

*Original Article*

## Identifying the Antecedents and Consequences of Organizational Favoritism in Public Organizations of Lorestan Province

Mostafa Omidnezhad <sup>1\*</sup>, Elahe Maneshdavi <sup>2</sup>

1. PhD student in public administration, organizational behavior major, Lorestan University (\*Corresponding Author).

Omidnezhadmostafa@yahoo.com

2. PhD student in public administration, Human Resources major, Lorestan University.

Maneshdavi.elahe@gmail.com

Received: Apr. 17, 2025; Revised: Jul. 11, 2025; Accepted: Aug. 11, 2025

DOI: [10.48308/jpap.2025.239447.1457](https://doi.org/10.48308/jpap.2025.239447.1457)

### Abstract

**Purpose:** The existence of a healthy, capable, and committed human resource is one of the important indicators of organizational success; therefore, human resources are of increasing importance for any organization. In this context, the special attention of managers and leaders of organizations to human resources as one of the most important factors in improving productivity is particularly important, and any factor that causes minimal effort and indifference among employees toward the organization's goals and mission must be quickly identified and corrected. Favoritism is one of the obstacles to professional management in government organizations, potentially leaving negative consequences for the organizational environment. Therefore, the present study aimed to identify the antecedents and consequences of organizational favoritism in government organizations in Lorestan.

**Design/methodology/approach:** This research is applied in terms of purpose and survey, exploratory in data collection, and has a deductive-inductive research philosophy. The statistical population of the study is experts, including senior managers and human resources managers of government organizations, and the sample was selected using purposive sampling based on the principle of theoretical saturation: 20 senior managers and human resources managers of government organizations in Lorestan province. The data collection tool in the qualitative part is an interview, and in the quantitative part is a questionnaire. The validity and reliability of the tools were analyzed using content validity and intra-coder and inter-coder reliability for the interview and content validity and test-retest reliability for the questionnaire, respectively. In this research, content analysis and coding were used to analyze qualitative data, and the fuzzy cognitive map method was used in the quantitative part. Also, MaxQDA software was used to analyze the qualitative data.

**Research Findings:** In this study, the qualitative findings identify the antecedents and consequences of organizational exceptionalism, and the quantitative findings focus on prioritizing these factors. The antecedents of organizational exceptionalism are traditional culture, lack of social maturity, lack of breadth of vision, lack of foresight, opaque procedures, weak rule of law, overvaluing loyalty over competence, closed human resource structure, lack of elite rotation, preference for emotional relationships over professional relationships in the workplace, and weakness in a fair and transparent incentive system. Also, its consequences include decreased job satisfaction, decreased loyalty, increased turnover intention, emotional exhaustion, interpersonal conflict, lack of control over key employees, lack of adaptability, reduced motivation and organizational coordination, exhaustion of human capital, decreased organizational commitment, and finally, divisiveness.

**Limitations & Consequences:** Among the most important limitations of this research are its novelty and the lack of studies on this subject in the country, which posed significant limitations for researchers



**Copyright:** © 2025 by the authors. Published by Shahid Beheshti University. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

in this field. Also, given the purpose and type of research, experts had to be used, which limited the number of samples.

**Practical Consequences:** Identifying the antecedents (primary causes and factors) and consequences (final results) of organizational exceptionalism in government organizations in Lorestan province helps better understand the factors that drive exceptional, innovative, or, in some cases, inconsistent behaviors with official policies and processes. The practical implications of this identification are the results and effects obtained from recognizing these factors, which can be effective in improving performance, reducing unnecessary exceptions, and advancing organizational development.

**Innovation or value of the Article:** This article, with a new look at the subject under study, attempts to fill the gap in the research literature and, by presenting a different perspective or method, expands the field for future studies. The innovation of this article is a new step in analyzing one of the least studied phenomena in human resource management. The value of this research lies in explaining the underlying factors and consequences of favoritism in a specific local and cultural context, and providing the basis for formulating management strategies to control and reduce this phenomenon in government organizations.

**Paper Type:** Original Paper

**Keywords:** Organizational Favoritism, Cronyism, Nepotism, Public Organization.

**How to Cite:** Omidnezhad, Mostafa; Maneshdavi, Elahe (2025). Identifying the Antecedents and Consequences of Organizational Favoritism in Public Organizations of Lorestan Province. *Public Adm Perspect.*, 15(3), 15-33 (In Persian).



## مقاله پژوهشی

## شناسایی پیشایندها و پسایندهای استثناءپسندی سازمانی در سازمان‌های دولتی استان لرستان

مصطفی امیدنژاد<sup>۱</sup>، الهه منیشداوی<sup>۲</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش رفتار سازمانی دانشگاه لرستان (\*نویسنده مسئول).

Omidnezhadmostafa@yahoo.com

۲. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی دانشگاه لرستان.

Maneshdavi.elahe@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۱/۲۸، تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۴/۲۰، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۵/۲۰

DOI: [10.48308/jpap.2025.239447.1457](https://doi.org/10.48308/jpap.2025.239447.1457)

## چکیده

**هدف:** وجود نیروی انسانی سالم، توانمند و متعهد یکی از شاخص‌های مهم موفقیت سازمان‌ها است؛ بنابراین برای هر سازمانی نیروی انسانی اهمیت فزاینده‌ای دارد. در این زمینه توجه ویژه مدیران و رهبران سازمان‌ها به نیروی انسانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل ارتقای بهره‌وری از اهمیت خاصی برخوردار است و هر گونه عاملی که موجب تلاش حداقلی و بی‌تفاوتی کارکنان به اهداف و مأموریت‌های سازمان شود باید به سرعت شناسایی شود و مورد اصلاح قرار گیرد. استثناءپسندی یکی از موانع مدیریت حرفه‌ای در سازمان‌های دولتی است که به‌طور بالقوه پیامدهای منفی بر محیط سازمانی بر جا می‌گذارد. لذا پژوهش حاضر با هدف شناخت شناسایی پیشایندها و پسایندهای استثناءپسندی سازمانی در سازمان‌های دولتی لرستان صورت پذیرفت.

**طراحی / روش شناسی / رویکرد:** این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از حیث روش گردآوری داده‌ها از نوع پیمایشی و اکتشافی و دارای فلسفه پژوهشی قیاسی استقرایی است. جامعه آماری پژوهش، خبرگان مشتمل بر مدیران ارشد و مدیران حوزه منابع انسانی سازمان‌های دولتی هستند که اعضای نمونه آن با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس اصل اشباع نظری تعداد ۲۰ نفر از مدیران ارشد و مدیران حوزه منابع انسانی سازمان‌های دولتی استان لرستان انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه و در بخش کمی پرسشنامه است که روایی و پایایی ابزارها به ترتیب با استفاده از روایی محتوایی و پایایی درون کدگذار و میان کدگذار برای مصاحبه و روایی محتوایی پایایی بازآزمون برای پرسشنامه مورد تحلیل قرار گرفت. در این پژوهش برای تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش تحلیل محتوا و کدگذاری و در بخش کمی از روش نقشه‌شناختی فازی بهره گرفته شده است. همچنین برای تحلیل داده‌های بخش کیفی از نرم‌افزار مکس کیودی‌ای استفاده شد.

**یافته‌های پژوهش:** در این پژوهش یافته‌های بخش کیفی مشتمل بر شناسایی پیشایندها و پسایندهای استثناءپسندی سازمانی است و یافته‌های بخش کمی مرتبط با اولویت‌یابی این عوامل است. پیشایندهای به‌دست آمده استثناءپسندی سازمانی عبارت است از فرهنگ سنتی، عدم بلوغ اجتماعی، نبود وسعت دید، فقدان دوراندیشی، رویه‌های غیرشفاف، ضعف حاکمیت قانون، ارزش‌گذاری بیش از حد به وفاداری به جای شایستگی، ساختار بسته منابع انسانی و فقدان چرخش‌نخبگان، ترجیح روابط عاطفی بر روابط حرفه‌ای در محیط کار، ضعف در نظام انگیزش عادلانه و شفاف. همچنین پسایندهای آن عبارت است از کاهش رضایت شغلی، کاهش وفاداری، افزایش قصد جابه‌جایی، خستگی عاطفی، تعارض بین فردی، عدم کنترل کارکنان کلیدی و عدم سازگاری، کاهش انگیزه و هماهنگی سازمانی، فرسودگی سرمایه انسانی، کاهش تعهد سازمانی و در آخر تفرقه افکنی.



Copyright: © 2025 by the authors. Published by Shahid Beheshti University. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

**محدودیت‌ها و پیامدها:** از جمله مهم‌ترین محدودیت‌های این تحقیق می‌توان به جدید بودن آن و عدم انجام مطالعاتی در این مورد در کشور اشاره نمود که محققان در این زمینه با محدودیت‌های پژوهشی روبه‌رو بودند. هم‌چنین با توجه به هدف و نوع پژوهش باید از خبرگان استفاده می‌شد که این امر محدودیت در تعداد نمونه را در برداشت.

**پیامدهای عملی:** شناسایی پیشایندها (علل و عوامل اولیه) و پسایندهای (نتایج و پیامدهای نهایی) استثناء‌پسندی سازمانی در سازمان‌های دولتی استان لرستان، به فهم بهتر از عوامل مؤثر بر رفتارهای استثنایی، نوآورانه و یا در مواردی ناسازگار با سیاست‌ها و فرآیندهای رسمی کمک می‌کند. پیامدهای عملی این شناسایی در واقع نتایج و اثراتی است که از شناخت این عوامل به دست می‌آید و می‌تواند در بهبود عملکرد، کاهش استثناءهای غیرضروری و توسعه سازمانی موثر باشد.

