

## Employees' Understanding of Dark Networking Phenomenon: A Phenomenographic Study

**Hamid Hosseinzadeh Nikouie**<sup>1</sup> Ph.D of Student, Department of Management, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

**Reza Sepahvand**<sup>2</sup> Professor, Department of Management, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran (Corresponding Author).

**Seyed Najmeddin Mousavi**<sup>3</sup> Professor, Department of Management, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

**Mohammad Hakkak**<sup>4</sup> Professor, Department of Management, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

Received: 11/Feb /2025 | Accepted: 08/Jun/2025

### Abstract

**Purpose:** The purpose of this research was to study the experiences and perceptions of the employees to explain the concept of dark networking.

**Methodology:** To deeply understand the concept of dark networking, semi-structured interviews were conducted with eighteen managers and specialists of the Electricity Distribution Company of Qom Province using purposeful sampling method and considering the theoretical saturation of data. Coding method was used to analyze the interviews. The intercoder reliability was applied to measure the validity of the codes extracted from the interviews. There was agreement among key terms, variable elements, invariant elements, and categories.

**Findings:** Individual class (personality and undiscovered mind control), interpersonal class (dark tactics and destructive interactions), and organizational class (poisoning) are obtained. Personality includes extreme opportunism, megalomaniac illusion, sadism, and personal attraction. Undiscovered mind control includes learned helplessness, dark mental reconstruction, and value inversion. Dark tactics include roguish secrecy, political destruction, hidden emotional manipulation, and foolishness pretension. Destructive interactions include enthusiastic collusion and formation of friendly and unfriendly groups. Poisoning includes downfall of both intellectual and social capital.

**Originality:** This research aimed to explain an organizational phenomenon that is the concept of dark networking. Other research has dealt with it briefly, and a review of the research background has shown that no model applying phenomenological approach has ever been presented in this field.

**Recommendations:** To achieve better employee performance in the organization, management should develop an appropriate mechanism to evaluate the status of employee networking to reduce the undesirable effects of networking.

**Keywords:** Communication; Network; Networking; Dark Networking; Phenomenology.

1. nikouei.ha@fc.lu.ac.ir

2. sepahvand.re@lu.ac.ir

3. mousavi.na@lu.ac.ir

4. hakkak.m@lu.ac.ir

# عنوان مقاله: فهم کارکنان از پدیده شبکه‌سازی تاریک؛ پژوهشی

پدیدارنگارانه<sup>۱</sup>

حمید حسین زاده نیکویی<sup>۱</sup>، رضا سپهوند<sup>۲</sup>، سید نجم‌الدین موسوی<sup>۴</sup>، محمد حاکم<sup>۵</sup>

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۳/۱۱/۲۳

پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۱۸

## چکیده:

**هدف:** هدف این پژوهش، استفاده از تجربیات و ادراک کارکنان به منظور تبیین مفهوم شبکه‌سازی تاریک بر اساس روش پدیدارنگاری است.

**طرح پژوهش/ روش‌شناسی/ رویکرد:** به منظور درک عمیق از مفهوم شبکه‌سازی تاریک، با افراد مورد مطالعه مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام شده است. با روش نمونه‌گیری هدفمند و در نظر گرفتن اشیاع نظری داده‌ها، با ۱۸ نفر از مدیران و کارشناسان شرکت توزیع برق استان قم، مصاحبه شد. از روش کدگذاری به منظور تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها استفاده شده است. به منظور اعتبارسنجی داده‌ها، از روش بین دو کدگذار استفاده شده است که نتایج توافق در عبارات کلیدی، عناصر متغیر، عناصر ثابت و طبقه‌ها وجود دارد.

**یافته‌ها:** طبقه فردی (شخصیت و کنترل ذهنی کشف نشده)، طبقه بین فردی (تاکتیک‌های تاریک و تعاملات مخرب) و طبقه سازمانی (شرنگ‌آلودگی) به دست آمد. شخصیت دربرگیرنده فرصت‌طلبی افراطی، توهم خودبزرگ‌بینی، سادیسیم و جذابیت فردی است. کنترل ذهنی کشف نشده، شامل درماندگی آموخته شده، بازی‌سازی ذهنی تاریک و وارونگی ارزشی است. تاکتیک‌های تاریک شامل اختفای رندانه، تخریب سیاسی، دستکاری عاطفی پنهان، هالوبازی است. تعاملات مخرب دربرگیرنده تبنای‌های مشتاقانه و شکل‌گیری گروه‌های خودی و غیرخودی می‌شود. شرنگ‌آلودگی دربرگیرنده زوال سرمایه معنوی و زوال سرمایه اجتماعی است.

**ارزش/ اصالت پژوهش:** این پژوهش، درخصوص فهم یکی از پدیده‌های سازمانی با عنوان شبکه‌سازی تاریک است. پژوهش‌های دیگر، به صورت مختصر به آن پرداخته‌اند و بررسی‌های انجام شده نشان داده است تاکنون مدلی در این زمینه با رویکرد پدیدارنگاری، ارائه نشده است.

**پیشنهاد‌های اجرایی/ پژوهشی:** به منظور دستیابی به عملکرد بهتر کارکنان در سازمان، باید سازوکار مناسب در جهت ارزیابی وضعیت شبکه‌سازی کارکنان، تهیه و تدوین گردد تا اثرات نامطلوب شبکه‌سازی کاهش یابد.

**کلیدواژه‌ها:** ارتباطات، شبکه، شبکه‌سازی، شبکه‌سازی تاریک، پدیدارنگاری.

۱. مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی در دانشگاه لرستان است.  
۲. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

nikouei.ha@fc.lu.ac.ir

۳. استاد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. (نویسنده مسئول) sepahvand.re@lu.ac.ir

mousavi.na@lu.ac.ir

۴. استاد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

hakkakm@lu.ac.ir

۵. استاد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

ارتباطات، موجب یکپارچگی و وحدت سازمانی می‌شود. ارتباطات، فرآیندی حیاتی و پویا در سازمان است (Shokrizadeh & Habibzadeh, 2019). ارتباطات سازمانی نه فقط یک حوزه مطالعاتی، بلکه مجموعه‌ای از پدیده‌های تجربی است (Rahnavard, Masoumi & Hajipour, 2023). ارتباطات سازمانی، نوعی تبادل اطلاعات است که پایه و اساس ادراک و احساس میان دو نفر یا بیشتر، یا یک گروه را در شرکت یا سازمان فراهم می‌کند و باعث می‌شود شبکه‌های سازمانی به منظور انجام دادن وظایف سازمانی شکل بگیرند (Panahi, 2019). یک شبکه را می‌توان به عنوان مجموعه خاصی از پیوندها در یک مجموعه مشخص از بازیگران با نقش خاص خود تعریف کرد (Ajdari & Talebi, 2015). هدف شبکه به اشتراک‌گذاری اطلاعات (Zhang, Wang, Winnink & Jong, 2025)، انتقال تجربیات و دانش و بهبود یادگیری (DeApodaca, Montes Gan & Moreno-Brieva, 2025)، تسهیم منابع و فناوری است و موجب تسهیل فرآیند نوآوری در اعضای شبکه می‌شود (kanani kashani & Gelard, 2019). شبکه‌سازی فرآیندی پویا و همیشه در حال تغییر است که شامل توسعه و حفظ روابط شخصی و حرفه‌ای با هدف به اشتراک‌گذاری اطلاعاتی است که به نفع بازیگران درگیر خواهد بود (Bogaards, DeKlerk & Mostert, 2011). شبکه‌سازی به رفتار هدفمندی در ایجاد ارتباط با دیگران اشاره دارد، یک راهبرد مهم مدیریتی در شغل و مدیریت مسیر شغلی است (Borger, 2024; Courchesne, Stynen, Semeijn & Caniels, 2025)؛ چرا که این اقدام، دسترسی افراد به منابع را افزایش می‌دهد (Hakkak & Feli, 2021). کارکنان از طریق شبکه‌سازی به منابعی که در دسترس نیستند نزدیک می‌شوند (Sepahvand, Jafari & Vishlaghi, 2020; Wanigasekara & French, 2022). جای تعجب نیست که مقالات متعددی، کارکنان را تشویق به ایجاد و تقویت روابط حرفه‌ای می‌کند (Wingender & Wolff, 2023). به گفته هاکنسون و اسنهوتا<sup>۱</sup> روابطی که از طرق خاصی ارزشمند هستند، ممکن است جنبه‌های منفی نیز داشته باشند. به‌طور مشابه، گریسون و امبلر<sup>۲</sup> اشاره کردند که روابط می‌توانند مزایای خاصی داشته باشند، ولی دارای معایب ذاتی هستند (Abosag, Yen & Barnes, 2016). افراد، به‌محض ورود به سازمان بنا به علل مختلف؛ مانند علایق و سلايق مشترک، همفکری و همدلی، الفت و نزدیکی، و... با یکدیگر روابطی برقرار می‌کنند که با ارتباطات رسمی و پیش‌بینی‌شده مطابقت نمی‌کند. این شبکه ارتباطی، گاهی آن قدر توسعه می‌یابد که ارتباطات رسمی محو می‌شوند و از همین‌جا زمینه بروز

1. Hakansson & Snehota
2. Grayson & Ambler

فساد اداری مهیا می‌شود (Danace Fard, Molavi & Sohrabi, 2021). شبکه‌ها و هنجارها به کسانی که متعلق به آن هستند سود می‌رسانند (Zarei Matin, Shamsi & Adibzadeh, 2017). هرچند استفاده از شبکه ارتباطات غیررسمی، باعث انتقال سریع اطلاعات و ارزیابی واکنش‌ها به تصمیم‌های مختلف قبل از انتخاب نهایی آنها می‌شود (Alizadeh & Mahmoodpour, 2018). باید اذعان نمود شبکه‌های غیررسمی در هر سو و هر جهت، آزادانه حرکت می‌کنند، مقامات سازمانی و سلسله‌مراتب اداری را نادیده می‌انگارند، مدیران را دور می‌زنند و معمولاً به‌گونه‌ای هستند که نیازهای اجتماعی اعضای گروه را تأمین و از این جهت آنها را ارضا می‌کنند (Zarandi, Hamidi Hesari & Madani, 2017). سماها<sup>۱</sup> و همکاران توضیح می‌دهند که در طول زمان، روابط همیشه آسیب می‌بینند و درک این موضوع، برای موفقیت بلندمدت حیاتی است. سطح تاریک نشان‌دهنده یک جزء طبیعی از روابط است که اجتناب‌ناپذیر است، اما می‌توان تاریکی آن را با موفقیت مدیریت کرد و کاهش داد (Abosag et al., 2016). در چند سال گذشته، پژوهشگران مدیریت، به‌طور فزاینده‌ای روی سطح تاریک جنبه‌های مختلف مدیریت و کسب‌وکار متمرکز شده‌اند. حوزه‌های مورد علاقه در این مطالعات عبارتند از: «سطح تاریک رفتار سازمانی»<sup>۲</sup> گریفین و اولری-کلی<sup>۳</sup> (۲۰۰۴)، «سطح تاریک سازمان‌ها»<sup>۴</sup> وون<sup>۵</sup> (۱۹۹۹)، «سطح تاریک رهبری»<sup>۶</sup> کانگر<sup>۷</sup> (۱۹۹۰)، «سطح تاریک شکل‌های جدید سازمانی»<sup>۸</sup> ویکتور و استفنز<sup>۹</sup> (۱۹۹۴)، «سطح تاریک بازارهای سرمایه داخلی»<sup>۱۰</sup> شرفشتین و استین<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۰)، «سطح تاریک سرمایه اجتماعی»<sup>۱۲</sup> دوچر<sup>۱۳</sup> (۲۰۰۸)، و «سطح تاریک عزت نفس بالا»<sup>۱۴</sup> بامیستر<sup>۱۵</sup> و همکاران (Stein & Pinto, 2011) (۱۹۹۶).

1. Samaha
2. The Dark Side of Organizational Behaviour
3. Griffin & O'Leary-Kelly
4. The Dark Side of Organizations
5. Vaughan
6. The Dark Side of Leadership
7. Conger
8. The Dark Side of New Organizational Forms
9. Victor & Stephens
10. The Dark Side of Internal Capital Markets
11. Scharfstein & Stein
12. The Dark Side of Social Capital
13. Deuchar
14. The Dark Side of High Self-Esteem
15. Baumeister

با توجه به بررسی پیشینه پژوهش‌ها، مشخص شده است مطالعات اندکی به صراحت و مستقیم، در خصوص پدیده شبکه‌سازی تاریک در سازمان‌ها انجام شده است و مختصر پژوهش‌هایی که به این موضوع پرداخته‌اند از منظر بین‌سازمانی به این پدیده توجه کرده و از نگاه عمیق درون‌سازمانی، به این مسئله بازمانده‌اند. بخش تاریک شبکه‌سازی، به آسیب‌پذیری آن در برابر رفتارهای فاسد و سوءاستفاده از قدرت اشاره می‌کند. در شبکه‌سازی تاریک، کارمند به دنبال برقراری ارتباطات با افراد و گروه‌ها نه در راستای تحقق اهداف سازمان بلکه به منظور دستیابی به اهداف فردی حتی در صورت ایجاد ضرر و زیان مادی و معنوی به سازمان است؛ روابط نه بر پایه اعتماد، شفافیت و منافع متقابل بلکه بر اساس سوءاستفاده، دستکاری، رانت‌جویی و قدرت‌طلبی شکل می‌گیرند. رابطه ابزاری به منظور ایجاد نفوذ غیررسمی، حذف و سرکوب رقبا در جهت پیشبرد منافع شخصی می‌باشد. در شبکه‌سازی تاریک از قدرت رابطه، بدون توجه به اخلاق رابطه استفاده می‌شود در حالی که شبکه‌سازی روشن، وسیله‌ای برای کسب منابع به منظور انجام بهتر وظایف محوله است. در شبکه‌سازی روشن، تعاملات اجتماعی شفاف و آشکار، مبتنی بر اعتماد، ارزش‌محور، اخلاق‌گرا در راستای رشد، توسعه، همکاری و هم‌افزایی شکل می‌گیرد.

