



Academy of Organizational  
Behavior Management

Organizational Behavior Studies Quarterly

Print ISSN: 2322-1518  
Online ISSN: 3456-6452

Winter 2021 (Serial No. 36), Vol. 9, No. 4

## Employee Networking Behavior Theorizing Based on the Grounded Theory Analysis

Mohammad Hakkak (Ph.D.)<sup>1</sup>  
Razieh Feli<sup>2</sup>

### Abstract

Networking is a tool for professional development that allows people to invest in their social skills. By creating, nurturing, and using informal relationships, people try to get help at work or career advancement. The purpose of this qualitative study was to design a model of employees networking behavior at Lorestan University. This study is a qualitative research based on grounded theory analysis. 18 interviews were conducted with the employees of Lorestan University. The result of these interviews was a series of initial themes that were collected and extracted during the open coding process. Then in the axial coding stage, the link between these categories was as follows: Causal conditions, axial phenomenon, Strategies, contextual factors, intervening conditions, and consequences of employee networking behavior were determined in the context of a central coding paradigm; the storytelling process was then drawn in selective coding phase. The results showed that the causal factors of employee networking behavior were: emotional and social needs, material needs, the need to gain power, information needs and the need for job security. Strategies related to people's networking behavior include three types of individual, managerial, and organizational actions. Inappropriate formal communication, organizational structural features, interactions between individuals, organizational welfare programs, and network characteristics (group) were identified as intervening factors and specific individual characteristics, job characteristics, and Normative - cultural characteristics were the contextual factors of this phenomenon. Improving organizational structure, the individual employee actions effectiveness, facilitating and controlling management decisions and activities, enhancing organizational effectiveness and efficiency, improving organizational commitment, hindering organizational decisions and actions and increasing organizational conflicts resulted from networking behavior.

**Keywords:** *Communication; Employee Networking Behavior; Lorestan University Staff.*

- 
1. Associate Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Lorestan University, Lorestan, Iran.
  2. Ph.D. in Public Management - Human Resource Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Lorestan University, Lorestan, Iran (Corresponding author), raziehfeli@gmail.com.



## نظریه پردازى رفتار شبکه‌سازى کارکنان مبتنى بر نظریه تحلیل داده‌بنیاد

محمد حكاك\*، راضیه فعلی\*\*

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۷/۱۸

تاریخ پذیرش نهایی: ۹۹/۰۳/۰۷

### چکیده

شبکه‌سازی، ابزاری برای توسعه حرفه‌ای است که سبب می‌شود که افراد روی مهارت‌های اجتماعی خود سرمایه‌گذاری کنند. افراد از طریق ایجاد، پرورش و استفاده از روابط غیررسمی سعی در کسب مساعدت در کار یا پیشرفت در مسیر شغلی دارند. این پژوهش کیفی با هدف ارائه الگوی رفتار شبکه‌سازی کارکنان در دانشگاه لرستان انجام گرفت. این مطالعه از نوع پژوهش‌های کیفی است که با استفاده از نظریه داده‌بنیاد انجام شده است. ۱۸ مصاحبه با کارکنان دانشگاه لرستان انجام شد. حاصل این مصاحبه‌ها، مجموعه‌ای از مضامین اولیه بود که طی فرایند کدگذاری باز، گردآوری و از درون آنها مقوله‌هایی استخراج شد؛ سپس در مرحله کدگذاری محوری، پیوند میان این مقوله‌ها ذیل عناوین: شرایط علی، پدیده محوری، راهبردها، عوامل زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و پیامدهای رفتار شبکه‌سازی کارکنان در قالب پارادایم کدگذاری محوری تعیین شد؛ در ادامه و در مرحله کدگذاری انتخابی نیز، سیر داستان ترسیم شد. نتایج نشان داد عوامل علی رفتار شبکه‌سازی کارکنان عبارتند از: نیازهای عاطفی و اجتماعی، نیازهای مادی، نیاز کسب قدرت، نیازهای اطلاعاتی و نیاز به امنیت شغلی. راهبردهای مرتبط با رفتار شبکه‌سازی افراد، سه نوع اقدامات فردی، مدیریتی و سازمانی را دربرمی‌گیرد. ارتباطات رسمی نامناسب، ویژگی‌های ساختاری سازمان، تعاملات متقابل افراد، برنامه‌های رفاهی سازمان و ویژگی‌های شبکه (گروه)، عوامل مداخله‌ای شناسایی شده بود و ویژگی‌های خاص فردی، ویژگی‌های شغلی و ویژگی‌های فرهنگی - هنجاری، عوامل زمینه‌ای این پدیده بودند. بهبود ساختار سازمانی، اثربخشی اقدامات فردی کارکنان، تسهیل و کنترل تصمیمات و فعالیت‌های مدیریت، افزایش اثربخشی و کارایی سازمان، بهبود تعهد سازمانی، ایجاد مانع در تصمیمات و اقدامات سازمان و افزایش تعارضات سازمانی پیامدهایی بودند که از رفتار شبکه‌سازی افراد حاصل می‌شود.

**کلیدواژه:** ارتباطات؛ رفتار شبکه‌سازی کارکنان؛ کارکنان دانشگاه لرستان.

\*. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و علوم اداری، دانشگاه لرستان.

\*\* دانشجوی دکتری رشته مدیریت دولتی - مدیریت منابع انسانی، دانشکده اقتصاد و علوم اداری، دانشگاه لرستان. (نویسنده مسئول)

## مقدمه

امروزه کارکنان در سازمان‌ها نقش بی‌بدیلی را در تحقق اهداف و کسب مزیت رقابتی برعهده دارند. در واقع، کارکنان سازمان‌ها، دارایی‌های نامشهود و سرمایه‌های راهبردی سازمان محسوب می‌شوند که به‌طور مستقیم بر عملکرد و بهره‌وری سازمان تأثیرگذار هستند (کاپلان و نورتون<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶). سرمایه انسانی به‌عنوان بزرگ‌ترین و مهم‌ترین دارایی نامشهود یک سازمان است که در نهایت کالاها و خدمات موردنیاز مشتریان یا راه‌حل‌های مشکلات آنان را فراهم می‌کند (گاش و ماندل<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). کارکنان با نقشی فزاینده، در پیشبرد اهداف و عملکرد سازمان سهیم هستند. بدون افراد کارآمد دستیابی به اهداف سازمانی غیرممکن است. تجربه سازمان‌های موفق نشان می‌دهد که نیروی انسانی و عملکرد شغلی آنها می‌باید در کانون هدف‌های اصلی قرار گیرد (جعفری و تهران، ۲۰۱۷). مارتین<sup>۳</sup> (۲۰۱۰)، بر نقش شبکه‌ها و ارتباطات به‌عنوان عامل تسهیل‌کننده عملکرد تأکید دارد و بر این باور است که شبکه‌ها و ارتباطات، اطلاعات زیادی از مسیرهای غیررسمی برای کارکنان فراهم می‌کنند. از طرفی، ساختارهای شبکه‌ای سبب کاهش اضطراب روانی و افزایش توانایی افراد در رابطه می‌شود. افرادی که از ساختارهای شبکه‌ای استفاده می‌کنند تمایل دارند که احساس کنند با افراد مختلف می‌توانند به راحتی ارتباط برقرار کنند و این نشان می‌دهد که ساختار شبکه‌ای به هماهنگ‌تر شدن این روابط به کارمندان کمک می‌کند تا رفتار خود را به گونه‌ای مناسب هماهنگ کنند (شی<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۱). شبکه‌های قوی، روابط مبتنی بر اعتماد و مشارکت را در اجتماعات آشکار می‌سازد. به عبارت دیگر؛ شبکه ساختاری به‌عنوان منبع بالقوه و بالفعل موجود و قابل دسترسی، از طریق شبکه روابط یک فرد با یک واحد بیان می‌شود (تامپسون<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰). شبکه‌سازی که به رفتار هدف‌مندی در ایجاد ارتباط با دیگران اشاره دارد، یک راهبرد مهم مدیریتی در شغل و مدیریت مسیر شغلی است؛ چراکه این اقدام دسترسی افراد به منابع را افزایش می‌دهد. محققان ارتباط شبکه‌سازی با متغیرهای شغلی مانند حقوق و دستمزد، رضایت شغلی، فرایند جستجوی شغل بهتر و همچنین عملکرد شغلی مورد تأیید قرار داده‌اند (ولمر و وولف<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸). فورت و دافرتی<sup>۷</sup> (۲۰۰۱) رفتار شبکه‌ای را به‌عنوان