**ابتکار یا ارزش مقاله:** این مقاله با نگاهی نو به موضوع مورد بررسی، تلاش می‌کند خلاً موجود در ادبیات پژوهش را پر کند و با ارائه‌ی دیدگاه یا روشی متفاوت، زمینه را برای مطالعات بعدی گسترش دهد. نوآوری این مقاله گامی نو در تحلیل یکی از پدیده‌های کمتر پرداخته‌شده در مدیریت منابع انسانی کشور ایران برداشته است. ارزش این پژوهش در تبیین عوامل زمینه‌ساز و پیامدهای استثناء‌پسندی در بستر بومی و فرهنگی خاص و فراهم‌سازی زمینه برای تدوین راهکارهای مدیریتی جهت کنترل و کاهش این پدیده در سازمان‌های دولتی است.

**نوع مقاله:** مقاله پژوهشی

**کلمات کلیدی:** استثناء‌پسندی سازمانی، رابطه‌سالاری، خویشاوندسالاری، سازمان‌های دولتی.

**استناددهی:** امیدنژاد، مصطفی؛ منیشداوی، الهه (۱۴۰۴). شناسایی پیشایندها و پسایندهای استثناء‌پسندی سازمانی در سازمان‌های دولتی استان لرستان. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۵(۳)، ۱۵-۳۳.



## مقدمه

امروزه سازمان‌ها برای ماندن در عرصه رقابت باید به سرمایه انسانی، که ثروت واقعی سازمان را تشکیل می‌دهد، توجه ویژه‌ای داشته باشند، چرا که نیروی انسانی هر سازمان، اصلی‌ترین منبع راهبرد و مهم‌ترین شاخص برتری یک سازمان نسبت به سایر سازمان‌ها است (Kehavarz & Ansari, 2023). امروزه پژوهشگران، نیروی انسانی را در حکم یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های استراتژیک سازمان به شمار می‌آورند و مهم‌ترین نقش در دستیابی سازمان به اهداف را به نیروی انسانی اختصاص می‌دهند (Farahbakhsh et al, 2019). نیروی انسانی اساس و بنیان هر سازمانی است. در بسیاری از سازمان‌ها این نیروی انسانی است که تعیین‌کننده موقعیت و وضعیت آن سازمان است. به عبارتی، وجود نیروی انسانی سالم، توانمند و متعهد یکی از شاخص‌های مهم موفقیت سازمان‌ها است؛ بنابراین برای هر سازمانی نیروی انسانی اهمیت فزاینده‌ای دارد (Salimi et al, 2020). در این زمینه توجه ویژه مدیران و رهبران سازمان‌ها به نیروی انسانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل ارتقای بهره‌وری از اهمیت خاصی برخوردار است و هر گونه عاملی که موجب تلاش حداقلی و بی‌تفاوتی کارکنان به اهداف و مأموریت‌های سازمان شود باید به سرعت شناسایی شود و مورد اصلاح قرار گیرد (Pearce et al, 2023). یکی از این عوامل استثناء‌پسندی سازمانی است. استثناء‌پسندی به معنای حمایت غیرمنصفانه و تبعیض‌آمیز مدیران از فرد مورد علاقه خود در سازمان است. استثناء‌پسندی به‌عنوان حمایت بیش از حد یا زیاد از فردی است که مدیر او را بیش از دیگران دوست دارد و به معنای انتصاب او در موقعیتی عالی با وجود نداشتن توانایی و تجربه لازم برای چنین کاری، تعریف شده است که موجب می‌شود کارکنان احساس کنند که با آن‌ها ناعادلانه رفتار می‌شود، این ادراک نابرابری سبب می‌شود، تا با بروز رفتارهای کناره‌گیرانه و کاهش مشارکت و عملکرد خود در سازمان در پی کاهش این بی‌عدالتی برآیند (Demirbilek et al, 2024). در واقع استثناء‌پسندی درک کارکنان از عدالت سازمانی را فلج می‌کند و انصاف که اغلب به‌عنوان پایه و اساس رابطه عمل می‌کند، از بین می‌رود (Abdulkreem, 2016). از طرفی استثناء‌پسندی به‌عنوان استخدام، ارزیابی و ارتقاء بر اساس ارتباطات به جای شایستگی تعریف می‌شود که نشان دهنده یک کلاس اخلاقی از شیوه‌های مدیریتی است که به دلیل ارتباط آن با طیف وسیعی از عوارض جانبی غیراخلاقی در نظر گرفته می‌شود. این‌ها شامل تبعیض، فساد، از دست دادن بهره‌وری، کاهش رضایت شغلی، افزایش اینرسی و استرس است (Yan et al, 2021). استثناء‌پسندی همچنین با تقسیم افراد سازمان به دو دسته درون‌گروهی (افرادی که به دلیل خویشاوندی با رهبر سازمان یا داشتن روابط دوستانه با وی مورد حمایت هستند) و برون‌گروهی (افرادی که به دلیل خویشاوند نبودن با رهبر و نداشتن روابط دوستانه با وی، از حمایت برخوردار نیستند) موجب کاهش سرمایه اجتماعی در سازمان می‌شود (Lewin et al, 2018). علاوه بر این، استثناء‌پسندی تمایل به ایجاد قشریندی و تقسیم در محل کار دارد. به‌طور خاص ذی‌نفعان فیورتسیم اغلب در مقایسه با هم‌تایان غیر منفعت خود، جو محیط کار متفاوتی را تجربه می‌کنند که جو بی‌طرفی و برابری مورد نیاز برای عملکرد کارکنان را از بین می‌برد (Hotho et al, 2020). تحت چنین شرایطی کارکنان فاقد یا دارای کبود منافع و مزایا می‌توانند مکانیسم‌های مقابله‌ای متفاوتی را از رفتار معکوس گرفته تا کناره‌گیری کامل ابداع کنند (Necla Keleş et al, 2010). با توجه به آنچه گفته شد و با عنایت به ضرورت و اهمیت استثناء‌پسندی، سوال اصلی پژوهش حاضر آن است که عوامل موثر بر استثناء‌پسندی سازمانی کدامند و غفلت از استثناء‌پسندی سازمانی، چه پیامدهایی برای سازمان‌های دولتی دارد؟

امروزه سازمان‌های دولتی ابزارهایی حاکمیتی در اجرای منویات حکومتی و خدمت‌رسانی به آحاد جامعه هستند و بر اساس گزارش بانک جهانی در فرایند توسعه اجتماعی و اقتصادی جوامع نقش محوری دارند و نه تنها به عنوان فراهم‌کننده مستقیم رشد، بلکه به‌عنوان یک شریک عامل تسریع و تسهیل در روند توسعه نیز محسوب می‌شوند (Sepahvand et al, 2022). اما مشاهدات میدانی حاکی از آن است که سازمان‌های دولتی استان لرستان همچون سایر سازمان‌های دولتی کشور گرفتار معضل استثناء‌پسندی هستند. در واقع قوم‌گرایی و هویت قومی یکی از مهم‌ترین سازوکارهای ایجاد تعلق بین گروهی در استان لرستان است؛ چنانکه

وضعیت متغیرهای قوم‌مداری، احساس تعهد قومی، افتخار به هویت طایفه‌ای، خاص‌گرایی، و جمع‌گرایی در استان لرستان از میانگین کشوری بالاتر است (Bahrami et al, 2019). در رفتارهای اجتماعی جوامعی همچون لرستان که زمینه‌های فرهنگ خاص‌گرایی دارند، معیارهای انتسابی و رابطه‌ای مثل طایفه‌گرایی، عشیره‌محوری و خویشاوندسالاری تعیین‌کننده هستند؛ در این جوامع در بسیاری از موارد فساد اداری و تمام آسیب‌های آن ناشی از این پدیده هستند (Karimi et al, 2019). در واقع در چنین فرهنگ‌هایی برای روابط درون گروهی که اغلب بر اساس خویشاوندی، قوم‌گرایی و روابط دوستانه است ارزش بسیار بالایی قائل هستند. همین موضوع می‌تواند یکی از اصلی‌ترین دلایلی باشد که از نظر اقتصادی در بین استان‌های کشور و در مجموع در اقتصاد ملی، استان لرستان از جایگاه مناسبی برخوردار نیست. با توجه به مسائل مطرح شده، نکته قابل توجه آن است که آنچه ضرورت این پژوهش را دو چندان می‌سازد شکاف نظری و تجربی موضوع است که تاکنون هیچ پژوهشی در مورد این موضوع در داخل کشور صورت نگرفته است و در این خصوص شکاف نظری و تجربی وجود دارد. اگرچه برخی مصادیق استثناء‌پسندی (مثل خویشاوندسالاری)، پیامدهای منفی آن و تحلیل‌های پیمایشی ساده در ادبیات موجود است اما علی‌رغم آن، تعریف جامع و مدل‌سازی علی پدیده استثناء‌پسندی به ویژه با تمرکز بومی و تحلیل فازی، همچنان ناشناخته بوده و این پژوهش به آن پرداخته است. لذا پژوهش حاضر بر آن است تا به شناسایی عوامل موثر بر استثناء‌پسندی و پیامدهای غفلت از آن بپردازد.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

