

Identifying the Antecedents and Consequences of Organizational Cronyism in Government Organizations Using the FCM Method

Seyed Mohammad Moghimi¹, Shabnam Zarjou², Mehdi Fathi³

Abstract

Research Background: Today, in organizations and the country's administrative system, one of the most important obstacles to the correct selection of employees, which is increasingly manifested in recruitment and job interviews, is a phenomenon known as "organizational cronyism." Organizational cronyism refers to the unfair exploitation of organizational power and resources to grant benefits and privileges to relatives, friends, and like-minded individuals, without regard to merit-based criteria.

Research Objective: The present study was conducted with the aim of identifying and prioritizing the antecedents and consequences of organizational cronyism in government organizations.

Research Methodology: This research is applied in terms of purpose and exploratory in terms of data collection, which was executed using a mixed-methods approach (qualitative-quantitative) based on an inductive-deductive philosophy. In the qualitative phase, 25 experts were interviewed using purposive sampling, and the data were analyzed through content analysis using specialized software. In the quantitative phase, a questionnaire based on the qualitative findings was designed, and the causal relationships and the degree of influence of the components were calculated using the fuzzy cognitive mapping (FCM) method.

Research Findings: The findings revealed that "organizational culture," "administrative profiteering," "inefficient administrative system," and "lack of control and monitoring systems" are, respectively, the most important antecedents of organizational cronyism. Furthermore, "violation of psychological contracts," "reduced work performance," "tendency toward laziness and procrastination," and "deviant employee behavior" were identified as its key consequences.

Conclusion: Organizational cronyism is a multi-causal phenomenon with devastating consequences for human capital and the productivity of government organizations. The most important strategy to combat it is to reform organizational culture and strengthen monitoring systems and meritocracy.

-
1. Corresponding Author: Professor, Department of Policy Making and Public Administration, School of Public Administration and Organizational Sciences, School of Management, University of Tehran, Tehran, Iran
moghimi@ut.ac.ir
 2. PhD student in Human Resource Management, Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, Faculties of Management, University of Tehran, Tehran, Iran
shabnam.zarjou@ut.ac.ir
 3. PhD student in Public Administration, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran
fathi.m@fh.lu.ac.ir

Innovation and Originality: This research, for the first time, employs the fuzzy cognitive mapping approach to simultaneously identify the antecedents and consequences of cronyism in Iranian government organizations and, by presenting a causal model, provides a comprehensive framework for the systemic analysis of this phenomenon. The value and applicability of the research findings are of great importance for human resource managers and organizational planners in designing preventive policies and improving the administrative environment.

Keywords: *Organizational Cronyism, Fuzzy Cognitive Mapping Method, Government Organizations.*

شناسایی پیشایندها و پسایندهای کرونسیم سازمانی با استفاده از روش fcm

سید محمد مقیمی^{*}، شبنم زرچو^{**}، مهدی فتحی^{***}

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۸/۲۹

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۵/۰۵/۱۹

چکیده

زمینه پژوهش: امروزه در سازمان‌ها و نظام اداری کشور، یکی از مهم‌ترین موانع در انتخاب صحیح کارکنان که به‌طور فزاینده‌ای در گزینش و مصاحبه‌های شغلی نمود یافته، پدیده کرونسیم سازمانی است. کرونسیم سازمانی به سوءاستفاده ناعادلانه از قدرت و منابع سازمان برای اعطای مزایا و امتیازات به نزدیکان، دوستان و همفکران، بدون توجه به معیارهای شایستگی، اطلاق می‌شود.

هدف پژوهش: پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اولویت‌بندی پیشایندها و پسایندهای کرونسیم سازمانی در سازمان‌های دولتی انجام پذیرفت.

روش شناسی پژوهش: این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از حیث گردآوری اطلاعات، اکتشافی است که با رویکرد آمیخته (کیفی - کمی) و بر مبنای فلسفه قیاسی - استقرایی اجرا شده است. در بخش کیفی، با ۲۵ نفر از خبرگان به روش نمونه‌گیری هدف‌مند مصاحبه شد و داده‌ها با روش تحلیل محتوا و نرم‌افزار مکس کیودا تحلیل گردید. در بخش کمی، پرسشنامه‌ای مبتنی بر یافته‌های کیفی، طراحی و با استفاده از روش نقشه‌شناختی فازی روابط علی و میزان تأثیرگذاری مؤلفه‌ها محاسبه شد.

یافته‌های پژوهش: یافته‌ها نشان داد که فرهنگ سازمانی سوداگری اداری، نظام ناکارآمد اداری و نبود نظام کنترل و نظارت، به ترتیب، مهم‌ترین پیشایندهای کرونسیم سازمانی هستند. همچنین، نقض قراردادهای روان‌شناختی، کاهش عملکرد کاری، تمایل به سستی و اهمال کاری و رفتار انحرافی کارکنان، به عنوان کلیدی‌ترین پیامدهای آن شناسایی شدند. **نتیجه‌گیری:** کرونسیم سازمانی، پدیده‌ای چندعلتی با پیامدهای ویرانگر بر سرمایه انسانی و بهره‌وری سازمان‌های دولتی است. مهم‌ترین راهکار برای مقابله با آن، اصلاح فرهنگ سازمانی و تقویت نظام‌های نظارتی و شایسته‌سالاری است.

* نویسنده مسئول: استاد گروه خط مشی گذاری و مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکده‌گان مدیریت،

moghimim@ut.ac.ir

دانشگاه تهران، تهران، ایران

** دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکده‌گان مدیریت،

shabnam.zarjou@ut.ac.ir

دانشگاه تهران، تهران، ایران

fathi.m@fh.lu.ac.ir

*** دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران

نوآوری و اصالت اثر: این پژوهش، برای اولین بار با استفاده از رویکرد نقشه‌شناختی فازی به شناسایی هم‌زمان پیشایندها و پیامدهای کرونسیم در سازمان‌های دولتی ایران پرداخته و با ارائه مدلی علی، چارچوبی جامع برای تحلیل سیستمی این پدیده فراهم می‌آورد. ارزش و کاربرد نتایج این پژوهش برای مدیران منابع انسانی و برنامه‌ریزان سازمانی، در طراحی سیاست‌های پیشگیرانه و بهبود فضای اداری، حائز اهمیت فراوان است.

کلیدواژه: کرونسیم سازمانی؛ روش نقشه‌شناختی فازی؛ سازمان‌های دولتی.

مقدمه و بیان مسئله

امروزه سازمان‌ها برای حفظ جایگاه خود در رقابت، باید توجه ویژه‌ای به سرمایه انسانی داشته باشند؛ چراکه نیروی انسانی نه تنها اصلی ترین منبع راهبردی سازمان است، بلکه مهم ترین معیار برتری آن نسبت به دیگر سازمان‌ها نیز به شمار می‌رود (حسینی وردی و درودیان^۱، ۲۰۲۰: ۱۵۰). وجود نیروی انسانی سالم، توانمند و متعهد از عوامل کلیدی موفقیت یک سازمان محسوب می‌شود. بااین حال، یکی از چالش‌های مهم در فرایند گزینش و ارتقای کارکنان شایسته، پدیده کرونسم سازمانی است. این پدیده به انتصاب‌هایی اشاره دارد که براساس روابط دوستانه و سیاسی انجام شده و نه بر پایه شایستگی افراد (شاهین و همکاران^۲، ۲۰۱۷: ۵۴). دراین شرایط، برخی از کارکنان براساس روابط غیررسمی، امتیازات ویژه‌ای دریافت می‌کنند، درحالی‌که دیگر کارکنان با وجود مهارت و دانش مشابه، نادیده گرفته می‌شوند (تورهان^۳، ۲۰۱۴: ۲۹۷). پیامدهای چنین شرایطی، کاملاً مشهود است؛ افرادی که مورد حمایت غیرمنصفانه مدیران قرار گرفته‌اند، وفاداری و رضایت شغلی بیشتری دارند، اما کسانی که قربانی این تبعیض شده‌اند، سازمان را ناعادلانه دانسته و احساس نقض قرارداد روان‌شناختی خود با سازمان را تجربه می‌کنند که این امر آسیب‌های جدی به عملکرد سازمان وارد خواهد کرد (شاهین و همکاران، ۲۰۱۹: ۳۲؛ بلال^۴، ۲۰۱۷: ۳). کرونسم سازمانی نه تنها مسیرهای موفقیت را محدود می‌کند، بلکه موجب افزایش رفتارهای فسادگونه و فعالیت‌های لابی‌گرایانه می‌شود (آنوخین و شولتز^۵، ۲۰۰۸: ۴۷۰). این نگرانی به‌ویژه در سازمان‌های دولتی که مسئول ارائه خدمات به جامعه و توسعه اجتماعی و اقتصادی هستند، پررنگ‌تر است. چنین سازمان‌هایی به دلیل ساختار سلسله‌مراتبی و فضای سیاسی قوی، با تعارض قدرت میان مدیران و زیردستان مواجهند. تغییرات مدیریتی به دنبال تغییر دولت نیز این وضعیت را تشدید می‌کند. ادامه این شرایط نه تنها سازمان را از دستیابی به اهدافش باز می‌دارد، بلکه باعث کاهش مستمر کارایی سازمان‌های دولتی و بروز مشکلات اجتماعی گسترده‌تری می‌شود (محمدی و همکاران^۶، ۲۰۱۶: ۲۴۰). با وجود این نگرانی‌ها، مطالعات کمی درباره کرونسم سازمانی انجام شده است. گرچه پدیده‌هایی مانند باندبازی و پارتی‌بازی در پژوهش‌های پیشین بررسی شده است، اما کرونسم سازمانی

