

## خویشاوندسالاری سازمانی در نهادهای دولتی؛ مفهوم‌پردازی، عوامل مؤثر و پیشامدها

رضا زارع\*، علی‌رضا فتحی‌زاده\*\*، اکبر بهمنی\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۶/۰۵/۰۷

تاریخ پذیرش: ۹۶/۱۲/۰۷

### چکیده

خویشاوندسالاری 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 سازمان‌هاست. این مطالعه درصدد است تا با استفاده از روش پژوهش کیفی و به‌کارگیری راهبرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد به ارائه الگویی از خویشاوندسالاری سازمانی در نهادهای بخش دولتی بپردازد و عوامل مؤثر بر بروز این رفتار و پیشامدهای سازمانی حاصل از آن را شناسایی و تشریح کند. در این راستا، با چهارده تن از مدیران ارشد پنج سازمان دولتی استان بوشهر به‌عنوان نمونه آماری به‌صورت نظری و هدف‌مند و به شیوه نیمه‌ساختاریافته مصاحبه شد و متن‌های مصاحبه در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج، نشان داد که نگرش رابطه‌گرا به‌عنوان پدیده محوری و در تعامل با عوامل دیگر موجب شکل‌گیری خویشاوندسالاری سازمانی می‌شود. نحوه ارتباط این عوامل در مدل نهایی پژوهش، نشان داده شده است. منفعت‌طلبی و قوم‌گرایی فرد و عدم توجه به حقوق و منافع عامه مردم در شکل‌گیری نگرش رابطه‌گرایی مدیران، تأثیر بسزایی دارد که در نهایت این نگرش، پایه‌ای برای به‌وجود آمدن پدیده ناهنجار خویشاوندسالاری سازمانی است.

**کلیدواژه:** خویشاوندسالاری سازمانی؛ پارتی‌بازی؛ نظریه‌پردازی داده‌بنیاد؛ نهادهای دولتی

## مقدمه

خویشاوندسالاری<sup>۱</sup>، 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. خویشاوندسالاری، پدیده‌ای است که به خوبی شناخته شده است، اما متأسفانه به‌سختی می‌توان با مطالعهٔ سند و شواهد، آن را نشان داد. کمبود منابع در ساختار ادبیات خویشاوندسالاری نشان می‌دهد که نویسندگان تمایلی به نوشتن درباره این موضوع نداشته و نیز ناشران راضی به چاپ چنین مطالبی نبوده‌اند (پونزو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹: ۲-۳). خویشاوندسالاری و پارتی‌بازی<sup>۳</sup> تنها مخصوص یک یا چند جامعه مشخص نیست و علی‌رغم اینکه آن را از ویژگی‌های کشورهای درحال توسعه می‌دانند، کشورهای توسعه‌یافته نیز از این معضل مصون نیستند (داهلوستروم و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲).

خویشاوندسالاری، مفهومی فرهنگی است که به معانی و ارزش‌های مشترک میان افراد و همچنین به شرایط اجتماعی و اقتصادی یک جامعه بستگی دارد و عموماً بر تبعیض و جایگزینی رابطه به جای ضابطه دلالت دارد و مبنای آن طایفه‌گرایی، ارتباط خونی و رفیق‌بازی است (کراگ<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲). رایج‌ترین شکل خویشاوندسالاری و پارتی‌بازی آن است که هنگام استخدام، ذی‌نفعان سازمان از نفوذ و قدرت خود جهت پذیرش اشخاص موردعلاقه‌شان استفاده کنند یا به عبارت دیگر در شرایط یکسان استخدام، افرادی که دارای رابطه خاصی با کارفرما هستند براساس منافع شخصی در اولویت جذب قرار گیرند. از آنجا که منافع شخصی تا حد زیادی ذهنی و فردی هستند، زمانی که کسی با توجه به منافع شخصی یک فرد خاص در سازمان استخدام می‌شود، می‌توان آن را نوعی تبعیض و پارتی‌بازی تلقی کرد (ون‌هوفت و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۹). جونز و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۰۸)، معتقدند که اهمیت و اثرات خویشاوندسالاری و پارتی‌بازی تا آنجاست که می‌تواند حرفهٔ آینده، شغل انتخابی و زندگی سازمانی افراد یک جامعه را تحت تأثیر قرار دهد.

1. Nepotism
2. Ponzio
3. Favoritism
4. Dahlström, et al.
5. Kragh
6. Van Hoof et al.
7. Jones et al

یکی از مؤلفه‌های اساسی دموکراسی سازمانی، گزینش شایسته‌سالارانه کارکنان نهادهای بخش دولتی است که محور تدوین و اجرای خط‌مشی‌ها و سیاست‌های سازمان‌های دولتی برای اجرای اصلاحات مدیریت دولتی نوین در کشورهای در حال توسعه هستند (راچ و اوانز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰). از دیدگاه اجتماعی، دلایل مهمی برای حفاظت سازمان‌های بخش دولتی در برابر نفوذ خویشاوندسالاری وجود دارد، چراکه اگر کارکنان سازمان‌های دولتی بر مبنای مهارت و توانایی انتخاب شوند، به پیشگیری از فساد کمک می‌کنند، زیرا آنها بدون ترس از اخراج شدن می‌توانند در مورد فساد مدیران مافوق خود افشاگری کنند (گریندل<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). علی‌رغم تلاش‌های صورت گرفته در جهت اجرای سیاست‌های مدیریت دولتی نوین، پارتی‌بازی و خویشاوندسالاری به‌عنوان مسائل رایج و فراگیر در سیاست‌های بسیاری از کشورها باقی مانده است. غالباً فاصله‌ای عظیم میان قوانین رسمی گزینش و ارائه عادلانه خدمات اجتماعی به عموم افراد جامعه و آنچه در دنیای واقعیت سازمان‌ها در گرایش آنها به سمت خویشاوندسالاری و پارتی‌بازی رخ می‌دهد، وجود دارد (گریف<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶).

خویشاوندسالاری 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 به‌منظور افزایش رفاه اجتماعی و رضایت عمومی از بین می‌برد و آنها را به موجودی بی‌اثر و غیرکارا در دیدگاه جامعه مدنی تبدیل می‌کند. این امر موجب می‌شود که افراد جامعه دنبال سهم خود از منابع عمومی باشند که در این حالت، نه تنها اعتماد عمومی به نهادهای بخش دولتی، بلکه اعتقاد به توزیع عادلانه ثروت و رفاه نیز در جامعه از میان می‌رود (پرسون و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳). یک حکومت غیردموکرات، فرصت‌ها را برای فساد و سودجویی غیرمعارف گروه‌های خودی هموار می‌کند و این امر، مانعی در برابر توسعه و مشارکت جامعه مدنی و سایر ذی‌نفعان و رقبای قدرت است (فوکویاما<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴).

1. Rauch & Evans
2. Grindle
3. Greif
4. Persson et al.
5. Fukuyama

در سازمان‌های دولتی ایران آن‌چنان‌که باید به تناسب شغل و شاغل توجه نمی‌شود که این امر در بلندمدت، سازمان مربوطه را دچار مشکلات سوءمدیریت و کاهش بهره‌وری می‌کند. علمی‌نبودن جذب نیرو و نگاه هزینه‌ای داشتن به منابع انسانی در سازمان‌های ایران می‌تواند از جمله علل بروز خویشاوندسالاری و پارتی‌بازی باشد. در کلیه سازمان‌ها گزینش، آموزش و تربیت کارکنان شایسته و اثربخش، یکی از مشکلات اساسی است. یکی دیگر از علل مهم وجود ناکامی در کسب اهداف مهم در سازمان‌های بخش عمومی در ایران، نبود مدیران شایسته و کارکنان لایق در نظام اداری است. معمولاً سازمان‌ها دارای سیاست‌های ضد خویشاوندسالاری هستند، اما آیا این سیاست‌ها توانسته است تأثیر مطلوب خود را در کاهش پارتی‌بازی و مداخله روابط فامیلی در سازمان‌ها داشته باشند؟ عملکرد سازمانی منفی و شاید مثبت خویشاوندسالاری سازمانی چیست؟ و این رفتار چیست و تحت چه شرایطی حفظ می‌شود؟ سؤال کلیدی دیگری که مطرح می‌شود این است که رفتارهای خویشاوندسالاری سازمانی، چگونه بر بهره‌وری سازمان‌ها تأثیر دارد؟ این پرسش‌ها نیازمند پاسخ‌هایی آگاهانه و از روی مطالعه و پژوهش است. این پرسش‌ها و ده‌ها پرسش دیگر مباحثی هستند که موضوع خویشاوندسالاری سازمانی را شکل می‌دهد.

