



Examining Tribalism's Impact on HRM Effectiveness in Iraqi Public Organizations through Employee Competency Mediation and Merit-based Management Moderation

Roohallah Noori¹ , Maryam Tehrani² , Yousef Vakili³ , Ghasem Ali Rahimeh Fartoosi⁴

Abstract

Article Type:
Research-based

Background & Purpose: Tribal governance - encompassing nepotism, cronyism, wasta, and administrative patrimonialism - constitutes a fundamental structural impediment to human resource management effectiveness in Middle Eastern countries. Despite extensive descriptive literature, quantitative studies causally explaining the relationships between tribal governance, HRM effectiveness, employee competency, and organizational performance remain scarce. This study aims to explain the impact of tribal governance on HRM practices effectiveness and organizational performance, considering the mediating role of employee competency and the moderating role of organizational meritocracy in Iraqi public sector organizations.

Methodology: This applied, quantitative, cross-sectional survey study targeted managers, deputies, and senior specialists in Iraqi governmental organizations across four geographical regions. Using proportionate stratified random sampling, 414 valid questionnaires were collected and analyzed. The 116-item measurement instrument (5-point Likert scale) was validated through CVR, CVI, and CFA, with reliability confirmed via Cronbach's alpha and composite reliability. Structural equation modeling (SEM) in AMOS was employed for data analysis. The Bootstrap approach (5,000 resamples) tested mediation, and hierarchical regression assessed moderation.

Findings: Results revealed that tribal governance exerts a significant negative impact on HRM practices effectiveness ($\beta = -0.58, p < 0.001$), employee competency ($\beta = -0.41$), and organizational performance ($\beta = -0.34$). Employee competency partially mediates the relationship between HRM practices and organizational performance (total indirect effect = -0.39 ; mediation ratio = 53.4%). Organizational meritocracy significantly moderates the negative relationship between tribal governance and HRM effectiveness ($\beta_{\text{interaction}} = +0.24, \Delta R^2 = 0.06$).

Conclusion: Tribal governance systematically erodes HRM merit-based practices, depleting human capital and reducing organizational performance in public sector organizations. Organizational meritocracy functions as an effective buffer against these destructive effects. Findings carry significant implications for Iraq's administrative reform agenda, emphasizing the necessity of structural reforms in recruitment, promotion, and performance appraisal systems.

Keywords: Tribal governance, Nepotism, Wasta, Human resource management, Employee competency, Organizational performance

Corresponding Author:
Roohallah Noori

© Authors

Received:
September 20, 2025

Revised:
November 08, 2025

Accepted:
December 22, 2025

Published online:
December 29, 2025

Citation: Noori, Roohallah; Tehrani, Maryam; Vakili, Yousef & Rahimeh Fartoosi, Ghasem Ali (2025). Examining Tribalism's Impact on HRM Effectiveness in Iraqi Public Organizations through Employee Competency Mediation and Merit-based Management Moderation. *Human Capital Assessment and Development*, 2(4), 81-94. DOI: 10.22034/jhcad.2026.585774.1074

1. Associate Prof., Department of Human Resource Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. E-mail: rnoori@usb.ac.ir
2. Associate Prof., Department of Human Resource Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. E-mail: m.tehrani@khu.ac.ir
3. Associate Prof., Department of Human Resource Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. E-mail: y.vakili@khu.ac.ir
4. Ph.D Candidate, Department of Human Resource Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. E-mail: fartoosi@khu.ac.ir

Published by Shahid Sattari Aeronautical University, Faculty of Management

Human Capital Assessment and Development, 2025, Winter, Vol, 2, No, 4, PP. 81-94

ISSN: 96440

<https://www.jhcad.ir>



Human Capital Assessment and Development is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License



تأثیر حکمرانی قبیله‌ای بر اثربخشی رویه‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی در دستگاه‌های دولتی عراق: نقش میانجی شایستگی کارکنان و تعدیلگر شایسته‌سالاری

روح‌اله نوری^۱، مریم طهرانی^۲، یوسف وکیلی^۳، قاسم علی رحیمه فرطوسی^۴

چکیده	نوع مقاله: پژوهشی
زمینه و هدف: حکمرانی قبیله‌ای، به مثابه مجموعه‌ای از رویه‌های غیررسمی مبتنی بر نپوتیسم، کرونیزم، واسطه‌گری و پاتریمونیالیسم اداری، یکی از موانع مهم ساختاری کارآمدی نظام مدیریت منابع انسانی در کشورهای خاورمیانه به‌شمار می‌رود. با وجود گستردگی ادبیات توصیفی در این حوزه، مطالعات کمی اندکی به تبیین علی روابط میان حکمرانی قبیله‌ای، اثربخشی رویه‌های مدیریت منابع انسانی، شایستگی کارکنان و عملکرد سازمانی پرداخته‌اند. پژوهش حاضر با هدف تبیین تأثیر حکمرانی قبیله‌ای بر اثربخشی رویه‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی با در نظر گرفتن نقش میانجی شایستگی کارکنان و نقش تعدیلگر شایسته‌سالاری سازمانی در دستگاه‌های دولتی عراق اجرا شده است. روش: پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، از نظر ماهیت کمی و از نظر استراتژی پیمایشی - مقطعی است. جامعه آماری پژوهش مدیران، معاونان و کارشناسان ارشد دستگاه‌های دولتی عراق در چهار منطقه جغرافیایی بود. با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب، ۴۱۴ پرسش‌نامه معتبر گردآوری و تحلیل شد. ابزار سنجش، پرسش‌نامه ۱۱۶ گویه‌ای با مقیاس لیکرت پنج‌درجه‌ای بود که روایی آن از طریق CVI، CFA و پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ و پایایی مرکب تأیید شد. تحلیل داده‌ها با مدل‌یابی معادلات ساختاری در نرم‌افزار آموس انجام شد. برای آزمون نقش میانجی از رویکرد بوتسترپ با ۵۰۰۰ نمونه مجدد و برای نقش تعدیلگر از رگرسیون سلسله‌مراتبی استفاده شد. یافته‌ها: نتایج نشان داد که حکمرانی قبیله‌ای، بر اثربخشی رویه‌های مدیریت منابع انسانی، شایستگی کارکنان و عملکرد سازمانی، تأثیر منفی و معناداری دارد. شایستگی کارکنان رابطه میان رویه‌های منابع انسانی و عملکرد سازمانی را به‌صورت جزئی میانجیگری می‌کند. شایسته‌سالاری سازمانی، رابطه منفی میان حکمرانی قبیله‌ای و رویه‌های منابع انسانی را به‌صورت معناداری تعدیل می‌کند. نتیجه‌گیری: حکمرانی قبیله‌ای از طریق تضعیف نظام‌مند رویه‌های منابع انسانی مبتنی بر شایستگی، سرمایه انسانی سازمان‌های دولتی را فرسوده و عملکرد آن‌ها را کاهش می‌دهد. شایسته‌سالاری سازمانی به‌عنوان سپر دفاعی مؤثری در برابر این تأثیرهای مخرب عمل می‌کند. یافته‌ها پیامدهای مهمی برای اصلاح نظام اداری عراق دارند و بر ضرورت اجرای اصلاحات ساختاری در نظام استخدام، ارتقا و ارزیابی عملکرد کارکنان تأکید می‌کنند. کلیدواژه‌ها: حکمرانی قبیله‌ای، نپوتیسم، واسطه‌گری، مدیریت منابع انسانی، شایستگی کارکنان، عملکرد سازمانی	نویسنده مسئول: روح‌اله نوری © نویسندگان دریافت: ۱۴۰۴/۰۶/۲۹ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۸/۱۷ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۰/۰۱ انتشار: ۱۴۰۴/۱۰/۰۸

