



## Consequences of Using Showcase Performance Style in Public Organizations

### Hessam Fouladi

Ph.D. Candidate, Department of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.  
E-mali: Hessam.fouladi@gmail.com

### Mohammad Ali Sarlak

\*Corresponding Author: Professor, Department of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran. E-mali: Sarlak@pnu.ac.ir

### Mohammad Javad Hozoori

Associate Professor, Department of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.  
E-mali: [Hozoori@irc.ac.ir](mailto:Hozoori@irc.ac.ir)

### Abstract

The present study seeks to identify and investigate the consequences of using showcase performance style in public organizations in Mazandaran province. This research is mix mode using a combination of qualitative and quantitative approaches. In the qualitative part, the grounded theory was used. To collect data, in-depth interviews were conducted with managers and employees of public organizations in Mazandaran province through theoretical sampling with snowball technique. During the study, to obtain richer data, the researcher invisibly observed the behaviors of people who had a showcase performance. The theories supporting showcase performance style have also been used. This process continued until the responses reached saturation (with 14 interviews, 6 observations, and 7 support theories). In the quantitative part of the research, structural equation modeling was used to perform statistical analysis. By analysing and coding data in qualitative section and using structural equations in quantitative part, two categories and six subcategories were identified as consequences of using the showcase performance style. The two main categories are organizational consequences and individual consequences. And subcategories were reducing productivity and efficiency, increasing corruption and reducing creativity and innovation, reducing job satisfaction, reducing job motivation, and dropping employee's spirit.

### Keywords

Showcase Performance Style, Organizational Consequences, Individual Consequences, Grounded Theory.

**Citation:** Fouladi, H. & Sarlak, M. A., & Hozoori, M. J. (2021). "Consequences of Using Showcase Performance Style in Public Organizations." *Public Organizations Management*, 9(1), 91-106. (in Persian)

(DOI): 10.30473/ipom.2021.55753.4232

-----  
**Received:** (21/Oct/2021)

**Accepted:** (15/Dec/2021)



## پیامدهای به کارگیری سبک عملکرد ویتیرینی در سازمان های دولتی

### حسام فولادی

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

E-mali: [Hessam.fouladi@gmail.com](mailto:Hessam.fouladi@gmail.com)

### محمدعلی سرلک

\*نویسنده مسئول: استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

E-mali: [Sarlak@pnu.ac.ir](mailto:Sarlak@pnu.ac.ir)

### محمدجواد حضوری

دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

E-mali: [Hozoori@irc.ac.ir](mailto:Hozoori@irc.ac.ir)

### چکیده

پژوهش حاضر به دنبال شناسایی و بررسی پیامدهای به کارگیری سبک عملکرد ویتیرینی در سازمان های دولتی استان مازندران است. این پژوهش از نوع پژوهش ترکیبی (کیفی و کمی) است. در بخش کیفی از نظریه داده بنیاد استفاده شده است. برای جمع آوری داده ها مصاحبه های عمیقی با استفاده از نمونه گیری نظری با تکنیک گلوله برفی با مدیران و کارکنان سازمان های دولتی استان مازندران صورت گرفت. پس از گذشت مدت زمانی، پژوهشگر جهت دست یابی به داده های غنی تر به صورت نامحسوس به مشاهده رفتارهای افرادی که دارای عملکرد ویتیرینی بودند پرداخت. همچنین از نظریه های پشتیبان کننده سبک عملکرد ویتیرینی کمک گرفته شده است. این فرآیند تا زمانی ادامه پیدا کرد که پاسخ ها به مرحله اشباع رسید (با تعداد ۱۴ مصاحبه و تعداد ۶ مشاهده و تعداد ۷ نظریه پشتیبان). در بخش کمی پژوهش برای انجام تحلیل های آماری برای آزمون داده های به دست آمده، از مدل یابی معادلات ساختاری استفاده شد. از تجزیه تحلیل و کدگذاری داده ها (کیفی) و بهره گیری از روش معادلات ساختاری (کمی)، دو مقوله و شش زیر مقوله به عنوان پیامدهای به کارگیری سبک عملکرد ویتیرینی شناسایی شدند. دو مقوله عمده عبارتند از: پیامدهای سازمانی و پیامدهای فردی و زیر مقوله ها از قبیل کاهش بهره وری و کارایی، افزایش فساد اداری و کاهش خلاقیت و نوآوری، کاهش رضایت شغلی، کاهش انگیزه شغلی و کاهش روحیه کارکنان بود.

### واژه های کلیدی

سبک عملکرد ویتیرینی، پیامدهای سازمانی، پیامدهای فردی، نظریه داده بنیاد.

**استناد:** فولادی، حسام، سرلک، محمدعلی و حضوری، محمدجواد (۱۳۹۹). «پیامدهای به کارگیری سبک عملکرد ویتیرینی در سازمان های دولتی». *مدیریت سازمان های دولتی*، ۹(۱)، ۹۱-۱۰۶.

(DOI): 10.30473/ipom.2021.55753.4232

تاریخ دریافت: (۱۳۹۹/۰۷/۳۰)

تاریخ پذیرش: (۱۳۹۹/۰۹/۲۵)

## مقدمه

در دوران کنونی سازمان‌ها<sup>۱</sup> جایگاه والا و برجسته‌ای در ساختار فرهنگی و اجتماعی جوامع پیدا کرده‌اند و گسترش روزافزون آن‌ها از ویژگی‌های بارز تمدن بشری است، به‌طوری که بسیاری از فعالیت‌های اساسی و حیاتی مربوط به زندگی مردم در سازمان‌ها انجام می‌گیرند (میچل<sup>۲</sup>، ۱۹۸۷، ترجمه شکرکن، ۱۳۸۳). از طرف دیگر، منابع انسانی<sup>۳</sup> هر سازمانی، عامل اصلی حیات آن سازمان است. مفهوم منابع انسانی مؤید این مطلب است که کارکنان منابعی کمیاب هستند و می‌توانند برای سازمان ارزش‌افزوده ایجاد کنند. منابع انسانی شایسته برای سازمان، ارزشمند و کمیاب بوده و به‌راحتی قابل کپی‌برداری، تقلید و جایگزینی نیستند و موجب کسب مزیت رقابتی پایدار می‌شوند (قلی‌پور، ۱۳۸۶). هرروز که می‌گذرد سازمان‌ها با چالش‌های تازه‌ای روبه‌رو می‌شود و در تلاش‌اند در راستای رسیدن به اهداف سازمانی و اقتصادی و تداوم حیات خود از الگوها و شیوه‌های مختلف بهره‌مند شده و مزیت رقابتی جدیدی کسب کنند و از سقوط و واژگونی و خطرات ناشی از دگرگونی‌های سریع محیطی در امان بمانند (اوزر<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). یکی از مهم‌ترین این چالش‌ها بروز رفتارهای انحرافی<sup>۵</sup> در سازمان‌ها از سوی کارکنان است. رفتارهای انحرافی، رفتارهایی است که با نقض قوانین کاری، سازمان را تهدید می‌کند (سلمانی و همکاران، ۱۳۸۸: ۶۹) دلیل اهمیت کژرفتاری‌ها، هزینه‌های اجتماعی و اقتصادی است که به سازمان تحمیل می‌کند. همچنین رفتارهای انحرافی می‌تواند عملکرد سازمان را کاهش دهد. اخیراً یک نوع رفتار انحرافی رایج در سازمان که توجه محققان را به خود جلب نمود، به‌کارگیری سبک عملکرد ویتیرینی<sup>۶</sup> از سوی کارکنان و مدیران سازمان‌ها است. عملکرد ویتیرینی در سازمان‌ها شامل نوعی از رفتارهای انحرافی است که در آن مدیران و کارکنان سازمان عمدتاً از طریق رفتارهای نمایشی و ظاهری آثار مخرب و منفی و طولانی‌مدتی بر روی افراد و در نهایت سازمان و جامعه وارد می‌کنند (قربانی، ۱۳۹۷). با این تفاسیر، درزمینه عملکرد ویتیرینی و شناسایی پیامدهای<sup>۷</sup> آن به‌طور خاص، به استثناء، ارائه چارچوب مفهومی مدیریت

ویتیرینی که از سوی قربانی (۱۳۹۷) صورت پذیرفت، پژوهشی دیگر صورت نپذیرفت. لذا، در این پژوهش با تکیه بر پژوهش فوق‌الذکر و مطالب مرتبطی که در این زمینه وجود دارد شناسایی پیامدهای ناشی از به‌کارگیری سبک عملکرد ویتیرینی را به صورت عینی و کاربردی مورد مطالعه قرار دادیم.