اصطلاحاتی از قبیل پارتی‌بازی، طایفه‌گرایی، قوم‌گرایی و رفیق‌بازی و مجموعه سؤالات مطرح‌شده و نیافتن مدلی استاندارد در مورد خویشاوندسالاری سازمانی با توجه به مطالعات پژوهشگران این تحقیق موجب شد که ایده اصلی این پژوهش که طراحی و تبیین الگوی خویشاوندسالاری سازمانی، با توجه به منفعت عامه و مصلحت عمومی، اجرای نظم در سازمان‌ها، افزایش بهره‌وری و اعتماد عمومی و کاهش فساد اداری است، مطرح شود؛ زیرا انتخاب و انتصاب مدیران و کارکنان ستادی و عملیاتی، یکی از مسائل بااهمیت و مهم‌ترین وظایف هر نظام حاکمیتی و مفاهیم بنیادین در اندیشه سیاسی است. اگر کارکنان و مدیران کارا و اثربخش در اداره امور سازمان‌های بخش عمومی قرار گیرند، کیفیت ارائه کالاها و خدمات به بخش عمومی افزایش خواهد یافت؛ چراکه این امر یکی از اصول اساسی و عامل موفقیت سازمان‌ها در حرکت به سمت پویایی و توسعه و تحول اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی در هر جامعه به‌شمار می‌رود.

## ادبیات و پیشینه تحقیق

خویشاوندسالاری، مفهومی است که می‌توان آن را به شیوه‌های مختلف تعریف کرد. معنای خویشاوندسالاری یا پارتی‌بازی بیشتر با عنوان طرفداری و حمایت از روابط خانوادگی آمده است (بلو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). از پسوند ایسم به عنوان اصول متمایز، نظریه، نظام یا کاربرد یاد شده است. جایگاه ایسم در کلمه خویشاوندسالاری، تأکید بیشتر بر بازیگران و فرهنگ سازمانی پارتی‌بازی است، تا اصول متمایز (لغت‌نامه آکسفورد، ۲۰۱۶). مفهوم خویشاوندسالاری ابتدا در سال‌های اولیه قرن ۱۷ میلادی ظاهر شد که منشأ و ریشه‌ای ایتالیایی دارد و به معنای انجام کار برای برادرزاده و برگرفته از مقام پاپ و فرهنگ کلیسایی است. با توجه به عدم ازدواج پاپ، آخرین نسبت‌های او به برادرها و برادرزاده‌ها می‌رسید و برای حفظ موقعیت سیاسی و اجتماعی بستگان خود منابعی را برای آنها به جای می‌گذاشت، بنابراین آنها وفاداری غیرقابل انکاری به پاپ داشتند و علاوه بر آن پیوند خونی ضمانتی علیه فتنه و درگیری‌های جناحی بود و برادرزادگان در حلقه نزدیکان پاپ جایگزین پسران او می‌شدند (هکتور<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲: ۱۱). از دیدگاه بیولوژیک، شروع خویشاوندسالاری را می‌توان در میان حیوانات دید که به اصطلاح آن را "تأخیر از پراکندگی" می‌نامند و برای انسان به معنای آن است که نوجوانان دارای خانواده‌های ثروتمند، احتمال پراکنده شدن آنها بیشتر است، پس در این خانواده‌ها احتمال بیشتری برای گرایش به فامیل‌بازی و پارتی‌بازی نسبت به دیگر خانواده‌ها برای نگهداری فرزندان نزد خودشان وجود دارد (گوستاوسون و نورگرن<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴: ۵). ساختار و نحوه اداره بسیاری از دولت‌ها میراثی از گذشته است. از دیدگاه تاریخی، حاکمان مستبد، حاکمیت را ملک و دارایی خود می‌دیدند و دولت توسط خانواده حاکم، اداره می‌شد. یک حکومت استبدادی یا دولت مقید به حاکم، فرصت‌ها را برای فساد و سودجویی گروه‌های خودی هموار می‌کرد و به عنوان مانعی بر سر راه سایر رقبای قدرت و ذی‌نفعان محسوب می‌شد. کارکنان دولت و حتی طرفداران دولت به نحوی به فرمانروا وفادار بودند نه نظام حاکمیت و فرمانروا در اخراج و به کارگماری کارکنان دولت به سلیقه شخصی عمل می‌کرد. تدریجاً برخی از

1. Bellow
2. Ism
3. Hoctor
4. Gustafsson & Norgren

دولت‌ها شروع به محدود کردن قدرت و اختیار حکمرانان و فرمانروایان نمودند. گزینش و استخدام کارکنان بر مبنای مهارت و شایستگی و ارزیابی از طریق آزمون‌های رقابتی شکل گرفت و برای حفاظت از کارکنان دولتی در برابر اخراج اختیاری، تمهیداتی اندیشیده شد. امپراتوری چین پیشگام این نوع حکومت بود اما به اعتقاد ماکس وبر<sup>۱</sup> حکومت پروس در قرن ۱۹ در این زمینه بارزترین بود (الن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱؛ بیرفیلد<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). ماکس وبر با توجه به شرایط اقتصادی، سیاسی و بی‌نظمی‌های اداری قرن بیستم و شروع جنگ جهانی اول (۱۹۱۸-۱۹۱۴) به مطالعه سازمان‌های دولتی در اروپا پرداخت و به معرفی چارچوبی برای اداره صحیح و اثربخش سازمان‌ها اقدام کرد. او نظریه بروکراسی را به عنوان یک نظام ایده‌آل و موفقیت‌آمیز برای سازماندهی و اداره امور سازمان‌های اداری و خدماتی ارائه داد. دلیل اصلی ماکس وبر در ارائه نظریه بروکراسی این بود که بروکراسی، تجلی و نشانه منطقی از صنعتی شدن جوامع است. وبر به توزیع قدرت بین مقامات سازمانی در ساختار بروکراتیک توجه داشت. به اعتقاد وبر اثربخش و کارترین سازمان‌ها آنهایی هستند که ساختار سلسله‌مراتبی دارند، در اجرای امور، روابط غیرشخصی حاکم است و انتصاب‌ها بر مبنای شایستگی کارکنان است و کارکنان در انجام کارهایشان بر اساس مقررات و دستورالعمل‌ها هدایت می‌شوند. او بروکراسی را منطقی‌ترین شکل ساختارهای اداری می‌دانست و همواره بر منطقی بودن و برتری فنی آن نسبت به سایر ساختارهای اداری تأکید داشت (فوکویاما، ۲۰۱۴).

تعریف سنتی مشهور از خویشاوندسالاری عبارت است از: "اعطای حمایت به دلیل هرگونه رابطه‌ای که صرف نظر از شایستگی صورت می‌گیرد (وانگ و کلمر<sup>۴</sup>، ۱۹۹۴). ساندل<sup>۵</sup> (۲۰۱۴)، خویشاوندسالاری را به عنوان استخدام و ترقی خویشاوندان و رفقای بدون صلاحیت یا کم‌صلاحیت به واسطه ارتباط آنها با یکی از کارکنان، رؤسا یا سهام‌داران شرکت تعریف می‌کند. همچنین جونز و همکاران (۲۰۰۸)، معتقدند که خویشاوندسالاری را صرفاً به عنوان یک تصمیم

---

1. Weber  
2. Allen  
3. Bearfield  
4. Wong & Klemmer  
5. Sundell

استخدام براساس روابط خانوادگی در برابر اشتغال بر مبنای شایستگی، می‌شود تعریف کرد. پارتی‌بازی کلمه‌ای است که همواره در کنار خویشاوندسالاری به کار رفته است و اغلب مترادف با آن در نظر گرفته می‌شود اما نسبت به هم تمایزاتی دارند. واژه پارتی‌بازی دارای دو معنای متفاوت است: ۱. تمایل عمومی به طرفداری و توجه به فرد یا گروه خاصی نسبت به دیگران؛ ۲. انجام رفتار و برخوردی متمایز با افرادی که با آنها ارتباط شخصی وجود دارد مانند: خویشاوندان، دوستان، همسایه‌ها و سایر آشنایان (لوئوی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷: ۱۹). پارتی‌بازی به دادن امتیازات ویژه به دوستان، همکاران و آشنایان در زمینه‌های شغلی، استخدام و تصمیم‌گیری‌های پرسنلی اشاره دارد؛ اما خویشاوندگرایی بیشتر بر روابط خونی، فامیلی و زناشویی تأکید دارد (آرازی و تامر، ۲۰۰۸: ۱۲۳۹).

