

Pathology of the Shrine Pigeon Phenomenon in Semi-Governmental Industrial Organizations: A Case Study of Isfahan Mobarakeh Steel Company

Mehdi Mohammadi¹  Hassan Adib² 

1. Assistant Professor, Department of Public Administration, Payam Noor University, Tehran, Iran.

Email: mohammadi12035@pnu.ac.ir

2. MSc. Department of Public Administration, Payam Noor University, Shahin Shahr Branch, Isfahan, Iran.

Email: hassanadib1809@gmail.com

Article Info

Article type:

Research Article

Article history:

Received:

8 June 2026

Revised:

31 August 2026

Accepted:

5 September 2026

Keywords:

Shrine Pigeons

Phenomenon,

Favoritism,

Meritocracy,

Organizational Culture,

Informal Networks,

Isfahan Mobarakeh Steel

Company

ABSTRACT

Modern organizations face complex managerial and behavioral challenges, and a major concern for management is identifying the hidden vulnerabilities that threaten growth and efficiency. The Shrine Pigeons phenomenon—an indigenous, metaphorical concept within Iranian organizational culture—refers to a pattern of specific patronage-based relationships and performative behaviors wherein individuals maintain their positions not by creating genuine value, but solely through their proximity to centers of power. This phenomenon negatively affects meritocracy and efficiency in large quasi-governmental industrial organizations, such as the Mobarakeh Steel Company of Isfahan. The aim of this study is to analyze the phenomenon of the shrine's pigeons from a critical perspective, identifying its problematic aspects, the obstacles to its continuation, and its consequences. The research was conducted using an exploratory sequential mixed-methods approach. In the qualitative phase, semi-structured interviews were conducted with 15 managers and experts until conceptual saturation was reached, and the data were analyzed using thematic analysis. In the quantitative phase, a researcher-developed questionnaire based on 16 qualitative themes was administered to 385 employees using stratified random sampling, and the data were analyzed via structural equation modeling. Findings reveal that this damaging phenomenon—involving patronage, performative behavior, outward loyalty, and normalized discrimination—is sustained by weak oversight, relationship-oriented culture, closed HR structures, and external pressures. Its consequences encompass reduced individual trust and motivation alongside decreased organizational productivity, innovation, and hidden costs, notably driving talent drain and operational decline. This study offers the first mixed-methods case investigation of this indigenous metaphor in a major Iranian quasi-governmental enterprise, proposing practical recommendations.

Cite This Article: Mohammadi, Mehdi & Adib, Hassan (2026), "Pathology of the Shrine Pigeon Phenomenon in Semi-Governmental Industrial Organizations: A Case Study of Isfahan Mobarakeh Steel Company", *Political Management*, 1(1), 77-95.



1) Introduction: In contemporary organizations, especially large public and quasi-governmental sectors, managers face complex structural, cultural, and behavioral challenges. Examining employee behavioral dynamics is increasingly vital in management research. A persistent yet under-researched concern is latent managerial pathologies that gradually erode organizational growth, suppress innovation, undermine efficiency, and threaten long-term sustainability. A distinctive manifestation of such dysfunction in Iran is the “Shrine Pigeons” (Kaboutaran-e Haram) phenomenon. This indigenous metaphor describes specific supportive relationships and performative behaviors where individuals maintain or advance positions without generating genuine value or measurable contribution. Instead of merit, competence, or actual performance, they secure status through proximity to power centers, informal networks, strategic displays of loyalty, and impression management. In large quasi-governmental industrial enterprises like Mobarakeh Steel Company—a strategic pillar of Iran’s industrial landscape—this dynamic severely undermines meritocracy, employee motivation, organizational trust, innovation, and operational performance. Despite its cultural embeddedness and prevalence, systematic empirical research on this indigenous dysfunction remains scarce, leaving a notable gap in management literature.

2) Objective: The primary objective of the present study was to conduct a comprehensive pathology of the “Shrine Pigeons” phenomenon within Mobarakeh Steel Company of Isfahan. More specifically, the research sought to identify the harmful dimensions and constitutive components of this phenomenon, uncover the key structural, cultural, and environmental obstacles that enable and sustain its continuity, and examine its multi-level consequences on both individual employees and the organization as a whole. In addition, the study aimed to develop practical, contextually grounded recommendations capable of disrupting this detrimental cycle and fostering a healthier organizational environment based on transparency, accountability, and genuine meritocracy.

3) Method: This research employed a sequential exploratory mixed-methods design, which is particularly suitable for investigating under-theorized and culturally embedded organizational phenomena. In the qualitative phase, semi-structured in-depth interviews were conducted with 15 senior managers, mid-level experts, and key organizational informants. Participants were selected through a combination of purposive and snowball sampling strategies and interviews continued until conceptual saturation was achieved (saturation reached at the thirteenth interview, with two additional interviews conducted for confirmation). The qualitative data were systematically analyzed using thematic analysis supported by Attride-Stirling’s thematic network approach and managed through MAXQDA 2020 software. This process enabled the extraction of core dimensions, underlying mechanisms, barriers to change, and multi-level consequences. Building directly upon the qualitative findings, the quantitative phase involved the design of a researcher-made questionnaire. Initially, between two and four items were generated for each of the 16 extracted themes, resulting in a pool of 48 items. After rigorous content validity assessment by seven experts in management and organizational behavior ($CVR > 0.79$, $CVI > 0.80$), pilot testing on 40 respondents, and item reduction based on factor loadings and conceptual clarity, the final instrument consisted of 16 items—one strongest and most representative item per theme—measured on a six-point Likert scale. The constructs of “Challenges,” “Shrine Pigeons Phenomenon,” and “Consequences” were modeled as reflective. Cronbach’s alpha coefficients ranged from 0.779 to 0.847, while composite reliability (CR) values exceeded 0.85 for all major constructs. The questionnaire was administered to a stratified random sample of 385 employees across different organizational levels and units. Data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling

(PLS-SEM) in SmartPLS, with 5000 bootstrap subsamples. Model evaluation included assessment of factor loadings, average variance extracted (AVE), Fornell-Larcker criterion, Heterotrait-Monotrait ratio (HTMT), variance inflation factors (VIF), R^2 , Q^2 , SRMR, and complementary predictive measures.

4) Findings: The integrated qualitative and quantitative results demonstrated that the “Shrine Pigeons” phenomenon constitutes a self-reinforcing and harmful organizational cycle composed of four interrelated components: (1) specific supportive relationships encompassing kinship ties, hometown affiliations, comradeship from shared service backgrounds, and other informal networks; (2) demonstrative and conservative behaviors oriented toward visibility, impression management, and risk avoidance rather than substantive contribution; (3) the prioritization of apparent loyalty and personal allegiance over actual competence, expertise, and performance outcomes; and (4) the progressive normalization of discrimination and informal relations, whereby previously exceptional or questionable practices gradually become accepted as ordinary organizational reality. This cycle is sustained by a constellation of structural and cultural barriers, including weak independent monitoring and insufficient transparency in decision-making processes, a deeply entrenched relationship-oriented culture that places high value on personal loyalty, a relatively closed human-resource structure characterized by limited managerial rotation, an evaluation and incentive system that remains largely subjective and unfair, and external socio-political pressures arising from political, provincial, and factional influences. Consequences of the phenomenon appear at two distinct yet interconnected levels. At the individual level, employees experience decreased organizational trust, reduced intrinsic work motivation and job satisfaction, elevated emotional exhaustion, and increased intention to leave the organization (talent drain). At the organizational level, the effects include declined operational efficiency and productivity, diminished innovation and creativity, weakened inter-departmental cohesion and collaboration, and elevated hidden costs associated with waste, project delays, rework, and suboptimal decision-making. Among these outcomes, talent drain and the decline in operational productivity emerged as the most critical, both of which directly threaten the organization’s competitive advantage and long-term sustainability in a demanding industrial environment. Structural model results, fully consistent with the Fornell-Larcker matrix, showed significant paths from Challenges to the Phenomenon ($\beta = 0.713$) and from the Phenomenon to Consequences ($\beta = 0.752$), with satisfactory explanatory and predictive power.

5) Conclusion: This study constitutes the first comprehensive mixed-methods investigation of the “Shrine Pigeons” metaphor within a major Iranian quasi-governmental industrial organization. Combining the interpretive depth of qualitative inquiry with quantitative modeling, the research provides a robust empirical and theoretical account of this culturally specific organizational dysfunction. The findings highlight the critical need for simultaneous structural and cultural interventions to disrupt this vicious cycle. Practical recommendations derived from the data focus on establishing mandatory transparency in human-resource processes, independent oversight mechanisms, objective multi-source performance appraisals, mandatory managerial rotation in sensitive positions, and continuous monitoring via early-warning indicators of perceived justice and talent retention. Collectively, these measures foster an organizational culture anchored in fairness, accountability, competence, and genuine meritocracy. Future research should validate and refine this framework across other industrial sectors, organizational settings, and comparative cultural contexts, advancing theoretical understanding and actionable remedies for relationship-oriented pathologies in organizational life.

