

ارائه الگوی پیشرانهای عملکرد ویتربینی در سازمان‌های دولتی Presentation drivers of showcase performance model in government organizations

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۱۱/۲۱، تاریخ دریافت نسخه نهایی: ۱۴۰۲/۰۱/۲۶، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۰۱/۲۸

نوع مقاله: علمی - پژوهشی

Y.Valizadeh., (PhD student),
A.K.Jahromi., (PhD), & M.Sadi., (PhD)

Abstract

Aim: Whenever managers try to deceive their audience with show behaviors in order to present their organizational performance, a phenomenon known as showcase performance is raised, which has received less scientific attention from researchers. Hence, the aim of the current research is to identify the components and dimensions of this phenomenon and also provide the model of its drivers in government organizations. **Method:** This research is developmental-applied in terms of its purpose and is among mixed exploratory research. In the qualitative phase, in order to design the research model, a semi-structured interview was conducted with 27 experts who were selected purposefully. In the quantitative stage, to validate the research model, 108 managers and experts in the Ministry of Energy were asked for their opinions using a questionnaire. The resulting data were analyzed by structural equation modeling method and Smart PLS software. **Results:** For the phenomenon of showcase performance, three cognitive, communicative and behavioral dimensions were identified. Also, three categories of drivers including managerial, organizational and extra-organizational drivers were determined. The findings of the quantitative part also show that the validity of the created model is confirmed. Also, the coefficient of determination for the showcase performance variable was calculated as 0.768, which shows that 76.8% of the changes in the showcase performance variable can be explained by drivers. **Conclusion:** Showcase performance in government organizations is a multifaceted and complex phenomenon, and a set drivers, of managerial, organizational, and extra-organizational factors are effective in its emergence. It is suggested to set up a realistic performance evaluation system and comprehensively monitor the provided statistics. Managers should be selected and appointed based on their competence and abilities suitable for the job.

Keywords: Drivers, Showcase performance, Organizational hypocrisy, Government organizations.

یوکابد ولی‌زاده^۱، علی رضا کوشکی جهرمی^۲ و
محمد رضا سعدی^۳

چکیده

هدف: هرگاه که مدیران با رفتارهای نمایشی سعی در فریب مخاطبان خود جهت ارائه عملکرد سازمانی خویش داشته باشند پدیده ای با عنوان عملکرد ویتربینی مطرح میشود که تاکنون از نظر علمی کمتر مورد توجه محققان قرار گرفته است. از این‌رو، هدف تحقیق حاضر شناسایی مولفه‌ها و ابعاد این پدیده و نیز ارائه الگوی پیشرانهای آن در سازمان‌های دولتی است. **روش:** این تحقیق از نظر هدف، توسعه‌ای-کاربردی بوده و در زمره تحقیقات آمیخته اکتشافی است. در مرحله کیفی به منظور هدفمند انتخاب شدند، مصاحبه نیمه-ساختاریافته به عمل آمد. در مرحله کمی برای اعتبارسنجی الگوی پژوهش، از ۱۰۸ نفر از مدیران و خبرگان سازمان آب و فاضلاب البرز با ابزار پرسشنامه نظرخواهی شد. داده‌های حاصل با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم افزار Smart PLS تحلیل شد. **یافته‌ها:** برای پدیده عملکرد ویتربینی، سه بعد شناختی، ارتباطی و رفتاری شناسایی و سه دسته پیشران شامل مدیریتی، سازمانی و برون سازمانی تعیین گردید. یافته‌های قسمت کمی اعتبار الگوی ایجاد شده را تایید نمودند. همچنین، مقدار ضریب تعیین برای متغیر عملکرد ویتربینی ۰/۷۶۸ محاسبه گردید که نشان میدهد ۷۶/۸ درصد از تغییرات متغیر عملکرد ویتربینی توسط پیشران‌ها قابل تبیین است. **نتایج:** عملکرد ویتربینی در سازمان‌های دولتی، پدیده‌ای چندوجهی است و در بروز آن مجموعه‌ای از پیشرانهای مدیریتی، سازمانی و برون‌سازمانی موثر هستند. پیشنهاد میشود نظامهای ارزیابی عملکرد واقع بینانه تنظیم گردند و نظارت همه جانبه بر آمارهای ارائه شده صورت پذیرد. مدیران بر اساس شایستگی و توانمندی‌های متناسب با شغل انتخاب و منصوب گردند.

کلید واژه: پیشران، عملکرد ویتربینی، سازمان‌های دولتی

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
۲. نویسنده مسئول: دانشیارمدعورگروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران، دانشیار دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.
۳. دانشیارمدعورگروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران، دانشیار دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.

مقدمه

تغییرات در جنبه‌های علمی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی تأثیر عمیقی بر ساختارهای سازمانی و عملکرد آنها دارد که به نوبه خود سازمان‌ها را ملزم می‌کند تا در صورتی که بخواهند در یک محیط متلاطم به حیات خود ادامه دهند، سازوکارهای خود را تطبیق و توسعه دهند (کانیلز و هاتاگ ۱، ۲۰۲۲؛ کاردن ۲ و همکاران، ۲۰۱۸). در سازمان‌های دولتی ناکارآمدی شدیدی در حوزه سیاست مدیریت عملکرد سازمانی وجود دارد و با وجود تلاش‌های انجام گرفته، هنوز بهبودی در عملکرد، پاسخگویی، شفافیت، کیفیت خدمات به دلخواه رخ نداده است (آقا پیروز، ۱۳۹۸). همچنین، سازمان‌های دولتی به ناکارآمدی شدیدی در حوزه مدیریت عملکرد دچارند. هر چند بخشی از ناکارآمدی مدیریت عملکرد در سازمان‌های دولتی به چگونگی اجرای این نظام مربوط است؛ اما خلأ نظری نیز مسأله‌ای جدی است که نمی‌توان آن را نادیده گرفت (منصوری، ۱۳۹۹). با وجود سال‌ها تلاش در مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی، همچنان معضلات قابل توجهی مانند روش‌های بهبود عملکرد، پاسخگویی، شفافیت و کیفیت خدمات همچنان باقی مانده است و همین امر چالش‌های مختلفی را ایجاد می‌نماید (محمدی و شریف زاده، ۱۳۹۶).

امروزه عملکرد بالای سازمانی از مهمترین مؤلفه‌ها برای مدیران بوده و به عنوان هدف نهایی سازمان تعریف می‌شود (کارنگو و ساردی ۳، ۲۰۲۱). همچنین، ضرورت توجه به نظام اداری و ضرورت مدیریت کارآمد آن به دلیل پیچیدگی فعالیتهای این حوزه و در نتیجه پیچیدگی و تأثیر مهم نقش این مجموعه به بخش مدیریت دولتی، و نیز تحولات سریع و به هم پیوستگی آنها، برکسی پوشیده نیست (منصوری، ۱۳۹۹). بخش عمده‌ای از سیاست‌ها به دنبال به حداکثر رساندن جنبه‌های ظاهری عملکرد هستند، و ممکن است به سازمانها در جهت رسیدن به پایداری در عملکرد کمک نکنند. در بخش دولتی نیز گستره بزرگی از استفاده از این نوع سیاست‌ها دیده می‌شود که تنها معطوف به اجرای دستورات و رفع مسئولیت بوده و کمتر به عملکرد واقعی که بر رضایت ذی نفعان توجه دارد تمرکز می‌گردد (قادری فر و همکاران، ۱۴۰۰).

یک نوع رفتار سیاسی رایج که به تازگی توجه محققان را به خود جلب نموده است، به کارگیری سبک "عملکرد ویتیرینی"^۴ 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 بیش از حد آثار مخرب و منفی و طولانی مدتی بر روی افراد و

1. Caniels & Hatak
2. Carden
3. Garengo & Sardi
4. Showcase performance

در نهایت سازمان و جامعه وارد می‌کنند (قربانی، ۱۳۹۷). این مدل از رفتارهای مدیریتی به جای تمرکز بر عملکرد واقعی و بهره‌وری، بر نمایش و ظاهر سازی عملکرد متمرکز است. شاخص‌های ظاهری و در معرض دید عملکردی، مورد توجه و تشویق قرار می‌گیرد؛ در حالی که حقیقت میزان عملکرد در سازمان از نظر دور نگاه داشته می‌شود. این نوع رفتار انحرافی چه از سوی مدیر باشد چه کارکنان، تنها به ویتترین‌های نمایشی عملکرد اکتفا می‌کنند و مجموعه‌ای از رفتارهای انحرافی و ناشایست، مانند چاپلوسی، آمار سازی، فساد اداری و باند بازی و... ذیل آن پرورش و توسعه می‌یابد (قربانی، ۱۳۹۷؛ فولادی و همکاران، ۱۳۹۹). از طرف دیگر، ارائه عملکرد ویتترینی خود مترادف با رفتارهای سیاسی انحرافی مانند ریاکاری، نفاق، ظاهر سازی، تملق، رفتارهای اغراق آمیز و چاپلوسی معرفی شده است (ابراهیم پور آهندانی و همکاران، ۱۳۹۸). پیامدهای این رفتارهای انحرافی در سازمان شامل سکوت سازمانی، تکثیر رفتارهای منافقانه، افزایش میل به ترک خدمت، کاهش انگیزش درونی، کاهش بهره‌وری، کاهش رضایت شغلی، ناهمگونی شناختی و افزایش فشار روحی برای درستکاران است (هادوی نژاد و همکاران، ۱۳۹۲). هر چند بین عملکرد ویتترینی و ریاکاری، نفاق سازمانی، چاپلوسی و اعمال اغراق آمیز، تفاوت قابل توجهی در جنبه مثبت و منفی بودن این رفتار وجود دارد. ریاکاری و نفاق یک رفتار انحرافی منفی است که پیامدهای آن نمی‌تواند تاثیرات مثبت و مطلوبی به دنبال داشته باشد، اما بر اساس ادعا و نتایج تحقیق قربانی (۱۳۹۷) و فولادی (۱۳۹۹)، تنها حدی از عملکرد ویتترینی می‌تواند مفید باشد و افراط در آن می‌توان آثار منفی نشان دهد. لذا، می‌توان گفت که عملکرد ویتترینی می‌تواند آثار متفاوتی بر سازمان داشته باشد. سطح مطلوب آن است که عملکرد و کارهای سازمان در جهت نیل به اهداف از پیش تعیین شده به منصف ظهور گذاشته شود (قربانی، ۱۳۹۷). البته عملکرد ویتترینی در این تحقیق بیشتر در جنبه منفی آن در سازمانها، مورد بررسی بوده است.

لاکن یکی از مفاهیم بسیار نزدیک با مفهوم عملکرد ویتترینی نفاق سازمانی است. نفاق مفهومی است که هم در ادبیات دانشگاهی و هم در رسانه‌های عمومی شناخته شده است. با این حال، مطالعات بسیار کمی بازتاب ریاکاری در رفتارهای رهبر را در ادبیات رفتار سازمانی بررسی کرده‌اند. نفاق مدیر عمدتاً به عدم همسویی گفتار و کردار او اشاره دارد (لسو و آیدین، ۲۰۲۱). نفاق سازمانی به طور کلی شامل عدم ارتباط بین صحبت و عمل است (واگنر ۲ و همکاران، ۲۰۰۹). به عبارتی، معمولاً نفاق وضعیتی را توصیف می‌کند که در آن سازمان عمداً به گونه‌ای

-
1. Ilsev & Aydin
 2. Wagner

نمایش داده می‌شود که با واقعیت زیربنایی آن متفاوت است (لیون و مونتگومری، ۱، ۲۰۱۵). همیشه برای رهبران، تیم‌ها و سازمان‌ها ممکن نیست آنچه را که اظهار می‌کنند، عملی کنند. ناهماهنگی بین گفتار و کردار می‌تواند پیامدهای بین فردی سختی مانند بی اعتمادی و محکومیت اخلاقی را به دنبال داشته باشد که تأثیرات منفی در سراسر سازمان‌ها دارد (افرون و همکاران، ۲۰۱۸).

