده برای سازمان می‌باشد یا نه؟ آیا نظام پرداخت سبب افزایش بهره‌وری در سازمان نمی‌گردد؟ آیا نظام پرداخت موجود انگیزه کافی برای کار در کارکنان به وجود می‌آورد؟ متقابلاً، کارکنان به این فکر میکنند که آیا عدالت و انصاف در مورد پرداخت‌ها رعایت می‌شود؟ چرا نظام پرداخت بر مبنای عملکرد صورت نمی‌گیرد؟ چه موانعی سبب شده‌اند پرداخت بر مبنای عملکرد صورت نگیرد؟ و برای طراحی و اجرای پرداخت بر مبنای

\*s.ahmadi114@yahoo.com

۱. نظام‌های پرداخت و پاداش سنتی که هم اکنون نیز ادامه دارد مبتنی بر عملکرد سازمانی و افراد نیستند. به همین دلیل به رغم افزایش هزینه‌ها و حقوق و دستمزد تأثیری بر افزایش بهره‌وری افراد ندارند.

۲. نظام‌های پرداخت و پاداش سنتی غیر قابل انعطاف هستند. بدین معنی که هر یک از کارمندان به اعتبار شغل خود از حقوق و مزایای ثابت و از قبل تعیین شده‌ای، برخوردار هستند. مدیران قدرت مانور اندکی در تشویق کارکنان برجسته دارند. کارمندان فعال، سخت‌کوش، مبتکر و خلاق به همان اندازه کارمندان غیرفعال، حقوق و مزایا دریافت می‌دارند و از پاداش‌ها برخوردار می‌گردند. بدین جهت، نظام‌های پاداش سنتی ضد انگیزشی هستند و خلاقیت کارکنان را شکوفا نمی‌سازند. بلکه آنان را به روزمرگی و عدم پویایی دچار می‌سازند.

۳. سیستم‌های پاداش سنتی ضد انگیزشی هستند و ربطی به شایستگی افراد ندارند، بلکه منعکس کننده مسائلی نظیر تغییرات هزینه زندگی، موقعیت فرد در جداول پرداخت حقوق و محدودیت‌های بودجه و ملاحظات مربوط به خط مشی است. [۶]

بنابراین تدوین ضوابط و نظامی که امکان پرداخت حقوق، دستمزد و پاداش‌ها را بر مبنای عملکرد افراد فراهم نماید کاملاً ضروری است، زیرا تشویق مثبت، ابزار نیرومندی برای اصلاح رفتار به شمار می‌رود و شایستگی را افزایش می‌دهد. در عین حال پاسخ مناسبی به نیازهای نیروی انسانی و سازمان‌هایی است که ارتقای بهره‌وری را مورد توجه خود قرار داده‌اند. [۶]

پرداخت بر مبنای عملکرد اشاره دارد به بخش متغیر پرداخت که هر سال (یا هر دوره‌ای دیگر) بسته به عملکرد اهدا می‌گردد. پرداخت بر مبنای عملکرد ممکن است به یک فرد یا یک گروه و یا تیم تعلق گیرد. تعریف مستثنی پرداخت بر مبنای عملکرد: (۱) هرگونه افزایش پرداخت به صورت خودکار (اتوماتیک)، به عنوان مثال: ارتقای رتبه و یا افزایش مبتنی بر خدمات (که به عملکرد لینک نشده است) (۲) انواع مختلفی از کمک هزینه که به پست خاص یا شرایط کاری خاص متصل شده است، به عنوان مثال: کمک هزینه اضافه کاری، کمک هزینه برای کار در مناطق جغرافیایی خاص (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی [۲۰] [۲۰])

سوالات مطرح عبارتند از: عوامل مؤثر پرداخت بر مبنای عملکرد در دستگاه‌های دولتی ایران کدامند؟ عوامل بازدارنده پرداخت بر مبنای عملکرد در دستگاه‌های دولتی ایران کدامند؟ نتایج و پیامدهای پرداخت بر مبنای عملکرد در دستگاه‌های دولتی ایران کدامند؟ هدف از انجام این تحقیق همانا افزایش عملکرد سازمان و رضایت کارکنان می‌باشد.

## ۲- ادبیات تحقیق:

در این قسمت ابتدا نظریات مرتبط با موضوع تحقیق را بیان کرده و سپس تجربه پرداخت بر مبنای عملکرد در ۱۲ کشور دانمارک، فنلاند، فرانسه، آلمان، مجارستان، ایتالیا، کره، نیوزلند، اسپانیا، سوئد، سوئیس،

گرفته، در دو بخش می‌توان مورد بررسی قرارداد: سازمان‌های دولتی که تابع قانون استخدام کشوری یا قوانین خاص هستند، و سازمان‌های غیردولتی که تابع قانون کار و دست‌و‌عمل‌های مربوط به آن می‌باشند. [۱۱]

۱-۱- تئوری چانه‌زنی<sup>۱</sup>

این تئوری توسط آدام اسمیت مورد تأکید قرار گرفته و در واقع از تئوری‌هایی است که در تنظیم روابط کار، به ویژه در سازمان‌هایی که زیر پوشش قانون کار قرار دارند نقش عمده‌ای دارد. مبنای این نظریه بر آن است که نرخ مشخص و ثابتی برای مزد در مقابل یک کار خاص وجود ندارد، بلکه تعیین مزد در راستای یک طیف که کارفرما مایل به پرداخت و کارگر راضی به دریافت آن است قابل مذاکره و توافق است. البته در اغلب کشورها حداقل مزد (که کارفرما پایین‌تر از آن نمی‌تواند به کارگر بپردازد) با مصوبه‌های دولت تعیین می‌شود. در ایران هر سال حداقل مزد در شورای عالی کار مشخص می‌شود و کارفرمایان موظف به رعایت آن هستند. تئوری چانه‌زنی در حال حاضر کاربردی‌ترین ابزار در تعیین مزد به ویژه در کشورهایی است که بخش خصوصی بیش‌ترین سهم اقتصادی را به عهده دارد. در کشورهایی که اتحادیه‌های کارگری وجود دارد و کارگران ترجیح می‌دهند از طریق اتحادیه‌ها مبادرت به تعیین نرخ مزد کنند، این تئوری معمولاً تئوری چانه‌زنی دسته‌جمعی نامیده می‌شود [۱۱].

## ۲-۱- نظریه دستمزد بر اساس قوانین و مقررات دولتی<sup>۲</sup>

در نظام‌های متمرکز یا غیرمتمرکز، نقش دولت در تعیین چارچوب‌های کلی و جزئی و تفصیلی و دست‌و‌عمل‌ها و مقرراتی که درباره کار و دستمزد وضع می‌شود، آشکار است. در نظام‌های متمرکز که دولت‌ها عهده‌دار هدایت، تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی فعالیت‌های مختلف جامعه به ویژه فعالیت‌های اقتصادی هستند، تأثیر تصمیمات و قوانین و مقررات وضع شده بر کم و کیف بازار کار، به خوبی قابل مشاهده است. دولت‌ها برای تحقق اهداف توسعه و ایجاد ثبات و امنیت اقتصادی و اجتماعی، قوانینی را در زمینه شرایط کار، محیط کار، نرخ دستمزد، بیمه و تأمین اجتماعی و ... تدوین و اعمال می‌کنند تا از این طریق، چتر حمایتی خود را برای حصول اهداف و مقاصد توسعه، بر روی عاملان کار (به عنوان بازوی مؤثر توسعه) بگسترانند [۶].