آسیب شناسی پدیده کبوتران حرم در سازمان های صنعتی شبه دولتی: مطالعه موردی شرکت فولاد مبارکه اصفهان

مهدی محمدی^۱ ID، حسن ادیب^۲ ID

۱. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

رایانامه: mohammadi12035@pnu.ac.ir

۲. کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، واحد شاهین شهر، اصفهان، ایران.

رایانامه: hassanadib1809@gmail.com

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی	سازمان های امروزی با چالش های پیچیده مدیریتی و رفتاری روبه رو هستند و یکی از دغدغه های جدی مدیریت شناسایی آسیب های پنهان تهدیدکننده رشد و کارایی است. پدیده کبوتران حرم به عنوان مفهومی بومی و استعاری در فرهنگ سازمانی ایران به روابط حمایتی خاص و رفتارهای نمایشی اشاره دارد که افراد بدون خلق ارزش واقعی و صرفاً از طریق نزدیکی به مراکز قدرت موقعیت خود را حفظ می کنند. این پدیده در سازمان های صنعتی شبه دولتی بزرگ مانند شرکت فولاد مبارکه اصفهان بر شایسته سالاری و کارایی تأثیر منفی می گذارد. هدف این پژوهش آسیب شناسی پدیده کبوتران حرم، شناسایی ابعاد آسیبزا، موانع تداوم و پیامدهای آن است. پژوهش با رویکرد ترکیبی اکتشافی-متوالی انجام شد. در فاز کیفی مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۵ نفر از مدیران و خبرگان تا اشباع مفهومی انجام و داده ها با روش تحلیل تماتیک تحلیل شد. در فاز کمی پرسشنامه محقق ساخته بر پایه ۱۶ مضمون کیفی میان ۳۸۵ نفر از کارکنان به روش نمونه گیری طبقه ای تصادفی توزیع و داده ها با مدل سازی معادلات ساختاری تحلیل گردید. یافته ها نشان داد این پدیده چرخه ای آسیبزا شامل روابط حمایتی خاص، رفتارهای نمایشی، اولویت وفاداری ظاهری بر شایستگی و عادی سازی تبعیض است که به دلیل ضعف نظارت، فرهنگ رابطه محور، ساختار بسته منابع انسانی و فشارهای خارجی تداوم می یابد. پیامدها در سطح فردی شامل کاهش اعتماد و انگیزش و در سطح سازمانی شامل کاهش بهره وری، نوآوری و افزایش هزینه های پنهان است. مهم ترین پیامدها فرار استعدادها و افت بهره وری عملیاتی هستند. این پژوهش نخستین مطالعه موردی ترکیبی درباره این استعاره بومی در یک سازمان صنعتی بزرگ شبه دولتی ایران است و پیشنهاد های عملی ارائه می دهد.
کلیدواژه ها: پدیده کبوتران حرم، روابط خاص حمایتی، شایسته سالاری، فرهنگ سازمانی، شبکه های غیررسمی، فولاد مبارکه اصفهان.	

استناد: محمدی، مهدی، ادیب، حسن (۱۴۰۵)، «آسیب شناسی پدیده کبوتران حرم در سازمان های صنعتی شبه دولتی: مطالعه موردی شرکت فولاد مبارکه اصفهان»، مدیریت سیاسی، ۱ (۱)، ۷۷-۹۵.

ناشر: دانشگاه پیام نور



© نویسندگان

مقدمه

در ادبیات مدیریت و رفتار سازمانی پدیده‌های روابط غیررسمی و جانبداری (فیورتیسیم، نپوتیسیم، کرونیسیم) به عنوان عوامل مخرب شایسته‌سالاری و کارایی سازمانی شناخته می‌شوند (Arici et al, 2021; Khatri et al, 2006). در بافت فرهنگی ایران این پدیده‌ها با استعاره‌ای بومی و قدرتمند به نام «کبوتران حرم» توصیف می‌شوند. این استعاره به افرادی اشاره دارد که بدون تلاش واقعی برای تولید ارزش از حمایت و منابع سازمانی بهره می‌برند و موقعیت خود را از طریق روابط خاص، رفتارهای نمایشی و وفاداری ظاهری حفظ می‌کنند (زارع و همکاران، ۱۳۹۷؛ امیدنژاد و منیشادوی، ۱۴۰۴). در سازمان‌های صنعتی بزرگ شبه‌دولتی مانند شرکت فولاد مبارکه اصفهان بروز این پدیده می‌تواند پیامدهای جدی‌تری داشته باشد. این سازمان‌ها نقش محوری در زنجیره تأمین صنعتی کشور دارند و هرگونه افت کارایی، بهره‌وری یا نوآوری مستقیماً بر اقتصاد ملی اثر می‌گذارد. با این حال بررسی سیستماتیک و موردی این پدیده در چنین سازمان‌هایی کمتر انجام شده است و بیشتر مطالعات داخلی بر سازمان‌های دولتی کوچک یا اداری تمرکز داشته‌اند (سلیمی و همکاران، ۱۴۰۲). پدیده کبوتران حرم نه تنها یک رفتار فردی، بلکه یک چرخه آسیب‌زای سازمانی است که از تعامل روابط خاص حمایتی، رفتارهای نمایشی، اولویت وفاداری ظاهری بر شایستگی و عادی‌سازی تبعیض شکل می‌گیرد. این چرخه با ضعف نظارت، فرهنگ رابطه‌محور، ساختار بسته منابع انسانی و نظام ارزیابی ناعادلانه تداوم می‌یابد و به کاهش اعتماد سازمانی، انگیزش کارکنان و کارایی سازمانی منجر می‌شود. با توجه به اهمیت استراتژیک شرکت فولاد مبارکه اصفهان و نقش آن در توسعه صنعتی کشور آسیب‌شناسی این پدیده می‌تواند به شناسایی راهکارهای عملی برای تقویت شایسته‌سالاری و بهبود عملکرد سازمان کمک کند. پژوهش حاضر با هدف آسیب‌شناسی پدیده کبوتران حرم و شناسایی مهم‌ترین پیامدهای آن در شرکت فولاد مبارکه اصفهان انجام شد. سؤال اصلی پژوهش بدین نحو ارائه شده است: پدیده کبوتران حرم چه آسیب‌هایی برای شرکت فولاد مبارکه اصفهان به همراه دارد و مهم‌ترین پیامدهای آن چیست؟. سؤالات فرعی نیز بدین نحو مطرح می‌شود: (۱) ابعاد، عناصر یا مؤلفه‌های آسیب‌زا در پدیده کبوتران حرم کدامند؟. (۲) موانع و چالش‌های تداوم پدیده کبوتران حرم چیست؟. (۳) نقاط ضعف پدیده کبوتران حرم و پیامدهای آن بر اعتماد سازمانی، کارایی و انگیزش کارکنان کدامند؟. چه راهکارهایی برای کاهش یا پیشگیری از آسیب‌های پدیده کبوتران حرم قابل پیشنهاد است؟. اهمیت این پژوهش در چند بعد قابل بررسی است. نخست، از منظر سازمانی فولاد مبارکه یکی از مهم‌ترین مجتمع‌های تولیدی کشور است و هرگونه افت کارایی یا نوآوری در آن بر زنجیره صنایع پایین‌دستی، اشتغال و درآمدهای ارزی تأثیر می‌گذارد. دوم، از منظر منابع انسانی سرمایه اصلی این سازمان کارکنان متخصص و باانگیزه هستند و پدیده کبوتران حرم با ایجاد حس بی‌عدالتی و دلسردی، این سرمایه را تهدید می‌کند. سوم، از منظر علمی استعاره کبوتران حرم یک مفهوم کاملاً بومی است که هنوز به صورت سیستماتیک و با رویکرد ترکیبی آسیب‌شناسی نشده است. این پژوهش می‌تواند دانش بومی جدیدی در حوزه رفتار سازمانی تولید کند و زمینه‌ای برای سیاست‌گذاری در سازمان‌های صنعتی ایران فراهم آورد. تمرکز این مقاله بر شناسایی و تبیین ابعاد آسیب‌زای پدیده کبوتران حرم، عوامل مؤثر بر تداوم آن و پیامدهای این پدیده بر شایسته‌سالاری، اعتماد، انگیزش و کارایی سازمانی است. همچنین پژوهش می‌کوشد با تحلیل این پدیده در شرکت فولاد مبارکه اصفهان، زمینه‌های شکل‌گیری و تداوم آن را شناسایی و راهکارهایی برای کاهش و پیشگیری از پیامدهای آن ارائه کند.