## مبانی نظری پژوهش

پژوهش‌ها بیانگر این است که رفتار انحرافی محل کار حائز اهمیت است (ین و تنگ<sup>۸</sup>، ۲۰۱۳: ۴۰۱). از سوی دیگر دلیل اهمیت کژرفتاری‌ها، هزینه‌های اجتماعی و اقتصادی است که به سازمان تحمیل می‌کنند (گالپرینگ و بورک<sup>۹</sup>، ۲۰۰۶). همچنین رفتارهای انحرافی می‌تواند عملکرد سازمان را - کاهش دهد (دانلوپ ولی<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۴: ۶۸) و معمولاً مرتکبان رفتار انحرافی از فشار روانی زیادی رنج می‌برند و همین امر بهره‌وری<sup>۱۱</sup> آنان را تنزل می‌دهد (هنلی، جیاکالون و جورکیویچ<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۵). یکی از این رفتارهای انحرافی که به صورت گسترده در سازمان‌های دولتی امروزی قابل مشاهده است نوعی از سبک عملکرد و یا مدیریت است که آن‌ها عملکرد ویتیرینی می‌نامند. عملکرد ویتیرینی از سوی کارکنان جزء و مدیریت ویتیرینی از سوی مدیران سازمانی بروز می‌کند. این سبک عملکرد و یا مدیریت به‌جای تمرکز بر عملکرد واقعی و بهره‌وری، بر نمایش عملکرد متمرکز است. به عبارتی شاخص‌های ظاهری و در معرض دید عملکردی، از سوی مدیر به‌شدت مورد توجه قرار می‌گیرد و شاخص‌های واقعی عملکرد مورد غفلت واقع شده و رها می‌شود. این نوع مدیران صرفاً به تزئین ویتیرینی عملکرد مشغول می‌شوند در حالی که در درون سازمان، کارکنان و مشتریان اثری از بهبود مشاهده نمی‌کنند و چه‌بسا به دلیل رهاشدگی سیستم معضلاتی از جمله آمارسازی، چاپلوسی و ثناجویی، متملق‌پروری، فساد اداری، باندبازی به وقوع می‌پیوندد. این سبک عملکردی یکی از اصلی‌ترین حربه‌های برخی مدیران و حتی کارکنان برای آنکه خود را فردی لایق و شایسته نشان دهند است چرا که هم بیشتر در چشم مردم بوده، مضافاً این‌که این پروژه‌های نمایشی و ظاهری به کار علمی و تخصصی خاصی نیاز

1. Organization
2. Michel
3. Human resources
4. Ozer
5. Deviant behavior
6. Show
7. Consequences

8. Yen&amp;Teng

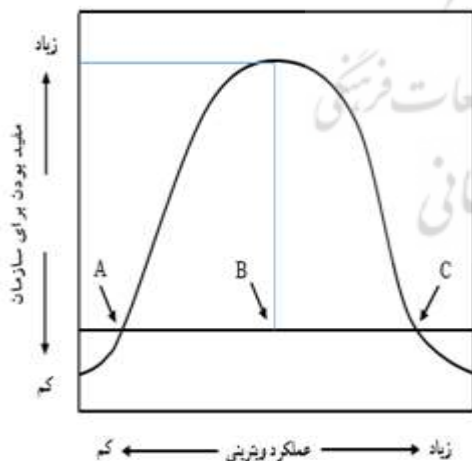
9. Galperin &amp; Burke

10. Dunlop&amp;Lee

11. Productive

12. Henle,Giacalone&amp;Jurkiewicz

سازمان مفید و سازنده و بهینه باشد، این قضیه را نیز می‌توان به افراد سازمانی تعمیم داد. به عبارت دیگر، کارکنانی که سطحی مطلوب از عملکرد و یتیرینی را داشته باشند، علاوه بر سازمان، خودشان نیز از مزایای آن بهره می‌برند (قربانی و فولادی، ۱۳۹۹). این موضوع نیز در شکل ۲ و جدول ۲ به نمایش گذاشته شده است. در این وضعیت<sup>۸</sup> برای نمایش و ارائه عملکرد کارکنان و مدیران سازمان و حتی خود سازمان می‌توان واحدی تحت عنوان واحد روابط عمومی<sup>۹</sup> در سازمان ایجاد و این وظیفه را به این واحد سپرد. در حقیقت این واحد آیینیه تمام‌نمای یک سازمان است و نقش مؤثری در برنامه‌های راهبردی<sup>۱۰</sup> سازمان دارد به گونه‌ای که برخی از افراد معتقدند که روابط عمومی زبان گویای سازمان است و گسترش خوش‌نامی و حفظ تصویر مناسب از سازمان از وظایف این واحد است. بنابراین، نباید بزرگ‌نمایی و یا کوچک‌نمایی پیشه کند، بلکه بایستی عملکرد و حتی مسائل و تنگناها را همان‌گونه که هست منعکس نماید و از حریم هم‌کارکنان و هم‌سازمان در مقابل جوسازی‌ها، خلاف‌گویی‌ها، دروغ‌پردازی‌ها و تهدیدها حفاظت کند که لازمه این امر صداقت<sup>۱۱</sup> کاری است (قربانی، ۱۳۹۷). در واقع واحد روابط عمومی باید به گونه‌ای باشد تا توانایی‌ها، ظرفیت‌ها و تعهد و ایثار کارکنانی که به صورت واقعی و نه نمایشی در خدمت سازمان هستند به دیگران اطلاع‌رسانی گردد.



شکل ۱. نمودار عملکرد و یتیرینی و مفید بودن برای سازمان

نداشته، فرد خود می‌تواند بدون بهره‌مندی از گروه‌های مشاوره تخصصی به چنین اعمالی اقدام کند (قربانی، ۱۳۹۷). این‌گونه از افراد جهت رسیدن به اهداف شخصی خود با استفاده از استراتژی‌ها و حرب‌های خاص دست به اعمال نمایشی و روبنایی می‌زنند که پیامدهای زیان‌بار و مخربی را برای سازمان و دیگر کارکنان در پی دارد. هدف پژوهش شناسایی این پیامدها است.

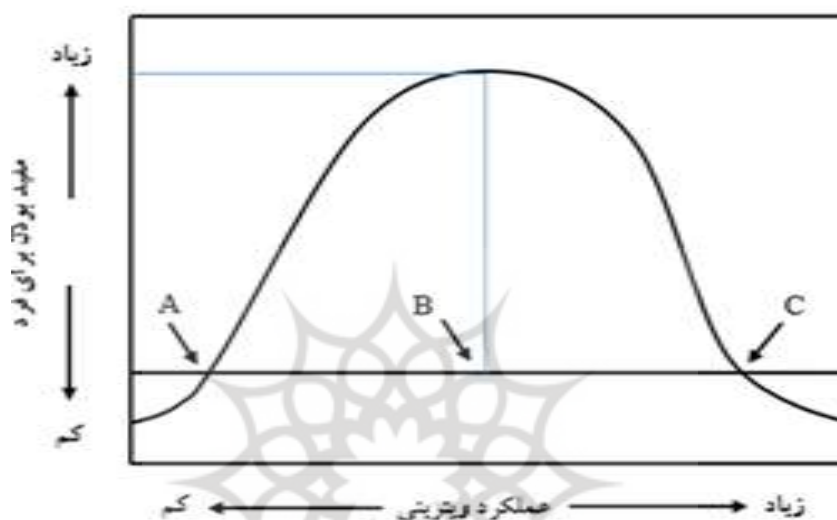
بسیاری از افراد چنین می‌پندارند که عملکرد و یتیرینی اثرات منفی<sup>۲</sup> در سازمان دارد. اما می‌توان احتمال داد که چنین پنداشتی درست نباشد. عملکرد و یتیرینی برای یک سازمان می‌تواند سازنده<sup>۳</sup> یا ویرانگر<sup>۴</sup> باشد. همان‌گونه که شکل ۱ و جدول ۱ نشان می‌دهد میزان عملکرد و یتیرینی در می‌تواند بسیار زیاد یا اندک باشد. اگر عملکرد و یتیرینی در هریک از دو انتهای طیف قرار گیرد می‌توان این احتمال را داد که آثار بر سازمان داشته باشد. سطح مطلوب آن است که عملکرد و یتیرینی به حدی باشد که عملکرد و کارهای سازمان در جهت نیل به اهداف از پیش تعیین شده به منصفه ظهور گذاشته شود. بنابراین، می‌توان این احتمال را داد که اگر عملکرد و یتیرینی در سطح بسیار بالایی باشد به دلیل رهاشدگی سیستم معضلاتی از جمله آمارسازی، چاپلوسی<sup>۵</sup> و ثناگویی و فساد اداری و باندبازی<sup>۶</sup> به وقوع می‌پیوندد که برای سازمان مفید نخواهد بود و موجب کم شدن اثربخشی سازمان خواهد شد که در نتیجه رضایت شغلی اعضا و سطح بازدهی سازمان کاهش می‌یابد. از طرف دیگر نیز این احتمال وجود دارد هنگامی که عملکرد و یتیرینی در سطح بسیار کم باشد نیز عملکرد کاهش یابد. در این شرایط ممکن است سازمان عملکرد بسیار مطلوبی داشته باشد؛ منتها به علت عدم ارائه نتایج و نمایش منطقی عملکرد سازمان، افراد درون و بیرون سازمان اثری از بهبود مشاهده نمی‌کنند که این خود نیز می‌تواند اثرات منفی را برای سازمان داشته باشد. سطح مطلوب عملکرد و یتیرینی می‌تواند مانع از رکود<sup>۷</sup>، رخوت و درجا زدن سازمان شود و اثرات مطلوب مثبتی برای سازمان در پی داشته باشد (قربانی، ۱۳۹۷). همان‌طور که پیش‌تر نشان داده شده است، سطح مطلوب عملکرد و یتیرینی می‌تواند برای

1. Strategy
2. Negative effects
3. Manufacturer
4. Destroyer
5. Flattery
6. Mafia
7. Recession

8. Condition
9. Public relation
10. Strategic Plans
11. Honesty

جدول ۱. تشریح نمودار عملکرد ویتربینی و مفید بودن برای سازمان

وضعیت	میزان عملکرد ویتربینی	نوع عملکرد ویتربینی	ویژگی‌های سازمان	نتیجه یا مفید بودن برای سازمان
A	کم	مخرب	راکد، بی‌حال	کم
B	مطلوب	سازنده و بهینه	منسجم و روبه پیشرفت	زیاد
C	زیاد	مخرب	رهاشدگی سیستم و رواج آمارسازی و چاپلوسی و دام ثناگویی	کم



شکل ۲. نمودار عملکرد ویتربینی و مفید بودن برای فرد

جدول ۲. تشریح نمودار عملکرد ویتربینی و مفید بودن برای فرد

وضعیت	میزان عملکرد ویتربینی	نوع عملکرد ویتربینی	ویژگی‌های فرد	نتیجه یا مفید بودن برای فرد
A	کم	مخرب	این تصور وجود دارد، فرد توانایی، تعهد و انگیزه لازم را ندارد و به لحاظ کاری دارای عملکرد مطلوب نیست	کم
B	مطلوب	سازنده و بهینه	فرد از خود و سازمان و شرایط راضی است و می‌تواند توانایی‌ها و ظرفیت‌های خود را به دیگران ثابت کند. نسبت به آینده امیدوار است.	زیاد
C	زیاد	مخرب	به جای تمرکز واقعی بر عملکرد بر نمایش عملکرد متمرکز است. فرد به عنوان کسی که در پی منافع شخصی خود است تصور می‌گردد و به عنوان فردی متملق و چاپلوس متصور می‌گردد.	کم

نظریه حد بی کفایتی یا اصل پیتر<sup>۲</sup> بیان می‌دارد که کارکنان در سازمان‌ها به علت نشان دادن شایستگی در یک شغل به شغل

برای شناخت بهتر مفهوم عملکرد ویتربینی، نظریات پشتیبان<sup>۱</sup> از سبک عملکرد ویتربینی تشریح می‌گردد.