بسیاری از نظام‌های حقوق و دستمزد کنونی انگیزه قوی برای کار را به وجود نمی‌آورند و تنها بر اساس شرایط زمانی و تورم جامعه عمل می‌کنند. این نظام‌های سنتی به ویژه شیوه‌های پراخت پاداش سنتی و نظام پرداختی که تأمین کننده حداقل نیازهای زیستی نباشد، پاسخگوی محیط سازمانی امروزی نیستند و نقشی در ارتقای بهره‌وری افراد ندارند. برخی از علل عمده این امر به شرح زیر است [۶]:

<sup>۱</sup> The Bargaining Theory Of Wages

<sup>۲</sup> State Laws and Regulations

<sup>۳</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)

مورد انواع مختلف سیستم‌های منابع انسانی، از قبیل طراحی شغل، توسعه‌ی کارکنان، انگیزه‌ها و پیشرفت حرفه‌ای اهمیت دارد. علاوه بر این نباید بودجه‌هایی که براساس داده‌های عملکرد تخصیص می‌یابند و داده‌هایی که به طور مداوم و کافی برای سرپرستان و مدیران فراهم می‌شوند تا در هدایت و ارزیابی کارکنان استفاده شوند، توسعه یابند. قانونگذاران نیز باید سرمایه‌ی کافی برای بودجه مبتنی بر عملکرد تخصیص دهند [۱۷].

در پرداخت بر اساس نتایج، میزان پرداخت به کارکنان ارتباط مستقیمی با میزان حضور آن‌ها ندارد رایج‌ترین گونه‌های پرداخت بر اساس نتایج نظام کارمزدی و نظام پرداخت مشوق‌ها هستند.

پرداخت محرمانه به سیاست پرداختی اشاره دارد که جزئیات حقوق و مزایای کارکنان مخفی و پنهان بماند و پرداخت محرمانه این فرصت و احتمال مقایسه بین کارکنان و احتمال در معرض اتهام بی‌عدالتی قرار گرفتن سازمان را کاهش می‌دهد. توضیح تفاوت میان حقوق و مزایای کارکنان به خصوص افراد دارای شغل مشابه، سخت و دشوار است. پرداخت محرمانه پوشش مناسبی است برای افرادی که در نتیجه عملکرد ضعیفشان، دستمزد کمتری را دریافت کرده‌اند.

برابری دستمزد، پرداخت منصفانه و ارزش قابل مقایسه سه اصطلاحی هستند که به جای یکدیگر به کار می‌برند. این مباحث به دلیل ورود زنان به محیط‌های کاری و وجود تفاوت یا فاصله دستمزد زنان و مردان و همچنین رقابتی‌تر شدن و نیاز به کارکنان ماهر در بازار مورد توجه جدی سازمان‌ها قرار گرفته است و به این مطلب پی برده‌اند که زحمات تمام کارکنان خود را به طور منصفانه جبران کنند تا نیروی کار خود را جذب و نگهداری نمایند. نظام پرداخت هماهنگ در همین رابطه مطرح شده است. پرداخت متغیر اساساً یک سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد است و شامل پرداخت بر اساس نرخ قطعات تولید شده، مشوق‌های دستمزد، تقسیم سود، پاداش‌ها یا اعطای مبلغ یک جا بر اساس شایستگی فرد می‌شود. در بسیاری از کشورها بین ۴ تا ۱۰ درصد از شرکت‌ها نوعی از پرداخت متغیر را به عنوان بخشی از بسته پرداختی خود در نظر می‌گیرند. از مزایای پرداخت بر مبنای عملکرد این است که انگیزش را افزایش می‌دهد. پیام‌های درست را منتقل می‌کند. برای اعطای پاداش به افراد بر مبنای عملکردشان منصفانه است. یک ابزار ملموس برای پاداش دهی و شناسایی موفقیت‌ها فراهم می‌کند. و از معایب آن این است که یک انگیزاننده قطعی قوی نیست. باید مبتنی بر شکلی از ارزیابی عملکرد، معمولاً یک درجه‌بندی باشد. حتی اگر چنین باشد، ممکن است انجام ارزیابی‌های عملکرد واقع بینانه دشوار باشد، بدین معنی که، درجه بندی‌ها یا ارزیابی‌ها ممکن است غیرمنصفانه، ذهنی یا ناسازگار باشند. اگر تأکید بیش از اندازه بر عملکرد فرد شود، کار تیمی آسیب خواهد دید. می‌تواند به افزایش پرداخت سریع‌تر از عملکرد (حرکت تدریجی پرداخت) منتج می‌شود. طرح‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد برای مدیریت خوب دشوار هستند، چون آن‌ها متکی بر فرآیندهای مدیریت عملکرد مؤثر

بریتانیا را بیان نموده و در پایان با توجه به پیشینه تحقیق، مواعی که بر سر راه اجرای پرداخت بر مبنای عملکرد وجود داشته استخراج نموده‌ایم.

تئوری‌های کلان<sup>۴</sup> حقوق و دستمزد عبارتند از: تئوری‌های مزد اجتماعی<sup>۵</sup> که شامل: تئوری بقا<sup>۶</sup>، تئوری ارزش عادلانه<sup>۷</sup>، تئوری مزد عادلانه<sup>۸</sup>، تئوری مزد بر مبنای درآمد<sup>۹</sup>، تئوری منابع باقی مانده<sup>۱۰</sup>، تئوری مارکس<sup>۱۱</sup> و از جمله تئوری‌های کنترل مزد<sup>۱۲</sup>: (تئوری اشتغال کامل<sup>۱۳</sup> یا تئوری درآمد ملی (کنز)<sup>۱۴</sup>، تئوری توزیع نئوکنزین<sup>۱۵</sup>، تئوری مصرف<sup>۱۶</sup> یا تئوری قدرت خرید<sup>۱۷</sup>) و از جمله تئوری‌های توجیهی نئوکلاسیک<sup>۱۸</sup>: (تئوری‌های سرمایه‌گذاری شغلی<sup>۱۹</sup>، تئوری‌های نهادی مزد<sup>۲۰</sup>، تئوری‌های عرضه و تقاضا<sup>۲۱</sup>)

تئوری‌های خرد<sup>۲۲</sup> حقوق و دستمزد عبارتند از: تئوری بهره‌وری نهایی<sup>۲۳</sup>، تئوری کارایی مولد<sup>۲۴</sup>، تئوری چانه‌زنی<sup>۲۵</sup>

تئوری‌های خرد - خرد<sup>۲۶</sup> حقوق و دستمزد عبارتند از: تئوری کارایی<sup>۲۷</sup>، تئوری مطلوبیت ممکن<sup>۲۸</sup>، تئوری هزینه مبادله<sup>۲۹</sup>، تئوری نمایندگی<sup>۳۰</sup> تئوری‌های مرتبط با موضوع تحقیق می‌باشند. [۱۱]

لاگران به بررسی چشم انداز موفقیت سیستم مبتنی بر عملکرد در دولت پرداخت و به این نتیجه رسید که شرایط موسسات، مثل قوانین خدمات کشوری و محدودیت‌های اقتصادی تاثیر بسزایی در موفقیت بخش دولتی نداشتند [۱۸].

کلوو و ال وی به این نتیجه رسیدند که به طور کلی نظام پرداخت مبتنی بر شایستگی تاثیر مثبت خیلی کمی بر با انگیزه ساختن کارمندان و عملکرد سازمانی آنان دارد. [۱۸]

اگرچه پرداخت مبتنی بر عملکرد می‌تواند سطح بهره‌وری سازمانی را از طریق هماهنگی نزدیک‌تر اهداف سازمانی با اهداف شغلی فردی تغییر دهد، اما نیاز به اصلاح سیستم سازمانی موجود دارد. این امر به ویژه در

