

## Presenting the Model of Showcase Performance Drivers in Government Organizations

Yokabed Valizadeh<sup>1</sup>, Alireza koushkie Jahromi<sup>2\*</sup>,  
Mohamadreza Saedi<sup>3</sup>

1. PhD student, Department of public Administration, School of Management and Economics, Research and Sciences Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
2. Associate Professor Department of Public Administration, School of Management and Economics, Research and Sciences Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. (Corresponding Author). Email: alirezakuoshki@yahoo.com
3. Associate Professor Department of Public Administration, School of Management and Economics, Research and Sciences Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

### Extended Abstract

#### Abstract

The aim of this research is to evaluate the effects of showcase performance in the stability of two-dimensional learning. The research is mixed in terms of developmental-applied goal, and in terms of data collection method. In the qualitative part, based on meta-composite analysis processes, an attempt was made to identify the research related to the two concepts of showcase performance and two-dimensional learning. And then the components and themes of the research are determined based on the critical evaluation scale. Also, in the continuation of the qualitative part, Delphi analysis was used to determine the level of theoretical consensus of the components and themes. In the quantitative part, with the aim of determining the most effective two-dimensional learning component of the effects of showcase performance, intuitive fuzzy evaluation was used. In the qualitative part of the research, 14 people from the research experts in the field of public administration participated and 24 people from the managers of Alborz water and sewage company filled in the matrix questionnaires in the quantitative part. The data was analyzed with Excel software. The results of the qualitative part indicate the existence of 4 themes of negative effects of showcase management and 5 components of two-dimensional learning. The results of the quantitative part based on the fuzzy VICOR analysis showed that the frustration of human resources is considered as the most influential theme of the negative effect of showcase performance in Alborz Water and Sewerage Company, which can cause interference in the sustainability of two-dimensional learning. Also, the

most important influential component of the negative effects of showcase performance, especially the frustration of human resources, innovation and creativity is the water and sewage company of Alborz province.

### **Introduction**

Today's era, in terms of management, is in a glass and fluid world, because every process of managers' performance can be observed. In this situation, it is not an easy task to separate the show behavior from the real behavior of the managers, because the managers try to convince others by understanding the current situation. This type of behavior is interpreted as "showcase performance". Expanding on the concept of showcase performance, it should be said that this management style focuses on displaying performance instead of focusing on actual performance and productivity. Promoting the showcase management style is considered a factor for promoting problems such as flattery and administrative corruption. Many people think that showcase performance has negative effects in the organization; But it is possible that such an assumption is not true. Showcase performance can be constructive or destructive for an organization. On the other hand, two-dimensional learning is a theoretical approach related to the development of human resource capabilities, which has placed the functions of organizational learning between the two spectrums of exploration and exploitation. Exploration refers to the diversity of environmental characteristics and the utilization of the inherent characteristics of the internal environment in organizational learning. In other words, exploitation includes the pursuit of learning, above the usual knowledge areas of the organization, while exploitation is defined as the exploitation and deepening of the existing knowledge reserves of the organization. The aim of this research is to evaluate the effects of showcase performance in the stability of two-dimensional learning.

### **Materials and Methods**

This research is developmental-applicative in terms of its purpose and is mixed in terms of data collection method. The current research is considered a development since it seeks to develop a theoretical framework to determine the causes of mutual learning and the sub-factors of the effects of showcase performance. Also, it is practical because its results can be used to improve the performance of managers in Alborz Water and Wastewater Company. In the present study, firstly, meta-composite analysis method was used to analyze the textual data with an inductive approach to examine the related concepts of the research variables, and then Delphi method was used to confirm the validity and finalize the themes and components. Then, in the quantitative part, intuitive fuzzy analysis was used to determine the priority of the components. After the meta-combination stage, Delphi questionnaire was used to evaluate the themes of showcase management and two-dimensional learning components by

experts. At this stage, 14 public administration specialists and experts at the university level were consulted. These people were selected through purposive sampling. Also, in the quantitative stage, the intuitive fuzzy Vicor method and the questionnaire tool were used to determine the most important dimension of two-dimensional learning based on the themes of the negative effects of showcase performance. The target population was in a small part the managers of water and sewage company of Alborz province. The sample size of this stage was 24 people and the sample size was based on the principle of adequacy.

### **Discussion and Results**

The aim of this research is to evaluate the negative effects of showcase management in mutual learning. In the qualitative part, to identify the dimensions of the components and themes of the research variables to enter the intuitive fuzzy matrix analysis. Therefore, by screening 19 primary researches, a content analysis of the approved researches was carried out to determine the components (two-dimensional learning) and themes (negative effects of showcase performance) and to determine its reliability based on the Delphi analysis process. The results in the qualitative part indicate the determination of 5 two-dimensional learning components and 4 themes of negative effects of showcase performance. Then, with the aim of determining the most influential theme of the negative effect of showcase performance on two-dimensional learning, the research entered into intuitive fuzzy analysis. The results in this section showed that the most important parameter of the research themes (negative effects of showcase performance) is the frustration of human resources, which according to the obtained fuzzy weights, has the highest importance rate compared to other research themes. On the other hand, based on the results of the research, it was determined that the most important influential component of the negative effects of showcase performance (especially the frustration of human resources) is the innovation and creativity of Alborz water and sewage company as a two-dimensional learning component.

### **Conclusion**

The obtained result shows the fact that due to the performance of the showcase, human resources are exhausted; Because usually, communication in these organizations is based on some kind of outward performance, and in this situation, human resources will not have the necessary motivation to be more effective in organizational activities due to their lack of trust in the organization. In fact, human resources experience a kind of conflict in the attitude and operational realities of the organization. On the other hand, the frustration of human resources due to the performance of the showcase causes the level of knowledge and learning of the organization to decline drastically based on the creativity of human resources. This issue makes the level of

learning in the water and sewage company based on exploration and profit due to the reduction of their ideas a serious challenge.

Based on the obtained results, it is suggested that Alborz Water and Sewerage Company, in order to maintain the sustainability of two-dimensional learning as an effective mechanism in gaining the trust and confidence of citizens, instead of focusing on presenting its statistics and documentary and functional reports, should strengthen the motivations of human resources. Therefore, Alborz province water and sewage company should use higher interactive capacities by choosing younger and more motivated managers in order to create vertical confidence in its structures. In this way, by changing management methods and approaches, human resources create a more appropriate level of perception and attitude with organizational realities. Also, cognitive heterogeneity caused by behavioral discrimination inside and outside the organization is reduced. On the other hand, based on the specified result regarding the decline of innovation and creativity of Alborz water and sewage company as a component of two-dimensional learning, it is suggested that in order to maintain organizational values, the feedback of the flow of information should be expanded to dominate the structure of the organization so that the level of individual motivations in presenting ideas To strengthen the organization even more. This work makes human resources have the necessary motivation to develop knowledge and share information in organizational structures based on satisfying the material and spiritual needs of intra-organizational competition functions.

**Keyword:** showcase performance; two-dimensional learning; Intuitive fuzzy analysis

---

**Article Type:** Research Article

---

**Cite this article:** Valizadeh, Y., Koushkie Jahromi, A.R., Saedi, M.R (2023). Presenting the Model of Showcase Performance Drivers in Government Organizations. *Public Management Researches*, 16 (60), 97-134. (In Persian)

**DOI:**10.22111/JMR.2023.42151.5772

**Received:** 24 Apr. 2022

**Revised:** 01 Oct. 2022    **Accepted:** 05 Dec. 2022

© The Author(s).

**Publisher:** University of Sistan and Baluchestan

---



## ارزیابی اثرات عملکرد ویتربینی در پایداری یادگیری دوبعدی با بکارگیری تحلیل فازی شهودی

یوکابد ولیزاده<sup>۱</sup> - علیرضا کوشکی جهرمی<sup>۲\*</sup> - محمدرضا سعدی<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
۲. نویسنده مسئول، دانشیار مدعو، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. alirezakuoski@yahoo.com
۳. دانشیار مدعو، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

### چکیده

هدف این پژوهش ارزیابی اثرات عملکرد ویتربینی در پایداری یادگیری دوبعدی می‌باشد. پژوهش از نظر هدف توسعه‌ای-کاربردی، و از نظر روش جمع‌آوری داده‌ها اکتشافی است. در بخش کیفی براساس فرآیندهای تحلیل فراترکیب تلاش شد تا ابتدا پژوهش‌های مرتبط با دو مفهوم عملکرد ویتربینی و یادگیری دوبعدی مشخص شوند و سپس مولفه‌ها و مضامین پژوهش براساس مقیاس ارزیابی انتقادی تعیین گردند. همچنین در ادامه بخش کیفی از تحلیل دلفی برای تعیین حد اجماع نظری مولفه‌ها و مضامین استفاده شد. در بخش کمی نیز باهدف تعیین تأثیرپذیرترین مولفه یادگیری دوبعدی از مضامین اثرات عملکرد ویتربینی، ارزیابی فازی شهودی بکار رفت. در بخش کیفی پژوهش، ۱۴ نفر از خبرگان دانشگاهی و اجرایی مشارکت نمودند و ۲۴ نفر از مدیران شرکت آب و فاضلاب استان البرز در بخش کمی اقدام به پُر نمودن پرسشنامه‌های ماتریسی نمودند که داده‌ها با اکسل تحلیل شد. نتایج بخش کیفی از وجود ۴ مضمون اثرات منفی مدیریت ویتربینی و ۵ مولفه یادگیری دوبعدی حکایت دارد. نتایج بخش کمی براساس تحلیل ویکور فازی نشان داد، سرخوردگی منابع انسانی به عنوان تأثیرگذارترین مضمون اثر منفی عملکرد ویتربینی در شرکت آب و فاضلاب استان البرز تلقی می‌شود که می‌تواند باعث تداخل در پایداری یادگیری دوبعدی گردد. همچنین اولویت اصلی مشخص شده با سرخوردگی منابع انسانی، نوآوری و خلاقیت شرکت آب و فاضلاب استان البرز می‌باشد.

**واژه‌های کلیدی:** عملکرد ویتربینی؛ یادگیری دوبعدی؛ تحلیل فازی شهودی.

مقاله مستخرج از رساله دکتری خانم یوکابد ولیزاده است.

استناد: ولیزاده، یوکابد؛ کوشکی جهرمی، علی‌رضا؛ سعدی، محمدرضا (۱۴۰۲). ارزیابی اثرات عملکرد ویتربینی در پایداری یادگیری دوبعدی با بکارگیری تحلیل فازی شهودی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۶(۶۰)، ۹۷-۱۳۴.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۲/۰۴ تاریخ ویرایش: ۱۴۰۱/۰۷/۰۹ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۹/۱۴

DOI: 10.22111/JMR. 2023.42151.5772



حق مؤلف © نویسندگان

نوع مقاله: علمی پژوهشی

ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان

## مقدمه

در عصر حاضر، مدیریت سیال می‌باشد و در دنیایی شیشه‌ای فعالیت می‌کند، زیرا هر فرآیندی از عملکردهای مدیران قابل رصد شدن می‌باشد. در این شرایط تفکیک رفتارهای نمایشی با رفتارهای واقعی مدیران نیز کار ساده‌ای نیست. از آنجا که تغییرات گسترده سبب شده است تا کمبود مدیران دارای مهارت برای مشاغل کلیدی سازمان احساس گردد (Hoseini & all, 2023)؛ برخی مدیران ناکارآمد با درک شرایط حاضر تلاش می‌نمایند تا به اقتناع دیگران بپردازند. در واقع اقتناع شیوه‌ای از مدیریت در انعکاس عملکردهای مثبت نسبت به عملکردهای منفی، است که می‌تواند در حفظ جایگاه مدیریتی حداقل در کوتاه‌مدت موثر باشد. این دست از رفتارها به عنوان عملکرد ویتروینی تعبیر می‌گردد (Salman, 2015). از طرفی رقابت برای دستیابی به بهره‌وری و عملکرد بالاتر حتی از نوع نمایشی آن روز به روز بیشتر شده (porghafari & all, 2022). لیو و رائو (۲۰۱۵) نیز، در بسط مفهوم عملکرد ویتروینی به بیان این موضوع پرداختند که این سبک مدیریت به جای تمرکز بر عملکرد واقعی و بهره‌وری، بر اجرای نمایشی عملکردها متمرکز است. به عبارتی شاخص‌های ظاهری و در معرض دید عملکردی از سوی مدیران مورد توجه قرار می‌گیرد و این موضوع باعث می‌شود تا از ارزیابی شاخص‌های واقعی عملکرد غفلت گردد (Liu and Rao, 2015). از طرف دیگر، ترویج سبک مدیریت ویتروینی عاملی برای ترویج معضلاتی همچون چاپلوسی؛ ثناگویی؛ تملق‌پروری؛ فساد اداری و باند بازی تلقی می‌شود (Rohn & Rimscha, 2017). اما سوال اینجاست عموماً این دست از عملکردها چه تأثیری بر سازمان‌ها دارد و تاچه اندازه می‌تواند در کاهش دانش سازمانی موثر باشند؟ از آنجا که نقش آموزش در توسعه اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی کشور بسیار مهم است (Soltaninejad & all, 2021). تاثیر مثبت آموزش درست و یادگیری موثر باید مد نظر باشد. هوگس (۲۰۱۹) با تمرکز بر جوانب منفی عملکرد ویتروینی، بروز آن در تعاملات درون سازمانی را مبنایی برای کاهش دوسوتوانی در جذب دانش و بکارگیری آن توسط سازمان‌ها تلقی می‌نماید. در واقع ساختار دانش سازمانی از پویایی و انعطاف‌پذیری لازم با وجود عملکرد ویتروینی برخوردار نخواهد بود و در این شرایط با کاهش اثربخشی منابع انسانی، سطح بهره‌وری سازمانی کاهش می‌یابد (Hughes, 2019). بسیاری از افراد چنین می‌پندارند که عملکرد ویتروینی اثرات منفی در سازمان دارد؛ اما می‌توان احتمال داد که چنین پنداشتی درست

نباشد. عملکرد ویتیرینی برای یک سازمان می‌تواند سازنده یا ویرانگر باشد (foladi & all, 2019).