2.The peter principle

1.Theories support



یکسری اعمال و روش‌های خاص، صرفاً به تزئین ویتترین عملکرد خود مشغول باشد، در حالی که درون سازمان، کارکنان و مشتریان اثری از بهبود مشاهده نمی‌کنند، در واقع منافع خودخواهانه خود را بر منافع سازمان مقدم کرده است.

نظریه عطش منزلت<sup>۶</sup>، بیان‌گر این است که در افراد یک میل سیری‌ناپذیر به کسب منزلت از طریق نمایش دارایی، نمایش ثروت و نمایش اعمال و رفتارها و یا هر امر ممکن دیگری وجود دارد. انسان موجودی هوشمند است که به سرعت خواهان پیشرفت و کسب شهرت است. برخی از رفتارهای آدمیان بدون شک برای ارضای این نیاز است. افرادی که نادیده انگاشته می‌شوند برای ابراز وجود خویش به هر نوع فعالیت خلافی یا منفی دست می‌زنند. در سازمان-ها هم بیشتر مدیران در پی جلب نگاه مثبت دیگران است. به‌گونه‌ای که چگونه به نظر رسیدن همواره ملاحظه‌ای مهم برای مدیران به شمار می‌آید. براساس تئوری مدیریت ویتترینی، این دست از مدیران برای به دست آوردن کسب منزلت اجتماعی و شهرت، سعی دارند با دست زدن به رفتارهای نمایشی و ظاهری به این مهم دست پیدا کنند.

براساس نظریه مک کلند<sup>۷</sup> یک میل طبیعی برای کسب قدرت و موفقیت در همه افراد وجود دارد. در سازمان‌ها نیز این میل طبیعی از طریق پیشرفت و ارتقا در سلسله‌مراتب اداری<sup>۸</sup> پدیدار می‌گردد. چرا که هر قدر فرد در سلسله‌مراتب اداری پیشرفت نماید نیاز او به کسب قدرت و موفقیت هم تشدید می‌گردد. از طرف دیگر هر قدر فرد در سلسله‌مراتب اداری ارتقا می‌یابد علاوه بر انگیزه توفیق‌طلبی، انگیزه اجتناب از شکست نیز که مکمل انگیزه توفیق‌طلبی است غلبه می‌کند. هنگامی که انگیزه اجتناب از شکست قوی‌تر از انگیزه توفیق‌طلبی باشد، رفتار فرد متفاوت خواهد بود. در این شرایط برخی از مدیران سازمان که متوسل به سبک عملکرد یا مدیریت ویتترینی می‌شوند به‌گونه‌ای هدف‌گذاری و رفتار می‌کنند که شکستی متوجه آن‌ها نشود (رضاییان، ۱۳۸۵).

صاحب‌نظران گونه‌های مختلفی از لبه تاریک رهبری<sup>۹</sup> را از نظر گذرانده‌اند که به جنبه مخرب و کژکارکردی آن اشاره دارد. رهبری زهرآگین از جمله آن‌هاست. رهبری زهرآگین<sup>۱۰</sup>

بالا تر ارتقا پیدا می‌کند و این روند تا زمانی ادامه می‌یابد که به حد بی‌کفایتی در یک شغل می‌رسند و در همان‌جا باقی می‌مانند. از این رو، ما اغلب در سازمان‌ها به افرادی برخورد می‌کنیم که شایستگی شغل را ندارند و این عارضه‌ای است که گریبان‌گیر بیشتر سازمان‌هاست (رضاییان، ۱۳۸۷). در سازمان‌های ما نیز، از آنجایی که بعضی از مدیران سازمان از کفایت لازم برخوردار نیستند، سعی می‌نمایند با دست زدن به کارهای ظاهری و تبلیغی خود را مدیریت شایسته و موجه جلوه دهند و در نهایت بتوانند بر بی‌کفایتی‌های مدیریتی خود سرپوش گذارند.

نظریه ماکیاولی<sup>۱</sup> با عنوان هدف<sup>۲</sup>، وسیله را توجیه می‌کند مبنایی است برای مدیرانی که به اصول اخلاقی<sup>۳</sup> در مدیریت پایبند نبوده و تلاش می‌کنند به هدف موردنظر خود با هر وسیله‌ای (اعم از اخلاقی یا غیراخلاقی) دست یابند. دیدگاه تند طرفداران ماکیاولی و آنان که از نظر شخصیتی چنین خصیصه‌ای دارند این است که: اگر نتیجه می‌دهد، امانش نده! همان‌طور که به هنگام معرفی سبک مدیریت ویتترینی و مدیران ویتترینی عنوان شد، مدیران در ابتدا سعی می‌کنند از طرق قانونی و علمی و یا مناسب مسئولیت‌های خود را انجام دهند، اما زمانی که نمی‌توانند از عهده کارها و مسئولیت‌هایی که بر عهده‌شان است برآیند سعی می‌کنند با تمسک جستن به ابزارهایی نظیر آنچه شرح آن گذشت، به هدف موردنظر دست پیدا نمایند. مشاهده می‌شود مدیرانی که از سبک مدیریت ویتترینی بهره می‌گیرند، دارای شخصیتی ماکیاولیستی می‌باشند (قربانی، ۱۳۹۷).

تئوری انتخاب عمومی<sup>۴</sup> مهم‌ترین تئوری اقتصادی است که در بوروکراسی<sup>۵</sup> کاربرد دارد. فرض کلیدی انتخاب عمومی، وجود یک دیدگاه جامع تعقل‌گرایی است. نظریه انتخاب عمومی بر محور این پرسش بنا نهاده شده است که آیا انتخاب فرد در گروه تابع منافع خود اوست یا آن که منافع جمع ملاک انتخاب و اقدام وی قرار می‌گیرد (هیوز، ۱۳۸۸). بر مبنای این تئوری، سیاستمداران و کارگزاران بخش عمومی بیش‌تر در پی منافع خویش‌اند تا در پی منافع شهروندان (الوانی، ۱۳۷۸). هنگامی که مدیر یک سازمان به دلیل ضعف‌های مدیریتی خود سعی می‌کند، با به‌کارگیری

6. Thirst for dignity  
7. MacClelland  
8. Administrative hierarchy  
9. Leadership  
10. Toxic Leadership

1. Machiavelli  
2. Target  
3. Ethics fundamental  
4. Public choice Theory  
5. Bureaucracy

جدید سازمانی را فراهم آورد. در سازمان‌هایی که مدیران سبک مدیریت ویتیرینی را سبک قالب خود در سازمان برمی‌گزینند، معمولاً به این دلیل است که پنجره‌های شکسته‌ای در سازمان و حتی خود فرد مدیر وجود دارد و مدیران با توجه به این‌که هم به پنجره‌های شکسته موجود در سازمان و هم به پنجره‌های شکسته خود علم و آگاهی دارند، تلاش می‌نمایند تا با دست زدن به اعمال نمایشی و تبلیغاتی و حتی بعضی خلاف واقع، بر ضعف‌های خود سرپوش گذاشته تا بتوانند خود را مدیری موجه و شایسته در دید زبردستان و مافوقان و افراد ذی‌نفوذ نشان دهند تا در نهایت بتوانند به خواسته‌های خود برسند که متأسفانه این موضوع می‌تواند سازمان را بیشتر در معرض نابسامانی‌های آتی قرار دهد.

### مبانی تجربی پیشینه پژوهش

هر پژوهش‌گر باید سعی کند مرتبط‌ترین دستاوردهای تحقیقات پژوهشگران پیشین را مورد شناسایی قرار دهد و دریابد که دیگران تا چه درجه‌ای مسئله تحقیق موردنظر او را بررسی کرده‌اند و به آن نزدیک شده‌اند. به عبارت دیگر، چه ابعادی از مسئله پژوهش مورد پژوهش قرار گرفته و چه ابعادی بررسی نشده است. در زمینه عملکرد ویتیرینی و پیامدهای آن به‌طور خاص، تحقیقاتی صورت نگرفت و اولین بار قربانی (۱۳۹۷) در ایران در مقاله‌ای با عنوان ارائه یک چارچوب مفهومی برای پردازش نظریه مدیریت ویتیرینی این مفهوم را در عرصه مدیریت و سازمان مفهوم‌سازی کرد. تفاوت مهمی که این مقاله با مقاله قربانی دارد عبارت از این است که در مقاله قربانی پیامدهای به‌کارگیری سبک عملکرد ویتیرینی در دو مقوله اصلی پیامدهای سازمانی و فردی مفهوم‌سازی گردید. اما این مقاله بر آن است تا زیرمقوله هریک از مقوله‌های اصلی به صورت عینی در سازمان‌ها مورد شناسایی قرار گیرند و در نهایت با بهره‌گیری از تکنیک‌های آماری مناسب مورد ارزیابی قرار گیرند. در جدول ۳ به تعدادی از پژوهش‌هایی که مرتبط با موضوع پژوهش است اشاره می‌گردد.