1. Hosseiniverdy & Doroodian

2. Shaheen et al

3. Turhan

4. Bilal

5. Anokhin & Schulze

6. Mohammadi et al

به شکل علمی و تخصصی در مدیریت سازمان‌ها کمتر مورد توجه قرار گرفته است. خلأ نظری موجود، ضرورت پرداختن به این موضوع را افزایش داده و پژوهش‌های گسترده‌تری را می‌طلبد. افزایش تحقیقات در این زمینه نه تنها به کاهش شکاف نظری کمک می‌کند، بلکه فرصت مناسبی را برای پژوهشگران علاقه‌مند به کرونیزم سازمانی فراهم می‌آورد. همچنین، با توسعه مطالعات در این حوزه، پیشایندها و پیامدهای کرونیزم سازمانی مشخص شده و سازمان‌ها قادر خواهند بود چارچوب نظری مناسب‌تری را برای مقابله با این مسئله طراحی کنند. از جنبه کاربردی، آگاهی مدیران از این پدیده می‌تواند به بهبود عملکرد کارکنان و اتخاذ تصمیمات مدیریتی بهتر منجر شود. بنابراین، پژوهش حاضر قصد دارد با بررسی پیشایندها و پیامدهای کرونیزم سازمانی، سهمی در ادبیات این حوزه ایفا کرده و اطلاعات کاربردی موردنیاز برنامه‌ریزان و مدیران سازمان‌های دولتی را ارائه دهد.

مبانی نظری

مفهوم کرونیزم

اصطلاح کرونیزم، ریشه در زبان یونانی دارد و از واژه خرونیوس گرفته شده است. این واژه در طول زمان به کروتی در زبان انگلیسی تبدیل شد. مفهوم خرونیوس به معنای پایدار، بلندمدت و ماندگار است (تورهان، ۲۰۱۴: ۳۰۰). نخستین بار در سال ۱۹۸۴ از این واژه استفاده شد تا سطح بالای مهارت فرد در ایجاد ارتباطات دوستانه را توصیف کند (ختری، ۲۰۱۶: ۷۰). افزون‌براین، در سال ۱۹۵۲، مفهوم کرونیزم وارد عرصه سیاست شد؛ زمانی که دولت ترومن به ترجیح روابط شخصی در انتصاب کارکنان، به جای معیارهای عینی، متهم گردید.

پس از این رویداد، کرونیزم به عنوان نوعی طرفداری مبتنی بر روابط شناخته شد که به طور کلی معنای آن را تغییر داد (تورهان، ۲۰۱۴: ۳۰۲). درواقع، کرونیزم نوعی همراهی و همگامی مبتنی بر جانبداری است (شاهین، ۲۰۱۹: ۹۸). این مفهوم به تبادل متقابل اشاره دارد که در آن فرد الف، براساس عضویت مشترک در یک شبکه اجتماعی، لطفی را به فرد ب ارائه می‌دهد، درحالی که این لطف به زیان شخص پ تمام می‌شود. این نوع تعامل دارای چهار خصوصیت اساسی است:

۱. نباید بلافاصله منافع مستقیم یا توافق مشخصی برای جبران آن در نظر گرفته شود.

۲. در این فرایند، یک عنصر با ارزش میان طرفین رد و بدل می‌شود.

۳. افراد دخیل باید بخشی از یک شبکه اجتماعی مشترک باشند.

۴. این تعامل به زیان یا آسیب به فرد ثالثی منجر می‌شود.

در نظام کرونسم، پیوند میان افراد می‌تواند از هر نوع رابطه اجتماعی نشئت بگیرد، از جمله پیوندهای خانوادگی، دوستی، وابستگی قومی، دیدگاه‌های ایدئولوژیک، باورهای مذهبی، محیط کاری و سایر زمینه‌های مشابه. بنابراین، این پدیده جلوه‌های گوناگونی از جانبداری را دربرمی‌گیرد، از جمله حمایت‌های قومی، سیاسی و خانوادگی. یکی از نمونه‌های بارز این مسئله، خویشاوندسالاری است که به استخدام بستگان و اعضای خانواده در یک سازمان اشاره دارد (ختری و همکاران، ۲۰۰۳: ۶۷).

کرونسم سازمانی

کرونسم سازمانی به سوءاستفاده ناعادلانه از قدرت و منابع سازمان برای اعطای مزایا به نزدیکان اشاره دارد. در این شکل از کرونسم، معیارهای شایستگی اغلب نادیده گرفته می‌شوند و تصمیم‌گیری‌ها بیشتر براساس عوامل ذهنی صورت می‌گیرند، نه ارزیابی‌های عینی و منطقی (شاهین، ۲۰۱۹: ۱۲۴). مبنای کرونسم سازمانی، روابط غیررسمی و دوستانه میان مدیران و کارکنان است؛ کارکنانی که با مدیران روابط نزدیک دارند، از حمایت آنها برخوردار می‌شوند، درحالی‌که سایرین ممکن است مورد تبعیض قرار بگیرند (ختری و همکاران، ۲۰۰۶: ۶۲). کرونسم سازمانی به معنای اعطای امتیاز به برخی افراد از طریق نادیده گرفتن شایسته‌سالاری است (آراصلی و تومر، ۲۰۰۸: ۱۲۳۹). این پدیده معمولاً از تصمیم‌های ناعادلانه‌ی مدیریتی و تبعیض‌های آشکار ناشی می‌شود. در نتیجه، کارکنان با شکافی میان میزان تلاش و دریافت پاداش مواجه می‌شوند که تأثیر منفی بر روحیه، احساس عدالت و عزت نفس آنها می‌گذارد (شاهین و همکاران، ۲۰۲۱: ۵). در سازمان‌هایی که کرونسم وجود دارد، روابط غیررسمی و دوستانه با رهبران، نقش کلیدی ایفا می‌کند. معیارهای تبعیض‌آمیز در تخصیص پاداش‌ها و مجازات‌ها می‌تواند به کاهش حسن‌نیت سازمان و افزایش رفتارهای منفی در محیط کاری منجر شود (سلیم و همکاران، ۲۰۱۸: ۲۲۰). در چنین سازمان‌هایی، کارکنان معمولاً تصمیم‌گیری‌های منابع انسانی را نه براساس شایستگی، بلکه براساس روابط پشت‌پرده و حمایت‌های سیاسی یا شخصی می‌بینند. به‌عنوان مثال، در روند استخدام، نامزدهای شغلی براساس دوستی و روابط سیاسی انتخاب می‌شوند و این امر موجب تضاد میان کارکنان و افزایش نارضایتی شغلی می‌شود (پیرس و هوانگ، ۲۰۱۴: ۴۵).

پیشینه پژوهش

خلاصه برخی مطالعات انجام شده داخلی و خارجی، در حوزه کرونیزم سازمانی در جدول‌های (۱) و (۲) آمده است.

جدول ۱. پیشینه پژوهش‌های داخلی

منبع	عنوان مقاله	نتایج
فریبرز فتحی چگنی (۱۴۰۱)	کرونیزم سازمانی و نامرئی شدن کارکنان: تبیین نقش میانجی نقض قرارداد روان‌شناختی در سازمان‌های دولتی	زمانی که کارکنان بی‌عدالتی و تبعیض ناشی از کرونیزم سازمانی را درک کرده و عدم توازن میان تلاش‌هایشان و پاداش‌های دریافت‌شده را احساس می‌کنند، دچار کاهش انگیزه و واکنش‌پذیری می‌شوند. در چنین شرایطی، تمایل آنان به سرمایه‌گذاری انرژی و توان خود در انجام وظایفشان کاهش یافته و به‌طور ناخودآگاه به سمت نامرئی شدن در سازمان حرکت می‌کنند تا نوعی تعادل در برابر نادیده گرفته شدن از سوی مدیریت ایجاد شود.
سید نجم‌الدین موسوی و همکاران (۱۴۰۰)	کرونیزم سازمانی و اهمال‌کاری: تحلیل اثر بازدارندگی سرمایه اجتماعی در سازمان‌های دولتی	نتایج پژوهش نشان داد کرونیزم سازمانی از طریق سرمایه اجتماعی دارای اثر مثبت و معنادار بر اهمال‌کاری کارکنان در سازمان‌های دولتی استان لرستان بوده است.
رضا سپهوند و همکاران (۱۴۰۱)	طراحی و تبیین مدل شکل‌گیری کرونیزم در سازمان	تمرکز بر سیاست‌گذاری‌های شفاف، ارتقای پاسخگویی، اصلاح نظام ارزیابی عملکرد، و تأکید بر شایسته‌سالاری مبتنی بر معیارهای عینی می‌تواند تاحدزیادی مانع از شکل‌گیری و گسترش کرونیزم در سازمان شود. با ایجاد سازوکارهای روشن و مبتنی بر عدالت، سازمان‌ها می‌توانند فرهنگ کاری سالم‌تری را توسعه داده و اعتماد کارکنان را افزایش دهند.
علی شریعت‌نژاد و همکاران (۱۴۰۱)	فهم تأثیر رفاقت‌سالاری و خویشاوندسالاری سازمانی بر سرمایه اجتماعی سازمان؛ تبیین نقش میانجی عدالت سازمانی ادراک شده (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی استان لرستان)	نتایج، نشان داد خویشاوندسالاری اثر منفی بر سرمایه اجتماعی دارد.
مهدی دیهیم‌پور (۱۴۰۳)	جنبه‌های تاریک (منفی) سرمایه اجتماعی و کرونیزم سازمانی: تحلیل اثر تعدیل‌گری شفافیت سازمانی	همه مسیرها از سرمایه اجتماعی و ابعادش بر کرونیزم سازمانی معنادار است و متغیر شفافیت سازمانی همچنین این رابطه را تعدیل می‌نماید.
طاهری‌نیا و همکاران (۱۴۰۳)	خویشاوندسالاری و بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان: تحلیل نقش میانجی سرمایه اجتماعی	خویشاوندسالاری از طریق سرمایه اجتماعی دارای اثر معناداری بر بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان است.

