

## A Practical Roadmap for Mitigating the Destructive Effects of Favoritism in Organizations: Thematic Analysis and Prioritization of Strategies

Akbar Zeinolabedini<sup>1\*</sup>, Alireza Morovati<sup>2</sup>

<sup>1</sup> PhD in Human Resource Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

<sup>2</sup> PhD in Human Resource Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

*\*Corresponding author: Akbar zeinolabedini (Email: akbar.abedini@ut.ac.ir)*

Received: July 24, 2026 | Revised: September 16, 2026 | Accepted: September 18, 2026 | Published: September 18, 2026

### ABSTRACT

**Purpose:** Favoritism, as a destructive organizational phenomenon, negatively affects opportunity allocation, recruitment, promotion, and employees' perceptions of justice. The existing literature predominantly focuses on consequences and fails to provide an integrated, prioritized picture of countermeasures. This study aims to identify, integrate, and prioritize strategies for mitigating the destructive effects of favoritism in organizations and to develop a practical roadmap.

**Methodology:** This study is applied in purpose and employs a sequential exploratory mixed-methods design. In the qualitative phase, 147 articles published between 2015 and 2026 were analyzed using Braun and Clarke's (2006) thematic analysis. In the quantitative phase, the extracted themes were evaluated through a ranking Delphi procedure involving 14 experts and ranked based on importance, feasibility, and effectiveness. Expert consensus was assessed using Kendall's coefficient of concordance.

**Findings:** Eight final themes were organized under the overarching theme of "Establishing Anti-Favoritism Organizational Governance." The top priority was "Establishing a Meritocratic System and Ensuring Equal Opportunity" (mean rank = 1.43), followed by "Managing Conflicts of Interest" (2.64), "Transparency and Traceability of HR Decisions" (2.93), and "Reducing Discretionary Authority" (3.29). Kendall's coefficient of concordance (0.289;  $\chi^2 = 28.33$ ;  $p < 0.001$ ) was statistically significant.

**Conclusion:** Sustainable counteraction against favoritism requires reforming the organizational decision-making architecture rather than merely adopting reactive measures. Meritocracy, conflict-of-interest management, transparency, and the reduction of discretionary authority should be positioned at the core of reforms, while ethical leadership, oversight, reporting mechanisms, and technology function as supporting layers.

**Keywords:** Favoritism, Nepotism, Cronyism, Meritocracy, Anti-Favoritism Organizational Governance This response is AI-generated, for reference only.

### ARTICLE INFORMATION

**Citation:** Zeinolabedini, A., & Morovati, A. (2026). A Practical Roadmap for Mitigating the Destructive Effects of Favoritism in Organizations: Thematic Analysis and Prioritization of Strategies. *Journal of Modern Studies in Management & Organization*, 3(2), 109-139.

DOI: [10.22034/jmsmo.2026.602093.1064](https://doi.org/10.22034/jmsmo.2026.602093.1064) | eISSN: [3092-6920](https://doi.org/10.22034/jmsmo.2026.602093.1064)



Copyright: © The Author(s). Authors retain copyright and full publishing rights. This article is an open access article distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution 4.0 International License \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

**Publisher's Note:** JMSMO remains neutral regarding jurisdictional claims in published material and institutional affiliations.

## **Extended Abstract**

### **Introduction**

Favoritism, as a pervasive organizational phenomenon, directly and indirectly influences decision-making processes, resource allocation, recruitment, promotion, performance evaluation, and employees' perceptions of justice (Rasheed et al., 2025; Xu et al., 2025). In such contexts, personal, familial, friendship, or informal network ties may outweigh merit, performance, and organizational criteria in decision-making (Schilpzand et al., 2024; Selem et al., 2026). The literature distinguishes three related but conceptually distinct forms of this phenomenon: organizational favoritism, nepotism (favoritism based on kinship), and cronyism (favoritism toward friends and personal network members) (Al-Qaydi et al., 2026; Fatima et al., 2024). Despite growing scholarly attention, the existing literature remains fragmented, with most studies focusing on the consequences of favoritism rather than providing an integrated, prioritized framework of countermeasures. Moreover, although various strategies—such as transparency in HR processes, meritocracy, oversight mechanisms, accountability, and organizational justice—have been proposed (Rasheed et al., 2025; Fatima et al., 2024; Habaza et al., 2025), they have not been organized into a coherent, comparable, and prioritized system. Consequently, managers face a fragmented set of recommendations without clear guidance on which interventions should be prioritized or how they interconnect. This study addresses this gap by identifying, integrating, and prioritizing strategies for mitigating the destructive effects of favoritism in organizations and by developing a practical roadmap. The central research question is: What strategies can be extracted from the existing literature to mitigate the destructive effects of favoritism, and how should these strategies be prioritized from the perspective of experts to form a practical roadmap?

### **Theoretical Framework**

The theoretical foundation of this study draws upon three complementary theoretical perspectives. First, organizational justice theory explains that favoritism undermines distributive justice (unequal allocation of opportunities and resources) and procedural justice (preference of personal relationships over formal criteria), thereby shaping employees' attitudinal and behavioral reactions (Rasheed et al., 2025; Habaza et al., 2025). Second, social comparison theory posits that individuals evaluate their abilities and positions by comparing themselves with others; in organizational settings, favoritism transforms performance-based comparison into relationship-based comparison, potentially generating negative emotions such as frustration, envy, and distrust (Özbek et al., 2025; Al-Qaydi et al., 2026). Third, social exchange theory emphasizes that the employee-organization relationship is based on expectations of reciprocal and fair treatment; when employees perceive that opportunities are distributed based on personal relationships rather than merit, they may perceive the organization as violating its obligations, leading to reduced trust and commitment (Fatima et al., 2024; Islam et al., 2023). Additionally, conservation of resources theory suggests that favoritism threatens employees' valued resources—such as career advancement opportunities, professional status, job security, and sense of control over their career future—thereby motivating withdrawal or alternative opportunity-seeking behaviors (Xu et al., 2025; Selem et al., 2026). The conceptual framework of this study positions favoritism as a destructive organizational phenomenon that operates through perceptual, relational, psychological, and organizational mechanisms, and proposes that effective counteraction requires an integrated governance architecture encompassing meritocracy, conflict-of-interest management, transparency, discretionary authority control, ethical leadership, oversight, reporting mechanisms, and technology-enabled monitoring.

## Methodology

This study is applied in purpose and employs a sequential exploratory mixed-methods design. In the qualitative phase, 147 articles published between 2015 and 2026—identified through systematic searches in Scopus, Web of Science, ScienceDirect, and Google Scholar—were analyzed using Braun and Clarke's (2006) six-phase thematic analysis. The search combined keywords related to favoritism, nepotism, and cronyism with organizational context terms and countermeasure-related vocabulary. Inclusion criteria comprised publication in the 2015–2026 period, direct relevance to favoritism, nepotism, or cronyism, focus on organizational or workplace contexts, and availability of full text in Persian or English. Following screening of 1,284 initial records, 147 articles were selected for final analysis. In the quantitative phase, the extracted themes were evaluated through a ranking Delphi procedure involving 14 experts who ranked eight final themes based on importance, feasibility, and effectiveness. Kendall's coefficient of concordance was used to assess expert consensus, and the significance of the coefficient was tested using the chi-square statistic (Keeney et al., 2011).

## Results

The thematic analysis yielded eight final themes organized under the overarching theme of "Establishing Anti-Favoritism Organizational Governance": (1) establishing a meritocratic system and ensuring equal opportunity in recruitment and promotion; (2) managing conflicts of interest and limiting the influence of personal and network ties; (3) enhancing transparency and traceability of HR decisions; (4) reducing discretionary authority and reforming the power distribution structure; (5) strengthening ethical leadership, managerial impartiality, and organizational justice; (6) strengthening oversight, accountability, and auditing of organizational decisions; (7) establishing effective reporting, investigation, and enforcement mechanisms; and (8) utilizing technology and data-driven monitoring for favoritism prevention and detection. The Delphi ranking revealed that the top priority was "Establishing a Meritocratic System and Ensuring Equal Opportunity" (mean rank = 1.43), selected as first priority by 9 of 14 experts. This was followed by "Managing Conflicts of Interest" (2.64), "Transparency and Traceability" (2.93), and "Reducing Discretionary Authority" (3.29). In contrast, ethical leadership (4.00), oversight (4.07), reporting mechanisms (4.36), and technology (5.43) ranked lower. Kendall's coefficient of concordance (0.289;  $\chi^2 = 28.33$ ;  $p < 0.001$ ) indicated limited but statistically significant expert consensus. These findings align with prior research demonstrating that favoritism undermines meritocratic logic and generates negative consequences such as reduced job satisfaction, increased perceptions of injustice, and weakened positive attitudes toward the organization (Rasheed et al., 2025; Habaza et al., 2025). The primacy of meritocracy in experts' rankings suggests that the most critical intervention point lies in the processes through which career opportunities are allocated; favoritism can only exert destructive effects when personal relationships can substitute for professional criteria in opportunity allocation. The second-ranked theme, conflict-of-interest management, indicates that formal meritocratic criteria alone are insufficient without mechanisms to identify and manage situations in which decision-makers have personal relationships with candidates (Xu et al., 2025). Transparency and traceability, ranked third, underscore the role of documenting criteria, decisions, and rationales in limiting behind-the-scenes decision-making (Fatima et al., 2024). The lower ranking of reactive mechanisms such as reporting and technology suggests that experts prioritize preventive structural reforms over reactive measures—a finding consistent with the theoretical perspective that sustainable counteraction requires addressing the root causes of favoritism rather than merely responding to its manifestations. The findings can be explained through organizational justice

theory: favoritism undermines both distributive and procedural justice, and the prioritization of meritocracy, transparency, and discretionary authority control represents a direct response to these two dimensions. Social exchange theory further explains that employees who perceive unfair opportunity distribution view the organization as violating expectations of fair treatment, leading to reduced trust and commitment. Conservation of resources theory positions favoritism as a threat to employees' job-related and psychological resources—career advancement, job security, and sense of control—thereby justifying the need for preventive governance mechanisms.

### **Conclusion**

This study demonstrates that sustainable counteraction against favoritism requires reforming the organizational decision-making architecture rather than merely adopting reactive measures. Meritocracy and equal opportunity constitute the starting point; conflict-of-interest management and transparency serve as primary preventive mechanisms; and reducing discretionary authority functions as a complementary structural mechanism. Ethical leadership, organizational justice, oversight, accountability, reporting mechanisms, and technology form the supporting layers of this governance system. Theoretically, the study contributes an integrated eight-theme framework organized under the overarching concept of anti-favoritism organizational governance, offering a nuanced understanding of how preventive, structural, cultural, and technological mechanisms interact. Practically, the findings provide a six-stage roadmap for organizations: (1) reforming meritocratic systems; (2) managing conflicts of interest; (3) enhancing transparency and traceability; (4) reducing discretionary authority; (5) strengthening ethical leadership and oversight; and (6) developing reporting mechanisms and technology-enabled monitoring. Future research should test the proposed framework across public and private organizations and different industries, examine moderating variables such as power concentration, ownership type, and organizational culture, and conduct longitudinal studies before and after anti-favoritism interventions to provide more precise empirical evidence on their effectiveness and sustainability.

### **Declarations**

#### **Author Contributions (CRediT taxonomy)**

Initial ideation, data management and curation, statistical and computational analysis, data and evidence collection, research methodology design, figure and graph design, and manuscript drafting were performed by Akbar Zeinolabedini; and data management and curation, statistical and computational analysis, research methodology design, figure and graph design, manuscript drafting, and editing and refinement of the final version were performed by Alireza Morovati.

#### **Funding Statement**

This research received no specific grant from any funding agency in the public, commercial, or not-for-profit sectors. The authors received no financial support for the research, authorship, or publication of this article.

#### **Ethical Statement**

There are no human subjects in this article and informed consent is not applicable.

### **Authors' AI Use Statement**

Editing and graphic design were carried out using ChatGPT. The authors confirm that all AI-generated content has been carefully reviewed, edited, and verified, and they take full responsibility for the final content of the article.

### **Conflict of interest**

The authors declare that they have no known competing financial interests or personal relationships that could have influenced the work reported in this paper.

### **Data Availability Statement**

The data that support the findings of this study are available from the corresponding author upon reasonable request.

## نقشه راه عملی کاهش آثار مخرب پارتی‌بازی در سازمان‌ها: تحلیل مضمون و اولویت‌بندی راهکارها

اکبر زین العابدینی<sup>۱\*</sup>، علیرضا مروتی<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> دکترای مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

<sup>۲</sup> دکترای مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

\* نویسنده مسئول: اکبر زین العابدینی (Email: akbar.abedini@ut.ac.ir)

دریافت: ۲ مرداد ۱۴۰۵ | بازنگری: ۲۵ شهریور ۱۴۰۵ | پذیرش: ۲۷ شهریور ۱۴۰۵ | انتشار برخط: ۲۷ شهریور ۱۴۰۵

### چکیده

**هدف:** پارتی‌بازی به عنوان یکی از پدیده‌های مخرب سازمانی، بر تخصیص فرصت‌ها، استخدام، ارتقا و ادراک عدالت کارکنان اثر منفی می‌گذارد. ادبیات موجود عمدتاً بر پیامدها متمرکز است و تصویری یکپارچه و اولویت‌بندی‌شده از راهکارهای مقابله ارائه نمی‌دهد. پژوهش حاضر با هدف شناسایی، یکپارچه‌سازی و اولویت‌بندی راهکارهای کاهش آثار مخرب پارتی‌بازی در سازمان‌ها و ارائه نقشه راه عملی انجام شده است.

**روش‌شناسی:** پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش‌شناختی، آمیخته اکتشافی متوالی است. در مرحله کیفی، ۱۴۷ مقاله منتشرشده در بازه ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۶ با تحلیل مضمون براون و کلارک (۲۰۰۶) بررسی شدند. در مرحله کمی، مضامین استخراج‌شده در قالب دلفی رتبه‌ای در اختیار ۱۴ خبره قرار گرفت و بر اساس اهمیت، قابلیت اجرا و اثربخشی رتبه‌بندی شدند. هماهنگی دیدگاه خبرگان با ضریب توافق کندال سنجیده شد.