از طرف دیگر، یادگیری دوجانبه یک رویکرد تئوریک در رابطه با توسعه توانمندی‌های منابع انسانی می‌باشد که کارکردهای یادگیری سازمانی را بین دو طیف اکتشاف و انتفاع قرار داده است. اکتشاف به تنوع ویژگی‌های محیطی و انتفاع به ویژگی‌های ذاتی محیط داخلی در یادگیری سازمانی اشاره می‌کند (Popadiuk, 2012). به عبارت دیگر، اکتشاف شامل تعقیب یادگیری، بالاتر از حوزه‌های دانش معمول سازمان می‌باشد، درحالی که انتفاع شامل بهره‌برداری و عمق بخشی به ذخیره‌های دانش موجود سازمان تعریف می‌شود (Seyyednaghvi et al., 2016). ضعف ساختار سازمانی؛ نبود خط‌مشی و استراتژی؛ فقدان نظام ارزیابی عملکرد؛ بوروکراسی شدید اداری و عدم صلاحیت مدیریتی از جمله دلایل بروز عملکردهای ویتیرینی سازمان است که می‌تواند باعث ایجاد نارسایی در یادگیری دو بُعدی گردد (Luzon & Pasola, 2011). از طرفی طبق سند راهبردی ملی مدیریت بحران کشور که در چهارچوب قانون مدیریت بحران کشور و سایر قوانین و مقررات جهت‌گیری، اصول و روش‌های لازم برای پیش‌بینی، پیشگیری و کاهش مخاطرات به همراه مقابله، بازسازی و بازتوانی توسط دستگاه‌های مشمول قانون ونحوه مشارکت مردم را مشخص می‌کند؛ مهم‌ترین عامل ویا وجه اشتراک همه آنها در یک موضوع بعنوان "آب" مایه حیات و یا بعنوان "آب" کالای ملی استراتژیک امنیتی هر کشور که رد پای آن در همه بحران‌های طبیعی و غیرطبیعی مشترک می‌باشد اشاره نمود. لذا به این دلیل در پژوهش حاضر از میان سایر موارد و دستگاه‌های اجرایی دولتی خدمات رسانی عمومی وزیربنایی شهری، مشارکت‌کنندگان از میان شرکت‌های دولتی منابع آب و آبفا ایران، انتخاب شده و مورد مطالعه و ارزیابی قرار گرفته است

لذا با عنایت به توضیحات ارائه شده، اهمیت انجام این پژوهش را می‌توان از دو منظر مورد بررسی قرار داد.

#### اهمیت پژوهشی :

- این نخستین پژوهشی است که به ارزیابی اثرات مدیریت ویتیرینی در پایداری یادگیری دوجانبه می‌پردازد، حوزه‌ای که قبلاً با تمرکز بر این متغیرها در سطح پژوهش‌های داخلی و بین‌المللی مورد توجه قرار نگرفته است و انجام این پژوهش می‌تواند به افزایش ظرفیت‌های تئوری در مدیریت رفتارهای کارکنان سازمان منجر شود

### اهمیت کاربردی:

- نتایج این پژوهش می‌تواند به سیاستگذاران سازمانی با عارضه‌یابی سازمان در جهت شناسایی پیامدهای منفی عملکرد ویتیرینی، نسبت به ارتقای یادگیری و دانش سازمانی اقدام لازم را بکار گیرند و نسبت به ارتقاء مشارکت و حفظ ارزش‌های توسعه‌ی دانش، با تزریق انگیزه به درون سازمان، از ظرفیت‌های یادگیری دو بُعدی برای توسعه‌ی اثربخشی رقابتی استفاده نمایند
  - این پژوهش به مدیران شرکت آب و فاضلاب استان البرز در جلوگیری از توسعه عارضه‌ی عملکرد ویتیرینی کمک می‌نماید و زمینه را برای بکارگیری ظرفیت‌های دانش از طریق قابلیت‌های منابع انسانی ایجاد می‌نماید.
- لذا باتوجه به اینکه موضوع حاضر در پژوهش‌های گذشته مورد توجه نبوده است، انجام این پژوهش می‌تواند هم در توسعه ادبیات نظری و هم به لحاظ کاربردی مهم تلقی گردد. بر این اساس هدف این پژوهش ارزیابی اثرات منفی مدیریت ویتیرینی در پایداری یادگیری دوجانبه می‌باشد.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

#### عملکرد ویتیرینی

سبک عملکرد ویتیرینی به جای تمرکز بر عملکرد واقعی و بهره‌وری، بر نمایش عملکرد تمرکز دارد. به عبارتی، شاخص‌های ظاهری و در معرض دید عملکردی، از سوی مدیریت به شدت مورد توجه قرار می‌گیرد و شاخص‌های واقعی عملکرد مورد غفلت واقع شده و رها می‌شود. این نوع مدیران به تزئین ویتیرین عملکرد مشغول می‌شوند، در حالیکه در درون سازمان، کارکنان و مشتریان اثری از بهبود مشاهده نمی‌کنند و چه بسا به دلیل رهاشدگی سیستم معضلاتی از جمله آمارسازی، چاپلوسی و ثناگویی، متملق‌پروری، فساد اداری و باندبازی به وقوع می‌پیوندد. در این سبک مدیر به منزله فردی تلقی می‌شود که با استفاده از یکسری فنون و مهارت‌های مدیریت سعی در تحت تاثیر قراردادن دیگران دارد. این سبک مدیریتی، یکی از مهم‌ترین حربه‌های برخی مدیران برای آنکه خود را مدیری لایق و توانمند نشان دهند، است (ghorbani, 2018).

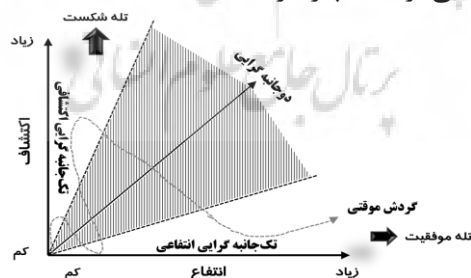
عملکرد ویتیرینی برای یک سازمان می‌تواند در عین اینکه ویرانگر باشد، احتمالاً از اثرات سازنده نیز می‌تواند برخوردار باشد. سطح مطلوب آن است که عملکرد ویتیرینی به حدی



باشد که عملکرد و کارهای سازمان در جهت نیل به اهداف از پیش تعیین شده به منصف ظهور گذاشته شود. بنابراین، می‌توان این احتمال را داد که اگر عملکرد ویتزینی در سطح بسیار بالایی باشد به دلیل ره‌اشدگی سیستم معضلاتی از جمله آمارسازی، چاپلوسی و ثناگویی و فساد اداری و باندبازی به وقع می‌پیوندد که برای سازمان مفید نخواهد بود و موجب کم‌شدن اثربخشی سازمان خواهد شد که در نتیجه رضایت شغلی اعضا و سطح بازدهی سازمان کاهش می‌یابد (salahedini & zeadini, 2021). از نظریه های پشتیبان می‌توان به حد بی‌کفایتی، رهبری زهرآگین، نظریه آتش منزلت، نظریه سه‌گانه نیازهای مک کلند و انتخاب عمومی اشاره کرد.

### یادگیری دو بُعدی

دو بُعدگرایی به عنوان یک مفهوم مبتنی بر دانش‌افزایی در یادگیری، در پی تقویت سطوح بالایی از کارایی و نوآوری می‌باشد تا براین اساس مزیت‌های رقابتی شرکت‌ها را از طریق کنترل ریسک و افزایش بازده ارتقاء بخشد (Seyyednaghvi et al., 2014). یادگیری دو بُعدی ظرفیت‌های رقابتی را جهت تعقیب همزمان اکتشاف یعنی تلاش‌های یادگیرنده و انتفاع یعنی نتایج یادگیرنده در بر می‌گیرد. بنابراین دو گانه‌گرایی می‌تواند به عنوان ظرفیت اجرای راهبردهایی که از ایجاد و نگهداری موفقیت و در طول زمان حمایت می‌کنند، نگریسته شود (Prieto-Pastor & Martin-Perez, 2015). شرکت‌های تک بُعدی<sup>۱</sup> همواره خطر همراهی باحالت‌های این دو نوع یادگیری را با خود دارند؛ که ممکن است به تله‌های موفقیت (زمانیکه زمانی که انتفاع از اکتشاف مهم‌تر می‌گردد) و یا تله‌های شکست (زمانیکه اکتشاف از انتفاع مهم‌تر می‌گردد) دچار گردند.



شکل شماره ۱: الگوی دو بُعدی در مقابل تک بُعدی و گردش موقتی یادگیری (Prieto-Pastor & Martin-Perez, 2015)

<sup>۱</sup>. Monodextrous

از طرف دیگر همان‌طور که در شکل (۱) مشخص است، برخی شرکت‌ها رویکردهای پی‌درپی و مرحله به مرحله را به کار می‌گیرند، مثلاً آن‌ها به طور موقت بین فعالیت‌های اکتشافی و انتفاعی قرار می‌گیرند. چنین راهبردهایی تحت عناوین تعادل نقطه‌ای؛ حلقه‌های موقتی یا جداسازی/تخصص‌های موقتی<sup>۱</sup> بررسی می‌گردند (Venugopal et al., 2019). شرکت‌هایی که چنین راهبردهایی را دنبال می‌کنند دو بُعدی نیستند؛ چون که حالت‌های مختلف یادگیری را به طور همزمان ندارند. حوزه عملکرد شرکت‌ها از منظر دو بُعدی یادگیری را می‌توان براساس یکپارچگی و ادغام دیدگاه‌ها و ارزش‌های یکسان و پاداش‌های مدیریتی به عنوان مکانیزم‌های پیوندی تلقی نمود که متضمن موفقیت دو بُعدی یادگیری خواهد شد.

براساس پیوند بین دو بُعدی یادگیری می‌توان به طور خلاصه اکتشاف و انتفاع را تشریح نمود.

الف) انتفاع در سطح یادگیری: مفهوم انتفاع از نظر مارچ<sup>۲</sup> (۱۹۹۱) بر مواردی چون: انتخاب؛ تولید؛ کارایی؛ بکارگیری و اجرا دلالت دارد. وقتی سازمان برای انتفاع تلاش می‌کند، روندی به سوی اطمینان بیشتر و سرعت بیشتر، نزدیکی و شفافیت در فعالیت‌ها دارد. انتفاع تلاش کمتری به نوآوری‌های گسترده و بالاتر از متوسط و بلندمدت پیشنهاد می‌دهد، این مقوله می‌تواند گرایش به سوی فرسوده شدن دانش سازمانی را به دنبال داشته باشد. انتفاع همچنین مربوط به دانش برای بهبود مستمر، اصلاح، پالایش و توسعه تغییرات محصولات، فرآیندها و خدمات جاری نیز می‌گردد (O'Reilly & Tushman, 2008). دانش آشکار بیشتری ارائه شده و ایده‌های مستمر؛ روتین؛ استاندارد و تکراری پُررنگ‌تر می‌شوند. شایستگی‌ها و مهارت‌ها، امکان پاداش برای کارمندان و سازمان به عنوان یک کل را افزایش می‌دهند. بنابراین دلایلی برای باور وجود دارد که تعاملات خصوصاً در سازمان افزایش خواهند یافت (Vanhaverbeke et al., 2009).

ب) اکتشاف در سطح یادگیری: مارچ (۱۹۹۱) اکتشاف را با قابلیت‌های جدید ارتباط می‌دهد، که شامل تحقیقات، تغییرات، ریسک‌پذیری، آزمایش‌ها، بازی‌ها، انعطاف‌پذیری، کشف و نوآوری‌ها می‌باشند. این رویکرد در برگزیده تمرکز بر روی نوآوری، دانش ضمنی تحقیق برای دانش، دستاوردهای جدید، نوآوری، تغییرات اساسی و خلق محصولات، فرآیند

<sup>1</sup>. Temporal Specializations/Separation

<sup>2</sup>. March

و خدمات بدیع است. اکتشاف با توسعه محصولات جدید ارتباط داده شده و به عنوان یک فرآیند یادگیری زمینه افزایش مزیت‌های رقابتی را مهیا می‌سازد (Anand et al., 2009).

### پیشینه تحقیق

بحث عملکرد و مدیریت ویتیرینی و همچنین نفاق مدیران در تعدادی از پژوهش‌های داخلی و خارجی بررسی شده است. فولادی و همکاران (۲۰۱۹)، در مقاله‌ای با عنوان پیامدهای بکارگیری سبک عملکرد ویتیرینی در سازمانهای دولتی. مدیریت سازمان‌های دولتی در پژوهشی به بررسی شناسایی و بررسی پیامدهای به کارگیری سبک عملکرد ویتیرینی در سازمان‌های دولتی استان مازندران با استفاده از روش تئوری داده بنیاد پرداختند. براساس یافته‌ها، 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 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. همچنین. براساس یافته‌های تحقیق صدرایی و همکاران (۲۰۱۷) مدل شایستگی‌های ارتباطی مدیران منابع انسانی در صنعت بانکداری مدیریت ویتیرینی یکی از شایستگی‌های ارتباطی مدیران منابع انسانی است. قربانی (۲۰۱۸) در مقاله‌ای با عنوان رانه یک چارچوب مفهومی برای پردازش نظریه مدیریت ویتیرینی. نیز در مطالعه خود با استفاده از روش تئوری داده بنیاد، چارچوب مفهومی برای پردازش نظریه مدیریت ویتیرینی ارائه دادند. براساس یافته‌ها، استراتژی‌های مدیریت عملکرد ویتیرینی شامل رفع پنجره‌های شکسته فرد و سازمان، مدیریت اخلاق حرفه‌ای، مدیریت بر مبنای اقتضاء، گسترش رفتار شهروندی، طراحی نظام جامع مدیریتی است. همچنین، اشگرف و امیری (۲۰۱۹) شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر بروز رفتارهای ریاکارانه در شرکت‌های دولتی ایران و ارائه راهکارهای مبتنی بر متون اسلامی. فرهنگ سازمانی، بهره‌گیری از سیستم گزینش و ترفیع نیروی انسانی مبتنی بر شایسته‌سالاری و همچنین ترویج نقدپذیری از جمله عوامل مؤثر بر بروز رفتارهای ریاکارانه در شرکت‌های دولتی ایران است.