<sup>۴</sup> Meco Theories

<sup>۵</sup> Social Wage Theories

<sup>۶</sup> Subsistence Theory

<sup>۷</sup> Just Price Theory

<sup>۸</sup> Just Wage Theory

<sup>۹</sup> Wage Fund Theory

<sup>۱۰</sup> Residual Theory

<sup>۱۱</sup> The Marxian Theory, Surplus Value Theory

<sup>۱۲</sup> The wage Control Theory

<sup>۱۳</sup> Full Employment Wage Theory

<sup>۱۴</sup> National Income Theory

<sup>۱۵</sup> The Neo-Keynesian Distribution Theory

<sup>۱۶</sup> Consumption Theory

<sup>۱۷</sup> Purchasing Theory

<sup>۱۸</sup> The Justification Theory

<sup>۱۹</sup> The Investment Wage Theory

<sup>۲۰</sup> Institutional Wage Theory

<sup>۲۱</sup> The Supply and Demand Theory

<sup>۲۲</sup> Micro theories

<sup>۲۳</sup> Marginal Productivity Theory

<sup>۲۴</sup> The Productive Efficiency Theory

<sup>۲۵</sup> The Bargaining Theory Of Wages

<sup>۲۶</sup> Micro-Micro Theories

<sup>۲۷</sup> Efficiency Theory

<sup>۲۸</sup> The Suboptimization Theory

<sup>۲۹</sup> Transaction Cost Theory

<sup>۳۰</sup> The Agency Theory

مشکلات خاص	
<p>سی انگیره کردن اکثریت اعضا به دلیل اینکه سهمی ۲۰٪ برای کارکنانی که از پرداخت بر مبنای عملکرد بهره می برند، تعیین شده است.</p> <p>- نبود معیارهای لازم الاجرا عملکردی و ارزیابی عینی عملکرد.</p> <p>- نبود اطلاعات درخصوص عناصر جبران خدمات مربوط به عملکرد. نبود شفافیت در رویه اهدا پاداش.</p> <p>- نبود منابع مالی. منابع مربوط به عناصر عملکردی تنها در سال جاری و تنها برای آن سال تخصیص می یافتند.</p> <p>محدودیت های مربوط به پرداخت بر مبنای عملکرد برای کسانی که عملکرد عالی داشتند، به دلیل معیارهای مشروعیت (برای مثال برای مرحله های عملکردی).</p>	<b>آلمان</b>
<p>بزرگترین مشکل نبود تخصیص های مالی مجزا برای سازمان های دولتی برای پشتیبانی از +/- ۲۰٪ نوسان در جبران خدمات است در نتیجه تغییرات احتمالی در حقوق باید توسط خود سازمان دولتی و از بودجه خود او صورت گیرد.</p> <p>اهداف کوتاه و میان مدت سازمانی در سطح فردی به دشواری اتخاذ می شوند، در نتیجه هماهنگ کردن اهداف فردی و سازمانی دشوار است.</p>	<b>مجارستان</b>
<p>ارزیابی دستیابی به اهدافی که به خروجی های کمی منجر می شوند، ساده نیست و این منجر به نبود عینیت در طی فرایند می شود.</p> <p>توسعه ناکافی سیستم های برنامه ریزی و کنترلی، منابع تخصیص یافته ناکافی هستند، اتحادیه ها در در نظر گرفتن سیستم های ارزیابی و جبران خدمات به عنوان ارزیابی مناسب برای تفاوت بین بهره وری و حرفه ای بودن تردید دارند، قسمتی از پرداختی که با ارزیابی در ارتباط است ثابت نیست، در نتیجه برای اینکه مشوقی برای مدیران باشند کافی نیستند (با این وجود آخرین توافقنامه جمعی (ملی) این شرایط را تاحدودی تغییر داد)</p> <p>وزرا تقریبا مکانیزم های جایگزینی در انتخاب و ارزیابی مدیران را ترجیح می دهند. آنها تمایلی به تعریف اهداف عملکردی قابل سنجش ندارند.</p>	<b>ایتالیا</b>
<p>کارکنان افزایش بر مبنای شایستگی را حتی اگر عملکرد آنها خوب نباشند را دریافت می کنند، زیرا مدیران مایلند که از ایجاد کینه بین کارمندان اجتناب کنند.</p> <p>متاسفانه تهیه معیارهای عملکرد برای هر شغل نه تنها دشوار است بلکه گران نیز هست.</p> <p>به دلیل اینکه طرح پرداخت بر مبنای عملکرد بیشتر روی افراد تمرکز دارد، آنها تلاش کمی در جهت یکپارچه کردن نیروی کار دارند. با بودجه کمی که برای ترفیع بر مبنای شایستگی اختصاص داده شده است، کارکنان باید برای سهم بیشتر رقابت کنند. رقابت بین کارکنان اگر کار تیمی برای موفقیت پروژه ضروری باشد، مخرب است.</p>	<b>کره</b>
<p>در دپارتمان های بزرگ که نظارت کمتری می تواند وجود داشته باشد، با موفقیت کمتر اجرا شده است.</p> <p>طرح منجر به کاهش مورد انتظار در دستمزد های بی حساب نشده است.</p>	<b>نیوزلند</b>
<p>اعمال پاداش بهره وری برای عملکردهای خاص محدود است</p>	<b>اسپانیا</b>

هستند، که بسیاری از سازمان‌ها ندارند. می‌تواند مانع از کار تیمی به دلیل ماهیت فردگرایی‌اش شود. می‌تواند منجر به عملکرد ضعیف شود، به دلیل این که افراد بر تحقق اهداف کمی تمرکز می‌کنند. می‌تواند به «کوتاه‌نگری» منجر شود. به خاطر تعقیب نتایج کوتاه مدت و آنی به جای توجه به تحقق اهداف بلند مدت. [۲]

جدول (۱): مشکلات پرداخت بر مبنای عملکرد در ۱۲ کشور [20]

مشکلات خاص	
<p>در بین مهمترین اثرات منفی که توسط مدیران و نمایندگان کارکنان مطرح شده است موارد زیر مطرح است:</p> <p>-خط مشی پرداخت قوانین اداری زیادی دارد.</p> <p>-عدم قطعیتی بین کارکنان بوجود می آورد.</p> <p>مهمترین مشکلاتی که از منظر وزارت دارایی دیده می شوند:</p> <p>-نبود نماینده در موسسات</p> <p>-نبود صلاحیت/شایستگی ها مدیران صف برای مدیریت سیستم پرداخت جدید</p> <p>-نبود جسارت کافی از جانب مدیران صف برای برخورد متفاوت با کارکنان</p> <p>در سطح موسسات، مشکلات زیر دیده می شوند:</p> <p>-خط مشی حقوق صراحت کافی ندارد.</p> <p>-ارتباط صریح بین اهداف موسسات، خط مشی های مربوط به پرسنل و خط مشی های حقوق وجود ندارد.</p> <p>-اطلاعات کافی از طرف مدیریت به سمت کارکنان وجود ندارد (عدم قطعیت بوجود می آورد)</p> <p>معرفی خط مشی پرداخت مسئله بسیار جنجال برانگیزی برای اعضای اتحادیه ها بوده است (عدم وجود پول کافی در سیستم جدید، تمرکز زیاد روی پرداخت)</p> <p>مطالعه ۲۰۰۱ روی خط مشی پرداخت نشان داد که تنها ۳۹٪ از مدیران و ۲۳٪ از نمایندگان اتحادیه فکر می کنند که خط مشی پرداخت منجر به تمرکز بیشتر روی نتایج می شود.</p>	<b>دانمارک</b>
<p>پیشرفت آهسته</p> <p>تامین مالی پاداش مبتنی بر نتیجه مشکلی برای آژانس هایی که هیچ فعالیت دارای بها ندارند، می باشد. پاداش مبتنی بر نتیجه که توسط خود آژانس ها تامین مالی می شود معمولا نسبتا متعادل فرض می شود.</p> <p>سیستم های پاداش مبتنی بر نتیجه غالبا در ابتدا بسیار پیچیده هستند.</p>	<b>فنلاند</b>
<p>-تمایز بین وزارتخانه ها و رسته ها</p> <p>-عدم شفافیت</p> <p>-سیستم پاداش ها بسیار پیچیده است. پاداش ها معمولا مطابق با معیارهایی به غیر از عملکرد توزیع می شوند. پاداش های کارکنان معمولا بر مبنای جمعی توزیع می شود.</p> <p>-اجزا متغیر پرداخت - پاداش ها یا سیستم پرداخت حدود ۱۰٪ حقوق پایه برای کارکنان ارشد خدمات عمومی - در بیشتر موارد به عملکرد ارتباط نمی یابند.</p>	<b>فرانسه</b>

#### ۴- روش تحقیق

به دلیل اینکه درباره موضوع مورد مطالعه یعنی پرداخت بر مبنای عملکرد، اطلاعات کمی در ایران وجود دارد، همچنین پژوهشگر به فهم ادراک و تجارب خبرگان در مورد پرداخت بر اساس عملکرد نیاز داشتیم و از همه مهم‌تر هدف پژوهشگر گسترش یک نظریه جدید و یا حداقل کشف و شناسایی موانع پرداخت بر مبنای عملکرد در دستگاه‌های دولتی ایران بود. این پژوهش از نوع پژوهش‌های کیفی بود که با استفاده از رویکرد مبتنی بر نظریه داده بنیاد (گراندد تئوری)<sup>۳۱</sup> انجام شد. هدف تحلیل گرانددتئوری گسترش یک نظریه استقرایی است که از داده‌ها مشتق می‌شود و از دل داده‌ها بیرون می‌آید. روش گراندد تئوری برای پژوهش‌های اکتشافی مناسب است. لذا از لحاظ هدف شناسی، اکتشافی و از لحاظ روش، پژوهش میدانی است.