نفاق، رفتاری دروغین و فریبکارانه است که دو ویژگی دارد: اولاً با نگرش واقعی فرد تناقض دارد و ثانیاً با هدف جلب نظر مثبت و نفوذ در مخاطب انجام می‌گیرد. در این رفتار، فرد با بیان نگرش‌های متفاوت و گاه متناقض با نگرش واقعی خود و سازگار و موافق با نگرش‌های مخاطبان به خودشیرینی و نفوذ در مخاطبان اقدام می‌کند (صادقی آرانی و نامیان، ۱۳۹۹). از دیدگاه کیلیکوگلو^۲ و همکاران (۲۰۱۷)، نفاق سازمانی سه بعد دارد. اولاً بعد «وفای به عهد» ناهماهنگی بین گفتار، تصمیمات و اعمال را نشان می‌دهد. ثانیاً، «همه‌نگی بین ساختار داخلی و محیط» درجه ای را نشان می‌دهد که سازمان در حین رسیدن به مأموریت و اهدافی که تعیین کرده اند، ارزش‌های محیط را لحاظ می‌کند و آخرین بعد، «ناسازگاری در عملکردها» است که مربوط به فریب دادن ذینفعان توسط مدیران در عمل است. نفاق مدیریتی یکی از اشکال نفاق است که در هر دو بخش دولتی و خصوصی مشاهده می‌شود و به عنوان یکی از منابع فساد و همچنین به عنوان یکی از نایج آن مطرح می‌شود که بر تمامی جنبه‌های سازمانی، فرآیندها و سطوح بهره‌وری و اثربخشی سازمانی سایه می‌افکند (کاپاک^۳، ۲۰۲۱).

همچنین، در سازمان‌ها از نوعی نفاق سازمان یافته^۴ صحبت می‌شود. این نوع نفاق هم امری اجتناب ناپذیر و هم یک واقعیت مدیریتی تلقی می‌شود. مدیران با انتظارات پیچیده، چندگانه (و آشتی ناپذیر) در مورد اینکه سازمان چیست و چه کاری باید انجام دهد، مواجه می‌شوند. برخلاف نفاق عمدی، نفاق سازمان یافته اجتناب ناپذیر است (کریستنسن^۵ و همکاران، ۲۰۱۳). نفاق سازمان یافته تلاش می‌کند تا تفاوت‌های بین صحبت‌ها، تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات یک شرکت را توضیح دهد و اینکه چگونه این اختلافات ممکن است برای شرکت‌ها انعطاف لازم در مدیریت خواسته‌های متضاد ذینفعان را فراهم کند (آبراهامسون و بومارد^۶، ۲۰۰۹). یک استراتژی کلیدی برای مدیریت ارشد این است که صحبت‌ها، تصمیمات و اقدامات خود را به گونه‌ای تنظیم کند

1. Lyon & Montgomery
2. oooooouu
4. Çayak
4. organised hypocrisy
5. Christensen
6. Abrahamson & Baumard

که راه‌حلی مشروع را تشکیل دهد، خواسته‌های متضاد ذینفعان را تامین کند، و در عین حال اختلافات مخربی را در بین این فعالیت‌ها آشکار نکند (چو و همکاران، ۲۰۱۵). نفاق سازمان‌یافته ممکن است در کوتاه مدت پنهان بماند، اما در درازمدت، ناسازگاری بین صحبت‌ها، تصمیم‌ها و اقدامات توسط مؤلفه‌ها پنهان نمی‌ماند (لاریانو^۱ و همکاران، ۲۰۲۱). ریاکاری سازمان‌یافته می‌تواند به منبع تهدید مشروعیت تبدیل شود (بلوسی^۲ و همکاران، ۲۰۲۱).

موضوع تحقیق و مباحث مرتبط با آن در تعدادی از تحقیقات پیشین بررسی شده است. در این تحقیقات خارجی، نتایج پژوهش لیو و همکاران (۲۰۲۲) نشان داد که ۹ نوع تظاهر متمایز از منظر رفتارهای مسئولیت اجتماعی شرکتی و رفتار ریاکارانه شرکتی از منظر پیش رویداد، در طول رویداد و بعد از رویداد وجود دارد. یافته‌های یاگی و یاگی (۲۰۲۱) گویای آن است که در بین مدیران در دانشگاه‌ها چهار گروه از ویژگی‌های ریاکارانه شامل عدم صداقت، حمله به دیگران، بی‌اعتنایی به رفاه سازمانی و شخصیت دو رو وجود دارد. گوسوانی و و بهادوری (۲۰۲۱)، در پژوهش خود به بررسی تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم نفاق ادراک شده شرکتی بر تمایل خروج کارکنان پرداختند. نتایج این مطالعه نشان داد که نفاق شرکتی درک شده به طور مثبت بر قصد جابجایی کارکنان، عدم اعتماد و نگرش منفی نسبت به شرکت تأثیرگذار است. جارنگی و همکاران (۲۰۲۱) نیز در تحقیق خود مطرح کردند که نفاق شرکتی و هم نفاق فردی صراحتاً محکوم می‌شوند، حتی اگر عواقب آنها یکسان باشد. واگنر و همکاران (۲۰۲۰) سه جنبه نظری ادراک نفاق شرکتی شامل نفاق اخلاقی، نفاق رفتاری و اسناد نفاق را شناسایی کردند. این ادراکات از دو مسیر مفهومی متمایز شامل شیوه‌های فریبنده شرکت‌ها و رفتارهای ناسازگار نشأت می‌گیرد و واکنش‌های شناختی، عاطفی و رفتاری ذینفعان را هدایت می‌کند. نتایج تحقیق می‌شرا و همکاران (۲۰۱۶) گویای آن است که پیشاپندهای تنوع نیروی کار (سطح سازمانی)، تعارض رابطه (سطح محیط کار) و نیاز به قدرت (سطح فردی) تأثیر مثبت و معناداری بر سیاست سازمانی دارند. چو و همکاران (۲۰۱۵) نیز در پژوهش خود به بررسی نفاق سازمان‌یافته و نماهای سازمانی و رابطه با گزارشات پایداری پرداختند. یافته‌ها نشان داد که فشارهای اجتماعی و نهادی متناقض، سازمان‌ها را ملزم می‌کند که رفتار منافقانه داشته باشند و نماهای سازمانی را توسعه دهند. آگالدی (۲۰۲۲) نشان داد که رهبری فراگیر به طور مستقیم و غیرمستقیم بر نفاق سازمانی تأثیر می‌گذارد. اوتالورا و آلکیر (۲۰۲۱) در بخش بانکداری، این پژوهش نشان می‌دهد که شفافیت اطلاعات بانکی، درک بالاتری منجر به سطوح پایین‌تر از ریاکاری مرتبط با CSR درک شده، به ویژه زمانی که فعالیت‌های CSR خودکارآمدی مالی مشتریان را بهبود می‌بخشد،

1. Lauriano
2. hypocrisy

ایجاد می‌کند. کالیسکان و همکاران (۲۰۲۱) مدیریت تصویرسازی در گزارش پایداری بیانیه‌های مدیر عامل ظاهر می‌شود. علاوه بر این، نفاق شرکتی و هم نفاق فردی صراحتاً محکوم می‌شوند، حتی اگر عواقب آنها یکسان باشد. وینکلر و همکاران (۲۰۲۰) تداوم پایبندی به این لفاظی، تنش‌هایی را ایجاد و تداوم می‌بخشد که منجر به دور باطل اختلاف و جدایی می‌شود.

در تحقیقات داخلی، نتایج تحقیق ثنایی و همکاران (۱۴۰۱) نشان داد که رفتارسیاسی مدیران به ترتیب عبارتند از: دریافت کنترل دسترسی به اطلاعات و بعد از آن نمایش آرامش، مقاومت در برابر تغییر، خشنودسازی دیگران، بازی با زمان، گروه‌سازی، سرزنش و حمله به دیگران، برخورد معکوس، تقویت یک تاثیر مطلوب، ایجاد شبکه ارتباطی، حمایت و همدلی و مطرح کردن خویش از طریق سایر افراد قدرتمند. یافته‌های پژوهش ایمانی و همکاران (۱۴۰۰) گویای آن است که ارتباطات سازمانی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، سبک‌های تصمیم‌گیری، نقش‌ها و انتظارات، هدف‌ها و استراتژی، به عنوان مولفه‌های هنجاری اخلاق مداری رهبران در محیط سازمانی است. یافته‌های پژوهش فولادی و همکاران (۱۳۹۹) نیز نشان داد که پیامدهای بکارگیری سبک عملکرد ویتیرینی شامل کاهش بهره‌وری و کارایی، افزایش فساد اداری و کاهش خلاقیت و نوآوری، کاهش رضایت شغلی، کاهش انگیزه شغلی و کاهش روحیه کارکنان است. نتایج مطالعه صادقی آرانی و نامیان (۱۳۹۹) حکایت از آن دارد که خودشیفتگی و شایعه‌سازی سازمانی به ترتیب بیشترین و کمترین درصد اثر تغییرات رفتار منافقانه در سازمان را تبیین کرده است. قربانی (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان "ارائه یک چارچوب مفهومی برای پردازش نظریه مدیریت ویتیرینی" به روش داده بنیاد برای اولین بار به این سبک از مدیریت اشاره کرد. نتایج نشان داد که چهار عامل مؤثر بر مدیریت ویتیرینی شامل قدرت طلبی، نیاز به مطرح شدن، شخصیت فرد و تسخیر احساسات هستند. همچنین، نتایج پژوهش اشگرف و امیری (۱۳۹۷) غفاری و همکاران (۱۳۹۷) گویای آن است که بر بروز رفتارهای ریاکارانه، "ماکیاولیسم بالا" دارای بیشترین تاثیر و "قانون‌گریزی مدیران" و "جو سکوت سازمانی" دارای کمترین تاثیر بوده است. نهایتاً، نتایج مطالعه انواری (۱۳۹۷) نشان داد که کسب منفعت و منزلت از عوامل خرد شکل‌گیری تظاهر در ایران هستند. در تحقیق سیفی و همکاران (۱۴۰۱) مدیران برای مواجهه جلوه‌دادن خود و سرپوش گذاشتن بر بی‌مبالاتی‌ها و همچنین عوام‌فریبی، از ترفندهای زبانی بهره می‌گیرند. جعفری و همکاران (۱۴۰۱) دو طیف فردی و سازمانی را به عنوان عوامل زمینه ساز نفاق سازمانی در نظر گرفته‌اند. سلطانی فتح و همکاران (۱۴۰۱) پنج نوع سبک رفتار سیاسی مدیران شامل سنت‌گرا، محافظه‌کار، میانه‌رو، متبحر و اقتدارگرا را شناسایی نمودند. طاهری و عطایی (۱۴۰۰) سوابق فردی و سازمانی هر دو می‌توانند منجر به رفتار سیاسی شوند. کمبود منابع باعث ایجاد سیاست می‌شود. زارعی و همکاران (۱۴۰۰) ۵ تاکتیک تصویرسازی بین مدیران

معرفی کردند که تاکتیک‌های مدیریت تصویرسازی بیشترین اولویت مربوط به متغیر تاکتیک خودمحور و کمترین اولویت مربوط به تاکتیک غیرکلامی بوده است.

