

## **Investigating the Effect of Organizational Nepotism on Commitment, Silence and Alienation of Employees**

**Amirhossein Abdolalipour (Ph.D)<sup>\*1</sup>**

### **Abstract**

Nepotism is one of the obstacles for professional management in government organizations, which potentially has negative consequences on the organizational environment. The present study aims to investigate the effect of nepotism on employees' commitment, silence and alienation in government organizations. The research is applied in terms of purpose and descriptive survey in terms of approach. The statistical population consists of the employees of the general offices of West Azarbaijan province, who were selected as a sample with the stratified random sampling method with proportional distribution and participated in the data collection process. The data collection tool is a questionnaire consisting of 45 items. The items related to the variable of organizational commitment are adapted from Allen and Meier's standard questionnaire (1993); however, the items of other variables were made by researcher and adjusted based on the existing theoretical foundations. The results of the analysis based on structural equation modeling in the society under study revealed that when employees observe more the nepotism, their organizational commitment decreases and organizational silence and organizational alienation increase.

### **Key words**

Nepotism; Organizational Silence; Organizational Alienation; Organizational Commitment; General offices of West Azerbaijan Province.

---

1. Assistant Professor, Industrial Management Department, Khoy Branch, Islamic Azad University, Khoy, West Azarbaijan, Iran (Corresponding author), Abdolalipour@iaukhoy.ac.ir

## بررسی تأثیر خویشاوندسالاری سازمانی بر تعهد، سکوت و بیگانگی کارکنان

امیر حسین عبدالعلی پور<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۶/۲۵

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۲/۱۲/۰۷

### چکیده

خویشاوندسالاری یکی از موانع مدیریت حرفه‌ای در سازمان‌های دولتی است که به‌طور بالقوه پیامدهای منفی بر محیط سازمانی بر جا می‌گذارد. پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر پدیده خویشاوندسالاری بر تعهد، سکوت و بیگانگی کارکنان در سازمان‌های دولتی به انجام رسید. پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ رویکرد، توصیفی پیمایشی است و جامعه آماری را کارکنان ادارات کل استان آذربایجان غربی تشکیل می‌دهند که با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی با تسهیم متناسب ۴۰۰ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب و در فرایند گردآوری داده‌ها مشارکت داده شدند. ابزار جمع‌آوری داده، پرسشنامه‌ای مشتمل بر ۴۵ گویه است. گویه‌های مربوط به متغیر تعهد سازمانی، از پرسشنامه استاندارد آلن و می‌یر (۱۹۹۳) اقتباس شده‌اند؛ اما گویه‌های سایر متغیرها به‌صورت محقق‌ساخته و بر اساس مبانی نظری موجود تنظیم گردیده‌اند. نتایج واکاوی مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری در جامعه تحت مطالعه، آشکار نمود که هرچه کارکنان بیشتر شاهد خویشاوندسالاری باشند، تعهد سازمانی در آن‌ها رو به کاهش می‌رود و سکوت سازمانی و بیگانگی سازمانی افزایش می‌یابد.

### کلیدواژه

خویشاوندسالاری؛ سکوت سازمانی؛ بیگانگی سازمانی؛ تعهد سازمانی؛ ادارات کل استان آذربایجان غربی

۱. استادیار گروه مدیریت صنعتی، واحد خوی، دانشگاه آزاد اسلامی، خوی، آذربایجان غربی، ایران (نویسنده مسئول)

## مقدمه

در برخی جوامع، اگر فردی در یک منصب اداری قرار بگیرد؛ خویشاوندان از او توقع دارند که در تصمیمات اداری، خویشاوندی را بر ضوابط موجود ترجیح دهد (فرهادی نژاد، ۱۳۸۰). تحقیقات نشان می‌دهد که مدیران به کارکنانی که جزء دوستان و بستگان هستند به دلیل تعصبات ضمنی، یعنی طرفداری از اعضای درون گروه فامیلی، پاداش می‌دهند (لای<sup>۱</sup> و باناجی<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). گرچه پدیده خویشاوندسالاری<sup>۳</sup> به طور سنتی به معنای تمایل به انتخاب اعضای خانواده برای انجام کارها و تصمیم‌گیری‌های مهم سازمانی است و به نوعی به اعمال قدرت پنهانی توسط مدیران اشاره دارد که از طریق قرار دادن اعضای خانواده‌شان در پست‌های کلیدی، سعی در تضمین موقعیت و منافع شخصی خود دارند تلقی می‌شود اما برخی از نویسندگان این پدیده را با تبعیض مرتبط می‌دانند (به عنوان مثال، هوانگ و هیون<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). این پدیده، ترکیبی از فرایندهای روان‌شناختی و جامعه‌شناختی است که انتخاب، استخدام یا ارتقا و همچنین کاربست رویه‌ها و روش‌های کاری در مورد کارکنان بر اساس ملاحظات خویشی یا دوستی از مصادیق بارز آن محسوب می‌شود (اوزلر و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷). اگر با این پدیده به صورت سطحی برخورد شود، می‌تواند به مرور گستره خود را وسیع‌تر نموده و به فرهنگی باثبات در سطح سازمان‌های دولتی بدل گردد که حاصل آن می‌تواند به تنزل سطح اعتماد، اتلاف منابع و کاهش بهره‌وری سازمانی منجر گردد (جعفری و شریعت نژاد، ۱۴۰۱؛ پرز-آلوارز<sup>۶</sup> و استرولیک<sup>۷</sup>، ۲۰۲۱). برخی محققان معتقدند پدیده خویشاوندسالاری می‌تواند اختلالاتی در برخی نگرش‌های مؤثر کارکنان جهت مشارکت از جمله «رضایت شغلی»، «رضایت مسیر شغلی»، «ترجیحات سکوت»، «کناره‌گیری از کار» و «تعهد سازمانی» ایجاد نماید (اوزلر و همکاران، ۲۰۰۷؛ برونو و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۲).

مهم‌ترین مزیت رقابتی در سازمان‌ها، کارکنان برانگیخته، وظیفه‌شناس، متعهد و ملتزم به سازمان است. امروزه سازمان‌هایی موفق هستند که انعطاف‌پذیری بالایی داشته باشند که این خود نیازمند مشارکت کارکنان و تعامل کارآمد در همه سطوح است (افخمی اردکانیان، ۱۳۹۴). کارکنان اغلب دارای نقطه نظرات و ایده‌هایی برای ارائه روش‌های سازنده در بهبود کار و سازمان خود هستند. این کارکردها، بیان‌کننده مفهومی به نام آوای سازمانی هستند. برخی کارکنان تمایلی به ارائه ایده‌ها، نقطه نظرات و اطلاعات ندارند و سکوت می‌کنند (دانایی فرد و پناهی، ۱۳۸۹).

1. Lai
2. Banaji
3. Nepotism
4. Hoang & Huynh
5. Özler et al.
6. Perez-Alvarez
7. Strulik
8. Brunetto et al.

فضای سکوت در سازمان از جمله مؤلفه‌هایی است که سازمان‌ها را از دست‌یابی به خرد جمعی و پویایی دور نگه می‌دارد (اشراقی و همکاران، ۱۴۰۰) و در چنین فضایی سازمان قادر نخواهد بود از منابع انسانی ارزشمند خود بهره‌برداری نماید (موریسون<sup>۱</sup> و میلیکن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). از طرفی، هنگامی که خاموشی هوشیارانه بین کارکنان سازمان حاکم باشد، یادگیری و انطباق‌پذیری سازمانی کاهش می‌یابد (موسوی و همکاران، ۱۳۹۹).