در درون شبکه‌های تاریک انعطاف‌پذیری، مدارا، درک متقابل و همچنین اعتماد وجود دارد. درحالی‌که خارج از مرز آن، برعکس، با کارکنان به‌عنوان غیرخودی رفتار می‌شود و ممکن است تبعیض و حتی خصومت، وجود داشته باشد. شبکه‌سازی‌ها، اغلب مبتنی بر سطح معینی از اعتماد است به‌طوری‌که از همکاری متقابل حمایت می‌کنند، اجتماع‌پذیری و حمایت عاطفی را فراهم می‌کنند و از این‌رو احساس تنهایی را کاهش می‌دهند. با این حال، هر نوع مبادله‌ای منجر به یک قرارداد ضمنی می‌شود که مستلزم عمل متقابل است؛ بنابراین، حفظ روابط از طریق محبت‌های متقابل و برآوردن خواسته‌ها می‌تواند زمان‌بر، پرهزینه و در مواقعی سنگین باشد (Horak, Afiouni, Bian & Ledeneva, 2020).

باوجود گسترش پژوهش‌ها، در حوزه ارتباطات سازمانی و شبکه‌سازی، مقوله «شبکه‌سازی تاریک» کمتر مورد توجه جدی قرار گرفته است. مرور ادبیات موجود، نشان می‌دهد پژوهش‌های معدود در این حوزه عمدتاً بر دو محور متمرکز بوده‌اند: دسته‌ای به تبیین نظری و تشریح ویژگی‌های شبکه‌سازی تاریک (Horak *et al.*, 2020) و دسته‌ای دیگر به تحلیل روابط بین‌سازمانی و تبعات عملی آن مانند پژوهش روایت‌گونه (Wingender & Wolff, 2023) پرداخته‌اند. با این حال، نقطه کور مشترک این پژوهش‌ها، غفلت از تجربیات زیسته و ادراکات ذهنی کارکنان، به‌عنوان بازیگران اصلی این شبکه‌هاست. این پژوهش، درصدد است با دریافت منظری متفاوت، مفهوم شبکه‌سازی تاریک را بر اساس تجربیات عمیق و مستقیم کارکنان و مسیر سازمانی چندساله آنان، مورد دقت

قرار دهد. تلفیق این ادراکات، درک ما را از این مفهوم از سطح نظری محض، فراتر برده و به سمت درکی عمیق، عملیاتی و ریشه‌دار در بافت واقعی سازمان سوق می‌دهد. بررسی پیشینه پژوهش‌های داخلی نیز وجود خلأ پژوهشی قابل توجهی در این زمینه را تأیید می‌کند. بدین ترتیب زوایای پنهان پدیده شبکه‌سازی تاریک، هنوز مورد کنکاش و کاوش قرار نگرفته است. بر این اساس، سهم پژوهش حاضر، با به‌کارگیری رویکرد پدیدارنگاری، پر کردن خلأ نظری و ارائه مفهوم‌سازی تازه‌ای از شبکه‌سازی تاریک است که به‌صورت مستقیم از داده‌های میدانی و تجربیات سازمانی، استخراج شده است. این پژوهش، در پی پاسخ به این پرسش‌هاست: کارکنان چگونه پدیده شبکه‌سازی تاریک را درک و تجربه می‌کنند و از چه مفاهیمی برای توصیف این درک و برداشت خود بهره می‌گیرند؟ هدف نهایی، دستیابی به درکی عمیق و مبتنی بر تجربه زیسته از این پدیده از طریق روش پدیدارنگاری است.

## مبانی نظری پژوهش

پژوهشگران، به‌طور فزاینده‌ای از تحلیل شبکه‌های اجتماعی برای گسترش درک خود از بسیاری از پدیده‌های رفتاری و اجتماعی استفاده می‌کنند. **واسرمن و فاوست (۱۹۹۴)**<sup>۱</sup> فهرست جامعی از موضوعات از جمله تصمیم‌گیری نخبگان جامعه لومان و پاپی<sup>۲</sup> (۱۹۷۳)، نفوذ اجتماعی مارسد و فریدکین<sup>۳</sup> (۱۹۹۴)، قدرت براس و بورکهارت<sup>۴</sup> (۱۹۹۳) و ترویج نوآوری برت<sup>۵</sup> (۱۹۸۷) ارائه نمودند (Rowley, 1997). نظریه‌پردازی تحلیل شبکه اجتماعی<sup>۶</sup> شامل دو حوزه مجزا (از لحاظ تحلیلی) می‌شود که از آنها به عنوان «نظریه شبکه» و «نظریه شبکه‌ها» یاد می‌شود. تئوری شبکه به مکانیسم‌ها و فرآیندهایی اشاره دارد که با ساختارهای شبکه در تعامل هستند تا نتایج خاصی را برای افراد و گروه‌ها به همراه داشته باشند. در اصطلاح براس<sup>۷</sup>، نظریه شبکه در مورد پیامدهای متغیرهای شبکه است، مانند داشتن پیوندهای زیاد یا قرار گرفتن در مرکز. در مقابل، تئوری شبکه‌ها به فرآیندهایی اشاره دارد که تعیین می‌کنند، ساختارهای شبکه‌ها چگونه هستند، ارتباط افراد با یکدیگر در شبکه چگونه است، کدام افراد با یکدیگر ارتباط دارند، چه فردی در

1. Wasserman & Faust
2. Laumann & Pappi
3. Marsde & Friedkin
4. Brass & Burkhardt
5. Burt
6. Social Network Analysis
7. Brass

مرکزیت شبکه قرار می‌گیرد (Borgatti & Halgin, 2011). پژوهشگران و غالباً جامعه‌شناسانی که سرگرم پژوهش اساسی درباره شبکه‌ها هستند، به این واقعیت تأکید دارند که ارتباط، تنها یکی از سه دسته محتوای رابطه‌های اجتماعی در شبکه‌ها است. دو دسته دیگر عبارت‌اند از الف) مبادله‌ها و داد و ستدها و ب) ارزش‌ها و نگرش‌ها. باینکه این سه نوع محتوا غالباً باهم ارتباط دارند، می‌توانیم سه گونه اصلی از شبکه‌ها را مشخص کنیم؛ شبکه‌های ارتباطی، شبکه‌های مبادله و شبکه‌های هنجاری (Windahl, Signitzer & Olson, 2008)؛ آنچه رویکرد شبکه را متمایز می‌کند این است که با تجزیه و تحلیل آرایش روابط، بین اعضای یک سیستم اجتماعی با استفاده از مجموعه‌ای از ابزارهای مشتق شده از نظریه شبکه، به دنبال مطالعه ساختارهای اجتماعی به‌طور مستقیم و ملموس است (Chen, Mehra, Tasselli & Borgatti, 2022). ریشه پژوهش‌های شبکه‌ای در مدیریت را می‌توان در کار مینتزبرگ<sup>۱</sup> جستجو کرد که توجه به نقش مدیران را به‌عنوان ایجاد و حفظ تماس‌ها و تعاملات با سایر افرادی که خارج از زنجیره رسمی سازمانی بودند، جلب کرد. تقریباً در همان زمان، گرانووتر<sup>۲</sup> ارزشی را که روابط می‌تواند، برای یک فرد به ارمغان بیاورد در مقاله خود، با موضوع استحکام پیوندهای ضعیف بیان کرد. این کار اولیه روی مدیران و روابط، یک پایه نظری ایجاد کرد که پژوهش‌های بعدی شبکه‌ای، مدیون آن است (Gibson, Hardy & Buckley, 2014). طبق نظر گرانووتر، روابط درون یک شبکه را می‌توان به‌عنوان پیوندهای قوی یا پیوندهای ضعیف، طبقه‌بندی کرد که قدرت آنها را می‌توان با ترکیبی از مدت زمان، شدت عاطفی، صمیمیت (رازداری متقابل) و خدمات متقابل نشان داد. پژوهش‌ها، نشان داده است که روابط ضعیف (مثلاً روابط دور و نادر) نیاز به هزینه کمتری برای حفظ دارند، زیرا به زمان، انرژی و منابع کمتری نیاز دارند و اغلب با تنوع روابط بیشتر، مرتبط هستند. از سوی دیگر، روابط قوی (مثلاً تعاملات نزدیک و مکرر) به احتمال زیاد منجر به سطوح بالاتر اعتماد و تقویت دانش ضمنی یا اختصاصی می‌شود (Sommerfeldt & Yang, 2017). زمانی که کوپاچ و اسپیتزبرگ<sup>۳</sup> آبیان کردند ارتباطات همیشه مثبت نیستند، یک تغییر پارادایم ایجاد کردند. آنها اظهار داشتند که روابط و تعاملات بین فردی می‌تواند منشأ بروز و ظهور مشکلات شدید باشد. متن پیشگامانه کوپاچ و اسپیتزبرگ، سطح تاریک ارتباطات بین فردی را ارائه کرد (Spitzberg Cupach, 2007)؛ Gilchrist & Long, 2016). هنگامی که جنبه تاریک در یک رابطه ظاهر می‌شود، بلافاصله عدم اطمینان نیز ظاهر می‌شود. عدم اطمینان در رابطه می‌تواند، نتیجه تعاملات منفی و درگیری

1. Mintzberg
2. Granovetter
3. Cupach & Spitzberg

در ارتباطات باشد. روابط سمت تاریک، زمانی رخ می‌دهد که تنش‌ها ظاهر می‌شوند. خطر تنش در روابط این است که می‌تواند به‌عنوان انگیزه‌ای برای تنبیه رفتار غیرهمکاری، اضافه کردن هزینه‌های بیشتر، هدر دادن فرصت‌ها و ظرفیت ایجاد درگیری شدید و غیرقابل‌ترمیم باشد (Abosag et al., 2016). روابطی که با درگیری، نزاع، رقابت و اختلاف‌نظرهای مداوم مشخص می‌شود، به‌وضوح، مستعد فروپاشی هستند. جنبه تاریک، روابطی را که در آن طرفین نسبت به همکاری خود مطمئن و خوش‌بین هستند، تضعیف می‌کند (Anderson & Jap, 2005). در برخی مطالعات از سطح تاریک به‌عنوان «آشفستگی روابط»<sup>۱</sup> گود و ایوانز<sup>۲</sup> (۲۰۰۱)، «بارهای رابطه»<sup>۳</sup> هاکانسون و اسنهوتا (۱۹۹۸)، «استرس رابطه»<sup>۴</sup> هولملوند-ریتکنن و استراندویک (۲۰۰۵)، «طرف‌های نامطلوب»<sup>۵</sup> کسب و کار استراندویک و هولملوند (۲۰۰۸)<sup>۶</sup> و «سوءرفتار رابطه»<sup>۷</sup> هاوکینز و همکاران (۲۰۰۸)<sup>۸</sup>؛ جنسن (۲۰۱۰)<sup>۹</sup> و «تمایلات زیان‌بار»<sup>۱۰</sup> لیو<sup>۱۱</sup> و همکاران (۲۰۱۴)؛ پرسی<sup>۱۲</sup> و همکاران (۲۰۰۷) یاد کرده‌اند (Abosag et al., 2016). بیشتر روابطی که قوی به نظر می‌رسند، اغلب در برابر نیروهایی که بی‌سروصدا در زیر سطح جریان دارند آسیب‌پذیر هستند (Anderson & Jap, 2005). اگرچه درجه تاریکی می‌تواند در روابط کسب‌وکار متفاوت باشد، اما از نظر تأثیر و پیامد، جنبه تاریک روابط بین‌فردی، تأثیر نامطلوبی بر روابط معمولی با عملکرد خوب دارد (Abosag et al., 2016).