1. Kaplan & Norton
2. Gosh & Momdel
3. Martin
4. Shi
5. Thompson
6. Volmer & Wolff
7. Forret & Dougherty

تلاش افراد برای ایجاد و حفظ روابط با دیگران که توانایی کمک به آنها را در کار یا مسیر حرفه‌ای‌شان دارند، تعریف می‌نمایند. رفتار شبکه‌ای، سرمایه‌گذاری‌هایی را که افراد جهت توسعه و حفظ روابط به کار می‌گیرند، دربرمی‌گیرد. افراد از این روابط سود می‌برند؛ زیرا دسترسی آنها به منابع مربوط به شغل، منابع حرفه‌ای و منابع تسلط بر هیجانات را افزایش می‌دهد (مکینتاش و کروش<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). شبکه‌سازی، یک رفتار کاری پیش‌گستر است که هدف آن ایجاد منابع از نظر ایجاد و حفظ روابط با دیگران است. از این رو، شبکه‌سازی با درخواست حمایت اجتماعی متفاوت است، زیرا طلب حمایت اجتماعی بیشتر یک رفتار واکنشی است که برای حل مسائل خاص مورد استفاده قرار می‌گیرد. در حالی که شبکه‌سازی، یک رفتار پیشگیرانه است که به صورت واکنش به مسائلی که نیاز به پشتیبانی دارد، ظاهر نمی‌شود. بنابراین، شبکه‌سازی یک رفتار پیشگیرانه ارزشمند است که مفاهیم اجتماعی و سرمایه اجتماعی ایجاد شده را به هم پیوند می‌دهد که می‌تواند به عنوان منبعی برای تسهیل موفقیت در وظایف کاری و دستیابی به اهداف حرفه‌ای عمل نماید (بایوملر<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). نظریه سرمایه اجتماعی مبنایی برای توضیح مکانیزمی ارائه می‌دهد که از طریق آن کارکنان در ایجاد شبکه‌ها برای ارتقای توان شغلی خود، مهارت زیادی دارند. در مورد مزایایی روابط اجتماعی فریر<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۵) تأکید می‌کنند که افرادی که در شکل‌دهی شبکه‌ها مهارت دارند، در اتحادیهایی که تشکیل می‌دهند یا سرمایه اجتماعی که کنترل می‌نمایند، دارای نفوذ و قدرت بیشتری هستند. افرادی که در ایجاد شبکه‌های اجتماعی معتبر توانا تر هستند، موقعیت بهتری در خلق فرصت‌ها و استفاده از منافع فرصت‌ها جهت حفظ و افزایش تسلط خود در شبکه‌های اجتماعی دارند که این امر دسترسی به منابع با ارزش را برای آنها بیشتر تسهیل می‌کند (چنگ و چانگ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵).

بخش آموزش و به‌ویژه نظام آموزش عالی به واسطه ایفای نقش آن در تربیت نیروی انسانی ماهر و متخصص مورد نیاز سایر بخش‌ها، از سهم و اهمیت قابل توجهی در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور برخوردار است. تحقق اهداف و دستاوردها و نتایج مورد انتظار در ابعاد مختلف علمی، آموزشی، پژوهش و فناوری و... مستلزم تدوین برنامه‌ای جامع در زمینه منابع انسانی و اجرای کامل آنهاست و مدیریت دانشگاه نمی‌تواند بدون توجه به واقعیات و نتایج حاصل از فعالیت‌ها، مدیریت مؤثر خود را بر

1. Macintosh & Krush  
2. Baumeler  
3. Ferris  
4. Cheng & Chang

فرایندها اعمال نماید. طبق سند چشم انداز بیست ساله کشور، ایران باید مقام اول تولید علم و فناوری را در منطقه داشته باشد<sup>۱</sup> و چون تولید و توزیع دانش در دانشگاه‌ها صورت می‌گیرد، شناخت عوامل مؤثر بر بهره‌وری دانشگاه‌های کشور مثل دانشگاه لرستان می‌تواند در افزایش توسعه علمی کشور و برنامه‌ریزی‌ها و اتخاذ راهبردهای توسعه آنها نقش و اهمیت بسزایی داشته باشد. کارکنان و رفتار آنها در دانشگاه، مهم‌ترین عامل بر عملکرد این نهاد است. ساختار سازمانی غیررسمی که به واسطه رفتار شبکه‌سازی افراد به وجود می‌آید، به‌طور طبیعی بعد از شکل‌گیری ساختار سازمانی رسمی و در چارچوب آن پدید می‌آید. این ساختار سازمانی حاصل تعاملات اجتماعی مداوم بوده که ساختار رسمی را تعدیل، تحکیم یا گسترش می‌دهد. به رسمیت شناختن ساختار غیررسمی از سوی مدیران می‌تواند مزایایی در راستای ارتقای عملکرد کارکنان و ارضای نیازهای اجتماعی آنان داشته باشد (ضیال‌الدینی دشتخاکی و همکاران، ۱۳۹۵). با توجه به این مقوله رفتارهای شبکه‌ای افراد از اهمیت خاصی در سازمان برخوردار است؛ اما با توجه به مطالب بسیاری که در راستای اهمیت این مقوله مطرح شده است، تحقیقات پژوهشی محدودی به این موضوع پرداخته‌اند. همچنین با بررسی‌های انجام‌شده از سوی محقق، مدلی جامع از رفتارهای شبکه‌سازی افراد در مطالعات گذشته، یافت نشد. این پژوهش با هدف شناخت رفتار شبکه‌سازی افراد، چگونگی شکل‌گیری این رفتارها در سازمان، پیامدهای ناشی از آن و کمک به جامعه مورد تحقیق و سایر سازمان‌ها برای مدیریت، هدایت، کنترل و استفاده بهتر از ساختار ارتباطات غیررسمی و شبکه‌سازی‌های صورت گرفته در سازمان، به طراحی الگوی رفتار شبکه‌سازی افراد با استفاده از تحلیل داده‌بنیاد پرداخت.

## مبانی نظری

شبکه‌سازی، یک ساختار تک‌سطحی است و بر رفتار فردی متمرکز است. مفهوم سرمایه اجتماعی به سطح ساختاری تجزیه و تحلیل اشاره دارد و بر کیفیت و گستره صورت‌های ارتباطی موجود تمرکز دارد (ولف و موزر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). شبکه‌سازی، ابزاری برای توسعه حرفه‌ای است. ولف و موزر (۲۰۰۹) شبکه را به‌عنوان رفتاری تعریف می‌کنند که هدف آن حفظ و سرمایه‌گذاری در روابط غیررسمی است که کلیدی

۱. در افق و جمله ابتدایی سند چشم‌انداز بیست‌ساله آمده است «ایران کشوری است توسعه‌یافته با جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه، با هویت اسلامی و انقلابی ...»