کاهش زمینه‌های سکوت سازمانی کارکنان و مشارکت آنان در کار از دغدغه‌های مدیریت سازمان‌های امروزی است. موقعیت‌های مختلف ناشی از ساختار سازمان، ساختار مالکیت و مدیریت و همچنین کانال‌های ارتباطی مشکل‌ساز ممکن است کارکنان را به سمت این نگرش‌های نامطلوب در مورد سازمانشان سوق دهد. این وضعیت در نهایت تأثیر منفی بر احساس تعهد کارکنان نسبت به سازمان خود خواهد داشت (کیخا و همکاران، ۱۳۹۸). ممکن است یک دوقطبی بین کارگران خویشاوندی و کارگران غیر خویشاوندی در مؤسسات دارای خویشاوندی وجود داشته باشد. حتی کارمندانی که با هیچ‌یک از گروه‌ها مرتبط نیستند در چنین شرایطی کاهش بهره‌وری را تجربه می‌کنند (آلپر و همکاران، ۲۰۲۰). وفاداری کارکنان، اعتماد به سازمان، بهره‌وری و رضایت شغلی در نتیجه آسیب می‌بینند. در این نقطه، خویشاوندسالاری یک موضوع مدیریتی مهم است که هم بر سکوت و هم بر بیگانگی کارکنان تأثیر می‌گذارد. از آنجائیکه ارزیابی سطح تأثیر خویشاوندسالاری بر سکوت سازمانی، بیگانگی سازمانی و تعهد سازمانی جزء موضوعات پراهمیت در حوزه‌ی رفتار سازمانی است که تاکنون مدنظر پژوهشگران قرار نگرفته، پژوهش حاضر بدنبال ارزیابی تأثیرات پدیده خویشاوندسالاری بر سه متغیر مهم حوزه رفتار سازمانی؛ سکوت، بیگانگی و تعهد سازمانی است که در سطح ادارات کل استان آذربایجان غربی انجام گردیده است.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### عارضه خویشاوندسالاری

خویشاوندسالاری به جانب‌داری از افرادی خاص در جذب، ترفیع یا اعطای یک مزیت یا موقعیت در یک شغل یا حوزه خاص صرفاً بر اساس روابط نزدیک دوستانه و یا خویشاوندی و بدون دارا بودن شرایط لازم برای احراز آن‌ها، اشاره دارد (آراسلی<sup>۳</sup> و تومر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸؛ بوت<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱). نتایج تحقیق زارع و همکاران (۱۳۹۷) نشان می‌دهد که

1. Morrison  
2. Milliken  
3. Arasli  
4. Tumer  
5. Bute

منفعت‌طلبی و قوم‌گرایی فرد و عدم توجه به حقوق و منافع عامه مردم در شکل‌گیری نگرش رابطه‌گرایی مدیران، تأثیر بسزایی دارد که در نهایت این نگرش، پایه‌ای برای به‌وجود آمدن پدیده ناهنجار خویشاوندسالاری سازمانی است. ارتباطات خانوادگی با مدیران و مشاوران بخش دولتی به‌ویژه، می‌تواند به‌شدت ارتقاء، جبران خدمات و عملکرد کارکنان بخش دولتی را مخدوش کند (ریانو<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). در این وضعیت، کارمندان بر این باورند که به دلیل تفاوت بین نرخ مشارکت و مزایای ارائه‌شده، در یک محیط ناعادلانه کار می‌کنند (روشن<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۵). ریانو (۲۰۲۱) استدلال می‌کند از آنجایی که ترفیع و مزایای بیشتر در بخش دولتی کشور معمولاً با ارزیابی‌های سخت معین می‌شود، اثرات خویشاوندسالاری عمدتاً با تخصیص اعضای خانواده به قراردادهای با دستمزد بالاتر، ارتقاء موقت آن‌ها به سمت‌های رهبری و پر کردن موقت مشاغل خالی انجام می‌شود. نهایتاً نتیجه می‌گیرد که وجود مزایای بخصوص برای خویشاوندان در بخش دولتی و اثرات آن بر سوء رفتار در سایر کارکنان، مستقیماً بر ظرفیت اداری آن دولت تأثیر می‌گذارد.

هنگامی که این موضوع از دیدگاه اجتماعی پسامدرن - شامل حق مدیران برای تلاش برای پذیرفته شدن شیوه‌های زندگی و فرهنگ سازمانی جدید (ساریبای<sup>۳</sup>، ۱۹۹۴؛ بایهان<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲) - مدنظر قرار می‌گیرد، خویشاوندسالاری یکی از عواملی خواهد بود که باعث کاهش تلاش کارکنانی خواهد شد که جزء آشنایان یا اعضای خانواده نیستند و در اقلیت قرار دارند.

برای بررسی دقیق تأثیر خویشاوندسالاری بر متغیرهای رفتار سازمانی، نیاز به مطالعات بیشتر و دقیق‌تر در این زمینه و با توجه به شرایط و ویژگی‌های سازمان‌های مختلف است.

## پیامدهای خویشاوندسالاری

### پیامدهای خویشاوندسالاری بر تعهد سازمانی

یکی از عوامل پنهان ولی تأثیرگذار در رفتار شغلی کارکنان، میزان تعهد آنان به سازمان است. محققین ارتباط معنی‌داری بین تعهد سازمانی و اثربخشی سازمانی تبیین کرده‌اند (مؤدی و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷). می‌یر و آلن (۱۹۹۰) تعهد سازمانی را حالت روان‌شناختی تعریف می‌کنند که رابطه فرد را با سازمان مشخص می‌کند و کاربردهای ضمنی

---

1. Riaño  
2. Rowshan  
3. Saribay  
4. Bayhan  
5. Mowday

برای تصمیم به تداوم یا عدم تداوم عضویت در سازمان دارد. آن‌ها در مدل سه وجهی تعهد سازمانی، سه شکل تعهد تمایل محور (تعهد عاطفی)، تعهد هنجاری و تعهد هزینه محور (تعهد مستمر) را معرفی کرده‌اند.

نتایج مطالعه‌ای که برای اندازه‌گیری سطح تعهد سازمانی و عوامل مؤثر بر آن در میان کارکنان شرکت‌های پالایش گاز فجر و بیدبلند انجام شده، نشان داد که درک کارکنان از عدالت سازمانی یکی از عوامل تأثیرگذار بر تعهد سازمانی آن‌ها است (مدنی و زاهدی، ۱۳۸۴). کارکنان انتظار محیط کاری مثبت، بی‌طرفانه و پایداری دارند تا به سازمان خود ملتزم بمانند. مدیرانی که تصمیم‌های جانب‌دارانه‌ای اخذ می‌کنند، قرارداد روانی کارفرما و کارمند را نقض می‌کنند و ممکن است با بروز رفتارهای منفی، از جمله کاهش دل‌بستگی روانی و تشدید قصد ترک سازمان به این موارد واکنش دهند (کانوال<sup>۱</sup> و ون هوی<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). نتایج پژوهش آکروید و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۹)، از رابطه مثبت و معنادار حمایت سازمانی و رفتار سرپرستان با تعهد عاطفی و تعهد مستمر آنان حکایت دارد. در همین راستا، نتایج پژوهش دیگری که برای بررسی تأثیر رفتار رهبری بر تعهد سازمانی و عملکرد سازمان انجام گرفت، نشان داد مطلوب بودن رفتار رهبر، تأثیر مثبتی بر تعهد سازمانی کارکنان دارد به طوری که تعهد سازمانی کارکنان، به بهبود عملکرد سازمان منجر می‌شود (استیرر و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸).

پژوهش دنیز و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۳)، ارتباط منفی معناداری بین تعهد سازمانی و سکوت سازمانی را نشان می‌دهد. یافته‌های پژوهش اکبریان و همکاران (۱۳۹۶) با عنوان «بررسی رابطه علی بین سکوت در سازمان‌های فرهنگی شهر اصفهان و رفتار شهروندی با نقش میانجی تعهد سازمانی» نیز نشان داد که سکوت سازمانی بر تعهد سازمانی اثر معناداری دارد. همچنین، تحقیقی با عنوان «ارتباط بین اعتماد، سکوت و تعهد سازمانی» نشان داد که اعتماد سازمانی می‌تواند به نوعی سبب سکوت رضایت‌بخش در کارکنان شده و این سکوت رضایت‌بخش، خود دارای یک ارتباط قوی با تعهد سازمانی است (آلیشر<sup>۶</sup> و جائهون<sup>۷</sup>، ۲۰۱۵).

