



## The Impact of Organizational Cronyism on Social Capital

**Mohammad Sadegh**

**Hassanzade Pasikhani** 

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

**Tayebe Bina \*** 

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 Mohaghegh 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

\* Corresponding Author: [binatayebeh@gmail.com](mailto:binatayebeh@gmail.com)

**How to Cite:** Hassanzadeh Pasikhani, M. S., bina, T. and hassanzade Samarin, T. (2025). The Impact of Organizational Cronyism on Social Capital. *Management Studies in Development and Evolution*, 34 (116), 129-162.  
doi: 10.22054/jmsd.2025.83207.4556

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 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 have shown 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, who include undesirable 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 Cochrane 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-           | Organizational ostracism → social capital                           |
| confirm | 05/0P<  | Z-value= 3.612          | VAF=0.307        | Organizational cronyism → organizational ostracism → 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.



## تأثیر کرونیسیم سازمانی بر سرمایه اجتماعی

محمد صادق حسنزاده

پسینانی \*

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

طیبه بینا

کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

تورج حسنزاده ثمرین

دانشیار، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران

### چکیده

تحقیق حاضر با هدف بررسی با هدف بررسی نقش طرد سازمانی و بی‌نزاکتی محیط کار در رابطه میان کرونیسیم سازمانی و سرمایه اجتماعی انجام شده است. از نظر روش، مطالعه حاضر یک تحقیق کمی و از نوع پیمایشی است و از منظر هدف، در زمره تحقیقات کاربردی قرار می‌گیرد. داده‌ها با استفاده از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی و از طریق پرسش‌نامه‌های استاندارد گردآوری شده‌اند. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان شهرداری رشت (به تعداد حدود ۱۱۴۴ نفر) بوده و حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۲۸۸ نفر تعیین شده است. نمونه‌گیری به روش در دسترس انجام گرفته است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی-PLS (SEM) و نرم‌افزار SmartPLS استفاده شد. نتایج نشان داد که کرونیسیم سازمانی تأثیر منفی و معناداری بر سرمایه اجتماعی دارد. همچنین، کرونیسیم سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر طرد سازمانی دارد. طرد سازمانی نیز به‌طور منفی و معنادار بر سرمایه اجتماعی تأثیر می‌گذارد. نقش میانجی طرد سازمانی در رابطه بین کرونیسیم سازمانی و سرمایه اجتماعی مورد تأیید قرار گرفت. افزون بر این، نتایج نشان داد که بی‌نزاکتی محیط کار در رابطه‌ی کرونیسیم سازمانی با طرد سازمانی، و نیز در رابطه کرونیسیم سازمانی با سرمایه اجتماعی، نقش تعدیل‌گر ایفا می‌کند. کلیدواژه‌ها: کرونیسیم سازمانی، طرد سازمانی، سرمایه اجتماعی، بی‌نزاکتی 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 به‌عنوان 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). برخی معتقدند این مفهوم به پیوندها و ارتباطات میان اعضای یک شبکه، به‌عنوان منبعی باارزش 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 اشتراک‌گذاری اطلاعات و دانش را ارتقا می‌دهد (Fang et al., 2017; Chen et al., 2016). در تحقیقات قبلی خود 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 سازمان، دارایی را تولید می‌کند که تقلید آن بسیار دشوار است (Fonti & Maoret, 2016). با در نظر گرفتن مزیت‌های سرمایه اجتماعی که در بالا ذکر شد، تحقیق و بررسی عوامل تسهیل‌کننده یا کاهنده سرمایه اجتماعی حائز اهمیت است که تحقیق حاضر بر عوامل کاهنده سرمایه اجتماعی یعنی کرونیسم سازمانی<sup>۱</sup>، طرد سازمانی<sup>۲</sup> و بی‌نراکتی در محیط کار<sup>۳</sup> تمرکز دارد.

---

1. Organizational Cronyism  
 2. Organizational Ostracism  
 3. Workplace Incivility

در زمینه‌های سازمانی، رهبران تأثیر قابل‌توجهی بر کارکنان و محیط کار دارند. آن‌ها ممکن است در رفتارهای مثبت (مانند توانمندسازی زیردستان)، رفتارهای منفی (مانند سوءاستفاده یا نظارت سوءاستفاده‌آمیز)، یا هر دو نوع رفتار مشارکت داشته باشند؛ به گونه‌ای که نسبت به برخی از زیردستان رفتارهای حمایتی و مثبت و نسبت به برخی دیگر رفتارهای منفی و آسیب‌زا از خود نشان دهند. در این میان، کرونیزم سازمانی (وابسته‌سالاری) ممکن است برای برخی افراد مزایایی به همراه داشته باشد، در حالی که بر دیگران تأثیری منفی و تبعیض‌آمیز بر جای می‌گذارد. کرونیزم (خویشاوندگرایی، دوست‌گرایی یا باندبازی)، یک رفتار ناکارآمد و غیراخلاقی از سوی رهبر است که برای سازمان‌ها و اعضای آن مضر است (Turhan, 2014). کرونیزم به عنوان اعطای امتیازات به زیردستان براساس روابط و ارتباطات و نه براساس شایستگی تعریف می‌شود (Zhang & Gill, 2019) و باعث می‌شود که افراد خارج از حلقه دوستی<sup>۱</sup>، کسانی که دریافت‌کننده لطف خاصی نیستند، روحیه پایین و رضایت شغلی پایین را تجربه کنند و بی‌عدالتی را درک کنند (Arasli et al, 2006) و این پتانسیل را دارد که سرمایه اجتماعی را تضعیف کند. به‌طور خاص، همبستگی، با منفعت بخشیدن به برخی از کارکنان و به حاشیه راندن برخی دیگر، باعث ایجاد پویایی منفی در کار می‌شود که بر سرمایه اجتماعی تأثیر مخربی می‌گذارد. پویایی اجتماعی منفی ناشی از همبستگی منجر به توسعه گروه‌های درون‌گروهی و برون‌گروهی می‌شود، به‌طوری که اعضای برون‌گروه احساس طرد شدن می‌کنند. در واقع، تحقیقات نشان می‌دهد که کرونیزم منجر به طرد افراد می‌شود (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 بی‌میلی آن‌ها در به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات، سرمایه اجتماعی را تضعیف می‌کند. بنابراین، براساس نظریه تبادل اجتماعی، افراد اگر مزایایی به‌دست آورند مقابله‌به‌مثل می‌کنند (Blau, 1964) و هنجار مقابله‌به‌مثل بیان می‌کند افراد مزایا را با مزایا پاسخ می‌دهند و برعکس (Gouldner, 1960)، می‌توان انتظار داشت که افراد