## پیشینه مقالات خارجی

از آنجا که در پژوهش‌های خارجی مقالاتی با کلید واژه *showcase performance* وجود نداشت بالجبار به بررسی رفتارهایی همچون نفاق و چاپلوسی و... که شباهت‌های قابل توجهی با عملکرد ویتیرینی دارند، پرداخته شد.

گوسوانی و و بهادوری<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) در تحقیق خود به بررسی تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم نفاق مدیران بر تمایل خروج کارکنان خرده‌فروشی بزرگسال در ایالات متحده پرداختند. نتایج نشان داد که با توجه به اینکه کارکنان منابع غیرقابل جایگزینی برای شرکت هستند و می‌توانند به عنوان خالق مزیت‌های رقابتی عمل کنند، ضروری است که مدیران شرکت‌ها برای همسو کردن ارزش‌های اخلاقی خود با ارزش‌های کارکنانشان ابتکار عمل داشته باشند. لسو و آیدین<sup>۲</sup> (۲۰۲۱). در پژوهش خود به نفاق سازمان یافته در بین رهبران سازمانی اشاره کردند. آن‌ها اشاره می‌کنند که این نوع نفاق هم امری اجتناب‌ناپذیر و هم یک واقعیت مدیریتی تلقی می‌شود و به این دلیل اتفاق می‌افتد که مدیران با انتظارات پیچیده، چندانگانه (و آشتی‌ناپذیر) روبه‌رو هستند. همچنین، یافته‌های تحقیق ژو ومیاو (۲۰۲۰) نشان داد که ریاکاری سازمانی شرکت‌ها منجر به کاهش هویت سازمانی و ایجاد رفتار کاری ضد تولید می‌شود. چانگ<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۷) نیز در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که نفاق مدیران می‌تواند در بین ذینفعان داخلی و خارجی ایجاد شود و منجر به پاسخ‌های منفی در میان ذینفعان می‌شود، مانند کاهش وفاداری و افزایش رفتارهای تحریمی کارکنان و همچنین به خطر افتادن اعتبار و ارزش شرکت. یافته‌های تحقیق پارک<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۲) نشان داد که افزایش بیش از حد اعتماد به نفس از سطوح بالای رفتارهای ناسازگار توأم با نفاق و نمایش عملکرد توسط مدیران، احتمال شروع تغییرات استراتژیک مورد نیاز توسط آن‌ها را در پاسخ به عملکرد ضعیف شرکت کاهش می‌دهد.

با توجه به نتایج بررسی مبانی نظری و پیشینه تحقیق، موضوع مدیریت ویتیرینی بحثی جدید است و منابع اندکی در مورد آن وجود دارد و بسیاری از ابعاد و پیامدهای آن ناشناخته است؛ به نظر می‌رسد انجام این پژوهش ضروری و نوآورانه باشد.

1. Goswami & Bhaduri

2. Ilsev & Aydin

3. Chang

4. Park

با عنایت به مبانی نظری مطرح شده، همسو با ماهیت تحلیل‌های پژوهش، سوال‌ها به ترتیب زیر ارائه می‌شود:

۱. مضامین اثرات منفی عملکرد ویترونی به عنوان مبنا در ارزیابی فازی شهودی (IFSs) کدامند؟
۲. مولفه‌های یادگیری دو بُعدی به عنوان مرجع در ارزیابی فازی شهودی (IFSs) کدامند؟
۳. تأثیرپذیرترین مولفه‌ی یادگیری دو بُعدی از مضامین اثرات منفی عملکرد ویترونی در ارزیابی فازی شهودی (IFSs) کدامند؟

### روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف توسعه‌ای-کاربردی، و از نظر روش جمع‌آوری داده‌ها اکتشافی است. پژوهش حاضر، از آنجا که به دنبال توسعه یک چارچوب نظری برای تعیین علل یادگیری دوجانبه و زیرعامل‌های اثرات عملکرد ویترونی می‌باشد، توسعه‌ای محسوب می‌شود. همچنین، به این دلیل که نتایج آن می‌تواند برای بهبود عملکرد مدیران در شرکت آب و فاضلاب استان البرز بکار گرفته شود، کاربردی است. این پژوهش با ایجاد شناخت در مورد معیارهای اثرات منفی عملکرد ویترونی به دنبال ارزیابی پایداری یادگیری دوجانبه در قالب مدلی مبتنی بر پژوهش‌های مرتبط در این عرصه می‌باشد. در پژوهش حاضر به عنوان یک پژوهش ترکیبی (آمیخته)، ابتدا برای بررسی مفاهیم مرتبط متغیرهای پژوهش، از روش تحلیل فراترکیب برای تحلیل داده‌های متنی و با رویکرد استقرایی استفاده شده و سپس به منظور تأیید روایی و نهایی کردن مضامین و مولفه‌ها از روش دلفی استفاده گردید. سپس در بخش کمی از تحلیل فازی شهودی برای پاسخ به سوال‌های پژوهش استفاده شد. در مرحله فراترکیب، براساس فرآیند ارزیابی متن کاوی، از پژوهش‌هایی که در تارگه‌های بانک اطلاعاتی برای تعیین پژوهش‌های مرتبط با حوزه‌ی مورد بررسی بهره گرفته شد. پس از مرحله فراترکیب، از پرسشنامه دلفی استفاده شد تا مضامین عملکرد ویترونی و مولفه‌های یادگیری دو بُعدی توسط خبرگان ارزیابی شوند. در این مرحله، از ۱۴ نفر از متخصصان و خبرگان دانشگاهی و اجرایی که به واسطه انجام پژوهش‌های علمی در زمینه مشابه، دارای رویکردی تخصصی و علمی در این رابطه می‌باشند، نظرخواهی به عمل آمد. این افراد از طریق روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند؛ چراکه هدف این بود، افرادی که در این بخش مشارکت نمایند، که دارای دید نظری در رابطه با موضوع پژوهش باشند. همچنین، در مرحله کمی از روش ویکور فازی شهودی برای تعیین مهمترین بُعد یادگیری دو بُعدی

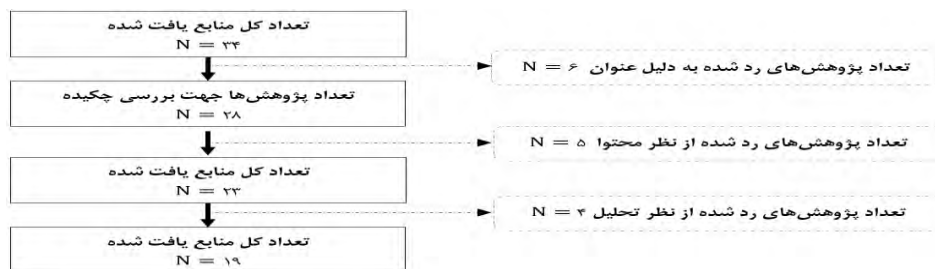
براساس مضامین اثرات منفی عملکرد ویتیرینی استفاده شد. جامعه هدف در بخش کمی مدیران شرکت آب و فاضلاب استان البرز بودند که به صورت فرآیند غربالگری دانشی و تجربی براساس سابقه خدمت؛ دانش و تحصیلات انتخاب بررسی شدند. حجم نمونه این مرحله ۲۴ نفر و براساس اصل کفایت بود. نکته قابل ذکر این است که حجم نمونه پایین و محدود از مهمترین کارکردهای اثربخش این تحلیل محسوب می‌شود؛ زیرا به دلیل تناسب داده‌ها با متغیرهای زبانی، افزایش تعداد مشارکت‌کنندگان را عاملی برای پیچیده‌تر شدن تحلیل به دلیل مقایسه‌های دو به دو یا حتی بیشتر عنوان نمود (Tesfamariam & Sadiq, 2006). همچنین، ابزار گردآوری داده‌ها در مرحله کمی، پرسشنامه بود که براساس ساختار روش ویکور و امتیازدهی به ابعاد یادگیری دوبعدی براساس مضامین عملکرد ویتیرینی تهیه شده است. پرسشنامه محقق ساخته بود که روایی آن توسط خبرگان تایید گردید. برای ارزیابی پایایی پرسشنامه در بخش کمی پژوهش از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که نتیجه آن بالاتر از ۰/۷ به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی قابل قبول پرسشنامه می‌باشد.

### یافته‌های پژوهش

در این پژوهش به منظور تعیین مولفه‌ها (یادگیری دوجانبه) و مضامین (عملکرد ویتیرینی) جهت انجام تحلیل بخش کیفی یعنی فازی شهودی، از تکنیک‌های تحلیل در بخش کیفی بهره برده می‌شود. به شکلی که در شناسایی مولفه‌ها و مضامین از تکنیک فراترکیب استفاده می‌شود. نکته قابل ذکر این است باهدف ارتقای سطح بروز بودن ابعاد قابل شناسایی در بخش کیفی، بازه زمانی برای غربالگری محتوایی براساس تحلیل‌های بخش کیفی، ۲۰۲۲-۲۰۱۸ و ۱۴۰۰-۱۳۹۷ می‌باشد.

### یافته‌های پژوهش در بخش کیفی

همان‌طور که تشریح شد در این بخش مولفه‌ها (یادگیری دوجانبه) و مضامین (عملکرد ویتیرینی) شناسایی شد؛ برای شناسایی آن‌ها از تحلیل فراترکیب بهره برده می‌شود. برای انجام این تحلیل‌ها ابتدا می‌بایست از طریق غربالگری اولیه نسبت به تعیین ابعاد متغیرهای پژوهش به ترتیب زیر اقدام نمود.



شکل شماره ۲: غربالگری پژوهش‌های اولیه

همان‌طور که در شکل (۲) مشخص شده است، کلیه منابع اولیه شناسایی شده همراستا با مفاهیم پژوهش، ۳۴ مورد می‌باشند که پس از چند مرحله فرآیند غربالگری از نظر محتوا، عنوان و تحلیل در نهایت، ۱۹ پژوهش متناسب با محتوا، عنوان و فرآیندهای تحلیلی مورد نظر این پژوهش انتخاب شدند. که از این تعداد ۹ پژوهش در تحلیل فراترکیب برای تعیین ابعاد عملکرد ویتربنی و ۱۰ پژوهش برای تعیین ابعاد یادگیری دوجانبه مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این مرحله واژگان کلیدی مورد بررسی قرار گرفتند.

### الف) تعیین مضامین عملکرد ویتربنی

براساس این روش ابتدا ۸ پژوهش تایید شده برای معیار عملکرد ویتربنی، از طریق روش ارزیابی انتقادی به عنوان ابزار فراترکیب که براساس ۱۰ معیار سنجش در قالب جدول (۱) ارائه شده است، استفاده می‌شود.

جدول شماره ۱: فرآیند ارزیابی پژوهش‌های تایید شده جهت تعیین مضامین پژوهش

پژوهش‌های تایید شده	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
Tiwari and Jha (2011)	۴	۵	۳	۲	۳	۴	۴	۴	۲
Davidson et al (2022)	۴	۴	۴	۲	۳	۴	۴	۵	۲
Girilek (2021)	۳	۴	۳	۴	۲	۳	۴	۴	۲
Hirsch and Spurrk (2021)	۴	۴	۳	۴	۲	۳	۴	۴	۲
Bui (2020)	۴	۳	۳	۲	۳	۴	۴	۴	۲
Maranto et al (2019)	۴	۴	۳	۴	۲	۳	۴	۴	۲
Fouladi et al (2020)	۴	۳	۴	۴	۳	۴	۴	۴	۲
Ghorbani (2018)	۴	۴	۴	۴	۳	۴	۴	۴	۲
Jebeli et al (2016)	۴	۴	۴	۴	۳	۴	۴	۴	۲
هدف پژوهش	۴	۵	۳	۲	۳	۴	۴	۴	۲
منطق روش پژوهش	۴	۴	۴	۲	۳	۴	۴	۵	۲
طرح پژوهش	۳	۳	۴	۴	۳	۴	۵	۴	۲
روش نمونه‌گیری	۴	۴	۳	۳	۲	۴	۴	۴	۲
نحوه جمع‌آوری	۴	۵	۴	۴	۳	۴	۵	۲	۳
تعمیم یافته‌ها	۴	۴	۳	۳	۲	۴	۴	۴	۳
اخلاقی	۴	۴	۴	۴	۲	۳	۳	۴	۲
نحوه تحلیل آماری	۴	۴	۳	۴	۲	۴	۴	۳	۲
قابلیت تئوریک	۴	۳	۳	۳	۲	۴	۵	۴	۳
ارزش پژوهش	۴	۴	۳	۳	۳	۴	۴	۴	۳
جمع	۳۹	۴۰	۳۲	۳۵	۲۹	۳۸	۴۲	۳۹	۲۷

بر اساس نتایج این تحلیل مشخص شد، ۲ پژوهش به دلیل امتیاز زیر ۳۰ حذف شدند. به منظور تعیین مولفه‌های پژوهش از روش امتیازی زیر استفاده می‌شود. بر مبنای این روش کلیه‌ی معیارهای فرعی استخراج شده از متن مقالات تایید شده، در ستون جدول نوشته می‌شود و سپس در ردیف هر جدول نام محققان پژوهش‌های تایید شده آورده می‌شود. بر مبنای استفاده از هر پژوهش‌گر از معیارهای فرعی نوشته شده در ستون جدول، علامت «✓» درج می‌شود، سپس امتیازهایی هر ✓ در ستون معیارهای فرعی، باهم جمع می‌شود و امتیازهای بالاتر از میانگین پژوهش‌های انجام شده، به عنوان مولفه‌های پژوهش انتخاب می‌شوند.

