

ارائه چارچوب پیشران‌های عملکرد ویتیرینی صنعت لاستیک ایران مبتنی بر نقاط مرجع استراتژیک

P Presenting the performance drivers framework of Iranian rubber industry based on strategic reference points

چکیده

بدون شک، نمایش مطلوب از عملکرد سازمان به دلیل خدشه‌دار شدن وجهه و مشروعیت آن‌ها و نیز افزایش انتظارات جامعه اهمیت زیادی پیدا کرده است. از این رو، مدیران تلاش می‌کنند تا هرچه بهتر عملکرد خود و سازمان مطبوعشان را به نمایش بگذارند که گاهی به دور از واقعیت‌های موجود عملکرد و تنها حرکتی نمایشی است. این پدیده با عنوان عملکرد ویتیرینی مطرح می‌شود که از نظر علمی کمتر مورد توجه محققان بوده است. از این رو، هدف تحقیق حاضر ارائه الگوی عملکرد ویتیرینی در صنعت لاستیک است. این تحقیق از نظر هدف، توسعه‌ای - کاربردی بوده و در زمره تحقیقات آمیخته اکتشافی است. در مرحله کیفی پژوهش، از روش مصاحبه نیمه ساختار یافته با خبرگان و تکنیک تحلیل تم و سپس روش تحلیل محتوای کیفی استفاده شد. در مرحله کیفی به منظور طراحی الگوی تحقیق، با ۲۷ نفر از خبرگان که به صورت هدفمند انتخاب شدند، مصاحبه به عمل آمد. براساس یافته‌های پژوهش، برای پدیده همچنین، چهار دسته پیشران‌ها عملکرد ویتیرینی شامل پیشران‌های مدیریتی، سازمانی، برون‌سازمانی و فردی تعیین گردید. همچنین نتایج نشان داد که پیشران‌های مدیریتی همراستا با استراتژی انسان‌محور، پیشران‌های برون‌سازمانی که همراستا با استراتژی نتیجه‌محور، پیشران‌های سازمانی همراستا با استراتژی بستر محور و پیشران‌های فردی همراستا با استراتژی فرآیند محور می‌باشد.

کلمات کلیدی: پیشران‌ها، عملکرد ویتیرینی، نفاق سازمانی، نقاط مرجع استراتژیک، صنعت لاستیک.

نوع مقاله: پژوهشی

شیمیا صفر محمدلو^{۱*}، یوکابد ولی‌زاده^۲، محمد کریمی زارچی^۳، محمد رضا فتحی^۴

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

۲- دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۳- دکتری مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ایران

۴- دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکده‌گان فارابی دانشگاه تهران

ایمیل نویسندگان و عهده‌دار مکاتبات:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۰/۲۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۱/۲۰

shimamohammadluo97@gmail.com

مقدمه

امروزه، عملکرد سازمان به‌عنوان یک شاخص حیاتی در بقای سازمان‌ها، (محمدی و شریف‌زاده، ۱۳۹۶). با ناکارآمدی‌های زیادی مواجه شده‌است (منصوری، ۱۳۹۹) و با وجود تلاش‌های انجام‌گرفته، هنوز بهبودی در عملکرد، پاسخ‌گویی، شفافیت، کیفیت خدمات به دلخواه رخ نداده‌است (آقا پیروز، ۱۳۹۸: کانیلز و هاتاک^۱، ۲۰۲۲). بخش عمده‌ای از سیاست‌ها به‌دنبال به حداکثر رساندن جنبه‌های ظاهری عملکرد هستند و ممکن است به سازمان‌ها در جهت رسیدن به پایداری عملکرد کمک نکند و تنها معطوف به اجرای دستورات و رفع مسئولیت بوده و کمتر به عملکرد واقعی که بر رضایت ذینفعان توجه دارد تمرکز می‌گردد (قادری فر و همکاران، ۱۴۰۰). از طرفی، عملکرد بالای سازمانی از مهم‌ترین مؤلفه‌ها برای مدیران بوده و به‌عنوان هدف نهایی سازمان تعریف می‌شود (کارنگو و ساردی^۲، ۲۰۲۱). متأسفانه، رفتارهای منافقانه در محیط‌های سازمانی گسترش یافته‌است (آگالدی^۳، ۲۰۲۲). در برخی سازمان‌های دولتی به‌دلایل مختلف رفتارهای انحرافی نمایشی و ویتیرینی از جنبه منفی آن در حال توسعه است (اشگرف و امیری، ۱۳۹۷). همچنین، فقدان اطلاعات قابل‌اعتماد و کافی که فرآیند ارزیابی عملکرد را به بیراهه می‌کشاند، یکی از مهم‌ترین عوامل مخدوش‌کننده مدیریت عملکرد و ارزیابی صحیح آن در سازمان‌های دولتی است (صیدی و سهرابی، ۱۳۹۴). در زمان حاضر ضعف عملکردی مدیران در سازمان‌های دولتی مشهود بوده و مشکلات کثیری را به‌دنبال داشته‌است؛ (خداوندپور و همکاران، ۱۳۹۹). همچنین، بی‌صلاحیتی و عدم کفایت و رفتارهای غیراخلاقی مدیران شیوع یافته‌است (جعفری و همکاران، ۱۴۰۱). یکی از مهم‌ترین آسیب‌های مدیریتی، سبک‌نویسی و ویتیرینی است. مدیران ویتیرینی کسانی هستند که عمدتاً از طریق رفتارهای نمایشی اثرات مخرب و منفی و طولانی مدتی بر روی افراد، سازمان و جامعه وارد می‌کند. نتیجه این کژرفتاری‌ها، هزینه‌های اجتماعی و اقتصادی

است که به سازمان تحمیل می‌شود (صلاحی پور و ضیال‌الدینی، ۱۴۰۱). ارائه عملکرد ویتیرینی خود مترادف با رفتارهای سیاسی انحرافی مانند ریاکاری، نفاق، ظاهرسازی، تملق، رفتارهای اغراق‌آمیز و چاپلوسی معرفی شده‌است (ابراهیم‌پور 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 (هادوی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۲). لیکن اگر در ارائه عملکرد، آمارها نمایشی و ظاهرسازانه باشد، بدون شک اثرات منفی بر موارد مذکور خواهد داشت (قربانی، ۱۳۹۷). همچنین، با توجه به اینکه تحقق اهداف تعریف شده در اسناد بالادستی از جمله "سند چشم‌انداز ۱۴۰۴"، "اصول اقتصاد مقاومتی"، "سند تحویل نظام اداری" و... نیاز به دستیابی به عملکرد واقعی توسط سازمان‌های دولتی وجود دارد و عملکرد ویتیرینی و سایر اقدامات نمایشی در واقع نقطه مخالف تحقق این اهداف است، نیاز است نسبت به جوانب مختلف عملکرد ویتیرینی شناخت مناسب ایجاد شود تا امکان مقابله با آن و کاهش استفاده در بین مدیران دولتی فراهم گردد. از آنجا که محیط خارجی به‌صورت مداوم در حال تغییر است و اغلب نمی‌توان شرایط آینده را پیش‌بینی کرد، برقراری هماهنگی بسیار مشکل بوده و مستلزم رفع کاستی‌های داخلی و ایجاد قابلیت‌های جدید در طول زمان می‌باشد. تدوین نقاط مرجع استراتژیک^۴ یکی از روش‌هایی است که می‌تواند هماهنگی استراتژیک را تضمین کند و از قابلیت اجرا نیز برخوردار باشد. نقاط مرجع استراتژیک، نقاطی برای هماهنگی هستند و اگر همه عناصر و سیستم‌های سازمان، خود را با آن هماهنگ نمایند، یک هماهنگی همه‌جانبه به وجود می‌آید (حسین‌پور و دیگران، ۱۳۹۳: ۱۳۹). رفتار استراتژیک سازمان‌ها و در نتیجه عملکرد آن‌ها به‌طور مستقیم از انتخاب گزینه‌هایی برای نقاط مرجع استراتژیک اثر می‌پذیرد. تئوری نقاط مرجع استراتژیک سه بعد زمانی (گذشته، حال، آینده)، داخلی (اهداف و استراتژی‌ها)، و خارجی (مشتریان،

1. Caniels & Hatak

2. Garengo & Sardi

3. Ağalday

4. Strategic reference points

مبانی و پیشینه تحقیق

واژه عملکرد ویتیرینی برای نخستین بار در تحقیق قربانی (۱۳۹۷) به عنوان یک مفهوم علمی مطرح شد. در تحقیق قربانی (۱۳۹۷)، عملکرد ویتیرینی به عنوان یک رفتار انحرافی و نامطلوب معرفی شده است. عملکرد ویتیرینی از نظر مفهومی قرابت معنایی با مفاهیم علمی مانند "سیاست سازمانی"، "تفاهات سازمانی"، "تظاهر و دورویی"، "لفظی‌گری" و... دارد. همچنین، تعدادی از نظریه‌های پشتیبان عملکرد ویتیرینی شامل نظریه حد بی کفایتی یا اصل پی‌تر، نظریه ماکیاولیسم (نظریه هدف-وسیله)، نظریه انتخاب عمومی، نظریه عطش منزلت، نظریه نیازهای سه گانه مک کلند، سبک رهبری زهرآگین و نظریه پنجره‌های شکسته هستند (قربانی، ۱۳۹۷). البته، هیچ‌کدام از این نظریه‌ها به طور کامل تبیین‌کننده مفهوم عملکرد ویتیرینی نیست؛ عملکرد ویتیرینی مفهومی چندبعدی بوده که فراتر از این نظریه‌ها است. با پیدایش علوم جدید، سبک‌های مدیریتی نیز تغییر کرده است. از جمله این سبک‌های مدیریتی، پیدایش سبک مدیریت ویتیرینی است که جای عملکرد واقعی بر نمایش عملکرد تمرکز دارد (صلاحی پور و ضیاالدینی، ۱۴۰۱). به عبارتی، یک نوع رفتار سیاسی رایج که به تازگی توجه محققان را به خود جلب نموده است، به کارگیری سبک "عملکرد ویتیرینی"^۲ 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 در نهایت سازمان و جامعه وارد می‌کنند (قربانی، ۱۳۹۷)؛ اما بین عملکرد ویتیرینی و ریاکاری، تفاهات سازمانی، چاپلوسی و اعمال اغراق‌آمیز، تفاوت قابل توجهی در جنبه مثبت و منفی بودن این رفتار وجود دارد. ریاکاری و تفاهات یک رفتار انحرافی