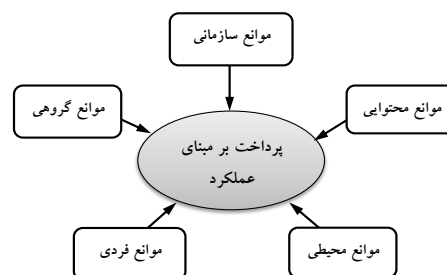
در این تحقیق از مصاحبه و پرسشنامه به عنوان روش جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است پژوهشگر به داده‌های واقعی تأکید داشته و برای جمع‌آوری داده‌ها به اطلاع دهندگان مهم (خبرگان) که با مسأله و موضوع پژوهش (پرداخت بر مبنای عملکرد) درگیر بودند و داده‌های غنی در اختیار او قرار می‌دادند مراجعه کرده و از طریق مصاحبه‌های عمیق داده‌های خود را جمع‌آوری نموده است در نهایت پژوهشگر نظریه‌ی جدید برای سیستم پرداخت بر مبنای عملکرد ارائه داده است.

داده‌های مورد نیاز براساس مطالعه ۱۲ کشور که طرح پرداخت بر مبنای عملکرد را اجرا کرده بودند و نتایج، موانع و مشکلات شان را به سازمان همکاری و توسعه اقتصادی اعلام کرده بودند و نیز یادداشت‌های پژوهشگر و با بکارگیری از مصاحبه نیمه ساختاریافته جمع‌آوری شد. روایی سؤالات نیز بر اساس نظرات ۹ تن از خبرگان و صاحب‌نظران که همگی دارای مدرک دکترا و عضو هیأت علمی دانشگاه‌های کشور می‌باشند و بالاتر از ۲۰ سال سابقه کاری دارند، تأیید شده است. نمونه‌گیری در این پژوهش، به طور هدفمند انجام گرفت. در این پژوهش نمونه‌گیری زنجیره-ای<sup>۳۲</sup> (گلوله برفی) که یکی از انواع نمونه‌گیری هدفمند است، به کار گرفته شده است. در تحقیق کیفی هنگامی جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها متوقف می‌شود که اطلاعات درباره همه‌ی دسته‌بندی‌های مورد نظر اشباع شود و این امر زمانی رخ می‌دهد که نظریه یا داستان مورد مطالعه کامل شود و اطلاعات جدیدی، مرتبط با موضوع مورد مطالعه، به دست نیاید. از این رو، در پژوهش‌های کیفی، حجم نمونه را مترادف با کامل شدن داده‌ها یا اشباع داده‌ها می‌دانند [۸]. پژوهشگر ابتدا مجموعه‌ای از داده‌ها از مطالعات ۱۲ کشور جمع‌آوری کرده و بعد از دو تکرار اولیه جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل اولیه را شروع کرده، تا در مورد اینکه در مرحله بعدی چه داده‌هایی را باید جمع‌آوری شوند تصمیم‌گیری کند، تا زمانی که نظریه پدیدار نشده است پژوهشگر داده‌ها را تحلیل کرده یک فرآیند تکراری و

مشکلات خاص	
زیراکه تنها بخش‌های خاصی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در بیشتر موارد، پاداش بهره‌وری به فعالیت‌های اضافی ارتباط می‌یابد (ساعات کاری بیشتر) و تقریباً همیشه مقدار ثابتی مرتبط با این معیارهاست. همچنین، اندازه‌های مختلفی از پاداش‌های بهره‌وری مطابق با ساعات کاری در دپارتمان‌های مختلف برای پست‌های مساوی وجود دارد.	
این ریسک وجود دارد که پاداش‌های فردی برای پرداخت به کارکنان تازه استخدام شده مورد استفاده قرار می‌گیرد تا پاداش برای عملکرد خوب. یعنی پرداخت بر مبنای عملکرد برای استخدام و آموزش کارکنان کلیدی مورد استفاده قرار می‌گیرد تا انگیزه دادن و پاداش به اکثریت کارکنان.	سوئد
برخی از مشکلاتی که مورد اشاره قرار گرفتند: این حقیقت که پرداخت بر مبنای عملکرد به منحنی گاوس ارتباط می‌یابد، دشواری یکسان کردن روش‌های ارزیابی، عدم شایستگی برخی از مدیران، تأثیر قابل اغماض بر حقوق، این حقیقت که فرهنگ خدمات عمومی پرداخت بر مبنای عملکرد را نمی‌پذیرد. باتوجه به اینکه سیستم باید نسبت به هزینه منتفی باشد، کارکنان شک دارند که سیستم جدید با تمامیت خود اجرا شود. همچنین در این خصوص نگرانند که عملکرد بطور صحیح رتبه بندی شود. از این حیث، مدیران به این نکته اشاره کرده‌اند که اگر بخواهیم نتایج را دقیق ارزیابی کنیم باید آنها را با دقت تعیین کنیم.	سوئیس
تامین مالی معطف: به دلیل محدودیت‌های بودجه‌ای، دپارتمان‌ها و موسسات قادر به فراهم کردن مشوق‌های مالی برای کارکنانی که می‌خواهند در سطح بالا عمل کنند نیستند. دپارتمان‌ها و موسسات در سنجش اثرات سیستم پرداخت بر مبنای عملکرد در دستیابی به اهداف سازمانی با دشواری مواجه هستند.	بریتانیا

#### ۳- مدل مفهومی پژوهش

موانع فردی، گروهی، سازمانی، محتوایی و محیطی با توجه به پژوهش‌های انجام گرفته در سایر کشورها مشخص گردیده و از خبرگان خواسته شد که طی یک مصاحبه مشخص نمایند که موانع پرداخت بر مبنای عملکرد در ایران کدامند.



شکل (۱): مدل اولیه مفهومی تحقیق

<sup>۳۱</sup> Grounded Theory

<sup>۳۲</sup> Chain Sampling

### ۵-۳- کدگذاری انتخابی<sup>۲۵</sup> (گزینشی)

کدگذاری انتخابی مرحله اصلی نظریه‌پردازی است که براساس نتایج دو مرحله قبلی کدگذاری، به تولید نظریه می‌پردازد. پژوهشگر روایت را حول یک محور خاصی پرورش می‌دهد و بیان می‌کند که چگونه عوامل خاصی بر یک پدیده محوری اثر گذاشته و در نتیجه، رابطه‌هایی خاص با پیامد-هایی خاص اتخاذ شوند. کدگذاری انتخابی، یعنی یکپارچه کردن و پالایش نظریه [۱] فلیک بر آن است که بعد از کدگذاری باز و محوری و مشخص شدن مدل‌های پارادایمی، کدگذاری انتخابی انجام می‌گیرد. کدگذاری انتخابی، کدگذاری محوری را در سطحی بالاتر و انتزاعی‌تر ادامه می‌دهد. در این مرحله، شکل‌گیری و پیوند هر دسته بندی با سایر گروه‌ها تشریح می‌شود [۹]

### ۵-۴- پایایی و روایی

گردآوری و تحلیل همزمان داده‌ها، از روش‌های اعتباریابی است که از آن نیز استفاده گردید. تعامل رفت و برگشتی بین داده‌ها و تحلیل، جوهر دستیابی به روایی و پایایی است. استفاده از فرمول CVR، که منجر به حذف ۶ گویه شد.

$$CVR = \frac{n_e - N/2}{N/2}$$

$n_e$ : تعداد صاحب‌نظرانی که گزینه مناسب است را انتخاب نموده‌اند.

