



## Identify and Prioritize of Dramatic Politics Dimentions in the Banking Industry

Saber Taghipour 

PhD Student in Human Resource Management,  
Department of Management, Faculty of Management  
and Economics, Lorestan University.

Seyed Najmuddin  
Mousavi \* 

Associate Professor, Department of Management,  
Faculty of Management and Economics, Lorestan  
University.

Mohammad Hakkak 

Associate Professor, Department of Management,  
Faculty of Management and Economics, Lorestan  
University.

Reza Sepahvand 

Professor, Department of Management, Faculty of  
Management and Economics, Lorestan University.

### Abstract

Appearance-oriented behaviors and performance among Iranian organizations and at different levels have grown significantly, so that the main focus of managers is on the appearance of activities. In the meantime, managers make decisions and policies that are more superficial and pay less attention to the nature of activities. In recent years, this topic has been referred to as drama policy. Based on this, the purpose of this study was to The aim of this study was to design a demonstration policy model in the banking industry. The current research method is based on a mixed approach and qualitatively and quantitatively in the deductive-inductive paradigm. The qualitative

\* Corresponding Author: mousavi.na@lu.ac.ir

**How to Cite:** Taghipour, S. , Mousavi, S. , Hakkak, M. and Sepahvand, R. (2025). Identify and prioritize of Dramatic politics dimentions in the banking industry.. *Management Studies in Development and Evolution*, 34(115), 277-307. doi: 10.22054/jmsd.2023.73428.4305

community in this research was formed by all university professors in the field of public administration, banking management, strategic management, along with board members and CEOs of the country's banks, and the number of participants in this study was 18 people. The quantitative statistical population of this study was made up of board members and senior managers of the country's banks. The number of 45 people from the statistical population was determined as the research sample. The identified prioritization showed that in the order of personality characteristics of managers, targeted orientation of public opinion, organization, organizational culture, environmental conditions, organizational climate, emotional intelligence, showcase performance, organizational conditions, lack of demands, style Demonstrative management and politicization are important aspects of dramatic politicization.

**Keywords:** Politics, Dramatic politics, Banking Industry.

## 1. Introduction

Managers and policymakers of organizations codify policies that have never been implemented or are operationalized in a different way, which is referred to as show policy. This policy-making style focuses on performance appearance rather than real performance and productivity. In other words, the apparent and visible performance indicators are highly regarded by the manager or leader, while the real performance indicators are neglected and abandoned (Littrell, 2007). Managers of this type are only engaged in decorating the showcase of performance, while inside the organization, employees and customers do not see any improvement. Perhaps due to the abandonment of the system, problems such as statistics manipulation, flattery, administrative corruption and banditry arise (Padilla et al., 2021). An example of applying this style of politics is the conclusion of numerous memorandums of understanding, meetings with famous

individuals, press interviews, taking photos with famous people in advanced places, and making grand long-term management promises, which are accompanied by significant costs". (Patiar & Mia, 2009). Based on this and considering that so far no comprehensive study has been done regarding the identification of the dimensions of drama policy, various aspects of this concept have remained hidden and for this reason it has brought many challenges. Based on this, the main purpose of this study is to identify and prioritize the dimensions of drama policy.

## 2. Literature Review

Dramatic politicking is a deviant behavior in the organization, which includes a set of behaviors that are related to the lack of rules and norms in the organization (Salahi and Ziaaldini, 1991). This type of policy-making includes behaviors performed by managers and employees within the organization and includes demonstrative and showy behaviors. Such behaviors can have negative effects on the organization in the long run. The consequences of dramatic policies in the organization can be evaluated from two dimensions, individual and organizational. Such behaviors reduce productivity and efficiency, increase administrative corruption, and reduce creativity and innovation. Finally, job satisfaction, job motivation will decrease and employee morale will not be high (Padilla, Yang & Mossholder, 2021).

Dramatic policymakers are people who, mainly through dramatic behaviors and decisions, have destructive and negative long-term effects on individuals, organizations, and society. The reason for these misbehaviors is the social and economic costs that it imposes on the organization (Qurbani, 2017).

Due to the fact that no study has been done in connection with the design of a demonstration policy model, conducting this study will be able to reduce the existing theoretical and research gap in this field.

The results of this study will be able to reduce the existing disagreements related to the model of dramatic policy by presenting a comprehensive and macro model and help to form a theory in this field. Also, the findings of this study will be able to help senior managers and policy makers of the country's banking industry in formulating desirable strategies.

### **3. Methodology**

Based on the purpose, this study is applied and in terms of its nature, it is in the field of descriptive studies. The present research method is based on a mixed approach and qualitatively and quantitatively in the deductive-inductive paradigm. Based on this, in this study, first, by using the qualitative method based on the content analysis method and with the help of the interview tool and coding the data obtained from the interview, the dimensions of dramatic policy are identified, and in the next step, using quantitative methods, The identified dimensions were prioritized.

The qualitative community studied in the current research was formed by all university professors in the field of public administration, banking management, strategic management, along with board members and CEOs of the country's banks. In order to design the model of the current research, based on the purposeful and theoretical sampling method, the interviews were continued until the theoretical saturation point, so the number of participants in this study was 18 people, because no new code was extracted in the interview with the 17th person. And the interview with the 18th person ended.

The interviews were analyzed using the content analysis method and with the help of Atlas T version 8 software. Considering that there is a need to classify and categorize the identified factors, it is necessary to use the content analysis method so that finally the main factors can be extracted by regular coding of the data. In this regard, Atlas T software was used to finally increase the reliability of coding. The validity of

the data obtained from the coding was done using the Kyusert index. One of the most important content analysis methods is the intensity analysis method. In this method, according to the Kyusert method, the researcher should evaluate the themes after defining the topic by using the opinion of several judges. The sentence gives a value equal to 1 to 9. These values are conventional. The maximum degree of intensity has a value of 9 and the minimum has a value of 1 (Boom et al, 2021).

#### **4. Results**

Data coding with qualitative content analysis method and during 6 main stages of qualitative content analysis (Strauss and Corbin, 2017). It was done using Atlas T8 software.

The analysis of the data obtained from the interview finally led to the identification of 12 main categories as the dimensions of policy making.

#### **5. Discussion**

The purpose of this study was to identify and prioritize the dimensions of demonstration policy in the banking industry. The analysis of the data from the interview showed that there are 12 main categories including organizational culture, personality traits of managers, environmental requirements, politicking, emotional intelligence, demonstrative management style, speculative, non-demanding, purposeful direction of thoughts. General, showcase performance, organizational conditions and organizational atmosphere are considered as the main dimensions of theatrical policy.

This study showed that a combination of individual and organizational dimensions plays a role in the formation of dramatic politics. Managers and policy makers in organizations have different conditions and each of them has different personality characteristics. This causes the behavior of these people to be influenced by these characteristics. For example, people who are risk takers make different

decisions than conservative people. For this reason, the type and quality of managers' and policy makers' decisions will largely depend on their personality traits. On the other hand, this study showed that managers have a strong desire to lead public opinion with their speeches and demonstrative actions in such a way that they can achieve their goals and fulfill their personal desires. For this reason, moving public opinion to the direction that is preferred by managers and policy makers is of great importance for dramatic policy making. The obtained result shows that it is consistent with the findings of the study conducted by Padilla et al (2021).

## 6. Conclusion

The prioritization of the identified dimensions showed that, in order, the personality characteristics of managers, targeted orientation of public opinion, entrepreneurship, organizational culture, environmental requirements, organizational atmosphere, emotional intelligence, showcase performance, organizational conditions, lack of demands, Demonstrative management style and politicking are considered as the most important aspects of dramatic politicking.



## شناسایی و اولویت‌بندی ابعاد سیاست‌گذاری نمایشی در صنعت بانکداری

صابر تقی‌پور <sup>ID</sup>

دانشجوی دکترا مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، لرستان، ایران.

سید نجم‌الدین موسوی <sup>ID</sup> \*

دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، لرستان، ایران.

محمد حاکم <sup>ID</sup>

دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، لرستان، ایران.

رضا سپهوند <sup>ID</sup>

استاد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، لرستان، ایران.

### چکیده

رفتارها و عملکرد ظاهر گرایانه در میان سازمانهای ایرانی و در سطوح مختلف رشد چشمگیری داشته به نحوی که عمده تمرکز مدیران بر ظواهر فعالیتهاست. در این بین مدیران تصمیمات و سیاست‌هایی را وضع می‌کنند که بیشتر جنبه ظاهری داشته و کمتر به ماهیت فعالیتها توجه می‌شود. این مبحث در سالهای اخیر تحت عنوان سیاست‌گذاری نمایشی نامیده می‌شود. بر این اساس هدف از انجام این مطالعه؛ طراحی الگوی سیاست‌گذاری نمایشی در صنعت بانکداری بوده است. روش پژوهش حاضر بر اساس رویکرد آمیخته و به صورت کیفی و کمی در پارادایم قیاسی-استقرایی است. جامعه کیفی در پژوهش حاضر را کلیه اساتید دانشگاهی در حوزه مدیریت دولتی، مدیریت بانکداری و مدیریت استراتژیک به همراه اعضای هیئت مدیره و مدیران عامل بانکهای دولتی کشور تشکیل دادند که تعداد مشارکت‌کنندگان در این مطالعه ۱۸ نفر بوده‌اند. جامعه آماری کمی این مطالعه را اعضای هیئت مدیره و مدیران ارشد بانکهای کشور تشکیل دادند. تعداد ۴۵ نفر از جامعه آماری به‌عنوان نمونه پژوهش تعیین شدند. اولویت‌بندی ابعاد شناسایی شده نشان داد که به ترتیب: ویژگی‌های شخصیتی مدیران، جهت‌دهی هدفمند افکار عمومی، سوداگری، فرهنگ سازمانی، اقتضائات محیطی، جو سازمانی، هوش عاطفی، عملکرد و یترینی، شرایط سازمانی، عدم مطالبه‌گری، سبک مدیریت تظاهر گرایانه و سیاست‌زدگی به عنوان مهمترین ابعاد سیاست‌گذاری نمایشی مطرح هستند.

**کلیدواژه‌ها:** سیاست‌گذاری، سیاست‌گذاری نمایشی، صنعت بانکداری.

## مقدمه

سازمانهای دولتی بخصوص بانکها و موسسات مالی و اعتباری در کشور ایران به علت حجم بالای امورات و ارتباط فراوان با شهروندان از اهمیت والایی برخوردار بوده و تصمیمات اتخاذ شده در این قبیل سازمانها به صورت مستقیم فعالیتهای شهروندان را با تاثیرات زیادی همراه می کند (زرندی و صداقت پیشه، ۱۴۰۱). به همین علت تصمیمات مدیران و سیاست گذاران این قبیل سازمانها با کاربریهای مختلف که تحت عنوان سیاست گذاری نمود می یابد جای بحث و بررسی بیشتری را می طلبد. با نگاهی به وضعیت امروزه، این قبیل سازمانها بخصوص سازمانهای دولتی که به ارائه خدمات به شهروندان می پردازند، مشخص می شود که سیاستهای تنظیمی از سوی مدیران و رهبران این سازمانها در عمل اتفاق نیفتاده و به صورتی که می بایست انجام پذیرد، عملیاتی نشده است (Yen & Teng, 2013). در نتیجه این امر به مسئله کلان و پیچیده ای برای مدیران در سازمانهای دولتی تبدیل شده و دغدغه جدی و مهمی را برایشان به وجود آورده است.

در چنین وضعیتی که همواره در زندگی روزمره شاهد آن هستیم، مدیران و سیاست گذاران سازمانها، سیاستهایی را مدون می کنند که هرگز اجرا نمی شوند و یا به صورتی دیگر عملیاتی می شوند که به آن در اصطلاح سیاست گذاری نمایشی گفته می شود. این سبک سیاست گذاری به جای تمرکز بر عملکرد واقعی و بهره وری، بر نمایش عملکرد متمرکز است. به عبارتی شاخصهای ظاهری و در معرض دید عملکردی، از سوی مدیر یا رهبر به شدت مورد توجه قرار می گیرد و شاخصهای واقعی عملکرد مورد غفلت واقع و رها می شود (Littrell, 2007). این نوع مدیران صرفاً به تزئین و تیرین عملکرد مشغول می شوند در حالی که در درون سازمان، کارکنان و مشتریان اثری از بهبود مشاهده نمی کنند و چه بسا به دلیل رهاشدگی سیستم معضلاتی از جمله آمارسازی، چاپلوسی و ثناگویی، متملق پروری، فساد اداری، باندبازی به وقوع می پیوندد (Padilla, Yang & Mossholder, 2021).

از نمونه اعمال این سبک سیاست گذاری می توان به بستن تفاهم نامه های متعدد، ملاقات با اشخاص نامدار، مصاحبه های آب و تاب دار مطبوعاتی، گرفتن عکس با افراد مشهور و اماکن مرفعی، دادن وعده های مدیریتی حیرت انگیز بلندمدت، هزینه های

وحشتناک اشاره کرد (Patiar & Mia, 2009). ظهور فزاینده این سبک مدیریتی دلایل متعددی دارد از جمله ضعف ساختار نظارتی، نبود خط‌مشی‌ها و استراتژی‌های سازمانی، فقدان نظام ارزیابی عملکرد، تسلط دیوان‌سالاری (بوروکراسی) شدید اداری، ورود افراد فاقد صلاحیت‌های تخصصی پست‌های مدیریتی و هدفهای پنهان را می‌توان نام برد (Padilla et al, 2021). در نتیجه با توجه به اینکه این سبک از سیاست‌گذاری در سالهای اخیر بسیار شایع بوده است (صلاحی‌پور و ضیاءالدینی، ۱۴۰۱) و دغدغه جدی را برای مدیران و رهبران سازمانهای دولتی ایجاد نموده‌اند و همچنین مطالعه مشابهی در این خصوص در داخل کشور انجام نگرفته است، بنابراین علاوه بر این شکاف نظری بالایی در این حوزه مشاهده شده، زوایای پنهان بسیاری از این مفهوم ناشناخته باقی مانده است، به نحوی که شناسایی ابعاد این سبک از سیاست‌گذاری و اولویت‌بندی و آشکارشدن نحوه ارتباط میان این ابعاد خواهد توانست تا حدودی شکاف نظری و مطالعاتی را کاهش دهد و به روند انجام مطالعات آتی کمک‌های شایانی کند، همچنین خواهد توانست به شناخت سیاست‌گذاری نمایشی و تلاش در راستای کاهش مخاطرات آن کمک‌های شایانی نماید. در نتیجه نوآوری عمده این مطالعه بررسی ابعاد سیاست‌گذاری نمایشی در صنعت بانکداری بوده است، چرا که این مقوله در سال‌های اخیر علیرغم اهمیت والایی که دارد موردغفلت واقع شده است. مطالعه حاضر در تلاش است تا ابعاد این مفهوم را شناسایی کرده و با تکیه بر نظر خبرگان اولویت‌بندی نماید تا بتواند خطوط راهنمای مطلوبی را برای مدیران بانکهای دولتی کشور و سایر بانک‌ها و موسسات مالی و اعتباری فراهم کند تا طراحی استراتژی‌های این سازمان‌ها با کیفیت و اثربخشی مطلوب‌تری صورت گیرد. بنابراین با توجه به اینکه تاکنون مطالعه جامعی در خصوص شناسایی ابعاد سیاست‌گذاری نمایشی صورت نگرفته، جنبه‌های مختلف این مفهوم پنهان مانده است، به همین علت چالش‌های زیادی را به همراه داشته است. بر این اساس هدف اصلی از انجام این مطالعه، شناسایی و اولویت‌بندی ابعاد سیاست‌گذاری نمایشی است.

### پیشینه پژوهش

سیاست‌گذاری نمایشی یک رفتار انحرافی در سازمان است که این رفتار انحرافی مجموعه

رفتارهایی را شامل می‌شود که با نقص قوانین و هنجارها در سازمان در ارتباط است (صلاحی‌پور و ضیال‌الدینی، ۱۴۰۱). این نوع از سیاست‌گذاری شامل رفتارهایی می‌شود که توسط مدیران و کارمندان درون سازمان انجام شده و رفتارهای متظاهران و نمایشی را شامل می‌شود. اینگونه رفتارها می‌تواند تأثیرات منفی و سوء بر سازمان در طولانی‌مدت داشته باشند. پیامدهای سیاست‌گذاری نمایشی در سازمان از دو بعد فردی و سازمانی قابل ارزیابی است. اینگونه رفتارها بهره‌وری را کاهش می‌دهد و کارایی را پایین می‌آورد، فساد اداری را زیاد می‌کند و خلاقیت و نوآوری را کاهش می‌دهد. در نهایت رضایت شغلی، انگیزه شغلی کم شده و روحیه کارمندان بالا نخواهد بود (Padilla et al, 2021). سیاست‌گذاران نمایشی افرادی هستند که عمدتاً از طریق رفتارها و تصمیمات نمایشی اثرات مخرب، منفی و طولانی‌مدت بر روی افراد، سازمان و جامعه وارد می‌کنند. دلیل این کژرفتاری‌ها، هزینه‌های اجتماعی و اقتصادی است که به سازمان تحمیل می‌کند (قربانی، ۱۳۹۷).

دیدگاه‌های مختلفی وجود دارند که حامی نظریه سیاست‌گذاری نمایشی محسوب می‌شوند. نظریه ماکیاولی با عنوان هدف، وسیله را توجیه می‌کند، مبنایی است برای مدیرانی که به اصول اخلاقی در مدیریت پایبند نبوده‌اند و تلاش می‌کنند به هدف مورد نظر خود با هر وسیله‌ای دست یابند. دیدگاه تند طرفداران ماکیاولی، این است که: اگر نتیجه می‌دهد، امانش نده. مدیران در ابتدا سعی می‌کنند از طرق قانونی، علمی و یا مناسب، مسئولیت‌های خود را انجام دهند، اما زمانی که نمی‌توانند از عهده کارها و مسئولیت‌هایی که بر عهده شان است برآیند، سعی می‌کنند با تمسک جستن به ابزارهایی نظیر آنچه شرح آن گذشت، به هدف مورد نظر دست پیدا کنند (مقیمی، ۱۳۹۵). بر اساس نظریه عطش منزلت<sup>۱</sup>، فهم ما از خودمان با نگاه کردن در نوعی آینه شکل می‌گیرد. آن آینه مردمان دیگری هستند که با آنان کنش متقابل داریم. با نگاه کردن به آینه تعیین می‌کنیم که آیا آنچه می‌خواهیم باشیم، هستیم یا نه، و آیا کنش‌های ما اثر مطلوب را دارند یا نه. بر اساس این نظریه، در افراد یک میل سیری‌ناپذیری به کسب منزلت از طریق نمایش دارایی، نمایش ثروت و نمایش اعمال و رفتارها و یا هر امر ممکن دیگری وجود داد (Patiar and Mia, 2003). انسان

1 . Theory of thirty for dignity

موجودی هوشمند است که به سرعت خواهان پیشرفت و کسب شهرت است. در سازمان‌ها بیشتر مدیران در پی جلب نگاه مثبت دیگران هستند، به گونه‌ای که چگونه به نظر رسیدن، همواره ملاحظه‌ای مهم برای مدیران به شمار می‌آید. این دست از مدیران برای بدست آوردن کسب منزلت اجتماعی و شهرت، سعی دارند با دست زدن به رفتارهای نمایی و ظاهری به این مهم دست پیدا کنند (قربانی، ۱۳۹۷). همچنین مطابق با نظریه پنجره شکسته (Ozer & Cihan, 2014)، در سازمان‌هایی که مدیران سبک سیاست‌گذاری نمایی را سبک قالب خود در سازمان بر می‌گزینند، معمولاً به این دلیل است که پنجره‌های شکسته‌ای در سازمان و حتی خود مدیر وجود دارد و مدیران با توجه به اینکه هم به پنجره‌های شکسته موجود در سازمان و هم به پنجره‌های شکسته خود علم و آگاهی دارند، تلاش می‌کند تا با دست زدن به اعمال تبلیغاتی و حتی بعضاً خلاف واقع، بر ضعف‌های خود سرپوش گذاشته تا بتواند خود را مدیری موجه و شایسته در دید زیردستان و مافوقان و افراد ذی‌نفوذ نشان دهند تا در نهایت بتوانند به خواسته‌های خود برسند، که متأسفانه این موضوع می‌تواند سازمان را بیشتر در معرض نابسامانی‌های آتی قرار دهد (پیراسته و همکاران، ۱۳۹۰).