رقبا و ذی‌نفعان) را پیشنهاد می‌کند که خود فهرستی از نقاط مرجع گوناگون را به طور همزمان تعیین می‌کنند (حسینی، ۱۳۹۱: ۲۶). طبق نظر برتون^۱ و دیگران (۲۰۱۵) در نظریه‌های نوین مدیریت، بهترین روش تصمیم‌گیری وابسته به شرایط، موقعیت و محیط سازمان است. رویکردی که برای یک سازمان اثربخش و مفید است، لزوماً برای سازمان دیگر مؤثر نخواهد بود. کاربرد رویکرد اقتضائی در مدیریت بسیار گسترده است و از آن به منظور طراحی سازمان و ساختار سازمانی، اهداف سازمان، راهبردها و رویکردهای کنترل سازمانی و مباحث مرتبط با فرهنگ استفاده می‌شود. در واقع نقاط مرجع استراتژیک، نقاط اهرمی در سازمان هستند که با پیدا کردن آن‌ها می‌توان تصمیمات مناسبی در راستای سیاست و راهبردهای رهبری مناسب کارکنان گرفت. به نظر می‌رسد وجود رویکردی راهبردی در عملکرد سازمان‌های دولتی ایرانی مغفول مانده است. دلیل این امر را می‌توان در فقدان تفکر استراتژیک، صلاحیت و شایستگی و مهارت‌های ارتباطی مدیران دانست. مدیران دولتی بایستی همانند مدیران بخش خصوصی درک درستی از عوامل درونی و بیرونی مؤثر بر فعالیت سازمان داشته و سازمان را با پیش این عوامل و اخذ تصمیمات واقع‌گرایانه پیش برند. همچنین صنعت لاستیک یکی از صنایع مهم محسوب می‌شوند که محصولات آن توسط اکثر افراد جامعه استفاده می‌شود؛ با این وجود فعالیت‌های مدیریتی در این صنعت، چندان بر اساس اصول و قواعد علمی روز انجام نمی‌پذیرد (دانشیان، ۱۴۰۲). اما با این وجود در مورد مولفه‌های مؤثر چندان شناخت و آگاهی وجود ندارد تا مدیران و متخصصان در این مجموعه بتوانند بر اساس آن به اجرای مؤثری بپردازند. همچنین، تاکنون تحقیقی در این زمینه در صنعت لاستیک نپرداخته و از اینرو، به منظور پر کردن خلأ تحقیقاتی موجود انجام تحقیق ضرورت دارد؛ لذا این پژوهش در پی پاسخ به سؤالات ذیل می‌باشد: شبکه مضامین پیشران‌های عملکرد ویتیرینی در صنعت لاستیک کدام است؟ چارچوب پیشران‌های عملکرد ویتیرینی مبتنی بر نظریه نقاط مرجع استراتژیک در صنعت لاستیک چگونه است؟

1. Berthon

2. Showcase Performance

عملکرد ویتیرینی و مفید بودن آن برای سازمان در جدول ۱ ارائه شده است. لذا تعاریف ذیل را داریم:

عملکرد ویتیرینی: رفتارهای انحرافی منفی که صرفاً در جهت ظاهر سازی و بزرگ نمایی عملکرد سازمان در غالب آمارسازی‌های غیرواقعی بروز می‌نماید.

جدول ۱- انواع عملکرد ویتیرینی و ویژگی‌های آن (قربانی، ۱۳۹۷)

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

سطح مطلوب عملکرد ویتیرینی می‌تواند مانع از رکود، رخوت و درجا زدن سازمان شود و اثرات مطلوب مثبتی برای سازمان در پی داشته باشد. به عنوان مثال به عنوان مصداق این گونه رفتارها، می‌توان به بستن تفاهم نامه‌های متعدد، ملاقات با اشخاص نامدار، مصاحبه‌های آب و تاب دار مطبوعاتی، گرفتن عکس با افراد مشهور و اماکن پیشرفته، ارائه وعده‌های مدیریتی حیرت‌انگیز بلندمدت، رفتارهای خوشایند کارکنان و مشتریان بدون پشتوانه سازمانی و... اشاره کرد. اما از پیامدهای منفی مدیریت ویتیرینی می‌توان به این موارد اشاره کرد: باندبازی و

منفی است که پیامدهای آن نمی‌تواند تأثیرات مثبت و مطلوبی به دنبال داشته باشد، بر اساس ادعا و نتایج تحقیق قربانی (۱۳۹۷) و فولادی (۱۳۹۹) میزان عملکرد ویتیرینی می‌تواند بسیار زیاد یا اندک باشد. اگر عملکرد ویتیرینی در هر یک از دو انتهای یک طیف قرار گیرد، می‌توان این احتمال را داد که آثار متفاوتی بر سازمان داشته باشد (قربانی، ۱۳۹۷).

سبک عملکرد ویتیرینی اشاره به سبکی از عملکرد دارد که مدیران و کارکنان سازمان عمدتاً از طریق رفتارهای نمایشی و ظاهری و ریاکارانه اثرات مخرب و منفی و طولانی مدتی بر روی افراد و در نهایت سازمان و جامعه وارد می‌کنند (فولادی و همکاران، ۱۳۹۹). عملکرد ویتیرینی از سوی کارکنان زیردست و مدیریت ویتیرینی از سوی مدیران سازمانی بروز می‌کند. این سبک عملکرد و یا مدیریت به جای تمرکز بر عملکرد واقعی و بهره‌وری، بر نمایش عملکرد متمرکز است. به عبارتی شاخص‌های ظاهری و در معرض دید عملکردی، از سوی مدیر به شدت مورد توجه قرار می‌گیرد و شاخص‌های واقعی عملکرد مورد غفلت واقع شده و رها می‌شود (قربانی، ۱۳۹۷). مدیران ویتیرینی صرفاً به تزئین ویتیرین عملکرد مشغول می‌شوند؛ در حالی که 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، متملق پروری، فساد اداری، باندبازی به وقوع می‌پیوندد (فولادی و همکاران، ۱۳۹۹). بسیاری از افراد چنین می‌پندارند که عملکرد ویتیرینی اثرات منفی در سازمان دارد؛ اما می‌توان احتمال داد که چنین پنداشتی درست نباشد. عملکرد ویتیرینی برای یک سازمان می‌تواند سازنده یا ویرانگر باشد. میزان عملکرد ویتیرینی می‌تواند بسیار زیاد یا اندک 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 منصفه ظهور گذاشته شود (قربانی، ۱۳۹۷).

ثبات و سازگاری گفتار و رفتار) و رفتار اخلاقی (تلاش در جهت کسب رضای خدا، قابلیت اعتماد، مهربانی، احترام به دیگران، عدالت، احساس مسئولیت و پیروی از قوانین و مقررات) به عنوان ابعاد اصلی راست کرداری مدیران مشخص شد. 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. شاه و سورینتی (۲۰۲۱) نیز در پژوهشی نشان دادند که سیاست‌های سازمانی برای سازمان مضر است؛ زیرا به جای ایجاد آرامش برای کارکنان، موانعی را برای مدیریت ایجاد می‌کند. همچنین، وجود سیاست بین کارکنان مدیریتی و غیرمدیریتی منجر به موانعی برای یک سازمان می‌شود. همچنین، وینکلر و همکاران (۲۰۲۰) در تحقیق خود مطرح کردند که در زمینه مسئولیت اجتماعی شرکتی صحبت‌های لفاظانه، می‌تواند توجه اعضای سازمان را به خود جلب کند. با این حال، تداوم پایبندی به این لفاظی، تنش‌هایی را ایجاد و تداوم می‌بخشد که منجر به دور باطل اختلاف و جدایی می‌شود. 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 نشئت می‌گیرد و واکنش‌های شناختی، عاطفی و رفتاری ذینفعان را هدایت می‌کند. یافته‌های میش را و همکاران (۲۰۱۶) نیز گویای آن است که پیشایندهای تنوع نیروی کار (سطح سازمانی)، تعارض رابطه (سطح محیط کار) و نیاز به قدرت (سطح فردی) تأثیر مثبت و معناداری بر سیاست سازمانی دارند.

آرین قلی پور (۱۳۹۵) در مقاله مدیریت ریسک منابع انسانی با استفاده از نظریه نقاط مرجع استراتژیک در نتایج گام‌های تحلیل و سنجش نشان داد که ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی دارای بیشترین مجموعه تأثیرگذاری و تأثیرپذیری در شبکه ارتباط متقابل میان ریسک‌ها بوده و نسبت به سایر

تملق پروری، آمارسازی و سطحی‌نگری، فساد اداری و اخلاقی، هرز منابع انسانی و مالی (صلاحی پور و ضیالدینی، ۱۴۰۱). عملکرد ویتیرینی و مفاهیم مرتبط با آن در تعدادی از تحقیقات بررسی شده است. صلاحی پور و ضیالدینی (۱۴۰۱) در پژوهشی به شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر ظهور مدیریت ویتیرینی در مجتمع مس سرچشمه پرداختند. براساس نتایج، عوامل مؤثر بر ظهور مدیریت ویتیرینی به ترتیب شامل عامل عدم هوش استراتژیک، عامل عدم وجود نظام شایسته سالاری و عامل عدم وجود نظام ارزیابی عملکرد اثربخش هستند. سیفی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهش خود به طراحی الگوی لفاظی‌گری مدیران در سازمان‌های دولتی پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد که مدیران برای موجه جلوه‌دادن خود و سرپوش گذاشتن بر بی‌مبالاتی‌ها و همچنین عوام‌فریبی، از ترفندهای زبانی بهره می‌گیرند. همچنین، نظام‌های دولتی برای مقابله با لفاظی‌گری، باید شایسته‌سالاری و پرهیز از انتصاب مدیران بی‌مهارت و کم‌تجربه را سرلوحه کار خویش قرار دهند. یافته‌های پژوهش فولادی و همکاران (۱۳۹۹) نیز نشان داد که پیامدهای به‌کارگیری 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. یافته‌های مطالعه یوسفی و همکاران (۱۳۹۸) گویای آن است که مولفه‌های عوامل فردی (به‌غیر از خودشیفتگی)، عوامل شغلی (به‌غیر از بازخورد شغلی)، عوامل سازمانی (به‌غیر از تمرکز و اندازه سازمان) و مولفه‌های عوامل محیطی پیش‌بینی‌کننده مهارت سیاسی مدیران می‌باشد. قربانی (۱۳۹۷) در پژوهش خود به ارائه یک چارچوب مفهومی برای پردازش نظریه مدیریت ویتیرینی پرداخت. نتایج نشان داد که چهار عامل مؤثر بر مدیریت ویتیرینی شامل قدرت‌طلبی، نیاز به مطرح‌شدن، شخصیت فرد و تسخیر احساسات هستند. نهایتاً، نتایج پژوهش ضرغامی فرد و دانایی‌فرد (۱۳۹۵) گویای آن است که دو مضمون صداقت رفتاری (راست‌گویی)، عمل به وعده‌ها،

زیرا دانش به دست آمده از طریق تجربه به شرکت‌ها مزیت‌هایی می‌بخشد (ایرینا سوردو و ادیت ایپسمیلر، ۲۰۲۱).