خاتری و تسانگ در مطالعات خود از دو گونه خویشاوندسالاری عمودی و افقی سخن گفته‌اند. خویشاوندسالاری افقی میان همکاران، دوستان و شرکا اتفاق می‌افتد و خویشاوندسالاری عمودی براساس رابطه مافوق-زیردست در سازمان است که از این‌رو خویشاوندسالاری شامل مبادله حمایت با وفاداری شخصی به صورت از بالا به پایین است (خاتری و تسانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳: ۲۹۹). لیکر و ویلیامز از چهار دیدگاه در مورد خویشاوندسالاری صحبت کرده‌اند. اولین دیدگاه خویشاوندسالاری، گزینش و استخدام یکی از خویشاوندان مالک شرکت و یا صاحب کسب و کار است. از این دیدگاه، خویشاوندسالاری معمولاً مفهومی نامطلوب یا منفی دارد. دومین دیدگاه مربوط به قانونی بودن خویشاوندسالاری است. این دیدگاه منحصرأ مربوط به استخدام و گزینش همسر یا فرزند یکی از کارکنان فعلی است (کارکنان زوج یا PE). سومین جنبه بیشتر بر بعد سیاسی خویشاوندسالاری متمرکز است و در مورد دست‌به‌دست شدن قدرت سیاسی به خویشاوندان یا فرزندان سیاست‌مداران بحث می‌کند که نتیجه این کار معمولاً موجب تشدید فساد می‌شود. چهارمین بعد تأکید و تمرکز بیشتری بر روی مدیریت منابع انسانی در سازمان دارد. وظیفه بخش مدیریت منابع انسانی اطمینان از این است که آیا سیاست‌ها و خط‌مشی‌های سازمان، منصفانه و عادلانه هستند و همچنین کارکنان آن سیاست‌ها را منصفانه و عادلانه می‌دانند؛ چراکه این

1. Loewe et al.  
2. Khatri & Tsang

نابرابری، اثرات منفی و مخربی بر تعهد سازمانی و رضایت‌مندی شغلی کارکنان دارد (لیکر و ویلیامز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳: ۱۹۱-۱۹۲).

شرایط و عوامل متعددی به بروز رفتارهای خویشاوندسالاری در سازمان‌ها منجر می‌شود. خویشاوندسالاری طی دهه‌های گذشته تغییر کرده است و می‌توان آن را به خویشاوندسالاری سنتی و مدرن تقسیم کرد. خویشاوندسالاری سنتی ایده‌ها و مفاهیمی را شامل می‌شود که دارای ارتباط تاریخی با قوم‌گرایی، طایفه‌گرایی و رابطه‌خونی است، ایده‌ای که والدین فرزندان خود را استخدام کرده و یا برای آنها شغل پیدا می‌کنند و صرف‌نظر از صلاحیت‌ها یا توانایی‌های شغلی، آنها را وارد کسب‌وکار خانوادگی می‌کنند. خویشاوندسالاری مدرن زمانی روی می‌دهد که فرزندان خودشان انتخاب می‌کنند تا جا پای والدین خود بگذارند. خویشاوندسالاری سنتی، ارزش‌های دودمانی و فامیلی را به ارزش‌ها و انتخاب براساس شایستگی ترجیح می‌دهد. در اینجا انتخاب براساس تربیت فردی و روابط خانوادگی است و این در حالی است که خویشاوندسالاری مدرن به گونه‌ای است که در آن میزانی از شایسته‌سالاری نیز در فرایند خویشاوندسالاری وجود دارد و اینکه خویشاوندان در معرض استانداردهای بالاتری قرار دارند و در صورت عدم موفقیت از سوی جامعه به‌شدت مورد مواخذه قرار می‌گیرند (مولدر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸: ۲۸).

عامل مهمی که به خویشاوندسالاری منجر می‌شود فرصت‌طلبی است. خویشاوندسالاری، فرصت‌طلبانه است به این معنا که فرزندان و بستگان برای بهره‌گیری از نام خانوادگی خود برای به‌دست آوردن فرصت‌ها دارای انگیزه کافی هستند. تمایل و اشتیاق برای بهره‌گیری از یک وضعیت نظیر خویشاوندسالاری با نیاز انگیزشی موسوم به خودفرمانی و خودتصمیم‌گیری در ارتباط است. تحصیلات و تجربه خویشاوندان دو عامل مهم دیگر در خویشاوندسالاری است، زیرا بستگان یا خویشاوندان منصبی را اختیار نمی‌کنند که در آن زمینه فاقد صلاحیت و مهارت باشند؛ چراکه اگر نتوانند در آن منصب وظایف خود را انجام دهند، موجب رسوایی آنها خواهند شد (کانوی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴).

1. Laker & Williams  
2. Mulder  
3. Conway



استات، از دو گونه خویشاوندسالاری ارادی و اجباری صحبت می‌کند و میان آنها تفاوت قائل است. به عقیده او خویشاوندسالاری ارادی زمانی رخ می‌دهد که فرد تصمیم می‌گیرد تا یک شغل خانوادگی را انتخاب کند، به خصوص وقتی که آنها قویاً اعتقاد داشته باشند که شغل پیشنهادی، یک انتخاب شخصی و یک مسیر حرفه‌ای مطلوب است. از سوی دیگر، خویشاوندسالاری اجباری، زمانی رخ می‌دهد که فرد علی‌رغم میل باطنی خود شغل را قبول کند، زیرا فرد به اجبار خانواده، شغل را اتخاذ می‌کند (استات<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶: ۵۳).

## ابعاد مثبت و منفی خویشاوندسالاری سازمانی

### مزایای خویشاوندسالاری سازمانی

با وجود تأکید بسیاری از محققان بر تبعات منفی خویشاوندسالاری در سازمان، باید فرض کرد که خویشاوندسالاری به خودی خود نه خوب است و نه بد، اما با توجه به اقتضا و شرایط سازمان‌ها باید خویشاوندسالاری را بررسی نمود تا ویژگی‌های مثبت یا منفی آن تعیین شود (بلو، ۲۰۰۳)، هر چند بسیاری از آنچه در حال حاضر در ادبیات خویشاوندسالاری وجود دارد بر جنبه منفی آن متمرکز شده است. وینتون در مطالعات خود نشان داد که میان اندازه سازمان، مکان و همچنین نوع کسب و کار و خویشاوندسالاری، رابطه معنی‌داری وجود دارد. او نشان داد که پارتی‌بازی در کسب و کارهای کوچک و خانوادگی و نیز جوامع کشاورزی رایج است؛ چراکه در جوامع کوچک ممکن است مدیران سازمان‌ها و صاحبان کسب و کار مجبور به استخدام بستگان و آشنایان شوند، چون در این مناطق نیروی کار متخصص، محدود است (وینتون<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸: ۲۹۷-۲۹۸).

شرکت‌ها و کسب و کارهای تازه‌تأسیس فاقد منابع مالی کافی برای پرداخت زیاد حقوق و یا پشتیبانی مالی از کارکنانشان هستند و خویشاوندسالاری می‌تواند ابزاری مناسب برای استخدام کارمندان متعهدی باشد که هدف آنها موفقیت سازمان است. خویشاوندسالاری موجب می‌شود تا از منابع انسانی مستعد در دسترس استفاده شود، زیرا اگر خویشاوندسالاری ممنوع شود، طیف

1. Stout  
2. Vinton

وسیعی از افراد به دلیل وجود رابطه دوستی و فامیلی کنار گذاشته می‌شوند (کلیچ و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱: ۱۵). عبدالله و همکاران معتقدند که خویشاوندسالاری امکان استفاده از کارکنان بالقوه و متعهدی را که می‌توانند به سازمان کمک کنند فراهم می‌آورد، این افراد دارای رابطه خونی یا سببی با کارکنان موجود هستند و برای دستیابی به اهداف جمعی تلاش بیشتری می‌کنند (عبدالله و همکاران<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸: ۵۵۷). خویشاوندسالاری موجب تقویت یک محیط خانوادگی مثبت شده و درعین حال موجب تقویت اخلاق و رضایت شغلی در میان خویشاوندان می‌شود (هایاجی‌نه و همکاران<sup>۳</sup>، ۱۹۹۴: ۶۱). خویشاوندسالاری می‌تواند به‌عنوان ابزار جانشین یا خنثی‌کننده رهبری نیز به کار رود. علاوه بر این سازمان‌ها می‌توانند از استخدام کسی که با او رابطه خویشاوندی و یا یک رابطه اجتماعی دارند، وفاداری و بهره‌برداری بیشتری را شاهد باشند. همچنین می‌توان با آموزش فرد در یک دوره کوتاه نسبت به ارتقای او بدون نیاز به توقف در هر مرحله کارراهه شغلی استفاده کرد. جنبه‌هایی مانند عملکرد بهتر، کاهش ریسک و گردش مالی کمتر را می‌توان به‌عنوان جنبه‌های مثبت خویشاوندسالاری تلقی کرد که در یک کسب‌وکار کوچک خانوادگی ممکن است دیده شود (جونز<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲، ۱۵۷).

### مضرات خویشاوندسالاری سازمانی

نتیجه خویشاوندسالاری در سازمان‌ها ازدست‌دادن مدیران باتجربه و ارزشمند است و سازمان توانایی جذب مدیران جدید و توانمند را از دست خواهد داد؛ زیرا تا هنگامی که اعضای خانواده، وابستگان و رفقا در رأس امور یک سازمان قرار دارند، باعث می‌شوند تا مدیران توانای غیروابسته، انگیزه خود را از دست داده و تعهد و وفاداری کمتری نسبت به سازمان داشته باشند. خویشاوندسالاری موجب افول اخلاق‌مداری در ناظرین بر فعالیت مدیران و کارکنانی می‌شود که با هم خویشاوند هستند (گروتوئیس و گروتوئیس<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸: ۲۶۳). شاید بتوان مضرات خویشاوندسالاری را به سه بخش عمده تقسیم کرد: اول اینکه این فرایند می‌تواند بر اخلاق و

1. Keleş et al.
2. Abdalla
3. Hayajenh
4. Jonse
5. Groothuis & Groothuis

اعتماد کارکنان غیرخویشاوند اثر داشته باشد؛ دوم اینکه موجب بروز تعارض میان منافع مربوط به سازمان و فرد شود و سوم اینکه خویشاوندسالاری موجب بروز اختلافات خانوادگی بیشتر بر سر منابع و مناصب در کسب و کارهای فامیلی و کوچک می‌شود (جونز، ۲۰۱۲: ۱۶۱).

خویشاوندسالاری موجب می‌شود تا رقابت برادر-خواهری و خانوادگی بر سر جانشینی و مدیریت به وجود آید و ترکیب نامناسبی از خانواده و کسب و کار در فرایند تصمیم‌گیری دخیل شود (اسکوپا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). سکوت سازمانی و ازخودبیگانگی کارکنان غیرخویشاوند و نقض حقوق شهروندی (پلیت و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵: ۸۳)، فساد اداری و قانون‌گریزی به نفع خویشاوندان، انجام تسویه حساب‌های طایفه‌ای در ادارات دولتی، پایین ماندن سطح تحمل گروه‌ها و طوایف نسبت به هم و سیاسی کردن مناسبات اجتماعی از دیگر پیامدهای منفی خویشاوندسالاری بر شمرده می‌شود (پلتی‌یر و بلیگ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸). با وجود پارتی‌بازی، افراد هرگز نمی‌دانند چرا ترفیع و ارتقا می‌گیرند و یا اینکه چرا آنها انتخاب نمی‌شوند! آیا به دلیل شایستگی آنهاست یا خویشاوندی آنها؟! خویشاوندسالاری فشار ظالمانه‌ای را بر فرد خویشاوند یا پارتی‌باز وارد می‌کند؛ به این گونه که فرد پارتی‌باز مطمئن نیست که آیا پاداش‌های سازمانی براساس عملکردش به او داده می‌شود و یا اینکه تنها به دلیل رابطه خویشاوندی به او تعلق گرفته است (هایاجی‌نه و همکاران، ۱۹۹۴).

### عملکرد مدیریت منابع انسانی در قبال خویشاوندسالاری

برای مدیریت منابع انسانی، ایجاد و انعکاس فلسفه، خط‌مشی و راهبرد کسب و کار و نیز کاربرد آنها در سازمان بسیار بااهمیت است، به‌ویژه زمانی که کارکنان و مدیران باهم روابط خویشاوندی یا دوستی دارند. خویشاوندسالاری می‌تواند بر همه عملیات و فرایندهای مدیریت منابع انسانی اثر داشته باشد (جنسینگ پروفال<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷: ۶۸-۶۹). فعالیت‌های کارمندیابی، گزینش، استخدام و سایر راهبردهای مدیریت منابع انسانی، به‌صورت هنجار و قانون هستند. خط‌مشی‌های مورد استفاده سازمان در فرایند کارمندیابی، روش‌های مختلفی را پیش‌بینی می‌کند؛ از جمله اینکه کدام

1. Scoppa
2. Pelit et al.
3. Pelletier & Bligh
4. Ginseng-Prophal

متقاضیان باید درخواست شغل کنند، کدام یک باید استخدام شود و درعین حال عملکرد شغلی آینده و میزان ترک خدمت کارکنان نیز تحت تأثیر راهبردهای مدیریت منابع انسانی است. یک خویشاوند یا پارتی باز ممکن است به این دلیل انتخاب شود که او بهترین گزینه موجود برای شغل باشد، اما اگر متقاضیان واجد صلاحیت و باکیفیت تری وجود داشته باشد، خویشاوند مربوطه ممکن است انتخاب نشود (هکتور، ۲۰۱۲: ۱۹).

خویشاوندی و رابطه دوستی گاهی می تواند راهبردهای مدیریت منابع انسانی را تحت الشعاع قرار دهد. با این حال، خویشاوندسالاری به معنای یک فرایند سلیقه ای و ترجیحی است. به عنوان مثال، می توان گفت اگر رئیس سازمان فرد خویشاوندی را کاملاً به مرحله پایانی گزینش و استخدام راه ندهد، می تواند او را در فرایند گزینش نگه دارد. اینکه چه شدت از رابطه خویشاوندی می تواند یک فرد را تا پایان در فرایند گزینش سازمانی و استخدام حفظ کند منوط به خط مشی های گزینش نیروی انسانی سازمان و سابقه خویشاوندسالاری و میزان پارتی بازی مدیران ارشد سازمان است (ساندل، ۲۰۱۴: ۴۴۶).

از نظر بسیاری از محققان، خویشاوندسالاری یک بعد تاریک و منفی در فرایند گزینش کارکنان در مدیریت منابع انسانی بوده و کم تر در منابع و مطالعات به آن پرداخته شده است. فی- بیگ در مطالعات خود در مورد اثرات منفی و مثبت خویشاوندسالاری به عنوان یک فرایند گزینش و انتخاب شایسته سالارانه صحبت می کند. او توضیح می دهد که فرایندهای مدیریت منابع انسانی، یکی از ابعاد بسیار مهم برای جلوگیری از خویشاوندسالاری است (فی بیگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰: ۱۸).

متخصصان مدیریت منابع انسانی باید به طور پیوسته خط مشی های منابع انسانی را ارزیابی کنند تا اطمینان حاصل شود که این سیاست ها مطابق با اهداف کوتاه و بلندمدت سازمان باشد و آیا اهداف سازمانی با توجه به استخدام خویشاوندان و نیز حساسیت و پویایی محیط بیرونی و درونی سازمان برآورده شده است؟ و اینکه آیا این خط مشی، روش و ابزاری برای تصمیم گیری در مورد استفاده از خویشاوندسالاری در فرایند استخدام است؟ (الریک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲: ۲۶۱). ارزیابی و همکاران در مطالعه خود به بحث در مورد خویشاوندسالاری در سازمان پرداخته و نشان می دهند که چگونه

1. Fiebeig  
2. Ulrik

خویشاوندسالاری بر عملکرد مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دارای گرایش‌های خویشاوندسالاری اثر دارد. در کسب و کارهای با خویشاوندسالاری بسیار بالا بخش مدیریت منابع انسانی به‌طور مستقل قادر به انجام فعالیت‌های خود نخواهد بود؛ پس اجرای شایسته‌سالاری در سازمان امکان‌پذیر نخواهد شد و بر اجرای عدالت سازمانی در سازمان اثر منفی می‌گذارد (ارازلی و تامر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸: ۱۲۳۹).

عملکرد مدیریت منابع انسانی در مواجهه با پارتی‌بازی در سازمان‌ها بسیار مهم است و می‌تواند یک مزیت رقابتی برای سازمان از طریق به‌کارگیری نیروی انسانی مستعد و توانمند محسوب شود. مدیریت منابع انسانی از طریق اجرای عدالت سازمانی می‌تواند موجب افزایش رضایت شغلی کارکنان شده و درعین حال می‌تواند موجب بازدارندگی یا کاهش قصد افراد برای ترک خدمت شود. در صورتی که افراد تجربه خوبی از سازمان خود داشته باشند، موجب کاهش تبلیغات منفی آنها علیه سازمان خواهد شد (بارک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳؛ باند و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲). اگر نیروی انسانی سازمان کارآمد و شایسته‌سالار نباشد، تعهد و عملکرد کارکنان کاهش می‌یابد. پارتی‌بازی و خویشاوندسالاری در سازمان با کاهش اعتماد سازمانی همراه است و موجب تضعیف روحیه کارکنان می‌شود (آستراخان و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲: ۴۶).

گزینش و استخدام شایسته‌سالارانه کارکنان از اهمیت زیادی برای موفقیت سازمان برخوردار است. فرهنگ سازمانی، توسعه ظرفیت و توانمندسازی کارکنان یک سازمان مهم‌ترین مزیت‌های رقابتی آن هستند که از راهبردهای مدیریت منابع انسانی حاصل می‌شوند (وینهارت و پتراوسکیتی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳؛ پفر<sup>۶</sup>، ۲۰۰۸). بسیاری از محققان، سیاست‌های مدیریت منابع انسانی را به‌عنوان ابزاری برای رضایت‌مندی شغلی و افزایش تعهد و مسئولیت‌پذیری کارکنان یک سازمان در نظر می‌گیرند که خویشاوندسالاری می‌تواند اثرات متضاد و خنثی‌کننده‌ای بر آن داشته باشد (پار<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۰۱).

