

## The impact of Organization cronyism on social capital: Investigating the mediating role of organizational ostracism and the moderating role of workplace incivility

**Mohammad sadegh hassanzade pasikhani**

Assistant Professor, Management Department., Faculty of management, Payame noor University, Tehran, Iran.

**Tayebe Bina<sup>1</sup>**

MA in Public Administration, Management Department., Faculty of management, Payame noor University, Tehran, Iran.

**Tooraj hassanzade Samarin**

Associated Professor, Faculty of social science, University of Mohagheh Ardabili, Ardabil, Iran.

### Abstract

The present research was conducted with the aim of investigating the effect of organizational cronyism on social capital with the mediating role of organizational ostracism and the moderating role of incivility in the workplace. The current research is quantitative-survey and practical in terms of purpose. Data collection has been done by library and field methods using a standard questionnaire tool. The statistical population of the research includes all the employees of Rasht municipality, whose number is around 1144 people, and the sample size of the research is considered equal to 288 people using the Cochran formula, who were sampled using the available method. In order to analyze the data, structural equation modeling with partial least squares approach (SEM) and Smart PLS software have been used. The results of the research showed that organizational cronyism has a negative and significant effect on social capital. Also, organizational cronyism has a positive and significant effect on organizational ostracism. In addition, it was found that organizational ostracism has a negative and significant effect on social capital. Also, the mediating role of organizational ostracism in the relationship between organizational cronyism and social capital was

<sup>1</sup> Corresponding Author: [binatayebbeh@gmail.com](mailto:binatayebbeh@gmail.com)

confirmed. The results also showed that incivility in the workplace has a moderating role in the relationship between organizational cronyism and organizational rejection and the relationship between organizational cronyism and social capital.

**Keywords:** Organizational cronyism, Organizational ostracism, Social capital, Incivility at work.

## 1- Introduction

The basic tenet of social capital theory is that networks of social relationships between individuals generate resources. Considering the advantages of social capital, it is important to research and examine the factors that facilitate or reduce social capital. The present study focuses on the factors that reduce social capital, namely organizational cronyism, organizational ostracism and workplace incivility. Cronyism is an ineffective and unethical behavior done by the leader that is harmful to the organization and its members (Turhan, 2014). Cronyism is defined as granting of privileges to subordinates based on relationships and connections rather than based on merit (Zhang & Gill, 2019). It has the potential to undermine social capital. Specifically, cronyism, by benefitting some employees and marginalizing others, engenders negative work dynamics that detrimentally affect social capital.

More immediately, the negative social dynamics resulting from cronyism leads to the development of in-groups and out-groups, such that out-group members feel ostracized. In fact, research shows that cronyism leads to exclusion, and when people are excluded, they feel ostracized (Robinson et al., 2013).

Therefore, we hypothesize that in this study, organizational ostracism is considered as a mediating variable in the relationship between organizational cronyism and social capital.

The mediating variable of organizational ostracism can vary according to the severity of incivility as a moderating variable. Previous research (Penhaligon et al., 2009; Schilpzand and Huang, 2018; Scott et al., 2013) has shown that incivility is a predictor of organizational ostracism in the workplace. Incivility in the workplace will interact with cronyism, such that the negative relationship of cronyism with social capital and the positive relationship of cronyism with ostracism are exacerbated. Therefore, the present study aimed to investigate the effect of organizational cronyism on social capital with the mediating role of organizational ostracism and the moderating role of incivility in the workplace.

## 2- Literature Review

Organizational cronyism undermines all three aspects of social capital. For instance, because some individuals are favored over others, cronyism leads non-cronies to mistrust leaders and cronies, thus undermining relational aspects of social capital. Non-cronies are unlikely to share the same values and vision of cronies or their sponsors, which erodes cognitive aspects of social capital. Cronyism also negatively affects structural aspects of social capital, as non-cronies are less likely to share information in networks occupied by cronies. By influencing all three aspects of social capital, cronyism will directly undermine social capital. Researchers showed in their research that organizational cronyism reduces social capital (Javaher et al. 2021 , Mousavi et al. 2023). When organizational cronyism exists, some employees are favored based on relationships and connections, while others are discriminated against.. Thus, organizational cronyism has the potential to promote feelings of injustice and inequality in the workplace that can harm the well-being of an organization as well as its employees (Yan and Bei, 2009). This leads to interpersonal conflict between supporters and those who are not liked. In this way, organizational cronyism leads to in-group and out-group. These out-group members, consisting of unfriendly individuals, are likely to feel ostracized due to being excluded from the inner circle (Mao et al., 2018; Shaheen et al., 2017). ostracized employees will have many problems in accessing resources, and accessing information requires being in the social network. Paşamehmetoğlu et al. (2022) in their study entitled The Effect of Organizational ostracism on Social Capital, Organizational Trust, and Service Recovery Performance, showed that organizational ostracism leads to a decrease in social capital (Paşamehmetoğlu et al, 2022).

## 3- Methodology

The present study is quantitative-survey in terms of method and applied in terms of purpose. In this study, data collection was carried out using a standard questionnaire. The questionnaire of this study consists of two parts: the first part is related to demographic questions. The second part includes research questions.

The statistical population of the study includes all employees of the Rasht Municipality, which is about 1144 people. The sample size was calculated according to the Cochran limited population formula to be 288 people, which was distributed in a stratified manner. Also, in order to analyze the data

inferentially and test the hypotheses, the structural equation modeling method was performed based on partial least squares and using SMART PLS software.

#### 4- Result

The research hypotheses were tested in the form of a structural model using the partial least squares method and using SMART PLS software version 3. The table below briefly shows the results of the research hypotheses.

result	p-value	Significant coefficient	Path coefficient	hypothesis
confirm	05/0P<	6,849	-0.569	Organizational cronyism → social capital
confirm	05/0P<	15.195	.773	Organizational cronyism → organizational ostracism
confirm	05/0P<	3,719	-0.326	social capital → Organizational ostracism
confirm	05/0P<	Z-value= 3.612	VAF=0.307	organizational ostracism → Organizational cronyism → social capital

#### 5- conclusion and discussion

The results of the study showed that organizational cronyism has a negative and significant effect on social capital. This result is consistent with the results of the research of Mousavi et al. (2023), Shariatnejad et al. (2023), Saeed (2022). Organizational cronyism also has a positive and significant effect on organizational ostracism. This result is consistent with the results of the research of Javaher et al. (2021). Organizational cronyism has the potential to harm the well-being of an organization as well as its employees by promoting feelings of injustice and inequality in the workplace. In this way, organizational cronyism leads to in-group and out-group. These out-group members consisting of unfriendly individuals are likely to feel ostracized due to being excluded from the inner circle, and thus organizational cronyism leads to feelings of organizational ostracism.

In addition, it was found that organizational ostracism has a significant and negative effect on social capital. This result is consistent with the results of research Pasha Mehmetoglu et al. (2022), Chaman et al. (2021), Javaher et al. (2021). In explaining this result, it can be stated that people who are excluded, because they are not part of the inner circle of the organization, are excluded from the social networks occupied by their surroundings and supporters, and as a result, they will have less information and access to resources, and thus have a negative impact on social capital.

The mediating role of organizational ostracism in the relationship between organizational cronyism and social capital was also confirmed. This result is consistent with the results of the study by Javaher et al. (2021).

The results also showed that incivility in the workplace has a moderating role in the relationship between organizational cronyism and organizational ostracism among Rasht municipality employees. This result is consistent with the results of Javaher et al. (2021) research.


آماده انتشار

## تأثیر کرونسیم سازمانی بر سرمایه اجتماعی: بررسی نقش میانجی طرد سازمانی و نقش تعدیلگری نزاکتی در محیط کار

استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه  
پیام نور، تهران، ایران

محمد صادق حسن زاده پسیخانی 

کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه  
پیام نور، تهران، ایران  
دانشیار، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه محقق اردبیلی،  
اردبیل، ایران

طیبه بینا 

تورج حسن زاده ثمرین 

### چکیده

تحقیق حاضر با هدف بررسی تأثیر کرونسیم سازمانی بر سرمایه اجتماعی با نقش میانجی طرد سازمانی و نقش تعدیلگری نزاکتی در محیط کار انجام شده است. تحقیق حاضر به لحاظ روش کمی-پیمایشی و به لحاظ هدف کاربردی می باشد. گردآوری داده ها به دو روش کتابخانه ای و میدانی و با استفاده از ابزار پرسشنامه استاندارد صورت گرفته است. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان شهرداری رشت می باشد که تعداد آنها در حدود ۱۱۴۴ نفر است و حجم نمونه تحقیق نیز با استفاده از فرمول کوکران برابر ۲۸۸ نفر در نظر گرفته شده است که به روش در دسترس نمونه گیری شده اند. به منظور تجزیه و تحلیل داده ها نیز از مدلسازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی (SEM) و نرم افزار Smart PLS استفاده شده است. نتایج حاصل تحقیق نشان داد که کرونسیم سازمانی بر سرمایه اجتماعی تأثیر منفی و معناداری دارد. همچنین کرونسیم سازمانی بر طرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. بعلاوه مشخص گردید که طرد سازمانی بر سرمایه اجتماعی تأثیر منفی و معناداری دارد. همچنین نقش میانجی طرد سازمانی در رابطه بین کرونسیم سازمانی و سرمایه اجتماعی مورد تایید قرار گرفت. نتایج همچنین نشان داد که بی نزاکتی در محیط کار در رابطه بین کرونسیم سازمانی و طرد سازمانی و رابطه کرونسیم سازمانی و سرمایه اجتماعی نقش تعدیلگر دارد.