همچنین موسی‌خانی (۱۳۹۲) در مقاله‌شناسایی استراتژی‌های منابع انسانی با رویکرد SRP در نتایج نشان داد در مورد اعضای هیئت‌علمی، استراتژی پیمانکارانه و در مورد کارکنان غیر هیئت‌علمی (کارمندان، آموزشی پژوهشی و اداری مالی)، استراتژی پیمانکارانه با تمایل به استراتژی ثانویه، استراتژی برتر و مناسب‌تری می‌باشد. ولی زاده و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی به ارائه الگوی پیشران‌های عملکرد ویتیرینی در سازمان‌های دولتی پرداختند. برای پدیده عملکرد ویتیرینی، سه بعد شناختی، ارتباطی و رفتاری شناسایی و سه دسته پیشران شامل مدیریتی، سازمانی و برون‌سازمانی تعیین گردید. یافته‌های قسمت کمی اعتبار الگوی ایجاد شده را تایید نمودند. همچنین، مقدار ضریب تعیین برای متغیر عملکرد ویتیرینی ۰/۷۶۸ محاسبه گردید که نشان می‌دهد ۷۶/۸ درصد از تغییرات متغیر عملکرد ویتیرینی توسط پیشران‌ها قابل تبیین است. عملکرد ویتیرینی در سازمان‌های دولتی، پدیده‌ای چندوجهی است و در بروز آن مجموعه‌ای از پیشران‌های مدیریتی، سازمانی و برون‌سازمانی مؤثر 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. در مجموع، اگرچه در تحقیقات متعددی بحث "مدیریت عملکرد"، "نفاق سازمانی"، "ظاهرسازی و نفاق مدیران" و "رفتارهای سیاسی و انحرافی مدیران" مورد بررسی و پژوهش قرار گرفته است، اما کلید واژه‌ای با عنوان "عملکرد ویتیرینی" بحثی کاملاً جدید است که به دنبال آن است مفهومی شایع و پیچیده را با ادغام مفاهیم مرتبط و کشف جنبه‌های ناشناخته معرفی کند. از این رو، انجام تحقیق حاضر می‌تواند زمینه تحقیقاتی جدیدی را در حوزه مطالعات سازمانی باز کند که تاکنون به آن پرداخته نشده است. بنابراین، انجام تحقیق حاضر به منظور

حوزه‌های اصلی ریسک‌های منابع انسانی از بالاترین اولویت برای مواجهه برخوردار است. صفری و بهرامی‌کیا (۱۳۹۴) در مقاله‌شناسایی استراتژی منابع انسانی با استفاده از نظریه نقاط مرجع استراتژیک برای شرکت‌های پیمانکاری خدماتی مانند شرکت پالایش گاز پارسیان، بر اساس مدل نگرش یکپارچه بامبرگر و مشولم به این مهم دست یافت که، استراتژی مناسب در هر سه زیر سیستم، استراتژی ثانویه می‌باشد و بر اساس مدل توسعه‌یافته تدوین استراتژی، با توجه به ماهیت کار پیمانکاران خدماتی، استراتژی پیمانکارانه ساده واگذاری مناسب است. همچنین بر اساس جدول میانگین رتبه‌ها با توجه به آزمون فریدمن زیر سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش بالاترین امتیاز و زیر سیستم روابط با کارکنان دارای کمترین امتیاز می‌باشد. این نقطه مرجع به عنوان یک اهرم عمل می‌کند که تعیین می‌کند چه زمانی عملکرد شرکت رضایت بخش است. مدیران ممکن است تلاش کنند تا در سطح نزدیک‌ترین رقیب خود عمل کنند و بر اساس چگونگی مقایسه عملکرد آن‌ها با آن رقیب، تعیین کنند که آیا شرکت آن‌ها در سال گذشته موفق بوده یا شکست خورده است. به همین ترتیب، نقاط مرجع به مدیران کمک می‌کند تا اطلاعات پیچیده را کاهش دهند (بلتنر، ۲۰۲۱).

بنابراین، نقاط مرجع بسیار مهم هستند که مدیران اقدامات استراتژیک را در پاسخ به بازخورد آغاز می‌کنند و بنابراین سازگاری استراتژیک شرکت را تعیین می‌کنند (بلتنر، ۲۰۲۱).

فینگرهام (۱۹۹۶) با توجه به شناخت اولیه اهمیت بازی نقاط مرجع برای سازمان‌ها، کار مفهومی مهمی را با توسعه «نظریه نقطه مرجع استراتژیک» انجام داد. این نویسندگان نقاط مرجع را با توجه به زمان بندی خود، یعنی اینکه آیا آن‌ها گذشته یا آینده‌گرا هستند، متمایز می‌کنند. در حالی که نقاط مرجع که مارچ و همکاران تعریف کرده‌اند، به طور کامل به نقاط مرجع مبتنی بر گذشته متکی هستند (بلتنر، ۲۰۲۱).

تصمیمات استراتژیک گذشته با هم آینده را تعیین می‌کنند.

روش تحقیق

این پژوهش با هدف طراحی چهارچوب راهبردی پیشران‌های عملکرد ویتیرینی مبتنی بر نظریه نقاط مرجع استراتژیک در صنعت لاستیک انجام گردید. تحقیق حاضر از نظر هدف از نوع کاربردی - توسعه‌ای است؛ با توجه اینکه نتایج تحقیق برای مدیران و سیاست‌گذاران در صنعت لاستیک جهت ارتقا عملکرد مدیران و کارکنان قابل استفاده است، از نوع تحقیقات کاربردی است. همچنین، چون این تحقیق به دنبال توسعه نظریه‌های عملکرد با گنجاندن مفاهیم عملکرد ویتیرینی است، از نوع تحقیقات توسعه‌ای است (قاسمی، ۱۴۰۰: ۴۰۰). همچنین با توجه به اینکه پیشران‌های عملکرد ویتیرینی از نظریه‌های جدید در زمینه عملکرد است و آگاهی و شناخت محدودی در مورد ابعاد مختلف آن وجود دارد، این تحقیق در زمره تحقیقات اکتشافی محسوب می‌شود. روش تحقیق حاضر کیفی است. در تحقیق حاضر، ابتدا در مرحله اول از روش تحلیل تمانیک به منظور طراحی مدل پیشران‌های عملکرد ویتیرینی استفاده گردید. در این مرحله، علاوه بر شناسایی ابعاد مختلف پیشران‌های عملکرد ویتیرینی در صنعت لاستیک، راهبردها و متغیرهای مؤثر بر آن و نیز پیامدهای ایجاد شده شناسایی شد و مدل جامع براساس ساختار مدل براون و کلارک^۱ (۲۰۰۶) ارائه گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، تکنیک تحلیل تم به کار گرفته شد.

به منظور انجام فرآیند تحلیل تم، 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

پر کردن خلأ تحقیقاتی موجود و دانش‌افزایی در زمینه مطالعه بحث "عملکرد ویتیرینی" ضروری است. عملکرد ویتیرینی موضوع جدیدی است که تنها در سه مقاله پژوهشی مورد بحث و بررسی قرار گرفته است که توسط صلاحی پور و ضیالالدینی (۱۴۰۱)، قربانی (۱۳۹۷) و فولادی و همکاران (۱۳۹۹) چارچوب مفهومی و پیامدهای آن به صورت مختصر و آیتمی مورد بررسی قرار گرفته و هر سه پژوهش مذکور به روش داده‌بنیاد می‌باشد که بیشتر برای مقوله‌های کمتر شناخته شده به کار می‌رود و گویای فاقد شناخت مطلوب از عوامل علی و معلولی و ابعاد مختلف موضوع عملکرد ویتیرینی می‌باشد. پس از جستجوی مقالات انگلیسی نیز محقق به پژوهشی با عنوان "showcase performance" و یا "showcase management" بر نخورده است. بنابراین به نظر می‌رسد، پژوهشی با عنوان پدیده شناسی پیشران‌های عملکرد ویتیرینی در سازمان پژوهشی نوآورانه باشد؛ به این دلیل که در تحقیقات موجود در زمینه پیشران‌های عملکرد ویتیرینی مفهوم سازی کاملی از ابعاد و مولفه‌های پیشران‌های عملکرد ویتیرینی وجود نداشته و درک جامعی از این پدیده ایجاد نشده است. پیامد رشد و توسعه صنعتی، ظهور پیوند اقتصاد با اخلاق و سیاست و تأثیر متقابل مسائل اقتصادی و اخلاقی و ارزش‌های اجتماعی بر یکدیگر است. شرکت‌ها خود را در برابر دامنه گسترده‌ای از ذینفعان پاسخگو می‌دانند. لذا ضرورت نیاز به قراردادی اجتماعی بین واحد تجاری و ذینفعان آن مشهود است. آنچه در محوریت این قرارداد قرار می‌گیرد (رحمانی و همکاران، ۱۴۰۲). در این تحقیق، نسبت به شناسایی ابعاد و پیشران‌های مولفه‌های عملکرد ویتیرینی در صنعت لاستیک اقدام شد که از این جهت تحقیق دارای نوآوری است. با توجه به اینکه در مبانی نظری و تحقیقات پیشین مفهوم‌سازی کاملی از پدیده ع پیشران‌های عملکرد ویتیرینی و ابعاد مختلف آن وجود ندارد، در این تحقیق از روش مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با خبرگان استفاده می‌شود و داده‌های حاصل با تکنیک تحلیل تم مورد تحلیل قرار می‌گیرد.