جدول شماره ۲: تعیین مضامین اثرات منفی عملکرد ویتیرینی

شماره	مؤلفه‌ها	محققان						
		داخلی	پژوهش‌های خارجی					
		Ghorbani (2018)	Foadi et al (2020)	Marano et al (2019)	Hsieh and Spink (2021)	Gürlek (2021)	Davison et al (2022)	Tiwari and Jha (2011)
۱	تشجج جوسازمان	-	-	✓	✓	-	-	✓
۲	فساد اداری	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓
۳	عدم ارتقاء شغلی برابر	-	-	-	✓	-	✓	-
۴	سقف شیشه‌ای/ تبعیض جنسیتی	-	-	✓	-	✓	✓	✓
۵	عدم عدالت	-	✓	-	✓	✓	-	-
۶	کاهش خلاقیت و نوآوری	-	✓	✓	-	-	✓	-
۷	چاپلوسی و تملق‌گویی	✓	-	-	-	✓	-	✓
۸	سرخوردگی منابع انسانی	✓	✓	-	✓	✓	✓	-
۹	نعارض بین نقشی	-	✓	✓	✓	-	✓	✓
۱۰	کاهش رضایت شغلی	✓	✓	-	-	✓	-	-
۱۱	کاهش بهره‌وری و کارایی	-	-	-	✓	✓	✓	-
۱۲	فقدان انگیزه شغلی	✓	✓	-	✓	-	-	-

بر اساس توزیع فراوانی ناشی از تکرار مضامین اثرات منفی عملکرد ویتیرینی از دل پژوهش‌های تعیین شده، مجموعاً ۴ مضمون اصلی به عنوان اثرات منفی عملکرد ویتیرینی شناسایی شدند.

#### ب) تعیین مولفه‌های یادگیری دو بُعدی

باتوجه به تعیین ۱۰ پژوهش تأیید شده در مرحله غربالگری محتوایی در خصوص تعیین مولفه‌های یادگیری دو بُعدی، همانند مراحل طی شده جهت شناسایی مضامین پژوهش، در این بخش نیز از ۱۰ معیار سنجش در قالب جدول (۳) استفاده می‌شود.



جدول شماره ۳: فرآیند ارزیابی پژوهش‌های تایید شده جهت تعیین مولفه‌های پژوهش

پژوهش‌های تایید شده	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
Zabiegalski & Marquardt (2022)	۶	۱	۴	۲	۴	۱	۲	۲	۲	۲
Yuan et al (2022)	۶	۲	۳	۵	۵	۲	۲	۲	۲	۲
Weiss & Kambach (2021)	۴	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲
Sollander & Engstrom (2021)	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲
Asifi (2020)	۵	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲
Jackson & Leung (2020)	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲
Kim (2019)	۴	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲
Senarathne & Wang (2018)	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲
Hassanpoor et al (2020)	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲
Nobakht et al (2018)	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲
هدف پژوهش	۶	۱	۴	۲	۴	۱	۲	۲	۲	۲
منطق روش پژوهش	۶	۱	۴	۲	۴	۱	۲	۲	۲	۲
طرح پژوهش	۴	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲
روش نمونه‌گیری	۵	۲	۳	۵	۵	۲	۲	۲	۲	۲
نحوه جمع‌آوری	۴	۳	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲
تعمیم یافته‌ها	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲
اخلاقی	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲
نحوه تحلیل آماری	۴	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲
قابلیت تئوریک	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲
ارزش پژوهش	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳
جمع	۳۵	۲۶	۲۴	۳۴	۲۹	۲۳	۲۳	۲۲	۲۲	۲۶

نتایج غربالگری محتوایی نشان می‌دهد، ۲ پژوهش به دلیل امتیاز زیر ۳۰ حذف شدند. در ادامه همانند فرآیند غربالگری مضامین، به منظور تعیین مولفه‌های پژوهش از روش امتیازی طبق جدول (۴) استفاده می‌شوند.

جدول شماره ۴: تعیین مضامین مولفه‌های یادگیری دو بُعدی

شماره	محققان	پژوهش‌های خارجی						داخلی	
		Zabiegalski (2022)	Weiss & Kambach (2021)	Sollander (2021)	Asifi (2020)	Kim (2019)	Senarathne (2018)	Hassanpoor (2020)	Nobakht et al (2018)
۱	جهت‌گیری استراتژیک	-	☑	☑	-	☑	-	☑	☑
۲	کارآفرینی	☑	-	☑	-	-	☑	-	-
۳	پذیرش ریسک	☑	-	-	-	☑	-	-	-
۴	نوآوری و خلاقیت	-	☑	☑	☑	☑	-	☑	-
۵	انعطاف‌پذیری	-	☑	-	-	-	☑	-	-
۶	شایستگی‌های سازمانی	☑	-	-	-	☑	☑	☑	☑
۷	رقابت‌پذیری	-	-	☑	-	-	-	☑	-
۸	ساختارهای منعطف و چابک	☑	-	☑	-	☑	☑	☑	-
۹	کارایی سازمانی	-	☑	-	☑	-	☑	-	-
۱۰	فرهنگ منسجم و یکپارچه	-	☑	☑	☑	☑	-	☑	☑
۱۱	توسعه خدمات و محصولات	☑	-	-	☑	☑	-	-	-
۱۲	اثربخشی سیستم‌های اطلاعاتی	-	☑	☑	☑	-	-	-	-
۱۳	کاهش هزینه‌های سازمانی	-	-	-	-	☑	☑	-	-

براساس توزیع فراوانی ناشی از تکرار مولفه‌های یادگیری دوبعدی از پژوهش‌های تعیین شده، مجموعاً ۵ مولفه‌ی اصلی به عنوان مبنای این متغیر شناسایی شدند. در ادامه می‌بایست نسبت به تعیین حد اجماع نظری براساس تحلیل دلفی برای هر یک از مولفه‌ها و مضامین پژوهش اقدام نمود. بدین منظور، پرسشنامه دلفی براساس مولفه‌ها و مضامین تهیه شد و برای تکمیل آن، پنلی متشکل از ۱۴ نفر از متخصصان و خبرگان مدیریت دولتی در سطح دانشگاهی تشکیل شد. خبرگان پس از دو مرحله انجام فرآیند دلفی، به اجماع رسیدند. نتایج فرآیند دلفی در جدول (۵) قایل مشاهده است.

جدول شماره ۵: فرآیند گام اول و دوم تحلیل دلفی

نتیجه	دور دوم دلفی		دور اول دلفی		نمادها	معیارهای سنجش	
	ضریب توافق	میانگین	ضریب توافق	میانگین			
تایید	۰/۶۲	۵/۲۵	۰/۵۵	۵/۱۰	A1	نوآوری و خلاقیت	مولفه‌ها
تایید	۰/۷۵	۵/۵۰	۰/۶۵	۵/۳۰	A2	جهت‌گیری استراتژیک	
تایید	۰/۷۵	۵/۵۰	۰/۶۵	۵/۳۰	A3	شایستگی‌های سازمانی	
تایید	۰/۶۵	۵/۳۰	۰/۶۰	۵/۲۰	A4	ساختارهای منعطف و چابک	
تایید	۰/۸۲	۶/۱۰	۰/۷۵	۵/۵۰	A5	فرهنگ منسجم و یکپارچه	
تایید	۰/۷۵	۵/۵۰	۰/۶۵	۵/۲۰	F1	فساد اداری	فکورها
تایید	۰/۵۵	۵/۱۰	۰/۵۰	۵	F2	سقف شیشه‌ای/تبعیض جنسیتی	
تایید	۰/۸۲	۶/۱۰	۰/۷۵	۵/۵۰	F3	سرخوردگی منابع انسانی	
تایید	۰/۷۵	۵/۵۰	۰/۶۵	۵/۳۰	F4	تعارض بین نقشی	

همان‌طور که مشاهده می‌شود، تمامی مولفه‌ها و گزاره‌های شناسایی شده در باب متغیرهای پژوهش، طی دو مرحله تحلیل دلفی مورد تایید قرار گرفت.

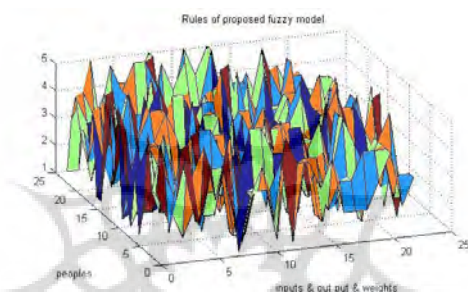
### یافته‌های بخش کمی

در این بخش از تحلیل ارزیابی فازی شهودی (IFSs) استفاده شده است. بر مبنای این تحلیل ابتدا باید از بین سه شیوه‌ی تحلیلی این ارزیابی یعنی، FAHP؛ VIKOR و EDAS متناسب‌ترین شیوه‌ی اجرا از نظر اعتبار ارزیابی شود تا در نهایت براساس آن اقدام به انجام تحلیل نمود.

### الف) اعتبارسنجی ارزیابی فازی شهودی (IFSs)

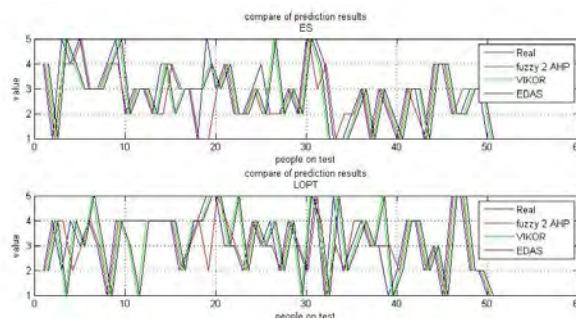
در انجام تحلیل فازی شهودی زمانی که عمل تصمیم‌گیری با چندگزینه و شاخص تصمیم‌گیری روبرو است، می‌تواند اثربخش باشد. در این روش که اساس آن مقایسه زوجی براساس ویژگی‌های مولفه‌ها است، می‌تواند به ایجاد یکپارچگی بیشتر در انتخاب بهترین

راه حل کمک نماید. در فرآیند اجرای تحلیل فازی شهودی، انتخاب بهترین مبنا در تحلیل، پیش فرضی است که قبل از شروع انجام باید به آن توجه شود. لذا براساس مجموعه تحلیل فازی شهودی که شامل شیوه‌های تحلیلی، **FAHP**؛ **VIKOR** و **EDAS** می‌باشند، می‌بایست با مقدار واقعی مقایسه شوند تا براساس مقادیر تست مشخص شود از بین سه روش فوق به عنوان مجموعه تحلیل‌های فازی شهودی، کدام تحلیل بیشترین اثربخشی را با توجه به مجموعه داده‌های جمع‌آوری شده دارد. نمودار (۱) تطبیق بین روش‌های تحلیل را به خوبی نشان داده است.



نمودار شماره ۱: مبنای تطبیق ارزش واقعی با ارزش‌های شهودی فازی

در ادامه اقدام به اعتبارسنجی و تست می‌شود. در یک سیستم هوش مصنوعی بنام فازی برای تعیین اعتبارسنجی از روش آموزش (**Train**) استفاده می‌شود. روش واری اعتبار (**CV**) یک متد توسعه یافته و مورد پذیرش برای آنالیز صحت پیش‌بینی می‌باشد. از این روش به طور عمده برای زیرمجموعه‌های تصادفی و یا چندبخشی (**k - fold**) از مجموعه آزمون و آموزش، استفاده می‌شود. روش ذکر شده به عنوان یک متد نمونه‌برداری جزء که رویکردی ساده از واری اعتبار می‌باشد، شناخته شده است. در روش اعتبارسنجی **k - fold** مجموعه داده‌ها را به **k** بخش مجزا تقسیم می‌شوند. فرایند مدل‌سازی را برای **k** مرتبه تکرار می‌کنیم و در هر مرتبه **k - 1** بخش از داده‌ها برای پروسه آموزش استفاده می‌شود و یک بخش از داده‌ها که در فرآیند آموزش، شرکت داده نشده، برای فرآیند تست و اعتبارسنجی مدل پیش‌بینی کننده، مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این قسمت از معیارهای **accuracy** و **precision**، **recall**، **f - measure** و **MMC** استفاده شده است.



نمودار شماره ۲: اعتبارسنجی تحلیل‌های ماتریسی

همان‌طور که مشاهده می‌شود، اعتبارسنجی برای **FAHP**؛ **VIKOR** و **EDAS** براساس معیارهای زیر نشان‌دهنده‌ی تایید اعتبارسنجی گزاره‌های پژوهش را براساس مقادیر ویکور نشان می‌دهد. مجموع امتیازهای نمودار فوق در جدول (۶) ارائه شده است.

جدول شماره ۶: اعتبارسنجی گزاره‌های پژوهش

مقادیر	MMC	f – measure	Recall	Precision	Accuracy	Rank
مقادیر فازی	63.29	41.26	73.53	59.87	88.02	C
مقادیر ویکور*	89.63	74.19	53.07	90.14	92.61	A
مقادیر ایداس	60.21	55.18	80.73	51.29	83.15	B

همان‌طور که مشاهده می‌شود، مقدار ویکور برای انجام این تحلیل به عنوان معیار برتر تحلیل فازی شهودی به دلیل اعتبار بالاتر نسبت به سایر مدل‌های این مجموع انتخاب و برای تعیین مهمترین بُعد یادگیری دوبعدی براساس مضامین اثرات منفی عملکرد ویترونی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

#### (ب) فرآیند تحلیل ویکور فازی شهودی

روش ویکور در تحلیل فازی شهودی، روشی بسط یافته از **AHP** می‌باشد که نقطه ضعف **AHP** را که وقتی تعداد مقایسه‌های زوجی گزینه‌های تصمیم در ارتباط با زیر معیار زیاد باشد و حجم زیاد باعث شود تا انحراف در پاسخ‌های مشارکت‌کنندگان ایجاد شود و در این صورت نرخ سازگاری افزایش یابد، را پوشش می‌دهد (Wang et al., 2011). تحلیل ویکور به عنوان یکی از روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره‌ی پرکاربرد برای اولویت‌بندی گزینه‌های پرتکرار تصمیم‌گیری است. این بخش از ۵ گام زیر براساس معادله‌های زیر برآورد می‌شود.

## تهیه ماتریس مقایسه‌های زوجی

برای تهیه ماتریس مقایسات زوجی، معیارها یا زیرمعیارها دو به دو نسبت به همدیگر مقایسه می‌شوند. برای این کار می‌توان از مقیاس ۱ تا ۹ استفاده کرد، در حالیکه نمره ۱ نشان‌دهنده اهمیت یکسان دو عنصر نسبت به هم و نمره ۹ نشان‌دهنده بالاترین اهمیت یک عنصر (سطر ماتریس) در مقایسه با دیگری (ستون ماتریس) است. مقیاس مورد استفاده در این پژوهش مقیاس فازی ۵ تایی است. استفاده از مقیاس ۵ تایی آزادی عمل بیشتری به خبرگان هنگام انجام مقایسات زوجی می‌دهد.