## پیشینه پژوهش

واینگندر و ولف (۲۰۲۳) پژوهشی، با عنوان سطح تاریک و روشن رفتار شبکه‌سازی انجام دادند؛ با استفاده از داده‌های دو مطالعه تجربی و یک مطالعه میدانی از رویدادهای شبکه‌سازی، مشخص گردید رفتار شبکه‌سازی به‌طور همزمان، منجر به کاهش منابع شناختی (خودکنترلی) و ایجاد منابع عاطفی

1. Relationship Unrest
2. Good & Evans
3. Relationship Burdens
4. Relationship Stress
5. Holmlund-Rytkenon & Strandvik
6. The Adverse Sides
7. Strandvik & Holmlund
8. Hawkins
9. Jensen
10. Detrimental Intentions
11. Liu
12. Pressey

(عاطفه مثبت) می‌شود. بررسی تجربیات در این پژوهش، نشان داد شبکه‌سازی، هم جنبه روشن و هم جنبه تاریک دارد. هوراک و همکاران (۲۰۲۰) پژوهشی با عنوان شبکه‌های غیررسمی؛ سطح‌های تاریک، سطح‌های روشن و ابعاد نامکشوف انجام دادند. آنها شبکه‌های رسمی و غیررسمی را مورد بررسی قرار دادند و به این نتیجه رسیدند تعریف جنبه‌های روشن (مثبت) و تاریک (منفی) شبکه‌های غیررسمی، برای مدیریت مسئولانه و موفقیت تجاری حیاتی است. دوگان و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) پژوهشی با عنوان "بهتر است دوست داشته باشی تا اینکه از تو بترسند"؛ ماکیاولیسم و جنبه تاریک شبکه‌سازی داخلی انجام دادند؛ با استفاده از داده‌های نظرسنجی از ۱۴۷ نفر مشخص گردید شبکه‌سازی درونی، تأثیر مثبتی بر عملکرد فروش دارد، اما این رابطه زمانی که فروشندگان، ماکیاولیسم بالایی دارند و با چاپلوسی، فریب و رفتارهای بین‌فردی فریبکارانه مشخص می‌شود، تضعیف می‌گردد. علاوه بر این، نتایج نشان داد که مهارت سیاسی یک فروشنده؛ به‌ویژه هوشمندی اجتماعی و توانایی نفوذ بین‌فردی آنها تمایزشان را برای مشارکت در شبکه‌سازی درونی، افزایش می‌دهد. ابوساز و همکاران (۲۰۱۶) پژوهشی با موضوع سطح تاریک روابط کسب‌وکار انجام دادند. آنها مباحث مرتبط با این موضوع را مورد کنکاش قرار دادند و نمای وسیع‌تری از آن را ارائه نمودند. کروسنو و دالستروم<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) پژوهشی با عنوان مرور فراتحلیل از فرصت‌گرایی، در روابط مبادله‌ای انجام دادند؛ نتایج تجزیه‌وتحلیل ۱۸۳ پژوهش استخراج‌شده از ۵۴ نشریه از دوره ۱۹۸۲ تا ۲۰۰۵ نشان می‌دهد که فرصت‌گرایی، به‌طور قابل‌توجهی بر روابط طرفین تأثیر می‌گذارد. اندرسون و جپ<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) پژوهشی با موضوع سطح‌های تاریک روابط نزدیک انجام داد. نتایج پژوهش، نشان داده است فرصت‌طلبی و منفعت‌گرایی می‌تواند به روابط قوی و مشترک قبلی آسیب برساند و منجر به خاتمه آن شود.

با مطالعه مباحث موجود در زمینه ارتباطات درون‌سازمانی و شبکه‌سازی، مشخص گردید درخصوص انواع شبکه‌سازی (سیاسی، مسیرشغلی، خدمتگزار و ...)، پژوهش‌ها به‌صورت کم‌وبیش انجام شده است. از طریق پایگاه‌های داده گوگل اسکولار<sup>۴</sup>، ساینس دایرکت<sup>۵</sup>، پابمد<sup>۶</sup>، اسکوپوس<sup>۷</sup>،

1. Dugan
2. Crosno & Dahlstrom
3. Anderson & Jap
4. Google Scholar
5. Science Direct
6. Pubmed
7. Scopus

سایروس<sup>۱</sup> و پایگاه‌های ایرانی همانند پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی<sup>۲</sup>، مگیران<sup>۳</sup> و نورمگز<sup>۴</sup> کلیدواژه‌های سطح تاریک شبکه، سطح تاریک شبکه‌سازی و شبکه‌سازی تاریک، مورد جست‌وجو قرار گرفت. در نهایت بعد از غربالگری، مقالات **واینگندر و ولف (۲۰۲۳)**، **هوراک و همکاران (۲۰۲۰)** و **دوگان و همکاران (۲۰۱۹)** شناسایی گردید. مقاله اول، مضمونی روایت‌گونه دارد که ماجراهای رخ داده بین کارکنان در ارتباطات رسمی و غیررسمی را با وام‌گیری از مبانی تئوریک، ارائه می‌کند. در مقاله دوم که به‌صورت ترکیبی از شبکه‌سازی درونی و شبکه‌سازی بیرونی استفاده کرده است، سطح‌های تاریک و روشن رفتار شبکه‌سازی، ارائه و تبیین شده است. مقاله سوم، توجه صرف به شبکه‌سازی درونی است که در نهایت، دو بعد از ابعاد مهارت سیاسی (هوشمندی اجتماعی و نفوذ بین‌فردی) را با میانجی‌گری شبکه‌سازی درونی و مداخله‌گری ماکیاولیسم به عملکرد پیوند داده و این مدل را مورد آزمون قرار داده است. با توجه به نتایج کنکاش‌های صورت گرفته، پژوهشی درخصوص تبیین مفهوم شبکه‌سازی تاریک با روش پدیدارنگاری، یافت نشده است که منجر به ارائه مدل گردد. در این پژوهش، سطح تاریک شبکه‌سازی درون‌سازمانی، مورد بررسی قرار گرفته است. بدین ترتیب این پژوهش به دنبال آن است که با استفاده از تجربیات کارکنان، مدل شبکه‌سازی درون‌سازمانی تاریک را در قالب راهبرد پدیدارنگاری، ارائه دهد.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی - اکتشافی و در دسته پژوهش‌های کیفی است و با اتکا به پارادایم تفسیری، از روش پدیدارنگاری به‌عنوان راهبرد پژوهش، بهره می‌گیرد. پدیدارنگاری نخستین بار در ۱۹۷۹ در دانشگاه گوتنبرگ سوئد توسط فرنس مارتون<sup>۵</sup> به کار برده شد (Rigi, Dayani & Fattahi, 2019). این رویکرد بر دیدگاه دست دوم، یعنی بر تجربه مشارکت‌کنندگان از پدیده تأکید دارد (Mojarab, Lagzian & Mortazavi, 2019) پدیدارنگاری، یک راهبرد پژوهشی برای نگاشت کیفی طرق مختلفی است که افراد، جنبه‌های گوناگون پدیده‌های اطراف خود را تجربه، مفهوم‌سازی و ادراک می‌کنند (Jahangiri, Pakzad & Andalib, 2017; Jabbari, Danaei Fard, Kazemi & Delhada, 2019; Rajabipour meibodi et al., 2020; Rigi, Dayani & Fattahi, 2021). تجربه، به معنای توصیف واقعی محیط کاری،

1. Scirus
2. SID
3. Magiran
4. Noormags
5. Ference Marton

احساس و ادراک هر آن چیزی است که آنها در طی سفر کاری خود، با آن مواجه هستند (Absalan, Gholipour & Moghimi, 2021). ادراک‌های متفاوت از پدیده‌ها، در روش پدیدارنگاری در قالب طبقات توصیفی، ضبط و گزارش می‌شوند (Salimi & Kazemi, 2022). هر طبقه، ساختار کامل یک مفهوم را در برمی‌گیرد، به طوری که شامل دو عنصر ارجاعی و ساختاری است (Khani, Mehraeen, Shirazi & Pouya, 2020)؛ بنابراین، هر طبقه (مفهوم) شامل یک نمودار است که ساختار آگاهی (عنصر ساختاری) را نشان می‌دهد و عنوان یا توضیح هر طبقه (مفهوم) نیز نشان‌دهنده عنصر ارجاعی است (Hadavinejad & Amir Khanloue, 2016). در هر نمودار، افق بیرونی (مرز ادراکی) و افق درونی (کانون توجه) که شامل وجوه ثابت و متغیر است، تفکیک شده‌اند (Danace Fard & Kazemi, 2011). در حالی که طبقات وصفی، شیوه‌های متفاوت نگریستن در میان مشارکت‌کنندگان را نشان می‌دهد، فضای نتیجه روابط متقابل بین این شیوه‌های متفاوت را بیان می‌کند. فضای نتیجه برای ارائه تصویری کلی از شیوه‌های نگریستن متفاوت در یک ساختار، ایجاد می‌شود (Hadavinejad & Amir Khanloue, 2016)؛ بنابراین، نتیجه یک مطالعه پدیدارنگارانه، مجموعه‌ای از مفاهیم یا طبقه‌های توصیفی متفاوت با پدیده مورد مطالعه است (Mojarab et al., 2019). اجرای یک مطالعه پدیدارنگارانه، متضمن مراحل زیر است: ۱. پدیده (موضوع پژوهش) یا یک جنبه از آن تعریف شده یا تحدید گردد، ۲. جمعیت انتخاب شده برای کانون مطالعه مورد مصاحبه قرار گیرند، ۳. مصاحبه‌ها به صورت دقیق پیاده‌سازی گردند، ۴. مصاحبه‌ها تحلیل شوند، ۵. نتایج تحلیل شده در طبقه‌بندی‌های توصیفی قرار داده شوند (Danace Fard & Kazemi, 2011). جامعه پژوهش، کارکنان شرکت توزیع برق استان قم بودند **جدول (۱)** که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند، ۱۸ نفر از کارکنان فارغ‌التحصیل از رشته‌های مدیریتی انتخاب شدند. بعد از ۱۵ مصاحبه، کفایت داده‌ها و اشباع نظری تأمین شد ولی به منظور کسب اطمینان خاطر بیشتر با ۳ نفر دیگر مصاحبه انجام گردید. لازم به ذکر است انتخاب شرکت توزیع برق استان قم به عنوان جامعه پژوهش، به علت ساختار سازمانی بلند، سطوح مدیریتی متعدد، و وجود خرده‌فرهنگ‌های سازمانی به علت وجود کارکنان از قومیت‌های مختلف است که به دلیل مهاجرت‌پذیری استان قم، و نیز تفاوت در نوع استخدام و به‌کارگیری کارکنان و به تبع آن تفاوت قابل توجه در نظام جبران خدمات، همچنین دسته‌بندی کارکنان به دو طبقه مهندس برق و غیرمهندس برق و همچنین جو سازمانی آن مورد توجه قرار گرفته است.

### جدول ۱: اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

ویژگی	سطح سازمانی	سن (سال)	سابقه کار (سال)	تحصیلات
کارشناس سرپرست/مدیر	۳۰-۴۰	۴۰-۵۰	۱۰-۲۰	بیش از ۲۰ کارشناسی ارشد دکترا
تعداد	۱۲	۱۲	۸	۱۶

به‌منظور بررسی تجربه و ادراک کارکنان از پدیده شبکه‌سازی تاریک با هر یک از مشارکت‌کنندگان، مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختاریافته انجام شده است. مصاحبه به‌صورت حضوری طی بازه زمانی ۴۵ تا ۶۰ دقیقه در یکی از دفاتر معاونت منابع انسانی شرکت توزیع نیروی برق استان قم، انجام شده است. به‌منظور دریافت اطلاعات صحیح و دقیق، سعی گردید فضای دوستانه توأم با احترام ایجاد گردد. هدف کلی پژوهش برای مصاحبه‌شوندگان تشریح شد. اصول اخلاقی پژوهش، موردتوجه و تأکید قرار گرفته است به‌طوری‌که مصاحبه‌شوندگان، اطمینان خاطر یافتند تمامی مطالب مطرح‌شده در مصاحبه محرمانه تلقی شده و هیچ‌گونه نامی از ایشان در پژوهش ذکر نمی‌گردد. در **جدول (۲)** پرسش‌های پژوهش ارائه شده است.

### جدول ۲: پروتکل مصاحبه

ردیف	پرسش‌ها
۱	در ذهن شما چه ادراکی از شبکه‌سازی تاریک شکل گرفته است؟
۲	تجربه شما از شبکه‌سازی تاریک در سازمان چگونه است؟
۳	کارکنان شبکه‌ساز تاریک چه کارهایی انجام می‌دهند؟
۴	شبکه‌سازان تاریک دارای چه ویژگی‌هایی هستند؟

برای تحلیل داده‌ها از روش کدگذاری مبتنی رویکرد کلایزی<sup>۱</sup> استفاده شد. این فرآیند، در چهار گام انجام پذیرفت. گام نخست؛ ضبط و ترانویسی. در این مرحله مصاحبه‌ها با رعایت اصل امانت‌داری و عینیت کامل، به متن تبدیل شدند. گام دوم؛ کدگذاری باز. در این مرحله متون مصاحبه‌ها به دقت، مطالعه و واحدهای معنادار (کدهای اولیه) استخراج شد. گام سوم؛ تشکیل خوشه‌های معنایی. در این مرحله کدهای تکراری حذف و کدهای مشابه یا مترادف با یکدیگر، ادغام شدند. سپس کدهایی که از قرابت معنایی برخوردار بودند، در قالب خوشه‌ها (مقولات اولیه)

1. Collaizi

سازمان‌دهی گردیدند. گام چهارم؛ تشکیل طبقات توصیفی نهایی: در این مرحله، خوشه‌های معنایی در قالب طبقات توصیفی نهایی (که همان ابعاد و شیوه‌های مختلف تجربه پدیده هستند) ارائه شدند و روابط بین آن‌ها در یک فضای نتیجه کلی، ترسیم گردید. به‌منظور ارزیابی کیفیت داده‌های پژوهش از معیارهای اعتبار، انتقال‌پذیری، قابلیت اعتماد و تاییدپذیری به شرح جدول (۳) استفاده شده است.