1. Braun & Clarke

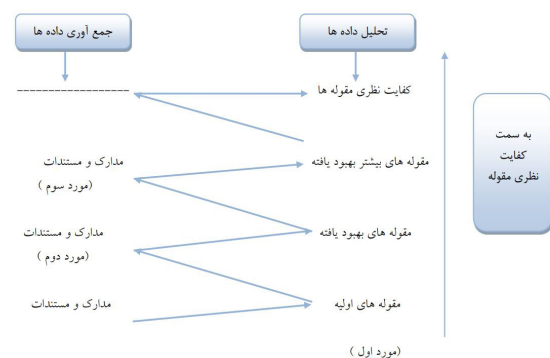
حداقل ۵ سال سابقه در پست‌های مدیریتی، آشنایی با ادبیات عملکرد سازمانی و دارا بودن حداقل مدرک کارشناسی‌ارشد بود. بدین ترتیب از ۱۰ نفر از خبرگان دانشگاهی و همچنین ۱۷ نفر از مدیران صنعت لاستیک مصاحبه به عمل آمد. در این تحقیق براساس دیدگاه مریام (۲۰۰۹)، برای روایی درونی از دو روش کثرت‌گرایی و بررسی توسط اعضا استفاده گردید. در روش کثرت‌گرایی^۱ از چند منبع داده یا چند روش برای تأیید داده‌های در حال ظهور استفاده می‌شود. همچنین در روش بررسی توسط اعضا^۲ از پاسخ‌دهندگان درخواست می‌شود تا به پرسش میزان مورد قبول بودن نتایج پاسخ دهند. در این تحقیق برای تأیید روایی یافته‌های کیفی با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد از ۴ نفر از خبرگان مشارکت‌کننده نظرخواهی شد که یافته‌ها با تغییراتی مورد تأیید آن‌ها قرار گرفت. معیار قابلیت اعتماد یا پایایی به ثبات داده‌ها در طول زمان و در شرایط متفاوت اطلاق می‌شود. قابلیت اعتماد یا پایایی یافته‌های پژوهش در جدول (۲) قابل مشاهده است.

جدول ۲- 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 تأیید شد. محقر و صادقی مقدم (۱۳۹۰)، در پژوهش خود، به تبعیت از فلینت و دیگران برای ارزیابی قابلیت‌اتکا

از محتوای مصاحبه‌ها، محقق به بررسی و بازخوانی چندباره یادداشت‌ها پرداخت و محتوای آنها را به‌طور 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. در مرحله بعد، پس از بررسی و تسلط بر محتوای مصاحبه‌ها، محقق به شناسایی کدهای اولیه پرداخت. در مرحله دوم، با بهره‌گیری از مدل طراحی شده در مرحله اول و استفاده از رویکرد تحلیل محتوا و مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختاریافته به تقلیل داده‌ها در جهت رسیدن به چارچوب راهبردها مبتنی بر نظریه نقاط مرجع استراتژیک پرداخته شد. در این پژوهش از رویکرد تحلیل محتوای کیفی قیاسی بهره‌گیری شده است.



شکل ۱- حرکات رفت و برگشتی برای دستیابی به کفایت نظری مقوله‌ها (کرسول، ۲۰۱۲)

در تحقیق حاضر در هر دو مرحله فوق از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و عمیق جهت جمع‌آوری اطلاعات استفاده گردید و فرآیند انجام مصاحبه تا رسیدن به اشباع نظری، ادامه یافت. مشارکت‌کنندگان در این مرحله، خبرگان دانشگاهی و اجرایی در صنعت لاستیک بودند که به‌صورت هدفمند انتخاب شدند. شرایط انتخاب خبرگان اجرایی شامل

کنترل پذیری	میزانی که نشان می‌دهد تا چه حد بر ابعاد قابل کنترل پدیده مورد بررسی تمرکز شده است.	با توجه به اینکه خبرگان مشارکت کننده بیشتر بر بیان تجربیات و مصداق‌های عینی تمرکز کردند، یافته‌های حاصل بر ابعاد قابل کنترل پدیده تمرکز داشت.
اعتماد پذیری	میزانی که نشان می‌دهد نتایج حاصل از تحقیق تا چه حد نماینده داده‌های تحقیق است.	در فرآیند تحقق یافته‌ها تلاش شد تا حد امکان بر یادداشت برداری کامل مصاحبه‌ها و مرور چندباره آن‌ها جهت اطمینان از قلم نیفتادن داده‌ها تمرکز شود. همچنین، در طول فرآیند تفسیر یافته‌ها و شکل دادن به ابعاد و مقوله‌ها، از خبرگان نظرخواهی شد.
انتقال پذیری	میزانی که قابلیت به کارگیری یافته‌های تحقیق را در موقعیت‌های مشابه دیگر نشان می‌دهد.	با توجه به اینکه یافته‌های تحقیق حاصل مصاحبه با ۲۴ نفر از خبرگان با تخصص‌ها و سوابق مختلف است و نیز مبتنی بر تجربیات آن‌ها است، قابل انتقال است. ضمناً، یافته‌ها حاصل داده‌هایی است که از بستر پدیده مورد بررسی استخراج شده است.
اتکا پذیری	میزانی که منحصر بودن یافته‌ها به زمان و مکان را نشان می‌دهد. ثابت و پایداری در تبیین‌های صورت گرفته.	اینکه برای دستیابی به یافته‌ها، از خبرگان که با پدیده مورد بررسی آشنایی داشتند و در بستر آن فعالیت داشتند و همچنین دارای تجارب و دانش متفاوتی بودند، نظرخواهی به عمل آمد، اتکا پذیری را تایید می‌کند.
تصدیق پذیری	میزانی که نشان می‌دهد تا چه حد تفسیرهای صورت گرفته، برآمده از مصاحبه‌شوندگان است و تحت تأثیر سوگیری محقق نبوده است.	نظرخواهی از تعدادی از مصاحبه‌شوندگان در مورد یافته‌های تحقیق و نیز مرور چندباره یادداشت و مصاحبه‌های انجام شده تا حدود بسیار زیادی، تأثیر نظرات محقق را به حداقل رسانده است.
راستی	میزانی که نشان می‌دهد تفسیرها تحت تأثیر اطلاعات نادرست یا طفره رفتن مصاحبه‌شوندگان قرار نگرفته است.	محقق برای رفع نگرانی خبرگان تلاش کرد که مصاحبه‌ها به صورت باز و در فضایی صمیمی انجام شود. همچنین، این اطمینان برای مصاحبه شونده ایجاد شود که هیچ‌گونه افشای اطلاعاتی انجام نمی‌شود و صرفاً مصاحبه‌ها به صورت یکجا و توسط محقق ارزیابی می‌شود.

بودن داده‌ها و تفسیرها، ترکیبی از معیارهای مورد استفاده در ارزیابی تحقیقات تفسیری و تحقیقات برخوردارانه از داده را مورد استفاده قرار داده‌اند که در این تحقیق این معیارها برای سنجش کفایت فرآیند تحقیق، به کار گرفته می‌شود. بر این اساس، معیارهای مربوط به پژوهش‌های تفسیری شامل اعتماد پذیری، انتقال پذیری، اتکا پذیری، تصدیق پذیری و راستی و معیارهای نظریه نظریه داده‌بنیاد شامل تطابق، فهم پذیری، عمومیت و کنترل پذیری هستند. کفایت فرآیند تحقیق بر اساس معیارهای مذکور در جدول (۳) مورد بررسی قرار گرفته است (محرر و صادقی مقدم، ۱۳۹۰: ۳۸).

جدول ۳- سنجش کفایت فرآیند تحقیق

معیار	مفهوم معیار	توضیحات
تطابق	میزانی که نشان می‌دهد یافته‌ها با ساختار ذهنی افراد نسبت به پدیده مورد بررسی تطبیق دارد.	پس از نهایی شدن یافته‌های کدگذاری و برای تعیین روابط بین اجزای مدل تحقیق، از تعدادی از مشارکت کنندگان نظرخواهی به عمل آمد تا آن‌ها یافته‌ها را با نظرات و ذهنیت خود تطبیق دهند. همچنین در حین انجام مصاحبه‌ها، تلاش شد که نظرات و دیدگاه‌های مصاحبه شونده‌ها به صورت ملموس و با بیان مصداق مطرح شود.
فهم پذیری	میزانی که نشان می‌دهد نتایج حاصل از تحقیق تا چه حد نماینده‌ای از دنیای واقعی مصاحبه شونده‌ها است.	با توجه به اینکه در مصاحبه‌ها بر بیان تجربیات و وقایع ملموس تمرکز شده است، نتایج حاصل با دنیای واقعی مصاحبه شونده‌ها تطابق دارد. همچنین، تلاش شد در مواردی که در مورد محتوای مطرح شده توسط خبرگان ابهام وجود داشت، با مراجعه مجدد به آن‌ها مطلب مورد نظر آن‌ها شفاف شود.
عمومیت	میزانی که نشان می‌دهد یافته‌ها، ابعاد مختلف پدیده مورد بررسی را در خود جای داده است.	انجام مصاحبه با ۲۷ خبره دانشگاهی و اجرایی باعث شد تا امکان شناسایی ابعاد و متغیرهای مختلف پیش‌ران‌های عملکرد و پرتیرینی از دیدگاه‌ها و جوانب مختلف فراهم شود.

یافته‌های تحقیق

کلارک (۲۰۰۶)، فرآیند تحلیل تم زمانی آغار می‌شود که تحلیل گر، 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. در این تحقیق پس از انجام مصاحبه با خبرگان، متن مصاحبه‌ها مورد بررسی قرار گرفت و پس از بررسی متن کامل مصاحبه‌ها، کدگذاری باز انجام گردید. چند نمونه از متن مصاحبه‌ها و کدهای باز استخراج شده در جدول (۴) ارائه شده‌است.