#### استثناء‌پسندی سازمانی

استثناء‌پسندی به عنوان یکی از اشکال فساد اداری، نوعی سوء استفاده از قدرت است که در فرایند خصوصی‌سازی و توزیع جانبدارانه منابع دولتی، بدون توجه به اینکه این منابع در محل اول چگونه جمع‌آوری شده‌اند، به کار می‌رود (Mirbealk et al, 2022). استثناء‌پسندی تمایل طبیعی انسان به جانبداری از دوستان، خویشاوندان و دیگر افراد نزدیک و مورد اعتماد است. در واقع فیوریتسیم به دادن مناصب به افراد به دلیل رابطه آن‌ها و نه شایستگی آن‌ها اشاره دارد (Goudarzi et al, 2023). به عبارت دیگر، نوعی رفتار ترجیحی با افراد خاص بر اساس پیوندهای اجتماعی است. چنین شیوه‌های، جزئی بودن و ناعادلانه بودن را نشان می‌دهند. این پدیده تا جایی که توزیع فسادآمیز منابع را به نمایش می‌گذارد، روی دیگر سکه فساد اداری است که به انباشت منابع می‌انجامد (Mishra et al, 2024). به عبارتی استثناء‌پسندی نوعی فساد است، اما می‌توان آن را از سایر اشکال فساد مانند رشوه متمایز کرد، زیرا معمولاً شامل مبادله مستقیم عنایات مادی نیست. در مقایسه با رشوه‌خواری، استثناء‌پسندی یک تعهد بازگشت ضمنی، غیرمستقیم و نامشخص‌تر ایجاد می‌کند و معمولاً در جایی که سوگیری درون گروهی و برون گروهی وجود دارد، بیشتر رایج است (Lewis et al, 2023). در ادبیات مدیریت دولتی، هر نوع استخدام غیرقانونی خویشاوندان، دوستان، آشنایان و همسایگان از طرف دیوان سالار یا بوروکرات در نظام بوروکراسی، استثناء‌پسندی تلقی می‌شود. این مفهوم فرهنگی به معانی و ارزش‌های مشترک میان افراد و شرایط اجتماعی و اقتصادی یک جامعه بستگی دارد و بر تبعیض و جایگزینی رابطه به جای ضابطه دلالت می‌کند و مبنای آن نیز طایفه‌گرایی، ارتباط خونی و رفیق‌بازی است (Pearce et al, 2024). خویشاوندسالاری شکل ویژه‌ای از استثناء‌پسندی است که طی آن، مدیر یک اداره اقوام و اعضای فامیل خود را بر دیگران ترجیح می‌دهد. بسیاری از رؤسا تلاش می‌کنند با قرار دادن اعضای خانواده خود در پست‌های کلیدی اقتدار خود را حفظ کنند (Im & Chen, 2020). تعریف جامعی که می‌توان از خویشاوندسالاری داشت عبارت است از اعطای حمایت به دلیل هرگونه رابطه‌ای که صرف نظر از شایستگی صورت می‌گیرد (Ahmed et al, 2024). نوع دیگری از استثناء‌پسندی، رابطه‌سالاری برای جذب و ارتقاء در یک سازمان است. رابطه‌سالاری به‌عنوان ارتقاء، انتصاب و انتخاب افراد بر اساس روابط دوستانه با مدیر، بدون در نظر گرفتن توانایی‌ها و مهارت‌های افراد تعریف می‌شود (Arasli et al, 2008). در واقع روابط دوستانه و غیررسمی پایه و اساس رابطه‌سالاری سازمانی را تشکیل می‌دهد. کارکنانی که با رهبر یا مدیران سازمان، ارتباط‌های غیررسمی و دوستانه دارند، از طرف آن‌ها مورد حمایت قرار

می‌گیرند، در حالی که کارکنانی که دارای چنین ارتباط‌هایی نیستند، مورد تبعیض قرار می‌گیرند. به‌طور کلی استثناء‌پسندی یکی از پدیده‌های نامطلوب سازمانی است که در بیشتر کشورها به ویژه کشورهای در حال توسعه به شکل‌های مختلف (خویشاوندسالاری و رابطه‌سالاری) وجود دارد (Asencio, 2019).

### پیامدهای استثناء‌پسندی سازمانی

کارکنانی که استثناء‌پسندی را درک می‌کنند ممکن است در رفتار مخرب شرکت کنند. چنین کارکنانی ممکن است با کار کمتر، افزایش غیبت، ترک کار، اعتصاب یا حتی دزدی از کارفرمایان پاسخ دهند (Aydogan, 2015). در سازمان‌های که استثناء‌پسندی در آن‌ها شایع است، پروفایل‌های کارمندان دو قطبی وجود دارند که به یکدیگر بی‌اعتماد هستند. همچنین عملکرد نیروی کار به‌طور منفی تحت تاثیر قرار می‌گیرد زیرا تعاملاتی مانند یک کار هماهنگ و به اشتراک‌گذاری اطلاعات در چنین مکانی وجود نخواهد داشت (Arasli et al, 2019). گوون (۲۰۰۶) مدلی از یک مدیر و دو نماینده را تنظیم کرد به گفته آن، استثناء‌پسندی یکی از مهم‌ترین منابع درگیری و استرس در محل کار است. همینطور علت و پیامد سیاست و جنگ قدرت در درون سازمان‌ها است. در نهایت استثناء‌پسندی منجر به تصمیم‌گیری‌های ناکارآمد و از دست دادن انگیزه و بهره‌وری می‌شود (I Fu, 2015). آراسلی و تومر (۲۰۰۸) مطالعه‌ای انجام دادند. آن‌ها دریافتند که استثناء‌پسندی باعث ایجاد استرس شغلی در محیط کار می‌شود و این اثر ناراضی‌تاری کارکنان را از سازمان خود افزایش می‌دهد (Lozans, 2024). کارکنانی که استثناء‌پسندی را درک می‌کنند، احتمالاً رضایت شغلی کمتری را تجربه می‌کنند. این ناراضی‌تاری ناشی از این باور است که کار سخت و مشارکت آن‌ها به نفع همکاران کمتر شایسته نادیده گرفته می‌شود (Perronoski, 2022). استثناء‌پسندی می‌تواند اعتماد به رهبری را از بین ببرد و وفاداری کارکنان به سازمان را کاهش دهد. هنگامی که کارکنان احساس کنند که ارتقاء و شناسایی بر اساس شایستگی نیست، تعهد آنان به سازمان کاهش می‌یابد (Rheajane & Rosales, 2020). کارکنانی که مورد استثناء‌پسندی قرار می‌گیرند یا شاهد آن هستند، احتمالاً به ترک سازمان فکر می‌کنند. از طرفی استرس و ناامیدی ناشی از استثناء‌پسندی می‌تواند منجر به خستگی عاطفی شود یعنی کارکنان احساس کم ارزشی و بی‌ارزشی کنند که بر سلامت روان و رفاه کلی آن‌ها تاثیر می‌گذارد (Vveinhardt & Sroka, 2020). همچنین استثناء‌پسندی می‌تواند باعث ایجاد رنجش در بین همکاران و منجر به درگیری‌های بین فردی شود. کارمندان مورد علاقه ممکن است به هدف حسادت تبدیل شوند که می‌تواند انسجام و همکاری تیم را مختل کند (Ahmed et al, 2024). از منظر ایجابی، استثناء‌پسندی سازمانی در کوتاه‌مدت ممکن است مزایایی را به همراه داشته باشد که عمدتاً ماهیتی ظاهری و مقطعی دارند. در سطح فردی، این پدیده منجر به ایجاد احساس امنیت شغلی و تعلق سازمانی در میان حلقه نزدیکان مدیریت می‌شود. این افراد که عموماً از روابط شخصی با تصمیم‌گیرندگان کلیدی برخوردارند، از امتیازات ویژه‌ای در زمینه ارتقاء شغلی، دسترسی به اطلاعات محرمانه و مشارکت در پروژه‌های استراتژیک بهره‌مند می‌شوند. در سطح گروهی، استثناء‌پسندی می‌تواند به ایجاد انسجام موقت در بین اعضای گروه منتخب منجر شود. این انسجام ناشی از اشتراکات فرهنگی، قومی یا روابط شخصی است که همکاری و هماهنگی فوری را در اجرای پروژه‌ها تسهیل می‌کند. از دیدگاه مدیریتی، این پدیده تصمیم‌گیری‌ها را تسریع می‌بخشد چرا که نیاز به طی مراحل طولانی ارزیابی و سنجش شایستگی‌ها را کاهش می‌دهد. از طرفی از دید جنبه‌های سلبی پیامدهای منفی و مخرب استثناء‌پسندی سازمانی به مراتب عمیق‌تر و ماندگارتر از مزایای مقطعی آن است. در بعد فردی، این پدیده موجب ایجاد احساس بی‌عدالتی، کاهش انگیزه و افت بهره‌وری در میان کارکنانی می‌شود که خارج از حلقه روابط شخصی قرار دارند. این افراد علی‌رغم برخورداری از شایستگی‌های حرفه‌ای، از فرصت‌های رشد و پیشرفت محروم می‌مانند. در سطح سازمانی، استثناء‌پسندی به تدریج باعث تخریب فرهنگ شایسته‌سالاری می‌شود. هنگامی که معیارهای انتصاب و ارتقاء بر اساس روابط شخصی به جای شایستگی‌های حرفه‌ای تعیین شود، کارکنان با استعداد انگیزه خود را برای توسعه مهارت‌ها و بهبود عملکرد از دست می‌دهند. این امر در بلندمدت منجر به کاهش کیفیت نیروی انسانی و افت بهره‌وری سازمانی می‌شود. از دیدگاه کلان‌تر، استثناء‌پسندی سازمانی

می‌تواند به ایجاد شکاف عمیق بین کارکنان منجر شود. شکل‌گیری گروه‌های متعارض (درون‌گروه و برون‌گروه) فضای اعتماد و همکاری را در سازمان از بین می‌برد و زمینه را برای بروز تعارضات مخرب فراهم می‌کند. این تعارضات نه تنها کارایی سازمان را کاهش می‌دهد، بلکه هزینه‌های روانی قابل توجهی را بر کارکنان تحمیل می‌کند.