1. Arasli & Tumer
2. Burke
3. Bond et al.
4. Astrachan
5. Vveinhardt & Petrauskaite
6. Pfeffer
7. Pare et al.

## روش‌شناسی تحقیق

پاسخ به سؤال‌های این تحقیق نیازمند نوعی روش‌شناسی است تا بتوان نظرات مدیران ارشد سازمان‌های دولتی را که به‌طور معمول داده‌هایی کیفی هستند بررسی و تحلیل کرد و علاوه بر آن امکان ایجاد یک چارچوب نظری جدید که حاصل استخراج و مفهوم‌سازی عوامل مشترک بین آنهاست را بررسی و فراهم ساخت. از این رو، تحقیق حاضر از نظریه مفهوم‌سازی داده بنیاد که راهبردی محوری در پژوهش‌های کیفی است، بهره می‌گیرد. راهبرد مفهوم‌سازی داده بنیاد نوعی روش‌شناسی کیفی است که از طرح‌های نظام‌مند، خودجوش و ساخت‌گرا برای ایجاد نظریه درباره یک پدیده از روش استقرایی استفاده می‌کند (دانایی فرد و اسلامی، ۱۳۹۰: ۵۴)

شیوه گردآوری داده‌ها در این پژوهش، مصاحبه تخصصی است. مصاحبه‌ها پس از هماهنگی‌ها و توافق صورت گرفته با مدیران ارشد پنج سازمان دولتی استان بوشهر و با بیان اینکه آنها نخواهند نام خود و سازمانشان فاش شود، با استفاده از شیوه نظری و هدف‌مند صورت گرفت. مدت زمان انجام مصاحبه‌ها بین ۶۰ تا ۹۰ دقیقه بود و پروتکل مصاحبه نیز تدوین شد. پس چارچوبی تدوین شد که طی آن موضوع‌هایی که باید مورد پرسش قرار گیرند بدین صورت مشخص شد که پس از معرفی خود و بیان علت مصاحبه، تعریفی کلی از خویشاوندسالاری ارائه شد و سپس از مصاحبه‌شونده سؤال‌هایی پرسیده شد که عبارت بودند از: از نظر شما تعریف خویشاوندسالاری چیست؟ چه عواملی باعث می‌شود که مدیران به استخدام خویشاوندان روی بیاورند؟ چه عواملی باعث می‌شوند که مدیران به راحتی و بدون هیچ دغدغه‌ای در سازمان، خویشاوندگرا شوند؟ پیامدهای خویشاوندسالاری در سازمان‌ها چه مواردی است؟ مدیرانی که به خویشاوندسالاری روی می‌آورند، چه ویژگی‌هایی دارند؟ عوامل فرهنگی مؤثر بر خویشاوندسالاری کدام است؟ اقوام و خویشاوندان با چه روش‌هایی سعی در مجاب کردن مدیران برای استخدام خود و اطرافیانشان دارند؟ خویشاوندسالاری نگاهی مثبت است یا منفی؟ چرا؟ دستاوردهای خویشاوندسالاری چیست؟ همچنین حین مصاحبه نیز سعی شد مصاحبه‌شونده به بیان دقیق خویشاوندسالاری هدایت شود.

گرچه قاعده محض یا راهنمایی خاصی برای حجم نمونه در راهبرد مفهوم‌سازی داده بنیاد وجود ندارد، اما نمونه‌برداری کیفی به گونه کلی شامل واحدهای کوچک در مطالعه عمقی است.

برخی از متون پژوهش کیفی، تعداد واحدهای نمونه را برای گروه‌های همگون، ۶ الی ۸ واحد و برای گروه‌های ناهمگون بین ۱۲ تا ۲۰ واحد پیشنهاد می‌کنند (هومن، ۱۳۸۸: ۹۲). با توجه به راهبرد نظریه داده‌بنیاد در این پژوهش، نمونه‌برداری تا زمان اشباع دسته‌بندی‌ها ادامه یافت. در این پژوهش چهارده تن از مدیران نهادهای دولتی برای مصاحبه در نظر گرفته شدند که از مصاحبه نهم به بعد تکرار در اطلاعات دریافتی مشاهده شد اما برای اطمینان با پنج تن دیگر از مدیران نیز مصاحبه ادامه پیدا کرد. پنج مصاحبه انتهایی، نشان‌دهنده داده‌های کاملاً تکراری بود که مشخصه اشباع نظری است.

## تجزیه و تحلیل و کدگذاری داده‌ها

در راهبرد مفهوم‌سازی داده‌بنیاد، تحلیل اطلاعات از طریق کدگذاری داده‌های کیفی مشتمل بر سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام می‌شود (دانایی فرد، ۱۳۸۹: ۶۷).

### الف) کدگذاری باز

در این مرحله، نمونه‌گیری باید به حدی وسیع انجام شود تا پژوهشگر قادر به کشف مفاهیم در موقعیت باز باشد.

پژوهشگر باید به کدگذاری هر رویداد جالب، توجه کند. در این مرحله ممکن است از متن یک مصاحبه کدها و مفاهیم زیادی استخراج شود (همان: ۶۸). در زمان مطالعه هر مصاحبه این سؤال مطرح شد که چه عواملی باعث به وجود آمدن خوشاوندسالاری سازمانی می‌شود؟ سپس با طرح این پرسش که این مفاهیم در چه مواردی با یکدیگر مشابه هستند، از طریق فرایند مقایسه‌ای، شباهت‌ها و تفاوت‌های مفاهیم، بررسی و مفاهیم شبیه یکدیگر در یک مقوله یا دسته‌بندی قرار گرفت. پس از مطالعه ۱۴ مصاحبه، ۵۲ مفهوم و ۱۷ مقوله پدیدار شد. جدول (۱)، مفاهیم و طبقه‌های فرعی استخراج‌شده از متون مصاحبه‌ها را نشان می‌دهد. شکل‌گیری مقوله‌ها در کدگذاری باز راهنمای تمرکز بر سؤال‌ها و مصاحبه‌های بعدی شد و این حرکت چرخه‌ای به مرور موجب شد در زمینه روابط میان مقوله‌های ایجادشده، پرسش‌هایی پدید آید و کدگذاری به تدریج با شکل‌گیری و غنی‌شدن مقوله‌ها وارد مرحله کدگذاری محوری شود.

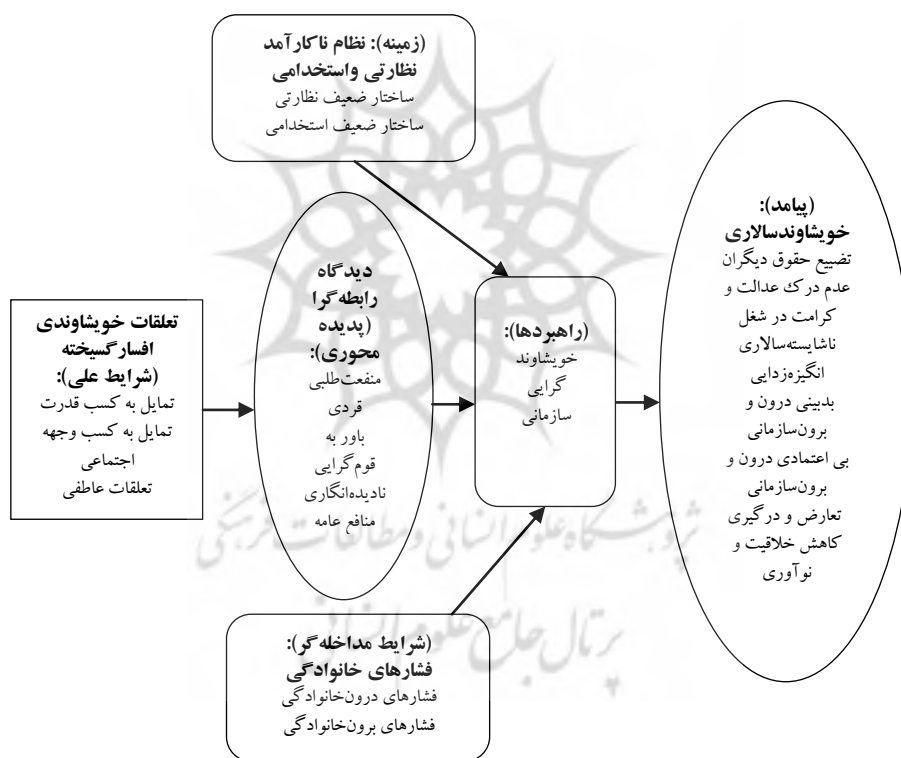
جدول ۱. شکل‌گیری مفاهیم و مقوله‌ها از متون مصاحبه (کدگذاری باز)