در این تحقیق به منظور طراحی مدل پیشران‌های عملکرد ویترونی مبتنی بر نظریه نقاط مرجع استراتژیک صنعت لاستیک از تکنیک تحلیل تم استفاده 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 همان طور که بیان شد از روش براون و کلارک (۲۰۰۶) برای تحلیل داده‌ها با روش تحلیل تم استفاده گردید. براساس دیدگاه براون و

جدول ۴- چند نمونه متن مصاحبه و کدهای استخراج شده برای مفهوم پیشران‌های عملکرد ویترونی

کد	متن مصاحبه
	«شخصیت برخی مدیران به شکلی است که آنها از هر وسیله‌ای 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».
	«برخی مدیران برای نشان دادن عملکرد مناسب و رضایت ذینفعان، در گفتار خود چیزی می‌گویند و در عمل کار دیگری انجام می‌دهند».
	«برخی مدیران عملکرد خود را مثل ناموس می‌دانند و از زیر سؤال رفتن به شدت برآشفته می‌شوند. نمی‌شود حتی کوچک‌ترین عیبی از آنان گرفت و دوست دارند همیشه در مورد خوبی‌ها وقت‌های آن بحث شود».
	«برخی مدیران در برقراری ارتباط مؤثر با دیگران ضعف دارند و تلاش هم برای رفع آن نمی‌کنند. آنها نمی‌توانند خود را در نظر دیگران خوب جلوه دهند و برای نشان دادن خود مجبور می‌شوند به حرکات نمایشی روی آورند».
	«برخی مدیران عالم و آدم را متهم می‌کنند تا نشان دهند که در عملکرد ضعیف خود بی‌تقصیرند. انگار اصلاً اینکه ممکن است آنها هم ضعف‌هایی داشته باشند قابل تصور برایشان نیست».
	«برای برخی مدیران تعریف نشده که باید پاسخ‌گوی عملکرد خود باشند یا اینکه چنان مصونیت و حمایتی دارند که زمانی ارائه گزارش عملکرد هم تنها انتظار آنها تشویق شدن است».
	«مدیرانی که بتوانند عملکرد خوبی داشته باشند و انتظارات را برآورده کنند، کمتر به اقدامات نمایشی در عملکرد پیدا می‌کنند».
	«برخی مدیران دولتی دانش و توانمندی لازم را ندارند و مجبورند به اقدامات نمایشی و آمار و ارقام دستکاری شده برای نشان دادن عملکرد مطلوب از خود روی بیاورند».
	«برخی مدیران دوست دارند دائماً در شغل خود موفق شوند و پله‌های موفقیت را طی کنند و از این رو هر کاری بتوانند برای نمایشی مطلوب از عملکرد خود انجام می‌دهند».

«برای حفظ برند شخصی و اعتبار مدیرانی که چندان عملکرد مناسبی ندارند، اقدامات نمایشی و ظاهری می‌تواند مؤثر باشد».	مدیریت تصویرپردازی از خود (برند شخصی)
«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».	حفظ پست و مقام توسط مدیران
«ساختار سلسله مراتبی با تعدد پست‌های مدیریتی، رقابت را بین مدیران جهت ارتقا به مراتب بالاتر افزایشی می‌دهد و آنها از هر روشی برای نمایش مطلوب از خود و عملکردشان استفاده می‌کنند».	ساختار سلسله مراتبی سازمانی
«ساختارهای بوروکراتیک بستر مناسبی برای بروز عملکرد ویتیرینی ایجاد می‌کنند».	بوروکراسی سازمانی
«فرهنگ سازمانی در سازمان‌های دولتی تغییرات زیادی کرده و افراد نبردهای پنهانی برای گرفتن پست‌های مدیریتی با بهره‌گیری از ارزش‌ها دارند».	فرهنگ سازمانی
«سطح اعتماد و پیوندهای اجتماعی به حداقل خود در سالیان اخیر رسیده و جای آن را رقابت‌های منفی بین افراد گرفته است».	سرمایه اجتماعی سازمانی
«جو زیرآب زنی و تخریب در سازمان‌های دولتی شیوع زیادی دارد و مدیران آینده شغلی خود را دائم در خطر می‌بینند».	جو سازمانی
«مدیران دولتی باید پاسخ‌گوی عملکرد خود در جهت پیشبرد استراتژی‌های سازمانی باشند و قطعاً یکی از معیارهای مهم موفقیت آنها، همین است».	استراتژی‌های سازمانی
«مدیران دولتی در مواردی شایستگی و توانمندی لازم را ندارند و برای حفظ موقعیت خود به قول و وعده دادن و ارائه آمار دروغین و ساختگی روی می‌آورند».	فقدان شایسته‌سالاری مدیران
«نظام ارزیابی عملکرد کارآمد و اثربخش در سازمان‌های دولتی وجود ندارد و این مسئله باعث می‌شود امکان جولان به مدیران نالایق داده شود».	عدم ارزیابی عملکرد نظام‌مند و اثربخش
«با وجود ظرفیت بالای نخبگان و افراد مستعد، کمتر از این افراد در مشاغل مدیریتی دولتی استفاده می‌شود».	عدم پرورش استعدادها برای مشاغل مدیریتی
«متأسفانه فساد در بین مدیران دولتی نسبت به گذشته رواج بیشتری یافته‌است».	فساد مدیریتی
«متأسفانه می‌بینیم در برخی جاها در اجرای قانون مسامحه کاری می‌شود و مدیران متخلف و یا بی‌کفایت همچنان در کار خود می‌مانند».	عدم قاطعیت قوانین و ضوابط در انجام امور سازمانی
«نسبت به گذشته، آنچه می‌بینیم رشد بیشتر پارتی‌بازی و حاکمیت روابط در سازمان‌های دولتی است که جوی نامطلوب و مسموم برای عملکرد مطلوب ایجاد می‌کند».	حاکمیت روابط و پارتی‌بازی
«اینکه یک مدیر ناتوان و بی‌کفایت می‌تواند با روش‌های مختلف خود را مدیری قوی نشان دهند، ناشی از عدم شفاف بودن عملکردها و نحوه ارزیابی است».	عدم شفافیت سازمانی
«دانش مدیریت دائماً در حال تغییر است و بسیاری از مدیران دولتی از این قافله عقب‌مانده‌اند».	تغییرات دانش و تکنولوژی
«متأسفانه بی‌ثباتی‌های اقتصادی باعث شده بسیاری از سازمان‌های دولتی کمبود منابع داشته‌باشند و نتوانند به عملکرد مطلوب برسند».	تحولات و نوسانات اقتصادی
«رشد فناوری اطلاعات باعث شده ابزارهای متعددی برای ارتباط مدیران با مردم و ذینفعان و گزارش فعالیت‌هایشان ایجاد شود».	گسترش فناوری اطلاعات و ارتباطات
«فرهنگ و ارزش‌های جامعه در سالیان اخیر دچار تحولات جدی شده و مدیران باید بتوانند پاسخ‌گوی خواسته‌های برخاسته از این ارزش‌ها باشند».	تغییر فرهنگ جامعه

پس از استخراج کدهای اولیه برای پیشران‌های عملکرد ویتیرینی، کدهای ی که دارای مفهومی مشترک یا نزدیک به هم بودند، ادغام شدند و مضامین را شکل دادند. نتایج تحلیل تم مربوط به پیشران‌های عملکرد ویتیرینی در جدول (۵) ارائه شده است. همان گونه که ملاحظه می‌شود، پیشران‌های عملکرد ویتیرینی شامل عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی و عوامل برون سازمانی است. برای عملکرد ویتیرینی در این تحقیق، ۴ مضمون سازمان‌دهنده و ۱۵ مضمون پایه شناسایی شد.

جدول ۵- نتایج فرآیند تحلیل تم برای پیشران‌های عملکرد ویتیرینی

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	کد
پیشران‌ها	عوامل مدیریتی	عوامل شخصیتی مدیران	شخصیت ماکیاولی مدیران، شخصیت دوروی مدیران، خودشیفتگی مدیران، ضعف در هوش هیجانی، عدم ریسک‌پذیری، خودکارآمدی پایین مدیران و عدم وجدان کاری
		اخلاق حرفه‌ای مدیران	فقدان مسئولیت‌پذیری مدیران، عدم پاسخ‌گویی مدیران، تعهد پایین مدیران و عدم نقد‌پذیری مدیران
		شایستگی مدیران	پرستیژ مدیریت، تجربه، شرایط عملکردی مدیران و سطح تخصص مدیران
		عوامل موفقیت مدیران	توفیق‌طلبی مدیران، مدیریت تصویرپردازی از خود (برند شخصی)، حفظ پست و مقام توسط مدیران و ارتقای مدیران به پست‌های بالاتر
		عوامل سبک رهبری مدیران	رهبری زهرآگین، سیاسی کاری مدیران و تملق‌گویی مدیران
	عوامل سازمانی	ویژگی‌های ساختاری	ساختار سلسله‌مراتبی سازمانی و بوروکراسی سازمانی
		ویژگی‌های محیط اجتماعی-فرهنگی	فرهنگ سازمانی، سرمایه اجتماعی سازمانی و جو سازمانی
		ویژگی‌های جهت‌گیری سازمانی	استراتژی‌های سازمانی و اهداف سازمانی
		عوامل رقابتی سازمانی	موقعیت و جایگاه رقابتی و برند سازمانی
		اقدامات منابع انسانی	عدم شایسته‌سالاری مدیران، فقدان ارزیابی عملکرد نظام‌مند و اثربخش، عدم جانشین‌پروری مدیران و عدم پرورش استعدادها برای مشاغل مدیریتی
عوامل برون سازمانی	سلامت سازمانی	فساد مدیریتی، عدم حاکمیت بر قوانین و ضوابط در انجام امور سازمانی، حاکمیت روابط و پارتی‌بازی و عدم شفافیت سازمانی	
	عوامل محیطی	تغییرات تکنولوژی، تحولات و نوسانات اقتصادی، گسترش فناوری اطلاعات و ارتباطات و تغییر فرهنگ جامعه	
	عوامل ذینفعان	انتظارات بالای سهام‌داران، خواسته‌های روزافزون جامعه و شهروندان و مسئولیت اجتماعی شرکتی	
عوامل فردی	عوامل اطلاعاتی	پنهان کردن اطلاعات منفی در گزارشات و از بین بردن مدارک، عدم مستندسازی و ثبت تجارب و اطلاعات	
	عوامل دانشی	تغییرات دانش، فراموشی نظام‌مند (حذف دانش)، سطح دانش مدیران، نبود دوره‌های آموزشی مستمر برای مدیران	

یکی دیگر از ویژگی‌های مهم در منطق چارچوب پیشنهادی، مبتنی بودن آن بر فلسفه حاکم بر تئوری‌های مدیریت و سازگاری با آنهاست. این چارچوب که در شکل ۴ در قالب یک ماتریس دو بعدی نشان داده شده است. برای جمع بندی و بررسی سازگاری چارچوب پیشنهادی می‌توان از مبانی منطقی متعددی استفاده کرد که به طور خلاصه و گویا به آن پرداخته شده است. اما به عنوان نمونه تناسب الگوی هال که یک مدل اقتضایی با عنوان "الگوی جامع اثربخشی"، است با چارچوب پیشنهادی پژوهش نشان داده شده است.