۱- مبانی نظری

پدیده‌های روابط خاص حمایتی و رفتارهای نمایشی در سازمان‌ها، در ادبیات مدیریت و رفتار سازمانی عمدتاً تحت سه مفهوم کلیدی بررسی شده‌اند: فیورتیسم (جانبداری)، نپوتیسم (خویشاوندسالاری) و کرونیسم (حمایت از نزدیکان غیرخونی). فیورتیسم به معنای حمایت غیرعادلانه از افراد خاص بدون توجه به شایستگی و عملکرد واقعی است و شامل هر نوع ترجیح‌دهی شخصی (خویشاوندی، دوستی، هم‌گروهی یا همشهری بودن) می‌شود که منابع و فرصت‌های سازمانی را به صورت ناعادلانه توزیع می‌کند (Ahmad & Iqbal, 2020). این مفهوم گسترده‌تر از دو مفهوم دیگر است و اغلب به عنوان یک رفتار سازمانی پنهان شناخته می‌شود که عدالت رویه‌ای و توزیعی را تضعیف می‌کند. نپوتیسم شکل خاص‌تری از فیورتیسم است که در آن خویشاوندان و اعضای خانواده به طور ترجیحی در استخدام، ترفیع یا حفظ موقعیت قرار می‌گیرند (Arasli & Tumer, 2020). این پدیده معمولاً با هدف حفظ اقتدار خانوادگی یا گروهی رخ می‌دهد و به شدت شایسته‌سالاری را زیر سؤال می‌برد. مطالعات نشان داده‌اند که نپوتیسم نه تنها بهره‌وری فردی را کاهش می‌دهد، بلکه به افزایش هزینه‌های پنهان و تضعیف فرهنگ سازمانی منجر می‌شود. کرونیسم نیز به حمایت از دوستان، نزدیکان غیرخونی و افراد دارای روابط غیررسمی دوستانه اشاره دارد که بدون توجه به توانایی و عملکرد، در تصمیم‌گیری‌های سازمانی اولویت می‌یابند (Khatrri et al, 2006). پایه کرونیسم روابط دوستی و اعتماد شخصی است و اغلب در فرهنگ‌های جمع‌گرا و رابطه‌محور شدت بیشتری می‌یابد. این پدیده به عنوان یک شکل از فساد اداری نرم شناخته می‌شود که عدالت تعاملی را تخریب می‌کند. در ادبیات غربی این سه مفهوم عمدتاً از منظر عدالت سازمانی (Colquitt, 2001)، نظریه تبادل اجتماعی (Blau, 1964)، و مدیریت تصویر (Bolino et al, 2008)، تحلیل شده‌اند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که فیورتیسم، نپوتیسم و کرونیسم نه تنها انگیزش و تعهد کارکنان را کاهش می‌دهند (Arici et al, 2021)، بلکه به افت بهره‌وری، نوآوری و پایداری نیروی کار منجر می‌شوند (Lasisi et al, 2022; Elbaz et al, 2018). در بافت ایران این پدیده‌ها با لایه‌های فرهنگی-اجتماعی غنی‌تر شده و اغلب با استعاره‌ها و مفاهیم بومی توصیف می‌شوند. استعاره کبوتران حرم یکی از قوی‌ترین مفاهیم بومی است که به افرادی اشاره دارد که بدون پرواز واقعی (تلاش و خلق ارزش)، در اطراف قدرت (حرم) می‌چرخند و از حمایت و منابع آن بهره می‌برند. این استعاره برخلاف مفاهیم غربی که بیشتر بر روابط خونی یا دوستی تمرکز دارند، بر رفتارهای نمایشی، محافظه‌کاری افراطی، وفاداری ظاهری و عادی‌سازی تبعیض تأکید دارد. در ادامه باید اشاره کرد که استعاره‌های مدیریتی ابزارهای شناختی هستند که پدیده‌های پیچیده سازمانی را از طریق مقایسه با مفاهیم آشنا تبیین می‌کنند (Morgan, 1986). استعاره کبوتران حرم در ایران علاوه بر توصیف پدیده، بار عاطفی-فرهنگی قوی دارد و به راحتی در گفتمان سازمانی درک می‌شود. این استعاره لایه‌ای از حضور بدون تولید و حفظ موقعیت از طریق نزدیکی به قدرت را برجسته می‌کند که در مطالعات غربی کمتر دیده می‌شود.

در پژوهش‌های داخلی پدیده‌های مشابه اغلب تحت عناوین خویشاوندسالاری، رفاقت‌سالاری یا استثناءپسندی بررسی شده‌اند. زارع و همکاران (۱۳۹۷) خویشاوندسالاری را در نهادهای دولتی مفهوم‌پردازی کرده و عوامل مؤثر (فرهنگ قوم‌گرایی، منفعت‌طلبی) و پیشامدهای آن (فساد، تبعیض، کاهش سرمایه اجتماعی) را شناسایی کردند. امیدنژاد و منیشداوی (۱۴۰۴) نیز پیشایندها (ضعف حاکمیت قانون، فرهنگ سنتی، ارزش‌گذاری بر وفاداری) و پسایندهای

استثناء‌پسندی (کاهش رضایت، فرسودگی، تفرقه، کاهش تعهد سازمانی) را در سازمان‌های دولتی لرستان بررسی کردند. شریعت نژاد و صفری احمدوند (۱۴۰۲)، تأثیر کرونیزم و نپوتیزم بر سرمایه اجتماعی سازمانی را با نقش میانجی عدالت ادراک‌شده تحلیل کردند و نشان دادند که این پدیده‌ها به کاهش سرمایه اجتماعی و افزایش تعارضات سازمانی منجر می‌شوند. با این حال بیشتر مطالعات داخلی بر سازمان‌های دولتی کوچک یا استانی تمرکز داشته و کمتر به سازمان‌های صنعتی بزرگ مادر تخصصی (مانند فولاد مبارکه) پرداخته‌اند که ویژگی‌های خاص خود را دارند: ساختار پیچیده، نیروی انسانی گسترده، فشارهای رقابتی جهانی، تغییرات مدیریتی مکرر و نقش استراتژیک در اقتصاد ملی. همچنین استعاره کبوتران حرم به عنوان یک مفهوم بومی چندلایه (با تأکید بر رفتارهای نمایشی و عادی‌سازی تبعیض) هنوز به صورت سیستماتیک و با رویکرد ترکیبی آسیب‌شناسی نشده است. با وجود ادبیات غنی در زمینه فیورتیزم، نپوتیزم و کرونیزم، خلأهای زیر همچنان وجود دارد:

- عدم مفهوم‌پردازی دقیق و بومی استعاره کبوتران حرم به عنوان یک پدیده سازمانی چندلایه (نه فقط خویشاوندسالاری یا رفاقت‌سالاری).

- کمبود مطالعه موردی عمیق در سازمان‌های صنعتی شبه‌دولتی بزرگ ایران.

- فقدان پژوهش‌های ترکیبی که همزمان ابعاد پدیده را کشف کنند و شدت و اولویت پیامدها را با ابزارهای آماری قوی بسنجند.

- کمبود پیشنهادهاى عملی و زمینه‌مند برای کاهش پدیده در سازمان‌های صنعتی با ساختار پیچیده.

اهداف پژوهش نیز به شرح ذیل است: هدف اصلی این مقاله آسیب‌شناسی پدیده کبوتران حرم به عنوان استعاره‌ای از روابط خاص حمایتی و نمایشی در شرکت فولاد مبارکه اصفهان است.

اهداف فرعی عبارتند از: ۱) شناسایی ابعاد و عناصر آسیب‌زای پدیده کبوتران حرم، ۲) بررسی موانع و چالش‌های تداوم این پدیده، ۳) نقاط ضعف و پیامدهای فردی و سازمانی پدیده بر اعتماد سازمانی، کارایی و انگیزش کارکنان. ۴) ارائه پیشنهادهاى کاربردی برای کاهش یا پیشگیری از آسیب‌های پدیده.

۲- روش‌شناسی پژوهش

در این بخش به قسمت‌های مختلف مبحث روش شناختی به شرح ذیل پرداخته می‌شود.