N: تعداد کل صاحب‌نظران

برای هر یک از گویه‌ها CVR محاسبه گردیده و که نهایتاً CVR هر گویه و پذیرش و یا عدم پذیرش هر گویه در جدول ذیل آمده است. گویه‌هایی که  $CVR < 0.3$  داشتند حذف گردیده‌اند. پس از سنجش روایی، ۶ گویه حذف شدند.

جدول (۲): گویه‌های حذف شده

ردیف	گویه‌های حذف شده
۱	کاهش بازده کار تیمی
۲	تناقض بین ویژگی شفافیت و رازداری در سازمان‌های دولتی
۳	چالش جدید مدیریت
۴	وابستگی پرداخت بر مبنای عملکرد به اجرای عدالت سازمان
۵	عدم وجود فرهنگ سازمانی بالغ و اصیل
۶	ارزش پایین طرح‌های تشویقی

### ۵-۵- کدگذاری باز:

در این مرحله، براساس روش مرسوم در نظریه داده‌بنیاد، به هریک از اجزاء عنوان برجسته‌ی داده می‌شود. این عنوان، که اصطلاحاً به آن «کد» گفته می‌شود، باید گویای محتوای داده باشد، به طوری که محقق و

بازگشتی را طی کرده است و خبرگان جدیدی را برای آزمودن آن انتخاب کرده در این راستا، نمونه‌های بخش کیفی این پژوهش را ۹ نفر از خبرگان آشنا با روش داده‌بنیاد و طرح پرداخت بر مبنای عملکرد تشکیل داده است تا اینکه به جایی رسید که داده‌های تکراری مشاهده و اشباع نظری حاصل شد، کار جمع‌آوری داده‌ها به پایان رسید.

### ۵-۲- روش تجزیه و تحلیل داده‌ها:

با توجه به عنوان پژوهش، هدف ما مشخص نمودن موانع پرداخت بر مبنای عملکرد در سازمان‌های دولتی ایران می‌باشد و با عنایت به اینکه ما در این تحقیق با حجم زیادی از متغیرها (تعداد موانع) روبرو هستیم، برای تحلیل دقیق‌تر داده‌ها و رسیدن به نتایج علمی‌تر در عین حال عملیاتی‌تر از روش داده بنیاد برای شناسایی موانع پرداخت بر مبنای عملکرد استفاده می‌کنیم. تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش براساس دستورالعمل‌های استراوس و کوربین (۱۳۹۰) انجام گرفت. این شیوه شامل سه مرحله اصلی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی است. [۱] در نهایت، نظریه (مدل کیفی پژوهش) بیان شده است.

مراحل کدگذاری در نظریه‌پردازی بنیادی

- کدگذاری باز
- کدگذاری محوری
- کدگذاری انتخابی (دانایی فرد ۱۳۸۶، ۱۴۸)

با توجه به اینکه در این پژوهش از سه نوع کدگذاری نامبرده شده برای تحلیل داده‌ها استفاده شده، ضروری است تا شرح مختصری در مورد هر یک ارائه گردد.

### ۵-۱- کدگذاری باز<sup>۲۳</sup>

به طور کلی، در کدگذاری باز، قصد بر آن است تا داده‌ها و پدیده‌ها در قالب مفاهیم درآیند. یعنی ابتدا داده‌ها از هم مجزا می‌شوند، عبارات براساس واحدهای معنایی دسته‌بندی می‌شوند تا مفاهیم به آن‌ها اضافه شود. [۹]

### ۵-۲- کدگذاری محوری<sup>۲۴</sup>

فرآیند مرتبط کردن مقوله‌ها به مقوله‌های فرعی، کدگذاری محوری نامیده می‌شود؛ زیرا کدگذاری در محور یک مقوله صورت می‌گیرد و مقوله‌ها را در سطح ویژگی‌ها و ابعاد به یکدیگر مرتبط می‌کند. [۱] فلیک می‌گوید کدگذاری محوری شامل تفکر استقرایی و قیاسی است که طی چندین مرحله انجام گرفته است. این فرآیند نیز همانند کدگذاری باز از طریق مقایسه و پرسش کردن انجام گرفته است. [۹]

<sup>۲۳</sup>Open Coding

<sup>۲۴</sup>Axial Coding

<sup>۲۵</sup>Selective Coding

می‌دهند، آن‌ها به طور داوطلبانه فراتر از الزامات وظایف خاص‌شان عمل می‌کنند تا نتایج بهتری کسب کنند.» کد «وابستگی پرداخت بر مبنای عملکرد به اعتماد» اختصاص داده شده است. مرحله دوم از سوی‌خبرگان، عناوین مناسب، تشبیه و عناوین متفاوت یا مغایر با یکدیگر، با مصاحبه و تبادل نظر اصلاح گردید. جدول زیر، جدول کدگذاری باز که کدها را با  $R_i$  مشخص شده، نمایش می‌دهد.

خواننده، با مشاهده این عنوان و تیتراژ، تا حدود زیادی به مفهوم جملات پی ببرند [۱۴] در اجرای این مرحله، موانع و مشکلات جمع‌آوری شده در جدولی نوشته شدند و در دو مرحله برای هر یک از آن‌ها، عنوان مناسبی برگزیده شد. مرحله اول عنوان‌های انتخابی عمدتاً توسط خود پژوهشگر انتخاب شده‌اند و سعی بر این بود تا بیش‌ترین ارتباط و هم‌خوانی را با داده‌هایی که نمایانگر آن است داشته باشند. برای مثال: به « هنگامی که سطح اعتماد بالا رود، کارکنان رفتارهایی اضافه‌تر از نقش‌شان از خود بروز

جدول (۳): کدگذاری باز

نشانه‌گر (کد)	موانع پرداخت بر مبنای عملکرد	مفاهیم
$R_1$	عملکرد شغلی کارکنان بصورت ذهنی (نظری) و بر مبنای قضاوت مدیر ارزیابی می‌شود.	ارزیابی عملکرد شغلی کارکنان بصورت ذهنی (نظری) و بر مبنای قضاوت مدیر
$R_2$	عملکرد کارمندان به طور دقیق از سوی کارفرما ارزیابی نمی‌شود.	عدم ارزیابی عملکرد دقیق از سوی کارفرما
$R_3$	عدم تعریف اهداف کلیدی سازمان‌های دولتی	عدم تعریف اهداف کلیدی سازمان‌های دولتی
$R_4$	سیستم ارزیابی عملکرد دقیقی وجود ندارد.	فقدان سیستم ارزیابی عملکرد دقیق
$R_5$	تهیه معیارهای عملکرد برای هر شغل دشوار و گران است.	دشواری و پرهزینه بودن تعیین معیارهای عملکرد مشاغل
$R_6$	در سازمان‌های دولتی با افزایش عملکرد، بودجه افزایش نمی‌یابد.	عدم افزایش بودجه منتج شده از افزایش عملکرد
$R_7$	ارزیابی دستیابی به اهداف کیفی که به خروجی‌های کمی منجر می‌شوند، ساده نیست و این منجر به نبود عینیت در طی فرایند می‌شود.	دشواری بودن ارزیابی اهداف کیفی
$R_8$	عدم سازگاری پرداخت بر مبنای عملکرد با قوانین دولتی (قانون خدمات کشوری)	عدم سازگاری پرداخت بر مبنای عملکرد با قوانین دولتی (قانون خدمات کشوری)
$R_9$	نبود نظارت کافی بر سیستم پرداخت بر مبنای عملکرد در سازمان‌ها	محدودیت‌های نظارتی در نهادهای عمومی
$R_{10}$	پرداخت بر مبنای عملکرد دارای قوانین اداری زیادی می‌باشد.	قوانین اداری زیاد
$R_{11}$	ارتباط صریح بین اهداف موسسات، خط‌مشی‌های مربوط به پرسنل و خط‌مشی‌های حقوق وجود ندارد.	عدم همسویی بین اهداف سازمان و خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی بخصوص پرداخت
$R_{12}$	عدم وجود محیط سیاسی پایدار	عدم وجود محیط سیاسی پایدار
$R_{13}$	برای سازمان‌هایی که هیچ فعالیت دارای بهای ندارند، تامین مالی پرداخت بر مبنای عملکرد مشکل می‌باشد.	فقدان منابع مالی برای پشتیبانی کردن از سیستم
$R_{14}$	عدم توانایی حامیان پرداخت بر مبنای عملکرد در خصوص سازگارساختن پرداخت بر مبنای عملکرد با ارزش‌ها و قوانین	عدم سازگاری پرداخت بر مبنای عملکرد با ارزش‌ها و قوانین
$R_{15}$	طرح‌های تشویقی مالی متکی به شرایط سازمان است نه به عملکرد افراد	انکای طرح‌های تشویقی مالی به شرایط سازمان (نه به عملکرد افراد)
$R_{16}$	از پرداخت بر مبنای عملکرد استفاده نکنید زیرا در ابتدا اجرا	عدم تحقق وعده‌های مدیریتی