هدف: رشد نیروی انسانی. وسیله: ایجاد وحدت و انسجام و حفظ روحیه نیروی انسانی با فرهنگ مبتنی بر فرآیند، گونه مناسب استراتژی رهبری مبتنی بر انسان محور

هدف: ثبات وسیله: مدیریت اطلاعات با فرهنگ کارکردی، گونه مناسب استراتژی رهبری مبتنی بر فرآیند محور

هدف: جذب منابع بیرونی، وسیله: انعطاف پذیری و در حال آماده باش بودن با فرهنگ مبتنی بر زمان، گونه مناسب استراتژی رهبری مبتنی بر نتیجه محور

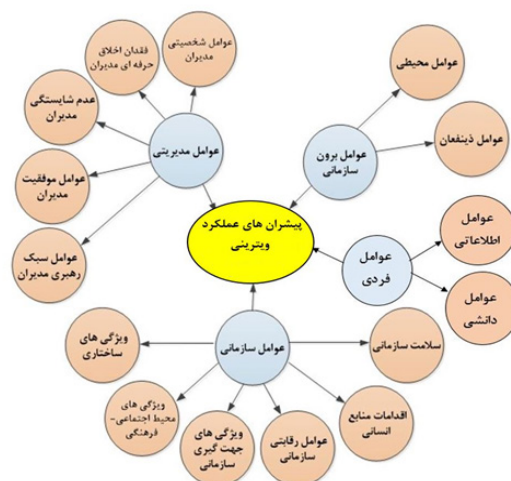
هدف: کارایی وسیله: برنامه ریزی با فرهنگ شبکه کاری، گونه مناسب استراتژی رهبری مبتنی بر بستر محور

نتیجه محور	انسان محور	SRP ₂		توجه	توجه	توجه
		توجه	توجه			
بستر محور	فرآیند محور	توجه	توجه	توجه	توجه	توجه
		توجه	توجه	توجه	توجه	توجه
SRP ₁		مورگان		اسکات		هال
عینی	پیش فرض های فلسفی	عقلایی	دیدگاه	بیرون (خارجی)	توجه به عوامل	داخلی
عینی	پیش فرض های فلسفی	عقلایی	دیدگاه	بیرون (خارجی)	توجه به عوامل	داخلی
عینی	پیش فرض های فلسفی	عقلایی	دیدگاه	بیرون (خارجی)	توجه به عوامل	داخلی
عینی	پیش فرض های فلسفی	عقلایی	دیدگاه	بیرون (خارجی)	توجه به عوامل	داخلی

شکل ۴- سازگاری الگوی پیشنهادی پژوهش با مبانی فلسفی تئوری‌های

مدیریت

نهایتاً، پس از انجام فرآیند تحلیل تم و شناسایی متغیرهای تحقیق، مدل تحقیق ایجاد شد که در شکل ۲ شبکه مضامین پیشران‌های عملکرد ویترنی قابل ملاحظه است. پس از ایجاد مدل تحقیق، از ۳ نفر از خبرگان در مورد ساختار مدل سؤال به عمل آمد که مدل به تایید آنها رسید. پس از انجام کدگذاری‌ها، ارائه شبکه مضامین پیشران‌های عملکرد ویترنی و نظرخواهی از خبرگان با استفاده از پنل دلفی در زمینه چارچوب مدیریتی پیشران‌های عملکرد ویترنی مبتنی بر نقاط مرجع استراتژیک، چارچوب تحقیق استخراج شد که در شکل (۳) قابل ملاحظه است.



شکل ۲- شبکه مضامین پیشران‌های عملکرد ویترنی در صنعت لاستیک



شکل ۳- چارچوب پیشران‌های عملکرد ویترنی بر نظریه نقاط مرجع

استراتژیک در صنعت لاستیک

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 ویتیرینی و شناخت ابعاد آن و نیز تعیین پیشران‌های مؤثر بر این پدیده را پر کند و پایه و بنیانی را برای انجام تحقیقاتی آینده ایجاد کند. نهایتاً، پیشنهاد می‌گردد محققان در تحقیقات آتی به مفهوم سازی عملکرد ویتیرینی در سازمان‌های خصوصی، غیرانتفاعی و... و همچنین شناسایی راهبردهای غلبه بر این پدیده در سازمان‌ها بپردازند. البته، باید توجه داشت که مدیران عمدتاً از ترکیبی از ابعاد پیشران‌های عملکرد ویتیرینی استفاده می‌کنند و در این تحقیق تلاش شد پدیده شناسی مناسبی از این موارد ایجاد گردد. البته، پیشران‌های عملکرد ویتیرینی جوانب مثبتی هم دارد که می‌تواند در ارتقای برند، اعتبار و مشروعیت سازمانی مؤثر باشد. با توجه به محدود بودن تحقیقات انجام‌گرفته در زمینه پیشران‌های عملکرد ویتیرینی، نتایج این تحقیق دستاورد مهمی در زمینه مفهوم‌سازی و تعیین ابعاد پیشران‌های عملکرد ویتیرینی داشته‌باشد نهایتاً بر طبق یافته‌های پژوهش در تحقیق حاضر، چهار دسته عوامل بر مبنای تحلیل تماتیک براون و کلارک (۲۰۰۶) شامل چهار دسته پیشران‌ها عملکرد ویتیرینی شامل پیشران‌های مدیریت، سازمانی و برون‌سازمانی. فردی شناسایی شد؛ پیشران‌های عملکرد ویتیرینی عواملی هستند که باعث بروز رفتارهای نمایشی و ظاهری در بین مدیران می‌شود که با توجه به مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان با استفاده از پنل دلفی و تحلیل محتوای کیفی در چارچوب پیشران‌های عملکرد ویتیرینی از زوایه نقاط مرجع استراتژیک جای‌گذاری گردید.. چارچوب راهبردی نهایی تحقیق با شناسایی کدهای اولیه، مفاهیم، مقولات و ابعاد اصلی شناسایی شده بر اساس دو نقطه مرجع استراتژیک اعم از "کنترل به بازده و فرآیند" و "کانون توجه به داخل و خارج طراحی و تدوین گردید. در صنعت

البته با توجه به گونه شناسی استراتژی‌های پیشران‌های عملکرد ویتیرینی (انسان‌محور، فرآیند محور، نتیجه محور و بستر محور) در قسمت استراتژی‌ها (کدگذاری محوری)، می‌توان چندین گزاره نظری را در این زمینه ارائه نمود:

گزاره نظری ۱: زمانی که صنعت و منابع انسانی شایسته دارد و محیط صنعت نیز منعطف است، استراتژی انسان‌محور مناسب است.

گزاره نظری ۲: زمانی که صنعت به‌دنبال ارتقا سلامت اداری و رضایتمندی عموم مردم است، استراتژی نتیجه محور مناسب است.

گزاره نظری ۳: زمانی که صنعت قوانین و اراده دولت در این بین دخیلند، استراتژی بستر محور مناسب است.

گزاره نظری ۴: زمانی که صنعت ساختار سازمانی پویا و فرآیندها متغیر باشند، استراتژی فرآیند محور مناسب است.

نتیجه‌گیری

صنعت لاستیک 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 تأثیر زیادی در رفاه و رضایت عمومی داشته‌باشد. متأسفانه، در موارد متعددی مشاهده می‌شود که 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. در مجموع، باید گفت که پدیده عملکرد ویتیرینی که در بین مدیران صنعت لاستیک به وضوح مشاهده می‌شود، پدیده‌ای چندوجهی است که مجموعه‌ای از معیارهای شناختی، ارتباطی و رفتاری را شامل می‌شود. از طرفی، بروز عملکرد ویتیرینی در صنعت لاستیک از مجموعه‌ای از پیشران‌های مدیریتی، سازمانی و برون‌سازمانی تأثیر می‌پذیرد. یافته‌های تحقیق حاضر با نتایج

شایستگی مدیران نیز در روی آوردن آنها به عملکرد ویتیرینی تأثیر دارد. 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 ویتیرینی را تشدید کند. مثلاً مدیری که سیاسی کاری یا تملق‌گوی زیادی است یا سبک زهرآگین دارد، بیشتر رو به نمایش عملکرد خود می‌آورد.

پیشران‌های برون‌سازمانی که همراستا با استراتژی نتیجه محور می‌باشد به این مورد اشاره دارد 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 برون‌سازمانی، 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.

همچنین پیشران‌های سازمانی بر این مسئله تأکید دارد که شرایط و ویژگی‌های سازمان در مواردی باعث بروز عملکرد ویتیرینی می‌شود. پیشران‌های سازمانی که همراستا با استراتژی بستر محور است؛ 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 ویتیرینی و تداوم آن زیاد است، چرا که در برخی مواقع شرایط سازمان مدیران را برخلاف خواسته خود به رفتارهای نمایشی و آمارسازی سوق می‌دهد.