با توجه به مبانی نظری مورد ذکر فرضیه اول پژوهش بشرح زیر ارائه می‌شود:

پدیده خویشاوندسالاری، بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر دارد.

---

1. Kanwal  
2. Van Hoye  
3. Akroyd et al.  
4. Steyrer et al.  
5. Deniz et al.  
6. Alisher  
7. Jaehoon

## پيامدهای خويشاوندسالاری بر سکوت سازمانی

بر اساس «تئوری انتظار» ارائه شده توسط ویکتور وروم<sup>۱</sup> (۱۹۶۴) و «تئوری رفتار برنامه‌ریزی شده» آیزن<sup>۲</sup>، یک ارزیابی منفی در خصوص بیان ایده‌ها به صورت آزاد باعث کاهش احتمال بیان آزاد خواهد شد. در این صورت اطلاعاتی که می‌تواند برای سازمان مفید باشد به مدیران انتقال نمی‌یابد (جعفری و شریعت نژاد، ۱۴۰۱). سکوت نه تنها نشان‌دهنده مخالفت بلکه ناشی از فقدان اطلاعات، فقدان فرصت برای بیان نظرات خود و ناشی از این عقیده است که بیان کردن ایده‌ها فایده‌ای ندارد چراکه می‌تواند خطرناک باشد (ارنلر، ۲۰۱۰). بر همین اساس، کارکنان اعتقاد دارند در صورتی که در اکثریت نباشند، عقاید آن‌ها ارزشی نخواهند داشت و بنابراین تمایلی به بیان دیدگاه‌ها و نظرات خود نخواهند داشت (پریموکس<sup>۳</sup> و بدیان<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳). افخمی اردکانیان و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیق خود نشان دادند که مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و سبک رهبری از اساسی‌ترین علل پیدایش سکوت سازمانی در پژوهشگاه صنعت نفت محسوب می‌شوند. نتایج پژوهش موسوی و همکاران (۱۳۹۹) هم حاکی از آن است که ارتباطات ناکارآمد به عنوان مهم‌ترین عوامل به وجود آورنده سکوت هوشیارانه در سازمان‌های دولتی به شمار می‌روند. همچنین نتایج پژوهش مذکور نشان داد که کاهش یادگیری و بی‌تفاوتی سازمانی از جمله مهم‌ترین پدیده‌ها سکوت هوشیارانه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی می‌باشند.

یافته‌های پژوهشی با عنوان تحلیل نگرش‌های شغلی کارکنان و تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی حاکی است که بین نگرش مدیریت عالی و نگرش سرپرستان با رفتار سکوت کارکنان همبستگی مثبت نسبتاً شدیدی برقرار است و بین فرصت‌های ارتباطاتی و نگرش‌های شغلی کارکنان با رفتار سکوت کارکنان، همبستگی منفی نسبتاً شدیدی وجود دارد (دانایی فرد و پناهی، ۱۳۸۹). یافته‌های مطالعه اشراقی و همکاران (۱۴۰۰)، نشان می‌دهد که عواملی مانند عدم رعایت شایسته‌سالاری باعث ایجاد سکوت سازمانی است. نتایج به دست آمده از تحقیق حکیمی (۱۳۹۸) نیز نشان می‌دهد که رفتارهای منافقانه با کاهش اعتماد بین فردی، زمینه‌ساز شیوع سکوت سازمانی بوده و به واسطه‌ی آن؛ ظهور و افزایش کج‌روی‌های سازمانی کارکنان را به همراه داشته است. وقتی که کارکنان احساس می‌کنند که سازمان با آرمان‌ها و ارزش‌هایی که آن‌ها باور دارند همخوانی دارد، احساس ارتباط و تعهد سازمانی بیشتر می‌شود (موریسون و میلکن، ۲۰۱۹). در واقع، مدیران در همه سطوح سازمان این حقیقت را درک کرده‌اند که مهم‌ترین منبعی که برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد می‌نماید بهبود آوای سازمانی در میان کارکنان است

1. Vroom  
2. Ajzen  
3. Premeaux  
4. Bedeian

(افخمی اردکانی و خلیلی صدرآباد، ۱۳۹۷). در پژوهشی که توسط رجیبی فرجاد و رضایی (۱۳۹۶) با عنوان «بررسی تأثیر سکوت سازمانی بر عملکرد کارکنان با توجه به نقش میانجی فرهنگ سازمانی» انجام یافته، تأثیر سکوت سازمانی بر فرهنگ سازمانی به صورت منفی و فرهنگ بر عملکرد کارکنان به صورت مثبت و معنادار تأیید شده است. خویشاوندسالاری می تواند پیوند بین عملکرد کارکنان و پاداش را منقطع سازد. در عوض، کارکنان ارتباطی بین پیوندهای خانوادگی یا دوستی با پاداش درک می کنند. از آنجایی که خانواده و دوستان پاداش دهنده در موقعیت های قدرت هستند، کارمندان از ابراز نظر می ترسند؛ بنابراین، یک روش برای بازگرداندن عدالت در سازمان مسدود می شود. کارمندان می ترسند که شکایت از خویشاوندی به احتمال زیاد منجر به تلافی و کاهش بیشتر در نتایج شغلی شود. با توجه به بی عدالتی خویشاوندی، کارکنانی که سکوت مبتنی بر ترس را تجربه می کنند، استرس شدیدی را تجربه می کنند و رضایت شغلی آن ها کاهش می یابد (جاین و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳).

بنابراین فرضیه دوم پژوهش حاضر بشرح زیر مطرح می شود:

پدیده خویشاوندسالاری، بر سکوت سازمانی کارکنان تأثیر دارد.

### پیامدهای خویشاوندسالاری بر بیگانگی سازمانی

بیگانگی سازمانی، یک اختلال اجتماعی- روانی متشکل از یک نگرش درون گرا است که در اثر فقدان ارزش ها و به صور احساس از خود بیگانگی، احساس بی تفاوتی و احساس بی قدرتی به وجود می آید. این اختلال ها، باعث می شود که افراد علاوه بر زندگی شخصی، در محیط سازمانی نیز به نوعی بدنبال دوری گزینی باشند. کناره گیری از محل کار زمانی رخ می دهد که کارکنان زمان یا تلاش کمتری را به وظایف کاری خاص اختصاص دهند (هانیش<sup>۲</sup> و هولین<sup>۳</sup>، ۱۹۹۰). کناره گیری از محل کار معمولاً به صورت اقداماتی مانند بی توجهی به کاری که بر ارزیابی عملکرد کارمند تأثیری نمی گذارد، استراحت های طولانی یا مکرر و شکست عمدی در انجام تکالیف ظاهر می شود. زمانی که کارکنان درگیر احساس بی تفاوتی و کناره گیری از محل کار می شوند، سرپرستان معمولاً بی اطلاع هستند. کارمندی که از محل کار کناره گیری می کنند معمولاً این کار را به گونه ای انجام می دهند که بر رتبه بندی عملکرد آن ها تأثیری نخواهد داشت اما بیگانگی سازمانی ممکن است استرس مرتبط با سکوت را کاهش دهد (بری و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲). به عنوان مثال، آن ها ممکن است حجم کاری خود را با صرف زمان بیشتر برای تکمیل تکالیف،

1. Jain et al.  
2. Hanisch  
3. Hulin  
4. Berry et al.

صرف تلاش کمتر یا صرف زمان بیشتری برای شایعه‌پراکنی با همکاران به‌جای کار، کاهش دهند؛ بنابراین، کناره‌گیری از محل کار ممکن است به کارکنان این امکان را بدهد که با استرس ناشی از سکوت در مواجهه با خویشاوندسالاری کنار بیایند. مطالعات نشان داده‌اند که روش‌های سرپرستی سوءاستفاده‌گرانه و شیوه‌های کاری غیراخلاقی با کناره‌گیری از محل کار مرتبط است (جونگ و کیم<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). بیگانگی سازمانی می‌تواند باعث کاهش عملکرد کارکنان و افزایش نرخ ترک شغل شود (دهقانی سلطانی، ۱۳۹۷).