| طبقه فرعی                      | مفهوم  |
|--------------------------------|--|
| تمایل به کسب قدرت              | خویشاوندان به عنوان منبع اطلاعاتی، اطمینان از آینده شغلی، اطمینان از امنیت شغلی خود در حال حاضر، نادیده‌انگاشتن خطاهای مدیر  |
| تمایل به کسب وجهه اجتماعی      | بزرگ‌نمایی بین خویشاوندان، خودنمایی بین اقوام، ایجاد ذهنیت مثبت از خود بین خویشاوندان، کسب محبوبیت   |
| تعلقات عاطفی                   | جلوگیری از قطع صلح‌رحم، رضایت خویشاوندان، احساسات و عواطف خویشاوندی، کمک به رفع مشکلات اقتصادی خویشاوندان، قبول تقاضای خویشاوندان به علت ضعف در تصمیم‌گیری، ضعف قاطعیت، پایین‌بودن اعتماد به نفس مدیر در رد تقاضای اقوام |
| ساختار ضعیف نظارتی             | ضعف در نظارت بر مدیران، عدم بازخواست مدیر، عدم احساس شکل‌گیری مشکل برای مدیر   |
| ساختار ضعیف استخدامی           | اجازه دخالت در گزینش، اجازه دخالت در مصاحبه‌ها، آگاهی مدیران از نحوه آزمون‌ها،   |
| فشارهای درون‌خانوادگی          | توقع خویشاوندان از مدیر، استفاده از افراد ذی‌نفوذ اقوام، خواسته‌های متعدد اقوام، نفوذپذیری مدیر از خویشاوندان.   |
| فشارهای برون‌خانوادگی          | تأثیر از طریق دوستان مدیر، استفاده از افراد ذی‌نفوذ،   |
| منفعت‌طلبی فردی                | به فکر منافع خود بودن، باندبازی برای تحقق منافع شخصی، به کارگیری افراد غیر شایسته (جهت حفظ موقعیت خود)   |
| باور به قوم‌گرایی              | گرایش به خویشاوندان، تلقی از استخدام اقوام به عنوان ارزش، باور سنتی به قبیله و قوم‌گرایی رفیق‌پرستی، گرایش به دوستان، حس رفاقت و خویشاوندی   |
| نادیده‌انگاری منافع عامه       | عدم پابندی به منافع عموم، عدم توجه به حقوق دیگران  |
| تضییع حقوق دیگران              | سواستفاده کارکنان خویشاوند، در نظر نگرفتن حقوق دیگران، پایمال کردن حقوق دیگران   |
| ناشایسته‌سالاری                | عدم توجه به شایستگی‌های دیگران، عدم استفاده از توانایی دیگران، هدررفت استعدادها  |
| انگیزه‌زدایی                   | کاهش انگیزه افراد نسبت به کار، شکل‌گیری کم‌کاری  |
| بدبینی درون و برون‌سازمانی     | شکل‌گیری دیدگاه منفی نسبت به سازمان، شکل‌گیری دیدگاه منفی نسبت به مدیر، ایجاد تردید بین کارکنان  |
| کاهش خلاقیت و نوآوری           | کاهش خلاقیت، ندادن ایده توسط کارکنان   |
| بی‌اعتمادی درون و برون‌سازمانی | بی‌اعتمادی کارکنان، بی‌اعتمادی افراد جامعه   |
| تعارض و درگیری                 | تضعیف روحیه کارکنان، شکل‌گیری حواشی، درگیری و تنش بین کارکنان  |



## ب) کدگذاری محوری

در کدگذاری محوری، محقق با مجموعه‌ای سازمان‌یافته از مفاهیم و مقوله‌های اولیه مواجه می‌شود که نتیجه بررسی دقیق و تفصیلی مصاحبه‌ها در مرحله کدگذاری باز است. در کدگذاری محوری تحت قالب مدل پارادایمی، محقق با لحاظ شرایطی یکی از مقوله‌ها را به‌عنوان پدیده محوری در مرکز فرایند قرار می‌دهد و ارتباط سایر مقوله‌ها را با آن مشخص می‌کند. ارتباط سایر مقوله‌ها با مقوله محوری در پنج عنوان: شرایط علی، راهبردها، کنش، زمینه، شرایط مداخله‌گر و پیامدها می‌تواند تحقق یابد (همان: ۶۸). شکل (۱) روابط میان مقوله‌ها را براساس مدل پارادایمی و طرح نظام‌مند نشان می‌دهد که در ادامه به‌اختصار تشریح می‌شود.



شکل ۱. مدل خویشاوندسالاری سازمانی (مدل پارادایمی تحقیق)

۱. مقوله محوری: دیدگاه رابطه گرا

براساس نتیجه مصاحبه‌ها و پس از کدگذاری باز و محوری داده‌ها و بررسی ویژگی‌های موردنیاز برای مقوله محوری (دیدگاه رابطه گرا) که دربرگیرنده سه مقوله مهم (منفعت‌طلبی فردی)، (باور به قوم‌گرایی) و (نادیده‌انگاری منافع عامه) است، به‌عنوان مقوله محوری انتخاب شدند.

۲. شرایط علی: تعلقات خویشاوندی افسارگسیخته

بنابر تعریف، شرایط علی در مدل پارادایمی، شرایط و عواملی هستند که باعث ایجاد و توسعه پدیده یا مقوله محوری می‌شوند. از میان مقوله‌های تدوین‌شده، مقوله‌های (تعلقات عاطفی)، (تمایل به کسب وجهه اجتماعی) و (تمایل به کسب قدرت) به‌عنوان مقوله‌های تشکیل‌دهنده شرایط علی و تحت عنوان (تعلقات خویشاوندی افسارگسیخته) در نظر گرفته شدند.

۳. راهبردها: خویشاوندگرایی سازمانی

این راهبردها بیانگر رفتارها، فعالیت‌ها و تعاملات هدف‌داری هستند که در پاسخ به مقوله محوری و بحث تأثیر شرایط مداخله‌گر و زمینه اتخاذ می‌شوند. این راهبرد در این تحقیق تحت عنوان (خویشاوندگرایی سازمانی) مشخص شده است.

۴. زمینه یا بستر حاکم: نظام نظارتی ناکارآمد

این شرایط که بر راهبردهای کنش مؤثرند شامل مقوله‌هایی هستند که در مقایسه با شرایط علی که متغیرهایی فعال‌ترند، از قدرت تأثیرگذاری کم‌تری برخوردارند و در مدل طراحی شده تحت عنوان کلی (سیستم نظارتی ناکارآمد) شامل مقوله (ساختار ضعیف نظارتی) است.

۵. شرایط مداخله‌گر: فشارهای خانوادگی

این شرایط مجموعه‌ای از وضعیت‌هایی است که ضمن تأثیر بر راهبردهای کنش، مداخله سایر عوامل را تسهیل یا محدود می‌کنند. این شرایط شامل متغیرهای میانجی و واسطه‌ای می‌شوند که در این مدل تحت عنوان (فشارهای خانوادگی) شامل: (فشارهای درون‌خانوادگی) و (فشارهای برون‌خانوادگی) است.

۶. پیامد: خویشاوندسالاری

برخی از مقوله‌ها بیانگر نتایج و پیامدهایی هستند که در اثر اتخاذ راهبردهای کنش و متأثر از مقوله محوری، زمینه، شرایط علی و مداخله‌گر ایجاد شده و توسعه می‌یابند. پیامد این عوامل شکل‌گیری خویشاوندسالاری که مقوله‌های، (تضییع حقوق دیگران)، (ناشایسته‌سالاری)، (عدم درک عدالت و کرامت در شغل)، (انگیزه‌زدایی)، (بدبینی درون‌سازمانی)، (کاهش خلاقیت و نوآوری) و (بی‌اعتمادی درون و برون‌سازمانی) را دربر می‌گیرد.