جدول ۲. پیشینه پژوهش‌های خارجی

منبع	عنوان مقاله	نتایج
شفیق خان و همکاران ^۱ (۲۰۲۳)	دیدگاه مبتنی بر منابع کرونیم سازمانی و رفتار کار نوآورانه	کارکنان خارج از حلقه کرونیم در پنهان کردن دانش افراط نموده و این موضوع بر کاهش رفتارهای نوآورانه آنها تأثیر می‌گذارد.
دوبرول اسکی و همکاران ^۲ (۲۰۲۲)	آیا خویشاوندسالاری و رفاقت‌سالاری مرزهای بازدهی دارند؟	خویشاوند سالاری با سرمایه اجتماعی منفی همراه است.
جواهر و همکاران ^۳ (۲۰۲۱)	آیا کرونیم سازمانی سرمایه اجتماعی را تضعیف می‌کند؟ آزمون نقش میانجی انزوای کار و نقش تعدیل‌کننده بی‌نژادگی در محل کار	انزوا در محل کار در رابطه کرونیم سازمانی و سرمایه اجتماعی نقش میانجی ایفا می‌کند. همچنین بی‌نژادگی در محل کار در رابطه کرونیم سازمانی و سرمایه اجتماعی نقش تعدیل‌گر دارد.
دیکلرسک و همکاران ^۴ (۲۰۲۱)	کرونیم‌ها، اهمال‌کاران و رهبران: دیدگاه حفظ منابع در پاسخ‌های کارکنان به کرونیم سازمانی	جانب‌داری مدیران از گروهی خاص در سازمان می‌تواند موجب ایجاد فاصله روان‌شناختی میان سایر کارکنان و محیط کاری شود. در چنین شرایطی، کارکنان احساس بیگانگی و عدم‌تعلق پیدا می‌کنند که به‌مرورزمان انگیزه آنها را برای مشارکت فعالانه در وظایف شغلی کاهش می‌دهد. این وضعیت به شکل‌گیری بی‌تفاوتی حرفه‌ای، کاهش تعهد کاری و افزایش رفتارهای منفعلانه منجر می‌شود. برای مقابله با این پدیده، سازمان‌ها باید معیارهای شفاف و منصفانه‌ای در تخصیص منابع و فرصت‌های مدیریتی اتخاذ کنند تا اعتماد و انگیزه کارکنان حفظ شود.
یوکل ساواس ^۵ (۲۰۲۰)	تأثیر رفاقت‌سالاری بر رضایت شغلی با نقش میانجی عدالت سازمانی	بین رفاقت‌سالاری، رضایت شغلی و عدالت سازمانی، رابطه منفی و ادراک عدالت سازمانی یک اثر متغیر میانجی بین رفاقت سالاری و رضایت شغلی داشته است.
فاطمیما و همکاران ^۶ (۲۰۲۴)	بهای پنهان کرونیم! ارتباط پنهان‌سازی دانش، بی‌اخلاقی اخلاقی و جو خودخواهانه در مؤسسات آموزش عالی	کرونیم سازمانی به پنهان‌سازی دانش توسط کارکنان منجر می‌شود. بی‌اخلاقی اخلاقی به‌عنوان متغیر میانجی در این رابطه عمل کرده و جو خودخواهانه سازمانی، رابطه بین کرونیم و بی‌اخلاقی اخلاقی و همچنین رابطه غیرمستقیم کرونیم با پنهان‌سازی دانش را تقویت می‌کند.
کریمی ^۷ (۲۰۲۵)	تأثیر کرونیم سازمانی ادراک‌شده بر تصمیم‌گیری: نقش تعدیل‌گر فرهنگ سازمانی اخلاقی	هر سه بُعد کرونیم سازمانی (کرونیم پدرسالارانه، سوگیری درون‌گروهی و تبادل متقابل لطف) تأثیر معناداری بر فرایند تصمیم‌گیری در سازمان دارند. فرهنگ سازمانی اخلاقی تأثیر ضعیفی بر رابطه بین ابعاد کرونیم و تصمیم‌گیری داشت.

1. Shafique Khan et al
2. Dobrowolski et al
3. Jawahar et al
4. De Clercq et al
5. Yucel & Savas
6. Fatima et al
7. Khraim

منبع	عنوان مقاله	نتایج
تورکا ^۱ (۲۰۲۴)	کرونیسم سازمانی ادراک شده، نقض قرارداد روان‌شناختی و رفتار انحرافی در محیط کار: مطالعاتی در بانک‌های منتخب شمال هند	سطح کرونیسم سازمانی در بانک‌های دولتی بیشتر از بانک‌های خصوصی است و بارزترین بُعد آن محسوب می‌شود.
حسن‌زاده و همکاران ^۲ (۲۰۲۵)	تأثیر کرونیسم سازمانی بر سرمایه اجتماعی: بررسی نقش میانجی‌گرایی طردشدگی سازمانی و نقش تعدیل‌گر بی‌نژادگی در محل کار	کرونیسم سازمانی بر سرمایه اجتماعی تأثیر منفی و معنادار دارد و بر طردشدگی سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد.
نگو کیونه و ترن هی ^۳ (۲۰۲۶)	ترک خاموش در بستر روبه‌های کاری با عملکرد بالا: ارتباط بین استثمار ادراک شده سازمانی، کرونیسم سازمانی و شغل دوم کارکنان	ترک خاموش کار ارتباط مثبت و مستقیمی با کرونیسم و شغل دوم کارکنان دارد.

تحلیل پیشینه

مرور پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که اکثر مطالعات انجام شده در حوزه کرونیسم سازمانی، به بررسی رابطه دودویی و خطی این پدیده با عواملی مانند سرمایه اجتماعی، رفتار انحرافی یا عملکرد پرداخته‌اند (فتحی چگنی، ۱۴۰۱؛ موسوی و همکاران، ۱۴۰۲). با این حال، در اکثر این پژوهش‌ها، به شناسایی هم‌زمان و اولویت‌بندی مجموعه‌ای از پیشایندها و پیامدها در قالب یک مدل سیستمی و علی توجه نشده است. تفاوت اساسی پژوهش حاضر با سایر مطالعات در این است که با بهره‌گیری از روش نقشه‌شناختی فازی که مبتنی بر نظریه سیستم‌های پویا و پیچیده است، به دنبال کشف روابط غیرخطی و تعیین میزان اهمیت نسبی هریک از عوامل در شبکه علی کرونیسم سازمانی است. این رویکرد، امکان ارائه تصویری جامع‌تر و واقع‌بینانه‌تر از این پدیده را فراهم می‌آورد که برای سیاست‌گذاری در سازمان‌های دولتی بسیار حائز اهمیت است.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ نوع داده، آمیخته و بر مبنای پژوهش کیفی و کمی است که از نظر فلسفه پژوهش در زمره پژوهش‌های قیاسی - استقرایی می‌گنجد. لذا پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از حیث گردآوری اطلاعات در زمره پژوهش‌های اکتشافی است. جامعه آماری پژوهش حاضر مدیران منابع

1. Turka

2. Hassanzadeh Pasikhani et al

3. Ngo Quynh & Tran Huy

انسانی سازمان‌های دولتی استان ایلام به همراه اساتید دانشگاه می‌باشند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدف‌مند و براساس اصل اشباع نظری ۲۵ نفر از آنان به‌عنوان نمونه انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه و در بخش کمی پرسشنامه است که روایی و پایایی آنها به‌ترتیب با استفاده از روایی محتوایی و روایی نظری و روش پایایی سنجی درون‌کدگذار و برون‌کدگذار برای مصاحبه انجام شده و روایی محتوایی و پایایی تأیید شده است. برای تأمین روایی داده‌های کیفی، از دو روش روایی محتوایی (تأیید کدها توسط خبرگان) و روایی نظری (انطباق یافته‌ها با مبانی نظری) استفاده شد. همچنین، برای سنجش پایایی، از روش پایایی درون‌کدگذار (بازبینی مجدد کدها توسط پژوهشگر با فاصله زمانی دو هفته) و پایایی بین‌کدگذاران (کدگذاری هم‌زمان توسط دو پژوهشگر مستقل) و محاسبه درصد توافق است که برابر با ۸۳٪ به‌دست آمد. برای سنجش روایی پرسشنامه، از روش روایی محتوایی با بهره‌گیری از نظر خبرگان استفاده شد. برای سنجش پایایی، پرسشنامه در اختیار بیست و پنج نفر از خبرگان قرار داده شد و با استفاده از روش محاسبه ضریب همبستگی اسپیرمن (که برابر با ۰٫۸۹ محاسبه شد) پایایی آن تأیید گردید. لازم به توضیح است از آنجاکه پژوهش، بازآزمون برای پرسشنامه‌های توزیع شده حاضر یک پژوهش آمیخته با رویکرد اکتشافی است، ابتدا باید مطالعه کیفی صورت گیرد و پس از آن باید مطالعه کمی انجام شود. از این‌رو، داده‌های کیفی با استفاده از نظرات ۲۵ نفر از خبرگان و تا سرحد اشباع اطلاعات و نیل به کفایت نظری، بررسی شد. داده‌های کیفی با نرم‌افزار "مکس کیودا" و روش تحلیل محتوا و داده‌های کمی با روش نقشه‌شناختی فازی تحلیل شده است.