از منظر سازمانی، کناره‌گیری از محل کار یک رفتار نامطلوب است که بهره‌وری کارکنان را کاهش می‌دهد و هزینه‌ها را افزایش می‌دهد. اما احساس تعلق کارکنان به سازمان می‌تواند به مشارکت در طراحی راه‌حل‌های مناسب از سوی کارکنان منجر گردد تا مدیران با واکاوی هزینه فایده این نظرات را عملی نمایند (عرفانیان خانزاده، ۱۳۹۹). بالا بودن سطح تعلق خاطر کارکنان برای سازمان پیامدهای مثبتی چون نگهداشت نیروهای مستعد، تصویر ذهنی مثبت از شرکت، عملکرد کسب‌وکار، بازدهی مالی یا کیفیت خدمات را بدنبال دارد (آلبریچ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). نتایج پژوهش جلیلیان (۱۳۹۶)، مشخص کرد که عوامل سازمانی، بیشترین تأثیر معنادار را بر بعد تعلق سازمانی دارد. همچنین ایمان (۱۳۷۷) در تحقیقی با عنوان «بیگانگی سازمانی و مدیریت» به این نتیجه رسید که وقوع خویشاوندسالاری می‌تواند باعث افزایش بیگانگی سازمانی در بین کارکنان شود؛ زیرا افرادی که احساس می‌کنند تصمیم‌ها و فرصت‌های شغلی بر اساس روابط خانوادگی تعیین می‌شود، ممکن است احساس کنند که به سازمان تعلق ندارند یا ارزش‌های عدالت و عملکرد منصفانه در سازمان رعایت نمی‌شود. برخی تحقیقات نشان داده‌اند که خویشاوندسالاری و رفتارهای انحرافی می‌تواند از طریق نقش میانجی بدبینی سازمانی، به انزوای اختیاری کاری کارکنان منجر شوند (دهقانی سلطانی و مصباحی، ۱۳۹۷). از آن جمله، یافته‌های مطالعه عبدالغنی محمد و حسنی عبدالحافظ<sup>۳</sup> (۲۰۲۱)، از نظر آماری نشان داد که خویشاوندسالاری رضایت شغلی فردی را فلج کرده و منجر به تمایل به ترک شغل در بین کارکنان پرستاری می‌شود. از این رو، مدیران سازمانی باید به این موضوع توجه کنند و سیاست‌ها و فرآیندهایی را ایجاد کنند که از پیشگیری و مدیریت خویشاوندسالاری واقعیت‌پردازی کنند (مصباحی، ۱۳۹۷). یافته‌های پژوهش زردشتیان و بهرامی (۱۴۰۰) نیز نشان می‌دهد که خویشاوندگرایی به‌طور قابل توجهی بر بیگانگی سازمانی تأثیر می‌گذارد. مطالعه آن‌ها نشان داد که ساختار سازمانی نقش مهمی در پدیده بیگانگی سازمانی ایفا می‌کند که نشان‌دهنده ارتباط قوی بین خویشاوندی و بیگانگی سازمانی در بین کارکنان است.

1. Jung & Kim  
2. Albrecht  
3. Abdelghany Mohamed & Hosny Abdel-Hafez

بنابراین بر اساس بررسی مبانی نظری مذکور، فرضیه سوم پژوهش حاضر بشرح زیر مطرح می‌گردد:  
پدیده خویشاوندسالاری، بر بیگانگی سازمانی کارکنان تأثیر دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ رویکرد، توصیفی پیمایشی است. به جهت وجود تنوع قومی و تعدد فرهنگی در استان آذربایجان غربی، کارکنان ادارات کل استان آذربایجان غربی به‌عنوان جامعه آماری تحقیق حاضر انتخاب شده است. بر اساس جدول کرجسی و مورگان<sup>۱</sup> (۱۹۷۰)، برای جامعه‌ای به حجم ۱۹۱۶ نفر، حداقل به ۱۶۵ نمونه آماری نیاز است. با توجه به اینکه در مدل یابی معادلات ساختاری، گروه نمونه با حجم زیاد توصیه می‌شود (هومن، ۱۳۸۴)، نمونه آماری پژوهش حاضر برابر با ۴۰۰ نفر در نظر گرفته شد و بر اساس روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی با تسهیم متناسب، سهم هر سازمان از نمونه آماری تحقیق به تفکیک جدول شماره ۱ مشخص گردید.

جدول ۱. جامعه آماری و حجم نمونه برحسب روش انتساب متناسب

نام اداره	تعداد کارکنان	حجم نمونه	نام اداره	تعداد کارکنان	حجم نمونه	نام اداره	تعداد کارکنان	حجم نمونه
جهاد کشاورزی	۷۶	۱۶	تأمین اجتماعی	۸۹	۱۹	فرهنگ و ارشاد	۶۴	۱۳
بهبودی	۴۲	۹	دارایی	۱۰۳	۲۲	پست	۵۲	۱۱
بهداشت و درمان	۶۹	۱۴	آموزش و پرورش	۹۲	۱۹	ورزش و جوانان	۵۹	۱۲
کمیته امداد امام (ره)	۶۳	۱۳	آب منطقه‌ای	۶۹	۱۵	تبلیغات اسلامی	۷۴	۱۵
دادگستری	۱۰۲	۲۱	منابع طبیعی	۸۴	۱۸	اوقاف	۴۷	۱۰
مخابرات	۸۳	۱۷	هواشناسی	۵۳	۱۱	بازرگانی	۸۶	۱۸
دامپزشکی	۴۸	۱۰	بنیاد شهید	۷۷	۱۶	هلال‌احمر	۹۶	۲۰
فرمانداری	۷۶	۱۶	ثبت‌اسناد	۷۸	۱۶	ثبت‌احوال	۷۵	۱۶
توزیع نیروی برق	۹۱	۱۹	بنیاد مسکن	۶۸	۱۴	جمع کل کارکنان: ۱۹۱۶ نفر	جمع کل نمونه: ۴۰۰ نفر	

در ساختار پرسشنامه پژوهش حاضر، گویه‌های مربوط به متغیر تعهد سازمانی، از پرسشنامه استاندارد آلن و می‌یر (۱۹۹۳) اقتباس شده‌اند؛ اما گویه‌های سایر متغیرهای پژوهش، به‌صورت محقق ساخته و بر اساس مبانی نظری موجود تنظیم گردیده‌اند. در جدول شماره ۲، ساختار پرسشنامه پژوهش ارائه شده است.

1. Krejcie & Morgan

جدول ۲. معرفی ساختار پرسشنامه

علائم اختصاری	گویه‌های مربوطه	شاخص	ابعاد
Selection	۱ تا ۳	انتخاب و استخدام کارمند	خویشاوندسالاری
Way	۴ و ۵	رویه‌ها و روش‌های کاری	
Promotion	۶ تا ۸	ارتقاء	
Emotional	۹ تا ۱۶	تعهد عاطفی	تعهد سازمانی
Normative	۱۷ تا ۲۴	تعهد هنجاری	
Continuous	۲۵ تا ۳۲	تعهد مستمر	
Power	۳۳ تا ۳۵	بی‌قدرتی	بیگانگی سازمانی
Alienation	۳۶ و ۳۷	ازخودبیگانگی	
meaningless	۳۸ تا ۴۰	بی‌معنی بودن	
Silence	۴۱ تا ۴۵	ترجیحات سکوت	سکوت سازمانی

در پژوهش حاضر، جهت اطمینان کامل از روایی پرسشنامه، علاوه بر پیش‌آزمون‌های غیررسمی، از روایی محتوی و مشخصاً تحلیل عاملی تأییدی نیز استفاده گردید. بدین منظور از شاخص KMO و آزمون بارتلت در نرم‌افزار SPSS استفاده گردیده است.