استناد: نوری، روح‌اله؛ طهرانی، مریم؛ وکیلی، یوسف و رحیمه فرطوسی، قاسم علی (۱۴۰۴). تأثیر حکمرانی قبیله‌ای بر اثربخشی رویه‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی در دستگاه‌های دولتی عراق: نقش میانجی شایستگی کارکنان و تعدیلگر شایسته‌سالاری. *ارزیابی و رشد سرمایه‌های انسانی*، ۲(۴)، ۸۱-۹۴
DOI: 10.22034/jhcad.2026.585774.1074

rnoori@khu.ac.ir
m.tehrani@khu.ac.ir
y.vakili@khu.ac.ir
fartoosi@khu.ac.ir

۱. دانشیار، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه:
۲. دانشیار، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه:
۳. دانشیار، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه:
۴. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه:

<https://www.jhcad.ir>



This Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری

ارزیابی و رشد سرمایه‌های انسانی، ۱۴۰۴، زمستان، دوره ۲، شماره ۴، ص. ۸۱-۹۴

شاپا: ۹۶۴۴۰

مقدمه

در ادبیات مدیریت دولتی معاصر، کارآمدی نظام مدیریت منابع انسانی، به‌عنوان یکی از پیشران‌های اصلی عملکرد سازمانی در بخش دولتی شناخته شده است (بادوار، پرایرا، ملاحی و سینگ^۱، ۲۰۱۹). با این حال، پیاده‌سازی رویه‌های منابع انسانی مبتنی بر شایستگی در کشورهای خاورمیانه با موانع نهادی جدی روبه‌رو است که از آن جمله می‌توان به پدیده «حکمرانی قبیله‌ای» اشاره کرد (الصرحان، هوراک و درویش^۲، ۲۰۲۴). حکمرانی قبیله‌ای به الگویی از اداره سازمان‌های دولتی اشاره دارد که در آن، هویت قبیله‌ای و پیوندهای عشیره‌ای، در توزیع قدرت، منابع، فرصت‌های شغلی و تصمیم‌گیری‌های مدیریتی نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا می‌کند و مشروعیت فرهنگی خاص خود را دارد (سیدانی و تورنبری^۳، ۲۰۱۳؛ داج^۴، ۲۰۰۳).

نظریه نهادی دیماجیو و پاول^۵ (۱۹۸۳) پیش‌بینی می‌کند که فشارهای هنجاری قبیله‌ای، سیستم‌های رسمی منابع انسانی را تحت‌الشعاع قرار می‌دهند و فرایندهای استخدام، ارتقا و ارزیابی عملکرد را از مدار شایستگی خارج می‌کنند. نظریه منبع‌محور بارنی^۶ (۱۹۹۱) و رویکرد توانایی، انگیزش و فرصت^۷ اپلبام، بیل، برگ و کالبرگ^۸ (۲۰۰۰) توضیح می‌دهند که رویه‌های مدیریت منابع انسانی کارآمد، از طریق ارتقای توانایی، انگیزش و فرصت کارکنان، شایستگی آن‌ها را می‌سازند و این شایستگی به سهم خود، عملکرد سازمانی را تقویت می‌کند. نظریه وابستگی به منابع پفر و سالانسیک^۹ (۱۹۷۸) توضیح می‌دهد که چرا مدیران در برابر فشارهای قبیله‌ای تسلیم می‌شوند: منابع حیاتی از مسیر شبکه‌های قبیله‌ای تأمین می‌شوند. این وابستگی، پاتریمونیالیسم اداری را تقویت و هر اصلاحی در مدیریت منابع انسانی را در نطفه خفه می‌کند.

عراق از منظر این پدیده، موقعیت ویژه‌ای دارد. پس از سقوط رژیم بعثی در ۲۰۰۳، ساختار دولت عراق بر اساس توافقات محاصره^{۱۰} قبیله‌ای - فرقه‌ای بازسازی شد (حسن^{۱۱}، ۲۰۰۸). این ساختار به نهادینه شدن نپوتیسم، کرونیزم و واسطه‌گری در دستگاه‌های دولتی انجامید؛ به‌گونه‌ای که پست‌های مدیریتی بر اساس انتساب قبیله‌ای - سیاسی توزیع می‌شود، نه بر اساس شایستگی (بارون^{۱۲}، ۲۰۲۴؛ الصرحان و الطوال^{۱۳}، ۲۰۲۳).

علی‌رغم این واقعیت‌های میدانی، در ادبیات تجربی شکاف‌های جدی زیر وجود دارد:

اول، اکثر مطالعات موجود کیفی یا توصیفی هستند و مدل علی کمی از روابط میان متغیرها ارائه نمی‌دهند.

دوم، نقش میانجیگری شایستگی کارکنان در زنجیره علی حکمرانی قبیله‌ای - منابع انسانی - عملکرد سازمانی تاکنون آزمون نشده است.

سوم، هیچ مطالعه‌ای تعدیلگری شایسته‌سالاری سازمانی در این روابط را بررسی نکرده است.

1. Budhwar, Pereira, Mellahi & Singh
2. Alsarhan, Horak & Darwish
3. Sidani & Thornberry
4. Dodge
5. DiMaggio & Powell
6. Barney
7. Ability, Motivation, Opportunity (AMO)
8. Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg
9. Pfeffer & Salancik

۱۰. فرایند تقسیم قدرت قومی - فرقه‌ای

11. Hassan
12. Baroun
13. Alsarhan & Al-Twal

پژوهش حاضر برای پُر کردن این شکاف‌های سه‌گانه طراحی شده است. اهداف اصلی پژوهش عبارت‌اند از:

۱. تبیین تأثیر مستقیم حکمرانی قبیله‌ای بر اثربخشی رویه‌های منابع انسانی، شایستگی کارکنان و عملکرد سازمانی؛
۲. آزمون نقش میانجی شایستگی کارکنان در رابطه منابع انسانی - عملکرد سازمانی؛
۳. آزمون نقش تعدیلگر شایسته‌سالاری سازمانی در رابطه حکمرانی قبیله‌ای - منابع انسانی.