### جدول ۳: ارزیابی کیفیت داده‌ها

معیار	شرح معیار
اعتبار یا باورپذیری	اعتبار (باورپذیری) پژوهش از طریق روش ارزیابی مشارکت‌کنندگان تأمین گردید. متن اعتبار یا مصاحبه‌ها و کدهای استخراج‌شده توسط دو خبره (از میان مشارکت‌کنندگان اصلی) بازبینی شد که تایید کردند یافته‌ها به‌طور دقیق بازتاب‌دهنده دیدگاه‌های آنان است. این فرآیند، انطباق نتایج با واقعیت ذهنی مشارکت‌کنندگان را تضمین نمود.
انتقال‌پذیری	انتقال‌پذیری با توصیف جامع بستر مطالعه، ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان (نمونه‌گیری هدفمند)، روش‌شناسی (مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته) و فرآیند تحلیل (کدگذاری و انتقال‌پذیری مضامین) تضمین شد. با مستندسازی دقیق مراحل پژوهش و ذکر جزئیات دموگرافیک و زمینه‌ای، امکان ارزیابی کاربردپذیری یافته‌ها در سایر بافت‌ها فراهم گردید. بدین ترتیب قابلیت قضاوت درباره تعمیم‌پذیری را به خوانندگان می‌دهد.
قابلیت اعتماد	برای سنجش قابلیت اعتماد، از روش پایایی بین دو کدگذار با مشارکت یک متخصص روانشناسی (به دلیل ماهیت بین‌رشته‌ای موضوع) استفاده شد. کدهای مشترک به‌عنوان «توافق» و موارد اختلافی به‌عنوان «عدم‌توافق» ثبت گردیدند. محاسبه درصد توافق درون‌موضوعی نشان‌دهنده پایایی بالای تحلیل‌ها بود: عبارات کلیدی (۹۳/۸۴٪)، عناصر متغیر (۸۵/۶۲٪)، عناصر ثابت (۱۰۰٪) و طبقه‌ها (۱۰۰٪). $100 \times \text{تعداد کل کدها} / \text{تعداد توافقات} = \text{پایایی بین دوکدگذار}$
تاییدپذیری	به عینیت نتایج و عدم تأثیرپذیری آنها از سوگیری‌های پژوهشگر اشاره دارد. برای تضمین این معیار، فرآیند پژوهش به‌صورت شفاف و قابل‌پیگیری (از جمع‌آوری داده‌ها تا تحلیل تاییدپذیری و شکل‌گیری مقوله‌ها) مستندسازی شد تا امکان بازبینی و ممیزی توسط سایر پژوهشگران فراهم گردد. این رویکرد مبتنی بر ارائه مدارک عینی (مانند پروتکل‌های مصاحبه، کدهای اولیه و روند استخراج مضامین)، اعتبار درونی یافته‌ها را تقویت می‌کند.

## تجزیه و تحلیل یافته‌ها

### طبقه‌های وصفی

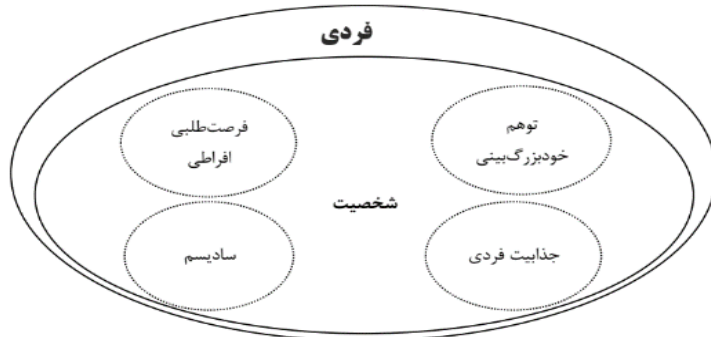
با بررسی و مطالعه دقیق متون برگرفته‌شده از مصاحبه‌ها، ۱۲۹ عبارت استخراج شد. از ترکیب و مقایسه مستمر کدها و بر اساس قرابت مفهومی و معنایی، ۵۵ عبارت کلیدی ایجاد شد. بعد از بررسی عبارات کلیدی از لحاظ محتوا و ماهیت و با توجه به ادبیات، ۱۵ افق درونی عنصر متغیر ایجاد شد. از ترکیب معنایی عناصر متغیر، ۵ افق درونی عنصر ثابت، شناسایی شد. در نهایت از تلفیق عناصر ثابت، ۳ طبقه مفهومی ایجاد شد. در **جدول (۴)**، نمونه‌هایی از کدگذاری مصادیق تجارب زیسته ارائه شده است؛ بنابراین با تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها مشخص گردید، مشارکت‌کنندگان از سه طبقه توصیفی (افق بیرونی)؛ فردی، بین فردی و سازمانی، به پدیده شبکه‌سازی تاریک می‌نگرند، در ادامه فضای نتیجه افق‌های سه‌گانه طبقات توصیفی به همراه عناصر متغیر و ثابت، ارائه می‌شود.

جدول ۴: نمونه کدگذاری تجارب زیسته

مصادیق تجربه زیسته	عبارت کلیدی	افق درونی عنصر متغیر	افق درونی عنصر ثابت	افق بیرونی
به خاطر منفعت هر کاری می‌کنند	منفعت‌پیشگی	فرصت‌طلبی افراطی	شخصیت	فردی
سعی می‌کنند توانایی خود را بیشتر از آنچه هست نشان دهند	قدرتمندنمایی	توهم خودبزرگ‌بینی	شخصیت	فردی
دنبال سد راه موفقیت افراد خارج از شبکه‌شان هستند	دگرآزاری	سادیسیم	شخصیت	فردی
داستان‌سازی می‌کنند؛ داستان‌هایی نقل می‌کنند که ممکن است همه ابعادش واقعی نباشد	روایتگری کاذب	بازی‌سازی ذهنی تاریک	کنترل ذهنی کشف‌نشده	فردی
فرصت رشد و ارتقا نداشتند	آمایه ذهنی تثبیت‌شده	درماندگی آموخته‌شده	کنترل ذهنی کشف‌نشده	فردی
در تصمیم‌گیری‌ها نقش آفرینی می‌کنند	نفوذ بین فردی	دستکاری عاطفی پنهان	تاکتیک‌های تاریک	بین فردی
در سایه بودن باعث عدم اعتراض به آنها می‌شود	کناره‌گیری خودخواسته	اختفای رندانه	تاکتیک‌های تاریک	بین فردی
به حلقه نزدیک‌شان امتیاز می‌دهند	امتیازدهی	تبانی‌های مشتاقانه	تعاملات مخرب	بین فردی
در برابر غیرخودی‌ها منعطف نیستند	مقابله با برون شبکه‌ای‌ها	شکل‌گیری گروه‌های خودی و غیرخودی	تعاملات مخرب	بین فردی
ستایشگری از مافوق می‌کنند	مجیزگویی	زوال سرمایه معنوی	شرنگ‌آلودگی	سازمانی
کارکنان به یکدیگر اطمینان ندارند	بی‌اعتمادی	زوال سرمایه اجتماعی	شرنگ‌آلودگی	سازمانی

## افق بیرونی فردی

با توجه به مرز ادراکی تعریف‌شده، عناصر ثابت شخصیت و کنترل ذهنی کشف نشده در افق بیرونی فردی وجود دارند. بر اساس تجارب مشارکت‌کنندگان، ویژگی‌های شخصیتی کارکنان نقش مهمی در بروز شبکه‌سازی تاریک دارد. عنصر ثابت شخصیت، دربرگیرنده عناصر متغیر توهم خودبزرگ‌بینی، جذابیت فردی، فرصت‌طلبی افراطی و سادیسم است. عبارات "اعتماد به نفس بسیار بالایی دارند"، "جوری نشان می‌دهند که با افراد قدرتمند زیادی سروسر دارند" و "سعی می‌کنند توانایی خود را بیشتر از آنچه هست نشان دهند"، بیانگر عنصر متغیر توهم خودبزرگ‌بینی است. تجارب متعددی از مشارکت‌کنندگان، نشان‌گر این موضوع است که کارکنان شبکه‌ساز تاریک، تمایل دارند به مراکز قدرت نزدیک باشند؛ و یا اینکه به‌شدت در پی دسترسی به منابع هستند که در عبارت "با توجه به امکاناتی که دارند در جاهای خاصی قرار می‌گیرند که دسترسی خاصی به آنها می‌دهد و سبب شکل‌گیری این شبکه می‌شود" ظهور می‌یابد. همچنین کارکنان شبکه‌ساز تاریک، با توجه به عبارت "بعضی مواقع حال را به صورت نمادین رها می‌کنند تا به آینده مدنظرشان برسند" توجه به آینده دارند. کارکنان شبکه‌ساز تاریک "از قربانی کردن دیگران، در رسیدن به اهدافشان ابایی ندارند"، "از ابزارهای کثیف برای رسیدن به هدف استفاده می‌کنند" و "به خاطر منفعت هر کاری می‌کنند". عبارات کلیدی آتیه‌انگاری، پیشرفت‌خواهی، توجیه‌گری هدف، سوءاستفاده از موقعیت، قربانی‌سازی، منفعت‌پیشگی و نزدیکی به مراکز قدرت، نشان‌دهنده عنصر متغیر فرصت‌طلبی افراطی است. عبارات "در خصوص بعضی افراد دوست دارند به‌هرحال آنها ناکام شوند"، "دلشان از ناکامی دیگران خنک می‌شود، وقتی خودشان ناکام شدند" و "نه خود خورم نه کس دهم" در ذیل عبارت کلیدی ذهنیت کمیابی قرار می‌گیرند. عبارت "دنبال سد راه موفقیت افراد خارج از شبکه‌شان هستند" و "دلش نمی‌آید به کسی چیزی بده" بیانگر عبارت کلیدی دگرآزاری است. عبارات کلیدی ذهنیت کمیابی و دگرآزاری، منجر به شکل‌گیری عنصر سادیسم می‌شود. از طرفی شبکه‌ساز تاریک، باید به‌گونه‌ای باشد که بتواند سایر افراد را به سمت خود متمایل سازد؛ این خصیصه، در عنصر جذابیت فردی ظهور می‌یابد که تجارب کارکنان نشان می‌دهد عبارات کلیدی برون‌گرایی، تظاهر به پیروی و خوش‌کلامی در این مفهوم، قرار می‌گیرند.



شکل ۱: مفهوم‌پردازی عنصر ثابت شخصیت

عنصر ثابت کنترل ذهنی کشف نشده، دربرگیرنده عناصر درماندگی آموخته‌شده، بازی‌سازی ذهنی تاریک و وارونگی ارزشی است. در عنصر درماندگی آموخته‌شده، «کارکنان از پیشرفت در مسیر شغلی بازمانده‌اند» به طوری که «احساس انجماد می‌کنند» و بدین ترتیب دچار سرخوردگی شده‌اند و به آمایه ذهنی تثبیت شده رسیده‌اند. بدین ترتیب به این باور دست یافته‌اند که توانایی معینی دارند و این قابل تغییر نیست. عبارات «از خودشان تصویری مثبت در ذهن دیگران درست می‌کنند»، سعی می‌کنند خودشان را قهرمان مبارزه با نادرستی‌ها نشان دهند» و «اذعان می‌دارند این قدر شما رو قبول دارم که حاضرم شما مدیر من بشوید» بیانگر عبارت کلیدی تصویرپردازی مثبت است. عبارات «داستان‌سازی می‌کنند؛ داستان‌هایی نقل می‌کنند که ممکن است همه ابعادش واقعی نباشد» و «ماجرایی را با توجه به منفعت و هدف خودشون، تعریف و بازتعریف می‌کنند تا اون ماجرا در سازمان، جوری جا بیفته که به نفع خودشون باشه» نشان‌دهنده عبارت کلیدی روایتگری کاذب است. همچنین این افراد «توهم توطئه دارند چون خودشون این طوری هستند». عنصر بازی‌سازی ذهنی تاریک، دربرگیرنده عبارات کلیدی تصویرپردازی مثبت، روایتگری کاذب و توهم توطئه محسوب می‌شود. در عنصر وارونگی ارزشی، کارکنان سازمان به این باور رسیده‌اند که به‌منظور تحقق خواسته‌های خود و حتی عدم برآورده‌سازی خواسته‌های دیگران، باید شبکه‌سازی انجام گردد. کارکنان بیشتر وقت خویش را صرف شبکه‌سازی می‌کنند، به طوری که انجام وظایف در حاشیه قرار می‌گیرد. بدین ترتیب جلوه‌گری حاشیه‌پردازی بیشتر و بیشتر خواهد شد.