**یافته‌ها:** هشت مضمون نهایی ذیل مضمون فراگیر «استقرار حکمرانی سازمانی ضدپارتی‌بازی» سازمان‌دهی شدند. اولویت نخست «استقرار نظام شایسته‌سالار و تضمین فرصت برابر» (میانگین رتبه ۱.۴۳) بود و پس از آن «مدیریت تعارض منافع» (۲.۶۴)، «شفافیت و قابلیت ردیابی تصمیمات» (۲.۹۳) و «کاهش اختیار سلیقه‌ای» (۳.۲۹) قرار گرفتند. ضریب توافق کندال برابر با ۰.۲۸۹ به دست آمد؛ آماره کای دو برابر ۲۸.۳۳ با درجه آزادی ۷ و سطح معناداری کمتر از ۰.۰۰۱ بود که نشان‌دهنده معناداری آماری توافق خبرگان است.

**نتیجه‌گیری:** مقابله پایدار با پارتی‌بازی نیازمند اصلاح معماری تصمیم‌گیری سازمان است، نه صرفاً برخورد واکنشی. شایسته‌سالاری، مدیریت تعارض منافع، شفافیت و کاهش اختیار سلیقه‌ای باید در کانون اصلاحات قرار گیرند و رهبری اخلاقی، نظارت، گزارش‌دهی و فناوری به عنوان لایه‌های پشتیبان عمل کنند.

**واژگان کلیدی:** پارتی‌بازی، خویشاوندسالاری، رفیق‌سالاری، شایسته‌سالاری، حکمرانی سازمانی ضدپارتی‌بازی.

### اطلاعات مقاله

استناد: زین العابدینی، ا. و مروتی، ع. (۱۴۰۵). نقشه راه عملی کاهش آثار مخرب پارتی‌بازی در سازمان‌ها: تحلیل مضمون و اولویت‌بندی راهکارها. مجله مطالعات نوین در مدیریت و سازمان، ۳(۲)، ۱۰۹-۱۳۹.

DOI: 10.22034/jmsmo.2026.602093.1064 | eISSN: 3092-6920

حق نشر: © نویسندگان. حقوق مالکیت و انتشار مقاله نزد نویسندگان محفوظ است. این مقاله به صورت دسترسی آزاد و تحت شرایط مجوز Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) منتشر شده است.



یادداشت ناشر: JMSMO در خصوص ادعاهای مربوط به حوزه‌های قضایی در مطالب منتشرشده و وابستگی‌های سازمانی، بی‌طرف باقی می‌ماند.

## ۱. مقدمه

پارتی‌بازی یکی از پدیده‌هایی است که می‌تواند به صورت مستقیم یا غیرمستقیم بر نحوه تصمیم‌گیری، تخصیص فرصت‌ها و منابع، استخدام، ارتقا، ارزیابی عملکرد و دسترسی کارکنان به حمایت‌های سازمانی اثر بگذارد (Rasheed et al., 2025; Xu et al., 2025). در این وضعیت، روابط شخصی، خانوادگی، دوستی یا عضویت در شبکه‌های غیررسمی ممکن است در تصمیم‌های سازمانی نقشی پررنگ‌تر از شایستگی، عملکرد و معیارهای حرفه‌ای پیدا کند (Schilpzand et al., 2026; Selem et al., 2024). در ادبیات مدیریت و رفتار سازمانی، مفاهیمی همچون طرفداری سازمانی<sup>۱</sup>، خویشاوندسالاری<sup>۲</sup> و رفیق‌سالاری<sup>۳</sup> برای توصیف اشکال مختلف این پدیده به کار رفته‌اند (Al-Qaydi et al., 2026; Fatima et al., 2024). اگرچه این مفاهیم از نظر مبنای رابطه‌ای و سازوکار شکل‌گیری یکسان نیستند، وجه مشترک آنها را می‌توان در ترجیح افراد یا گروه‌های خاص بر مبنای روابط غیررسمی و غیراستحقاقی و فاصله گرفتن از معیارهای شایسته‌سالارانه جست‌وجو کرد (Schilpzand et al., 2024; Özbek et al., 2025).

اهمیت این پدیده صرفاً به نابرابری در دسترسی افراد به فرصت‌های سازمانی محدود نمی‌شود؛ بلکه نحوه ادراک و واکنش کارکنان به این وضعیت می‌تواند پیامدهای گسترده‌تری برای سازمان ایجاد کند (Habaza et al., 2025; Khan et al., 2025). هنگامی که کارکنان احساس کنند تصمیم‌های مربوط به پاداش، ارتقا، ارزیابی یا فرصت‌های شغلی نه بر اساس عملکرد و شایستگی، بلکه تحت تأثیر روابط شخصی اتخاذ می‌شود، ممکن است ادراک بی‌عدالتی، مقایسه اجتماعی منفی و کاهش اعتماد به سازمان شکل گیرد (Rasheed et al., 2025; Özbek et al., 2025). تداوم چنین ادراک‌هایی می‌تواند با پیامدهایی مانند کاهش رضایت شغلی و تعهد سازمانی، افزایش قصد ترک خدمت، کناره‌گیری روان‌شناختی، سکوت سازمانی، پنهان‌سازی دانش و بروز برخی رفتارهای منفی در محیط کار همراه شود (Khan et al., 2025; Islam et al., 2025; Xu et al., 2025; Selem et al., 2026). در سطح سازمان نیز تضعیف اعتماد و سرمایه اجتماعی، افزایش تعارض، اختلال در تخصیص منابع و کاهش ظرفیت سازمان برای حفظ کارکنان شایسته و توسعه نوآوری از جمله پیامدهایی است که در ادبیات این حوزه مورد توجه قرار گرفته است (Habaza et al., 2025; Schilpzand et al., 2024).

از منظر نظری، آثار پارتی‌بازی را نمی‌توان به یک سازوکار واحد تقلیل داد. نظریه عدالت سازمانی توضیح می‌دهد که ترجیح افراد بر مبنای روابط غیرمرتبط با عملکرد می‌تواند ادراک عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد (Rasheed et al., 2025; Fatima et al., 2024; Habaza et al., 2025). نظریه مقایسه اجتماعی نشان می‌دهد که مشاهده برخورد ترجیحی با دیگران می‌تواند مقایسه‌های نامطلوب و هیجانات منفی ایجاد کند (Özbek et al., 2026; Al-Qaydi et al., 2025). از سوی دیگر، نظریه تبادل اجتماعی بر تضعیف رابطه متقابل میان کارکنان و سازمان

<sup>1</sup> Favoritism<sup>2</sup> Nepotism<sup>3</sup> Cronyism

در شرایطی تأکید دارد که کارکنان سازمان را در ایفای تعهدات و رفتار منصفانه ناکام بدانند (Fatima et al., 2024; Islam et al., 2023). همچنین، بر اساس نظریه حفظ منابع، قرار گرفتن در محیطی که دسترسی به منابع ارزشمند شغلی به روابط غیررسمی وابسته است، می‌تواند منابع مادی و روان‌شناختی کارکنان را تهدید کرده و به واکنش‌هایی مانند کناره‌گیری یا جست‌وجوی فرصت‌های جایگزین منجر شود (Xu et al., 2025; Selem et al., 2026). بنابراین، فهم این پدیده مستلزم توجه هم‌زمان به سازوکارهای ادراکی، رابطه‌ای، روان‌شناختی و سازمانی آن است.

با وجود گسترش مطالعات درباره پارتی‌بازی، خویشاوندسالاری و رفیق‌سالاری، ادبیات موجود عمدتاً در قالب مطالعاتی پراکنده شکل گرفته است که هر یک بر بخشی از پیامدها یا روابط میان این پدیده و متغیرهای خاص تمرکز کرده‌اند. در نتیجه، تصویری یکپارچه از مضامین اصلی آثار مخرب پارتی‌بازی و سازوکارهای مرتبط با آنها در اختیار مدیران و پژوهشگران قرار ندارد. افزون بر این، شناسایی پیامدهای منفی به‌تنهایی برای مدیریت این پدیده کافی نیست. مسئله مهم‌تر آن است که مشخص شود سازمان‌ها از طریق چه مداخلات و سازوکارهایی می‌توانند از شکل‌گیری پارتی‌بازی پیشگیری کنند یا آثار مخرب آن را کاهش دهند و در شرایط محدودیت منابع، کدام راهکارها باید در اولویت قرار گیرند (Rasheed et al., 2025; Habaza et al., 2025).

این خلأ از منظر کاربردی اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا بسیاری از راهکارهای مطرح‌شده در ادبیات، در قالب توصیه‌هایی منفرد مانند شفاف‌سازی فرایندهای منابع انسانی، تقویت شایسته‌سالاری، ایجاد سازوکارهای نظارت و پاسخگویی، استانداردسازی معیارهای ارزیابی یا تقویت عدالت سازمانی ارائه شده‌اند (Rasheed et al., 2025; Fatima et al., 2024; Habaza et al., 2025; Islam et al., 2023). اما این راهکارها لزوماً در قالب یک نظام منسجم، مقایسه‌پذیر و اولویت‌بندی‌شده سازمان‌دهی نشده‌اند. در نتیجه، مدیران ممکن است با مجموعه‌ای از توصیه‌ها مواجه شوند، بدون آنکه بدانند کدام مداخلات از اهمیت بیشتری برخوردارند، چه اقداماتی باید در نقطه آغاز قرار گیرد و چگونه می‌توان میان اقدامات مختلف برای کاهش آثار مخرب پارتی‌بازی ارتباط برقرار کرد (Özbek et al., 2025; Al-Qaydi et al., 2026). بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف تدوین نقشه راه عملی کاهش آثار مخرب پارتی‌بازی در سازمان‌ها طراحی شده است. در گام نخست، با استفاده از تحلیل مضمون مطالعات پیشین، ادبیات موجود درباره پارتی‌بازی، خویشاوندسالاری و رفیق‌سالاری بررسی و مضامین مرتبط با آثار مخرب و راهکارهای مقابله و کاهش آنها استخراج و یکپارچه می‌شود. در گام دوم، راهکارهای شناسایی‌شده در اختیار خبرگان قرار می‌گیرد تا با استفاده از دلفی رتبه‌ای، میزان اولویت و اهمیت آنها تعیین شود. بدین ترتیب، پژوهش از صرف شناسایی پیامدها یا ارائه فهرستی از توصیه‌ها فراتر رفته و تلاش می‌کند مجموعه راهکارهای استخراج‌شده را به یک ساختار اولویت‌بندی‌شده تبدیل کند که بتواند مبنایی برای تصمیم‌گیری و اقدام سازمانی قرار گیرد.

بنابراین، سؤال اصلی پژوهش این است که چه مضامین و راهکارهایی برای کاهش آثار مخرب پارتی‌بازی در سازمان‌ها از ادبیات پژوهش قابل استخراج است و این راهکارها از دیدگاه خبرگان چگونه باید اولویت‌بندی شوند؟ پاسخ به این سؤال، در نهایت زمینه را برای ارائه نقشه راهی فراهم می‌کند که ضمن تکیه بر شواهد موجود در ادبیات، اولویت نسبی

اقدامات را نیز در نظر گرفته و بتواند به‌عنوان چارچوبی عملی برای مواجهه نظام‌مند سازمان‌ها با پیامدهای پارتی‌بازی مورد استفاده قرار گیرد.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ۲.۱. مفهوم‌شناسی پارتی‌بازی، طرفداری، خویشاوندسالاری و رفیق‌سالاری

پارتی‌بازی در سازمان را می‌توان به‌طور کلی به وضعیتی اطلاق کرد که در آن تصمیم‌ها و تخصیص فرصت‌ها و منابع سازمانی تحت تأثیر روابط شخصی و غیررسمی قرار می‌گیرد و معیارهای شایستگی، عملکرد و صلاحیت حرفه‌ای نقش کمتری در تصمیم‌گیری پیدا می‌کنند (Schilpzand et al., 2024; Al-Qaydi et al., 2026). این پدیده ممکن است در حوزه‌هایی مانند استخدام، ارتقا، ارزیابی عملکرد، تخصیص پاداش، دسترسی به اطلاعات و فرصت‌های توسعه‌ای و همچنین حمایت مدیریتی نمود پیدا کند. از این منظر، مسئله اصلی پارتی‌بازی صرفاً وجود یک رابطه شخصی نیست؛ بلکه زمانی اهمیت سازمانی پیدا می‌کند که این رابطه به برخورد ترجیحی و ایجاد تفاوت ناموجه در دسترسی افراد به منابع و فرصت‌های سازمانی منجر شود (Salem et al., 2026; Rasheed et al., 2025).

در ادبیات، مفاهیم طرفداری، خویشاوندسالاری و رفیق‌سالاری به پدیده‌هایی نزدیک اما متمایز اشاره دارند. طرفداری مفهومی نسبتاً عام‌تر است و به اعطای مزیت یا برخورد ترجیحی با افراد بر اساس روابط شخصی، اجتماعی یا غیررسمی اشاره می‌کند (Özbek et al., 2025). در مقابل، خویشاوندسالاری شکل مشخص‌تری از این پدیده است که رابطه خویشاوندی مبنای ترجیح قرار می‌گیرد (Schilpzand et al., 2024; Salem et al., 2026). خویشاوندسالاری می‌تواند در تصمیم‌های مربوط به استخدام، ارتقا و سایر تصمیم‌های منابع انسانی وارد شود و در صورت غلبه بر معیارهای شایستگی، زمینه تضعیف اصل شایسته‌سالاری را فراهم کند (Rasheed et al., 2025).

رفیق‌سالاری نیز به برخورد ترجیحی با دوستان، آشنایان، همکاران یا اعضای شبکه‌های شخصی اشاره دارد و الزاماً مبتنی بر رابطه خانوادگی نیست. رفیق‌سالاری را مفهومی مرتبط با روابط شخصی، قدرت و مبادله‌های درون شبکه‌ای دانسته و بر تفاوت آن با سایر اشکال رفتار ترجیحی تأکید کرده‌اند (Xu et al., 2025; Fatima et al., 2024). بنابراین، اگرچه این مفاهیم از نظر مبنای رابطه‌ای با یکدیگر تفاوت دارند، وجه مشترک آنها را می‌توان در جایگزینی یا تضعیف معیارهای رسمی و شایسته‌محور به نفع روابط خاص مشاهده کرد (Khan et al., 2025; Schilpzand et al., 2024).