جدول شماره ۷: مقیاس‌های زبانی مربوط به تعیین اولویت‌های سلسله‌مراتبی فازی

ارزش عددی	ارزش زبانی	مقیاس عدد فازی	توضیح
۱	ترجیح یکسان	(۱,۱,۱)	شاخص $\lambda$ نسبت به $\lambda$ اهمیت برابر دارد و یا ارجحیتی نسبت به هم ندارند.
۳	تأجی ارجح	(۱,۳,۵)	گزینه یا شاخص $\lambda$ نسبت به $\lambda$ کمی مهمتر است.
۵	ارجح	(۳,۵,۷)	گزینه یا شاخص $\lambda$ نسبت به $\lambda$ مهمتر است.
۷	خیلی ارجح	(۵,۷,۹)	گزینه $\lambda$ دارای ارجحیت خیلی بیشتری از $\lambda$ است.
۹	کاملاً ارجح	(۷,۹,۹)	گزینه $\lambda$ از $\lambda$ مطلقاً مهمتر و قابل مقایسه با $\lambda$ نیست.

بعد از تعیین مقایسه سطر «i» و ستون «j» میانگین هندسی هر یک از مقایسه‌ها براساس شاخص مد تعیین می‌شود. نکته حائز اهمیت این است با توجه به اینکه در تحلیل ویکور فازی شهودی، مولفه‌ها به عنوان مبنا براساس گزاره‌ها به عنوان مرجع انتخاب می‌شوند، لذا در بخش تحلیل ماتریس سلسله مراتبی ابتدا می‌بایست، گزاره‌های اولویت‌بندی شده مشخص شوند.

جدول شماره ۸: پرسشنامه مقایسه‌ی ماتریسی مربوط به گزاره‌های پژوهش

مضامین پژوهش	نمادها				F1	F2	F3	F4
	F4	F3	F2	F1				
مقایسه فازی مولفه‌های اصلی					۱	۱	۱	
					۱	۱	۱	
		۱	۱	۱				
	۱	۱	۱					

در این بخش از داده‌های هر سطر میانگین هندسی گرفته می‌شود. وزن‌های بدست آمده نرمال نیستند. منظور از وزن نرمال آن است که جمع اوزان برابر ۱ باشد. بنابراین میانگین هندسی بدست آمده در هر سطر را بر مجموع عناصر ستون میانگین هندسی تقسیم می‌شود. ستون جدید که حاوی وزن نرمال شده هر معیار است را بردار ویژه یا Eigenvalue

اصطلاحاً گفته می‌شود. وزن نهائی هر ماتریس همان ستون بردار ویژه است که نتیجه آن می‌شود. لذا جدول زیر وزن هریک از مولفه‌ها را براساس رابطه فوق تعیین نموده است:

### تجمیع ماتریس مقایسه‌های زوجی

در این گام پس از جمع‌آوری نظرات خبرگان در مورد گزاره‌های پژوهش، با استفاده از میانگین هندسی نظرات خبرگان تجمیع می‌شوند. فرض می‌شود  $(l_k, m_k, r_k)$  یک عدد فازی مثلثی مربوط به نظر  $k$  امین خبره باشد که در آن  $l_k, m_k, r_k$  به ترتیب بدبینانه‌ترین مقدار؛ محتمل‌ترین مقدار و خوشبینانه‌ترین مقدار می‌باشند، آنگاه مقدار تجمیع شده نظرات خبرگان با استفاده از رابطه (۱) به ترتیب زیر محاسبه می‌شود:

$$(1) \quad \tilde{a}_{ij} = (\sqrt[k]{l_1 \times l_2 \times \dots \times l_k}, \sqrt[k]{m_1 \times m_2 \times \dots \times m_k}, \sqrt[k]{r_1 \times r_2 \times \dots \times r_k})$$

### غیرفازی کردن نظرات خبرگان

در این مرحله پس از تشکیل ماتریس مقایسات زوجی فازی تجمیع شده، اقدام به فازی‌زدایی کردن می‌شود. برای فازی‌زدایی کردن ماتریس مقایسات زوجی فازی تجمیع شده به مقادیر قطعی از روش « $COA = Centre of Area$ » استفاده می‌شود. فرض می‌شود « $\tilde{R}_i = (LR_i, MR_i, UR_i)$ » یک عدد فازی مثلثی است، لذا براساس رویکرد *Wu et al* (۲۰۱۰) مقدار فازی شده به صورت زیر محاسبه می‌شود:

$$(2) \quad BN\tilde{P}_i = \frac{[(UR_i - LR_i) + (MR_i - LR_i)]}{3} + LR_i$$

در این با استفاده از رابطه فوق عناصر ماتریس مقایسات زوجی تجمیع شده فازی به اعداد قطعی تبدیل می‌شوند. محاسبه اوزان محلی

پس از جمع‌آوری داده‌ها و تبدیل نظرات هر خبره به اعداد فازی متناظر، ماتریس‌های مقایسات زوجی به دست می‌آید. پس از آن با استفاده از میانگین هندسی نظرات خبرگان تجمیع می‌شود. فرض می‌شود  $\tilde{A}$  ماتریس مقایسات زوجی تجمیع شده باشد، آنگاه براساس رویکرد وو و همکاران (۲۰۰۹) وزن محلی فازی برای معیارها یا زیرمعیارها از روابط (۳) تا (۵) به ترتیب زیر محاسبه می‌شود:

$$(3) \quad \tilde{A} = \begin{bmatrix} 1 & \tilde{a}_{12} & \dots & \tilde{a}_{1n} \\ \tilde{a}_{21} & 1 & \dots & \tilde{a}_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \tilde{a}_{n1} & \tilde{a}_{n2} & \dots & 1 \end{bmatrix}$$

$$(4) \quad \tilde{r}_i = (\tilde{a}_{i1} \otimes \tilde{a}_{i2} \otimes \dots \otimes \tilde{a}_{in})^{\frac{1}{n}}$$

$$(5) \quad \tilde{w}_i = \tilde{r}_i \otimes (\tilde{r}_1 \oplus \tilde{r}_2 \oplus \dots \oplus \tilde{r}_n)^2$$

در روابطه فوق؛  $\tilde{a}_{ij}$  مقدار مقایسه زوجی تجمیع شده معیار  $i$  در مقایسه با معیار  $j$  است؛  $\tilde{w}_i$  میانگین هندسی مقدار مقایسه زوجی فازی معیار  $i$  در مقایسه با سایر معیارهاست؛  $\tilde{w}_i$  وزن حلی معیار  $i$  است. در نهایت نیز وزن نهایی هر زیر معیار از ضرب وزن محلی معیار اصلی در وزن محلی آن زیر معیار محاسبه می‌شود. پس از جمع‌آوری نظرات مشارکت‌کنندگان پژوهش در قالب گویه‌های بیانی ارائه‌شده در جدول (۷)، ماتریس مقایسه‌های زوجی فازی براساس نظرات آنان تشکیل می‌شود. در واقع پس از ایجاد ماتریس مقایسه‌های زوجی در مورد معیارهای اصلی می‌باشد نظرات مشارکت‌کنندگان را ابتدا براساس رابطه زیر تجمیع نمود تا یک ماتریس مقایسه زوجی فازی تجمیع شده برای معیارهای اصلی تشکیل شود.

$$(۶) \quad \tilde{a}_{ij} = (\sqrt[k]{l_1 \times l_2 \times \dots \times l_k}, \sqrt[k]{m_1 \times m_2 \times \dots \times m_k}, \sqrt[k]{r_1 \times r_2 \times \dots \times r_k})$$

لذا جدول (۹) ماتریس مقایسه زوجی فازی که از تجمیع نظرات مشارکت‌کنندگان پژوهش در مورد گزاره‌های پژوهش را نشان می‌دهد. در این مرحله می‌بایست نسبت به تعیین مقایسه زوجی بین گزاره‌های پژوهش اقدام نمود. با اتکاء به مقیاس‌های زبانی در فازی سلسله مراتبی اقدام به امتیاز به صورت زیر می‌شود.

جدول شماره ۹: ماتریس مقایسه‌های زوجی فازی حاصل از شاخص نظرات مشارکت‌کنندگان

		F4			F3			F2			F1			نمادها	
مقایسه فازی مضامین پژوهش	مضامین		۴/۰۹۴	۳/۳۷۲	۲/۶۱۵	۳/۲۴۶	۳/۰۵۱	۲/۲۱۷	۵/۱۱۶	۴/۰۹۳	۳/۳۰۳	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	<b>F1</b>
			۲/۱۵۵	۱/۷۷۲	۱/۰۴۷	۵/۲۰۹	۴/۲۷۱	۳/۴۲۶	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	۰/۳۰۲	۰/۱۳۴	۰/۱۱۲	<b>F2</b>
			۳/۷۴۹	۳/۳۸۴	۲/۴۹۳	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	۰/۲۳۹	۰/۱۹۶	۰/۱۷۴	۰/۳۱۲	۰/۲۵۴	۰/۲۱۸	<b>F3</b>
			۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	۰/۴۴۴	۰/۵۴۹	۰/۲۷۳	۰/۶۷۷	۰/۶۱۲	۰/۵۸۴	۰/۳۴۹	۰/۲۹۱	۰/۲۶۲	<b>F4</b>

سپس دستور (Cumulative AHP Fuzzy Matrix) را در نرم‌افزار متلب ران می‌شود تا براساس آن سطح وزن هریک از مولفه‌ها صورت پذیرد. تبدیل به مقیاس فازی براساس نرخ سازگاری است که در سه خط آخر دستور نشان داده می‌شود که  $CR = 0.08$  است. پس از تجمیع نظر مشارکت‌کنندگان و تشکیل ماتریس مقایسه‌های زوجی فازی تجمیع‌شده، با استفاده از رابطه (۷) وزن محلی مولفه‌های اصلی محاسبه می‌شود.

$$(۷) \quad BN \tilde{F}_i = \frac{[(u\tilde{r}_i - l\tilde{r}_i) + (m\tilde{r}_i - l\tilde{r}_i)]}{3} + L\tilde{r}_i$$

این اوزان در جدول (۱۵) ارائه شده‌اند. نکته‌ی قابل توجه این است که نرخ سازگاری برای ماتریس مقایسه‌های زوجی مربوط به معیارهای اصلی برابر با  $CR = 0.08$  است. در واقع از آنجاییکه نرخ سازگاری که کمتر از 0.1 می‌باشد، لذا ماتریس مقایسه‌های زوجی گزاره‌های پژوهش سازگار می‌باشند.

جدول شماره ۱۰: وزن محلی فازی گزاره‌های پژوهش

		وزن معیارهای ماتریس مقایسه زوجی	نمادها		
Rank	3 <sup>rd</sup>	(۰/۱۹۸; ۰/۲۷۷; ۰/۳۱۰)	F1	فساد اداری	مضامین پژوهش
	2 <sup>nd</sup>	(۰/۲۱۳; ۰/۲۸۸; ۰/۳۲۲)	F2	سقف شیشه‌ای/تبعیض جنسیتی	
	1 <sup>st</sup>	(۰/۲۹۵; ۰/۳۳۴; ۰/۴۶۳)	F3	سرخوردگی منابع انسانی	
	4 <sup>th</sup>	(۰/۱۲۱; ۰/۱۵۶; ۰/۲۵۴)	F4	تعارض بین نقشی	
		$CR = 0.08 < 0.1$			

همان‌طور که جدول (۱۵) نشان می‌دهد، براساس وزن محلی فازی گزاره‌های پژوهش، مشخص شد، اولویت اول پارامتر مضامین پژوهش (اثرات منفی عملکرد و پتیرینی)، سرخوردگی منابع انسانی است که باتوجه به اوزان فازی کسب‌شده، بالاترین نرخ اهمیت را نسبت به سایر مضامین پژوهش دیگر دارد. پس از انجام این مرحله می‌بایست براساس مضامین پژوهش اقدام به انتخاب راهبردی‌ترین مولفه‌ی پژوهش یعنی یادگیری دوئیدی نمود. براین اساس، اگر  $D = [x_{ij}]_{m \times n}$  یک ماتریس تصمیم فازی-شهودی برای مشکل تصمیم‌گیری چندمعیاره باشد که « $A_1, A_2, \dots, A_m$ »، گزینه برای تصمیم‌گیرندگان باشد و « $C_1, C_2, \dots, C_m$ »، n معیار برای بررسی هستند، بنابراین  $x_{ij}$  رتبه گزینه  $A_i$  باتوجه به معیار  $C_j$  است که به صورت فازی شهودی مثلی بیان خواهد شد. ابتدا در این بخش لازم است تا اقدام به تعریف متغیرهای زبانی برای رتبه‌بندی مولفه‌ها شود.

جدول شماره ۱۱: تعریف متغیرهای بیانی برای رتبه‌بندی

اصطلاحات بیانی	عدد فازی شهودی مربوطه
خیلی ضعیف	$\langle\langle (0,0,1); 0.10 \rangle, [0,0,1.5]; 0.90 \rangle$
ضعیف	$\langle\langle (0,1,2.5); 0.20 \rangle, [0.5,1,2.5]; 0.75 \rangle$
متوسط رو به پایین	$\langle\langle (0,3,4.5); 0.35 \rangle, [1/5,3,5.5]; 0.60 \rangle$
متوسط	$\langle\langle (2.5,5,6.5); 0.50 \rangle, [3.5,5,7.5]; 0.45 \rangle$
متوسط رو به بالا	$\langle\langle (4.5,7,8); 0.65 \rangle, [5.5,7,9.5]; 0.35 \rangle$
خوب	$\langle\langle (5.5,9,9.5); 0.80 \rangle, [7.5,9,10]; 0.15 \rangle$
خیلی خوب	$\langle\langle (8.5,10,10.5); 0.90 \rangle, [9.5,10,10]; 0.10 \rangle$



با توجه به شناخت این مقیاس، می‌بایست در محیط تصمیم‌گیری گروهی ابتدا  $k$  نفر وضعیت هر کدام از گزینه‌ها را باتوجه به معیارها براساس استفاده از روش میانگین طبق رابطه (۱۷) مورد ارزیابی قرار دهند.

$$(۸) \quad x_{ij} = \frac{1}{K} [x_{ij}^1 + x_{ij}^2 + \dots + x_{ij}^k]$$

سپس جهت رتبه‌بندی عوامل براساس روش تحلیل ویکور فازی شهودی به ترتیب زیر براساس معادله‌های ارائه شده، عمل می‌شود.