روش نقشه‌شناختی فازی، رویکردی تحلیلی برای شناسایی ابعاد اصلی یک مفهوم از طریق بررسی شاخص‌های مرکزیت است. سپس، با در نظر گرفتن روابط علی، ارتباط متغیرها مورد ارزیابی قرار می‌گیرد (کوسکو^۱، ۲۰۲۰: ۲۲). این روش در شش مرحله اجرا می‌شود:

۱. طراحی و توزیع پرسشنامه: در این مرحله، پرسشنامه‌ای مبتنی بر ماتریس مقایسات زوجی تدوین شد و از پاسخ‌دهندگان خواسته شد تا براساس طیف پنج‌تایی لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) به مؤلفه‌ها امتیاز دهند (وانگ و همکاران^۲، ۲۰۱۸: ۴۱۶۰).

۲. تبدیل داده‌های کلامی به اعداد فازی و تشکیل ماتریس تصمیم فازی: اطلاعات به‌دست آمده از پرسشنامه شامل عبارات کلامی بود که برای تسهیل تحلیل و استخراج نتایج، با استفاده از طیف پنج‌تایی لیکرت (جدول ۱) به اعداد فازی مثلثی تبدیل شد. (وانگ و همکاران، ۲۰۱۸: ۴۱۶۰)

1. Kosko

2. Wang et al

جدول ۲. اعداد فازی مثلثی طیف ۵ تایی لیکرت

متغیرهای کلامی	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
عدد فازی مثلثی	(۰/۷۵، ۱، ۰/۷۵)	(۰/۵، ۰/۷۵، ۱)	(۰/۲۵، ۰/۵، ۰/۷۵)	(۰، ۰/۲۵، ۰/۵)	(۰، ۰، ۰/۲۵)

۳. فرایند فازی‌زدایی با روش میانگین فازی و تشکیل ماتریس تصمیم دیفازی: در این مرحله، مقادیر فازی مثلثی به داده‌های قطعی تبدیل شدند تا برای تجزیه و تحلیل قابل استفاده باشند. فرایند دیفازی‌سازی با بهره‌گیری از میانگین فازی و روابط مربوطه انجام گرفت و ماتریس تصمیم دیفازی شکل گرفت (چو و همکاران^۱، ۲۰۲۱: ۱۱).

$$A = \frac{\sum_{i=1}^n (a_i^{(l)}, a_m^{(l)}, a_u^{(l)})}{n}$$

$$W = \frac{m_l + r m_m + m_u}{4}$$

۴. محاسبه میزان اثرگذاری، پذیرش تأثیر و شاخص مرکزیت هر مؤلفه: پس از دیفازی‌سازی و تشکیل ماتریس فازی، شاخص‌های اثرگذاری (Outdegree)، ظرفیت پذیرش تأثیر (Indegree) و مرکزیت (Centrality) با استفاده از روابط مشخص شد. (اوچینگ^۲، ۲۰۲۰: ۱۱).

$$Out_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ik}$$

$$In_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ki}$$

$$Cen_{(C_i)} = In_{(C_i)} + Out_{(C_i)}$$

۵. تحلیل داده‌ها و طراحی مدل روابط علی: پس از تعیین شاخص‌های اثرگذاری، پذیرش تأثیر و مرکزیت عوامل، داده‌ها تحلیل شده و شاخص برتری مشخص گردید. در نهایت، داده‌های به‌دست‌آمده به نرم‌افزار Gephi که مخصوص تحلیل شبکه است، منتقل و مدل روابط علی ترسیم شد (کوسکو و همکاران، ۲۰۲۰: ۲۲).

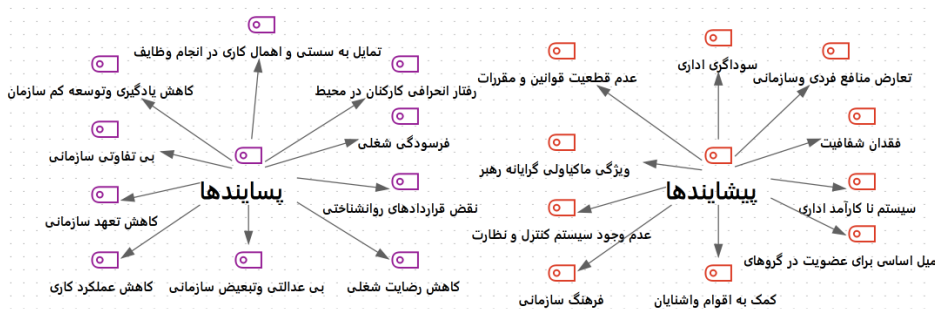
1. Chu et al

2. Ochieng

یافته‌های پژوهش

یافته‌های بخش کیفی

در این بخش از پژوهش، با بهره‌گیری از روش تحلیل محتوا و فرایند کدگذاری، دلایل و پیامدهای کرونیم سازمانی مورد بررسی قرار گرفتند. این تحلیل با استفاده از نرم‌افزار MaxQDA انجام شد تا روابط و الگوهای مرتبط به‌طور دقیق شناسایی شوند.



نمودار ۱. مدل خروجی نرم‌افزار مکس کیودا

پس از ترسیم ماتریس روابط، سه شاخص ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزیت برای هر مؤلفه محاسبه شد:

جدول ۳. دلایل و پیامدهای کرونیم سازمانی

کدهای فراگیر	کدهای توصیف‌کننده	شناسه کدها
سوداگری اداری	انگیزه‌های سیاسی، منطقه‌ای، مشخص نبودن نقش‌ها، پراکنده‌بودن مراجع تصمیم‌گیری، تغییر سمت مدیریتی با توجه به تغییر سیاسی	C1
میل اساسی برای عضویت در گروه‌های اجتماعی و سیاسی	تأمیل به فامیل، میل به موفقیت، عضویت در احزاب خاص، بی‌توجهی به اخلاقیات، توجه به منافع دیگران	C2
تعارض منافع فردی و سازمانی	توجه به منافع خود، عدم توجه به منافع سازمان، توجه به افراد غیر شایسته	C3
نظام ناکارآمد اداری	جایگزینی برنامه کوتاه‌مدت به جای برنامه بلندمدت، ترک افراد شایسته از سازمان، بی‌توجهی به خروجی مناسب، بی‌توجهی به منابع انسانی	C4
فقدان شفافیت	عدم پاسخگویی، مبهم‌بودن رویه‌ها و نقش‌ها، پراکندگی مراکز تصمیم‌گیری	C5
کمک به اقوام و آشنایان	جلوگیری از قطع صلح‌رجم، رضایت اقوام، احساس بزرگی در فامیل	C6
فرهنگ سازمانی	فرهنگ قانون‌گریزی، فرهنگ قبیله‌ای، فرهنگ جمع‌گرایی، عدم فرهنگ وظیفه‌مداری و وجدان کاری	C7
عدم قطعیت قوانین و مقررات	نبود قوانین مشخص، قانون‌گریزی، سیاست‌ها و رویه‌های مبهم، قوانین پیچیده، نبود جامعه مدنی فعال، پاسخگو نبودن نهادهای نظارتی	C8

شناسه کدها	کدهای توصیف کننده	کدهای فراگیر
C9	رهبری استبدادی، باندبازی، استفاده از دیگران برای رسیدن به هدف، حس تملک، تمایل به حفظ قدرت	ویژگی ماکیاولی گرایانه رهبر
C10	نیبود نظام کنترل، نظارت ضعیف، یکسان بودن واحد نظارت با مورد نظارت، توجه به سازمان‌های بیرونی	نیبود نظام کنترل و نظارت
C11	نهادینه شدن فساد، باندبازی، عدم توجه به مقررات، بی توجهی به اخلاقیات	رفتار انحرافی کارکنان در محیط کار
C12	استرس در محیط کار، خستگی، عدم رضایت، قصد ترک خدمت	فرسودگی شغلی
C13	بی توجهی به حقوق دیگران، عدم توجه به منافع عامه، جاه طلبی، احساس حس تعلق، بی توجهی به جنبه‌های روانی کارکنان	نقض قراردادهای روان شناختی
C14	خروج نیروهای شایسته از سازمان، تمایل به ترک خدمت، ناکارآمد بودن نیروی انسانی، پیاده سازی نظام سلسله مراتبی	کاهش یادگیری و توسعه کم سازمان
C15	عدم توجه به خروجی‌ها، جو انفعالی، ارجحیت فرایند بر نتیجه، فقدان رویکرد پیشگیرانه	بی تفاوتی سازمانی
C16	بدگمانی مدیریتی، استفاده مداوم از ابزار جاسوسی	کاهش تعهد سازمانی
C17	عدم تناسب شغل با شاغل، علمی نبودن فرایند جذب، توجه بیش از حد به فرایندها، عدم شناخت توانایی کارکنان	کاهش رضایت شغلی
C18	گسترش بیش از حد حیطه نظارت، عدم توجه به عدالت رویه‌ای، تبعیض سازمان یافته	بی عدالتی و تبعیض سازمانی
C19	عدم کارایی، عدم بهره‌وری، تمایل به خروج از سازمان	کاهش عملکرد کاری
C20	عدم انگیزه کاری، نبود برنامه ریزی، عدم توجه به بازخوردها	تمایل به سستی و اهمال کاری در انجام وظایف

یافته‌های بخش کمی

در بخش کمی پژوهش پرسشنامه تحقیق براساس یافته‌های کیفی تنظیم و به اعضای نمونه داده شد. براین اساس، ماتریس روابط فازی به صورت جدول زیر تشریح شده است.