2. Wolff & Moser

برای تسریع و انعطاف‌پذیری کارهای مربوط به فعالیت‌های افراد در دست دارد که دسترسی به منابع را برای مزایایی متقابل با خشنودی و رضایت فراهم می‌آورد (قریشی و سلیم<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). یک شبکه اجتماعی، الگوی پیچیده‌ای از روابط اجتماعی بین فردی است که در آن وجود ارتباط میان طرفین، به‌عنوان کانالی برای جریان اطلاعات و منابع به کار می‌رود (بلاندر و همکاران، ۲۰۱۵). شبکه‌سازی، به‌عنوان جزئی حیاتی در مهارت/ توانایی سازمان در تعاملات اجتماعی بیان می‌شود. افراد با استفاده از شبکه‌سازی میزان تعاملات خود را با افراد مختلف افزایش می‌دهند. بنابراین، افرادی که تمایل به ایجاد شبکه‌سازی دارند، به‌شدت وابسته سازمان می‌شوند. به‌عبارت‌دیگر؛ شبکه‌سازی سبب می‌شود که افراد روی مهارت‌های اجتماعی خود سرمایه‌گذاری کنند (چنگ و چانگ، ۲۰۱۵). توانایی شبکه به‌عنوان مهارت ایجاد دوستی و روابط مثبت بین فردی و همچنین برای ادغام و هماهنگی فعالان این روابط جهت بهبود عملکرد شغلی تعریف می‌شود (چنگ و چانگ، ۲۰۱۴). شبکه‌سازی به‌عنوان رفتارهایی در جهت ایجاد، حفظ و استفاده از روابط رسمی تعریف می‌شود که دارای منفعت (بالقوه) تسهیل نمودن فعالیت‌های مرتبط با کار از طریق دسترسی داوطلبانه به منابع و حداکثر نمودن مزیت‌های مشترک است. در این تعریف، یک دیدگاه روان‌شناختی درباره شبکه‌سازی اتخاذ شده است که رفتارهای شبکه‌سازی را دربرگیرنده تعاملات بین فردی در نظر می‌گیرد که تبادل منابع میان طرفین شبکه را شامل می‌شود. منابع در این مفهوم به‌عنوان اطلاعات، حمایت‌های اجتماعی اقتصادی، خدمات یا نفوذی که طرفین شبکه ممکن است بر طرف دیگر اعمال دارد یا از او دریافت نماید، تفسیر می‌شود (پورتر<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). در محل کار، همکاران یا همسالان، حمایت‌های اجتماعی ارائه می‌دهند که می‌تواند استرس شغلی را کاهش داده و امنیت و خلق و خوی مثبت را بهبود بخشد. با ارائه منابعی مثل مشاوره، دستورالعمل و مساعدت و همکاران می‌توانند به کاهش ابهام، تعارض و اضافه‌نقش کارمند که تأثیرات منفی بر رضایت شغلی وی دارند، کمک نمایند. شبکه‌سازی در درون سازمان خود می‌تواند شهرت شخصی را افزایش دهد که به شأن و مقام بالاتر و احساس موفقیت حرفه‌ای منجر می‌شود (مکینتاش و کروش، ۲۰۱۴). به‌طور کلی، دو نوع شبکه ارتباطی میان و درون سازمان‌ها وجود دارد: شبکه روابط رسمی و غیررسمی. علاوه بر این برداشت، شبکه روابط رسمی به‌معنای ساختار آگاهانه‌ای از نقش‌ها در یک سازمان و یا میان چندین سازمان است که به‌صورت رسمی سازماندهی و تعیین شده است. شبکه

1. Qureshi & Saleem  
2. Porter

روابط غیررسمی نیز در دل سازمان رسمی پدیدار شده و درعین حال بر آن تأثیر می‌گذارد. در واقع، هر نوع ساختار روابط رسمی چهره دومی نیز دارد که به‌عنوان شبکه روابط غیررسمی شناخته می‌شود. بنابراین، تنها زمانی می‌توان مسایل مدیریتی را تمام و کمال درک کرد که علاوه بر ساختار رسمی سازمان، از هنجارها، گروه‌بندی‌ها و روابط غیررسمی میان آنها نیز آگاهی داشت (حدادیان و قربانی، ۱۳۹۴). شبکه‌ها، تجلی ارتباطات درون‌سازمانی هستند، نه سلسله‌مراتب درون‌سازمانی. شبکه‌های واقعی، شبکه‌هایی هستند که در محیط واقعی سازمان و نه در نمودار سازمانی شکل می‌گیرند. شبکه‌های درون سازمان پنجره‌هایی را می‌گشایند بدون آنکه لطمه‌ای به احساس عضویت افراد در درون خود وارد سازند. با عضویت در یک سازمان رسمی همانند رفاقت، افراد می‌توانند ارتباطات زیادی با هم برقرار کنند بدون آنکه به دیگران لطمه‌ای وارد شود (فوی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۴). شبکه‌سازی به ایجاد، پرورش و استفاده از روابط غیررسمی برای مساعدت در کار یا مسیر شغلی افراد مربوط می‌شود. مطالعات نشان داده است که شبکه‌سازی به‌طور مثبتی با متغیرهایی مثل حقوق و دستمزد، ارتقا، عملکرد شغلی، موفقیت در کارآفرینی و گرفتن شغل تأثیر دارد (وولف<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). طبق گفته لین<sup>۳</sup> (۱۹۹۹) چهار روش وجود دارد که در انواع پیوندهای اجتماعی به‌عنوان منابعی که می‌تواند منافع عملکردی برای کارکنان ایجاد نماید، سرمایه‌گذاری نمود. اول، اطلاعاتی که از طریق پیوندها و ارتباطات اجتماعی جریان می‌یابند، می‌توانند آنچه را که برت<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) «مزیت بصیرت» می‌نامد، ارائه دهند که افراد را قادر می‌سازد از فرصت‌های ناشناخته و غریب یاد بگیرند. دوم، پیوندهای اجتماعی، نفوذ و تأثیر بر تصمیم‌گیرندگان که فرصت‌ها و محدودیت‌ها را شکل می‌دهند، نشان می‌دهد. سوم، ارتباطات اجتماعی می‌تواند اعتبارات اجتماعی ایجاد نماید که به‌عنوان تضمینی در این زمینه به کار می‌رود که فرد دارای منابعی فزاینده‌تر از منابع شخصی خود است که برای منافع دیگران از جمله مشتریان به کار می‌گیرد. چهارم، ارتباطات اجتماعی، هویت، شناخت و همچنین ادراک اشخاص را در این مورد که وی به منابع مهم افزایش عملکرد، دسترسی داشته و مستحق این دسترسی است، تقویت می‌کند (بلاندر و همکاران، ۲۰۱۵). در جدول زیر به برخی از تأثیرات شبکه‌سازی اشاره شده است (افشانی و عاقبتی، ۱۳۹۵):

1. Foy
2. Wolff
3. Lin
4. Burt

جدول ۱. تأثیر شبکه‌سازی (افشانی و عاقبتی، ۱۳۹۵)

گولد و گنلی (۱۹۸۴) دریافتند که شبکه‌سازی ارتباط مستقیمی با پیشرفت مدیران در سازمان دارد.
مایکل و یوکل (۱۹۹۳) دریافتند که شبکه‌سازی دارای رابطه مثبت با تعداد ارتقای افراد دارد.
ریدر و بارت <sup>۱</sup> (۱۹۹۶) شبکه‌سازی می‌تواند تأثیر مستقیمی بر نتایج کاری داشته باشد مانند ارتقای شغلی و جبران خدمات.
لانگفور (۲۰۰۰) نشان داد که شبکه‌سازی با ادراک از موفقیت کاری مرتبط است.
شبکه‌سازی رابطه مثبتی با موفقیت شغلی (ولف و ماک <sup>۲</sup> ، ۲۰۰۹)، ارتقا شغلی (فورت و داتری <sup>۳</sup> ، ۲۰۰۴) و عملکرد (تامپسون <sup>۴</sup> ، ۲۰۰۵) دارد.