کلیدواژه‌ها: کرونسیم سازمانی، طرد سازمانی، سرمایه اجتماعی، بی نزاکتی در محیط کار.

## مقدمه

امروزه در کنار سرمایه‌های انسانی، مالی و اقتصادی، سرمایه دیگری در سازمانها و جوامع، با عنوان سرمایه اجتماعی مطرح شده است. این مفهوم، از مفاهیم نوین در جامعه‌شناسی است که ارتباط بسیار نزدیکی با سرمایه انسانی به عنوان مهم‌ترین منبع سازمانها دارد. سرمایه اجتماعی، بستر بسیار مناسبی را برای بهره‌برداری و بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های مختلف فراهم می‌آورد. از سوی دیگر، بهره‌گیری از سرمایه‌های دیگر سازمانی نیز در پرتو این سرمایه امکانپذیر است و همین نکته بر اهمیت این سرمایه در سازمان اشاره دارد (موسوی و همکاران، ۱۴۰۲). مفهوم سرمایه اجتماعی، از مفاهیم نوین در جامعه‌شناسی است که ارتباط بسیار نزدیکی با سرمایه انسانی به عنوان مهم‌ترین منبع سازمانها دارد. سرمایه اجتماعی، بستر بسیار مناسبی را برای بهره‌برداری و بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های مختلف فراهم می‌آورد. از سوی دیگر، بهره‌گیری از سرمایه‌های دیگر سازمانی نیز در پرتو این سرمایه امکان‌پذیر است و همین نکته بر اهمیت این سرمایه در سازمان اشاره دارد. برخی معتقدند این مفهوم به پیوندها و ارتباط‌ها میان اعضای یک شبکه، به عنوان منبع با ارزش اشاره دارد که با خلق هنجارها و اعتماد متقابل، موجب تحقق اهداف اعضا می‌شود (رضایی و منظمی، ۱۴۰۰). اصل اساسی نظریه سرمایه اجتماعی این است که شبکه‌های روابط اجتماعی بین افراد، منابع تولید می‌کنند. سرمایه اجتماعی عبارت است از «مجموع منابع بالفعل و بالقوه نهفته در درون، در دسترس و مشتق از شبکه روابطی که یک فرد یا واحد اجتماعی در اختیار دارد» (Nahapiet & Ghoshal, 1998). سرمایه اجتماعی اهداف مشترک، اعتماد، عمل متقابل، احترام و قدردانی و به اشتراک گذاری اطلاعات و دانش را ارتقا می‌دهد (Fang et al, 2017). تحقیقات قبلی گزارش کرده‌اند که سرمایه اجتماعی دارای مزایای بسیاری از جمله کاهش جابجایی و غیبت کارکنان، افزایش رضایت کارکنان و افزایش دانش و تبادل اطلاعات است (Dess & Shaw, 2001). سرمایه اجتماعی یک مزیت رقابتی برای سازمان ایجاد می‌کند. در واقع تعاملات منحصر به فرد در سازمان‌داری را تولید می‌کند که تقلید آن بسیار دشوار است (Fonti & Maoret, 2016). با در نظر گرفتن مزیت‌های سرمایه اجتماعی که در بالا ذکر گردید، تحقیق و بررسی عوامل تسهیل‌کننده یا کاهنده

سرمایه اجتماعی حایز اهمیت می باشد که تحقیق حاضر بر عوامل کاهنده سرمایه اجتماعی یعنی کرونیسم سازمانی<sup>۱</sup>، طرد سازمانی<sup>۲</sup> و بی نزاکتی در محیط کار<sup>۳</sup> تمرکز دارد. در زمینه های سازمانی، رهبران تأثیر زیادی بر کارکنان و محیط کاری آنها دارند. رهبران می توانند در رفتارهای مثبت (مثلاً توانمندسازی زیردستان) یا رفتارهای منفی (مانند سوء استفاده از زیردستان- نظارت سوء استفاده آمیز) یا هر دو، مانند هدف قرار دادن رفتارهای مثبت نسبت به برخی از زیردستان و رفتارهای منفی نسبت به دیگران، شرکت کنند. در واقع، کرونیسم سازمانی برای برخی سود مثبت دارد در حالی که بر دیگران تأثیر منفی می گذارد. در این میان کرونیسم (خویشاوندگرایی، دوست گرایی یا باندبازی)، یک رفتار ناکارآمد و غیراخلاقی از سوی رهبر می باشد که برای سازمان ها اعضای آن مضر است (Turhan, 2014). کرونیسم به عنوان اعطای امتیازات به زیردستان بر اساس روابط و ارتباطات و نه بر اساس شایستگی تعریف می شود (Zhang & Gill, 2019). کرونیسم باعث می شود که افراد خارج از حلقه دوستی<sup>۴</sup>، کسانی که دریافت کننده لطف خاصی نیستند، روحیه پایین و رضایت شغلی پایین را تجربه کنند و بی عدالتی را درک کنند (Arasli et al, 2006) و این پتانسیل را دارد که سرمایه اجتماعی را تضعیف کند. به طور خاص، همبستگی، با منفعت بخشیدن به برخی از کارکنان و به حاشیه راندن برخی دیگر، باعث ایجاد پویایی منفی در کار می شود که بر سرمایه اجتماعی تأثیر مخربی می گذارد. پویایی اجتماعی منفی ناشی از همبستگی منجر به توسعه گروه های درون گروهی و بیرون گروهی می شود، به طوری که اعضای بیرون گروه احساس طرد شدن می کنند. در واقع، تحقیقات نشان می دهد که کرونیسم منجر به طرد افراد می شود (Robinson et al., 2013). تجربه طرد شدن، از جمله احساس نادیده گرفته شدن، طرد شدن یا نامرئی بودن در محل کار، یک تجربه رایج و دردناک است (Mao et al, 2018). اعضای خارج از گروه فرصت محدودی برای مشارکت در فرآیندهای سازمانی دارند و این واقعیت همراه با بی میلی آنها در به اشتراک گذاری اطلاعات، سرمایه اجتماعی را تضعیف می کند. بنابراین، بر اساس نظریه تبادل اجتماعی که خاطر نشان می سازد افراد اگر مزایایی به دست آورند مقابله به مثل می کنند (Blau, 1964) و هنجار مقابله به مثل که بیان می کند افراد مزایا را با مزایا پاسخ می دهند

<sup>1</sup> Organizational Cronyism

<sup>2</sup> Organizational Ostracism

<sup>3</sup> Workplace Incivility

<sup>4</sup> Non-cronies



و برعکس (Goldner, 1960)، می توان انتظار داشت که افراد به طور منفی به طرد سازمانی پاسخ دهند (Haldorai et al, 2022). بنابر این ما فرض می کنیم که در این پژوهش طرد سازمانی به عنوان متغیر میانجی در رابطه بین کرونیزم سازمانی و سرمایه اجتماعی در نظر گرفته می شود.

متغیر میانجی طرد سازمانی با توجه به شدت بی نزاکتی به عنوان متغیر تعدیلگر، می تواند متفاوت باشد. تحقیقات پیشین (Penhaligon et al., 2009; Schilpzand and Huang, 2018; Scott et al., 2013). نشان داده اند که بی نزاکتی پیش بینی کننده طرد سازمانی در محیط کار است. بی نزاکتی در محیط کار، که به عنوان رفتار انحرافی با شدت کم در محل کار تعریف می شود، در نقض هنجارهای محل کار برای احترام متقابل، با قصد مبهم برای ایجاد آسیب در سازمان های معاصر وجود دارد (Ilies et al., 2020). نمونه هایی از بی ادبی در محل کار عبارتند از قطع صحبت یک همکار، مسخره کردن یک همکار، توهین به همکار یا کنار گذاشتن یک همکار (Cortina et al., 2013). بی نزاکتی در محیط کار با کرونیزم در تعامل خواهد بود، به طوری که رابطه منفی کرونیزم با سرمایه اجتماعی و رابطه مثبت کرونیزم با طرد گرای تشدید می شود. از این رو تحقیق حاضر با هدف بررسی تاثیر کرونیزم سازمانی بر سرمایه اجتماعی با نقش میانجی طرد سازمانی و نقش تعدیلگر بی نزاکتی در محیط کار انجام پذیرفته است.

شهرداری ها مهمترین نماد خدمتگزاری به مردم می باشند و بعنوان یکی از مهمترین واسطه میان مردم و دولت عمل می کنند و نقش کلیدی در فرآیند توسعه و پیشرفت شهری و افزایش رضایتمندی شهروندان ایفا می کنند. شهرداری ها با شناخت و شناسایی ابعاد سرمایه اجتماعی خود می توانند درک بهتری از الگوی تعاملات بین فردی و گروهی داشته باشند و با استفاده از سرمایه اجتماعی می توانند سیستم های سازمانی خود را در جهت خدمت رسانی با کیفیت به مردم هدایت نمایند. از طرفی شهرداری ها دارای محیط سیاسی بالایی می باشند. مشاهدات میدانی از مناطق شهرداری شهر رشت نشان می دهد همزمان با تغییر عضای شورا و تغییر دولت ها، تلاش برای نفوذ در شهرداری ها افزایش می یابد که منجر به تصدی مشاغل تخصصی و مدیریتی توسط افراد غیر متخصص و غیر متعهد شده است. افزایش کرونیزم در این سازمانها موجب گردیده است که برنامه های راهبردی تدوین شده و افراد متخصص کنار گذاشته شوند و سرمایه های انسانی به انجام کارهای حداقلی بسنده کنند. از اینرو

پژوهش حاضر با هدف تاثیر کرونيسم سازمانی بر سرمایه اجتماعی با نقش میانجی طرد سازمانی و نقش تعدیل کننده بی نزاکتی در این کارکنان مناطق ۵ گانه شهرداری رشت صورت پذیرفت.