بر این اساس، در پژوهش حاضر اصطلاح «پارتی‌بازی» به‌عنوان مفهومی چتری برای اشاره به مجموعه این رویه‌های رابطه‌محور به کار می‌رود؛ درحالی‌که «طرفداری»، «خویشاوندسالاری» و «رفیق‌سالاری» به‌ترتیب برای اشاره به اشکال متفاوت آن مورد استفاده قرار می‌گیرند. این تفکیک مفهومی اهمیت دارد؛ زیرا هدف پژوهش حاضر مقایسه تفاوت‌های جزئی میان این مفاهیم نیست، بلکه شناسایی و یکپارچه‌سازی راهکارهایی است که می‌توانند آثار مخرب ناشی از این طیف از رفتارهای ترجیحی را در سازمان کاهش دهند.

## ۲.۲. مبانی نظری تبیین آثار پارتی‌بازی

پیامدهای پارتی‌بازی را می‌توان از منظر چند نظریه مکمل در رفتار سازمانی توضیح داد. هر یک از این نظریه‌ها بر سازوکاری متفاوت تأکید می‌کند و در کنار یکدیگر تصویری چندسطحی از چگونگی تبدیل رفتار ترجیحی به پیامدهای فردی و سازمانی ارائه می‌دهند.

### ۲.۲.۱. نظریه تبادل اجتماعی

بر اساس نظریه تبادل اجتماعی، روابط میان کارکنان و سازمان بر مبنای مجموعه‌ای از مبادلات مادی و اجتماعی و انتظار متقابل برای دریافت رفتار منصفانه شکل می‌گیرد. هنگامی که کارکنان مشاهده می‌کنند مزایا، فرصت‌ها یا حمایت‌های سازمانی به جای عملکرد و شایستگی، بر اساس روابط شخصی توزیع می‌شود، ممکن است این وضعیت را نشانه‌ای از نقض تعهدات ضمنی سازمان نسبت به خود تلقی کنند. در چنین شرایطی، تمایل کارکنان برای حفظ مبادله مثبت با سازمان کاهش می‌یابد و ممکن است واکنش‌هایی مانند کاهش تعهد، بدبینی، کناره‌گیری یا رفتارهای منفی شکل گیرد (Rasheed et al., 2025; Xu et al., 2025). شواهد تجربی نیز از این سازوکار حمایت می‌کنند. برای مثال، پژوهش‌شان و همکاران (۲۰۲۲) نشان داده است که رفیق‌سالاری سازمانی با انحراف سازمانی، بدبینی سازمانی و رفتارهای ضدبهره‌وری ارتباط دارد و نقض قرارداد روان‌شناختی در این روابط نقش میانجی ایفا می‌کند. همچنین، مطالعات جدیدتر درباره رفیق‌سالاری غیرمستقیم نشان می‌دهند که رفتار ترجیحی مبتنی بر روابط غیررسمی می‌تواند به کاهش ادراک عدالت و اعتماد کارکنان نسبت به مدیر منجر شود. بنابراین، از منظر نظریه تبادل اجتماعی، یکی از مسیرهای اصلی اثرگذاری پارتی‌بازی، تضعیف رابطه مبادله‌ای میان کارکنان و سازمان است؛ مسیری که می‌تواند کاهش اعتماد، تعهد و مشارکت و افزایش واکنش‌های منفی کارکنان را به دنبال داشته باشد.

### ۲.۲.۲. نظریه عدالت سازمانی

نظریه عدالت سازمانی یکی از مهم‌ترین چارچوب‌ها برای توضیح واکنش کارکنان به پارتی‌بازی است. ادراک عدالت در سازمان معمولاً ابعادی مانند عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی را دربرمی‌گیرد. در شرایطی که کارکنان مشاهده می‌کنند افراد خاصی صرفاً به دلیل روابط شخصی از فرصت‌های شغلی، پاداش، ارتقا یا حمایت مدیریتی بیشتری برخوردار می‌شوند، مسئله تنها «دریافت نکردن یک منفعت» نیست؛ بلکه فرد ممکن است رویه تصمیم‌گیری و نحوه تعامل سازمان با خود را نیز ناعادلانه ادراک کند (Rasheed et al., 2025; Özbek et al., 2025; Habaza et al., 2025). از این منظر، پارتی‌بازی می‌تواند هم نتیجه تصمیم سازمانی و هم فرایند تصمیم‌گیری را زیر سؤال ببرد. حتی اگر کارکنان مستقیماً از یک فرصت محروم نشده باشند، مشاهده برخورد ترجیحی با دیگران می‌تواند این انتظار را در آنان ایجاد کند که دسترسی به فرصت‌های سازمانی تابع معیارهای قابل پیش‌بینی و شفاف نیست. چنین ادراکی می‌تواند اعتماد به نظام‌های منابع انسانی و مشروعیت تصمیم‌های مدیریتی را تضعیف کند (Habaza et al., 2025; Rasheed et al., 2025). اهمیت این سازوکار در مطالعات تجربی نیز مشاهده شده است. برای مثال، اوزبک و همکاران (۲۰۲۵)

در مطالعه‌ای بر کارکنان بیمارستانی نشان دادند که طرفداری در محیط کار با افزایش قصد ترک خدمت کارکنان ارتباط دارد. همچنین مطالعه‌ای دیگر بر کارکنان پرستاری نشان داد که خویشاوندسالاری و رهبری پدرسالارانه با ادراک بی‌عدالتی و پیامدهای منفی نگرشی همراه هستند (Habaza et al., 2025). از این رو، عدالت سازمانی در پژوهش حاضر صرفاً یک پیامد تلقی نمی‌شود، بلکه به‌عنوان یکی از سازوکارهای مرکزی انتقال اثر پارتی‌بازی به نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان در نظر گرفته می‌شود.

از این رو، عدالت سازمانی در پژوهش حاضر صرفاً یک پیامد تلقی نمی‌شود، بلکه به‌عنوان یکی از سازوکارهای مرکزی انتقال اثر پارتی‌بازی به نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان در نظر گرفته می‌شود.

### ۳.۲.۲. نظریه مقایسه اجتماعی

بر اساس نظریه مقایسه اجتماعی، افراد برای ارزیابی توانایی‌ها، موقعیت و عملکرد خود، خود را با دیگران مقایسه می‌کنند. این مقایسه در محیط سازمانی، به‌ویژه در حوزه‌هایی مانند ارتقا، پاداش، ارزیابی عملکرد و دسترسی به فرصت‌های شغلی، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. پارتی‌بازی می‌تواند مقایسه اجتماعی را از حالت مقایسه مبتنی بر عملکرد به مقایسه‌ای مبتنی بر دسترسی نابرابر به روابط و منابع تبدیل کند. هنگامی که یک کارمند مشاهده می‌کند فردی با سطح مشابه یا حتی پایین‌تر از شایستگی، صرفاً به دلیل نزدیکی به مدیر از فرصت بیشتری برخوردار شده است، ممکن است فاصله میان «تلاش و نتیجه» را ناعادلانه ارزیابی کند. این وضعیت می‌تواند احساساتی مانند ناکامی، حسادت، خشم یا بی‌اعتمادی ایجاد کند و در شرایطی به رفتارهای مقابله‌ای یا کناره‌گیرانه منجر شود (Özbek et al., 2026; Al-Qaydi et al., 2025). از این منظر، آثار پارتی‌بازی فقط به رابطه مستقیم میان فرد برخوردار از امتیاز و سازمان محدود نیست، بلکه مشاهده رفتار ترجیحی توسط سایر کارکنان نیز می‌تواند پیامدهای مهمی داشته باشد. همین ویژگی، ضرورت توجه به شفافیت تصمیم‌ها و قابل‌مشاهده بودن معیارهای تخصیص فرصت‌ها را در راهکارهای مقابله با پارتی‌بازی برجسته می‌کند.

### ۴.۲.۲. نظریه حفظ منابع

نظریه حفظ منابع بیان می‌کند که افراد برای به‌دست آوردن، حفظ و محافظت از منابع ارزشمند تلاش می‌کنند و تهدید یا از دست دادن این منابع می‌تواند منشأ فشار روانی شود. منابع مورد نظر صرفاً منابع مالی نیستند و می‌توانند منابع اجتماعی، شغلی، روان‌شناختی و موقعیتی را نیز شامل شوند. در محیطی که پارتی‌بازی در آن وجود دارد، کارکنان ممکن است احساس کنند منابعی مانند فرصت ارتقا، امنیت شغلی، حمایت مدیر، دسترسی به اطلاعات، فرصت یادگیری و اعتبار حرفه‌ای، نه بر اساس عملکرد بلکه بر اساس شبکه‌های شخصی توزیع می‌شوند. در چنین شرایطی، کارکنانی که خود را خارج از شبکه‌های برخوردار می‌بینند، با تهدید منابع مواجه می‌شوند و ممکن است برای حفاظت از منابع باقی‌مانده، رفتارهایی مانند کاهش سرمایه‌گذاری شغلی، کناره‌گیری روان‌شناختی، جست‌وجوی شغل جایگزین یا

خودداری از مشارکت در فعالیتهای سازمانی را در پیش گیرند (Xu et al., 2025; Selem et al., 2026). از این منظر، یکی از کارکردهای مهم راهکارهای مقابله با پارتی‌بازی باید کاهش نااطمینانی کارکنان درباره دسترسی به منابع و فرصت‌ها و ایجاد اطمینان از وابستگی این منابع به معیارهای رسمی و قابل دفاع باشد.

## ۲.۲.۵. نظریه رویدادهای عاطفی

نظریه رویدادهای عاطفی بیان می‌کند که رویدادهای محیط کار می‌توانند به‌عنوان محرک‌های نزدیک و مستقیم واکنش‌های هیجانی کارکنان عمل کنند و این واکنش‌ها سپس بر نگرش‌ها و رفتارهای شغلی اثر بگذارند. این نظریه برای فهم آثار روزمره پارتی‌بازی اهمیت دارد؛ زیرا کارکنان ممکن است بارها با موقعیت‌هایی مواجه شوند که در آنها یک فرد به دلیل رابطه شخصی از فرصت یا امتیاز بیشتری برخوردار می‌شود. چنین رویدادهایی می‌توانند هیجانات منفی ایجاد کنند و در صورت تکرار، به شکل‌گیری نگرش‌های پایدارتر نسبت به مدیر یا سازمان منجر شوند. بنابراین، پارتی‌بازی را می‌توان نه‌تنها به‌عنوان یک ویژگی ساختاری یا رویه‌ای، بلکه به‌عنوان مجموعه‌ای از رویدادهای عاطفی منفی در تجربه روزمره کارکنان نیز در نظر گرفت (Lin et al., 2025; Al-Qaydi et al., 2026). ترکیب این نظریه با نظریه مقایسه اجتماعی کمک می‌کند توضیح دهیم که چرا یک تصمیم ترجیحی ممکن است فراتر از فردی که مستقیماً از آن تصمیم متأثر شده است، بر سایر کارکنان نیز اثر بگذارد. مشاهده تبعیض یا برخورد ترجیحی، ابتدا می‌تواند مقایسه اجتماعی ایجاد کند، سپس واکنش هیجانی ایجاد شده ممکن است به تغییر نگرش و رفتار منجر شود.

## ۲.۳.۲. پیشینه پژوهش

### ۲.۳.۱. پیامدهای پارتی‌بازی در سطح فردی

مطالعات نشان می‌دهند که پارتی‌بازی می‌تواند پیامدهای مضر متعددی را برای سازمان‌ها در پی داشته باشند. در جدول شماره ۱ مهم‌ترین پیامدهای پارتی‌بازی آورده شده است.

جدول ۱. پیامدهای پارتی‌بازی در سطح فردی

| ردیف | پیامد فردی              | توضیح مختصر                                                              | منابع                                                            |
|------|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| ۱    | کاهش رضایت شغلی         | ادراک پارتی‌بازی باعث کاهش معنادار رضایت شغلی کارکنان می‌شود.            | Rasheed et al. (2025); Özbek et al. (2025); Habaza et al. (2025) |
| ۲    | افزایش تمایل به ترک شغل | کارکنان در مواجهه با پارتی‌بازی تمایل بیشتری به ترک سازمان پیدا می‌کنند. | Özbek et al. (2025); Selem et al. (2026); Arasli et al. (2019)   |
| ۳    | کناره‌گیری روان‌شناختی  | فاصله ذهنی و عاطفی کارکنان از کار و سازمان افزایش می‌یابد.               | Selem et al. (2026); Xu et al. (2025)                            |
| ۴    | کاهش تعهد سازمانی       | تعهد عاطفی و هنجاری کارکنان نسبت به سازمان تضعیف می‌شود.                 | Xu et al. (2025); Khan et al. (2025); Islam et al. (2023)        |
| ۵    | پنهان‌سازی دانش         | کارکنان دانش خود را از دیگران پنهان می‌کنند (به‌ویژه در گروه برون‌گروه). | Fatima et al. (2024); Khan et al. (2025)                         |

| ردیف | پیامد فردی                           | توضیح مختصر                                                                   | منابع                                                               |
|------|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| ۶    | سکوت سازمانی                         | کارکنان از بیان نظرات، ایده‌ها و نگرانی‌های خود خودداری می‌کنند.              | Islam et al. (2023); Fatima et al. (2024)                           |
| ۷    | افزایش حسادت و رفتارهای تلافی‌جویانه | حسادت مخرب، تضعیف اجتماعی و شایعه‌پراکنی علیه افراد مورد توجه افزایش می‌یابد. | Al-Qaydi et al. (2026); Lin et al. (2025); Abdelghani et al. (2025) |
| ۸    | تهدید هویت حرفه‌ای و کاهش عزت‌نفس    | احساس ارزشمندی شغلی و هویت حرفه‌ای کارکنان آسیب می‌بیند.                      | Selem et al. (2026); Xu et al. (2025)                               |
| ۹    | افزایش رفتارهای انحرافی              | احتمال بروز رفتارهای انحرافی و ضدتولیدی در محیط کار افزایش می‌یابد.           | Shaheen et al. (2017); Aggarwal et al. (2025)                       |
| ۱۰   | کاهش انگیزش کاری                     | انگیزه درونی و بیرونی کارکنان برای تلاش و مشارکت کاهش می‌یابد.                | Mishra et al. (2024); Özbek et al. (2025)                           |

Source: Compiled by the authors.

## ۲.۳.۲. پیامدهای پارتی‌بازی در سطح سازمانی

در سطح سازمانی نیز پارتی‌بازی پیامدهای متعددی را به همراه خواهد داشت. در جدول شماره ۲ مهم‌ترین پیامدهای پارتی‌بازی در سطح سازمان آورده شده است.

جدول ۲. پیامدهای پارتی‌بازی در سطح سازمانی

| ردیف | پیامد سازمانی                        | توضیح مختصر                                                                                                                      | منابع                                                            |
|------|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| ۱    | کاهش عملکرد و بهره‌وری سازمانی       | پارتی‌بازی منجر به استخدام و ارتقای افراد کم‌صلاحیت می‌شود و در نتیجه بهره‌وری و کیفیت عملکرد سازمان کاهش می‌یابد.               | Brassiolo et al. (2025); Xie et al. (2025); Khan et al. (2025)   |
| ۲    | کاهش نوآوری سازمانی                  | فرهنگ خویشاوندسالاری و رفیق‌سالاری مانع جذب نیروهای ماهر و به‌اشتراک‌گذاری دانش می‌شود و رفتار نوآورانه کارکنان را تضعیف می‌کند. | Khan et al. (2025); Xie et al. (2025); Fatima et al. (2024)      |
| ۳    | تضعیف فرهنگ سازمانی                  | پارتی‌بازی باعث فرسایش ارزش‌های شایسته‌سالاری، عدالت و اعتماد می‌شود و فرهنگ سازمانی را به سمت روابط‌محوری سوق می‌دهد.           | Schilpzand et al. (2024); Xu et al. (2025); Habaza et al. (2025) |
| ۴    | کاهش سرمایه اجتماعی سازمان           | شکل‌گیری گروه‌های درون‌گروه و برون‌گروه، اعتماد بین‌فردی و همکاری سازمانی را کاهش می‌دهد و سرمایه اجتماعی را فرسایش می‌دهد.      | Khan et al. (2025); Islam et al. (2023); Shaheen et al. (2019)   |
| ۵    | افزایش تعارض و تنش سازمانی           | ادراک بی‌عدالتی ناشی از پارتی‌بازی، تعارض میان کارکنان و مدیریت و همچنین تعارض میان گروه‌های مختلف را افزایش می‌دهد.             | Al-Qaydi et al. (2026); Lin et al. (2025); Özbek et al. (2025)   |
| ۶    | کاهش تعهد سازمانی کارکنان            | کارکنان در مواجهه با پارتی‌بازی، تعهد عاطفی و هنجاری خود به سازمان را کاهش می‌دهند.                                              | Rasheed et al. (2025); Xu et al. (2025); Islam et al. (2023)     |
| ۷    | افزایش نرخ ترک خدمت و جابه‌جایی نیرو | پارتی‌بازی از طریق کاهش رضایت و افزایش احساس بی‌عدالتی، قصد ترک شغل و جابه‌جایی واقعی کارکنان را افزایش می‌دهد.                  | Özbek et al. (2025); Selem et al. (2026); Arasli et al. (2019)   |
| ۸    | تضعیف فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی      | تصمیم‌گیری‌ها از منطلق شایسته‌سالاری فاصله گرفته و تحت تأثیر روابط شخصی و منافع گروهی قرار می‌گیرند.                             | Khraim (2025); Brassiolo et al. (2025)                           |

| ردیف | پیامد سازمانی                        | توضیح مختصر                                                                                                                   | منابع                                 |
|------|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| ۹    | کاهش تاب‌آوری سازمانی                | در برخی مطالعات، تأثیر مستقیم خویشاوندسالاری بر تاب‌آوری سازمانی معنادار نبوده، اما پیامدهای غیرمستقیم منفی آن گزارش شده است. | Mzid (2017); Marciánová et al. (2025) |
| ۱۰   | تخصیص ناعادلانه منابع و کاهش اثربخشی | در بخش‌های عمومی و پروژه‌های زیرساختی، پارتی‌بازی قومی یا رابطه‌ای منجر به تخصیص نادرست منابع و کاهش اثربخشی می‌شود.          | Perra (2026); Bracciolo et al. (2025) |

Source: Compiled by the authors.

### ۲.۳.۳. شکاف پژوهشی و ضرورت مطالعه حاضر

مرور مبانی نظری و پیشینه تجربی نشان می‌دهد که اگرچه طی دو دهه اخیر مطالعات متعددی درباره طرفداری، خویشاوندسالاری و رفیق‌سالاری انجام شده است، این ادبیات همچنان از نظر یکپارچگی مفهومی، تمرکز بر راهکارهای مداخله‌ای و تبدیل یافته‌های پژوهشی به اولویت‌های اجرایی با محدودیت‌هایی مواجه است.

نخست، بخش قابل توجهی از مطالعات موجود بر بررسی رابطه میان یک شکل خاص از رفتار ترجیحی و یک یا چند پیامد مشخص متمرکز بوده‌اند؛ برای مثال، رابطه این پدیده‌ها با رضایت شغلی، تعهد سازمانی، فشار شغلی، قصد ترک خدمت، بدبینی، رفتارهای ضدبهره‌وری یا پنهان‌سازی دانش بررسی شده است (Hameed et al., 2020; Shaheen et al., 2022). این مطالعات برای شناخت پیامدهای پارتی‌بازی ارزشمندند، اما به‌صورت پراکنده انجام شده‌اند و الزاماً تصویری یکپارچه از مجموعه آثار مخرب و نقاط مداخله در اختیار مدیران منابع انسانی قرار نمی‌دهند.

دوم، اگرچه در سال‌های اخیر تلاش‌هایی برای مرور و یکپارچه‌سازی ادبیات مربوط به برخی اشکال رفتار ترجیحی انجام شده است، این مطالعات عمدتاً بر توصیف و طبقه‌بندی پدیده و پیامدهای آن متمرکز بوده‌اند (Schilpzand et al., 2025). با وجود این، هنوز نیاز به ترکیب منسجم یافته‌های مربوط به طرفداری، خویشاوندسالاری و رفیق‌سالاری با تمرکز مشخص بر راهکارهای کاهش آثار مخرب آن‌ها وجود دارد.

سوم، فاصله‌ای میان شناخت مسئله و ارائه راهکارهای قابل اجرا در این حوزه مشاهده می‌شود. بخش قابل توجهی از مطالعات موجود، پیامدهای منفی پارتی‌بازی را شناسایی کرده‌اند، اما از مرحله شناسایی پیامدها به مرحله تعیین اینکه «سازمان دقیقاً در چه حوزه‌هایی و با چه اقداماتی باید مداخله کند» عبور نکرده‌اند. در نتیجه، راهکارهای مطرح‌شده در ادبیات ممکن است در مطالعات مختلف و با ادبیات متفاوتی بیان شده باشند و هنوز در قالب مجموعه‌ای منسجم از اقدامات مدیریتی و منابع انسانی سازمان‌دهی نشده باشند.

چهارم، حتی در مواردی که راهکارهایی برای کنترل خویشاوندسالاری، طرفداری یا رفیق‌سالاری پیشنهاد شده است، اولویت نسبی این راهکارها از دیدگاه خبرگان و میزان اهمیت آن‌ها برای اجرا کمتر مورد توجه قرار گرفته است. از منظر مدیریتی، همه راهکارها را نمی‌توان هم‌زمان و با شدت یکسان اجرا کرد؛ بنابراین، صرف ارائه فهرستی از توصیه‌ها برای تصمیم‌گیری کافی نیست و لازم است راهکارهای استخراج‌شده بر اساس اهمیت و قابلیت اولویت‌گذاری شوند.

بر این اساس، شکاف اصلی پژوهش حاضر را می‌توان در فاصله میان انباشت شواهد درباره پیامدهای پارتی‌بازی و تبدیل این شواهد به یک مجموعه منسجم، اولویت‌بندی‌شده و قابل استفاده برای مداخله سازمانی دانست. پژوهش حاضر برای پاسخ به این شکاف، از یک طراحی دو مرحله‌ای استفاده می‌کند. در مرحله نخست، با تحلیل مضمون مطالعات پیشین، راهکارها و اقدامات مطرح‌شده برای پیشگیری یا کاهش آثار مخرب طرفداری، خویشاوندسالاری و رفیق‌سالاری استخراج، مقایسه و در قالب مضامین و مقوله‌های منسجم سازمان‌دهی می‌شوند. در مرحله دوم، راهکارهای استخراج‌شده در اختیار خبرگان قرار می‌گیرند و با استفاده از دلفی رتبه‌ای از نظر اهمیت و اولویت مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. در نهایت، ترکیب یافته‌های تحلیل مضمون و نتایج دلفی رتبه‌ای، امکان عبور از یک فهرست پراکنده از راهکارها به سمت یک نقشه راه اولویت‌بندی‌شده برای کاهش آثار مخرب پارتی‌بازی را فراهم می‌کند. بنابراین، ارزش افزوده پژوهش حاضر صرفاً در شناسایی پیامدها یا تکرار راهکارهای موجود نیست، بلکه در یکپارچه‌سازی راهکارهای پراکنده در ادبیات، تعیین اولویت آن‌ها با استفاده از قضاوت خبرگان و تبدیل این اولویت‌ها به چارچوبی کاربردی برای اقدام سازمانی قرار دارد.

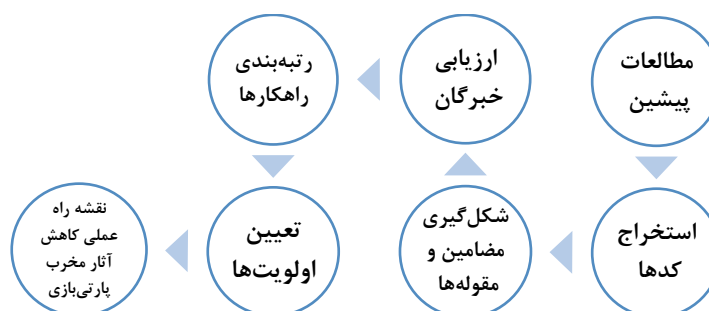
بر این مبنا، پرسش محوری پژوهش حاضر آن است که: چه راهکارهایی را می‌توان از ادبیات موجود برای کاهش آثار مخرب پارتی‌بازی در سازمان استخراج کرد و این راهکارها از دیدگاه خبرگان چگونه باید اولویت‌بندی شوند تا بتوان بر اساس آن‌ها یک نقشه راه عملی ارائه کرد؟

### ۳. روش پژوهش

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اولویت‌بندی راهکارهای کاهش آثار مخرب پارتی‌بازی در سازمان‌ها و ارائه نقشه راه عملی انجام شده است. از نظر هدف کاربردی و از نظر روش‌شناختی، آمیخته اکتشافی متوالی است. در مرحله کیفی، مطالعات پیشین مرتبط با پارتی‌بازی، خویشاوندسالاری و رفیق‌سالاری با تحلیل مضمون بررسی و راهکارهای موجود شناسایی و سازمان‌دهی شدند؛ سپس در مرحله کمی، این راهکارها در اختیار خبرگان قرار گرفت تا از نظر اهمیت، قابلیت اجرا و اثربخشی ارزیابی و رتبه‌بندی شوند. یافته‌های مرحله کیفی مبنای طراحی مرحله کمی قرار گرفته و نتایج دو مرحله برای تدوین نقشه راه عملی تلفیق شده‌اند.

برای تشریح ساختار روش‌شناختی، از چارچوب «پیاز پژوهش» ساندرز و همکاران (۲۰۱۶) استفاده شد. بر این اساس، فلسفه پژوهش عمل‌گرایی است؛ زیرا انتخاب روش تابع ماهیت مسئله و پرسش پژوهش است و تلفیق روش‌های کیفی و کمی برای دستیابی به نتایج کاربردی ضروری است. رویکرد پژوهش استقرایی-قیاسی است: در مرحله نخست، راهکارها از محتوای مطالعات پیشین استخراج شدند (استقرایی) و در مرحله دوم، در برابر قضاوت تخصصی خبرگان قرار گرفتند (قیاسی). راهبرد پژوهش در دو مرحله متوالی طراحی شد: تحلیل مضمون برای شناسایی و سازمان‌دهی راهکارها، و دلفی رتبه‌ای برای ارزیابی و اولویت‌بندی آن‌ها. افق زمانی پژوهش مقطعی است؛ ادبیات در بازه ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۶ بررسی شد و داده‌های دلفی در چند دور متوالی طی یک بازه زمانی مشخص گردآوری شدند.

گردآوری داده‌ها در دو مرحله انجام شد. در مرحله نخست، داده‌ها از اسناد و مدارک علمی شامل مقالات مرتبط با پارتی‌بازی، خویشاوندسالاری، رفیق‌سالاری و جانبداری سازمانی گردآوری شد و پس از غربالگری بر اساس معیارهای ورود و خروج، ۱۴۷ مقاله برای تحلیل نهایی انتخاب شد. در مرحله دوم، داده‌ها از طریق پرسشنامه دلفی رتبه‌ای گردآوری شد و خبرگان راهکارها را بر اساس معیارهای اهمیت، قابلیت اجرا و اثربخشی ارزیابی و رتبه‌بندی کردند.



نمودار ۱. زنجیره روش‌شناسی پژوهش

Source: Developed by the authors.

### ۳.۱. مرحله اول: تحلیل مضمون

مرحله نخست پژوهش با رویکرد کیفی و با استفاده از تحلیل مضمون انجام شد. هدف این مرحله، شناسایی، استخراج و سازمان‌دهی راهکارهای مطرح‌شده در مطالعات پیشین برای پیشگیری، کنترل و کاهش آثار مخرب پارتی‌بازی در محیط‌های سازمانی بود. با توجه به تنوع مفهومی پدیده، سه مفهوم اصلی طرفداری سازمانی، خویشاوندسالاری و رفیق‌سالاری در دامنه جست‌وجو و تحلیل قرار گرفتند. تحلیل مضمون بر اساس الگوی شش مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶) انجام شد؛ فرایند تحلیل با مطالعه مکرر مطالعات منتخب آغاز شد، سپس گزاره‌ها و مفاهیم مرتبط به‌صورت کدهای اولیه استخراج شدند، کدهای دارای قرابت مفهومی در دسته‌های اولیه قرار گرفتند و پس از بازبینی از نظر انسجام درونی، تمایز مفهومی و ارتباط با سؤال پژوهش، مضامین نهایی تعیین شدند. راهکارهای استخراج‌شده در قالب ساختاری منسجم سازمان‌دهی شدند تا برای ارزیابی و اولویت‌بندی در مرحله دلفی رتبه‌ای مورد استفاده قرار گیرند. جامعه پژوهش در مرحله نخست شامل کلیه مطالعات علمی مرتبط با پارتی‌بازی، طرفداری، خویشاوندسالاری و رفیق‌سالاری در محیط‌های سازمانی بود که در بازه ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۶ منتشر شده بودند. جست‌وجو با ترکیب کلیدواژه‌های مرتبط با سه مفهوم اصلی Favoritism، Nepotism و Cronyism و واژگان مرتبط با سازمان، محیط کار، کارکنان و مدیریت انجام شد. در جست‌وجوی تکمیلی، واژگان مرتبط با راهکارها، پیشگیری، کنترل، شایسته‌سالاری، شفافیت، پاسخگویی و مداخلات سازمانی نیز استفاده شدند. جست‌وجو در چهار پایگاه علمی Scopus، Web of Science، ScienceDirect و Google Scholar انجام شد. ترکیب اصلی کلیدواژه‌ها به‌صورت زیر تعریف شد ("favoritism" OR "organizational favoritism" OR "workplace favoritism" OR "nepotism" OR "organizational nepotism" OR "cronyism") AND (organization\* OR workplace OR employee\* OR management OR "human resource\*").

معیارهای ورود شامل انتشار مقاله در بازه ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۶، ارتباط مستقیم یا معنادار با یکی از مفاهیم Favoritism، Nepotism یا Cronyism، بررسی پدیده در زمینه سازمانی یا محیط کار، برخورداری از محتوای قابل استفاده برای شناسایی عوامل، پیامدها یا راهکارها، انتشار به زبان فارسی یا انگلیسی، و دسترسی به متن کامل مقاله بود. مطالعاتی که صرفاً به روابط ترجیحی خارج از زمینه سازمانی پرداخته بودند، مطالعات تکراری، منابع فاقد متن کامل، و مطالعاتی که ارتباط معناداری با سؤال پژوهش نداشتند، از فرایند تحلیل کنار گذاشته شدند.

فرایند انتخاب مطالعات در چند مرحله انجام شد. در جست‌وجوی اولیه، ۱۶۲۸۴ رکورد شناسایی شد. پس از حذف ۲۱۴ رکورد تکراری، ۱۶۰۷۰ رکورد برای غربالگری اولیه باقی ماند. در مرحله نخست غربالگری، عنوان و چکیده مطالعات بررسی شد و ۷۸۸ رکورد فاقد ارتباط کافی حذف شدند و ۲۸۲ مطالعه برای بررسی متن کامل باقی ماند. در مرحله دوم غربالگری، متن کامل ۲۸۲ مطالعه بررسی شد و ۱۳۵ مطالعه به دلیل عدم انطباق با محیط سازمانی، عدم ارائه محتوای کافی، تکراری بودن یا عدم ارتباط با هدف پژوهش کنار گذاشته شد. در نهایت، ۱۴۷ مقاله واجد شرایط برای تحلیل نهایی انتخاب شدند.

واحد نمونه‌گیری در این مرحله «مطالعه علمی» و واحد تحلیل، محتوای مرتبط با موضوع پژوهش در مطالعات منتخب بود. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و بر اساس میزان ارتباط مطالعات با سؤال و هدف پژوهش و معیارهای ورود و خروج انجام شد. در تحلیل مطالعات، تمرکز اصلی بر بخش‌هایی بود که به عوامل شکل‌گیری و تداوم پارتی‌بازی، پیامدهای آن و به‌ویژه سازوکارها و راهکارهای پیشگیری، کنترل و کاهش آثار مخرب آن پرداخته بودند.

### ۳.۲. فرایند تحلیل مضمون

برای تحلیل ۱۴۷ مطالعه منتخب، شش مرحله تحلیل مضمون براساس الگوی براون و کلارک (۲۰۰۶) طی شد. اجرای این مراحل با توجه به ماهیت اسنادی داده‌های پژوهش به شرح جدول ۳ انجام گرفت.

| جدول ۳. مراحل تحلیل مضمون براساس الگوی براون و کلارک (۲۰۰۶) و نحوه اجرای آن در پژوهش حاضر |                          |                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مرحله                                                                                     | عنوان مرحله              | نحوه اجرای مرحله در پژوهش حاضر                                                                                                               |
| ۱                                                                                         | آشنایی با داده‌ها        | مطالعه مکرر مطالعات منتخب و مرور یافته‌ها، نتایج، بحث و پیشنهادهای پژوهش‌ها درباره طرفداری، خویشاوندسالاری، رفیق‌سالاری و پارتی‌بازی سازمانی |
| ۲                                                                                         | تولید کدهای اولیه        | شناسایی و برچسب‌گذاری مفاهیم و گزاره‌های مرتبط با علل، پیامدها، عوامل زمینه‌ای و به‌ویژه راهکارهای پیشگیری و کاهش آثار مخرب پارتی‌بازی       |
| ۳                                                                                         | جست‌وجوی مضامین          | بررسی ارتباط میان کدهای اولیه و تجمیع کدهای دارای شباهت مفهومی در قالب دسته‌ها و مضامین اولیه                                                |
| ۴                                                                                         | بازبینی مضامین           | بررسی انسجام درونی هر مضمون، تمایز میان مضامین و ارتباط آن‌ها با سؤال پژوهش؛ ادغام مضامین همپوشان و حذف یا اصلاح موارد نامرتبط               |
| ۵                                                                                         | تعریف و نام‌گذاری مضامین | تعیین ماهیت، دامنه و رمز هر مضمون و انتخاب عنوان‌های روشن و متمایز برای مضامین نهایی با تأکید بر قابلیت تبدیل آن‌ها به راهکارهای اجرایی      |
| ۶                                                                                         | تدوین گزارش              | سازمان‌دهی یافته‌ها، تبیین ارتباط میان کدها، مضامین فرعی و مضامین اصلی و استخراج ساختار نهایی راهکارهای کاهش آثار مخرب پارتی‌بازی            |

در پایان این مرحله، راهکارهای استخراج شده از مطالعات مختلف در قالب مجموعه‌ای منسجم از مضامین، مقوله‌ها و مؤلفه‌ها سازمان‌دهی شدند. این مجموعه به‌عنوان فهرست اولیه راهکارها برای مرحله دوم پژوهش مورد استفاده قرار گرفت. در مرحله دوم، راهکارهای شناسایی شده در اختیار پنل خبرگان قرار گرفتند تا بر اساس معیارهای تعیین شده، از جمله اهمیت، قابلیت اجرا و اثربخشی، ارزیابی و رتبه‌بندی شوند. بدین ترتیب، یافته‌های تحلیل مضمون مستقیماً به طراحی مرحله دلفی و در نهایت به تدوین نقشه راه عملی پژوهش متصل شدند.

#### ۴. یافته‌های پژوهش

##### ۴.۱. تحلیل مضمون راهکارهای کاهش پارتی‌بازی

محتوای ۱۴۷ مقاله منتخب با استفاده از تحلیل مضمون بررسی شد. تمرکز تحلیل بر شناسایی گزاره‌ها و مفاهیمی بود که به پیشگیری، کنترل، کاهش یا مدیریت پارتی‌بازی و اشکال مرتبط با آن (جانبداری سازمانی، خویشاوندسالاری و رفیق‌سالاری) اشاره داشتند. فرایند تحلیل بر اساس الگوی شش مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶) انجام شد. پس از آشنایی با مطالعات منتخب، مفاهیم و گزاره‌های مرتبط استخراج و در قالب کدهای اولیه سازمان‌دهی شدند. سپس کدهای دارای شباهت مفهومی در قالب مضامین اولیه قرار گرفتند و این مضامین از نظر انسجام درونی، تمایز مفهومی و ارتباط با هدف پژوهش بازبینی شدند. در نهایت، مضامین همپوشان ادغام و موارد فاقد تمایز یا ارتباط کافی اصلاح یا در مضامین مناسب‌تر جای گرفتند.

در گام دوم تحلیل، بخش‌های مرتبط با راهکارهای پیشگیری و کاهش آثار مخرب پارتی‌بازی از مطالعات منتخب استخراج و به کدهای اولیه تبدیل شدند. کدگذاری با رویکردی مفهومی انجام شد؛ به این معنا که صرفاً واژگان مورد استفاده در مقالات ثبت نشد، بلکه معنای نهفته در گزاره‌های مرتبط با راهکارها نیز در نظر گرفته شد. به‌عنوان نمونه، گزاره‌هایی نظیر «انتخاب کارکنان بر اساس توانایی و صلاحیت»، «استخدام مبتنی بر شایستگی»، «استفاده از معیارهای مشخص و قابل سنجش در استخدام و ارتقا» و «جایگزینی شایسته‌گزینی به جای رابطه‌گزینی» در سطح کدهای اولیه به مفاهیمی مرتبط با شایسته‌سالاری منجر شدند. به همین ترتیب، گزاره‌هایی درباره آشکار بودن معیارهای تصمیم‌گیری، مستندسازی تصمیمات و امکان ردیابی فرآیندهای منابع انسانی، در محور مفهومی شفافیت قرار گرفتند. فرایند مشابهی برای سایر حوزه‌های محتوایی انجام شد و کدهای اولیه در محورهای مفهومی مختلف سازمان‌دهی شدند. نمونه‌ای از کدهای استخراج شده در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. گام دوم تحلیل مضمون براون و کلارک

| محور مفهومی   | کدهای اولیه استخراج شده  | معنای کد در تحلیل                                       |
|---------------|--------------------------|---------------------------------------------------------|
| شایسته‌سالاری | استخدام مبتنی بر شایستگی | انتخاب کارکنان بر اساس توانایی، تخصص و صلاحیت           |
|               | ارتقای مبتنی بر شایستگی  | جلوگیری از ارتقای افراد بر مبنای روابط شخصی             |
|               | معیارهای عینی انتخاب     | استفاده از معیارهای مشخص و قابل سنجش در استخدام و ارتقا |
|               | آزمون و ارزیابی شایستگی  | سنجش توانمندی افراد پیش از تصمیم‌گذاری                  |

| محور مفهومی              | کدهای اولیه استخراج شده           | معنای کد در تحلیل                                               |
|--------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| شفافیت                   | تناسب شغل و شاغل                  | انطباق ویژگی‌های فرد با الزامات شغلی                            |
|                          | فرصت برابر در استخدام             | جلوگیری از ترجیح افراد دارای روابط شخصی                         |
|                          | شایسته‌گزینی به جای رابطه‌گزینی   | جایگزینی معیارهای حرفه‌ای به جای روابط غیررسمی                  |
|                          | شفافیت فرآیند استخدام             | آشکار بودن مراحل و معیارهای تصمیم‌گیری                          |
|                          | شفافیت معیارهای ارتقا             | مشخص بودن مبنای ارتقای کارکنان                                  |
|                          | انتشار معیارهای تصمیم‌گیری        | اطلاع‌رسانی درباره ضوابط و ملاک‌های انتخاب                      |
|                          | قابلیت ردیابی تصمیمات             | امکان پیگیری چرایی و چگونگی تصمیمات منابع انسانی                |
|                          | مستندسازی تصمیمات                 | ثبت فرآیند و دلایل تصمیمات مدیریتی                              |
|                          | کاهش تصمیمات پشت‌پرده             | محدودسازی تصمیمات غیررسمی و غیرقابل مشاهده                      |
|                          | شناسایی تعارض منافع               | شناسایی موقعیت‌هایی که منافع شخصی بر تصمیم سازمانی اثر می‌گذارد |
| تعارض منافع              | افشای منافع شخصی                  | الزام مدیران و تصمیم‌گیرندگان به اعلام روابط و منافع مرتبط      |
|                          | منع مداخله در تصمیمات دارای تعارض | جلوگیری از مشارکت فرد در تصمیمی که با منافع شخصی او مرتبط است   |
|                          | کنترل خویشاوندسالاری              | جلوگیری از ترجیح بستگان در استخدام و ارتقا                      |
|                          | محدودسازی روابط شخصی در تصمیمات   | کاهش تأثیر روابط خانوادگی، دوستانه و شبکه‌ای                    |
| نظارت و ممیزی            | نظارت مستقل                       | واگذاری کنترل تصمیمات به نهاد یا فرد مستقل                      |
|                          | ممیزی تصمیمات منابع انسانی        | بررسی تصمیمات استخدام، ارتقا و انتصاب                           |
|                          | ارزیابی انطباق با مقررات          | کنترل رعایت ضوابط رسمی                                          |
|                          | پایش مستمر تصمیمات                | کنترل دوره‌ای فرآیندهای مستعد پارتی‌بازی                        |
|                          | ممیزی شایسته‌سالاری               | بررسی میزان رعایت معیارهای شایستگی                              |
| پاسخگویی                 | پاسخگویی مدیران                   | الزام مدیران به توضیح و دفاع از تصمیمات خود                     |
|                          | مسئولیت‌پذیری تصمیم‌گیرندگان      | مشخص بودن مسئول تصمیم و پیامد تصمیم                             |
|                          | ارائه دلایل تصمیمات               | الزام به توضیح مستند برای استخدام، ارتقا و انتصاب               |
|                          | قابلیت حسابرسی تصمیمات            | امکان بررسی و ارزیابی تصمیمات پس از اتخاذ                       |
|                          | ضمانت اجرای تخلف                  | پیش‌بینی پیامد برای تصمیمات رابطه‌محور و تبعیض‌آمیز             |
| عدالت سازمانی            | عدالت توزیعی                      | عادلانه بودن توزیع فرصت‌ها، مشاغل و پاداش‌ها                    |
|                          | عدالت رویه‌ای                     | عادلانه بودن فرآیند تصمیم‌گیری                                  |
|                          | عدالت تعاملی                      | رفتار محترمانه و منصفانه مدیران با کارکنان                      |
|                          | برابری فرصت‌ها                    | دسترسی برابر کارکنان به فرصت‌های شغلی                           |
|                          | کاهش ادراک تبعیض                  | کاهش احساس ترجیح افراد به دلیل روابط شخصی                       |
|                          | تقویت اعتماد سازمانی              | افزایش اعتماد کارکنان از طریق تصمیمات منصفانه                   |
| رهبری اخلاقی             | رهبری اخلاق‌مدار                  | هدایت سازمان بر اساس اصول اخلاقی                                |
|                          | بی‌طرفی مدیران                    | خودداری مدیران از ترجیح افراد نزدیک                             |
|                          | الگوسازی اخلاقی مدیران            | نمایش رفتار عادلانه و ضدپارتی‌بازی توسط مدیران                  |
|                          | رعایت انصاف مدیریتی               | اعمال ضوابط یکسان در قبال کارکنان                               |
|                          | تقویت فرهنگ اخلاقی                | ایجاد هنجارهای سازمانی مخالف رابطه‌گرایی                        |
|                          | تعهد مدیران به شایسته‌سالاری      | حمایت فعال مدیران از انتخاب افراد شایسته                        |
| محدودسازی اختیار مدیریتی | کاهش اختیار سلیقه‌ای              | محدود کردن تصمیمات مبتنی بر ترجیح شخصی                          |
|                          | استانداردسازی تصمیمات             | استفاده از رویه‌های یکسان برای تصمیمات مشابه                    |

| محور مفهومی        | کدهای اولیه استخراج شده              | معنای کد در تحلیل                                       |
|--------------------|--------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| گزارش دهی و رسیدگی | تفکیک اختیار و تصمیم                 | جلوگیری از تمرکز کامل فرآیند تصمیم‌گیری در یک فرد       |
|                    | کنترل اختیار استخدامی                | محدود کردن امکان استخدام افراد صرفاً بر مبنای رابطه     |
|                    | تصمیم‌گیری مبتنی بر ضابطه            | جایگزینی قواعد مشخص به جای تشخیص شخصی                   |
|                    | کاهش تمرکز قدرت                      | توزیع اختیار میان چند سطح یا نهاد                       |
|                    | سازوکار گزارش‌دهی تخلف               | ایجاد کانال رسمی برای اعلام موارد پارتی‌بازی            |
|                    | گزارش‌دهی محرمانه                    | حفاظت از هویت گزارش‌دهندگان                             |
|                    | حمایت از افشاگران                    | جلوگیری از پیامدهای منفی برای گزارش‌دهندگان             |
|                    | رسیدگی مستقل به شکایات               | بررسی شکایات توسط مرجع بی‌طرف                           |
|                    | سازوکار اعتراض                       | فراهم کردن امکان اعتراض به تصمیمات ناعادلانه            |
|                    | ضمانت اجرای شکایات                   | اطمینان از اینکه گزارش‌ها منجر به بررسی و اقدام می‌شوند |
| فناوری و داده      | دیجیتالی‌سازی فرآیندهای منابع انسانی | کاهش مداخلات غیررسمی از طریق فرآیندهای دیجیتال          |
|                    | استخدام الکترونیکی                   | انجام فرآیندهای استخدام در سامانه‌های رسمی              |
|                    | ثبت دیجیتال تصمیمات                  | ایجاد سابقه قابل ردیابی از تصمیمات                      |
|                    | پایش داده‌محور                       | استفاده از داده برای شناسایی الگوهای غیرعادی            |
|                    | کشف الگوهای پارتی‌بازی               | شناسایی روابط و الگوهای غیرممتعارف در تصمیمات           |
|                    | کاهش تماس مستقیم                     | کاهش امکان اعمال نفوذ غیررسمی                           |
|                    | تصمیم‌گیرنده و متقاضی                |                                                         |
|                    | الگوریتمی‌سازی ارزیابی               | استفاده از ابزارهای داده‌محور برای ارزیابی اولیه        |
|                    | دولت/سازمان الکترونیک                | استفاده از فناوری برای کاهش فساد و رابطه‌گرایی          |
|                    |                                      |                                                         |

Source: Developed by the authors.

در گام سوم، کدهای اولیه بر اساس شباهت مفهومی و ارتباط محتوایی در قالب مضامین اولیه سازمان‌دهی شدند. هدف در این مرحله صرفاً دسته‌بندی توصیفی نبود، بلکه تلاش شد کدهای پراکنده در مطالعات مختلف در قالب مفاهیمی قرار گیرند که بتوانند سازوکار یا حوزه مداخله مشخصی را برای کاهش پارتی‌بازی توضیح دهند. در گام چهارم، مضامین اولیه از نظر انسجام درونی، تمایز مفهومی و ارتباط با سؤال پژوهش بازبینی شدند. در این فرایند، مضامین دارای همپوشانی مفهومی با یکدیگر ادغام شدند و مضامین دارای ماهیت متمایز و اهمیت نظری یا کاربردی به‌صورت مستقل حفظ شدند. برای مثال، «عدالت و فرصت برابر» به دلیل همپوشانی محتوایی با «شایسته‌سالاری»، در مضمون گسترده‌تر «استقرار نظام شایسته‌سالار و تضمین فرصت برابر در استخدام و ارتقا» ادغام شد. همچنین، «فرهنگ سازمانی ضدپارتی‌بازی» به دلیل ارتباط نزدیک با رفتار و نقش مدیران، در مضمون «رهبری اخلاقی، بی‌طرفی مدیریتی و عدالت سازمانی» قرار گرفت. در مقابل، «فناوری و دولت الکترونیک» به دلیل ماهیت ابزارمحور و سازوکار متمایز آن در پیشگیری و کشف پارتی‌بازی، به‌عنوان مضمونی مستقل حفظ شد. در گام پنجم، مضامین نهایی بر اساس ماهیت، دامنه و کارکرد آن‌ها تعریف و نام‌گذاری شدند؛ عناوین نهایی از یک‌سو بیانگر محتوای مطالعات منتخب و از سوی دیگر قابلیت تبدیل شدن به راهکارهای سیاستی و اجرایی را دارند. نتایج مراحل سوم تا پنجم در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵. فرایند شکل‌گیری، بازبینی و نام‌گذاری مضامین

| مضامین اولیه                 | تصمیم در مرحله بازبینی                                                                                   | مضمون نهایی                                                      |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| شایسته‌سالاری در استخدام     | حفظ و توسعه مضمون با توجه به ارتباط مستقیم با هدف پژوهش                                                  | استقرار نظام شایسته‌سالار و تضمین فرصت برابر در استخدام و ارتقا  |
| عدالت و فرصت برابر           | ادغام با شایسته‌سالاری به دلیل همپوشانی مفهومی و ارتباط مشترک با برابری در دسترسی و تصمیمات منابع انسانی | استقرار نظام شایسته‌سالار و تضمین فرصت برابر در استخدام و ارتقا  |
| شفافیت منابع انسانی          | حفظ به‌عنوان مضمون مستقل به دلیل تمرکز بر آشکارسازی معیارها، فرآیندها و قابلیت ردیابی تصمیمات            | افزایش شفافیت و قابلیت ردیابی تصمیمات منابع انسانی               |
| کنترل تعارض منافع            | حفظ به‌عنوان مضمون مستقل به دلیل تمرکز بر شناسایی و مدیریت منافع و روابط شخصی اثرگذار بر تصمیمات         | مدیریت تعارض منافع و محدودسازی نفوذ روابط شخصی و شبکه‌ای         |
| نظارت و حسابرسی              | تفکیک مفهومی نظارت پیشگیرانه، ممیزی و کنترل انطباق از رسیدگی به تخلفات؛ حفظ در سطح یک مضمون کنترلی       | تقویت نظارت، پاسخگویی و ممیزی تصمیمات سازمانی                    |
| پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری     | ادغام با نظارت و حسابرسی به دلیل ارتباط مکمل میان کنترل تصمیمات و الزام تصمیم‌گیرنده به توضیح و پاسخگویی | تقویت نظارت، پاسخگویی و ممیزی تصمیمات سازمانی                    |
| کاهش اختیار مدیریتی          | حفظ به‌عنوان مضمون مستقل به دلیل تمرکز بر محدودسازی اختیار سلیقه‌ای و توزیع قدرت تصمیم‌گیری              | کاهش اختیار سلیقه‌ای و اصلاح ساختار توزیع قدرت                   |
| رهبری اخلاقی و عدالت مدیریتی | حفظ و توسعه مضمون با تمرکز بر نقش مدیران در الگوسازی، بی‌طرفی و اجرای منصفانه ضوابط                      | تقویت رهبری اخلاقی، بی‌طرفی مدیریتی و عدالت سازمانی              |
| فرهنگ سازمانی ضدپارتی‌بازی   | ادغام در مضمون رهبری و عدالت به دلیل ارتباط نزدیک با هنجارهای مدیریتی و رفتار الگوار مدیران              | تقویت رهبری اخلاقی، بی‌طرفی مدیریتی و عدالت سازمانی              |
| گزارش‌دهی و رسیدگی به تخلفات | حفظ به‌عنوان مضمون مستقل به دلیل برخورداری از سازوکار اجرایی متمایز برای شناسایی، گزارش و رسیدگی         | ایجاد سازوکار مؤثر گزارش‌دهی، رسیدگی و ضمانت اجرای ضدپارتی‌بازی  |
| فناوری و دولت الکترونیک      | حفظ به دلیل ماهیت ابزارمحور و نقش متمایز فناوری در کاهش مداخلات غیررسمی و کشف الگوهای پارتی‌بازی         | استفاده از فناوری و پایش داده‌محور برای پیشگیری و کشف پارتی‌بازی |

Source: Developed by the authors.

بررسی نهایی مضامین نشان داد که راهکارهای استخراج شده را می‌توان در قالب هشت مضمون نهایی سازمان‌دهی کرد. این مضامین عبارت‌اند از:

- ۱) استقرار نظام شایسته‌سالار و تضمین فرصت برابر در استخدام و ارتقا؛
- ۲) افزایش شفافیت و قابلیت ردیابی تصمیمات منابع انسانی؛
- ۳) مدیریت تعارض منافع و محدودسازی نفوذ روابط شخصی و شبکه‌ای؛
- ۴) تقویت نظارت، پاسخگویی و ممیزی تصمیمات سازمانی؛

(۵) کاهش اختیار سلیقه‌ای و اصلاح ساختار توزیع قدرت؛

(۶) تقویت رهبری اخلاقی، بی‌طرفی مدیریتی و عدالت سازمانی؛

(۷) ایجاد سازوکار مؤثر گزارش‌دهی، رسیدگی و ضمانت اجرای ضدپارتنری بازی؛

(۸) استفاده از فناوری و پایش داده‌محور برای پیشگیری و کشف پارتی‌بازی.

این هشت مضمون در سطحی بالاتر در یک مضمون فراگیر با عنوان «استقرار حکمرانی سازمانی ضدپارتنری بازی» سازمان‌دهی می‌شوند. این مضمون فراگیر نشان می‌دهد که مقابله با پارتی‌بازی را نمی‌توان به یک اقدام منفرد، مانند تدوین مقررات استخدامی یا برخورد با تخلف، محدود کرد؛ بلکه کاهش پایدار آن مستلزم مجموعه‌ای به هم پیوسته از سازوکارهای شایسته‌سالاری، شفافیت، کنترل تعارض منافع، نظارت و پاسخگویی، محدودسازی اختیار سلیقه‌ای، رهبری اخلاقی، گزارش‌دهی و استفاده از فناوری است.

در گام ششم، یافته‌ها و روابط میان مضامین سازمان‌دهی در قالب یک ساختار مفهومی نهایی ارائه شدند. حاصل این مرحله، تبدیل مجموعه‌ای پراکنده از راهکارهای مطرح‌شده در مطالعات مختلف به هشت حوزه مداخله‌ای منسجم بود. این حوزه‌ها مبنای طراحی مرحله دوم پژوهش قرار گرفتند؛ به گونه‌ای که مضامین و راهکارهای استخراج‌شده به گزاره‌های قابل ارزیابی تبدیل و در قالب پرسشنامه دلفی رتبه‌ای در اختیار خبرگان قرار گرفتند. هدف مرحله دوم، تعیین اولویت راهکارها بر اساس قضاوت خبرگان و در نهایت فراهم کردن مبنای لازم برای تدوین نقشه راه عملی کاهش آثار مخرب پارتی‌بازی بود.

#### ۲.۴. دلفی رتبه‌ای

به منظور اولویت‌بندی مضامین نهایی شناسایی‌شده در مرحله تحلیل مضمون و تعیین مهم‌ترین راهبردهای مقابله با آثار مخرب پارتی‌بازی و تقویت شایسته‌سالاری سازمانی، از روش دلفی رتبه‌ای استفاده شد. در این مرحله، ۱۴ نفر از خبرگان حوزه مرتبط، هشت مضمون نهایی استخراج‌شده از مرحله کیفی را بر اساس میزان اهمیت رتبه‌بندی کردند. از خبرگان خواسته شد این مضامین را از رتبه ۱، به عنوان بالاترین اولویت، تا رتبه ۸، به عنوان پایین‌ترین اولویت، مرتب کنند. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، رتبه‌های اختصاص یافته توسط خبرگان تجمیع و میانگین رتبه هر مضمون محاسبه شد. از آنجا که در مقیاس رتبه‌ای، مقدار کمتر میانگین رتبه نشان‌دهنده اولویت بالاتر است، مضامین بر اساس میانگین رتبه از کمترین به بیشترین مرتب شدند. همچنین، تعداد دفعاتی که هر مضمون به عنوان رتبه نخست انتخاب شده بود، به عنوان شاخص توصیفی از برجستگی آن در دیدگاه خبرگان گزارش شد. نتایج در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶. نتایج اولویت‌بندی مضامین نهایی بر اساس رتبه‌بندی خبرگان

| رتبه نهایی | عامل مؤثر                                                       | میانگین رتبه | تعداد انتخاب به عنوان رتبه اول | تفسیر جایگاه  |
|------------|-----------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------|---------------|
| ۱          | استقرار نظام شایسته‌سالار و تضمین فرصت برابر در استخدام و ارتقا | 1.43         | ۹                              | مهم‌ترین عامل |
| ۲          | مدیریت تعارض منافع و محدودسازی نفوذ روابط شخصی و شبکه‌ای        | 2.64         | ۱                              | دومین اولویت  |

| رتبه نهایی | عامل مؤثر                                                        | میانگین رتبه | تعداد انتخاب به عنوان رتبه اول | تفسیر جایگاه   |
|------------|------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------|----------------|
| ۳          | افزایش شفافیت و قابلیت ردیابی تصمیمات منابع انسانی               | 2.93         | ۰                              | سومین اولویت   |
| ۴          | کاهش اختیار سلیقه‌ای و اصلاح ساختار توزیع قدرت                   | 3.29         | ۲                              | چهارمین اولویت |
| ۵          | تقویت رهبری اخلاقی، بی‌طرفی مدیریتی و عدالت سازمانی              | 4            | ۱                              | پنجمین اولویت  |
| ۶          | تقویت نظارت، پاسخگویی و ممیزی تصمیمات سازمانی                    | 4.07         | ۱                              | ششمین اولویت   |
| ۷          | ایجاد سازوکار مؤثر گزارش‌دهی، رسیدگی و ضمانت اجرای ضدپارتی‌بازی  | 4.36         | ۰                              | هفتمین اولویت  |
| ۸          | استفاده از فناوری و پایش داده‌محور برای پیشگیری و کشف پارتی‌بازی | 5.43         | ۰                              | هشتمین اولویت  |

Source: Developed by the authors.

نتایج نشان می‌دهد مضامین نهایی از نظر اولویت مقابله با پارتی‌بازی تفاوت قابل توجهی دارند. استقرار نظام شایسته‌سالار و تضمین فرصت برابر با میانگین رتبه ۱.۴۳ در جایگاه نخست قرار گرفت و ۹ نفر از ۱۴ خبره آن را اولویت نخست انتخاب کردند. پس از آن، «مدیریت تعارض منافع و محدودسازی نفوذ روابط شخصی» (۲.۶۴) و «افزایش شفافیت و قابلیت ردیابی تصمیمات» (۲.۹۳) در رتبه‌های دوم و سوم قرار گرفتند. «کاهش اختیار سلیقه‌ای و اصلاح ساختار توزیع قدرت» (۳.۲۹) در جایگاه چهارم ایستاد. در مقابل، مضامین رهبری اخلاقی و عدالت سازمانی، نظارت و ممیزی، گزارش‌دهی و ضمانت اجرا، و فناوری و پایش داده‌محور در اولویت‌های پنجم تا هشتم قرار گرفتند. این الگو نشان می‌دهد خبرگان بیش از سازوکارهای واکنشی یا فناورانه، بر اصلاح قواعد و ساختارهای اصلی تصمیم‌گیری منابع انسانی تأکید داشته‌اند.

#### مضمون اول: استقرار نظام شایسته‌سالار و تضمین فرصت برابر در استخدام و ارتقا

با میانگین رتبه ۱.۴۳ در جایگاه نخست قرار گرفت. از دیدگاه خبرگان، مهم‌ترین مسیر مقابله با پارتی‌بازی، اصلاح سازوکارهای استخدام، انتصاب و ارتقا و حرکت به سمت تصمیم‌گیری مبتنی بر معیارهای عینی، شفاف و قابل ارزیابی است تا فرصت‌های شغلی بر مبنای شایستگی و نه روابط شخصی تخصیص یابند.

#### مضمون دوم: مدیریت تعارض منافع و محدودسازی نفوذ روابط شخصی و شبکه‌ای

با میانگین رتبه ۲.۶۴ در جایگاه دوم قرار گرفت. این رتبه نشان می‌دهد استقرار معیارهای شایسته‌سالارانه به تنهایی کافی نیست و باید سازوکارهایی برای شناسایی و مدیریت تعارض منافع و محدودسازی تأثیر روابط خانوادگی، دوستانه و شبکه‌ای بر تصمیمات سازمانی وجود داشته باشد.

#### مضمون سوم: افزایش شفافیت و قابلیت ردیابی تصمیمات منابع انسانی

با میانگین رتبه ۲.۹۳ در جایگاه سوم قرار گرفت. اعلام معیارهای استخدام و ارتقا، مستندسازی تصمیمات و امکان ردیابی فرآیند تصمیم‌گیری می‌تواند زمینه اعمال نفوذ غیررسمی را محدود و امکان بررسی تصمیمات را افزایش دهد.

#### مضمون چهارم: کاهش اختیار سلیقه‌ای و اصلاح ساختار توزیع قدرت

با میانگین رتبه ۳.۲۹ در جایگاه چهارم قرار گرفت. دو نفر از ۱۴ خبره این مضمون را اولویت نخست انتخاب کردند. هرچه تصمیمات استخدام، انتصاب و ارتقا بیشتر به تشخیص فردی و اختیار سلیقه‌ای مدیران وابسته باشد، ظرفیت تأثیرگذاری روابط شخصی نیز افزایش می‌یابد. بنابراین حرکت به سمت تصمیم‌گیری قاعده‌مند، استاندارد شده و چندمرحله‌ای از سازوکارهای پیشگیرانه مهم است.

#### مضمون پنجم: تقویت رهبری اخلاقی، بی‌طرفی مدیریتی و عدالت سازمانی

با میانگین رتبه ۴.۰۰ در جایگاه پنجم قرار گرفت. این مضمون ناظر بر بعد فرهنگی و رفتاری مقابله با پارتی‌بازی است و قرار گرفتن آن پس از اصلاحات ساختاری نشان می‌دهد خبرگان بر اصلاح سازوکارهای رسمی تصمیم‌گیری تأکید بیشتری داشته‌اند. رهبری اخلاقی و عدالت سازمانی را می‌توان بستر فرهنگی و مدیریتی پشتیبان اصلاحات ساختاری در نظر گرفت.

#### مضمون ششم: تقویت نظارت، پاسخگویی و ممیزی تصمیمات سازمانی

با میانگین رتبه ۴.۰۷ در جایگاه ششم قرار گرفت. نزدیکی میانگین آن به مضمون پنجم نشان می‌دهد فاصله اولویت این دو راهبرد چندان زیاد نیست. سازوکارهای نظارت و ممیزی امکان شناسایی تصمیمات غیرمعارف و بررسی انطباق آن‌ها با ضوابط سازمانی را فراهم کرده و مدیران را پاسخگوتر می‌کنند.

#### مضمون هفتم: ایجاد سازوکار مؤثر گزارش‌دهی، رسیدگی و ضمانت اجرای ضدپارتی‌بازی

با میانگین رتبه ۴.۳۶ در جایگاه هفتم قرار گرفت. این رتبه به معنای بی‌اهمیت بودن آن نیست، بلکه نشان‌دهنده اولویت بیشتر اقدامات پیشگیرانه نسبت به سازوکارهای واکنشی است. این سازوکارها به‌ویژه در شرایطی اهمیت می‌یابند که رفتار تبعیض‌آمیز رخ داده یا احتمال وقوع آن وجود دارد.

#### مضمون هشتم: استفاده از فناوری و پایش داده‌محور برای پیشگیری و کشف پارتی‌بازی

با میانگین رتبه ۵.۴۳ در جایگاه هشتم قرار گرفت. این نتیجه به معنای غیرضروری بودن فناوری نیست، بلکه نشان می‌دهد فناوری نقش مکمل دارد و اثربخشی آن به وجود قواعد، فرآیندها و سازوکارهای مناسب وابسته است. دیجیتالی کردن فرآیندهای منابع انسانی بدون اصلاح قواعد تصمیم‌گیری، لزوماً به حذف زمینه‌های پارتی‌بازی منجر نمی‌شود.

به‌منظور بررسی میزان هماهنگی دیدگاه خبرگان در رتبه‌بندی هشت مضمون نهایی، از ضریب توافق کندال استفاده شد. نتایج در جدول ۷ ارائه شده است.

جدول ۷. نتایج ضریب توافق کندال در رتبه‌بندی مضامین نهایی

| مقدار  | شاخص                      |
|--------|---------------------------|
| ۱۴     | تعداد خبرگان              |
| ۸      | تعداد مضامین              |
| ۰.۲۸۹  | ضریب توافق کندال          |
| ۲۸.۳۳۳ | ( $\chi^2$ ) آماره کای‌دو |

| مقدار  | شاخص         |
|--------|--------------|
| ۷      | درجه آزادی   |
| <۰.۰۰۱ | سطح معناداری |

Source: Developed by the authors.

ضریب توافق کندال برابر با ۰.۲۸۹ به دست آمد که بیانگر توافق نسبتاً محدود میان خبرگان در رتبه‌بندی مضامین است. با این حال، آزمون معناداری ضریب کندال نشان داد که این میزان توافق از نظر آماری معنادار است ( $\chi^2 = 28.333, df = 7, p < 0.001$ ). بنابراین، رتبه‌بندی‌های ارائه‌شده توسط خبرگان از میزان هماهنگی معناداری برخوردار بوده و تفاوت‌های مشاهده‌شده در اولویت‌بندی مضامین را نمی‌توان صرفاً به نبود هرگونه الگوی مشترک در رتبه‌بندی‌ها نسبت داد.

با توجه به اینکه هدف این مرحله، تعیین اولویت نسبی مضامین نهایی و نه صرفاً دستیابی به توافق حداکثری خبرگان بوده است، ضریب توافق کندال به‌عنوان شاخصی تکمیلی برای نشان دادن میزان هماهنگی دیدگاه خبرگان گزارش شد. بر این اساس، نتایج دلفی رتبه‌ای ضمن مشخص کردن اولویت‌های نسبی، نشان می‌دهد که در میان خبرگان یک الگوی توافق معنادار، هرچند با شدت محدود، درباره ترتیب اهمیت راهبردهای مقابله با پارتی‌بازی وجود دارد.

## ۵. بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی، یکپارچه‌سازی و اولویت‌بندی راهکارهای کاهش پارتی‌بازی انجام شد. در مرحله کیفی، راهکارها در قالب هشت مضمون و ذیل مضمون فراگیر «استقرار حکمرانی سازمانی ضد پارتی‌بازی» سازمان‌دهی شدند. در مرحله کمی، این مضامین توسط ۱۴ خبره رتبه‌بندی شد. نتایج نشان داد «استقرار نظام شایسته‌سالار» (۱.۴۳)، «مدیریت تعارض منافع» (۲.۶۴)، «شفافیت و قابلیت ردیابی تصمیمات» (۲.۹۳) و «کاهش اختیار سلیقه‌ای» (۳.۲۹) اولویت‌های نخست هستند؛ در مقابل، رهبری اخلاقی، نظارت، گزارش‌دهی و فناوری در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند. این الگو نشان می‌دهد خبرگان بر اصلاح نقطه‌های تصمیم‌گیری و تخصیص فرصت تأکید دارند، نه بر برخورد با مصادیق پس از وقوع.

## ۵.۱. تبیین نتایج و مقایسه با پیشینه

مهم‌ترین یافته، اولویت شایسته‌سالاری است. میانگین رتبه ۱.۴۳ و انتخاب آن توسط ۹ خبره به‌عنوان اولویت نخست نشان می‌دهد مهم‌ترین نقطه مداخله، فرآیندهای توزیع فرصت‌های شغلی است؛ زیرا پارتی‌بازی زمانی آثار مخرب ایجاد می‌کند که روابط شخصی جایگزین معیارهای حرفه‌ای شوند. این یافته با ادبیات همخوان است؛ مطالعات پیشین نشان داده‌اند ترجیح بر مبنای روابط شخصی به کاهش رضایت شغلی، افزایش ادراک بی‌عدالتی و تضعیف نگرش‌های مثبت منجر می‌شود (Rasheed et al., 2025; Habaza et al., 2025).

مضمون دوم، مدیریت تعارض منافع، نشان می‌دهد معیارهای رسمی شایسته‌سالاری در صورت نبود کنترل تعارض منافع کافی نیستند؛ زیرا تصمیم‌گیرنده دارای رابطه شخصی ممکن است معیارها را در مرحله اجرا تحت تأثیر قرار دهد (Xu et al., 2025). مضمون سوم، شفافیت، بر نقش ثبت معیارها و دلایل انتخاب در محدودسازی تصمیم‌گیری پشت‌پرده تأکید دارد (Fatima et al., 2024). مضمون چهارم، کاهش اختیار سلیقه‌ای، نشان می‌دهد ساختار توزیع قدرت نیز در بروز پارتی‌بازی نقش دارد؛ هرچه تصمیمات به اختیار یک فرد وابسته‌تر باشد، امکان اعمال نفوذ بیشتر است. در مقابل، رهبری اخلاقی (۴.۰۰) و نظارت (۴.۰۷) در رتبه‌های پنجم و ششم قرار گرفتند؛ این نشان می‌دهد خبرگان اصلاح سازوکارهای رسمی را مقدم بر اصلاحات فرهنگی می‌دانند، زیرا حتی مدیران اخلاق‌مدار در ساختارهای غیرشفاف با زمینه‌های پارتی‌بازی مواجه‌اند. گزارش‌دهی (۴.۳۶) و فناوری (۵.۴۳) نیز در رتبه‌های آخر ایستادند؛ زیرا این سازوکارها بیشتر واکنشی‌اند و جایگزین اصلاحات پیشگیرانه نیستند. فناوری بدون اصلاح قواعد تصمیم‌گیری، لزوماً پارتی‌بازی را حذف نمی‌کند.

## ۵.۲. تبیین نظری

یافته‌ها در چارچوب نظریه عدالت سازمانی قابل تبیین است: پارتی‌بازی عدالت توزیعی (تخصیص نابرابر فرصت‌ها) و عدالت رویه‌ای (ترجیح روابط بر معیارها) را تضعیف می‌کند و اولویت شایسته‌سالاری، شفافیت و کنترل اختیار، پاسخی به این دو بعد است. نظریه تبادل اجتماعی نیز توضیح می‌دهد که کارکنان در صورت مشاهده توزیع غیرمنصفانه فرصت‌ها، سازمان را ناقض انتظار رفتار منصفانه تلقی کرده و اعتماد و تعهد کاهش می‌یابد. نظریه حفظ منابع نیز پارتی‌بازی را تهدیدی برای منابع شغلی و روان‌شناختی کارکنان (فرصت پیشرفت، امنیت شغلی، احساس کنترل) می‌داند.