بهترین رتبه  $x_i^+$  و بدترین رتبه  $x_i^-$  هر معیار ابتدا می‌بایست محاسبه شود:

$$(۹) \quad x_i^+ = \max x_{ij}, x_i^- = \min x_{ij}$$

$$(۱۰) \quad A^+ = \{x_1^+, x_2^+, \dots, x_n^+\}, A^- = \{x_1^-, x_2^-, \dots, x_n^-\}$$

$A^+$  و  $A^-$  به ترتیب امتیاز ایده‌آل‌های مثبت و منفی هستند که به صورت ذهنی هستند و نمی‌توانند به یک کاندیدا اختصاص داده شوند. پس تا اینجا هنوز تصمیمی نمی‌توان اتخاذ کرد. در درام دوم  $S_i$  و  $R_i$  برای  $i = 1, 2, 3, \dots, m$  که به ترتیب نشان‌دهنده‌ی میانگین و بدترین امتیازات گروهی برای گزینه  $A_i$  هستند، طبق روابط زیر محاسبه می‌شوند:

$$(۱۱) \quad S_i = \sum_{j=1}^n w_j \times \left( \frac{x_i^+ - x_{ij}}{x_i^+ - x_i^-} \right) = \langle [S_{1i}, S_{2i}, S_{3i}]; \mu_{S_i} \rangle, \langle (S'_{1i}, S'_{2i}, S'_{3i}); \nu_{S_i} \rangle$$

$$(۱۲) \quad R_i = \max \left( w_j \times \left( \frac{x_i^+ - x_{ij}}{x_i^+ - x_i^-} \right) \right) = \langle [R_{1i}, R_{2i}, R_{3i}]; \mu_{R_i} \rangle, \langle (R'_{1i}, R'_{2i}, R'_{3i}); \nu_{R_i} \rangle$$

محاسبه شاخص رتبه‌بندی « $i = 1, 2, 3, \dots, m, Q_i$ » طبق رابطه زیر:

$$(۱۳) \quad Q_i = v \left( \left| \frac{S_i^+ - S_i^-}{S_i^+ - S_i^-} \right| \right) + (1 - v) \left( \left| \frac{R_i^+ - R_i^-}{R_i^+ - R_i^-} \right| \right) = \langle [Q_{1i}, Q_{2i}, Q_{3i}]; \mu_{Q_i} \rangle, \langle (Q'_{1i}, Q'_{2i}, Q'_{3i}); \nu_{Q_i} \rangle$$

$$S_i^- = \max_i S_i, S_i^+ = \min_i S_i, R_i^- = \max_i R_i, R_i^+ = \min_i R_i$$

نکته:  $v$  وزن اکثریت استراتژی موافق معیار یا حداکثر مطلوبیت گروهی است.

که در رابطه فوق؛  $\left| \frac{S_i^+ - S_{ij}}{S_i^+ - S_i^-} \right|$  بیانگر نسبت فاصله از راه‌حل ایده‌آل منفی گزینه  $i$ ام و به عبارت دیگر موافقت اکثریت برای نسبت  $i$ ام است؛  $\left| \frac{R_i^+ - R_{ij}}{R_i^+ - R_i^-} \right|$  بیانگر نسبت فاصله از راه‌حل ایده‌آل گزینه  $i$ ام و به معنی مخالفت با نسبت گزینه  $i$ ام است. بنابراین مقدار  $v$  بزرگتر از  $0/5$  باشد،  $Q_i$  منجر به اکثریت موافق می‌شود و هنگامی که مقدار آن کمتر از  $0/5$  می‌شود شاخص  $Q_i$  بیانگر نگرش منفی اکثریت است. به طور کلی وقتی مقدار  $v$  برابر با  $0/5$  باشد، بیانگر نگرش توافقی متخصصان ارزیابی است. جهت تبدیل فازی شهودی محاسبه شده

به  $Q_i$  قطعی از طریق رابطه زیر

$$(۱۴) \quad Q_i = \frac{\langle [Q_{1i}, Q_{2i}, Q_{3i}]; \mu_{Q_i} \rangle, \langle (Q'_{1i}, Q'_{2i}, Q'_{3i}); \nu_{Q_i} \rangle}{6}$$

بر اساس مقدار  $Q_i$  محاسبه شده، اقدام به اولویت‌بندی گزینه‌ها می‌شود. براساس معادله‌های بسط داده‌شده در تحلیل ویکور فازی شهودی، به عنوان مبنای پژوهش در این بخش اقدام به اولویت‌بندی معیارهای پژوهش می‌شود. باتوجه به اینکه جهت تعیین اهمیت هریک از مولفه‌های و مضامین تعیین شده برای انتخاب مبنای تصمیم (یادگیری دو بُعدی) از مشارکت ۲۴ نفر از اعضای جامعه هدف در بخش کمی استفاده شد، لذا براساس شاخص «مُد» بالاترین توزیع فراوانی جهت اختصاص هریک از عبارات کلامی استفاده شد. در واقع شاخص «مُد» باهدف کاهش پیچیدگی فرآیندهای تعیین اهمیت استفاده گردید تا در قالب جداول میزان اهمیت هریک از معیارها یعنی مولفه‌ها و مضامین آن‌ها برای تعیین اهمیت مبنای تصمیم (یادگیری دو بُعدی) مشخص باشد. در ادامه در قالب جدول (۱۷) اقدام به تعیین میزان اهمیت مبنای تصمیم (یادگیری دو بُعدی) نسبت به مضامین (اثرات منفی عملکرد و پترینی) می‌شود. در جدول (۱۷) نیز برای اهمیت مبنای تصمیم (یادگیری دو بُعدی) نیز از شاخص «مُد» بهره برده شد.

جدول شماره ۱۲: تعیین میزان اهمیت مبنای تصمیم (یادگیری دو بُعدی) نسبت به مضامین

مضامین اثرات منفی عملکرد و پترینی				نمادها	اقدام یادگیری دو بُعدی
F4	F3	F2	F1		
متوسط	خوب	خوب	نسبتاً خوب	A1	نوآوری و خلاقیت
متوسط	نسبتاً خوب	متوسط	نسبتاً بد	A2	جهت‌گیری استراتژیک
متوسط	خوب	خوب	خوب	A3	شایستگی‌های سازمانی
بد	نسبتاً خوب	نسبتاً خوب	متوسط	A4	ساختارهای منطقی و چابک
بد	خوب	نسبتاً خوب	نسبتاً بد	A5	فرهنگ منسجم و یکپارچه

سپس نسبت‌های کلامی اختصاص داده شده جهت تعیین میزان اهمیت مبنای تصمیم (یادگیری دو بُعدی) نسبت به مضامین یعنی اثرات منفی عملکرد و پترینی، می‌بایست به اعداد فازی شهودی مثلثی تبدیل شود و سپس تجمیع نظرات تصمیم‌گیرندگان صورت پذیرد.

جدول شماره ۱۳: ماتریس تصمیم فازی شهودی و وزن هریک از مضامین براساس مبنای تصمیم

مولفه‌های پژوهش					مضامین پژوهش
A5	A4	A3	A2	A1	
0.25 0.20	0.25 0.20	0.40 0.25	0.40 0.20	0.50 0.20	F1
0.25 0.20	0.25 0.20	0.25 0.20	0.30 0.20	0.35 0.25	F2
0.25 0.20	0.35 0.25	0.40 0.30	0.35 0.25	0.45 0.20	F3
0.25 0.20	0.35 0.25	0.25 0.20	0.30 0.20	0.30 0.25	F4

در این مرحله می‌بایست تاثیرگذارترین مضامین جهت تعیین مهمترین مبنای تصمیم یعنی یادگیری دو بُعدی تجمیع شود تا براساس آن مشخص شود، کدام یک از مضامین (اثرات منفی عملکرد ویتیرینی) نقش اساسی تری در تعیین یادگیری دو بُعدی دارند.

جدول شماره ۱۴: تعیین وزن‌های فازی شهودی

		وزن معیارهای ماتریس مقایسه زوجی	نمادها		
Rank	3 <sup>rd</sup>	$\langle [(0.55/0.8/0.885); 0.60, [(0.65/0.8/0.85); 0.30] \rangle$	F1	فساد اداری	مضامین پژوهشی
	2 <sup>nd</sup>	$\langle [(0.60/0.85/0.95); 0.75, [(0.8/0.85/0.9); 0.20] \rangle$	F2	سقف شیشه‌ای/تبعیض جنسیتی	
	1 <sup>st</sup>	$\langle [(0.65/0.9/0.965); 0.75, [(0.85/0.95/1); 0.20] \rangle$	F3	سرخوردگی منابع انسانی <sup>*</sup>	
	4 <sup>th</sup>	$\langle [(0.32/0.40/0.65); 0.40, [(0.35/0.40/0.60); 0.55] \rangle$	F4	تعارض بین نقشی	

براین اساس اولویت بندی مضامین اثرات منفی عملکرد ویتیرینی نیز مشخص گردید، سرخوردگی منابع انسانی اولویت بیشتری در کاهش یادگیری دو بُعدی در شرکت آب و فاضلاب استان البرز می‌توانند داشته باشد. پس از تهیه ماتریس تصمیم تجمیع شده فازی، ابتدا توسط روابط (۱۵) تا (۱۹) نرمالایز می‌شوند و سپس توسط رابطه (۷)، این ماتریس به یک ماتریس تصمیم دفازی (قطعی) تبدیل خواهد شد.

$$(15)$$

$$R = [\tilde{r}_{ij}]_{m \times n}$$

$$(16)$$

$$\tilde{r}_{ij} = \left[ \frac{a_{ij}}{c_{jmax}}, \frac{b_{ij}}{c_{jmax}}, \frac{c_{ij}}{c_{jmax}} \right], j \in B$$

$$(17)$$

$$\tilde{r}_{ij} = \left[ \frac{a_{jmin}}{c_{ij}}, \frac{a_{jmin}}{b_{ij}}, \frac{a_{jmin}}{a_{ij}} \right], j \in C$$

$$(18)$$

$$c_{jmax} = \max_i c_{ij} \text{ if } j \in B$$

$$(19)$$

$$a_{jmin} = \min_i a_{ij} \text{ if } j \in C$$

که در رابطه فوق؛  $m$  تعداد گزینه‌های ماتریسی؛  $n$  تعداد زیرمعیارهای هدف؛  $B$  مجموع معیارهای دارای مطلوبیت؛  $C$  مجموعه معیارهای دارای عدم مطلوبیت (هزینه)؛ همچنین در این روابط  $r_{ij}^0$  بدترین ارزش محاسباتی؛  $r_{ij}^m$  و  $r_{ij}^p$  احتمال ترین ارزش محاسباتی و بهترین ارزش محاسباتی از ماتریس تصمیم فازی نرمال شده را نشان می‌دهند.

<sup>1</sup>. Benefit criteria

<sup>2</sup>. Cost criteria

جدول شماره ۱۵: ماتریس دفازی شده مضامین برای تعیین اثربخش‌ترین بُعد یادگیری دو بُعدی

مضامین اثرات منفی عملکرد ویتیرینی				نمادها		ایجاد یادگیری دو بُعدی
فساد	تبعیض	سرخوردگی	تعارض			
F1	F2	F3	F4			
۰/۷۳۳	۰/۸۱۴	۰/۷۹۶	۰/۵۷۱	A1	نوآوری و خلاقیت	
۰/۵۲۰	۰/۷۰۷	۰/۶۳۸	۰/۵۷۷	A2	جهت‌گیری استراتژیک	
۰/۷۱۲	۰/۴۹۳	۰/۶۸۳	۰/۲۷۹	A3	شایستگی‌های سازمانی	
۰/۱۰۱	۰/۰۸۶	۰/۰۶۹	۰/۰۹۲	A4	ساختارهای منعطف و چابک	
۰/۰۹۲	۰/۰۹۸	۰/۰۷۵	۰/۰۸۳	A5	فرهنگ منسجم و یکپارچه	

پس از تشکیل این ماتریس می‌بایست نسبت به انتخاب راه‌حل‌های ایده‌آل مثبت و منفی از بین مضامین اثرات منفی عملکرد ویتیرینی شرکت آب و فاضلاب استان البرز برای انتخاب مطلوب‌ترین راه‌حل یادگیری دو بُعدی اقدام نمود. لذا براساس روابط (۲۰) و (۲۱) نسبت به انجام تحلیل در این بخش اقدام می‌شود:

$$(۲۰) \quad S_i = \sum_{j=1}^n w_j (\hat{f}_j^* - \hat{f}_{ij}) / (\hat{f}_j^* - \hat{f}_{ij}^-)$$

$$(۲۱) \quad R_i = \text{Max}_j [w_j (\hat{f}_j^* - \hat{f}_{ij}) / (\hat{f}_j^* - \hat{f}_{ij}^-)]$$

در روابط فوق؛  $S_i$  بیانگر نسبت فاصله گزینه  $i$ ام از راه‌حل ایده‌آل مثبت (بهترین ترکیب)؛  $R_i$  بیانگر نسبت فاصله گزینه  $i$ ام از راه‌حل ایده‌آل منفی (بدترین ترکیب)؛  $w_j$  وزن زیرمعیار  $j$ ام؛ براساس این روابط برترین رتبه براساس ارزش  $S_i$  و بدترین رتبه براساس ارزش  $R_i$  به دست می‌آید.