جدول ۳. آزمون KMO و بارتلت برای سؤالات پرسشنامه

۰/۸۹۱	آزمون KMO	
۷۷۱۱.۲۴۹	$\chi^2$	آزمون بارتلت
۹۰	درجه آزادی	
۰/۰۰۰	Sig	

با توجه به جدول شماره ۳، مقدار شاخص KMO برابر ۰/۸۹۱ است لذا تعداد نمونه پژوهش برای تحلیل عاملی کافی است. همچنین مقدار معناداری آزمون بارتلت، نشان می‌دهد تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار مدل عاملی مناسب است. با استفاده از آزمون تحلیل عاملی تأییدی پرسشنامه، مشخص گردید که مجموعه گویه‌های هر شاخص، منحصراً بعد مربوط به خود را اندازه‌گیری می‌کنند.

به منظور بررسی اعتبار پرسشنامه پژوهش از روش «آلفای کرونباخ<sup>۱</sup>» در نرم افزار SPSS استفاده شد که با توجه به ضرایب آن در جدول ۴، مشخص گردید که پرسشنامه دارای سازگاری درونی مناسبی است.

جدول ۴. پایایی پرسشنامه

ضریب آلفای کرونباخ	شاخص	ابعاد
۰/۷۵۵	انتخاب و استخدام کارمند	بکارگماری خویشاوندان
۰/۷۴۱	رویه ها و روش های کاری	
۰/۷۶۹	ارتقاء	
۰/۸۵۹	تعهد عاطفی	تعهد سازمانی
۰/۸۸۱	تعهد هنجاری	
۰/۸۴۶	تعهد مستمر	
۰/۷۲۷	بی قدرتی	بیگانگی سازمانی
۰/۷۷۳	از خود بیگانگی	
۰/۷۵۲	بی معنی بودن	
۰/۷۹۴	ترجیحات سکوت	سکوت سازمانی
۰/۸۰۷		کل پرسشنامه

#### یافته ها

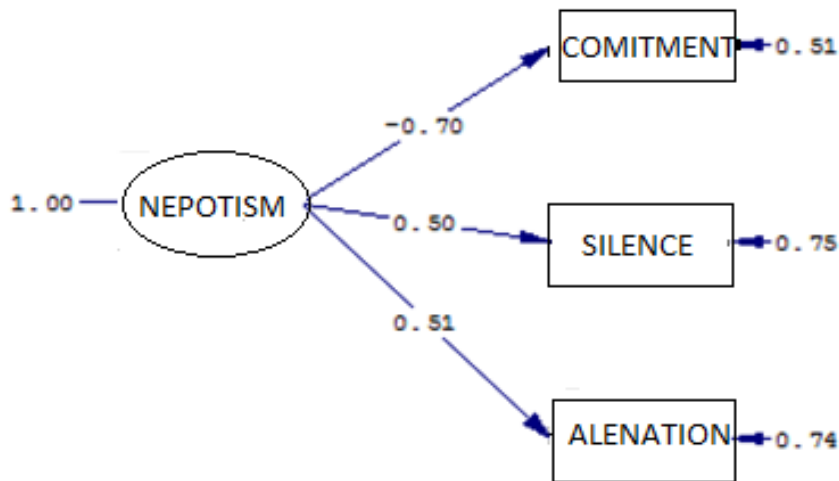
نمودار شماره ۱، مدل های اندازه گیری ابعاد متغیرهای خویشاوندسالاری، تعهد و بیگانگی سازمانی با استفاده از تحلیل عاملی در حالت استاندارد با نرم افزار لیزرل<sup>۲</sup> را نمایش می دهد.

1. Cronbach Alpha  
2. Lisrel



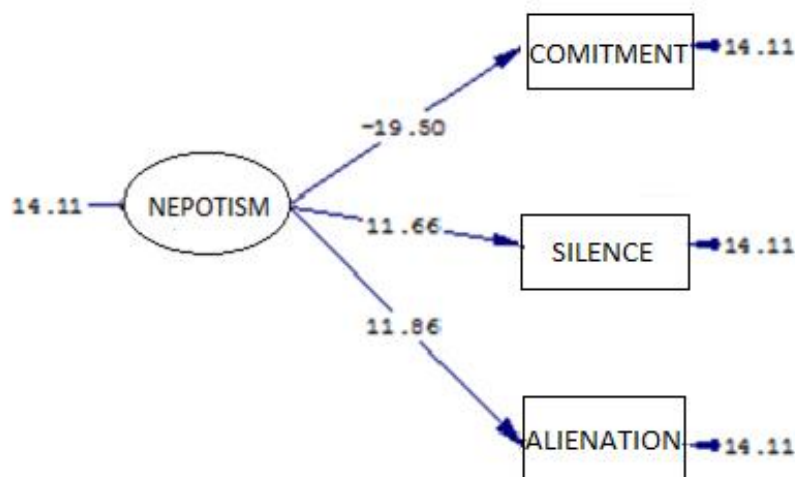
علاوه بر برازندگی مدل‌های بر اساس مقدار مجذور کای، مقدار شاخص برازندگی RMSEA (که در مدل‌های اندازه‌گیری فوق کمتر از ۰/۰۸ به دست آمده است)، نیز نشان‌دهنده خطاهای معقولی برای تقریب در جامعه است.

پس از تعیین مدل‌های اندازه‌گیری به منظور ارزیابی مدل مفهومی تحقیق و همچنین اطمینان یافتن از وجود یا عدم وجود رابطه علی میان متغیرهای تحقیق فرضیه‌های تحقیق با استفاده از مدل معادلات ساختاری نیز آزمون شدند. نتایج آزمون فرضیه‌ها با نرم‌افزار لیزر در نمودارهای ۲ و ۳ منعکس شده‌اند. در این مدل، همه روابط مورد تأیید می‌باشند، چراکه در مدل در حالت معناداری (شکل ۳)، ضرایب روی همه روابط بیشتر از ۱/۹۶ است:



Chi-Square=7.50, df=3, P-value=0.00000, RMSEA=0.079

نمودار ۲. اندازه‌گیری مدل کلی و نتایج فرضیه‌ها در حالت استاندارد



Chi-Square=7.50, df=3, P-value=0.00000, RMSEA=0.079

نمودار ۳. اندازه‌گیری مدل کلی و نتایج فرضیه‌ها در حالت معنی‌دار

جدول ۴. شاخص‌های برازندگی مدل مفهومی تحقیق

شاخص	IFI	NNFI	CFI	GFI	RMR	RMSEA	$\chi^2/df$
ضریب	0.95	0.92	0.97	0.90	0.044	0.079	2.50

همان‌طور که در ذیل نمودارهای (۲) و (۳) و همچنین در جدول (۴) مشخص است، ضرایب شاخص‌های مطلق یا نوع اول مورد استفاده در پژوهش حاضر که شامل ریشه میانگین پس ماند<sup>۱</sup>، مجذور کای، نسبت  $\chi^2$  بر درجه آزادی و شاخص برازندگی<sup>۲</sup> همگی نشان می‌دهند که مدل برازش یافته پژوهش در حد بالا با برازندگی کامل نزدیک است. از نظر شاخص‌های نسبی یا نوع دوم مورد استفاده در پژوهش حاضر، ضریب شاخص نرم نشده برازندگی<sup>۳</sup> و شاخص برازندگی فزاینده<sup>۴</sup> مدل در حالت قابل قبول قرار دارند. همچنین، سایر شاخص‌های برازندگی برازش مدل را مورد تأیید قرار می‌دهند. جدول ۵ ضریب معناداری و نتایج فرضیه‌های مطرح شده را به‌طور خلاصه نشان می‌دهد:

1. Root Mean Residual
2. GFI
3. NNFI
4. Incremental Fit Index

جدول ۵. نتایج فرضیه‌های پژوهش

شماره	فرضیه‌ها	ضریب استاندارد	ضریب معناداری	نتیجه
۱	پدیده خویشاوندسالاری بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر دارد.	-۰/۷۰	-۱۹/۵۰	تأیید
۲	پدیده خویشاوندسالاری بر سکوت سازمانی کارکنان تأثیر دارد.	۰/۵۰	۱۱/۶۶	تأیید
۳	پدیده خویشاوندسالاری بر بیگانگی سازمانی کارکنان تأثیر دارد.	۰/۵۱	۱۱/۸۶	تأیید

بحث و بررسی

در تجزیه تحلیل آماری بین دو متغیر مطرح شده در فرضیه اول پژوهش یعنی عارضه خویشاوندسالاری و تعهد سازمانی مشخص گردید که عدد معنی‌داری مسیر مابین دو متغیر مذکور برابر (۱۹/۵۰-) است و چون این مقدار کوچک‌تر از (۱/۹۶-) است، از این رو این فرضیه مورد تأیید قرار می‌گیرد. از طرفی چون ضریب استاندارد به‌دست آمده منفی است (۰/۷-)، این تأثیرگذاری منفی است. این بدان معناست که هرچه در ادارات دولتی استان آذربایجان غربی، کارکنان بیشتر شاهد پدیده خویشاوندسالاری باشند، تعهد سازمانی در آن‌ها رو به تحلیل می‌رود. این نتیجه، با نتیجه تحقیق صورت گرفته توسط پلیت و همکاران (۲۰۱۵) کاملاً همسو بوده و همچنین با نتیجه تحقیقات مک مورای و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۴)، پائول<sup>۲</sup> و انانتارمن<sup>۳</sup> (۲۰۰۴)، آکروید و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۹)، آلیشر<sup>۵</sup> و جائون<sup>۶</sup> (۲۰۱۵) و یوجاکایا<sup>۷</sup> (۲۰۱۸) تلویحاً همسو است.

در تجزیه تحلیل آماری بین دو متغیر مطرح شده در فرضیه دوم پژوهش یعنی پدیده خویشاوندسالاری و سکوت سازمانی مشخص گردید که عدد معنی‌داری مسیر مابین دو متغیر مذکور برابر (۱۱/۶۶) است و چون این مقدار بزرگ‌تر از (۱/۹۶) است، از این رو این فرضیه مورد تأیید قرار گرفت. از طرفی چون عدد معنی‌داری به‌دست آمده مثبت است (۰/۵)، این اثر مستقیم است. این بدان معناست که هرچه در ادارات دولتی استان آذربایجان غربی، کارکنان بیشتر شاهد پدیده خویشاوندسالاری باشند، عارضه سکوت سازمانی افزایش خواهد یافت. این نتیجه، با

1. McMurray et al.  
2. Paul  
3. Anantharaman  
4. Akroyd  
5. Alisher  
6. Jaehoon  
7. Yücekaya

نتیجه تحقیق صورت گرفته توسط پلیت و همکاران (۲۰۱۵) کاملاً همسو بوده و همچنین با نتیجه تحقیقات دانایی فرد و پناهی (۱۳۸۹) و دانائی فرد و همکاران (۱۳۹۰) تلویحاً همسو است.

در تجزیه تحلیل آماری بین دو متغیر مطرح شده در فرضیه سوم پژوهش یعنی پدیده خویشاوندسالاری و بیگانگی سازمانی مشخص گردید که عدد معنی داری مسیر مابین دو متغیر برابر (۱۱/۸۶) است و چون این مقدار بزرگتر از (۱/۹۶) است، از این رو این فرضیه مورد تأیید قرار گرفت. از طرفی چون عدد معنی داری به دست آمده مثبت است (۰/۵۱)، این اثر مستقیم است. این بدان معناست که هرچه در ادارات دولتی استان آذربایجان غربی، کارکنان بیشتر شاهد این پدیده باشند، عارضه بیگانگی سازمانی افزایش خواهد یافت. این نتیجه، با نتیجه تحقیق صورت گرفته توسط پلیت و همکاران (۲۰۱۵) و یوجاکیا<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) کاملاً همسو است.

### نتیجه گیری و پیشنهادها

یافته‌های مطالعه حاضر تأیید می‌کند که کارکنانی که درک می‌کنند که خویشاوندسالاری به جای شایستگی، تصمیم‌گیری سازمانی را هدایت می‌کند، احتمال بیشتری دارد که از محل کار کناره‌گیری کنند که نامطلوب و پرهزینه است. خویشاوندسالاری می‌تواند یک محیط کاری مسموم ایجاد کند که منجر به عدم اعتماد و احترام در بین همکاران می‌شود. کارکنان با استعداد با رضایت شغلی کمتر ممکن است به دنبال شغل جایگزین باشند؛ بنابراین، برای سازمان‌های دولتی مهم است که وقوع خویشاوندسالاری را کاهش دهند.

از آنجائیکه کاهش خویشاوندسالاری در سازمان‌ها نیازمند رویکردی چندوجهی است که شامل سیاست‌های روشن، فرهنگ انصاف و فراگیری، شرح وظایف و استانداردهای عملکردی واضح و شفافیت و پاسخگویی در فرآیندهای تصمیم‌گیری است؛ بنابراین پیشنهاد می‌گردد یا ایجاد سیاست‌ها و رویه‌های شفاف و عادلانه برای استخدام و ارتقاء کارکنان، ایجاد فرهنگ سازمانی منطبق با اصول شایسته‌سالاری، ارائه آموزش‌های مناسب به مدیران و کارکنان و ترویج ارتباطات شفاف و احترام‌آمیز در سازمان به ایجاد محیط کار حرفه‌ای، عادلانه و پویا کمک و وقوع خویشاوندسالاری را کاهش داد. به‌طور جزئی‌تر، استفاده از شاخص‌های دقیق و عینی در فرآیندهای استخدام یا ارتقاء و سایر رویه‌ها و روش‌های کاری می‌تواند مؤثر باشد. هر قدر شغل، وظیفه‌ای یا رویه‌ها و روش‌های کاری مورد نظر در سازمان پیچیده‌تر باشد، باید برای ارزیابی عملکرد یا ارائه موارد اصلاحی از شاخص‌های عینی بیشتری استفاده گردد. استفاده از معیارهای واضح و عینی، تمرکز را بر شایستگی قرار می‌دهد. همچنین به‌عوض ارزشیابی

1. Yücekaya

توسط یک فرد واحد، استفاده از گروهی از افراد در زمینه‌هایی که تخصص و شایستگی لازم را دارند می‌تواند احتمال دستیابی به اطلاعات دقیق‌تر را افزایش دهد. با حضور چندین ارزیاب کننده در همان زمینه‌هایی که شایستگی ارزیابی آن‌ها را دارند، نه تنها توانایی یک فرد برای اثرگذاری یا کنترل فرآیند کاهش می‌یابد بلکه فرایند ارزیابی از درجه بالاتری از اعتبار و اعتماد نیز برخوردار خواهد بود. علاوه بر این، هرگونه اطلاعات موجود در پروفایل متقاضی که ممکن است نشان‌دهنده پیوندهای خانوادگی یا اجتماعی باشد (مانند نژاد، عضویت در باشگاه بخصوص و ...) می‌تواند حذف شود. در شرایط ارزیابی برای استخدام، ترفیع یا ارزیابی عملکرد که در آن امکان استفاده از چند ارزیابی کننده یا پنهان کردن پروفایل متقاضی وجود ندارد، تصمیم‌گیرندگان می‌بایست گزارشی کتبی ارائه کنند که جزئیات میزان مطابقت هر متقاضی با معیارهای عینی را شرح دهد. همچنین، پیشنهاد می‌گردد تمهیداتی اتخاذ گردد تا ارزیاب کنندگان نسبت به صحت گزارش در هنگام ارزیابی عملکرد خود پاسخگو باشند. این را می‌توان با ارائه توضیحات روشن برای تصمیم‌ها، مستندسازی فرآیندهای تصمیم‌گیری و جستجوی ورودی و بازخورد از کارکنان به دست آورد.