در تحقیقات متعددی به بررسی رفتار شبکه‌سازی کارکنان پرداخته شد که در اینجا به برخی از آنها اشاره شده است. افشانی و عاقبتی (۱۳۹۵) مقاله‌ای تحت عنوان «تعیین نقش مهارت شبکه‌سازی در پیشرفت شغلی کارکنان» ارائه دادند. این پژوهش از نوع کاربردی است و برای تحلیل از روش همبستگی استفاده شده است. همچنین این بررسی بین کارکنان شرکت برق منطقه‌ای خراسان رضوی انجام شده است. داده‌ها از طریق پرسشنامه به دست آمده و با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون گام‌به‌گام تجزیه و تحلیل شد. نتایج این مطالعه حاکی از آن است که بین مهارت شبکه‌سازی و پیشرفت شغلی کارکنان ارتباط معنی‌دار و مثبتی وجود دارد و در نهایت رفتار شبکه‌ای به پیشرفت شغلی افراد در سازمان منجر خواهد شد. سریواستاوا<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۸) تحقیقی با عنوان «رفتار شبکه‌سازی مدیران اجرایی هندی در زمینه عدم اطمینان محیطی: تجزیه و تحلیل اکتشافی» انجام دادند. هدف این پژوهش، بررسی تأثیر تناسب میان عدم اطمینان محیطی و رفتار شبکه‌سازی ایدئال مدیران اجرایی هندی بر عملکرد بین‌المللی شدن شرکت‌های آنها بود. داده‌ها از ۱۹۷ مدیر اجرایی با تجربه بالا در بازارهای اروپا و سایر کشورها، گردآوری شد. نتایج تحقیق حاکی از وجود انواع مختلفی از رفتارهای شبکه‌سازی مدیران در سطوح مختلف عدم اطمینان بود که بر عملکرد شرکت تأثیر گذار هستند. گیسون<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۴) در تحقیقی

1. Burt
2. Wolff & Muck
3. Forret & Dougherty
4. Thompson
5. Srivastava
6. Gibson



با عنوان «درک نقش شبکه‌سازی در سازمان‌ها» به بررسی و ترکیب تحقیقات و نظریه‌ها درباره تعریف، عوامل پیش‌بینی‌کننده، خروجی‌ها و سازوکار شبکه‌سازی در سازمان پرداختند. در این پژوهش بعد از مطالعه تحقیقات و نظریه‌ها، تعریف یکپارچه از شبکه‌سازی، عوامل مؤثر بر آن، خروجی‌ها و مکانیزم شبکه‌سازی مشخص شد. بر این اساس، شبکه‌سازی به‌عنوان رفتارهای درجهت هدف تعریف می‌شود که در هر دو محیط درونی و بیرونی سازمان رخ داده و بر ایجاد، ترویج و استفاده از روابط بین‌شخصی تأکید می‌کند. مدل تحقیق نشان می‌دهد که شبکه‌سازی به‌وسیله تنوع عوامل سطوح فردی، شغلی و سازمانی تحت تأثیر قرار گرفته و به افزایش دیده‌شدن فرد و قدرت، عملکرد شغلی بهتر، دسترسی سازمانی به اطلاعات راهبردی و موفقیت حرفه‌ای منجر می‌شود. در نهایت دسترسی به اطلاعات و سرمایه اجتماعی به‌عنوان مکانیزم‌هایی برای تسهیل اثرات شبکه‌سازی بر نتایج پیشنهاد شدند. شپیلو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۴) تحقیقی تحت عنوان «پیش‌بینی‌کننده‌های رفتار شبکه‌سازی، دامنه و سرعت ارتقا» انجام دادند. آنها در این پژوهش ۴۵۹ نفر از کارکنان بخش خدمات اجتماعی در اوکراین را مورد مطالعه قرار دادند تا عوامل مؤثر بر رفتار شبکه‌سازی را در ارتباط با محدوده شبکه‌سازی و سرعت ارتقا تعیین نمایند. در این پژوهش دو دسته پیش‌بینی‌کننده برای رفتار شبکه‌سازی افراد تعریف شد: الف) شبکه‌سازی درون‌گروه‌های ساختاریافته رسمی حول فعالیت‌هایی که به‌طور خاص ایجاد شده و افراد را به ایجاد روابط شخصی رسمی تشویق می‌کند، ب) محرک‌های فردی شبکه‌سازی که خارج از این ساختار رسمی هستند. نتایج تحقیق نشان داد که محرک‌های فردی شبکه‌سازی نسبت به شبکه‌سازی در درون گروه‌های رسمی باعث ایجاد محدوده گسترده‌تر شبکه‌سازی شده که این خود نیز موجب ارتقای سریع فرد به سطوح بالاتر سازمان می‌شود. برون‌گرایی مهم‌ترین محرک فردی شبکه‌سازی بود؛ درحالی‌که ماکیاولیسم در هر دو گروه محرک‌های فردی و شبکه‌سازی در گروه‌های ساختاریافته نقش داشت. سوزن<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) به تعیین سطح روابط بین وضعیت شبکه و قدرت منشی‌های سطح پایین ادارات پرداختند. در این پژوهش ابتدا برای تحلیل شبکه‌سازی اجتماعی از داده‌های به‌دست‌آمده از ۸۰ کارمندی که در شش بخش علمی و چهار واحد اجرایی کار می‌کردند، استفاده شد و سپس از تکنیک‌های پژوهشی کیفی برای توضیح یافته‌های

1. Shipilov  
2. Sozen

تحقیق استفاده شد. مصاحبه با ۳۵ فرد دانشگاهی انجام گرفت. نتایج نشان داد که منشی‌ها جایگاه قدرتمندی از لحاظ دلالتی و مرکزیت شبکه دارند. به‌طور کلی نتایج نشان داد که منشی‌ها ممکن است قدرت بالقوه بالایی در سازمان داشته باشند و کسانی که از جایگاه قدرتمندشان در شبکه اجتماعی آگاه هستند، از این قدرت برای منافعشان استفاده می‌کنند. مک‌کالوم<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۴) در تحقیقی با عنوان "رفتار شبکه‌ای داخلی و خارجی: بررسی ارتباط با تعهد سازمانی عاطفی، مستمر و هنجاری" به بررسی ارتباط بین رفتارهای شبکه‌ای داخلی و خارجی مدیران و افراد حرفه‌ای، با تعهد (عاطفی، مستمر، هنجاری) پرداختند. یافته‌ها نشان داد که رفتار شبکه‌ای در درون هر سازمانی با تعهد عاطفی و تعهد هنجاری ارتباط مثبتی دارد؛ درحالی که رفتار شبکه‌ای در بیرون از سازمان با تعهد هنجاری ارتباط منفی دارد. همچنین برخلاف تصورات اولیه رفتار شبکه‌ای بیرونی ارتباطی با تعهد عاطفی ندارند. از طرفی، هیچ‌یک از رفتارهای شبکه‌ای داخلی و خارجی ارتباطی با تعهد مستمر ندارند. همچنین نتایج نشان داد که شبکه‌سازی در داخل و خارج از سازمان تأثیری بر تعهد مستمر ندارد. گرچه رفتار شبکه‌سازی می‌تواند به‌عنوان یک پیش‌بینی‌کننده رفتار شخصی در جهت ایجاد شبکه‌های اجتماعی مختلف در ارتباط با شغل و عاملی مهم در پیشرفت شغلی افراد در نظر گرفته شود که با رفتارهای شغلی متفاوت در ارتباط است (اسپورک<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۵)؛ اما مطالعات قابل توجهی در مورد آن صورت نگرفته است. و همان‌گونه که در تحقیقات مطرح شده مشاهده شد، اغلب تحقیق انجام گرفته به بررسی ارتباط این متغیر با متغیرهای شغلی دیگر پرداخته یا اینکه عوامل مؤثر بر این رفتار را مورد بررسی قرار داده‌اند. اما در این تحقیقات تلاشی برای ارائه الگویی جامع در مورد رفتار شبکه‌سازی کارکنان انجام نگرفته است. ضمن اهمیت به پژوهش‌های انجام گرفته در این زمینه، نیاز به انجام پژوهشی جامع که سعی در شناخت ماهیت و بررسی کامل رفتار شبکه‌سازی کارکنان دارد، احساس شد که این تحقیق در تلاش برای انجام آن است. خلاصه تحقیقات انجام گرفته در مورد رفتار شبکه‌سازی کارکنان در جدول (۲) آمده است:

1. McCallum  
2. Spurk

جدول ۲. خلاصه‌ای از تحقیقات انجام‌گرفته در ارتباط با شبکه‌سازی رفتاری

پژوهشگران	سال انتشار	موضوع	محل انجام پژوهش	خلاصه‌ای از نتایج
افشانی و عاقبتی	۱۳۹۵	مهارت شبکه‌سازی و پیشرفت شغلی کارکنان	شرکت برق منطقه‌ای خراسان رضوی	رفتار شبکه‌ای منجر به پیشرفت شغلی افراد در سازمان می‌شود.
سریواستاوا و همکاران	۲۰۱۸	رفتار شبکه‌سازی مدیران اجرایی در زمینه عدم اطمینان محیطی	هند	تأیید وجود انواع مختلفی از رفتارهای شبکه‌سازی مؤثر بر عملکرد مدیران در سطوح مختلف عدم اطمینان
گیسون و همکاران	۲۰۱۴	درک نقش شبکه‌سازی در سازمان‌ها	بررسی مطالعات مختلف	شناسایی عوامل مؤثر بر آن، خروجی‌ها و مکانیزم شبکه‌سازی
شیپیلو و همکاران	۲۰۱۴	پیش‌بینی‌کننده‌های رفتار شبکه‌سازی، دامنه و سرعت ارتقا	اوکراین	شناسایی دو دسته پیش‌بینی‌کننده برای رفتار شبکه‌سازی شامل شبکه‌سازی درون گروه‌های ساختاریافته رسمی و محرک-های فردی شبکه‌سازی خارج از گروه‌های رسمی
سوزن	۲۰۱۲	روابط بین وضعیت شبکه و قدرت	ترکیه	منشی‌ها ممکن است قدرت بالقوه بالایی در سازمان داشته باشند و کسانی که از جایگاه قدرتمندشان در شبکه اجتماعی آگاه هستند، از این قدرت برای منافعشان استفاده می‌کنند

## روش تحقیق

این پژوهش از لحاظ هدف بنیادی - کاربردی (به دلیل سعی در شناخت ماهیت و ذات رفتار شبکه‌سازی کارکنان در سازمان می‌تواند بنیادی و از لحاظ کاربردهای آن برای سازمان و ارائه راه‌حل‌های کاربردی در مدیریت رفتار شبکه‌سازی کارکنان می‌تواند در زمره تحقیقات کاربردی نیز قرار گیرد)، از لحاظ نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی - اکتشافی و از نوع تحقیقات کیفی است. با توجه به اینکه هدف این پژوهش طراحی مدل رفتار شبکه‌سازی کارکنان (کارکنان اداری - اجرایی و اعضای

هیئت علمی) در دانشگاه لرستان است و تاکنون به طراحی الگویی برای رفتار شبکه‌سازی کارکنان در سازمان پرداخته نشده است، این پژوهش با رویکردی کیفی و استفاده از روش داده‌بنیاد به تدوین الگوی مذکور پرداخته است. بنابراین، سؤال اصلی تحقیق به صورت زیر است:

الگوی رفتار شبکه‌سازی کارکنان در سازمان چگونه است؟

برای پاسخگویی به این سؤال، سؤالات فرعی زیر مطرح می‌شود:

۱. پدیده محوری رفتار شبکه‌سازی کارکنان در دانشگاه لرستان چیست؟
۲. شرایط علی رفتار شبکه‌سازی کارکنان در دانشگاه لرستان چیست؟
۳. زمینه و محیط رفتار شبکه‌سازی کارکنان در دانشگاه لرستان چیست؟
۴. شرایط مداخله‌گر رفتار شبکه‌سازی کارکنان در دانشگاه لرستان چیست؟
۵. راهبردهای رفتار شبکه‌سازی کارکنان در دانشگاه لرستان چیست؟
۶. پیامدهای رفتار شبکه‌سازی کارکنان در دانشگاه لرستان چیست؟

در نظریه داده‌بنیاد، گردآوری اطلاعات تا زمانی ادامه می‌یابد که پژوهش به اشباع برسد؛ یعنی پژوهشگر به این اطمینان برسد که پژوهش به حد کفایت رسیده است و مصاحبه با افراد بعدی یا بررسی تحقیقات جدید، چیز جدیدی به اطلاعات اضافه نمی‌کند. در این رویکرد، از روش نمونه‌گیری نظری استفاده می‌شود. نمونه‌برداری نظری، فرایند جمع‌آوری داده برای تولید نظریه است که بدان وسیله، تحلیل‌گر به‌طور هم‌زمان داده‌هایش را جمع‌آوری، کدگذاری و تحلیل می‌کند. در این پژوهش به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست آمده از روش مصاحبه، از فرایند سه‌مرحله‌ای کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی استفاده شد.

جامعه مورد مطالعه تحقیق، کارکنان دانشگاه لرستان بوده که هم‌اعضای هیئت علمی و هم کارکنان بخش‌های اداری و عملیاتی دانشگاه را در بر می‌گیرد. برای گردآوری داده‌ها جهت پاسخ به سؤالات تحقیق اقدام به مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با اعضای جامعه مذکور شد. افراد پاسخ‌دهنده براساس منصب و پست سازمانی، میزان تحصیلات، میزان سابقه و تجربه در حوزه منابع انسانی و میزان شهرت میان سایر کارکنان به واسطه تخصص و دانش در این حوزه، انتخاب شدند. با توجه به مطالب بیان‌شده با استفاده از روش هدف‌مند قضاوتی که یک روش غیراحتمالی است، نمونه تحقیق انتخاب شد. بدین ترتیب، پژوهشگر با ۱۸ نفر از اعضای جامعه مصاحبه انجام داد. بعد از مصاحبه با این افراد، مطالب بیان‌شده توسط افراد بعدی

(مصاحبه با ۴ نفر دیگر)، اطلاعات جدیدی به تحقیق اضافه نکرد و لذا فرایند مصاحبه متوقف شد. به عبارت دیگر، حجم نمونه نهایی ۱۸ نفر است. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی افراد مصاحبه‌شده در جدول (۳) آمده است:

جدول ۳. مشخصات جمعیت‌شناختی نمونه تحقیق

مشخصات جمعیت‌شناختی	دامنه متغیر	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۱۴	۷۷/۷۷
	زن	۴	۲۲/۲۳
سن	۴۵-۳۵	۹	۵۰/۱۰۰
	۵۵-۴۵	۶	۳۳/۳۳
	بیش از ۵۵ سال	۳	۱۶/۶۷
تحصیلات	فوق دیپلم	۲	۱۱/۱۱
	لیسانس	۷	۳۸/۸۸
	فوق‌لیسانس	۳	۱۶/۶۶
	دکتری	۶	۳۳/۳۵
شاغل به‌عنوان	کادر اداری	۱۲	۶۶/۶۶
	هیئت علمی	۶	۳۳/۳۴

در این پژوهش برای رفع نواقص پژوهش‌های گذشته، با رویکردی کیفی و با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد، به تدوین مدلی جامع که شامل عوامل علی، عوامل مداخله‌گر، عوامل زمینه‌ای، بررسی مفهوم رفتار شبکه‌سازی، راهبردها و پیامدهای رفتار شبکه‌سازی کارکنان است، پرداخته است. رویکرد نظریه داده‌بنیاد یک نوع روش پژوهش کیفی است که به‌طور استقرایی یک سلسله رویه‌های نظام‌مند را به کار می‌گیرد تا نظریه‌ای درباره پدیده مورد مطالعه ایجاد کند (استراوس و کوربین، ۱۳۹۰). روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد پس از کتاب تأثیرگذار بارنی گلیسر و انسلم استراوس، اهمیت بیشتری پیدا کرده و مورد تأیید بیشتری قرار گرفت. داده‌هایی که توسط نظریه‌پرداز داده‌بنیاد برای تشریح فرایندها جمع‌آوری می‌شود، شامل انواع بسیاری از داده‌های کیفی است؛ از جمله مشاهدات، گفت‌وگوها، مصاحبه‌ها، اسناد دولتی، خاطرات و ... (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶).

به منظور اطمینان از روایی و پایایی پژوهش یا به عبارتی دقیق بودن یافته‌های تحقیق، اقدامات زیر انجام گرفت:

الف) حساسیت پژوهشگر: با توجه به اینکه مطلوبیت پژوهش کیفی فقط به مطلوبیت پژوهشگر کیفی بستگی دارد، پژوهشگران تلاش نمودند که با خلاقیت، حساسیت، انعطاف‌پذیری و مهارت این پژوهش را انجام دهند.

ب) انسجام روش‌شناسی: تلاش شد که بین سؤال پژوهش و عناصر شیوه پژوهش همسویی لازم وجود داشته باشد.

ج) مناسب بودن نمونه: تمام تلاش محققین بر این بود که آزمودنی‌هایی انتخاب شود که بهترین دانش را در مورد موضوع مورد پژوهش دارند (ایسنهارد<sup>۱</sup>، ۱۹۸۹).

همچنین جهت بررسی اعتبار نهایی الگوی ارائه‌شده، با توجه به نظرات کرسول<sup>۲</sup> (۲۰۱۲)، از دو روش بازبینی مشارکت‌کنندگان و مرور خبرگان غیرشرکت‌کننده در پژوهش استفاده شد؛ بدین ترتیب از چهار نفر از اساتید گروه مدیریت دانشگاه لرستان درخواست شد نظرات خود را بیان دارند که پس از دریافت نظرات اصلاحی، به اصلاحات مورد نیاز انجام و الگوی نهایی پژوهش ارائه شد.

## یافته‌های تحقیق

در این تحقیق برای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه از روش نظریه داده‌بنیاد استفاده شد. اولین مرحله در این روش، کدگذاری باز می‌باشد. کدگذاری باز، جزیی از تحلیل است که با تحلیل دقیق داده‌ها، نام‌گذاری و طبقه‌بندی کردن داده‌ها انجام می‌شود. برای طبقه‌بندی دقیق مفاهیم در مقوله‌ها، هر مفهوم بعد از تفکیک برچسب خورده و داده‌های خام به وسیله بررسی دقیق متن مصاحبه‌ها و یادداشت‌های زمینه‌ای، مفهوم‌سازی شدند. داده‌های جمع‌آوری شده از مصاحبه‌شدگان کدگذاری شدند تا به شکل راحت‌تری شباهت‌ها و تفاوت‌ها شناسایی شوند.

با توجه به اینکه حجم داده‌های گردآوری شده در مصاحبه زیاد بود و کدگذاری باز بسیار گسترده بود، نتایج این کدگذاری در مقاله نیامده است و این کدها به مرحله بعد یعنی کدگذاری محوری وارد شده و

1. Eissenhardt  
2. Creswell

اقدامات لازم روی آنها انجام گرفت. کدگذاری محوری درک عمیق تری از روابط بین پدیده‌ها را توسعه می‌دهد. این کار از طریق برقراری ارتباط بین طبقه‌های گوناگون داده‌ها که طی کدگذاری باز تعیین شده بود، صورت می‌گیرد. هدف اصلی کدگذاری محوری برقراری یک «محور» نامیده شده که کدگذاری حول «محوری» ارتباط بین فرایند و ساختار است. کدگذاری محوری معمولاً زمانی استفاده می‌شود که مقوله‌ای محوری یا مرکزی، که پیونددهنده سایر مقوله‌هاست، مشخص شود. در بخش زیر مقوله اصلی و سایر مقوله‌های مرحله کدگذاری محوری آمده‌اند:

**الف) شرایط علی:** مقوله‌هایی مربوط به شرایطی که بر مقوله محوری تأثیر می‌گذارند.

**جدول ۴: مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با شرایط علی (یافته‌های محقق)**

مقوله کلی	مفاهیم	کدهای نهایی استخراج شده	
نیازهای عاطفی و اجتماعی	۱. کسب حمایت‌های عاطفی؛	۱. کسب حمایت‌های عاطفی؛	
	۲. فراهم آوردن حمایت فردی؛	۲. فراهم آوردن حمایت فردی؛	
	۳. قابلیت مشاهده شدن؛	۳. قابلیت مشاهده شدن؛	
	۴. نیازهای اجتماعی فرد؛	۴. نیازهای اجتماعی فرد؛	
	۵. میل به اجتماعی بودن	۵. میل به اجتماعی بودن	
	۶. دورنمودن غربت و تنهایی از خود.	۶. دورنمودن غربت و تنهایی از خود.	
	نیازهای مادی	۷. امکان دریافت ترفیع و پاداش به وسیله شبکه‌سازی؛	۷. امکان دریافت ترفیع و پاداش به وسیله شبکه‌سازی؛
		۸. افزایش حقوق و مزایا؛	۸. افزایش حقوق و مزایا؛
		۹. گروه برای افراد عاملی پاداش دهنده است.	۹. گروه برای افراد عاملی پاداش دهنده است.
	نیاز کسب قدرت	۱۰. کسب قدرت؛	۱۰. کسب قدرت؛
۱۱. نزدیک شدن به منبع قدرت (به علت اینکه در سازمان‌های غیر رسمی قدرت در افراد نهفته است درحالی که در سازمان رسمی قدرت در اختیار و مسئولیت نهفته شده است)؛		۱۱. نزدیک شدن به منبع قدرت (به علت اینکه در سازمان‌های غیر رسمی قدرت در افراد نهفته است درحالی که در سازمان رسمی قدرت در اختیار و مسئولیت نهفته شده است)؛	
۱۲. قدرت وسیله برای رفع خطر؛		۱۲. قدرت وسیله برای رفع خطر؛	
۱۳. کسب نیروی بالقوه برای نفوذ در تصمیمات و استفاده آنی.		۱۳. کسب نیروی بالقوه برای نفوذ در تصمیمات و استفاده آنی.	
نیازهای اطلاعاتی	۱۴. کسب اطلاعات راهبردی؛	۱۴. کسب اطلاعات راهبردی؛	
	۱۵. دسترسی به اطلاعات، توصیه‌ها و منابعی که در تعاملات عادی وجود ندارد.	۱۵. دسترسی به اطلاعات، توصیه‌ها و منابعی که در تعاملات عادی وجود ندارد.	
نیاز به امنیت شغلی	۱۶. کسب احساس امنیت و رضایت به واسطه عضویت در گروه؛	۱۶. کسب احساس امنیت و رضایت به واسطه عضویت در گروه؛	
	۱۷. مقابله با تهدیدات سازمان و مدیریت و ایجاد جو ایمنی و امنیت شغلی؛	۱۷. مقابله با تهدیدات سازمان و مدیریت و ایجاد جو ایمنی و امنیت شغلی؛	
	۱۸. حفاظت فرد در برابر سازمان رسمی؛	۱۸. حفاظت فرد در برابر سازمان رسمی؛	
	۱۹. ایجاد روابط انسانی در سازمانی که مدیریت آن خودکامه و کارمدار است؛	۱۹. ایجاد روابط انسانی در سازمانی که مدیریت آن خودکامه و کارمدار است؛	
	۲۰. دفاع از حقوق و تأمین امنیت شغلی.	۲۰. دفاع از حقوق و تأمین امنیت شغلی.	