۲-۱- طراحی پژوهش

این پژوهش از نوع کاربردی-توسعه‌ای با رویکرد ترکیبی اکتشافی متوالی^۱ است. این طراحی به پژوهشگر امکان می‌دهد ابتدا پدیده را به صورت عمیق و زمینه‌ای از زبان خبرگان سازمان کشف کند (بخش کیفی) و سپس یافته‌های کیفی را در قالب یک ابزار سنجش کمی برای تأیید، اندازه‌گیری شدت و اولویت‌بندی به کار گیرد (بخش کمی). انتخاب این رویکرد به دلیل ماهیت چندلایه و حساس پدیده کبوتران حرم ضروری بود؛ پدیده‌ای که هم ریشه‌های فرهنگی-رفتاری پنهان دارد و هم پیامدهای قابل اندازه‌گیری سازمانی. فلسفه حاکم بر پژوهش پرگماتیسم است که روش را نه بر اساس ایدئولوژی، بلکه بر اساس این پرسش تعیین می‌کند: «کدام روش‌ها بهترین پاسخ را به سؤالات پژوهش و نیازهای کاربردی سازمان می‌دهند؟»

1. Sequential Exploratory Mixed Methods

۲-۲- جامعه آماری و نمونه‌گیری کمی

جامعه آماری بخش کمی شامل تمامی کارکنان رسمی و قراردادی شرکت فولاد مبارکه اصفهان در زمان اجرای پژوهش بود. بر اساس آمار رسمی شرکت، حجم تقریبی جامعه بیش از ۳۰ هزار نفر (شامل حدود ۱۲۰۵۰۰ نفر نیروی انسانی و مابقی نیروهای پیمانکاری) برآورد گردید. با توجه به گستردگی جامعه و محدودیت‌های اجرایی نمونه‌گیری به روش طبقه‌ای تصادفی انجام شد تا نمایندگی سطوح سازمانی (عالی، میانی و عملیاتی) و واحدهای کاری اصلی (تولید، پشتیبانی و اداری) تضمین شود.

حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران برای جامعه محدود محاسبه گردید:

$$n = \frac{N * Z^2 * p(1 - p)}{N * d^2 + Z^2 * p(1 - p)} \quad \text{رابطه (1)}$$

با سطح اطمینان ۹۵ درصد ($Z = 1.96$)، خطای مجاز ۵ درصد ($d = 0.05$) و نسبت موفقیت $p = 0.5$ ، حجم نمونه حدود ۳۸۴ نفر به دست آمد. در عمل ۳۸۵ پرسشنامه کامل و قابل تحلیل جمع‌آوری شد.

نمونه به صورت متناسب با حجم طبقات توزیع گردید. اگرچه درصد دقیق هر طبقه در گزارش رسمی شرکت محرمانه است، تلاش شد نسبت تقریبی سطوح سازمانی و واحدها رعایت شود تا سوگیری انتخاب به حداقل برسد. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه نهایی (۳۸۵ نفر)

- جنسیت: مرد ۲۸۰ نفر (۷۲/۷۳٪)، زن ۱۰۵ نفر (۲۷/۲۷٪)

- سن: ۲۰ تا ۳۵ سال ۷۸ نفر (۲۰/۲۶٪)، ۳۶ تا ۴۰ سال ۱۴۶ نفر (۳۷/۹۲٪)، ۴۱ تا ۴۵ سال ۸۵ نفر (۲۲/۰۸٪)، بیش از ۴۶ سال ۷۶ نفر (۱۹/۷۴٪)

- سابقه کار: کمتر از ۱۰ سال ۷۰ نفر (۱۸/۱۸٪)، ۱۰ تا ۱۵ سال ۱۱۰ نفر (۲۸/۵۷٪)، ۱۵ سال به بالا ۲۰۵ نفر (۵۳/۲۵٪)

پرسشنامه‌هایی که بیش از ۱۰ درصد گویه‌های آنها بدون پاسخ مانده بود، از تحلیل کنار گذاشته شدند. داده‌های پرت با استفاده از نمودار جعبه‌ای و معیار انحراف از میانگین (± 3 انحراف معیار) شناسایی و در موارد معدود با روش میانگین جایگزینی یا حذف محافظه‌کارانه مدیریت شدند. نرخ داده‌های مفقود نهایی کمتر از ۳ درصد بود و تأثیر معناداری بر نتایج نداشت. بخش کیفی نمونه‌گیری به روش هدفمند همراه با گلوله‌برفی انجام شد. فرآیند از مدیران ارشد و خبرگان شناخته‌شده آغاز گردید و از هر مشارکت‌کننده درخواست معرفی افراد دیگر با تجربه مرتبط شد. حجم نمونه تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت؛ اشباع در مصاحبه سیزدهم حاصل شد و دو مصاحبه پایانی برای تأیید و تکمیل تم‌ها انجام گرفت. تعداد نهایی مشارکت‌کنندگان ۱۵ نفر بود (ترکیبی از مدیران ارشد، میانی و کارشناسان/سرپرستان با سابقه بالا).

۲-۳- ابزارهای گردآوری داده‌ها

بخش کیفی ابزار اصلی مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. راهنمای مصاحبه بر اساس سه سؤال اصلی پژوهش (ابعاد آسیب‌زا، موانع تداوم، نقاط ضعف و پیامدها) طراحی شد و شامل سؤالات باز و پیگیری بود تا امکان کاوش عمیق فراهم شود. مصاحبه‌ها با رضایت آگاهانه ضبط، کلمه به کلمه پیاده‌سازی و سپس کدگذاری شدند. بخش کمی ابزار،

پرسشنامه محقق‌ساخته بر اساس ۱۶ مضمون اصلی استخراج‌شده از تحلیل تماتیک مرحله کیفی طراحی گردید. فرآیند استخراج به این صورت بود:

پس از کدگذاری باز، محوری و گزینشی مصاحبه‌ها و تشکیل شبکه مضامین (با نرم‌افزار MAXQDA)، مضامین اصلی در سه دسته کلی قرار گرفتند:

- چالش‌ها و موانع تداوم (۷ مضمون)
- مؤلفه‌های پدیده کبوتران حرم (۴ مضمون)
- پیامدهای فردی و سازمانی (۵ مضمون)

پس از استخراج ۱۶ مضمون اصلی از تحلیل تماتیک (با روش شبکه مضامین Attride-Stirling و نرم‌افزار MAXQDA)، فرآیند ساخت ابزار کمی به شرح زیر انجام شد:

در مرحله نخست، برای هر یک از ۱۶ مضمون، بین ۲ تا ۴ گویه اولیه طراحی شد (مجموع گویه‌های اولیه: ۴۸ گویه).

گویه‌ها از مقیاس‌های معتبر بین‌المللی (مقیاس‌های تورهان ۲۰۱۴، اراسلی و همکاران ۲۰۰۶، بولینو و همکاران ۲۰۰۸ و کلکوئیت ۲۰۰۱) بومی‌سازی و با توجه به زبان و بافت سازمانی فولاد مبارکه اصلاح شدند. روایی محتوایی توسط ۷ خبره بررسی شد ($CVR > 0/79$ و $CVI > 0/80$).

در مرحله پایلوت (۴۰ نفر) و تحلیل عاملی اکتشافی اولیه گویه‌هایی که بار عاملی کمتر از ۰/۵۰ داشتند یا همپوشانی مفهومی بالایی با سایر گویه‌ها نشان دادند حذف شدند. در نهایت برای هر مضمون، قوی‌ترین و مرتبط‌ترین گویه نگه داشته شد و پرسشنامه نهایی با ۱۶ گویه (یک گویه به ازای هر مضمون) تدوین و نهایی شد. دلیل اصلی کاهش به یک گویه به ازای هر مضمون: حفظ سادگی ابزار، جلوگیری از خستگی پاسخ‌دهندگان در موضوع حساس و تمرکز بر معرف‌های اصلی هر مضمون بود. این رویکرد در پژوهش‌های اکتشافی متوالی که هدف اصلی تأیید و اولویت‌بندی مضامین کیفی است پذیرفته شده است. در جدول شماره ۱، تطبیق مضمون کیفی — گویه کمی — سازه نهایی به نمایش در آمده است.