جدول شماره ۱۶: راه‌حل‌های ایده‌آل مثبت و منفی در روش ویکور فازی شهودی

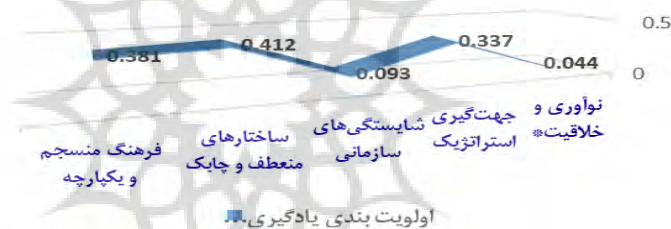
مضامین اثرات منفی عملکرد ویتیرینی				نمادها	
فساد	تبعیض	سرخوردگی	تعارض		
F1	F2	F3	F4		
۰/۶۵۸	۰/۶۴۱	۰/۶۷۴	۰/۵۹۰	$S_i$	راه‌حل ایده‌آل مثبت
۰/۳۷۶	۰/۵۰۷	۰/۵۰۷	۰/۲۹۸	$R_i$	راه‌حل ایده‌آل منفی

بالاترین سطح ایده‌آل مثبت مربوط به مربوط به سرخوردگی منابع انسانی به عنوان مضمون اثرات منفی عملکرد ویتیرینی (F3) می‌باشد که باعث کاهش یادگیری دو بُعدی می‌گردد. در ادامه می‌بایست مقادیر  $S_i$ ؛  $R_i$  و  $Q_i$  براساس روابط (۱۳) و (۱۴) محاسبه شوند. در واقع جدول (۱۷) براساس شاخص اولویت‌بندی معیارهای یادگیری دو بُعدی به عنوان گزینه تصمیم تعیین شده است

جدول شماره ۱۷: تعیین مطلوب‌ترین گزینه ارزیابی یادگیری دو بُعدی براساس اجرای روش ویکور فازی

		معیارهای ارزیابی			نماد		
		$Q_i$	$R_i$	$S_i$			
Rank	1 <sup>st</sup>	۰/۰۴۴	۰/۰۷۱	۰/۲۴۲	A1	نوآوری و خلاقیت*	مولفه‌های یادگیری دو بُعدی
	3 <sup>rd</sup>	۰/۳۳۷	۰/۱۹۳	۰/۴۶۱	A2	جهت‌گیری استراتژیک	
	2 <sup>nd</sup>	۰/۰۹۳	۰/۱۶۴	۰/۳۱۸	A3	شایستگی‌های سازمانی	
	5 <sup>th</sup>	۰/۴۱۲	۰/۲۴۱	۰/۵۱۱	A4	ساختارهای منعطف و چابک	
	4 <sup>th</sup>	۰/۳۸۱	۰/۲۰۵	۰/۴۹۷	A5	فرهنگ منسجم و یکپارچه	

نوآوری و خلاقیت براساس ارزش شاخص  $Q_i$  برابر با ۰/۰۴۴ تعیین شد که براساس این نتیجه مشخص می‌گردد، مهمترین مولفه تأثیرپذیر از اثرات منفی عملکرد ویتیرینی به ویژه سرخوردگی منابع انسانی، نوآوری و خلاقیت شرکت آب و فاضلاب استان البرز می‌باشد.



نمودار شماره ۴: اولویت بندی اثرپذیرترین مولفه یادگیری دو بُعدی از اثرات منفی عملکرد ویتیرینی

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش ارزیابی اثرات منفی مدیریت ویتیرینی در یادگیری دوجانبه می‌باشد. در این پژوهش ابتدا در بخش کیفی تلاش گردید، تا ابعاد مولفه‌ها و مضامین متغیرهای پژوهش برای ورود به تحلیل ماتریسی فازی شهودی، شناسایی شوند. لذا با غربالگری ۱۹ پژوهش اولیه، اقدام به واکاوی محتوایی از پژوهش‌های تایید شده گردید تا مولفه‌ها (یادگیری دو بُعدی) و مضامین (اثرات منفی عملکرد ویتیرینی) مشخص شوند و براساس فرآیند تحلیل دلفی نسبت به تعیین پایایی آن اقدام گردد. نتایج در بخش کیفی براساس پاسخ به سوالات اول و دوم پژوهش از تعیین ۵ مولفه یادگیری دو بُعدی و ۴ مضمون اثرات منفی عملکرد ویتیرینی حکایت دارد. سپس باهدف پاسخ به سوال سوم پژوهش مبنی بر تعیین تأثیرگذارترین مضمون اثر منفی عملکرد ویتیرینی بر یادگیری دو بُعدی، پژوهش وارد تحلیل فازی شهودی (IFSs) گردید. لذا ابتدا می‌بایست نسبت به تعیین مهمترین

مضمون پژوهش یعنی مضامین اثرات منفی عملکرد ویتیرینی از تحلیل فازی سلسله مراتبی «AHP» استفاده می‌شد. نتایج در این بخش نشان داد، مهمترین پارامتر مضامین پژوهش (اثرات منفی عملکرد ویتیرینی)، سرخوردگی منابع انسانی است و سپس نوآوری و خلاقیت، جهت‌گیری استراتژیک، شایستگی سازمانی، ساختارهای مرتبط و چابک و فرهنگ نسجم و یکپارچه می‌باشند. نتیجه‌ی کسب‌شده گویای این واقعیت است که بر اثر عملکردهای سازمان از نظر ارتباط مبتنی بر شفافیت، منابع انسانی دچار فرسایش و سکون می‌شوند، چراکه معمولاً ارتباطات این دست از سازمان‌ها براساس نوعی عملکرد ظاهری صورت می‌پذیرد و در این شرایط منابع انسانی با بی‌اعتمادی به سازمان، از انگیزه‌ی لازم برای حضور اثربخش‌تر در فعالیتهای سازمانی برخوردار نخواهند بود. در واقع منابع انسانی دچار نوعی تعارض در نگرش و واقعیت‌های عملکردی سازمانی می‌گردند و به دلیل عدم توجه سازمان به نیازهای ادراکی و عاطفی منابع انسانی، انگیزه‌های فردی کاهش می‌یابد و به مرور آنان تمایلی به مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمانی نخواهند بود. چراکه کارکنان به واسطه نمایشی رفتار کردن مدیران دچار نگرشی خنثی می‌گردند و سطح تمایل به اظهارنظر و حضور اثربخش آنان در سازمان جهت ایفای بهترین نقش خود، بشدت افول می‌نماید. نتیجه کسب‌شده در این بخش با پژوهش‌های داویسون<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۲)؛ گورلک<sup>۲</sup> (۲۰۲۱)؛ هیرسچی و اسپورک<sup>۳</sup> (۲۰۲۱)؛ فولادی و همکاران (۱۳۹۹) و قربانی (۱۳۹۷) مطابقت دارد.

از طرف دیگر براساس نتایج پژوهش مشخص شد، مهمترین مولفه‌ی تأثیرپذیر از اثرات منفی عملکرد ویتیرینی به ویژه سرخوردگی منابع انسانی، نوآوری و خلاقیت شرکت آب و فاضلاب استان البرز به عنوان مولفه‌ی یادگیری دو بُعدی می‌باشد. در واقع سرخوردگی منابع انسانی به واسطه عملکردهای ویتیرینی باعث می‌گردد تا سطح دانش و یادگیری سازمان براساس خلاقیت منابع انسانی به شدت افول نماید و این موضوع سطح یادگیری را در شرکت آب و فاضلاب براساس اکتشاف و انتفاع ناشی از کاهش ارائه‌ی ایده‌های آنان با چالش جدی مواجه می‌کند. ذکر این نکته حائز اهمیت است که نقش یادگیری در نوآوری، در کنار تجارب حرفه‌ای و اشتراک آن در سازمان، به میزان زیادی به وجود محرک‌های

1. Davison

2. Gürlek

3. Hirschi & Spurk

انگیزشی در منابع انسانی وابسته است. لذا در شرایطی که سرخوردگی‌های منابع انسانی تقویت شده باشد، این موضوع باعث کاهش انگیزه‌ی مشارکت و ایده‌سازی در شرکت می‌گردد. زیرا مهمترین عامل تقویت انگیزه‌های مشارکت و ارائه‌ی ایده‌های نوآورانه، وجود محرک‌های قوی براساس کارکردهای تقویت مثبت در منابع انسانی می‌باشد تا آنان با حمایت ادراک شده‌ی ایجاد شده در خود، مسئولانه نسبت به ارتقای سطح دانش سازمانی اقدام نمایند و بدلیل مواجهه‌ی مستقیم با فرآیندهای سازمانی تحت تصدی خود، جهت رفع چالش‌ها و ارائه‌ی ایده‌های خلاقانه در تصمیم‌گیری‌های سازمانی مشارکت نمایند. نتیجه کسب‌شده با پژوهش‌های ویس و کانباخ<sup>۱</sup>(۲۰۲۱)؛ استلاندر و انگستروم<sup>۲</sup>(۲۰۲۱)؛ آسیف<sup>۳</sup>(۲۰۲۰) و کیم<sup>۴</sup>(۲۰۱۹) مطابقت دارد.

مقایسه نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیقات پیشین گویای همراستایی بین آن‌ها است. در تحقیق فولادی و همکاران (۲۰۱۹)، کاهش خلاقیت و نوآوری به عنوان یکی از پیامدهای عملکرد ویتیرینی مطرح شده که در تحقیق حاضر نیز این پیامد به عنوان مهم ترین پیامد عملکرد ویتیرینی در زمینه یادگیری دو بُعدی تایید گردید. یافته‌های ژو ومیاو (۲۰۲۰) نیز تایید کرد که نفاق مدیران باعث رفتار ضدتولید در بین کارکنان می‌شود و همچنین، در تحقیق چانگ و همکاران (۲۰۱۷)، کاهش وفاداری و افزایش رفتارهای تحریمی کارکنان و همچنین به خطر افتادن اعتبار و ارزش شرکت به عنوان نتیجه نفاق مدیران مطرح شد که در تحقیق حاضر نیز تایید شد اثرات منفی مدیریت ویتیرینی باعث کاهش خلاقیت و نوآوری و شایستگی‌های سازمان می‌شود.

براساس نتایج کسب‌شده پیشنهاد می‌شود، شرکت آب و فاضلاب استان البرز، جهت حفظ پایداری یادگیری دو بُعدی به عنوان یک مکانیزم اثربخش در جلب اعتماد و اطمینان شهروندان، می‌بایست به جای تمرکز بر ارائه‌ی آمار و گزارش‌های اسنادی و عملکردی خود، نسبت به تقویت انگیزه‌های منابع انسانی توجه نماید. انگیزه‌هایی که براساس نتایج پژوهش، حکایت از سرخوردگی‌های ناشی از عملکردهای ویتیرینی دارد که اگرچه ممکن است براساس آمار و اطلاعات ارائه شده، از عملکرد مطلوبی برخوردار باشند، اما در بطن تعاملات سازمانی، با چالش جدی فرسایش کارکردهای منابع انسانی مواجه هستند. لذا شرکت آب و

1. Weiss & Kanbach

2. Sollander & Engström

3. Asif

4. Kim

فاضلاب استان البرز می‌بایست از ظرفیت‌های تعاملی بالاتری به واسطه انتخاب مدیران جوان‌تر و با انگیزه‌تر به منظور ایجاد اطمینان عمودی در ساختارهای خود اقدام نماید تا منابع انسانی با تغییر شیوه و رویکردهای مدیریتی، سطح متناسب‌تری از ادراک و نگرش خود با واقعیت‌های سازمانی را ایجاد نمایند و از این طریق ناهمگونی شناختی ناشی از تبعیض‌های رفتاری در درون و بیرون سازمان کاهش یابد. از طرف دیگر براساس نتیجه‌ی مشخص شده در خصوص افول نوآوری و خلاقیت شرکت آب و فاضلاب استان البرز به عنوان مولفه‌ی یادگیری دو بُعدی پیشنهاد می‌شود، در راستای حفظ ارزش‌های سازمانی، بازخورد جریان اطلاعات بر سطره‌ی ساختار سازمان گسترده شود تا با ایجاد اهمیت ارزش حضور منابع انسانی در سازمان، سطح انگیزه‌های فردی در ارائه‌ی ایده‌ها به سازمان بیش از پیش تقویت گردد و باعث شود تا نسبت به ارائه‌ی ایده‌های نوآورانه، مقاومتی از جانب آنان صورت نگیرد و منابع انسانی براساس ارضاء نیازهای مادی و معنوی کارکردهای رقابت درون‌سازمانی، از انگیزه‌ی لازم برای توسعه دانش و اشتراک اطلاعات در ساختارهای سازمانی برخوردار باشند.

#### منابع فارسی

- اشگرف، رضا؛ امیری، علی‌نقی. (۱۳۹۷). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر بروز رفتارهای ریاکارانه در شرکت‌های دولتی ایران و ارائه راهکارهای مبتنی بر متون اسلامی. فرهنگ سازمانی، دوره شانزدهم، شماره ۲، ۳۰۵-۳۲۵.
- پورغفاری، سیدرضا؛ منظری توکلی، علیرضا؛ سالجقه، سنجر؛ دهقانی سلطانی، مهدی؛ ابراهیمی نژاد، مهدی (۱۴۰۱). موشکافی ابعاد آوای کارکنان در بانکهای دولتی (مورد مطالعه: ستاد مرکزی بانک کشاورزی و شعب آن بانک در تهران بزرگ) پژوهش‌های مدیریت عمومی، (۱۵) ۵۸، ۲۳۲-۲۰۹.
- جبلی، محمد؛ شیرینی، اردشیر؛ تابان، محمد. (۱۳۹۵). الگوی تملک شغلی مدیران. مطالعات رفتار سازمانی، دوره پنجم، شماره ۱۹، ۱۳۷-۱۶۲.
- حسن پور، اکبر؛ یوسفی، رضا؛ قربانی، مریم. (۱۳۹۹). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر دوسوتوانی کارکنان. مدیریت منابع انسانی پایدار، دوره دوم، شماره ۳، ۱۷۵-۱۹۴.
- فولادی، حسام؛ سرلک، محمدعلی؛ حضوری، محمدجواد. (۱۳۹۹). پیامدهای بکارگیری سبک عملکرد ویتروینی در سازمانهای دولتی. مدیریت سازمان‌های دولتی، دوره نهم، شماره ۱، ۹۱-۱۰۶.
- سیدنقوی، میرعلی؛ قربانی زاده، وجه الله؛ حسین پور، داوود؛ کوشکی جهرمی، علیرضا. (۱۳۹۵). الگوی توسعه یادگیری دوجانبه برای سازمان‌ها. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، دوره بیست و پنجم، شماره ۸۰، ۱-۲۱.