(ب) شرایط زمینه‌ای: شرایط خاصی که بر راهبردها اثر می‌گذارند.

جدول ۵. مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با شرایط زمینه‌ای (یافته‌های محقق)

مقوله کلی	مفاهیم	کدهای نهایی استخراجی
شرایط زمینه‌ای	ویژگی‌های خاص فردی	۱. تلاش‌های فردی برای گسترش و نگهداری روابط با دیگران؛ ۲. داشتن روابط عمومی قوی؛ ۳. وجود انگیزه فرد برای ایجاد شبکه؛ ۴. میل به هم‌نوایی با هنجارهای گروه؛ ۵. گرایش رفتاری منعطف تحت تأثیر انگیزه‌های شخصی؛ ۶. ایدئولوژی‌ها و ارزش‌های فردی؛ ۷. پرستیژ افراد.
	ویژگی‌های شغلی	۸. نزدیکی شغلی کارکنان؛ ۹. تعاملات رفتاری فرد به واسطه فعالیت‌های کاری مشترک؛ ۱۰. علائق و روابط تخصصی فرد در شغل و سازمان.
	ویژگی‌های فرهنگی - هنجاری	۱۱. جاذبه دوجانبه افراد به یکدیگر؛ ۱۲. وجود تشابهاتی در نگرش‌ها، ارزش‌ها، پایگاه‌های اجتماعی و دیگر خصوصیات فردی؛ ۱۳. ویژگی‌های زبانی مشترک؛ ۱۴. ویژگی‌های نژادی مشترک؛ ۱۵. تمایل افراد به کمک با یکدیگر؛ ۱۶. تمایل به داشتن فرهنگ سازمانی بهتر.



**ج) شرایط مداخله‌گر: شرایط زمینه‌ای عمومی که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند.**

**جدول ۶. مفاهیم و مقوله‌های شناسایی‌شده مرتبط با شرایط مداخله‌ای (یافته‌های محقق)**

مقوله کلی	مقولات	کدهای نهایی استخراجی
شرایط مداخله‌ای	ارتباطات رسمی نامناسب	۱. ارتباطات رسمی و غیررسمی ناسالم؛
		۲. ساختار ارتباطات رسمی نامناسب؛
		۳. عدم کارایی ارتباطات رسمی در برآوردن احتیاجات ارتباطی افراد.
	ویژگی‌های ساختاری سازمان	۴. وجود قوانین و مقررات؛
		۵. میزان رسمیت سازمان؛
		۶. وجود پویایی سازمان برای ایجاد شبکه‌سازی؛
		۷. نحوه شکل‌دهی تیم‌های کاری برای ایجاد روابط بهتر میان افراد.
	تعاملات متقابل افراد	۸. میزان مشارکت و تعامل در نقش‌ها؛
		۹. تعامل اجتماعی متقابل؛
		۱۰. تبادل ترجیحات (دوستی و علائق)، اطلاعات، منافع؛
		۱۱. میزان نتایج و بازدهی که افراد از شبکه موردنظر، انتظار دارند.
	برنامه‌های رفاهی سازمان	۱۲. برگزاری جشن‌های دوره‌ای در سازمان؛
		۱۳. ایجاد مجتمع‌های رفاهی و ورزشی برای کارکنان؛
		۱۴. برگزاری تورها و سفرهای تفریحی برای کارکنان؛
		۱۵. برگزاری مسابقات ورزشی، هنری و فرهنگی در سازمان؛
		۱۶. ایجاد مراکز خرید برای کارکنان.
	ویژگی‌های شبکه (گروه)	۱۷. اندازه شبکه‌ی اجتماعی افراد؛
		۱۸. نحوه روابط قدرت در شبکه اجتماعی؛
		۱۹. منابع شبکه اجتماعی.

**د) پدیده محوری:** یک صورت ذهنی از پدیده‌ای که اساس فرایند است. استراوس (۱۹۸۷) برای انتخاب مقوله محوری بیان می‌دارد که مقوله‌ای باید محور باشد که: ۱. همه مقوله‌های اصلی دیگر را بتوان به آن مربوط کرد؛ ۲. باید به کرات در داده‌ها ظاهر شود (موارد زیر به‌طور مکرر توسط پاسخ‌دهندگان مورد اشاره قرار گرفت)؛ ۳. توضیحی که به تدریج با ربط‌دهی مقوله‌ها رشد پیدا می‌کند، منطقی و محکم

است؛ ۴. مفهوم همانقدر که قادر به تشریح نکته اصلی برآمده از داده‌هاست، قادر به توضیح دگرگونی‌ها نیز می‌باشد (با تغییر شرایط مواردی که به‌عنوان مقوله محوری انتخاب شدند می‌تواند به قوت خود باقی بماند و محور اصلی افراد برای انجام فعالیت‌های شبکه‌سازی باشد). مقوله‌های در نظر گرفته شده برای مقوله محوری دارای ویژگی‌های بیان شد بود و لذا از سوی محققان به‌عنوان مقوله محوری انتخاب شدند (استراوس و کوربین، ۱۹۹۰).

**جدول ۷. مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با پدیده محوری (یافته‌های محقق)**

مقوله کلی	مفاهیم	کدهای نهایی استخراجی
مقوله محوری (شبکه‌سازی کارکنان)	بهبود و پیشرفت در مسیر شغلی	۱. بهره‌بردن از روابط ایجاد شده شخصی در جهت موفقیت در مسیر شغلی؛
		۲. پیشرفت شغلی؛
		۳. توفیق در مسیر شغلی فرد؛
		۴. فراهم آوردن منابع لازم برای رشد در مسیر شغلی (مانند فراهم‌سازی منابع اطلاعاتی، توانایی تأثیرگذاری، روابط دوستانه)؛
		۵. دستیابی به هم‌افزایی و کمک گرفتن از همکاران در مسیر شغلی.
	بهبود توانمندی‌های فردی	۶. ایجاد، حفظ و استفاده از روابط داخل سازمانی در جهت تسهیل انجام فعالیت‌های مربوط به شخص (کسب دانش، تخصص، خلاقیت و ...)
		۷. موفقیت در کار آفرینی؛
		۸. کمک به شکوفایی استعدادها و به‌ظهوررساندن خلاقیت‌ها؛
		۹. دسترسی سازمانی به برنامه‌های راهبردی و موفقیت حرفه‌ای.
ایجاد و بهبود سرمایه اجتماعی	۱۰. رفتار شبکه‌ای به‌عنوان پیش‌نیازی شخصی برای ساخت شبکه‌های اجتماعی و به‌تبع آن سرمایه اجتماعی؛	
	۱۱. داشتن ارتباطات درست اجتماعی؛	
	۱۲. کمک به افراد برای ایجاد سرمایه اجتماعی؛	
	۱۳. دسترسی به اطلاعات و ظرفیت‌های اجتماعی؛	
ایجاد روابط اطلاعاتی راهبردی	۱۴. احساس وجود تصویری مشترک از آینده و یا کار گروهی در یک نظام اجتماعی.	
	۱۵. ساختن و پروردن ارتباطات فردی و حرفه‌ای برای خلق یک نظام یا زنجیره‌ای از اطلاعات، مخاطبان و حامیان؛	
	۱۶. دسترسی به اطلاعات بدون ساختار گزارش‌دهی؛	
	۱۷. ایجاد روابط برای تشکیل شبکه‌های اطلاعاتی.	