نهایتاً، پیشران‌های فردی که همراستا با استراتژی فرآیند محور است، نشان می‌دهد مدیرانی که با دانش هستند و یا عملکرد و مقبولیت بالایی دارند، کمتر نیاز دارند با نمایش عملکرد خود را مطلوب جلوه دهند و تنها در مواردی از جنبه

لاستیک از رویکردهای متفاوت در جهت مقابله با پیشران‌های عملکرد ویتیرینی استفاده می‌شود، در این هنگام، وقتی که صنعت از منابع انسانی شایسته و دانشی و منابع مالی لازم و کافی برخوردار باشد و همچنین ساختار و محیط سازمان پویا و انعطاف‌پذیر باشد، از استراتژی‌های ارزیابی موردی و فوق‌العاده و یا چهار گونه استراتژی متناظر استفاده می‌شود و در غیر این صورت از استراتژی‌های برنامه‌ای (مستمر) استفاده خواهد شد. همچنین مطالبات و خواسته‌های مردم و قوانین دولت و آمادگی خود صنعت و بستر جامعه اسلامی ایران بر شیوه انتخاب این استراتژی‌ها اثرگذار خواهد بود. به هر صورت، انتخاب و استفاده از هر کدام از استراتژی‌های باعث افزایش کارایی، اثربخشی و در نهایت عملکرد صنعت می‌گردد. علاوه بر این در این تحقیق، همراستایی پیشران‌های عملکرد ویتیرینی بر اساس نظریه نقاط مرجع در صنعت لاستیک شناسایی گردید. پیشران‌های شناسایی شده در چهار گروه پیشران‌های عملکرد ویتیرینی شامل پیشران‌های مدیریتی، سازمانی، برون‌سازمانی و فردی دسته‌بندی شد. پیشران‌های شناسایی شده مؤید این نکته است که عملکرد ویتیرینی ماحصل مجموعه‌ای از شرایط مربوط به مدیریتی، سازمانی و برون‌سازمانی و فردی است و مدیران بایستی این موارد را برای ارتقای سطح عملکرد متناسب سازمانی به صورت توأمان مدنظر قرار دهند. پیشران‌های مدیریتی که همراستا با استراتژی انسان محور است به این مورد اشاره دارد که مدیران به دلیل برخی ویژگی‌های شخصیتی، اخلاق حرفه‌ای، شایستگی فردی و کسب موفقیت و سبک رهبری به عملکرد ویتیرینی روی می‌آورند. داشتن برخی ویژگی‌های شخصیتی مانند شخصیت ماکیاوول، دو رویی، خودشیفتگی، عدم وجدان کاری و غیره سبب می‌شود مدیر گرایش بیشتری به سمت نشان دادن عملکرد ویتیرینی داشته‌باشد. از طرفی، کم رنگ بودن اخلاق حرفه‌ای مدیر باعث می‌شود که به‌دور از موازین اخلاقی و تعهد شغلی، به هر کاری دست بزند تا خود را مدیری موفق نشان دهد.

تئوری و کاربردی به آنها ارائه گردد و سپس براساس بازخورد آموزش‌های مؤثر و مشاهده آن در بهبود عملکرد مدیران در کاهش عملکرد ویتیرینی غیرواقعی در میزان حقوق، مزایا و ارتقا سازمانی متقابلاً اعمال گردد.

پیشنهادات کاربردی در بعد سازمانی

پیشنهاد می‌گردد صنعت لاستیک بر ایجاد دستورالعمل‌های نظارتی و اولویت در برنامه‌های پیشگیرانه در حوزه حذف عملکرد ویتیرینی غیرواقعی تحت‌عنوان جرم سوء مدیریت و برخورد قانونی نیز واقع گردد و بالطبع مدیران در صنعت لاستیک استراتژی‌ها و اهداف سازمانی منطبق جرم انگاری عملکرد ویتیرینی تدوین گردد و مبنای تنظیم و تهیه گزارش‌های عملکردی قرار گیرد. همچنین، میزان تحقق واقعی اهداف تعریف شده مبنای انجام ارزیابی و تصمیم‌گیری در خصوص ارتقای مدیران قرار گیرد.

پیشنهاد می‌گردد نظام ارزیابی عملکرد مدیران صنعت لاستیک براساس شاخص‌های عینی و شفاف تدوین گردد و مبنای ارتقا یا ترفیع رتبه مدیران عملکرد ارزیابی شده آنها باشد. پیشنهاد می‌گردد اقدامات نظارتی و کنترلی بر عملکرد مدیران در قالب حسابرسی‌های منظم و دوره‌ای ایجاد گردد و مبنای پایه گزارشات عملکردی گزارش‌های حسابرسی قرار گیرد. پیشنهاد می‌گردد سیستم‌های اطلاعاتی یکپارچه که همزمان با نهادهای بالادستی مرتبط است در صنعت لاستیک پیاده شود تا مدیران نتواند به پنهان کاری و تحریف آمارها و ارقام اقدام کنند.

پیشنهاد می‌گردد قوانین و چارچوب‌های شفافیت عملکرد در صنعت لاستیک 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.

مثبت عملکرد ویتیرینی برای بهبود وجهه و اعتبار سازمان استفاده می‌کنند. در بعد ارتباطی، مدیران و افراد سازمانی سعی دارند با انجام جهت‌گیری‌ها و نمایش اخبار مثبت از سازمان نشان دهند که سازمان شرایط خوبی دارد. در مجموع نتایج تحقیق نشان داد که پیشران‌های عملکرد ویتیرینی در سازمان، پدیده‌ای چندوجهی و پیچیده است و مجموعه‌ای از عوامل سازمانی، فردی و برون‌سازمانی و مدیریتی را در برمی‌گیرد. این تحقیق علاوه بر توسعه دانش و مبنای علمی موجود در زمینه عملکرد ویتیرینی، باعث ایجاد شناخت بهتر نسبت به این پدیده در سازمان و ایجاد زمینه علمی و کاربردی برای مدیریت این پدیده می‌باشد. اساتید، پژوهشگران، دانشجویان و... می‌توانند از نتایج این تحقیق در راستای انجام تحقیقات علمی در زمینه پیشران‌های عملکرد ویتیرینی بهره‌گیرند. از طرفی، بروز عملکرد ویتیرینی در سازمان از مجموعه‌ای از پیشران‌های مدیریتی، سازمانی و برون‌سازمانی تأثیر می‌پذیرد. در ادامه، پیشنهادات کاربردی تحقیق می‌پردازیم:

پیشنهادات کاربردی در بعد مدیریتی

پیشنهاد می‌گردد ضمن ایجاد و حمایت از دفاتر مستقل تحت‌عنوان "توسعه، بهبود و بهره‌وری مدیریت" با تصویب قوانین الزام‌آور و مصونیت آن در فرآیند بررسی و تعیین شاخص‌های فردی، عمومی و اختصاصی عملکرد مدیران و تبیین واقعی نقاط قوت و ضعف و تفکیک آن بر میزان عملکرد ویتیرینی منفی یا مثبت موانع انتخاب مدیران این صنعت براساس شایستگی‌ها و توانمندی‌های ایشان رفع و به‌نوعی شایسته‌سالاری در مدیران صنعت لاستیک، حاکم شود. قطعاً با شایسته‌سالاری نیاز به عملکرد ویتیرینی را در بین مدیران کاهش می‌دهد.

پیشنهاد می‌گردد نیازسنجی آموزشی مدیران در صنعت لاستیک انجام پذیرد و به‌شکل دوره‌ای و پیوسته آموزش‌های

پیشنهادات کاربردی در بعد برون‌سازمانی

مدیران صنعت لاستیک در زمینه مفاهیم و نقاط استراتژیک عملکرد ویتیرینی ببینند و دانش علمی و کاربردی در این زمینه به آن‌ها انتقال داده شود. همچنین می‌توان با آموزش مدیران، تشخیص نشانه‌های اولیه در مراحل ابتدایی را ممکن کرد. برگزاری سمینارهای آموزشی برای مدیران در جهت تقویت مهارت‌های نقاط استراتژیک عملکرد ویتیرینی توصیه می‌شود. در گام بعدی، می‌توان به سرپرستان، مهارت‌های لازم را، آموزش و انتقال داد (تسهیم دانش). در حالت کلی دانشی شدن کارمندان در این جهت باید مد نظر قرار گیرد.

همچنین پیشنهاد می‌گردد در تحقیقات آتی جنبه‌های مثبت عملکرد ویتیرینی در جهت تقویت برند سازمانی بررسی گردد و الگوی مربوط به آن ارائه شود. پیشنهاد می‌گردد در تحقیقات آتی، الگوی پیشران‌های عملکرد ویتیرینی در جامعه بزرگ‌تری طراحی و آزمون گردد. همچنین پیشنهاد می‌گردد پیشران‌های عملکرد ویتیرینی به صورت جامع‌تر در بخش‌های مختلف سازمانی به تفکیک مورد بررسی قرار گیرد. عملکرد ویتیرینی به عنوان یک مقوله رفتاری در بین مدیران تأثیر زیادی در نمایش و اعلام چگونگی بهره‌وری و عملکرد در سازمان‌ها دارد. از آنجا که این نوع از رفتار می‌تواند در جنبه‌های مثبت مورد استفاده قرار گیرد؛ امید است با تغییرات کاربردی و تصمیمات قابل اجرا در سطح سازمان‌های دولتی و غیر دولتی شاهد واقعی سازی عملکردهای سازمان‌های خدمات رسان در کشور عزیزمان باشیم.

پیشنهاد می‌گردد در قوای مقننه و قضائیه کشور و بالطبع دستگاه‌های قانون‌گذار، نظارتی و قضائی علاوه بر ایجاد قوانین و اولویت در کنترل جرائم سوء استفاده اقتصادی، در حوزه عملکرد ویتیرینی غیرواقعی تحت‌عنوان یکی از انواع جرم سوء مدیریت نیز مورد بازخواست و برخورد قانونی صورت پذیرد و در نهایت اظهارنظرها و گزارش‌های مدیران علی‌الخصوص در صنعت لاستیک به ذینفعان مختلف و میزان تطابق آن با واقعیات، مورد بررسی واقع گردد. تعیین حد و چارچوب برای فعالیت‌های رسانه‌ای و اظهارات مدیران این صنعت می‌تواند یکی از اقدامات اثربخش در این زمینه باشد.

پیشنهاد می‌گردد دخالت افراد بانفوذ در انتصابات مدیران در صنعت لاستیک کاهش یابد و به جای آن سیستم‌های جانشین پروری و جذب و توسعه استعدادها و نخبگان برای کسب مشاغل مدیریتی افزایش یابد تا منافع احزاب در امور تخصصی مدیریتی این صنعت گره نخورد.

پیشنهاد می‌گردد از یک سوء رسانه‌ها به حقیقت یابی و انتشار اطلاعات با مصداق‌های واقعی و آمارهای قابل اثبات، اقدام نمایند و از سوی دیگر در این زمینه تمامی قوای سه گانه کشور با هدف توسعه پایدار نسبت به مصون سازی رسانه‌های فوق بیش از پیش اهتمام ورزند.

پیشنهادات کاربردی در بعد فردی

پیشنهاد می‌گردد سطح اعتماد و سرمایه اجتماعی ناشی از حسن ارتباطات صادقانه بین افراد در صنعت لاستیک به ویژه اعتماد بین مدیران و کارکنان تقویت شود و در صورت انتقاد به عملکرد ویتیرینی نه تنها مصون به مانند بلکه از سوی مدیران بالادستی برای نیل به اهداف واقعی سازمانی مورد تشویق و حمایت واقع گردد.

منابع

1. Ebrahimpour Ahandani, Atefe, Jafarinia, Saeed, Hasanpour, Akbar and Khairandish, Mehdi (2018). The pattern of factors causing deviant political behavior in the banking industry; Application of qualitative approach. *Studies on social development in Iran*, 11th period, number 4, 157-171. (In Persian).
2. Danaifard, Hassan; Elwani, Mehdi and Azar, Adel. (2018). *Qualitative research methodology in management: a comprehensive approach*. Sixth edition. Tehran: Safar Publications. (In Persian).
3. 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).
4. Ağalday, B. (2022). The role of workplace spirituality in reducing organizational hypocrisy in schools. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 9(2), 390-404.
5. Aghapiroz, Ali (2018). Organization performance management policy based on Islamic teachings. *Islamic Politics*, Year 7, Number 16, 207-235. (In Persian)
6. Amiri, Saber, Ali Mohammadi, Maryam, & Shirazeh Mohabbate, Hossam. (1402). A review of the role of packaging in food safety. *Scientific Quarterly of Packaging Sciences and Techniques*, 14(53), 63-71.
7. -Ashgarf, Reza and Amiri, Ali Naghi (2017). Identifying and ranking factors affecting the occurrence of hypocritical behavior in Iran's state companies and providing solutions based on Islamic texts. *Organizational Culture*, Vol 16, Number 2, 305-325. (In Persian).
8. Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. (2015). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*. 24(2):151-172.
9. Blettner, D. P. Forthcoming in the Special Issue on Behavioral Strategy-Management Research Review(2021).
10. Caniels, 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 follower's personality. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(2), 297-328.
11. Danishian, Amirhossein. (1402). Identifying and prioritizing sustainable marketing components in Iran's rubber industry (case study: Yazd rubber industries). *Iran Rubber Industry*, 27(110), 12-27. doi: 10.22034/irm.2023.392016.1219
12. Ekhlasi, M., Pour Moussa, Sh., & Taj Aldini, A. (2014). The impact of joining the World Trade Organization on Iran's cardboard industry. *Classification science and techniques*, 6-15(In Persian).

13. -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*, 7(7), 1629-1654.
14. Ghanji, Maštane, Khoshnoudifar, Zahra, & Gudarzi, Gholamreza. (1401). Analysis of the effective components of packaging on the willingness to buy food products. *Scientific Quarterly Journal of Packaging Sciences and Techniques*, 13(51), 13-20.
15. Ghasemi, Hamid. (1400). *Research reference (19th edition)*. Tehran: Postgraduate Education Center of Payam Noor University.
16. 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).
17. Hadovinejad, Mustafa; Danai Fard, Hassan; Azar, Adel and Khaef Elahi, Ahmad Ali (2012). Hypocritical behaviors in interpersonal communication of the organization. *Public Administration Perspectives*, No. 13, 15-40. (In Persian).
18. Hosseini, Mirza Hassan (2011). Examining the coordination between the strategies of the international marketing system with the reference points of the international marketing strategy and its effect on the export performance (food companies active in the stock market). Master's Thesis in MBA, Payam Noor University, Tehran (In Persian).
19. Hosseinpour, Dawood. Alwani, Seyed Mahdi. Qezel, Alireza (2013). Choosing the appropriate strategy for evaluating the performance of employees using the theory of strategic reference points (case study: Iran Khodro Engineering Design and Supply Company). *Public Administration Perspectives Quarterly*, 17, 159-137. (In Persian).
20. Jafari, Suleiman, Sephond, Reza, Mousavi, Seyyed Najmuddin and Vahdati, Hojjat (1401). Designing a model for measuring disloyalty of organizational policy makers in government organizations. *Ethics in Science and Technology*, Volume 17, Number 2, 56-64. (In Persian).
21. khodavandpour, Chamran, Amari, Hossein, Begzadeh, Yusuf, Sangi Noorpour, Abbasqoli and Faqhi Farhamand, Nasser (2019). Presenting the performance evaluation model of the managers of government organizations with the approach of the statement of the second step of the revolution. *Islamic lifestyle centered on health*, fourth volume, number 3, 281-296.
22. 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 and responsibility*, 31(4), 1136-1156.

23. Mansouri, Hossein (2019). Identifying factors and components affecting the performance management system of government organizations. *Productivity Management*, Vol. 14, No. 53, 118-97(In persien)
24. Mishra, P., Sharma, S.K. and Swami, S. (2016), "Antecedents and consequences of organizational politics: a select study of a central university", *Journal of Advances in Management Research*, Vol. 13 No. 3, pp. 334-351.
25. Mohammadi, Mohammad and Sharifzadeh, Fata (2016). Designing a performance management model with a human resource development approach in the public sector. *Training and development of human resources*, fourth volume, number 15, 133-15(In persien)
26. Mokhr, A; Sadeghi Moghadam, M. R. (1390). Supply chain coordination in the automotive industry: a data-driven theory approach. *Industrial Management Perspective Quarterly*. (1) 4, 29-63. (In Persian).
27. MusiKhani, Morteza, Meghdar, Nahid, (2012), Identifying human resources strategies with SRP approach, *Development and Transformation Management Quarterly*, No. 12(In Persian).
28. -Qadri Far, Ismail, Mouzen Jamshidi, Mirhadi and Arfa, Abbas Ali (1400). Presenting a model in order to improve the performance of government organizations with an emphasis on innovation and organizational values: an interpretive structural modeling approach. *Innovation and Value Creation*, Volume 10, Number 19, 87-104. (In persien)
29. Qaidi, Mohammadreza. Golshani, Alireza, (2015). Content analysis method, from quantitative to qualitative, psychological methods and models, 7th year, 23rd issue, 57-81(In Persian).
30. Qolipour, Arin, Ebrahimi, Elham. (2015). Human resource risk management: a mixed approach, *Public Management Research*, 9th year, 32nd issue, pp. 73-96(In Persian).
31. Rahmani, Mohammad, Kashanipour, Mohammad, Fathi, Mohammad Reza, & Faraji, Omid. (1402). Explaining the drivers affecting the future of sustainability reporting. *Iran Rubber Industry*, 27(110), 78-91. doi: 10.22034/irm.2023.370787.1200
32. Rahmati, Iman, Khayatzaheh, Jafar, Khosravi, Ashraf and Hosseinzadeh, Bita. (2013). Mechanism of activity in Iran's electricity wholesale market. Tehran: Peak Light (In Persian).
33. Sadeghi Moghadam, Mohammad Reza (2013). Designing and explaining the supply chain coordination model at the automotive network level (case study: Iran Khodro). Doctoral thesis of Production and Operations Management, Faculty of Management, University of Tehran. (In Persian).
34. Safari Ali and Bahrami Kia, Qasim (2014). Identification of human resource strategy using the theory of strategic reference points, a case study: service contracting companies, Parsian Gas Refining Company, In-

ternational Conference on New Researches in Industrial Management and Engineering, Tehran, Iliya Capital Idea Makers Company.

35. Salahipour, Vahidah and Zialdini, Mohammad (1401). Identification and ranking of factors affecting the emergence of showcase management in Sarchesme copper complex. Transformational human resources, first period, number 3. (In Persian).
36. Seif Elahi, N., Rahimi, H., & Hojjati, M. (2014). Investigating the effect of environmental orientation and green packaging on social capital. Packaging science and technology, 1-10. (In Persian).
37. Shah, S. & Surlenty, L. (2021). Organizational Politics with Industrial Relation Managers in Pakistani Organizations A Qualitative Exploratory Study. Journal of Contemporary Issues in Business and Government, 27(3), 2614-2620.
38. Surdu, I., & Ipsmiller, E. (2021). Old risks, new reference points? An organizational learning perspective into the foreign market exit and Re-entry behavior of FIRMS. In The Multiple Dimensions of Institutional Complexity in International Business Research (pp. 239-262). Emerald Publishing Limited.
39. Valizadeh, Y., kuoshki jahromi, A., & saadi, M. R. (2023). Presentation drivers of showcase performance model in government organizations. Career and Organizational Counseling, 15(1), 119-148. doi: 10.48308/jcoc.2023.103391.
40. Wagner, T., Lutz, R., & Weitz, B. (2009). Corporate hypocrisy: Overcoming the threat of inconsistent corporate social responsibility perceptions. Journal of Marketing, 73(6), 77-91.
41. Winkler, P., Etter, M. & Castelló, I. (2020). Vicious and Virtuous Circles of Aspirational Talk: From Self-Persuasive to Agonistic CSR Rhetoric. Business & Society, 59 (1), 98-128.

IRM

P Presenting the performance drivers framework of Iranian rubber industry based on strategic reference points

Shima Safar Mohammadlou^{1*}, Yokabed Valizadeh², Mohammad Karimi Zarchi³, Mohammad Reza Fathi⁴

1. PhD in Public Administration, Faculty of Management and Economics, Science and Research Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran
2. PhD in Public Administration, Faculty of Management and Economics, Science and Research Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran
3. PhD in Industrial Management, Faculty of Management, University of Tehran, Iran
4. Associate Professor, Faculty of Management and Accounting, Farabi School, University of Tehran

Corresponding author E-mail : shimamohammadluo97@gmail.com

Abstract

Undoubtedly, the favorable display of the organization's performance has become very important due to the deterioration of their image and legitimacy as well as the increase of society's expectations. Therefore, managers try to show their own and their organization's performance as best as possible, which is sometimes far from the existing performance realities and is only a show move. This phenomenon is referred to as showcase performance, which has received less attention from researchers. Therefore, the aim of the current research is to provide a showcase performance model in the rubber industry. This research is developmental-applicative in terms of its purpose and is among mixed exploratory research. In the qualitative phase of the research, the method of semi-structured interviews with experts and the technique of theme analysis and then the method of qualitative content analysis were used. In the qualitative phase, in order to design the research model, interviews were conducted with 27 experts who were selected purposefully. Based on the findings of the research, for the phenomenon, four categories of showcase performance drivers including managerial, organizational, extra-organizational and individual drivers were determined. Also, the results showed that managerial drivers are in line with human-oriented strategy, extra-organizational drivers are in line with result-oriented strategy, organizational drivers are in line with platform-oriented strategy, and individual drivers are in line with process-oriented strategy.

Keywords: Drivers, Showcase Performance, Organizational Hypocrisy, Strategic Reference Points, Rubber Industry.