در مجموع، نتایج بررسی مبانی و تحقیقات پیشین نشان داد اگرچه مباحث مرتبط با عملکرد ویتیرینی مانند "نفاق سازمانی" و "سیاست سازمانی" در تحقیقات متعددی بررسی شده، اما موضوع عملکرد ویتیرینی کاملاً جدید است. در زمینه عملکرد ویتیرینی و پیشران‌های آن به طور خاص، تحقیقات چندانی صورت نگرفته و اولین بار در ایران در مقاله ای با عنوان ارائه چارچوب مفهومی برای پردازش نظریه مدیریت ویتیرینی قربانی (۱۳۹۷) این مفهوم را در عرصه مدیریت و سازمان معرفی کرد و بعد از آن فولادی و همکاران (۱۳۹۹) زیرمقوله پیامدهای این نوع عملکرد را به صورت عینی در سازمان‌ها شناسایی نمودند؛ لیکن مفهوم و عوامل پیشران عملکرد ویتیرینی و الگوی ارتباطی این عوامل تا به امروز مورد بررسی قرار نگرفته است. لذا با عنایت به خلاء محسوس در مطالعات رفتارهای نمایشی و ویتیرینی و مطالعات محدودی که در زمینه تمایز این رفتار با بقیه رفتارهای انحرافی مانند نفاق، چاپلوسی، ریاکاری و... صورت گرفته است، نیاز است تحقیقاتی در این زمینه انجام پذیرد. از طرفی ماهیت دوگانه عملکرد ویتیرینی در مثبت و منفی بودن آن، اهمیت مفهوم سازی و شناسایی عوامل پیشران را افزایش داده تا در صورت انحراف از میزان مثبت، بتوان مدیریت و کنترل مناسبی بر آن داشت.

از طرفی از آنجا که عملکرد ویتیرینی یکی از اقدامات انحرافی و توأم با نفاق شایع در بین مدیران سازمان‌های دولتی ایران است. و به نظر می‌رسد؛ مدیران سازمان‌های دولتی متأسفانه بیش از آنکه به دنبال عملکرد واقعی باشند، به فکر نمایش عملکرد و اقدامات ظاهری هستند. از این رو، نیاز است الگویی بومی و کاربردی برای عملکرد ویتیرینی ایجاد شود تا بتواند جوانب مختلف این پدیده را شناسایی و تحلیل کند. قطعاً، نخستین گام برای مقابله با عملکرد ویتیرینی شناخت آن است که انجام این تحقیق می‌تواند این مهم را محقق کند و از این رو، انجام تحقیق حاضر برای ارتقای عملکرد سازمان‌های دولتی و مدیران آن‌ها ضرورت دارد. همچنین، تحقق الزاماتی چون شایسته‌سالاری، توسعه منابع انسانی، مدیریت استعداد، جانشین‌پروری و ... در سازمان‌های دولتی بدون توجه به عملکرد واقعی مدیران و تفکیک عملکرد واقعی از نمایشی آن‌ها امکان‌پذیر نیست. از این رو، برای اینکه بتوان بین مدیران توانمند و شایسته (دارای عملکرد واقعی) و مدیران ریاکار و ظاهرساز (دارای عملکرد نمایشی) تمایز قائل شد و بتوان در مسیر توسعه و پرورش مدیران توانمند و بکارگیری آن‌ها در مناصب مهم در سازمان‌های دولتی حرکت کرد، ضرورت دارد ابعاد عملکرد ویتیرینی و متغیرهای پیشران آن شناسایی گردد.

طی بررسی‌هایی که در خصوص فعالیت‌های اصلی در وزارت نیرو انجام شده است، عملکرد وزارت نیرو براساس احصای تکالیف و وظایف محوله در خط‌مشی‌های مرتبط،

ارائه الگوی پیش‌رانه‌های عملکرد ویتیرینی در سازمان‌های دولتی

ناموفق ارزیابی شده است. اهداف بلندپروازانه در تدوین خط‌مشی‌ها، غیرواقع‌بینانه بودن احکام مرتبط در این خصوص، تعدد دستگاه‌های ذیربط و عدم هماهنگی‌های بین این دستگاه‌ها، وابستگی عملکردهای یک دوره به زیرساخت‌های فراهم شده از دوره‌های قبل و مواردی از این قبیل، از جمله دلایلی هستند که ارزیابی عملکرد در وزارت نیرو را با مشکل مواجه ساخته است (احدزاده و همکاران، ۱۳۹۹) از طرفی دستگاه‌های ذیربط وزارت نیرو مهمترین کالاها و خدمات کشور یعنی آب و برق را تامین می‌نمایند و همین امر باعث می‌شود عدم واقعی سازی عملکرد در این زمینه تاثیرات نامطلوب قابل توجهی در تمامی ابعاد زندگی مردم چه در بخش کشاورزی، تولید انرژی، خدمات شهری و... ایجاد نماید. به همین دلیل جامعه نمونه از بین مدیران ارشد و میانی شرکت‌های آب و فاضلاب به عنوان یکی از سازمان‌های ذیربط و زیر مجموعه وزارت نیرو انتخاب شدند.

در این قسمت، مصداق‌ها و نمودهایی از عملکرد ویتیرینی در سازمان‌های دولتی بررسی شده است. بخش‌های مورد بررسی عملکرد ویتیرینی عبارتند از:

- ۱- حوزه مدیریت تولید و توزیع برق شهری (مورد مطالعه شرکت تولید و توزیع برق)
- ۲- حوزه مدیریت منابع آب زیرزمینی و سطحی (مورد مطالعه شرکت آب منطقه ای)
- ۳- حوزه مدیریت آب و فاضلاب شهری (مورد مطالعه شرکت آب و فاضلاب)
- ۴- حوزه مدیریت آب و کشاورزی (مورد مطالعه سازمان جهاد کشاورزی)

نتایج بررسی نامحسوس عملکرد مدیران و کارشناسان به همراه بازدیدهای میدانی بعنوان نظریه‌های پشتیبان در پاسخ به عملکرد ویتیرینی را می‌توان به چهار بخش کلان ذیل تقسیم نمود:

- آمار سازی درون سازمانی و برون سازمانی و قیاس‌های گزینشی خارجی برای عوام فریبی داخلی
- دلیل سازی عوامل بیرونی فعلی و سنواتی (ارجاع به سایر دستگاه‌های مسئول و یا دستگاه‌های همکار)

۱. محقق به بررسی میدانی و مصاحبه با تعدادی از مدیران و کارشناسان بخش‌های مختلف در برخی سازمان‌های دولتی پرداخت تا مصداق‌های قابل قبول و استناد را در زمینه عملکرد ویتیرینی و نتایج آن در محیط‌های کاری بدست آورد. این مهم از طریق:

- ۱- بررسی نامحسوس عملکرد دستگاه‌های اجرایی خدمات رسان عمومی دولتی از طریق مصاحبه حضوری بدون ساختار یا مدیران.
- ۲- بررسی میدانی با کارشناسان شاغل در دستگاه‌های اجرایی خدمات رسان عمومی دولتی و مصاحبه حضوری بدون ساختار با ایشان، صورت گرفت.

- سانسورسازی رسانه ای ویا جلوه سازی غیرواقعی با پوشش‌های خبری خصوصی جهت سفیدسازی چهره سازمان دولتی
 - عدم مستندسازی اشتباهات رایج و تکراری مدیریتی در حوزه‌های مطالعاتی و اجرایی
- از این رو، با توجه به اهمیت بالای عملکرد ویتیرینی و شیوع گسترده آن در سازمان‌های دولتی ایرانی، در این تحقیق تلاش شده است مولفه‌ها و ابعاد مختلف عملکرد ویتیرینی شناسایی شده و در نهایت الگوی پیشرانهای آن ارائه گردد. بنابراین، سوال اصلی تحقیق حاضر بدین صورت است: الگوی پیشرانهای عملکرد ویتیرینی در سازمان‌های دولتی به چه صورت است؟

روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف توسعه‌ای- کاربردی است. پژوهش حاضر به این دلیل که به دنبال دانش افزایی و توسعه دانش علمی در زمینه عملکرد ویتیرینی در سازمان‌های دولتی است، تحقیق توسعه ای محسوب می‌شود. همچنین، چون نتایج این پژوهش برای بهبود شرایط مدیریت در سازمان‌های دولتی و ارتقای مشروعیت آن‌ها می‌تواند استفاده شود، از نوع تحقیقات کاربردی است. همچنین، در این پژوهش از طرح تحقیق آمیخته اکتشافی استفاده می‌گردد؛ زیرا در این نوع طرح‌ها، پژوهشگر به دنبال زمینه یابی درباره موقعیت نامعین است. برای این منظور ابتدا باید داده‌های کیفی گردآوری شود. با استفاده از این شناسایی اولیه، امکان صورت‌بندی فرضیه (هایی) درباره بروز پدیده مورد مطالعه فراهم می‌کند (بازرگان، ۱۳۹۱). در این پژوهش از تحلیل تم برای طراحی مدل (بخش کیفی) و روش مدل سازی معادلات ساختاری برای اعتبارسنجی مدل (بخش کمی) استفاده گردید. این تحقیق با توجه به اینکه به دنبال تدوین الگوی پیشران‌های عملکرد ویتیرینی در سازمان‌های دولتی است، از نوع تحقیقات اکتشافی به حساب می‌آید. به این دلیل که در مورد پیشران‌های عملکرد ویتیرینی دانش محدودی وجود دارد، این تحقیق با رویکرد اکتشافی به دنبال توسعه دانش موجود در این زمینه است.

در بخش کیفی به منظور طراحی مدل تحقیق، از مصاحبه نیمه ساختاریافته و تکنیک تحلیل تم استفاده شد. بدین منظور با ۱۲ نفر از خبرگان دانشگاهی و ۱۵ نفر از مدیران در سازمان‌های دولتی که با روش هدفمند انتخاب شدند، مصاحبه نیمه ساختاریافته به عمل آمد. بدین منظور، ابتدا پروتکلی شامل اطلاعات مصاحبه و سوالات تهیه شده و سپس نسبت به انجام مصاحبه‌ها اقدام گردید. انجام مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. خبرگان دانشگاهی، ضمن داشتن مدرک دکتری، در گرایش‌های مدیریت یا سایر رشته‌های مرتبط تحصیل کرده و با موضوع عملکرد ویتیرینی آشنایی داشتند. خبرگان اجرایی نیز ضمن داشتن مدرک حداقل

کارشناسی ارشد، دارای حداقل ۱۰ سال سابقه مدیریت در سازمان‌های دولتی بوده و با مباحث علمی در زمینه مدیریت آشنا بودند. پس از انجام مصاحبه‌ها و استخراج داده‌ها، مراحل کدگذاری انجام گرفت تا نهایتاً اجزای مدل تحقیق شناسایی شدند. پس از طراحی مدل تحقیق، اعتبار آن براساس معیارهای مربوط به بررسی روایی و پایایی تحقیقات کیفی سنجیده شد.

در مرحله کمی تحقیق، برای تایید اعتبار مدل طراحی شده در سازمان‌های دولتی از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار smart PLS استفاده شد. به منظور گردآوری داده‌ها در این مرحله، از ابزار پرسشنامه طراحی شده توسط محقق بهره گرفته شد. روایی پرسشنامه توسط ۳ نفر از خبرگان با انجام اصلاحاتی به تایید رسید. همچنین، پایایی پرسشنامه با روش آلفای کرونباخ مقدار ۰/۸۲۹ محاسبه شد که مقداری قابل پذیرش است. نمونه آماری در این مرحله، ۱۰۸ نفر از مدیران ارشد و میانی شرکتهای آب و فاضلاب سراسر کشور فعال در حوزه معاونت منابع انسانی و تحقیقات و معاونت بهره برداری و توسعه آب بودند. حجم نمونه در این مرحله با روش کوکران محاسبه شد و روش نمونه‌گیری نیز از نوع تصادفی ساده بود.