### ج) کدگذاری انتخابی: شرح نظریه خویشاوندسالاری سازمانی

هدف در نظریه پردازی داده‌بنیاد، تولید نظریه است نه توصیف صرف پدیده. بدین منظور، مفاهیم و مقوله‌ها باید به‌طور منظمی به یکدیگر مربوط شوند و ارتباط نظام‌مند مقوله محوری با سایر مقوله‌ها در چارچوب یک روایت تحقیقی ارائه شود. این مهم در کدگذاری انتخابی به‌انجام می‌رسد. ارائه نظریه خویشاوندسالاری به‌عنوان موضوع اصلی مطرح شد. در مدل پارادایمی ارائه‌شده، تعلقات خویشاوندی افسارگسیخته مشتمل بر تمایل به کسب قدرت، تمایل به کسب وجهه اجتماعی متعلقات عاطفی را به‌عنوان شرایط علی مطرح می‌کند. حرص و ولع قدرت و کسب وجهه اجتماعی بین اقوام و احساسات عاطفی شدید سبب شکل‌گیری دیدگاه رابطه‌گرا می‌شود که به‌عنوان مقوله محوری نظریه مطرح شده است. مدیران با نگرشی رابطه‌گرا باور به قوم‌گرایی دارند و منافع شخصی خود را بر منافع دیگران ترجیح می‌دهند و در نتیجه به استخدام خویشاوندان و دوستان خود روی می‌آورند. در این رابطه وجود ساختارهای ضعیف و ناکارآمد نظارتی و استخدامی، زمینه لازم را برای مدیران هموار می‌کند. اصرار و پافشاری خانواده و اقوام از یک طرف و همچنین دوستان از طرف دیگر، مقاومت مدیران را برای استخدام اقوام درهم می‌شکند. خویشاوندسالاری مواردی همچون تضییع حقوق دیگران، عدم درک عدالت و کرامت در شغل، ناشایسته‌سالاری، انگیزه‌زدایی، بدبینی درون و برون‌سازمانی، بی‌اعتمادی درون و برون‌سازمانی، تعارض و درگیری را سبب می‌شود. در واقع، این مرحله تفاوت چندانی با کدگذاری محوری ندارد، تنها در سطحی بالاتر و انتزاعی‌تر انجام می‌شود (دانایی‌فرد، ۱۳۸۹: ۶۹) در همین راستا، در جدول (۲) به نمونه‌ای از مصاحبه‌های انجام‌شده جهت شکل‌گیری کدها، مفاهیم و مقوله فرعی وابستگی به کسب وجهه اجتماعی اشاره می‌شود.

جدول ۲. شکل‌گیری کدها، مفاهیم و مقوله فرعی وابستگی به کسب وجهه اجتماعی

| مقوله فرعی                | مفهوم  | کد   | متن  |
|---------------------------|--|--|--|
| تمایل به کسب وجهه اجتماعی | بزرگ‌نمایی بین خویشاوندان                    | نشان دادن قدرت خویش به خویشاوندان، داشتن ادعا بین اقوام، عدم تلقی خویشاوندان از مدیر به‌عنوان نیروی ضعیف | معمولاً مدیرانی که می‌خواهند خود را در اجتماع و افکار عمومی (در جمع خویشاوندان) خوب جلوه دهند و مدعی این موضوعند که اگر جایی باشند کاری برای خودی‌ها انجام می‌دهند و خود را آدمی نشان می‌دهند که کار راه‌انداز و نون‌رسان هستند. |
|                           | خودنمایی بین اقوام                           | کار راه‌انداز، تلقی دیگران از مدیر به‌عنوان یک فرد مهم   | به حساب خودشان می‌خواهند به جمع خویشاوندی اعلام کنند که فرد مهمی هستند، بعضی هم که با این ذهنیت که اقوام تصور کنند مدیر، فرد خوبی است دست به استخدام اقوام می‌زنند.  |
|                           | ایجاد ذهنیت مثبت از خودیگانگی بین خویشاوندان | ایجاد جلوه و نگاه مثبت از طرف خویشاوندان، کسب محبوبیت  | نه، چون معمولاً این مدیران دوست دارند اول به خویشاوندان برسند و محبوبیت در طایفه را بیشتر از شایسته‌سالاری می‌پسندند.  |

## بحث و بررسی

کمک به افرادی که از نظر اجتماعی به ما نزدیک هستند و دادن امتیازهایی به آنان ممکن است پدیده‌ای جهانی باشد، اما در همه جا به یک اندازه وجود ندارد. این امر در کشورهای در حال توسعه دارای قدرت بیشتری است و در پیوند با اخلاقیات اجتماعی ویژه‌ای است که ریشه در گذشته و دوره‌ی ماقبل صنعتی شدن این کشورها دارد. خویشاوندسالاری تجلی روحیه اختلاف طبقاتی و فاصله اجتماعی و عمل مقابله‌به‌مثلی است که از ویژگی و چارچوب اصلی جوامع دهقانی و قبیله‌ای است که تا اجرای نقش‌های مهم در سازمان‌ها در مراحل صنعتی و مدرن شدن آن جوامع ادامه

می‌یابد (کراگ، ۲۰۱۲: ۲۶۳). در این پژوهش طراحی مدل خویشاوندسالاری سازمانی بر مبنای تعریف مشهور وانگ و کلمر (۱۹۹۴) و ساندل (۲۰۱۴)، بنا شده است، نگاهی که مبتنی بر استفاده از خویشاوندان بدون توجه به شایستگی و توانمندی آنان است.

در این تحقیق سعی شد با استفاده از روش کیفی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد و شیوه نظام‌مند، عواملی را که باعث گرایش مدیران به سمت خویشاوندان می‌شود و همچنین پیامدهایی را که این گرایش برای سازمان ایجاد می‌کند، تحت عنوان مدل خویشاوندسالاری در سازمان‌های دولتی طراحی شود. براساس این تحقیق گرایش‌های افراطی مدیران در سه مقوله تمایلات شدید به اقوام، حرص و ولع قدرت و کسب وجهه اجتماعی به‌عنوان شرایط علی خویشاوندسالاری مطرح می‌شود، این عوامل سبب ایجاد نگرشی در مدیران تحت عنوان دیدگاه رابطه‌گرا می‌شود. این دیدگاه و نگرش باعث تمایل مدیران برای استفاده از خویشاوندان در سازمان می‌شود. همچنین فشارهای خانوادگی که به‌صورت مستقیم یا غیرمستقیم ایجاد می‌شود از عوامل تأثیرگذار دیگری است که تمایل استفاده از خویشاوندان را سرعت می‌بخشد.

نظام ضعیف نظارتی و استخدامی سازمان‌ها مسیر را برای استخدام خویشاوندان توسط مدیران هموار کرده است. در نهایت، خویشاوندسالاری پیامدهایی منفی همچون ضایع کردن حق و حقوق دیگران، کاهش انگیزه کارکنان سازمان، بدبینی و بی‌اعتمادی اعضای داخلی و جامعه، تنش و درگیری بین کارکنان و در آخر کاهش خلاقیت و نوآوری در سازمان را به دنبال دارد.

نظریه خویشاوندسالاری که با استفاده از راهبرد مفهوم‌سازی داده‌بنیاد تدوین شده است، پاسخ به این سؤال اصلی تحقیق است که مدلی که خویشاوندسالاری سازمانی را تبیین می‌کند، چگونه است؟ همان‌گونه که در ادبیات تحقیق اشاره شد، تحقیقات متعددی در مورد خویشاوندسالاری در سازمان‌ها اجرا شده است که در ادامه به‌اختصار به بررسی شباهت‌ها و تفاوت‌های نظریه تدوین شده در این تحقیق با پژوهش‌های موجود پرداخته می‌شود.

نتایج تحقیق عبدالله و همکاران (۱۹۹۸)، گروتوئیس و گروتوئیس (۲۰۰۸)، بیانگر کاهش انگیزه و عدم استفاده از نیروهای شایسته در سازمان است که با پیامدهای مدل در این پژوهش، همخوانی دارد. از طرف دیگر، پلیت و همکاران (۲۰۱۵) و کراگ (۲۰۱۲)، نیز درگیری، تنش و بی‌اعتمادی را از پیامدهای دیگر خویشاوندسالاری می‌دانند که باز هم از این جنبه‌ها با نتایج این

تحقیق، هم‌راستا است. همچنین در پیامد احساس بی‌عدالتی و نارضایتی شغلی، با یافته‌های ارزیابی و همکاران (۲۰۰۸)، مطابقت دارد و در نهایت پونزو (۲۰۰۹) و پلتی‌یر و بلیگک (۲۰۰۸)، فساد اداری را از نتایج منفی خویشاوندسالاری در سازمان‌ها می‌داند که تضييع حقوق دیگران در پژوهش حاضر نیز به‌نوعی بیان‌کننده همان نتیجه است. خویشاوندسالاری همچنین موجب پیچیده‌تر شدن کارها از حیث عملکردها و خط‌مشی‌های سازمان می‌شود (روت‌استین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱).