### پیشینه و توسعه فرضیه های پژوهش

#### کرونيسم سازمانی

کرونيسم سازمانی به عنوان اعطای امتیازات به زیردستان بر اساس روابط و ارتباطات و نه بر اساس شایستگی تعریف می شود (Khatiri, 2017). کرونيسم سازمانی کرونيسم سازمانی شامل دو بعد عمودی و افقی می باشد. در بعد عمودی، مدیران تسهیلاتی را برای کارکنان بر اساس عوامل غیر عملکردی نظیر روابط بلند مدت، وفاداری و اطاعت در نظر می گیرند و در بعد افقی جانبداری بر اساس همکاری بودن یا عضو یک اتحادیه و گروه اجتماعی بودن شکل می گیرد (Shaheen et al, 2021). در کرونيسم ارتباط بین دو طرف میتواند بر اساس هر نوع روابط اجتماعی مانند خانواده، دوستی، قومیت، ایدئولوژی، مذهب، محل کار یا هر دسته بندی دیگری باشد. بنابراین، کرونيسم شامل انواع مختلفی از طرفداری یا جانبداری است، مانند طرفداری قومیتی، سیاسی یا خانوادگی که به آن خویشاوندسالاری گفته میشود و به استخدام بستگان و اعضای خانواده در سازمان اشاره دارد (سپهوند و همکاران، ۱۴۰۱).

#### سرمایه اجتماعی

سرمایه اجتماعی، شبکه ای از روابط و پیوندهای مبتنی بر اعتماد اجتماعی بین فردی و بین گروهی و تعاملات افراد بین نهادها، سازمان ها و گروه های اجتماعی است (حسن زاده و باقرزاده، ۱۳۹۷، ص ۱۱۴). سرمایه اجتماعی اهداف مشترک، تعدیل افراد تازه وارد، اعتماد، عمل متقابل، احترام و قدردانی و به اشتراک گذاری اطلاعات و دانش را ارتقا می دهد (Fang et al, 2017). سرمایه اجتماعی دارای سه بعد رابطه ای، شناختی و ساختاری است. ساختار رابطه ای عمدتاً بر شناسایی متقابل، تعهد و اعتماد به اعضای سازمان ها و ایجاد یک محیط کاری دوستانه کلی متمرکز است. بعد شناختی به ارزش ها، چشم انداز و جاه طلبی مشترک بین اعضای سازمان اشاره دارد. بعد ساختاری به پیوندهای بین واحدها یا افراد

اشاره دارد و شامل جنبه های مختلفی مانند شبکه های اجتماعی، قدرت شبکه و به اشتراک گذاری دانش در شبکه ها است (Keefer & Knack, 2008).

### **طرد سازمانی**

طرد معمولاً به عنوان نادیده گرفته شدن و محروم شدن تعریف شده است اما این محروم شدن و بدون هر گونه توجه منفی آشکاری است (Williams, 2007). طرد سازمانی از رفتارهای غیرکارکردی در سازمان متفاوت می باشد. رفتارهای غیرکارکردی نظیر بی نزاکتی، رفتارهای انحرافی و قلدری جنبه تعاملی دارند و آشکار هستند در حالی که طرد سازمانی، غیر تعاملی می باشد و صریح و آشکار نیست. (Jang and Chen, 2022).

### **بی نزاکتی**

بی نزاکتی به عنوان نوع رفتار ناشایست شناخته می شود و در زمره رفتارهای کم شدت محسوب می شود چرا که به مقدار کم، در ماهیت خود به عنوان رفتار ضد اجتماعی محسوب می گردد. رفتارهای بی ادبانه در محل کار می تواند کلامی یا غیر کلامی، منفعلانه یا بصورت فعال صورت پذیرد. به طور کلی، رفتارهای بی ادبانه هزینه های زیادی را به کارکنان و سازمان ها تحمیل می نمایند. به عنوان مثال، بی ادبی در محل کار تأثیر مضری بر روی رفاه ذهنی کارکنان می گذارد و ممکن است موجب منجر به نتایج نامطلوب کاری گردد. (Abubakar et al, 2018). منظور از بی ادبی در محل کار، میزانی است که فرد از سوی دیگران در معرض بی ادبی قرار می گیرد و نه بروز رفتار بی ادبانه از سوی خود فرد (Daniels & Jordan, 2019).

### **کرونسیم سازمانی و سرمایه اجتماعی**

کرونسیم سازمانی هر سه جنبه سرمایه اجتماعی را تضعیف می کند. به عنوان مثال، از آنجایی که برخی از افراد بر دیگران ترجیح داده می شوند، روابط دوستانه باعث می شود که افراد خارج از حلقه دوستان، به رهبران و گروه ها بی اعتماد شوند، در نتیجه جنبه های رابطه ای سرمایه اجتماعی را تضعیف می کند. بعید به نظر می رسد که افراد خارج از حلقه گروه

دوستان، ارزش ها و دیدگاه های مشابهی با دوستان یا حامیان آنها داشته باشند، که جنبه های شناختی سرمایه اجتماعی را از بین می برد. کرونيسم سازمانی بر جنبه های ساختاری سرمایه اجتماعی نیز تأثیر منفی می گذارد، زیرا افراد غیر همسو با احتمال کمتری اطلاعات را در شبکه های تحت اشغال خود به اشتراک می گذارند. با تأثیرگذاری بر هر سه جنبه سرمایه اجتماعی، کرونيسم سازمانی به طور مستقیم سرمایه اجتماعی را تضعیف خواهد کرد. (Jawahar et al, 2021).

در سازمان هایی که کرونيسم وجود دارد؛ مفهوم اعضای درون گروهی و برون گروهی ایجاد می گردد که در آن برخی افراد از حمایت ها و مزایای ویژه ای برخوردار می شوند و برخی دیگر مورد تبعیض قرار می گیرند که این موضوع موجب کاهش سرمایه اجتماعی در سازمان می گردد (Jawahar et al, 2021). موسوی و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهش خود نشان دادند کرونيسم سازمانی موجب کاهش سرمایه اجتماعی می گردد. همچنین شریعت نژاد و همکاران (۱۴۰۲) در تحقیق خود با عنوان درک تأثیر کرونيسم سازمانی بر سرمایه اجتماعی سازمان؛ تبیین نقش واسطه ای عدالت سازمانی ادراک شده؛ نشان دادند که کرونيسم سازمانی بر سرمایه اجتماعی تأثیر معنادار و منفی دارد. بنابراین فرضیه اول پژوهش به شرح زیر مطرح می گردد:

H1: کرونيسم سازمانی بر سرمایه اجتماعی در بین کارکنان شهرداری رشت تأثیر معناداری دارد.

### کرونيسم سازمانی و طرد سازمانی

هنگامی که کرونيسم سازمانی وجود دارد، برخی از کارمندان بر اساس روابط و ارتباطات حمایت می شوند، در حالی که دیگران مورد تبعیض قرار می گیرند. رهبران اغلب بین زبردستانی که امتیازات ویژه ای را به برخی و نه دیگران اعطا می کنند، تفاوت قائل می شوند که منجر به اعضای درون گروهی می شود که با آنها روابط نزدیک دارند و اعضای بیرون گروهی که با آنها روابط ضعیفی دارند. بنابراین، کرونيسم سازمانی این پتانسیل را دارد که با ترویج احساس بی عدالتی و نابرابری در محیط کار، به رفاه یک سازمان و همچنین کارکنان آن آسیب برساند (Yan and Bei, 2009) که منجر به تعارض بین فردی بین

طرفداران و کسانی که مورد علاقه نیستند، می شود. به این ترتیب، اعضای خارج از حلقه دوستان، به دلیل طرد شدن از حلقه درونی، احتمالاً احساس طرد شدن می کنند (Mao et al., 2017; Shaheen et al., 2018). طرد شدن می تواند اشکال مختلفی از جمله احساس نادیده گرفته شدن یا نامرئی بودن در محل کار داشته باشد، اما صرف نظر از اینکه چگونه خود را نشان می دهد، تجربه ای دردناک است (Ferris et al., 2008; Mao et al., 2018) و منجر به پیامدهای منفی می شود. در تحقیقی تحت عنوان ارتباط بین کرونیزم سازمانی و رفتارهای انحرافی: سنجش نقش میانجی اهمال کاری، محققین به پیامدهای منفی کرونیزم پرداختند و نشان دادند که کرونیزم سازمانی منجر به بروز پیامدهای منفی در محیط کار می شود (shaheen et al, 2021). از این رو فرضیه دوم به شرح زیر مطرح می گردد:

H2: کرونیزم سازمانی بر طرد سازمانی در بین کارکنان شهرداری رشت تاثیر معناداری دارد.

**نقش میانجی طرد سازمانی در تاثیر کرونیزم سازمانی بر سرمایه اجتماعی**

هنجار تعامل متقابل، شامل تعهد به پذیرش لطف در هنگام ارائه آنها، و همچنین تعهد به بازپرداخت آنها است، به طوری که مبادله اجتماعی می تواند با کمک های ناخواسته آغاز شود. اگرچه هنجار عمل متقابل، رفتارهای مشارکتی را در پاسخ به محبت ها تشویق می کند، اما همچنین منجر به رفتارهای تلافی جویانه در پاسخ به رفتارهای آسیب رسان، می گردد. عمل متقابل منفی را به عنوان "عملی تلافی جویانه که در آن تاکید بر بازگشت منافع نیست، بلکه بر بازگشت صدمات است" تعریف می شود (Goldner, 1960) و تحقیقات قبلی نشان می دهد که انگیزه مجازات فعالیت های آسیب رسان، قوی تر از انگیزه پاداش دادن به رفتار مفید است (Greco et al., 2019).

