

Employees' understanding of the phenomenon of dark networking: A Phenomenographic Study

Hamid Hosseinzadeh Nikouei^۱ PhD Student, Department of Management, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran

Reza Sepahvand^{۲*} Professor, Department of Management, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran (Corresponding Author)

Seyed Najmeddin Mousavi^۳ Professor, Department of Management, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran

Mohammad Hakkak^۴ Professor, Department of Management, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran

Abstract

Purpose: The purpose of this research is to use the experiences and perceptions of the employees in order to explain the concept of dark networking.

Methodology: This research was Basic in terms of purpose, and by using the Phenomenography method. In order to deeply understand the concept of dark networking, semi-structured interviews have been conducted with the studied subjects. ۱۸ employees and managers of the electricity distribution company of Qom province were interviewed with the purposeful sampling method and considering the theoretical saturation of the data. The coding method was used to analyze the interviews. The intercoder reliability was used to measure the validity of the codes extracted from the interviews, the results of which showed that the agreement in 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) were obtained.

Originality/ value: This research aims to explain the concept of the dark networking phenomenon. Other research has dealt with it briefly and adequately, and a review of the research background has shown that no model has been presented in this field with a phenomenological approach so far.

Recommendations: In order to achieve better employee performance in the organization, an appropriate mechanism should be developed to evaluate the status of employee networking in order to reduce the undesirable effects of networking.

Keywords: Communication, Network, Networking, Dark Networking, Phenomenology

^۱. nikouei.ha@fc.lu.ac.ir

^۲. Sepahvand.re@lu.ac.ir

^۳. Mousavi.na@lu.ac.ir

^۴. Hakkak.m@lu.ac.ir

فهم کارکنان از پدیده شبکه‌سازی تاریک؛ پژوهشی پدیدارنگارانه^۱

حمید حسین‌زاده نیکویی^۲، رضا سپهوند^۳، سید نجم‌الدین موسوی^۴ محمد حکاکی^۵

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 اشباع 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 بین‌فردی (تاکتیک‌های تاریک و تعاملات مخرب) و طبقه سازمانی (شرنگ‌آلودگی) به دست آمد. شخصیت دربرگیرنده فرصت‌طلبی افراطی، توهم خودبزرگ‌بینی، سادیسم 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 تبانی‌های 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.

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.

۳. استاد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. (نویسنده مسئول)

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

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

nikouei.ha@fc.lu.ac.ir

sepahvand.re@lu.ac.ir

mousavi.na@lu.ac.ir

hakkak.m@lu.ac.ir

پیشنهادهای اجرایی / پژوهشی: به منظور دستیابی به عملکرد بهتر کارکنان در سازمان، بایستی 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.

مقدمه

ارتباطات، موجب یکپارچگی و وحدت سازمانی می‌شود. ارتباطات، فرآیندی حیاتی و پویا در سازمان است (Shokrizadeh & Habibzadeh, ۲۰۱۹). ارتباطات سازمانی نه فقط یک حوزه مطالعاتی، بلکه مجموعه‌ای از پدیده‌های تجربی است (Rahnavard, Masoumi & Hajipour, ۲۰۲۳). 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, ۲۰۱۹). هدف شبکه به اشتراک‌گذاری اطلاعات (Zhang, Wang, Winnink & Jong, ۲۰۲۵)، انتقال تجربیات و دانش و بهبود یادگیری (DeApodaca, Montes Gan & Moreno-Brieva, ۲۰۲۵)، تسهیم منابع و فناوری است و موجب تسهیل فرآیند نوآوری در اعضای شبکه می‌شود (kanani kashani & Gelard, ۲۰۱۹). شبکه‌سازی به رفتار هدفمندی در ایجاد ارتباط با دیگران اشاره دارد، یک راهبرد مهم مدیریتی در شغل و مدیریت مسیر شغلی است (Borger, ۲۰۲۴; Courchesne, Stynen, Semeijn, ۲۰۲۵). چرا که این اقدام، دسترسی افراد به منابع را افزایش می‌دهد (Hakkak & Feli, ۲۰۲۱). کارکنان از طریق شبکه‌سازی به منابعی که در دسترس نیستند نزدیک می‌شوند (Sepahvand, Jafari & Vishlaghi, ۲۰۲۰; Wanigasekara & French, ۲۰۲۲). جای تعجب نیست که مقالات متعددی، کارکنان را تشویق به ایجاد و تقویت روابط حرفه‌ای می‌کند (Wingender & Wolff, ۲۰۲۳). به گفته هاکانسون و اسنهوتا^۱ (۱۹۹۵) روابطی که از طرق خاصی ارزشمند هستند، ممکن است جنبه‌های منفی نیز داشته باشند. به‌طور مشابه، گریسون و امبلر^۲ (۱۹۹۹) اشاره کردند که روابط می‌توانند مزایای خالصی نداشته باشند، ولیکن دارای معایب ذاتی هستند (Abosag, Yen & Barnes, ۲۰۱۶). افراد، به‌محض ورود به سازمان بنا به علل مختلف؛ مانند علایق و سلاقی 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 آن‌قدر توسعه می‌یابد که ارتباطات رسمی محو می‌شوند و از همین‌جا زمینه بروز فساد اداری مهیا می‌شود (Danaee Fard, ۲۰۲۱). شبکه‌ها و هنجارها به کسانی که متعلق به آن هستند سود می‌رسانند (Zarei, ۲۰۲۱). هرچند استفاده از شبکه ارتباطات غیررسمی، باعث انتقال سریع اطلاعات و ارزیابی واکنش‌ها به تصمیم‌های مختلف قبل از انتخاب نهایی آنها می‌شود (Alizadeh & Mahmoodpour, ۲۰۱۸). بایستی 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, ۲۰۱۷). سماها^۳ و همکاران (۲۰۱۱) توضیح می‌دهند که در طول زمان، روابط همیشه آسیب می‌بینند و درک این موضوع، برای موفقیت بلندمدت حیاتی است. لبه تاریک نشان‌دهنده یک جزء طبیعی از روابط است که اجتناب‌ناپذیر است، اما می‌توان تاریکی آن را با موفقیت مدیریت کرد و کاهش داد

۱. Hakansson & Snehota

۲. Grayson & Ambler

۳. Samaha

(Abosag et al., ۲۰۱۶). در چند سال گذشته، پژوهشگران مدیریت، به‌طور فزاینده‌ای بر روی لبه تاریک جنبه‌های مختلف مدیریت و کسب‌وکار متمرکز شده‌اند. حوزه‌های مورد علاقه در این مطالعات عبارتند از: «لبه تاریک رفتار سازمانی»^۱، گریفین و اولری-کلی^۲، ۲۰۰۴، «لبه تاریک سازمان‌ها»^۳ وون^۴، ۱۹۹۹، «لبه تاریک رهبری»^۵ کانگر^۶، ۱۹۹۰، «لبه تاریک شکل‌های جدید سازمانی»^۷ ویکتور و استفنز^۸، ۱۹۹۴، «لبه تاریک بازارهای سرمایه داخلی»^۹ شرفشتین و استین^{۱۰}، ۲۰۰۰، «لبه تاریک سرمایه اجتماعی»^{۱۱} دوچر^{۱۲}، ۲۰۰۸، و «لبه تاریک عزت نفس بالا»^{۱۳} بامیستر^{۱۴} و همکاران، ۱۹۹۶ (Stein & Pinto, ۲۰۱۱).

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 درون شبکه‌های تاریک انعطاف‌پذیری، مدارا، درک متقابل و همچنین اعتماد وجود دارد. درحالی‌که خارج از مرز آن، برعکس، با کارکنان به‌عنوان غیر خودی 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. باین‌حال، 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, ۲۰۲۰).

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., ۲۰۲۰) و دسته‌ای دیگر به تحلیل روابط بین‌سازمانی و تبعات عملی آن مانند پژوهش روایت‌گونه (Wingender & Wolff, ۲۰۲۳) پرداخته‌اند. باین‌حال، 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 قابل‌توجهی 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

۴. The Dark Side of Organizational Behaviour

۵. Griffin & O'Leary-Kelly

۶. The Dark Side of Organizations

۷. Vaughan

۸. The Dark Side of Leadership

۹. Conger

۱۰. The Dark Side of New Organizational Forms

۱۱. Victor & Stephens

۱۲. The Dark Side of Internal Capital Markets

۱۳. Scharfstein & Stein

۱۴. The Dark Side of Social Capital

۱۵. Deuchar

۱۶. The Dark Side of High Self-Esteem

۱۷. Baumeister

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^۱ (۱۹۹۴) فهرست جامعی از موضوعات از جمله تصمیم‌گیری نخبگان جامعه لومان و پاپی^۲، ۱۹۷۳، نفوذ اجتماعی مارسد و فریدکین^۳، ۱۹۹۴، قدرت براس و بورکه‌هات^۴، ۱۹۹۳ و ترویج نوآوری برت^۵، ۱۹۸۷ ارائه نمودند (Rowley, ۱۹۹۷). نظریه‌پردازی تحلیل شبکه اجتماعی^۶ 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^۷ (۲۰۰۲)، 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 مرکزیت شبکه قرار می‌گیرد (Borgatti & Halgin, ۲۰۱۱). 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. بااینکه 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, ۲۰۰۸) 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, ۲۰۲۲). ریشه پژوهش‌های شبکه‌ای در مدیریت را می‌توان در کار مینتزبرگ^۸ (۱۹۷۳) 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^۹ (۱۹۷۳) ارزشی را که روابط می‌تواند، برای یک فرد به ارمغان بیاورد در مقاله خود، با موضوع استحکام پیوندهای ضعیف بیان کرد. این کار اولیه بر روی مدیران و روابط، یک پایه نظری ایجاد کرد که پژوهش‌های بعدی شبکه‌ای، مدیون آن است

۱. Wasserman & Faust

۲. Laumann & Pappi

۳. Marsde & Friedkin

۴. Brass & Burkhardt

۵. Burt

۶. Social Network Analysis

۷. Brass

۸. Mintzberg

۹. Granovetter

(Gibson, Hardy & Buckley, ۲۰۱۴). طبق نظر گرانووتر (۱۹۷۳)، 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) به‌احتمال زیاد منجر به سطوح بالاتر اعتماد و تقویت دانش ضمنی یا اختصاصی می‌شود (Sommerfeldt & Yang, ۲۰۱۷). زمانی که کوپاچ و اسپیتزبرگ^۱ بیان کردند ارتباطات همیشه مثبت نیستند، یک تغییر پارادایم ایجاد کردند. آنها اظهار داشتند که روابط و تعاملات بین‌فردی می‌تواند منشأ بروز و ظهور مشکلات شدید باشد. متن پیشگامانه کوپاچ و اسپیتزبرگ، لبه تاریک ارتباطات بین‌فردی را ارائه کرد (Spitzberg & Cupach, ۲۰۰۷). 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 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., ۲۰۱۶). 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, ۲۰۰۵). در برخی مطالعات از لبه تاریک به‌عنوان «آشفته‌گی روابط»^۲ گود و ایوانز^۳، ۲۰۰۱، «بارهای رابطه»^۴ هاکانسون و اسنهوتا، ۱۹۹۸، «استرس رابطه»^۵ هولملوند-ریتکنن و استراندویک^۶، ۲۰۰۵، «طرف‌های نامطلوب»^۷ کسب و کار استراندویک و هولملوند^۸، ۲۰۰۸ و «سوءرفتار رابطه»^۹ هاوکینز^{۱۰} و همکاران، ۲۰۰۸؛ جنسن^{۱۱}، ۲۰۱۰ و «تمایلات زیان‌بار»^{۱۲} لیو^{۱۲} و همکاران، ۲۰۱۴؛ پرسی^{۱۳} و همکاران، ۲۰۰۷ یاد کرده‌اند (Abosag et al., ۲۰۱۶). بیشتر روابطی که قوی به نظر می‌رسند، اغلب در برابر نیروهایی که بی‌سروصدا در زیر سطح جریان دارند آسیب‌پذیر هستند (Anderson & Jap, ۲۰۰۵). 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., ۲۰۱۶).

پیشینه پژوهش

۱۰. Cupach & Spitzberg
۱. Relationship Unrest
۲. Good & Evans
۳. Relationship Burdens
۴. Relationship Stress
۵. Holmlund-Ryttonen & Strandvik
۶. The Adverse Sides
۷. Strandvik & Holmlund
۸. Hawkins
۹. Jensen
۱۰. Detrimental Intentions
۱۱. Liu
۱۲. Pressey

واینگندر و ولف (۲۰۲۳) پژوهشی، با عنوان لبه 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 (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؛ لبه‌های تاریک، لبه‌های روشن و ابعاد نامکشف 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^۱ و همکاران** (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 چالوسی، 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 تمایلشان را برای مشارکت در شبکه‌سازی درونی، افزایش می‌دهد. **ابوساژ و همکاران** (۲۰۱۶) پژوهشی با موضوع لبه 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^۲** (۲۰۰۸) پژوهشی با عنوان مرور فراتحلیل از فرصت‌گرایی، در روابط مبادله‌ای انجام دادند؛ نتایج تجزیه و تحلیل 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^۳** (۲۰۰۵) پژوهشی با موضوع لبه‌های 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 در خصوص انواع شبکه‌سازی (سیاسی، مسیرشغلی، خدمتگذار و ...)، پژوهش‌ها به‌صورت کم‌وبیش انجام شده است. از طریق پایگاه‌های داده گوگل اسکولار^۴، ساینس دایرکت^۵، پابمد^۶، اسکوپوس^۷، سایروس^۸ و پایگاه‌های ایرانی همانند پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی^۹، مگیران^{۱۰} و نورمگز^{۱۱} کلیدواژه‌های لبه تاریک شبکه، لبه 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

۱۳. Dugan

۱. Crosno & Dahlstrom

۲. Anderson & Jap

۳. Google Scholar

۴. Science Direct

۵. Pubmed

۶. Scopus

۷. Scirus

۸. SID

۹. Magiran

۱۰. Noormags

کرده است، لبه‌های 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، لبه 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 استراتژی 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 استراتژی پژوهش، بهره می‌گیرد. پدیدارنگاری نخستین بار در ۱۹۷۹ در دانشگاه گوتنبرگ سوئد توسط فرنس مارتون^۱ به کار برده شد (Rigi, Dayani & Fattahi, ۲۰۱۹). این رویکرد بر دیدگاه دست دوم، یعنی بر تجربه مشارکت‌کنندگان از پدیده تأکید دارد (Mojarab, Lagzian & Mortazavi, ۲۰۱۹) پدیدارنگاری، یک استراتژی پژوهشی برای نگاشت کیفی طرق مختلفی است که افراد، جنبه‌های گوناگون پدیده‌های اطراف خود را تجربه، مفهوم‌سازی و ادراک می‌کنند (Jahangiri, Pakzad & Andalib, ۲۰۱۷; Jabbari, Danaei Fard, Kazemi & Delhada, ۲۰۲۱; Rigi, Dayani & Fattahi, ۲۰۲۰; Rajabipour meibodi et al., ۲۰۱۹). تجربه، به معنای توصیف واقعی محیط کاری، احساس و ادراک هر آن چیزی است که آنها در طی سفر کاری خود، با آن مواجه هستند (Absalan, Gholipour & Moghimi, ۲۰۲۱). ادراک‌های متفاوت از پدیده‌ها، در روش پدیدارنگاری در قالب طبقات توصیفی، ضبط و گزارش می‌شوند (Salimi & Kazemi, ۲۰۲۲). هر طبقه، ساختار کامل یک مفهوم را در برمی‌گیرد، به‌طوری‌که شامل دو عنصر ارجاعی و ساختاری است (Khani, Mehraeen, Shirazi & Pouya, ۲۰۲۰)؛ 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 & Amirkhanloue, ۲۰۱۶). در هر نمودار، افق بیرونی (مرز ادراکی) و افق درونی (کانون توجه) که شامل وجوه ثابت و متغیر است، تفکیک شده‌اند (Danaee Fard & Kazemi, ۲۰۱۱). درحالی‌که 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 & Amirkhanloue, ۲۰۱۶)؛ بنابراین، نتیجه یک مطالعه پدیدارنگارانه، مجموعه‌ای از مفاهیم یا طبقه‌های توصیفی متفاوت با پدیده مورد مطالعه است (Mojarab et al., ۲۰۱۹). اجرای یک مطالعه پدیدارنگارانه، متضمن مراحل زیر است: ۱. پدیده (موضوع پژوهش) یا یک جنبه از آن تعریف‌شده یا تحدید گردد، ۲. جمعیت انتخاب‌شده برای کانون مطالعه مورد مصاحبه قرار گیرند، ۳. مصاحبه‌ها

۱. Ference Marton

به صورت دقیق پیاده سازی گردند، ۴. مصاحبه ها تحلیل شوند، ۵. نتایج تحلیل شده در طبقه بندی های توصیفی قرار داده شوند (Danaee Fard & Kazemi, ۲۰۱۱). جامعه پژوهش، کارکنان شرکت توزیع برق استان قم بودند جدول (۱) که با استفاده از نمونه گیری هدفمند، ۱۸ نفر از کارکنان فارغ التحصیل از رشته های مدیریتی انتخاب شدند. بعد از ۱۵ مصاحبه، کفایت داده ها و اشباع نظری تأمین شد ولیکن 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 خرده فرهنگ های سازمانی به علت وجود کارکنان از قومیت های مختلف است که به دلیل مهاجرت پذیری استان قم، و نیز تفاوت در نوع استخدام و به کارگیری کارکنان و به تبع آن تفاوت قابل توجه در نظام جبران خدمات، همچنین دسته بندی کارکنان به دو طبقه مهندس برق و غیرمهندس برق و همچنین جو سازمانی آن مورد توجه قرار گرفته است.

جدول ۱: اطلاعات جمعیت شناختی مشارکت کنندگان

ویژگی	کارشناس	سطح سازمانی	سن (سال)		سابقه کار (سال)		تحصیلات	
			۳۰-۴۰	۴۰-۵۰	۱۰ تا	بیش از ۲۰	کارشناسی	دکترای
تعداد	۶	۱۲	۱۲	۶	۲	۸	۱۶	۲

به منظور بررسی تجربه و ادراک کارکنان از پدیده شبکه سازی تاریک با هر یک از مشارکت کنندگان، مصاحبه عمیق و نیمه ساختاریافته انجام شده است. مصاحبه به صورت حضوری طی بازه زمانی ۴۵ تا ۶۰ دقیقه در یکی از دفاتر معاونت منابع انسانی شرکت توزیع نیروی برق استان قم، انجام شده است. به منظور دریافت اطلاعات صحیح و دقیق، سعی گردید فضای دوستانه توأم با احترام ایجاد گردد. هدف کلی پژوهش برای مصاحبه شوندگان تشریح شد. اصول اخلاقی پژوهش، مورد توجه و تأکید قرار گرفته است به طوری که مصاحبه شوندگان، اطمینان خاطر یافتند تمامی مطالب مطرح شده در مصاحبه محرمانه تلقی شده و هیچ گونه نامی از ایشان در پژوهش ذکر نمی گردد. در جدول (۲) پرسش های پژوهش ارائه شده است.

جدول ۲: پروتکل مصاحبه

ردیف	پرسش ها
۱	در ذهن شما چه ادراکی از شبکه سازی تاریک شکل گرفته است؟
۲	تجربه شما از شبکه سازی تاریک در سازمان چگونه است؟
۳	کارکنان شبکه ساز تاریک چه کارهایی انجام می دهند؟
۴	شبکه سازان تاریک دارای چه ویژگی هایی هستند؟

برای تحلیل داده‌ها از روش کدگذاری مبتنی رویکرد کلایزی^۱ 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) 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 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 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 «عدم توافق» 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٪).
تاییدپذیری	۱۰۰ × تعداد کل کدها/تعداد توافقات = پایایی بین دو کدگذار به عینیت نتایج و عدم تأثیرپذیری آنها از سوگیری‌های پژوهشگر اشاره دارد. برای تضمین این معیار، فرآیند پژوهش به‌صورت شفاف و قابل پیگیری (از جمع‌آوری داده‌ها تا تحلیل 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.

۱. Collaizi

تجزیه و تحلیل یافته‌ها

طبقه‌های وصفی

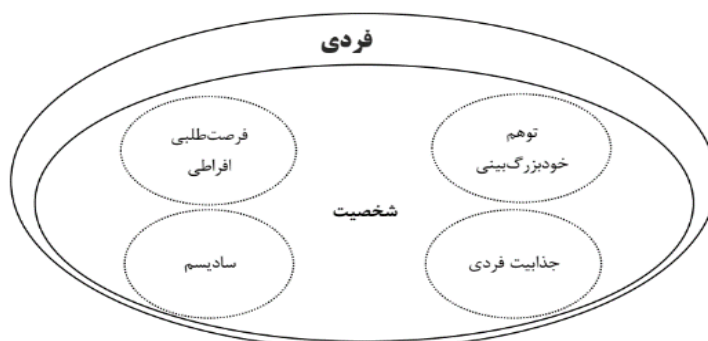
با بررسی و مطالعه دقیق متون برگرفته‌شده از مصاحبه‌ها، ۱۲۹ عبارت استخراج شد. از ترکیب و مقایسه مستمر کدها و بر اساس قرابت مفهومی و معنایی، ۵۵ عبارت کلیدی ایجاد شد. بعد از بررسی عبارات کلیدی از لحاظ محتوا و ماهیت و با توجه به ادبیات، ۱۵ افق درونی عنصر متغیر ایجاد شد. از ترکیب معنایی عناصر متغیر، ۵ افق 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
داستان سازی 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 نقش‌آفرینی 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 تعریف شده، عناصر ثابت شخصیت و کنترل ذهنی کشف نشده در افق بیرونی فردی وجود دارند. بر اساس تجارب مشارکت کنندگان، ویژگی‌های شخصیتی کارکنان نقش مهمی در بروز شبکه‌سازی تاریک دارد. عنصر ثابت شخصیت، دربرگیرنده عناصر متغیر توهم خودبزرگ‌بینی، جذابیت فردی، فرصت‌طلبی افراطی و سادیسیم 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 مشارکت کنندگان، نشان‌گر این موضوع است که کارکنان شبکه‌سازی 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 شبکه‌سازی تاریک، با توجه به عبارت "بعضی مواقع حال را به صورت نمادین رها می‌کنند تا به آینده مدنظرشان برسند" توجه به آینده دارند. کارکنان شبکه‌سازی 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 کمپایی قرار می‌گیرند. عبارات "دنبال سد راه موفقیت افراد خارج از شبکه‌شان هستند" و "دلش نمی‌آید به کسی چیزی بده" بیانگر عبارات کلیدی دگرآزاری است. عبارات کلیدی ذهنیت کمپایی و دگرآزاری، منجر به شکل‌گیری عنصر متغیر سادیسیم می‌شود. از طرفی شبکه‌سازی تاریک، بایستی به‌گونه‌ای باشد که بتواند سایر افراد را به سمت خود متمایل سازد؛ این خصیصه، در عنصر متغیر جذابیت فردی ظهور می‌یابد که تجارب کارکنان نشان می‌دهد عبارات کلیدی برون‌گرایی، تظاهر به پیروی و خوش‌کلامی در این متغیر، قرار می‌گیرند.



شکل ۱: مفهوم‌پردازی عنصر ثابت شخصیت

عنصر ثابت کنترل ذهنی کشف نشده، دربرگیرنده عناصر متغیر درماندگی آموخته‌شده، بازی‌سازی ذهنی تاریک و وارونگی ارزشی است. در عنصر متغیر درماندگی آموخته‌شده، "کارکنان از پیشرفت در مسیر شغلی بازمانده‌اند" به‌طوری‌که "احساس انجماد می‌کنند" و بدین ترتیب دچار سرخوردگی شده‌اند و به آمایه ذهنی تثبیت‌شده 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 این‌قدر 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 خودشان، تعریف و بازتعریف می‌کنند تا اون ماجرا در سازمان، جوری جا بیفته که به نفع خودشان باشه" نشان‌دهنده عبارت کلیدی روایتگری کاذب است. همچنین این افراد "توهم توطئه دارند چون خودشان این‌طوری هستند". عنصر متغیر بازی‌سازی ذهنی تاریک، دربرگیرنده عبارات کلیدی تصویرپردازی مثبت، روایتگری کاذب و توهم توطئه محسوب می‌شود. در عنصر متغیر وارونگی ارزشی، کارکنان سازمان به این باور رسیده‌اند که به‌منظور تحقق خواسته‌های خود و حتی عدم برآورده‌سازی خواسته‌های دیگران، بایستی شبکه‌سازی انجام گردد. کارکنان بیشتر وقت خویش را صرف شبکه‌سازی می‌کنند، به‌طوری‌که انجام وظایف در حاشیه قرار می‌گیرد. بدین ترتیب جلوه‌گری حاشیه‌پردازی بیشتر و بیشتر خواهد شد.

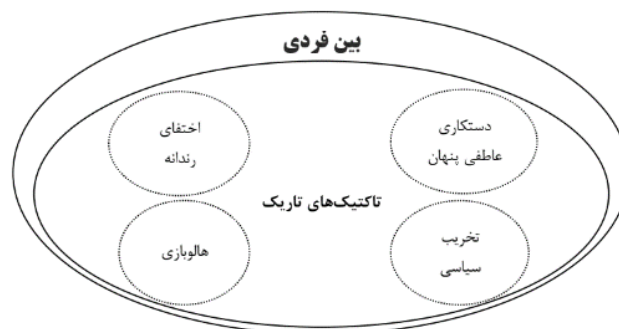


شکل ۲: مفهوم‌پردازی عنصر ثابت کنترل ذهنی کشف نشده

افق بیرونی بین‌فردی

با توجه به مرز ادراکی تعریف‌شده 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 به‌طوری‌که 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، ولیکن اختلاف نظر زرگری ایجاد می‌کنند

تا به نتیجه دلخواهشون برسند" نشان‌دهنده عبارات کلیدی وجود خطوط ارتباطاتی نامرئی، کناره‌گیری خودخواسته و اختلاف‌نظر 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 اعمال‌نظر مغرضانه، آتوگیری، بدگویی، زیرآب‌زنی، تهمت، سیاست‌بازی، شایعه‌پراکنی، ضربه زدن به همکاران و لیبل‌زنی وجود دارد که از عبارات "طرف کار خودش رو انجام نمی‌دهد ولیکن به‌صورت 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 اطلاعاتی به مراکز قدرت، تعامل‌گرایی، جلب همکاری دیگران، مظلوم‌نمایی، نفوذ بین‌فردی 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 مجنون-نمایی 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 "مذاکرانی 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"، "این‌قدر وامدار هستند برای بعضی‌ها راحت می‌گیرند درحالی‌که

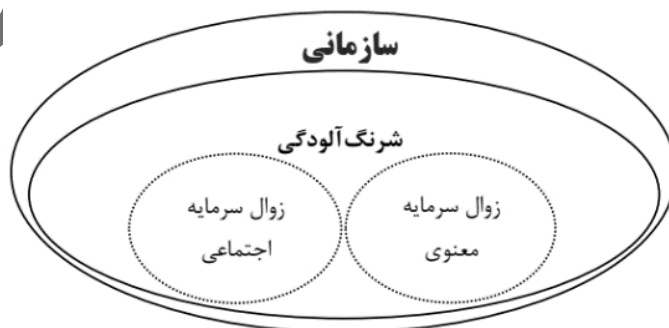
برای خیلی‌ها سخت می‌گیرند"، "در جلسات، در خصوص یک موضوع یکسان برای دوستانشان تصمیمی، متفاوت می‌گیرند"، "حلقه دوستی نزدیک با تعداد خاصی برقرار می‌کنند"، "در سازمان غیررسمی مدیر و معاون دارند" و "در برابر غیرخودی‌ها منعطف نیستند" که منجر به ایجاد مفهوم شکل‌گیری گروه‌های خودی و غیرخودی می‌شود.



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"، "نیرنگ‌بازی و دغل‌کاری رواج می‌یابد به صورتی که جزئی لاینفک از تعاملات بین کارکنان می‌گردد" و "تا زمانی که قدرت ندارند مطیع هستند ولیکن وقتی که به قدرت برسند نمک‌نشناس 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: مفهوم پردازی عنصر ثابت شرنگ آلودگی^۱

خلاصه مطالب ذکرشده با توجه به مفهوم پردازی های ذکرشده در قالب فضای نتیجه ادراک شبکه سازی تاریک به شرح جدول (۵) ارائه می شود.

جدول ۵: فضای نتیجه برای روش های مختلف ادراک شبکه سازی تاریک		
افق بیرونی	افق درونی، عنصر ثابت	افق درونی، عنصر متغیر
فردی	شخصیت	فرصت طلبی افراطی
		توهم خودبزرگ بینی
		سادیسزم
بین فردی	تاکتیک های تاریک	جذابیت فردی
		وارونگی ارزشی
		کنترل ذهنی کشف نشده
سازمانی	تعاملات مخرب	بازی سازی ذهنی تاریک
		درماندگی آموخته شده
		دستکاری عاطفی پنهان
شرنگ آلودگی	زوال سرمایه اجتماعی	تخریب سیاسی
		اختفای رندانه
		هالوبازی
زوال سرمایه معنوی	شکل گیری گروه های خودی و غیر خودی	تبانی های مشتاقانه
		شکل گیری گروه های خودی و غیر خودی
		شکل گیری گروه های خودی و غیر خودی

ماتریس کیفی مقوله ها براساس تکرار مقوله ها توسط خبرگان در جدول (۶) ارائه شده است.

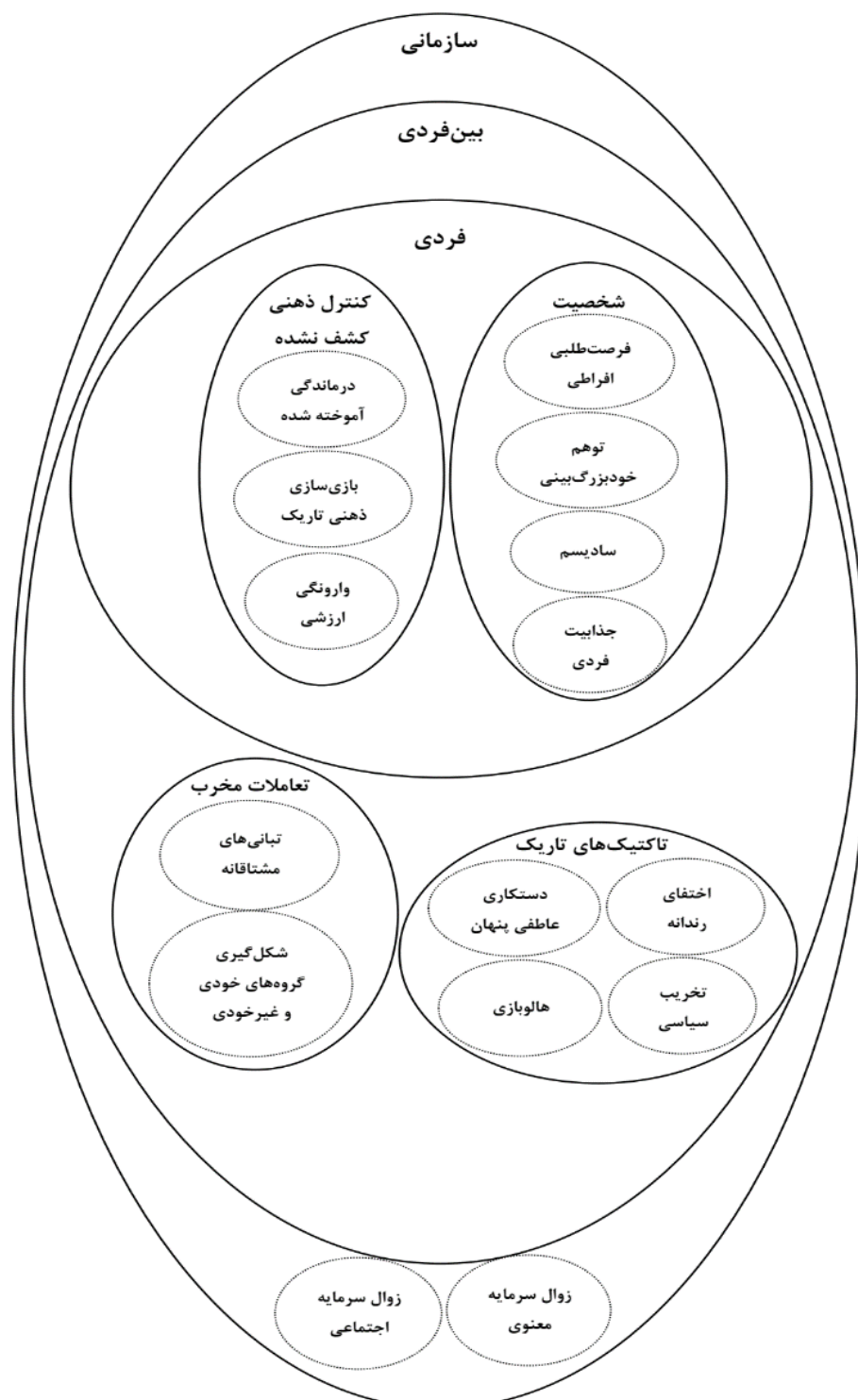
جدول ۶: ماتریس کیفی مقوله ها

۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰	۲۱	۲۲	۲۳	۲۴	۲۵	۲۶	۲۷	۲۸	۲۹	۳۰	۳۱	۳۲	۳۳	۳۴	۳۵	۳۶	۳۷	۳۸	۳۹	۴۰	۴۱	۴۲	۴۳	۴۴	۴۵	۴۶	۴۷	۴۸	۴۹	۵۰	۵۱	۵۲	۵۳	۵۴	۵۵	۵۶	۵۷	۵۸	۵۹	۶۰	۶۱	۶۲	۶۳	۶۴	۶۵	۶۶	۶۷	۶۸	۶۹	۷۰	۷۱	۷۲	۷۳	۷۴	۷۵	۷۶	۷۷	۷۸	۷۹	۸۰	۸۱	۸۲	۸۳	۸۴	۸۵	۸۶	۸۷	۸۸	۸۹	۹۰	۹۱	۹۲	۹۳	۹۴	۹۵	۹۶	۹۷	۹۸	۹۹	۱۰۰
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

۱. Toxicity

*	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	شخصیت
*						*	*	*		*			*	*		*		کنترل ذهنی کشف نشده
		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	تاکتیک های تاریک
*			*	*	*	*		*		*	*	*	*	*		*		تعاملات مخرب
*	*				*	*		*	*	*		*	*	*	*	*	*	شرنگ آلودگی

در این پژوهش، با توجه به توضیحات داده شده، برای تشکیل فضای نتیجه از روش سلسله مراتبی استفاده شده است و طبقات وضعی 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 نتیجه‌گیری

این پژوهش، با هدف کشف و تبیین معنای ذهنی پدیده «شبکه‌سازی تاریک» از منظر کنشگران اصلی آن، یعنی کارکنان و با به‌کارگیری استراتژی 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 به‌هم‌پیوسته: فردی، بین‌فردی 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, ۲۰۲۲). 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، بین‌فردی 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, ۲۰۲۳)، سوءاستفاده از قدرت و فرصت‌طلبی (Horak et al., ۲۰۲۰) و ماکیاولیسم (Dugan, Rouziou & Hochstein, ۲۰۱۹) است. نتایج پژوهش‌های پیشین، با مفاهیم فرصت‌طلبی افراطی و بازی‌سازی ذهنی تاریک، همخوانی دارد.

افراد 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 سادیسیم است. این موارد، خصایص شخصیتی منفی است که شخصیت فرد را تاریک می‌سازد. واردی^۱ (۲۰۰۱) معتقد است که اگر برای کارکنان، فرصت فراهم شود به رفتارهای فرصت‌طلبانه دست خواهند زد (Danaee Fard, Homaee Latif & Khan Mohammadi, ۲۰۱۷). 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, ۲۰۱۸; Fattahi, Jahangirfard & Mehdizadeh, ۲۰۱۹). از طرف دیگر بایستی اذعان نمود عدالت ازجمله 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, ۲۰۲۱). کارمندان، عدالت را ترجیح می‌دهند، زیرا به آنها اجازه می‌دهد نتایجی را که دوست دارند در سازمان تجربه، پیش‌بینی و کنترل نمایند (Mohamadpour, ۲۰۲۱).

۱. Vardi

۲۰۲۴، Rahnavaard, Alipour Darvish & Chegini). بایستی به مقوله ایجاد عدالت سازمانی و پرهیز از پارتی‌بازی توجه ویژه‌ای نمود (۲۰۲۵، Ghaffari, Soltanpanah, Salavati & Shafei)؛ و زمینه‌های برابری و عدالت، در تمامی عرصه‌ها و به‌ویژه در میان کارکنان فراهم گردد و هر یک از منابع انسانی بر اساس دروندادهای سازمانی، از مزایا و حقوق عادلانه و نیز رفتارهای منصفانه برخوردار گردند (Fani, Mehtari, ۲۰۲۲، Arani, Meshbaki Esfahani & Assari Arani). مقوله عدالت سازمانی، دربرگیرنده رفع تبعیض سازمانی و رعایت عدالت در توزیع امکانات و مزایا است (۲۰۲۳، Hasanpoor, Ahmadi & Zandi). بی‌عدالتی در سازمان، خود را از طریق تبعیض در رفتار با کارکنان، نشان می‌دهد (Nazeri, Hassanpoor, Jafariniya, ۲۰۲۱ & Vakili)، 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 (۲۰۲۳، Pace). شبکه‌ساز تاریک بر ذهن همکاران خود تأثیر می‌گذارد، به‌گونه‌ای که آنها نمی‌دانند قربانی او شدند و در تصمیم‌گیری‌ها به ظاهر، خودشان نظر می‌دهند، ولیکن درواقع بازگوکننده نظرات شبکه‌ساز تاریک بوده و به‌صورت ناآگاهانه و نامحسوس، در پی تأمین منافع آن هستند.

طبقه‌بندی فردی؛ 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 (۲۰۲۳، Wingender & Wolff)، فریب‌کاری، انعطاف‌پذیری درون‌شبکه‌ای، درک متقابل درون‌شبکه‌ای و تعهدات قوی به نفع نزدیکان (۲۰۲۰، Horak et al.)، فریب‌کاری و رفتارهای خودخواهانه (Dugan et al., ۲۰۱۹) می‌شود. نتایج پژوهش‌های پیشین با مفاهیم تخریب سیاسی، تباری‌های مشتاقانه، شکل‌گیری گروه‌های خودی و غیر خودی 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 هجمه‌ها 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, ۲۰۲۳). 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، تبانی‌های مشتاقانه و شکل‌گیری گروه‌های خودی و غیرخودی قرار می‌گیرد. اغواگری، فرآیندی است که کارکنان را به سمت تبانی می‌برد (Linstead, Marechal & Griffin, ۲۰۱۴). از آنجایی که طمع از جنبه‌های برجسته کسانی است که مستعد ابتلا به تبانی در کار هستند، تبانی‌کنندگان 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, ۲۰۱۸ & Hadavinejad). دستکاری‌ها معمولاً می‌تواند از طریق شبکه‌ای از افراد مختلف، صورت پذیرد (Mallaei, M & Afroozeh, ۲۰۲۱). 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., ۲۰۲۰) و به تبع 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 زیان‌بار خود را به‌وضوح نشان می‌دهند (Bakhtiari & Hadavinejad, ۲۰۱۸). شرنگ‌آلودگی، درد و تلخ‌کامی را در پی دارد که افراد را از عزت‌نفس تهی و از کار در سازمان جدا می‌کند (Hadavinejad & Roostai, ۲۰۱۷). پیامدهای شبکه‌سازی تاریک در پژوهش‌های انجام‌شده، دربرگیرنده مفاهیم تعامل‌گرایی خودخواهانه و کاهش خودکنترلی (Wingender & Wolff, ۲۰۲۳)، محدودسازی خلاقیت و نوآوری، تنش‌آفرینی، آسیب‌پذیری در برابر رفتارهای فاسد، ممانعت از پیشرفت سازمانی و عملکرد ضعیف (Horak et al., ۲۰۲۰)، کاهش اثربخشی شبکه‌های درون‌سازمانی، ایجاد هزینه‌های اضافی و عملکرد ضعیف (Dugan et al., ۲۰۱۹) 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., ۲۰۱۷). درواقع، اعتماد، مفهوم اساسی در درک روابط و توسعه اجتماعی است (Bayat Babolghani, Faghihi & Daneshfard, ۲۰۲۰). رهبران در نحوه و میزان اعتماد در سازمان، ایجاد احترام متقابل، تشخیص و اصلاح مشکلات، نقش دارند (Eslami, ۲۰۱۸ Rahimnia, Mortazavi & Khorakian). 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.

شرنگ آلودگی 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 به مثابه 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, ۲۰۲۱). درواقع 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 این‌روی 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 لبه تاریک رفتار سازمانی، بایستی 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؛ بایستی اذعان نمود مشکلات قابل‌توجهی در سازمان‌ها به‌خصوص سازمان‌های دولتی، مربوط به فقدان کارکنان شایسته و بالغ است؛ بنابراین بایستی 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 درون سازمانی، 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 هوچی‌گری قدم می‌زنند و جو سازمانی را سمی و شرنگ‌آلود، می‌سازند. بهتر است در صورتی که جذب هوشمندانه نداشته و با آموزش، اصلاح صورت پذیرفته 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 بایستی اخراج گردد؛ چه بسا در سازمان‌ها، به علت بوروکراسی زائد، عدم مداخله کارآمد و بهنگام واحدهای نظارتی درون سازمانی، مصلحت‌اندیشی کمیته‌های انضباط کار و در نهایت عدم جسارت و شجاعت مدیریت ارشد، برخورد مقتضی با کارکنان خاطی، صورت نپذیرد و سایر کارکنان نیز دچار آفت سبب 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، نظراتی 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 به منظور کنترل کارکنان بوده است ولیکن از آنجایی که شبکه‌سازی غیرحرفه‌ای است، منجر به شکل‌گیری شبکه‌های تاریک می‌گردد که تجربیات سازمانی نشان داده است، در مدت زمان کوتاهی جو سازمانی نامطلوب می‌شود و در نهایت، تمامی نابسامانی‌ها گریبان‌گیر مدیریت ارشد خواهد شد.

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

- به منظور 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 بر روی شاخص‌های مربوطه را مشخص نمایند.

- با توجه به یافته‌های پژوهش، ابزاری کمی به منظور 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 می‌گردید 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. (۲۰۱۶). What is dark about the dark-side of business relationships? *Industrial Marketing Management*, ۵۵. doi:۱۰.۱۰۱۶/j.indmarman.۲۰۱۶.۰۲.۰۰۸
- Absalan, Z., Gholipour, A., & Moghimi, S. M. (۲۰۲۱). Understanding the employees lived experiences of workspace (A phenomenological research). *Iranian Journal of Management Sciences*, ۱۶(۶۳), ۳۱-۵۲. (In Persian) https://journal.iams.ir/article_۳۰۸.html
- Alizadeh Sani, M., Talebi, H., & Zamanian, A. (۲۰۲۱). The Relationship between Perceived Justice and Behavioral Honesty of Managers: A Study on Mazandaran Agricultural Bank employees. *Iranian Journal of Management Sciences*, ۱۶(۶۲), ۱۴۷-۱۶۶. (In Persian) https://journal.iams.ir/article_۳۰۴.html
- Alizadeh, M., & Mahmoodpour, M. (۲۰۱۸). 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*, ۶(۳), ۷۹-۱۰۶. (In Persian) http://rmpjmd.jrl.police.ir/article_۲۰۳۷۶.html
- Anderson, E. & Jap, S. D. (۲۰۰۵). The Dark Side of Close Relationships, *MIT Sloan Management Review Journal*, ۴۶(۳), ۷۵-۸۲. <https://sloanreview.mit.edu/article/the-dark-side-of-close-relationships>
- Bakhtiari, Z., & Hadavinejad, M. (۲۰۱۸). Ali mapping of the collusive compliance model. *Organizational Resources Management Researches Scientific*, ۸(۲), ۳۹-۵۵. (In Persian) doi:۲۰,۱۰۰۱,۱,۲۲۲۸۶۹۷۷,۱۳۹۷,۸,۲,۵,۹
- Bayat Babolghani, M., Faghihi, A., & Daneshfard, K. (۲۰۲۰). Explaining the Trust Institutionalization model in Iranian Public Organizations. *Iranian Journal of Management Sciences*, ۱۵(۵۹), ۱-۳۳. (In Persian) https://journal.iams.ir/article_۳۳۴.html
- Borgatti, S. P. & Halgin, D. S. (۲۰۱۱). On Network Theory, *Organization Science Journal*, ۲۲(۵), ۱۱۶۸-۱۱۸۱. doi:۱۰,۱۰۰۷/۹۷۸-۱-۴۴۱۹-۵۵۱۳-۵_۲
- Borger, J. G. (۲۰۲۴). The power of networking in science and academia. *Immunol Cell Biol*, ۱۰۲(۱۰):۸۷۱-۸۷۷. doi:۱۰,۱۱۱۱/imcb.۱۲۸۳۲
- Chen, H., Mehra, A., Tasselli, S. & Borgatti, S. P. (۲۰۲۲). Network Dynamics and Organizations: A Review and Research Agenda, *Journal of Management*, ۴۸(۶), ۱-۵۸. doi:۱۰,۱۱۷۷/۰۱۴۹۲.۶۳۲۱۱.۶۳۲۱۸
- Courchesne, S. A., Stynen, D., Semeijn, J. H., & Caniels, M. C. J. (۲۰۲۵). Fostering sustainable employability in interorganizational networks: which

- activities and conditions pay off? *Journal of Workplace Learning*, ۳۷(۹), ۱-۲۳.
doi: ۱۰.۱۱۰۸/JWL-۰۳-۲۰۲۴-۰۰۶۶
- Crosno, J. L. & Dahlstrom, R. (۲۰۰۸). A meta-analytic review of opportunism in exchange relationships, *Journal of the Acad. Mark. Sci.*, ۳۶, ۱۹۱-۲۰۱.
doi: ۱۰.۱۰۰۷/s۱۱۷۴۷-۰۰۷-۰۰۸۱-x
- Danaee Fard, H., & Kazemi, S. H. (۲۰۱۱). Promoting Interpretive Research in Organization: Overview of Philosophical Foundations and Conduction Process of Phenomenography. *Management Studies in Development and Evolution*, ۶۱, ۱۲۱-۱۴۷. (In Persian) doi: ۲۰, ۱۰۰۱, ۱, ۲۲۰۱۸.۳۷, ۱۳۸۹, ۲۰, ۶۱, ۵, ۱
- Danaee Fard, H., Homaei Latif, M., & Khan Mohammadi, H. (۲۰۱۷). Strategies for the Destruction of Managers by Employees in Government Organizations. *Public Administration Perspective*, ۲۹, ۹۳-۱۱۶. (In Persian) doi: ۲۰, ۱۰۰۱, ۱, ۲۲۰۱۶.۶۹, ۱۳۹۷, ۸, ۱, ۴, ۶
- Danaee Fard, H., Molavi, Z., & Sohrabi, A. (۲۰۲۱). The Dark Side of Social Capital: Investigating the Role of Social Capital in the Tendency to Administrative Corruption. *Social Capital Management*, ۸(۳), ۴۲۵-۴۴۹. (In Persian) doi: ۱۰.۲۲۰۵۹/JSCM.۲۰۲۱, ۳۳۳۷۲۱, ۲۰۵۹
- Dashti, R., Assadi, E., & Zolfaghari zaferani, R. (۲۰۲۲). Introducing a Model of Dark Sides of the Organization Based on the Theory of Social Interactionism in the Higher Education System. *Human Resources Studies*, ۱۲(۱), ۷۷-۱۰۶. (In Persian) doi: ۰, ۲۲۰۳۴/jhrs.۲۰۲۲, ۱۵, ۴۱, ۸
- DeApodaca, O. B. R., Montes Gan, V. J., & Moreno-Brieva, F. (۲۰۲۵). Non-hierarchic leadership collaboration: Exploring the adoption of AI-driven social networking for addressing social challenges in an extra-organizational environment. *Technology in Society*, ۸۱. doi: ۱۰.۱۰۱۶/j.techsoc.۲۰۲۴, ۱۰, ۲۸, ۹
- Dugan, R., Rouziou, M., & Hochstein, B. (۲۰۱۹). It is better to be loved than feared: Machiavellianism and the dark side of internal networking. *Marketing Letters*, ۳۰(۱), ۲۶۱-۲۷۴. doi: ۱۰.۱۰۰۷/s۱۱۰۰۲-۰۱۹-۰۹۵۰۳-w
- Eslami, G., Rahimnia, F., Mortazavi, S., & Khorakian, A. (۲۰۱۸). Causes of Backstabbing Behaviors in Public Organizations. *Management and Development Process*, ۳۱(۳), ۴۹-۸۳. (In Persian) doi: ۲۰, ۱۰۰۱, ۱, ۱۷۳۵.۷۱۹, ۱۳۹۷, ۳۱, ۳, ۳, ۸
- Fani, A., Mehtari Arani, M., Meshbaki Esfahani, A., & Assari Arani, A. (۲۰۲۲). 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*, ۱۰(۱), ۲۰۳-۲۲۴. (In Persian) doi: ۲۰, ۱۰۰۱, ۱, ۲۳۴۵۵۸۸۸, ۱۴۰۱, ۱۰, ۱, ۳, ۲
- Fattahi, F., Jahangirfard, M., & Mehdizadeh, A. (۲۰۱۹). The effect of managers' self-interested behaviors on the occurrence of employees' deviant behaviors. *Quarterly of Order & Security Guards*, ۱۳(۱), ۱۹۷-۲۲۳. doi: ۲۰, ۱۰۰۱, ۱, ۲۷۸۳.۹۷۷, ۱۳۹۹, ۱۳, ۱, ۹, ۴
- Ghaffari, S., Soltanpanah, H., Salavati, A., & Shafei, R. (۲۰۲۵). Design and

- Validation of a Model for Organizational Counterproductive Work Behaviors in Healthcare using A Mixed-Methods Approach. *Organizational Behavior Studies Quarterly*, ۱۱(۲), ۱۸۵-۲۰۲. (In Persian) doi:۲۰,۱۰۰.۱,۱,۲۳۴۵۵۸۸۸,۱۴۰۲,۱۱,۲,۱۹,۷
- Gibson, C., Hardy, J. H. & Buckley, M. R. (۲۰۱۴). Understanding the role of networking in organizations, *Career Development International Journal*, ۱۹(۲), ۱۴۶ - ۱۶۱. doi:۱۰,۱۱۰۸/CDI-۰۹-۲۰۱۳-۰۱۱۱
- Gilchrist, E. S. & Long, S. D. (۲۰۱۶). *Contexts of the dark side of communication*, Vol. ۱۰, New York: Peter Lang.
- Hadavinejad, M., & Amirkhanloue, M. (۲۰۱۶). Hypocrisy in Organization Unveiled Through Phenomenography: An Understanding of Triangulated Understandings. *Organizational Culture Management*, ۱۴(۱), ۲۴۹-۲۷۸. (In Persian) doi:۱۰,۲۲۰۵۹/JOMC.۲۰۱۶,۵۶۵۱۵
- Hadavinejad, M., & Roostai, S. (۲۰۱۷). The Toxic Climate of Organization: Conceptualization and Measurement. *Management Studies in Development and Evolution*, ۲۵(۸۲), ۶۱-۸۰. (In Persian) doi:۱۰,۲۲۰۵۴/jmsd.۲۰۱۷,۷۱۴۷
- Hakkak, M., & Feli, R. (۲۰۲۱). Employee Networking Behavior Theorizing Based on the Grounded Theory Analysis. *Organizational Behavior Studies Quarterly*, ۹(۴), ۱۹۱-۲۲۰. (In Persian) doi:۲۰,۱۰۰.۱,۱,۲۳۲۲۱۵۱۸,۱۳۹۹,۹,۴,۷,۱
- Hasanpoor, S., Ahmadi, K., & Zandi, F. (۲۰۲۳). Developing a model for faculty members' job engagement with a data-based approach. *Journal of Resource Management in the Police*, ۱۱(۲), ۱-۱۷. (In Persian) doi:۲۰,۱۰۰.۱,۱,۲۳۴۵۵۸۸۸,۱۴۰۲,۱۱,۲,۱,۹
- Horak, S., Afiouni, F., Bian, T. & Ledeneva, A. (۲۰۲۰). Informal Networks: Dark Sides, Bright Sides, and Unexplored Dimensions, *Management and Organization Review Journal*, ۱۶(۳), ۱-۲۲. doi:۱۰,۱۰۱۷/mor.۲۰۲۰,۲۸
- Jabbari, K., Danaei Fard, H., Kazemi, S. H., & Delhada, J. (۲۰۱۹). Conceptualizing employees' experiences of managers' competence: A phenomenographic study. *Management Research in Iran*, ۲۴(۳), ۱-۲۵. (In Persian) https://mri.modares.ac.ir/article_۵۲۹.html
- Jahangiri, A., Pakzad, J., & Andalib, A. (۲۰۱۷). Phenomenography explaining the meanings of the concept of place attachment extraction of video self-portrait. *Urban and Rural Management*, ۴۷, ۲۷۷-۳۰۰. (In Persian) <https://www.magiran.com/paper/۱۷۱۱۷۸۳>
- kanani kashani, A., & Gelard, P. (۲۰۱۹). The role of charismatic leadership on strategic entrepreneurship with emphasis on the network communication approach. *Journal of Resource Management in the Police*, ۷(۲), ۱۸۵-۲۰۶. (In Persian)

http://rmpjmd.jrl.police.ir/article_۹۳۸۰۰_۸۵۸۲۴ee۱b۵۷fad۷۹d۲۲۷۱a۱b۷۶۹d۸b۱۲.pdf

- Khani, D., Mehraeen, M., Shirazi, A., & Pouya, A. (۲۰۲۰). Phenomenology of Unethical Interpersonal Relationships in Wasting the Organization's Talents. *Ethics in Science and Technology*, ۱۵(۳), ۶۵-۷۴. (In Persian) doi:۲۰,۱۰۰۱,۱,۲۲۵۱۷۶۳۴,۱۳۹۹,۱۵,۳,۱۰,۰
- Linstead, S., Marechal, G. & Griffin, R. W. (۲۰۱۴). Theorizing and Researching the Dark Side of Organization, *Organization Studies*, ۳۵(۲), ۱۶۵-۱۸۸. doi:۱۰,۱۱۷۷/۰۱۷۰۸
- Mallaei, M., & Afroozeh, M. (۲۰۲۱). Identifying Causes of Tendency for Match-fixing using Human Resources and Strategies to Combat it in Sports. *Journal of Human Resource Management in Sport*, ۸(۱), ۱۴۵-۱۶۱. (In Persian) doi:۱۰,۲۲۰۴۴/shm.۲۰۲۱,۹۷۹۲,۲۲۳.
- Mohamadpour, Y., Rahnavard, F., Alipour Darvish, Z., & Chegin, M. (۲۰۲۴). A Model for the Justice-based Recruitment of Human Resources at a Maco Level in Iran's Public Sector Iran. *Management and Development Process*, ۳۶(۴), ۳۵-۶۶. (In Persian) doi:۱۰,۶۱۱۸۶/jmdp.۳۶,۴,۳۵
- Mojarab, E., Lagzian, M., & Mortazavi, S. (۲۰۱۹). Phenomenography of Citizen Relationship Management. *Management and Development Process*, ۳۱(۴), ۱۳۳-۱۶۴. (In Persian) doi:۲۰,۱۰۰۱,۱,۱۷۳۵-۴۱۹,۱۳۹۷,۳۱,۴,۳,۰
- Nazeri, M., Hassanpoor, A., Jafariniya, S., & Vakili, Y. (۲۰۲۱). A Framework for Workplace Bullying Management in the Banking Industry. *Management and Development Process*, ۳۴(۳), ۵۳-۸۶. doi:۱۰,۵۲۵۴۷/jmdp.۳۴,۳,۵۳
- Nazemi, R., & Imani, H. (۲۰۱۸). The Relationship of the Moral Components of Selfism and Empathy with Academic Dishonesty. *Ethics in Science and Technology*, ۱۴(۲), ۶۱-۶۸. (In Persian) doi:۲۰,۱۰۰۱,۱,۲۲۵۱۷۶۳۴,۱۳۹۷,۱۳,۲,۸,۲
- Pace, M. (۲۰۲۳). *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*, ۷(۴), ۲۵-۳۸. (In Persian) doi:۲۰,۱۰۰۱,۱,۲۳۲۲۵۲۲,۱۳۹۸,۷,۰,۲,۸
- Rahnavard, F., Masoumi, S., & Hajipour, B. (۲۰۲۳). The Effects of Organizational Communications on Organizational Legitimacy with The Mediating Role of Social Responsibility. *Management and Development Process*, ۳۶(۱), ۵۹-۹۰. (In Persian) doi:۱۰,۶۱۱۸۶/jmdp.۳۶,۱,۵۹
- Rajabipour meibodi, A., Andervazh, L., masomi, S., Ghasemi hamedani, I., & Konarizadeh, I. (۲۰۲۰). An analysis of soft quality management in three-branch model using phenomenography. *Quarterly Journal of Industrial Technology Development*, ۳۹, ۲۹-۴۰. (In Persian) doi:۲۰,۱۰۰۱,۱,۲۶۷۶۵۴۰۳,۱۳۹۹,۱۸,۳۹,۳,۹

- Rigi, T., Dayani, M. H., & Fattahi, R. (۲۰۱۹). Phenomenography: A Qualitative Methodology at Information Retrieval Area Studies. *National Library and Information Organization Studies*, ۳۰(۲), ۱۸-۳۸. (In Persian)
[doi:10.30484/NASTINFO.2019.2329](https://doi.org/10.30484/NASTINFO.2019.2329)
- Rigi, T., Dayani, M. H., & Fattahi, R. (۲۰۲۱). 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*, ۲۴(۱), ۱۱۳-۱۲۹. (In Persian)
[doi:10.30481/LIS.2020.231403.1713](https://doi.org/10.30481/LIS.2020.231403.1713)
- Rowley, T. J. (۱۹۹۷). Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences, *Academy of Management Review Journal*, ۲۲(۴), ۸۸۷-۹۱۰.
[doi:10.2307/259248](https://doi.org/10.2307/259248)
- Salimi, N., & Kazemi, S. H. (۲۰۲۲). Iranian Policy Makers' Conceptions about the Meta -problem of Gender Justice: A Phenomenographic Study. *Journal of Iranian Public Administration Studies*, ۴(۴), ۳۹-۴۱. (In Persian)
[doi:10.22034/JIPAS.2022.310963.1293](https://doi.org/10.22034/JIPAS.2022.310963.1293)
- Sepahvand, R., Jafary, m., & Vishlaghi, M. (۲۰۲۰). 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*, ۳۱(۴), ۱۶۵-۱۸۷. (In Persian)
<https://www.behboodmodiriat.ir/article/106792.html>
- Shokrizadeh, K., & Habibzadeh, A. (۲۰۱۹). The role of communication skills of commanders and managers in promoting social capital. *Journal of Resource Management in the Police*, ۸(۲), ۲۱۵-۲۵۰. (In Persian)
[dor:20.1001.1.23450888.1399.8.2.9.6](https://doi.org/10.1001.1.23450888.1399.8.2.9.6)
- Sommerfeldt, E. J. & Yang, A. (۲۰۱۷). Relationship networks as strategic issues management: An issuestage framework of social movement organization networks strategies, *Public Relations Review Journal*, ۴۳(۴), ۱-۱۱.
[doi:10.1016/j.pubrev.2017.06.012](https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.06.012)
- Spitzberg, B. H. & Cupach, W. R. (۲۰۰۷). *The dark side of interpersonal communication*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Stein, M. & Pinto, J. (۲۰۱۱). The dark Side of Groups: A Gang at Work in Enron, *Group & Organization Management*, ۳۶(۶), ۶۹۲-۷۲۱.
[doi:10.1177/1059601111423033](https://doi.org/10.1177/1059601111423033)
- Wanigasekara, S. K., Ali, M. & French, E. (۲۰۲۲). The link between networking behaviours and work outcomes: The role of political skills, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, ۹(۲), ۲۵۳-۲۸۰.
[doi:10.1108/JOEPP-03-2021-0067](https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2021-0067)
- Windahl, S., Signitzer, B., & Olson, J. T. (۲۰۰۸). *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. (۲۰۲۳). The dark and bright side of networking behavior: Three studies on short-term processes of networking behavior, *Journal of Vocational Behavior*, ۱۴۰, ۱۰۳۸۱۱. doi:۱۰.۱۰۱۶/j.jvb.۲۰۲۲.۱۰۳۸۱۱

Zarandi, S., Hamidi Hesari, Y., & Madani, J. (۲۰۱۷). Factors affecting administrative corruption in government organizations of the Islamic Republic of Iran. *Majlis & Rahbord*, ۲۴(۹۱), ۱۶۵-۲۰۲. (In Persian) https://rc.majlis.ir/fa/book_pub/show/۱۰۳۴۳۴۶

Zare, F., Sepahvand, R., Hakkak, M., & Moosavi, S. N. (۲۰۲۱). The model of Organizational Toxicity Measurement using Mixed method in South Zagross Oil & Gas Production Company. *Strategic studies in the oil and energy industry*, ۱۲(۴۷, ۴۱-۵۶. (In Persian) <http://iieshrm.ir/article-۱-۱۱۲۳-fa.html>

Zarei Matin, H., Shamsi, F., & Adibzadeh, M. (۲۰۱۷). Ethical capital generates social capital. *social capital management*, ۴(۱), ۲۷-۴۴. (In Persian) doi:۱۰.۲۲۰۵۹/JSCM.۲۰۱۷.۲۲۸۶۵۳.۱۳۱۵

Zhang, J., Wang J., Winnink J., & Jong S. (۲۰۲۵). Collaboration networks and radical innovation: Two faces of tie strength and structural holes. *Journal of Informetrics*, ۱۹, ۱۰۱۶۳۶. doi:۱۰.۱۰۱۶/j.joi.۲۰۲۴.۱۰۱۶۳۶