ضرورت وضع قاعده حقوقی و تصویب یک قانون برای این مسأله، امری واضح بوده تا نظام استخدامی کارکنان به صورت سازمان‌یافته و قانونی انجام شود. لایحه مدیریت تعارض منافع در خدمات عمومی در ایران در دست بررسی مجلس شورای اسلامی است. قوانین ضد خویشاوندسالاری به طور گسترده در اکثر کشورها اجرا شده است. باین حال، تلاش‌ها برای بهبود نظارت و اجرای این قوانین معمولاً ناکافی است. این امر شناسایی مشکل را در طول زمان بسیار چالش‌برانگیز می‌کند؛ بنابراین، نیاز به روش‌های سیستماتیک‌تر برای شناسایی تضاد منافع بر اساس داده‌های اداری و سیستم‌های خودکار شفافیت و اجرا ملموس است. باینکه طراحی اشکال بهینه نظارت و اجرای قوانین ضد خویشاوندسالاری خارج از محدوده این مقاله است، اما می‌تواند راهی پربار برای پژوهش‌های آتی باشد. یافته‌های تحقیق نشان داد که یکی از دلایل عارضه سکوت سازمانی، نشأت یافته از عوامل مدیریتی و اقدامات ناعادلانه مدیریتی و بدون بررسی قابلیت‌های کارکنان در ارائه امتیازهای بخصوص است. کارکنان ممکن است به دلیل ترس از عواقب منفی در به اشتراک گذاشتن ایده‌های خود مردد باشند. در این راستا، پیشنهاد می‌گردد سازمان‌های دولتی از نظرسنجی‌ها، گروه‌بندی‌ها، برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای و ارائه فرصت‌های ارتباطی بین کارکنان برای ارائه نظرات و ارائه اطلاعات استفاده نمایند. سیاست‌هایی مانند فرآیند یا سامانه‌های گزارش دهی ناشناس می‌تواند اعمال شود تا کارکنان بتوانند محرمانه و بدون ترس از تلافی، صدای خود را ابراز کنند.

درحالی که این پژوهش با مطالعه اثرات خویشاوندسالاری بر برخی متغیرهای رفتار سازمانی در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی، شکاف مهمی را در ادبیات نظری پژوهش پر می‌کند، نتایج آن محدود به سازمان‌های دولتی کشور ایران نیست. خویشاوندسالاری در سراسر جهان رواج دارد. نتایج این پژوهش می‌تواند در کشورهای با فاصله قدرت نسبتاً زیاد (مانند روسیه، چین و یونان) و سازمان‌های دولتی که در آن ارزش‌های مردسالارانه و فرهنگ کار مردانه حاکم است (مانند پلیس) نیز مدنظر قرار گیرد. برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌گردد اثرات خویشاوندسالاری روی سایر متغیرهای رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی مورد بررسی قرار گیرد. علاوه بر آن، بررسی تأثیرات احتمالی خویشاوندسالاری بر ارباب‌رجوعان، پیمانکاران و تأمین‌کنندگان سازمان‌های دولتی نیز می‌تواند مدنظر محققین آتی قرار گیرد.

## منابع

- اشراقی، محمد؛ احمدی، غلامعلی و افراسیابی، رؤیا (۱۴۰۰). ارائه الگوی پیشنهادی در جهت کاهش سکوت سازمانی (مطالعه موردی: اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی خراسان شمالی). **مطالعات رفتاری در مدیریت**، ۱۲(۲۸): ۳۳-۴۷.
- اکبریان، اکرم؛ انصاری، محمد اسماعیل؛ شائمی، علی و کشتی آرای، نرگس (۱۳۹۵). بررسی رابطه علی بین سکوت در سازمان‌های فرهنگی شهر اصفهان و رفتار شهروندی با نقش میانجی تعهد سازمانی. **مدیریت فرهنگی**، ۱۰(۳۲): ۴۹-۵۹.
- افخمی اردکانی، مهدی و خلیلی صدرآباد، افسر (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین عوامل شخصیتی و سکوت کارکنان دانشی. **پژوهش‌های مدیریت عمومی**، ۵(۱۸): ۶۵-۸۳.
- امیرکبیری، علیرضا و امیراحمدی، اعظم (۱۳۸۹). عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی. **فصلنامه مدیریت کسب و کار**، ۲(۷): ۲۳۹-۲۵۶.
- ایمان، محمدتقی (۱۳۷۷). بیگانگی سازمانی و مدیریت. **نشریه دانشکده ادبیات و علوم انسانی** (تبریز)، دوره ۴۱، شماره پیاپی ۱۶۸: ۱-۲۳.
- جعفری، محمد و شریعت نژاد، علی (۱۴۰۱). عدم تحقق شایسته‌سالاری و ضعف در پیاده‌سازی نظام شفافیت شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر مبتنی بر نپوتیسم و کرونیسم. **همایش ملی ارتقای شفافیت و نقش آن در سلامت اداری و مبارزه با فساد**، تهران.
- حکیمی، ایمان (۱۳۹۸). رفتارهای منافقانه و کجروی سازمانی: تبیین نقش میانجی اعتماد بین فردی و سکوت سازمانی. **مطالعات رفتار سازمانی**، ۸(۳): ۱۸۱-۲۰۶.
- دانایی‌فرد، حسن و پناهی، بلال (۱۳۸۹). تحلیل نگرش‌های شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی: تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی، **پژوهشنامه مدیریت تحول**، ۲(۳): ۱-۱۹.