نشانهگر (کد)	موانع پرداخت بر مبنای عملکرد	مفاهیم
	می‌شود ولی در تحقق وعده‌های نامبرده ناکام می‌ماند و در آخر نتیجه آن به هم‌ریختگی اجباری است.	
$R_{17}$	سیستم مبتنی بر عملکرد یک سیستم غیرمتمرکز است و برای مشاغل و یا شرایط کاری خاص مناسب است. ارزیابی کردن ماهانه عملکرد برای دادن حقوق امکان‌پذیر نیست.	عدم امکان ارزیابی عملکرد بعضی‌ازمشاغل به صورت ماهانه
$R_{18}$	پرداخت مبتنی بر عملکرد، تأثیرگذاری ایجاد تعهد بیشتر در مورد خدمات عمومی را محدود کرده است.	کاهش تعهد افراد در خدمات عمومی
$R_{19}$	حالت‌های ادراکی و انگیزشی بر چگونگی پاسخ کارکنان به پرداخت مبتنی بر عملکرد تأثیر می‌گذارد. ماهیت متغیر کار در کنار ویژگی متغیر انگیزه‌های فردی باعث می‌شود کنترل ارائه‌ی پرداخت به عنوان یک ابزار انگیزشی، دشوار باشد.	تأثیرگذاری ادراک و انگیزش کارکنان به پرداخت بر مبنای عملکرد
$R_{20}$	بودجه‌ی عملکرد باید از یک منبع تجدیدپذیر باشد و نه منبع ثابت تا از کمبود در محدوده‌های دیگر جلوگیری شود.	عدم اختصاص بودجه تجدیدپذیر برای پرداخت بر مبنای عملکرد

#### ۵-۶-۶ کدگذاری محوری:

جدول (۴): کدگذاری محوری

مؤلفه	مفاهیم	نشانهگر (کد)
نگرش	ارزیابی عملکرد شغلی کارکنان بصورت ذهنی (نظری) و بر مبنای قضاوت مدیر + عدم ارزیابی عملکرد دقیق از سوی کارفرما	$R_{11} + R_{12}$
انگیزش	تأثیرگذاری ادراک و انگیزش کارکنان به پرداخت بر مبنای عملکرد	$R_{19}$
استراتژی	عدم تعریف اهداف کلیدی سازمان‌های دولتی + اتکای طرح‌های تشویقی مالی به شرایط سازمان (نه به عملکرد افراد)	$R_{15} + R_{17}$
ساختار	محدودیت‌های نظارتی در نهادهای عمومی + عدم امکان ارزیابی عملکرد بعضی از مشاغل به صورت ماهانه + فقدان سیستم ارزیابی عملکرد دقیق + دشوار و پرهزینه بودن تعیین معیارهای عملکرد مشاغل + عدم افزایش بودجه منتج شده از افزایش عملکرد + دشوار بودن ارزیابی اهداف کیفی	$R_{11} + R_{16} + R_{17} + R_{19} + R_{20}$
تعهد سازمانی	کاهش تعهد افراد در خدمات عمومی	$R_{18}$
سیاسی	عدم سازگاری پرداخت بر مبنای عملکرد با قوانین دولتی (قانون خدمات کشوری) + قوانین اداری زیاد + عدم وجود محیط سیاسی پایدار + عدم همسویی بین اهداف سازمان و خط مشی‌های مدیریت	$R_{11} + R_{111} + R_{112} + R_{113}$

وظیفه محقق در این مرحله، «دسته‌بندی و مقایسه ۳۶» عناوین استخراج شده از داده‌ها است. این کار مستلزم صرف وقت و حوصله بسیار است، چراکه در ابتدا ارتباط بین آن‌ها، چندان آشکار نیست. در واقع محقق خود را، با انبوهی از داده‌های خام روبرو می‌بیند که چندان به هم ربطی ندارند اما به زودی پیوندهای نامرئی هویدا خواهد شد و زیبایی روش نظریه داده‌بنیاد در این مرحله نهفته است. [۱۰]

با مقایسه مفاهیم مختلف می‌توان زمینه‌های مشترک بیشتری را میان آن‌ها کشف کرد که امکان طبقه‌بندی مفاهیم مشابه در قالب طبقه‌های یکسان را، فراهم خواهد ساخت. پدیدآورندگان این نظریه، نام این فرآیند مقایسه مستمر مفاهیم با یکدیگر را «روش مقایسه پایدار ۳۷» یا «روش تطبیق مداوم» نامیده‌اند [۲۲] با استفاده از تکنیک مقایسه پایدار، زمینه ظهور ابعاد مشترک مفاهیم که همان کدگذاری محوری است، امکان‌پذیر گردید. که برای مثال مؤلفه «ادراک» خود نماینده چند کد اولیه است. چند مفهوم، تبدیل به یک مؤلفه می‌شوند. برای مثال: «تأثیرگذاری ادراک کارکنان به پرداخت بر مبنای عملکرد» و «عدم لحاظ امنیت شغلی در پرداخت بر مبنای عملکرد» که از سوی کارمند احساس می‌شود، منجر به شکل‌گیری مؤلفه‌ای به نام «ادراک» می‌شود. حاصل این مرحله از فرآیند تحقیق، شکل‌گیری «مؤلفه‌ها» است که در جدول ذیل آمده است.

<sup>۳۶</sup>Categorizing & Comparison

<sup>۳۷</sup>Constant Comparison



عوامل تأثیرگذار بر پرداخت بر مبنای عملکرد فکر پژوهشگر را به جلب نمود. در این بخش، ضمن توصیف عناصر شکل‌دهنده نظریه پرداخت بر مبنای عملکرد، مهر تأیید بر نتایج حاصله می‌زند ارائه می‌شود.

#### ۶-۱- عوامل مؤثر بر پرداخت بر مبنای عملکرد

عوامل مؤثر شرایط خاصی است که بر کنش و تعاملات تأثیر می‌گذارد و تمیز آن‌ها از متغیرهای زمینه‌ساز مشکل است. این شرایط را مجموعه-ای از مفاهیم، مقوله‌ها و یا متغیرهای زمینه‌ای تشکیل می‌دهند. عوامل مؤثری که بر دیدگاه کارکنان از پرداخت مبتنی بر عملکرد و پاسخ آن‌ها نسبت به این سیستم اثر می‌گذارد، بر اساس داده‌های پژوهش عبارتند از: فرهنگ سازمانی، قوانین سازمان، اهداف سازمان، انگیزش، مسئولیت‌پذیری کارکنان، تعهد سازمانی

#### ۶-۲- متغیرهای زمینه‌ساز

این شرایط باعث ایجاد و شکل‌گیری پدیده یا طبقه محوری می‌شوند. این شرایط را مجموعه‌ای از طبقه‌ها به همراه ویژگی‌هایشان تشکیل می‌دهند. عواملی که جهت اجرای پرداخت بر مبنای عملکرد باید زمینه‌سازی گردد، بر اساس داده‌های پژوهش، سیستم ارزیابی عملکرد دقیق، اعتمادسازی، توسعه مهارت‌های حرفه‌ای، توسعه متقابل پرداخت بر مبنای عملکرد با دیگر سیستم‌های سازمان

#### ۶-۳- متغیرهای بازدارنده (مداخله‌گر)

متغیرهای مداخله‌گر، شرایطی هستند که کنش‌ها و تعاملات از آن‌ها متأثر می‌شوند. این شرایط مجموعه‌ای از متغیرهای میانجی و واسط را تشکیل می‌دهند که مانع اجرای پدیده می‌گردند. با توجه به نتایج کدگذاری، موانع محیطی پرداخت بر مبنای عملکرد، به «موانع سیاسی» (محیط سیاسی ناپایدار) و «موانع اقتصادی» (کمبود منابع) و موانع سازمانی پرداخت بر مبنای عملکرد، به «موانع ساختاری» (سلسله مراتب زیاد) و «موانع جو سازمانی» و از موانع فردی آن «موانع ادراکی» (عدم لحاظ امنیت شغلی) اشاره دارد.