## ۵.۳. دستاوردهای نظری

نخست، یکپارچه‌سازی راهکارهای پراکنده در هشت مضمون منسجم. دوم، صورت‌بندی مضمون فراگیر «حکمرانی سازمانی ضدپارتی‌بازی» که نشان می‌دهد مقابله با پارتی‌بازی نیازمند مجموعه‌ای هماهنگ از سازوکارهاست، نه یک اقدام منفرد. سوم، اولویت‌بندی راهکارها که نقطه آغاز اصلاحات را مشخص می‌کند. ضریب توافق کنдал (۰.۲۸۹) نشان می‌دهد توافق خبرگان محدود اما معنادار است؛ بنابراین رتبه‌بندی باید به‌عنوان اولویت نسبی این گروه تفسیر شود.

## ۵.۴. پیشنهادهای کاربردی (نقشه راه شش مرحله‌ای)

- ۱) اصلاح نظام شایسته‌سالاری: تعیین پیشاپیش معیارهای عینی استخدام و ارتقا، ارزیابی ساختاریافته و مستندسازی تصمیمات.
- ۲) مدیریت تعارض منافع: شناسایی روابط خانوادگی و شخصی، اعلام تعارض و منع مشارکت افراد دارای تعارض در تصمیم‌گیری.

- ۳) تقویت شفافیت: مستند و قابل پیگیری کردن معیارها، امتیازات و دلایل انتخاب در حد سازگار با محرمانگی.
  - ۴) کاهش اختیار سلیقه‌ای: تفکیک ارزیابی از تصمیم نهایی، استفاده از کمیته‌های چندنفره و استانداردسازی فرآیندها.
  - ۵) تقویت رهبری اخلاقی و نظارت: پشتیبانی اصلاحات ساختاری با هنجارهای مدیریتی مناسب و ممیزی تصمیمات.
  - ۶) توسعه گزارش‌دهی و فناوری: ایجاد کانال‌های امن گزارش‌دهی، رسیدگی مستقل به شکایات و استفاده از سامانه‌های دیجیتال برای ثبت و تحلیل تصمیمات.
- بنابراین، منطق کلی نقشه راه پژوهش را می‌توان به صورت نمودار شماره ۲ خلاصه کرد.



نمودار ۲. منطق نقشه راه پژوهش

Source: Developed by the authors.

این ترتیب به معنای آن نیست که مراحل پایانی باید تا تکمیل مراحل قبلی به تعویق افتند؛ بلکه نشان‌دهنده اولویت نسبی مداخلات بر اساس دیدگاه خبرگان است.

## ۵. محدودیت‌های پژوهش

پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی همراه است. نخست، مرحله کیفی بر مطالعات منتشرشده در بازه ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۶ متمرکز بود و ممکن است برخی مطالعات خارج از این بازه یا شواهد منتشرنشده وارد تحلیل نشده باشند. دوم، تحلیل مضمون، با وجود اجرای منظم مراحل، تا حدی متأثر از قضاوت تحلیلی پژوهشگر است. سوم، اولویت‌بندی نهایی بر دیدگاه ۱۴ خبره استوار بوده و تعمیم مستقیم آن به همه سازمان‌ها باید با احتیاط صورت گیرد؛ زیرا ویژگی‌هایی مانند نوع مالکیت، اندازه سازمان، تمرکز قدرت، فرهنگ سازمانی و محیط قانونی می‌توانند بر اهمیت نسبی راهکارها تأثیرگذار باشند.

## ۵. ۶. پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آینده

پیشنهاد می‌شود چارچوب هشت‌گانه این مطالعه در سازمان‌های دولتی و خصوصی و صنایع مختلف آزمون شود تا ثبات یا تفاوت اولویت‌ها در زمینه‌های سازمانی مختلف مشخص گردد. مقایسه سازمان‌های دولتی، خصوصی و خانوادگی می‌تواند شرایطی را شناسایی کند که در آنها برخی سازوکارهای ضدپارتی‌بازی اهمیت بیشتری می‌یابند. پژوهش‌های آینده می‌توانند روابط میان ابعاد «حکمرانی سازمانی ضدپارتی‌بازی» و پیامدهایی مانند ادراک عدالت، اعتماد، تعهد و

عملکرد کارکنان را با روش‌های کمی بررسی کنند. همچنین مطالعه نقش متغیرهای زمینه‌ای مانند تمرکز قدرت، نوع مالکیت، فرهنگ سازمانی و ساختار قانونی، و بررسی اثربخشی فناوری‌های منابع انسانی در کنار اصلاحات نهادی می‌تواند به تبیین شرایط اثربخشی راهکارها کمک کند. در نهایت، انجام مطالعات طولی پیش و پس از اجرای مداخلات ضدپارتی‌بازی می‌تواند شواهد تجربی دقیق‌تری درباره اثربخشی و پایداری این اقدامات فراهم آورد.

## ۵. ۷. جمع‌بندی

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد مقابله پایدار با پارتی‌بازی نیازمند اصلاح معماری تصمیم‌گیری سازمان است، نه صرفاً افزایش مجازات یا کشف تخلفات پس از وقوع. در این معماری، شایسته‌سالاری و فرصت برابر نقطه آغاز، مدیریت تعارض منافع و شفافیت سازوکارهای اصلی پیشگیری، و کاهش اختیار سلیقه‌ای سازوکار ساختاری مکمل هستند. رهبری اخلاقی، عدالت سازمانی، نظارت، پاسخگویی، گزارش‌دهی و فناوری نیز لایه‌های پشتیبان این نظام را تشکیل می‌دهند. پیام اصلی پژوهش آن است که هرچه سازمان‌ها بتوانند فرصت تأثیرگذاری روابط شخصی بر تصمیمات استخدام، انتصاب، ارتقا و تخصیص فرصت‌ها را از طریق قواعد شایسته‌سالارانه، کنترل تعارض منافع، شفافیت و محدودسازی اختیار سلیقه‌ای کاهش دهند، مقابله با پارتی‌بازی از یک اقدام واکنشی به یک نظام پیشگیرانه و پایدار تبدیل خواهد شد.

## بیانیه‌های پژوهش

### مشارکت نویسندگان (بر اساس CRediT taxonomy)

ایده‌پردازی اولیه و مدیریت و پالایش داده‌ها و تحلیل آماری و محاسباتی و جمع‌آوری داده‌ها و شواهد و طراحی روش‌شناسی تحقیق و طراحی تصاویر و گراف‌ها و نگارش پیش‌نویس مقاله توسط اکبر زین العابدینی و مدیریت و پالایش داده‌ها و تحلیل آماری و محاسباتی و طراحی روش‌شناسی تحقیق و طراحی تصاویر و گراف‌ها و نگارش پیش‌نویس مقاله و ویرایش و بهبود نسخه نهایی توسط علیرضا مروتی انجام شده است.

### بیانیه تأمین مالی

این پژوهش هیچ‌گونه گرنت یا حمایت مالی مشخصی از سوی هیچ‌یک از سازمان‌ها یا نهادهای تأمین‌کننده مالی در بخش‌های دولتی، تجاری یا غیرانتفاعی دریافت نکرده است. نویسندگان برای انجام پژوهش، نگارش مقاله یا انتشار آن، هیچ‌گونه حمایت مالی دریافت نکرده‌اند.

### تأیید اخلاقی

هیچ موضوع انسانی در این مقاله وجود ندارد و رضایت آگاهانه قابل اعمال نیست.

### نحوه استفاده نویسندگان از هوش مصنوعی

ویرایش و طراحی گرافیکی بوسیله ChatGPT انجام شده است. نویسندگان تأیید می‌کنند که تمامی محتوای تولید شده توسط هوش مصنوعی به دقت بررسی، ویرایش و تأیید شده است و مسئولیت کامل محتوای نهایی مقاله بر عهده ایشان می‌باشد.

### تعارض منافع

نویسندگان اعلام می‌کنند که هیچ‌گونه تضاد منافع مالی یا شخصی مرتبط با این پژوهش وجود ندارد.

### بیانیه در دسترس بودن داده‌ها

داده‌هایی که یافته‌های این پژوهش را پشتیبانی می‌کنند، در صورت درخواست مبتنی بر ضرورت علمی، توسط نویسنده مسئول در دسترس هستند.

## References

- Abdelghani, A. A., Fayyad, S., Khairy, H. A., & Ahmed, H. A. (2025). Perceived leader favoritism and non-green behavior in tourism and hospitality organizations: The mediating role of malicious envy and the moderating effect of organizational injustice. *Administrative Sciences*, 15(12), 469. <https://doi.org/10.3390/admsci15120469>
- Aggarwal, A., Sharma, I., & Rukta, N. (2025). Unveiling the ripple effects of despotic leadership on organizational deviance via justice and commitment pathways, unmasking the cronyism shield. *International Journal of Organizational Analysis*, 34(6), 2004–2045. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2024-4848>
- Al-Qaydi, M. F., Bani-Melhem, S., Saud, J., Shamsudin, F. M., & Usman, M. (2026). Why do they always get more? The hostile consequences of leader favouritism. *FIIB Business Review*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/23197145261419555>
- Arasli, H., Arici, H. E., & Cakmakoglu Arici, N. (2019). Workplace favouritism, psychological contract violation and turnover intention: Moderating roles of authentic leadership and job insecurity climate. *German Journal of Human Resource Management*, 33(3), 197–222. <https://doi.org/10.1177/2397002219843385>
- Brassiolo, P., Estrada, R., Fajardo, G., & Martinez Correa, J. (2025). *Family rules: Nepotism in the Mexican judiciary*. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5294937>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Fatima, T., Bilal, A. R., Imran, M. K., Sarwar, A., & Shabeer, S. (2024). The hidden cost of cronyism! A nexus of knowledge hiding, moral disengagement and egoistic climate in higher

- educational institutions. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 17(4), 1225–1242. <https://doi.org/10.1108/JARHE-10-2023-0482>
- Habaza, H. S., Hagra, H. R., Elsabahy, H. E., Saleh, M. S., Dailah, H. G., Hendy, A., & Shobaili, H. A. (2025). Authority, favoritism, and fairness: How paternalistic leadership and nepotism shape nurses' perceptions of justice. *BMC Nursing*, 24(1), 312. <https://doi.org/10.1186/s12912-025-03888-y>
- Islam, T., Rizvi, F., Farooq, W., & Ahmed, I. (2023). Employee silence as a response to cronyism in the workplace: The roles of felt violation and continuance commitment. *Kybernetes*, 54(1), 90–109. <https://doi.org/10.1108/K-01-2023-0148>
- Keeney, S., Hasson, F., & McKenna, H. (2011). *The Delphi technique in nursing and health research*. Wiley-Blackwell.
- Khan, M. A., Du, J., Fatima, T., Waqas, M., Anwar, F., & Khan, M. (2025). A nexus between organizational cronyism and innovative work behavior: A moderated mediation model through organizational cynicism and knowledge hiding. *Current Psychology*, 44(10), 9541–9551. <https://doi.org/10.1007/s12144-025-07675-5>
- Khraim, H. (2025). The impact of perceived organizational cronyism on decision-making: The moderating role of ethical organizational culture. *Problems and Perspectives in Management*, 23(1), 313–324. [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(1\).2025.23](https://doi.org/10.21511/ppm.23(1).2025.23)
- Lin, Q., Zhao, R., Ahmed, A., & Hu, H. (2025). Aftershocks of leadership favoritism: How to direct observers' negative gossip and role modeling proactive behavior. *Sage Open*, 15(4). <https://doi.org/10.1177/21582440251388126>
- Marciánová, P., Pirožek, P., & Kallmuenzer, A. (2025). Long-term sustainability of family firms: The role of nepotism. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 21(1), 45. <https://doi.org/10.1007/s11365-025-01121-5>
- Mishra, S., Singh, A., & Srivastava, S. (2024). An interpersonal perspective to study workplace favoritism and employees' motivation to hold multiple jobs. *Personnel Review*, 54(1), 389–406. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2024-0601>
- Mzid, I. (2017). Family capital and organizational resilience of the family firm in Tunisia. In *Contributions to Management Science* (pp. 41–61). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-57630-5\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-319-57630-5_4)
- Özbek, M. F., Banai, M., Stefanidis, A., Bekar, F., & Roberts, S. J. (2025). Some are more equal than others: Workplace favoritism and hospital employees' intent to quit. *Journal of Health Organization and Management*, 40(2), 301–323. <https://doi.org/10.1108/JHOM-12-2024-0493>
- Perra, E. (2026). Road to division: Ethnic favoritism and road infrastructure in Ethiopia. *Journal of Comparative Economics*, 54(2), 350–366. <https://doi.org/10.1016/j.jce.2025.12.002>
- Rasheed, R., Roques, O., & Rashid, A. (2025). Perceived nepotism and job satisfaction: A moderated mediated model of supervisory trust, procedural, and distributive injustice. *International*

- Journal of Public Administration*, 49(2), 97–116.  
<https://doi.org/10.1080/01900692.2025.2459746>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (7th ed.). Pearson.
- Schilpzand, P., Lagios, C., & Restubog, S. L. (2024). Family first: An integrative conceptual review of nepotism in organizations. *Human Resource Management*, 64(1), 157–180.  
<https://doi.org/10.1002/hrm.22253>
- Selem, K. M., Elgammal, I., & Abdulmawla, M. (2026). How supervisor nepotism triggers psychological withdrawal among restaurant employees? Moderation function of gender equality. *International Journal of Hospitality Management*, 139, 104765.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2026.104765>
- Shaheen, S., Bari, M. W., Hameed, F., & Anwar, M. M. (2019). Organizational cronyism as an antecedent of ingratiation: Mediating role of relational psychological contract. *Frontiers in Psychology*, 10, 1609. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01609>
- 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), 308–324. <https://doi.org/10.1177/0091026017702615>
- Xie, W., Yin, W., & Tu, D. (2025). Invisible handcuffs: Nepotism culture and SMEs' innovation. *Finance Research Letters*, 72, 106589. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.106589>
- Xu, C., Shaheen, S., & Bari, M. W. (2025). Organizational cronyism and employee psychological withdrawal behavior: The mediating role of disidentification and moderating effect of employability. *BMC Psychology*, 13(1), 289. <https://doi.org/10.1186/s40359-025-03279-7>