پیشینه نظری پژوهش

این پژوهش بر پایه تلفیق سه نظریه اصلی استوار است. نظریه نهادی دیماجیو و پاول (۱۹۸۳) توضیح می‌دهد که چرا رویه‌های غیررسمی قبیله‌ای در سازمان‌های دولتی تداوم می‌یابند: این رویه‌ها از طریق فشارهای قهری، تقلیدی و هنجاری نهادینه می‌شوند و حتی در غیاب کارایی اقتصادی، مشروعیت اجتماعی خود را حفظ می‌کنند. هنجار فرهنگی «کمک به هم‌قبیله‌ای» در جهان عرب، به‌جای آنکه نپوتیسم را انحراف بداند، آن را انتظاری اخلاقی تلقی می‌کند (سیدانی و تورنبری، ۲۰۱۳).

نظریه منبع‌محور بارنی (۱۹۹۱) و رویکرد شایستگی اسپنسر و اسپنسر^۱ (۱۹۹۳) هر دو بر این نکته تأکید دارند که مزیت رقابتی پایدار سازمان‌ها، در سرمایه انسانی شایسته ریشه دارد. زمانی که رویه‌های استخدام و ارتقا تحت تسلط حکمرانی قبیله‌ای قرار می‌گیرند، این زنجیره ارزش‌آفرینی انسانی مختل می‌شود. تحقیقات هوسلید^۲ (۱۹۹۵) نشان داد که رویه‌های منابع انسانی بسیار با کیفیت، از طریق ارتقای شایستگی، انگیزش و فرصت‌های عملکرد، به بهبود معنادار عملکرد سازمانی منجر می‌شوند؛ رابطه‌ای که حکمرانی قبیله‌ای آن را به‌صورت سیستماتیک مختل می‌کند.

نظریه وابستگی به منابع پفر و سالانسیک (۱۹۷۸) توضیح می‌دهد که چرا مدیران عراقی، در برابر فشارهای قبیله‌ای تسلیم می‌شوند. منابع حیاتی (امنیت شغلی، حمایت سیاسی، بودجه)، از طریق شبکه‌های قبیله‌ای تأمین می‌شوند. این وابستگی، پاتریمونیالیسم اداری را تقویت می‌کند.

شایسته‌سالاری سازمانی به‌عنوان متغیر تعدیلگر، از نظریه‌های سازمانی کلاسیک وبر^۳ (۱۹۴۷) درباره بوروکراسی عقلانی - قانونی ریشه می‌گیرد. شایسته‌سالاری به وجود نظام‌هایی اشاره دارد که در آن‌ها استخدام، ارتقا و پاداش بر اساس عملکرد، دانش و مهارت صورت می‌گیرد، نه بر اساس روابط قبیله‌ای (کیم و پارک^۴، ۲۰۱۷). الصرحان و همکاران (۲۰۲۴) نشان دادند که نظام‌های شایسته‌سالار می‌توانند اثرهای مخرب واسطه‌گری را تعدیل کنند.

ابعاد حکمرانی قبیله‌ای

سازه حکمرانی قبیله‌ای در این پژوهش از چهار بُعد تشکیل می‌شود:

۱. نپوتیسم - استخدام و ارتقا بر اساس روابط خونی (پادگت و موریس^۵، ۲۰۰۵؛ سیدانی و تورنبری، ۲۰۱۳)؛
۲. کرونیزم - اعطای مزایا بر اساس روابط دوستانه - سیاسی (بارون، ۲۰۲۴)؛

۳. واسطه‌گری - استفاده از شبکه‌های قبیله‌ای برای دور زدن رویه‌های رسمی (الصرحان و والاکس^۱، ۲۰۲۱؛ بارانیک، گورمان و رایت^۲، ۲۰۲۱)؛
۴. پاتریمونیالیسم اداری - ادارهٔ مناصب دولتی به‌مثابهٔ دارایی قبیله‌ای (داج، ۲۰۰۳).

پیشینهٔ تجربی پژوهش

سیدانی و تورنبری (۲۰۱۳) از نگاه نظریهٔ نهادی نشان دادند که نپوتیسم در جهان عرب، از سازوکار سه‌گانه مشروعیت فرهنگی، انتظارات هنجاری و کنترل‌های ضعیف تغذیه می‌کند. با این حال، این مطالعه رابطهٔ نپوتیسم با اثربخشی منابع انسانی را به‌صورت کمی آزمون نکرده است؛ شکافی که پژوهش حاضر آن را هدف قرار می‌دهد. الصرحان و الطوال (۲۰۲۳) از طریق ۲۸ مصاحبه عمیق با مدیران منابع انسانی در اردن نشان دادند که واسطه‌گری تمامی مراحل فرایند استخدام را تحت تأثیر قرار می‌دهد و به‌صراحت خواستار پژوهش‌های کمی شدند که بتوانند روابط علی را تبیین کنند. الصرحان و همکاران (۲۰۲۴) با بررسی نمونه‌ای از ۱۲ کشور عربی نشان دادند که شایسته‌سالاری سازمانی نقش تعدیلگر معناداری دارد؛ اما نمونهٔ آن‌ها به مدیران منابع انسانی محدود بود و متغیر عملکرد سازمانی وارد مدل نشد. بر اساس تجمیع این شواهد حکمرانی قبیله‌ای تأثیر منفی و معناداری بر اثربخشی رویه‌های مدیریت منابع انسانی دارد.

بارون (۲۰۲۴) در بررسی دستگاه‌های دولتی کویت، نشان داد که قبیله‌گرایی سیاسی با ضعف سیستم‌های ارزیابی عملکرد مرتبط است. محدودیت این مطالعه آن است که نمونهٔ کویتی با محیط ایجادشده توسط سیستم محاصره در عراق تفاوت بنیادی دارد. در کویت قبیله‌گرایی نوعی هنجار است؛ اما در عراق قبیله‌گرایی به‌عنوان الزام قانونی مطرح است. این تمایز اهمیت آزمون مجدد روابط در بستر عراق را نشان می‌دهد.

کیم و پارک (۲۰۱۷) نشان دادند که نظام‌های شایسته‌سالار در بخش دولتی کره، رضایت و ماندگاری کارکنان را بهبود می‌بخشند. با تلفیق این شواهد با نظریهٔ بوروکراسی عقلانی - قانونی وبر، می‌توان گفت شایسته‌سالاری سازمانی، رابطهٔ منفی میان حکمرانی قبیله‌ای و اثربخشی منابع انسانی را به‌نحوی معنادار تعدیل می‌کند.