#### ۶-۴- نتایج و پیامدها

خروجی‌های حاصل از پرداخت بر مبنای عملکرد براساس تحلیل داده‌ها پرداخت عادلانه، بهبود عملکرد، خود مدیریتی (خود کنترلی، خود ارزیابی، خود اصلاحی)، اصلاحات مدیریتی، افزایش خلاقیت است.

#### ۷- نتیجه‌گیری

ارزیابی عملکرد جامع، به عنوان وسیله‌ای برای تشویق توسعه‌ی مهم‌ترین دارایی‌های دولتی، به شدت توصیه می‌شود. لازم است غفلت از سرمایه‌ی انسانی در برنامه ریزی و اجرای تغییرات مبتنی بر عملکرد، در رابطه با ایجاد نیروی کار که برای برآورده کردن اهداف کنونی و آتی مورد نیاز است، بررسی و ارزیابی شود. آماده‌سازی متخصصان و کارکنان اداری برای برآورده سازی بسیاری از چالش‌های پیچیده‌ی کار در دولت، نیاز به استراتژی‌های منابع انسانی دارد که شامل طیف وسیعی از سیستم‌های

نشانگر (کد)	مفاهیم	مؤلفه
	منابع انسانی بخصوص پرداخت	
$R_{11} + R_{12} + R_{13}$	فقدان منابع مالی برای پشتیبانی کردن از سیستم + عدم تحقق وعده‌های مدیریتی + عدم اختصاص بودجه تجدیدپذیر برای پرداخت بر مبنای عملکرد	اقتصادی
$R_{14}$	عدم سازگاری پرداخت بر مبنای عملکرد با ارزش‌ها و قوانین	فرهنگی

#### ۷-۵- کدگذاری انتخابی:

به عقیده استراوس، کدگذاری انتخابی عبارت است از سیستماتیک انتخاب مولفه‌های اصلی و ارتباط دادن آن‌ها با سایر مولفه‌ها، اعتبار بخشیدن به روابط و پر کردن جاهای خالی با مقولاتی که نیاز به اصلاح و گسترش بیشتری دارند. [23][۲۳] در آخرین مرحله از کدگذاری، که به کدگذاری انتخابی معروف است، پژوهشگر با توجه به مراحل قبلی، به استحکام بیشتر مفاهیم و مولفه‌ها می‌پردازد. در این مرحله در یک دسته-بندی کلی‌تر، داده‌های سازماندهی شده در قالب مولفه‌های گوناگون در ابعاد محدودتری دسته‌بندی می‌شوند. [13][۱۳]

در مرحله کدگذاری انتخابی، وجوه مشترک مولفه‌های سرآمده از مراحل قبل، شناسایی شدند و با توجه به اشتراکات آن‌ها در دسته‌بندی کلی‌تر و محدودتری سازماندهی شدند. ابعاد حاصله از این مرحله، بسان اجزای پراکنده یک سیستم بودند که لازم بود روابط بین آن‌ها مشخص گشته و نقش، جایگاه و عملکرد هر خورده سیستم، تعریف شود. حاصل این مرحله از فرآیند تحقیق، شکل‌گیری «ابعاد» است که در جدول ذیل آمده است:

جدول (۵): کدگذاری انتخابی

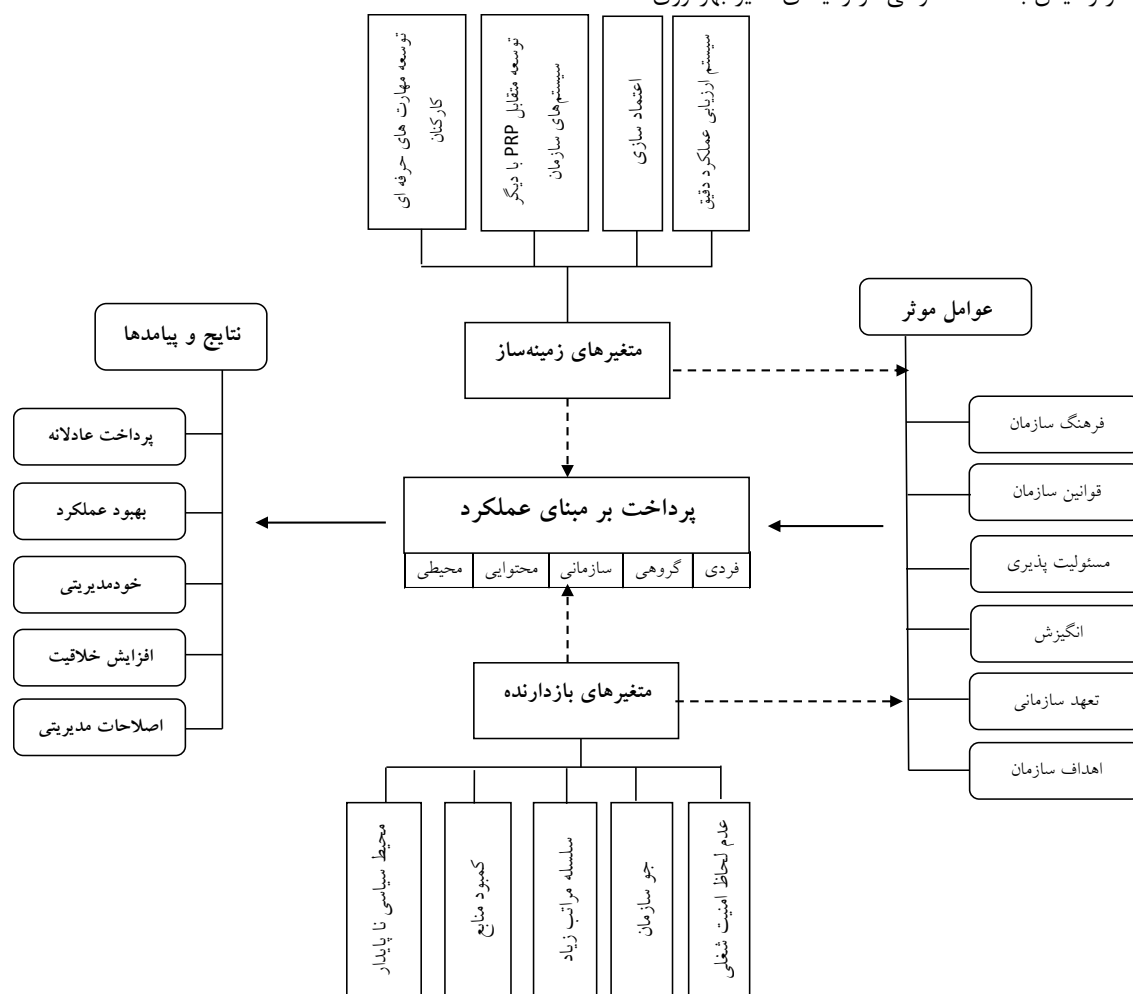
موضوع	ابعاد	مولفه‌ها
پرداخت بر مبنای عملکرد	فردی	انگیزش
		نگرش
	سازمانی	استراتژی
		تعهد سازمانی
		ساختار
	محیطی	اقتصادی
سیاسی		
فرهنگی		

#### ۶-۶- تشریح مدل

همانگونه که گفته شد، هدف نظریه‌پردازی بنیادی، تولید نظریه است نه توصیف صرف پدیده. برای تبدیل تحلیل‌ها به نظریه، طبقه‌ها باید به طور منظم به یکدیگر مربوط شوند. شکل‌گیری پدیده پرداخت بر مبنای عملکرد، ابتدا به عنوان هسته و مرکز بحث مطرح گردید و توجه به علل و

نظر داشته باشند و درصد از میان برداشتن این موانع حداقل امکان قدم بردارند.