یافته‌های تحقیق

تحقیق حاضر در دو مرحله تحلیل تم و مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، تکنیک تحلیل تم بکار گرفته شد. تحلیل تم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان تم‌های موجود درون داده‌ها است. بعد از انجام مصاحبه‌ها در گام اول محتوای مصاحبه‌ها به دقت بررسی شد و کدها استخراج شد. در این تحقیق از روش براون و کلارک^۱ (۲۰۰۶) برای تحلیل داده‌ها با روش تحلیل تم استفاده شد. براساس دیدگاه براون و کلارک (۲۰۰۶)، فرآیند تحلیل تم زمانی آغاز می‌شود که تحلیلگر، الگوهای معنی و موضوعاتی که جذابیت بالقوه دارند را مدنظر قرار می‌دهد. این تحلیل شامل یک رفت و برگشت مستمر بین داده‌ها و خلاصه‌های کدگذاری شده و تحلیل داده‌هایی است که ایجاد می‌شوند. گام‌های طی شده به منظور طراحی مدل با روش تحلیل تم به صورت زیر است.

گام اول- آشنایی با داده‌ها: در مرحله نخست، محققان به بررسی مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان پرداختند. محتوای مصاحبه‌ها دو بار و در بازه زمانی ۲۰ روز گوش داده شد تا تمام نکات و محتوای مطرح شده توسط خبرگان استخراج شود. همچنین، در مواردی که در مورد مطلب مطرح شده توسط خبرگان ابهامی وجود داشت، با آنها تماس برقرار شد تا منظور خود را شفاف بیان کنند. پس از یادداشت‌برداری از محتوای مصاحبه‌ها، محقق به بررسی و بازخوانی

چندباره یادداشت‌ها پرداخت و محتوای آن‌ها را به طور دقیق بررسی نمود؛ این فرآیند تا زمانی ادامه داشت که محقق توانست تسلط کاملی بر محتوای مصاحبه‌ها پیدا کند. بازه زمانی طی شده برای مرور مصاحبه یک ماه به طول انجامید که در دو مرحله محتوای مصاحبه‌ها توسط محقق بررسی شد و نهایتاً، تمامی نکات مطرح شده توسط خبرگان استخراج گردید. چند مورد از متن مصاحبه‌ها به شکل زیر است:

سوال: "چرا مدیران سازمان‌های دولتی به عملکرد ویتیرینی روی می‌آورند؟"

پاسخ خبره اول: «حقیقتاً باید بپذیریم که مدیران دولتی جایگاه چندان مستحکمی ندارند و ترس از دست دادن جایگاه و موقعیت دائماً با آن‌ها همراه است. عده‌ای آماده هستند تا با مشاهده کوچکترین ضعف‌ها، مدیران را تخریب کنند. بنابراین، مدیران هم تا حد امکان سعی در نمایش مطلوب عملکرد خود و پنهان کردن نقاط منفی هستند و تلاش می‌کنند نقاط مثبت را برجسته کنند».

پاسخ خبره دوم: «برخی مدیران دولتی شخصیتی دارند که به هر شکل می‌خواهند رشد کنند و از ارائه آمار دروغ و فریب دیگران نیز ابایی ندارند. شخصیت این افراد سیری ناپذیر است. متأسفانه، عدم وجود نظام ارزیابی عملکرد مطلوب نیز به این شرایط دامان می‌زند و تشخیص درستی و صحت آمار و ارقام ارائه شده توسط این مدیران را دشوار می‌سازد».

پاسخ خبره دوم: «در کشور ما از مدیران انتظار می‌رود که در چندماه تحولات بزرگ ایجاد کنند و مشکلات را از بین ببرد. قطعاً این کار امکان پذیر نیست و اگر مدیری هم در زمان انتصاب مثلاً بگوید مشکلات را ۳ ساله حل می‌کند، از او نمی‌پذیرند و اگر فرد دیگری بگوید مثلاً ۱۰۰ روز مشکلات را از بین می‌برد، شانس او برای مدیر شدن بیشتر است. وقتی مدیری قول می‌دهد در کوتاه مدت مسائل را حل کند و عملکرد را بهبود دهد و در اکثر موارد این کار شدنی نیست، مدیران مجبورند به نمایش عملکرد و حتی دستکاری آمار و ارقام روی بیاورند. این است مدیران به جای حل ریشه‌ای مشکلات، برای نمایش عملکرد به مشکلات دم دستی و کم‌اهمیت می‌پردازند و مسائل مهم در آینده تبدیل به بحران می‌شود».

گام دوم- ایجاد کدهای اولیه: در مرحله بعد، پس از بررسی و تسلط بر محتوای مصاحبه‌ها، محقق به شناسایی کدهای اولیه پرداخت. کد یک ویژگی داده‌ها را معرفی می‌نماید که به نظر تحلیل گر جالب و با اهمیت به نظر می‌رسد (براون و کلارک، ۲۰۰۶). روش کار در این مرحله به این شکل بود که محقق برای هر مطلب مطرح شده توسط مصاحبه‌شوندگان که به موضوع خاصی اشاره داشت، یک کد استخراج کرد. در ادامه، چند نمونه متن مصاحبه و کدهای استخراج شده برای مفهوم عملکرد ویتیرینی در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱. چند نمونه متن مصاحبه و کدهای استخراج شده برای مفهوم عملکرد ویتیرینی

کد	متن مصاحبه
"مدیران براساس نمایش بهتر از عملکرد خود، تلاش می‌کنند اطلاعات مثبت عملکردی خود را برجسته کنند و داده‌های منفی را در حاشیه قرار دهند. مثلا مدیر روی یک کار موفق مانور می‌دهد و ضعف‌ها و کاستی‌ها را پنهان می‌کنند."	تمرکز بر داده‌ها و ارقام مثبت در گزارش دهی
"برخی مدیران زمانی که آمار عملکرد چندان مطلوب نیست و ممکن است زیر سوال بروند، ساختار گزارشات را نسبت به استانداردها و همچنین روش‌های مرسوم گزارش دهی را تغییر می‌دهند تا بتوانند آمار منفی عملکرد را تا حد امکان کاهش دهند."	دستکاری ساختار گزارشات آماری
"از رفتارهای شایع بین مدیران دولتی این است که به جای بیان جزئیات عملکرد خود، به کلی گویی بسنده می‌کنند و از این طریق ضعف‌ها را پوشش می‌دهند. مثلا، مدیری به جای اینکه جزئیات هزینه کردهای دستگاه خود و نتایج به دست آمده از آن‌ها را مطرح کند، به گفتن اینکه «توانسته هزینه‌ها را ۵ درصد کاهش دهد اکتفا می‌کند» و وارد ریز هزینه کردها نمی‌شود."	تمرکز بر آمار کلی به جای جزئیات
"یکی از نقاط ضعف‌ها در سازمان‌های دولتی این است که مدیران برای نشان دادن خود و ایجاد زمینه ارتقا به مناصب بالاتر، تمرکز خود را بر ایجاد عملکرد کوتاه مدت متمرکز کرده و برنامه‌های بلندمدت را رها می‌کنند."	تمرکز بر عملکرد کوتاه مدت و مقطعی (به جای عملکرد بلندمدت)
"برخی مدیران تا آن حد پیش می‌روند که برای نشان دادن تصویری مطلوب از خود، ه تنها آمار منفی را پنهان می‌کنند، بلکه در داده‌ها دست می‌برند و به صورت عمدی آن‌ها را تغییر می‌دهند. اینجا دیگر بحث نمایش مطلوب نیست، بلکه بحث دروغ و فریب است."	تغییر عمدی داده‌های منفی عملکرد
"مشاهده می‌شود مدیران سازمان‌های دولتی در برخی موارد به جای ارائه گزارش از آنچه انجام داده‌اند و نتایج آن، از آمار و آرزوهای خود می‌گویند و گزارش برنامه‌هایی را می‌دهند که هنوز در حد یک طرح است و هیچ اقدامی در مورد آن‌ها انجام نشده است."	ارائه گزارش از اقدامات انجام نشده (یا تنها مطرح شده)

همچنین، خبرگان در مصاحبه‌های خود در مورد پیشران‌های عملکرد ویتیرینی نکاتی را مطرح کردند. چند نمونه متن مصاحبه و کدهای استخراج شده برای پیشران‌های عملکرد ویتیرینی در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲. چند نمونه متن مصاحبه و کدهای استخراج شده برای پیشران‌های عملکرد ویتربنی

کد	متن مصاحبه
	«شخصیت برخی مدیران به شکلی است که آن‌ها از هروسيله ای برای ارائه نمایش مثبت از خود استفاده می‌کنند و حتی حاضر هستند دیگران را فدای خود کنند. تنها اولویت برای این مدیران خودشان و پیشرفت در کارشان است.»
عدم ریسک‌پذیری	«مدیران دولتی به دلیل شرایط خاص کاری خود مجبورند محافظه کارانه عمل کنند و نمی‌توانند دست به تغییر و تحولات بزرگ بزنند. بنابراین، بسیاری از مدیران دولتی عملکرد معمولی و نه چندان شاخص دارند. بنابراین، آن‌ها تمام تلاش خود را می‌کنند که عملکرد خود را از آنچه هست بالاتر نشان دهند و دست به نمایش عملکرد ویتربنی می‌زنند.»
شخصیت دو روی مدیران	«متأسفانه برخی مدیران از نظر شخصیتی دو رو هستند و سعی می‌کنند در ارائه عملکرد خود فریبکارانه عمل کنند.»
حفظ پست و مقام توسط مدیران	«مدیران دولتی چندان جایگاه مستحکمی ندارند و هر آن با بروز مشکلات احتمال برکناری آن‌ها می‌رود. بنابراین، مدیران مجبورند برای حفظ جایگاه خود بهترین تصویر از خود و عملکرد سازمان متبوعشان را نشان دهند.»
ارتقای مدیران به پست‌های بالاتر	«مدیران برای ارتقای شغلی و رسیدن به جایگاه‌های بالاتر چاره ای به غیر از نمایش عملکرد مطلوب از خود ندارند و با توجه به حساسیت نهادهای نظارتی و انتظارات مردمی، اگر مدیری نتواند عملکرد مناسبی از خود نشان دهد نمی‌تواند امیدی به ارتقا و موفقیت شغلی داشته باشد.»

در ادامه، گام‌های بعدی روش تحلیل تم ارائه شده است.

مرحله ۳- جستجوی تم‌ها: در مرحله بعد، کدهایی که از متن مصاحبه‌ها استخراج شده بودند و از نظر محتوا با هم یکسان بوده و اشتراک داشتند، توسط محقق ادغام شدند و مولفه‌ها را شکل دادند. در ادامه نیز، مولفه‌هایی که از نظر محتوایی دارای اشتراک بودند، با هم ادغام شده و بعدها را ایجاد کردند.

مرحله ۴- بازبینی تم‌ها: در این گام، محققان به بررسی مجدد و بازبینی یافته‌های مربوط به تم‌های استخراج شده پرداختند و نتایج کدگذاری را با نتایج شناسایی تم‌ها و همچنین مبانی علمی موجود انطباق دادند. همچنین، نقشه تم‌ها بررسی گردید که نشان داد دارای ساختاری قابل قبول و مطلوب است.

مرحله ۵- مرحله ۵. تعریف و نام‌گذاری تم‌ها: پس از اینکه تم‌های شناسایی شده نهایی شدند و دسته بندی تایید گردید، نسبت به نام‌گذاری تم‌ها اقدام شد.

ارائه الگوی پیشبرانه‌های عملکرد ویتربینی در سازمان‌های دولتی

نهایتاً، نتایج تحلیل تم مربوط به عملکرد ویتربینی در جدول ۳ ارائه شده است که شامل ابعاد شناختی، ارتباطی و رفتاری است.