درویش، سینگ و وود^۳ (۲۰۱۶) نشان دادند که مدیریت منابع انسانی، بهترین عملکرد بخش خصوصی در خاورمیانه را از طریق ارتقای شایستگی تبیین می‌کند؛ اما محدودیت حیاتی این مطالعه تمرکز بر بخش خصوصی است که فاقد فشارهای نهادی قبیله‌ای بخش دولتی است.

بر اساس رویکرد توانایی، انگیزش و فرصت اِپلبام و همکاران (۲۰۰۰) و شواهد تجربی موجود؛ رویه‌های مدیریت منابع انسانی اثربخش، بر شایستگی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین شایستگی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی دارد. افزون‌براین، شایستگی کارکنان رابطهٔ میان رویه‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی را میانجی‌گری می‌کند. از سوی دیگر حکمرانی قبیله‌ای بر عملکرد سازمانی تأثیر منفی مستقیم و نپوتیسم بر کیفیت جذب و استخدام تأثیر منفی مستقیم دارد. رویه‌های مدیریت منابع انسانی اثربخش، روی عملکرد سازمانی تأثیر مثبت مستقیمی می‌گذارد.

1. Alsarhan & Valax

2. Baranik, Gorman & Wright

3. Darwish, Singh & Wood

از پژوهش‌های دیگر در این زمینه می‌توان به بررسی امیدنژاد و منیشداوی (۱۴۰۴) اشاره کرد که در تحقیق خود نشان دادند که پارتی‌بازی در ایران با ضعف سیستم‌های شایستگی محور ارتباط دارد. کمندی، اصغری صارم و رضایی راد (۱۴۰۴) رویه‌های نیوتیستی در بخش دولتی ایران را مستند کردند. سپهوند، حکاک، سپهوند و نظریپوری (۱۴۰۱) مدل شکل‌گیری کرونیسیم را در سازمان‌های ایرانی طراحی کردند.

مرور ادبیات خلأ جدی‌ای را نمایان می‌سازد. به عبارت دیگر مرور انتقادی پیشینه تجربی نشان می‌دهد که مطالعات موجود در چند جنبه با محدودیت‌های جدی روبه‌رو هستند:

اول اینکه اکثر مطالعات رابطه دوگانه میان قبیله‌گرایی و یک متغیر خروجی را بررسی کرده‌اند و از تحلیل مدل‌های چندمتغیره‌ای که بتواند اثرهای مستقیم، غیرمستقیم و تعدیلگر را هم‌زمان بسنجد، عاجزند.

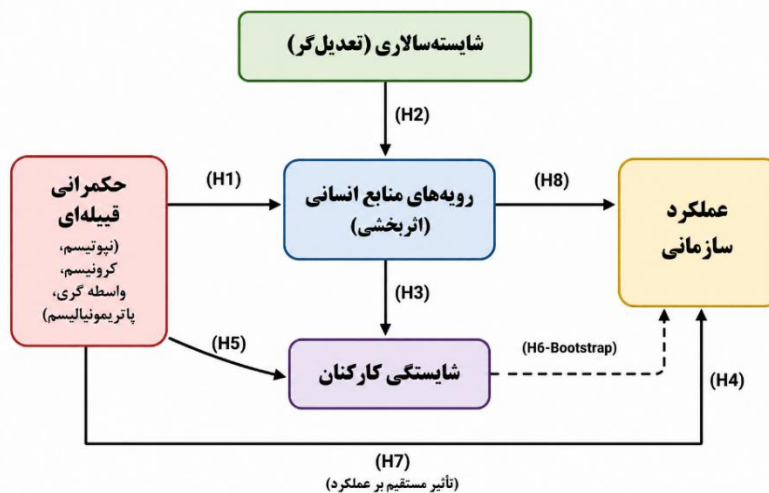
دوم، تمرکز جغرافیایی عمده پژوهش‌ها بر اردن، کویت و کشورهای خلیج فارس بوده و عراق با ویژگی‌های منحصر به فرد خود (ساختار محاصره‌ای، تکرر قبیله‌ای بسیار بالا، ضعف نهادی پس از ۲۰۰۳) کمتر مطالعه شده است.

سوم، مطالعات فارسی‌زبان پدیده‌های مشابه را در ایران بررسی کرده‌اند؛ اما فاقد مدل‌سازی کمی یکپارچه‌ای هستند که امکان مقایسه تطبیقی را فراهم سازد.

چهارم، هیچ‌یک از مطالعات پیشین نقش تعدیلگر شایسته‌سالاری را در رابطه میان حکمرانی قبیله‌ای و اثربخشی منابع انسانی به صورت تجربی در بستر عراق آزمون نکرده‌اند.

این پژوهش با هدف پُر کردن شکاف‌های مذکور، سه هدف اصلی را دنبال می‌کند:

۱. تبیین ماهیت، ابعاد و اندازه تأثیر مستقیم حکمرانی قبیله‌ای بر اثربخشی رویه‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی دستگاه‌های دولتی عراق؛
۲. آزمون نقش میانجی شایستگی کارکنان در رابطه میان اثربخشی مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی در شرایط غلبه حکمرانی قبیله‌ای؛
۳. بررسی نقش تعدیلگر نظام‌های مبتنی بر شایسته‌سالاری در رابطه منفی میان حکمرانی قبیله‌ای و اثربخشی مدیریت منابع انسانی و تخمین اندازه اثر تعدیلگری.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

بر اساس مبانی نظری و پیشینه تحقیق، مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ ارائه شده است. بر اساس مبانی نظری، روابط میان متغیرهای اصلی پژوهش در چارچوب یک مدل علی چندسطحی تبیین می‌شود: حکمرانی قبیله‌ای به‌عنوان «شرط علی»، ضعف رویه‌های منابع انسانی به‌عنوان «پدیده محوری»، فرسایش شایستگی کارکنان به‌عنوان «میانجی» و افت عملکرد سازمانی به‌عنوان «پیامد» عمل می‌کنند؛ درحالی‌که شایسته‌سالاری سازمانی نقش «شرط تعدیل‌کننده» را ایفا می‌کند.

فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌های پژوهش بر اساس مبانی نظری، پیشینه تجربی و مدل مفهومی پژوهش استخراج و تدوین شده‌اند. فرضیه‌های اول و هفتم از نظریه نهادی دیماجیو و پاول (۱۹۸۳) که سازوکار تداوم هنجارهای قبیله‌ای را توضیح می‌دهد؛ فرضیه‌های سوم و هشتم از نظریه منبع‌محور بارنی (۱۹۹۱) و یافته‌های هوسیلد (۱۹۹۵)؛ فرضیه چهارم از رویکرد شایستگی اسپنسر و اسپنسر (۱۹۹۳)؛ فرضیه پنجم از نظریه وابستگی به منابع پفر و سالانسیک (۱۹۷۸)؛ فرضیه دوم از مبانی شایسته‌سالاری وبر (۱۹۴۷) و یافته‌های الصرحان و همکاران (۲۰۲۴) و فرضیه ششم از تلفیق نظریه منبع‌محور و رویکرد شایستگی مشتق شده است. فهرست فرضیه‌ها در جدول ۱ ارائه شده‌اند.