دیگر غیر از سیستم پرداخت می‌شود. یک طرح ارزیابی جامع می‌تواند با ترویج اعتماد، توسعه‌ی مداوم و نظارت شده، همکاری و منابع مادی کافی بر اهمیت کارکنان در رسیدن به اهداف دولتی در زمینه‌ی تأثیر بهره‌وری تأکید کند.



شکل (۲): مدل پرداخت بر مبنای عملکرد

در مورد اینکه پرداخت بر مبنای عملکرد یک ابزار برای بهبود فرآیندهای مدیریت است و نه انگیزه‌ای برای کارکنان، تحقیقات زیادی صورت نگرفته است. (تحقیقی که دیوید مارسون<sup>۳۸</sup> در مرکز عملکرد اقتصادی<sup>۳۹</sup> در دانشکده اقتصاد لندن انجام داده نشانگر راهی برای بررسی این موضوع است.)

در این پژوهش بهبود عملکرد به عنوان یکی از نتایج و پیامدهای پرداخت بر مبنای عملکرد مشخص شده است، محققین آتی مشخص کنند که آیا برای رسیدن به بهبود عملکرد، اگر استانداردهای عملکرد را توسعه بدهیم، مفیدتر از دستمزد و جنبه طرح‌های پرداخت بر مبنای عملکرد است یا خیر؟ آیا «نظریه انگیزش خدمات دولتی» و «نظریه خودگردانی/ خودمختاری» ممکن است اهرم‌های قابل استفاده‌تری برای بهبود عملکرد

## ۱-۲- پیشنهادت

سازمان‌های دولتی کشور، قبل از اجرای سیستم پرداخت بر مبنای عملکرد، به طراحی سیستم ارزیابی عملکرد دقیق اهتمام ورزند زیرا لازمه اجرای سیستم پرداخت بر مبنای عملکرد می‌باشد. همچنین به دلیل وابستگی متقابل پرداخت بر مبنای عملکرد به دیگر سیستم‌های سازمان و توسعه مهارت‌های حرفه‌ای کارکنان توجه داشته و در جهت جلب اعتماد کارکنان زمینه سازی کنند.

پیشنهاد می‌گردد مجریان طرح پرداخت بر مبنای عملکرد به عوامل تأثیرگذاری همچون فرهنگ سازمانی، قوانین سازمان، اهداف سازمان، مسئولیت‌پذیری و انگیزش کارکنان و تعهد سازمانی توجه داشته باشند. اجراکنندگان پرداخت بر مبنای عملکرد قبل از اجرای آن، به موانع فردی (عدم لحاظ امنیت شغلی)، موانع سازمانی (جو سازمان و سلسله مراتب زیاد) و موانع محیطی (محیط سیاسی ناپایدار و تأمین منابع) دقت

<sup>۳۸</sup>David Marsden  
<sup>۳۹</sup>CEP

**Performance Evaluation System: Three Years of Experience** .  
Public Personnel Management 15 ( 3 ): 297 – 309

- [13] Allan, G. (2003). **A Critique of Using Grounded Theory as a Research Method**. Electronic Journal of Business Research Method, Vol. 2 No.1, pp1-10.
- [14] Bhattacharyya, J.P, Sanghamitra, A. (2011). **Measure in organizational performance and Organizational Excellence of SMEs - Part 2: an Empirical study on SMEs in India**. Measuring Business Excellence, Vol. 14 Iss: 3 pp. 42 – 52.
- [15] Creswell, JW. (2005). **Education Research: Planning, Conduction and Evaluating Quantitative and Qualitative Research**. Upper Saddle River, Nj: pearson.
- [16] Denzin, N. K., Yronna, S., Lincoln, E. (2008). **Handbook of Qualitative Research**. sage. UK.
- [17] Grbich, C.(2007). **The Qualitative Data Analysis**. sagr
- [18] James, L. P.(2009). **Back to the Future? Performance Related Pay, Empirical Research, and the Perils of Persistence**. Indiana University – Bloomington.
- [19] Kelley, C. M. (2008). **Testimony Before the U.S. House Committee on Oversight and Government Reform, Subcommittee on Federal Workforce, Postal Service, and the District of Columbia**. 110th Cong.
- [20] **Organisation For Economic CO-Operation and Development (OECD)**, (2005).
- [21] Outhwait, W., Turner, S. P.(2007). **The SAGE Handbook of Social Science Methodology**. London: Sage Publication
- [22] Selden, L. (2005). **On Grounded Theory-with Some Malice**. Journal of Documentation, Vol. 61.No.1, pp.114-129.
- [23] Strauss, A. Corbin, J. (1998). **Basics of Qualitative Research: Grounded theory Procedures and Technique**. (2nd Edition), sage, Newbury Park, London.
- [24] Zollitsch, H. B., Lanysner ,A. (1970). **Wage and Salary Administration**. West Publishing co.

در سازمان‌های دولتی باشند، تا رویکردهایی که از نظریه‌های احتمال، انتظار و تقویت استفاده می‌کنند.

- مقایسه سیستم پرداخت بر مبنای عملکرد با سایر سیستم‌ها
- رابطه سیستم پرداخت بر مبنای عملکرد با مدیریت عملکرد
- معرفی و نحوه اجرای پرداخت بر مبنای عملکرد
- محققین آتی مدل اولیه طراحی شده در این تحقیق را تقویت نموده و از طریق داده‌های کمی مورد آزمون قرار دهند.

#### منابع و مأخذ

- [۱] استراوس، انسلم و جولیت کوربین. (۱۳۹۰). مبانی پژوهش‌های کیفی؛ فنون و مراحل تولید نظریه زمینه‌ای، ترجمه: ابراهیم افشار، تهران: نشر نی.
- [۲] آرامسترانگ، مایکل. (۱۳۸۶). مدیریت عملکرد (راهنمای اساسی و رهنمودهای عملی) ترجمه دکتر ناصر میرسپاسی و دکتر اسماعیل کاوسی و علی رشیدیپور. تهران: ترمه.
- [۳] دانایی فرد، حسن. اسلامی، آذر. (۱۳۹۰). کاربرد استراتژی نظریه داده بنیاد در عمل. تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق(ع)
- [۴] دانایی فرد، حسن. امامی، مجتبی. (۱۳۸۶). کاربرد استراتژی پژوهشی نظریه داده-بنیاد در عمل، تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق(ع)
- [۵] رضائیان، علی. (۱۳۸۴). انتظار عدالت و عدالت در سازمان. تهران: انتشارات سمت
- [۶] رونق، یوسف. (۱۳۹۲). مدیریت حقوق و دستمزد. تهران: فرمنش.
- [۷] رونق، یوسف. رفیع زاده، علالدین. (۱۳۹۲/۱۳۹۲). مدیریت و ارزیابی عملکرد با رویکرد علمی-کاربردی (سازمان، مدیران و کارکنان). تهران: فرمنش.
- [۸] عابدی، حیدرعلی. (۱۳۸۵). تحقیقات کیفی. فصلنامه حوزه و دانشگاه، سال دوازدهم، شماره ۴۷، صفحات ۶۲-۷۹
- [۹] فلیک، اووه. (۱۳۸۷). درآمدی بر تحقیق کیفی، ترجمه: هادی جلیلی، تهران: نشر نی.
- [۱۰] منصوریان، یزدان. (۱۳۸۶)، گراند تئوری چیست و چه کاربردی دارد، ویژه‌نامه همایش علم اطلاعات و جامعه اطلاعاتی. اصفهان: دانشگاه اصفهان
- [۱۱] میرسپاسی، ناصر. (۱۳۹۳). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار با نگرشی به روند جهانی سازی، تهران: میر.
- [12] Allan , P. , Rosenberg, S. (1986). **An Assessment of Merit Pay Administration under New York City’s Managerial**