سلطانی‌نژاد، جواد؛ سلاجقه، سنجر؛ شیخی، ایوب؛ (۱۴۰۰) بررسی تاثیر پذیری فرسودگی شغلی بر توانمندسازی ساختاری با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی و نقش تعدیلگر جنسیت (مطالعه موردی: اعضاء هیئت علمی دانشگاه های دولتی ایران)؛ پژوهش های مدیریت عمومی، ۱۴(۵۴)، ۱۶۹-۹۵

کوشکی جهرمی، علیرضا؛ سیدنقوی، میرعلی؛ حسین پور، داوود؛ قربانی زاده، وجه الله. (۱۳۹۳). الگوی توسعه یادگیری دوجانبه گرایانه در سرمایه فکری: صنعت دارویی کشور. پژوهش های مدیریت منابع سازمانی، دوره چهارم، شماره ۳، ۱۵۱-۱۷۳.

صلاحی پور، وحیده و ضیالدینی، محمد(۱۴۰۱) شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر ظهور مدیریت ویتیرینی در مجتمع مس سرچشمه. منابع انسانی تحول آفرین، دوره اول، شماره ۳ صدراتی، سحر؛ ذوالفقاری، زعفرانی رشید؛ ودادی، احمد. (۱۳۹۸). مدل شایستگی‌های ارتباطی مدیران منابع انسانی در صنعت بانکداری. فرایند مدیریت و توسعه، دوره سی و دوم، شماره ۴، ۵۹-۹۱. قربانی، علی. (۱۳۹۷). ارائه یک چارچوب مفهومی برای پردازش نظریه مدیریت ویتیرینی. مدیریت سازمان های دولتی، دوره ششم، شماره ۴، ۱۵۱-۱۶۴.

مهدی، محمد؛ حسینی، سیدحسن؛ حاجیپور، ابراهیم؛ عظمی، امجد(۱۴۰۲) شناسایی و احصاء مکانیزمهای استقرار نظام جانشین پروری در سازمان های دولتی، پژوهش های مدیریت عمومی. ۱۶(۵۹)، ۲۱۶-۱۹۳. نایب زاده، شهناز، اشرف، اسما و معین‌الدین، محمود (۱۳۹۲). بررسی روابط بین گرایش استراتژیک، قابلیت‌های سازمانی و عملکرد با توجه به نقش تغییرات سیستم‌های کنترل و حسابداری مدیریت. دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت، دوره دوم، شماره ۸، ۷۱-۸۲.

## References

- Anand, J., Mesquita, L. F., & Vassolo, R. S. (2009). The dynamics of multimarket competition in exploration and exploitation activities. *Academy of Management Journal*, 52(2), 802–821
- Asif, M. (2020). Strategic leadership and ambidextrous learning: Exploring the role of dynamic capabilities and intellectual capital. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 12(1), 1-14. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-03-2019-0034>
- Bui, H, T, M., Shoaib, Sh., Tran, V, H. (2020). Career ambition and employee performance behaviour: The presence of ideological development. *Journal of General Management*, 46(4), 100-134. <https://doi.org/10.1177/0306307020983239>
- Chang, D. R., Jang, J., Lee, E. Y., Lee, H., Chang, B. (2017). When a good company transgresses: A study of the influences of CSR, moral decoupling, and ethnocentrism. *Journal of Global Fashion Marketing*, 8(1), 40–53.
- Coser, A. (2012). Modelo para análise da influência do capital intelectual sobre a performance dos projetos de software, 220f, Tese (Doutorado em

- Engenharia e Gestão do Conhecimento), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Davison, H.K., Braddy, P.W., Meriac, J.P., Gigliotti, R., Detwiler, D.J. and Bing, M.N. (2022). Ambition: a deterrent to workplace deviance among narcissistic leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2021-0137>
- Farias, B., Rapôso, O., Penna, T, J, P., Girardi, D. (2021). The Peter Principle and learning: A safer way to promote workers, *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*, 576(16), 126-151. <https://doi.org/10.1016/j.physa.2021.126023>
- Fouladi, H., Sarlak, M., Hozoori, M. (2020). Consequences of Using Showcase Performance Style in Public Organizations. *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 9(1), 91-106. (In Persian).
- Ghorbani, A. (2018). Introducing a Conceptual Framework to Processing Theory of Showcase Management Style. *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 6(4), 151-164. (In Persian).
- Goswami, S., Ha-Brookshire, J., Bonifay, W. (2018). Measuring perceived corporate hypocrisy. *Sustainability*, 10(12), 4756.
- Gürlek, M. (2021). Shedding light on the relationships between Machiavellianism, career ambition, and unethical behavior intention. *Ethics & Behavior*, 31(1), 38-59. <https://doi.org/10.1080/10508422.2020.1764846>
- Hassanpoor, A., Yosefi Zenouz, R., Ghorbani, M. (2020). Identify and prioritize the factors affecting employees' ambidexterity. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 2(3), 194-175. (In Persian).
- Hattab, S., Wirawan, H., Salam, R., Daswati, D. and Niswaty, R. (2022). The effect of toxic leadership on turnover intention and counterproductive work behaviour in Indonesia public organisations. *International Journal of Public Sector Management*, <https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2021-0142>
- Hirschi, A., Spurk, D. (2021). Ambitious employees: Why and when ambition relates to performance and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 127(2), 98-126. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103576>
- Hughes, M. (2019). Organizational Ambidexterity and Firm Performance. *Burning Research Questions for Marketing Scholars*, <https://doi.org/10.1080/0267257X.2018.1441175>
- Jackson, M., Grace, D. (2013). Machiavelli's echo in management. *Management & Organizational History*, 8(4), 400-414. <https://doi.org/10.1080/17449359.2013.831737>
- Jackson, N.C. and Leung, O.M.C. (2020). Evidence-based management for today's "ambidextrous" organizations. *Strategy & Leadership*, 46(4), 28-36. <https://doi.org/10.1108/SL-03-2018-0027>

- Jebeli, M., Shiri, A., Taban, M. (2016). The Model of Managers' Job Ownership. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 5(3), 137-162. (In Persian)
- Kim, A. (2019). Human resource strategies for organizational ambidexterity. *Employee Relations*, 41(4), 678-693. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2017-0228>
- Lischinsky, A. (2008). Examples as persuasive argument in popular management literature. *Discourse & Communication*, 2(3), 209-235. <https://doi.org/10.1177/1750481308091907>
- Liu, M. and Rao, P. (2015). A comparative perspective of knowledge management via social media: India and China. *The Learning Organization*, 22(2), 93-114. <https://doi.org/10.1108/TLO-03-2014-0010>
- Maranto, R., Teodoro, M, P., Carroll, K., Cheng, A. (2019). Gendered Ambition: Men's and Women's Career Advancement in Public Administration, 49(4), 76-98. <https://doi.org/10.1177/0275074018804564>
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(2), 71-87
- Mehdi, M., Hosseini, S.H., Hajipor, E., & Ozma, A. (2023). Discovering and Counting the Mechanisms of Establishing a Succession Planning System in Governmental Organizations. *Public Management Researches*, 16 (59), 193-216. (In Persian)
- Moreno Luzon, M.D. and Valls Pasola, J. (2011). Ambidexterity and total quality management: towards a research agenda. *Management Decision*, 49(6), 927-947. <https://doi.org/10.1108/00251741111143612>
- Nayebzadeh, S., Ashraf ganjouie, A., Moeinaddin, M. (2013). The relationship between strategic orientations, organizational capabilities and performance with respect to the role of the control and management accounting systems changes. *Journal of Management Accounting and Auditing Knowledge*, 2(8), 71-82. (In Persian).
- Nobakht M, Hejazi S R, Akbari M, Sakhdari K. (2018). A Review of Organizational Ambidexterity and Performance. *Strategic Studies in the Oil and Energy industry*, 10(37), 35-66.
- O'Reilly, C. A., Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28(1), 185-206.
- Park, S., Westphal, J., & Stern, I. (2012). Set up for a Fall: The Administrative Science Quarterly Effects of Flattery and Opinion Conformity toward Corporate Leaders, 257-302.
- Peters, K., Buijs, P. (2022). Strategic ambidexterity in green product innovation: Obstacles and implications. *Business Strategy and the Environment*, 31(1), 173-193. <https://doi.org/10.1002/bse.2881>
- Poon, W, Ch., Mohamad, O., Yusoff, W, F, W. (2018). Examining the Antecedents of Ambidextrous Behaviours in Promoting Creativity among

- SMEs in Malaysia. *Golbal Business Review*, 21(3), 154-189. <https://doi.org/10.1177/0972150918779267>
- Popadiuk, S. (2012). Scale for classifying organizations as explorers, exploiters or ambidextrous. *International Journal of Information Management*, 32(2), 75– 87.
- Pourghafari, S.R., Manzari Tavakoli, A.R., Salajeghe, S., Dehghani Soltani, M., & Ebrahiminejad, M. (2023). A Study on the Dimensions of Employee Voice in Government Owned Banks (Case Study: Headquarters of Agricultural Bank and its Branches in Tehran). *Public Management Researches*, 15 (58), 209-232. (In Persian)
- Prieto-Pastor, I., Martin-Perez, V. (2015). Does HRM generate ambidextrous employees for ambidextrous learning? The moderating role of management support. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(5), 589-615. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.938682>
- Puhan, T-X. (2008). Balancing exploration and exploitation by creating organizational think tanks. Wiesbaden, Germany: Gabler Edition Wissenschaft.
- Rohn, U., Rimscha, B, V. (2017). A showcase of recent member work from the European Media Management Association. *Journal of Media Business Studies*, 14(2), 79-81. <https://doi.org/10.1080/16522354.2017.1299491>
- Roszkowska, P., Melé, D. (2021). Organizational Factors in the Individual Ethical Behaviour. The Notion of the “Organizational Moral Structure”. *Humanistic Management Journal*, 6(2), 187–209. <https://doi.org/10.1007/s41463-020-00080-z>
- Salman, A. (2015). Europe: a global showcase of coastal management failure. *Journal of Coastal Conservation*, 19, 103–104. <https://doi.org/10.1007/s11852-014-0366-4>
- Senaratne, C. and Wang, C.L. (2018). Organizational ambidexterity in UK high-tech SMEs: An exploratory study of key drivers and barriers. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 25(6), 1025-1050. <https://doi.org/10.1108/JSBED-04-2018-0110>
- Seyyednaghvi, M., Ghorbanizadeh, V., Hosseinpoor, D., Koushkie Jahromi, A. (2016). A Model for Developing Ambidextrous Organizational Learning. *Management Studies in Development and Evolution*, 25(80), 1-26. (In Persian).
- Seyyednaghvi, M., Koushkie Jahromi, A. (2014). Simulated Rank Model of Intellectual Capital with Organizational Ambidextrous Learning: Case of Pharmaceutical Industry. *ORMR*, 4(3), 151-173 (In Persian).
- Sollander, K., Engström, A. (2021). Unplanned managerial work: an ambidextrous learning potential. *Studies in Continuing Education*, <https://doi.org/10.1080/0158037X.2021.1874903>
- Soltaninejad, J; Salajeghe, S; Sheikhy, A. (2022). Investigating the Effect of Structural Empowerment on Burnout with Mediating the Role of

- Organizational and the Role of Gender Moderator (Case Study: Faculty Members of Iranian Public Universities), *Public Management Researches*, 14 (54), 169-195. (In Persian)
- Stelzl, K., Röglinger, M. & Wyrski, K. (2020). Building an ambidextrous organization: a maturity model for organizational ambidexterity. *Business Research*, 13(2), 1203–1230 <https://doi.org/10.1007/s40685-020-00117-x>
- Tesfamariam, S., Sadiq, R. (2006). Risk-based environmental decision-making using fuzzy analytic hierarchy process (F-AHP). *Stochastic Environmental Research and Risk Assessment*, 21(2), 35–50.
- Tiwari, M. and Jha, R. (2022). Narcissism, toxic work culture and abusive supervision: a double-edged sword escalating organizational deviance. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(1), 99-114. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2187>
- Vanhaverbeke, W., Gilsing, V., Beerkens, B., & Duysters, G. (2009). The role of alliance network redundancy in the creation of core and noncore technologies. *Journal of Management Studies*, 46(3), 215–244.
- Venugopal, A., Krishnan, T. N., Kumar, M., Upadhyayula, R, S. (2019). Strengthening organizational ambidexterity with top management team mechanisms and processes. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(4), 586-617. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1277369>
- Wang, H., Qian, G., Feng, X. (2011). An intuitionistic fuzzy AHP based on synthesis of eigenvectors and its application. *Information technology journal*, 10(3), 1850-1866.
- Weiss, L., K., Kanbach, D. (2021). Toward an integrated framework of corporate venturing for organizational ambidexterity as a dynamic capability. *Management Review Quarterly*, <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00223-y>
- Wolff, D., Duffy, A. (2021). Development and demonstration of an uncertainty management methodology for life cycle assessment in a tiered-hybrid case study of an Irish apartment development. *The International Journal of Life Cycle Assessment*, 26(2), 989–1007. <https://doi.org/10.1007/s11367-021-01872-7>
- Wu, D. D., Zhang, Y., Wu, D. and Olson, D. L. (2010). Fuzzy Multi-objective Programming for Supplier Selection and Risk Modeling: A Possibility Approach. *European Journal of Operations Research*, 200(3), 774–787.
- Yuan, Ch., Xue, D., He, X. (2022). A balancing strategy for ambidextrous learning, dynamic capabilities, and business model design, the opposite moderating effects of environmental dynamism. *Technovation*, 103(2), 17-33. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102225>
- Zabiegalski, E. and Marquardt, M.J. (2022). Action learning and the ambidextrous organization. *Journal of Work-Applied Management*, <https://doi.org/10.1108/JWAM-11-2021-0062>



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی