

Designing and Explaining a Model for the Formation of Cronyism in the Organization

Masood Sepahvand¹ Ph.D. Student of Public Administration, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

Mohamad Hakkak² Associate Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Lorestan University, Khorramabad, Iran (Corresponding Author).

Reza Sepahvand³ Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

Amirhooshang Nazarpouri⁴ Associate Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

Received: 06/01/2023 | Accepted: 04/03/2023

Abstract

Purpose: This research was conducted with the goal of identifying the causes and roots of Cronyism in governmental organizations of Lorestan Province.

Methodology: The present research was a survey-type regarding purpose, it was descriptive from the viewpoint of data collection method, and with regard to the nature of data, it was a qualitative research based on the grounded theory. The statistical population was comprised of governmental organizations' senior managers with at least 4 years of managerial experience and with academic education at doctoral level in the fields of management, economics, and law. Applying theoretical sampling method and saturation rule, we selected fifteen managers. The required data were collected using semi-structured interviews.

Findings: Results show that 183 identified open codes were combined in the framework of 93 subcategories and 25 main categories, which were then shaped into 6 main layers including causal conditions, central category, contextual conditions, intervening conditions, strategies and consequences.

Originality: Presenting a model for organizational cronyism, which includes the most important and underlying factors in the fields of nepotism and gangsterism, the present research can help policymakers and researchers find out the roots of these factors and subsequently, implement strategies and mechanisms to overcome the negative consequences.

Implications: Paying attention to policy issues, transparency, accountability, reconsidering performance evaluation programs, and finally, enhancing meritocracy based on objective criteria can largely prevent the occurrence of cronyism in the organization.

Keywords: Organizational Cronyism, Nepotism, Partisanship, Rent-Seeking, Administrative Corruption.

1. sepahvand.ms@fc.lu.ac.ir

2. hakkak.m@lu.ac.ir

3. sepahvand.re@lu.ac.ir

4. nazarpouri.a@lu.ac.ir

عنوان مقاله: طراحی و تبیین مدل شکل‌گیری کرونیسیم در سازمان

مسعود سپهوند^۱، محمد حاکاک^۲، رضا سپهوند^۳،
امیر هوشنگ نظرپوری^۴

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۱/۱۰/۱۶

پذیرش: ۱۴۰۱/۱۲/۱۳

چکیده:

هدف: این پژوهش با هدف شناسایی علل و ریشه‌های کرونیسیم در سازمان‌های دولتی استان لرستان انجام شد.

طرح پژوهش / روش‌شناسی / رویکرد: پژوهش حاضر برحسب هدف کاربردی، بر اساس شیوه‌گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع پیمایشی و بر مبنای ماهیت داده‌ها پژوهشی کیفی از نوع داده‌بنیاد به‌شمار می‌رود. جامعه آماری پژوهش مدیران ارشد سازمان‌های دولتی با دست‌کم چهار سال سابقه مدیریتی و دارای تحصیلات دانشگاهی در مقطع دکتری در رشته مدیریت، اقتصاد و حقوق بوده که با استفاده از روش نمونه‌گیری نظری انتخاب شده‌اند. از این‌رو، بر اساس قاعده اشباع، در پژوهش حاضر با استفاده از ۱۵ مصاحبه این مهم حاصل شد و داده‌های مورد نیاز با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری گردید.

یافته‌ها: ۱۸۳ کد باز شناسایی شده در قالب ۹۳ زیرمقوله و ۲۵ مقوله اصلی تلفیق شدند که در ۶ طبقه اصلی شامل شرایط علی، مقوله مرکزی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها، و پیامدها دسته‌بندی شدند.

ارزش / اصالت پژوهش: پژوهش حاضر با ارائه مدل کرونیسیم سازمانی که دربرگیرنده مهم‌ترین عوامل موثر و زمینه‌ساز در حوزه خویشاوندسالاری و باندبازی است، می‌تواند به سیاست‌گذاران و پژوهشگران در ریشه‌یابی صحیح برای اجرای راهبردها و سازوکارهای غلبه بر پیامدهای منفی این معضل کمک شایانی کند.

پیشنهادهای اجرایی / پژوهشی: توجه به مسائل سیاستگذاری، شفافیت و پاسخگویی، اصلاح برنامه‌های ارزیابی عملکرد و ارج نهادن به مقوله شایسته‌سالاری بر اساس معیارهای عینی می‌تواند از بروز زمینه‌های کرونیسیم در سازمان تا حد زیادی جلوگیری کند.

کلیدواژه‌ها: کرونیسیم سازمانی، خویشاوندسالاری، حزب‌گرایی، رانت‌جویی، فساد اداری

فراتر از علم

دوره ۳۵ - زمستان ۱۴۰۱ - شماره ۴
پیاپی ۱۲۲ - صص: ۷۳-۳۹
DOI: 10.52547/jmdp.35.4.39

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. sepahvand.ms@lu.ac.ir

۲. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران (نویسنده مسئول). hakkak.m@lu.ac.ir

۳. استاد، گروه مدیریت، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. sepahvand.re@lu.ac.ir

۴. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. nazarpouri.a@lu.ac.ir

امروزه سازمان‌ها برای ماندن در عرصه رقابت باید به سرمایه انسانی، که ثروت واقعی سازمان را تشکیل می‌دهد، توجه ویژه‌ای داشته باشند، چرا که نیروی انسانی هر سازمان، اصلی‌ترین منبع راهبرد و مهم‌ترین شاخص برتری یک سازمان نسبت به سایر سازمان‌هاست (Hosseinvardi & Doroodian, 2020). به عبارتی، وجود نیروی انسانی سالم، توانمند و متعهد یکی از شاخص‌های مهم موفقیت سازمان‌هاست؛ اما با وجود این، مسئله‌ای که در خصوص گزینش، انتخاب و ارتقای کارکنان توانمند و واجد شرایط برای تصدی‌گری مشاغل و سمت‌های سازمانی به چالشی اساسی بدل شده است، موضوع کرونیزم^۱ سازمانی است. کرونیزم سازمانی به انتصاب‌های مبتنی بر عدم شایستگی اشاره دارد که بر اساس روابط دوستانه و سیاسی صورت می‌گیرد (Shaheen et al., 2017). در کرونیزم سازمانی به برخی از کارکنان و همکاران بر اساس روابط و وابستگی‌های دوستانه و غیررسمی و نه بر اساس استانداردهای عملکرد واقعی امتیازهای خاص اعطا می‌شود (Turhan, 2014). در واقع، در کرونیزم سازمانی برخی از افراد بر اساس عوامل غیرعملکردی همچون روابط دوستانه و سیاسی پاداش می‌گیرند، در حالی که دیگر کارکنان با وجود داشتن دانش، مهارت و تخصص مشابه، نادیده گرفته می‌شوند. در این شرایط، آن دسته از کارکنانی که مورد لطف و حمایت ناروای مدیران و رهبران سازمان قرار دارند از احساس رضایت شغلی و وفاداری بالایی برخوردار هستند، در صورتی که دسته دیگری از کارکنان که مورد تبعیض قرار گرفته‌اند، سازمان و رهبران آن را ناصادق تلقی می‌کنند و نقض قراردادهای روان‌شناختی را در رابطه خود با سازمان احساس می‌کنند که پیامدهای ناگواری را برای سازمان به همراه خواهد داشت (Shaheen et al., 2019; Bilal et al., 2017). پس با از بین رفتن معیارهای شایستگی و محدود شدن مسیرهای موفقیت در سازمان به نفع عده‌ای خاص، مولفه‌های اصلی حیات سازمان، که همانا پویایی، سرزنده بودن و یادگیری مستمر کارکنان آن است، از بین خواهد رفت و رفتارهای فسادگونه و فعالیت‌های لابی‌گرایانه رو به افزایش خواهد گذاشت (Anokhin & Schulze, 2009). این نگرانی‌ها در مورد سازمان‌های دولتی به عنوان نهاد‌های خدمت‌رسانی به آحاد جامعه، که نقش محوری و کلیدی در توسعه اجتماعی و اقتصادی جوامع ایفا می‌کنند، بیش از سایر سازمان‌ها وجود دارد. چرا که سازمان‌های دولتی کشور از یک محیط سیاسی قوی و ساختار سلسله‌مراتبی برخوردار هستند که به تعارض قدرت بین مدیران و زیردستان

آن‌ها منجر می‌شود و همچنین به‌وفور در سازمان‌های دولتی مشاهده می‌شود که با تغییر دولت، جابه‌جایی سمت‌های سازمانی در سطوح عالی ستادی، شبکه‌سازی‌ها در جهت اعمال نفوذ و حرکت انفرادی و گروهی مدیران از سمتی به سمت دیگر افزایش می‌یابد. این فرایند کلاً با این خطر مواجه است که بیش‌تر انتصابات بر اساس نسبت‌های آشنایی و توصیه و نه شایستگی صورت پذیرد. چنین حالتی موجب عدم امکان برنامه‌ریزی درست، کندی گردش کار، اتلاف زمان، بودجه، نیروی انسانی و ایجاد جوّ یأس و احساس عدم امنیت شغلی در کارکنان می‌گردد. تداوم یافتن این‌گونه از سرمایه‌های انسانی که به مقوله کرونسیم دچار شده‌اند، سازمان را از دستیابی به مأموریت اصلی خویش بازمی‌دارد و در نهایت کارایی شرکت‌های دولتی را دائماً کاهش می‌دهد و مشکلات اجتماعی بزرگ‌تری را به همراه می‌آورد.

علی‌رغم تمام نگرانی‌ها و مشکلات برآمده از این موضوع، پژوهش‌های اندکی در این زمینه صورت گرفته است (Mohammadi et al., 2016; Zare et al., 2018). در واقع، می‌توان ادعان داشت که بحث تفکیک کارکنان سازمان به دو دسته خودی و غیرخودی و وجود نابرابری در سازمان همواره به شکل‌های مختلفی از جمله باندبازی و پارتی‌بازی در پژوهش‌های گذشته مورد بررسی قرار گرفته است، اما مفهوم کرونسیم که به صورت علمی‌تر و تخصصی‌تر به وجود تبعیض در سازمان می‌پردازد، تاکنون مورد توجه پژوهشگران حوزه مدیریت در داخل کشور نبوده است که این نشان‌دهنده شکاف موجود در ادبیات حوزه رابطه‌گرایی و جانبداری در سازمان است. همچنین، پژوهش‌های صورت‌گرفته در خارج از کشور همگی از رویکرد کمی استفاده کرده‌اند، در حالی که پژوهش حاضر اولین پژوهشی است که در داخل کشور با رویکرد کیفی به این موضوع پرداخته است. در پژوهش‌های کیفی با توجه به این‌که پژوهشگر با افراد مطلع (خبره) از موضوع پژوهش مصاحبه می‌کند و از اطلاعات و دانش آن‌ها بهره می‌برد، و همچنین مشاهده‌ها، تجزیه و تحلیل‌ها و تفسیرها را خودش انجام می‌دهد، می‌تواند به درک و بینش عمیق‌تری از موضوع پژوهش دست یابد و بدین ترتیب راهکارهای عملی و مناسبی را ارائه دهد. از آنجایی که جلوگیری از بروز هر مشکل و معضلی در گام نخست مستلزم شناسایی و مشخص شدن عوامل تشکیل‌دهنده آن و روابط بین آن‌هاست، از این‌رو، سهم این پژوهش تبیین و ارائه مدلی بنیادی در چگونگی شکل‌گیری مقوله کرونسیم در سازمان‌هاست که به نوبه خود می‌تواند در کاهش و از بین بردن این معضل روزافزون نقشی جدی ایفا کند.

مفهوم کرونیسیم

واژه کرونیسیم در ابتدا از کلمه یونانی خرونوس^۱ گرفته شده است و بعداً در انگلیسی به کرونی^۲ تبدیل شد. معانی «خرونوس» طولانی‌مدت، ماندگار و بلندمدت است (Turhan, 2014). واژه کرونیسیم اولین بار در سال ۱۹۸۴ ابداع شد که به معنای «شور و مهارت‌های زیاد در دوست‌یابی» است (Khatri, 2016). در سال ۱۹۵۲ برای اولین بار کرونیسیم به عنوان یک اصطلاح سیاسی مورد استفاده قرار گرفت، زمانی که دولت ترومن متهم به گزینش کارکنان بر اساس روابط دوستانه به‌جای معیارهای عینی شد. پس از آن، کرونیسیم به عنوان یک نوع طرفداری مبتنی بر رابطه در نظر گرفته شد و این مفهوم معنای کلمه را به‌کلی تغییر داد (Turhan, 2014). در واقع، کرونیسیم به عنوان نوعی همراهی و همگامی مبتنی بر جانبداری در نظر گرفته شد (Shaheen et al., 2019). کرونیسیم به عنوان موضوعی بین‌فردی یا رابطه‌ای عملی است که به یک مبادله متقابل اشاره می‌کند که در آن طرف الف بر اساس عضویت مشترک در یک شبکه اجتماعی به بهای ادعای برابر یا بالاتر از طرف پ از منابع ارزشمند، به طرف ب لطف می‌کند. این لطف بیان‌کننده چهار معیار است: ۱- نباید فوراً نفع یا توافق صریح برای بازگرداندن آن وجود داشته باشد، ۲- چیزی ارزشمند ارائه می‌گردد، ۳- طرفین باید دارای عضویت مشترک در یک شبکه اجتماعی باشند، و ۴- باید به زیان شخص ثالث باشد (Khatri et al., 2003). در کرونیسیم ارتباط بین دو طرف می‌تواند بر اساس هر نوع روابط اجتماعی مانند خانواده، دوستی، قومیت، ایدئولوژی، مذهب، محل کار یا هر دسته‌بندی دیگری باشد. بنابراین، کرونیسیم شامل انواع مختلفی از طرفداری یا جانبداری است، مانند طرفداری قومیتی (محبوبیت مبتنی بر قومیت یکسان)، طرفداری سیاسی (طرفداری بر اساس دیدگاه‌های سیاسی مشابه) یا طرفداری خانوادگی (که به آن خویشاوندسالاری گفته می‌شود و به استخدام بستگان و اعضای خانواده در سازمان اشاره دارد).

1. Khrónios
2. Crony

مقایسه مفهوم کرونیسیم با مفاهیم مشابه

کرونیسیم و رانت‌جویی

برخی از نویسندگان مانند کروگر^۱ (۲۰۰۲) و آلیگیکا و تارکو^۲ (۲۰۱۴) به‌سادگی کرونیسیم را به عنوان مترادفی از رانت‌جویی معرفی می‌کنند. با این حال، این دو مفهوم کاملاً متفاوت و در عین حال مرتبط هستند. رانت برگرفته از واژه Rent است که در لغت به معنای بهره مالکانه، کرایه و اجاره گرفتن چیزی و همچنین به معنای درآمد و عواید حاصل از طبیعت و زمین آمده است. بنابراین، رانت از حیث لغوی، فی‌نفسه دارای معنای فنی نیست. با این حال، ریکاردو نظریه‌پرداز برجسته این حوزه، اصطلاح رانت را در کتاب «اصول اقتصاد سیاسی» به عنوان مفهوم تازه اقتصادی مطرح کرد. بنا بر تعریف او، رانت به درآمد صاحب زمین مرغوب دلالت دارد، بدون این‌که کار مفید بیش‌تری انجام داده باشد و به دلیل کمیابی طبیعی، درآمد مازادی نصیبش شده باشد که اگر کیفیت کلیه زمین‌ها یکی بود، این مزادها نیز وجود نداشت. در واقع، رانت به درآمدی که از فرصت‌ها و موقعیت‌های برتر به‌دست آمده باشد، و به ثروت حاصل از کار غیرتولیدی و بادآورده معنا شده است. در فعالیت رانت‌خواری افزایش درآمد با تولید ارزش‌افزوده بیش‌تر همراه نمی‌شود. علاوه بر این‌ها، بیش‌تر شدن رانت‌خواری موجب می‌شود که منبع اقتصادی از فعالیت‌های تولیدی به بیرون و به سمت و سوی فعالیت‌های غیرمولد جاری شود. به‌طور کلی، رانت به زبان ساده به هر درآمدی گفته می‌شود که بدون زحمت و تلاش حاصل شود و به‌نوعی، رایگان‌طلبی است. پس فعالیت رانت‌جویی از فعالیت کرونیسیمی متمایز است، چرا که در کرونیسیم، طرفین به دنبال تامین منفعت مشترک هستند و برای این منظور اقدام به ایجاد رابطه و تبادل لطف می‌نمایند. این در حالی است که رانت ارتباطی ندارد به تبادل لطف بین طرفین و روابط مبادله‌ای که رخ می‌دهد. واضح است که عمل کرونیسیم باعث ایجاد رانت برای برخی از گروه‌ها می‌شود که می‌توانند از آن برای به‌دست آوردن منافع اقتصادی بیش‌تر از چیزی که در نبود چنین لطفی اتفاق می‌افتد، جستجو کنند. بنابراین، کرونیسیم عملی است که از طریق آن انواعی از رانت‌ها ایجاد می‌شود و همچنین انواع خاصی از رفتارهای رانت‌خواری ترویج پیدا می‌کنند. به عبارت دیگر، کرونیسیم را می‌توان یکی از انواع روابط مبادله‌ای دانست که در آن رانت‌جویی اتفاق می‌افتد. با این حال، رانت‌جویی اشکال مختلفی دارد و در چندین نوع دیگر از روابط مبادله‌ای رخ می‌دهد که با تبادل لطف بین طرفین ارتباطی ندارد. در واقع، کرونیسیم معنای کلی‌تری دارد و به یک سیستم جانبداری اشاره می‌کند

1. Krueger

2. Aligica & Tarko

و معمولاً با رفتارهای رانت‌جویی مرتبط است، اما معنای آن صرفاً به رانت‌جویی محدود نمی‌شود (Soleimanof, 2016).

کرونیسم و فساد

فساد به عنوان یک رابطه مبادله‌ای تعریف می‌شود که شامل سوء استفاده از قدرت عمومی در جهت تحقق اهداف شخصی و خصوصی است، به طوری که بر تخصیص منابع در یک زمینه تأثیر می‌گذارد. از این رو، کرونیسم به‌ویژه در قالب طرفداری عمومی می‌تواند به عنوان یکی از انواع فساد در بسیاری از زمینه‌ها در نظر گرفته شود (Li, 2009). با این حال، به طور کلی همیشه این‌گونه نیست، زیرا مرزهای بین فساد و کرونیسم به هنجارهای فرهنگی وابسته است (Wei, 2001). عمل طرفداری و جانبداری یک مقام دولتی نسبت به یکی از اعضای خانواده به عنوان نوعی رفتار فساد در فرهنگ غربی تلقی می‌شود، اما در برخی از فرهنگ‌های شرقی به عنوان یک الزام اخلاقی پذیرفته می‌شود یا مورد انتظار است. به علاوه برخلاف کرونیسم، فساد تقریباً در همه‌جا غیرقانونی است. از طرفی، اثبات کرونیسم کار بسیار دشواری است، زیرا متهم کردن شخصی به دست داشتن در ارتباطات دوستی اگر نگوییم غیرممکن است، دشوار خواهد بود. طرف‌های درگیر در فرایند کرونیسم سعی می‌کنند آن را مخفی کنند یا مبادله لطف خود را با دلایل دیگر مانند منافع عمومی توجیه می‌کنند (Smith & Sutter, 2012). در نتیجه، کرونیسم سیستمی است که با انواع مختلف فساد همراه است (Tonoyan et al., 2010).

کرونیسم سازمانی

پایه و اساس کرونیسم سازمانی روابط غیررسمی و دوستانه است، کارکنانی که با رهبر یا مدیران سازمان، ارتباطات غیررسمی و دوستانه دارند و از طرف آن‌ها مورد حمایت قرار می‌گیرند، در حالی که کارکنانی که دارای چنین ارتباطاتی نیستند، مورد تبعیض واقع می‌شوند (Khatri et al., 2006). کرونیسم سازمانی اعطای امتیازهایی ویژه به برخی از دوستان و همکاران بدون توجه به شایستگی‌های آنان است (Arasli & Tumer, 2008). کرونیسم سازمانی ناشی از تصمیم‌های ناعادلانه و غیرمنصفانه مبتنی بر جانبداری مدیریت سازمان است و عمدتاً زمانی اتفاق می‌افتد که کارکنان با شکاف و اختلافی بین تلاش و پاداش خود مواجه می‌شوند که می‌تواند به روحیه کارکنان، درک آن‌ها از عدالت و عزت نفس آن‌ها آسیب برساند. در کرونیسم سازمانی، نقض شایستگی رویه رایجی است و تصمیم‌گیری‌ها بر اساس دلایل (زمینه‌های) ذهنی به‌جای دلایل عینی اتخاذ می‌شوند (Shaheen et al., 2019). در واقع، کرونیسم به عمل همبستگی و

طرفداری در بین اعضای یک شبکه بر اساس ارتباطات آن‌ها به زیان افراد خارج از آن گروه اشاره دارد (Shaheen et al., 2021). در کرونیزم سازمانی چیزی که اهمیت دارد میزان روابط دوستانه و غیررسمی با رهبر سازمان است. کرونیزم سازمانی به دلیل معیارهای جانبدارانه و مغرضانه در تخصیص پاداش‌ها و مجازات‌ها به حُسن نیت سازمان آسیب می‌رساند و ممکن است به نگرش‌ها و رفتارهای منفی کاری منجر شود (Saleem et al., 2018). همچنین، کرونیزم بقا و حیات سازمان را نیز به خطر می‌اندازد، به این دلیل که مسیرهای موفقیت و پیشرفت در سازمان را به افرادی خاص محدود می‌کند و تلاش‌ها در درون سازمان را به سمت رانت‌جویی به‌جای توسعه شایستگی‌های پایدار و مزیت رقابتی منحرف می‌سازد (Soleimanof, 2016). جانسون و میتون^۱ (۲۰۰۳)، معتقد است که کرونیزم سازمانی شامل اولویت قائل شدن برای همشهریان، اعضای حزب و باند، دوستان و آشنایان است. آیدوگان^۲ (۲۰۰۹)، نیز کرونیزم سازمانی را انتصاب‌های سیاسی در سمت‌های مهم با توجه به روابط حزبی می‌داند. پیرس و هوآنگ^۳ (۲۰۱۴)، گزارش می‌کنند که در کرونیزم سازمانی ادراک کارکنان بدین صورت است که بیش‌تر اقدامات مدیریت منابع انسانی به‌جای رویکردهای عینی و شایستگی بر اساس رابطه‌بازی و در پشت درهای بسته است. برای مثال، کاندیدهای یک شغل بر اساس روابط دوستانه و سیاسی و با رویکردهای حمایتی انتخاب می‌شوند، در چنین مواردی معمولاً در سازمان‌ها تعارض بین افراد مورد حمایت و سایرین مشاهده می‌شود. این وضعیت سازمان را به سردرگمی و کارمندان را به ناآرامی سوق می‌دهد (Akca, 2020). به‌طور کلی، در سازمان‌هایی که کرونیزم وجود دارد، مسئله اعضای درون‌گروهی و اعضای برون‌گروهی وجود دارد. افراد درون‌گروهی (مورد حمایت) در ارزیابی، تخصیص پاداش و سایر امور سازمانی دارای مزیت هستند، اما افراد دیگر در تمام جنبه‌های بیان‌شده مورد تبعیض قرار می‌گیرند (Shaheen et al., 2020).

پیشینه پژوهش

لاوریچ^۴ (۲۰۰۶) و اسمیت و ساتر (۲۰۱۲)، دریافتند که کرونیزم سازمانی به گروه‌های ذی‌نفع خاص، خویشاوندان و نزدیکان افراد این امکان را می‌دهد که از مزایای ناعادلانه بهره ببرند و نابرابری در سازمان را تشدید کنند و از دستیابی سایر افراد به پیشرفت و ترقی جلوگیری نمایند. به

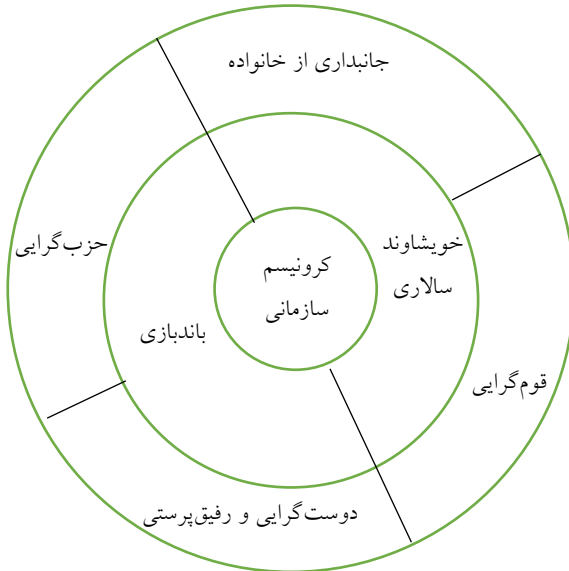
1. Johnson & Mitton
2. Aydogan
3. Pearce & Huang
4. Loveridge

علاوه، کرونیسیم تلاش‌های لابی‌گری و فعالیت‌های کارتلی را در سازمان افزایش می‌دهد که اغلب به فساد اداری و همچنین تاثیرگذاری منفی بر تکامل نگرش‌ها و فرهنگ سازمانی منجر می‌شود. **ختری و همکاران (۲۰۰۳)** و **بارنت و همکاران^۱ (۲۰۱۳)**، دریافته‌اند که عواملی نظیر پیوندهای خانوادگی، دوستی و قومیت یکسان بر ترویج رفتارهای تبعیض‌آمیز و بی‌عدالتی در سازمان اثر مثبت و معناداری دارد. **مارکس (۲۰۰۹)**^۲، بیان کرد که تمایل و میل اساسی برای عضویت در گروه‌های اجتماعی و سیاسی مختلف و نیاز به تقویت حس تعلق در آن‌ها، افراد را به سوی اعمال کرونیسیم در سازمان سوق می‌دهد. **تونویان و همکاران (۲۰۱۰)**، دریافته‌اند ضعف سازمان‌های نهادی از نظر دامنه، قدرت و ظرفیت نظارتی در اجرای قوانین مدون به گروه‌های سیاسی اجازه رشد، تحکیم و برقراری روابط قدرت را در سطوح مختلف سازمان می‌دهد و از طریق ارتباطاتشان به تبادل لطف در میان یکدیگر منجر می‌شود. **هولکامب^۳ (۲۰۱۳)**، دریافت که عدم قطعیت قوانین و مقررات که به دلیل نهادهای قانونی متضاد، سیاست‌های مبهم و قوانین پیچیده یا رویه‌های متداخل به وجود می‌آید، به اعطای اختیارات بیش از حد به افراد و سازمان‌ها در خصوص تعیین اهداف مشروع و عملکرد به روش‌های قابل قبول منجر می‌شود، پس چنین اختیاراتی این حق را به مدیران و مسئولان می‌دهد که از معیارهای ذهنی خود برای تصمیم‌گیری در مورد ترجیح دادن برخی نسبت به دیگران در موقعیت‌های نامشخص استفاده کنند. **کوکو و لاگراوینس^۴ (۲۰۱۴)**، عنوان نمودند که فرهنگ یکی از مقوله‌های اصلی در هر کشوری است که بر تمایل افراد به مشارکت در روابط دوستانه تاثیر می‌گذارد. فرهنگ ارزش‌ها، باورها و ترجیح‌های اجتماعی را در یک بافت ملی منعکس می‌کند، بنابراین فرهنگ می‌تواند باورها و ارزش‌های شناختی افراد را به نفع یا علیه کرونیسیم شکل دهد. از دیگر یافته‌های آن‌ها این بود که کرونیسیم در فرهنگ‌های عمودی بیش‌تر به نسبت فرهنگ‌های افقی اتفاق می‌افتد، زیرا در فرهنگ عمودی با فاصله قدرت بالاتر در میان اعضای جامعه، افراد قدرت مقامات را با سهولت بیش‌تری می‌پذیرند و برای کسب توجه و لطف آن‌ها با یکدیگر به رقابت می‌پردازند. همچنین از طرف دیگر، صاحبان قدرت نیز این نیاز را احساس می‌کنند که باید موقعیت خود را از طریق روی کار آوردن افراد وفادار حفظ کنند. **پرویز و همکاران^۵ (۲۰۱۹)**، دریافته‌اند که کرونیسیم سازمانی باعث تغییر ادراک کارکنان از نظریه

1. Barnett
2. Marks
3. Holcombe
4. Coco & Lagravinese
5. Pervez

برابری، کاهش رضایت شغلی و تعهد سازمانی خواهد شد. **دیکلرک و همکاران**^۱ (۲۰۲۲)، نشان دادند که جانبداری‌های رهبران از برخی افراد باعث جدایی روان‌شناختی سایر کارکنان از سازمان می‌شود و تمایل به سستی و اهمال‌کاری را در انجام وظایف شغلی آن‌ها به‌وجود می‌آورد. **شاهین و همکاران** (۲۰۲۱)، نشان دادند که کرونیسیم سازمانی باعث افزایش رفتار انحرافی کارکنان در محل کار می‌شود و سهل‌انگاری کارکنان تا حدی رابطه بین کرونیسیم سازمانی و رفتار انحرافی در محل کار را واسطه می‌کند. **سیچکا و همکاران**^۲ (۲۰۲۱)، نشان دادند که احساس نقض قرارداد روان‌شناختی و ناامیدی از نیازهای اساسی بهزیستی روانی، رضایت شغلی و انرژی کارکنان را به صورت منفی و فرسودگی شغلی و قصد ترک سازمان را به صورت مثبت تحت تاثیر قرار می‌دهد. **محمدی و همکاران** (۲۰۱۶)، نشان دادند که کرونیسیم سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان اثر منفی دارد، بدین معنا که با افزایش پارتی‌بازی در سازمان عملکرد شغلی کارکنان کاهش می‌یابد. در واقع، کارکنان که رکن اصلی سازمان هستند و عملکرد شغلی آن‌ها تضمین‌کننده موفقیت و شکست سازمان‌هاست، در صورت مشاهده پارتی‌بازی در سازمان نمی‌توانند عملکرد قابل‌قبولی از خود ارائه دهند. **زارع و همکاران** (۲۰۱۸)، دریافتند که منفعت‌طلبی و قوم‌گرایی فرد و عدم توجه به حقوق و منافع عامه مردم در شکل‌گیری نگرش رابطه‌گرایی مدیران تاثیر بسزایی دارد که در نهایت این نگرش، پایه‌ای برای به‌وجود آمدن موضوع ناهنجار خویشاوندسالاری سازمانی است. بدین ترتیب، با توجه به آنچه در پیشینه نظری و تجربی مورد بررسی قرار گرفت، مدل مفهومی برگرفته از ادبیات به صورت **شکل (۱)** است:

-
1. De Clercq
 2. Sischka



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش کاربردی بر اساس شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع پیمایشی و بر مبنای ماهیت داده‌ها پژوهشی کیفی از نوع داده‌بنیاد است. جامعه آماری پژوهش مدیران ارشد سازمان‌های دولتی با دست‌کم چهار سال سابقه مدیریتی و دارای تحصیلات دانشگاهی در مقطع دکتری در رشته‌های مدیریت، اقتصاد و حقوق بوده که با استفاده از روش نمونه‌گیری نظری انتخاب شده‌اند. منظور از نمونه‌گیری نظری، نوعی نمونه‌گیری هدفمند است که تمرکز آن بر تدوین نظریه است. در این روش، پژوهشگر افراد مطلع را انتخاب می‌کند تا بتواند در فرایند گردآوری، داده‌های مورد نیاز را غنی کند و امکان ساختن نظریه فراهم شود (بازرگان، ۱۳۸۷). پس از انتخاب ۳ تن از اعضای نمونه آماری بر اساس روش نمونه‌گیری هدفمند، سایر اعضای نمونه با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی انتخاب شدند. بر اساس این نوع نمونه‌گیری، یک شرکت‌کننده در پژوهش، پژوهشگر را به شرکت‌کنندگان دیگر هدایت می‌کند و این کار تا جایی ادامه می‌یابد که طبقه‌بندی مربوط به داده‌ها و اطلاعات اشباع و نظریه مورد نظر با تمام جزئیات و دقت تشریح شود. از این‌رو، بر اساس قاعده اشباع، در پژوهش حاضر با استفاده از ۱۲ مصاحبه این مهم حاصل شد و برای اطمینان بیش‌تر تا ۱۵امین مصاحبه نیز ادامه یافت.

داده‌های مورد نیاز با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری شدند. بدین صورت که مجموعه‌ای از پرسش‌های اولیه و از قبل تدوین‌شده در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار داده شد و در ادامه با هماهنگی لازم مصاحبه‌ها انجام گرفت. مصاحبه‌ها به صورت حضوری و در محل کار خبرگان انجام شد و میانگین زمان مصاحبه‌ها ۶۰ دقیقه بود؛ ولی در مواردی که به عللی از جمله عدم دسترسی یا عدم موفقیت در تنظیم زمان مصاحبه، امکان این امر مهیا نگردید، پرسش‌های مصاحبه از طریق پست الکترونیکی به افراد تحویل داده شد و پاسخ کتبی آنان جمع‌آوری گردید. پرسش‌های به‌کار گرفته‌شده در مصاحبه، مطابق نظرهای استادان متخصص در مقوله رفتار سازمانی و منابع انسانی تنظیم شدند و روایی آن با اخذ نظرهای کارشناسی از خبرگان آگاه به موضوع پژوهش تأیید شد. بر اساس این، در ابتدا پژوهشگر پرسش‌های اصلی مصاحبه را تدوین و سپس به ۵ نفر از استادان دانشگاه ارائه کرد که در حوزه رفتار سازمانی دارای مقالات چاپ‌شده متعددی بودند و نیز هدایت پایان‌نامه‌هایی را در این حوزه بر عهده داشتند. سپس نظرهای اصلاحی آنان در متن پرسش‌ها اعمال و برای بازنگری و تأیید نهایی، مجدد در جلسه‌ای مشترک بررسی شدند. بنابراین، چارچوبی کلی برای موضوع‌هایی که باید مورد پرسش قرار گیرند تدوین شد و بعد از معرفی خود و بیان دلیل مصاحبه، تعریف کلی از کرونیزم سازمانی ارائه گردید و سپس از مصاحبه‌شونده پرسش‌هایی پرسیده شد که عبارت بودند از: از نظر شما تعریف کرونیزم سازمانی چیست؟ عوامل موثر بر کرونیزم در سازمان‌های دولتی کدام‌اند؟ و چه عواملی باعث ایجاد و تقویت این موضوع می‌شوند؟ مدیران سازمان‌های دولتی با خصیصه تمایل افراطی به خویشاوندسالاری و باندبازی چگونه عمل می‌کنند؟ (چه اقداماتی انجام می‌دهند؟) چه عواملی در کرونیزم سازمانی مداخله ایجاد می‌کنند؟ چه عواملی زمینه‌ساز کرونیزم در سازمان‌ها هستند؟ ویژگی‌های مدیرانی که به کرونیزم تمایل دارند چگونه است؟ و چه عواملی را می‌توان جزو پیامدهای کرونیزم سازمانی دانست؟ همچنین، در حین جلسه مصاحبه سعی گردید مصاحبه‌شونده به بیان دقیق کرونیزم سازمانی هدایت شود.

برای بررسی کیفیت طرح پژوهش از چهار آزمون اصلی شامل تاییدپذیری، باورپذیری، انتقال‌پذیری و اعتمادپذیری به شرح موارد زیر استفاده شده است (Silverman, 2016):

۱. تاییدپذیری: از ابزارهایی همچون آموزش مفاهیم پژوهش به مصاحبه‌شوندگان قبل از شروع فرایند مصاحبه و کسب بازخورد از مصاحبه‌شوندگان پس از ارائه نتایج پژوهش در قالب مرادفه، آموزش و انتقال مفاهیم از دیدگاه شرکت‌کنندگان بهره برده شده است.
۲. باورپذیری و بهبود روایی درونی پژوهش: از ابزارهایی همچون چارچوب نظری اولیه به

عنوان مبنای بحث با خبرگان، اجرای چندین مصاحبه با خبرگان در خارج از حوزه مربوطه و کسب نظر تعدادی از خبرگان پس از استخراج نتایج بهره برده شده است.

۳. انتقال پذیری: از ابزارهایی همچون تاکید بر مفاهیم مشترک در مرحله تدوین چارچوب اولیه و مصاحبه با خبرگان، چارچوب استاندارد مشترک در تمام مراحل و توجه به ضرورت تنوع زمینه‌های فعالیت و تجربه مصاحبه‌شوندگان بهره برده شده است.

۴. اعتمادپذیری: از ابزارهایی همچون نظرجویی از چند صاحب نظر خارج از تیم مصاحبه‌شونده در خصوص نتایج به دست آمده، کسب بازخوردهای چندگانه از مصاحبه‌شوندگان برای تایید نهایی نتایج و همچنین رویه استاندارد برای فرایند مصاحبه و استخراج نتایج مربوط به آن استفاده شده است.

در انتها به منظور بررسی و ارزیابی مدل از دو نفر خبره (دو مدیر ارشد سازمانی در دو سازمان) و دو نفر خبره دانشگاهی (استادان راهنما و مشاور) درخواست شد که مدل را ارزیابی کنند؛ و هر چهار خبره آن را تایید کردند. تجزیه و تحلیل داده‌های مصاحبه با استفاده از روش داده‌بنیاد بر اساس رهیافت نظام‌مند استراوس و کوربین^۱ (۱۹۹۸) طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری، و انتخابی صورت گرفت. در این رویکرد، مقوله‌های اصلی شناسایی شده در قالب شرایط علی، مقوله محوری، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبرد و پیامد طبقه‌بندی شدند.

کدگذاری باز، یک فرایند تحلیلی است که مفاهیم از طریق آن شناسایی و ویژگی‌ها و ابعاد آن در داده‌ها کشف می‌شوند. این مرحله در پایین‌ترین سطح انتزاع قرار دارد. کدگذاری محوری فرایند ربطدهی مقوله‌ها به زیرمقوله‌ها و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد است. اما همچنان این مقوله‌ها نهایی نیستند، زیرا برای تولید نظریه نیاز است که فرایند یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌ها صورت گیرد که به آن کدگذاری انتخابی گفته می‌شود (Strauss & Corbin, 1998).

یافته‌های پژوهش

کدگذاری شرایط علی

تحلیل داده‌های مصاحبه در این بخش به دنبال یافتن عواملی است که بر شکل‌گیری مقوله مرکزی این مطالعه، یعنی کرونیسم سازمانی اثرگذارند. پس از بررسی و تحلیل مصاحبه‌ها در مجموع، ۴ کد انتخابی و ۲۱ کد محوری از میان ۴۶ کد باز استخراج شد که نتایج به شرح جدول (۱) است.

1. Strauss & Corbin

جدول ۱: کدگذاری شرایط علی

کد انتخابی	کد محوری	کدگذاری باز
عوامل فردی	ارزش‌ها و استانداردهای اخلاقی فرد (باورهای شناختی)، تعلقات عاطفی فرد، میل اساسی فرد به عضویت در گروه‌های اجتماعی و سیاسی، شخصیت ماکیاوولگری، کانون کنترل درونی	جلوگیری از قطع صلح رحم، رضایت اقوام، احساسات و عواطف فامیلی، کمک به رفع مشکلات اقتصادی فامیل، روابط خانوادگی، داشتن ادعا در میان فامیل، افراد هم‌بند به عنوان منابع اطلاعاتی، مصون ماندن مدیر از زیر سوال رفتن، میل شدید به موفقیت، گرایش به قدرت و منبّت، اطمینان از آینده شغلی خود، بی‌توجهی به حقوق دیگران، جاه‌طلبی، تقویت حسن تعلق، احساس قوی در کنترل بر سرنوشت، بی‌توجهی به اخلاقیات، استفاده ابزاری از دیگران برای رسیدن به هدف، تمایل به کسب قدرت.
شرایط علی	اشتغال بیرونی یا همزمان، ارتباطات پسا‌شغلی، اتحاد قاعده‌گذار و مجری، اتحاد ناظر و منظور، عدم تفکیک منافع فردی و سازمانی و اولویت منافع فردی بر منافع سازمانی	صرفاً به فکر منافع خود بودن، باندبازی برای تحقق منافع شخصی، به‌کارگیری افراد غیرشایسته برای حفظ موقعیت خود، عدم پایبندی به منافع عامه، حضور همزمان در سایر بخش‌ها یا حوزه‌های کاری، توجه ویژه به یک سازمان بیرونی یا بخش خاص (به‌گونه‌ای که فرد پس از فراغت از شغل بتواند به آن بپیوندد)، یکسان بودن واحد نظارت با مورد نظارت، تفویض حق قاعده‌گذاری و تعارض درآمد با وظایف.
امکان‌پذیری سودآوری	سیاست‌زدگی سازمان‌ها، کمبود و وابستگی منابع، عدم پاسخگویی در ادارات	منفعت‌طلبانه بین نخبگان سیاسی و تجاری با سازمان‌ها، امتیازدهی متقابل، عدم شفافیت در فرایندها و رویه‌های سازمان، تغییر سمت‌های مدیریتی با تغییرات سیاسی، تردید در اتخاذ تصمیمات برای اهداف کلان و آینده‌نگری، نامشخص بودن یا مبهم بودن نقش‌ها و وظیفه‌ها و پراکندگی مراجع تصمیم‌ساز در سازمان.
سیستم‌های ناکارآمد اداری	انحراف از مأموریت و رسالت سازمان، برنامه‌ریزی روتین و تکراری، خروج تکنوکرات‌ها از سازمان، به حاشیه راندن شدن روش‌های کارشناسی، سیستم کنترل و نظارت پس‌نگر به‌جای پیش‌نگر و هشداردهنده	جایگزینی برنامه‌های کوتاه‌مدت به‌جای برنامه‌های بلندمدت، نبود نگاه سیستمی و فرایندی، بی‌توجهی به خروجی مناسب و کارا بودن، بی‌توجهی به اهمیت نیروی انسانی و حفظ آنان، ترک افراد با کفایت و متخصص از سازمان، فنی نبودن و به‌روز نشدن برنامه‌ها و فرایندهای سازمانی، نداشتن راهبرد و برنامه علمی برای رسیدن به اهداف، متغیر بودن اقدامات مدیریتی، تصمیمات آنی در محیط نامطمئن، ابزارهای نظارتی ناقص، توجه سیستم‌های کنترلی و نظارتی صرفاً بر خروجی‌ها.

عوامل زمینه‌ای (بستر حاکم)

عوامل زمینه‌ای به عوامل عمومی اشاره دارد که بر راهبردها اثرگذار است. تحلیل‌ها توانسته است ۵ کد انتخابی را از میان ۱۸ کد محوری و ۴۵ کد باز استخراج کند که نتایج در جدول (۲) مشاهده می‌شود.

جدول ۲: کدگذاری عوامل زمینه‌ای

طبقه کدهای استخراجی	کد انتخابی	کد محوری	کدگذاری باز
عوامل فرهنگی و اجتماعی	عوامل	فرهنگ جمع‌گرایی، هنجارمند شدن فساد اداری، نبود فرهنگ وظیفه‌شناسی و وجدان کاری	حاکم بودن فرهنگ قانون‌گریزی، نبود وجدان کاری، ضعف فرهنگ وظیفه‌شناسی، حاکم نبودن فرهنگ پاسخگویی، ارزش و هنجار بودن کمک به دوستان و آشنایان، فرهنگ قبیله‌ای، عادی شدن و مرسوم شدن امور غیرمعمول و بالقوه فساد و نهادینه شدن آن.
	عوامل اقتصادی	افزایش نرخ بیکاری، تورم، مشکلات و مسائل معیشتی	فرصت‌های شغلی کم در جامعه، پایین بودن درآمدهای شغلی، بالا بودن نرخ آمار شغل‌های کاذب، بالا رفتن سن اشتغال، افزایش روزافزون قیمت‌ها و به تبع آن افزایش فقر، عدم تناسب هزینه‌ها با درآمد افراد، بالا رفتن هزینه‌های آموزش و درمان، وجود فاصله طبقاتی زیاد در میان اقشار مختلف جامعه.
عوامل زمینه‌ای	عوامل نهادی یا حاکمیتی	خلأ نهادی، ناکارآمدی نهادی، عدم قطعیت نهادی، قانون‌گریزی و عدم باور به حاکمیت قانون	دیوان‌سالاری عظیم و طولی، فعال نبودن احزاب و تشکل‌های سیاسی مستقل، فقدان یا توسعه ناکافی موسسه‌های رسمی مانند رسانه‌های آزاد، متخصصان مستقل و جامعه مدنی فعال، عدم پاسخگویی به نهادهای نظارتی، سیاست‌های مبهم، قوانین پیچیده یا رویه‌های متداخل، نبود مبنای حقوقی مستحکم و متقن برای دستگاه‌های نظارتی، نهادهای متضاد، مصلحت‌اندیشی و عدم رسیدگی و برخورد جدی با مدیران ارشد متخلف، ناکارآمدی دستگاه‌های نظارتی، عدم ارائه الگوی اخلاقی و رفتاری از سوی حاکمیت.

ادامه جدول ۲: کدگذاری عوامل زمینه‌ای

کدگذاری باز	کد محوری	کد انتخابی	طبقه کدهای استخراجی
عدم تناسب شغل با شاغل، علمی نبودن روند جذب نیرو، گستردگی بیش از اندازه حیطه نظارت، ارجحیت فرایند بر نتیجه، سلسله‌مراتب مبتنی بر سمت تا مبتنی بر متخصصان، پیاده‌سازی نظام ضعیف سلسله‌مراتبی در سازمان، فقدان رویکردی پیشگیرانه، هزینه‌بر بودن و ناکارآمد بودن نیروی انسانی، مقررات غیر قابل انعطاف، جو انفعالی.	حاکم نبودن نگاه علمی در سازمان‌ها، ناکارآمدی سیستم ارزیابی عملکرد، داشتن دیدگاه هزینه‌ای به نیروی انسانی، مشکلات مربوط به جذب، آموزش و نگهداری افراد متخصص	عوامل ساختاری	عوامل زمینه‌ای
ضعف مهارت‌های فنی مدیر، ضعف مهارت‌های ادراکی، عدم شناخت از توانایی کارکنان، بی‌توجهی به جنبه‌های روانی کارکنان، ریسک‌گریزی و محافظه‌کاری، بدگمانی مدیریتی، تاکید مستمر بر جاسوسی و ابزارهای کنترلی، مشکوک به سایرین، تردید در مقاصد درست دیگران، حساسیت بیش از حد به روابط و انگیزه‌های پنهان.	ضعف‌های مهارتی مدیر، حاکمیت تئوری توهم توطئه، مدیریت ضعیف ذی‌نفعان سازمانی، فقدان حس کنترل مدیریتی	عوامل مدیریتی	

کدگذاری عوامل مداخله‌گر

این بخش به دنبال شناسایی عواملی است که بر انتخاب راهبرد مناسب در وضعیت موجود تاثیر دارد. انجام تحلیل‌های کیفی توانسته است ۵ کد انتخابی را از میان ۱۸ کد محوری و ۲۸ کد باز استخراج کند که نتایج در جدول (۳) مشاهده می‌شود.

جدول ۳: کدگذاری عوامل مداخله‌گر

کدگذاری باز	کد محوری	کد انتخابی	طبقه کدهای استخراجی
تغییر مدیران و خط‌مشی سازمان‌ها با برنده شدن شخص یا حزب مخالف در انتخابات، ترس از دست دادن سمت و مقام، بحران‌های سیاسی و خارج شدن یک جریان از عرصه سیاست، نبود قواعد رقابت، حذف تفکر و اندیشه جریان‌های رقیب.	رقابت سیاسی افراطی و مخرب، عزل و نصب سیاسی مدیران، تغییرات سیاسی تأثیرگذار بر سازمان و کارکنان	تنش‌های سیاسی	
شکل‌گیری یک حزب جدید، وفاداری حزبی، ائتلاف قدرت با هم‌پیمانان صاحب مقام و قدرت، همکاری با گروه‌ها و شبکه‌های هم‌پیمان.	ایجاد حزب جدید، همکاری با گروه‌ها و شبکه‌های هم‌پیمان، وابستگی متقابل گروه‌ها، رانت‌جویی سیاسی	تعامل احزاب و شبکه‌ها	
نظام حقوق و مزایای ناکافی، توزیع ناعادلانه حقوق و مزایا در میان کارکنان، انتصاب افراد بر اساس روابط، استقرار افراد فاقد صلاحیت در سمت‌های حساس سازمانی، دایره انتخاب و انتصاب حول افراد ضعیف و مطیع در سیستم سازمانی، پرورش مدیران ناکارآمد.	نبود مهارت محوری در سازمان، عدم تقدیر از افراد کارآمد، نامتناسب بودن دریافتی‌ها با تخصص و توانایی، استخدام و ارتقای افراد بدون توجه به استانداردها و ضوابط تعیین شده	عوامل مداخله‌گر نبود نظام شایسته‌سالاری	
نبود فضای نقدپذیری، دستوردهی محض، کارکنان مطیع و وابسته، روابط بر اساس کنترل و اطاعت، عدم تفویض اختیارات، رییس به عنوان پدروی خیراندیش، توزیع نامتناسب قدرت، فرصت‌ها و مقام.	ارتباطات سلسله‌مراتبی، توزیع قدرت نابرابر، تمرکزگرایی، اعطای اختیارات بیش از حد به مدیران	فاصله از قدرت	
توقع خویشاوندان از مدیر، خواسته‌های متعدد اقوام، نفوذپذیری مدیر از خویشاوندان، تأثیرگذاری خاندان و قومیت بر فرد، تأثیرگذاری قدرت اقتصادی و سیاسی افراد، اثرپذیری غیرمعمول مدیران از سهامداران و سرمایه‌گذاران.	اثرگذاری زیاد ذی‌نفعان بیرونی، فشارهای درون‌خانوادگی، فشارها از طریق دوستان و آشنایان	اعمال نفوذهای غیررسمی	

کدگذاری راهبردها

تحلیل متون مصاحبه در این بخش در پی یافتن کنش‌ها و برهم‌کنش‌هایی است که از مقوله مرکزی منتج می‌شود. تحلیل‌های انجام‌گرفته در این بخش توانسته است ۴ راهبرد موثر را در

نتیجه بررسی مقوله مرکزی از میان ۱۴ مفهوم و ۱۵ کد اولیه استخراج کند. نتیجه به دست آمده در این خصوص به شرح جدول (۴) است.

جدول ۴: کدگذاری راهبردها

کدگذاری باز	کد محوری	کد انتخابی	طبقه کدهای استخراجی
دستکاری و تغییرات فعالیت‌های واقعی و داده‌ها و ستاده‌ها، قضاوتی برخورد کردن با تحلیل اطلاعات و نتایج نهایی، دستکاری اطلاعات و داده‌ها، ایجاد انحراف در داده‌ها در جهت تحقق اهداف از پیش تعیین شده.	پنهان‌کاری در شیوه‌ها و فرایندهای انجام کار، عدم شفاف‌سازی و انتشار آمار گمراه‌کننده، دستکاری اطلاعات منطبق بر اهداف مورد نظر	پنهان‌کاری و دست‌کاری اطلاعات	پنهان‌کاری و دست‌کاری اطلاعات
تعبیر و تفسیر قوانین بر اساس منافع و سلاقی، شکاف‌های موجود در قوانین و اجرای آن، شفاف نبودن قوانین، پیگیری در امور به نفع خود یا به نفع شبکه‌های ارتباطی.	دور زدن قوانین و مقررات، تعبیر و تفسیر قوانین بر اساس منافع شخصی و گروهی، سوء استفاده از خلأهای قانونی	تفسیر و اجرای نامناسب قوانین	تفسیر و اجرای نامناسب قوانین
انتصاب بر اساس اعتماد، ارجحیت تعهد بر تخصص، چهره موجه نشان دادن از خود، ایجاد روابط دوستانه با هدف دریافت اطلاعات در شناخت هر چه بیش‌تر زوایای فکری رقیب، انحصارها و امتیازهای ارائه شده به ذی‌نفعان.	ایجاد فضای انحصارآلود، جاسوسی و رفتارهای منافقانه در ارتباطات و کنترل فرایندها، تعیین شاخص‌های جانبدارانه و مغرضانه در سیستم جذب و ارتقای سازمان، قضاوتی برخورد کردن	سوء استفاده از برتری موقعیت و جایگاه	سوء استفاده از برتری موقعیت و جایگاه
دست به دامن نزدیکان و لابی‌گری‌ها برای احراز سمت، نفوذ جریان‌های سیاسی با هماهنگی راهبردهای سازمان با منافع مدیران و هم‌پیمانان.	لابی‌گری، هم‌نشینی و هم‌اندیشی با مقامات عالی‌رتبه، دستیابی به فرصت‌های استراتژیک با هماهنگی راهبردهای سازمان با منافع مدیران و هم‌پیمانان	انتلاف قدرت با هم‌پیمانان صاحب قدرت و مقام	انتلاف قدرت با هم‌پیمانان صاحب قدرت و مقام

مقاله ۲ - طراحی و تبیین مدل شکل‌گیری کره‌نویس در سازمان... | مسعود سپهرند و همکاران

کدگذاری پیامدها

کاربست راهبردهای انتخابی، پیامدهایی به همراه خواهد داشت. تحلیل متون مصاحبه به شناسایی ۵ پیامد انتخابی از میان ۱۸ کد محوری و ۳۷ کد باز منجر شده است. هر یک از این عوامل به‌دفعات در مصاحبه‌ها تکرار شده است، به شکلی که درجه و میزان اهمیت این پیامدها از یکدیگر قابل تفکیک نیست و بسته به وضعیت و شرایط موجود و محیط کاری متفاوت، گوناگون خواهد بود.

جدول ۵: کدگذاری پیامدها

کد گذاری باز	کد محوری	طبقه کدهای کد استخراجی انتخابی
<p>دلسردی شدید و ناگهانی کارکنان، منزوی، سرد و بی‌احساس بودن، نادیده گرفتن بازخورد اجتماعی، تندخو و خودخواه، نادیده گرفتن حقوق دیگران، آشفتگی ذهنی، تنش‌های روانی و تعارضات، کاهش رفتارهای شهروندی در میان کارکنان، تنفر واحدهای سازمانی از یکدیگر، عدم گفتگو و مراودات در میان نفرات سازمان، شکل‌گیری شایعات و اخبار منفی در خصوص واحدهای مختلف سازمان، افزایش ناراحتی‌های جسمی و روحی در محل کار، افزایش مشاجره و نزاع در مورد موضوعات مختلف.</p>	<p>تضعیف روحیه کارکنان، شکل‌گیری حواشی (فضا و جو) تعارض و درگیری سازمانی مسموم، درگیری و تنش در میان کارکنان، آشفتگی ذهنی</p>	
<p>توجه به برخی از شغل‌ها و سمت‌ها، توجه به جنسیت، مذهب، سن و سابقه کاری، عدم تناسب توان و استعداد افراد با مشاغل محوله، اجحاف در پرداخت‌ها و فرصت‌های ارتقای سازمان در میان کارکنان.</p>	<p>انتصاب کارکنان بر اساس روابط به‌جای ضوابط، توزیع نامناسب ثروت، مقام و فرصت‌ها، نقض قرارداد روان‌شناختی میان سایر کارکنان و سازمان</p>	<p>بی‌عدالتی و تبعیض</p>
<p>عدم همکاری افراد در یادگیری مهارت‌ها، عدم دریافت بازخوردهای آزادانه و صادقانه از عملکردها، فرصت‌های اندک یادگیری و آموزش، پایین بودن سرعت به‌روزرسانی اطلاعات و برآورده کردن نیازهای سازمان، عدم سرمایه‌گذاری در زمینه‌های آموزش و یادگیری‌های مستمر.</p>	<p>هدررفت استعدادهای، عدم استفاده از توانایی دیگران، عدم اهمیت به توانمندسازی سازمان و آموزش، فقدان سازمان یادگیرنده</p>	<p>یادگیری و توسعه کم سازمان</p>
<p>انجام دادن امور شخصی در ساعات اداری، انجام کار غیر از حوزه فعالیت سازمانی در ساعات اداری، رفتار سرد و رسمی با همکاران، افزایش غیبت و سرکار نیامدن، محدود کردن زمان خدمات به زمان معین، به تعویق انداختن بی‌دلیل کار ارباب رجوع، کار را مفید ندانستن، کار را بی‌اهمیت و بی‌ارزش تلقی کردن.</p>	<p>افزایش رفتارهای غیرمولد؛ زیر کار درروی، طفره رفتن از کار، ترک خدمت مجازی، غفلت از کار، تاخیر و تعلل در انجام کارها، ناامیدی نسبت به آینده سازمان</p>	<p>پیامدها</p>
<p>اجبار دیگران به انجام کارهای پایین‌تر از شأن و منزلتشان، مانع رسیدن اطلاعات ضروری کاری به کارکنان، وارد شدن قلدری در غیر کلامی منفی، تهدید و تحقیر حجم کاری زیاد و غیرقابل کنترل به برخی از کارکنان، وارد کردن اتهامات به افراد، فریاد زدن بر سر افراد و بی‌دلیل عصبانی شدن، انجام دادن رفتارهای تهدیدآمیز از قبیل تجاوز به حریم خصوصی، تهنه زدن، سد کردن راه.</p>	<p>افزایش رفتارهای کلامی و مانع رسیدن اطلاعات ضروری کاری به کارکنان، وارد شدن قلدری در غیر کلامی منفی، تهدید و تحقیر حجم کاری زیاد و غیرقابل کنترل به برخی از کارکنان، وارد کردن اتهامات به افراد، فریاد زدن بر سر افراد و بی‌دلیل عصبانی شدن، انجام دادن رفتارهای تهدیدآمیز از قبیل تجاوز به حریم خصوصی، تهنه زدن، سد کردن راه.</p>	

کدگذاری مقوله محوری

مقوله مرکزی این مطالعه کرونیسیم سازمانی است. بدون شک، مقوله مرکزی در این پژوهش نیز همانند سایر مطالعات از وجوهی تشکیل می‌شود که با تحلیل مصاحبه‌ها، دو وجه خویشاوندسالاری و باندبازی برای کرونیسیم سازمانی از میان ۱۲ کد باز شناسایی شد که نتایج آن به شرح جدول (۶) است.

جدول ۶: کدگذاری مقوله محوری اصلی

کدهای باز	کدهای محوری	کدهای انتخابی	طبقه کدهای استخراجی (مقوله محوری)
استخدام و گزینش افراد بر اساس روابط خانوادگی، اعطای مشاغل خوب و فرصت‌های شغلی مناسب در سازمان به اعضای خانواده.	طرفداری و جانبداری از خانواده	خویشاوندسالاری	
اولویت قائل شدن برای همشهریان، استان‌گرایی، قوم‌پرستی، اهمیت ارتباط و پیوندهای خونی.	طایفه‌گرایی و قوم‌گرایی		
انتصاب افراد سیاسی بدون توجه به صلاحیت حرفه‌ای آنان، توصیه‌پذیری.	حزب‌گرایی		کرونیسیم سازمانی
اعطای امتیازهای ویژه برای دوستان و همکاران در زمینه‌های شغلی و تصمیم‌گیری‌ها، مهم بودن ارتباطات شخصی، حمایت و جانبداری از دوستان و آشنایان، خصوصی سازی و توزیع جانبدارانه.	دوست‌گرایی و رفیق‌پرستی	باندبازی	

در این بخش، الگوی استخراجی پژوهش بر اساس کدگذاری داده‌های مصاحبه با روش داده‌بنیاد و تکیه بر رویکرد نظام‌مند استراوس و کوربین (۱۹۹۸) به شرح شکل (۲) ارائه می‌شود.

عوامل مداخله‌گر

- **تنش‌های سیاسی:** رقابت سیاسی افراطی و مخرب، عزل و نصب سیاسی مدیران، تغییرات سیاسی تأثیرگذار بر سازمان و کارکنان

- **فاصله قدرت در محل کار:** ارتباطات سلسله‌مراتبی (بالا به پایین)، توزیع قدرت نابرابر، تمرکزگرایی، اعطای اختیارات بیش از حد به مدیران

- **اِعمال نفوذهای غیررسمی:** اثرگذاری زیاد ذی‌نفعان بیرونی، فشارهای درون‌خانوادگی، فشارها از طریق دوستان و آشنایان

- **فشارهای درون‌خانوادگی، فشارها از طریق دوستان و آشنایان**



عوامل زمینه‌ای (بستر حاکم)

- **عوامل فرهنگی و اجتماعی:** فرهنگ جمع‌گرایی، هنجارمند شدن فساد اداری، نبود فرهنگ وظیفه‌شناسی و وجدان کاری

- **عوامل اقتصادی:** افزایش نرخ بیکاری، تورم، مشکلات و مسائل معیشتی

- **عوامل نهادی یا حاکمیتی:** خلأ نهادی، ناکارآمدی نهادی، ناطمبانی نهادی، قانون‌گریزی و عدم بلور به حاکمیت قانون

- **عوامل ساختاری:** حاکم نبودن نگاه علمی در سازمان‌ها، ناکارآمدی سیستم ارزیابی عملکرد، داشتن دیدگاه هزینه‌ای به نیروی انسانی، مشکلات مربوط به جذب، آموزش و نگهداری افراد متخصص

- **عوامل مدیریتی:** ضعف‌های مهارتی مدیر، حاکمیت تئوری توهم توطئه، مدیریت ضعیف ذی‌نفعان سازمانی، فقدان حسن کنترل مدیریتی

شکل ۲: مدل نهایی پژوهش

بحث و نتیجه گیری

هدف از انجام پژوهش حاضر طراحی و تبیین مدل شکل‌گیری کرونیسم سازمانی بوده است. دستیابی به هدف پژوهش با استفاده از کدگذاری داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با استادان دانشگاهی و مدیران منابع انسانی به روش داده‌بنیاد صورت پذیرفت. کدگذاری داده‌ها به شناسایی ۲۵ کد انتخابی، ۹۳ کد محوری و ۱۸۳ کد باز منجر شد. یافته‌های این مطالعه ۲۵ کد انتخابی را در ۶ طبقه اصلی شامل شرایط علی، مقوله مرکزی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها دسته‌بندی می‌کند.

در روش داده‌بنیاد، ابتدا باید شرایط علی را شناسایی کرد، یعنی مقوله‌هایی که مقوله اصلی را تحت تاثیر قرار می‌دهند و به وقوع یا گسترش موضوع مد نظر می‌انجامند. رفتار انعکاس ارزش‌ها و استانداردهای اخلاقی افراد است؛ زمانی که کمک به اقوام و آشنایان و جلب رضایت آنان برای فرد به عنوان ارزش تلقی می‌گردد، رفتارهای جانبدارانه حول محور این افراد در سازمان شکل خواهد گرفت. در پژوهش‌های **آدلی**^۱ (۲۰۰۹) و **الکسیو و سانگ**^۲ (۲۰۱۳) به این موضوع اشاره شده است. همچنین، افراد با ویژگی‌های ماکیاولی‌گرایانه برای کسب قدرت و پیشبرد برنامه‌های شخصی تمایل بالایی به استفاده ابزاری از دیگران دارند و در این خصوص انتخاب افراد متناسب با معیارها و شاخص‌های مدیر بالادست برای استفاده ابزاری از آنان به عنوان پله‌های ترقی در اولویت قرار می‌گیرد. افراد با ویژگی کنترل درونی بر این باورند که نتایج فعالیت‌های آنان برآمده از توانایی‌های آنهاست و به وقوع پیوستن هر چیز در صورتی که آنان بخواهند امکان‌پذیر است. در نتیجه، انتخاب افرادی که پایین‌ترین مقاومت را در برابر خواسته‌های اینان داشته باشند بیش‌تر مورد مقبولیت و پذیرش خواهند بود که در پژوهش **آپرل**^۳ و **همکاران** (۲۰۱۲) به این نکته اشاره شده است.

زمانی که افراد برای شناخت و تعریف خود نیاز شدیدی به عضویت در گروه‌های اجتماعی و سیاسی احساس می‌کنند در راستای کسب حمایت اعضای گروه و جلوگیری از طرد شدن سعی می‌کنند حداکثر توان خود را برای تحقق اهداف مشترک گروه به کار بندند. پس در چنین شرایطی، افراد بر اساس عضویت به خودی و غریبه یا غیرعضو دسته‌بندی می‌شوند. نتایج این یافته با **ماکیونیز و جان**^۴ (۲۰۱۰) همخوانی دارد.

1. Adly
2. Alexeev & Song
3. April
4. Macionis & John

امروزه از تعارض منافع به عنوان یکی از ریشه‌های فساد و سوء مدیریت یاد می‌شود که به‌طور خلاصه به معنای تعارض میان منافع شخصی یا گروهی اشخاص با منافع ملی و عمومی است. مدیر یا سیاستگذاری که در موقعیت تعارض منافع قرار دارد ممکن است به دلیل سوءگیری ذهنی‌اش به صورت ناخودآگاه یا ارادی و به دلیل وابستگی به یکی از گروه‌های ذی‌نفع، تصمیمی اتخاذ کند که به‌جای منافع عمومی، منافع افراد یا گروه‌های خاص را تامین نماید. این نتایج با پژوهش‌های **لو و فیلد**^۱ (۲۰۰۹)، و **بوذرجمهری و همکاران** (۱۴۰۰) همخوانی دارد.

سوداگری اداری بر نوعی مبادله در چارچوب سیستم اداری دلالت دارد که فرد در ازای کسب یا تقویت جایگاه و موقعیت سازمانی خود به اعطای امتیازهای مختلف از منافع عمومی سازمان مبادرت می‌ورزد. برای مثال، زمانی که فرد برای رسیدن به قدرت از نفوذ و حمایت مادی و معنوی نزدیکان و طرفداران حزب خود استفاده کرده است، در مقابل، سمت‌های اداری را به حامیان اصلی حزب خود اعطا می‌کند و سراسر دستگاه اداری را از وابستگان حزبی یا نسبی خود انباشته می‌سازد. نتایج این یافته با **پورعزت و همکاران** (۲۰۱۸) و **کیخا و شهبخش قلمی** (۲۰۲۰) همخوانی دارد.

سیستم‌های ناکارآمد اداری یکی از مهم‌ترین علت‌های بروز کرونیزم در سازمان هستند. زمانی که سازمان از ماموریت و رسالت خود منحرف می‌گردد، سرآغاز شکل‌گیری هرگونه مقوله منفی در سازمان است و اهداف کوتاه‌مدت و شخصی جای اهداف سازمانی را می‌گیرد و افراد کارشناس و خبیره به حاشیه رانده می‌شوند و سیستم‌های نظارتی سازمان توانایی جلوگیری از هیچ‌گونه انحرافی را ندارند. افراد جاه‌طلب و منفعت‌طلب فرصت به‌دست‌آمده را غنیمت می‌شمارند و سمت‌های درون‌سازمانی را به افراد خودی اختصاص می‌دهند تا به‌راحتی بتوانند سازمان را در راستای تحقق منافع شخصی به‌کار گیرند. نتایج این یافته‌ها با پژوهش‌های **آلن و لی**^۲ (۲۰۱۱)، و **آلیگیکا و تارکو** (۲۰۱۴) همخوانی دارد.

پس از بیان علل بروز کرونیزم سازمانی باید به موضوع مقوله محوری رسید. براینده شرایط علی به شکل‌گیری مقوله مرکزی پژوهش منجر می‌شود. افراد تحت تاثیر چنین عواملی سعی خواهند کرد شبکه‌ای از ارتباطات غیررسمی را بر اساس گروه‌ها یا کارکنان خودی با ویژگی‌هایی نظیر اعضای حزب و باند، دوستان و آشنایان و همشهری بودن در سازمان پایه‌ریزی کنند و استخدام‌ها و انتصاب‌های درون‌سازمانی را حول این افراد انجام دهند. با رواج کرونیزم در سازمان، فرصت‌های ارتقا و مسیره‌های پیشرفت برای افرادی خاص محدود می‌گردد و انتخاب‌ها بر اساس

1. Lo & Field
2. Allen & Li

روابطی مانند خویشاوندی یا دوستی اتفاق می‌افتد که در دسترس همه افراد نیست. نتایج یافته‌ها با لی (۲۰۰۹) و هولکامب (۲۰۱۳) همخوانی دارد.

برخی عوامل دیگر در دو قالب اصلی شرایط زمینه‌ای و عوامل مداخله‌گر در شکل‌گیری این راهبردها اثرگذارند. نتایج این مطالعه نشان داد که شرایط فرهنگی و اجتماعی، اقتصادی، نهادی یا حاکمیتی، ساختاری و مدیریتی از عوامل موثر بر شکل‌گیری راهبردهای متاثر از کرونیسیم سازمانی به‌شمار می‌روند. در فرهنگ‌های جمع‌گرا رضایت گروه و اکثریت اهمیت دارد. باورهای فرد توسط جمع تعیین می‌شوند و دوستی‌ها و رفاقت‌ها از عمق و استحکام بیش‌تری برخوردار است، و از طرفی در جوامعی که فاصله از قدرت پذیرفته شده و مقام مافوق دارای ارجحیت و مقام و منزلت بوده است، اعضای کم‌قدرت‌تر در سازمان یا جامعه، اقتدار افراد بالادست را می‌پذیرند. از این‌رو، مدیرانی که از فرهنگ وظیفه‌ای و وجدان کاری ضعیفی برخوردار باشند، در اعمال قدرت شخصی و سوء استفاده از جایگاه سازمانی در راستای منافع حزب و گروه متبوع خود برای اختصاص سمت‌های سازمانی و بهره‌گیری از منافع آن‌ها مضایقه نخواهند کرد. نتایج این یافته با **بارنت و همکاران (۲۰۱۳)**، و **تیریر و اسکوروپ^۱ (۲۰۱۳)** همخوانی دارد.

بر کسی پوشیده نیست که مشکلات اقتصادی در جامعه زمینه را برای هرگونه ناهنجاری و سوء استفاده در هر جایگاه و شغلی را مهیا می‌سازد. با پایین بودن فرصت‌های شغلی مناسب، درآمد پایین، تورم روزافزون و افزایش فاصله طبقاتی در جامعه، افرادی که در مناصب و جایگاه‌های بالای سازمانی قرار دارند برای حفظ بیش‌تر موقعیت و منافع خود سعی در هموار کردن موانع حضور و ارتقای دوستان و آشنایان در کسب شغل‌ها و سمت‌های کلیدی سازمان خواهند داشت که ضمن وابسته و مدیون کردن این اشخاص در چنین شرایط اقتصادی، بتوانند بیش از پیش از منافع سازمان به نفع خود بهره ببرند. نتایج یافته فوق با **آنوخن و شولز (۲۰۰۹)** و **آرشید^۲ و همکاران (۲۰۱۴)** مطابقت دارد.

ضعف سیستم‌های نهادی به جنبه‌هایی از محیط حاکمیتی جوامع اشاره دارد که ناتوان در اجرای شیوه‌های کارآمد و منصفانه در اداره سازمان‌هاست و در نهایت مانع دستیابی به اهداف کلان اجتماعی می‌گردد. ضعف نهادی، اختیارات محدود چه از نظر قدرت، ظرفیت نظارتی یا تسلط نهادها برای اجرای قوانین مدون در یک کشور است. در واقع، ضعف نهادی به معنای وضعیت ضعیف حاکمیت قانون است. فقدان و توسعه ناکافی سازمان‌های نهادی به گروه‌های ذی‌نفع سیاسی

1. Thierer & Skorup
2. Arshed

اجازه می‌دهد رشد کنند، مستحکم شوند و روابط قدرت خود را در جامعه برقرار کنند و از طریق ارتباطات برای خود لطف‌هایی ایجاد نمایند. در نتیجه، خلأهای نهادی می‌توانند باعث ترویج روابط دوستانه یا به اصطلاح سرمایه‌داری دوستی شوند. نتایج این یافته با پژوهش‌های **تونویان و همکاران (۲۰۱۰)**، **ژو^۱ (۲۰۱۳)**، و **شانر و مازنوسکی^۲ (۲۰۱۱)** همخوانی دارد.

در سازمان‌هایی که به روند علمی جذب و ارتقای نیرو و تناسب شغل و شاغل توجه نمی‌شود و دیدگاه هزینه‌ای به نیروی انسانی وجود دارد و بر فرایندها بیش از نتایج تاکید می‌گردد، اهمیت و ارزش سرمایه انسانی در سازمان معنا و مفهوم خود را از دست می‌دهند و سیستم‌های نظارتی و ارزیابی عملکردها به دلیل ناطمینانی و اعتماد به نیروی انسانی، به‌جای تاکید بر اثربخشی و بهره‌وری بر اجرای فرایندها و قوانین سازمانی اصرار می‌ورزند و به دنبال چنین شرایطی افراد متخصص و ماهر به حاشیه رانده می‌شوند و حس بی‌تفاوتی و عدم تاثیرگذاری در سراسر سازمان حکم‌فرما خواهد شد. پس این چنین نظام سازمانی که تفاوتی بین افراد شایسته و ناکارآمد قائل نیست، مسیر را برای استخدام و ارتقای دوستان و آشنایان افراد ذی‌نفوذ هموار می‌سازد. نتایج این یافته با پژوهش‌های **بارنت و سورنسون^۳ (۲۰۰۲)**، و **چن^۴ و همکاران (۲۰۱۲)** مطابقت دارد.

مدیر ارشد سازمانی که دارای ضعف‌های مهارتی است و از روی عدم شایسته‌سالاری و با حمایت‌های ذی‌نفعان بیرونی به این جایگاه و مقام دست یافته، برای حفظ موقعیت و منافع خود و برای جلب رضایت این ذی‌نفعان، هیچ‌گاه در مقابل نفوذ آن‌ها مقاومت نمی‌کند و سازمان را بدون قید و شرط در اختیارشان قرار می‌دهد. چنین مدیری به دلیل ترس از دست دادن جایگاه و سمت سازمانی خود توسط افراد لایق و شایسته همواره سعی در کنترل افراط‌گونه و ترساندن زیردستان دارد و همچنین برای پوشاندن ضعف‌های خود به انتصاب افراد «بله قربان گو»، متملق، مطیع و نیروهای خودی برای تصدی سمت‌های مدیریتی سازمان تمایل خواهد داشت. یافته‌های این مطالعه با پژوهش‌های **شاهین و همکاران (۲۰۱۷)** همخوانی دارد.

یکی دیگر از مقوله داده‌های نظریه بنیاد که بر راهبردهای کرونیسیم سازمانی اثرگذار است، عوامل مداخله‌گر هستند. آن‌ها راهبردها را در درون زمینه خاصی سهولت می‌بخشند یا آن‌ها را محدود و مقید می‌کنند. یکی از عوامل مداخله‌گر در کرونیسیم سازمانی تنش‌های سیاسی است. با رقابت‌های سیاسی در جامعه و برنده شدن یک حزب در انتخابات و حاکم شدن در جریان‌های

1. Zhou

2. Shaner & Maznevski

3. Barnett & Sorenson

4. Chen

سیاسی شاهد جابه‌جایی مدیران سازمان‌ها خواهیم بود که وابسته به حزب شکست‌خورده هستند؛ بدون توجه به موفقیت یا عدم موفقیت آن‌ها در نیل به اهداف سازمانی. به دنبال چنین تغییراتی مدیران جدید برای ایجاد نفوذ در سازمان تحت رهبری شروع به استخدام و ارتقای افراد مرتبط با حزب متبوع خود می‌کنند که از این طریق بتوانند منافع شخصی و جریان سیاسی حاکم را مرتفع نمایند. نتایج این یافته با پژوهش‌های همیلسکی و لرنر^۱ (۲۰۱۳) مطابقت دارد.

زمانی که حزب جدید تشکیل می‌شود یا احزاب مختلف به صورت دوجانبه یا چندجانبه به شکل سری یا علنی با یکدیگر متحد می‌گردند، با توجه به وابستگی‌های متقابل در دستیابی به اهداف مشترک تعیین‌شده، به ایجاد رانته‌های سیاسی در سازمان‌های تحت نفوذ اقدام می‌نمایند تا با کنار زدن موانع و روی کار آوردن مهره‌های خودی راه را برای تحقق منافع مورد نظر هموار سازند. نتایج این یافته با پژوهش‌های بگلی^۲ و همکاران (۲۰۱۰) همخوانی دارد.

در سازمان‌هایی که نظام شایسته‌سالاری وجود ندارد و اعضای سازمان بر اساس رابطه و آشنایی با مقام‌های مسئول یا مدیران ارشد به عضویت سازمان درمی‌آیند و بر اساس همین از مزایا و فرصت‌های شغلی بهره می‌برند، مسلماً با گذشت زمان این امر به سرعت روند صحیح و منطقی استخدام و تصدی سمت‌های سازمانی را تحت تاثیر قرار می‌دهد و جایگزین آن‌ها می‌شود. نتایج این یافته با پژوهش‌های دا^۳ و همکاران (۲۰۱۲) مطابقت دارد.

در جایی که فاصله قدرت زیاد است، مافوق و زیردستان از نظر وجودی با یکدیگر مساوی نیستند. سیستم طبقه‌بندی بر پایه همین عدم تساوی موجود احساس می‌شود. سازمان‌ها، قدرت را تا آن‌جا که ممکن است در دست معدودی متمرکز می‌کنند و به زیردستان گفته می‌شود که باید چه کاری انجام دهند. در چنین سازمان‌هایی که تفاوت موجود در وضعیت‌ها پذیرفته می‌شود و افراد بر اساس موقعیت‌های قدرت و مقام به صورت یک‌جانبه تصمیم‌گیری می‌نمایند، بروز رفتارهای منفی همچون حزب‌گرایی و خویشاوندسالاری بیش‌تر دیده می‌شود. نتایج این یافته با پژوهش‌های وانگ و لالوانی^۴ (۲۰۱۹) همخوانی دارد.

یکی دیگر از عوامل مداخله‌گر در موضوع کرونیزم اعمال نفوذهای غیررسمی است. فشارهایی که از طریق توقع دوستان، آشنایان و اعضای خانواده یا به وسیله افراد صاحب نفوذ در دستگاه‌های پر قدرت دولتی بر مدیران اعمال می‌گردد، موجب سهولت و سرعت بخشی کرونیزم در سازمان‌ها خواهد شد. نتایج این یافته با ختری و همکاران (۲۰۰۳) مطابقت دارد.

1. Hmieleski & Lerner
2. Begley
3. Du
4. Wang & Lalwani

برایند این عوامل به تعیین راهبردهایی در ارتباط با کرونیزم سازمانی در وضع موجود منجر می‌شود. راهبردها مبتنی بر کنش‌ها و واکنش‌هایی برای کنترل، اداره و برخورد با موضوع مد نظر هستند، مقصود دارند، هدفمند هستند و به دلیلی صورت می‌گیرند که می‌تواند برای کرونیزم اقدام‌کردنی باشند. در واقع راهبردها، ابزارهایی هستند که افراد برای کرونیزم از آن‌ها بهره می‌برند. پژوهش **گوهمان**^۱ (۲۰۱۲)، به این نکته اشاره داشت که با پنهان‌کاری و مبهم کردن فرایندهای استخدام، افراد با تخصص‌ها و توانایی‌های مختلف فرصت برابر برای شرکت در فرایند استخدام سازمان‌ها را از دست می‌دهند و افرادی هم که به‌نحوی فرصت شرکت در فرایند استخدام را پیدا کرده‌اند، با توجه به مبهم بودن این فرایند، از روند استخدام حذف می‌شوند و زمینه برای ورود اشخاص مشخص، بدون رقابت سالم و بدون دردسر، به سازمان فراهم می‌گردد. همچنین بر اساس پژوهش **بارنت و همکاران** (۲۰۱۳)، با دستکاری اطلاعات و خروجی داده‌های واحدهای مختلف، مطابق اهداف مورد نظر، شرایط برای ارتقای سریع کارکنان خودی در سازمان مهیا می‌گردد. یکی از شیوه‌های رایج که برای بهره‌برداری‌های غیرمعمول از منافع سازمان به‌کار گرفته می‌شود تفسیر و اجرای نامناسب قوانین و مقررات است. بر اساس پژوهش‌های **تورهان** (۲۰۱۴)، افراد برای کسب سمت‌های بالاتر و حفظ مقام و منصب خود خلأهای قانونی را برای دور زدن آن شناسایی و قوانین را بسته به شرایط بر طبق میل خود تعبیر و تفسیر می‌کنند و پیگیر اموری هستند که به نفع خود یا به نفع شبکه‌های ارتباطی خود است. از این‌رو، یکی از راهبردهای شناسایی‌شده در خصوص ورود افراد هم‌باند و خویشاوند به سازمان شناسایی خلأهای قانونی و تفسیر نابجای قوانین آن‌ها به نفع افراد صاحب‌قدرت است تا با اتخاذ تدابیری بتوانند به مصلحت خود عمل نمایند و تصویر ذهنی قوی از خود نشان دهند.

بر اساس پژوهش **کلیرز^۲ و همکاران** (۲۰۱۱)، مدیران سازمانی با سوء استفاده از قدرت مقام و منصب در جهت بهره‌گیری هرچه بیش‌تر از منافع سازمانی به سود خود و طولانی‌تر کردن مدت زمان مدیریتی خویش، سعی خواهند نمود مشاغل و سمت‌های کلیدی سازمان را به افراد خودی تخصیص دهند و اغلب برای این منظور محیط سازمان را به‌گونه‌ای به انحصار خود درمی‌آورند که هیچ‌یک از کارکنان شهامت ایستادگی در مقابل او را نداشته باشند و با ایجاد معیارها و شاخص‌های جانبدارانه و ارجح نمودن تعهد به‌جای تخصص در اعطای پاداش‌ها و امتیازها مسیر استخدام و کسب مشاغل حساس سازمانی را به نفع طرفداران خود تغییر می‌دهند. همچنین، در

1. Gohmann
2. Keles

لووریج (۲۰۰۶) و وون^۱ (۲۰۰۶) مشخص گردیده است که مدیران سازمان‌ها از طریق ائتلاف با شبکه‌های قدرت و لابی‌گری با افراد ذی‌نفوذ و همراه شدن با جریان‌های سیاسی می‌توانند در سازمان‌های تحت کنترل خود و سایر سازمان‌های تابعه افراد مرتبط با خود را به سمت‌های مهم سازمانی برسانند تا بتوانند منافع شخصی یا حزبی خود را تحقق بخشند.

به کارگیری راهبردهای تعیین‌شده به بروز پیامدهایی منجر می‌شود. کرونویسم سازمانی باعث می‌شود بی‌عدالتی و تبعیض در میان کارکنان به صورت نفرت‌خیزی و غیرخودی به شکل ملموسی اتفاق بیفتد و فرصت‌های پیشرفت شغلی و ارتقا و همچنین کسب پاداش‌ها به افراد مشخص و مورد حمایت افراد دارای قدرت تخصیص یابد. با مشاهده چنین رفتارهایی در سازمان سایر کارکنان انگیزه و پشتکار لازم را برای انجام فعالانه کارها، یادگیری و به‌کارگیری استعدادهایشان از دست می‌دهند و به دنبال آن به مرور کارکنان دچار سرخوردگی و بی‌تفاوتی نسبت به آینده خود و سازمان می‌شوند. پس رفتارهای غیرمولد و طفره‌روی در سازمان افزایش می‌یابد که نتیجه‌ای جز کاهش شدید بهره‌وری، اثربخشی و قدرت یادگیری سازمانی نخواهد داشت. نتایج این یافته با پژوهش‌های کوکو و لاگروینس (۲۰۱۴) همخوانی دارد.

در سازمان‌هایی که مدیران میان کارکنانشان تفاوت قائل می‌شوند و مرزهایی به لحاظ درجه‌آشنایی و قرابت ایجاد می‌کنند، به‌طور حتم این‌گونه شکاف‌ها در موضوعات و مسائل گوناگون سازمانی نمود پیدا خواهد کرد. از یک طرف، افرادی که مورد لطف قرار گرفته‌اند انتظارات شغلی آن‌ها روزبه‌روز بیش‌تر خواهد شد و سعی در قبضه کردن سازمان خواهند داشت و هرگونه مخالفتی با برنامه‌های خود را با توهین، تحقیر و تهدید پاسخ خواهند داد. از سویی دیگر، افرادی که غیرخودی نامیده شده‌اند، توانایی‌ها و استعدادهایشان نادیده گرفته خواهند شد و مسیری برای رشد و ارتقای آنها وجود نخواهد داشت. از این‌رو، روحیه آن‌ها تضعیف می‌شود و به دلیل آشفتگی ذهنی‌ای که پیدا می‌کنند با کارکنان مورد لطف وارد تنش و درگیری می‌شوند و گروه‌های غیررسمی در مقابل آنان تشکیل می‌دهند. پس مسائل مهم و اهداف عالی سازمان جای خود را به حواشی، تعارضات و شایعات می‌دهد و با چنین جوّ مسمومی زوال هر سازمانی دور از ذهن نخواهد بود. نتایج این یافته با پژوهش‌های مزومدر^۲ (۲۰۰۸)، جانسون و میتون^۳ (۲۰۰۳)، و هندرسون^۳ (۲۰۱۲) مطابقت دارد.

سیاستگذاران باید قوانینی برای مبارزه با کرونویسم و اثرات مخرب آن بر سیاست‌ها و برنامه‌های بلندمدت سازمان‌ها وضع نمایند. برای مثال، توسعه رویه‌های شفاف‌تر به همراه قوانینی که امکان

1. Kwon
2. Mazumdar
3. Henderson

و فضای کم‌تری را برای مشارکت در روابط دوستانه و شبکه‌سازی مقاماتی، که این قوانین را اجرا می‌کنند، باقی می‌گذارد. مدیران ارشد ستادی می‌بایست تمام تلاش خود را در جهت ایجاد یک جوّ سازمانی عادلانه و منصفانه در راستای کاهش کرونیسیم سازمانی به کار گیرند تا بتوانند رقابت‌های سالم در سازمان را افزایش دهند و موانع ورود و ارتقای افراد شایسته را به کمینه برسانند. پیشنهاد می‌شود معیارهای لازم برای ارتقای افراد به صورت کاملاً شفاف در سازمان ارائه شود و انتصابات و ارتقاهای کارکنان بر اساس این معیارها صورت بگیرد تا شائبه انتصابات و ارتقاهای مبتنی بر روابط سیاسی، دوستانه و باندبازی به کمینه برسد. سیستم ارزیابی عملکرد و رویه‌های اعطای پاداش‌ها در سازمان می‌بایست بر مبنای شاخص‌های شایستگی و نه روابط غیررسمی، دوستانه و رابطه‌ای صورت پذیرد. همچنین، این معیارها باید عینی باشند و استانداردهای عملکردی به‌روشنی مشخص شده باشند. با توجه به این‌که در کرونیسیم سازمانی، مفهوم درون‌گروهی و برون‌گروهی بسیار رایج است، مدیران باید برای ترویج محیط کاری عادلانه، مفهوم درون‌گروهی و برون‌گروهی را به کمینه برسانند تا هر فرد بتواند برای تکمیل وظایف خود انگیزه داشته باشد. مدیران باید در روابط حرفه‌ای خود به اصول عدالت و برابری اهمیت دهند. مدیران سازمان‌های دولتی برای مبارزه با حزب‌گرایی و خویشاوندسالاری که به تعارض مخرب، بی‌عدالتی و بی‌تفاوتی سازمانی منجر می‌شود، باید به ایجاد و عملیاتی کردن سیستم‌های کاری شفاف و کارآمد روی آورند و بیش از آن‌که فردمحور و متکی به قضاوت‌ها و نظرهای بزرگان سازمان باشند، سیستم‌محور باشند. مدیران سازمان‌های دولتی برای جلوگیری از سوداگری اداری و تقسیم سازمان به گروه‌های خودی و غیرخودی، باید نکته‌های تاریک سیاستگذاری را شفاف کنند و اجازه برداشت‌ها و تفاسیر متفاوت مجریان قانون را ندهند. مدیران و سیاستگذاران سازمان باید با تمرکززدایی و واگذاری اختیار تصمیم‌گیری به زیردستان، علاوه بر توانمندسازی و آماده‌سازی رهبران آینده، از تشکیل ائتلاف‌های قدرت، که غالباً منشأ فساد سازمانی هستند، جلوگیری نمایند.

برای پژوهشگران آینده پیشنهاد می‌شود این الگو در یک مطالعه کمی و میدانی اعتبارسنجی شود تا بدین طریق نحوه و میزان ارتباطات ایجادشده به‌خوبی نمایان شود. پیشنهاد می‌شود پژوهش فوق در دیگر سازمان‌ها از جمله سازمان‌های خصوصی و سمن‌ها (سازمان‌های مردم‌نهاد) نیز انجام و نتایج آن با نتایج این پژوهش مقایسه گردد.

اظهاریه قدردانی

از همکاری خبرنگان، کارشناسان و مشارکت‌کنندگان در این پژوهش و حمایت معنوی داوران
ناشناس و ویراستار علمی (مازیار چابک) نشریه فرایند مدیریت و توسعه تشکر و قدردانی می‌گردد.

منابع

الف) انگلیسی

- Adly, A. I. (2009). Politically-Embedded Cronyism: The Case of Post-Liberalization Egypt. *Business and Politics*, 11(4), 1-26. <https://doi.org/10.2202/1469-3569.1268>
- Akca, M. (2020). An Investigation of the Relationship between Favoritism and Workplace Deviance: Mediation Role of Negative Emotions. In *Analyzing Workplace Deviance in Modern Organizations* (pp. 114-138): IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-9996-8.ch007>
- Alexeev, M., & Song, Y. (2013). Corruption and Product Market Competition: An Empirical Investigation. *Journal of Development Economics*, 103(1), 154-166. <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2013.02.010>
- Aligica, P. D., & Tarko, V. (2014). Crony Capitalism: Rent Seeking, Institutions and Ideology. *Kyklos*, 67(2), 156-176. <https://doi.org/10.1111/kykl.12048>
- Allen, L., & Li, G. (2011). Clawbacks and Cronyism: Evidence from China. *Financial Management*, 40(3), 733-756. <https://doi.org/10.1111/j.1755-053X.2011.01159.x>
- Anokhin, S., & Schulze, W. S. (2009). Entrepreneurship, Innovation, and Corruption. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 465-476. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.06.001>
- April, K. A., Dharani, B., & Peters, K. (2012). Impact of Locus of Control Expectancy on Level of Well-Being. *Review of European Studies*, 4(2), 124. <https://doi.org/10.5539/res.v4n2p124>
- Arasli, H., & Tumer, M. (2008). Nepotism, Favoritism and Cronyism: A Study of Their Effects on Job Stress and Job Satisfaction in the Banking Industry of North Cyprus. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 36(9), 1237-1250. <https://doi.org/10.2224/sbp.2008.36.9.1237>
- Arshed, N., Carter, S., & Mason, C. (2014). The Ineffectiveness of Entrepreneurship Policy: Is Policy Formulation to Blame? *Small Business Economics*, 43(1), 639-659. <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9554-8>
- Aydogan, I. (2009). Favoritism in the Turkish Educational System: Nepotism, Cronyism and Patronage. *Online Submission*, 4(1), 19-35.

- Barnett, A., Yandle, B., & Naufal, G. (2013). Regulation, Trust, and Cronyism in Middle Eastern Societies: The Simple Economics of “Wasta”. *The Journal of Socio-Economics*, 44(1), 41-46. <https://doi.org/10.1016/j.soceec.2013.02.004>
- Barnett, W. P., & Sorenson, O. (2002). The Red Queen in Organizational Creation and Development. *Industrial and Corporate Change*, 11(2), 289-325. <https://doi.org/10.1093/icc/11.2.289>
- Begley, T. M., Khatri, N., & Tsang, E. W. (2010). Networks and Cronyism: A Social Exchange Analysis. *Asia Pacific Journal of Management*, 27, 281-297. <https://doi.org/10.1007/s10490-009-9137-4>
- Bilal, A. R., Fatima, T., & Akoorie, M. (2017). *Cronyism as a Constraint in Social Capital Development: Investigating Dark Side of Social Relation*. Paper Presented at the Academy of Management Proceedings. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2017.10751abstract>
- Chen, Z., Sun, Y., Newman, A., & Xu, W. (2012). Entrepreneurs, Organizational Members, Political Participation and Preferential Treatment: Evidence from China. *International Small Business Journal*, 30(8), 873-889. <https://doi.org/10.1177/0266242611407534>
- Coco, G., & Lagravinese, R. (2014). Cronyism and Education Performance. *Economic Modelling*, 38(1), 443-450. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2014.01.027>
- De Clercq, D., Fatima, T., & Jahanzeb, S. (2022). Cronies, Procrastinators, and Leaders: A Conservation of Resources Perspective on Employees’ Responses to Organizational Cronyism. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(1), 77-88. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1928076>
- Du, F., Tang, G., & Young, S. M. (2012). Influence Activities and Favoritism in Subjective Performance Evaluation: Evidence from Chinese State-Owned Enterprises. *The Accounting Review*, 87(5), 1555-1588. <https://doi.org/10.2308/accr-50196>
- Gohmann, S.F. (2012). Institutions, Latent Entrepreneurship, and Self-Employment: An International Comparison. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 295-321. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00406.x>
- Henderson, D. R. (2012). *The Economics and History of Cronyism*. George Mason University.
- Hmieleski, K. M., & Lerner, D. A. (2013). The Dark Triad: Narcissism, Psychopathy, and Machiavellianism as Predictors of Entrepreneurial Entry (Summary). *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 33(4), 6.
- Holcombe, R. G. (2013). Crony Capitalism: By-Product of Big Government. *The Independent Review*, 17(4), 541-559.
- Hosseinverdi, F., & Doroodian, M. (2020). The Relationship among Job Rotation, Musculoskeletal Disorders and Human Resource Productivity: The Case of

- Iran Carton Company. *The Journal of Productivity Management*, 14(2), 141-161. [In Farsi] https://jpm.tabriz.iau.ir/article_673463.html?lang=en
- Johnson, S., & Mitton, T. (2003). Cronyism and Capital Controls: Evidence from Malaysia. *Journal of Financial Economics*, 67(2), 351-382. [https://doi.org/10.1016/S0304-405X\(02\)00255-6](https://doi.org/10.1016/S0304-405X(02)00255-6)
- Keikha, A., & Shahbakhsh Ghalami, I. (2020). The Role of Administrative Trading in Job Destructive Reflections: with the Mediating Role of Employees' Political Behavior. *Management and Development Process*, 33(3), 31-47. <http://jmdp.ir/article-1-3851-fa.html>
- Keles, H. N., Ozkan, T. K., & Bezirci, M. (2011). A Study on the Effects of Nepotism, Favoritism and Cronyism on Organizational Trust in the Auditing Process in Family Businesses in Turkey. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 10(9), 9-16. <https://doi.org/10.19030/iber.v10i9.5622>
- Khatri, N. (2016). Definitions of Cronyism, Corruption, and Crony Capitalism. *Crony Capitalism in India: Establishing Robust Counteractive Institutional Frameworks*, 3-7. https://doi.org/10.1007/978-1-137-58287-4_1
- Khatri, N., Tsang, E. W., & Begley, T. M. (2003). *Cronyism: The Downside of Social Networking*. Paper Presented at the Academy of Management Proceedings. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2003.13792813>
- Khatri, N., Tsang, E. W., & Begley, T. M. (2006). Cronyism: A Cross-Cultural Analysis. *Journal of International Business Studies*, 37(1), 61-75. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400171>
- Krueger, A. O. (2002). Why Crony Capitalism is bad for Economic Growth. *Crony Capitalism and Economic Growth in Latin America: Theory and Evidence*, 1-23.
- Kwon, I. (2006). Endogenous Favoritism in Organizations. *Topics in Theoretical Economics*, 6(1), 1-26. <https://doi.org/10.2202/1534-598X.1273>
- Li, P. P. (2009). The Duality of Crony Corruption in Economic Transition: Toward an Integrated Framework. *Journal of Business Ethics*, 85(1), 41-55. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9747-7>
- Lo, B., & Field, M. J. (2009). *Conflict of Interest in Medical Research, Education, and Practice*: The National Academies Press.
- Loveridge, R. (2006). Developing Institutions—'Crony Capitalism' and National Capabilities: A European Perspective. *Asian Business & Management*, 5(1), 113-136. <https://doi.org/10.1057/palgrave.abm.9200160>
- Macionis, G., & John, L. (2010). *Sociology (7th Canadian Ed.)* Toronto. Ontario: PearsonCanada Inc.
- Marks, J. (2009). Nationalist Policy-Making and Crony Capitalism in the Maghreb: The Old Economics Hinders the New. *International Affairs*,

- 85(5), 951-962. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2346.2009.00840.x>
- Mazumdar, S. (2008). Crony Capitalism and India: Before and After Liberalization. Institute for Studies in Industrial Development. *MPRA Paper No. 19627*.
- Mohammadi, J., Bagheri, M. S., Safarian, S., & Alavi Borazjani, S. A. (2016). The Role of Nepotism in Job Satisfaction and Job Performance. *Organizational Resources Management Researchs*, 6(1), 237-257. [In Farsi] <http://ormr.modares.ac.ir/article-28-4531-fa.html>
- Pearce, J., & Huang, L. (2014). Workplace Favoritism: Why It Damages Trust and Persists. The Merage School of Business Working Paper. *Irvine, CA: University of California*.
- Pervez, S., Ul Haq, M. A., & Ahmed, M. A. (2019). Linking Cronyism, Psychological Contract Breach, and Moral Disengagement: A Study of Public Sector University Teachers. *IBT Journal of Business Studies (JBS)*, 1(1), 170-183. <https://doi.org/10.46745/ilma.jbs.2019.15.01.14>
- Pourezat, A. A., Ghorbani, A., Abdi, J., & Najjar Shams, F. (2018). Recall of New Spoil System as Administrative Trader. *Journal of Public Administration*, 10(2), 209-226. [In Farsi]
- Saleem, M. A., Yaseen, A., & Zahra, S. (2018). Predictors of Organizational Commitment in Public Sector Hospitals of Pakistan—A Moderated Mediation Study. *Journal of Health Management*, 20(2), 206-225. <https://doi.org/10.1177/0972063418763656>
- Shaheen, S., Abrar, M., Saleem, S., Shabbir, R., & Zulfiqar, S. (2021). Linking Organizational Cronyism to Deviant Workplace Behavior: Testing the Mediating Role of Employee Negligence in Pakistani Higher Education Institutions. *International Journal of Leadership in Education*, 1-23. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1869313>
- Shaheen, S., Bari, M. W., Hameed, F., & Anwar, M. M. (2019). Organizational Cronyism as an Antecedent of Ingratiation: Mediating Role of Relational Psychological Contract. *Frontiers in Psychology*, 10, 1609. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01609>
- Shaheen, S., Bashir, S., & Khan, A. K. (2017). Examining Organizational Cronyism as an Antecedent of Workplace Deviance in Public Sector Organizations. *Public Personnel Management*, 46(3), 308-323. <https://doi.org/10.1177/0091026017716655>
- Shaheen, S., Zulfiqar, S., Saleem, S., & Shehazadi, G. (2020). Does Organizational Cronyism Lead to Lower Employee Performance? Examining the Mediating Role of Employee Engagement and Moderating Role of Islamic Work Ethics. *Frontiers in Psychology*, 11, 579560. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.579560>

- Shaner, J., & Maznevski, M. (2011). The Relationship between Networks, Institutional Development, and Performance in Foreign Investments. *Strategic Management Journal*, 32(5), 556-568. <https://doi.org/10.1002/smj.903>
- Silverman, D. (2016). Introducing Qualitative Research. *Qualitative Research*, 3(3), 14-25.
- Sischka, P. E., Melzer, A., Schmidt, A. F., & Steffgen, G. (2021). Psychological Contract Violation or Basic Need Frustration? Psychological Mechanisms behind the Effects of Workplace Bullying. *Frontiers in Psychology*, 12(1), 627968. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.627968>
- Smith, D. J., & Sutter, D. S. (2012). Gauging the Perception of Cronyism in the United States. *Mercatus Center*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2099777>
- Soleimanof, S. (2016). *Cronyism and Entrepreneurship: An International Analysis of the Influence of Cronyism on Country Level Productive and Unproductive Entrepreneurship*. (Doctor of Philosophy). Oklahoma State University,
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research Techniques*: Sage Publications.
- Thierier, A., & Skorup, B. (2013). A History of Cronyism and Capture in the Information Technology Sector. *Journal of Technology Law & Policy*, 18(1), 131-196. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2288082>
- Tonoyan, V., Strohmeyer, R., Habib, M., & Perlitiz, M. (2010). Corruption and Entrepreneurship: How Formal and Informal Institutions Shape Small Firm Behavior in Transition and Mature Market Economies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(5), 803-832. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00394.x>
- Turhan, M. (2014). Organizational Cronyism: A Scale Development and Validation from the Perspective of Teachers. *Journal of Business Ethics*, 123(1), 295-308. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1839-3>
- Wang, J. J., & Lalwani, A. K. (2019). The Distinct Influence of Power Distance Perception and Power Distance Values on Customer Satisfaction in Response to Loyalty Programs. *International Journal of Research in Marketing*, 36(4), 580-596. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2018.11.006>
- Wei, S. J. (2001). Domestic Crony Capitalism and International Fickle Capital: Is There a Connection? *International Finance*, 4(1), 15-45. <https://doi.org/10.1111/1468-2362.00064>
- Zare, R., Fathyzadeh, A., & Bahmani, A. (2018). Organizational Nepotism in Public Organizations, Conceptualization, Effective Factors and Consequences. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 7(1), 31-56. [In Farsi] http://obs.sinaweb.net/article_31572.html?lang=en

Zhou, W. (2013). Political Connections and Entrepreneurial Investment: Evidence from China's Transition Economy. *Journal of Business Venturing*, 28(2), 299-315. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.05.004>

ب) فارسی

بازرگان، عباس (۱۳۸۷). مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته: رویکردهای متداول در علوم رفتاری. انتشارات دیدار.

بوذرجمهری، حسین؛ مختاری پیام، مهدی، و چیوایی، داریوش (۱۴۰۰). مصادیق تعارض منافع: تعارض منافع در حوزه سلامت. مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی. شماره مسلسل ۱۷۷۳۱.

فصلنامه
فرهنگ
مدیریت
و
اقتصاد

دوره ۳۵ - زمستان ۱۴۰۱ - شماره ۴ - پیاپی ۱۲۲

نحوه ارجاع به مقاله:

سپهوند، مسعود؛ حکاک، محمد؛ سپهوند، رضا، و نظریوری، امیر هوشنگ (۱۴۰۱). طراحی و تبیین مدل شکل‌گیری کرونیزم در سازمان. *نشریه فرایند مدیریت و توسعه*، ۳۵(۴)، ۳۹-۷۳.
Sepahvand, M., Hakkak, M., Sepahvand, R., & Nazarpouri, A. (2022). Designing and Explaining the Model of the Formation of Cronyism in the Organization. *Management and Development Process*, 35(4), 39-73.
DOI: [10.52547/jmdp.35.4.39](https://doi.org/10.52547/jmdp.35.4.39)

Copyrights:

Copyright for this article is retained by the author(s), with publication rights granted to Management and Development. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