جدول ۳. نتایج تحلیل تم عملکرد ویتربینی

مضمین مضامین فرآینب	مضمین سازمان دهنده	مضمین پایه	کد
		آمارسازی	تمرکز بر داده‌ها و ارقام مثبت در گزارش دهی، دستکاری ساختار گزارشات آماری، تمرکز بر آمار کلی به جای جزئیات و تمرکز بر عملکرد کوتاه مدت و مقطعی (به جای عملکرد بلندمدت)
	بعد شناختی	تحریف اطلاعات	تغییر تعمدی داده‌های منفی عملکرد، داده سازی و سندسازی در ارائه عملکرد، دست بردن در گزارشات مالی و ارائه گزارش از اقدامات انجام نشده (یا تنها مطرح شده)
		عدم افشای اطلاعات	پنهان کردن اطلاعات عملکرد منفی در گزارشات و از بین بردن اسناد و مدارک
		اظهارات نمایشی	دادن وعده‌ها و قول‌های غیرواقعی، اغراق و مبالغه در ترسیم آینده و چشم انداز، بازی با زمان، اظهارنظر هدفمند در جهت تحریک دیگران، عدم صداقت در کلام، فرافکنی (نسبت دادن مشکلات به عوامل بیرونی) و سیاه نمایی گذشته و عملکرد مدیران قبلی
عملکرد ویتربینی	بعد ارتباطی	فعالیت رسانه‌های گسترده	انجام مصاحبه‌های متعدد با رسانه‌ها، موضع گیری و اظهارنظر در قبال اتفاقات بی ارتباط با سازمان (مسائل و اتفاقات سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و...) و حضور گسترده در رسانه‌های مجازی
		اقدامات ظاهری	انعقاد تفاهم نامه‌های متعدد، انجام جلسات متعدد روزانه با کارکنان، انجام سفرهای کاری زیاد و بی نتیجه، حضور فعال در کنفرانس‌ها، مجامع علمی ملی و بین المللی، هزینه کردهای زیاد و بی‌مورد و تاکید بر تشریفات در تمامی زمینه‌ها
	بعد رفتاری	مراودات نمایشی	ملاقات با افراد مشهور (سیاستمداران، کارآفرینان، بازیگران، ورزشکاران و...)، رفت و آمد و ارتباط زیاد با سایر مدیران برون سازمانی، ملاقات و جلسات متعدد با اساتید و مدیران دانشگاهی و ملاقات و همکاری با نهادها و فعالان مردمی و اجتماعی

همچنین در جدول ۴، نتایج فرآیند تحلیل تم برای پیشران‌های عملکرد ویتربنی ارائه شده است. همانگونه که مشاهده می‌شود پیشران‌ها شامل عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی و عوامل برون سازمان است.

جدول ۴. نتایج فرآیند تحلیل تم برای پیشران‌های عملکرد ویتربنی

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	کد
		عوامل شخصیتی مدیران	شخصیت ماکیاولی مدیران، شخصیت دو روی مدیران، خودشیفتگی مدیران، ضعف در هوش هیجانی، عدم ریسک‌پذیری، خودکارآمدی پایین مدیران و عدم وجدان کاری
عوامل مدیریتی	عوامل	فقدان اخلاق حرفه‌ای مدیران	فقدان مسئولیت‌پذیری مدیران، عدم پاسخگویی مدیران، تعهد پایین مدیران و عدم نقد‌پذیری مدیران
		عدم شایستگی مدیران	پرستیژ‌مدیریت، تجربه، شرایط عملکردی مدیران و سطح دانش و تخصص مدیران
		عوامل موفقیت مدیران	توفیق‌طلبی مدیران، مدیریت‌تصورپردازی از خود (برند شخصی)، حفظ پست و مقام توسط مدیران و ارتقای مدیران به پست‌های بالاتر
پیشران‌ها	عوامل سازمانی	عوامل سبک رهبری مدیران	رهبری زهرآگین، سیاسی‌کاری مدیران و تملق‌گویی مدیران
		ویژگی‌های ساختاری	ساختار سلسله‌مراتبی سازمانی و بوروکراسی سازمانی
		ویژگی‌های محیط اجتماعی-فرهنگی	فرهنگ سازمانی، سرمایه اجتماعی سازمانی و جو سازمانی
		عوامل رقابتی سازمانی	ویژگی‌های استراتژی‌های سازمانی و اهداف سازمانی
		عوامل رقابتی سازمانی	موقعیت و جایگاه رقابتی و برند سازمانی
		اقدامات انسانی	عدم شایسته‌سالاری مدیران، فقدان ارزیابی عملکرد نظام‌مند و اثربخش، عدم تعریف دوره‌های

در این قسمت، اعتبار نتایج مرحله کیفی، از نظر روایی و پایایی بررسی گردید که در ادامه ارائه می‌گردد.

الف) روایی

مریام (۲۰۰۹) روایی درونی را چگونگی انطباق یافته‌های پژوهش بر واقعیات تعریف کرده است. مریام (۲۰۰۹) تقویت اعتبار درونی پژوهش کیفی را به روش‌های زیر توصیه کرده است: الف) روش کثرت‌گرایی^۱: در این روش، چند منبع داده یا چند روش برای تأیید داده‌های در حال ظهور بکار می‌رود (مریام، ۲۰۰۹).

ب) روش بررسی توسط اعضا^۲: در این روش از پاسخ دهندگان خواسته می‌شود تا به پرسش میزان مورد پذیرش بودن نتایج پاسخ دهند (مریام، ۲۰۰۹).

ج) دوری از تعصبات: پژوهشگر باید در ابتدای تحقیق، مفروضات، تمایل‌های تئوریک و تعصبات را شناسایی کند و مانع مداخله آن‌ها در فرایند پژوهش گردد (مریام، ۲۰۰۹).

در این پژوهش، محقق برای بررسی روایی درونی از این سه روش استفاده کرد. بدین منظور، نتایج تحلیل تم توسط ۳ خبره بررسی شد که نتایج مورد تأیید آن‌ها قرار گرفت. همچنین، نتایج تحقیق با گزارشات موجود در سازمان‌های دولتی تطبیق داده شد. همچنین، محقق تلاش کرد قبل از انجام مصاحبه‌ها پیش فرض‌ها و ذهنیت‌های خود را کنار بگذارد و تنها فرآیند تحقیق را پیش ببرد. در زمان انجام مصاحبه‌ها نیز محقق تنها به پرسیدن سؤالات اکتفا کرد و از بیان نظرات و دیدگاه‌های شخصی خود و جهت دهی به نظرات خبرگان امتناع کرد.

معیار قابلیت اعتماد یا پایایی به پایداری داده‌ها در طول زمان و شرایط متفاوت اطلاق می‌شود. پایایی مصاحبه‌ها عمیقاً تحت تأثیر فرآیند کدگذاری آنها است و درصد بالای توافق یا عدم توافق در کدگذاری به ترتیب نشان دهنده کم یا زیاد بودن پایایی مصاحبه است. به منظور بررسی قابلیت اعتماد نتایج پژوهش حاضر از ضریب توافق درصدی^۳ یا سنجش رابطه خام^۴ (نتواندورف^۵، ۲۰۰۲) که همخوانی بسیاری با روش سنجش پایایی بازآزمایی یا آزمون-آزمون مجدد^۶ (در پژوهش‌های کمی) دارد، بر اساس فرمول زیر استفاده گردید:

$$PAO=2M/(n_1+n_2)$$

^۷PAO درصد توافق مشاهده شده (ضریب پایایی)

1. Triangulation
2. Member checks
3. Raw Percent Agreement
4. Crude Association
5. Neuendroef
6. Test-retest method
7. Percentage of Agreement Observation (POA)

M تعداد توافق در دو مرحله کدگذاری

n_1 تعداد واحدهای کدگذاری شده در مرحله اول

n_2 تعداد واحدهای کدگذاری شده در مرحله دوم

در تحقیق حاضر، از بین مصاحبه‌های انجام شده در این پژوهش، تعداد ۴ مصاحبه به عنوان نمونه انتخاب گردید و هر کدام در فاصله زمانی ۲۰ روز دو بار توسط محقق کدگذاری گردید. سپس کدهای تعیین شده برای هر یک از مصاحبه‌ها به صورت تک تک با هم مقایسه شدند. در هر یک از مصاحبه‌ها، کدهای مشابه به عنوان "توافق" و کدهای غیرمشابه به عنوان "عدم توافق" مشخص گردید. قابلیت اعتماد یا پایایی نتایج پژوهش در جدول ۵ نشان داده است.

جدول ۵. قابلیت اعتماد یا پایایی نتایج پژوهش

مصاحبه	تعداد کد در مرحله اول	تعداد کد در مرحله دوم	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	درصد پایایی
۱	۲۱	۲۴	۲۰	۴	۸۸
۲	۱۸	۲۱	۱۸	۳	۹۲
۳	۲۰	۲۲	۱۸	۴	۸۵
۴	۲۳	۲۵	۲۲	۳	۹۱
کل	۲۰/۵	۲۳	۱۹/۵	۳/۵	۸۹

همان‌طور که در جدول ملاحظه می‌شود، میانگین کدها در مرحله اول ۲۰/۵، میانگین کدها در مرحله دوم ۲۳، میانگین توافقات ۱۹/۵، میانگین عدم توافقات ۳/۵ و پایایی کل ۸۹ درصد است که با توجه به اینکه بالاتر از ۷۰ درصد می‌باشد، پایایی تایید شد.

اعتبارسنجی مدل تحقیق

در این تحقیق، از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار Smart PLS برای آزمون مدل عملکرد ویتیرینی استفاده شد. در ابتدا برای اعتبارسنجی مدل، باید از کفایت نمونه^۱ که ۱۰۸ نفر از مدیران ارشد و میانی شرکتهای آب و فاضلاب سراسر کشور فعال در حوزه معاونت منابع انسانی و تحقیقات و معاونت بهره برداری و توسعه آب بود، اطمینان حاصل کرد. روش‌های متعددی برای بررسی کفایت حجم نمونه وجود دارد که از جمله آن‌ها شاخص KMO می‌باشد که مقدار آن همواره بین ۰ تا ۱ در نوسان است. از سوی دیگر، برای اطمینان از مناسب بودن داده‌ها

1. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Measure of Sampling Adequacy

مبنی بر اینکه ماتریس همبستگی‌هایی که پایه تحلیل قرار می‌گیرد در جامعه برابر با صفر نیست، از آزمون بارتلت^۱ (t) استفاده گردید. نتایج خروجی محاسبه شاخص KMO و آزمون بارتلت در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶. نتایج محاسبه شاخص KMO و آزمون بارتلت

شاخص	KMO	بارتلت	Sig	درجه آزادی	نتیجه آزمون
مقدار	۰/۸۱۲	۲۰۲۲۵/۷۵	۰/۰۰۰	۴۵	تایید

با توجه به جدول فوق مقدار شاخص KMO و همچنین مقدار آماره بارتلت به ترتیب برابر با ۰/۸۱۲ و ۰/۰۰۰ است که نشان‌دهنده کیفیت نمونه‌ها است. پس از تایید کیفیت حجم نمونه، باید پایایی و روایی بررسی گردد. آلفای کرونباخ، معیاری کلاسیک برای ارزیابی پایایی و سنجش‌ای مناسب برای بررسی پایداری درونی (سازگاری درونی) است. مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷، بیانگر پایایی قابل قبول است. از آن‌جا که آلفای کرونباخ یک روش سنتی برای تعیین پایایی سازه‌ها است، معیار مدرن تری نسبت به آلفا به نام پایایی ترکیبی به کار می‌رود. این معیار توسط ورتس و همکاران (۱۹۷۴) معرفی شد و برتری آن نسبت به آلفای کرونباخ در این است که پایایی سازه‌ها نه به صورت مطلق، بلکه با توجه به همبستگی سوالاتشان با یکدیگر محاسبه می‌شود (همبستگی سوالات یک متغیر در مدل). با توجه به جدول ۷ مقدار پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ برای همه متغیرها تأیید شد، زیرا بزرگتر از ۰/۷ هستند. همچنین، برای بررسی روایی همگرا از معیار AVE (میانگین واریانس استخراج شده) استفاده گردید که نشان‌دهنده میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود است و هر چه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بهتر است. فورنل و لارکر (۱۹۸۱) معیار AVE را برای سنجش روایی همگرا ارائه کردند و مقدار بحرانی برای آن را مقدار ۰/۵ بیان کردند. مقادیر محاسبه شده AVE گون همگی بالای ۰/۵ است، نشان دهنده این است که روایی همگرای متغیرهای تحقیق مناسب است.