با توجه به اینکه تاکنون مطالعه‌ای در ارتباط با طراحی الگوی سیاست‌گذاری نمایی انجام نشده است، انجام این مطالعه خواهد توانست شکاف نظری و پژوهشی موجود در این حوزه را کاهش دهد. نتایج انجام این مطالعه خواهد توانست اختلاف‌نظرهای موجود در ارتباط با الگوی سیاست‌گذاری نمایی را با ارائه الگویی جامع و کلان کاهش دهد و به شکل‌گیری یک نظریه در این زمینه کمک نماید. همچنین یافته‌های حاصل از انجام این مطالعه خواهد توانست مدیران ارشد و سیاست‌گذاران صنعت بانکداری کشور را در تدوین استراتژی‌های مطلوب یاری رساند.

در خصوص الگوی سیاست‌گذاری نمایی مطالعه‌ای که به صورت مستقیم به این موضوع پردازد انجام نگرفته است، بنابراین در ادامه برخی از مرتبط‌ترین مطالعات صورت گرفته در این حوزه ارائه می‌شود.

Padilla et al (2021) در پژوهشی با عنوان شناسایی و تبیین پیشایندهای رهبری زهرآگین، ۲۰ نفر از خبرگان را که از اساتید دانشگاه بودند به عنوان نمونه انتخاب کردند.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که سه دسته از عوامل در ظهور رهبران زهرآگین دخیل می‌باشند و از آن به عنوان مثلث سمی نام می‌برند. نخستین ضلع این مثلث را ویژگیهای شخصیتی رهبران از جمله جاه‌طلبی، خودبینی و مراعات اصول اخلاقی تشکیل می‌دهد، اضلاع دوم و سوم این مثلث، به ترتیب عبارتند از: ویژگیهای زیردستان و ویژگیهای محیطی. در خصوص ویژگیهای زیردستان به مواردی همچون سطح بلوغ پایین، ارزشها و باورهای موافق یا مخالف با رهبر و در رابطه با ویژگیهای محیطی به محیطهای ناپایدار، ارزشهای فرهنگی و تهدیدات ادراک‌شده محیطی اشاره شد. (Moafi (2011) در مطالعه-ای به بررسی علت و پیامدهای بد رفتاری در سازمان پرداختند. نتایج نشان داد که عدم رضایت، تحقیر و اهانت به افراد، رابطه مثبتی با سوء رفتار دارند. همچنین چنین رفتارهایی رابطه معکوسی با عملکرد اثربخش دارند. (Kesler (2007 در مطالعه‌ای به بررسی عکس‌العمل کارکنان نسبت به بی‌عدالتی پرداخت. یافته‌های او نشان داد که کارکنانی که احساس بی‌عدالتی داشته باشند نسبت به شغل و مدیر خود ناراضی می‌شوند. بنابراین، این ناراضایتی منجر به تهدید از طریق بدرفتاری، برای سازمان می‌شود. صلاحی پور و ضیالدینی (۱۴۰۱) در پژوهشی به شناسایی و رتبه‌بندی عوامل موثر بر ظهور مدیریت ویتروینی در مجتمع مس سرچشمه پرداختند. یافته‌ها نشان داد از عوامل شناسایی شده، ۷ عامل در دو مرحله، مورد تایید خبرگان قرار گرفت. همچنین، در رتبه‌بندی عوامل موثر بر ظهور مدیریت ویتروینی، عامل عدم هوش استراتژیک، عامل عدم وجود نظام شایسته‌سالاری و عامل عدم وجود نظام ارزیابی عملکرد اثربخش در رتبه‌های اول تا سوم قرار گرفتند. فولادی و همکاران (۱۳۹۹) تحقیقی با عنوان بررسی پیامدهای به کارگیری سبک عملکرد ویتروینی در سازمانهای دولتی پرداختند. از تجزیه و تحلیل و کدگذاری داده‌ها (کیفی) و بهره‌گیری از روش معادلات ساختاری (کمی)، دو مقوله و شش زیر مقوله به عنوان پیامدهای به کارگیری سبک عملکرد ویتروینی شناسایی شدند. دو مقوله عمده در این پژوهش عبارت‌اند از: پیامدهای سازمانی و پیامدهای فردی و زیر مقوله‌ها از قبیل کاهش بهره‌وری و کارایی، افزایش فساد اداری و کاهش خلاقیت و نوآوری، کاهش رضایت شغلی، کاهش انگیزه شغلی و کاهش روحیه کارکنان بود. قربانی (۱۳۹۷) در تحقیقی به ارائه یک چارچوب مفهومی برای پردازش نظریه مدیریت ویتروینی پرداخته

است. نتایج ۴ عامل مؤثر بر مدیریت ویتربینی و ۷ استراتژی برای مواجهه با این نوع مدیریت را ارائه می‌کند. در انتها، برای محک زدن چارچوب ارائه شده و قابلیت کاربرد نظریه، فرضیاتی تدوین شده است تا توسط محققان آتی به بوته آزمایش گذارده شود. اشگرف و امیری (۱۳۹۷) در مطالعه‌ای به بررسی علت و پیامدهای بد رفتاری در سازمان پرداختند. نتایج نشان داد که عدم رضایت، تحقیر و اهانت به افراد رابطه مثبتی با سوء رفتار دارند. همچنین چنین رفتارهایی رابطه معکوسی با عملکرد اثربخش دارند. بر این اساس خلاصه مطالعات موردبررسی به شرح جدول ۱ ارائه می‌گردد.

جدول ۱. خلاصه پیشینه پژوهش

| نویسنده و سال                | عنوان                                                                                                                                                                                                                                           | نتایج                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Padilla et al (2021)         | شناسایی و تبیین پیشایندهای رهبری زهرآگین                                                                                                                                                                                                        | یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که سه دسته از عوامل در ظهور رهبران زهرآگین دخیل می‌باشند و از آن به عنوان مثلث سمی نام می‌برند.                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Moafi (2011)                 | علت و پیامدهای بد رفتاری در سازمان                                                                                                                                                                                                              | نتایج نشان داد که عدم رضایت، تحقیر و اهانت به افراد رابطه مثبتی با سوء رفتار دارند. همچنین چنین رفتارهایی رابطه معکوسی با عملکرد اثربخش دارند.                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Kesller (2007)               | عکس‌العمل کارکنان نسبت به بی‌عدالتی                                                                                                                                                                                                             | کارکنانی که احساس بی‌عدالتی داشته باشند نسبت به شغل و مدیر خود ناراضی می‌شوند. بنابراین، این نارضایتی منجر به تهدید از طریق بدرفتاری، برای سازمان می‌شود.                                                                                                                                                                                                                                                 |
| صلاحی پور و ضیال‌دینی (۱۴۰۱) | شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر ظهور مدیریت ویتربینی در رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر ظهور مدیریت ویتربینی، عامل عدم هوش استراتژیک، عامل عدم وجود نظام شایسته‌سالاری و عامل عدم وجود نظام ارزیابی عملکرد اثربخش در رتبه‌های اول تا سوم قرار گرفتند. | شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر ظهور مدیریت ویتربینی، عامل عدم هوش استراتژیک، عامل عدم وجود نظام شایسته‌سالاری و عامل عدم وجود نظام ارزیابی عملکرد اثربخش در رتبه‌های اول تا سوم قرار گرفتند.                                                                                                                                                                                                           |
| فولادی و همکاران (۱۳۹۹)      | بررسی پیامدهای به کارگیری سبک عملکرد ویتربینی در سازمانهای دولتی                                                                                                                                                                                | از تجزیه و تحلیل و کدگذاری داده‌ها (کیفی) و بهره‌گیری از روش معادلات ساختاری (کمی)، دو مقوله و شش زیر مقوله به عنوان پیامدهای به کارگیری سبک عملکرد ویتربینی شناسایی شدند. دو مقوله عمده در این پژوهش عبارت‌اند از: پیامدهای سازمانی و پیامدهای فردی و زیر مقوله‌ها از قبیل کاهش بهره‌وری و کارایی، افزایش فساد اداری و کاهش خلاقیت و نوآوری، کاهش رضایت شغلی، کاهش انگیزه شغلی و کاهش روحیه کارکنان بود. |

ادامه جدول ۱.

| نویسنده و سال        | عنوان                                           | نتایج                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| قربانی (۱۳۹۷)        | چارچوب مفهومی برای پردازش نظریه مدیریت ویتروینی | نتایج ۴ عامل مؤثر بر مدیریت ویتروینی و ۷ استراتژی برای مواجهه با این نوع مدیریت را ارائه می‌کند. در انتها، برای محک زدن چارچوب ارائه شده و قابلیت کاربرد نظریه، فرضیاتی تدوین شده است تا توسط محققان آتی به بوته آزمایش گذارده شود. |
| اشگرف و امیری (۱۳۹۷) | علت و پیامدهای بد رفتاری در سازمان              | نتایج نشان داد که عدم رضایت، تحقیر و اهانت به افراد رابطه مثبتی با سوء رفتار دارند. همچنین چنین رفتارهایی رابطه معکوسی با عملکرد اثربخش دارند.                                                                                      |