سبکی از رهبری است که در آن رفتارهایی نظام‌اند و تکرارشونده از سوی رهبر، کارفرما یا سرپرست بروز کرده و منافع مشروع سازمان را از طریق ایجاد مانع در دستیابی به اهداف، انجام وظایف، تحلیل منابع یا کاهش اثربخشی، انگیزش و رضایت کارمندان آن، مورد تهدید قرار می‌دهد. رهبران زهرآگین افرادی خودشیفته‌اند (سید جوادین و همکاران، ۱۳۹۳) که به رفاه زبردستان اهمیتی نمی‌دهند و از آن‌ها سوءاستفاده می‌کنند. لیپمن بلومن<sup>۱</sup> رهبران زهرآگین را به‌عنوان کسانی که به‌طور عمد از طریق رفتارهای مخرب خود اثرات منفی و طولانی‌مدتی را بر افراد، سازمان، کمیته‌ها حتی جامعه وارد ساخته و اثربخشی آن‌ها را کاهش می‌دهند، در نظر می‌گیرد. این مدیران اساساً با هدف این‌که محبوب دل‌ها شوند وارد یک سازمان می‌شوند و به فعالیت می‌پردازند. تمام کارهایی که می‌کنند تبلیغاتی است. خوب کار می‌کنند و یا به عبارتی کارها را خوب جلوه می‌دهند تا خوب جلوه کنند. ضرر این مدیران آنجایی است که تمام امکانات و منابع سازمانی در اختیار خود را ابزاری برای رسیدن به موفقیت بالاتر می‌پندارند (قربانی، ۱۳۹۷).

نظریه پنجره‌های شکسته<sup>۲</sup> محصول فکری دو جرم‌شناس آمریکایی به اسامی جیمز ویلسون و جورج کلینگ<sup>۳</sup> بود. این دو استدلال می‌کردند که جرم<sup>۴</sup> نتیجه یک نابسامانی است. تئوری پنجره‌های شکسته می‌گوید اگر شیشه پنجره یک ساختمان شکسته و به حال خود رها شده باشد، پس از مدتی عابرنانی که از مقابل آن ساختمان می‌گذرند، به این نتیجه می‌رسند که برای کسی مهم نیست این پنجره شکسته است و اصلاً کسی به شکسته شدن پنجره‌های این ساختمان اهمیت نمی‌دهد. به‌مرور بر تعداد شیشه‌های شکسته ساختمان افزوده می‌شود و بعد از شکسته شدن تمام شیشه‌ها، نوبت به خود ساختمان و بعد از ساختمان هم نوبت به خیابانی می‌رسد که ساختمان در آن قرار گرفته است و معنای آن این است که هر کاری بخواهید، مجازید انجام دهید، بدون این‌که کسی مزاحم شما بشود. (سرلک، ۱۳۹۵). پنجره‌های شکسته در سازمان‌ها کاربرد وسیعی دارد. نظریه پنجره‌های شکسته بیان‌گر این است که بی‌توجهی به نابسامانی‌ها و مشکلات موجود در سازمان می‌تواند زمینه ایجاد نابسامانی و ناهنجاری‌های

1. Lipman Blumen  
2. Brocken Window Theory  
3. James Wilson & George Kelling  
4. Crime

جدول ۳. بیشینه‌های پژوهش مرتبط انجام شده

محقق	موضوع پژوهش	نتایج پژوهش
قربانی (۱۳۹۷)	ارائه یک چارچوب مفهومی برای پردازش نظریه مدیریت ویتربینی	نتایج، ۴ عامل مؤثر بر مدیریت ویتربینی و استراتژی برای مواجهه با این نوع مدیریت را ارائه می‌کند
اشگرف و امیری (۱۳۹۷)	شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر بروز رفتارهای ریاکارانه در شرکت‌های دولتی ایران	براساس یافته‌های پژوهش در مجموع چهارده عامل را در بروز رفتارهایی ریاکارانه مؤثر تشخیص دادند.
حکیمی (۱۳۹۸)	رفتارهای منافقانه و کج‌روی سازمانی	نتایج حاکی از آن است که رفتارهایی منافقانه با کاهش اعتماد بین فردی، زمینه‌ساز شیوع سکوت سازمانی بوده و به‌واسطه آن ظهور و افزایش کج‌روی‌های سازمانی کارکنان را به همراه داشته است.
نصر اصفهانی (۱۳۸۹)	چاپلوسی در سازمان	چاپلوسی اعتماد را از بین برده و شنونده را خوار می‌کند. به صداقت و اعتبار فرد چاپلوس لطمه وارد می‌کند.
کسلر (۲۰۰۷)	عکس‌العمل کارکنان نسبت به بی‌عدالتی	کارکنانی که احساس بی‌عدالتی داشته باشند نسبت به شغل و مدیر خود ناراضی می‌شوند. بنابراین، این نارضایتی منجر به تهدید از طریق بدرفتاری، برای سازمان می‌شود
موافی (۲۰۱۱)	علت و پیامدهای بد رفتاری در سازمان	نتایج نشان داد که عدم رضایت، تحقیر و اهانت به افراد رابطه مثبتی با سوء رفتار دارند. همچنین چنین رفتارهایی رابطه معکوسی با عملکرد اثربخش دارند.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از حیث مدل پیاز پژوهش ساندرز<sup>۱</sup> و همکاران جهت‌گیری فلسفی تفسیری داشته و مبتنی بر نظریه ساختارگرایی اجتماعی است. این پژوهش از منظر ماهیت در دسته پژوهش‌های کاربردی و از منظر روش‌شناختی و استراتژی گردآوری داده‌ها در دسته پژوهش‌های ترکیبی یعنی ترکیبی از روش پژوهش کیفی و کمی قرار می‌گیرد. در مرحله اول این پژوهش با رویکردی کیفی، پیامدهای به‌کارگیری سبک عملکرد ویتربینی در سازمان‌های دولتی ارائه می‌شود. پژوهش کیفی به پژوهشی اطلاق می‌شود که یافته‌های آن از طریق آماری و با مقاصد کمی‌سازی به دست نیامده باشد. با توجه به این‌که در پژوهش‌های پیشین از جمله پژوهش قربانی (۱۳۹۷) دو مقوله اصلی پیامدهای سازمانی و فردی به‌عنوان پیامدهای به‌کارگیری سبک عملکرد ویتربینی مفهوم‌سازی گردید. این مقاله بر آن است تا زیرمقوله هریک از مقوله‌های اصلی به صورت عینی در سازمان‌ها مورد اکتشاف قرار گیرند تا برای سازمان‌ها جنبه کاربردی پیدا کنند. بنابراین، استفاده از رویکرد کیفی مبتنی بر روش داده‌بنیاد<sup>۲</sup> توجیه‌پذیر به نظر می‌رسد. این نظریه به شکل نظام‌اند و براساس داده‌های

واقعی تدوین می‌شود. رویکرد نظریه داده‌بنیاد به صورت استقرایی یک سلسله رویه‌های نظام‌اند را به کار می‌گیرد تا نظریه‌ای درباره پدیده مورد مطالعه ایجاد کند (استراوس و کوربین<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸). ماهیت استقرایی<sup>۴</sup> این نظریه به‌ویژه باعث خلاقیت و آزادی عمل محقق شده و فرآیند پژوهش را بسیار انعطاف‌پذیر می‌سازد (گابریوم و هلستین<sup>۵</sup>، ۲۰۰۲، مورس<sup>۶</sup>، ۲۰۰۱، اسپرئیل و استرین<sup>۷</sup>، ۲۰۰۱). در این پژوهش مدیران و کارکنانی انتخاب شدند که بر موضوع پژوهش شناخت کامل داشتند. ملاک انتخاب خبرگان و متخصصین نیز شناخت و اشراف عمیق به مباحث سازمان و مدیریت و عملکرد ویتربینی است که تلاش شد این افراد با تکنیک گلوله برفی شناسایی و مصاحبه شوند. این افراد شامل اعضای هیئت‌علمی و غیر هیئت‌علمی ولی متخصص در این موضوع و فعال در سازمان‌های مختلف بودند. محقق مصاحبه‌ها را با مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی استان مازندران که دارای آگاهی و اطلاعات کافی نسبت به موضوع پژوهش بودند، آغاز کرد و وقتی مفاهیم و مقوله‌های اولیه شکل گرفت

3. Strauss & Corbin  
4. Inductive  
5. Gubrium & Holstein  
6. Morse  
7. Schreiber & Stern

1. Saunders  
2. Grounded Theory



ثبت کرد) و مشاهدات خود را از محیط پژوهش و افراد زیر نظر گرفته شده جمع‌آوری و در زمان تحلیل داده‌ها استفاده کرد. همچنین از نظریه‌های ۷ گانه پشتیبان‌کننده از سبک عملکرد ویتربینی که در مبانی نظری پژوهش معرفی شدند نیز برای گردآوری داده‌ها کمک گرفته شد. در مرحله دوم برای انجام تحلیل‌های آماری به‌منظور آزمون داده‌های به دست آمده، از مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شد. در رویکرد مزبور، نخست با استفاده از تحلیل عامل تأییدی، روایی مدل‌های اندازه‌گیری بررسی و سپس از طریق تحلیل مسیر، داده‌ها با مدل‌های ساختاری پردازش می‌شوند.

### روش برازش پژوهش

طراحی روش‌شناسی و طرح تحقیق این پژوهش به نحوی است که بتواند داده‌ها و تفسیرهایی مناسب و موثق را برای ارزیابی شرایط زمینه‌ای مؤثر در به‌کارگیری سبک عملکرد ویتربینی و پیامدهای حاصل از آن را ارائه دهد. به تبعیت از فلینت و همکاران (۲۰۰۲)، برای ارزیابی قابل‌اتکا بودن داده‌ها و تفسیرها، ترکیبی از معیارهای مورد استفاده در ارزیابی تحقیقات تفسیری و تحقیقات مبتنی بر روش‌شناسی نظریه برخاسته از داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت. در این خصوص، معیارهای تحقیقات تفسیری شامل اعتمادپذیری، انتقال‌پذیری، اتکاپذیری، تصدیق‌پذیری و راستی (لینکلن و گوبا، ۱۹۸۸) و معیارهای نظریه برخاسته از داده‌ها شامل تطابق، فهم‌پذیری، عمومیت و کنترل‌پذیری (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸) مطابق جدول ۴ استفاده شده است.