### پیشینه پژوهش

#### شناسایی

پیشایندها و  
پسایندهای ...  
۲۲ | صفحه

فتحی چگنی (۱۴۰۳) پژوهشی با عنوان «استثنا‌پسندی سازمانی و رفتارهای کناره‌گیرانه کارکنان: تبیین نقش میانجی سرمایه اجتماعی در سازمان‌های دولتی» انجام داد. نتایج پژوهش نشان داد خویشاوندسالاری و رابطه‌سالاری سازمانی اثر مثبت و معناداری بر رفتارهای کناره‌گیرانه کارکنان و اثر منفی و معناداری بر سرمایه اجتماعی دارند. سرمایه اجتماعی نیز اثر منفی و معناداری بر رفتارهای کناره‌گیرانه کارکنان دارد. همچنین نپوتیسم و کرونیسم سازمانی از طریق سرمایه اجتماعی دارای اثر مثبت و معنادار بر رفتارهای کناره‌گیرانه کارکنان در سازمان‌های دولتی استان لرستان بودند. در خصوص پژوهش‌های خارجی می‌توان گفت شمس‌الدین و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان «نقش استثنا‌پسندی، بی‌عدالتی و اشتغال‌پذیری رهبر در رفتار کناره‌گیری روانی کارکنان» نشان دادند که استثنا‌پسندی رهبر هم به‌طور مستقیم، و هم به‌طور غیرمستقیم (از طریق بی‌عدالتی ادراک شده)، بر رفتارهای کناره‌گیری کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. انصاری و همکاران (۲۰۲۳) پژوهشی تحت عنوان استثنا‌پسندی بر قصد ترک کارکنان در سازمان‌های دولتی با نقش میانجی‌گری فرسودگی شغلی و از خود بیگانگی انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد که استثنا‌پسندی تأثیر مثبت و معناداری بر مرخصی کارکنان دارد. علاوه بر این نقش واسطه‌ای فرسودگی شغلی و از خود بیگانگی برای تأثیر خویشاوندی و دوستی بر مرخصی کارکنان تأیید شد. سرفراز و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی تحت عنوان اثرات استثنا‌پسندی بر رضایت شغلی و رفتار کناره‌گیری: تحلیل تجربی عوامل اجتماعی، اخلاقی و اقتصادی از پاکستان نشان دادند که استثنا‌پسندی سازمانی نه تنها به کارکنان، بلکه به کسب‌وکارها و اقتصاد نیز آسیب‌های قابل توجهی وارد می‌کند. همچنین استثنا‌پسندی با کاهش رضایت شغلی کارکنان رفتارهای کناره‌گیرانه در آن‌ها را افزایش می‌دهد. اوریم و همکاران (۲۰۲۱) پژوهشی تحت عنوان تأثیر استثنا‌پسندی بر رضایت شغلی در صنعت مهمان‌نوازی: مطالعه میانجی‌گری عدالت انجام دادند. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که استثنا‌پسندی مستقیماً بر رضایت شغلی، عدالت رویه‌ای، عدالت توزیعی و عدالت تعاملی تأثیر منفی می‌گذارد. آیدوگان (۲۰۲۱) پژوهشی تحت عنوان وجود استثنا‌پسندی در سازمان‌ها (مورد مطالعه‌ای: دانشگاه‌ها) انجام داد. نتایج پژوهش نشان داد که استثنا‌پسندی در حوزه‌های علمی زیر دانشگاه‌ها وجود دارد: تعیین تکلیف روسا، مدیران و مدیران گروه‌ها. آراسلی و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «استثنا‌پسندی در محل کار، نقض قرارداد روانشناختی قصد ترک شغل» نشان دادند که استثنا‌پسندی با افزایش نقض قرارداد روانشناختی تأثیر مثبت و معناداری بر قصد ترک شغل کارکنان دارد. بوته (۲۰۱۷) پژوهشی با عنوان «اثرات خویشاوندی و استثنا‌پسندی بر رفتارهای کارکنان و شیوه‌های منابع انسانی» انجام داد. نتایج پژوهش حاکی از آن است که خویشاوندگرایی بر قصد ترک، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری داشتند. اسفینا (۲۰۱۵) پژوهشی با عنوان «استثنا‌پسندی و خویشاوندی در یک سازمان: علل و آثار» انجام داد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که فقط خویشاوندگرایی اغلب فرصت‌هایی برای شبیه‌سازی موقعیت‌های برتر و حتی کل بخش‌ها برای بستگان نزدیک ایجاد می‌کند که ناگزیر باعث کاهش اثربخشی سازمانی می‌شود. در واقع نشان می‌دهد که پیشرفت بیشتر استثنا‌پسندی و خویشاوندی منجر به فرار مغزها می‌شود. با مرور پیشینه پژوهش می‌توان بیان نمود که در باب استثنا‌پسندی سازمانی در سازمان‌های دولتی در حوزه مطالعات داخلی تاکنون به این موضوع پرداخته نشده است و در این مورد نیز در خارج کشور پژوهشی که مبادرت به شناسایی پیشایندها و پسایندهای استثنا‌پسندی سازمانی در سازمان‌های دولتی نموده باشد در زمان انجام پژوهش یافت نشد و در این خصوص شکاف نظری و عملی وجود دارد. لذا پژوهش حاضر به دنبال کاهش این شکاف نظری و عملی بوده است تا با شناسایی استثنا‌پسندی سازمانی به سازمان‌های دولتی کمک کند.

## روش‌شناسی

پژوهش حاضر از لحاظ روش آمیخته و بر مبنای پژوهش‌های کیفی و کمی است و همچنین از نظر فلسفه پژوهش در زمره پژوهش‌های قیاسی استقرایی قرار می‌گیرد. این فلسفه پژوهشی با تلفیق دو روش استدلال علمی، امکان آزمون نظریه‌های موجود و همزمان کشف مفاهیم جدید را فراهم می‌سازد. بخش قیاسی مطالعه بر مبنای نظری مستحکمی استوار است که شامل نظریه مبادله اجتماعی و مدل عدالت سازمانی می‌شود. در این بخش، فرضیه‌های پژوهش مستقیماً از چارچوب‌های نظری موجود استخراج شده‌اند. ابزارهای اندازه‌گیری بر اساس سازه‌های از پیش تعیین شده طراحی گردیده‌اند و از روش‌های آماری پیشرفته برای آزمون فرضیه‌ها استفاده شده است. در بخش استقرایی پژوهش، داده‌های کیفی از طریق مصاحبه‌های عمیق با مدیران جمع‌آوری شده‌اند و نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافته است. این پژوهش از حیث هدف کاربردی و از حیث شیوه گردآوری اطلاعات، اکتشافی است. جامعه آماری پژوهش مدیران ارشد و مدیران حوزه منابع انسانی سازمان‌های دولتی می‌باشند. در خصوص چگونگی انتخاب جامعه آماری باید بیان کرد که با توجه به اینکه موضوع پژوهش، استثناء‌پسندی سازمانی می‌باشد، باید از افرادی استفاده می‌شد که از حیث نظری و عملی با این مفهوم پژوهشی آشنایی داشته باشند و اشراف اطلاعاتی لازم در جهت پاسخگویی به سوالات مصاحبه و پرسشنامه را دارا باشند. به همین دلیل، اعضای نمونه با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و تا اشباع نظری (۲۰ نفر) از بین مدیران ارشد و مدیران حوزه منابع انسانی سازمان‌های دولتی انتخاب شدند. معیارهای انتخاب شامل حداقل ۱۰ سال سابقه مدیریتی، تحصیلات مرتبط در حوزه مدیریت و منابع انسانی، آشنایی با مفاهیم شایسته سالاری و استثناء‌پسندی سازمانی و آمادگی برای شرکت در مصاحبه کیفی بودند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه است که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوایی و روایی نظری و روش پایایی سنجی درون کدگذار و میان کدگذار انجام شد. لازم به توضیح است از آنجا که پژوهش حاضر یک پژوهش آمیخته با رویکرد اکتشافی است، ابتدا باید مطالعه کیفی و سپس مطالعه کمی انجام شود. در بخش کیفی، داده‌های کیفی که با استفاده از نظرات ۲۰ نفر از خبرگان جمع‌آوری شدند، توسط نرم‌افزار مکس کیودی‌ای<sup>۱</sup> و روش تحلیل محتوا و کدگذاری تحلیل شدند. سپس در بخش کمی، با توجه به اینکه ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه می‌باشد، داده‌ها در قالب پرسشنامه مقایسه زوجی، در اختیار همان نمونه قبلی قرار گرفت و داده‌های به‌دست آمده، با استفاده از مراحل روش نقشه شناخت فازی تحلیل شدند. این ابزار پژوهشی با بهره‌گیری از روش‌شناسی پیشرفته ماتریس مقایسات زوجی، امکان سنجش دقیق تأثیرات متقابل مولفه‌های استثناء‌پسندی سازمانی را فراهم می‌آورد. ماهیت این پرسشنامه بر پایه ارزیابی روابط علی بین عوامل مختلف استوار است. در طراحی این ابزار، ۲۰ مولفه کلیدی (شامل ۱۰ پیشایند و ۱۰ پسایند) شناسایی و در قالب یک ماتریس مربعی ۲۰×۲۰ سازماندهی شده‌اند. هر سلول از این ماتریس نشان‌دهنده میزان تأثیر یک مولفه بر مولفه دیگر است که توسط خبرگان مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. روش اجرای این پرسشنامه مبتنی بر مقایسات زوجی سیستماتیک است. در این روش، هر یک از خبرگان (متشکل از مدیران ارشد و متخصصان منابع انسانی) میزان تأثیر هر عامل بر عوامل دیگر را بر اساس مقیاس فازی پنج‌سطحی ارزیابی می‌کنند. این مقیاس از «تأثیر بسیار کم» تا «تأثیر بسیار زیاد» را در بر می‌گیرد و امکان تبدیل ارزیابی‌های کیفی به داده‌های کمی را فراهم می‌سازد. روایی و پایایی پرسشنامه با استفاده از روایی محتوایی و پایایی بازآزمون تأیید شد. روش نقشه شناختی فازی، روشی است که با تحلیل شاخص‌های مرکزیت، مهم‌ترین ابعاد تشکیل دهنده یک مفهوم را شناسایی و سپس از طریق روابط علی، مجموعه روابط متغیرها را با یکدیگر مورد بررسی قرار می‌دهد. این روش بر اساس شش مرحله انجام می‌شود که در زیر تشریح شده است:

**مرحله اول:** شناسایی پیشایندها و پسایندهای استثناء‌پسندی سازمانی: در مرحله اول پیشایندها و پسایندهای استثناء‌پسندی سازمانی با استفاده از روش تحلیل محتوا استخراج شدند.

<sup>۱</sup>. Maxqda

**مرحله دوم:** تدوین و توزیع پرسشنامه: در مرحله دوم پس از طراحی پرسشنامه‌ای مبنی بر ماتریس مقایسات زوجی، پاسخ دهندگان بر اساس طیف ۵ تایی لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) به این مولفه‌ها، مقیاس دادند.

**مرحله سوم:** تبدیل عبارات کلامی استخراج شده به اعداد فازی و تشکیل ماتریس تصمیم فازی: با توجه به اینکه اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه عبارات کلامی بودند، برای فهم ساده‌تر و استخراج نتیجه بهتر، عبارات کلامی با استفاده از اعداد فازی مثلثی طیف ۵ تایی لیکرت (جدول ۱)، به اعداد فازی تبدیل شدند.

جدول شماره ۱. اعداد فازی مثلثی طیف ۵ تایی لیکرت

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

شناسایی  
پیشایندها و  
پسایندهای ...

۲۴ | صفحه

**مرحله چهارم:** انجام فازی‌زدایی با استفاده از روش میانگین فازی و تشکیل ماتریس تصمیم دیفازی: در مرحله چهارم به منظور تجزیه و تحلیل بهتر، اعداد فازی مثلثی به اعدادی قطعی تبدیل شدند و پس از آن با استفاده از روش میانگین فازی و روابط (۱) و (۲)، عملیات دیفازی صورت گرفت و ماتریس تصمیم دیفازی تشکیل شد.

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

$$W = \frac{m_l + 2m_m + m_u}{4} \quad (2)$$

**مرحله پنجم:** مشخص کردن توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و شاخص محوری هر کدام از مولفه‌ها: پس از انجام دیفازی و به دست آمدن ماتریس فازی‌زدایی شده، توان تأثیرگذاری<sup>۱</sup>، ظرفیت تأثیرپذیری<sup>۲</sup>، و در نهایت شاخص محوری<sup>۳</sup> برای هر کدام از عوامل با استفاده از فرمول‌های (۳)، (۴) و (۵) محاسبه شد.

$$Out_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ik} \quad (3)$$

$$In_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ki} \quad (4)$$

$$Cen_{(C_i)} = In_{(C_i)} + Out_{(C_i)} \quad (5)$$

**مرحله ششم:** تحلیل داده‌ها و در نهایت طراحی مدل روابط علی: پس از مشخص شدن توان تأثیرگذاری و ظرفیت تأثیرپذیری و همچنین شاخص محوری، هر کدام از عوامل تحلیل شدند و در نهایت شاخص برتری مشخص شد. در نهایت با انتقال داده‌های به دست آمده به نرم‌افزار گفی<sup>۴</sup>، که یک نرم‌افزار تحلیل شبکه است، مدل روابط علی ترسیم شد.

<sup>1</sup>. Outdegree

<sup>2</sup>. Indegree

<sup>3</sup>. Centrality

<sup>4</sup>. Gephi

تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌ها  
یافته‌های جمعیت شناختی

یافته‌های جمعیت‌شناختی پژوهش به صورت جدول زیر است.

جدول شماره ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه

جنسیت	فراوانی	سن	فراوانی	تحصیلات	فراوانی	سابقه کار	فراوانی
مرد	۱۶	۳۰ تا ۴۰ سال	۹	کارشناسی ۱	۵	کمتر از ۱۰ سال	۶
زن	۴	۴۱ تا ۵۰ سال	۸	کارشناسی ارشد	۱۰	۱۱ تا ۲۰ سال	۷
		۵۱ سال به بالا	۳	دکتر	۵	بیشتر از ۲۱ سال	۷

یافته‌های بخش کیفی

در اولین گام، به منظور شناسایی پیشایندها و پسایندهای استثناء‌پسندی سازمانی، مصاحبه‌ای با خبرگان صورت گرفت. پروتکل مصاحبه در جدول (۳) آورده شده است.

جدول شماره ۳. پروتکل مصاحبه

ردیف	سوالات
۱	تحلیل شما از مفهوم استثناء‌پسندی سازمانی چیست؟
۲	به نظر شما چه عواملی در شکل‌گیری استثناء‌پسندی سازمانی نقش دارند؟
۳	به نظر شما، استثناء‌پسندی سازمانی توسط چه عواملی می‌تواند نمود پیدا کند؟
۴	شکل‌گیری مفهوم استثناء‌پسندی سازمانی، چه پیامدهایی به دنبال خواهد داشت؟

پس از اینکه مصاحبه با ۲۰ نفر انجام شد، متن مصاحبه‌ها به نرم‌افزار مکس کیودی‌ای منتقل شد و فرایند تحلیل و کدگذاری داده‌های کیفی انجام شد. در نهایت با توجه به فرآیند کدگذاری، ۲۰ کد انتخابی که مشتمل بر پیشایندها و پسایندهای استثناء‌پسندی سازمانی بودند، شناسایی شدند.

جدول شماره ۴. پیشایندها و پسایندهای استثناء‌پسندی سازمانی

کد	پیشایندها	کد	پسایندها
w1	فرهنگ سنتی	w11	کاهش رضایت شغلی
w2	عدم بلوغ اجتماعی	w12	کاهش وفاداری
w3	نبود وسعت دید	w13	افزایش قصد جابه‌جایی
w4	فقدان دوراندیشی	w14	خستگی عاطفی
w5	رویه‌ها غیرشفاف	w15	تعارض بین فردی
w6	ضعف حاکمیت قانون	w16	عدم کنترل کارکنان کلیدی و عدم سازگاری
w7	ارزش‌گذاری بیش از حد به وفاداری به جای شایستگی	w17	کاهش انگیزه و هماهنگی سازمانی
w8	ساختار بسته منابع انسانی و فقدان چرخش نخبگان	w18	فرسودگی سرمایه انسانی
w9	ترجیح روابط عاطفی بر روابط حرفه‌ای در محیط کار	w19	کاهش تعهد سازمانی
w10	ضعف در نظام انگیزش عادلانه و شفاف	w20	تفرقه افکنی

در بخش کمی پژوهش، پرسشنامه تحقیق بر اساس یافته‌های کیفی تنظیم و به اعضای نمونه داده شد. پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها، به‌منظور اینکه عبارات کلامی قابل تحلیل باشند، با استفاده از اعداد مثلثی فازی متناظر با طیف ۵ تایی لیکرت، عبارات کلامی به اعداد فازی تبدیل شدند و ماتریس تصمیم فازی تشکیل شد. سپس با توجه به اینکه اعداد فازی مبهم و غیرقابل تحلیل هستند، با استفاده از روش میانگین فازی (رابطه های ۱ و ۲) و با استفاده از نرم‌افزار Excel، تحلیل شدند و فازی‌زدایی انجام شد. در نتیجه‌ی فازی‌زدایی، دو ماتریس  $[20 \times 20]$  مربوط به پیشایندها و پسایندهای استثناء‌پسندی سازمانی، که همان ماتریس روابط است، تشکیل شد (جدول ۵ و ۴). سطر و ستون‌های این ماتریس دربرگیرنده‌ی پیشایندها و پسایندهای شکل‌گیری استثناء‌پسندی سازمانی در جدول (۴) می‌باشند. به دلیل اینکه ترجیح هر عامل بر خودش در ماتریس مقایسات زوجی ثابت است، بنابراین درایه‌های روی قطر اصلی مقدار ثابتی دارند و در نظر گرفته نمی‌شوند.

### محاسبه‌ی ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

پس از اینکه ماتریس روابط ترسیم شد هر کدام از شاخص‌های ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی، برای هر کدام از مولفه‌ها محاسبه شد.

### ظرفیت تأثیرپذیری

مجموع عناصر ستونی مربوط به هر گره در ماتریس روابط، نشان‌دهنده‌ی ظرفیت تأثیرپذیری می‌باشد. یافته‌های پژوهش نشان داد که از میان پیشایندهای شکل‌گیری استثناء‌پسندی سازمانی، عدم بلوغ اجتماعی و از میان پسایندهای آن، کاهش تعهد سازمانی دارای بیشترین ظرفیت تأثیرپذیری می‌باشد.

### توان تأثیرگذاری

مجموع عناصر افقی مربوط به هر گره در ماتریس روابط، نشان‌دهنده‌ی توان تأثیرگذاری می‌باشد. یافته‌های پژوهش نشان داد که از میان پیشایندهای شکل‌گیری استثناء‌پسندی سازمانی، ترجیح روابط عاطفی بر روابط حرفه‌ای در محیط کار و از میان پسایندهای آن، افزایش قصد جابه‌جایی دارای بیشترین توان تأثیرگذاری می‌باشند.

### شاخص مرکزی

مجموع دو عامل ظرفیت تأثیرپذیری و توان تأثیرگذاری می‌باشد. هر عاملی که درجه مرکزیت بالاتری داشته باشد در واقع یا ظرفیت تأثیرپذیری و یا توان تأثیرگذاری بالاتری داشته که در نتیجه به‌عنوان مهم‌ترین پیشایندها و یا مهم‌ترین پسایندها، شناسایی می‌شود. در اینجا از میان پیشایندهای شکل‌گیری استثناء‌پسندی سازمانی، عدم بلوغ اجتماعی که دارای بیشترین توان تأثیرگذاری می‌باشد، به‌عنوان مهم‌ترین پیشایندهای شکل‌گیری استثناء‌پسندی سازمانی و همچنین از میان پسایندهای آن، کاهش رضایت شعلی که دارای بیشترین ظرفیت تأثیرپذیری می‌باشد، به‌عنوان مهم‌ترین پسایندهای شکل‌گیری استثناء‌پسندی سازمانی و درنهایت شاخص‌های مرکزی، شناسایی شدند. در جدول زیر نمونه انجام محاسبات مربوط به شاخص‌های ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص محوری، نشان داده شده است.

جدول شماره ۵. ماتریس فازی

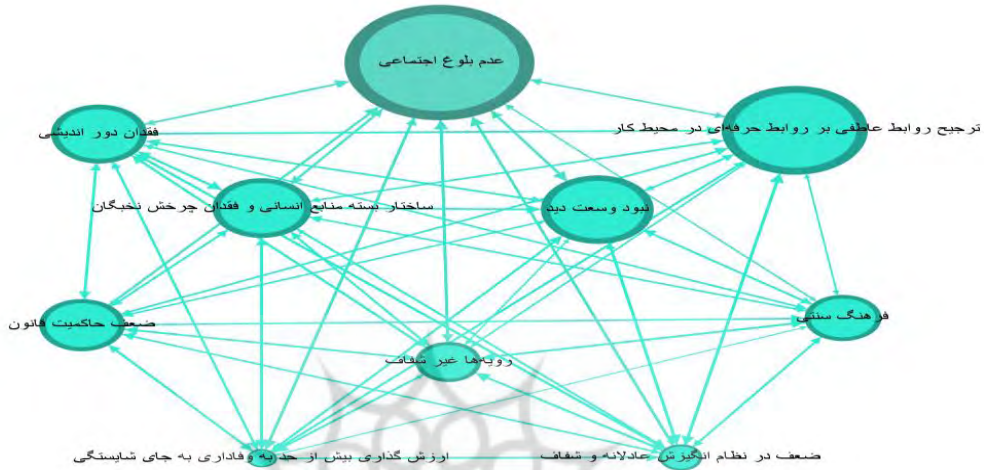
	w1	w2	w3	w4	w5	w6	w7	w8	w9	w10	w11	w12	w13	w14	w15	w16	w17	w18	w19	w20
w1	0	0/70	0/52	0/48	0/38	0/68	0/6	0/93	0/66	0/89	0/71	0/70	0/46	0/56	0/74	0/63	0/70	0/5	0/66	0/42
w2	0/62	0	0/77	0/84	0/76	0/46	0/57	0/6	0/56	0/65	0/61	0/72	0/69	0/75	0/63	0/56	0/68	0/46	0/69	0/67
w3	0/73	0/59	0	0/84	0/68	0/37	0/68	0/67	0/69	0/48	0/64	0/39	0/75	0/51	0/58	0/62	0/57	0/79	0/51	0/62
w4	0/61	0/56	0/54	0	0/47	0/68	0/34	0/48	0/59	0/60	0/53	0/68	0/27	0/76	0/48	0/30	0/70	0/58	0/69	0/59
w5	0/62	0/51	0/65	0/55	0	0/42	0/69	0/63	0/74	0/6	0/52	0/60	0/22	0/49	0/72	0/47	0/67	0/50	0/74	0/45
w6	0/58	0/54	0/48	0/60	0/61	0	0/34	0/58	0/41	0/41	0/53	0/57	0/73	0/65	0/18	0/77	0/51	0/43	0/27	0/71
w7	0/7	0/30	0/64	0/84	0/70	0/74	0	0/68	0/38	0/53	0/65	0/28	0/38	0/93	0/87	0/93	0/84	0/47	0/77	0/59
w8	0/45	0/75	0/67	0/64	0/35	0/84	0/75	0	0/78	0/77	0/82	0/82	0/74	0/50	0/27	0/53	0/45	0/71	0/46	0/69
w9	0/64	0/49	0/4	0/79	0/72	0/68	0/79	0/67	0	0/62	0/78	0/36	0/67	0/84	0/43	0/61	0/48	0/45	0/67	0/25
w10	0/23	0/55	0/60	0/74	0/85	0/81	0/7	0/70	0/73	0	0/77	0/44	0/78	0/70	0/80	0/66	0/89	0/68	0/81	0/66
w11	0/75	0/84	0/81	0/76	0/60	0/40	0/69	0/61	0/66	0/63	0	0/45	0/84	0/61	0/72	0/47	0/37	0/66	0/63	0/68
w12	0/79	0/69	0/67	0/41	0/63	0/78	0/71	0/65	0/77	0/72	0/55	0	0/68	0/64	0/65	0/43	0/58	0/40	0/728	0/75
w13	0/84	0/746	0/69	0/71	0/73	0/60	0/87	0/84	0/65	0/40	0/60	0/67	0	0/77	0/66	0/84	0/67	0/72	0/7	0/69
w14	0/47	0/87	0/71	0/43	0/62	0/49	0/78	0/71	0/43	0/78	0/58	0/41	0/46	0	0/80	0/75	0/62	0/72	0/76	0/58
w15	0/63	0/84	0/62	0/65	0/52	0/52	0/79	0/55	0/6	0/56	0/73	0/66	0/79	0/64	0	0/69	0/77	0/39	0/77	0/67
w16	0/75	0/84	0/55	0/21	0/84	0/34	0/61	0/70	0/65	0/83	0/33	0/65	0/51	0/75	0/44	0	0/58	0/39	0/55	0/60
w17	0/76	0/75	0/74	0/80	0/6	0/60	0/23	0/81	0/45	0/67	0/71	0/58	0/93	0/49	0/56	0/33	0	0/75	0/80	0/77
w18	0/74	0/46	0/84	0/65	0/74	0/42	0/54	0/74	0/63	0/70	0/91	0/53	0/56	0/4	0/68	0/62	0/65	0	0/64	0/73
w19	0/33	0/56	0/65	0/50	0/46	0/21	0/59	0/5	0/25	0/43	0/71	0/25	0/35	0/25	0/54	0/24	0/27	0/58	0	0/26
w20	0/28	0/80	0/8	0/73	0/83	0/76	0/66	0/79	0/17	0/41	0/52	0/45	0/31	0/43	0/33	0/32	0/27	0/80	0/753	0

محاسبه ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی برای همه متغیرها به صورت فوق انجام شد که نتیجه آن به شرح جدول زیر است.

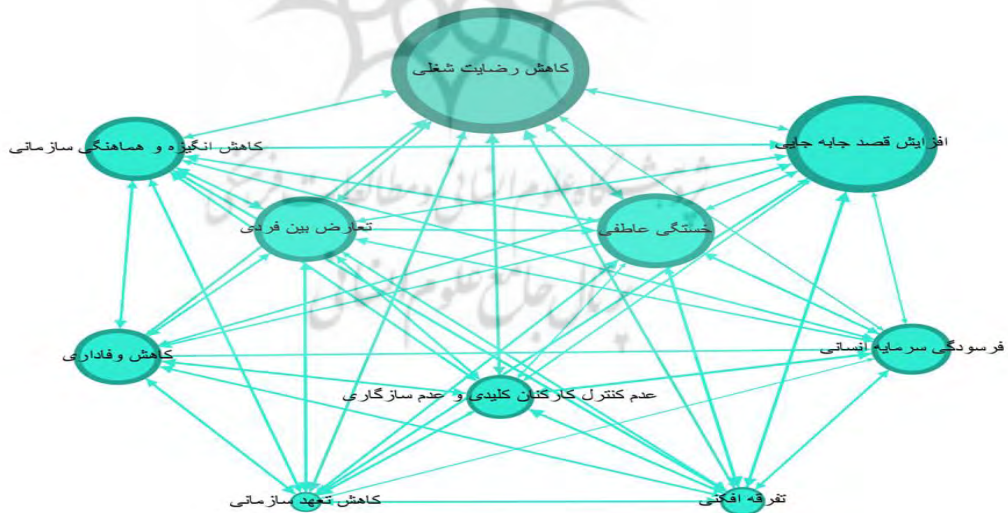
جدول شماره ۶. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

شاخص مرکزی	توان تأثیرگذاری	ظرفیت تأثیرپذیری	عوامل
<b>پیشایندهای استثناء پسندی زمانی</b>			
23/5	12/01	11/58	فرهنگ سنتی
24/83	12/37	12/46	نبود وسعت دید
24/21	11/79	12/42	فقدان دوراندیشی
22/79	10/52	12/27	رویه‌ها غیرشفاف
23/14	10/87	12/26	ضعف حاکمیت قانون
20/86	9/97	10/89	ارزش‌گذاری بیش از حد به وفاداری به جای شایستگی
24/32	12/30	12/01	ساختار بسته منابع انسانی و فقدان چرخش نخبگان
25/01	12/08	12/93	عدم بلوغ اجتماعی
22/30	11/43	10/87	ضعف در نظام انگیزش عادلانه و شفاف
24/95	13/18	11/77	ترجیح روابط عاطفی بر روابط حرفه‌ای در محیط کار
شاخص مرکزی	توان تأثیرگذاری	ظرفیت تأثیرپذیری	عوامل
<b>پسایندهای استثناء پسندی سازمانی</b>			
24/57	12/28	12/29	کاهش رضایت شغلی
22/61	12/32	10/29	کاهش وفاداری
24/7	13/47	11/22	افزایش قصد جابه‌جایی
23/80	12/05	11/75	خستگی عاطفی
23/63	12/46	11/17	تعارض بین فردی
22/08	11/22	10/85	عدم کنترل کارکنان کلیدی و عدم سازگاری
23/85	12/50	11/35	کاهش انگیزه و هماهنگی سازمانی
23/34	12/25	11/08	فرسودگی سرمایه انسانی
20/71	8/03	12/68	کاهش تعهد سازمانی
21/96	10/5	11/46	تفرقه‌افکنی

همانطور که در جدول فوق نشان داده شده است، عدم بلوغ اجتماعی که دارای بیشترین تأثیرپذیری و در نهایت بیشترین درجه مرکزیت می‌باشد، به‌عنوان مهم‌ترین شاخص محوری از میان پیشایندهای شکل‌گیری استثناء‌پسندی سازمانی مشخص شده است. همچنین کاهش رضایت شغلی که دارای بیشترین ظرفیت تأثیرپذیری می‌باشد، به‌عنوان مهم‌ترین شاخص محوری از میان پسایندهای شکل‌گیری استثناء‌پسندی سازمانی مشخص شده است. پس از اینکه شاخص‌ها محاسبه شدند، داده‌ها به نرم‌افزار گفی منتقل شدند و در نهایت مدل نهایی (مدل روابط علی) ترسیم شد.



شکل شماره ۱. نمودار روابط علی پیشایندهای استثناء‌پسندی سازمانی



شکل شماره ۲. نمودار روابط علی پسایندهای استثناء‌پسندی سازمانی

همانطور که مشخص است، رأس نمودار روابط علی مشتمل بر مهم‌ترین پیشایندها و پسایندهای استثناء‌پسندی سازمانی می‌باشد. بر اساس شکل فوق، بزرگی دایره‌ها نشان‌دهنده اهمیت عوامل می‌باشد. لذا هرچه قدر از اهمیت متغیرها کاسته می‌شود، دایره‌ها نیز کوچک‌تر می‌شوند. در واقع می‌توان نتیجه گرفت که عوامل بر اساس درجه اهمیت با استفاده از بزرگی دایره‌ها

مشخص شده‌اند. به این صورت که عوامل مهم‌تر با دایره‌های بزرگ‌تر و عوامل بی‌اهمیت‌تر با دایره‌های کوچک‌تر نشان داده شده‌اند. همانطور که در نمودار فوق نشان داده شده است، از میان پیشایندها شکل‌گیری استثناءپسندی سازمانی، عدم بلوغ اجتماعی و از میان پسایندهای شکل‌گیری استثناءپسندی سازمانی، کاهش رضایت شغلی که با دایره‌های بزرگ‌تر نشان داده شده‌اند، به عنوان شاخص محوری انتخاب شده‌اند و به ترتیب بقیه مولفه‌ها به ترتیب اهمیت با استفاده از دایره‌های کوچک‌تر مشخص شده‌اند.

### بحث و نتیجه‌گیری

استثناءپسندی، معنایی ناخوشایند را در ذهن افراد جامعه و کارکنان یک سازمان تداعی می‌کند و می‌تواند نشان از وجود فساد اداری در یک نهاد عمومی باشد. استثناءپسندی، پدیده‌ای است که به خوبی شناخته شده است، اما متأسفانه به سختی می‌توان با مطالعه سند و شواهد آن را نشان داد. استثناءپسندی تنها مخصوص یک یا چند جامعه مخصوص نیست و علی‌رغم اینکه آن را از ویژگی‌های کشورهای درحال توسعه می‌دانند، کشورهای توسعه یافته نیز از این معضل مصون نیستند. لذا پژوهش حاضر با هدف شناسایی پیشایندها و پسایندهای استثناءپسندی در سازمان‌های دولتی استان لرستان صورت پذیرفت. نتایج پژوهش حاضر مشتمل بر دو بخش کمی و کیفی و شناسایی پیشایندها و پسایندهای استثناءپسندی سازمانی می‌باشد. در بخش کیفی پژوهش مجموعه‌های از پیشایندهای استثناءپسندی سازمانی شناخته شد که این عوامل عبارتند از: فرهنگ سنتی، نبود وسعت دید، فقدان دوراندیشی، رویه‌ها غیرشفاف، ضعف حاکمیت قانون، ارزش‌گذاری بیش از حد به وفاداری به جای شایستگی، ساختار بسته منابع انسانی و فقدان چرخش نخبگان، عدم بلوغ اجتماعی، ضعف در نظام انگیزش عادلانه و شفاف، ترجیح روابط عاطفی بر روابط حرفه‌ای در محیط کار. همچنین مجموعه‌ای از پسایندهای استثناءپسندی سازمانی شناسایی شد که عبارتند از: کاهش رضایت شخصی، کاهش وفاداری، افزایش قصدجابه‌جایی، خستگی عاطفی، تعارض بین فردی، عدم کنترل کارکنان کلیدی و عدم سازگاری، کاهش انگیزه و هماهنگی سازمانی، فرسودگی سرمایه انسانی، کاهش تعهد سازمانی، تفرقه افکنی. بر اساس محاسبات صورت گرفته از میان ۲۰ عامل شناسایی شده عدم بلوغ اجتماعی به عنوان مهم‌ترین پیشایندهای استثناءپسندی سازمانی و همچنین کاهش رضایت شغلی به عنوان مهم‌ترین پسایندهای استثناءپسندی سازمانی شناسایی شدند. پژوهش حاضر از چند جهت دارای نوآوری نظری، روشی و کاربردی است که آن را از تحقیقات پیشین در حوزه منابع انسانی و مدیریت دولتی متمایز می‌سازد. در بیشتر پژوهش‌های پیشین، تنها به یکی از اشکال تبعیض و جانبداری سازمانی مانند خویشاوندسالاری یا رابطه‌سالاری پرداخته شده بود. اما پژوهش حاضر، برای نخستین بار در فضای پژوهش‌های داخلی، مفهوم کلان و چندلایه استثناءپسندی را به صورت یکپارچه و جامع بررسی کرده است. این رویکرد، امکان تحلیل ریشه‌ها، سازوکارهای بروز و پیامدهای انواع مختلف استثناءپسندی را در چارچوبی منسجم فراهم می‌سازد. همچنین مطالعه حاضر با بهره‌گیری از رویکرد آمیخته (کیفی-کمی) و استفاده از نقشه شناختی فازی توانسته است ابتدا با مصاحبه‌های کیفی و تحلیل محتوای استقرایی، مؤلفه‌های استثناءپسندی را از منظر خبرگان استخراج کند و سپس با استفاده از تحلیل فازی و ابزارهای گراف روابط علی میان متغیرها را اولویت‌بندی و مدل‌سازی کند. از طرفی یکی از وجوه برجسته این پژوهش، بررسی استثناءپسندی سازمانی در بافت اجتماعی-فرهنگی خاص استان لرستان است؛ منطقه‌ای که ساختارهای اجتماعی سنتی، طایفه‌گرایی، ارتباطات خانوادگی نقش پررنگی در تصمیم‌گیری‌های سازمانی دارند. این بومی‌سازی داده‌ها و تحلیل‌ها، پژوهش را از یک مطالعه صرفاً نظری به پژوهشی کاربردی و قابل استفاده برای سیاست‌گذاری در مدیریت دولتی تبدیل کرده است. به‌ویژه در زمینه‌هایی مانند استخدام، انتصابات، ارتقاء شغلی و سیاست‌گذاری منابع انسانی. در خصوص وجوه اشتراک و افتراق نتایج پژوهش با پژوهش‌های مشابه باید عنوان نمود که یافته‌های پژوهش حاضر با پژوهش سپهوند و همکاران (۱۴۰۱) همخوانی دارد. وجه اشتراک هر دو پژوهش در نقش حزب‌گرایی بر استثناءپسندی سازمانی است. آن‌ها در این زمینه اذعان کردند با رقابت‌های سیاسی در جامعه و برنده شدن یک حزب در انتخابات و حاکم شدن در جریان‌های سیاسی شاهد جابه‌جایی مدیران سازمان‌ها خواهیم بود که وابسته به حزب شکست خورده هستند؛ بدون توجه به موفقیت یا عدم موفقیت آن‌ها در نیل به اهداف سازمانی. به

دنبال چنین تغییراتی مدیران جدید برای ایجاد نفوذ در سازمان تحت رهبری شروع به استخدام و ارتقای افراد مرتبط با حزب متبوع خود می‌کنند که از این طریق بتوانند منافع شخصی و جریان سیاسی حاکم را مرتفع نمایند. همچنین در پژوهش دیگری یافته‌های ختری و همکاران (۲۰۰۳) همخوانی دارد. وجه اشتراک هر دو پژوهش در نقش دستکاری و کنترل است. یافته‌ها نشان می‌دهد که فشارهایی که از طریق توقع دوستان، آشنایان و اعضای خانواده یا به وسیله افراد صاحب نفوذ در دستگاه‌های پر قدرت دولتی بر مدیران اعمال می‌گردد، موجب سهولت و سرعت بخشی استثناء‌پسندی در سازمان‌ها خواهد شد. یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج پژوهش دا و همکاران (۲۰۱۲) دارای وجوه اشتراکی است. وجه شباهت هر دو پژوهش در نقش جانبداری از خانواده بر استثناء‌پسندی سازمانی است. در سازمان‌هایی که نظام شایسته‌سالاری وجود ندارد و اعضای سازمان بر اساس رابطه و آشنایی با مقام‌های مسئول یا مدیران ارشد به عضویت سازمان در می‌آیند و بر اساس همین مزایا و فرصت‌های شغلی بهره می‌برند، مسلماً با گذشت زمان این امر به سرعت روند صحیح و منطقی استخدام و تصدی سمت‌های سازمانی را تحت تاثیر قرار می‌دهد و جایگزین آن‌ها می‌شود. در خصوص محدودیت‌های پژوهش حاضر باید عنوان کرد که از جمله مهم‌ترین محدودیت‌های این تحقیق می‌توان به جدید بودن آن و عدم انجام مطالعاتی در این مورد در کشور اشاره نمود که محققان در این زمینه با محدودیت‌های پژوهشی روبه‌رو بودند. همچنین با توجه به هدف و نوع پژوهش باید از خبرگان استفاده می‌شد که این امر محدودیت در تعداد نمونه را در برداشت.