جدول ۴. ماتریس روابط فازی عوامل پیش‌بینی کرونسم سازمانی (منبع: یافته‌های پژوهش)

C10	C9	C8	C7	C6	C5	C4	C3	C2	C1	
۰/۴۳	۰/۵	۰/۵	۰/۵۸	۰/۷۵	۰/۸	۰/۸	۰/۵۵	۰/۸	۰	C1
۰/۸۷	۰/۵۵	۰/۶۳	۰/۵۸	۰/۶۶	۰/۴۳	۰/۶۶	۰/۷	۰	۰/۲۲	C2
۰/۴۳	۰/۶۹	۰/۴۳	۰/۶۶	۰/۶۶	۰/۳۴	۰/۴۳	۰	۰/۶۳	۰/۷۵	C3
۰/۶۳	۰/۵۵	۰/۶۹	۰/۳۴	۰/۷۵	۰/۸	۰	۰/۶۳	۰/۵۵	۰/۸	C4
۰/۵۵	۰/۶۹	۰/۶	۰/۶۶	۰/۶۶	۰	۰/۸	۰/۶۶	۰/۴۳	۰/۶۳	C5
۰/۴۳	۰/۴۳	۰/۶۶	۰/۷۵	۰	۰/۷۵	۰/۸۷	۰/۴۳	۰/۳۴	۰/۵۵	C6
۰/۵۵	۰/۳۴	۰/۶۳	۰	۰/۴۳	۰/۶۶	۰/۶۹	۰/۳	۰/۴	۰/۷۵	C7
۰/۷۵	۰/۷۵	۰	۰/۷۵	۰/۷۵	۰/۷۵	۰/۳۴	۰/۵۵	۰/۶۳	۰/۳۴	C8
۰/۶۹	۰	۰/۶۶	۰/۶۶	۰/۶	۰/۶۳	۰/۵۵	۰/۴۳	۰/۷۵	۰/۵۵	C9
۰	۰/۶۹	۰/۶۶	۰/۶۳	۰/۳۴	۰/۵۵	۰/۶۹	۰/۶۳	۰/۸	۰/۵	C10

جدول ۵. ماتریس روابط فازی عوامل پسایندی کرونیم سازمانی (منبع: یافته‌های پژوهش)

C20	C19	C18	C17	C16	C15	C14	C13	C12	C11	
۰/۶۳	۰/۸	۰/۴۳	۰/۶۹	۰/۸	۰/۷۵	۰/۶۳	۰/۸۷	۰/۶۹	۰	C11
۰/۸۷	۰/۸۷	۰/۶۳	۰/۷۵	۰/۷۵	۰/۶۹	۰/۳۴	۰/۵	۰	۰/۸	C12
۰/۷۵	۰/۷۵	۰/۴۳	۰/۶۳	۰/۵	۰/۶۳	۰/۶۳	۰	۰/۵۵	۰/۷۵	C13
۰/۴۳	۰/۸۷	۰/۶۳	۰/۶۹	۰/۳۴	۰/۶۹	۰	۰/۵	۰/۴۳	۰/۸	C14
۰/۵۵	۰/۸۷	۰/۵۵	۰/۶۳	۰/۴۳	۰	۰/۷۵	۰/۴۳	۰/۷۵	۰/۵	C15
۰/۴۳	۰/۸۷	۰/۶۹	۰/۵۵	۰	۰/۵۸	۰/۳	۰/۶۹	۰/۶۹	۰/۸	C16
۰/۴۳	۰/۶۳	۰/۶۳	۰	۰/۵۵	۰/۵۵	۰/۷۵	۰/۵۸	۰/۸	۰/۸	C17
۰/۶۳	۰/۴۳	۰	۰/۵	۰/۴	۰/۷۵	۰/۶۳	۰/۷۵	۰/۵۵	۰/۳	C18
۰/۵۸	۰	۰/۶۹	۰/۴	۰/۷۵	۰/۴۳	۰/۸	۰/۷۵	۰/۶۹	۰/۶۹	C19
۰	۰/۸	۰/۶۹	۰/۴	۰/۵۵	۰/۶۹	۰/۷۵	۰/۶۹	۰/۶۹	۰/۸۷	C20

پس از ترسیم ماتریس روابط، سه شاخص ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزیت برای هر مؤلفه محاسبه شد.

ظرفیت تأثیرپذیری (IN): این شاخص میزان پذیرش تأثیر از سایر عوامل را نشان می‌دهد. به عبارت دیگر، مجموع یال‌های ورودی هر گره را مشخص می‌کند. در اینجا، مؤلفه C۴ برای پیشایندهای کرونیم سازمانی و C۱۳ برای پسایندهای کرونیم سازمانی بیشترین ظرفیت تأثیرپذیری را دارد. توان تأثیرگذاری (OUT): این شاخص نشان‌دهنده میزان تأثیرگذاری یک مؤلفه بر سایر عوامل است. به عبارت دیگر، مجموع یال‌های خروجی از هر گره را مشخص می‌کند. در اینجا، مؤلفه C۱۰ برای پیشایندهای کرونیم سازمانی و C۱۳ برای پسایندهای کرونیم سازمانی دارای بیشترین توان تأثیرگذاری است.

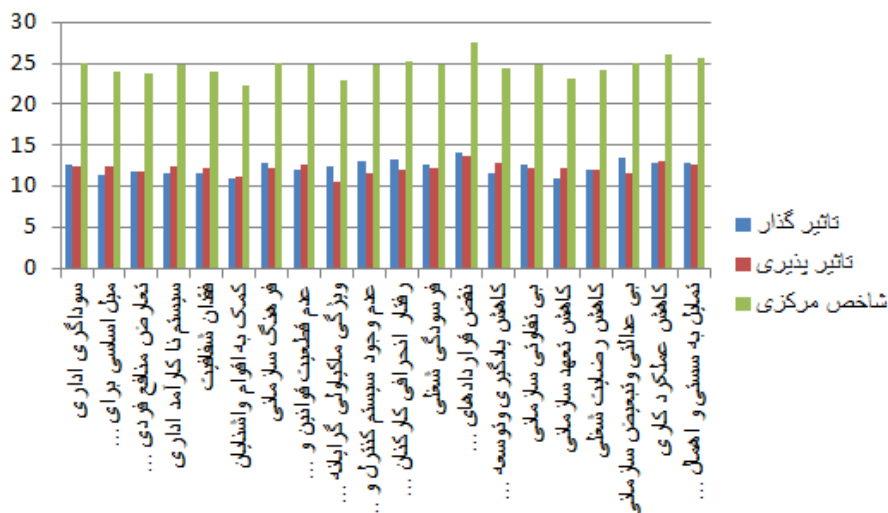
شاخص مرکزیت (Centrality): این شاخص ترکیبی از دو عامل IN و OUT است. مؤلفه‌ای که مرکزیت بالاتری داشته باشد، تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بالاتری دارد، بنابراین به عنوان یک عامل کلیدی در نظر گرفته می‌شود. در اینجا، مؤلفه C۷ برای پیشایندهای کرونیم سازمانی و C۱۳ برای پسایندهای کرونیم سازمانی بیشترین شاخص مرکزیت را دارد.

محاسبات مربوط به ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزیت برای تمامی متغیرها انجام شد که نتایج آن، در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۶. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