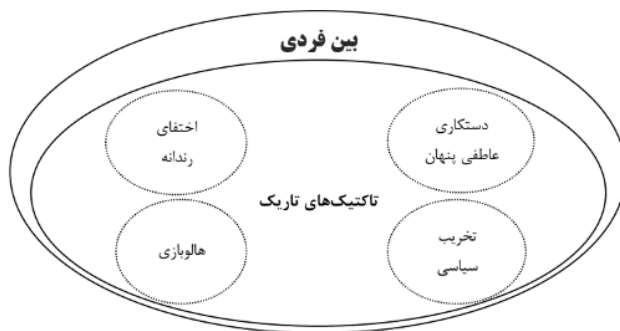


شکل ۲: مفهوم پردازی عنصر ثابت کنترل ذهنی کشف نشده

### افق بیرونی بین فردی

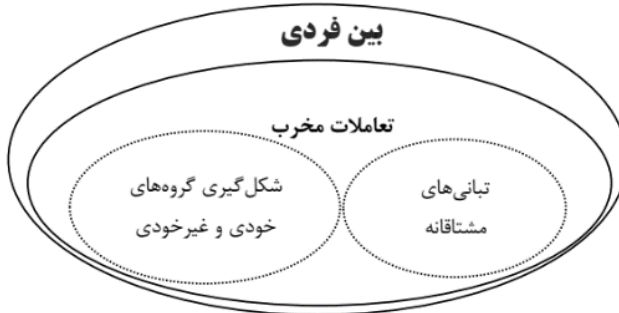
با توجه به مرز ادراکی تعریف شده برای این مفهوم، عناصر ثابت تاکتیک‌های تاریک و تعاملات مخرب وجود دارند. عنصر ثابت تاکتیک‌های تاریک، دربرگیرنده عنصرهای متغیر اختفای رندانه، تخریب سیاسی، دستکاری عاطفی پنهان و هالوبازی است. عبارات "خطوط ارتباطی نامرئی دارند به طوری که برای همه مشخص نیست"، "در موقعی که لازم می‌بینند از دید دیگران مخفی هستند" و "دوست نزدیک هستند ولی در ظاهر نشان نمی‌دهند"؛ "همه می‌دانند تصمیم توسط این افراد گرفته می‌شود، ولی اختلاف نظر زرگری ایجاد می‌کنند تا به نتیجه دلخواهشون برسند" نشان‌دهنده عبارات کلیدی وجود خطوط ارتباطاتی نامرئی، کناره‌گیری خودخواسته و اختلاف نظر زرگری است که ذیل عنصر متغیر اختفای رندانه، قرار می‌گیرند. تجربیات و ادراک مشارکت‌کنندگان، نشان می‌دهد عنصر متغیر تخریب سیاسی به‌وفور، توسط کارکنان شبکه‌ساز تاریک مورد استفاده قرار می‌گیرد. در تخریب سیاسی تجاری از قبیل اعمال نظر مغرضانه، آتوگیری، بدگویی، زیرآب‌زنی، تهمت، سیاست‌بازی، شایعه‌پراکنی، ضربه زدن به همکاران و لیبل‌زنی وجود دارد که از عبارات "طرف کار خودش رو انجام نمی‌دهد ولی به صورت مستمر درباره دیگران نظرات نادرست می‌دهد"، "به دنبال آتوگیری از دیگران هستند تا در مواقع لازم استفاده کنند"، "از دیگران بدگویی می‌کنند"، "تهمت می‌زنند"، زیرآب‌زنی می‌کنند"، "اهل سیاست‌بازی هستند"، "شایعه‌پراکنی می‌کنند"، "به دنبال آسیب‌رسانی به دیگران هستند" و "به دیگران برچسب می‌زنند" ظاهر می‌شود. عنصر متغیر دستکاری عاطفی پنهان از جمله عناصر متغیری است که توسط کارکنان شبکه‌ساز تاریک، به‌وفور مورد استفاده قرار می‌گیرد. این عنصر متغیر، دربرگیرنده عبارات کلیدی اطلاع‌دهی به مراکز قدرت، تعامل‌گرایی، جلب همکاری دیگران، مظلوم‌نمایی، نفوذ بین فردی و هوشمندی اجتماعی است.

عباراتی از قبیل “دنبال ایجاد روابط سطحی دوستانه با تعداد زیادی از کارکنان هستند”، “خیلی نقش قربانی را در سیستم بازی می‌کنند، انگار درحقوق ظلم و بی‌عدالتی شده”، “در هنگام بروز مسائل مختلف در شرکت، رفت و آمدشون شروع میشه”، “سعی می‌کنند با ترفندهای خاص، دیگران را وادار به انجام کاری کنند که تمایل دارند”، “جلب ترحم می‌کنند” و “توانایی زیادی در پیش‌بینی رفتار دیگران دارند” بیانگر عنصر متغیر دستکاری عاطفی پنهان هستند. در عنصر متغیر هالوبازی، عبارات کلیدی مجنون‌نمایی و نابخردنمایی قرار می‌گیرند.



شکل ۳: مفهوم‌پردازی عنصر ثابت تاکتیک‌های تاریک

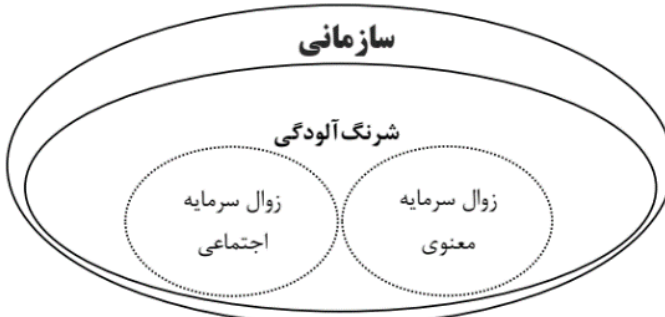
در عنصر ثابت تعاملات مخرب، عناصر متغیر تبانی‌های مشتاقانه و شکل‌گیری گروه‌های خودی و غیرخودی، قرار می‌گیرد. کارکنان فعال در شبکه‌سازی تاریک “امتیاز می‌دهند”، “امتیاز می‌گیرند” و “مذاکراتی از قبل انجام می‌دهند” که بدین ترتیب امتیازدهی، امتیازگیری و سازش‌های هوشمندانه در تبانی‌های مشتاقانه آشکار می‌شود. همچنین کارکنان شبکه‌ساز تاریک “در برابر دوستان منعطف هستند”، “مشکلات هم تیمی‌هاشون را نادیده می‌گیرند”، “این قدر وامدار هستند برای بعضی‌ها راحت می‌گیرند درحالی‌که برای خیلی‌ها سخت می‌گیرند”، “در جلسات، در خصوص یک موضوع یکسان برای دوستانشان تصمیمی، متفاوت می‌گیرند”، “حلقه دوستی نزدیک با تعداد خاصی برقرار می‌کنند”، “در سازمان غیررسمی مدیر و معاون دارند” و “در برابر غیرخودی‌ها منعطف نیستند” که منجر به ایجاد مفهوم شکل‌گیری گروه‌های خودی و غیرخودی می‌شود.



شکل ۴: مفهوم‌پردازی عنصر ثابت تعاملات مخرب

### افق بیرونی سازمانی

با توجه به مرز ادراکی تعریف‌شده برای این مفهوم، عنصر ثابت شرنگ‌آلودگی وجود دارد. زوال سرمایه معنوی و زوال سرمایه اجتماعی به‌عنوان عناصر متغیر در ذیل عنصر ثابت شرنگ‌آلودگی، قرار می‌گیرند. "دروغگو هستند"، "بیرنگ‌بازی و دغل‌کاری رواج می‌یابد به صورتی که جزئی لاینفک از تعاملات بین کارکنان می‌گردد" و "تا زمانی که قدرت ندارند مطیع هستند ولی وقتی که به قدرت برسند نمک‌شناس هستند" بیانگر زوال سرمایه معنوی هستند. کارکنان شبکه‌ساز تاریک "گرگ‌های خفته‌ای هستند که شب‌ها با چشم باز می‌خوابند"، "کارکنان به یکدیگر اطمینان ندارند" و "در سازمان فضایی شکل می‌گیرد که کارکنان به یکدیگر اعتماد نمی‌کنند که راحت هر چه می‌خواهند بگویند چون می‌ترسند، حرفشان به گوش دیگران برسد" نشان‌دهنده عدم وجود اعتماد و زوال سرمایه اجتماعی است.



شکل ۵: مفهوم‌پردازی عنصر ثابت شرنگ‌آلودگی<sup>۱</sup>

1. Toxicity

خلاصه مطالب ذکرشده با توجه به مفهوم‌پردازی‌های ذکرشده در قالب فضای نتیجه ادراک شبکه‌سازی تاریک به شرح **جدول (۵)** ارائه می‌شود.

**جدول ۵: فضای نتیجه برای روش‌های مختلف ادراک شبکه‌سازی تاریک**

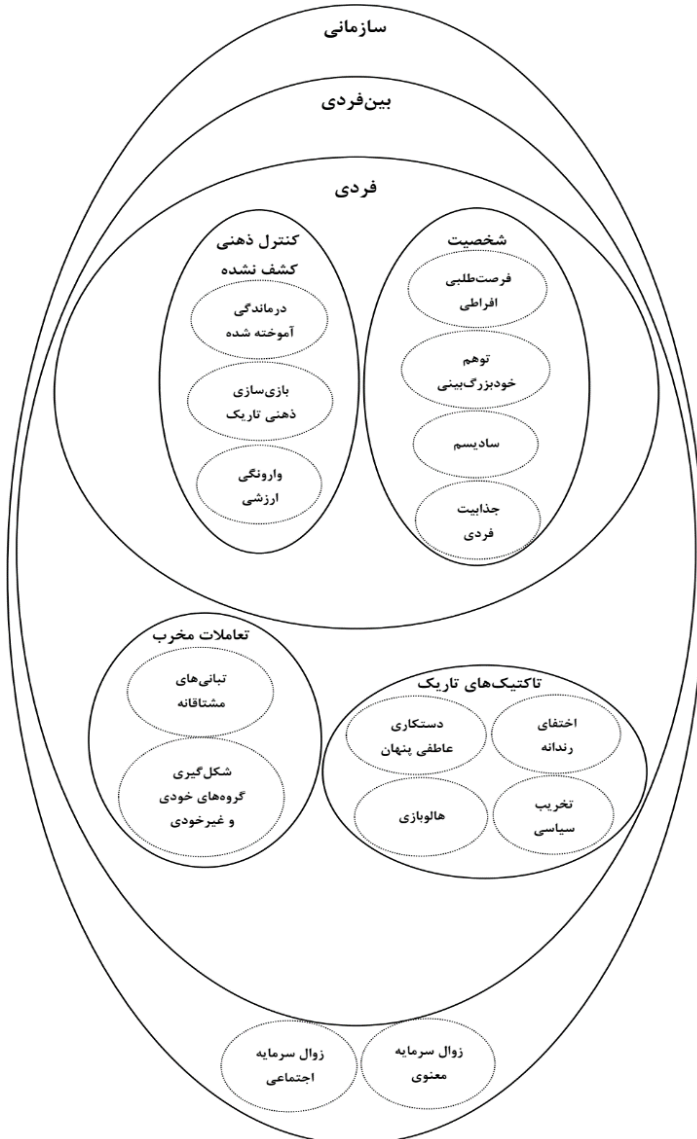
افق بیرونی	افق درونی، عنصر ثابت	افق درونی، عنصر متغیر
فردی	شخصیت	فرصت‌طلبی افراطی توهم خودبزرگ‌بینی سادیسیم جذابیت فردی
	کنترل ذهنی کشف نشده	وارونگی ارزشی بازی‌سازی ذهنی تاریک درماندگی آموخته‌شده
	تاکتیک‌های تاریک	دستکاری عاطفی پنهان تخریب سیاسی اختفای رندانه هالوبازی
بین فردی	تعاملات مخرب	تبانی‌های مشتاقانه شکل‌گیری گروه‌های خودی و غیرخودی
	سازمانی	زوال سرمایه اجتماعی زوال سرمایه معنوی

ماتریس کیفی مقوله‌ها براساس تکرار مقوله‌ها توسط خبرگان در **جدول (۶)** ارائه شده است.

**جدول ۶: ماتریس کیفی مقوله‌ها**

مقوله	۱۸	۱۷	۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱
شخصیت	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
کنترل ذهنی کشف نشده	*				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
تاکتیک‌های تاریک			*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
تعاملات مخرب	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
شرنگ‌آلودگی	*	*			*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

در این پژوهش، با توجه به توضیحات داده شده، برای تشکیل فضای نتیجه از روش سلسله مراتبی استفاده شده است و طبقات وصفی سه گانه که هریک بیانگر مفهوم پردازی از شبکه سازی تاریک است به شرح شکل (۶) ارائه می شود.