رفتارهای کرونیزمی طردکننده هستند و محرومیت ایجاد می کنند، به طوری که افرادی که خارج از حلقه دوستی می باشند، احتمالاً احساس طرد شدن می کنند، که از دو طریق منجر به کاهش سرمایه اجتماعی می شود. اولاً، افرادی که طرد شده اند، به دلیل اینکه بخشی از حلقه درونی نیستند، از شبکه های اجتماعی تحت اشغال اطرافیان و حامیان آنها طرد می شوند و در نتیجه اطلاعات و دسترسی کمتری به منابع خواهند داشت و در نتیجه بر سرمایه

اجتماعی تأثیر منفی می‌گذارند (Jawahar et al, 2021). کارکنان طرد شده مشکلات زیادی در دستیابی به منابع خواهد داشت و دستیابی به اطلاعات مستلزم بودن در شبکه اجتماعی می‌باشد. در پژوهشی تحت عنوان تأثیر طرد سازمانی بر سرمایه اجتماعی، اعتماد سازمانی و عملکرد بازیابی خدمات، محققان نشان دادند که طرد سازمانی موجب کاهش سرمایه اجتماعی می‌گردد (Paşamehmetoğlu et al, 2022). در این رابطه، بدی در یک فراتحلیل در خصوص پیامدهای طرد سازمانی، نشان داد که طرد سازمانی منجر به احساسات منفی اجتماعی<sup>۱</sup> در بین کارکنان می‌شود (Bedi, 2021).

دوم، بر اساس هنجار رفتار متقابل منفی (Gouldner, 1960)، کارمندان طرد شده، یا به طور فعال، مانند درگیر شدن در رفتارهای انحرافی یا منفعلانه، مانند پنهان کردن اطلاعات یا تلاش برای پنهان کردن دانش یا اطلاعات می‌شوند (Peng and Zeng, 2017). این امر به افراد طرد شده اجازه می‌دهد تا به طور تلافی جویانه، کمتر خود را آشکار کنند، تاکتیکی که منعکس کننده گرایش‌های کارکنان طرد شده برای اجتناب از رویارویی و درگیری در صورت امکان است (Dijkstra et al, 2009). به این ترتیب، یک کارمند طرد شده تلاش خواهد کرد تا دانش را حفظ کند، که منجر به افزایش احتکار دانش خواهد شد. بنابراین، افراد خارج از حلقه دوستی نه تنها اطلاعات کمتری خواهند داشت، بلکه کمک کمتری به شبکه‌های اجتماعی خواهند کرد. احساس طرد شدن، این افراد را تشویق می‌کند تا در رفتارهای خود خدمتی و به اشتراک گذاری کمتر اطلاعات شرکت کنند. بنابراین، کرونیزم سازمانی باعث برانگیختن احساس طرد شدن در میان افراد خارج از حلقه دوستان می‌شود و یکی از راه‌هایی که این افراد به آنها آسیب وارد می‌کنند، پنهان کردن دانش و اطلاعات از شبکه‌های نزدیکان و حامیان آنهاست. این انتظار با اصول اساسی نظریه تبادل اجتماعی و مفهوم متقابل منفی سازگار است (Jawahar et al, 2021). نتایج پژوهشی تحت عنوان «کرونیزم به عنوان یک محدودیت در توسعه سرمایه اجتماعی: بررسی سمت تاریک روابط اجتماعی»، نشان می‌دهد بین کرونیزم سازمانی با سرمایه اجتماعی سازمانی رابطه منفی وجود دارد. همچنین طرد گرایشی تا حدی این تأثیر منفی را منتقل می‌کند (Bilal et al, 2017).

<sup>1</sup> Social undermining

به این دلایل، فرضیه های سوم و چهارم به شرح زیر مطرح می گردد:

H3: طرد سازمانی بر سرمایه اجتماعی کارکنان شهرداری رشت تاثیر معناداری دارد.

H4: طرد سازمانی در رابطه بین کرونیزم سازمانی و سرمایه اجتماعی در بین کارکنان شهرداری رشت نقش میانجی دارد.

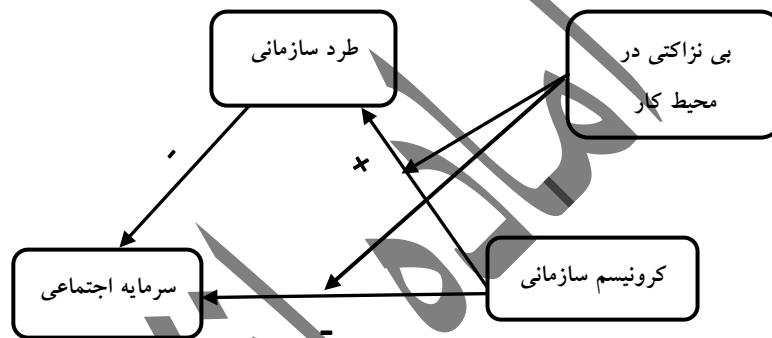
### نقش تعدیل کننده بی نزاکتی در محل کار

علاوه بر نحوه برخورد سرپرست، نحوه برخورد همکاران نیز مهم است. بنابراین، مدنیت یا بی نزاکتی در محل کار یک متغیر زمینه ای نتیجه ای است که پتانسیل تعامل با کرونیزم سازمانی را دارد تا سرمایه اجتماعی را به طور مستقیم و از طریق افزایش احساس طرد شدن تضعیف کند (Jawahar et al, 2021). کرونیزم سازمانی در محل کار مضر و گسترده است به طوری که در یک تحقیق، ۹۸ درصد از کارکنان گزارش داده اند که آن را تجربه کرده اند و ۵۰ درصد آن را به صورت هفتگی تحمل می کنند (Porath and Pearson, 2013). چندین محقق، بی نزاکتی در محل کار را به عنوان مقدمه طرد شدن در محل کار بررسی کرده اند (Penhaligon et al., 2009; Schilpzand and Huang, 2018; Scott et al., 2013). این محققان پیشنهاد کرده اند که افرادی که در محل کار بی نزاکتی را تجربه می کنند، بیشتر احتمال دارد سطوح بالاتری از فاصله گذاری اجتماعی، عدم تایید اجتماعی و طرد شدن را گزارش کنند. بنابراین، منطقی است که انتظار داشته باشیم که تجربه بی نزاکتی از سوی همکاران هنگامی که با تجربه کرونیزم سازمانی از سوی سرپرستان همراه شود، منجر به پریشانی و رفتارهای کناره گیری شود (Leung et al., 2011)، و یکی از راه های کناره گیری، کاهش سهم خود در سرمایه اجتماعی است. بنابراین، فرضیه زیر مطرح می گردد:

H5: بی نزاکتی در محیط کار در رابطه بین کرونیزم سازمانی و طرد سازمانی در بین کارکنان شهرداری رشت نقش تعدیلگر دارد.

H6: بی نزاکتی در محیط کار در رابطه بین کرونیزم سازمانی و سرمایه اجتماعی در بین کارکنان شهرداری رشت نقش تعدیلگر دارد.

به این ترتیب، با توجه به مبانی نظری و چارچوب نظری مطالعه شده، مدل مفهومی تحقیق حاضر به صورت زیر تدوین می گردد که مطابق با آن کرونیزم سازمانی به عنوان متغیر مستقل، طرد سازمانی به عنوان متغیر میانجی، سرمایه اجتماعی به عنوان متغیر وابسته و رضایت از محیط کار به عنوان متغیر تعدیلگر در نظر گرفته شده است



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق (Jawahar et al, 2021)

### روش تحقیق

تحقیق حاضر به لحاظ روش از نوع کمی-پیمایشی و به لحاظ هدف از نوع کاربردی می باشد. در این تحقیق گردآوری داده‌ها به وسیله پرسشنامه استاندارد انجام شده است. پرسشنامه این تحقیق شامل دو بخش است: بخش اول مربوط به پرسش‌های جمعیت شناختی و شامل جنس، سن و وضعیت شغلی می‌باشد. بخش دوم شامل پرسشنامه پژوهش (۱۱ پرسش برای سنجش سرمایه اجتماعی، ۱۵ پرسش برای سنجش کرونیزم سازمانی، ۱۷ پرسش جهت سنجش طرد سازمانی و ۷ پرسش جهت سنجش بی نزاکتی در محیط کار) می‌باشد.

جدول ۱. متغیر و گویه‌های اختصاص یافته برای هر متغیر و تعداد گویه‌ها در پرسشنامه تحقیق

متغیر	منبع	شماره گویه‌ها	تعداد گویه‌ها
-------	------	---------------	---------------



۱۱	۱-۱۱	چن و همکاران (۲۰۱۶)	سرمایه اجتماعی
۱۵	۱۲-۲۶	تورهان و همکاران (۲۰۱۴)	کرونیسم سازمانی
۱۷	۲۷-۴۳	هیلتن و نویل (۲۰۰۹)	طرد سازمانی
۷	۴۴-۵۰	بلو و آندرسون (۲۰۰۵)	بی نزاکتی در محیط کار
۵۰	۱-۵۰	جمع	

جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان شهرداری شهر رشت می باشد که تعداد آنها در حدود ۱۱۴۴ نفر است. حجم نمونه نیز مطابق با فرمول جامعه محدود کوکران برابر با ۲۸۸ نفر محاسبه شد که به صورت طبقه بندی شده توزیع گردید. به این صورت که ابتدا تعداد کارکنان هر یک از مناطق شهرداری رشت مشخص و متناسب با تعداد آنها پرسشنامه میان کارکنان توزیع گردید. همچنین در راستای تجزیه و تحلیل استنباطی داده‌ها و جهت آزمون فرضیه‌ها از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری بر مبنای حداقل مربعات جزئی و با استفاده از نرم افزار SMART PLS انجام گردیده است.

برای بررسی روایی محتوای پرسشنامه، از چند تن از اساتید، نظرخواهی شد تا اطمینان حاصل شود به لحاظ محتوایی برای سنجش متغیرها مناسب است. همچنین در بررسی روایی واگرا بر اساس روش فورنل و لاکر (۱۹۸۱)، مقدار جذر میانگین واریانس برای متغیرهای اصلی این تحقیق که در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند، بزرگ‌تر از مقدار همبستگی میان متغیرهاست که در خانه‌های زیرین قطر اصلی قرار گرفته‌اند، لذا روایی واگرایی مدل تحقیق نیز تأیید می‌شود. همچنین، در بررسی روایی همگرا مقدار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) برای تمامی متغیرهای این تحقیق بزرگتر از ۰/۵ بوده است که نشان دهنده روایی همگرای مدل اندازه گیری است. علاوه بر آن، مقادیر ضریب آلفای کرونباخ برای همه متغیرها بزرگتر از ۰/۷ است که نشان می‌دهد مدل، سازگاری درونی مناسبی دارد. به علاوه همه مقادیر ضرایب پایایی مرکب (CR)، برای متغیرهای تحقیق بزرگتر از ۰/۷ است که نشان دهنده پایایی مرکب پرسش‌های این تحقیق در سنجش هر یک از متغیرها بوده است و در نتیجه برازش مدل درونی تأیید می‌شود. در بررسی بارهای عاملی نیز میزان بارها برای همه گویه‌ها بیشتر از ۰/۷ بود که نشان دهنده تأیید پایایی معرف و در نتیجه مناسب بودن پرسش‌ها برای سنجش متغیر است.

جدول ۲. مقادیر ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی مرکب و میانگین واریانس

متغیر	ابعاد	ضریب آلفای کرونباخ	ضریب پایایی ترکیبی	متوسط واریانس استخراج شده
سرمایه اجتماعی	سرمایه شناختی	۰/۷۹۲	۰/۷۸۵	۰/۵۵۱
	سرمایه ساختاری	۰/۷۹۰	۰/۸۱۴	۰/۵۲۷
	سرمایه ارتباطی	۰/۸۱۷	۰/۸۶۷	۰/۵۶۶
کرونیسیم سازمانی	---	۰/۸۹۴	۰/۹۱۱	۰/۵۱۴
طرد سازمانی	طرد از سوی سرپرست	۰/۸۷۸	۰/۹۱۲	۰/۶۷۴
	طرد از سوی همکار	۰/۸۹۰	۰/۹۱۶	۰/۶۱۳
	طرد با زیان	۰/۸۲۱	۰/۸۹۳	۰/۷۳۶
بی نزاکتی در محیط کار	---	۰/۸۴۱	۰/۸۷۹	۰/۵۱۳

همچنین به منظور برازش مدل ساختاری پژوهش نیز معیارهای اعداد معناداری  $t$ ، اندازه تأثیر  $(f^2)$ ،  $Q2$  و مقدار افزونگی مورد بررسی قرار گرفت. در ارتباط با ضرایب معناداری، مقادیر مربوط به این ضریب در تمامی مسیرهای مدل بیشتر از مقدار  $1/96$  گردید. همچنین مقدار شاخص  $R^2$  برای تمامی سازه‌ها، با توجه به سه مقدار ملاک، برازش مناسب مدل ساختاری را تأیید می‌کند. در ارتباط با معیار اندازه تأثیر  $(f^2)$  نیز مقادیر بدست آمده برازش مناسب مدل ساختاری را تأیید می‌کند. مقادیر ارائه شده برای معیار  $Q2$  نیز قدرت پیش بینی قوی سازه‌های مدل و برازش مناسب مدل ساختاری را تأیید می‌کند. همچنین میانگین مقادیر افزونگی مربوط به سازه‌های درون زای مدل در این پژوهش برای برابر  $0/371$  است و در نهایت برازش کلی مدل ساختاری با استفاده از شاخص GOF برابر  $0/609$  گردید که برازش مناسب مدل را تأیید می‌کند.

### جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل ساختاری تحقیق

سازه درون زا	مقدار R Squares ( $R^2$ )	مقدار Q2	مقادیر اشتراکی	مقادیر افزونگی
یادگیری کسب و کار آنلاین	۰/۹۲۰	۰/۴۹۲	۰/۵۰۶	۰/۴۶۵
خلاقیت	۰/۹۰۴	۰/۳۵۰	۰/۳۰۸	۰/۲۷۸

$$GOF = \sqrt{Communalities \times \bar{R}^2} = \sqrt{0.407 \times 0.912} = 0.609$$

یافته‌های تحقیق

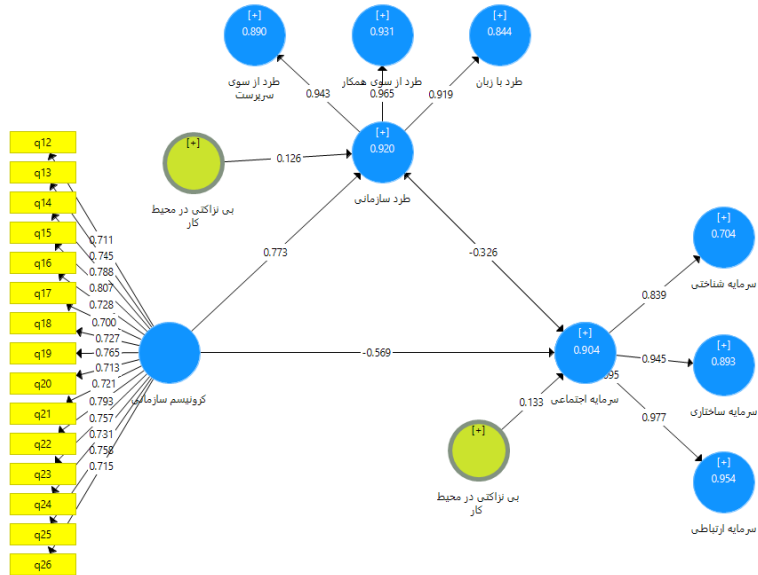
در این بخش فرضیات تحقیق در قالب مدل ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی و به کمک نرم افزار اسمارت پی.ال.اس نسخه ۳ مورد آزمون قرار گرفته و نتایج حاصل از این آزمون‌ها گزارش شده است. نمودارهای ۱ و ۲ نتایج حاصل از آزمون فرضیات اصلی تحقیق را در حالت نمایش ضرایب مسیر استاندارد تأثیر متغیرها و نمایش مقدار آماره  $t$  نشان می‌دهد. در آزمون فرضیات تحقیق ملاک رد یا قبول یک فرضیه مقدار آماره  $t$  بوده است که چنانچه قدر مطلق این آمار بزرگتر از  $1/96$  محاسبه گردد، فرضیه  $H_1$  بر این اساس که شواهدی دال بر رد آن یافت نشده است مورد قبول واقع می‌گردد. همچنین به جهت آزمون فرضیات فرعی تحقیق و بررسی روابط غیرمستقیم بین متغیرها از گزارش‌های مربوط به ضرایب معناداری غیرمستقیم که توسط نرم افزار اسمارت پی.ال.اس ارائه می‌گردد استفاده گردیده است. همچنین به منظور بررسی فرضیات دارای متغیر میانجی، از آزمون سوبل جهت بررسی معناداری تأثیر میانجی یک متغیر در رابطه بین دو متغیر دیگر استفاده می‌گردد. در آزمون سوبل مقدار آماره  $Z$  از طریق رابطه (۱) به دست می‌آید که در صورت بیشتر شدن این مقدار از  $1/96$  می‌توان در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بودن تأثیر میانجی یک متغیر را تأیید نمود.

$$Z - value = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times s_a^2) + (a^2 \times s_b^2) + (s_a^2 \times s_b^2)}} \quad (1)$$

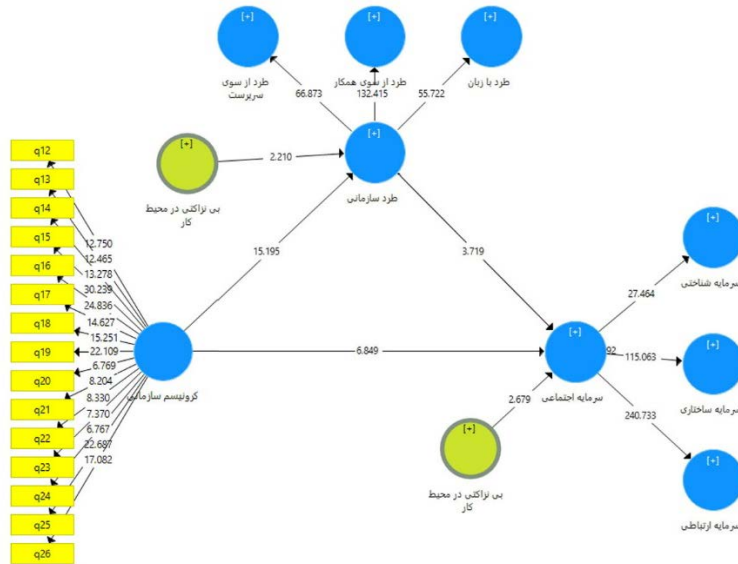
که در آن:  $a$  = مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی؛  $b$  = مقدار ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته؛  $S_a$  = خطای استاندارد مربوط به مسیر میان متغیر مستقل و میانجی؛  $S_b$  = خطای استاندارد مربوط به مسیر میان متغیر میانجی و وابسته می‌باشد. همچنین به منظور تعیین شدت تأثیر میانجی از آمار  $VAF$  استفاده می‌شود. این آماره برای تعیین شدت اثر غیرمستقیم از طریق میانجی میانجی استفاده می‌شود که مقداری بین ۱+ و ۱- را اختیار می‌کند که هرچه این مقدار از ۰ دورتر باشد، نشان از قوی‌تر بودن تأثیر متغیر میانجی دارد. آماره  $VAF$  نیز از رابطه (۲) محاسبه می‌شود:

$$VAF = \frac{a \times b}{(a \times b) + c} \quad (2)$$

که در آن:  $a$  = مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی؛  $b$  = مقدار ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته؛  $c$  = مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و وابسته می‌باشد.



نمودار ۱. مدل ساختاری تحقیق در حالت نمایش ضرایب مسیر استاندارد



نمودار ۲. مدل ساختاری تحقیق در حالت نمایش ضرایب معناداری

جدول ۴. نتایج آزمون فرضیات تحقیق

نتیجه	p-value	ضریب معناداری	ضریب مسیر	فرضیه
تایید	$P < 0/05$	۶/۸۴۹	-۰/۵۶۹	کرونیسم سازمانی ← سرمایه اجتماعی
تایید	$P < 0/05$	۱۵/۱۹۵	۰/۷۷۳	کرونیسم سازمانی ← طرد سازمانی
تایید	$P < 0/05$	۳/۷۱۹	-۰/۳۲۶	طرد سازمانی ← سرمایه اجتماعی
تایید	$P < 0/05$	Z-value= 3.612	VAF=0.307	کرونیسم سازمانی ← طرد سازمانی ← سرمایه اجتماعی
تایید	$P < 0/05$	۲/۲۱۰	۰/۱۲۶	کرونیسم سازمانی* بی نزاکتی در محیط کار ← طرد سازمانی
تایید	$P < 0/05$	۲/۶۷۹	-۰/۱۳۳	کرونیسم سازمانی* بی نزاکتی در محیط کار ← سرمایه اجتماعی

با توجه به نتایج جدول فوق می‌توان بیان کرد از آنجایی که ضرایب مسیر استاندارد بین متغیرهای تحقیقی مخالف صفر بوده و ضرایب معناداری نیز بیشتر از مقدار بحرانی ۱/۹۶ می‌باشند، لذا فرضیات تحقیق مورد تأیید قرار گرفته‌اند.

### بحث و نتیجه‌گیری

تحقیق حاضر با هدف بررسی تاثیر کرونیسم سازمانی بر سرمایه اجتماعی با نقش میانجی طرد سازمانی و نقش تعدیلگری بی نزاکتی در محیط کار انجام شده است. نتایج حاصل تحقیق نشان داد که کرونیسم سازمانی بر سرمایه اجتماعی تاثیر منفی و معناداری دارد. این نتیجه با نتایج حاصل از پژوهش‌های (موسوی و همکاران ۱۴۰۲)، (شریعت نژاد و همکاران ۱۴۰۲)، (saeed, 2022)، همراستا می‌باشد. در تبیین این نتیجه می‌توان بیان داشت که کرونیسم سازمانی یک آسیب اجتماعی است که وجود آن و فقدان شایسته‌سالاری در نهادها و سازمان‌های بخش دولتی که قدرت را در اختیار دارند، اثربخشی و کارایی آنها را به منظور افزایش رفاه اجتماعی و رضایت عمومی از بین می‌برد و آنها را به موجودی بی اثر و غیرکارا تبدیل می‌کند. این امر موجب می‌شود که سایر افراد سازمان به دنبال سهم خود از منابع سازمان باشند که در این حالت نه تنها اعتماد عمومی به نهادهای بخش دولتی از بین می‌رود بلکه سرمایه اجتماعی در آن سازمان نیز تحت تاثیر قرار گرفته و کاهش خواهد یافت. در واقع کرونیسم سازمانی هر سه جنبه سرمایه اجتماعی را تضعیف می‌کند. به عنوان مثال، از آنجایی که برخی از افراد بر دیگران ترجیح داده می‌شوند، روابط دوستانه باعث می‌شود که افراد غیر نزدیک به رهبران و نزدیکان خود بی‌اعتماد شوند، در نتیجه جنبه‌های رابطه‌ای سرمایه

اجتماعی را تضعیف می‌کند. بعید به نظر می‌رسد که افراد غیر دوستانه ارزش‌ها و دیدگاه‌های مشابهی با دوستان یا حامیان آنها داشته باشند، که جنبه‌های شناختی سرمایه اجتماعی را از بین می‌برد. کرونیزم سازمانی بر جنبه‌های ساختاری سرمایه اجتماعی نیز تأثیر منفی می‌گذارد، زیرا افراد غیر همسو با احتمال کمتری اطلاعات را در شبکه‌های تحت اشغال خود به اشتراک می‌گذارند. با تأثیرگذاری بر هر سه جنبه سرمایه اجتماعی، کرونیزم سازمانی به طور مستقیم سرمایه اجتماعی را تضعیف خواهد کرد. لذا پیشنهاد می‌شود در استخدام و به کارگیری افراد، خویشاوندگرایی و پارتی بازی کنار گذاشته شود و مسیر پیشرفت شغلی افراد بر اساس شایستگی‌ها و مهارت‌های کسب شده کارکنان باشد. بدیهی است سیاست‌های ضد شایسته سالاری در سازمان، درک از عدالت کارکنان را کاهش می‌دهد و منجر به کاهش سرمایه اجتماعی در سازمان خواهد شد.

همچنین کرونیزم سازمانی بر طرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. این نتیجه با نتایج حاصل از پژوهش (Jawahar et al, 2021)، همراستا می‌باشد. در تبیین این نتیجه می‌توان اشاره داشت که هنگامی که کرونیزم سازمانی وجود دارد، برخی از کارمندان بر اساس روابط و ارتباطات، حمایت می‌شوند، در حالی که دیگران مورد تبعیض قرار می‌گیرند. رهبران اغلب بین زیردستان تفاوت قائل می‌شوند که منجر به اعضای درون گروهی می‌شود که با آنها روابط نزدیک دارند و اعضای بیرون گروهی که با آنها روابط ضعیفی دارند. بنابراین، کرونیزم سازمانی این پتانسیل را دارد که با ترویج احساس بی‌عدالتی و نابرابری در محیط کار، به رفاه یک سازمان و همچنین کارکنان آن آسیب برساند که منجر به تعارض بین فردی بین طرفداران و کسانی که مورد علاقه نیستند، می‌شود. به این ترتیب، کرونیزم سازمانی به درون گروهی و بیرون گروهی منجر می‌شود. این اعضای خارج از گروه به دلیل طرد شدن از حلقه درونی، احتمالاً احساس طرد شدن می‌کنند و به این ترتیب کرونیزم سازمانی منجر به ایجاد احساس طرد سازمانی می‌گردد. در این زمینه پیشنهاد می‌گردد اعطای هر گونه پاداش‌های مالی و غیرمالی و ارتقای کارکنان بر اساس ارزیابی عملکرد صورت گیرد. همچنین اتخاذ سیاست‌های منابع انسانی همچون استخدام، ارزیابی عملکرد، حقوق و دستمزد و روابط کارکنان به گونه‌ای باشد که موجب انگیزش کارکنان با عملکرد بالا گردد. مدیران باید در روابط خود با کارکنان شاخص‌های عدالت توزیعی، رویه‌ای و مراوده‌ای را در نظر بگیرند.

بعلاوه مشخص گردید که طرد سازمانی بر سرمایه اجتماعی تاثیر منفی و معناداری دارد. این نتیجه با نتایج حاصل از پژوهش‌های (رضایی و منظمی ۱۴۰۰)، (حسینی و همکاران ۱۳۹۸)، (Paşamehmetoğlu et al, 2022)، (Chaman et al, 2021)، (Jawahar et al, 2021). همراستا می باشد. در تبیین این نتیجه می توان بیان داشت که افرادی که طرد شده‌اند، به دلیل اینکه بخشی از حلقه درونی سازمان نیستند، از شبکه‌های اجتماعی تحت اشغال اطرافیان و حامیان آنها طرد می‌شوند و در نتیجه اطلاعات و دسترسی کمتری به منابع خواهند داشت و در نتیجه بر سرمایه اجتماعی تأثیر منفی می‌گذارند. لذا پیشنهاد می‌شود تا مدیران سازمان در برخورد و مواجهه با تمامی کارکنان با احترام و رعایت حسن خلق برخورد نمایند و نیز تمامی کارکنان تلاش نمایند تا جو صمیمی و دوستانه‌ای را در محیط کار فراهم نمایند.

همچنین نقش میانجی طرد سازمانی در رابطه بین کرونیزم سازمانی و سرمایه اجتماعی مورد تایید قرار گرفت. این نتیجه با نتایج حاصل از پژوهش (Jawahar et al, 2021) همراستا می‌باشد. در تبیین این نتیجه می‌توان بیان نمود که کارمندان طرد شده، به طور فعال، در رفتارهای غیرمولد یا منفعلانه، مانند پنهان کردن اطلاعات یا تلاش برای پنهان کردن دانش یا اطلاعات، که به عنوان احتکار دانش شناخته می‌شود، درگیر می‌شوند به این ترتیب، یک کارمند طرد شده تلاش خواهد کرد تا دانش را حفظ کند، که منجر به افزایش احتکار دانش خواهد شد. احساس طرد شدن، افراد خارج از حلقه دوستی را تشویق می‌کند تا در رفتارهای خود خدمتی و به اشتراک گذاری کمتر اطلاعات شرکت کنند. بنابراین، کرونیزم سازمانی باعث برانگیختن احساس طرد شدن در میان افراد غیر نزدیک می‌شود و یکی از راه‌هایی که افراد غیر نزدیک به آنها آسیب وارد می‌کنند، پنهان کردن دانش و اطلاعات از شبکه‌های نزدیکان و حامیان آنهاست. این انتظار با اصول اساسی نظریه تبادل اجتماعی و مفهوم متقابل منفی سازگار است و به این جهت، طرد سازمانی در رابطه بین کرونیزم سازمانی و سرمایه اجتماعی نقش میانجی ایفا می‌نماید.

نتایج همچنین نشان داد که بی‌نزاکتی در محیط کار در رابطه بین کرونیزم سازمانی و طرد سازمانی در بین کارکنان شهرداری رشت نقش تعدیلگر دارد. این نتیجه با نتایج حاصل از پژوهش (Jawahar et al, 2021). همراستا می‌باشد. در تبیین این نتیجه می‌توان بیان داشت که کرونیزم سازمانی، مجموعه‌ای از فرایندهای روانشناختی و جامعه‌شناختی است

که با ملاحظات خانوادگی و رفیق‌بازی موجود در محیط درونی و بیرونی یک سازمان در ارتباط است و بیانگر وجود فساد اداری، تبعیض و تأثیر رابطه به‌جای ضابطه در اجرای امور سازمان هاست. کرونیسم سازمانی، معنایی ناخوشایند را در ذهن افراد جامعه و کارکنان یک سازمان تداعی می‌کند و می‌تواند نشان از وجود فساد اداری در یک نهاد بخش عمومی باشد. از طرف دیگر بی‌نزاکتی در محیط کار نیز نوعی رفتار انحرافی با شدت کم و نیت مبهم برای آسیب رساندن به فرد هدف، با تخطی از هنجارهای لازم برای احترام متقابل محسوب می‌گردد. رفتارهای بی‌نزاکتی دارای مشخصه‌های وقاحت و بی‌ادبی هستند که عدم احترام به دیگران را نمایش می‌دهند. بنابراین هنگامی که اشخاص با پدیده کرونیسم سازمانی در محیط کار مواجه می‌شوند و از طرف دیگر بی‌نزاکتی در محیط کار نیز اتفاق می‌افتد، تأثیر دوچندانی در طرد سازمانی خواهد داشت و از این جهت بی‌نزاکتی در محیط کار در رابطه بین کرونیسم سازمانی و طرد سازمانی نقش تعدیلگر ایفا می‌کند.

در ادامه نیز مشخص گردید که بی‌نزاکتی در محیط کار در رابطه بین کرونیسم سازمانی و سرمایه اجتماعی در بین کارکنان شهرداری رشت نقش تعدیلگر دارد. این نتیجه با نتایج حاصل از پژوهش (Jawahar et al, 2021)، هم‌راستا می‌باشد. در تبیین این نتیجه می‌توان بیان داشت که افرادی که در محل کار بی‌نزاکتی را تجربه می‌کنند، بیشتر احتمال دارد سطوح بالاتری از فاصله‌گذاری اجتماعی، عدم تأیید اجتماعی و طرد شدن را گزارش کنند. بنابراین، منطقی است که انتظار داشته باشیم که تجربه بی‌نزاکتی از سوی همکاران هنگامی که با تجربه کرونیسم سازمانی از سوی سرپرستان همراه شود، منجر به پریشانی و رفتارهای کناره‌گیری شود و یکی از راه‌های کناره‌گیری کاهش سهم خود در سرمایه اجتماعی است و از این رو بی‌نزاکتی در محیط کار به عنوان متغیر تعدیلگر در رابطه بین کرونیسم سازمانی و سرمایه اجتماعی ایفای نقش می‌نماید. همچنین این تحقیق با محدودیت‌هایی همراه بوده است. در این تحقیق نقش عوامل جمعیت‌شناختی مانند سن، جنسیت، سابقه خدمت و سطح تحصیلات در ارتباط بین متغیرها مورد بررسی قرار نگرفت. پیشنهاد می‌شود تا در تحقیقات آتی نقش عوامل جمعیت‌شناختی در ارتباط بین متغیرها مورد بررسی قرار گیرند. همچنین در این تحقیق از نقش میانجی طرد سازمانی در رابطه بین کرونیسم سازمانی و سرمایه اجتماعی استفاده گردید. پیشنهاد می‌گردد در پژوهش‌های آتی



نقش میانجی متغیرهایی همچون بدبینی سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و رفتارهای انحرافی در رابطه بین کرونیزم سازمانی و سرمایه اجتماعی مورد بررسی قرار گیرد.

## تعارض منافع

تعارض منافع وجود ندارد.

ORCID



Mohammad Sadegh Hassanzade Pasikhani <http://orcid.org/0000-0003-4963-8753>

Tayebeh Bina <http://orcid.org/0009-0008-1102-4274>

Tooraj Hassanzadeh Samarini <http://orcid.org/0000-0002-9538-7521>

## منابع

۱- حسن زاده پسیخانی، محمد صادق؛ باقرزاده خداهشهری، راضیه (۱۳۹۷)؛ تأثیر سرمایه اجتماعی بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان: بررسی نقش میانجی بهزیستی ذهنی، مدیریت سرمایه اجتماعی، دوره ۵ (۱)، صص ۱۱۱-۱۳۴

[doi: 10.22059/jscm.2018.257335.1599](https://doi.org/10.22059/jscm.2018.257335.1599)

۲- حسینی، ابوالحسن؛ قربانی پاجی، عقیل و اکبری، امیر. (۱۳۹۸). اثر طردشدگی در محیط کار بر رفتارهای محیط کار با نقش میانجی عزت‌نفس سازمانی و تعدیلگر عدالت سازمانی. "مدیریت فرهنگ سازمانی"، ۱۷ (۴)، ۵۶۹-۵۸۶.

[doi: 10.22059/jomc.2019.258195.1007532](https://doi.org/10.22059/jomc.2019.258195.1007532)

۳- سپهوند، مسعود؛ حکاک، محمد؛ سپهوند، رضا؛ نظرپوری، امیر هوشنگ (۱۴۰۱) طراحی و تبیین مدل شکل‌گیری کرونیزم در سازمان، فرآیند مدیریت توسعه، ۳۵ (۴)، صص ۳۹-۷۳

[doi:10.61186/jmdp.35.4.39](https://doi.org/10.61186/jmdp.35.4.39)

۴- رضایی، شمس‌الدین و منظمی، امیرحسین. (۱۴۰۰). بررسی رابطه بین طردشدگی در محیط کار و عملکرد شغلی با نقش میانجی سرمایه روان‌شناختی در کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان ایلام. *مطالعات روان‌شناسی ورزشی*, ۱۰(۳۸), ۱۳۳-۱۴۶.

[doi: 10.22089/spsyj.2021.10273.2136](https://doi.org/10.22089/spsyj.2021.10273.2136)

۵- موسوی، سید نجم‌الدین؛ سپهوند، رضا؛ فتحی چگنی، فریرز (۱۴۰۲) کرونیم سازمانی و اهمال کاری: تحلیل اثر بازدارندگی سرمایه اجتماعی در سازمانهای دولتی، مدیریت سرمایه اجتماعی، ۱۰(۱)، ۳۱-۴۵

[doi: 10.22059/jscm.2022.334711.2232](https://doi.org/10.22059/jscm.2022.334711.2232)

- 6- Abubakar, A. M., Megeirhi, H. A., & Shneikat, B. (2018). Tolerance for workplace incivility, employee cynicism and job search behavior. *The Service Industries Journal*, 38(9-10), 629-643. DOI: [10.1080/02642069.2017.1420171](https://doi.org/10.1080/02642069.2017.1420171)
- 7- Arasli, H., Bavik, A., & Ekiz, E. H. (2006). The effects of nepotism on human resource management: The case of three, four and five star hotels in Northern Cyprus. *International journal of sociology and social policy*, 26(7/8), 295-308. <https://doi.org/10.1108/01443330610680399>
- 8- Bedi, A. (2021), "No herd for black sheep: a meta-analytic review of the predictors and outcomes of workplace ostracism", *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 70 No. 2, pp. 861-904. <https://doi.org/10.1111/apps.12238>
- 9- Bilal, A. R., Fatima, T., & Akoorie, M. (2017). Cronyism as a constraint in social capital development: investigating dark side of social relation. *Academy of Management Proceedings*, Vol. 2017, No. 1, 10751. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2017.10751abstract>
- 10- Blau, P.M. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, Transaction Publishers, New Jersey
- 11- Blau, G., & Andersson, L. (2005). Testing a measure of instigated workplace incivility. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 595-614. <https://doi.org/10.1348/096317905X26822>
- 12- Chaman, S., Bhatti, I., & Hussain, A. (2021). Dealing with workplace ostracism: The role of psychological capital and political skill in employee job outcomes. *International Journal of Business and Management Sciences*, 2(4), 75-87.
- 13- Chen, L., Zheng, W., Yang, B., & Bai, S. (2016). Transformational leadership, social capital &

organizational innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(7), 843-859.  
<https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2015-0157>

- 14- Cortina, L. M., Kabat-Farr, D., Leskinen, E. A., Huerta, M., & Magley, V. J. (2013). Selective incivility as modern discrimination in organizations: Evidence and impact, *Journal of management*, 39(6), 1579-1605.  
<https://doi.org/10.1177/0149206311418835>
- 15- Daniels, S. R., & Jordan, S. L. (2019). The Effect of Paternalism on Incivility: Exploring Incivility Climate as an Important Boundary Condition. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(2), 190-203.  
<https://doi.org/10.1177/1548051818795817>
- 16- Dess, G. G., & Shaw, J. D. (2001). Voluntary turnover, social capital, and organizational performance, *Academy of management review*, 26(3), 446-456.  
<https://doi.org/10.2307/259187>
- 17- Dijkstra, M.T., De Dreu, C.K., Evers, A. and van Dierendonck, D. (2009), "Passive responses to interpersonal conflict at work amplify employee strain", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 18, pp. 405-423.  
<https://doi.org/10.1080/13594320802510880>
- 18- Ferris, D.L., Brown, D.J., Berry, J.W. and Lian, H. (2008), "The development and validation of the workplace ostracism scale", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 3, pp. 13-48.  
[DOI: 10.1037/a0012743](https://doi.org/10.1037/a0012743)
- 19- Fang, R., McAllister, D. J., & Duffy, M. K. (2017). Down but not out: Newcomers can compensate for low vertical access with strong horizontal ties and favorable core self - Evaluations  
*Psychology*, 70(3), 517-555.  
<https://doi.org/10.1111/peps.12177>
- 20- Fonti, F., & Maoret, M. (2016). The direct and indirect effects of core and peripheral social capital on organizational performance, *Strategic management journal*, 37(8), 1765-1786.  
<https://doi.org/10.1002/smj.2409>
- 21- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 25, 161-178.  
<https://doi.org/10.2307/2092623>
- 22- Greco, L.M., Whitson, J.A., O'Boyle, E.H., Wang, C.S. and anf Kim, J. (2019), "An eye for an eye? A meta-analysis of negative reciprocity in organizations", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 104 No. 9, pp. 1117-1143.  
<http://dx.doi.org/10.1037/apl0000396>
- 23- Hitlan, R. T., & Noel, J. (2009). The influence of workplace exclusion and personality on counterproductive work behaviours: An interactionist perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(4), 477-502.  
<https://doi.org/10.1080/13594320903025028>

- 24- Haldorai, K., Kim, W. G., & Li, J. (J.). (2022). I'm broken inside but smiling outside: When does workplace ostracism promote pro-social behavior? *International Journal of Hospitality Management*, 101, 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103088>
- 25- Ilies, R., Guo, C. Y., Lim, S., Yam, K. C., & Li, X. (2020). Happy but uncivil? Examining when and why positive affect leads to incivility, *Journal of Business Ethics*, 165, 595-614. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-04097-1>
- 26- Jang Eunmi , Chen Xing (2022). How Can We Make a Sustainable Workplace? Workplace Ostracism, Employees' Well-Being via Need Satisfaction and Moderated Mediation Role of Authentic Leadership *„sustainability „MDPI*, 14, 2869 pp:1-16 <https://doi.org/10.3390/su14052869>
- 27- 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*, 26(5), 657-677. <https://doi.org/10.1108/CDI-09-2020-0228>
- 28- Keefer, P. and Knack, S. (2008), “Social capital, social norms and the new institutional economics”, in *Handbook of New Institutional Economics*, Springer, New York, pp. 701-725. DOI: [10.1007/0-387-25092-1\\_28](https://doi.org/10.1007/0-387-25092-1_28)
- 29- Leung, A.S., Wu, L.Z., Chen, Y.Y. and Young, M.N. (2011), “The impact of workplace ostracism in service organizations”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 30, pp. 836-844. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.01.004>
- 30- Mao, Y., Liu, Y., Jiang, C. and Zhang (2018), “Why am I ostracized and how would I react?—A review of workplace ostracism research”, *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 35, pp. 745-767. <https://doi.org/10.1007/s10490-017-9538-8>
- 31- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage, *Academy of management review*, 23(2), 242-266. <https://doi.org/10.2307/259373>
- 32- Paşamehmetoğlu, A., Guzzo, R. F., & Guchait, P. (2022). Workplace ostracism: Impact on social capital, organizational trust, and service recovery performance, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 50, 119-126. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.01.007>
- 33- Peng, A.C. and Zeng, W. (2017), “Workplace ostracism and deviant and helping behaviors: the moderating role of 360 degree feedback”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 38 No. 6, pp. 833-855. <https://doi.org/10.1002/job.2169>
- 34- Penhaligon, N.L., Louis, W.R. and Restubog, S.L.D. (2009), “Emotional anguish at work: the mediating role of perceived rejection on workgroup mistreatment and affective outcomes”, *Journal of*

- Occupational Health Psychology*, Vol. 14 No. 1, pp. 34-45. DOI: [10.1037/a0013288](https://doi.org/10.1037/a0013288)
- 35- Porath, C. and Pearson, C. (2013), "The price of incivility", *Harvard Business Review*, Vol. 91, pp. 114-146.
- 36- Robinson, S. L., O'Reilly, J., & Wang, W. (2013). Invisible at work: An integrated model of workplace ostracism. *Journal of Management*, 39(1), 203-231. DOI: [10.1177/0149206312466141](https://doi.org/10.1177/0149206312466141)
- 37- Saeed, M. N. (2022). Does psychological detachment, behavioral integrity and emotional exhaustion impact the relationship between organizational nepotism-cronyism and unitarism social capital?. *Global Journal of Human Resource Management*, 10(4), 76-95. DOI: <https://doi.org/10.37745/gjhrm.2013>
- 38- Schilpzand, P. and Huang, L. (2018), "When and how experienced incivility dissuades proactive performance: an integration of Sociometer and self-identity orientation perspectives", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 103 No. 8, pp. 828-841. DOI: [10.1037/apl0000303](https://doi.org/10.1037/apl0000303)
- 39- Scott, K.L., Restubog, S.L.D. and Zagenczyk, T.J. (2013), "A social exchange-based model of the antecedents of workplace exclusion", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 98 No. 1, pp. 37-52. <https://doi.org/10.1037/a0030135>
- 40- 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*, 2021(2), pp. 1-23. DOI: [10.1080/13603124.2020.1869313](https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1869313)
- 41- 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, pp. 1-29. doi: [10.3389/fpsyg.2019.01609](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01609)
- 42- 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), pp. 1-16. <https://doi.org/10.1177/0091026017716655>
- 43- Turhan, M. (2014). Organizational cronyism: A scale development and validation from the perspective of teachers, *Journal of business ethics*, 123, 295-308. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1839-3>
- 44- Zhang, J., & Gill, C. (2019). Leader–follower guanxi: an invisible hand of cronyism in Chinese management. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 57(3), 322-344. DOI: [10.1111/1744-7941.12191](https://doi.org/10.1111/1744-7941.12191)
- 45- Yan, Y. and Bei, H. (2009), "The antecedents of organizational cronyism: management and service science", *MASS'09 International Conference*, 20– 22 September 2009, IEEE. DOI: [10.1109/ICMSS.2009.5304810](https://doi.org/10.1109/ICMSS.2009.5304810)

- 46- Williams, K. D. (2007). Ostracism. *Annual Review of Psychology*, 58, 425-452.  
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085641>

#### References [In Persian]

- 1- Hassanzadeh Pasikhani, M. S. and Bagherzadeh Khodashahri, R. (2018). The Impact of Social Capital on Psychological Empowerment: Mediating Role of Subjective Well-being. *Social Capital Management*, 5(1), 111-134.  
[doi: 10.22059/jscm.2018.257335.1599](https://doi.org/10.22059/jscm.2018.257335.1599)
- 2- Hosseini, A. , Ghorbani Paji, A. and Akbari, A. (2019). The Effect of Workplace Ostracism on Workplace Behaviors with the Mediating Role of Organization-Based Self-Esteem and the Moderating Role of Perceived Organizational Justice. *Organizational Culture Management*, 17(4), 569-586. [doi: 0.22059/jomc.2019.258195.1007532](https://doi.org/0.22059/jomc.2019.258195.1007532)
- 3- Sepahvand M, Hakkak M, Sepahvand R, Nazarpouri A. (2023). Designing and Explaining a Model for the Formation of Cronyism in the Organization. *JMDP*. 35(4), 39-74. doi:[10.61186/jmdp.35.4.39](https://doi.org/10.61186/jmdp.35.4.39)
- 4- Rezaei, S. and Monazami, A. (2022). The Investigating the relationship between Workplace Ostracism and job performance with the mediating role of psychological capital in the Employees of Sports and Youth Departments in Ilam Province. *Sport Psychology Studies*, 10(38), 133-146. [doi: 10.22089/spsyj.2021.10273.2136](https://doi.org/10.22089/spsyj.2021.10273.2136)
- 5- Mousavi, S. N. , Sepahvand, R. and Fathi Cehgeni, F. (2023). Analyzing the effect of organizational Cronyism on employee procrastination with emphasis on the mediating role of social capital in government organizations. *Social Capital Management*, 10(1), 31-45.  
[doi: 10.22059/jscm.2022.334711.2232](https://doi.org/10.22059/jscm.2022.334711.2232)