

## پیوند متقابل کرونیسم سازمانی با رفتار انحرافی در محیط کار: آزمون مدل ساختاری سهل‌انگاری در کارکنان دانشگاه حکیم سبزواری

\*سید احمد محمدی حسینی، استادیار گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه حکیم سبزواری، سبزوار، ایران.

نرگس بادپروا، دانشجوی کارشناسی علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه حکیم سبزواری، سبزوار، ایران.

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف پیوند متقابل کرونیسم سازمانی با رفتار انحرافی در محیط کار: آزمون مدل ساختاری سهل‌انگاری در کارکنان دانشگاه حکیم سبزواری به اجرا درآمد. روش انجام پژوهش، توصیفی و از نوع همبستگی و به‌طور مشخص مبتنی بر مدل معادلات ساختاری است. جامعه آماری این پژوهش، شامل کلیه کارکنان رسمی دانشگاه حکیم سبزواری در نظر گرفته شد که در نیمسال دوم تحصیلی ۱۴۰۴-۱۴۰۳ مشغول به خدمت بودند. نمونه آماری پژوهش با استفاده از روش تصادفی ساده و طبق جدول مورگان، تعداد ۱۵۲ نفر تخمین زده شد. برای برآورد اعتبار مقدماتی پرسشنامه، یک نمونه اولیه شامل ۴۰ نفر پیش‌آزمون شد. روایی محتوایی پرسشنامه، از نظر اساتید و کارشناسان مثبت ارزیابی گردید؛ پایایی پرسشنامه‌ها نیز، با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ، به ترتیب، ۰/۸۷ برای کرونیسم سازمانی، ۰/۶۹ برای رفتار انحرافی محیط کار، ۰/۷۷ برای سهل‌انگاری به دست آمد. داده‌های به‌دست آمده با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و LISREL تحلیل شدند. نتایج نشان داد کرونیسم سازمانی هم به‌طور مستقیم و هم غیرمستقیم به واسطه سهل‌انگاری، نقش ویژه‌ای در میزان رفتار انحرافی کارکنان دانشگاه حکیم سبزواری دارد. همچنین، پیوند متقابل میان رفتار انحرافی محیط کار و سهل‌انگاری معنادار بوده و مورد تایید قرار گرفت.

**واژگان کلیدی:** کرونیسم سازمانی، رفتار انحرافی محیط کار، سهل‌انگاری

\* نویسنده مسئول: [sa.mohammadi@hsu.ac.ir](mailto:sa.mohammadi@hsu.ac.ir)

دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۱/۱۷ پذیرش مقاله: ۱۴۰۴/۵/۱

## **The Reciprocal Link Between Organizational Cronyism and Workplace Deviant Behavior: Testing a Structural Model of Negligence among Employees of Hakim Sabzevari University**

**\*Seyed Ahmad Mohammadi Hoseini**, Department of Educational Sciences, Hakim Sabzevari University, Sabzevar, Iran.

**Narges Badparva**, Undergraduate Student in Educational Sciences, faculty of literature and human sciences, Hakim Sabzevari University, Sabzevar, Iran.  
Bachelor of Education Student

### **Abstract**

The present study was conducted with the aim of examining the reciprocal link between organizational cronyism and workplace deviant behavior, through testing a structural model of negligence among employees of Hakim Sabzevari University. The research method was descriptive–correlational, specifically based on structural equation modeling (SEM). The statistical population consisted of all permanent employees of Hakim Sabzevari University during the second academic semester of 2024–2025. Using simple random sampling and based on Morgan’s table, a sample of 152 employees was selected. For preliminary validation of the questionnaire, a pilot test was conducted with 40 participants. Content validity was confirmed by experts and specialists, while reliability was assessed through Cronbach’s alpha coefficients, which were 0.87 for organizational cronyism, 0.69 for workplace deviant behavior, and 0.77 for negligence. The collected data were analyzed using SPSS and LISREL software. The findings revealed that organizational cronyism, both directly and indirectly through negligence, plays a significant role in the occurrence of deviant workplace behaviors among employees of Hakim Sabzevari University. Furthermore, the reciprocal relationship between workplace deviant behavior and negligence was found to be significant and was empirically supported.

**Keywords:** Organizational Cronyism, Workplace Deviant Workplace Behavior, Negligence

---

\* Corresponding author: [sa.mohammadi@hsu.ac.ir](mailto:sa.mohammadi@hsu.ac.ir)

Receiving Date: 6/4/2025 Acceptance Date: 10/10/2025

## مقدمه

لازمه رشد و توسعه همه‌جانبه جوامع، برخورداری از نظام اداری سالم است؛ به گونه‌ای که نظام اداری سالم، تسهیل‌کننده بروز خلاقیت افراد و متعاقباً رشد و شکوفایی در دانشگاه‌ها محسوب می‌شود (Imani, 2024,p.36) و کلید اصلی رسیدن به بهره‌روی می‌باشد (Rahmawati et al, 2021,P.19). لذا مراکز آموزش عالی نیاز به تمرکز بر منابع انسانی ماهر، با انگیزه، خوشحال و راضی دارند تا شاهد افزایش بهره‌وری باشند (Latif, Bunce & Ahmad, 2023,P.815)؛ از این رو، دانشگاه‌ها باید اهمیت عملکرد کارکنان خود را درک کنند (Timang, Nadeak & Sihotang, 2021,p.248). در دوران کنونی، به‌دنبال صنعتی شدن، جهانی‌شدن و پیشرفت‌های تکنولوژیکی، مطالعه رفتار یک فرد در محل کارش بسیار مهم شده‌است (Sadaf & Yasmin, 2021,p.26)؛ به همین دلیل، رفتار انحرافی در محیط کار، به یک موضوع نوظهور در سازمان‌های امروزی تبدیل شده‌است (Di Stefano, Scrima & Parry, 2019,p.2482)؛ (Narayanan & Murphy, 2017,p.218؛ Ahmad & Omar, 2014,p.107) و به عنوان یکی از عواملی که سبب عدم دستیابی به چشم اندازها می‌شود، نام برده خواهد شد (Othman et al, 2022,p.154). رفتار انحرافی در محیط کار، به عنوان یک رفتار معمولی برون‌نقشی منفی، اقدامی عمدی است که توسط کارکنان علیه سایر کارکنان یا خود سازمان‌ها در محل کارشان انجام می‌شود (Bian, 2021,p.391) که آثار زیانباری را برای دانشگاه‌ها نیز به همراه خواهد داشت (Othman et al, 2022,p.154) و نقض یا حتی مقابله با هنجارهای مهم سازمانی، شکل اصلی تجلی آنهاست (Bian, 2021,p.391). Bennett & Robinson (2000) می‌گویند انحراف در محیط کار را می‌توان به عنوان رفتاری تعریف کرد که عمداً و به طور قابل توجهی هنجارهای سازمان را نقض می‌کند و عملکرد سازمان، فرد یا هر دو را تهدید می‌کند (Mackey et al, 2017,p.1940). بی‌عدالتی سازمانی، ادراک سیاست، بدرفتاری همکاران و رهبر، ریشه‌های اصلی رفتار انحرافی کارمندان در محیط کار محسوب می‌شود (Chen, 2016,p.468). شواهد قابل توجهی در ادبیات وجود دارد که نشان می‌دهد بی‌عدالتی به هر شکلی منجر به رفتار انحرافی در محیط کار می‌شود (Michel, 2017,p.51؛ Hargis, Peng, & Zeng, 2017,p.833). علاوه بر آن، فرض رایج این است که رفتار انحرافی در محیط کار به دلیل عواملی مانند شخصیت، عادات یا طبیعت کارمند نیز ایجاد می‌شود (Shaheen et al, 2023,p.427). دو نوع اصلی انحراف محیط کار، یعنی انحراف بین فردی و سازمانی، در هدف انحراف مورد نظر، متفاوت هستند (Di Stefano, Scrima & Parry, 2019,p.2482). انحراف بین فردی شامل رفتارهای انحرافی با هدف افراد است، مانند مسخره‌بازی با دیگران، شایعه‌پراکنی، سرقت اجناس همکاران یا رفتار بی‌ادبانه؛ مورد دوم به

رفتارهای انحرافی که سازمان ها را هدف قرار می‌دهد، اشاره دارد، مانند آهسته کار کردن، آسیب رساندن به اموال سازمان، افشای اسرار سازمان، کلاهبرداری و فساد (Malik & Lenka, 2019, p.1148). الگوی غالب در تحقیقات انحراف در محیط کار بر تمایز بین رفتارهای انحرافی که برای افراد در سازمان ها (یعنی انحراف بین فردی) و خود سازمان ها (یعنی انحراف سازمانی) هدف قرار می‌گیرد، تأکید می‌کند (Mackey et al, 2021, p.597). در زمینه‌های دانشگاهی، مدیران تأثیر زیادی بر کارکنان و محیط کاری آنها دارند (Jawahar et al, 2021, p.657)؛ بنابراین یکی از عواملی که بر عملکرد و تصمیم‌گیری دانشگاه‌ها تأثیر منفی می‌گذارد، کرونیسم سازمانی است (Khatri, Tsang & Begley, 2006, p.61). کلمه «cronyism» در ابتدا از کلمه یونانی «khrónios» گرفته شد و سپس در انگلیسی به «crony» تبدیل شد؛ در فرهنگ لغت، معنی crony یک دوست‌دیرینه یا همراه نزدیک است (Turhan, 2014, p.295). در واقع کرونیسم به عمل همبستگی در بین اعضای یک شبکه بر اساس ارتباطات آنها و به‌زیان افراد خارج از گروه اشاره دارد (Shaheen et al, 2023, p.427) و به عنوان یک اقدام مدیر برای حمایت از تعداد کمی از کارکنان بر اساس معیارهای خودساخته، غیر از استانداردهای عملکرد، تعریف می‌شود (Riaz, 2018, p.831). این به عنوان نوعی طرفداری ناشی از ارتباط شخصی قوی و ارتباطات اجتماعی در نظر گرفته می‌شود (Turhan, 2014, p.295) که شامل جذب و اخراج کارکنان در سطوح مختلف فقط برای اولویت دادن به افراد مورد علاقه آنها می‌شود (Butt, 2020). Turhan (2014) معتقد است کرونیسم سازمانی یک ساختار فراگیر است که این احساس را در کارکنان منعکس می‌کند که تصمیم‌گیری در سرتاسر سازمان بر اساس علاقه‌مندی است، از این رو، ویژگی‌های مرتبط با کرونیسم سازمانی عبارتند از: ضدشایسته‌سالاری در تصمیم‌گیری‌های پرداختی (Rynes, Gerhart & Parks, 2005, p.571)، ترفیعات (Choi, 2011, p.185)، و در دسترس بودن فرصت‌های کمتر برای زنان و اقلیت‌ها (Powell & Butterfield, 1997, p.373؛ Riccucci, 2009). بنابراین، کرونیسم از جمله عواملی است که عملکرد دانشگاه‌ها را مختل می‌کند (Butt, 2020) و نقطه‌مشتrek همه آنها، رعایت نکردن نظام شایستگی و نادیده گرفتن دانش، مهارت، تحصیلات و توانایی افراد است (Aksakal & Ulucan, 2021, p.3164). احتمالاً کرونیسم در سازمان به دو صورت متمایز وجود دارد: (الف) رابطه عمودی، که به عنوان رابطه‌محور شناخته می‌شود و به نفع همان سطح مدیریت (به عنوان مثال، همکاران، دوستان، گروه‌های غیرهمکار، دوستان و همکاران) است؛ (ب) طرفداری از زیردستان، که شامل پیوند بین یک مدیر و یک کارمند است، به بهانه ناکامی در انجام کار (Khatri, Tsang & Begley, 2006, p.61). در کرونیسم سازمانی نقض شایستگی‌ها، یک رویه رایج است و تصمیم‌گیری‌ها بر اساس دلایل ذهنی به جای دلایل عینی اتخاذ

می‌شوند (Shaheen et al, 2023,p.427) و می‌تواند به طرق مختلف ظاهر شود: مقامات سازمانی ممکن است به‌طور مداوم از اعضای خاصی که با آنها پیوندهای دوستی‌قوی دارند محافظت کنند (سوگیری درون‌گروهی)، به ارتباطات بین‌فردی اهمیت بیشتری نسبت به عملکرد بدهند (پدرمآبانه)، یا روابط خود را با کارکنان بر اساس منافع شخصی حفظ کنند (تبادل لطف متقابل) (DeClercq, Fatima & Jahanzeb, 2022,p.77). کرونیسم سازمانی با منفعت بخشیدن به برخی از کارکنان و به حاشیه راندن برخی دیگر، باعث ایجاد پویایی منفی در کار می‌شود که بر سرمایه اجتماعی نیز تأثیر منفی می‌گذارد (Jawahar et al, 2021,p.657). بنابراین، این گونه روابط دوستانه پتانسیل آسیب رساندن به رفاه دانشگاه، کارکنان آن و ترویج احساس بی‌عدالتی را دارد (Shaheen, Bashir & Khan, 2017,p.308). با وجود پیامدهای نامطلوب، تلاش‌های اندکی برای شناخت علل کرونیسم انجام شده‌است (Riaz, Ilies et al, 2018,p.831؛ 2020,p.595؛ Kluemper et al, 2019,p.946). از سوی دیگر، درک بسیاری از رفتارهای انسان به دلیل پیچیدگی آنها بسیار دشوار است و یکی از این رفتارهای پیچیده، سهل‌انگاری است (Emami & Far, 2018,p.1). سهل‌انگاری عبارت است از تأخیر در انجام وظایف مهم و ضروری دانشگاه و این امر برای فردی که تصمیمات را ناکارآمد می‌کند، عادی شده‌است (Reinecke & Hofmann, 2016,p.441). Balkis & Duru (2009) معتقدند، سهل‌انگاری به عنوان یک رفتار مشکل‌ساز، مختص گروه خاصی نیست و اکثر افراد در انجام کارها تاخیر دارند و حتی برخی آن را به عنوان یک سبک زندگی انتخاب کرده‌اند. Wohl, Pychyl & Bennett (2010) در تعریف سهل‌انگاری دو عنصر اساسی را متمایز ساخته‌اند: اول اینکه سهل‌انگاری، سندرمی است که به آسیب‌های فراوان جسمی و روحی برای فرد می‌انجامد و دوم آنکه، فرد به صورت غیرعقلانی از انجام کار یا وظیفه‌ای مشخص، اجتناب می‌کند. سهل‌انگاری به عنوان انجام وظایف شخصی که تکمیل آنها برای محل کار مهم است تعریف می‌شود؛ افراد دارای سهل‌انگاری به دلایل مختلف اولویت‌های خود را تغییر می‌دهند (Akhtar & Faisal Malik, 2016,p.343). در نهایت، یک ویژگی مشترک در بین همه این تعاریف دیده می‌شود و آن «تاخیر» است؛ در همه این معانی و تعاریف، نوعی «به تعویق انداختن» وجود دارد (Emami & Far, 2018,p.1) که اثرات نامطلوبی بر توانایی کارکنان برای انجام کار به دنبال دارد (McClelland & Vogus, 2021,p.597). جنبه‌های متعددی از سهل‌انگاری وجود دارد، مانند غیبت کردن کارمند درمورد همکاران، خیال‌پردازی و ائتلاف وقت در فعالیت‌های غیرمولد (Vigoda-Gadot & Kapun, 2005,p.251). چنین سهل‌انگاری منجر به پیامدهای مختلف فردی و سازمانی، مانند تخلیه منابع سازمانی و بدرفتاری با دیگر

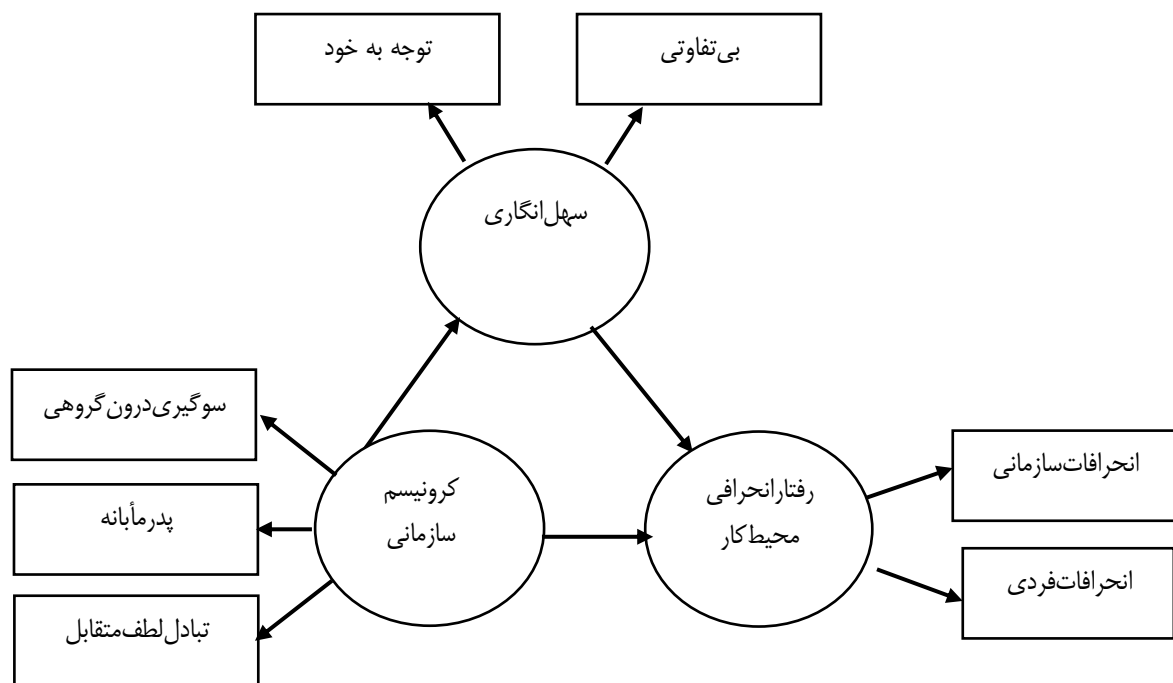
همکاران می‌شود (Vigoda-Gadot, 2007,p.661). سهل‌انگاری شامل دو بعد بی‌تفاوتی و توجه‌به‌خود است؛ همچنین محققان دو دلیل مهم برای سهل‌انگاری کارکنان را بیان کرده‌اند: اول، فقدان مهارت‌های موردنیاز برای انجام کار، دوم، آهسته کار کردن عمدی در پاسخ به مواجهه با بی‌عدالتی (Weaver, 2015,p.442). افراد دارای سهل‌انگاری به دلایل مختلف اولویت‌های خود را تغییر می‌دهند (Akhtar & Faisal Malik, 2016,p.343) و منجر به پیامدهای منفی (Christensen-Salem et al, 2021,p.619)؛ Clercq et al, 2022,p.1826) و تعارض بین‌فردی برای دانشگاه خواهند شد (Neves, 2018,p.330؛ Howard, Cogswell & Smith, 2020,p.557) عملکردنوآورانه (Saeidpour Sarcheshmeh et al, 2021,p.77)؛ Zakariya & Bashir, 2021,p.693؛ Bari, Ghaffar & Ahmad, 2020,p.2171)، کاهش قابلیت‌های رشد و ارتقاء (De Quade, Greenbaum & Clercq et al, 2022,p.1826). از طرفی نیز، رفتار انحرافی در محیط کار در بین سایر رفتارهای منفی کارکنان بسیار مهم و هشداردهنده است (Načinović Braje, Aleksić & Rašić Jelavić, 2020,p.99) که پرداختن به آن برای حل مشکلات و تأمین نیازهای اساسی دانشگاه‌ها ضروری است (Chen, 2016,p.468).

در شرایطی که برخی از سازمان‌های عصر حاضر، به دنبال ایجاد روابط دوستانه، از دانش و شایستگی‌های افراد چشم‌پوشی می‌کنند، بی‌توجهی به پیامدها و رفتارهای انحرافی کارکنان مسئله‌ساز خواهد شد. علاوه بر آن، دانشگاه‌ها نبض اجتماعی و اقتصادی کشور را در اختیار دارند و پرداختن به عواملی که در راستای بهبود عملکرد کارکنان نقش کلیدی دارد، حائز اهمیت است. با وجود خلاء پژوهش‌های دانشگاهی، تلاشی درخور توجهی برای بررسی متغیرهایی همچون کرونیسیم‌سازمانی و سهل‌انگاری کارکنان توسط پژوهشگران مشاهده نشد؛ با توجه به اهمیت و ضرورت شناخت کرونیسیم‌سازمانی و با عنایت به عوامل مختلف اثرگذار و اثرپذیر از این پدیده، پژوهش حاضر دو هدف عمده را دنبال می‌کند: ۱) معین کردن ارتباط علی بین کرونیسیم‌سازمانی، سهل‌انگاری، رفتار انحرافی. ۲) مشخص کردن اینکه آیا سهل‌انگاری بر رفتار انحرافی محیط کار کارکنان تأثیر دارد و می‌تواند نقش میانجی بین کرونیسیم‌سازمانی و رفتار انحرافی بازی کند؟

به‌شکل خاص، کرونیسیم، رفتار انحرافی محیط کار و سهل‌انگاری کارکنان دانشگاه‌ها، موضوع پژوهش‌های متعددی بوده است که به تعدادی از آنها در ادامه اشاره خواهد شد:

(Islam et al (2025)، پژوهشی تحت عنوان سکوت کارکنان به عنوان پاسخی به کرونیسیم در محل کار؛ نقش میانجی نقض احساس و تعهد مستمر انجام دادند؛ نتایج پژوهش نشان داد که کرونیسیم‌سازمانی به

طور مستقیم و غیرمستقیم (از طریق احساس نقض) بر سکوت کارکنان تأثیر می‌گذارد. با این حال، تعهد مستمر به کار به عنوان یک شرط مرزی تنها بین نقض احساس و سکوت ساکن ذکر شد (Nauman, Basit & Imam (2025) پژوهشی تحت عنوان بررسی تأثیر اخلاق کار اسلامی، سیاست‌سازمانی و بی‌ادبی محل کار توسط مدیر بر رفتارهای انحرافی کارکنان انجام دادند؛ نتایج پژوهش نشان داد که تأثیر بی‌ادبی در محل کار توسط مدیر بر کاهش انحراف در محل کار از طریق سیاست‌های سازمانی زمانی تأیید شد. این یافته‌ها بینش‌های ارزشمندی را برای سازمان‌ها در مورد تأثیر مثبت پایداری به کاهش بی‌ادبی محل کار، کاهش سیاست‌های سازمانی درک شده و انحراف در محل کار ارائه می‌دهد. (Khan (2024) پژوهشی تحت عنوان پیوند کرونیسیم‌سازمانی، سرقت‌زمان و رفتار پیشگیرانه پرستاران: شواهدی از بیمارستان‌های بخش دولتی پاکستان انجام داد؛ نتایج پژوهش نشان داد کرونیسیم‌سازمانی رفتار سرقت‌زمانی پرستاران را پیش‌بینی می‌کند؛ همچنین کرونیسیم‌سازمانی برای رفتار فعالانه کارکنان مضر است و نقش میانجی سرقت‌زمان در رابطه بین کرونیسیم‌سازمانی و رفتار فعالانه تأیید شد. (Alagarsamy, Mehroliya & Vinod (2024) پژوهشی تحت عنوان مدیریت تعارض همکار: بررسی تأثیر بداخلاقی و ذهن‌آگاهی در محل کار بر رفتار انحرافی و سهل‌انگاری کارکنان انجام دادند؛ نتایج پژوهش نشان داد که ذهن‌آگاهی در محل کار باعث احساس تعارض همکاران می‌شود، که متعاقباً منجر به افزایش انحراف بین‌فردی و سهل‌انگاری کارکنان نیز خواهد شد. (Mousavi, Sepahvand & Fathi Cehgeni (2023) پژوهشی تحت عنوان کرونیسیم‌سازمانی و اهمال‌کاری: تحلیل اثر بازدارندگی سرمایه اجتماعی در سازمان‌های دولتی انجام دادند؛ نتایج پژوهش نشان داد کرونیسیم‌سازمانی از طریق سرمایه اجتماعی دارای اثر مثبت و معنادار بر اهمال‌کاری کارکنان در سازمان‌های دولتی استان لرستان بوده است. (Aliza et al, پژوهشی تحت عنوان ارتباط طرد شدن با رفتار سهل‌انگاری کارکنان: ارائه یک مدل میانجی تعدیل‌شده انجام دادند؛ نتایج پژوهش نشان داد که نقش میانجی خستگی عاطفی در رابطه بین طردگری و رفتار سهل‌انگاری پرستاران تأیید شد. علاوه بر این، نتایج حاصل از تحلیل میانجی‌گری تعدیل‌شده نشان می‌دهد که میانجی‌گری خستگی عاطفی به واسطه وابستگی متقابل تعدیل می‌شود، به طوری که با سطح بالاتری از وابستگی متقابل وظیفه، اثر واسطه‌ای فرسودگی عاطفی ضعیف‌تر می‌شود. بر اساس بررسی مبانی نظری و سوابق پژوهشی، مدل مفهومی موردنظر طراحی شده است و در قالب شکل ۱ ارائه شده است.



شکل (۱) مدل مفهومی پژوهش

براساس مدل مفهومی، فرضیه های پژوهش به شرح زیر مطرح می شود:

- (۱) کرونیسم سازمانی با رفتار انحرافی کارکنان دانشگاه حکیم سبزواری همراه است.
- (۲) کرونیسم سازمانی با سهل انگاری کارکنان دانشگاه حکیم سبزواری همراه است.
- (۳) سهل انگاری با رفتار انحرافی کارکنان دانشگاه حکیم سبزواری همراه است.
- (۴) کرونیسم سازمانی به واسطه سهل انگاری تاثیر غیر مستقیم، مثبت و معناداری بر رفتار انحرافی کارکنان دانشگاه حکیم سبزواری دارد.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، براساس هدف از دسته پژوهش‌های کاربردی و بر اساس ماهیت از پژوهش‌های کمی محسوب می‌شود؛ براساس چگونگی به دست آوردن داده‌های مورد نیاز، توصیفی و از نوع همبستگی و به طور مشخص مبتنی بر مدل معادلات ساختاری است که از برآوردهای بیشینه درست‌نمایی با تعدیل چولگی استفاده شده‌است. به منظور جمع‌آوری اطلاعات از مطالعات کتابخانه‌ای و همچنین از یک مطالعه میدانی در میان کارکنان رسمی دانشگاه حکیم سبزواری استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان رسمی دانشگاه حکیم سبزواری بودند که در نیم سال دوم ۱۴۰۳-۱۴۰۴ به خدمت اشتغال داشتند. این تعداد شامل ۲۵۰ نفر می‌باشد. نمونه مورد مطالعه بر اساس جدول مورگان ۱۵۲ نفر تعیین شد که پرسشنامه بین ۱۶۶ نفر به صورت تصادفی ساده توزیع شد. از این تعداد ۱۶۰ پرسشنامه بازگشت داده شد. از این میان ۱۵۴ پرسشنامه انتخاب و مورد تجزیه و تحلیل آماری قرار گرفت. به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات برای تجزیه و تحلیل از پرسشنامه استفاده گردیده‌است که ویژگی آن در زیر توضیح داده می‌شود:

**الف) پرسشنامه کرونیسم سازمانی:** نگرش کارکنان مبنی بر اینکه تصمیم‌گیری‌ها توسط مدیران دانشگاه مبتنی بر روابط و پیوندهای دوستی است، با پرسشنامه ۱۵ ماده‌ای کرونیسم سازمانی (Turhan, 2014)، بر اساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت با گزینه‌های کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم، بررسی شد؛ این پرسشنامه دارای سه خرده مقیاس سوگیری درون گروهی (۶ گویه)، پدرمآبانه (۵ گویه) و تبادل لطف متقابل (۴ گویه) می‌باشد. در پژوهش (De Clercq, Fatima & Jahanzeb, 2022)، روایی محتوایی این مقیاس از نظر خبرگان و کارشناسان مثبت ارزیابی گردیده و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۸ بدست آمده است.

**ب) پرسشنامه رفتار انحرافی محیط کار:** نگرش کارکنان در ارتباط با رفتارهای انحرافی موجود، با پرسش نامه ۱۸ ماده‌ای رفتار انحرافی کارکنان (Bennett & Robinson, 2000) بر اساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت با گزینه‌های کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم، بررسی شد؛ این پرسشنامه دارای دو خرده مقیاس انحرافات فردی (۷ گویه) و انحرافات سازمانی (۱۱ گویه) می‌باشد. در پژوهش (Ghanbari, 2016) و Soltanzadeh &، روایی صوری و محتوایی این پرسشنامه اعتباریابی شد و پایایی آن نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۹ بدست آمده است.

**ج) پرسشنامه سهل انگاری:** نگرش کارکنان در ارتباط با سهل انگاری توسط پرسشنامه ۲۳ ماده ای سهل انگاری (Safari Nia, 2010) بر اساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت با گزینه‌های کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم، سنجیده شد. این پرسش نامه دارای دو خرده مقیاس بی تفاوتی (۱۱ گویه) و توجه به خود (۱۲ گویه) می‌باشد. در پژوهش (Shams Al-Ahrari, Safari Nia, & Zare (2010)، روایی صوری و سازه این پرسشنامه، مناسب ارزیابی شد و پایایی آن نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۴ بدست آمده است.

پس از تدوین طرح مقدماتی پرسشنامه تلاش گردید تا میزان روایی و اعتبار پرسشنامه تعیین شود. به منظور سنجش پایایی، یک نمونه اولیه شامل ۴۰ پرسشنامه پیش‌آزمون شد و سپس با استفاده از داده‌های به‌دست‌آمده از پرسشنامه، میزان همبستگی درونی با آلفای کرونباخ محاسبه شد که برای سوالات متغیرها به ترتیب، ۰/۸۷ برای کرونیسم‌سازمانی، ۰/۶۹ برای رفتار انحرافی محیط کار، ۰/۷۷ برای سهل‌انگاری به دست آمد. این اعداد نشان دهنده این است که پرسشنامه‌ها از قابلیت اعتماد و به عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار است. به منظور سنجش روایی سوالات در این پژوهش، روایی محتوا و روایی سازه مدنظر قرار گرفت که روایی محتوا توسط خبرگان و متخصصان حوزه مدیریت و علوم تربیتی تعیین شد و جهت بررسی صحت مدل‌های اندازه‌گیری از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. همچنین برای انجام این تحلیل‌ها از نرم افزار آماری SPSS و LISREL استفاده شده‌است که بررسی یافته‌های روایی نشان داد تمام سوالات بارعاملی بالای ۰/۳ دارند که بیانگر روایی است.

### یافته‌ها

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری پژوهش حاضر نشان داد که بیشتر افراد مورد مطالعه (۵۲/۶) را زنان و بقیه را مردان تشکیل می‌دهند. از لحاظ سنی نیز، (۷۰/۸) از کل کارکنان، بین ۳۱ تا ۵۰ سال سن دارند. همچنین طبق یافته‌ها، (۴۸/۱) از افراد مورد مطالعه، دارای تحصیلات فوق لیسانس هستند. به علاوه، (۳۸/۳) از پاسخگویان دارای سابقه کاری بالای ۲۰ سال و با تجربه هستند. پیش از وارد شدن به مرحله آزمون فرض‌ها لازم است تا از وضعیت نرمال بودن داده‌ها اطمینان حاصل شود، تا بر اساس نرمال بودن یا نبودن آنها، آزمون‌ها استفاده شود. بر اساس نتایج جدول (۱)، توزیع داده‌ها برای هر سه متغیر نرمال است.

جدول ۱. نتایج آزمون نرمال بودن متغیرهای پژوهش

| آزمون کولموگروف-اسمیرنف |       |              |       |
|-------------------------|-------|--------------|-------|
| متغیر / بعد             | آماره | سطح معناداری | وضعیت |
| کرونیسم سازمانی         | ۰/۰۴۷ | ۰/۵۷۱        | نرمال |
| رفتار انحرافی محیط کار  | ۰/۰۵۴ | ۰/۳۳۰        | نرمال |
| سهل انگاری              | ۰/۰۷۱ | ۰/۰۵۳        | نرمال |

جدول ۲. نتایج آزمون میانگین یک جامعه برای متغیرهای پژوهش

| آزمون T تک نمونه‌ای    |         |              |              |         |                                         |
|------------------------|---------|--------------|--------------|---------|-----------------------------------------|
| متغیر                  | میانگین | انحراف معیار | سطح معناداری | T       | فاصله اطمینان ۹۵٪<br>حد پایین   حد بالا |
| کرونیسم سازمانی        | ۳۷/۶۱   | ۷/۶۳۲        | ۰/۰۰۱        | ۲۴/۵۷۹  | ۱۳/۹۰۱   ۱۶/۳۳۱                         |
| رفتار انحرافی محیط کار | ۲۵/۲۱   | ۵/۱۱۱        | ۰/۰۰۱        | -۳/۰۲۷  | -۲/۰۶۰   -۰/۴۳۳                         |
| سهل انگاری             | ۱۷/۱۲۳  | ۴/۳۷۲        | ۰/۰۰۱        | -۱۵/۲۶۱ | -۶/۰۷۲   -۴/۶۸۰                         |

چنانکه در جدول (۲) مشاهده می‌شود، میانگین کرونیسم سازمانی بالاتر از حد متوسط قرار دارد، لذا می‌توان استنباط کرد که پدیده کرونیسم در بین کارکنان دانشگاه حکیم سبزواری واضح و مشهود است. همچنین با توجه به نتایج پژوهش می‌توان ادعا نمود که رفتارهای انحرافی کارکنان در بازه متوسطی قرار دارد؛ در ادامه، نظر به اینکه میانگین سهل انگاری در محدوده پایین‌تر از حد متوسط قرار دارد، می‌بایست اذعان داشت که سهل انگاری در کارکنان دانشگاه حکیم سبزواری مشاهده نمی‌شود.

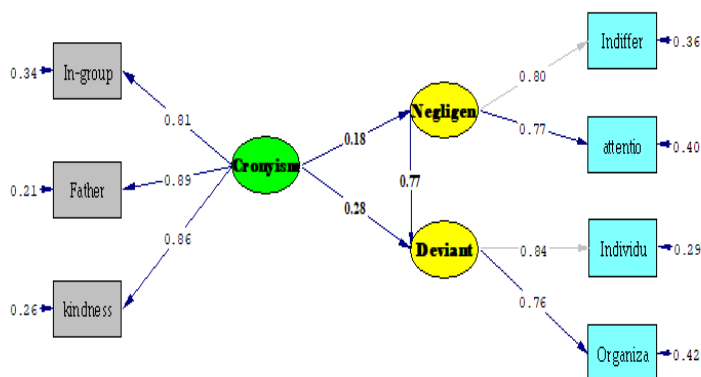
برای بررسی آزمون مدل ساختاری و فرضیه‌های پژوهش از آزمون مدل معادلات ساختاری و برآوردهای بیشینه درست نمایی با تعدیل چولگی استفاده شد. نخست شاخص‌های برازندگی مدل بررسی شد. یافته‌ها نشان می‌دهد که بعضی از شاخص‌ها حاکی از برازندگی مناسب و بعضی از شاخص‌ها نشان‌دهنده برازندگی نه چندان مطلوب مدل است (جدول ۳). در بخش ساختاری یافته‌ها نشان داد که کرونیسم سازمانی دارای اثر مثبت و مستقیم و معنی داری بر رفتار انحرافی می‌باشد ( $y_{11}=0/28, p<0/05$ ). به این ترتیب، فرضیه نخست تایید می‌گردد. کرونیسم سازمانی دارای اثر مثبت و مستقیم و معنی داری بر

## مدیریت بر آموزش سازمانها

سهل انگاری می باشد ( $y_{12}=0/18, p<0/01$ ). از این رو، فرضیه دوم نیز تایید می گردد. به علاوه، سهل انگاری نیز بر رفتار انحرافی در محیط کار دارای اثر مثبت و مستقیم و معنی داری بود ( $B_{12}=0/77, p<0/01$ ) که طی آن فرضیه سوم پژوهش نیز تایید شد و همان طور که در نمودار (۱) مشخص است، سهل انگاری بیشترین تأثیر را بر رفتار انحرافی در محیط کار دارد. اثر غیر مستقیم کرونیسیم سازمانی بر رفتار انحرافی در محیط کار با نقش واسطه ای سهل انگاری نیز بررسی شد. یافته ها نشان داد که کرونیسیم سازمانی هم اثر مستقیم و هم اثر غیر مستقیم و مثبت و معنی داری بر رفتار انحرافی محیط کار دارد ( $IE = 0/1386, P < 0/05$ ). بنابراین فرضیه چهارم تأیید می گردد. نمودار ۱ و ۲ مدل معادلات ساختاری را هم در حالت استاندارد و هم در حالت معنی داری نشان می دهد.

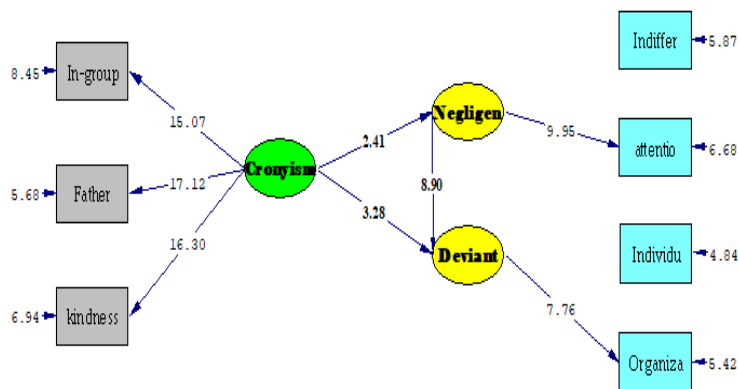
جدول ۳. شاخص های برازش مدل معادلات ساختاری

| ردیف | معیارهای<br>برازش مدل         | شاخص     | مقدار به<br>دست<br>آمده | مقدار مجاز<br>یا حد<br>مطلوب | نتیجه<br>برازش |
|------|-------------------------------|----------|-------------------------|------------------------------|----------------|
| ۱    | کای دو نسبی                   | $X^2/DF$ | ۲/۶۶                    | $۳ <$                        | خوب            |
| ۲    | ریشه میانگین<br>مجذورات تقریب | RMSEA    | ۰/۰۶۳                   | $۰/۱ <$                      | قابل قبول      |
| ۳    | شاخص برازش<br>هنجار شده       | NFI      | ۰/۹۱                    | $۰/۹۰ >$                     | خوب            |
| ۴    | شاخص نرم<br>برازندگی          | NNFI     | ۰/۸۷                    | $۰/۹۰ >$                     | متوسط          |
| ۵    | شاخص برازش<br>مقایسه ای       | CFI      | ۰/۹۲                    | $۰/۹۰ >$                     | خوب            |
| ۶    | شاخص<br>برازندگی              | GFI      | ۰/۷۷                    | $۰/۹۰ >$                     | ضعیف           |
| ۷    | برازندگی<br>تعدیل یافته       | AGFI     | ۰/۷۵                    | $۰/۹۰ >$                     | ضعیف           |



Chi-Square=104.09, df=39, P-value=0.00000, RMSEA=0.063

نمودار ۱: مدل در حالت استاندارد



Chi-Square=104.09, df=39, P-value=0.00000, RMSEA=0.063

نمودار ۲: مدل در حالت معنی داری

## بحث و نتیجه گیری

هدف پژوهش حاضر، پیوند متقابل کرونسیسم سازمانی با رفتار انحرافی در محیط کار: آزمون مدل ساختاری سهل انگاری در کارکنان دانشگاه حکیم سبزواری می باشد. یافته های پژوهش در آزمون فرضیه اول مبین اثرگذاری معنادار کرونسیسم سازمانی بر رفتار انحرافی محیط کار می باشد؛ بدین معنا که افزایش کرونسیسم سازمانی، سبب فزونی و تقویت رفتار انحرافی محیط کار خواهد شد. لذا مدیران اجرایی مراکز آموزش عالی، همواره نیازمند ایجاد ساز و کاری مناسب در راستای تقلیل سوءگیری های ذهنی و بهبود عملکرد کارکنان هستند. این نتایج با بخشی از یافته های (Shabbir, Xiaodong, Khan, 2024, p.1؛ Siddique, 2022, p.1؛ Jawahar et al, 2021, p.657) هماهنگ است. در تبیین این موضوع، می توان اظهار داشت، اتخاذ تصمیم های ناعادلانه و استخدام افراد بر پایه ارتباطات خویشاوندی که از بارزترین مشخصه های کرونسیسم سازمانی می باشد، زمینه ی مشاهده رفتار های بی پروا و گستاخانه ی کارکنان را فراهم می سازد؛ علاوه بر آن، افزایش تخصیص پاداش ها و مجازات ها بر اساس معیارهای جانبدارانه و مغرضانه مدیران دانشگاه، در تقویت خیال پردازی بی حد و مرز و کاهش کارایی کارکنان، نقش بسزایی ایفا می کند. یافته های پژوهش در آزمون فرضیه دوم مؤید اثرگذاری معنادار کرونسیسم سازمانی بر سهل انگاری کارکنان می باشد. بر این مبنا، کرونسیسم سازمانی می تواند سبب فزونی و تقویت سهل انگاری کارکنان گردد؛ لذا سازمان هایی که از کرونسیسم بالایی برخوردارند، شاهد افزایش سهل انگاری در کارکنان خود خواهند بود. این نتایج با یافته های پژوهش (Shaheen et al, 2023, p.427) هم خوانی دارد. بدین ترتیب، محدود شدن مسیرهای موفقیت و پیشرفت به افرادی خاص در دانشگاه، سبب ایجاد تعلل در انجام کارها و کاهش تعهد کارکنان به وظایف خود خواهد شد. به علاوه، انتخاب برخی سمت های دانشگاهی که بر اساس روابط سیاسی یا قومیتی ایجاد می شود، زمینه بروز ایجاد ارجحیت اهداف فردی بر اهداف گروهی برای کارکنان را فراهم می سازد. یافته های پژوهش در آزمون فرضیه سوم، نشانگر اثرگذاری معنادار سهل انگاری بر رفتار انحرافی محیط کار است؛ بر اساس یافته های پژوهش سهل انگاری کارکنان دارای بیشترین تاثیر بر رفتار انحرافی محیط کار می باشد؛ این نتایج با بخشی از یافته های پژوهش (Aliza et al, 2022, p.872؛ Alagarsamy, Mehrolia & Vinod, 2024) همسویی دارد. در این راستا، می توان استدلال نمود که تعهد شغلی کم، به عنوان یکی از زیرکانه ترین خصیصه های سهل انگاری، علاوه بر ایجاد تاخیرهای متمادی حضور در محل کار، شبکه ای گسترده از اظهارات قومی و مذهبی را در بین کارکنان خلق می کند و در طولانی مدت منجر به بروز تنش های فراشغلی در سازمان ها خواهد شد. در پی این امر، کارکنان نه تنها از انجام ملزومات فرائقشی خود امتناع می ورزند بلکه از پذیرش حداقل وظایف شغلی معمول خود نیز

سر باز می زنند. در تایید فرضیه چهارم، نتایج نشان داد که سهل انگاری می تواند نقش میانجی گری بین کرونیسم سازمانی و رفتار انحرافی محیط کار بپذیرد. بدین معنا که کرونیسم سازمانی به سبب ایجاد بستری برای وقوع سهل انگاری کارکنان، در افزایش رفتار انحرافی محیط کار نقش ویژه ای ایفا می کند. نتایج پژوهشی که با یافته های فوق هم خوانی داشته باشد، توسط پژوهشگران مشاهده نشد.

همچنین، نتایج پژوهش حاکی از آن است که کرونیسم سازمانی در بین کارکنان دانشگاه حکیم سبزواری خودنمایی می کند؛ در این راستا، می توان اذعان داشت که دلایل متنوعی برای ایجاد ارتباطات پساغلی و رفتارهای ترجیحی مدیران دانشگاه، وجود دارد. از جمله عوامل اقتصادی مسبب در ایجاد کرونیسم، می توان به مشکلات و مسائل معیشتی، عدم تناسب هزینه ها با درآمد افراد و نظام حقوق و مزایای ناکافی اشاره نمود؛ متقابلاً، ناکارآمدی سیستم ارزیابی عملکرد که ناشی از مشکلات مربوط به جذب نیرو و ضعف های مهارتی مدیران است، در پیدایش رفتارهای مبتنی بر روابط توسط مدیران دانشگاه، موثر است. در این راستا، مدیران دانشگاه، نیازمند راهبردهایی مناسب در جهت کاهش بی عدالتی و تبعیض می باشند؛ لذا توصیه می گردد به اهمیت روزافزون فرآیندهای استخدام، تاکید و توجه لازم صورت پذیرد و افرادی که دارای ارزش های اخلاقی واقعی هستند، در سیستم دانشگاهی و به ویژه در سطوح مدیریتی به کار گرفته شوند. همچنین، می توان با برگزاری دوره های آموزشی مدیران، به اصلاح و بازبینی ضعف های مدیریتی و آموزش هایی جهت علمی تر شدن فرایند جذب نیرو پرداخت. علاوه بر آن، مدیران ارشد دانشگاه، باید خود پیشروان در زمینه تخصیص سمت های مهم به افراد توانمند و ماهر باشند و از ایجاد احساسات منفی کارکنان، نسبت به همکاران و سازمان جلوگیری کنند.

در ادامه و مطابق با نتایج پژوهش، رفتار انحرافی در کارکنان دانشگاه حکیم سبزواری، تا حدودی قابل مشاهده است. عوامل متعددی در بروز یا عدم بروز رفتارهای انحرافی کارکنان موثر است؛ از قبیل عوامل فردی و ساختاری که باید مورد توجه مدیران برای ایجاد و حفظ محیطی عاری از رفتارهای انحرافی قرار بگیرد؛ بر این اساس، می توان اظهار داشت که نوع ارتباطات بین فردی، عواطف و ویژگی های شخصیتی، نقش حیاتی در بروز رفتار های انحرافی و پیامدهای آن ایفا می کند؛ کارکنان متعهد، خود از هنجارهای سازمانی پیروی می کنند اما متأسفانه رفتارهای انحرافی با اعمال کوچک آغاز و در ادامه با اعمال شدیدتر، تشدید می شوند؛ لذا مدیران دانشگاه، نیازمند به کارگیری مکانیسم های اجرایی جهت جلوگیری از بروز پاسخ های رفتاری و روانی کارکنان به برخی رفتارهای غیرمتمدانه سازمانی، پیشگیری از بروز پرخاشگری و در نهایت غیبت های غیرقابل توضیح کارکنان می باشند؛ در این زمینه توصیه می گردد با رعایت عدالت در وضع و اجرای قوانین به خلق کارکنانی باتعهد و شایسته، تاکید گردد؛ علاوه بر آن، جهت تدوین و اجرای

منشور اخلاق حرفه‌ای و ایجاد تناسب بین شغل و شاغل، تلاش‌های لازم صورت پذیرد؛ افزون بر آن، می‌توان با ایجاد فرهنگی قوی که در آن تقویت مهارت‌های ارتباطی، وجود مکانیزم‌های واضح توزیع منابع ضمن توجه به شایستگی و توانایی‌های افراد مورد عنایت است، تا حد زیادی از امکان بروز رفتارهای انحرافی کارکنان جلوگیری شود.

مطابق با نتایج پژوهش، سهل‌انگاری در کارکنان دانشگاه حکیم سبزواری، بندرت مشاهده می‌شود. در این زمینه، می‌بایست اذعان داشت که یکی از مهم‌ترین مشخصه‌ها در عدم بروز سهل‌انگاری کارکنان، انگاره‌های ذهنی، عدم ابهام نقش و عدم برنامه‌ریزی‌های روتین و تکراری می‌باشد. با تبیین این نتایج و نظر به اینکه کارکنان بالفطره افرادی مسامحه‌کار نمی‌باشند، مدیران می‌توانند با توجه و تمرکز هر چه بیشتر بر راهبردهای توسعه فردی از جمله تقویت انگیزه کارکنان و حمایت از آنها و راهبردها توسعه سازمانی از قبیل ایجاد نظام پاداش حمایتی و بهبود جو سازمانی، به کاهش رفتارهای انحرافی در محیط کار پرداخته و از بروز احتمالی اقداماتی چون کسالت شغلی و استراحت‌های طولانی مدت پیشگیری کنند؛ همچنین با ایجاد فضایی عاری از هر گونه رفتار طردکننده بر مولفه‌های مثبت اندیشی و ایجاد تعامل کارآمد بین همکاران بیفزایند.

در این پژوهش نیز مانند سایر پژوهش‌ها، محدودیت‌هایی وجود داشته است که احتمالاً بر نتایج پژوهش تأثیر گذاشته باشد؛ یا اینکه در تعمیم نتایج آن دخالت دارند. یکی از محدودیت‌های قابل بیان در پژوهش حاضر، محدودیت در توزیع پرسشنامه و همکاری سرسختانه نمونه‌های پژوهشی بود که پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی بر آگاه‌سازی کامل از محفوظ بودن اطلاعات داده‌های پژوهش اهتمام ورزیده شود؛ همچنین، یکی دیگر از محدودیت‌های پژوهش حاضر، استفاده از روش تحقیق کمی می‌باشد که توصیه می‌گردد، با استفاده از یک پژوهش اکتشافی و کیفی مبتنی بر مصاحبه، مؤلفه‌های موثر بر کرونیم‌سازمانی توسط پژوهشگران شناسایی گردد. علاوه بر آن، یکی دیگر از محدودیت‌های پژوهش در ارتباط با جامعه آماری مورد مطالعه می‌باشد که به سبب محدودیت دسترسی به جامعه آماری گسترده‌تر لذا برای تعمیم نتایج به سایر دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی، بهتر است احتیاط صورت گیرد.

### تعارض منافع / حمایت مالی

مقاله حاضر حاصل یک کار پژوهشی مستقل است. نتایج پژوهش حاضر با منافع هیچ ارگان و سازمانی در تعارض نیست و بدون حمایت مالی انجام شده است.

- Ahmad, A., & Omar, Z. (2014). Reducing deviant behavior through workplace spirituality and job satisfaction. *Asian Social Science*, 10(19), 107.
- Akhtar, S., & Faisal Malik, M. (2016). Effect of boredom and flexible work practices on the relationship of WFC with procrastination and affective commitment: mediation of non-work-related presenteeism. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 17, 343-356.
- Aksakal, N. Y., & Ulucan, E. (2021). A study about the role of cronyism perceptions of tourism employees upon their career plateau. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(4), 3164-3180.
- Alagarsamy, S., Mehrolia, S., & Vinod, S. (2024, November). Managing coworker conflict: investigating the effect of workplace phubbing and mindfulness on employee deviant and negligent behavior. In *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*. Emerald Publishing Limited.
- Aliza, K., Shaheen, S., Malik, M. J., Zulfiqar, S., Batool, S. A., Ahmad-ur-Rehman, M., & Javed, A. (2022). Linking ostracism with employee negligence behavior: A moderated mediation model. *The Service Industries Journal*, 42(11-12), 872-896.
- Balkis, M., & Duru, E. (2009). Prevalence of academic procrastination behavior among pre-service teachers, and its relationship with demographics and individual preferences. *Journal of Theory & Practice in Education (JTPE)/Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 5(1).
- Bari, M. W., Ghaffar, M., & Ahmad, B. (2020). Knowledge-hiding behaviors and employees' silence: mediating role of psychological contract breach. *Journal of knowledge management*, 24(9), 2171-2194.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of applied psychology*, 85(3), 349.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of applied psychology*, 85(3), 349.
- Bian, Y. (2021, April). Can Ethical Leadership Reduce Workplace Deviant Behavior?. In *2021 6th International Conference on Social Sciences and Economic Development (ICSSED 2021)* (pp. 391-400). Atlantis Press.
- Butt, D. (2020). Investigating Moderating Role of Coworkers' Support in Relationship with Nepotism, Cronyism and Project Team Performance.
- Chen, L. L., Fah, B. C. Y., & Jin, T. C. (2016). Perceived organizational support and workplace deviance in the voluntary sector. *Procedia Economics and Finance*, 35, 468-475.
- Choi, S. (2011). Organizational justice and employee work attitudes: The federal case. *The American Review of Public Administration*, 41(2), 185-204.

- Christensen-Salem, A., Walumbwa, F. O., Babalola, M. T., Guo, L., & Misati, E. (2021). A multilevel analysis of the relationship between ethical leadership and ostracism: The roles of relational climate, employee mindfulness, and work unit structure. *Journal of Business Ethics*, 171, 619-638.
- De Clercq, D., Fatima, T., & Jahanzeb, S. (2022). Cronies, procrastinators, and leaders: A conservation of resources perspective on employees' responses to organizational cronyism. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(1), 77-88.
- De Clercq, D., Sofyan, Y., Shang, Y., & Espinal Romani, L. (2022). Perceived organizational politics, knowledge hiding and diminished promotability: how do harmony motives matter?. *Journal of Knowledge Management*, 26(7), 1826-1848.
- Di Stefano, G., Scrima, F., & Parry, E. (2019). The effect of organizational culture on deviant behaviors in the workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(17), 2482-2503.
- Emami, H. D., & Far, A. S. (2018). Identifying and ranking the factors affecting employee negligence. *Journal of Organizational Behavior Research*, 3(2-2018), 1-13.
- Ghanbari, Sirous & Soltanzadeh, Vahid (2016), Investigating the effect of value-based leadership on employee misconduct, Third Conference on Management, Innovation and Creativity. [In Persian].
- Howard, M. C., Cogswell, J. E., & Smith, M. B. (2020). The antecedents and outcomes of workplace ostracism: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 105(6), 577.
- Ilies, R., Guo, C. Y., Lim, S., Yam, K. C., & Li, X. (2020). Happy but uncivil? Examining when and why positive affect leads to incivility. *Journal of Business Ethics*, 165, 595-614.
- Imani, H. (2024). Performance Management System as a Tool To Prevent Administrative Corruption. *Public Administration Perspective*, 15(1), 36-61. [In Persian].
- Islam, T., Rizvi, F., Farooq, W., & Ahmed, I. (2025). Employee silence as a response to cronyism in the workplace: the roles of felt violation and continuance commitment. *Kybernetes*, 54(1), 90-109.
- Jawahar, I. M., Bilal, A. R., Fatima, T., & Mohammed, Z. J. (2021). Does organizational cronyism undermine social capital? Testing the mediating role of workplace ostracism and the moderating role of workplace incivility. *Career Development International*, 26(5), 657-677.
- Khan, M. A. (2024). Linking organizational cronyism, time theft and nurse's proactive behavior: an evidence from public sector hospitals of Pakistan. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 37(1/2), 1-23.
- Khatri, N., Tsang, E. W., & Begley, T. M. (2006). Cronyism: A cross-cultural analysis. *Journal of International Business Studies*, 37, 61-75.

- Kluemper, D. H., Taylor, S. G., Bowler, W. M., Bing, M. N., & Halbesleben, J. R. (2019). How leaders perceive employee deviance: Blaming victims while excusing favorites. *Journal of Applied Psychology*, 104(7), 946.
- Latif, K. F., Bunce, L., & Ahmad, M. S. (2021). How can universities improve student loyalty? The roles of university social responsibility, service quality, and "customer" satisfaction and trust. *International Journal of Educational Management*, 35(4), 815-829.
- Mackey, J. D., Frieder, R. E., Brees, J. R., & Martinko, M. J. (2017). Abusive supervision: A meta-analysis and empirical review. *Journal of management*, 43(6), 1940-1965.
- Mackey, J. D., McAllister, C. P., Ellen III, B. P., & Carson, J. E. (2021). A meta-analysis of interpersonal and organizational workplace deviance research. *Journal of Management*, 47(3), 597-622.
- Malik, P., & Lenka, U. (2019). Overcoming destructive deviance: propositioning an integrated conceptual framework. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(4), 1148-1167.
- McClelland, L. E., & Vogus, T. J. (2021). Infusing, sustaining, and replenishing compassion in health care organizations through compassion practices. *Health Care Management Review*, 46(1), 55-65.
- Michel, J. S., & Hargis, M. B. (2017). What motivates deviant behavior in the workplace? An examination of the mechanisms by which procedural injustice affects deviance. *Motivation and Emotion*, 41, 51-68.
- Mousavi, S. N., Sepahvand, R., & Fathi Cehgeni, F. (2023). Analyzing the effect of organizational Cronyism on employee procrastination with emphasis on the mediating role of social capital in government organizations. *Social Capital Management*, 10(1), 31-45.[In Persian].
- Načinović Braje, I., Aleksić, A., & Rašić Jelavić, S. (2020). Blame it on individual or organization environment: what predicts workplace deviance more?. *Social Sciences*, 9(6), 99.
- Narayanan, K., & Murphy, S. E. (2017). Conceptual framework on workplace deviance behaviour: A review. *Journal of Human Values*, 23(3), 218-233.
- Nauman, S., Basit, A. A., & Imam, H. (2025). Examining the influence of Islamic work ethics, organizational politics, and supervisor-initiated workplace incivility on employee deviant behaviors. *Ethics & Behavior*, 35(1), 55-72.
- Neves, P. (2018). Exploring a model of workplace ostracism: The value of coworker humor. *International Journal of Stress Management*, 25(4), 330.
- Othman, A. K., Maulud, F. S. F., Rahman, M. K. B. A., & Isa, M. F. M. (2022). Factors contributing to employee workplace deviant behaviors in public sector organizations. *International Journal of Academic Reserach in Economics and Management Sciences*, 11(1), 154-168.

- Peng, A. C., & Zeng, W. (2017). Workplace ostracism and deviant and helping behaviors: The moderating role of 360 degree feedback. *Journal of Organizational Behavior*, 38(6), 833-855.
- Powell, G. N., & Butterfield, D. A. (1997). Effect of race on promotions to top management in a federal department. *Academy of Management Journal*, 40(1), 112-128.
- Quade, M. J., Greenbaum, R. L., & Petrenko, O. V. (2017). "I don't want to be near you, unless...": The interactive effect of unethical behavior and performance onto relationship conflict and workplace ostracism. *Personnel Psychology*, 70(3), 675-709.
- Rahmawati, D., Rahadi, R. A., Putri, A. D., & Bandung, E. (2021). The Current State of Property Development in Indonesia During the Covid-19 Pandemic. *Int. J. Innov. Creat. Chang. www.ijicc.net*, 15(7), 19, 2021.
- Reinecke, L., & Hofmann, W. (2016). Slacking off or winding down? An experience sampling study on the drivers and consequences of media use for recovery versus procrastination. *Human Communication Research*, 42(3), 441-461.
- Riaz, A. (2018). Impact of ethical leadership on organizational cronyism through mediating role of ethical culture and moderating role of leader member exchange. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 12(3), 831-850.
- Riccucci, N. M. (2009). The pursuit of social equity in the federal government: A road less traveled?. *Public Administration Review*, 69(3), 373-382.
- Rynes, S. L., Gerhart, B., & Parks, L. (2005). Personnel psychology: Performance evaluation and pay for performance. *Annu. Rev. Psychol.*, 56(1), 571-600.
- Sadaf, M. A., & Yasmin, K. (2021). Ethical Leadership and Deviant Workplace Behavior: A Systematic Review. *Journal of Contemporary Trends and Issues in Education*, 1(1), 26-47.
- Saeidpour Sarcheshmeh, M., Hajianzahaei, Z., Nikaeen, Z., & Zarei, A. (2021). The Impact of Organizational Policy on the Creativity of Ministry of Sports and Youth Employees by Concealing Knowledge and the Modifying Role of Professional Commitment. *Applied Research in Sport Management*, 10(1), 77-90.[In Persian].
- Shabbir, B., Xiaodong, Q., & Siddique, H. (2022). Relationship of Personality and Workplace Deviance: Role of Power Distance within Organization and Role of Cronyism as a Mediator.11(10), 1-8.
- Shaheen, S., Abrar, M., Saleem, S., Shabbir, R., & Zulfikar, S. (2023). Linking organizational cronyism to deviant workplace behavior: Testing the mediating role of employee negligence in Pakistani higher education institutions. *International Journal of Leadership in Education*, 26(3), 427-449.
- Shaheen, S., Bashir, S., & Khan, A. K. (2017). Examining organizational cronyism as an antecedent of workplace deviance in public sector organizations. *Public Personnel Management*, 46(3), 308-323.

- Shams Al-Ahrari Mina, Safari Nia Majid, & Zare Hossein. (2010). The effect of teaching skills to overcome negligence on negligence and academic performance of elementary school students. *Educational Psychology*, 6(17). [In Persian].
- Timang, M., Nadeak, B., & Sihotang, H. (2021). the Influence of the Principal'S Managerial Ability, Training and Spiritual Intelligence on Teacher Performance At Smpn 1 Rantepao. *International Journal of Research-GRANTHAALAYAH*, 9(1), 248-256.
- Turhan, M. (2014). Organizational cronyism: A scale development and validation from the perspective of teachers. *Journal of business ethics*, 123, 295-308.
- Vigoda-Gadot, E. (2007). Leadership style, organizational politics, and employees' performance: An empirical examination of two competing models. *Personnel Review*, 36(5), 661-683.
- Vigoda-Gadot, E., & Kapun, D. (2005). Perceptions of politics and perceived performance in public and private organisations: a test of one model across two sectors. *Policy & Politics*, 33(2), 251-276.
- Weaver, T. L. (2015). Intent to exit: Why do US Federal employees leave?. *International Journal of Public Administration*, 38(6), 442-452.
- Wohl, M. J., Pychyl, T. A., & Bennett, S. H. (2010). I forgive myself, now I can study: How self-forgiveness for procrastinating can reduce future procrastination. *Personality and individual differences*, 48(7), 803-808.
- Zakariya, R., & Bashir, S. (2021). Can knowledge hiding promote creativity among IT professionals. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 51(5), 693-712.