جدول ۷. مقادیر آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و AVE

متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE
بعد شناختی	۰/۸۴	۰/۸۶	۰/۷۲
بعد ارتباطی	۰/۸۵	۰/۸۸	۰/۶۹
بعد رفتاری	۰/۸۷	۰/۹۰	۰/۷۱
پیشران‌های مدیریتی	۰/۸۰	۰/۸۴	۰/۶۷
پیشران‌های سازمانی	۰/۸۱	۰/۸۳	۰/۶۹
پیشران‌های برون سازمانی	۰/۸۲	۰/۸۵	۰/۷۰

1. Bartlett Test

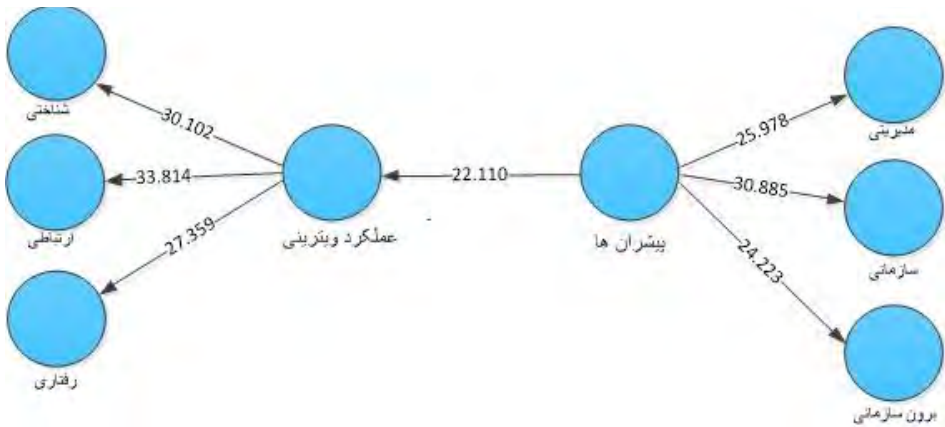
روایی واگرا سومین معیار سنجش برازش مدل‌های ساختاری است. به زعم فورنل و لارکر، روایی واگرا وقتی قابل قبول است که میزان میانگین واریانس استخراج شده برای هر سازه، بیش از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر در مدل تحقیق باشد. با توجه به جدول ۸ می‌توان گفت که روایی واگرا زمانی در حد قابل قبولی است که جذر میانگین واریانس استخراج شده (\sqrt{AVE}) برای هر متغیر بیشتر از همبستگی آن متغیر با سایر متغیرها است. بنابراین روایی رواگرای متغیرهای پرسشنامه تحقیق مورد تایید است.

جدول ۸. محاسبات مربوط به روایی واگرا

متغیر	شناختی	ارتباطی	رفتاری	مدیریتی	سازمانی	برون سازمانی
بعد شناختی	۰/۸۲۹					
بعد ارتباطی	۰/۳۰۵	۰/۸۰۱				
بعد رفتاری	۰/۲۱۰	۰/۳۱۶	۰/۸۶۴			
پیشران‌های مدیریتی	۰/۳۵۸	۰/۲۲۶	۰/۱۸۴	۰/۷۸۲		
پیشران‌های سازمانی	۰/۱۹۶	۰/۲۳۷	۰/۲۷۶	۰/۳۱۹	۰/۷۹۶	
پیشران‌های برون سازمانی	۰/۲۴۸	۰/۲۷۷	۰/۱۶۴	۰/۳۳۱	۰/۳۱۸	۰/۷۶۰

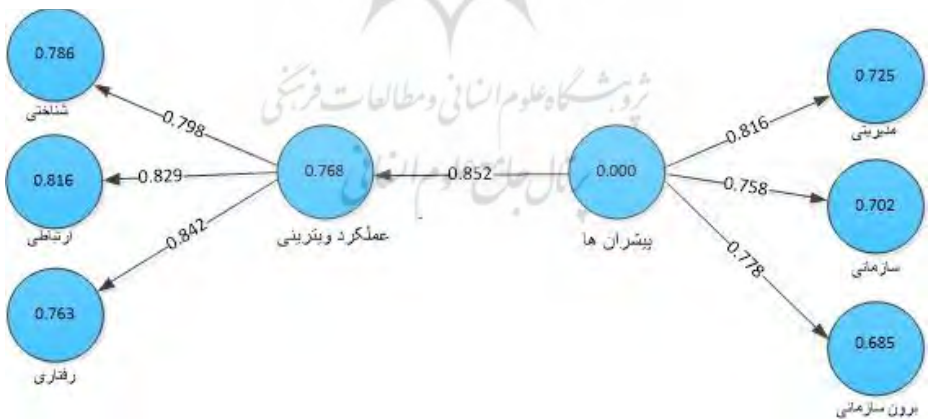
همچنین، بخش ساختاری مدل برخلاف مدل‌های اندازه‌گیری، به پرسش‌ها و متغیرهای آشکار نیازی ندارد و تنها به متغیرهای پنهان و روابط میان آن‌ها توجه می‌شود. در این تحقیق، برازش مدل ساختاری با استفاده از معیارهای ضریب تعیین (R^2)، معیار Q^2 ، GOF و ضرایب معناداری انجام گرفت.

برای سنجش رابطه بین سازه‌ها در مدل‌های معادلات ساختاری، اعداد معناداری t مورد بررسی قرار می‌گیرد. اگر مقدار آماره محاسبه شده برای t خارج از بازه $-1/96$ تا $1/96$ قرار گیرد، در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار خواهد بود و اگر مقدار آماره t درون این بازه قرار گیرد، در نتیجه ضریب مسیر برآورد شده معنادار نبوده و فرضیه متناسب با آن رد خواهد شد. شکل شماره ۳ مدل مفهومی تحقیق را در حالت معناداری ضرایب نشان می‌دهد.



شکل ۳. مدل ساختاری تحقیق در حالت ضرایب معنی داری

مطابق با اطلاعات ارائه شده در شکل شماره ۳، تمام روابط تدوین شده در مدل مفهومی تحقیق تایید قرار گرفت. زیرا مقدار آماره t که برای آن‌ها گزارش شده است، بیشتر از مقدار بحرانی $1/96$ در سطح اطمینان ۹۵ درصد است. ضمناً، شکل ۴ مدل مفهومی تحقیق را در حال تخمین ضرایب استاندارد نشان می‌دهد. در این شکل شدت تاثیرگذاری متغیرها بر یکدیگر مشخص شده است. در درون یک مدل معادلات ساختاری هر اثر مستقیم، رابطه‌ای را میان یک متغیر وابسته و متغیر مستقل، مشخص و بیان می‌کند. اگرچه یک متغیر وابسته در یک اثر مستقیم دیگر می‌تواند متغیر مستقل باشد و برعکس.



شکل ۴. مدل ساختاری تحقیق در حالت استاندارد

همانگونه که در شکل فوق ملاحظه می‌شود، کلیه ضرایب مسیر محاسبه شده معنادار هستند و بنابراین، روابط تعریف شده در مدل تحقیق مورد تایید قرار گرفتند. همچنین، ضریب تعیین (R^2) معیاری است که نشان دهنده میزان تغییرات در هریک از متغیرهای وابسته مدل است که به وسیله متغیرهای مستقل تبیین می‌شود. مقدار R^2 تنها برای متغیرهای درون‌زای مدل محاسبه می‌شود. هرچه مقدار R^2 سازه‌های درون‌زای مدل بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر مدل خواهد بود. چین (۱۹۹۸) سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ را به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی بودن برازش بخش ساختاری مدل به وسیله معیار ضریب تعیین تعریف کرده است. مقدار R^2 برای عملکرد ویتیرینی ۰/۷۶۸ محاسبه گردید که مقداری قابل قبول است. مفهوم این مقدار این است ۷۶/۸ درصد از تغییرات متغیر عملکرد ویتیرینی توسط متغیر پیش‌رانه‌ها تبیین می‌شود.

ضمناً، شاخص Q^2 توسط استون و گیزر (۱۹۷۵) معرفی شد که این شاخص، قدرت پیش‌بینی مدل را نشان می‌دهد. از دیدگاه آن‌ها، مدل‌هایی که دارای برازش بخش ساختاری مناسبی هستند، باید قابلیت پیش‌بینی شاخص‌های مربوط به سازه‌های درون‌زای مدل را داشته باشد. در صورتی که مقدار Q^2 در مورد یک سازه درون‌زا صفر و یا کمتر از صفر باشد، نشان می‌دهد که روابط بین سازه‌های دیگر مدل و آن سازه درون‌زا به خوبی تبیین نشده است و مدل نیاز به اصلاح دارد. هنسلر و همکاران (۲۰۰۹) در مورد شدت قدرت پیش‌بینی در مورد سازه‌های درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را مشخص کردند. معیار Q^2 برای متغیر عملکرد ویتیرینی مقدار ۰/۳۲ محاسبه گردید که مقدار مناسبی هستند. نهایتاً، معیار GOF نیز مربوط به برازش کلی مدل ساختاری است؛ بدین معنی که با این معیار، محقق می‌تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل تحقیق، برازش کلی را نیز کنترل کند. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۵ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF بیان شده اند که حصول عدد ۰/۳۱ برای این مدل، نشان از برازش مناسب مدل تحقیق دارد. فرمول معیار GOF در ذیل آمده است.

$$GOF = \sqrt{R^2 * Communality}$$

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش شناسایی ابعاد و مولفه‌های عملکرد ویتیرینی و پیش‌رانه‌های آن در سازمان‌های دولتی و ارائه الگوی پیش‌رانه‌های عملکرد ویتیرینی می‌باشد. در این زمینه تلاش شد به روش کیفی اطلاعات جامع در زمینه مولفه‌های نزدیک با مفهوم عملکرد ویتیرینی مورد بررسی قرار بگیرد و از طریق پرسشنامه نظرات خبرگان جمع‌آوری و کدهای مربوطه استخراج گردد و الگوی اولیه ارائه شد؛ بعد از تایید نهایی الگو به بررسی و ارزیابی آن در بین تعدادی از کارکنان سازمان آب

وفاضلاب اقدام گردید. براساس یافته‌های تحقیق سه بعد شامل بعد شناختی، بعد ارتباطی و بعد رفتاری برای عملکرد ویتیرینی شناسایی شد

- **بعد شناختی** بیشتر به این مورد اشاره که در ارائه عملکرد تلاش می‌شود تا آمار و اطلاعات به نحوی ارائه شود که دانش و آگاهی که در مورد عملکرد در بین ذینفعان شکل می‌گیرد، مثبت و مطلوب باشد و جوانب منفی عملکرد پنهان شود. آمارسازی، تحریف اطلاعات و عدم افشای اطلاعات، نموده‌های بعد شناختی عملکرد ویتیرینی است. در آمارسازی مدیران در گزارش آمار و ارقام سعی می‌کنند آنچه به ذینفعان ارائه می‌شود مثبت باشد. بدین منظور، در مواردی سعی می‌کنند کلی گویی کنند، بر ارائه گزارش اقدامات کوتاه مدت تمرکز کنند و تلاش کنند ساختار و ارقام گزارش به نحوی باشد که آن‌ها زیر سوال نروند و عملکرد مطلوبی از سازمان نشان داده شود. در مورد تحریف اطلاعات، مدیران داده‌ها و آمار را دستکاری و تغییر می‌دهند، به نحوی که کاستی‌ها پنهان شود. معمولاً تحریف اطلاعات زمانی اتفاق می‌افتد که آمار مثبت محدود است و مدیران نمی‌توانند با آمارسازی عملکرد را مثبت جلوه دهد. از این رو، دست به تحریف اطلاعات با اقداماتی چون سندسازی، تغییر داده‌ها و ارائه گزارش از اقداماتی که انجام نشده (هنوز در حد طرح و برنامه است) می‌زنند. در مورد عدم افشای اطلاعات هم مدیر چون اطلاعات و آمار منفی را نمی‌تواند با آمارسازی پوشش دهد، دست به پنهان کاری و عدم افشای آن‌ها می‌زند. عدم افشای اطلاعات با پنهان کردن آمار منفی و از بین بردن اسناد و مدارک مربوط به آن‌ها اتفاق می‌افتد. از آنجا که بعد شناختی بیشتر بر دستکاری اطلاعات و داده‌های موجود دلالت دارد به عنوان یک رفتار سیاسی نامطلوب با تحقیقات، ثنایی و همکاران (۱۴۰۱) سلطانی فتح و همکاران (۱۴۰۱)، ضرغامی فرد و دانایی فرد (۱۳۹۵)، سلمانی و رادمنند (۱۳۸۸)، اوتالورا و آلکیر (۲۰۲۱) نیکل و روبرتز (۲۰۱۴)، لاندلز و آلبرچت (۲۰۱۵)، اسچندیرجانس و همکاران (۲۰۱۳) همسو می‌باشد.