- دهقانی سلطانی، مهدی و مصباحی، مریم (۱۳۹۷). بررسی تأثیر خویشاوندسالاری بر عملکرد کاری کارکنان با نقش میانجی شایستگی‌های کارکنان. **مطالعات رفتار سازمانی**، ۷(۴) (پیاپی ۲۸): ۸۵-۱۱۰.
- رجبی فرجاد، حاجیه و رضایی، سمیه (۱۳۹۶). بررسی تأثیر سکوت سازمانی بر عملکرد کارکنان با توجه به نقش میانجی فرهنگ سازمانی. **مدیریت فرهنگی**، شماره ۲ (پیاپی ۳۷): ۱-۱۶.
- زارع، رضا؛ فتحی زاده، علیرضا و بهمنی، اکبر (۱۳۹۷). خویشاوندسالاری سازمانی در نهادهای دولتی؛ مفهوم‌پردازی، عوامل مؤثر و پیشامدها. **مطالعات رفتار سازمانی**، ۷(۱): ۳۱-۵۶.
- زردشتیان، شیرین و بهرامی، معصومه (۱۴۰۰). تأثیر خویشاوندسالاری بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان. **مدیریت منابع انسانی در ورزش**، ۹(۱): ۲۱۳-۲۲۶.
- فرهادی نژاد، محسن (۱۳۸۰). **فساد اداری و شیوه‌های کنترل آن**، سلسله مقالات دریافتی در دومین همایش علمی و پژوهشی نظارت و بازرسی.
- عرفانیان خانزاده، حمید (۱۳۹۹). واکاوی مفهومی مؤلفه‌های سکوت سازمانی و عوامل مؤثر بر آن (رویکرد آمیخته)، **پژوهش‌نامه مدیریت تحول**، ۱۲(۲): ۲۲۹-۲۶۲.
- کیخا، احمد؛ میرکمالی سیدمحمد و ابراهیمی، بهادر (۱۳۹۸). تاثیر تبیین روابط بین سکوت سازمانی و تعهد سازمانی بر مسئولیت‌پذیری. فرایند مدیریت و توسعه، ۴(۳۲): ۹۳-۱۱۸.
- محمدی، مهدی؛ رفیعی، حسن؛ موسوی، میرطاهر و حسین زاده، سمانه (۱۳۹۵). ادراک فساد و احساس عدالت اجتماعی. **مسائل اجتماعی ایران** (دانشگاه خوارزمی)، ۷(۱): ۱۲۵-۱۴۴.
- مدنی، حسین و زاهدی، محمدجواد (۱۳۸۴). تعیین اولویت عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان (مطالعه موردی در شرکت‌های پالایش گاز فجر و بیدبلند)، **مجله جامعه‌شناسی ایران**، ۶(۱): ۳-۳۳.
- مصباحی، مریم (۱۳۹۷). تبیین نقش بدبینی سازمانی در تأثیرگذاری بر انزوای خود خواسته کاری کارکنان. **مطالعات مدیریت بهبود و تحول**، ۲۷(۹۰): ۸۹-۱۱۴.
- موسوی، سیدنجم‌الدین؛ ساعدی، عبدالله و مؤمنی مفرد، معصومه (۱۳۹۹). شناسایی و تبیین پیشایندها و پسایندهای خاموشی هوشیارانه منابع انسانی با استفاده از رویکرد دلفی فازی. **مطالعات رفتار سازمانی**، ۹(۱): ۵۷-۸۲.
- Abdelghany Mohamed, H., & Hosny Abdel-Hafez, K. (2021). Effects of Nepotism on Nursing Staff Job Satisfaction, Organizational Commitment and Intention to Quit. **Egyptian Journal of Health Care**, 12(1), 1846-1855
- Albrecht, S.L., (2010), **Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice**, USA, Edward Elgar Publishing.
- Alper A., Semanur O., and Dergisi I. (2020). The Effect of Nepotism and Its Applications :Leading to Ethical Collapse in Organizational Trust: **A Research on Physicians and Nurses at a University Hospital.**; Istanbul Vol. 13, Iss. 1,:159-167.

- Akroyd, D., Legg, J., Jackowski, M. B., & Adams, R. D. (2009). The impact of selected organizational variables and managerial leadership on radiation therapists' organizational commitment, **Radiography**, 15(2), 12-113.
- 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.
- Berry, C.M., Carpenter, N.C., & Barratt, C.L. (2012), "Do other-reports of counterproductive work behavior provide an incremental contribution over self-reports? A meta-analytic comparison", **Journal of Applied Psychology**, 97 (3), 613-636.
- Brunetto, Y.; Shacklock, K; Bartram, T.; Leggat, S.G.; Farr-Wharton, R.; Stanton, P., & Casimir, G. (2012). Comparing the impact of leader-member exchange, psychological empowerment and affective commitment upon Australian public and private sector nurses: implications for retention. **The International Journal of Human Resource Management**, 23, 2238-2255.
- Bute, M. (2011). The effects of nepotism and favoritism on employee behaviors and human resources practices: a research on Turkish public banks, **TODAIE's Review of Public Administration**, 5 (1), 185-208.
- Dedahanov, A. T., & Rhee, J. (2015). Examining the relationships among trust, silence and organizational commitment. **Management Decision**, 53(8), 1843-1857.
- Deniz, N; Noyan, A., & Ertosun, O. G. (2013). "The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company". **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 99, 691- 700
- Hanisch, K.A., & Hulin, C.L. (1990). Job attitudes and organizational withdrawal: an examination of retirement and other voluntary withdrawal behaviors, **Journal of Vocational Behavior**, 37(1), 60-78.
- İyışleröglü, S.C. (2006). Aile şirketleri: A research to determine the practice of nepotism in family companies operating in Adana and its surroundings. Master's Thesis. Adana: **Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**[in Turkish].
- Jain, A.K., Srivastava, S., & Sullivan, S.E. (2023). Does fear-based silence mediate the nepotism-employee outcomes relationship? **Personnel Review**, 52(3), 835 -855.
- Johnson, N. B., & Duffy, M. K. (2005). Employee commitment and organizational policies. **Management Decision**, 43 (2), 203-219.
- Jung, J., & Kim, Y. (2012). Causes of newspaper firm employee burnout in Korea and its impact on organizational commitment and turnover intention, **The International Journal of Human Resource Management**, 23 (17), 3636-3651.
- Hoang H. T., Huynh L. T. D. (2020). Impact of Firm's Characteristics on Gender Discrimination: Evidence from Vietnamese Firm-level Data. **Montenegrin J. Econom.** 16 21-3
- Kanwal, H. & Van Hoye, G. (2020). Inconsistent organizational images of luxury hotels: Exploring employees' perceptions and dealing strategies, **Tourism Management Perspectives**, Vol 36, 100741.
- Knoll, M., & Van Dick, R. (2013). Do I hear the whistle. . . ? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates, **Journal of Business Ethics**, 113(2), 349-362.
- Kwon, I. (2006). Endogenous favoritism in organizations, **The B.E. Journal of Theoretical Economics**, Vol. 6 No. 1, pp. 1-24.

- Lai, C. K., & Banaji, M. R. (2019). The psychology of implicit intergroup bias and the prospect of change. In D. Allen & R. Somanathan (Eds.), *Difference without Domination: Pursuing Justice in Diverse Democracies*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Lee, S. H., Lee, T. W. & Lum, C. F. (2008). The effects of employee services on organizational commitment and intentions to quit. *Personnel Review*, 37, 2, pp. 222-237.
- McMurray AJ, Scott DR. & Pace RW. (2004). The relationship between organizational commitment and organizational climate in manufacturing. *Hum Resource Dev Quart*, 15(4), 473-89.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25, 706-25.
- Morrison, E., & Milliken, F. (2019). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Mowday, R.T., porter, L.W. & steers, R.M (2007). **Employee organizational linkage: the psychology of Commitment, absenteeism, and turnover**, New York: Academic press.
- Özler, H., Özler, D.E., & Gümüştekin, G.E. (2007). Development stages of nepotism and institutionalization in family businesses. *Journal of Selçuk University Social Sciences Institute*, 1, 17, 437-450, [In Turkish].
- Paul A.K. ,& Anantharaman R.N. (2004). Influence of HRM practice on organizational commitment: A study among software professionals in India. *Hum Resource Manage*, 14 (4), 46-87.
- Pelit, E., Dinçer, F. I., & Kılıç, İ. (2015). The Effect of Nepotism on Organizational Silence, Alienation and Commitment: A Study on Hotel Employees in Turkey, *Journal of Management Research*, Vol. 7, No. 4, pp. 82-110.
- Perez-Alvarez M., & Strulik H. (2021). Nepotism Human capital and economic development, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 181, 211-240.
- Premeaux, S.F., & Bedeian, A.G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40, 1537-1562.
- Riaño, Juan Felipe, **Bureaucratic Nepotism** (November 15, 2021). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3995589>
- Rowshan A., Ghasemnezhad M., & Hemmat Z. (2015). Investigation of Nepotism in Public Sector Organizations in Iran and its Impact on Employee's Performance. *International Journal of Management Accounting and Economics*; 2:189-199.
- Sarıbay, A.Y. (1994). **Postmodernity, civil society and Islam**. İstanbul: İletişim Yayınları, [In Turkish].
- Steyrer, J., Schiffinger, M. & Lang, R. (2008). Organizational commitment-A missing link between leadership behavior and organizational performance? *Scandinavian Journal of Management*, 24(4), 364-374.
- Vuuren, M. V., Jong, M. D.T., & Seydel, E. R. (2007). Direct and indirect effects of supervisor communication on organizational commitment. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 116-128.
- Yücekaya, P. (2018). The Effect Of Nepotism On Organizational Commitment: An Example Of Business Privatized Via Property Ownership Of Employees, *International Social Sciences Studies Journal*, 4(27): 6089-6102.