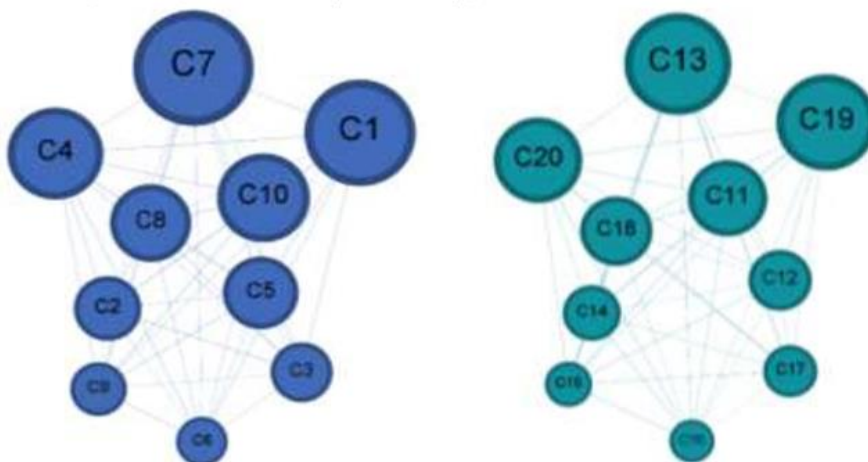
کد	پیشایندهای کرونیم سازمانی	شاخص مرکزی	تأثیرگذاری	تأثیرپذیری
C1	سوداگری اداری	۲۵/۱۱	۱۲/۵۶	۱۲/۵۵
C2	میل اساسی برای عضویت در گروه‌های اجتماعی و سیاسی	۲۳/۹۴	۱۱/۳۷	۱۲/۵۵
C3	تعارض منافع فردی و سازمانی	۲۳/۷۵	۱۱/۸۳	۱۱/۹۲
C4	نظام ناکارآمد اداری	۲۴/۸۵	۱۱/۶۶	۱۲/۳۷
C5	فقدان شفافیت	۲۳/۹۷	۱۱/۶۳	۱۲/۳۴
C6	کمک به اقوام و آشنایان	۲۲/۳۴	۱۱/۰۶	۱۱/۲۸
C7	فرهنگ سازمانی	۲۵/۱۵	۱۲/۸۴	۱۲/۳
C8	عدم قطعیت قوانین و مقررات	۲۴/۷۱	۱۲/۰۸	۱۲/۶۳
C9	ویژگی ماکیاولی گرایانه رهبر	۲۲/۸۴	۱۲/۳۶	۱۰/۴۸
C10	عدم وجود نظام کنترل و نظارت	۲۴/۸۱	۱۳/۱۰	۱۱/۷۱
C11	رفتار انحرافی کارکنان در محیط کار	۲۵/۳۰	۱۳/۲۶	۱۲/۰۴
C12	فرسودگی شغلی	۲۴/۹۰	۱۲/۷۱	۱۲/۱۹
C13	نقض قراردادهای روان‌شناختی	۲۷/۷۰	۱۴/۰۲	۱۳/۶۸
C14	کاهش یادگیری و توسعه کم سازمان	۲۴/۴۵	۱۱/۶۳	۱۲/۱۱
C15	بی‌تفاوتی سازمانی	۲۴/۸۹	۱۲/۷	۱۲/۱۹
C16	کاهش تعهد سازمانی	۲۳/۱۵	۱۰/۹۵	۱۲/۲
C17	کاهش رضایت شغلی	۲۴/۲۵	۱۲/۱۵	۱۲/۱
C18	بی‌عدالتی و تبعیض سازمانی	۲۵/۱۸	۱۳/۴۸	۱۱/۷
C19	کاهش عملکرد کاری	۲۵/۹۸	۱۲/۹۰	۱۳/۰۸
C20	تمایل به سستی و اهمال کاری در انجام وظایف	۲۵/۶	۱۲/۸۵	۱۲/۷۵

همان‌طور که در جدول (۶) نشان داده شده است، سوداگری و اداری، فرهنگ سازمانی، نظام ناکارآمد اداری، نبود نظام کنترل و نظارت، برای پیشایندهای کرونیم سازمانی نقض قراردادهای روان‌شناختی، رفتار انحرافی کارکنان در محیط کار، کاهش عملکرد کاری، تمایل به سستی و اهمال کاری در انجام وظایف برای پسایندهای کرونیم سازمانی که دارای بیشترین درجه مرکزیت هستند، به‌عنوان مهم‌ترین پیشایندها و پسایندهای کرونیم سازمانی مشخص شدند. درنهایت با محاسبه شاخص‌های مرکزیت برای همه عوامل با استفاده از نرم‌افزار اکسل، نمودار کلی عوامل ترسیم شد.



نمودار ۲. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

پس از محاسبه شاخص‌های تأثیرپذیری، تأثیرگذاری و مرکزیت، داده‌ها به نرم‌افزار Gephi منتقل شدند. در این مرحله، مدل نهایی روابط علی ترسیم شد تا ارتباطات بین متغیرها به صورت بصری نمایش داده شود و تحلیل دقیق‌تری از ساختار شبکه ارائه گردد.



نمودار ۳. مدل روابط علی پیشایندها و پسایندهای کرونیسم سازمانی

در نمودار روابط علی، معیار اصلی تعیین کننده، اهمیت عوامل و نحوه ارتباط آنها با یکدیگر است. بنابراین، هرچه متغیرها از شاخص مرکزی فاصله بگیرند، اندازه دایره‌ها کوچک‌تر می‌شود. این موضوع نشان‌دهنده کاهش میزان اهمیت متغیرها در ساختار روابط است. به عبارت دیگر، بزرگی دایره‌ها بیانگر درجه اهمیت عوامل بوده و متغیرهای کلیدی، که تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بیشتری دارند، با دایره‌های بزرگ‌تر مشخص می‌شوند. این مدل بصری به تحلیل‌گران کمک می‌کند تا عوامل محوری را شناسایی کرده و نقش آنها را در ساختار روابط درک کنند (اوچینگ، ۲۰۲۰: ۱۱). همان‌طور که در نمودار فوق نشان داده شده است، فرهنگ سازمانی به عنوان شاخص محوری کرونیم سازمانی و نقض قراردادهای روان‌شناختی به عنوان پسایند کرونیم سازمانی که با دایره بزرگ‌تر نشان داده شده است، به عنوان عوامل محوری پیشایندها و پسایندها انتخاب شده‌اند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف پژوهش حاضر، شناسایی پیشایندها و پسایندهای کرونیم سازمانی در سازمان‌های دولتی بوده است. نتایج پژوهش در دو بخش کیفی و کمی ارائه شده است. در بخش کیفی، مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان صورت گرفت که بخشی از آن به صورت حضوری و بخشی دیگر تلفنی با اعضای نمونه انجام شد. این مصاحبه‌ها در یک بازه زمانی هفتاد دقیقه‌ای صورت گرفت و نکات مورد اشاره خبرگان، ثبت و تحلیل شد. داده‌های کیفی با استفاده از نرم‌افزار MaxQDA تحلیل شد و براین اساس، پیشایندهای کرونیم سازمانی شامل سوداگری اداری، فرهنگ سازمانی، نظام نا کارآمد اداری و نبود نظام کنترل و نظارت، شناسایی شدند، درحالی که مهم‌ترین پسایندهای آن شامل نقض قراردادهای روان‌شناختی، رفتار انحرافی کارکنان در محیط کار، کاهش عملکرد کاری و تمایل به سستی و اهمال کاری در انجام وظایف بود. در بخش کمی، میزان اهمیت و اولویت‌بندی این پیشایندها و پسایندها مورد بررسی قرار گرفت. برای این منظور، پرسشنامه‌ای براساس یافته‌های بخش کیفی طراحی شد و در اختیار اعضای نمونه قرار گرفت. پس از گردآوری پرسشنامه‌ها، مؤلفه‌ها مطابق روش نقشه‌شناختی فازی اولویت‌بندی شدند. در این فرایند، عبارات کلامی با استفاده از اعداد فازی مثلثی طیف پنج‌تایی لیکرت به اعداد فازی تبدیل شدند. از آنجا که اعداد فازی به دلیل ماهیت مبهم خود قابل تحلیل نیستند، لازم بود این داده‌ها به مقادیر قطعی تبدیل شوند. برای این منظور، با استفاده از روش میانگین فازی و به کمک نرم‌افزار Excel، فرایند

فازی‌زدایی صورت گرفت. میان پیشایندهای کرونسم سازمانی، فرهنگ سازمانی با توان تأثیرپذیری (۱۲,۳۱)، توان تأثیرگذاری (۱۲,۸۴) و شاخص مرکزی (۲۵,۱۵) به‌عنوان مهم‌ترین عامل شناسایی شد که با نتایج پژوهش وانگ و لالوانی (۲۰۱۹) همخوانی دارد. آنها بیان کرده‌اند که در محیط‌هایی با فاصله قدرت بالا، زیردستان و مدیران از نظر جایگاه برابر نیستند و این شکاف به تمرکز قدرت و بروز رفتارهای تبعیض‌آمیز از جمله حزب‌گرایی و خویشاوندسالاری منجر می‌شود. در بسیاری از سازمان‌های دولتی، فرهنگ کاری به‌گونه‌ای شکل گرفته است که ساختارهای غیررسمی و شبکه‌های ارتباطی، نفوذ چشمگیری بر تصمیم‌گیری‌های مدیریتی دارند. سازمان‌هایی که فاصله قدرت بالایی دارند، محیطی را ایجاد می‌کنند که در آن زیردستان وابسته به مقامات بالاترند و تصمیمات عمدتاً براساس روابط شخصی گرفته می‌شود. این وضعیت می‌تواند موجب ضعف شایسته‌سالاری شده و در نهایت به کاهش بهره‌وری منجر گردد. در چنین شرایطی، انتصاب‌ها و ارتقاها شغلی نه براساس توانمندی‌های واقعی افراد، بلکه بر مبنای نزدیکی به افراد صاحب قدرت انجام می‌شود که این خود به کاهش انگیزه کارکنان و افزایش نارضایتی شغلی منجر می‌شود.

پس از فرهنگ سازمانی، سوداگری اداری با توان تأثیرپذیری (۱۲,۵۵)، توان تأثیرگذاری (۱۲,۵۶) و شاخص مرکزی (۲۵,۱۱)، دومین عامل تأثیرگذار بر کرونسم سازمانی شناخته شد که یافته‌های پژوهش سپهوند و همکاران (۱۴۰۱) نیز این موضوع را تأیید می‌کند. سوداگری اداری، به‌عنوان دومین عامل، به سوءاستفاده از ساختار اداری برای پیشبرد منافع فردی یا گروهی اشاره دارد. در بسیاری از سازمان‌های دولتی، سوداگری اداری به شکل تأثیرگذاری بر تخصیص منابع، تعیین قراردادها و اعطای امتیازات ظهور می‌کند. افرادی که ارتباطات قوی‌تری دارند، به فرصت‌های بهتر و منابع بیشتر دسترسی پیدا می‌کنند، درحالی‌که سایر کارکنان با محدودیت‌های قابل توجهی مواجه هستند. این روند نه تنها منجر به کاهش کارایی اداری می‌شود، بلکه باعث افزایش حس بی‌عدالتی میان کارکنان می‌گردد. سوداگری اداری همچنین می‌تواند موجب تضعیف شفافیت تصمیم‌گیری‌های سازمانی شود، به‌گونه‌ای که فرایندهای ارزیابی و انتخاب کارکنان و مدیران بر اساس معیارهای غیررسمی شکل می‌گیرد.