- **بعد ارتباطی** عملکرد ویتیرینی، عمدتاً از طریق اظهارات مدیران و افراد سازمان و معمولاً از طریق رسانه‌های عمومی و مجازی انجام می‌شود. در بعد ارتباطی، مدیران و افراد سازمانی سعی دارند با انجام جهت گیری‌ها و تولید اخبار مثبت از سازمان نشان دهند که سازمان شرایط خوبی دارد. بعد ارتباطی نموده‌هایی از جمله اظهارات نمایشی و فعالیت رسانه‌ای گسترده دارد. در اظهارات نمایشی مدیران تلاش می‌کنند به گونه‌ای اظهار نظر کنند که نشان دهد آن‌ها عملکرد مثبت داشته‌اند و همین‌طور نشان دهند که آینده سازمان مطلوب و امیدبخش است. وعده و وعید دادن، اغراق کردن، دروغ گفتن، فرافکنی و سیاه نمایی گذشته سازمان تعدادی از فنون اظهارات نمایشی است. از طرف دیگر، در فعالیت رسانه‌ای گسترده مدیران تلاش دارد مقابل چشم ذینفعان در رسانه‌های مجازی و واقعی باشند و دائماً اخبار و اطلاعات مطلوب سازمانی از نگاه ذینفعان را مخابره کنند. از آنجا که بعد ارتباطی به تصویر سازی نادرست و ظاهر سازی در اذهان و دیدگاه مخاطبان اشاره دارد با تحقیقات صیفی و

ارائه الگوی پیشبرانه‌های عملکرد ویتربینی در سازمان‌های دولتی

همکاران (۱۴۰۱)، زارعی و همکاران (۱۴۰۰)، عمار و همکاران (۲۰۲۲)، کالیسکان و همکاران (۲۰۲۱)، وینکلر و همکاران (۲۰۲۰) اسپنچندیرجانس و همکاران (۲۰۱۳)، غفاری و همکاران (۱۳۹۷)، یزدانی و رستگار (۱۳۹۲) از جهاتی مطابقت دارد.

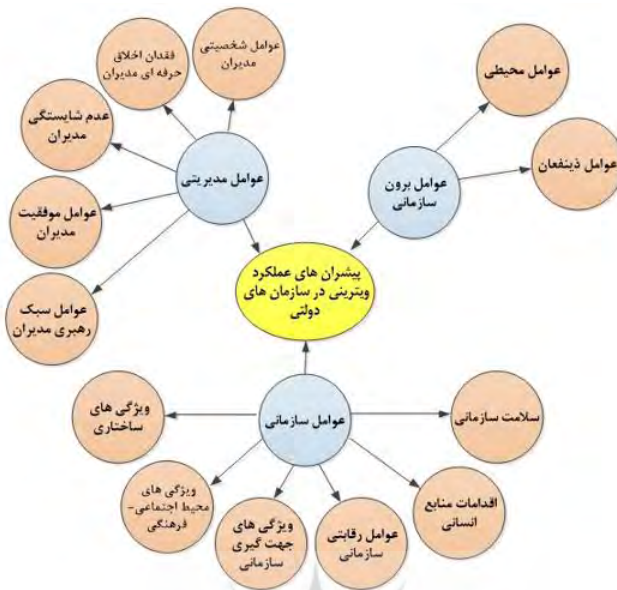
بعد رفتاری عملکرد ویتربینی، مربوط به اقدامات، رفتارها و مراودات مدیران دولتی به نحوی است که نشان دهد آن‌ها افراد مهمی هستند و حجم کاری و مراودات گسترده‌ای دارند. بعد رفتاری شامل اقدامات ظاهری و مراودات نمایشی است. اقدامات ظاهری، فعالیت‌هایی را شامل می‌شود که مدیر با آن‌ها نشان می‌دهد فرد پرکار، فعالی است و سطح بالاتری نسبت به دیگران دارد. معمولاً مدیرانی با عملکرد نامطلوب سعی دارند با اقدامات ظاهری کاستی‌های را پنهان کنند. انجام جلسات و سفرهای کاری متعدد، انعقاد تفاهم نامه‌های متعدد و تجمل گرایی در هزینه کرد، تعدادی از نمودهای اقدامات ظاهری است. همچنین، در مراودات نمایشی مدیر تلاش دارد تا با نشان دادن مراد به افراد مشهور، اساتید دانشگاه، مدیران رده بالا، سیاسیون و ... خود را آدم مهمی نشان دهد. به عبارتی، در مراودات نمایشی مدیر سعی دارد اعتبار و برند خود و سازمانش را از طریق افراد یا سازمان‌هایی که با آن‌ها مراد دارد، ارتقاء دهد. این بعد از عملکرد ویتربینی به عنوان یک رفتار فردی منافقانه با تحقیقات جعفری و همکاران (۱۴۰۱)، صادقی آرانی و نامیان (۱۳۹۹)، غفاری و رستم نیا (۱۳۹۸)، مهجوم (۱۳۹۸)، غفاری و همکاران (۱۳۹۷)، اشگرف و امیری (۱۳۹۷)، اسلامی و همکاران (۱۳۹۷)، هادوی نژاد و امیرخانلو (۱۳۹۵)، هادوری نژاد و بهارلویی (۱۳۹۴)، یاگی و یاگی (۲۰۲۱)، جارنگی و همکاران (۲۰۲۱) گوسوانی و بهادری (۲۰۲۱) تا حدودی مطابقت دارد. این مضامین در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. شبکه مضامین عملکرد ویتربینی در سازمان‌های دولتی

همچنین، براساس یافته‌های تحقیق، سه دسته پیشران‌ها شامل پیشران‌های مدیریتی، سازمانی و برون سازمانی شناسایی شد. پیشران‌های مدیریتی به این مورد اشاره دارد که مدیران به دلیل برخی ویژگی‌های شخصیتی، اخلاق حرفه‌ای، شایستگی فردی و کسب موفقیت و سبک رهبری به عملکرد ویتربینی روی می‌آورند. داشتن برخی ویژگی‌های شخصیتی مانند شخصیت ماکیاولی، دو رویی، خوشیفتگی، عدم وجدان کاری و... سبب می‌شود؛ مدیر گرایش بیشتری به سمت نشان دادن عملکرد ویتربینی داشته باشد. از طرفی، کم رنگ بودن اخلاق حرفه‌ای مدیر باعث می‌شود که به دور از موازین اخلاقی و تعهد شغلی، به هرکاری دست بزند تا خود را مدیری موفق نشان دهد. شایستگی مدیران نیز در روی آوردن آن‌ها به عملکرد ویتربینی تأثیر دارد. مدیران با عملکردهای دانش محور با مقبولیت بالا، کمتر نیاز دارند با نمایش عملکرد غیر واقعی، خود را مطلوب جلوه دهند و تنها در مواردی از جنبه مثبت عملکرد ویتربینی برای بهبود وجهه و اعتبار سازمان استفاده می‌کنند. عوامل موفقیت مدیران نیز، به این مورد اشاره دارد که مدیران برای حفظ جایگاه و ارتقای شغلی و البته بهبود برند شخصی خود تلاش دارند خود را مدیری موفق و توانمند نشان دهند تا آینده شغلی خود را تضمین کنند. همچنین، سبکی که مدیران در فعالیت خود استفاده می‌کنند می‌تواند استفاده از عملکرد ویتربینی را تشدید کند. مثلاً مدیری که سیاسی کاری یا تملق‌گوی زیادی است یا سبک زهرآگین دارد، بیشتر رو به نمایش عملکرد خود می‌آورد.

علاوه بر این، شرایط و ویژگی‌های سازمان در مواردی باعث بروز عملکرد ویتربینی می‌شود. پیشران‌های سازمانی شامل مواردی چون ویژگی‌های ساختاری، ویژگی‌های محیط اجتماعی- فرهنگی، ویژگی‌های جهت‌گیری سازمانی، عوامل رقابتی سازمانی، اقدامات منابع انسانی و سلامت سازمانی است. قطعاً، سهم عوامل سازمانی در ایجاد عملکرد ویتربینی و تداوم آن زیاد است، چرا که در برخی مواقع شرایط سازمان مدیران را برخلاف خواسته خود به رفتارهای نمایشی و آمارسازی سوق می‌دهد. مثلاً سازمان‌هایی که فساد در آن‌ها حاکم است، مدیر به دلیل فشار زیاد مجبور می‌شود بسیاری از آمارهای منفی را پنهان کند تا خود او و سازمانش زیر سوال نروند. یا اینکه، فقدان نظام ارزیابی عملکرد اثربخش باعث ابهام در عملکرد مدیران و در نتیجه امکان بروز عملکرد ویتربینی می‌شود. نهایتاً، پیشران‌های برون سازمانی نشان می‌دهد که مدیران با توجه به تغییر و تحولات دائم محیطی و انتظارات و خواسته‌های ذینفعان دائماً تحت فشارند و مجبورند نمایشی مطلوب و مثبت از سازمان خود ارائه دهند تا بتوانند رضایت ذینفعان و جامعه را جلب کنند. در بین عوامل برون سازمانی، متغیر مسئولیت اجتماعی شرکتی قابل توجه است که مدیران باید نمایشی اثربخش از عملکرد در این حوزه به جامعه و ذینفعان ارائه کنند و برند سازمانی را تقویت کنند. این مضامین در شکل ۲ نمایش داده شده است.



شکل ۲. شبکه مضامین پیشرانهای عملکرد ویتیرینی

بنابراین با توجه به اینکه سازمان‌های دولتی در کشور ما از جایگاهی مهم و تعیین کننده برخوردارند و با توجه به دامنه و گسترده فعالیت‌ها و خدماتی که ارائه می‌دهند، عملکرد آن‌ها می‌تواند تاثیر زیادی در رفاه و رضایت عمومی داشته باشد. متأسفانه، در موارد متعددی مشاهده می‌شود، مدیرانی که نمی‌توانند به عملکرد مطلوبی دست پیدا کنند، به عملکرد ویتیرینی روی می‌آورند و سعی دارند با پوشش دادن ضعف‌های خود، روی نقاط مثبت تمرکز کنند.