در ادامه به‌منظور توسعه و غنی‌بخشیدن به این مقولات با خبرگان و متخصصان این حوزه تا رسیدن به اشباع نظری مصاحبه می‌کند و محقق در انتهای مصاحبه با تکیه بر تکنیک گلوله برفی از مصاحبه‌شوندگان می‌خواهد تا وی را در شناسایی افرادی که می‌توانستند نقشی مؤثر در پیشبرد پژوهش داشته باشند، جهت ادامه نمونه‌گیری معرفی کنند. بنابراین، محقق به‌طور هم‌زمان داده‌هایش را گردآوری، کدگذاری و تحلیل می‌کند و انتخاب نمونه‌های بعدی با توجه به تحلیل داده‌های گردآوری شده از مصاحبه پیشین است. لذا، این مرحله (کدگذاری باز) تا مرحله اشباع نظری مقوله‌ها و در قالب یک فرایند رفت و برگشتی، ادامه می‌یابد تا حدی که مقولات به حد اشباع تئوریکی برسند. از نظر حجم نمونه، معیار اشباع نظری نشان‌دهنده کفایت حجم نمونه بود. معیار اشباع نظری، تکرار داده‌های قبلی بود که محققان با آن مواجه شدند (بایرن، ۲۰۰۱). به‌عبارت‌دیگر، مقصود از اشباع نظری مرحله‌ای است که در آن داده‌های جدیدی در ارتباط با مقوله به دست نیامده و روابط بین مقوله‌ها برقرار و تأیید شده است (گلاسر و استراوس، ۲۰۱۷). در این مرحله اشباع نظری در مصاحبه چهاردهم حاصل شد. در مجموع با ۱۴ نفر مصاحبه و ۶ مشاهده صورت گرفت. همچنین به‌منظور گردآوری داده‌های غنی‌تر ۶ نفر از مدیران و کارکنانی که در رابطه با عملکرد ویتربینی اطلاعاتی داشتند شناسایی و به صورت نامحسوس مورد مشاهده قرار گرفتند. به‌طوری که محقق با نوشتن یادداشت‌های میدانی رفتارهای غیرکلامی (مانند حالت‌های چهره، خنده‌ها، اخم‌ها، مکث‌ها و تاکیده‌ها را هم

### جدول ۴. ارزیابی اتکاپذیری و قابلیت اتکای یافته‌های حاصل از تحقیق (معیارهای تحقیقات تفسیری و نظریه داده بنیاد)

معیار	شرح
اعتمادپذیری <sup>۱</sup> : میزانی که نشان می‌دهد نتایج حاصل از تحقیق تا چه حد نماینده داده‌های تحقیق است.	○ یک سال هدایت مصاحبه‌ها
	○ مرور مصاحبه‌های پیاده شده روی کاغذ و ارزیابی تفسیرهای صورت گرفته توسط محقق انجام شد.
	○ ارائه گزارش از نتایج تحقیق به چندین نفر از شرکت‌کنندگان و کسب بازخورد در مورد تفسیرهای محقق از جنبه‌های مختلف واقعیتی که توسط آن‌ها توصیف شده بود.
نتیجه: بسط و پالایش تفسیرها	○ مصاحبه مجدد با دو تن از مصاحبه‌شوندگان پس از تدوین مدل نهایی با هدف پالایش بیش‌تر نظریه صورت‌بندی شده انجام شد.
	○

شرح	معیار
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ نمونه‌گیری نظری</li> <li>○ اطلاعات ارائه شده در مورد بستر پدیده تحت بررسی، شرکت‌کنندگان در تحقیق و مفروضات تحقیق چنان کافی است که خواننده می‌تواند امکان انتقال‌پذیری یافته‌ها به موقعیت‌های مشابه دیگر را مورد ارزیابی قرار دهد.</li> <li>○ نتیجه: مفاهیم نظری ارائه شده از داده‌های حاصل از تمامی مصاحبه‌شوندگان این مطالعه استخراج شد.</li> </ul>	<p><b>انتقال‌پذیری<sup>۱</sup>:</b> میزانی که قابلیت به‌کارگیری یافته‌های تحقیق را در موقعیت‌های مشابه دیگر نشان می‌دهد.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ در مصاحبه‌ها، شرکت‌کنندگان تجربیات جاری و پیشین خود را در مورد پدیده مورد بررسی عنوان کردند.</li> <li>○ نتیجه: صرف‌نظر از زمان وقوع، به تجربیات آنان پی برده شد.</li> </ul>	<p><b>اتکاپذیری:</b> میزانی که منحصر بودن یافته‌ها به زمان و مکان را نشان می‌دهد؛ ثبات و پایداری در تبیین‌های صورت گرفته.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ محقق با ارائه خلاصه‌ای کلی از الگوی صورت‌بندی شده به پنج نفر از مصاحبه‌شوندگان، نظر آن‌ها را جویا شد.</li> <li>○ در شرایط زمانی و مکانی مختلف به صورت کاملاً غیرمحسوس و پیش‌بینی نشده به مشاهده رفتارها و گفتارهای افراد شاغل در سازمان پرداخت.</li> <li>● نتیجه: بسط و پالایش تفسیرها</li> </ul>	<p><b>تصدیق‌پذیری<sup>۲</sup>:</b> میزانی که نشان می‌دهد تا چه حد تفسیرهای صورت گرفته برآمده از مصاحبه‌شوندگان است و تحت‌تأثیر سوگیری محقق نبوده است.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ عمیق بودن مصاحبه‌ها در دور اول و اختصاص زمان کافی به آن‌ها پرده از ماهیت پیچیده پدیده مورد بررسی برداشت.</li> <li>○ انجام ۱۴ مصاحبه و ۶ مشاهده و استفاده از نظریات پشتیبان‌کننده.</li> <li>○ مصاحبه با افراد شاغل در سطوح مختلف سازمان.</li> <li>○ مشاهده غیر محسوس رفتارها و گفتارهای افراد شاغل در سطوح مختلف سازمان</li> <li>○ نتیجه: ابعاد متعددی از پدیده مورد بررسی شناسایی شد.</li> </ul>	<p><b>عمومیت<sup>۳</sup>:</b> میزانی که نشان می‌دهد یافته‌ها ابعاد مختلف پدیده‌ی مورد بررسی را در خود جای داده‌اند.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ مصاحبه‌ها به صورت حرفه‌ای و در فضایی دوستانه و به دور از فشار یا تهدید انجام گرفت.</li> <li>○ مشاهدات بدون هیچ‌گونه پیش‌داوری انجام شده است</li> <li>○ نتیجه: شواهدی دال بر تلاش مصاحبه‌شونده برای گریز از موضوعات مورد بحث یافت نشد و مشاهده گر نیز بدون غرض وقایع را ثبت نمود.</li> </ul>	<p><b>راستی:</b> میزانی که نشان می‌دهد تفسیرها تحت تأثیر اطلاعات نادرست یا طفره رفتن مصاحبه‌شوندگان قرار نگرفته است.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ محقق شدن از طریق روش‌های مورد استفاده برای تحقق اعتمادپذیری، قابلیت اعتماد و تصدیق‌پذیری.</li> <li>○ نتیجه: مقوله‌ها پالایش شد. نظریه از روابط علی- معلولی مستقیم فاصله گرفت و به سمت نظریه‌ای که ماهیت پویا و متغیر پدیده مورد بررسی را نشان می‌دهد سوق پیدا کرد.</li> </ul>	<p><b>تطابق:</b> میزانی که نشان می‌دهد یافته‌ها با ساختار ذهنی افراد نسبت به پدیده مورد بررسی تطبیق دارد.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ یافته‌های تحقیق در اختیار پنج نفر از مصاحبه‌شوندگان گذاشته شد.</li> <li>○ نتیجه: یافته‌های تحقیق برای هر پنج نفر قابل فهم بود.</li> </ul>	<p><b>فهم‌پذیری:</b> میزانی که نشان می‌دهد نتایج حاصل از تحقیق تا چه حد نماینده‌ای از جهان واقعی مصاحبه‌شوندگان است.</p>

### یافته‌های پژوهش

این پژوهش به بررسی سبک عملکرد ویتربینی در سازمان‌ها و شناسایی اثرات و پیامدهای به‌کارگیری این سبک در سازمان‌های دولتی پرداخت. پیش‌تر در بخش روش‌شناسی ذکر شد که این پژوهش از نوع ترکیبی<sup>۱</sup> است و از آنجا که هدف به دست آوردن محورهایی عینی در سازمان‌های دولتی بود، لذا در مرحله اول (کیفی)، برای تحلیل داده‌ها، از کدگذاری داده‌ها از نوع کدگذاری باز<sup>۲</sup>، کدگذاری محوری<sup>۳</sup> و کدگذاری انتخابی<sup>۴</sup> استفاده شده است.

### کدگذاری باز

فرایند تحلیل داده‌ها با کدگذاری باز آغاز می‌شود. کدگذاری باز فرایندی تحلیلی است که با آن مفهوم‌ها<sup>۵</sup> شناسایی و ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها در داده‌ها کشف می‌شود (استرواس و کوربین، ۱۹۹۸). محقق برای استخراج مفاهیم از دو روش استفاده کرده است، ابتدا تحلیل پاراگراف کامل در جملات و در ادامه از روش دوم یعنی مطالعه و تحلیل سطر به سطر.