شکل ۶: مدل نهایی شبکه سازی تاریک با رویکرد پدیدارنگارانه

## بحث و نتیجه گیری

این پژوهش، با هدف کشف و تبیین معنای ذهنی پدیده «شبکه‌سازی تاریک» از منظر کنشگران اصلی آن، یعنی کارکنان و با به کارگیری راهبرد پدیدارنگاری انجام شد. نقطه عزیمت این پژوهش، خلأ موجود در ادبیات موضوع بود؛ چراکه مطالعات پیشین کمتر به تجربه زیسته و ادراک کارکنان از این پدیده، پرداخته بودند. این در حالی است که فهم این تجربیات، کلید درک عمیق‌تر و همه‌جانبه‌تر از پویایی‌های پنهان سازمانی است. تحلیل داده‌های برگرفته از تجربیات کارکنان شرکت توزیع برق استان قم، منجر به شکل‌گیری مدلی پدیدارنگارانه گردید که شبکه‌سازی تاریک را در سه عرصه به هم پیوسته: فردی، بین فردی و سازمانی تبیین می‌کند، این طبقه‌بندی سه‌گانه یافته پژوهش‌هایی را تأیید می‌کند که بر تبلور «جنبه تاریک سازمانی» در همین سطوح سه‌گانه (فردی، گروهی و سازمانی) تأکید داشته‌اند (Dashti, Assadi & Zolfaghari zaferani, 2022). بدین ترتیب، نوآوری اصلی این پژوهش، در دو محور قابل طرح است: نخست، غنا بخشیدن به ادبیات مفهوم شبکه‌سازی تاریک از طریق اتکا به روایت‌های دسته اول و تجربیات مستقیم کارکنان و دوم، ارائه یک مدل عینی که قادر است ابعاد پیچیده شبکه‌سازی تاریک را در سطوح مختلف تحلیل، نمایان سازد. طبقات به دست‌آمده (فردی، بین فردی و سازمانی) نه تنها ساختار این مدل را تشکیل می‌دهند، بلکه چارچوبی برای بحث دقیق‌تر، درباره یافته‌ها را فراهم می‌کنند. طبقه فردی؛ در این طبقه، شخصیت و کنترل ذهنی کشف نشده، قرار دارند. ویژگی‌های شخصیتی کارکنان فعال در شبکه‌سازی تاریک در پژوهش‌های انجام‌شده، داشتن هدف ابزاری و استفاده حداکثری از ابزارهای اجتماعی (Wingender & Wolff, 2023)، سوءاستفاده از قدرت و فرصت‌طلبی (Horak et al., 2020) و ماکیاولیسم (Dugan, Rouziou & Hochstein, 2019) است. نتایج پژوهش‌های پیشین، با مفاهیم فرصت‌طلبی افراطی و بازی‌سازی ذهنی تاریک، همخوانی دارد.

افرادی که شبکه‌سازی تاریک انجام می‌دهند دارای خصایص شخصیتی مشخص و همچنین نوع خاصی از نگرش، هستند. شخصیت کارکنان شبکه‌ساز تاریک، به‌طور چشمگیری دربرگیرنده فرصت‌طلبی افراطی، توهم خودبزرگ‌بینی، جذابیت فردی و سادیسم است. این موارد، خصایص شخصیتی منفی است که شخصیت فرد را تاریک می‌سازد. واردی<sup>۱</sup> معتقد است که اگر برای کارکنان، فرصت فراهم شود به رفتارهای فرصت‌طلبانه دست خواهند زد

1. Vardi

(Danacei Fard, Homaei Latif & Khan Mohammadi, 2017). افراد با ویژگی فرصت‌طلبی بالا، تمایل به برد دارند و در این راستا، آنها از افراد تحت سلطه خود، برای رسیدن به هدف، به‌عنوان یک ابزار استفاده می‌نمایند (Nazemi & Imani, 2018; Fattahi, Jahangirfard & Mehdizadeh, 2019). از طرف دیگر باید اذعان نمود عدالت از جمله الزامات هر نوع مشارکت اجتماعی است. استمرار حضور افراد در گروه‌ها به نحوه ادراک آنان از چگونگی و رعایت انصاف و عدالت، بستگی دارد. هرچه اعضای گروه یا سیستم اجتماعی، ادراک عادلانه از رفتار سیستم داشته باشند، تعهد بیشتری برای مشارکت و توسعه آن خواهند داشت (Alizadeh Sani, Talebi & Zamanian, 2021). کارمندان، عدالت را ترجیح می‌دهند، زیرا به آنها اجازه می‌دهد نتایجی را که دوست دارند در سازمان تجربه، پیش‌بینی و کنترل نمایند (Mohamadpour, Rahnavard, Alipour Darvish & Chegin, 2024). باید به مقوله ایجاد عدالت سازمانی و پرهیز از پارتی‌بازی توجه ویژه‌ای نمود (Ghaffari, Soltanpanah, Salavati & Shafei, 2025)؛ و زمینه‌های برابری و عدالت، در تمامی عرصه‌ها و به‌ویژه در میان کارکنان فراهم گردد و هر یک از منابع انسانی بر اساس درون‌داده‌های سازمانی، از مزایا و حقوق عادلانه و نیز رفتارهای منصفانه برخوردار گردند (Fani, Mehtari Arani, Meshbaki Esfahani & Assari Arani, 2022). مقوله عدالت سازمانی، دربرگیرنده رفع تبعیض سازمانی و رعایت عدالت در توزیع امکانات و مزایا است (Hasanpoor, Ahmadi & Zandi, 2023). بی‌عدالتی در سازمان، خود را از طریق تبعیض در رفتار با کارکنان، نشان می‌دهد (Nazeri, Hassanpoor, Jafariniya & Vakili, 2021). به دلیل اینکه کارکنان به این ادراک دست‌یافته‌اند که در توزیع منفعت و قدرت در سازمان، عدالت رعایت نمی‌شود و رشد و پیشرفت با عملکرد کارکنان، تناسبی ندارد، درماندگی آموخته‌شده در کارکنان ظهور می‌یابد. با در نظر گرفتن شرایط گذشته و موجود، کارکنان به باورهای ذهنی مشخص رسیده‌اند تا جایی که ارزش‌های کارکنان، تغییر قابل‌توجهی یافته و تغییرات بنیادین در نگرش آنها ایجاد شده است. کنترل ذهنی کشف نشده، خطرناک‌ترین نوع کنترل ذهنی است. اگر کسی آگاه باشد که ذهنش در حال تأثیرپذیری است، می‌تواند به‌صورت ذهنی، شفاهی یا فیزیکی اعتراض کند (Pace, 2023). شبکه‌ساز تاریک بر ذهن همکاران خود تأثیر می‌گذارد، به‌گونه‌ای که آنها نمی‌دانند قربانی او شدند و در تصمیم‌گیری‌ها به ظاهر، خودشان نظر می‌دهند، ولی در واقع بازگوکننده نظرات شبکه‌ساز تاریک بوده و به‌صورت ناآگاهانه و نامحسوس، در پی تأمین منافع آن هستند.

طبقه بین‌فردی؛ در این طبقه، تاکتیک‌های تاریک و تعاملات مخرب قرار می‌گیرند.

تاکتیک‌های تاریک و تعاملات بین‌فردی شبکه‌سازان تاریک در پژوهش‌های انجام شده، شامل تعامل‌گرایی خودخواهانه، درخواست لطف، واکنش‌های خودانگیخته و احساسی به نظرات ناخوشایند، سرکوب مخاطبین مهم و ایجاد ناراحتی اخلاقی (Wingender & Wolff, 2023)، فریب‌کاری، انعطاف‌پذیری درون‌شبکه‌ای، درک متقابل درون‌شبکه‌ای و تعهدات قوی به نفع نزدیکان (Horak et al., 2020)، فریب‌کاری و رفتارهای خودخواهانه (Dugan et al., 2019) می‌شود. نتایج پژوهش‌های پیشین با مفاهیم تخریب سیاسی، تبنی‌های مشتاقانه، شکل‌گیری گروه‌های خودی و غیرخودی همخوانی دارد.

تاکتیک‌های تاریک شبکه‌سازان تاریک برگرفته شده از تجربیات کارکنان در این پژوهش، عبارتند از: اختفای رندانه، دستکاری عاطفی پنهان، تخریب سیاسی و هالوبازی. شبکه‌سازان تاریک، مهارت خاصی در ایجاد خطوط ارتباطی نامرئی دارند، به‌طوری‌که در موقع لزوم، خود را از تیررس حجمه‌ها و انتقادات دور می‌کنند. حضور و یا عدم حضور آنها بستگی به بررسی موقعیت، در راستای کسب حداکثری منفعت است. دستکاری عاطفی پنهان، به معنای تلاش یک فرد، برای تأثیرگذاری بر افکار و احساسات دیگری است، به‌گونه‌ای که فرد تأثیرپذیرنده، متوجه نشود. اصطلاح پنهان به شیوه‌ای اشاره دارد که برخی از فریبکاران، می‌توانند نیت اقداماتشان را پنهان کنند. قربانیان این نوع پنهان‌سازی، معمولاً نمی‌دانند که فریب خوردند و حتی به انگیزه فریبکار هم پی نمی‌برند (Pace, 2023). شبکه‌سازان تاریک با استفاده از هر ابزار و یا حربه‌ای، در صورتی که لازم بدانند، همکاران خود را تخریب می‌کنند تا به این وسیله، به اهداف خود دست یابند. تخریب سیاسی، پدیده‌ای است که می‌تواند اعتبار سازمانی کارکنان را خدشه‌دار کند تا جایی که یک کارمند تا پایان دوره خدمت، نمی‌تواند از چنین تخریب سیاسی رهایی یابد و لکه ننگی بر کارنامه کاری او نقش می‌بندد. شبکه‌سازان تاریک، در برخی از موقعیت‌ها درحالی‌که بسیار آگاه هستند اظهار بی‌اطلاعی می‌کنند و خود را غیرمطلع و نادان، نشان می‌دهند و بدین ترتیب از تاکتیک هالوبازی استفاده می‌کنند.

در تعاملات مخرب، تبنی‌های مشتاقانه و شکل‌گیری گروه‌های خودی و غیرخودی قرار می‌گیرد. اغواگری، فرآیندی است که کارکنان را به سمت تبنی می‌برد (Linstead, Marechal Griffin, 2014). از آنجایی‌که طمع از جنبه‌های برجسته کسانی است که مستعد ابتلا به تبنی در کار هستند، تبنی‌کنندگان مطابق با گرایش خودخواهانه ماکیاولیستی، برای کسب نتایج مطلوب خود عمل می‌کنند. جاه‌طلبی بالا و خودکنترلی اندک، سبب می‌شود تا گروهی از کارکنان در پی زمینه‌سازی برای جلب منافع بیشتر به سمت خود برآیند (Bakhtiari & Hadavinejad, 2018). دستکاری‌ها معمولاً

می‌تواند از طریق شبکه‌ای از افراد مختلف، صورت پذیرد (Mallaei, M & Afroozeh, 2021). از طرف دیگر، رقابت برای کسب اعتبار اجتماعی به‌جای شایسته‌سالاری، حفظ ارتباطات و توقع بازگشت لطف‌های غیرمتعارف، می‌تواند قابلیت‌های خلاقانه و نوآورانه یک سازمان را محدود کند؛ همچنین تنش‌های خودی و غیرخودی، ادعاهای بیش‌ازحد خودی‌ها و محدودیت ایجاد رابطه با اعضای شبکه، می‌تواند منجر به تمرکز بیش‌ازحد بر اعضای شبکه به قیمت از بین رفتن فرصت‌های جذاب با اعضای غیرخودی (خارج از شبکه) شود (Horak et al., 2020) و به‌تبع آن گروه‌های خودی و غیرخودی شکل می‌گیرد.

طبقه سازمانی؛ در این طبقه، شرنگ‌آلودگی وجود دارد. بعضی صاحب‌نظران رفتار شرنگ‌آلود رهبران و پیروان را در سازمان، قاتلان بی‌صدا می‌دانند، زیرا عاملان این رفتارها، اقدام‌های خرابکارانه خود را پنهانی انجام می‌دهند. چهره واقعی این رفتارها، زمانی برای عموم آشکار می‌شود که آنها عوارض زبان‌بار خود را به‌وضوح نشان می‌دهند (Bakhtiari & Hadavinejad, 2018). شرنگ‌آلودگی، درد و تلخ‌کامی را در پی دارد که افراد را از عزت‌نفس تهی و از کار در سازمان جدا می‌کند (Hadavinejad & Roostai, 2017). پیامدهای شبکه‌سازی تاریک در پژوهش‌های انجام‌شده، دربرگیرنده مفاهیم تعامل‌گرایی خودخواهانه و کاهش خودکنترلی (Wingender & Wolff, 2023)، محدودسازی خلاقیت و نوآوری، تنش‌آفرینی، آسیب‌پذیری در برابر رفتارهای فاسد، ممانعت از پیشرفت سازمانی و عملکرد ضعیف (Horak et al., 2020)، کاهش اثربخشی شبکه‌های درون‌سازمانی، ایجاد هزینه‌های اضافی و عملکرد ضعیف (Dugan et al., 2019) است؛ بنابراین نتایج پژوهش‌های پیشین با مفاهیم زوال سرمایه معنوی، همخوانی دارد.