نهایتاً، پیشنهاد می‌گردد مدیران دولتی براساس شایستگی‌ها و توانمندی‌های مناسب انتخاب شوند. نیازسنجی آموزشی مدیران در سازمان‌های دولتی انجام پذیرد و به شکل دوره ای و پیوسته آموزش‌های تئوری و کاربردی به آن‌ها ارائه گردد. سطح اعتماد و سرمایه اجتماعی بین افراد در سازمان‌های دولتی به ویژه اعتماد بین مدیران و کارکنان تقویت شود. در سازمان‌های دولتی استراتژی‌ها و اهداف سازمانی تدوین گردد و مبنای تنظیم و تهیه گزارش‌های عملکرد قرار گیرد. همچنین، میزان تحقق اهداف تعریف شده مبنای انجام ارزیابی و تصمیم‌گیری در خصوص ارتقای مدیران قرار گیرد. نظام ارزیابی عملکرد مدیران دولتی براساس شاخص‌های عینی و شفاف تدوین گردد و مبنای ارتقاء یا ترفیع رتبه مدیران عملکرد ارزیابی شده آن‌ها باشد. اقدامات نظارتی و کنترلی بر عملکرد مدیران در قالب حسابرسی‌های منظم و دوره ای ایجاد گردد و مبنای پایه گزارشات عملکردی گزارش‌های حسابرسان قرار گیرد. سیستم‌های اطلاعاتی یکپارچه که همزمان با

نهادهای بالادستی مرتبط است در سازمان‌های دولتی پیاده شود تا مدیران نتواند به پنهان کاری و تحریف آمارها و ارقام اقدام کنند. قوانین و چارچوب‌های شفافیت عملکرد در سازمان‌های دولتی و نیز استانداردهای گزارش عملکرد (مانند حوزه‌های مالی و حسابداری) تدوین و اجرا شود و مدیران ملزم شوند گزارشات عملکردی خود را در این چارچوب‌ها تنظیم و به ذینفعان ارائه دهند و در نهایت رسانه‌ها به حقیقت یابی و انتشار اطلاعات با مصداق‌های واقعی و آمارهای قابل اثبات، اقدام نمایند.

یافته‌های تحقیق حاضر با نتایج تحقیق قربانی (۱۳۹۷) و فولادی و همکاران (۱۳۹۹) همراستا است؛ اما فراتر از این دو تحقیق توانسته بسیاری از خلأهای علمی در زمینه مفهوم سازی عملکرد ویتربینی و شناخت ابعاد آن و نیز تعیین پیشران‌های موثر بر این پدیده را پر کند و پایه و بنیانی را برای انجام تحقیقات آینده ایجاد کند.

محققان می‌توانند در تحقیقات آتی به مفهوم سازی عملکرد ویتربینی در سازمان‌های خصوصی، غیرانتفاعی و ... و همچنین شناسایی راهبردهای غلبه بر این پدیده و جنبه‌های مثبت آن و بررسی گسترده تر هر کدام از ابعاد عملکرد ویتربینی و یا پیشرانهای آن در سازمان‌ها بپردازند.

منابع

- اقا پیروز. (۲۰۲۰). سیاست مدیریت عملکرد سازمان بر اساس آموزه‌های اسلامی. پژوهش‌های سیاست اسلامی، ۷(۱۶)، ۲۰۷-۱۲۳۵.
- دشتی، اسدی، ذوالفقاری زعفرانی، & رشید. (۲۰۲۲). ارائه مدل جنبه‌های تاریک سازمان مبتنی بر نظریه تعامل‌گرایی اجتماعی در نظام آموزش عالی. فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی، ۱۲(۱)، ۷۷-۱۰۶.
- اشگرف، امیری، & علی‌نقی. (۲۰۱۸). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر بروز رفتارهای ریاکارانه در شرکت‌های دولتی ایران و ارائه راهکارهای مبتنی بر متون اسلامی: موردکاوی شرکت پالایش گاز پارسیان. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۴۸(۱۶)، ۳۰۵-۳۲۵.
- انواری. (۲۰۱۸). عوامل ساختاری شکل‌گیری تظاهر در ایران. اسلام و مطالعات اجتماعی، ۲۰(۵)، ۱۱۸-۱۴۵.
- ایمانی، محمدنقی، یوسفی، & شریفی. (۲۰۲۱). ارائه مدل پیش‌بینی رهبری اخلاقی بر اساس متغیرهای هنجاری و فردی (رفتاری). مشاوره شغلی و سازمانی، ۱۳(۱)، ۱۸۳-۲۰۰.
- ثنائی، مسعود، جعفریانی، حسن، سامانیان، & مصیب. (۲۰۲۳). رفتار سیاسی مدیران دولتی و علل آن در سازمان. ماهنامه جامعه‌شناسی سیاسی ایران، ۵(۱۱)، ۲۸۹۴-۲۹۱۱.

ارائه الگوی پیشرانهای عملکرد ویتربینی در سازمان‌های دولتی

جعفری، سلیمان، سپهوند، موسوی، سید نجم الدین، وحدتی، . حجت. (۲۰۲۲). طراحی مدل سنجش نفاق سیاست‌گذاران سازمانی در سازمان‌های دولتی. فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، ۱۷(۲)، ۵۶-۶۴.

زارعی جامخانه، عنایتی، ترانه، صالحی، & محمد. (۲۰۲۱). شناسایی تاکتیک‌های مدیریت تصویرسازی کارکنان ادارات آموزش و پرورش استان مازندران به منظور ارائه مدل. سبک زندگی اسلامی با محوریت سلامت، ۵، ۰-۰.

محمدحسین طاهری، & محمد عطایی. (۲۰۲۲). طراحی مدل رفتار سیاسی در سازمان‌های دولتی ایران. فصلنامه علمی تخصصی رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۵(۱۹)، ۱۱۴۲-۱۱۶۲.

صادقی آرانی، زهرا و نامیان، فاطمه (۱۳۹۹). فراتحلیل محرکها و بازدارنده‌های رفتار منافقانه در سازمان؛ کاوشی در سازمان‌های ایرانی. مجله مدیریت اسلامی، سال بیست و هشتم، شماره ۱، ۱۲۵-۱۴۸.

قادری فر، اسماعیل، مؤذن جمشیدی، میرهادی و ارفع، عباسعلی (۱۴۰۰). ارائه مدل در راستای بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی با تأکید بر نوآوری و ارزشهای سازمانی: رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری. نوآوری و ارزش‌آفرینی، دوره دهم، شماره ۱۹، ۸۷-۱۰۴.

غفاری رحمان، & رستم نیا یحیی. (۲۰۱۹). نفاق سازمانی متاثر از اخلاق ماکیاولی و ابزارهای نفوذ مدیران (مورد مطالعه: استانداری ایلام).

قربانی. (۲۰۱۸). ارائه یک چارچوب مفهومی برای پردازش نظریه مدیریت ویتربینی. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۶(شماره ۴ (پیاپی ۲۴))، ۱۵۱-۱۶۴.

محمدی، شریف‌زاده، & فتاح. (۲۰۱۷). طراحی الگوی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی در بخش دولتی. آموزش و توسعه منابع انسانی، ۱۵(۴)، ۱۳۳-۱۵۹. منصور. (۲۰۲۰). شناسایی عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر نظام مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی. مدیریت بهره‌وری، ۱۴(۱۴)، ۹۷-۱۱۸.

Abrahamson, E., & Baumard, P. (2008). What lies behind organizational façades and how organizational façades lie: An untold story of organizational decision making.

AGALDAY, B. (2022). The role of workplace spirituality in reducing organizational hypocrisy in schools. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 9(2), 390-404.

Bellucci, M., Acuti, D., Simoni, L., & Manetti, G. (2021). Restoring an eroded legitimacy: the adaptation of nonfinancial disclosure after a scandal and the risk of hypocrisy. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34(9), 195-217.

- Caniëls, M. C., & Hatak, I. (2022). Employee resilience: considering both the social side and the economic side of leader-follower exchanges in conjunction with the dark side of followers' personality. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(2), 297-328.
- Raver Luning, C., & Ledford, A. (2022). The role of leaders in enabling organizational resilience by generating a culture of grit. In *Leadership After COVID-19: Working Together Toward a Sustainable Future* (pp. 153-172). Cham: Springer International Publishing.
- Çayak, S. (2021). The mediating role of organizational hypocrisy in the relationship between organizational silence and organizational rumor: a study on educational organizations. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 8(2), 1-13.
- Ozsozgun Caliskan, A., Esen, E., & Barkemeyer, R. (2021). Impression management tactics in the CEO statements of Turkish sustainability reports. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 30(4), 485-506.
- Garengo, P., & Sardi, A. (2021). Performance measurement and management in the public sector: state of the art and research opportunities. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(7), 1629-1654.
- Choi, J., & Wang, H. (2009). Stakeholder relations and the persistence of corporate financial performance. *Strategic management journal*, 30(8), 895-907.
- Christensen, L. T., Morsing, M., & Thyssen, O. (2013). CSR as aspirational talk. *Organization*, 20(3), 372-393.
- Effron, D. A., O'Connor, K., Leroy, H., & Luc"s, B. J. (2018). From incon.istency to hypocrisy: When does "saying one thing but doing another" invite condemnation?. *Research in Organizational Behavior*, 38, 61-75.
- Goswami, S., & Bhaduri, G. (2021). Investigating the direct and indirect effects of perceived corporate hypocrisy on turnover intentions. *Journal of Global Fashion Marketing*, 12(3), 214-228.
- Jauernig, J., Uhl, M., & Valentinov, V. (2021). The ethics of corporate hypocrisy: An experimental approach. *Futures*, 131, 102757.
- Ilsev, A., & Aydin, E. M. (2021). Leader Hypocrisy and Its Emotional, Attitudinal, and Behavioral Consequences. In *Destructive Leadership and Management Hypocrisy* (pp. 129-141). Emerald Publishing Limited.
- Kılıçoğlu, G., Kılıçoğlu, D. Y., & Karadağ, E. (2019). Do schools fail to "walk their talk"? Development and validation of a scale measuring organizational hypocrisy. *Leadership and Policy in Schools*, 18(1), 52-82.
- Lauriano, L. A., Reinecke, J., & Etter, M. (2021). When aspirational talk backfires: The role of moral judgements in employees' hypocrisy interpretation. *Journal of Business Ethics*, 1-19.
- Lu, J., Wang, C., Jamali, D., Gao, Y., Zhang, C., & Liang, M. (2022). A novel framework to unearth corporate hypocrisy: Connotation, formation mechanism, manifestation, and contagion effect. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 31(4), 1136-1156.
- Lyon, T. P., & Montgomery, A. W. (2015). The means and end of greenwash. *Organization & Environment*, 28(2), 223-249.
- Mishra, P., Sharma, S. K., & Swami, S. (2016). Antecedents and consequences of organizational politics: a select study of a central university. *Journal of Advances in Management Research*.

- Losada-Otálora, M., & Alkire, L. (2021). A transformative approach to corporate social responsibility: an antidote to corporate hypocrisy. *The Service Industries Journal*, 41(3-4), 200-222.
- Wagner, T., Lutz, R. J., & Weitz, B. A. (2009). Corporate hypocrisy: Overcoming the threat of inconsistent corporate social responsibility perceptions. *Journal of marketing*, 73(6), 77-91.
- Wagner, T., Korschun, D., & Troebs, C. C. (2020). Deconstructing corporate hypocrisy: A delineation of its behavioral, moral, and attributional facets. *Journal of Business Research*, 114, 385-394.
- Yaghi, A., & Yaghi, M. (2021). Evaluating organizational hypocrisy within universities as toxic leadership behavior. *Public Integrity*, 23(4), 385-400.