محقق پس از استخراج مفاهیم و مقایسه آن‌ها، مفاهیمی که از لحاظ معنایی به هم مرتبط بود را گروه‌بندی کرده که بتواند در مرحله بعدی مفهوم انتزاعی‌تر به‌عنوان مقوله را برای آن‌ها در نظر بگیرد. محقق برای نام‌گذاری مقوله‌ها از دو روش استفاده کرده است. روش اول استفاده از مفاهیمی که در نظریه‌های موجود است که به آن مفاهیم برخاسته از نوشته‌ها گفته می‌شود و روش دوم نام‌گذاری که محقق با همفکری استادان راهنما و مشاور انجام داده است و تلاش شده است تا از مفاهیم از فضای عملیاتی سازمان، فاصله گرفته و به فضای علمی نزدیک‌تر شود. بنابراین، نام‌گذاری مفاهیم، بیشتر ترکیبی از کدهای محقق ساخته با استناد علمی و محتوای دانش مدیریت است. جدول ۵ مفاهیم و مقوله‌های مستخرج از کدگذاری باز این پژوهش را معرفی می‌کند. همان‌طور که در جدول ۵ مشاهده

می‌گردد علاوه‌بر شناسایی مقوله‌ها و مفاهیم و کدهای شناسایی شده که در سطور قبلی توضیحات آن داده شده است، لازم است در مورد معنا و مفهوم نشانگرهای این جدول نیز توضیحاتی داده شود. در این جدول نشانگر O علامت اختصاری مشاهده<sup>۶</sup>، نشانگر I علامت اختصاری مصاحبه<sup>۷</sup> و نشانگر C علامت اختصاری نظریات محتوایی پشتیبان‌کننده<sup>۸</sup> پژوهش است. به‌عنوان مثال نشانگر IG9 به معنای نهمین کد استخراجی از مصاحبه‌ی با نفر هفتم است. نشانگر OB2 بر دومین کد استخراجی از مشاهده نفر دوم دلالت دارد؛ و با نشانگر CF1 به معنای اولین کد استخراجی به وسیله ششمین نظریه پشتیبان‌کننده از سبک عملکرد ویتربینی است.

### کدگذاری محوری

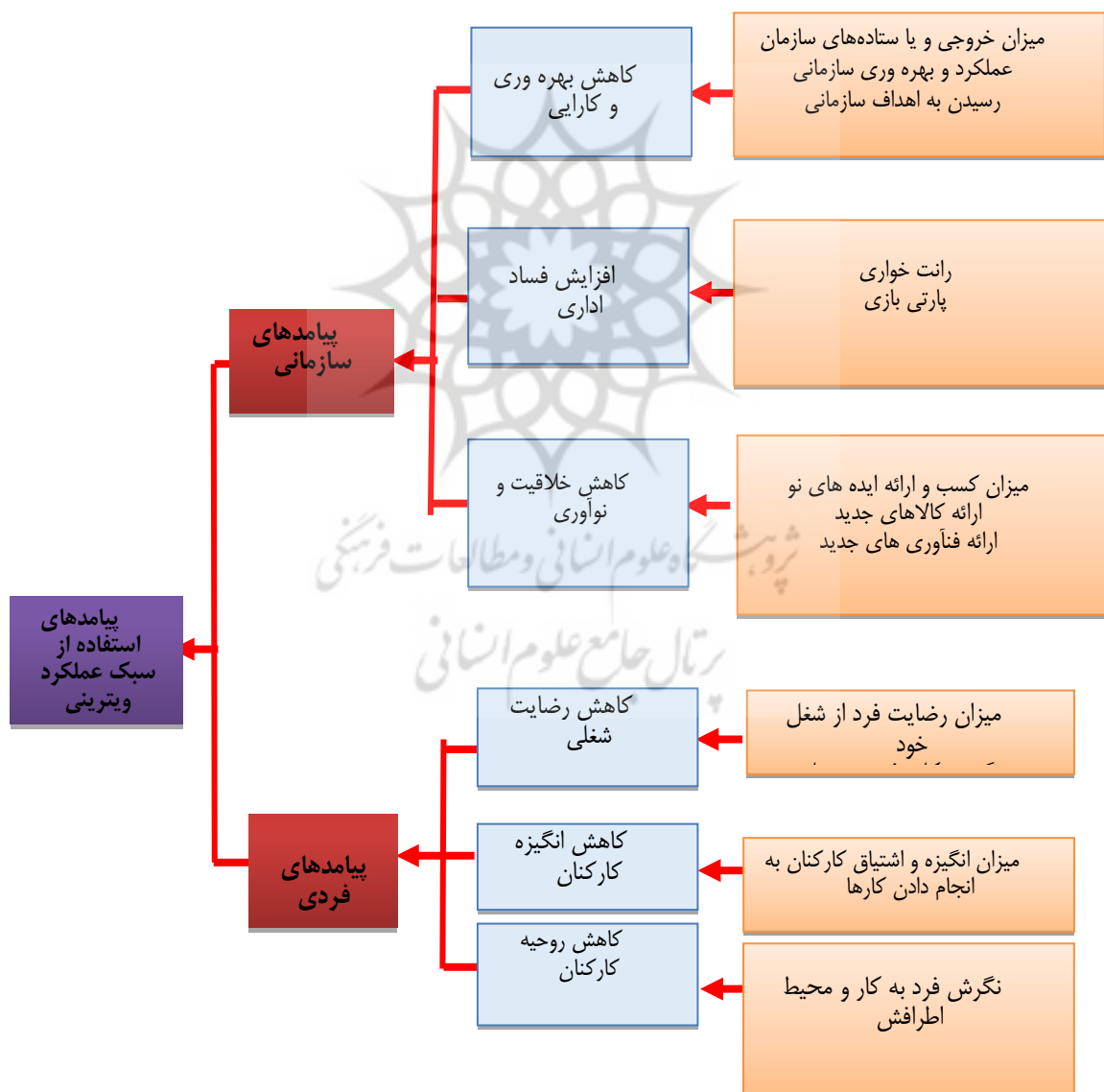
کدگذاری محوری (AC)، فرایند ربط‌دهی مقوله‌ها به زیر مقوله‌ها و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد است. این کدگذاری به این دلیل محوری نامیده می‌شود که کدگذاری حول محور یک مقوله تحقق می‌یابد (استرواس و کوربین، ۱۹۹۸). در این مرحله محقق بعد از استخراج مفاهیم و مقوله‌ها در کدگذاری باز، با بررسی دقیق و مقایسه مقوله‌ها، مقوله‌های هم‌گروه و مرتبط و هم‌خانواده را با هم ترکیب و ادغام می‌کند و سپس آن‌ها را به گروه‌ها یا مقولات بزرگ‌تری به‌عنوان محور یا تم دسته‌بندی می‌کند. در این مرحله ۶ مقوله و ۲ محور یا تم به‌عنوان پیامدهای استفاده از سبک عملکرد ویتربینی شناسایی گردید. با توجه به این که در این مقاله صرفاً به پیامدهای به‌کارگیری سبک عملکرد ویتربینی پرداخته شده است. لذا، از ورد به کدگذاری انتخابی خودداری می‌گردد. شکل ۳ مسیر استقرایی شکل-گیری پیامدهای استفاده از سبک عملکرد ویتربینی را نشان می‌دهد.

1. Combined
2. Open Coding
3. Axial Coding
4. Selective Coding
5. Concept
6. Dimensions

7. Observation
8. Interview
9. Content

جدول ۵. کدها، مفاهیم و مقوله‌های مستخرج از مرحله کدگذاری باز

نشانه‌ها	گویه‌ها (کدهای مستخرج از مصاحبه)	مفاهیم	مقوله‌ها	شرایط
IF9, IG9, OC1, CI1, OE5	بهره‌وری و کارایی رسیدن به اهداف سازمان	بهره‌وری		
IJ10, IL8	فساد اداری، رانت خواری، پارتی‌بازی	نهادینه شدن فساد اداری	پیامدهای سازمانی	پیامدها
IK9, OB2	میزان کسب و ارائه ایده‌های نو (از لحاظ تولید کالا و فناوری‌های جدید)	خلاقیت و نوآوری		
IG3, OC2, OF10, CF1	رضایت شغلی کارکنان	رضایت شغلی	پیامدهای فردی	
IG8, OB1, CF1	انگیزه شغلی کارکنان	انگیزه شغلی		



شکل ۳. مسیر استقرایی شکل‌گیری پیامدهای به کارگیری سبک عملکرد ویتربینی

**پیامدهای سازمانی<sup>۱</sup>:** به‌کارگیری سبک عملکرد ویتیرینی در سازمان‌ها تأثیرات مستقیم و مهمی بر روی سازمان دارد. پیامدهای سازمانی به‌کارگیری سبک عملکرد ویتیرینی عبارت‌اند از:

**کاهش بهره‌وری<sup>۲</sup> و کارایی<sup>۳</sup>:** افزایش بهره‌وری به‌عنوان یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران اجرایی و تصمیم‌گیران هر کشور است (مصلحی و صلاحی کجور، ۱۳۹۵). بهره‌وری یکی از عوامل پیشرفت هر جامعه است. درواقع، بهره‌وری عامل رشد و بقا بلند مدت سازمان‌ها است (محمدی پیراسته و همکاران، ۱۳۹۰). تحلیل داده‌های حاصل از پژوهش نشان می‌دهد که به‌کارگیری سبک عملکرد ویتیرینی اثرات منفی بر روی بهره‌وری و کارایی سازمانی دارد.

**گسترش فساد<sup>۴</sup> اداری:** فساد اداری از طریق خدشه‌دار کردن سیاست‌های سازمانی باعث ائتلاف منابع و وقت سازمان‌ها می‌شود. درواقع فساد اداری مانع از رشد رقابت سالم و موجب خنثی شدن تلاش‌های سازمانی می‌شود. فساد اداری با تضعیف انگیزه‌ها موجب زیان‌های اجتماعی و اقتصادی فراوانی می‌شود و منجر به هدر رفتن سرمایه‌گذاری‌های انجام شده می‌شود و باعث ایجاد ارزش‌های منفی در سازمان می‌شود. درنهایت فساد اداری موجب تضعیف اعتقاد کارکنان به توانایی‌های سازمان می‌شود (افضلی، ۱۳۹۰).

**کاهش خلاقیت<sup>۵</sup> و نوآوری<sup>۶</sup>:** امروزه خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها یک امر ضروری و حیاتی است. چرا که هر سازمانی اگر دارای این خصوصیت نباشد محکوم به فناست. خلاقیت برای بقای هر سازمانی لازم است. در طی زمان سازمان‌های غیرخلاق از صحنه محو می‌شوند. در حال حاضر و در شرایط فعلی، عامل پیشرفت کشورها و سازمان‌ها نه سرمایه، پول و یا تجهیزات بلکه اندیشه‌ها و فکرهای نو است. هنگامی که سازمانی خلاقیت و نوآوری خود را از دست دهد رشد اقتصادی سازمان کاهش خواهد یافت. ژوزف شومپیتر خلاقیت و نوآوری را نیروی محرکه اصلی در توسعه اقتصادی می‌داند. از دیدگاه وی، ارائه کالای جدید، ارائه روشی جدید در فن‌آوری تولید، گشایش بازاری تازه، یافتن منابع جدید و ایجاد هرگونه تشکیلات جدید در صنعت از فعالیت‌های نوآفرینان است (رحمان‌زاده، ۱۳۹۵).

**پیامدهای فردی<sup>۷</sup>:** به‌کارگیری سبک عملکرد ویتیرینی در سازمان‌ها تأثیرات مستقیم و مهمی بر روی منابع انسانی سازمان دارد. پیامدهای فردی استفاده از سبک عملکرد ویتیرینی عبارت‌اند از:

**کاهش رضایت شغلی<sup>۸</sup>:** رضایت شغلی را این‌گونه تعریف می‌کنند: نگرش<sup>۹</sup> کلی فرد نسبت به شغلش. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که کارکنان محیطی را ترجیح می‌دهند که خالی از ناراحتی باشد (رابینز، ۱۳۸۷). هنگامی که افراد در سازمان مشاهده کنند بعضی از کارکنان با دست زدن به اعمال نمایشی در پی حفظ منافع شخصی هستند و از این راه به موفقیت‌هایی دست می‌یابند و سازمان و مدیران آن نیز برخوردی با این‌گونه اعمال نمی‌کنند افراد دچار نوعی بی‌عدالتی<sup>۱۰</sup> می‌شوند؛ که درنهایت بر میزان رضایت شغلی آنان تأثیر می‌گذارد.

**کاهش انگیزه شغلی<sup>۱۱</sup>:** بی‌انگیزگی کارکنان یکی از مشکلات و مسائل جدی پیش روی مدیران سازمان‌هاست که در سال‌های اخیر در ایران هم رشد چشمگیری داشته است. این دست از کارکنان با آه و ناله سر کار می‌آیند و از زمین و زمان ایراد می‌گیرند و از همه‌چیز ناراحت هستند. برای بی‌انگیزه شدن کارکنان دلایل پرشمار و فراوانی وجود دارد. یکی از این دلایل عدم دیده شدن کارکنان توسط مدیران مافوق است. در سازمان‌ها کارکنان متعهدی وجود دارند که بدون هیچ‌گونه هیاهویی مسئولیت‌های خود را به نحو احسن انجام می‌دهند ولی دیده نمی‌شوند. در مقابل کارکنانی وجود دارند که دست زدن به اعمال نمایشی منافع خود را حفظ می‌نمایند. تقابل بین این دو گروه از کارکنان باعث بی‌انگیزگی بسیاری از کارکنان می‌شود.

**کاهش روحیه<sup>۱۲</sup> کارکنان:** روحیه و انگیزه با یکدیگر در ارتباط هستند، ولی با هم تفاوت دارند. روحیه به نگرش فرد به کار و محیط اطرافش اشاره دارد، در حالی که انگیزه عبارت است از فرایندی جهت‌الهام بخشی به آدم‌ها. انگیزه‌ها حول محور نیازها و مشوق‌ها می‌چرخد، در حالی که روحیه تعیین‌کننده اراده همکاری است. نخستین عامل مؤثر بر روحیه کاری کارمندان، خود سازمان است. سازمان بر نگرش کارکنان به کار و شغلشان تأثیر می‌گذارد. هنگامی که کارکنان مشاهده می‌کنند که سازمان در برابر افراد ویتیرینی عکس‌العملی نشان نمی‌دهد، به‌طور طبیعی بر روحیه کاری سایر کارکنان که دارای چنین خصوصیتی نیستند تأثیر

7. Individual Consequences
8. Job Satisfaction
9. Attitud
10. Injustice
11. Job Motivation
12. Spirit

1. Organizational Consequences
2. Productivity
3. Efficiency
4. Corruption
5. Creativity
6. Innovation



یکی از ملاحظات مهم در شکل‌دهی پژوهش‌ها با کاربرد مدل معادلات ساختاری، مشخص کردن هدف یا سؤال پژوهش است؛ به طوری که بتوان مناسب‌ترین پاسخ را از طریق بهره‌گیری از این دسته از تکنیک‌های آماری فراهم آورد. سؤال اصلی مطالعه این خواهد بود که آیا مدل در آن جامعه از نظر آماری حمایت می‌شود؟

وقتی حجم نمونه برابر با ۵۰ تا ۲۰۰ باشد، کای دو، یک شاخص مناسب برای برازندگی است. سایر شاخص‌ها نیز می‌تواند نشان‌دهنده برازش مدل باشند. جدول ۷ نتایج مدل و بازه‌های مورد قبول برای تأیید یک مدل خوب را نشان می‌دهد. بر اساس جدول ۷، نتایج و مقادیر شاخص‌ها، نشان‌دهنده تأیید قوی مدل این پژوهش هستند. در جدول ۸، نیز ضرایب استاندارد شده متغیرها ارائه شده است.

مستقیمی می‌گذارد.

در مرحله دوم پژوهش (کمی)، پس از اعتبارسنجی پرسشنامه و تأیید آن توسط خبرگان، پرسشنامه‌ها توسط ۵۰ نفر از کارکنان و مدیران سازمان‌های دولتی تکمیل شدند. برای انجام تحلیل‌های آماری قسمت کمی پژوهش، از آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شده است. در بخش آمار توصیفی از میانگین و انحراف معیار استفاده شده است (جدول ۶). در بخش آمار استنباطی و برای آزمون داده‌های به دست آمده از مدل یابی معادلات ساختاری استفاده شد. در رویکرد مزبور، نخست با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی، روایی مدل‌های اندازه‌گیری بررسی و سپس از طریق تحلیل مسیر، داده‌ها به مدل‌های ساختاری، برازش می‌شوند. این پژوهش ۲ پارامتر اندازه‌گیری دارد:

الف. پیامدهایی که بر پیکره سازمان اثر می‌گذارند. این دسته شامل پیامدهایی می‌شوند که عملکرد سازمانی را تحت‌تأثیر قرار می‌دهند. ب. پیامدهایی که تأثیر مستقیمی بر افراد سازمانی می‌گذارند. این دسته پیامدها، پیامدهای فردی نام‌گذاری می‌شوند.

جدول ۶. شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

مقوله‌ها	مفاهیم	میانگین	انحراف معیار
پیامدهای سازمانی	کاهش بهره‌وری و کارایی	۴/۱۱	۰/۷۰
	گسترش فساد اداری	۴/۱۵	۰/۶۶
	کاهش خلاقیت و نوآوری	۴/۵۷	۰/۶۷
پیامدهای فردی	رضایت شغلی	۴/۱۶	۰/۶۹
	انگیزه شغلی	۴/۱۵	۰/۵۹
	روحیه کارکنان	۴/۱۲	۰/۷۲

جدول ۷. بررسی معنی‌داری مدل

کای دو	میانگین استاندارد باقی‌مانده (SRMR > ۰/۸)	ضریب آلفای کرونباخ (Alpha < ۰/۷)	ضریب پایایی ترکیبی (Cr < ۰/۷)	میانگین واریانس استخراجی (AVE < ۰/۵)
۸۸۰/۱۶۰	۰/۴۸	۰/۷۸	۰/۸۹	۰/۶۹

جدول ۸. ضریب رگرسیونی استاندارد شده و مقادیر T متغیرهای مدل مفهومی

مقوله‌ها	مفاهیم	ضریب تعیین تعدیلی (R2)	ضریب رگرسیونی استاندارد شده	T-Value
پیامدهای سازمانی	کاهش بهره‌وری و کارایی	۰/۵۲۰	۰/۷۲۱	۲۵/۵۷۳
	گسترش فساد اداری	۰/۶۶۷	۰/۸۲۳	۳۰/۰۸۵
	کاهش خلاقیت و نوآوری	۰/۳۳۷	۰/۵۷۸	۱۰/۷۹۱
پیامدهای فردی	کاهش رضایت شغلی	۰/۸۴۳	۰/۹۱۸	۵۸/۶۶۴
	کاهش انگیزه شغلی	۰/۷۱۷	۰/۸۴۷	۲۵/۵۱۲
	کاهش روحیه کارکنان	۰/۸۴۲	۰/۹۱۸	۹۴/۴۴۵

با توجه به ضرایب رگرسیون محاسبه شده، در دسته پیامدهای سازمانی بیشترین تأثیر به‌کارگیری سبک عملکرد ویتیرینی متعلق به گسترش فساد اداری است. در دسته پیامدهای فردی بیشترین تأثیر به‌کارگیری سبک عملکرد ویتیرینی به کاهش رضایت شغلی کارکنان تعلق دارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش شناسایی و بررسی پیامدهای به‌کارگیری سبک عملکرد ویتیرینی در سازمان‌های دولتی استان مازندران است. سبک عملکرد ویتیرینی اشاره به سبکی از عملکرد دارد که مدیران و کارکنان سازمان عمدتاً از طریق رفتارهای نمایشی و ظاهری و ریاکارانه اثرات مخرب و منفی و طولانی‌مدتی بر روی افراد و درنهایت سازمان و جامعه وارد می‌کنند که در این پژوهش به‌عنوان پیامدهای به‌کارگیری سبک عملکرد ویتیرینی از آن‌ها نام برده شده است. در پژوهش حاضر، پژوهشگران به دنبال شناسایی این پیامدها به صورت عینی در سازمان‌های دولتی بودند. پژوهش حاضر شامل دو بخش کمی و کیفی است. در بخش کیفی با توجه به نتایج و تحلیل‌های انجام گرفته، ۶ مقوله و ۲ محور یا تم شناسایی شد. دو مقوله عمده عبارت‌اند از: پیامدهای سازمانی و پیامدهای فردی. زیر مقوله‌ها از قبیل کاهش بهره‌وری و کارایی، افزایش فساد اداری و کاهش خلاقیت و نوآوری، کاهش رضایت شغلی، کاهش انگیزه شغلی و کاهش روحیه کارکنان بود. این پیامدهای شناسایی شده که از مصاحبه‌های باز گردآوری شده بودند مورد تأیید قرار گرفتند. در بخش کمی پژوهش نیز از روش از آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شده است. در

بخش آمار توصیفی از میانگین و انحراف معیار استفاده شده است (جدول ۶). در بخش آمار استنباطی و برای آزمون داده‌های به دست آمده از مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شد. در رویکرد مزبور، نخست با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی، روایی مدل‌های اندازه‌گیری بررسی و سپس از طریق تحلیل مسیر، داده‌ها به مدل‌های ساختاری، برازش می‌شوند. با توجه به نتایج آماری به دست آمده، در دسته پیامدهای سازمانی به‌کارگیری سبک عملکرد ویتیرینی، بیشترین تأثیر متعلق به گسترش فساد اداری است. فساد اداری از طریق خدشه‌دار کردن سیاست‌های سازمانی باعث اتلاف منابع و وقت سازمان‌ها می‌شود. در واقع فساد اداری مانع از رشد رقابت سالم و موجب خنثی شدن تلاش‌های سازمانی می‌شود. فساد اداری با تضعیف انگیزه‌ها موجب زیان‌های اجتماعی و اقتصادی فراوانی می‌شود و منجر به هدر رفتن سرمایه‌گذاری‌های انجام شده می‌شود و باعث ایجاد ارزش‌های منفی در سازمان می‌شود. درنهایت فساد اداری موجب تضعیف اعتقاد کارکنان به توانایی‌های سازمان می‌شود (افضلی، ۱۳۹۰). در دسته پیامدهای فردی به‌کارگیری سبک عملکرد ویتیرینی، بیشترین تأثیر مربوط به کاهش رضایت شغلی کارکنان می‌شود. هنگامی که افراد در سازمان مشاهده کنند بعضی از کارکنان با دست زدن به اعمال نمایشی در پی حفظ منافع شخصی هستند و از این راه به موفقیت‌هایی دست می‌یابند و سازمان و مدیران آن نیز برخوردی با این‌گونه اعمال نمی‌کنند افراد دچار نوعی بی‌عدالتی می‌شوند و درنهایت بر میزان رضایت شغلی آنان تأثیر می‌گذارد.

### منابع

- اشگرف، رضا و امیری، علی‌نقی (۱۳۹۷). «شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر بروز رفتارهای ریاکارانه در شرکت‌های دولتی ایران و ارائه راهکارهای مبتنی بر متون اسلامی: مورد کاوی شرکت پالایش گاز پارسیان». *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۶(۲)، ۳۰۵-۳۲۵.
- الوانی، سید مهدی (۱۳۷۸). «نظریه انتخاب عمومی و ضرورت تحول در ساختار اداری». *فصلنامه مطالعات مدیریت*، ۲۸(۴)، ۱-۶.
- افضلی، عبدالرحمن (۱۳۹۰). «فساد اداری و تأثیرات آن بر توسعه: علل، پیامدها و راهکارهای برون‌رفت». *مجله حقوقی بین‌المللی؛ نشریه مرکز امور حقوقی بین‌المللی ریاست جمهوری*، ۲۸(۴)، ۲۳۵-۵۶۴.
- حکیمی، ایمان (۱۳۹۸). «رفتارهای منافقانه و کج‌روی سازمانی: تبیین نقش میانجی اعتماد بین فردی و سکوت سازمانی». *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، ۳۱(۳)، ۱۸۱-۲۰۵.
- رابینز، اسیفن پی (۱۳۸۹). *رفتار سازمانی*، ترجمه: پارسیان، علی، اعرابی، سید محمد، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ پانزدهم.
- رحمان‌زاده، سید علی (۱۳۹۵). «عوامل سازمانی مؤثر بر ارتقای خلاقیت و نوآوری در سازمان صدا و سیما». *فصلنامه علمی ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، ۶، ۱-۳۴.
- رضاییان، علی (۱۳۸۵). *مبانی مدیریت رفتار سازمانی* (چاپ هفتم). تهران: انتشارات سمت.
- (۱۳۸۷). *مبانی سازمان و مدیریت* (چاپ پانزدهم). تهران: انتشارات سمت.

- سرلک، محمدعلی (۱۳۹۵). «ارائه یک چارچوب مفهومی برای پردازش نظریه جنجال - نتیجه». *فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۴(۴)، ۱۴۳-۱۳۱.
- سلمانی، داود و رادمند، محبوبه (۱۳۸۸). «بررسی نقش سازمان و مدیریت در بروز رفتارهای کاری انحرافی». *نشریه مدیریت دولتی*، ۳(۳)، ۶۸-۵۱.
- سید جوادین، سید رضا، قلی‌پور، آریین و شوکی جانعلیزاده، محمد (۱۳۹۳). «شناسایی تأثیر به‌کارگیری سبک رهبری زهرآگین در سازمان بر نتایج و پیامدهای منابع انسانی». *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، ۶(۴)، ۱۲۷-۱۰۹.
- قربانی، علی (۱۳۹۷). «ارائه یک چارچوب مفهومی برای پردازش نظریه مدیریت ویتروینی». *فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۴(۴)، ۱۶۱-۱۵۲.
- قلی‌پور، آریین (۱۳۸۶). *مدیریت رفتار سازمانی: رفتار فردی*، تهران: انتشارات سمت.
- محمدی پیراسته، سید محمدباقر، جلیلیان، حمیدرضا و میرزایی، حبیب (۱۳۹۰). «رابطه سرمایه فکری و بهره‌وری در صنعت بانکداری (مطالعه موردی، بانک‌های استان لرستان)». *نشریه علمی-پژوهشی پژوهش‌های پولی-بانکی*، ۷(۳)، ۲۳۴-۲۰۳.
- مصلحی، عبدالله و صلاحی کجور، عظیم (۱۳۹۵). «ارتباط بین قدرت مدیران و مدیرین زمان با بهره‌وری نیروی انسانی (در ادارت ورزش و جوانان استان مازندران)». *ماهنامه پژوهش ملل*، ۱۰(۱)، ۴۵-۵۲.
- میچل، ترانس آر (۱۳۸۳). *مردم در سازمان‌ها: زمینه رفتار سازمانی*. ترجمه: حسین شکرکن، تهران: انتشارات رشد.
- نصر اصفهانی، علی (۱۳۸۹). «چاپلوسی در سازمان». *مدیریت فرهنگ سامانی*، ۲۲(۸)، ۹۵-۱۱۴.
- هیوز، آون، مدیریت دولتی نوین. ترجمه: الوانی، سید مهدی، خلیلی شورینی، سهراب، معمارزاده طهران، غلامرضا (۱۳۸۸). تهران: چاپ دهم.

- Byrne, M. (2001). "Sampling for qualitative research". *AORN journal*, 73(2), 494-498.
- Dunlop, P. D., & Lee, K. (2004). "Workplace deviance, organizational citizenship behavior, and business unit performance: the bad apples do spoil the whole barrel". *Journal of Organizational Behavior*, 25, 67-80.
- Flint, DJ, Woodruff, RB & Gardial, SF 2002, 'Exploring the phenomenon of customers' desired value change in a business-to-business context', *The Journal of Marketing*, ۴(۶), 102-117.
- Galperin, B. L., & Burke, R. J. (2006). "Uncovering the relationship between workaholism and workplace destructive and constructive deviance: An exploratory study". *The International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 331-347.
- Gubrium, J. F., & Holstein, J. A. (2002). *Handbook of interview research: Context and method*: Sage.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. London and New York: Routledge (Taylor & Francis Group)
- Henle, C. A., Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. (2005). "The role of ethical ideology in workplace deviance". *Journal of Business Ethics*, 56(3), 219-230.
- Morse, J. M. (2001). *Situating Grounded Theory within Qualitative Inquiry Using grounded theory in nursing* (pp. 1-15). New York: Springer Publishing Company, Inc.
- Ozer, Funda, Cihan Tnazteoe (2014), "Effect Of Strategic Leadership Style On Firm Performance: A Study In a Turkish SME", *Precedia-Social And Behavioral Sciences* 15 (2014).778-784.
- Punch, K. F. (2013). *Introduction to social research: Quantitative and qualitative approaches*. London: Sage Publications Ltd.
- Simon, Dischner. (2015), "Organizational structure, organizational form, and counterproductive work behavior: A competitive test of the bureaucratic and post-bureaucratic views". *Scandinavian Journal of Management*, 31, 501-514.
- Schreiber, R. S., & Stern, P. N. (2001). *Using grounded theory in nursing*. New York: Springer Publishing Company, Inc.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. London: SAGE Publications, Inc.
- Yen, C. H., & Teng, H. Y. (2013). "The effect of centralization on organizational citizenship behavior and deviant workplace behavior in the hospitality industry". *Tourism Management*, 36, 401-410.