### پیشنهادات

با توجه به نتایج پژوهش، بخشی از راهکارهایی که در زمینه استثناء‌پسندی سازمانی می‌توان دنبال کرد در زیر ارائه می‌شود:

- بر اساس نتایج پژوهش، کاهش رضایت شغلی یکی از پساایندهای مهم استثناء‌پسندی سازمانی است. در این خصوص به مدیران سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود، قبل از اجرای سیاستی که بر کارهای روزمره یا وظایف کارکنان تأثیرگذار است، با مشارکت دادن آن‌ها در فرآیند تصمیم‌گیری، مخالفت آن‌ها در طول اجرای طرح را به حداقل برسانند. انجام این کار به کارکنان نشان می‌دهد که به نظر آن‌ها اعتماد داشته و برای آن‌ها ارزش قائلند، که همین کار کلید اصلی ایجاد مشارکت کارکنان است. همچنین هنگامی که کارکنان درک می‌کنند که چگونه از موقعیت فعلی خود به سمت نقش‌های ارشدتر پیشرفت کنند، احساس هدفمندی و بهبود رضایت شغلی می‌کنند.
- بر اساس نتایج پژوهش، عدم بلوغ اجتماعی یکی از پساایندهای مهم استثناء‌پسندی سازمانی است. در این خصوص به مدیران سازمان‌های دولتی استان لرستان پیشنهاد می‌شود، گنجاندن مهارت‌های اجتماعی در برنامه‌های آموزشی، اجرای کارگاه‌های هوش هیجانی و تولید محتوای آموزشی متناسب با فرهنگ محلی می‌تواند به بلوغ اجتماعی کمک کند.
- یافته‌های پژوهش نشان داد کاهش انگیزه و هماهنگی سازمانی یکی دیگر از پساایندهای استثناء‌پسندی سازمانی است. در بسیاری از موارد، ترس علت اصلی بی‌انگیزگی کارمندان در محیط کار است. آن‌ها می‌ترسند در کارهای خود شکست بخورند یا در صورت اشتباه کردن، مورد سرزنش و نکوهش قرار گیرند. در این خصوص به مدیران سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود برای ایجاد انگیزه باید ترس از شکست را از کارمندان دور کنند و از آن‌ها بخواهند ایده‌هایشان را امتحان کنند و به آن‌ها نشان دهند حتی اگر موفق نشوند نیز می‌توانند فرصت دوباره‌ای بگیرند و باز هم امتحان کنند.
- کاهش وفاداری نیز از پساایندهای استثناء‌پسندی سازمانی است. لذا به مدیران سازمان‌های دولتی توصیه می‌شود که فرهنگ سازمانی مثبت ایجاد کنند. یک فرهنگ سازمانی مثبت که بر همکاری، احترام و رشد متمرکز است، می‌تواند به ایجاد احساس تعلق و وفاداری در کارکنان کمک کند.

- یافته‌های پژوهش نشان داد ضعف حاکمیت قانون یکی دیگر از پیشایندهای استثناء‌پسندی سازمانی است. در این خصوص به مدیران سازمان‌های دولتی استان لرستان، تأسیس دادگاه ویژه رسیدگی به تخلفات اداری، اجرای طرح نظارت مردمی با مکانیزم‌های محرمانه و آموزش مستمر «حقوق اداری» برای کارکنان پیشنهاد می‌شود.
- بر اساس نتایج پژوهش کاهش تعهد سازمانی یکی دیگر از پسایندهای استثناء‌پسندی سازمانی است. در این راستا به سازمان‌های دولتی توصیه می‌شود که یک محیط کاری مثبت کاری ایجاد کنند. فراهم کردن محیطی حمایتی، مشارکتی و انگیزشی که کارکنان در آن احساس راحتی و امنیت کنند سبب افزایش تعهد سازمانی می‌شود.
- بر اساس نتایج پژوهش کاهش فرهنگ سنتی یکی دیگر از پیشایندهای استثناء‌پسندی سازمانی است. برای اصلاح فرهنگ سنتی در سازمان‌های دولتی استان لرستان، پیشنهاد می‌شود برنامه‌های آموزشی مدیریت تحول با استفاده از ظرفیت ریش‌سفیدان و بزرگان محلی طراحی شود. این برنامه‌ها باید موفقیت سازمان‌های شایسته‌محور را در قالب روایت‌های بومی ارائه دهند و دوره‌های ترکیبی (حضور و مجازی) را برای مدیران ارشد برگزار کنند.
- نبود وسعت دید نیز از پیشایندهای استثناء‌پسندی سازمانی است به منظور گسترش دیدگاه‌های مدیریتی در سازمان‌های دولتی استان لرستان، ایجاد کتابخانه تخصصی مدیریت در مرکز استان، سازماندهی سفرهای مطالعاتی به استان‌های پیشرو و تدوین برنامه آموزشی «تفکر سیستمی» برای کارکنان دولت پیشنهاد می‌شود.
- خستگی عاطفی نیز از دیگر پسایندهای استثناء‌پسندی سازمانی است. در این خصوص، به مدیران سازمان‌های دولتی توصیه می‌شود که سعی کنند بین کار و زندگی تعادل برقرار کنند. برای این کار، می‌توانند ساعات کاری خود را تنظیم کنند، مرخصی‌های خود را به طور منظم استفاده کنند و از کار در ساعات غیر کاری خودداری کنند.

## منابع

1. Abdulkreem Alwerthan, T. (2016). Investigating favoritism from a psychological lens. *The Journal of Values-Based Leadership* 9 (2), 14.
2. Ahmed, Z., Ayesha, S., Saad Munir, A., Sadaf, K., Tufai, F. (2024). Organization Psychology Regarding Favoritism in Recruitment and Selection in Pakistan. *Journal of Excellence in Social Sciences* (2024) 3(2):236–249.
3. Arasli, H., Tumer, M. (2008). Nepotism, Favoritism and Cronyism: A study of their effects on job stress and job satisfaction in the banking industry of north Cyprus. *Social Behavior and Personality: an international journal* 36 (9), 1237-1250.
4. [Arasli, H.](#), [Çobanoğlu, C.](#), [Hejraty Namin, B.](#) (2021). The Effect Of Favoritism On Job Embeddedness In The Hospitality Industry: A Mediation Study Of Organizational Justice. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 22 (4): 383-411.
5. Asencio, H. (2019). The effect of ethical leadership on bribing and favoritism: A field research study. *Public Integrity* 21 (3), 263-285.
6. Aydogan, I. (2015). The existence of favoritism in organizations, *African Journal of Business Management* 6 (12), 56-66.
7. Bahrami, Vali; Niyaei, Mohsen; Mousavi, Seyyed Mohsen; Sohrabzadeh, Mehran. (2019). An analysis of citizenship culture and its influencing factors (Case study: Lorestan Province). *Journal of Iranian Social Studies*, 13(1), 31-59 (in person).
8. Demirbilek, N. (2024). Academics' perceptions of favoritism through metaphors. *Recent Researches in Education Sciences* 183.
9. Farahbakhsh, Saeed; Zandkarimi, Maryam; Sahraei Birunvand, Mehdi. (2019). Investigating the mediating role of psychological capital in the relationship between effective leadership and knowledge sharing. *Journal of Information Management Sciences*, 5(3), 89-127 (in person).

10. Goudarzi, M., Varastehfar, A., Baghai Sarabi, A. (2023). Sociological Analysis of Favoritism Production in the Distribution of Job Opportunities. *Iranian Journal of Educational Sociology*, 6(2): 2-12.
11. Hotho, J., Minbaeva, D., Muratbekova-Touron, M., Rabbiosi, M. (2020). Coping with Favoritism in Recruitment and Selection: A Communal Perspective. *Journal of Business Ethics*. 165:659–679.
12. I Fu. (2015). Favoritism: Ethical dilemmas viewed through multiple paradigms. *The Journal of Values-Based Leadership* 8 (1), 6- 16.
13. Im, H., Chen, C. (2020). Cultural dimensions as correlates of favoritism and the mediating role of trust. *Cross Cultural & Strategic Management* 27 (3), 417-445.
14. Karimi, Ali Reza; Ghaderi, Saleh al-Din; Moradinejad, Elham. (2019). A sociological study of perceptions of administrative corruption and its related social factors in communities with particularistic culture (Case study: Khorramabad city). *Review of Social Issues in Iran*, 10(1), 241 (in person).
15. Kehavarz, Y., Ansari, Z. (2023). Effects of favoritism on employees' intention to leave in governmental organizations with the mediating roles of burnout and alienation. *Journal of System Management (JSM)* 9, 3.
16. Lasisi, T., Constanța, E., Eluwole, K. (2022). Workplace Favoritism and Workforce Sustainability: An Analysis of Employees' Well-Being. *Sustainability* 14 (5); 14-32
17. Lewin, D., Amoroso, L. (2018). Undermining diversity: Favoritism threat and its effect on advocacy for similar others. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice* 22 (3), 143.
18. Lewis, A., Sherman, S. (2018). Hiring you makes me look bad: Social-identity based reversals of the ingroup favoritism effect. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 90 (2), 262-276.
19. Mishra, S., Singh, A., Srivastava, SH. (2024). An interpersonal perspective to study workplace favoritism and employees' motivation to hold multiple jobs. *Personnel Review*.
20. Necla Keleş, H., Bezirci, M., Kiral Özkan, T. (2010). Nepotism, favoritism and cronyism: A study of their effects on organizational trust at SME InTurkey. *Global Business Conference* 13, 72-79.
21. [Pearce, L.](#), [Huang, L.](#), [Wang, C.](#) (2024). Theorizing Favoritism in the Workplace. *Leadership and Politics*.
22. Perronoski Fuller, L. (2022). Diversity and inclusion favoritism: creating distributive injustices that erode organizational identity. *Int'l J. Soc. Sci. Stud.* 10, 78.
23. Rheajane, A., Rosales, M. (2020). Impact of organizational silence and favoritism on nurse's work outcomes and psychological well-being. *Research article*, 13 (10); 40-54.
24. Sepahvand, M., Hakak, M., Sepahvand, R., Nazarpouri, A.H. (2022). Designing and explaining a model of cronyism formation in organizations. *Development and Management Process*, (121) 4, 39-73. (in Persian)
25. Tytko, A., Smokovych, m., Dorokhina, Y., Chernezhenko, O., Stremenovskyi, S. (2020). Nepotism, favoritism and cronyism as a source of conflict of interest: corruption or not? *Amazonia investiga* 9 (29), 163-169, 2020
26. Vveinhardt, J., Sroka, W. (2020). Nepotism and favouritism in polish and Lithuanian organizations: The context of organisational microclimate. *Sustainability* 12 (4), 1425, 2020
27. Yan, W., Liu, Q., Chen, R., Zhang, M. (2021). Favoritism or equality: difference analysis of users' utilization of academic social networks for top research corporations. *Online Information Review* 45 (1), 240-260.