سومین پیشایندها، نظام ناکارآمد اداری بود که توان تأثیرپذیری (۱۲,۳۷)، توان تأثیرگذاری (۱۱,۶۶) و شاخص مرکزی (۲۴,۸۵) داشت. یافته‌های این پژوهش با نتایج پژوهش آلن و لی (۲۰۱۱) همخوانی دارد. آنها معتقدند که سازمان‌هایی با ساختارهای ناکارآمد، زمینه بروز کرونسم را فراهم می‌کنند، زیرا

در چنین محیط‌هایی، مأموریت سازمان منحرف شده و افراد شایسته به حاشیه رانده می‌شوند. در سازمان‌هایی که نظارت ضعیف است و استانداردهای اداری به‌خوبی اجرا نمی‌شوند، کرونیمس به‌راحتی ریشه می‌دواند. سازمان‌های دولتی اغلب با چالش‌هایی مانند پیچیدگی رویه‌های اداری، عدم شفافیت در قوانین و ضعف نظارت مواجه هستند که همه این موارد موجب می‌شوند مدیران و تصمیم‌گیرندگان بدون الزام به پاسخگویی، از موقعیت خود برای اعطای امتیازات خاص استفاده کنند. نبود نظام نظارتی مؤثر به افراد دارای ارتباطات قوی اجازه می‌دهد بدون ترس از مجازات یا برخورد قانونی، از منافع سازمانی بهره‌برداری کنند. همچنین، در محیط‌هایی که فساد اداری گسترده است، نظام ناکارآمد اداری باعث افزایش حس عدم اعتماد میان کارکنان شده و موجب کاهش بهره‌وری کلی سازمان می‌شود.

عامل بعدی، نبود نظام کنترل و نظارت با توان تأثیرپذیری (۱۱,۷۱)، توان تأثیرگذاری (۱۳,۱۰) و شاخص مرکزی (۲۴,۸۱) بود که با نتایج پژوهش سیشکا و همکاران (۲۰۲۱) همخوانی دارد. آنها بیان می‌کنند که ضعف در نظارت‌های نهادی می‌تواند به سلطه گروه‌های ذی‌نفع و گسترش روابط قدرت منجر شود، درحالی‌که عدم شفافیت قوانین و مقررات سازمانی نیز به رشد کرونیمس دامن می‌زند. درخصوص پیامدهای کرونیمس سازمانی، نقض قراردادهای روان‌شناختی با توان تأثیرپذیری (۱۳,۶۲)، توان تأثیرگذاری (۱۴,۰۲) و شاخص مرکزی (۲۷,۶۴)، مهم‌ترین پیامد شناسایی شد که با نتایج پژوهش لاپوینت و همکاران (۲۰۱۳) همخوانی دارد. آنها نشان داده‌اند زمانی که کارکنان احساس کنند سازمان در اجرای تعهداتش شکست خورده است، فاصله‌ای میان انتظارات و واقعیت شکل می‌گیرد که موجب بی‌اعتمادی و کاهش انگیزه می‌شود. این موضوع در سازمان‌های دولتی بیشتر دیده می‌شود، زیرا در چنین محیط‌هایی تصمیمات مدیریتی غالباً براساس روابط غیررسمی گرفته می‌شود. کارکنان احساس می‌کنند تعهداتی که سازمان به آنها داده است، ازجمله ارتقا‌های شغلی یا حمایت‌های حرفه‌ای، به‌دلیل وجود کرونیمس محقق نمی‌شود که این امر موجب کاهش اعتماد به سازمان و درنهایت کاهش انگیزه کاری می‌گردد.

کاهش عملکرد کاری نیز با توان تأثیرپذیری (۱۳,۰۸)، توان تأثیرگذاری (۱۲,۹۱) و شاخص مرکزی (۲۵,۹۹) به‌عنوان دومین پیامد شناخته شد که یافته‌های پژوهش شاهین و همکاران (۲۰۲۰) نیز بر این موضوع تأکید دارد. آنها نشان داده‌اند که کرونیمس سازمانی با عملکرد کارکنان، رابطه منفی دارد. در سازمان‌های دولتی، زمانی که انتصاب‌ها براساس روابط شخصی صورت گیرد، کارکنان شایسته احساس

بی‌انگیزگی کرده و کیفیت کار کاهش می‌یابد. این وضعیت به کاهش بهره‌وری سازمان منجر شده و بر ارائه خدمات عمومی، تأثیر منفی خواهد داشت. همچنین، تیم‌های کاری دچار اختلافات داخلی می‌شوند، زیرا برخی افراد احساس می‌کنند ناعادلانه از فرصت‌ها محروم شده‌اند.

تمایل به سستی و اهمال‌کاری در انجام وظایف با توان تأثیرپذیری (۱۲,۷۳)، توان تأثیرگذاری (۱۲,۸۴) و شاخص مرکزی (۲۵,۵۷)، سومین پیامد بود که نتایج پژوهش دکلرک و همکاران (۲۰۲۱) این موضوع را تأیید می‌کند. آنها بیان کرده‌اند که جانبداری مدیران از برخی افراد، موجب جدایی روان‌شناختی سایر کارکنان از سازمان شده و انگیزه کاری آنها را کاهش می‌دهد. در سازمان‌هایی که کرونسم رواج دارد، کارکنان به تدریج متوجه می‌شوند که تلاش و سختکوشی تأثیر چندانی در پیشرفت حرفه‌ای آنها ندارد. زمانی که افراد مشاهده می‌کنند همکارانشان تنها براساس روابط، ارتقا می‌یابند، انگیزه شخصی برای افزایش بهره‌وری، کاهش می‌یابد. این روند در نهایت موجب افت کیفیت خدمات توسط سازمان‌های دولتی و کاهش رضایت عمومی می‌شود. در نهایت، رفتار انحرافی کارکنان در محیط کار با توان تأثیرپذیری (۱۲,۰۴)، توان تأثیرگذاری (۱۳,۲۶) و شاخص مرکزی (۲۵,۳۰) به عنوان چهارمین پیامد شناسایی شد و بی‌عدالتی و تبعیض سازمانی با توان تأثیرپذیری (۱۱,۷۰)، توان تأثیرگذاری (۱۳,۴۸) و شاخص مرکزی (۲۵,۱۸) به عنوان پنجمین پیامد کرونسم سازمانی شناخته شد. سایر پیامدهای شناسایی شده، شامل فرسودگی شغلی، بی‌تفاوتی سازمانی، کاهش یادگیری و توسعه سازمانی، کاهش رضایت شغلی و کاهش تعهد سازمانی بودند که همگی بر پویایی و بهره‌وری سازمان‌های دولتی تأثیرات منفی دارند.

نتایج این تحقیق نشان داد که فرهنگ سازمانی، مهم‌ترین عامل در شکل‌گیری کرونسم سازمانی است، بنابراین، توصیه می‌شود که سازمان‌های دولتی با اصلاح چارچوب‌های مدیریتی، تقویت معیارهای شایسته‌سالاری و ترویج ارزش‌های حرفه‌ای، از گسترش روابط غیررسمی و نفوذ کرونسم جلوگیری کنند. شفاف‌سازی فرایندهای ارزیابی و ارتقا، کاهش وابستگی تصمیمات به ارتباطات فردی و تدوین ضوابط مشخص برای انتخاب مدیران و کارکنان می‌تواند تأثیر این عامل را کاهش دهد.

یافته‌های این تحقیق مؤید این است که سوداگری اداری، دومین عامل مؤثر در شکل‌گیری کرونسم سازمانی است. از این رو، پیشنهاد می‌شود سازمان‌های دولتی سازوکارهای نظارتی را تقویت کرده و قوانینی مشخص برای جلوگیری از سوءاستفاده‌های اداری تدوین کنند. شفاف‌سازی تخصیص منابع،

استقرار سامانه‌های گزارش‌دهی فساد و اعمال مقررات سخت‌گیرانه در تصمیمات مدیریتی ازجمله اقداماتی هستند که به کاهش سوداگری اداری کمک می‌کنند.

بررسی‌های این تحقیق تأیید می‌کند که نظام ناکارآمد اداری، سومین عامل تأثیرگذار بر گسترش کرونیزم سازمانی است. لذا پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های دولتی با بهینه‌سازی ساختارهای اجرایی، کاهش فرایندهای پیچیده‌ی اداری و تقویت سیستم‌های نظارتی، زمینه نفوذ کرونیزم را محدود کنند. استفاده از فناوری‌های مدیریتی برای پایش عملکرد، ساده‌سازی قوانین و افزایش شفافیت در رویه‌های سازمانی می‌تواند به کاهش اثرات این عامل کمک کند.