جدول (۱) تطبیق مضمون کیفی — گویه کمی — سازه نهایی

ردیف	مضمون کیفی	گویه نهایی پرسشنامه	سازه نهایی
۱	سیستم نظارت ضعیف	فرآیندهای انتصاب و ارتقا در سازمان فاقد نظارت مستقل و شفاف است.	چالش‌ها
۲	شرایط برون‌سازمانی	فشارهای سیاسی، استانی و جناحی در انتصابات سازمانی تأثیرگذار است.	چالش‌ها
۳	فرهنگ سازمانی	فرهنگ سازمانی وفاداری شخصی را بر شایستگی ترجیح می‌دهد.	چالش‌ها
۴	سیستم ذهنی ارزیابی عملکرد	ارزیابی عملکرد بیشتر بر اساس نظر شخصی مدیر انجام می‌شود تا شاخص‌های عینی.	چالش‌ها

۵	ساختار سازمانی	ساختار سلسله‌مراتبی بسته مانع از چرخش و ورود افراد شایسته می‌شود.	چالش‌ها
۶	سیستم انگیزشی مبتنی بر بقا	نظام انگیزشی بیشتر بر حفظ رابطه و بقا متمرکز است تا عملکرد واقعی.	چالش‌ها
۷	عدم شفافیت	گزارش‌دهی عملکرد فاقد شفافیت کافی است و شاخص‌ها گاهی دستکاری می‌شوند.	چالش‌ها
۸	خویشاوندسالاری	افراد دارای روابط خویشاوندی یا همشهری‌گری بدون نیاز به عملکرد برجسته موقعیت بهتری کسب می‌کنند.	پدیده کبوتران حرم
۹	ناشایسته‌سالاری	بسیاری از انتصابات و تبدیل وضعیت‌ها بر اساس توصیه افراد بانفوذ انجام می‌شود.	پدیده کبوتران حرم
۱۰	فعالیت‌های ویترونی	رفتارهای نمایشی در حضور مدیران ارشد بیش از عملکرد واقعی در پیشرفت شغلی مؤثر است.	پدیده کبوتران حرم
۱۱	رابطه‌مداری	مدیران افراد وفادار به خود را حتی با عملکرد ضعیف حفظ یا ترفیع می‌دهند.	پدیده کبوتران حرم
۱۲	کاهش اعتماد سازمانی	مشاهده روابط خاص حمایتی باعث کاهش اعتماد من به عدالت سازمانی شده است.	پیامدها
۱۳	فرار مغزها (فرار استعدادها)	پدیده مورد بحث تمایل کارکنان شایسته به ترک سازمان را افزایش داده است.	پیامدها
۱۴	کاهش انگیزه	پدیده کبوتران حرم انگیزه من برای تلاش بیشتر را کاهش داده است.	پیامدها
۱۵	کاهش نوآوری	این پدیده باعث کاهش خلاقیت و نوآوری در واحدهای سازمانی شده است.	پیامدها
۱۶	کاهش بهره‌وری	وجود افراد ناکارآمد در پست‌های کلیدی باعث افزایش ضایعات و کاهش بهره‌وری شده است.	پیامدها

منبع: گردآوری نگارندگان

سازه‌های چالش‌ها، پدیده کبوتران حرم و پیامدها به صورت انعکاسی مدل‌سازی شده‌اند. هر سازه بیانگر یک مفهوم کلی است که گویه‌های آن به عنوان نمودهای قابل مشاهده همان مفهوم در نظر گرفته شده‌اند. اگرچه مضامین داخل هر سازه ناهمگن هستند، اما از منظر نظری همه آن‌ها تحت یک چتر مفهومی واحد (موانع تداوم، مؤلفه‌های پدیده و پیامدهای پدیده) قرار می‌گیرند و همبستگی درونی قابل قبولی نشان داده‌اند (AVE و پایایی ترکیبی تأیید شده است). با توجه به ماهیت اکتشافی پژوهش و هدف اصلی تأیید و اولویت‌بندی مضامین کیفی (نه ساخت مقیاس چندگویه‌ای پیچیده)، استفاده از یک معرف قوی برای هر مضمون پذیرفته شده است. این رویکرد در بسیاری از مطالعات ترکیبی اکتشافی متوالی که هدف اصلی Bridging یافته‌های کیفی به کمی است به کار گرفته می‌شود. در ادامه به روایی و پایایی پرداخته می‌شود.

۴-۲- روایی و پایایی ابزارها

به‌منظور اطمینان از دقت، اعتبار و قابلیت اعتماد یافته‌های پژوهش، روایی و پایایی ابزارهای گردآوری داده‌ها در دو بخش کیفی و کمی مورد ارزیابی قرار گرفت.

۴-۲-۱- بخش کیفی

- روایی محتوایی: بررسی راهنما توسط ۷ خبره بررسی شد ($CVI = 0.86$, $CVR = 0.82$)
- پایایی میان‌کدگذار: ضریب کاپا بین دو کدگذار مستقل برابر 0.87 به‌دست آمد.
- پایایی درون‌کدگذار: توافق پژوهشگر اصلی پس از بازکدگذاری 20% داده‌ها بیش از 92% بود.

۴-۲-۲- بخش کمی

- روایی محتوایی: گویه‌ها توسط همان گروه خبرگان تأیید شد.
- روایی سازه:
- $KMO = 0.891$; آزمون بارتلت معنادار ($p < 0.001$)
- بارهای عاملی همه گویه‌ها بین 0.680 تا 0.793 بود.
- AVE : پدیده کبوتران حرم $= 0.601$ ، پیامدها $= 0.579$ ، چالش‌ها $= 0.521$
- پایایی:
- آلفای کرونباخ: پدیده $= 0.779$ ، پیامدها $= 0.818$ ، چالش‌ها $= 0.847$.
- پایایی ترکیبی (CR): پدیده $= 0.858$ ، پیامدها $= 0.873$ ، چالش‌ها $= 0.884$.
- روایی واگرا با ماتریس فورنل-لارکر تأیید شد (جذر AVE هر سازه بزرگ‌تر از همبستگی آن با سازه‌های دیگر بود).

۵-۲- روش اجرا و تحلیل داده‌ها

داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با روش تحلیل تماتیک و با استفاده از رویکرد شبکه مضامین، آترید-استرلینگ تحلیل شدند. نرم‌افزار MAXQDA2020 برای مدیریت داده‌ها، کدگذاری و ترسیم شبکه مضامین به کار گرفته شد. مراحل تحلیل به شرح زیر انجام گرفت:

آشنایی با داده‌ها: پیاده‌سازی کلمه به کلمه مصاحبه‌ها و مطالعه مکرر متن‌ها.
تولید کدهای اولیه: استخراج واحدهای معنادار و کدگذاری اولیه به‌صورت استقرایی.
جست‌وجو و تشکیل تم‌ها: گروه‌بندی کدهای اولیه در قالب تم‌های پایه، سپس سازمان‌دهی آن‌ها در تم‌های سازمان‌دهنده و در نهایت تم فراگیر.

بازبینی تم‌ها: بررسی انسجام درونی و تمایز بیرونی تم‌ها توسط دو کدگذار مستقل.

تعریف و نام‌گذاری تم‌ها: نهایی‌سازی نام و تعریف هر تم.

تولید گزارش و شبکه مضامین: ترسیم شبکه مضامین نهایی.

دو کدگذار مستقل (پژوهشگر اصلی و همکار آشنا با تحلیل کیفی) به طور جداگانه داده‌ها را کدگذاری کردند. توافق میان کدگذار با ضریب کاپا برابر با $0/87$ محاسبه شد که نشان‌دهنده پایایی مطلوب است. پژوهشگر اصلی پس از یک هفته ۲۰ درصد داده‌ها را مجدداً کدگذاری کرد (پایایی درون کدگذار بیش از ۹۲ درصد).

۳- یافته‌ها

در این قسمت یافته‌ها در دو بخش مرحله کیفی و مرحله کمی مطرح می‌شود.

۳-۱- یافته‌های مرحله کیفی (تحلیل تماتیک)

تحلیل تماتیک مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ نفر از مدیران، کارشناسان و خبرنگاران کلیدی شرکت فولاد مبارکه اصفهان (اشباع نظری در مصاحبه سیزدهم و تأیید در دو مصاحبه پایانی) نشان داد، پدیده کبوتران حرم الگویی نهادینه‌شده و تکرارشونده است که از تعامل روابط شخصی، رفتارهای ظاهری و اولویت‌های نادرست شکل می‌گیرد. در ادامه به ابعاد و مولفه‌های آسیب‌زا پرداخته می‌شود. در این رابطه چهار بعد اصلی استخراج شد:

- روابط خاص حمایتی: شامل خویشاوندی، همشهری‌گری، هم‌رزمی، هم‌حزبی و روابط غیررسمی مبتنی بر اعتماد شخصی طولانی‌مدت. یکی از مشارکت‌کنندگان (مدیر واحد تولید، ۵۸ ساله با ۱۵ سال سابقه) بیان کرد: «این پدیده بیشتر در سه شکل ظاهر می‌شود؛ افراد روابط غیرشایستگی و غیررسمی دارند و بدون عملکرد واقعی موقعیت می‌گیرند».

- رفتارهای نمایشی و محافظه‌کارانه: حضور پررنگ در موقعیت‌های قابل مشاهده و عقب‌نشینی در کارهای سخت و فنی.

- اولویت وفاداری ظاهری بر شایستگی و عملکرد واقعی: در فرآیندهای ارزیابی عملکرد، ترفیع، تخصیص پروژه و حفظ موقعیت، نزدیکی به مدیر یا گروه قدرت، وزن بیشتری از خروجی واقعی کار دارد.

- عادی‌سازی تبعیض و روابط غیررسمی: این رفتارها به بخشی از فرهنگ روزمره تبدیل شده و گاهی به عنوان وفاداری توجیه می‌شوند.

موانع و چالش‌های تداوم پدیده نیز به شرح ذیل است: هفت چالش اصلی شناسایی شد: ضعف نظارت و شفافیت، شرایط برون‌سازمانی (فشارهای سیاسی و جناحی)، سیستم ذهنی ارزیابی عملکرد، سیستم انگیزشی مبتنی بر بقا، عدم شفافیت فرآیندها، ساختار سازمانی بسته و سلسله‌مراتبی، و فرهنگ سازمانی رابطه‌محور. اولویت‌بندی اولیه با فراوانی کدها نشان داد سیستم نظارت ضعیف، سیستم ذهنی ارزیابی و ساختار سازمانی در صدر قرار دارند.

نقاط ضعف و پیامدهای پدیده نیز بدین شرح است: پیامدها در دو سطح ظاهر شد:

- سطح فردی: کاهش اعتماد سازمانی، افت انگیزه و رضایت شغلی، افزایش فرسودگی عاطفی و تمایل به خروج.

- سطح سازمانی: کاهش نوآوری، بهره‌وری و کارایی عملیاتی، تضعیف انسجام بین‌واحدی و افزایش هزینه‌های پنهان.

نمونه کدگذاری باز و محوری در ادامه ارائه شده و شبکه مضامین با نرم‌افزار MAXQDA ترسیم گردید.

نمونه کدها و نقل‌قول‌های کیفی: کدگذاری باز نمونه: کد اولیه «حضور نمایشی بدون مسئولیت‌پذیری» ←

مضمون محوری «رفتارهای نمایشی و محافظه‌کارانه» ← مقوله اصلی «مولفه‌های پدیده».

نقل قول تکمیلی از کارشناس ارشد منابع انسانی (۵۳ ساله با ۲۶ سال سابقه): «بزرگ‌ترین مانع، ساختار بسته و عدم شفافیت در فرآیندهای انتصاب است. افراد خاصی سال‌ها در پست می‌مانند چون رابطه دارند، نه چون کار بلدند». نقل قول دیگر از مدیر میانی واحد پشتیبانی: «وقتی می‌بینی کسی با رفتار ویتیرینی و تعریف از مافوق، سریع‌تر از متخصص واقعی رشد می‌کند، انگیزه‌ات برای کار سخت کم می‌شود و اعتمادت به سیستم از بین می‌رود». این نمونه‌ها اعتبار یافته‌های کیفی را تقویت می‌کند و نشان می‌دهد تم‌ها مستقیماً از تجربه زیسته مشارکت‌کنندگان استخراج شده‌اند.

۳-۲- یافته‌های مرحله کمی (تأیید و اولویت‌بندی)

پرسشنامه محقق‌ساخته بر اساس ۱۶ مضمون کیفی طراحی و پس از تأیید روایی محتوایی بین ۳۸۵ نفر از کارکنان (نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی) توزیع شد. داده‌ها با SPSS و SmartPLS تحلیل گردید.

آمار توصیفی متغیرها: میانگین چالش‌ها ۳/۴۶ (انحراف معیار ۰/۹۶)، پدیده کبوتران حرم ۳/۵۸ (۰/۸۴) و پیامدها ۳/۵۶ (۰/۹۶) بود. مدل اندازه‌گیری: بارهای عاملی تمام گویه‌ها بالاتر از ۰/۴ و اغلب بالای ۰/۷ گزارش شد (جدول (۲) بارهای عاملی). مقادیر AVE برای پدیده کبوتران حرم ۰/۶۰۱، پیامدها ۰/۵۷۹ و چالش‌ها ۰/۵۲۱ بود که معیار فورنل و لارکر را تأیید می‌کند. آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی همه سازه‌ها بالاتر از ۰/۷ به‌دست آمد (جدول (۳) پدیده: $\alpha = 0.779$ و $CR = 0.858$ ؛ پیامدها: $\alpha = 0.818$ و $CR = 0.873$ ؛ چالش‌ها: $\alpha = 0.847$ و $CR = 0.884$)، جدول (۴) روایی واگرا نیز با ماتریس فورنل-لارکر تأیید گردید.

جدول (۲) ضریب بارهای عاملی

متغیر	بار عاملی
چالش‌ها	سیستم نظارت ضعیف ۰.۷۰۸
	شرایط برون سازمانی ۰.۷۷۲
	سیستم انگیزشی مبتنی بر بقا ۰.۷۴۰
	ساختار سازمانی ۰.۷۱۷
	عدم شفافیت ۰.۶۸۰
	فرهنگ سازمانی ۰.۷۱۷
	سیستم ذهنی ارزیابی عملکرد ۰.۶۸۰
پدیده کبوتران حرم	خویشاوندسالاری ۰.۷۹۳
	ناشایسته سالاری ۰.۷۸۰
	فعالیت‌های ویتیرینی ۰.۷۸۴
	رابطه مداری ۰.۷۴۳
	کاهش اعتماد سازمانی ۰.۷۷۶
پیامدها	فرار مغزها ۰.۶۹۳
	کاهش انگیزه ۰.۷۷۸
	کاهش نوآوری ۰.۷۸۱
	کاهش بهره‌وری ۰.۷۷۱

جدول (۳) مقادیر پایایی مرکب و آلفای کرونباخ

سازه	آلفای کرونباخ	پایایی مرکب
پدیده کبوتران حرم	۰.۷۷۹	۰.۸۵۸
پیامدها	۰.۸۱۸	۰.۸۷۳
چالش‌ها	۰.۸۴۷	۰.۸۸۴

جدول (۴) بررسی روایی و اگرای مدل پژوهش

سازه	پدیده کبوتران حرم	پیامدها	چالش‌ها
پدیده کبوتران حرم	۰/۷۷۵		
پیامدها	۰/۷۵۲	۰/۷۶۱	
چالش‌ها	۰/۷۱۳	۰/۷۰۲	۰/۷۲۲

مدل ساختاری: ضریب مسیر چالش‌ها به پدیده کبوتران حرم در جدول (۵) برابر با ضریب مسیر $t=24/76$ ؛ $p=0/000$ و ضریب مسیر پدیده به پیامدها برابر $t=28/41$ ؛ $p=0/000$ به دست آمد که هر دو در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار هستند. در جدول (۶) مقادیر R^2 برای پدیده کبوتران حرم $0/508$ و برای پیامدها $0/566$ گزارش شد که نشان‌دهنده قدرت تبیین قوی است و شاخص Q^2 برای پدیده $0/291$ و برای پیامدها $0/328$ محاسبه گردید که قدرت پیش‌بینی مناسب مدل را تأیید می‌کند. شاخص نیکویی برازش کلی (GOF) برابر $0/55$ به دست آمد که برازش متوسط رو به قوی مدل را نشان می‌دهد.

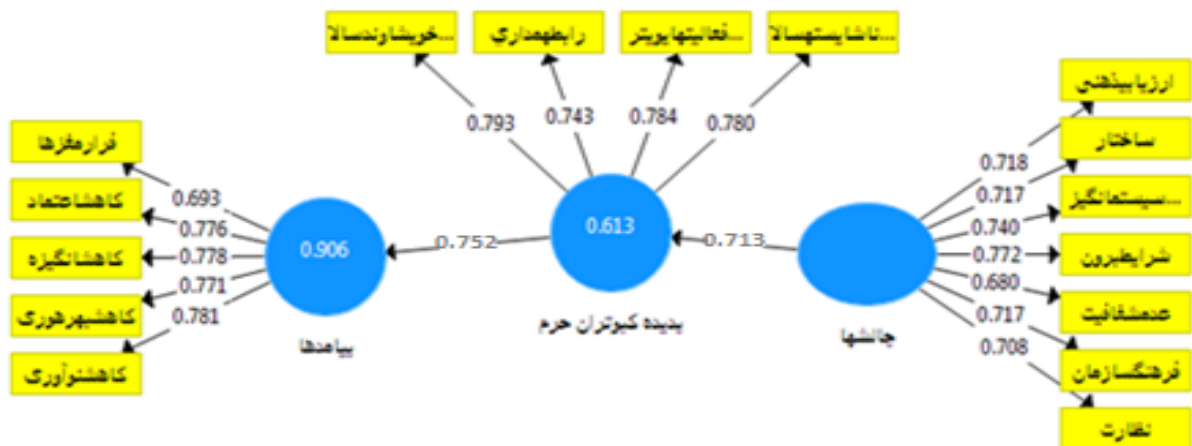
جدول (۵) ضرایب مسیرهای مدل پژوهش در حالت معناداری

مسیر	ضریب مسیر	مقدار t	سطح معناداری
چالش‌ها -> پدیده کبوتران حرم	۰/۷۱۳	۲۴/۷۶	۰/۰۰۰
پدیده کبوتران حرم -> پیامدها	۰/۷۵۲	۲۸/۴۱	۰/۰۰۰

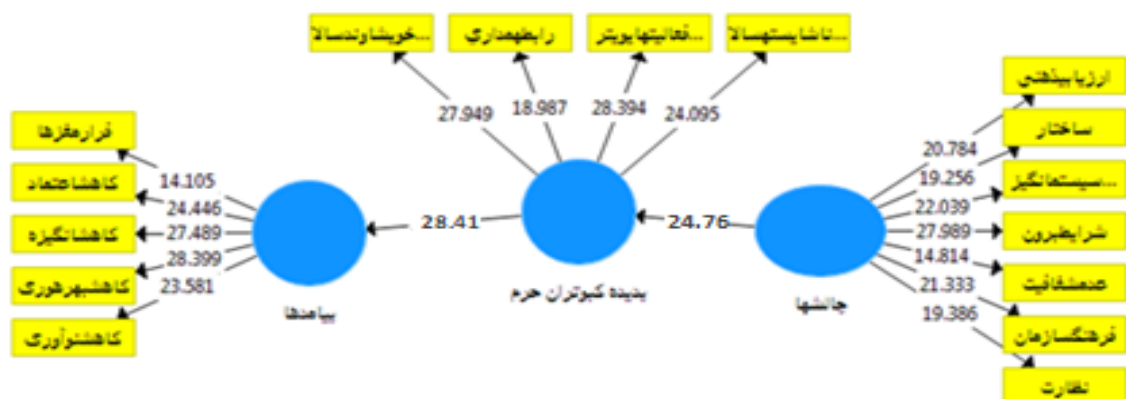
جدول (۶) مقادیر R^2 سازه‌های پنهان درون‌زا و Q^2 سازه‌های درون‌زای مدل پژوهش

سازه	R^2	Q^2
پدیده کبوتران حرم	۰/۵۰۸	۰/۲۹۱
پیامدها	۰/۵۶۶	۰/۳۲۸

مدل ساختاری نهایی در دو حالت ضرایب مسیر و مقادیر t در شکل‌های مربوطه (۱) و (۲) نمایش داده شده است.



شکل (۱) مدل ساختاری نهایی بر اساس مدل مفهومی با ضرایب مسیر



شکل (۲) مدل ساختاری نهایی بر اساس مدل مفهومی با مقادیر t

آزمون فریدمن برای اولویت‌بندی مؤلفه‌ها: برای اولویت‌بندی ۱۶ مؤلفه شناسایی شده از آزمون ناپارامتریک فریدمن استفاده شد. نتایج آزمون به شرح زیر است:

- تعداد آزمودنی‌ها (N): ۳۸۵
- آماره کای دو فریدمن (χ^2): ۲۱۴/۶۳
- درجه آزادی (df): ۱۵
- سطح معناداری (p): ۰/۰۰۰

نتیجه نشان می‌دهد تفاوت معناداری میان رتبه‌های مؤلفه‌ها وجود دارد ($p < 0/001$). بنابراین اولویت‌بندی انجام شده از نظر آماری معتبر است. جدول (۷) آزمون فریدمن نیز اولویت‌بندی مؤلفه‌ها را تأیید کرد؛ فرار مغزها، کاهش بهره‌وری و فعالیت‌های ویترونی بالاترین رتبه را داشتند.

جدول (۷) اولویت بندی مؤلفه‌ها براساس آزمون فریدمن

رتبه	مؤلفه	میانگین رتبه
۱	فرار مغزها	۸.۹۹
۲	فعالیت‌های ویترونی	۸.۸۷
۳	کاهش بهره وری	۸.۸۷
۴	خویشاوندسالاری	۸.۸۳
۵	کاهش انگیزه	۸.۸۳
۶	فرهنگ سازمان	۸.۷۹
۷	کاهش اعتماد	۸.۶۹
۸	رابطه مداری	۸.۶۵
۹	عدم شفافیت	۸.۵۴
۱۰	ناشایسته سالاری	۸.۵۰
۱۱	کاهش نوآوری	۸.۵۰
۱۲	شرایط برون	۸.۳۸
۱۳	ساختار	۷.۹۵
۱۴	نظارت	۷.۹۴
۱۵	ارزیابی ذهنی	۷.۸۹
۱۶	سیستم انگیزشی	۷.۷۷

بحث و نتیجه گیری

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد پدیده کبوتران حرم در شرکت فولاد مبارکه اصفهان نه یک انحراف فردی پراکنده، بلکه چرخه‌ای ساختاریافته و خودتقویت کننده است که از روابط خاص حمایتی و رفتارهای نمایشی آغاز می‌شود، با ضعف‌های نظارتی و فرهنگی تداوم می‌یابد و در نهایت سرمایه انسانی و عملکرد عملیاتی سازمان را فرسوده می‌کند. این نتیجه با مطالعات داخلی همسو است، اما تفاوت‌های مهمی نیز آشکار می‌سازد. در مقایسه با پژوهش زارع و همکاران (۱۳۹۷) که خویشاوندسالاری را عمده‌تأ در نهادهای دولتی و با تأکید بر فرهنگ قوم‌گرایی بررسی کردند، مطالعه حاضر نشان می‌دهد در بافت صنعتی شبه‌دولتی، علاوه بر خویشاوندی، روابط همشهری‌گری، هم‌رزمی و شبکه‌های غیررسمی طولانی مدت نقش پررنگ‌تری دارند. همچنین امیدنژاد و منیشداوی (۱۴۰۴) استثناءپسندی را بیشتر به پیامدهای فردی (کاهش رضایت و افزایش تفرقه) مرتبط دانستند؛ در حالی که در فولاد مبارکه، پیامدهای سازمانی به‌ویژه فرار استعدادها و افت بهره‌وری عملیاتی شدت بیشتری یافتند. این تفاوت می‌تواند ناشی از ماهیت

تولیدی و رقابت‌پذیر سازمان صنعتی باشد که هرگونه ناکارآمدی در پست‌های کلیدی، مستقیماً بر زنجیره ارزش و شاخص‌های عملکردی اثر می‌گذارد.

در سطح بین‌المللی یافته‌ها با مطالعات فیورتیسم و کرونیسیم (Arici et al, 2021; Khatri et al, 2006; Lasisi et al, 2022). همخوانی دارد، به‌ویژه در تأثیر منفی بر انگیزش و عدالت ادراک‌شده. با این حال پژوهش‌های غربی معمولاً بر کاهش تعهد سازمانی و افزایش ترک خدمت تمرکز دارند، در حالی که در این مطالعه، کاهش نوآوری و افزایش هزینه‌های پنهان (ضایعات و دوباره‌کاری) برجسته‌تر بود. این تفاوت احتمالاً ریشه در ساختار سلسله‌مراتبی بسته‌تر و فشارهای سیاسی-جناحی موجود در سازمان‌های شبه‌دولتی ایران دارد که در ادبیات غربی کمتر مورد توجه قرار گرفته است. نقطه تمایز اصلی پژوهش حاضر تأکید بر عادی‌سازی تبعیض به‌عنوان لایه خطرناک پدیده است. وقتی رفتارهای نمایشی و روابط خاص به‌هنگار تبدیل شوند، امکان اصلاح صرفاً از طریق تغییرات رویه‌ای محدود می‌شود و نیازمند مداخله همزمان در فرهنگ، ساختار و نظام انگیزشی است. این نکته در مطالعات قبلی کمتر به‌صورت سیستماتیک برجسته شده بود. از منظر عملی نتایج تأیید می‌کند که مهم‌ترین تهدیدها فرار استعدادها و افت بهره‌وری عملیاتی هستند؛ دو عاملی که مستقیماً مزیت رقابتی بلندمدت سازمان را به خطر می‌اندازند. بنابراین، هرگونه مداخله باید این دو پیامد را در اولویت قرار دهد. در مجموع پدیده کبوتران حرم چالشی سیستمی است که بدون اصلاح همزمان شفافیت فرآیندها، چرخش مدیران، نظام ارزیابی مبتنی بر شایستگی و فرهنگ سازمانی، به‌طور مداوم بازتولید می‌شود. پژوهش حاضر با ارائه مدل ترکیبی و اولویت‌بندی آماری گامی در جهت مفهوم‌پردازی بومی این استعاره و فراهم آوردن مبنای تجربی برای سیاست‌گذاری در سازمان‌های صنعتی ایران برداشته است.