کاهش خلاقیت و نوآوری کارکنان در این پژوهش به دلیل کاهش انگیزه از نتایج جدید این پژوهش است. تاکنون مدل جامعی در زمینه خویشاوندسالاری سازمانی طراحی نشده است، از این جهت، با طراحی این مدل، عوامل مؤثر و روابط بین این عوامل که سبب پیامدهای منفی می‌شود، می‌تواند مورد شناسایی قرار گیرد. درانتها پیشنهاد می‌شود مدیران با توجه به پیامدهای منفی‌ای که خویشاوندسالاری برای سازمان و جامعه ایجاد می‌کند، سعی نمایند نیازهای و تمایلات خود به خویشاوندان را متعادل کنند تا به دام رابطه‌گرایی گرفتار نشوند. پس مدیران باید با نگرشی ضابطه‌مند به دنبال جذب و استفاده از نیروهای خودی و غیرخودی برای ارتقا و بهره‌وری به صورت بلندمدت باشند. به کارگیری نظام استخدام کارکنان براساس شایسته‌سالاری، موجب تقویت رقابت سالم میان کارکنان سازمان شده و زمینه مناسبی را برای بروز اخلاق‌مداری، خلاقیت و نوآوری در کارکنان فراهم می‌آورد. نبود خویشاوندسالاری و پارتی‌بازی از سوی مدیران در یک سازمان باعث افزایش تعهد سازمانی، اعتماد به نفس در کارکنان و اصلاح فرهنگ سازمانی و بالندگی سازمان می‌شود.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## منابع

- دانایی‌فرد، حسن (۱۳۸۹)، *استراتژی‌های نظریه‌پردازی*، انتشارات سمت، تهران.
- دانایی‌فرد، حسن و اسلامی، آذر (۱۳۸۹)، *کاربرد استراتژی پژوهشی نظریه داده‌بنیاد در عمل: ساخت نظریه بی‌تفاوتی سازمانی*، انتشارات دانشگاه امام صادق(ع)، تهران.
- هومن، حیدرعلی (۱۳۸۸)، *راهنمای عملی پژوهش کیفی*، انتشارات سمت، تهران.
- Abdalla, H., Maghrabi, A. & Raggad, B. (1998). Assessing the perceptions of human resource managers toward nepotism a cross-cultural study. **International Journal of Manpower**, 19(8), 554-570.
- Allen, D. W. (2011). **The institutional revolution: Measurement and the economic emergence of the modern world**. University of Chicago Press.
- Arasli, H. & Tumer, M. (2008). Nepotism, Favoritism and Cronyism: A Study of Their Effects on Job Stress and Job Satisfaction In The Banking Industry of North Cyprus. **Social Behavior and Personality**, 36(9), 1237-1250.
- Astrachan, J., Klein, S., Smyrmos, K. & Astrachan, J. H. (2002). The F-PEC scale of family influence a proposal for solving the family business definition problem. **FAMILY BUSINESS REVIEW**, 15(1), 45-58.
- Bearfield, D. A. (2009). What is patronage? A critical reexamination. **Public Administration Review**, 69(1), 64-76.
- Bellow, A. (2003). **In praise of nepotism: A natural history**. Doubleday, New York.
- Bond, J. T., Thompson, C. A., Galinsky, E. & Prottas, D. (2002). **Highlights of the National Study of the Changing Workforce**. Families and Work Institute, New York.
- Burke, R. (2003). Nursing staff attitudes following restructuring the role of perceived organizational support. **International Journal of Restructuring Processes and Stressors**, 23(8/9), 129-57.
- Conway, B. (2004). The new nepotism. **Public Interest**, 3(4), 130-135.
- Dahlström, C., Lapuente, V. & Teorell, J. (2012). The Merit of Meritocratization Politics, Bureaucracy, and the Institutional Deterrents of Corruption. **Political Research Quarterly**, 65(3): 467-485.
- Fiebig, H. (2000). All in the family nepotism effects the ability to recruit and retain the best. **Harvard Business Review**, 23(2), 34-45.
- Fukuyama, F. (2014). *Political order and political decay*. Profile Books, London.
- Ginseng-Prophal, L. (2007). All in the Family. **HR Magazine**, 3(66), 68-70.
- Greif, A. (2006). **Institutions and the path to the modern economy: Lessons from medieval trade**. Cambridge University Press.
- Grindle, M. S. (2012). **Jobs for the boys: Patronage and the state in comparative perspective**. Harvard University Press, Cambridge.
- Groothuis, P. & Groothuis, J. (2008). Nepotism or Family Tradition? A Study of NASCAR Drivers. **Journal of Sports Economics**, 9(25), 250-264.
- Gustafsson, C. & Norgren, H. (2014). Nepotism perceived by managers in northern Sweden - An explorative study on attitudes towards nepotism and its usage. **Umeå School of Business and Economics**, from: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:737020/FULLTEXT01.pdf>.

- Hayajenh, A.F., Maghrabi, A.S. & Al-Dabbagh, T.H. (1994). Research Note: Assessing the Effect of Nepotism on Human Resource Managers. **International Journal of Manpower**, 15(1), 60-67.
- Hocor, A. (2012). **Nepotism & HRM practices - How they affect player satisfaction: A Study of G.A.A Clubs**. from: <http://trap.ncirl.ie/771/>.
- Jones, R. G., Stout, T., Harder, B., Levine, E., Levine, J. & Sanchez, J. I. (2008). Personnel psychology and nepotism: Should we support anti-nepotism policies?. **The Industrial/Organizational Psychologist**, 45(3), 17-20.
- Jones, R. G. (2012). **Nepotism In Organizations**. Routledge is an imprint of Taylor & Francis Group, New York and London, 157.
- Keleş, H. N., Özkan, T. K. & Bezirci, M. (2011). A Study On The Effects Of Nepotism, Favoritism And Cronyism On Organizational Trust In The Auditing Process In Family Businesses In Turkey. **International Business Economics Research Journal**, 10(9), 9-16.
- Khatri, N. & Tsang, E. (2003). Antecedents and consequences of cronyism in organizations. **Journal of Business Ethics**, 24(4), 289-303.
- Kragh, S. U. (2012). The anthropology of nepotism: Social distance and reciprocity in organizations in developing countries. **International Journal of Cross Cultural Management**, 12(2), 247-265.
- Laker, D. & Williams, M. (2003). Nepotism effect on employee satisfaction and organizational commitment empirical study. **Int J Human Resources Development and Management**, 3(3), 191-202.
- Loewe, M. B., Schönleber, J., Seibert, V., Speer, S. & Christian, J.V. (2007). **The Impact of Favouritism on the Business Climate: A Study on Wasta in Jordan**. Bonn, 216.
- Mulder, B. K. (2008). RISKING THE BUSINESS OR REAPING THE ANTECEDENTS AND CONSEQUENCES OF NEPOTISM. **Prorquest journals**, 3(12), 26-167.
- Pare, P., Tremblay, M. & Lalonde, P. (2001). The role of organizational commitment and citizenship behaviors in understanding relations between human resources practices and turnover intentions of its personnel. **Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Montrea**, 7(1), 1-33.
- Pelletier, K. L. & Bligh, M. C. (2008). The aftermath of organizational corruption: Employee attributions and emotional reactions. **Journal of Business Ethics**, 80, 823-844.
- PELİT, E. (2015). The Effect of Nepotism on Organizational Silence, Alienation and Commitment: A Study on Hotel Employees in Turkey. **Journal of Management Research**, 7(4), 82-110.
- Persson, A., Rothstein, B. & Teorell, J. (2013). Why Anticorruption Reforms Fail—Systemic Corruption as a Collective Action Problem. **Governance**, 26(3), 449-471.
- Pfeffer, F. T. (2008). Persistent inequality in educational attainment and its institutional context. **European Sociological Review**, 24(5), 543-565.
- Ponzo, M. (2009). On-the-job search in Italian labour markets: an empirical analysis, Rende: Università della Calabria. **WP Dipartimento di Economia e Statistica**, 1-18. [http://www.aiel.it/page/old\\_paper/ponzo.pdf](http://www.aiel.it/page/old_paper/ponzo.pdf).
- Rauch, J. & Evans, P. (2000). Bureaucratic structure and bureaucratic performance in less developed countries. **Journal of Public Economics**, 75(1), 49-71.
- Rothstein, B. (2011). Anti-corruption: The indirect 'big bang' approach. **Review of International Political Economy**, 18(2), 228-50.
- Scoppa, V. (2009). Intergenerational transfers of public sector jobs: a shred of evidence on nepotism. **Public Choice**, 141, 167-188. doi: 10.1007/s11127-009-9444-9.



- Stout, T. (2006). Occupational nepotism among law firms A study of nepotism beyond anecdotal evidence. **Thesis of Missouri State University**, from: <http://bearworks.missouristate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1002&context=theses>, 1(2), 56-73.
- Sundell, A. (2014b). Are formal civil service examinations the most meritocratic way to recruit civil servants? Not in all countries. **Public Administration**, 92(2), 440-57.
- Ulrik, K. S. (2012). The anthropology of nepotism: Social distance and reciprocity in organizations in developing countries. **International Journal of Cross Cultural Management**, (12)2, 247-265.
- Van Hooft, E. A. J. & De Jong, M. (2009). Predicting job seeking for temporary employment using the theory of planned behaviour: The moderating role of individualism and collectivism. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 82, 295-316.
- Vinton, K. L. (1998). Nepotism: An interdisciplinary model. **Family Business Review**, 11, 297-303.
- Vveinhardt, J. & Petrauskaite, I. (2013). Organizacija VADYBA: SISTEMINIAI TYRIMAI. **Intensity of Nepotism Expression in Organizations of Lithuania**, from: <http://dx.doi.org/10.7220/mOSR.1392.1142.2013.66.9>.
- Wong, L. & Klemer, B. (1994). Nepotism. **International journal of productivity and performance management**, 3(34), 10-19.