یافته‌های این تحقیق مشخص کرد که نقض قراردادهای روان‌شناختی اولین پیامد کرونیزم سازمانی است. بنابراین، توصیه می‌شود سازمان‌های دولتی با پایبندی دقیق به تعهدات سازمانی، تقویت تعاملات داخلی و ایجاد سازوکارهای حمایتی از کارکنان، اعتماد سازمانی را حفظ کنند. اجرای سیاست‌های روشن در زمینه جبران خدمات، توجه به درخواست‌های کارکنان و تضمین ارتقا‌های شغلی بر مبنای عملکرد واقعی می‌تواند به کاهش آثار منفی این پیامد کمک کند.

نتایج این تحقیق نشان داد که کاهش عملکرد کاری، دومین پیامد کرونیزم سازمانی است. از این رو پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های دولتی با ایجاد استانداردهای دقیق برای ارزیابی عملکرد، بهبود نظام‌های پاداش‌دهی و ارائه فرصت‌های رشد حرفه‌ای، انگیزه کاری کارکنان را افزایش دهند. ایجاد فضای رقابتی سالم، حذف موانع ارتقا و کاهش تأثیر روابط فردی در انتصاب‌های سازمانی می‌تواند به تقویت بهره‌وری کمک کند.

یافته‌های این تحقیق مشخص کرد که تمایل به سستی و اهمال کاری، سومین پیامد کرونیزم سازمانی است. بنابراین، توصیه می‌شود سازمان‌های دولتی، سیاست‌های نظارتی و انگیزشی خود را بازبینی کنند تا محیطی ایجاد شود که در آن کارکنان احساس کنند تلاش‌هایشان تأثیر مستقیم بر رشد حرفه‌ای آنها دارد. به کارگیری نظام‌های کنترلی پویا، ارزیابی‌های مستمر عملکرد و فراهم‌سازی فرصت‌های ارتقا برای افراد شایسته می‌تواند مانع از کاهش تعهد کاری شود.

محدودیت‌ها

این پژوهش صرفاً بر سازمان‌های دولتی استان ایلام متمرکز بوده و تعمیم نتایج به سایر استان‌ها یا سازمان‌های خصوصی، نیازمند احتیاط است.

اگرچه روش نقشه‌شناختی فازی توانایی بالایی در مدل‌سازی نظام‌های پیچیده دارد، اما یافته‌های آن تاحدزیادی متکی بر نظرات ذهنی خبرگان است که ممکن است تحت تأثیر تجربیات شخصی و محیط کاری آنها قرار گرفته باشد.

به‌دلیل ماهیت مقطعی پژوهش، امکان بررسی روند تغییرات و پویایی‌های کرونسم سازمانی در طول زمان فراهم نبود و پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی از رویکردهای طولی استفاده شود.

باتوجه به حساسیت موضوع (فساد اداری)، برخی از مدیران، تمایل چندانی به مشارکت صریح در مصاحبه‌ها نداشتند که این امر می‌توانست بر عمق یافته‌های کیفی تأثیر بگذارد؛ هرچند سعی شد با تضمین محرمانگی، این چالش تاحدممکن مدیریت شود.

منابع

- دیهم‌پور، مهدی (۱۴۰۳)، جنبه‌های تاریک (منفی) سرمایه اجتماعی و کرونیزم سازمانی: تحلیل اثر تعدیل‌گری شفافیت سازمانی، *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، دوره ۳۳ شماره ۱۴: ۲۱۹-۲۵۱.
- سپهوند، رضا؛ سپهوند، مسعود؛ حکاک، محمد و نظری‌پوری، امیرحوشنگ (۱۴۰۱)، طراحی و تبیین مدل شکل‌گیری کرونیزم در سازمان، *فرایند مدیریت و توسعه*، دوره ۳۵، شماره ۴: ۳۴-۵۴.
- شریعت‌نژاد، علی و صفری احمدوند، زینب (۱۴۰۱)، فهم تأثیر رفاقت‌سالاری و خویشاوندسالاری سازمانی بر سرمایه اجتماعی سازمان؛ تبیین نقش میانجی عدالت سازمانی ادراک‌شده (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی استان لرستان)، *سرمایه اجتماعی* ۱(۱۲): ۱۸-۳۷.
- طاهری‌نیا، مسعود؛ شریعت‌نژاد، علی و فتحی چگینی، فریبرز (۱۴۰۳)، خویشاوندسالاری و بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان: تحلیل نقش میانجی سرمایه اجتماعی، *مدیریت سرمایه اجتماعی*، ۱۱، ش ۱: ۵۱-۶۱.
- فتحی چگینی، فریبرز (۱۴۰۱)، کرونیزم سازمانی و نامرئی‌شدن کارکنان: تبیین نقش میانجی نقض قرارداد روان‌شناختی در سازمان‌های دولتی، *نشریه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی*، دوره ۱۷، شماره ۶۴: ۱۳۳-۱۶۰.
- موسوی، سیدنجم‌الدین؛ سپهوند، رضا و فتحی چگینی، فریبرز (۱۴۰۲)، کرونیزم سازمانی و اهمال‌کاری: تحلیل اثر بازدارندگی سرمایه اجتماعی در سازمان‌های دولتی، *مدیریت سرمایه اجتماعی*، ۱۰، ش ۱: ۳۱-۴۵.

References

- 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.
- Anokhin, S., & Schulze, W. S. (2009). Entrepreneurship, Innovation, and Corruption. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 465-476.
- 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.
- Chu, J., & et al. (2021). Defuzzification Methods for Fuzzy Numbers: A Comparative Study. *Applied Soft Computing*, 102, 107-123.
- 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.
- Dobrowolski, Z. Sułkowski, L. Przytuła, S. & Rašticová, M. (2022). Do nepotism and cronyism have payoff boundaries? a cross-country investigation. *Problems and Perspectives in Management*, 20(2).2022.19

- Fatima, T., Bilal, A. R., Imran, M. K., Sarwar, A., & Shabeer, S. (2025). The hidden cost of cronyism! A nexus of knowledge hiding, moral disengagement and egoistic climate in higher educational institutions. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 17(4), 1225-1242. DOI: 10.1108/JARHE-05-2022-0182
- Jawahar, I. M. Bilal, A. R. Fatima, T. & Mohammed, Z. J. (2021). Does organizational cronyism undermine social capital? Testing the mediating role of workplace ostracism and the moderating role of workplace incivility. *Career Development International*.
- Khraim, H. (2025). The impact of perceived organizational cronyism on decision-making: The moderating role of ethical organizational culture. *Problems and Perspectives in Management*, 23(1), 313-324. DOI: 10.21511/ppm.23(1).2025.23
- Khatri, N. (2016). Definitions of Cronyism, Corruption, and Crony Capitalism. *Crony Capitalism in India: Establishing Robust t Counteractive Ins situational Frameworks*, 3-7.
- Khatri, N., Tsang, E. W., & Beg-ley, 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., & Beg ley, T. M. (2006). Cronyism: A Cross- Cultural Analysis. *Journal of International Business S tudies*, 37(1), 61-75 .
- Kosko, B. (2020). *Fuzzy Thinking: The New Science of Fuzzy Logic*. Hyperion.
- Lapointe, E., Vandenberghe, C., & Boudrias, J. S. (2013). Psychological Contract Breach, Affective Commitment to Organization and Supervisor, and Newcomer Adjustment: A Three-wave Moderated Mediation Model. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 528-538.
- 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.
- Ngo Quynh, A., & Tran Huy, P. (2026). Quiet quitting in the context of high performance work practices: the nexus of perceive organizational exploitation, organizational cronyism and employee moonlighting. *Journal of Organizational Change Management*, 39(3), 701–722. DOI: 10.1108/JOCM-09-2025-0786
- Ochieng, O. J. (2020). A Fuzzy Cognitive Mapping Approach for Understanding the Dynamics of Urban Sprawl. *Environmental Monitoring and Assessment*, 192(5), 1-18.
- Pearce, J., & Huang, L. (2014). *Workplace Favoritism: Why It Damages Trus t and Persis ts*. The Merage School of Business Working Paper. Irvine, CA: University of California
- 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]
- Hassanzadeh Pasikhani, M. S., Bina, T., & Hassanzade Samarin, T. (2025). The impact of Organization cronism on social capital: Investigating the mediating role of organizational ostracism and the moderating role of workplace incivility. *Management Studies in Development and Evolution (Articles in Press)*. DOI: 10.22054/jmsd.2025.83207.4556

- Saleem, M. A., Yaseen, A., & Zahra, S. (2018). Predictors of Organizational Commitment in Public Sector Hospitals of Pakistan: Moderated Mediation Study. *Journal of Health Management*, 20(2), 206-225.
- Shaheen, S., Abrar, M., Saleem, S., Shabbir, R., & Zulfikar, 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.
- 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.
- 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.
- Shaheen, S., Zulfikar, 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.
- Shafique Khan, M. A., Du, J., Fatima, T., Waqas, M., & Jin, M. (2023). A Resource-based Perspective between Organizational Cronyism and Innovative Work Behaviour. *Academy of Management*. 100 Summit Lake Drive, Suite 110 Valhalla, NY 10595, USA. Published Online: 24 Jul 2023.
- 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.
- Turhan, M. (2014). Organizational Cronyism: A Scale Development and Validation from the Perspective of Teachers. *Journal of Business Ethics*, 123(1), 295-308.
- Turka, A. (2024). Perceived Organisational Cronyism, Psychological Contract Breach and Deviant Workplace Behaviour: A Study of Select Banks in Northern India [Doctoral dissertation, Panjab University, Chandigarh, India].
- 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.
- Wang, C., & et al. (2018). A Fuzzy-based Decision Support System for Evaluating Human Resource Performance. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*, 35(4), 4159-4170.