پیشنهادهای کاربردی به شرح ذیل می‌باشند:

- پیشنهادهای زیر مستقیماً از یافته‌های کیفی (چهار مؤلفه آسیب‌زا و هفت چالش تداوم) و یافته‌های کمی (اولویت‌بندی فریدمن و ضرایب مسیر معنادار) استخراج شده‌اند و با هدف شکستن چرخه آسیب‌زا ارائه می‌گردند:
- (۱) ایجاد شفافیت اجباری و غیرقابل دور زدن در فرآیندهای کلیدی منابع انسانی: ثبت سامانه‌ای و عمومی تمام تصمیم‌های انتصاب، ترفیع و تخصیص پروژه با معیارهای وزن‌دهی‌شده و امضای کمیته چندنفره.
- (۲) استقرار لایه نظارت موازی و مستقل: تشکیل واحد کوچک نظارت منابع انسانی که مستقیماً زیر نظر هیئت‌مدیره فعالیت کند و حق دسترسی به اسناد و گزارش مستقیم بدون سانسور داشته باشد.
- (۳) بازطراحی نظام ارزیابی عملکرد به سمت شاخص‌های عینی و چندمنبعی: حداقل ۶۰-۷۰٪ امتیاز بر اساس شاخص‌های قابل اندازه‌گیری و بخش قابل توجهی از طریق ارزیابی ۳۶۰ درجه واقعی.
- (۴) اجرای سیاست چرخش اجباری مدیران در پست‌های حساس: تعیین سقف زمانی مشخص (مثلاً ۴-۵ سال) همراه با برنامه‌ریزی قبلی و ثبت تعارض منافع.
- (۵) بازسازی نظام انگیزش مبتنی بر خروجی واقعی و عملکرد تیمی: تخصیص بخش عمده پاداش‌ها بر اساس شاخص‌های عینی واحد (بهره‌وری، کیفیت، کاهش ضایعات) و کاهش شدید پاداش‌های مبتنی بر رابطه یا حضور نمایشی.

۶) ایجاد سیستم پایش مستمر با شاخص‌های هشداردهنده: رصد سالانه نرخ خروج استعدادهای، نسبت انتصاب‌های خارج از فرآیند استاندارد، و ادراک کارکنان از عدالت سازمانی.

اجرای مرحله‌ای این پیشنهادها همراه با پایش شاخص‌های هشداردهنده (نرخ ترک خدمت، ضایعات و تأخیر پروژه‌ها) می‌تواند چرخه آسیب‌زا را به تدریج تضعیف کند.

محدودیت‌ها نیز به شرح ذیل هستند:

- محدود بودن به یک سازمان (فولاد مبارکه) که تعمیم مستقیم به سایر بافت‌ها را محدود می‌کند.
- احتمال سوگیری پاسخ‌دهی اجتماعی به دلیل حساسیت موضوع.
- محدودیت زمانی گردآوری داده‌ها که ممکن است تغییرات مدیریتی ناگهانی را پوشش نداده باشد.

این پژوهش دانش بومی جدیدی در حوزه رفتار سازمانی تولید کرد و زمینه‌ای برای بهبود مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های صنعتی ایران فراهم آورد.

منابع

منابع فارسی

- امیدنژاد، مصطفی، منیشداوی، الهه (۱۴۰۴)، «شناسایی پیشایندها و پسایندهای استثناءپسندی سازمانی در سازمان‌های دولتی استان لرستان»، چشم انداز مدیریت دولتی، ۱۶ (۳)، ۳۳-۱۵. DOI: 10.48308/jpap.2025.239447.1457
- زارع، رضا، فتحی زاده، علیرضا، بهمنی، اکبر (۱۳۹۷)، «خویشاوندسالاری سازمانی در نهادهای دولتی؛ مفهوم‌پردازی، عوامل مؤثر و پیامدها»، مطالعات رفتار سازمانی، ۷ (۱)، ۳۱-۵۶. Dor:20.1001.1.23221518.1397.7.1.2.6
- شریعت نژاد، علی، صفری احمدوند، زینب (۱۴۰۴)، «فهم تأثیر رفاقت سالاری و خویشاوندسالاری سازمانی بر سرمایه اجتماعی سازمان؛ تبیین نقش میانجی عدالت سازمانی ادراک شده (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی استان لرستان)»، مدیریت سرمایه اجتماعی، ۱۲ (۱)، ۱۷-۳۸. DOI:10.22059/jscm.2023.354088.2383

منابع انگلیسی

- Arasli, H., & Tumer, M. (2008), "Nepotism, favoritism and Cronyism: A Study of Their Effects on Job Stress and Job Satisfaction", **Social Behavior and Personality**, 36(9), 1237-1250. DOI:10.2224/sbp.2008.36.9.1237
- Arici, H. E., & Arasli, H., & Çobanoğlu, C., & Hejraty Namin, B. (2021), "The Effect of Favoritism on job Embeddedness in the Hospitality Industry: A Mediation Study of Organizational Justice", **International Journal of Hospitality & Tourism Administration**, 22(4), 383-411. <https://doi.org/10.1080/15256480.2019.1641454>
- Ashforth, B. E., & Anand, V. (2003), "The Normalization of Corruption in Organizations", **Research in Organizational Behavior**, 25, 1-52. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25001-2](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25001-2)
- Attride-Stirling, J. (2001), "Thematic Networks: An Analytic Tool for Qualitative Research", **Qualitative Research**, 1(3), 385-405.
- Blau, P. M. (1964), "Exchange and Power in Social Life", In book: **Schlüsselwerke der Netzwerkforschung** (pp.51-54). DOI:10.1007/978-3-658-21742-6_12
- Bolino, M. C., & Kacmar, K. M., & Turnley, W. H., & Gilstrap, J. B. (2008), "A Multi-Level Review of Impression Management Motives and Behaviors", **Journal of Management**, 34(6), 1080-1109. <https://doi.org/10.1177/0149206308324325>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006), "Using Thematic Analysis in Psychology", **Qualitative Research in Psychology**, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>

Colquitt, J. A. (2001), "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure", **Journal of Applied Psychology**, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018), **Designing and Conducting Mixed Methods Research**, (3rd ed.). London, SAGE Publications.

Elbaz, A. M., & Haddoud, M. Y., & Shehawy, Y. M. (2018), "Nepotism, Employees' Competencies and firm Performance in the Tourism Sector: A Dual Multivariate and Qualitative Comparative Analysis Approach", **Tourism Management**, 67, 3–16. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.01.002>

Fetters, M. D., & Curry, L. A., & Creswell, J. W. (2013), "Achieving Integration in Mixed Methods Designs—Principles and Practices", **Health Services Research**, 48(6pt2), 2134–2156. <https://doi.org/10.1111/1475-6773.12117>

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error", **Journal of Marketing Research**, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>

Hair, J. F., & Hult, G. T. M., & Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022), **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**, (2nd ed.). SAGE Publications.

Khatri, N., & Tsang, E. W. K., & Begley, T. M. (2006), "Cronyism: A Cross-Cultural Analysis", **Journal of International Business Studies**, 37(1), 61–75. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400171>

Lasisi, T. T., & Eluwole, K. K., & Enea, C. (2022), "Workplace Favoritism and Workforce Sustainability: An Analysis of Employees' Well-Being", **Sustainability**, 14(22), 14991. <https://doi.org/10.3390/su142214991>

Morgan, D. L. (2014), **Integrating Qualitative and Quantitative Methods: A Pragmatic Approach**, London: SAGE Publications. DOI:10.4135/9781544304533

Rowshan, S. A. G., & Ghasemnezhad, M., & Hemmat, Z. (2015), "Investigation of nepotism in Public Sector Organizations in Iran and its Impact on Employee's Performance", **International Journal of Management, Accounting & Economics**, 2(3), 189–201. Dor.20.1001.1.23832126.2015.2.3.3.4

Strauss, A., & Corbin, J. (1998), **Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory**, (2nd ed.), London: SAGE Publications.

Turhan, M. (2014), "Organizational Cronyism: A Scale Development and Validation from the Perspective of Teachers", **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 122, 324–328. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.1347>