بررسی مطالعات پیشین داخلی و خارجی در حوزه این مطالعه نشان داد که سیاست‌گذاری نمایشی با موضوعات و محورهای نزدیکی همچون مدیریت و عملکرد ویتروینی مورد بررسی قرار گرفته است که البته مقالات مورد بررسی به علت و پیامدهای این مفهوم و همچنین اثرگذاری و ارتباط با سایر مفاهیم پرداخته‌اند. در حالی که پی بردن به مفهوم سیاست‌گذاری نمایشی نیازمند شناخت ابعاد و وجوه مختلف آن بوده و می‌تواند به آشکارسازی جنبه‌های پنهان این مفهوم کمک نماید. بر این اساس در این مطالعه تلاش می‌شود تا ابعاد سیاست‌گذاری نمایشی به عنوان مفهومی که در سالهای اخیر به شدت در میان سازمان‌های داخلی مورد استفاده قرار گرفته است، شناسایی شود. علاوه بر این بررسی-های انجام گرفته نشان داد که تمرکز مطالعات داخلی بر مدیریت و عملکرد ویتروینی بوده و این مفهوم را از جنبه عملکرد تظاهر گرایانه مورد تحلیل قرار داده‌اند، اما مطالعات خارجی تمرکز خود را بر مفهوم رهبری و رفتار معطوف داشته‌اند و سعی کرده‌اند تا این مفهوم را از جنبه رفتاری مورد کنکاش قرار دهند. از سویی دیگر این مطالعه در تلاش است تا ابعاد سیاست‌گذاری نمایشی را از تمامی جوانب مورد بررسی قرار دهد.

## روش

این مطالعه براساس هدف، کاربردی و از نظر ماهیت در حیطه مطالعات توصیفی قرار دارد. روش پژوهش حاضر بر اساس رویکرد آمیخته و به صورت کیفی و کمی در پارادایم قیاسی-استقرایی است. بر این اساس در این مطالعه ابتدا با بهره‌گیری از روش کیفی بر مبنای روش تحلیل محتوا و به کمک ابزار مصاحبه و کدگذاری داده‌های حاصل از

مصاحبه، ابعاد سیاست‌گذاری نمایی شناسایی شده و در گام بعد با استفاده از روش‌های کمی، اولویت‌بندی ابعاد شناسایی شده صورت گرفت.

جامعه کیفی مورد مطالعه در پژوهش حاضر را کلیه اساتید دانشگاهی در حوزه مدیریت دولتی، مدیریت بانکداری، مدیریت استراتژیک به همراه اعضای هیئت مدیره و مدیران عامل بانکهای کشور تشکیل دادند. به منظور طراحی الگوی پژوهش حاضر در مجموع براساس روش نمونه‌گیری هدفمند و نظری تا سر حد اشباع نظری مصاحبه‌ها ادامه یافت، بنابراین تعداد مشارکت‌کنندگان در این مطالعه ۱۸ نفر بوده‌اند، چراکه در مصاحبه با نفر ۱۷ام کد جدیدی استخراج نشد و مصاحبه با نفر ۱۸ام به پایان رسید. ویژگی‌های نمونه مورد بررسی در این بخش به شرح جدول ۲ ارائه می‌شود.

جدول ۲. ویژگی‌های مصاحبه‌شوندگان

| حوزه فعالیت       | جنسیت | تخصص             | تحصیلات       | سابقه فعالیت |
|-------------------|-------|------------------|---------------|--------------|
| هیئت علمی دانشگاه | زن    | مدیریت دولتی     | دکتری         | ۱۵           |
| بانک              | مرد   | مدیریت دولتی     | کارشناسی ارشد | ۲۵           |
| هیئت علمی دانشگاه | زن    | مدیریت استراتژیک | دکتری         | ۱۹           |
| بانک              | مرد   | مدیریت اجرایی    | کارشناسی ارشد | ۲۰           |
| بانک              | زن    | اقتصاد           | دکتری         | ۲۱           |
| بانک              | مرد   | مدیریت اجرایی    | کارشناسی ارشد | ۲۲           |
| هیئت علمی دانشگاه | مرد   | مدیریت بانکداری  | دکتر          | ۲۴           |
| بانک              | مرد   | مدیریت استراتژیک | کارشناسی ارشد | ۲۸           |
| بانک              | مرد   | مدیریت امور شهری | دکتری         | ۲۶           |
| هیئت علمی دانشگاه | مرد   | مدیریت دولتی     | دکتری         | ۱۹           |
| بانک              | مرد   | مدیریت           | کارشناسی ارشد | ۲۳           |
| هیئت علمی دانشگاه | زن    | مدیریت استراتژیک | دکتری         | ۱۵           |
| بانک              | مرد   | مدیریت           | کارشناسی ارشد | ۲۳           |
| بانک              | زن    | علوم اقتصادی     | دکتری         | ۱۹           |
| هیئت علمی دانشگاه | زن    | مدیریت دولتی     | دکتری         | ۱۸           |
| هیئت علمی دانشگاه | مرد   | مدیریت استراتژیک | دکتری         | ۲۲           |
| بانک              | مرد   | مدیریت امور شهری | کارشناسی ارشد | ۲۰           |
| بانک              | مرد   | مدیریت اجرایی    | کارشناسی ارشد | ۲۹           |

تحلیل مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل محتوا و به کمک نرم‌افزار اطلس تی<sup>۱</sup> نسخه ۸ انجام گرفت. با توجه به اینکه نیاز به طبقه‌بندی و دسته‌بندی عوامل شناسایی شده، بود، می‌بایست از روش تحلیل محتوا بهره برد تا در نهایت بتوان با کدگذاری منظم داده‌ها، عوامل اصلی را استخراج کرد. در این راستا، از نرم‌افزار اطلس تی بهره برده شد تا در نهایت بر اطمینان‌بخشی کدگذاری افزوده شود. روایی داده‌های حاصل از کدگذاری با استفاده از شاخص کیوسرت<sup>۲</sup> انجام شد. یکی از مهم‌ترین روش‌های تحلیل محتوی روش تجزیه و تحلیل شدت است در این روش محقق طبق روش کیوسرت می‌بایست پس از مشخص نمودن موضوع با استفاده از نظر چند داور نسبت به ارزش‌گذاری مضامین اقدام نماید و به هر جمله ارزشی برابر ۱ تا ۹ بدهد این ارزش‌ها قراردادی است. حداکثر درجه شدت دارای ارزش ۹ و حداقل دارای ارزش ۱ است (Boom et al, 2021). بدین‌منظور تمامی مقولات فرعی شناسایی شده در فایل اکسل فهرست شد. سپس این فایل در اختیار ۶ نفر از خبرگان آگاه به موضوع که دارای سابقه چاپ مقالات و هدایت پایان‌نامه‌ای در این حوزه بوده‌اند قرار گرفت تا درصد توافق میان نظرات بررسی شود. نتیجه بررسی خبرگان براساس ارتباط میان مؤلفه‌ها و مفهوم سیاست‌گذاری نمایشی نشان از میزان توافق ۷۳ درصدی داشته که بیشتر از معیار مطلوب آن یعنی ۶۵ درصد است. پایایی داده‌های حاصل- شده نیز با استفاده از روش کاپای کوهن<sup>۳</sup> مورد ارزیابی قرار گرفت. یک معیار آماری توافق درون ارزیاب یا توافق درون‌نویس برای موارد کیفیتی (مطلق) است. به‌طور عمومی یک معیار قوی‌تر از قرارداد محاسبه ساده درصد به شمار می‌رود چون  $K$  به‌طور تصادفی در قرارداد در حال رخ دادن، محاسبه می‌شود. ضریب کاپای کوهن بین صفر تا یک متغیر است و به صورت درصد بیان می‌شود. حداقل مقدار ضریب کاپا ۰/۶ است و مقادیر بالاتر از ۰/۶ بر اساس نظرات دو ارزیابی، مطلوب است (Bakeman, 2022). مقدار کل شاخص کاپای کوهن برابر با ۰/۷۲ حاصل شد که نشان از مطلوبیت پایایی داده‌ها دارد.

در بخش کمی پژوهش، اولویت‌بندی ابعاد سیاست‌گذاری نمایشی با استفاده از

1. Atlas ti

2. Q Sort

3. Kapa Cohen

داده‌های حاصل از پرسشنامه با روش فازی مثلثی انجام گرفت. جامعه آماری این مطالعه در بخش کمی را اعضای هیئت مدیره و مدیران ارشد بانک‌های دولتی کشور تشکیل دادند که بر اساس معیارهایی همچون: سابقه کاری بیش از ۲۰ سال و سابقه مدیریت ارشد بیش از ۱۰ سال، آشنایی با مفاهیم سیاست‌گذاری و خط‌مشی‌گذاری، حداقل مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند تعداد ۴۵ نفر از این جامعه به‌عنوان نمونه‌ی پژوهش تعیین شدند. روایی پرسشنامه‌ها با استفاده از روش اعتبار محتوای نسبی و پایایی آن براساس روش آزمون-پس‌آزمون ارزیابی شد. اعتبار محتوای نسبی پرسشنامه این مطالعه با بهره‌گیری از نظرات تخصصی ۱۰ نفر از افراد مطلع به موضوع پژوهش به میزان ۰/۶۸. برآورد شد که نشان از تایید روایی پرسشنامه دارد. همچنین همبستگی پاسخ‌ها براساس روش آزمون-پس‌آزمون به میزان ۰/۷۷. حاصل شد که مطلوبیت پایایی پرسشنامه را به همراه داشته است. مقدار مطلوب شاخص با توجه به نظرخواهی از ۱۰ ارزیاب برابر با ۰/۶۲. است. مقدار کل این شاخص برابر با ۰/۶۸. حاصل شد. نتیجه به-دست‌آمده به شرح جدول ۳ است.