---

1. Non-cronies

به‌طور منفی به طرد سازمانی پاسخ دهند (Haldorai et al., 2022). بنابراین، ما فرض می‌کنیم که در این پژوهش طرد سازمانی به‌عنوان متغیر میانجی در رابطه بین کرونیسم سازمانی و سرمایه اجتماعی در نظر گرفته می‌شود.

متغیر میانجی طرد سازمانی می‌تواند بسته به شدت بی‌نزاکتی محیط کار (به‌عنوان متغیر تعدیل‌گر)، متفاوت عمل کند. تحقیقات پیشین (Penhaligon et al., 2009; Schilpzand and Huang, 2018; Scott et al., 2013) نشان داده‌اند که بی‌نزاکتی یکی از پیش‌بینی‌کننده‌های طرد سازمانی در محیط کار است. بی‌نزاکتی محیط کار، که به‌عنوان نوعی رفتار انحرافی با شدت پایین تعریف می‌شود، در قالب نقض هنجارهای مربوط به احترام متقابل در محل کار ظاهر می‌گردد و معمولاً نیت آسیب‌رسانی در آن مبهم و غیرمستقیم است (Ilies et al., 2020). نمونه‌هایی از بی‌نزاکتی در محل کار عبارت‌اند از: قطع صحبت یک همکار، تمسخر دیگران، توهین به همکار یا نادیده گرفتن و کنار گذاشتن او (Cortina et al., 2013). بی‌نزاکتی در محیط کار با کرونیسم سازمانی تعامل دارد؛ به‌گونه‌ای که رابطه‌ی منفی کرونیسم با سرمایه اجتماعی و رابطه‌ی مثبت آن با طرد سازمانی را تشدید می‌کند.

بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر کرونیسم سازمانی بر سرمایه اجتماعی، با نقش میانجی طرد سازمانی و نقش تعدیل‌گر بی‌نزاکتی محیط کار، طراحی و اجرا شده است.

شهرداری‌ها مهم‌ترین نماد خدمتگزاری به مردم هستند و به‌عنوان یکی از مهمترین واسطه میان مردم و دولت عمل می‌کنند و نقش کلیدی در فرآیند توسعه و پیشرفت شهری و افزایش رضایتمندی شهروندان ایفا می‌کنند. شهرداری‌ها با شناخت و شناسایی ابعاد سرمایه اجتماعی خود می‌توانند درک بهتری از الگوی تعاملات بین‌فردی و گروهی داشته باشند و با استفاده از سرمایه اجتماعی می‌توانند سیستم‌های سازمانی خود را در جهت خدمت‌رسانی با کیفیت به مردم هدایت نمایند. ز سوی دیگر، شهرداری‌ها دارای محیطی به‌شدت سیاسی هستند. مشاهدات میدانی از مناطق مختلف شهرداری شهر رشت نشان می‌دهد که هم‌زمان با تغییر اعضای شورا و جابه‌جایی دولت‌ها، تلاش برای نفوذ در شهرداری‌ها افزایش می‌یابد؛ امری که به تصدی مشاغل تخصصی و مدیریتی توسط افراد

غیرمتخصص و فاقد تعهد منجر شده است. افزایش کرونیزم در این سازمان‌ها باعث شده است که برنامه‌های راهبردی تدوین شده کنار گذاشته شوند، نیروهای متخصص به حاشیه رانده شوند، و سرمایه‌های انسانی صرف انجام حداقلی وظایف خود شوند. بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر کرونیزم سازمانی بر سرمایه اجتماعی، با نقش میانجی طرد سازمانی و نقش تعدیل‌گری نزاکتی محیط کار، در میان کارکنان مناطق پنج‌گانه شهرداری رشت انجام پذیرفته است.

### پیشینه و توسعه فرضیه‌های پژوهش

#### کرونیزم سازمانی

کرونیزم سازمانی به‌عنوان اعطای امتیازات به زیردستان براساس روابط و ارتباطات و نه براساس شایستگی تعریف می‌شود (Khatrī, 2017). کرونیزم سازمانی شامل دو بعد عمودی و افقی است. در بعد عمودی، مدیران تسهیلاتی را برای کارکنان براساس عوامل غیر عملکردی نظیر روابط بلند مدت، وفاداری و اطاعت در نظر می‌گیرند و در بعد افقی جانب‌داری براساس همکاری‌بودن یا عضو یک اتحادیه و گروه اجتماعی بودن شکل می‌گیرد (Shaheen et al, 2021). در کرونیزم ارتباط بین دو طرف می‌تواند براساس هر نوع روابط اجتماعی مانند خانواده، دوستی، قومیت، ایدئولوژی، مذهب، محل کار و یا هر دسته‌بندی دیگری باشد. بنابراین، کرونیزم 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، شبکه‌ای از روابط و پیوندهای مبتنی بر اعتماد اجتماعی بین فردی و بین گروهی و تعاملات افراد بین نهادها، سازمان‌ها و گروه‌های اجتماعی است (حسن‌زاده و باقرزاده، ۱۳۹۷، ص ۱۱۴). سرمایه اجتماعی اهداف مشترک، تعدیل افراد تازه وارد، اعتماد، عمل متقابل، احترام و قدردانی و به اشتراک‌گذاری اطلاعات و دانش را ارتقا

می دهد (Fang et al, 2017). سرمایه اجتماعی دارای سه بعد رابطه‌ای، شناختی و ساختاری است. ساختار رابطه‌ای عمدتاً بر شناسایی متقابل، تعهد و اعتماد به اعضای سازمان‌ها و ایجاد یک محیط کاری دوستانه کلی متمرکز است. بعد شناختی به ارزش‌ها، چشم‌انداز و جاه‌طلبی مشترک بین اعضای سازمان اشاره دارد. بعد ساختاری به پیوندهای بین واحدها یا افراد اشاره دارد و شامل جنبه‌های مختلفی مانند شبکه‌های اجتماعی، قدرت شبکه و به اشتراک گذاری دانش در شبکه‌ها است (Keefer & Knack, 2008).

### طرد سازمانی

طرد معمولاً به عنوان نادیده گرفته شدن و محروم شدن تعریف می‌شود، اما این محروم شدن اغلب بدون هیچ گونه توجه منفی آشکار صورت می‌گیرد (Williams, 2007). طرد سازمانی متفاوت از رفتارهای غیر کارکردی در سازمان است. رفتارهای غیر کارکردی نظیر بی‌نزاکتی، رفتارهای انحرافی و قلدری جنبه تعاملی دارند و آشکار هستند در حالی که طرد سازمانی، غیر تعاملی است و صریح و آشکار نیست. (Jang and Chen, 2022).

### بی‌نزاکتی

بی‌نزاکتی به عنوان نوعی رفتار ناشایست شناخته می‌شود و در زمره‌ی رفتارهای کم‌شدت قرار می‌گیرد، زیرا در سطحی پایین، ماهیتی ضد اجتماعی دارد. این نوع رفتار معمولاً به صورت ضمنی و غیرمستقیم بروز می‌کند و در ظاهر ممکن است بی‌اهمیت به نظر برسد، اما پیامدهای قابل توجهی در پی دارد. رفتارهای بی‌ادبانه در محیط کار می‌توانند کلامی یا غیر کلامی، و منفعلانه یا فعال باشند. به طور کلی، این رفتارها هزینه‌های روانی، رفتاری و سازمانی متعددی را بر کارکنان و سازمان‌ها تحمیل می‌کنند.

برای مثال، بی‌نزاکتی در محیط کار می‌تواند تأثیر منفی بر سلامت روانی و رفاه ذهنی کارکنان بگذارد و در نهایت منجر به بروز پیامدهای نامطلوبی در عملکرد شغلی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی آنان شود (Abubakar et al, 2018). منظور از بی‌ادبی در محل کار، میزان مواجهه‌ی فرد با رفتارهای بی‌ادبانه از سوی دیگران است، نه رفتارهای بی‌ادبانه‌ای که خود فرد از خود بروز می‌دهد (Daniels & Jordan, 2019).

### کرونیزم سازمانی و سرمایه اجتماعی

کرونیزم سازمانی هر سه بُعد سرمایه اجتماعی را تضعیف می‌کند. به عنوان مثال، از آنجایی که برخی افراد نسبت به دیگران ترجیح داده می‌شوند، روابط دوستانه‌ی شکل گرفته میان آن‌ها موجب بی‌اعتمادی افراد خارج از این حلقه نسبت به رهبران و گروه‌های درون سازمانی می‌شود؛ در نتیجه، جنبه‌های رابطه‌ای سرمایه اجتماعی آسیب می‌بیند.

همچنین، بعید است افرادی که خارج از این حلقه قرار دارند، ارزش‌ها و دیدگاه‌های مشترکی با اعضای درون گروه یا حامیان آن‌ها داشته باشند؛ موضوعی که منجر به تضعیف جنبه‌های شناختی سرمایه اجتماعی می‌شود. افزون بر این، کرونیزم سازمانی بر جنبه‌های ساختاری سرمایه اجتماعی نیز تأثیر منفی می‌گذارد، زیرا افراد بیرون از دایره‌ی ترجیح داده‌شدگان، تمایل کمتری به اشتراک گذاری اطلاعات در شبکه‌های سازمانی خود دارند. در مجموع، با تضعیف هر سه بُعد رابطه‌ای، شناختی و ساختاری، کرونیزم سازمانی به طور مستقیم سرمایه اجتماعی را کاهش می‌دهد. (Jawahar et al, 2021).

در سازمان‌هایی که کرونیزم وجود دارد؛ مفهوم اعضای درون گروهی و برون گروهی ایجاد می‌شود که در آن برخی افراد از حمایت‌ها و مزایای ویژه‌ای برخوردار می‌شوند و برخی دیگر مورد تبعیض قرار می‌گیرند که این موضوع موجب کاهش سرمایه اجتماعی در سازمان می‌شود (Jawahar et al, 2021). موسوی و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهش خود نشان دادند کرونیزم سازمانی موجب کاهش سرمایه اجتماعی می‌شود. همچنین شریعت‌نژاد و همکاران (۱۴۰۲) در تحقیق خود با عنوان درک تأثیر کرونیزم سازمانی بر سرمایه اجتماعی سازمان؛ تبیین نقش واسطه‌ای عدالت سازمانی ادراک شده؛ نشان دادند که کرونیزم سازمانی بر سرمایه اجتماعی تأثیر معنادار و منفی دارد. بنابراین فرضیه اول پژوهش به شرح زیر مطرح می‌شود:

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

## کرونیسم سازمانی و طرد سازمانی

در شرایطی که کرونیسم سازمانی حاکم است، برخی کارکنان بر پایه روابط شخصی و ارتباطات خاص مورد حمایت قرار می‌گیرند، در حالی که دیگران با تبعیض مواجه می‌شوند. در چنین محیطی، مدیران معمولاً میان زیردستان خود تمایز قائل می‌شوند و امتیازاتی را تنها به گروهی خاص اعطا می‌کنند. این وضعیت به شکل‌گیری گروه‌های درون‌سازمانی منجر می‌شود؛ گروهی از کارکنان که با مدیران رابطه‌ای نزدیک دارند و در مقابل، افرادی که از این حلقه ارتباطی بیرون مانده‌اند. در نتیجه، کرونیسم سازمانی می‌تواند با ایجاد حس بی‌عدالتی و نابرابری، به سلامت روانی کارکنان و عملکرد کلی سازمان آسیب وارد کند (Yan and Bei, 2009). که منجر به تعارض بین فردی بین طرفداران و کسانی که مورد علاقه نیستند، می‌شود. به این ترتیب، اعضای خارج از حلقه دوستان، به دلیل طرد شدن از حلقه درونی، احتمالاً احساس طرد شدن می‌کنند (Mao et al., 2018; Shaheen et al., 2017). طرد شدن می‌تواند 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 می‌دهد، تجربه‌ای دردناک است (Ferris et al., 2008; Mao et al., 2018) و منجر به پیامدهای منفی می‌شود. در تحقیقی تحت عنوان ارتباط بین کرونیسم سازمانی و رفتارهای انحرافی: سنجش نقش میانجی اهمال‌کاری، محققین به پیامدهای منفی کرونیسم پرداختند و نشان دادند که کرونیسم سازمانی منجر به بروز پیامدهای منفی در محیط کار می‌شود (shaheen et al, 2021). از این رو فرضیه دوم به شرح زیر مطرح می‌گردد:

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

## نقش میانجی طرد سازمانی در تاثیر کرونیسم 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 می‌تواند با کمک‌های ناخواسته آغاز شود. اگرچه هنجار عمل متقابل، رفتارهای مشارکتی را در پاسخ به محبت‌ها تشویق می‌کند، اما همچنین منجر به رفتارهای تلافی‌جویانه در پاسخ به رفتارهای آسیب‌رسان،

می‌شود. عمل متقابل منفی را می‌توان به‌عنوان "عملی تلافی‌جویانه که در آن تاکید بر بازگشت منافع نیست، بلکه بر بازگشت صدمات است" تعریف نمود (Goldner, 1960) و تحقیقات قبلی نشان می‌دهد که انگیزه مجازات فعالیت‌های آسیب‌رسان، قوی‌تر از انگیزه پاداش دادن به رفتار مفید است (Greco et al., 2019).

رفتارهای کرونیزمی طردکننده هستند و محرومیت ایجاد می‌کنند، به طوری که افرادی که خارج از حلقه دوستی هستند، احتمالاً احساس طرد شدن می‌کنند، که از دو طریق منجر به کاهش سرمایه اجتماعی می‌شود. اولاً، افرادی که طرد شده‌اند، به دلیل اینکه بخشی از حلقه درونی 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 (Jawahar et al, 2021). کارکنان طرد شده مشکلات زیادی در دستیابی به منابع خواهد داشت و دستیابی آنها به اطلاعات، مستلزم حضور در شبکه اجتماعی است. در پژوهشی تحت عنوان تأثیر طرد سازمانی بر سرمایه اجتماعی، اعتماد سازمانی و عملکرد بازایی خدمات، محققان نشان دادند که طرد سازمانی موجب کاهش سرمایه اجتماعی می‌شود (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، براساس هنجار رفتار متقابل منفی (Gouldner, 1960)، کارمندان طرد شده، یا به‌طور 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 وضعیت به افراد طردشده این امکان را می‌دهد که به‌شیوه‌ای تلافی‌جویانه، کمتر خود را در معرض دید قرار دهند؛ رفتاری که بازتابی از تمایل آنها به پرهیز از مواجهه مستقیم و درگیری، در صورت امکان، است. (Dijkstra et al, 2009). به این ترتیب، یک کارمند طردشده تلاش می‌کند تا دانش خود را حفظ کند، که این امر منجر به افزایش احتکار دانش در سازمان می‌شود. بنابراین، افراد خارج از حلقه دوستی نه‌تنها به اطلاعات کمتری دسترسی دارند، بلکه مشارکت کمتری نیز در شبکه‌های

---

1. Social undermining

اجتماعی سازمان خواهند داشت. احساس طردشدگی، این افراد را به سمت رفتارهای خودمحور و کاهش تمایل به اشتراک گذاری اطلاعات سوق می‌دهد. در نتیجه، کرونیزم سازمانی با برانگیختن احساس طردشدگی در میان افراد خارج از حلقه‌های دوستانه، زمینه را برای بروز رفتارهایی چون پنهان‌سازی دانش و اطلاعات از شبکه‌های نزدیکان و حامیان فراهم می‌سازد. این الگو با اصول نظریه تبادل اجتماعی و مفهوم تقابل منفی هم‌راستا 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 رابطه‌ای منفی وجود دارد. همچنین طردگرایی تا حدی این تأثیر منفی را منتقل می‌کند (Bilal et al, 2017).

به این دلایل، فرضیه‌های سوم و چهارم به شرح زیر مطرح می‌شوند:

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

H4: طرد سازمانی در رابطه بین کرونیزم سازمانی و سرمایه اجتماعی در بین کارکنان

شهرداری رشت نقش میانجی دارد.

### نقش تعدیل‌کننده بی‌نزاکتی در محل کار

علاوه بر نحوه برخورد سرپرستان، رفتار همکاران نیز نقش مهمی در تجربه کارکنان ایفا می‌کند. از این رو، مدنیت یا بی‌نزاکتی در محیط کار به عنوان یک متغیر زمینه‌ای، ظرفیت آن را دارد که با کرونیزم سازمانی وارد تعامل شود و سرمایه اجتماعی را - هم به طور مستقیم و هم از طریق تقویت احساس طردشدگی 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 داده‌اند که آن را تجربه کرده‌اند و ۵۰ درصد آن را به صورت هفتگی تحمل می‌کنند (Porath and Pearson, 2013). چندین محقق، بی‌نزاکتی در محل کار را به عنوان مقدمه طرد شدن در محل کار بررسی کرده‌اند (Penhaligon et al., 2009; Schilpzand and Huang, 2018; Scott et al., 2013). این محققان پیشنهاد کرده‌اند که افرادی که در محل کار بی‌نزاکتی را تجربه می‌کنند، بیشتر احتمال دارد سطوح بالاتری از فاصله‌گذاری اجتماعی، عدم تایید اجتماعی و طرد شدن را گزارش کنند. بنابراین، منطقی است که انتظار داشته باشیم که تجربه

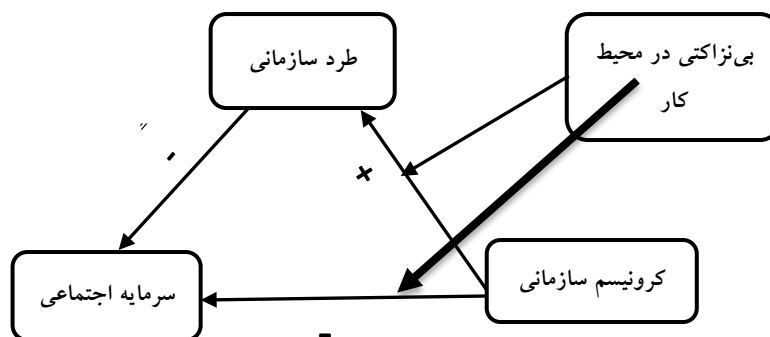
بی‌نزاکتی از سوی همکاران هنگامی که با تجربه کرونیزم سازمانی از سوی سرپرستان همراه شود، منجر به پریشانی و رفتارهای کناره‌گیری شود (Leung et al., 2011)، و یکی از راه‌های کناره‌گیری، کاهش سهم خود در سرمایه اجتماعی است. بر این اساس، فرضیه زیر مطرح می‌شود:

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

H6: بی‌نزاکتی 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 می‌شود که مطابق با آن کرونیزم سازمانی به‌عنوان متغیر مستقل، طرد سازمانی به‌عنوان متغیر میانجی، سرمایه اجتماعی به‌عنوان متغیر وابسته و رضایت از محیط کار به‌عنوان 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 می‌باشد. در این تحقیق گردآوری داده‌ها به وسیله پرسشنامه استاندارد انجام شده است. پرسشنامه این تحقیق شامل دو بخش است: بخش اول مربوط به پرسش‌های جمعیت‌شناختی و شامل جنس، سن وضعیت شغلی است. بخش دوم شامل پرسشنامه

پژوهش ( ۱۱ پرسش برای سنجش سرمایه اجتماعی، ۱۵ پرسش برای سنجش کرونیم سازمانی، ۱۷ پرسش جهت سنجش طرد سازمانی و ۷ پرسش جهت سنجش بی‌نزاکتی 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 |
|-----------------------|-------------------------|---------------|---------------|
| سرمایه اجتماعی        | چن و همکاران (۲۰۱۶)     | ۱-۱۱          | ۱۱            |
| کرونیم سازمانی        | تورهان و همکاران (۲۰۱۴) | ۱۲-۲۶         | ۱۵            |
| طرد سازمانی           | هیلتن و نویل (۲۰۰۹)     | ۲۷-۴۳         | ۱۷            |
| بی‌نزاکتی در محیط کار | بلو و آندرسون (۲۰۰۵)    | ۴۴-۵۰         | ۷             |
| جمع                   |                         |               | ۵۰            |

جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان شهرداری شهر رشت می‌باشد 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 طبقه‌بندی شده توزیع شد. به این صورت که ابتدا تعداد کارکنان هر یک از مناطق شهرداری رشت مشخص و متناسب با تعداد آنها پرسشنامه میان کارکنان توزیع شد. 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 شده است.

برای بررسی روایی محتوای پرسشنامه، از چند تن از اساتید، نظرخواهی صورت گرفت تا اطمینان حاصل شود به لحاظ محتوایی برای سنجش متغیرها مناسب است. همچنین در بررسی روایی واگرا براساس 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 نشان‌دهنده روایی همگرایی مدل اندازه‌گیری 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 نشان‌دهنده 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 نشان‌دهنده 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                     |
| کرونیم 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 زبان       | ۰/۸۲۱              | ۰/۸۹۳              | ۰/۷۳۶                     |
| بی‌نزاکتی در محیط کار | ---               | ۰/۸۴۱              | ۰/۸۷۹              | ۰/۵۱۳                     |

همچنین به منظور برازش مدل ساختاری پژوهش نیز معیارهای اعداد معناداری  $t$ ، اندازه تأثیر  $(f^2)$ ،  $Q^2$  و مقدار افزونگی مورد بررسی قرار گرفت. در ارتباط با ضرایب معناداری، مقادیر مربوط به این ضریب در تمامی مسیرهای مدل بیشتر از مقدار ۱/۹۶ شد. 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  $Q^2$  نیز قدرت پیش‌بینی قوی سازه‌های مدل و برازش مناسب مدل ساختاری را تأیید می‌کند. همچنین

میانگین مقادیر افزونگی مربوط به سازه‌های درون‌زای مدل در این پژوهش برای برابر ۰/۳۷۱ است و در نهایت برازش کلی مدل ساختاری با استفاده از شاخص GOF برابر ۰/۶۰۹ شد که برازش مناسب مدل را تأیید می‌کند.

جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل ساختاری تحقیق

| سازه درون‌زا                                                                | مقدار R Squares (R2) | مقدار Q2 | مقادیر اشتراکی | مقادیر افزونگی |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------|----------------|----------------|
| یادگیری کسب و کار آنلاین                                                    | ۰/۹۲۰                | ۰/۴۹۲    | ۰/۵۰۶          | ۰/۴۶۵          |
| خلاقیات                                                                     | ۰/۹۰۴                | ۰/۳۵۰    | ۰/۳۰۸          | ۰/۲۷۸          |
| $GOF = \sqrt{Communalities \times R^2} = \sqrt{0.407 \times 0.912} = 0.609$ |                      |          |                |                |

### 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 ۱/۹۶ محاسبه شود، فرضیه  $H1$  بر این اساس که شواهدی دال بر رد آن یافت نشده است مورد قبول واقع می‌شود. همچنین به جهت آزمون فرضیات فرعی تحقیق و بررسی روابط غیرمستقیم بین متغیرها از گزارش‌های مربوط به ضرایب معناداری غیرمستقیم که توسط نرم‌افزار اسمارت پی.ال.اس ارائه می‌شود استفاده شده 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 می‌شود. در آزمون سوبل مقدار آماره  $Z$  از طریق رابطه (۱) به دست می‌آید که در صورت بیشتر شدن این مقدار از ۱/۹۶ می‌توان در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بودن تأثیر میانجی یک متغیر را تأیید نمود.

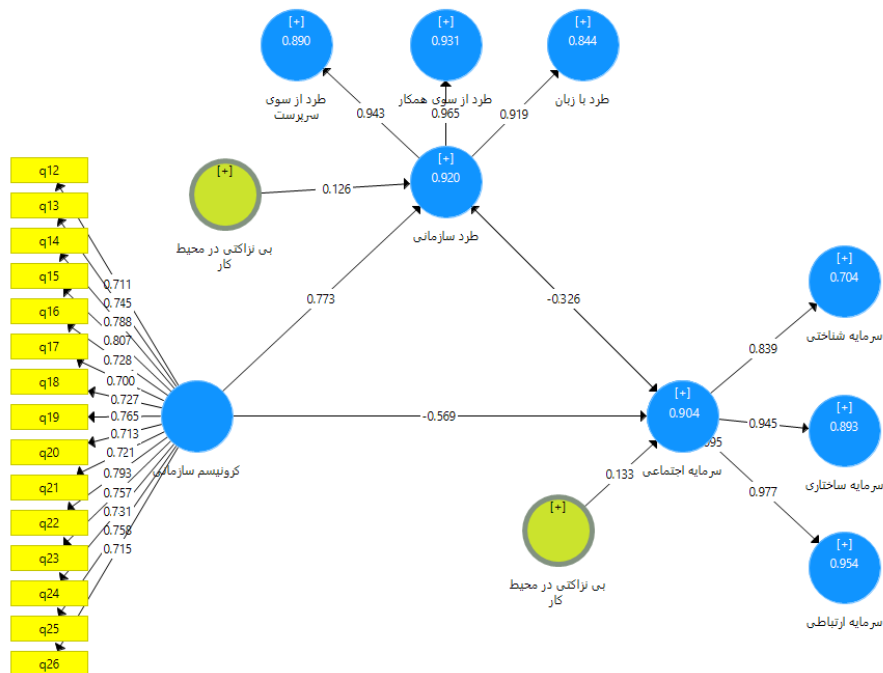
$$Z - value = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times s_a^2) + (a^2 \times s_b^2) + (s_a^2 \times s_b^2)}} \quad (1)$$

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 قوی تر بودن تأثیر متغیر میانجی دارد. آماره  $VAF$  نیز از رابطه (۲) محاسبه می‌شود:

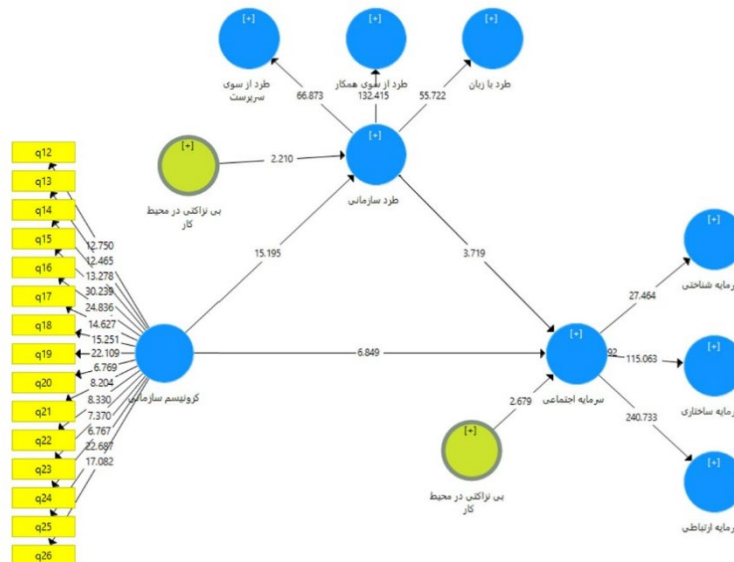
$$VAF = \frac{a \times b}{(a \times b) + c} \quad (2)$$

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 است.

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

| فرضیه                                                    | ضریب مسیر | ضریب معناداری | p-value    | نتیجه |
|----------------------------------------------------------|-----------|---------------|------------|-------|
| کرونیشم سازمانی ← سرمایه اجتماعی                         | -۰/۵۶۹    | ۶/۸۴۹         | $P < ۰/۰۵$ | تایید |
| کرونیشم سازمانی ← طرد سازمانی                            | ۰/۷۷۳     | ۱۵/۱۹۵        | $P < ۰/۰۵$ | تایید |
| طرد سازمانی ← سرمایه اجتماعی                             | -۰/۳۲۶    | ۳/۷۱۹         | $P < ۰/۰۵$ | تایید |
| کرونیشم سازمانی ← طرد سازمانی ← سرمایه اجتماعی           | NAF=0.307 | Z-value=3.612 | $P < ۰/۰۵$ | تایید |
| کرونیشم سازمانی ← بی تراکبی در محیط کار ← طرد سازمانی    | ۰/۱۲۶     | ۲/۲۱۰         | $P < ۰/۰۵$ | تایید |
| کرونیشم سازمانی ← بی تراکبی در محیط کار ← سرمایه اجتماعی | -۰/۱۳۳    | ۲/۶۷۹         | $P < ۰/۰۵$ | تایید |

با توجه به نتایج ارائه شده در جدول فوق، می‌توان گفت که از آنجا که ضرایب مسیر استاندارد میان متغیرهای پژوهش با صفر تفاوت معنادار دارند و مقادیر آماره‌های معناداری آن‌ها از مقدار بحرانی ۱.۹۶ فراتر رفته‌اند، فرضیه‌های تحقیق تأیید شده‌اند.

## بحث و نتیجه‌گیری

تحقیق حاضر با هدف بررسی تأثیر کرونیزم سازمانی بر سرمایه اجتماعی با نقش میانجی طرد سازمانی و نقش تعدیل‌گر بی‌نزاکتی در محیط کار انجام شده است. نتایج حاصل تحقیق نشان داد که کرونیزم سازمانی بر سرمایه اجتماعی تأثیر منفی و معناداری دارد. این نتیجه با نتایج حاصل از پژوهش‌های (موسوی و همکاران ۱۴۰۲)، (شریعت‌نژاد و همکاران ۱۴۰۲)، (saeed, 2022)، همراستا است. در تبیین این یافته می‌توان اظهار داشت که کرونیزم سازمانی یک آسیب اجتماعی جدی به شمار می‌آید. وجود این پدیده، همراه با فقدان شایسته‌سالاری در نهادها و سازمان‌های دولتی که مسئولیت‌های اجرایی و قدرت تصمیم‌گیری را بر عهده دارند، اثربخشی و کارایی آن‌ها را در جهت ارتقای رفاه اجتماعی و افزایش رضایت عمومی تضعیف می‌کند و آن‌ها را به نهادهایی ناکارآمد و بی‌اثر تبدیل می‌سازد. در چنین شرایطی، سایر اعضای سازمان نیز در پی کسب سهم خود از منابع سازمانی برمی‌آیند. این وضعیت نه تنها منجر به کاهش اعتماد عمومی نسبت به نهادهای دولتی می‌شود، بلکه سرمایه اجتماعی درون‌سازمانی را نیز تحت تأثیر قرار داده و آن را کاهش می‌دهد.

در واقع، کرونیزم سازمانی هر سه بعد سرمایه اجتماعی را تضعیف می‌کند. به عنوان نمونه، ترجیح برخی افراد بر دیگران و بهره‌مندی آن‌ها از امتیازات خاص، باعث بی‌اعتمادی کارکنانی می‌شود که از این چرخه حمایتی بیرون مانده‌اند؛ امری که بُعد رابطه‌ای سرمایه اجتماعی را خدشه‌دار می‌سازد. همچنین، بعید است افراد خارج از حلقه‌های نزدیک به مدیریت، ارزش‌ها و دیدگاه‌هایی مشابه با افراد درون این حلقه‌ها داشته باشند؛ مسئله‌ای که موجب تضعیف بُعد شناختی سرمایه اجتماعی می‌شود. افزون بر این، کرونیزم بر بُعد ساختاری سرمایه اجتماعی نیز اثر منفی دارد؛ چرا که افراد غیرهمسو یا طردشده تمایلی به مشارکت در تبادل اطلاعات درون شبکه‌های سازمانی نخواهند داشت.

بنابراین، کرونیزم سازمانی با تضعیف هم‌زمان هر سه بُعد سرمایه اجتماعی، به شکل مستقیم موجب افول آن در سازمان می‌شود. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود در فرایندهای استخدام و ارتقاء شغلی، خویشاوندگرایی و روابط غیرحرفه‌ای کنار گذاشته شده و مسیر

پیشرفت کارکنان بر مبنای شایستگی‌ها، توانمندی‌ها و مهارت‌های کسب‌شده آن‌ها ترسیم شود. بی‌تردید، اتخاذ سیاست‌هایی خلاف شایسته‌سالاری، ادراک عدالت را در میان کارکنان کاهش داده و در نهایت، به تضعیف سرمایه اجتماعی سازمان خواهد انجامید.

همچنین کرونیزم سازمانی بر طرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. این نتیجه با نتایج حاصل از پژوهش (Jawahar et al, 2021)، همراستا است. در تبیین این نتیجه می‌توان اشاره داشت که هنگامی که کرونیزم سازمانی وجود دارد، برخی از کارمندان براساس روابط و ارتباطات، حمایت می‌شوند، در حالی که دیگران مورد تبعیض قرار می‌گیرند. در تبیین این نتیجه می‌توان چنین گفت که کرونیزم سازمانی یک آسیب اجتماعی مهم به‌شمار می‌رود. گسترش این پدیده، به‌ویژه در نهادها و سازمان‌های دولتی که قدرت تصمیم‌گیری و اجرای سیاست‌ها را در اختیار دارند، در کنار نبود شایسته‌سالاری، اثربخشی و کارایی آن‌ها را به‌شدت تضعیف می‌کند. این وضعیت، نه تنها توان آن‌ها را برای تحقق رفاه عمومی و پاسخ‌گویی به مطالبات اجتماعی کاهش می‌دهد، بلکه آن‌ها را به نهادهایی ناکارآمد و غیراثربخش بدل می‌سازد. در چنین فضایی، کارکنان نیز اغلب به‌جای تمرکز بر انجام وظایف حرفه‌ای، به دنبال بهره‌برداری از منابع سازمانی برای حفظ جایگاه خود خواهند بود؛ موضوعی که در نهایت به کاهش اعتماد عمومی نسبت به نهادهای دولتی منجر می‌شود و سرمایه اجتماعی درون‌سازمانی را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد.

به‌طور مشخص، کرونیزم سازمانی هر سه بُعد اصلی سرمایه اجتماعی را تضعیف می‌کند. برای مثال، هنگامی که برخی افراد صرفاً به‌دلیل روابط شخصی مورد ترجیح قرار می‌گیرند، سایر کارکنان نسبت به عدالت سازمانی دچار تردید شده و به اطرافیان مدیران بی‌اعتماد می‌شوند؛ مسئله‌ای که بُعد رابطه‌ای سرمایه اجتماعی را خدشه‌دار می‌سازد. از سوی دیگر، بعید است افرادی که از شبکه‌های تصمیم‌گیری و حمایتی کنار گذاشته شده‌اند، دیدگاه‌ها و ارزش‌های مشترکی با حلقه نزدیک به مدیریت داشته باشند؛ امری که بُعد شناختی سرمایه اجتماعی را تضعیف می‌کند. در نهایت، کرونیزم بر بُعد ساختاری سرمایه اجتماعی نیز اثر منفی می‌گذارد؛ چرا که افراد خارج از این حلقه‌ها، انگیزه‌ای برای مشارکت فعال در گردش اطلاعات و همکاری درون‌سازمانی نخواهند داشت.

بدین ترتیب، کرونیزم سازمانی با تأثیرگذاری منفی بر هر سه بُعد رابطه‌ای، شناختی و ساختاری سرمایه اجتماعی، موجب کاهش مستقیم آن در سازمان می‌شود. از این رو، توصیه می‌شود که در فرآیند استخدام و ارتقاء شغلی، معیارهایی چون خویشاوندگرایی و روابط غیرحرفه‌ای کنار گذاشته شود و پیشرفت شغلی کارکنان صرفاً بر پایه شایستگی، تخصص و عملکرد واقعی آن‌ها صورت گیرد. روشن است که سیاست‌های ضد شایسته‌سالاری، احساس عدالت سازمانی را کاهش داده و در بلندمدت، سرمایه اجتماعی سازمان را به طور چشم‌گیری تضعیف خواهد کرد. 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 است. در تبیین این نتیجه می‌توان 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 است. 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 اشتراک‌گذاری 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 کرونیسم سازمانی و سرمایه اجتماعی نقش میانجی ایفا می نماید.

نتایج همچنین نشان داد که بی‌نزاکتی در محیط کار در رابطه بین کرونیسم سازمانی و طرد سازمانی در بین کارکنان شهرداری رشت نقش تعدیل گر دارد. این نتیجه با نتایج حاصل از پژوهش (Jawahar et al, 2021) همراستا است. در تبیین این نتیجه می توان بیان داشت که کرونیسم 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 سازمان‌ها است. 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 می‌شود. 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 تعدیل گر ایفا می‌کند.

در ادامه نیز مشخص شد که بی‌نزاکتی در محیط کار در رابطه بین کرونیسم سازمانی و سرمایه اجتماعی در بین کارکنان شهرداری رشت نقش تعدیل گر دارد. این نتیجه با نتایج حاصل از پژوهش (Jawahar et al, 2021) همراستا است. در تبیین این نتیجه می‌توان گفت افرادی که در محیط کار بی‌نزاکتی را تجربه می‌کنند، بیش از دیگران احتمال دارد سطوح بالاتری از فاصله‌گذاری اجتماعی، احساس عدم تأیید اجتماعی و طردشدگی را گزارش کنند. از این‌رو، منطقی به‌نظر می‌رسد که تجربه بی‌نزاکتی از سوی همکاران، به‌ویژه زمانی که با تجربه کرونیسم سازمانی از سوی سرپرستان هم‌زمان شود، منجر به بروز پریشانی روانی و رفتارهای کناره‌گیرانه در کارکنان گردد. یکی از جلوه‌های این کناره‌گیری، کاهش مشارکت در سرمایه اجتماعی سازمان است. بنابراین، می‌توان

بی‌نزاکتی در محیط کار را به‌عنوان یک متغیر تعدیل‌گر در رابطه میان کرونیزم سازمانی و سرمایه اجتماعی در نظر گرفت.

این پژوهش، با این حال با برخی محدودیت‌ها نیز همراه بوده است. از جمله اینکه نقش عوامل جمعیت‌شناختی نظیر سن، جنسیت، سابقه خدمت و سطح تحصیلات در تعامل میان متغیرهای مورد بررسی لحاظ نشده است. از این‌رو، پیشنهاد می‌شود در مطالعات آینده، تأثیر این عوامل جمعیت‌شناختی بر روابط میان کرونیزم سازمانی، طرد و سرمایه اجتماعی مورد توجه قرار گیرد. همچنین در این تحقیق، متغیر «طرد سازمانی» به‌عنوان میانجی رابطه بین کرونیزم سازمانی و سرمایه اجتماعی در نظر گرفته شد. پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، نقش میانجی متغیرهایی مانند بدبینی سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و رفتارهای انحرافی نیز در این رابطه بررسی شود تا درک جامع‌تری از سازوکارهای اثرگذار بر سرمایه اجتماعی حاصل شود.

### 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 Samarin

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

### منابع

۱. حسن‌زاده پسیخانی، محمد صادق؛ باقرزاده خداشهری، 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 پاچی، عقیل و اکبری، امیر. (۱۳۹۸). اثر طردشدگی در محیط کار بر رفتارهای محیط کار با نقش میانجی عزت نفس سازمانی و تعدیلگر عدالت سازمانی. "مدیریت فرهنگ سازمانی"، ۱۷(۴)، ۵۸۶-۵۶۹.  
doi: 10.22059/jomc.2019.258195.1007532
۳. سپهوند، مسعود؛ حکاک، محمد؛ سپهوند، رضا؛ نظریوری، امیر هوشنگ (۱۴۰۱) طراحی و تبیین مدل شکل گیری کرونیزم در سازمان، فرآیند مدیریت توسعه، ۳۵(۴)، صص ۳۹-۷۳.  
doi: 10.61186/jmdp.35.4.39
۴. رضایی، شمس الدین و منظمی، امیرحسین. (۱۴۰۰). بررسی رابطه بین طردشدگی در محیط کار و عملکرد شغلی با نقش میانجی سرمایه روان شناختی در کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان ایلام. مطالعات روان شناسی ورزشی. ۱۰(۳۸)، ۱۳۳-۱۴۶.  
doi: 10.22089/spsyj.2021.10273.2136
۵. موسوی، سید نجم الدین؛ سپهوند، رضا؛ فتحی چگنی، فریبرز (۱۴۰۲) کرونیزم 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
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
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, *Personnel 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 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](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](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/10.22059/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)

---

**استناد به این مقاله:** حسن زاده پسیخانی، محمدصادق؛ بینا تملی، طیبه و حسن زاده ثمرین، تورج . (۱۴۰۴). تاثیر کرونیزم سازمانی بر سرمایه اجتماعی. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*. ۳۴ (۱۱۶)، ۱۲۹-۱۶۲.

doi: 10.22054/jmsd.2025.83207.4556



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