جدول ۱. فرضیه‌های پژوهش

کد	فرضیه
H1	حکمرانی قبیله‌ای بر اثربخشی رویه‌های منابع انسانی تأثیر منفی و معناداری دارد.
H2	شایسته‌سالاری سازمانی رابطه میان حکمرانی قبیله‌ای و منابع انسانی را تعدیل می‌کند.
H3	رویه‌های منابع انسانی اثربخش بر شایستگی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.
H4	شایستگی کارکنان بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
H5	حکمرانی قبیله‌ای بر عملکرد سازمانی تأثیر منفی مستقیمی دارد.
H6	شایستگی کارکنان رابطه میان رویه‌های منابع انسانی و عملکرد سازمانی را میانجی‌گری می‌کند.
H7	حکمرانی قبیله‌ای بر شایستگی نپوتیسم در جذب و استخدام تأثیر منفی مستقیمی دارد.
H8	رویه‌های منابع انسانی اثربخش بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت مستقیمی دارد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، از نظر فلسفه پوزیتیویستی، از نظر رویکرد قیاسی و از نظر استراتژی پیمایشی - مقطعی است. جامعه آماری پژوهش تمام مدیران، معاونان و کارشناسان ارشد سازمان‌های دولتی (وزارتخانه‌ها، اداره‌های کل استانی و نهادهای مستقل) عراق بود. این افراد حداقل دو سال سابقه خدمت داشتند و از چهار منطقه جغرافیایی (بغداد، جنوب، شمال و مرکز) با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب انتخاب شدند. با اعمال اصل ۱۰ برابری تعداد گویه‌ها و حداقل ۲۰۰ نفر برای معادلات ساختاری، حجم نمونه ۴۶۰ نفر تعیین و ۴۱۴ پرسش‌نامه معتبر (نرخ بازگشت ۹۳/۳ درصد) گردآوری شد. ابزار سنجش پرسش‌نامه ۱۱۶ گویه‌ای مقیاس لیکرت پنج‌درجه‌ای بود که در پنج بخش تنظیم شد:

الف. حکمرانی قبیله‌ای (۲۴ گویه - مقیاس TGS-24 توسعه‌یافته توسط نویسندگان)؛

ب. رویه‌های منابع انسانی (۳۲ گویه - اقتباس از هوسیلد، ۱۹۹۵)؛

ج. شایستگی کارکنان (۲۴ گویه - اقتباس از اسپنسر و اسپنسر، ۱۹۹۳)؛

د. شایسته‌سالاری (۱۸ گویه - اقتباس از الصرحان و همکاران، ۲۰۲۴)؛

ه. عملکرد سازمانی (۱۸ گویه - اقتباس از کارت امتیازی متوازن کاپلان و نورتون^۱، ۱۹۹۶).

روایی ابزار از سه مسیر تأیید شد: ۱. روایی محتوایی از طریق نسبت روایی محتوایی لاوشه^۲ (۰/۴۹) و شاخص روایی محتوایی (بزرگ‌تر مساوی ۰/۷۹) توسط پانل ۱۵ خبره؛ روایی همگرا از طریق AVE (بین ۰/۵۸ تا ۰/۶۴) و CR (بین ۰/۸۹ تا ۰/۹۳)؛ ۲. روایی افتراقی از طریق معیار فورنل - لاکر^۳ و $HTMT < ۰/۸۵$ ؛ ۳. پایایی از طریق آلفای کرونباخ (۰/۸۷ تا ۰/۹۲) تأیید شد. تحلیل داده‌ها در دو مرحله انجام شد: ابتدا تحلیل عاملی تأییدی برای ارزیابی مدل اندازه‌گیری (با نرم‌افزار آموس نسخه ۲۶)، سپس مدل‌یابی معادلات ساختاری برای آزمون فرضیه‌ها. برای آزمون نقش میانجی (فرضیه ۶)، رویکرد بوسترپ با ۵۰۰۰ نمونه مجدد استفاده و فاصله اطمینان ۹۵ درصد محاسبه شد. نقش تعدیلگر (فرضیه ۲) از طریق رگرسیون سلسله‌مراتبی و آزمون معناداری ΔR^2 آزمون شد.

یافته‌های پژوهش

آمار توصیفی

از ۴۱۴ پاسخ‌دهنده، ۶۸ درصد مرد بودند، ۷۴ درصد مدرک کارشناسی ارشد یا بالاتر داشتند و میانگین سابقه خدمت ۱۴/۳ سال بود. میانگین نمره‌های متغیرها نشان داد که حکمرانی قبیله‌ای (۳/۹۲) از ۵ در سطح بالایی قرار دارد؛ بالاترین میانگین مربوط به واسطه‌گری (۴/۱۱) بود. برعکس، رویه‌های منابع انسانی (۲/۴۷)، شایستگی کارکنان (۲/۸۱) و عملکرد سازمانی (۲/۵۵) در سطح ضعیفی قرار داشتند که گویای وضعیت نامطلوب این متغیرها در نمونه است.

نتایج تحلیل عاملی تأییدی و اعتبارسنجی

مدل اندازه‌گیری از شاخص‌های برازش مطلوبی برخوردار بود. تمام بارهای عاملی استاندارد شده بالای ۰/۷۰ بودند. جدول ۲ خلاصه شاخص‌های روان‌سنجی را نشان می‌دهد.

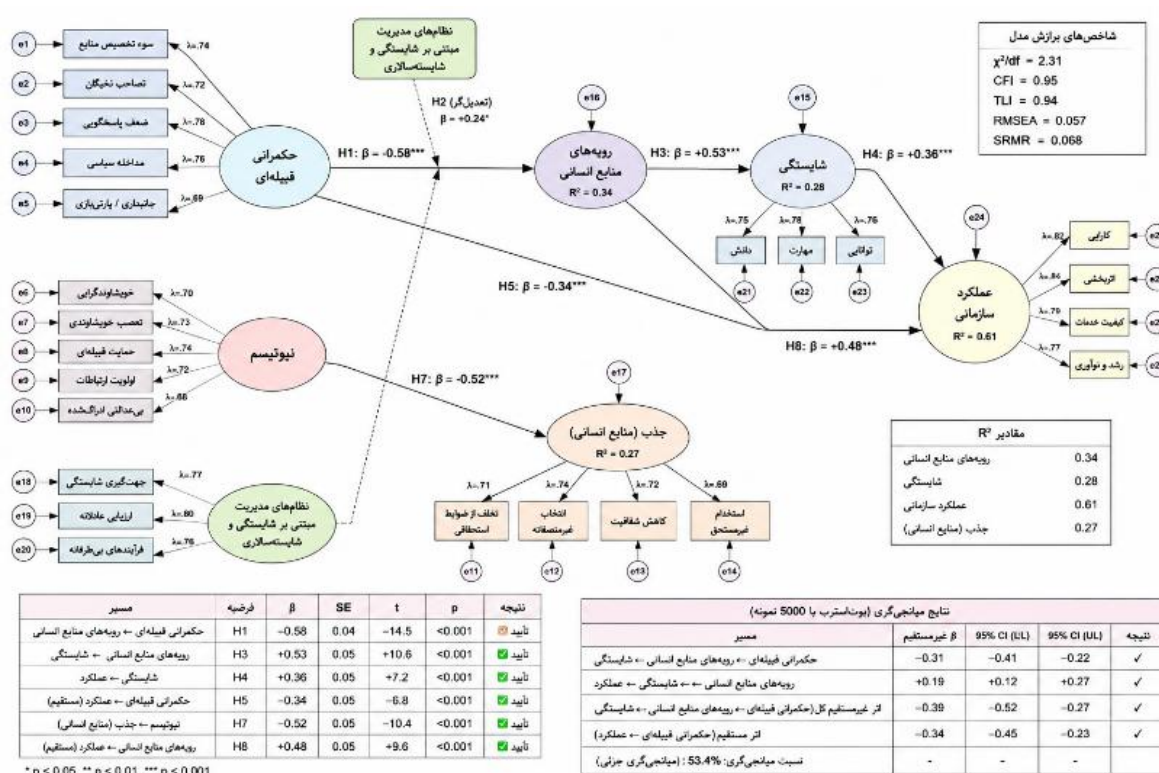
جدول ۲. شاخص‌های روان‌سنجی متغیرهای پژوهش

متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE	انحراف معیار	میانگین
حکمرانی قبیله‌ای	۰/۹۱	۰/۹۲	۰/۶۲	۰/۶۸	۳/۹۲
نیوتیسم	۰/۸۹	۰/۹۱	۰/۶۲	۰/۷۲	۴/۰۲
کرونیسم	۰/۸۸	۰/۹۰	۰/۶۰	۰/۶۹	۳/۸۹
واسطه‌گری (واسطه)	۰/۹۲	۰/۹۳	۰/۶۴	۰/۶۸	۴/۱۱
پاتریمونیالیسم اداری	۰/۸۷	۰/۸۹	۰/۵۸	۰/۷۴	۳/۶۵
رویه‌های مدیریت منابع انسانی	۰/۹۱	۰/۹۲	۰/۶۱	۰/۷۳	۲/۴۷
شایستگی کارکنان	۰/۹۰	۰/۹۱	۰/۶۰	۰/۶۸	۲/۸۱
شایسته‌سالاری	۰/۸۹	۰/۹۰	۰/۵۹	۰/۷۱	۲/۳۴
عملکرد سازمانی	۰/۹۲	۰/۹۳	۰/۶۳	۰/۷۰	۲/۵۵

1. Kaplan & Norton
2. Lawshe
3. Fornell & Larcker

مدل معادلات ساختاری

شکل ۲ نتایج نهایی مدل معادلات ساختاری پژوهش را نشان می‌دهد که با استفاده از نرم‌افزار آموس آزمون شده است. در این مدل، حکمرانی قبیله‌ای به‌عنوان متغیر مستقل اصلی، اثربخشی رویه‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی به‌عنوان متغیرهای درون‌زا، شایستگی کارکنان به‌عنوان متغیر میانجی و نظام‌های مدیریت مبتنی بر شایسته‌سالاری به‌عنوان متغیر تعدیلگر در نظر گرفته شده‌اند. همچنین اثر اختصاصی نپوتیسم (خویشاوندگرایی) بر فرایند جذب نیروی انسانی نیز بررسی شده است. شاخص‌های برازش مدل نشان می‌دهند که مدل از برازش مطلوبی برخوردار بوده و روابط نظری پیشنهادی با داده‌های تجربی سازگار هستند.



شکل ۲. مدل معادلات ساختاری

نتایج مسیرهای ساختاری (جدول ۳) نشان می‌دهد که حکمرانی قبیله‌ای بر رویه‌های منابع انسانی تأثیر منفی و معناداری دارد ($\beta = -0.58$)؛ رویه‌های منابع انسانی اثربخش به سهم خود شایستگی کارکنان را ارتقا می‌دهند ($\beta = +0.53$) و شایستگی کارکنان عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشد ($\beta = +0.36$). تأثیر مستقیم حکمرانی قبیله‌ای بر عملکرد سازمانی نیز منفی و معنادار است ($\beta = -0.34$) و نپوتیسم به‌طور خاص فرایند جذب را تضعیف می‌کند ($\beta = -0.52$). رویه‌های اثربخش منابع انسانی همچنین بر عملکرد تأثیر مستقیم مثبت دارند ($\beta = +0.48$). شاخص‌های برازش مدل در سطح مطلوب است.

جدول ۳. نتایج مسیرهای ساختاری

مسیر	فرضیه	β	SE	t	p	نتیجه
حکمرانی قبیله‌ای $\leftarrow$ رویه‌های منابع انسانی	H1	-۰/۵۸	۰/۰۴	-۵/۱۴	<۰/۰۰۱	تأیید
رویه‌های منابع انسانی $\leftarrow$ شایستگی	H3	+۰/۵۳	۰/۰۵	+۶/۱۰	<۰/۰۰۱	تأیید
شایستگی $\leftarrow$ عملکرد	H4	+۰/۳۶	۰/۰۵	+۲/۷	<۰/۰۰۱	تأیید
حکمرانی قبیله‌ای $\leftarrow$ عملکرد (مستقیم)	H5	+۰/۳۴	۰/۰۵	-۸/۶	<۰/۰۰۱	تأیید
نیوتیسم $\leftarrow$ جذب (منابع انسانی)	H7	-۰/۵۲	۰/۰۵	-۴/۱۰	<۰/۰۰۱	تأیید
رویه‌های منابع انسانی $\leftarrow$ عملکرد (مستقیم)	H8	+۰/۴۸	۰/۰۵	+۶/۹	<۰/۰۰۱	تأیید

شاخص‌های برازش مدل ساختاری: $\chi^2/df = ۳۱/۲$ CFI = ۰/۹۵

TLI = ۰/۹۴ RMSEA = ۰/۰۵۷

وارianس تبیین شده R^2 : (رویه‌های منابع انسانی) = ۰/۳۴؛ R^2 (شایستگی) = ۰/۲۸؛ R^2 (عملکرد) = ۰/۶۱

بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

مهم‌ترین یافته پژوهش، تأثیر منفی و معنادار حکمرانی قبیله‌ای بر اثربخشی رویه‌های منابع انسانی است. این یافته با نظریه نهادی دیماجیو و پاول (۱۹۸۳) و یافته‌های الصرحان و الطوال (۲۰۲۳) هم‌سو است: زمانی که هنجارهای نهادی قبیله‌ای بر هنجارهای بروکراتیک غلبه می‌یابند، رویه‌های استخدام، ارتقا و ارزیابی عملکرد از مسیر شایستگی خارج می‌شوند. بزرگی این ضریب (-۰/۵۸) از آنچه در مطالعات مشابه گزارش شده؛ مثلاً ضریب -۰/۴۴ در مطالعه الصرحان و همکاران (۲۰۲۴) در کشورهای حاشیه خلیج فارس، بیشتر است که احتمالاً بازتاب عمق بیشتر بحران حکمرانی در عراق پس از ۲۰۰۳ است.

یافته میانجیگری جزئی شایستگی کارکنان با نسبت میانجی ۴/۵۳ درصد، نشان می‌دهد که حکمرانی قبیله‌ای از دو مسیر موازی عملکرد سازمانی را تضعیف می‌کند: مسیر مستقیم (از طریق ائتلاف منابع سازمانی) و مسیر غیرمستقیم (از طریق تضعیف شایستگی کارکنان). این یافته مدل منابع انسانی - عملکرد هوسیلد (۱۹۹۵) را در بستر کشورهای با حاکمیت قبیله‌ای غنی‌تر می‌کند: شایستگی کارکنان در این زنجیره علی حلقه‌ای میانجی است که حکمرانی قبیله‌ای آن را از طریق ضعف در استخدام و آموزش مبتنی بر شایستگی، تضعیف می‌کند.

اثر تعدیلگری شایسته‌سالاری کاهش ۵۳ درصد در تأثیر مخرب حکمرانی قبیله‌ای را نشان می‌دهد. این یافته با الصرحان، هوراک و دارویش (۲۰۲۴) هم‌سوست و اهمیت نظام‌های شایسته‌سالار را به‌عنوان «سپر دفاعی» در برابر فشارهای قبیله‌ای تأیید می‌کند. تفاوت منطقه‌ای (جنوب $M = ۱۸/۴$ در برابر شمال $M = ۷۱/۳$) می‌تواند بازتاب ترکیب قبیله‌ای متفاوت، سابقه تاریخی نهادهای دولتی و شدت بحران‌های سیاسی در این مناطق باشد.

این پژوهش با آزمون مدل علی یکپارچه، سه مساعدت نظری اصلی دارد:

۱. تأیید تجربی زنجیره «حکمرانی قبیله‌ای $\leftarrow$ ضعف منابع انسانی $\leftarrow$ فرسایش شایستگی $\leftarrow$ افت عملکرد» در بستر عراق که تاکنون آزمون نشده بود؛

۲. معرفی شایسته‌سالاری سازمانی به‌عنوان متغیر تعدیلگر مؤثر که می‌تواند بخشی از آثار مخرب حکمرانی قبیله‌ای را خنثی کند؛

۳. تأیید نقش میانجی جزئی شایستگی کارکنان که معماری علی رابطه منابع انسانی - عملکرد را در این بستر روشن می‌سازد.

از نگاه نظری، این پژوهش نشان داد که نظریه نهادی دیماجیو و پاول (۱۹۸۳) در تبیین تداوم رویه‌های قبیله‌ای در سازمان‌های دولتی عراق، بسیار قدرتمند است؛ چراکه این رویه‌ها نه فقط به دلیل فشار قهری، بلکه به دلیل مشروعیت هنجاری و تقلید سازمانی تداوم می‌یابند. یافته ضریب تعدیلگری شایسته‌سالاری نشان می‌دهد که اصلاحات نهادی در سطح رویه‌های رسمی می‌توانند، حتی در بستر فرهنگی با قبیله‌گرایی قوی، اثرهای مخرب حکمرانی قبیله‌ای را به‌طور معناداری کاهش دهند. این یافته از جنبه عملی برای سیاست‌گذاران عراقی حائز اهمیت است؛ سرمایه‌گذاری در نظام‌های شایسته‌سالار با بازدهی ۵۳ درصد کاهش در آسیب‌پذیری مدیریت منابع انسانی همراه است. در ضمن، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که فرسایش شایستگی کارکنان حلقه گم‌شده‌ای است که تحقیقات پیشین را تکمیل می‌کند: حکمرانی قبیله‌ای نه تنها به‌طور مستقیم عملکرد را تضعیف می‌کند، بلکه از طریق تخریب سرمایه انسانی، خسارتی دوگانه و بلندمدت بر سازمان تحمیل می‌کند.

پیشنهادهای کاربردی

بر اساس یافته‌ها، پیشنهادهای سیاستی زیر ارائه می‌شود:

نخست، وزارت خدمات عمومی عراق باید سامانه استخدام الکترونیکی با آزمون‌های استاندارد شده را جایگزین استخدام سفارشی کند تا دروازه‌های ورود قبیله‌ای مسدود شود.

دوم، تشکیل شورای مستقل شایسته‌سالاری با اعضای غیرسیاسی و اختیار نظارت بر انتصابات مدیریتی ضروری است. سوم، برنامه‌های توسعه شایستگی باید از روابط قبیله‌ای قطع و به نظام‌های ارزیابی عملکرد مبتنی بر کارت امتیازی متوازن گره زده شود.

چهارم، با توجه به شدت بیشتر حکمرانی قبیله‌ای در جنوب عراق، سیاست‌های تمایز منطقه‌ای در اصلاح اداری ضروری است.

پنجم، قانون تعارض منافع باید به گونه‌ای اصلاح شود که تعاملات واسطه‌گرانه در فرایندهای منابع انسانی را به صورت مشخص ممنوع اعلام کند.

محدودیت‌ها و پیشنهادهای پژوهشی

پژوهش حاضر با چهار محدودیت مواجه بوده است:

۱. طراحی مقطعی امکان استنتاج علی قطعی را محدود می‌کند؛
۲. اتکا به خودگزارشی ممکن است بر سوگیری پاسخ‌گویی اجتماعی مطلوب بیفزاید؛
۳. نمونه به عراق محدود است و تعمیم به سایر کشورها بایستی با احتیاط باشد؛
۴. تأثیر متغیرهای زمینه‌ای مانند نوع دستگاه دولتی کنترل نشده است.

بر این اساس برای پژوهش‌های آتی، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

اول، تحلیل چندسطحی برای بررسی اینکه اثرهای حکمرانی قبیله‌ای در سطح مدیریت ارشد، میانی و کارشناسی چه تفاوتی دارند. این رویکرد می‌تواند آشکار کند که آیا قبیله‌گرایی در سطح مدیران میانی اثر تقویت‌شده‌تری دارد.

دوم، بررسی هم‌خوانی یا تضاد میان گرایش قبیله‌ای و گرایش مذهبی در سازمان‌های دولتی عراق؛ در برخی زمینه‌ها

این دو هویت تقویت‌کننده یکدیگرند و در برخی دیگر رقیب. این تعامل پیچیده، می‌تواند الگوهای رفتار سازمانی را به شکل متفاوتی پیش‌بینی کند.

سوم، مقایسه تطبیقی میان دستگاه‌های دولتی با ترکیب قبیله‌ای متجانس در برابر ناهمگن برای آزمون اینکه آیا تکثر قبیله‌ای درون سازمانی خود عاملی بازدارنده برای سلطه یک قبیله است. چهارم، پژوهش آزمایشی برای سنجش دقیق اثر واسطه‌گری در تصمیم‌های استخدای واقعی، بدون اتکا به خودگزارشی، موضوع دیگری است که بایستی در کانون توجه قرار گیرد. پنجم، بررسی طولی تأثیر اصلاحات نهادی خاص (مانند استخدام الکترونیکی یا ممنوعیت قانونی نپوتیسم) بر تغییر هنجارهای قبیله‌ای در دستگاه‌های دولتی طی دوره‌های پنج تا ده‌ساله، تحقیق مهمی است که به توسعه دانش نظری و کاربردی در این حوزه کمک می‌کند.

سپاسگزاری

بدین‌وسیله از تمام مدیران، معاونان و کارشناسان دستگاه‌های دولتی عراق که با شرکت در این پژوهش زمان و دانش خود را در اختیار گذاشتند، صمیمانه قدردانی می‌شود.

منابع

- امیدنژاد، مصطفی و منیشداوی، الهه (۱۴۰۴). شناسایی پیشایندها و پسایندهای استنایسندی سازمانی در سازمان‌های دولتی استان لرستان. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۱۶(۳)، ۱۵-۳۳.
- کمندی، حسین؛ اصغری صارم، علی و رضایی‌راد، مصطفی (۱۴۰۴). واکاوی دلایل ناکارآمدی نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران. *مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۱۳(۴)، ۱۰۵-۱۲۸.
- دیهیم‌پور، مهدی (۱۴۰۳). جنبه‌های تاریک (منفی) سرمایه اجتماعی و کرونیزم سازمانی: تحلیل اثر تعدیلگری شفافیت سازمانی. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۳۳(۱۱۴)، ۲۱۹-۲۵۱.
- سپهوند، مسعود؛ حکاک، محمد؛ سپهوند، رضا و نظریوری، امیرهوشنگ (۱۴۰۱). طراحی و تبیین مدل شکل‌گیری کرونیزم در سازمان. *فرایند مدیریت و توسعه*، ۳۵(۴)، ۷۴-۳۹.

References

- Alsarhan, F. & Al-Twal, A. (2023). Towards understanding the relationships between economics, tribalism and the use of the wasta informal network in the workplace. *Employee Relations: The International Journal*, 45(4), 925-943. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2022-0332>
- Alsarhan, F. & Valax, M. (2021). Conceptualization of wasta and its main consequences on human resource management. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 14(1), 114-127. <https://doi.org/10.1108/IMEFM-02-2019-0072>
- Alsarhan, F., Horak, S. & Darwish, T. K. (2024). Relational gatekeeper behaviour of HR

- managers in the Middle East: the role of informal networks. *The International Journal of human resource management*, 35(16), 2635-2673.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Baranik, L., Gorman, B. & Wright, N. (2021). Wasta and its relationship to employment status and income in the Arab Middle East. *Current Sociology*, 71(5). <https://doi.org/10.1177/00113921211024705>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Baroun, A. (2024). Political tribalism, meritocracy, and human capital management in Kuwait's diverse work setting. *International Journal of Cross Cultural Management*, 24(2), 1–22. <https://doi.org/10.1177/14705958241253064>
- Budhwar, P., Pereira, V., Mellahi, K. & Singh, S. K. (2019). The state of HRM in the Middle East: Challenges and future research agenda. *Asia Pacific Journal of Management*, 36(4), 905–933. <https://doi.org/10.1007/s10490-018-9587-7>
- Darwish, T. K., Singh, S. & Wood, G. (2016). The impact of human resource practices on actual and perceived organizational performance in a Middle-Eastern emerging market. *Human Resource Management*, 55(2), 261–281. <https://doi.org/10.1002/hrm.21664>
- Deyhimpuor, M. (2024). The Dark(negative) Side of Social Capital and organizational cronyism: An analysis of the moderating effect of organizational transparency. *Management Studies in Development and Evolution*, 33(114), 219-251. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2024.79362.4466> (in Persian)
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Dodge, T. (2003). *Inventing Iraq: The failure of nation building and a history denied*. Columbia University Press.
- 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>
- Hassan, H. D. (2008). *Iraq: Tribal structure, social, and political activities* (CRS Report RS22626). Congressional Research Service.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672. <https://doi.org/10.5465/256741>
- Kamandi, H. , Asghari Sarem, A. & Rezaei Rad, M. (2025). Analyzing The Reasons For The in Effectiveness of Human Resources Management in The Public Sector of Iran. *Public Organizations Management*, 13(4), 105-128. doi: 10.30473/ipom.2025.74480.5183 (in Persian)
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *Using the balanced scorecard as a strategic management system*. Harvard Business School Press.

- Kim, S. & Park, S. M. (2017). Determinants of job satisfaction and turnover intentions of public employees: Evidence from Korea. *International Review of Administrative Sciences*, 83(3), 488–506. <https://doi.org/10.1177/0020852315596214>
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563–575. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01393.x>
- Omidnezhad, M. & Elahe, M. (2025). Identifying the Antecedents and Consequences of Organizational Favoritism in Public Organizations of Lorestan Province. *Public Administration Perspective*, 16(3), 15–33. <https://doi.org/10.48308/jpap.2025.239447.1457> (in Persian)
- Padgett, M. Y. & Morris, K. A. (2005). Keeping it "all in the family": Does nepotism in the hiring process really benefit the beneficiary? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(2), 34–45. <https://doi.org/10.1177/107179190501100204>
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row.
- Sepahvand, M., Hakak, M., Sepahvand, R. & Nazarpouri, A. H. (2022). Designing and explaining the model of cronyism formation in organizations. *Management and Development Process*, 35(4), 39-74. <https://doi.org/10.61186/jmdp.35.4.39> (in Persian)
- Sidani, Y. M. & Thornberry, J. (2013). Nepotism in the Arab world: An institutional theory perspective. *Business Ethics Quarterly*, 23(1), 69–96. <https://doi.org/10.5840/beq20132313>
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. Wiley.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization* (A. M. Henderson & T. Parsons, Trans.). Free Press.