جدول ۳. ضریب روایی محتوای نسبی

| شماره | مقولات اصلی                | ضریب روایی محتوای نسبی |
|-------|----------------------------|------------------------|
| X1    | فرهنگ سازمانی              | ۰/۶۸                   |
| X2    | ویژگی‌های شخصیتی مدیران    | ۰/۷۱                   |
| X3    | اقتضائات محیطی             | ۰/۷۲                   |
| X4    | سیاست‌زدگی                 | ۰/۶۷                   |
| X5    | هوش عاطفی                  | ۰/۶۵                   |
| X6    | سبک مدیریت تظاهرگرایانه    | ۰/۶۴                   |
| X7    | سوداگری                    | ۰/۶۸                   |
| X8    | عدم مطالبه‌گری             | ۰/۷۲                   |
| X9    | جهت‌دهی هدفمند افکار عمومی | ۰/۷۰                   |
| X10   | عملکرد ویرینی              | ۰/۶۲                   |
| X11   | شرایط سازمانی              | ۰/۶۵                   |
| X12   | جو سازمانی                 | ۰/۶۶                   |
|       | مقدار کل                   | ۰/۶۸                   |

جهت سنجش پایایی از روش آزمون- پس آزمون استفاده شده و پرسشنامه در بازه زمانی ۴ هفته بعد مجدداً برای اساتید دانشگاهی و تعدادی از خبرگان با تجربه در حوزه پژوهش ارسال شد. همبستگی میان پاسخها در دو مرحله می‌بایست بالاتر از ۰/۷ حاصل شود تا پایایی پرسشنامه مورد تأیید قرار گیرد. همبستگی موردنظر به میزان ۷۷ درصد برآورد شد که نشان از تأیید پایایی پرسشنامه دارد.

### یافته‌ها

کدگذاری داده‌ها با روش تحلیل محتوای کیفی و طی ۶ مرحله اصلی تحلیل محتوای کیفی (Strauss and Corbin, 2008). با بهره‌گیری از نرم‌افزار اطلس تی ۸ انجام گرفت. همان‌گونه که در مقدمه بیان گردید، مسئله اصلی پژوهش، سیاست‌گذاری نمایشی است. بر این اساس این مطالعه در پی شناسایی ابعادی است که می‌تواند سیاست‌گذاری نمایشی را شکل دهد.

هدف اصلی از انجام این مطالعه شناسایی و مدل‌سازی ابعاد سیاست‌گذاری نمایشی است. بر این اساس متناسب با هدف اصلی پژوهش، شناسایی ابعاد مذکور و سطح‌بندی این مؤلفه‌ها به‌عنوان اهداف فرعی این مطالعه لحاظ شده‌اند. بر این اساس سؤالات اصلی این مطالعه به شرح زیر است:

ابعاد سیاست‌گذاری نمایشی در صنعت بانکداری کدامند؟

مقوله‌بندی و طبقه‌بندی این ابعاد به چه صورت است؟

سطح‌بندی و روابط مفهومی میان این ابعاد چگونه است؟

در نتیجه متغیر اصلی پژوهش، سیاست‌گذاری نمایشی است.

همچنین واحد تحلیل در این مطالعه مضامینی است که در پی بررسی مصاحبه حاصل می‌شود. هدف در این مطالعه کدگذاری مضامین یا متونی است که از بررسی مصاحبه استخراج می‌شوند.

کدگذاری در تحلیل محتوای کیفی در سه سطح کدهای اولیه، مقوله‌های فرعی و مقوله‌های اصلی انجام می‌گیرد. در جدول ۴ یک نمونه از کدگذاری انجام شده به جهت درک فرایند کدگذاری داده‌ها ارائه شده است.

جدول ۴. نمونه فرایند تحلیل داده‌ها

| مضمین   | مقولات فرعی   | مقوله اصلی                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| سوداگری | منفعت طلبی    | مدیران و رهبران به نحوی رفتار میکنند و سعی میکنند تا تصمیماتی رو توی سازمان و در بین مشتریها ترویج بدن که به نوعی بتونه منفعت شخصی خودشون رو تامین کنه که از این طریق منافع زیادی را برای خودشون در نظر میگیرن.                                                                           |
|         | توجه به ظواهر | شکی نیست که توی سازمانهای ما خیلی به ظاهر امورات توجه میشه و بیشتر سعی میشه تا ظاهر نمایی صورت بگیره و کمتر به باطن امر و خود عملیات توجه بشه به خاطر همین که میگن عقل مردم به چشمشونه چون که مردم بیشتر ظاهر کار رو میبینن و مدیران هم سعی میکنند تا ظاهر خوبی رو برای سازمان ایجاد کنن. |

نتیجه حاصل از کدگذاری داده‌ها در قالب مقولات اصلی و فرعی به شرح جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵. کدگذاری داده‌ها

| شماره | مقولات اصلی                | مقولات فرعی                                                                                                                                                                  |
|-------|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| X1    | فرهنگ سازمانی              | فرهنگ ریاکاری، شایعه پراکنی، دروغ‌گویی، عادت به لفاظی گری، مادی گرایی، کوتاه‌مدت نگری، عدم انتصابات بر اساس شایستگی، اطلاعات و سواد محدود مدیران و رهبران، فرهنگ رابطه‌مداری |
| X2    | ویژگی‌های شخصیتی مدیران    | ویژگی‌های ذاتی، عدم صداقت کاری، عدم اعتماد به نفس، غرور گرایی، تقلید از دیگران، تمایل به مرکز توجه بودن، تمایل به سخنوری به جای عمل                                          |
| X3    | اقتضانات محیطی             | شرایط خانوادگی مدیران، شرایط زندگی شخصی، نظارت ضعیف، سطح تفویض اختیارات                                                                                                      |
| X4    | سیاست زدگی                 | رفتارهای سیاسی، دخالت سیاست در تمامی امور، سبک مدیریتی فرافکنی، استفاده از تاکتیک‌های سیاسی در فرایندهای سازمانی، مقابله با مخالفان، همراهی با نظرات موافق                   |
| X5    | هوش عاطفی                  | میزان یکپارچگی بعد درونی و بیرونی مدیران، عدم توجه به ارزشهای غیرمادی، عدم توجه به دیدگاه‌ها و احساسات دیگران، عدم توانایی در کنترل شرایط اضطراری                            |
| X6    | سبک مدیریت<br>تظاهرگرایانه | بزرگنمایی اقدامات، تمرکز بر گفتار تا عمل، اعمال نمایشی، مصاحبه‌های پرزرق و برق                                                                                               |
| X7    | سوداگری                    | منفعت طلبی، وعده‌های دروغین، توجه به ظواهر، پرهیز از بررسی‌های کارشناسی، مشورت نکردن با خبرگان و متخصصان، فسادهای مالی                                                       |

ادامه جدول ۵.

| شماره | مقولات اصلی                | مقولات فرعی                                                                                                           |
|-------|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| X8    | عدم مطالبه‌گری             | عدم اعتراض به حقوق اجتماعی، پذیرش بی قید و شرط توسط جامعه، نحوه برخورد جامعه، رواج چاپلوسی                            |
| X9    | جهت‌دهی هدفمند افکار عمومی | ترغیب مردم و کارکنان به سمت خواسته‌های شخصی، توجیه اهداف شخصی خود، جلب آرا به نفع نظر خود، استدلال خودسرانه           |
| X10   | عملکرد ویرتینی             | بزرگنمایی اقدامات، ایده‌آل پروری، اعمال نمایشی، بزرگنمایی موفقیت‌های سطحی، انگیزه‌بخشی بی پایه و اساس، گرایش به تظاهر |
| X11   | شرایط سازمانی              | امکانات، تجهیزات، منابع مالی، نیروی انسانی                                                                            |
| X12   | جو سازمانی                 | ترویج سیاست ظاهرگرایانه، فضای تظاهرگرایانه، عدم توجه به اخلاقیات، بی‌توجهی به نقاط ضعف سازمانی                        |

همان‌گونه که در جدول ۵ نمایان است، تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه در نهایت منجر به شناسایی ۱۲ مقوله اصلی به‌عنوان ابعاد سیاست‌گذاری نمایشی شد. اولویت‌بندی ابعاد سیاست‌گذاری نمایشی با استفاده از روش فازی مثلثی انجام گرفت. در گام نخست، پرسشنامه طراحی‌شده در اختیار نمونه تعیین‌شده قرار داده شد تا فراوانی پاسخ‌های ارائه‌شده توسط خبرگان بر مبنای درجه اهمیت هریک از عوامل با توجه به مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت، معیاری برای دستیابی به میانگین فازی و تعیین اولویت هریک از عوامل شناسایی‌شده باشد. به‌منظور محاسبه میانگین فازی عوامل شناسایی‌شده از روابط زیر استفاده می‌شود:

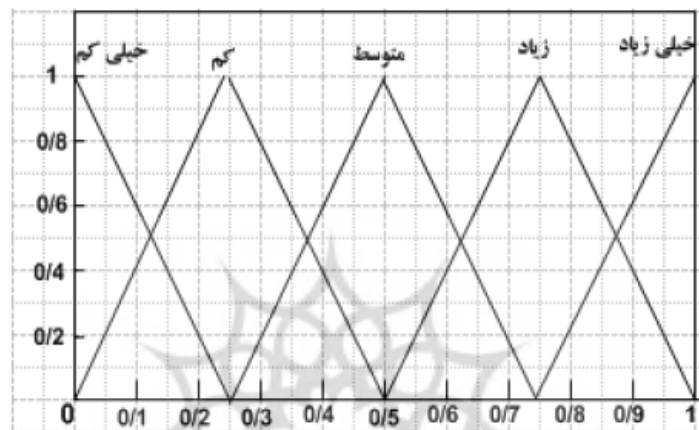
$$A_{ave} = (m_1, m_2, m_3) = \left( \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^{(i)} \right)$$

$$A_i = (a_1^{(i)}, a_2^{(i)}, a_3^{(i)}), \quad i = 1, 2, 3, \dots, n$$

در این فرمول،  $A_i$  نشان‌دهنده‌ی نظر خبره‌ی  $i$ ام و  $A_{ave}$  بیان‌کننده‌ی میانگین نظرات خبرگان مطالعه است. با توجه به اینکه در روش دلفی فازی، خصوصیات شخصی گوناگون هریک از خبرگان بر ادراکات ذهنی آنها نسبت به متغیرهای کیفی تاثیر

می‌گذارد؛ با تعریف طیف‌هایی برای متغیرهای کیفی، پاسخگویان با ذهنیت مشابه به پرسش‌ها پاسخ می‌دهند. این متغیرها به صورت زیر در قالب اعداد فازی مثلثی تعریف و ارائه شده‌اند:

شکل ۱. تعریف متغیرهای زبانی برپایه طیف پنج گزینه‌ای لیکرت



در جدول ۶ نحوه تبدیل متغیرهای زبانی به عدد فازی مثلثی و عدد فازی قطعی شده نشان داده شده است.

جدول ۶. تبدیل متغیرهای زبانی به عدد فازی مثلثی

| متغیر زبانی | عدد فازی مثلثی    | عدد فازی قطعی شده |
|-------------|-------------------|-------------------|
| خیلی زیاد   | (۱, ۰.۷۵, ۰.۷۵)   | ۰.۷۵              |
| زیاد        | (۱, ۰.۷۵, ۰.۵)    | ۰.۵۶۲۵            |
| متوسط       | (۰.۷۵, ۰.۵, ۰.۲۵) | ۰.۳۱۲۵            |
| کم          | (۰.۵, ۰.۲۵, ۰)    | ۰.۰۶۲۵            |
| خیلی کم     | (۰.۲۵, ۰, ۰)      | ۰.۰۶۲۵            |

بعد از برآورد میانگین فازی مثلثی برای هریک از عوامل، با بهره‌گیری از فرمول مینکوسکی به شرح رابطه زیر، اعداد فازی قطعی شده برای هریک از ۱۲ بعد سیاست‌گذاری نمایشی برآورد می‌شود.

$$\chi = m + \frac{\beta - \alpha}{4}$$

باتوجه به آنچه پیش تر گفته شد، پرسشنامه در مرحله اول در اختیار خبرگان قرار گرفت و فراوانی پاسخ‌های خبرگان براساس شدت اهمیت هریک از عوامل براساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت محاسبه شد. نتیجه حاصل از برآورد فراوانی پاسخ‌ها در مرحله اول به شرح جدول ۷ است.

جدول ۷. نتایج شمارش فراوانی پاسخ‌ها در مرحله اول

| ابعاد سیاست‌گذاری نمایشی   | خیلی زیاد | زیاد | متوسط | کم | خیلی کم |
|----------------------------|-----------|------|-------|----|---------|
| فرهنگ سازمانی              | ۳۴        | ۱۰   | ۱     | ۰  | ۰       |
| ویژگی‌های شخصیتی مدیران    | ۳۷        | ۸    | ۰     | ۰  | ۰       |
| اقتضائات محیطی             | ۳۲        | ۱۱   | ۲     | ۰  | ۰       |
| سیاست‌زدگی                 | ۲۲        | ۱۸   | ۳     | ۲  | ۰       |
| هوش عاطفی                  | ۳۱        | ۱۳   | ۱     | ۰  | ۰       |
| سبک مدیریت تظاهرگرایانه    | ۲۹        | ۱۳   | ۲     | ۱  | ۰       |
| سوداگری                    | ۳۳        | ۱۲   | ۰     | ۰  | ۰       |
| عدم مطالبه‌گری             | ۳۰        | ۱۰   | ۵     | ۰  | ۰       |
| جهت‌دهی هدفمند افکار عمومی | ۳۳        | ۱۲   | ۰     | ۰  | ۰       |
| عملکرد ویتربینی            | ۳۰        | ۱۱   | ۴     | ۰  | ۰       |
| شرایط سازمانی              | ۲۸        | ۱۳   | ۳     | ۱  | ۰       |
| جو سازمانی                 | ۳۲        | ۱۱   | ۲     | ۰  | ۰       |

پس از برآورد فراوانی پاسخ‌ها، میانگین فازی مثلثی و میانگین فازی زدایی برای هریک از عوامل با استفاده از فرمول مینکووسکی محاسبه می‌شود. نتیجه محاسبات صورت گرفته در جدول ۸ مشاهده می‌شود.

پس از برآورد مقادیر میانگین فازی زدایی مرحله اول، نیاز است تا پرسشنامه برای بار دوم در اختیار خبرگان قرار گیرد و فراوانی پاسخ‌های خبرگان براساس شدت اهمیت هریک از عوامل براساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت محاسبه شود تا بدین طریق نتایج دو مرحله قابل مقایسه و انطباق با یکدیگر باشد. نتیجه حاصل از برآورد فراوانی پاسخ‌ها در مرحله دوم به شرح جدول ۹ است.

جدول ۸. میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی مرحله اول

| میانگین فازی زدایی | میانگین فازی مثلثی<br>(m, α, β) | بعد                        |
|--------------------|---------------------------------|----------------------------|
| ۰/۹۹۱              | (۰/۹۲۷, ۰/۶۸۸, ۰/۹۴۴)           | فرهنگ سازمانی              |
| ۰/۹۹۵              | (۰/۹۲۸, ۰/۷, ۰/۱)               | ویژگی‌های شخصیتی مدیران    |
| ۰/۹۹۲              | (۰/۹۱۱, ۰/۶۶۱, ۰/۹۸۸)           | اقتضائات محیطی             |
| ۰/۹۱۶              | (۰/۸۲۲, ۰/۵۷۲, ۰/۹۵)            | سیاست‌زدگی                 |
| ۰/۹۸۸              | (۰/۹۰۵, ۰/۶۵۵, ۰/۹۸۸)           | هوش عاطفی                  |
| ۰/۹۷۷              | (۰/۸۹۴, ۰/۶۴۴, ۰/۹۷۷)           | سبک مدیریت تظاهرگرایانه    |
| ۰/۹۹۷              | (۰/۹۲۲, ۰/۶۷۲, ۰/۱)             | سوداگری                    |
| ۰/۹۶۱              | (۰/۸۷۷, ۰/۶۲۷, ۰/۹۶۶)           | عدم مطالبه‌گری             |
| ۰/۹۹۶              | (۰/۹۳۸, ۰/۶۸۸, ۰/۱)             | جهت‌دهی هدفمند افکار عمومی |
| ۰/۹۵۴              | (۰/۸۷۲, ۰/۶۲۷, ۰/۹۵۵)           | عملکرد ویتربینی            |
| ۰/۹۳۶              | (۰/۸۵, ۰/۶۲۲, ۰/۹۶۶)            | شرایط سازمانی              |
| ۰/۹۹۰              | (۰/۹۲۲, ۰/۵۷۲, ۰/۹۸۸)           | جو سازمانی                 |

جدول ۹. نتایج شمارش فراوانی پاسخ‌ها در مرحله دوم

| خیلی کم | کم | متوسط | زیاد | خیلی زیاد | ابعاد سیاست‌گذاری نمایی    |
|---------|----|-------|------|-----------|----------------------------|
| ۰       | ۰  | ۰     | ۱۰   | ۳۵        | فرهنگ سازمانی              |
| ۰       | ۰  | ۰     | ۹    | ۳۶        | ویژگی‌های شخصیتی مدیران    |
| ۰       | ۰  | ۳     | ۱۱   | ۳۱        | اقتضائات محیطی             |
| ۰       | ۰  | ۴     | ۱۷   | ۲۴        | سیاست‌زدگی                 |
| ۰       | ۰  | ۲     | ۱۴   | ۲۹        | هوش عاطفی                  |
| ۰       | ۱  | ۳     | ۱۲   | ۲۹        | سبک مدیریت تظاهرگرایانه    |
| ۰       | ۰  | ۰     | ۱۱   | ۳۴        | سوداگری                    |
| ۰       | ۰  | ۴     | ۱۰   | ۳۱        | عدم مطالبه‌گری             |
| ۰       | ۰  | ۱     | ۱۰   | ۳۴        | جهت‌دهی هدفمند افکار عمومی |
| ۰       | ۰  | ۳     | ۱۲   | ۳۰        | عملکرد ویتربینی            |
| ۰       | ۰  | ۳     | ۱۳   | ۲۹        | شرایط سازمانی              |
| ۰       | ۰  | ۲     | ۱۱   | ۳۲        | جو سازمانی                 |

همانند مرحله اول، پس از برآورد فراوانی پاسخ‌ها، میانگین فازی مثلثی و میانگین فازی زدایی برای هریک از عوامل با استفاده از فرمول مینکوسکی برای دیدگاه‌های خبرگان حاصل از مرحله دوم محاسبه می‌شود. نتیجه محاسبات صورت گرفته در جدول ۱۰ مشاهده می‌شود:

جدول ۱۰. میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی مرحله دوم

| میانگین فازی زدایی | میانگین فازی مثلثی<br>(m, $\alpha$ , $\beta$ ) | بعد                        |
|--------------------|------------------------------------------------|----------------------------|
| ۰/۹۹۶              | (۰/۹۳۸, ۰/۶۸۸, ۰/۱)                            | فرهنگ سازمانی              |
| ۰/۹۹۹              | (۰/۹۴۴, ۰/۶۹۴, ۰/۱)                            | ویژگی‌های شخصیتی مدیران    |
| ۰/۹۹۶              | (۰/۹۱۶, ۰/۶۶۶, ۰/۹۸۸)                          | اقتضائات محیطی             |
| ۰/۹۴۶              | (۰/۸۵۵, ۰/۶۰۵, ۰/۹۷۲)                          | سیاست‌زدگی                 |
| ۰/۹۷۸              | (۰/۸۹۴, ۰/۶۴۴, ۰/۹۸۳)                          | هوش عاطفی                  |
| ۰/۹۵۸              | (۰/۸۷۲, ۰/۶۲۷, ۰/۹۷۲)                          | سبک مدیریت تظاهرگرایانه    |
| ۰/۹۹۷              | (۰/۹۳۳, ۰/۶۸۳, ۰/۱)                            | سوداگری                    |
| ۰/۹۷۱              | (۰/۸۸۸, ۰/۶۳۸, ۰/۹۷۲)                          | عدم مطالبه‌گری             |
| ۰/۹۹۹              | (۰/۹۴۴, ۰/۶۹۴, ۰/۱)                            | جهت‌دهی هدفمند افکار عمومی |
| ۰/۹۷۲              | (۰/۸۸۸, ۰/۶۳۸, ۰/۹۷۷)                          | عملکرد ویتروینی            |
| ۰/۹۷۲              | (۰/۸۸۸, ۰/۶۳۸, ۰/۹۷۷)                          | شرایط سازمانی              |
| ۰/۹۸۸              | (۰/۹۰۵, ۰/۶۵, ۰/۹۸۳)                           | جو سازمانی                 |

پس از اینکه محاسبات مرتبط در دو مرحله نظرسنجی از خبرگان انجام گرفت، لازم است تفاوت میان میانگین فازی زدایی شده ابعاد سیاست‌گذاری نمایشی بررسی شود. براین اساس نتیجه تفاوت میان میانگین فازی زدایی شده در مرحله اول و دوم به شرح جدول ۱۱ است:

باتوجه به نتایج نظرسنجی مرحله اول و انطباق آن با نتایج مرحله دوم، در صورتی که تفاوت میانگین فازی زدایی شده در دو مرحله از ۱/ کمتر شود، فرایند نظرسنجی به پایان می‌رسد. باتوجه به اینکه تفاوت میانگین فازی زدایی شده دیدگاه‌های خبرگان در دو مرحله از ۱/ کمتر است، خبرگان درمورد ابعاد سیاست‌گذاری نمایشی به اجماع رسیده‌اند و

نظرسنجی از خبرگان در مرحله دوم متوقف می‌شود؛ این بدان معنی است که خبرگان نسبتاً درک یکسانی از ابعاد سیاست‌گذاری نمایشی دارند.

جدول ۱۱. تفاوت میانگین فازی‌زدایی‌شده نظرسنجی مرحله اول و دوم

| ابعاد                      | میانگین فازی‌زدایی مرحله اول | میانگین فازی‌زدایی مرحله دوم | تفاوت میانگین فازی‌زدایی‌شده نظرسنجی مرحله اول و دوم | رتبه |
|----------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------------------------------|------|
| فرهنگ سازمانی              | ۰/۹۹۱                        | ۰/۹۹۶                        | ۰/۰۰۵                                                | ۴    |
| ویژگی‌های شخصیتی مدیران    | ۰/۹۹۵                        | ۰/۹۹۹                        | ۰/۰۰۴                                                | ۱    |
| اقتضائات محیطی             | ۰/۹۹۲                        | ۰/۹۹۶                        | ۰/۰۰۴                                                | ۴    |
| سیاست‌زدگی                 | ۰/۹۱۶                        | ۰/۹۴۶                        | ۰/۰۳۰                                                | ۱۰   |
| هوش عاطفی                  | ۰/۹۸۸                        | ۰/۹۷۸                        | ۰/۰۱۰                                                | ۶    |
| سبک مدیریت تظاهرگرایانه    | ۰/۹۷۷                        | ۰/۹۵۸                        | ۰/۰۱۹                                                | ۹    |
| سوداگری                    | ۰/۹۹۷                        | ۰/۹۹۷                        | ۰/۰۰۰                                                | ۳    |
| عدم مطالبه‌گری             | ۰/۹۶۱                        | ۰/۹۷۱                        | ۰/۰۱۰                                                | ۸    |
| جهت‌دهی هدفمند افکار عمومی | ۰/۹۹۶                        | ۰/۹۹۹                        | ۰/۰۰۳                                                | ۲    |
| عملکرد ویرینی              | ۰/۹۵۴                        | ۰/۹۷۲                        | ۰/۰۱۸                                                | ۷    |
| شرایط سازمانی              | ۰/۹۳۶                        | ۰/۹۷۲                        | ۰/۰۳۶                                                | ۷    |
| جو سازمانی                 | ۰/۹۹۰                        | ۰/۹۸۸                        | ۰/۰۰۲                                                | ۵    |

همانگونه که در جدول ۱۱ مشخص است، بر پایه میانگین فازی‌زدایی مرحله دوم، ویژگی‌های شخصیتی مدیران به عنوان مهم‌ترین و سیاست‌زدگی به عنوان کم‌اهمیت‌ترین بعد سیاست‌گذاری نمایشی مطرح هستند.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام این مطالعه، شناسای و اولویت‌بندی ابعاد سیاست‌گذاری نمایشی در صنعت بانکداری بوده است. تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه نشان داد که در مجموع ۱۲ مقوله اصلی شامل فرهنگ سازمانی، ویژگی‌های شخصیتی مدیران، اقتضائات محیطی، سیاست‌زدگی، هوش عاطفی، سبک مدیریت تظاهرگرایانه، سوداگری، عدم مطالبه‌گری، جهت‌دهی هدفمند افکار عمومی، عملکرد ویرینی، شرایط سازمانی و جو سازمانی به

عنوان ابعاد اصلی سیاست‌گذاری نمایشی مطرح می‌باشند.

اولویت‌بندی ابعاد شناسایی شده نشان داد که به ترتیب ویژگی‌های شخصیتی مدیران، جهت‌دهی هدفمند افکار عمومی، سوداگری، فرهنگ سازمانی، اقتضائات محیطی، جو سازمانی، هوش عاطفی، عملکرد ویرینی، شرایط سازمانی، عدم مطالبه‌گری، سبک مدیریت تظاهرگرایانه و سیاست‌زدگی به عنوان مهمترین ابعاد سیاست‌گذاری نمایشی مطرح هستند.

این مطالعه نشان داد که ترکیبی از ابعاد فردی و سازمانی در شکل‌گیری سیاست‌گذاری نمایشی نقش دارند. مدیران و سیاست‌گذاران در سازمانها شرایط متفاوتی داشته‌اند و هر یک از خصوصیات شخصیتی گوناگونی برخوردار می‌باشند. این امر باعث می‌شود تا رفتارهایی که از سوی این افراد سر می‌زند تحت تاثیر این ویژگی‌ها قرار داشته باشد. به عنوان مثال افرادی که ریسک‌پذیر هستند تصمیمات متفاوتی نسبت به افراد محافظه‌کار اتخاذ می‌کنند. به همین علت، نوع و کیفیت تصمیمات مدیران و سیاست‌گذاران تا حد زیادی به ویژگی‌های شخصیتی آنان بستگی خواهد داشت. در سویی دیگر این مطالعه نشان داد که مدیران به نحوی تمایل زیادی دارند تا افکار عمومی را با سخنرانی‌ها و اقدامات تظاهرگرایانه خود به صورتی سوق دهند که بتوانند به اهداف خود برسند و تمایلات شخصی خود را برآورده کنند. به همین علت، سوق دادن افکار عمومی به سویی که موردپسند مدیران و سیاست‌گذاران باشد، از اهمیت بالایی برای سیاست‌گذاری نمایشی برخوردار است. نتیجه حاصل شده نشان می‌دهد که با یافته‌های حاصل از مطالعه انجام گرفته توسط Padilla et al (2021) مطابقت دارد.

این مطالعه نشان داد که سوداگری و فرهنگ سازمانی از اهمیت بالایی به عنوان ابعاد سیاست‌گذاری نمایشی برخوردار هستند. گرایشات مالی و همچنین تمایلات ظاهری باعث می‌شود تا مدیران و سیاست‌گذاران به سمت و سوی عملکردهای تظاهرگرایانه پیش بروند و چندان به اصول و ارزشهای اخلاقی پایبند نباشند. در چنین وضعیتی با توجه به اینکه گرایش اصلی مدیران به سمت و سوی ارزشهای مادی بوده است، به همین علت ارزشهای فرهنگی حاکم بر سازمان نیز به سمت و سویی پیش میرود که خود حامی سیاستهای ظاهری باشد و به عملکرد حقیقی توجه چندانی نداشته باشد. این امر خود ترویج

کننده قوی برای سیاست‌گذاری نمایشی محسوب می‌شود. علاوه بر عواملی که در اختیار مدیران بوده است و همچنین در زمره عوامل درونی سازمانی قرار دارند، شرایط و اقتضائات محیطی نیز در شکل‌گیری سیاست‌گذاری نمایشی، نقشی حائز اهمیت خواهند داشت. عواملی که در محیط اطراف قرار داشته‌اند و می‌تواند شامل شرایط خانوادگی و همچنین افرادی شود که مراوده بالایی با مدیران و سیاست‌گذاران دارند، نیز به عنوان جزئی از سیاست‌گذاری نمایشی محسوب می‌شوند. افراد به نسبت بسیار بالایی تحت تاثیر دیدگاه‌ها و نظرات اطرافیان خود بوده‌اند و اتفاقات زندگی شخصی می‌تواند مسیر حرکتی آنان را دچار تغییرات زیادی نماید. بدین صورت مدیران و سیاست‌گذاران جهت جلب توجه دیگران نیز تمایل دارند تا خود و وضعیت سازمان خود را بزرگتر از آن چیزی که هست نشان دهند. در این راستا گرایش بیشتری به سمت و سوی عملکرد نمایشی خواهند داشت. نتیجه حاصل شده نشان می‌دهد که با یافته‌های حاصل از مطالعه انجام گرفته توسط صلاحی‌پور و ضیالدینی (۱۴۰۱) و فولادی و همکاران (۱۳۹۹) مطابقت دارد.

این مطالعه محدودیت‌هایی را به همراه داشته است. در این مطالعه به منظور اولویت‌بندی ابعاد شناسایی شده از پرسشنامه استفاده شد که ممکن است برخی از خبرگان پاسخ غیرواقعی ارائه کرده باشند. همچنین مطالعه حاضر در صنعت بانکداری صورت پذیرفته است که تعمیم نتایج حاصل شده به سایر صنایع و قلمروهای دیگر می‌بایست با احتیاط و اخذ دانش کافی در این حوزه صورت گیرد.

این مطالعه با توجه به یافته‌های خود به مدیران و سیاست‌گذاران بانک‌های کشور پیشنهاد می‌کند که به ریسک‌های موجود در کار مدیران در بخشهای مختلف بانک توجه داشته باشند و از انگیزاننده‌های مادی و غیرمادی به منظور جلوگیری از ایجاد و رشد رفتارهای غیراخلاقی در محیط کاری بهره لازم را ببرند. بر این اساس شناسایی ریسک‌های وارده بر بانک‌ها می‌تواند تجزیه و تحلیل مناسبی را در این خصوص صورت داده و خطرات وارده بر بانک را کاهش دهد و مدیران را از اتخاذ تصمیمات نمایشی به منظور مقابله ظاهری با ریسک‌ها و عقب‌نماندن از رقبا دور نماید. همچنین به مدیران در صنعت بانکداری توصیه می‌شود تا در فرایندهای انتخاب و انتصاب مدیران تجدیدنظر کنند و سعی نمایند در انتخاب مدیران به منظور اخذ تصمیمات استراتژی در بانک به خصوصیات فردی

و شخصیتی آنان توجه ویژه‌ای نمایند تا در نهایت افرادی را در پست‌های حساس و تصمیم‌ساز به کار گیرند که گرایش کمتری به رفتارهای ظاهرگرایانه داشته باشند. علاوه بر این به سیاست‌گذاران در صنعت بانکداری پیشنهاد می‌شود تا فرهنگ سازمانی را به گونه‌ای ایجاد و توسعه دهند که به ارزشهای اخلاقی، از جمله صداقت و پرهیز از تظاهرگرایی و تاکید بر عمل‌گرایی توجه بیشتری شود و بر این اساس اصول اخلاقی در سازمان نشر یابد. تحقق این امر موجب می‌شود تا پرهیز از رفتارهای ظاهرگرایانه به عنوان یک ارزش جمعی و رایج در سازمان تبدیل و با گذشت زمان تثبیت شود. در سویی دیگر به سازمانها و مراجع بالادستی همچون بانک مرکزی و سایر سازمان‌های مرتبط پیشنهاد می‌شود تا سطح مطالبه‌گری از بانک‌ها را ارتقاء دهند و بر این اساس گام‌های موثری را به منظور پرهیز از تصمیمات نمایشی بردارند. در سویی دیگر ارزیابی عملکرد دوره‌ای و مستمر می‌تواند درصد تحقق تصمیمات و سیاست‌های وضع‌شده را آشکار سازد، در نتیجه با آشکار شدن این گونه تصمیمات و پیامدهای حاصل از آن، نسبت به کاهش این رفتارها اقدامات مطلوبی صورت گیرد. همچنین پیشنهاد می‌شود تا نتایج مطلوب و نامطلوب مدیران بانک‌های موفق و معتبر بین‌المللی موردبررسی قرار گیرد و به صورت دوره‌ای تحلیل شود تا بتواند راه‌گشا و توسعه‌دهنده اقدامات موفقیت‌آمیز مدیران در بانک‌ها باشد.

همچنین به منظور انجام مطالعات آتی جهت بهره‌برداری پژوهشگران، پیشنهاد می‌شود تا پیشایندها و پسایندهای سیاست‌گذاری نمایشی شناسایی و رتبه‌بندی شوند. همچنین مدل‌سازی و اعتبارسنجی الگوی سیاست‌گذاری نمایشی خواهد توانست به مدیران صنعت بانکداری در توسعه سیاست‌های تنظیمی خود کمک‌های شایانی نماید.

تعارض منافع

تعارض منافع ندارم.

## ORCID

Saber Taghipour



<https://orcid.org/0000-0002-6626-6915>

Seyed Nahmedin Mousavi



<https://orcid.org/0000-0002-6969-7729>

Mohammad Hakkak



<https://orcid.org/0000-0002-3169-2359>

Reza Sepahvand



<https://orcid.org/000-000-1499-1532>

## منابع

۱. اشگرف، رضا و امیری، علینقی (۱۳۹۷). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر بروز رفتارهای ریاکارانه در شرکتهای دولتی ایران و ارائه راهکارهای مبتنی بر متون اسلامی: مورد کاوی شرکت پالایش گاز پارسیان. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۱(۲)، ۳۰۵-۳۲۵.
۲. زرندی، سعید؛ صداقت‌پیشه، احمد. (۱۴۰۱). ترسیم نقشه علم مبارزه با فساد اداری بر مبنای مقالات پایگاه استنادی علوم آی اس آی. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*.
۳. صلاحی‌پور، وحیده؛ ضیالدینی، محمد. (۱۴۰۱). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر ظهور مدیریت ویرینی در مجتمع مس سرچشمه. *فصلنامه منابع انسانی تحول آفرین*. ۱(۳)، ۱-۱۶.
۴. قربانی، علی. (۱۳۹۷). ارائه یک چارچوب مفهومی برای پردازش نظریه مدیریت ویرینی. *مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۶(۴)، ۱۵۱-۱۶۴.
۵. فولادی، حسام؛ سرلک، محمد علی و حضوری، محمد جواد. (۱۳۹۹). پیامدهای به‌کارگیری سبک عملکرد ویرینی در سازمان‌های دولتی. *مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۹(۳۳)، ۹۱-۱۰۶.
۶. یعقوبی، نورمحمد؛ شکوهی، جواد؛ رئیسی‌شهرویی، حفصه و سیدی، فرزانه. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر سبک‌های رهبری بر عملکرد سازمانی با میانجی‌گرهای یادگیری و نوآوری سازمانی. *پژوهش‌نامه مدیریت تحول*، ۷(۱۴)، ۳۲-۵۶.
۷. مقیمی، محمد. (۱۳۹۴). سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی. *نشر خانه ترمه*. تهران.
۸. حبیبی، آرش؛ سرافرازی، اعظم و ایزدیار، صدیقه. (۱۳۹۳). تصمیم‌گیری چندمعیاره فازی. *کتبیه گیل*. تهران.
۹. محمدی پیراسته، سید محمداقبر؛ جلیلیان، حمیدرضا و میرزایی، حبیب. (۱۳۹۰). رابطه سرمایه فکری و بهره‌وری در صنعت بانکداری (مورد مطالعه بانکهای استان لرستان). *فصلنامه پول و اقتصاد*. ۷(۴)، ۲۰۳-۲۳۴.
10. Bakeman, R. (2022). KappaAcc: A program for assessing the adequacy of kappa. *Behavior Research Methods*, 31(2), 1-6.

11. Boom, S., Weijsschede, J., Melissen, F., Koens, K., & Mayer, I. (2021). Identifying stakeholder perspectives and worldviews on sustainable urban tourism development using a Q-sort methodology. *Current Issues in Tourism*, 24(4), 520-535.
12. Littrell FF. (2007). Influences on employee preferences for empowerment practices by the ideal manager in China. *International Journal of Intercultural Relations*; 31: 87-110.
13. Ozer F & Cihan T. (2014). Effect of Strategic Leadership Style on Firm Performance: A Study in a Turkish SME. *Precedia-Social and Behavioral Science*; 15:778-784.
14. Padilla Y, Yang J & Mossholder KW. (2021). Identify and explain the antecedents of poisonous leadership. *The Leadership Quarterly*; 21(1), 50-63.
15. Patiar A & Mia L. (2009). Transformational Leadership Style, Market Competition and Departmental Performance. *International Journal of Hospitality Management*; 28 (2): 254-262.
16. patiar, A. Mia, L. (2003). "Transformational Leadership Style, Market Competition and Departmental Performance". *International Journal of Hospitality Management* 8 (9) 214-253.

#### References [in Persian]

1. Ashgarof, R & Amiri, Alineghi (2017). Identifying and ranking factors affecting the occurrence of hypocritical behavior in Iran's state companies and providing solutions based on Islamic texts: the case study of Parsian Gas Refinery Company. *Organizational Culture Management*, 11(2), 305-325.
2. Fuladi H, Sarlak MA & Hozouri MJ. (2019). The consequences of using the showcase performance style in government organizations; 9(1): 91-106.
3. Ghorbani, A (2017). Providing a conceptual framework for processing the storefront management theory. *Management of Government Organizations*, 6(4), 151-164.
4. Habibi, A; Izdiyar, S; Shrafrazi, A. (2014), Fuzzy Multi-Criteria Decision Making, *Katiba Gil Publications*. Tehran.
5. Moghimi M. (2015). Organization and management of a research approach, *Termeh Publishing House*, 4th edition, Tehran.

6. Mohammadi Pirasteh MB, Jalilian H & Mirzaei H. (2018). The relationship between intellectual capital and productivity in the banking industry (case study, banks of Lorestan province), *Scientific Research Journal of Banking Monetary Research*; (3) 7, 203-234.
7. Salahipour, V; Ziyadini, M. (2022). Identification and ranking of factors affecting the emergence of showcase management in Sarchesme copper complex. *Transformative Human Resources Quarterly*. 1 (3). 1-16.
8. Yaqoubi NM, Shokohi J, Raisi Shahrowi H & Sidi F. (2014). Investigating the effect of leadership styles on organizational performance with mediators of organizational learning and innovation. *Change Management Research Journal*; 7(2), 32-56.
9. Zarandi, S; Sedaghat Pisheh, A. (2022). Drawing a map of the science of combating administrative corruption based on the articles of the ISI science citation database. *Improvement and transformation management studies*.



**استناد به این مقاله:** تقی‌پور، صابر؛ موسوی، سیدنجم‌الدین؛ حکاک، محمد و سپهوند، رضا. (۱۴۰۴). شناسایی و اولویت‌بندی ابعاد سیاست‌گذاری نمایشی در صنعت بانکداری. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*. ۳۴ (۱۱۵)، ۲۷۷-۳۰۷.

doi: 10.22054/jmsd.2023.73428.4305



Management Studies in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.