در هر سازمانی هرچقدر اعتماد میان کارکنان کمتر باشد، رفتار سیاسی شدت بیشتری خواهد یافت و افراد بیشتری دست به اقدامات نامشروع خواهند زد (Danaee Fard et al., 2017). درواقع، اعتماد، مفهوم اساسی در درک روابط و توسعه اجتماعی است (Bayat Babolghani, Faghihi & Daneshfard, 2020). رهبران در نحوه و میزان اعتماد در سازمان، ایجاد احترام متقابل، تشخیص و اصلاح مشکلات، نقش دارند (Eslami, Rahimnia, Mortazavi & Khorakian, 2018). از بین رفتن اعتماد در بین کارکنان یک سازمان، که از آن به زوال سرمایه اجتماعی یاد می‌شود به همراه زوال سرمایه معنوی، منجر به ایجاد جو سازمانی مسموم می‌گردد. شرنگ‌آلودگی سازمانی، می‌تواند منبع فشارهای روانی باشد که سبب تحلیل رفتن نیروی انسانی می‌شود و اهداف سازمانی را تهدید می‌نماید و در نتیجه به افول عملکرد سازمانی و مشارکت افراد در فعالیت‌های سازمانی، خواهد شد. در وضعیت مسمومیت

سازمانی، یعنی حالتی که سازمان در آن به‌مثابه یک بیمار است، لازم است در پی راهکارهای عارضه‌یابی و طرح نسخه‌ای شفاف‌بخش بود؛ زیرا که سازمان‌های مسموم در عین غیراثربخش بودن، برای کارکنانشان نیز بسیار مخرب هستند (Zare, Sepahvand, Hakkak & Moosavi, 2021). در واقع زمانی که ویژگی‌های شخصیتی نامطلوب با نگرش بدبینانه، توأم شود منجر به ایجاد یک شخصیت فرصت‌طلب و بیش‌ازاندازه منفعت‌گرا می‌گردد که به دنبال استفاده از راهبردهای ناجوانمردانه، جهت نیل به اهداف شخصی برمی‌آید و این تحرک نامطلوب، سازمان را تبدیل به سازمانی بدون توجه به اخلاقیات می‌نماید. بی‌شک و تردید می‌توان اذعان نمود برآیند کاری چنین سازمانی، به‌هیچ‌وجه قابل قبول نخواهد بود. نتایج این پژوهش، نشان داد که با الگوی ارائه‌شده می‌توان مباحث مربوط به پدیده شبکه‌سازی تاریک را در سازمان، شناسایی کرد؛ از این رو پیشنهادهای کاربردی زیر قابل احصا است.

- شناسایی وضعیت موجود شبکه‌سازی درون سازمانی و استفاده از ابزارهای چندگانه علمی منطبق با تجربیات سازمانی؛ شبکه‌سازی تاریک در کنار سایر مباحث مورد بررسی لحاظ گردد. در سطح تاریک رفتار سازمانی، باید به‌صورت مستمر توسط مدیران سازمان و به‌خصوص متخصصین منابع انسانی، مورد پایش قرار گیرد. ضروری است منابع انسانی در هر سازمان، با استفاده از برنامه منظم، شرایط کاری کارکنان را رصد نمایند تا از مشکلات و دغدغه‌های کارکنان آگاه شوند و با توجه به کاستی‌ها و نارسایی‌ها، برنامه‌ریزی نیروی انسانی و سیاست‌های جذب و نگهداشت کارکنان را به‌صورت مستمر، به‌روزرسانی کنند که البته این موضوع مهم، نیاز به همراهی مدیریت ارشد سازمان دارد.
- تبیین فرآیندها و شفاف‌سازی؛ گاهی اوقات به علت اینکه کارکنان از رویه‌ها و دستورالعمل‌ها اطلاع ندارند، گمان می‌کنند در حق آنها اجحاف شده است که منجر به ایجاد یا توسعه شبکه‌سازی تاریک در بین آنها می‌گردد. بهتر است در این راستا واحد منابع انسانی، جلسات منظم پرسش و پاسخ برگزار نماید.
- ضابطه‌مداری مدیریت ارشد و سایر مدیران؛ با توجه به فضای جامعه و آگاهی بیش‌ازپیش کارکنان، اقدامات رابطه‌مدارانه، تبعیض‌آمیز و غیرقانونی مدیران از چشم کارکنان، پوشیده نخواهد ماند که عوارض نامطلوبی از قبیل الگوسازی رفتارهای نابهنجار و از بین رفتن انگیزه کارکنان را در پی خواهد داشت. گاهی اوقات عدم رعایت قانون از طرف مدیران سازمان، سبب ایجاد شبکه‌سازی‌های تاریک می‌گردد.
- استقرار نظام جذب و نگهداشت هوشمندانه؛ باید اذعان نمود مشکلات قابل توجهی در

سازمان‌ها به‌خصوص سازمان‌های دولتی، مربوط به فقدان کارکنان شایسته و بالغ است؛ بنابراین باید نظام جذب هوشمندانه، آموزش منسجم و منظم و ارزیابی عملکرد کارآمد در سازمان، جاری باشد تا بلوغ حرفه‌ای سازمان افزایش یابد.

- ایجاد پست سازمانی کارشناس روابط کار؛ بهتر است پست سازمانی کارشناس روابط کار در واحد کارگزینی ایجاد گردد تا بتواند به بررسی مشکلات و آسیب‌های درون‌سازمانی، از قبیل شبکه‌سازی بپردازد. همچنین کارکنان بتوانند بازخوردهای لازم را به این فرد بدهند.

- اقدامات انضباطی بهنگام؛ به نظر می‌رسد سازمان‌ها دارای کارکنانی اندک هستند که در هر صورت در پیوستاری از عدم رضایت، پرتوقعی و هوجی‌گری قدم می‌زنند و جو سازمانی را سمی و شرنگ‌آلود، می‌سازند. بهتر است در صورتی که جذب هوشمندانه نداشته و با آموزش، اصلاح صورت نپذیرفته از اقدامات انضباطی بهنگام استفاده شود؛ گاهی اوقات لازم است اقدام انضباطی شدیدی، انجام گردد و این امر در صورتی است که علیرغم استفاده از روش‌های مختلف، این نتیجه به دست آید که یکی از کارکنان برای سازمان، مخرب و زیان‌بار تلقی می‌گردد که بدین ترتیب باید اخراج گردد؛ چه‌بسا در سازمان‌ها، به علت بوروکراسی زائد، عدم‌مداخله کارآمد و بهنگام واحدهای نظارتی درون‌سازمانی، مصلحت‌اندیشی کمیته‌های انضباط کار و درنهایت عدم جسارت و شجاعت مدیریت ارشد، برخورد مقتضی با کارکنان خاطی، صورت نپذیرد و سایر کارکنان نیز دچار آفت سیب گندیده می‌شوند.

- انتصاب افراد متخصص، بالغ و حرفه‌ای به سمت مدیریت ارشد؛ گاهی اوقات افرادی به سمت مدیریت ارشد در یک سازمان، منتصب می‌گردند که از شایستگی‌های لازم برخوردار نیستند و توانایی‌های لازم در خصوص استفاده از ابزارهای نظارتی بر زیرمجموعه ندارند و به همین دلیل، تلاش می‌کنند در اغلب مواقع از طریق شبکه‌سازی از وضعیت سازمان، اطلاع یابند؛ در چنین حالتی ممکن است زیردستان با امتیازگیری از بالاسری، اطلاعات درستی ارائه ندهند یا اینکه احتمال دارد کارکنان، نظارتی خلاف واقعیت مطرح سازند و برآیند چنین وضعیتی، ایجاد چالش‌های جدی در سازمان و بروز تضاد و اختلاف بین کارکنان در سطوح مختلف است. بدین ترتیب هرچند شکل‌گیری چنین شبکه‌سازی‌هایی در ابتدای امر به‌منظور کنترل کارکنان بوده است ولی از آنجایی که شبکه‌سازی غیر حرفه‌ای است، منجر به شکل‌گیری شبکه‌های تاریک می‌گردد که تجربیات سازمانی نشان داده است، در مدت زمان کوتاهی جو سازمانی نامطلوب می‌شود و درنهایت، تمامی نابسامانی‌ها

گریبان‌گیر مدیریت ارشد خواهد شد.

بر اساس نتایج پژوهش به سایر پژوهشگران پیشنهاد‌های پژوهشی زیر قابل ارائه است:

- به‌منظور تبیین مفهوم شبکه‌سازی تاریک، از روش داده‌بنیاد استفاده شود تا بدین ترتیب شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، پدیده محوری، راهبردها و پیامدهای شبکه‌سازی تاریک، ارائه گردد.

- عوامل مؤثر در شبکه‌سازی تاریک را با استفاده از روش‌های مناسب آماری اولویت‌بندی کنند و ضرورت و ترتیب اقدام روی شاخص‌های مربوطه را مشخص نمایند.

- با توجه به یافته‌های پژوهش، ابزاری کمی به‌منظور پایش وضعیت شبکه‌سازی تاریک در سازمان‌ها، تهیه و تدوین گردد.

هر پژوهشی با محدودیت‌هایی روبرو است در این پژوهش، در صورتی که میسر بود با کارکنانی که در شبکه‌سازی تاریک فعال هستند، مصاحبه انجام گردد، نتایج بهتری حاصل می‌گردد که به علت عدم همکاری چنین افرادی، این اقدام به ثمر نرسیده است.

## اظهاریه‌ قدردانی

نویسندگان این پژوهش، نهایت قدردانی و سپاس ویژه خود را از همکاری مشارکت‌کنندگان، حمایت فکری داوران ناشناس و ویراستار علمی و ادبی فصلنامه فرآیند مدیریت و توسعه اعلام می‌کنند.

## منابع

- Abosag, I., Yen, D. A. & Barnes, B. R. (2016). What is dark about the dark-side of business relationships? *Industrial Marketing Management*, 55. <https://doi.org/j.indmarman.2016.02.008>
- Absalan, Z., Gholipour, A., & Moghimi, S. M. (2021). Understanding the employees lived experiences of workspace (A phenomenological research). *Iranian Journal of Management Sciences*, 16(63), 31-52. (In Persian) [https://journal.iams.ir/article\\_358.html](https://journal.iams.ir/article_358.html)
- Ajdari, P., & Talebi, K. (2015). The Effect of Networking Behavior on the Reduction of Innovation Obstacles to Small and Medium-Sized Enterprises. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(3), 419-432.

<https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v5-i3/1529>

Alizadeh Sani, M., Talebi, H., & Zamanian, A. (2021). The Relationship between Perceived Justice and Behavioral Honesty of Managers: A Study on Mazandaran Agricultural Bank employees. *Iranian Journal of Management Sciences*, 16(62), 147-166. (In Persian) [https://journal.iams.ir/article\\_354.html](https://journal.iams.ir/article_354.html)

Alizadeh, M., & Mahmoodpour, M. (2018). The impact of effective organizational communication on the implementation of human resource management architecture with the mediating role of leadership style. *Journal of Resource Management in the Police*, 6(3), 79-106. (In Persian) [http://rmpjmd.jrl.police.ir/article\\_20376.html](http://rmpjmd.jrl.police.ir/article_20376.html)

Anderson, E. & Jap, S. D. (2005). The Dark Side of Close Relationships, *MIT Sloan Management Review Journal*, 46(3), 75-82. <https://sloanreview.mit.edu/article/the-dark-side-of-close-relationships>

Bakhtiari, Z., & Hadavinejad, M. (2018). Ali mapping of the collusive compliance model. *Organizational Resources Management Researches Scientific*, 8(2), 39-55. (In Persian) <http://dor:20.1001.1.22286977.1397.8.2.5.9>

Bayat Babolghani, M., Faghihi, A., & Daneshfard, K. (2020). Explaining the Trust Institutionalization model in Iranian Public Organizations. *Iranian Journal of Management Sciences*, 15(59), 1-33. (In Persian) [https://journal.iams.ir/article\\_334.html](https://journal.iams.ir/article_334.html)

Bogaards, M., DeKlerk, S., & Mostert, K. (2011). The Networking Practices of Businesswomen. *Acta Commercii*, 58-74. <https://doi.org/10.4102/ac.v11i1.152>

Borgatti, S. P. & Halgin, D. S. (2011). *On Network Theory*, *Organization Science Journal*, 22(5), 1168-1181. [https://doi.org/10.1007/978-1-4419-5513-5\\_2](https://doi.org/10.1007/978-1-4419-5513-5_2)

Borger, J. G. (2024). The power of networking in science and academia. *Immunol Cell Biol*, 102(10):871-877. <https://doi.org/10.1111/imcb.12832>  
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/39492783>

Chen, H., Mehra, A., Tasselli, S. & Borgatti, S. P. (2022). Network Dynamics and Organizations: A Review and Research Agenda, *Journal of Management*, 48(6), 1-58. <https://doi.org/10.1177/01492063211063218>

Courchesne, S. A., Stynen, D., Semeijn, J. H., & Caniels, M. C. J. (2025). Fostering sustainable employability in interorganizational networks: which activities and conditions pay off? *Journal of Workplace Learning*, 37(9), 1-23. <https://doi.org/10.1108/JWL-03-2024-0066>

Crosno, J. L. & Dahlstrom, R. (2008). A meta-analytic review of opportunism in exchange relationships, *Journal of the Acad. Mark. Sci.*, 36, 191-201. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0081-x>

Danaee Fard, H., & Kazemi, S. H. (2011). Promoting Interpretive Research in Organization: Overview of Philosophical

- Foundations and Conduction Process of Phenomenography. *Management Studies in Development and Evolution*, 61, 121-147. (In Persian) <http://dor:20.1001.1.22518037.1389.20.61.5.1>
- Danaee Fard, H., Homaei Latif, M., & Khan Mohammadi, H. (2017). Strategies for the Destruction of Managers by Employees in Government Organizations. *Public Administration Perspective*, 29, 93-116. (In Persian) <http://dor:20.1001.1.22516069.1397.8.1.4.6>
- Danaee Fard, H., Molavi, Z., & Sohrabi, A. (2021). The Dark Side of Social Capital: Investigating the Role of Social Capital in the Tendency to Administrative Corruption. *Social Capital Management*, 8(3), 425-449. (In Persian) <https://doi.org/10.22059/JSCM.2021.323722.2159>
- Dashti, R., Assadi, E., & Zolfaghari zaferani, R. (2022). Introducing a Model of Dark Sides of the Organization Based on the Theory of Social Interactionism in the Higher Education System. *Human Resources Studies*, 12(1), 77-106. (In Persian) <https://doi.org/0.22034/jhrs.2022.150418>
- DeApodaca, O. B. R., Montes Gan, V. J., & Moreno-Brieva, F. (2025). Non-hierarchic leadership collaboration: Exploring the adoption of AI-driven social networking for addressing social challenges in an extra-organizational environment. *Technology in Society*, 81. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102809>
- Dugan, R., Rouziou, M., & Hochstein, B. (2019). It is better to be loved than feared: Machiavellianism and the dark side of internal networking. *Marketing Letters*, 30(1), 261-274. <https://doi.org/10.1007/s11002-019-09503-w>
- Eslami, G., Rahimnia, F., Mortazavi, S., & Khorakian, A. (2018). Causes of Backstabbing Behaviors in Public Organizations. *Management and Development Process*, 31(3), 49-83. (In Persian) <http://dor:20.1001.1.17350719.1397.31.3.3.8>
- Fani, A., Mehtari Arani, M., Meshbaki Esfahani, A., & Assari Arani, A. (2022). Investigating the Effect of Jihadi Culture on Improving Job Performance based on the Mediating Role of Organizational Justice and Social Capital. *Journal of Resource Management in the Police*, 10(1), 203-224. (In Persian) <http://dor:20.1001.1.23455888.1401.10.1.3.2>
- Fattahi, F., Jahangirfard, M., & Mehdizadeh, A. (2019). The effect of managers' self-interested behaviors on the occurrence of employees' deviant behaviors. *Quarterly of Order & Security Guards*, 13(1), 197-223. <http://dor:20.1001.1.27830977.1399.13.1.9.4>
- Ghaffari, S., Soltanpanah, H., Salavati, A., & Shafei, R. (2025). Design and Validation of a Model for Organizational Counterproductive Work Behaviors in Healthcare using A Mixed-Methods Approach.

- Organizational Behavior Studies Quarterly*, 11(2), 185-202. (In Persian)  
<http://dor:20.1001.1.23455888.1402.11.2.19.7>
- Gibson, C., Hardy, J. H. & Buckley, M. R. (2014). Understanding the role of networking in organizations, *Career Development International Journal*, 19(2), 146 - 161. <https://doi.org/10.1108/CDI-09-2013-0111>
- Gilchrist, E. S. & Long, S. D. (2016). Contexts of the dark side of communication, Vol. 10, New York: Peter Lang. <https://doi.org/10.3726/978-1-4539-1801-2>
- Hadavinejad, M., & Amir Khanloue, M. (2016). Hypocrisy in Organization Unveiled Through Phenomenography: An Understanding of Triangulated Understandings. *Organizational Culture Management*, 14(1), 249-278. (In Persian) <https://doi.org/10.22059/JOMC.2016.56515>
- Hadavinejad, M., & Roostai, S. (2017). The Toxic Climate of Organization: Conceptualization and Measurement. *Management Studies in Development and Evolution*, 25(82), 61-80. (In Persian) <https://doi.org/10.22054/jmsd.2017.7147>
- Hakkak, M., & Feli, R. (2021). Employee Networking Behavior Theorizing Based on the Grounded Theory Analysis. *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 9(4), 191-220. (In Persian) <http://dor:20.1001.1.23221518.1399.9.4.7.1>
- Hasanpoor, S., Ahmadi, K., & Zandi, F. (2023). Developing a model for faculty members' job engagement with a data-based approach. *Journal of Resource Management in the Police*, 11(2), 1-17. (In Persian) <http://dor:20.1001.1.23455888.1402.11.2.1.9>
- Horak, S., Afiouni, F., Bian, T. & Ledeneva, A. (2020). Informal Networks: Dark Sides, Bright Sides, and Unexplored Dimensions, *Management and Organization Review Journal*, 16(3), 1-22. <https://doi.org/10.1017/mor.2020.28>
- Jabbari, K., Danaei Fard, H., Kazemi, S. H., & Delhada, J. (2019). Conceptualizing employees' experiences of managers' competence: A phenomenographic study. *Management Research in Iran*, 24(3), 1-25. (In Persian) [https://mri.modares.ac.ir/article\\_529.html](https://mri.modares.ac.ir/article_529.html)
- Jahangiri, A., Pakzad, J., & Andalib, A. (2017). Phenomenography explaining the meanings of the concept of place attachment extraction of video self-portrait. *Urban and Rural Management*, 47, 277-300. (In Persian) <https://www.magiran.com/paper/1711783>
- kanani kashani, A., & Gelard, P. (2019). The role of charismatic leadership on strategic entrepreneurship with emphasis on the network communication approach. *Journal of Resource Management in the Police*, 7(2), 185-206. (In Persian) [http://rmpjmd.jrl.police.ir/article\\_93800\\_85824ee1b57fad79d2271a1b769d8b12.pdf](http://rmpjmd.jrl.police.ir/article_93800_85824ee1b57fad79d2271a1b769d8b12.pdf)
- Khani, D., Mehraeen, M., Shirazi, A., & Pouya, A. (2020). Phenomenology

- of Unethical Interpersonal Relationships in Wasting the Organization's Talents. *Ethics in Science and Technology*, 15(3), 65-74. (In Persian) <http://dor:20.1001.1.22517634.1399.15.3.10.0>
- Linstead, S., Marechal, G. & Griffin, R. W. (2014). Theorizing and Researching the Dark Side of Organization, *Organization Studies*, 35(2), 165-188. <https://doi.org/10.1177/0170840613515402>
- Mallaei, M., & Afroozeh, M. (2021). Identifying Causes of Tendency for Match-fixing using Human Resources and Strategies to Combat it in Sports. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 8(1), 145-161. (In Persian) <https://doi.org/10.22044/shm.2021.9792.2230>
- Mohamadpour, Y., Rahnavard, F., Alipour Darvish, Z., & Chegin, M. (2024). A Model for the Justice-based Recruitment of Human Resources at a Maco Level in Iran's Public Sector Iran. *Management and Development Process*. 36(4), 35-66. (In Persian) <https://doi.org/10.61186/jmdp.36.4.35>
- Mojarab, E., Lagzian, M., & Mortazavi. S. (2019). Phenomenography of Citizen Relationship Management. *Management and Development Process*, 31(4), 133-164. (In Persian) <http://dor:20.1001.1.17350719.1397.31.4.3.0>
- Nazeri, M., Hassanpoor, A., Jafariniya, S., & Vakili, Y. (2021). A Framework for Workplace Bullying Management in the Banking Industry. *Management and Development Process*, 34(3), 53-86. <https://doi.org/10.52547/jmdp.34.3.53>
- Nazemi, R., & Imani, H. (2018). The Relationship of the Moral Components of Selfism and Empathy with Academic Dishonesty. *Ethics in Science and Technology*, 13(2), 61-68. (In Persian) <http://dor:20.1001.1.22517634.1397.13.2.8.2>
- Pace, M. (2023). *Dark Psychology*. Translated by Tayyaba Sheikhi, first edition, Qom: Avaye Monji. (In Persian)
- Panahi, B. Evaluating the Role of Organizational Transparency on Organizational Conflicts by Intermediating Effective Organizational Communications (Case Study: Regional Water Organization of East Azarbaijan). *Public Organizations Management*, 7(4), 25-38. (In Persian) <http://dor:20.1001.1.2322522.1398.7.0.2.8>
- Rahnavard, F., Masoumi, S., & Hajipour, B. (2023). The Effects of Organizational Communications on Organizational Legitimacy with The Mediating Role of Social Responsibility. *Management and Development Process*, 36(1), 59-90. (In Persian) <https://doi.org/10.61186/jmdp.36.1.59>
- Rajabipour meibodi, A., Andervazh, L., masomi, S., Ghasemi hamedani, I., & Konarizadeh, I. (2020). An analysis of soft quality management in three-branch model using phenomenography. *Quarterly Journal of Industrial Technology Development*, 39, 29-40. (In Persian) <http://dor:20.1001.1.26765403.1399.18.39.3.9>

- Rigi, T., Dayani, M. H., & Fattahi, R. (2019). Phenomenography: A Qualitative Methodology at Information Retrieval Area Studies. *National Library and Information Organization Studies*, 30(2), 18-38. (In Persian) <https://doi.org/10.30484/NASStINFO.2019.2329>
- Rigi, T., Dayani, M. H., & Fattahi, R. (2021). Phenomenographic Analysis of Ph.D. Students' Understanding of the Importance and Necessity of Experiencing Information Seeking and Retrieval in the Research Process. *Librarianship and information*, 24(1), 113-129. (In Persian) <https://doi.org/10.30481/LIS.2020.231403.1713>
- Rowley, T. J. (1997). Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences, *Academy of Management Review Journal*, 22(4), 887-910. <https://doi.org/10.2307/259248>
- Salimi, N., & Kazemi, S. H. (2022). Iranian Policy Makers' Conceptions about the Meta -problem of Gender Justice: A Phenomenographic Study. *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 4(4), 39-41. (In Persian) <https://doi.org/10.22034/JIPAS.2022.315963.1293>
- Sepahvand, R., Jafary, m., & Vishlaghi, M. (2020). The Power of Strategic Communication and Organizational Development in State-Owned Companies over Time: Analysis of the Mediating Role of Political Networking (Case study: Companies Affiliated with the Industrial Development and Renovation Organization of Iran). *The Scientific Quarterly Journal of Improvement Management*, 31(4), 165-187. (In Persian) [https://www.behboodmodiriat.ir/article\\_106792.html](https://www.behboodmodiriat.ir/article_106792.html)
- Shokrizadeh, K., & Habibzadeh, A. (2019). The role of communication skills of commanders and managers in promoting social capital. *Journal of Resource Management in the Police*, 8(2), 215-250. (In Persian) <http://dor:20.1001.1.23455888.1399.8.2.9.6>
- Sommerfeldta, E. J. & Yang, A. (2017). Relationship networks as strategic issues management: An issuestage framework of social movement organization networks strategies, *Public Relations Review Journal*, 43(4), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.06.012>
- Spitzberg, B. H. & Cupach, W. R. (2007). *The dark side of interpersonal communication*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum
- Stein, M. & Pinto, J. (2011). The dark Side of Groups: A Gang at Work in Enron, *Group & Organization Management*, 36(6), 692-721. <https://doi.org/10.1177/1059601111423533>
- Wanigasekara, S. K., Ali, M. & French, E. (2022). The link between networking behaviours and work outcomes: The role of political skills, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(2), 253-280.

<https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2021-0067>

- Windahl, S., Signitzer, B., & Olson, J. T. (2008). Using communication theory: an introduction to planned communication. Translated by Alireza Dehqan, second edition, Tehran: Sociologists Publications. (In Persian)
- Wingender, L. M. & Wolff, H. G. (2023). The dark and bright side of networking behavior: Three studies on short-term processes of networking behavior, *Journal of Vocational Behavior*, 140, 103811. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103811>
- Zarandi, S., Hamidi Hesari, Y., & Madani, J. (2017). Factors affecting administrative corruption in government organizations of the Islamic Republic of Iran. *Majlis & Rahbord*, 24(91), 165-202. (In Persian) [https://rc.majlis.ir/fa/book\\_pub/show/1034346](https://rc.majlis.ir/fa/book_pub/show/1034346)
- Zare, F., Sepahvand, R., Hakkak, M., & Moosavi, S. N. (2021) The model of Organizational Toxicity Measurement using Mixed method in South Zagross Oil & Gas Production Company. *Strategic studies in the oil and energy industry*, 12(47), 41-56. (In Persian) <http://iieshrm.ir/article-1-1123-fa.html>
- Zarei Matin, H., Shamsi, F., & Adibzadeh, M. (2017). Ethical capital generates social capital. *social capital management*, 4(1), 27-44. (In Persian) <https://doi.org/10.22059/JSCM.2017.228653.1315>
- Zhang, J., Wang J., Winnink J., & Jong S. (2025). Collaboration networks and radical innovation: Two faces of tie strength and structural holes. *Journal of Informetrics*, 19, 101636. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2024.101636>

## نحوه ارجاع به مقاله:

حسین زاده نیکویی، حمید؛ سپهوند، رضا؛ موسوی، سید نجم‌الدین، و حکاک، محمد (۱۴۰۴). فهم کارکنان از پدیده شبکه‌سازی تاریک؛ پژوهشی پدیدارنگارانه. نشریه فرایند مدیریت و توسعه، ۳۸(۳)، ۳-۳۶.

Hosseinzadeh Nikouie, H., Sepahvand, R., Mousavi, S.N. & Hakkak, M. (2025). Employees' Understanding of Dark Networking Phenomenon: A Phenomenographic Study. *Management and Development Process*, 38(3). 3-36.

DOI: [10.52547/jmdp.38.3.3](https://doi.org/10.52547/jmdp.38.3.3)

**Copyrights:**

Copyright for this article is retained by the author(s), with publication rights granted to Management and Development. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