هد) راهبردها: کنش‌ها یا برهم‌کنش‌های خاصی که از پدیده محوری منتج می‌شود.

جدول ۸. مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با راهبردها (یافته‌های محقق)

مقوله کلی	مفاهیم	کدهای نهایی استخراجی
راهبردها	اقدامات فردی	۱. سرمایه‌گذاری افراد در توسعه و حفظ روابط خود با دیگر افراد؛
		۲. توسعه و حفظ روابط با افرادی که توانایی کمک به فرد در مسیر شغلی‌اش را دارند؛
		۳. ایجاد و نگهداری مجموعه‌ای از روابط غیر رسمی و همکاری با اشخاصی که اولویت تعاملی بالایی برای مدیران ندارند؛
		۴. افزایش اعتماد با ایجاد و حفظ روابط و همیاری دیگران؛
		۵. دعوت از یک همکار مؤثر به یک اجتماع یا فعالیت کاری؛
		۶. ارتباط با یک متخصص به منظور به دست آوردن دانش مورد نیاز برای کامل نمودن مأموریت کاری؛
		۷. درخواست کمک از یک شخص جهت ارتقا؛
		۸. تعامل نزدیک با یک همکار حرفه‌ای برای ایجاد روابط عمیق‌تر با وی؛
		۹. صحبت با یک همکار جدید در خارج از سازمان برای کمک به فرد.
راهبردها	اقدامات سازمانی	۱۰. تسهیل ارتباطات انسانی در سازمان؛
		۱۱. تلاش سازمان برای ایجاد یکپارچگی در هنجارهای گروه‌ها؛
		۱۲. تلاش برای هماهنگی منافع و اهداف سازمان رسمی با منافع و اهداف سازمان غیررسمی؛
		۱۳. نهادی شدن قوانین سازمان غیررسمی توسط سازمان رسمی در صورت قابل پذیرش بودن؛
		۱۴. آموزش و بهسازی مداوم کارکنان؛
		۱۵. نقد و بررسی برنامه‌های آماده‌سازی کارکنان؛
		۱۶. رعایت نمودن مفهوم گروه در طراحی ساختار توسط سازمان رسمی؛
		۱۷. جمع‌آوری اطلاعات از گروه‌های غیررسمی در سازمان؛
		۱۸. اگر سازمان غیررسمی از رهبری برخوردار است، آن را در مشاغل و پست‌های رسمی مشارکت دهید.

مقوله کلی	مفاهیم	کدهای نهایی استخراجی
اقدامات مدیریتی		۱۹. به کارگیری مدیران با اقتدار رسمی توأم با اقتدار غیررسمی برای نفوذ بر گروه‌ها؛
		۲۰. داشتن گسلش <sup>۱</sup> عاطفی و استقلال سلسله‌مراتبی <sup>۲</sup> مدیر جهت نفوذ بر سازمان غیررسمی به خاطر داشتن حمایت از هر دو طبقه بالادست و زیردست؛
		۲۱. استفاده مدیریت از خطوط ارتباطی غیررسمی؛
		۲۲. به کارکنان تفهیم شود که مدیریت نه تنها سازمان غیررسمی را تحمل می‌کند، بلکه وجود و پیدایش آن را می‌پذیرد؛
		۲۳. سازمان باید سازمان غیررسمی را درک و آن را بپذیرد (داشتن آمادگی ذهنی و روانی مدیریت برای پذیرش شبکه‌های غیررسمی)؛
		۲۴. افزایش وفاداری افراد به مدیریت به وسیله رهبری مشارکتی در سازمان؛
		۲۵. اجازه‌دادن به کارکنان برای طرح و تبادل نظر درخصوص الگوها و روش‌های مطلوب؛
		۲۶. امکان انعکاس دیدگاه‌ها و نقطه‌نظرات افراد.

(ز) پیامدها: خروجی‌های حاصل از به کارگیری راهبردها.

جدول ۹. مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با پیامدها (یافته‌های محقق)

مقوله کلی	مفاهیم	کدهای نهایی استخراج شده
پیامدها	بهبود ساختار سازمانی	۱. کمک به رشد و تکامل ساختار روابط رسمی؛
		۲. نیروی سازنده برای گردش کار سازمان؛
		۳. وسیله‌ای برای تغییر گردش کار در سازمان؛
		۴. کاهش روابط خشک در سازمان؛
		۵. بازنمودن راه‌های ارتباطی درست و مؤثر.
	اثربخشی اقدامات فردی کارکنان	۶. افزایش موفقیت در انجام وظایف؛
		۷. افزایش رفتارهای فراتر از نقش افراد در سازمان؛
		۸. تحریک و تهییج افراد برای فعالیت بیشتر در سازمان؛
		۹. امکان جامعه‌پذیری بیشتر افراد؛
		۱۰. پذیرش بهتر رهبری از سوی کارکنان؛
		۱۱. شبکه‌سازی به مؤثر بودن تصمیمات افراد کمک می‌کند.

۱. گسلش عاطفی یعنی توانایی خونسرد بودن، حواس جمعی در اوضاع بحرانی

۲. میزان استقلال و خودمختاری یک مدیر از سرپرستان و افراد مافوق خود هنگام کار کردن با زیردستان

مقوله کلی	مفاهیم	کدهای نهایی استخراج شده
تسهیل و کنترل تصمیمات و فعالیت‌های مدیریت		۱۲. کمک‌کننده بودن رفتار شبکه‌سازی برای مدیران جهت انجام بهتر کارها؛
		۱۳. جبران کمبود توانایی مدیران؛
		۱۴. امکان تصمیم‌گیری سریع در شرایط پیش‌بینی‌نشده؛
		۱۵. ارزشیابی کار مدیریت و پی‌بردن به کاستی‌ها و نارسایی‌ها؛
		۱۶. جلوی زیاده‌روی‌ها و تصمیمات غیرمنطقی و یک‌طرفه و بدون ملاحظه را می‌گیرد و مدیر نمی‌تواند هر اقدامی را به دلخواه انجام دهد؛
		۱۷. مصون داشتن مدیر از بسیاری از اشتباهات و پیامدهای غیرمطلوب؛
		۱۸. پرکردن خلأ مدیریت بی‌بندوبار یا باری به هر جهت (گروه غیررسمی به انجام امور مربوط به مدیریت در زمان نبود مدیران مناسب کمک می‌کند)؛
		۱۹. کاهش بار مدیریت به‌وسیله کمک در کارها؛
		۲۰. سازمان غیررسمی عامل کمک فکری برای مدیریت در برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری است.
		افزایش اثربخشی و کارایی سازمان
۲۲. پشتیبانی از اهداف سازمان؛		
۲۳. حل و فصل مسایل روزمره به‌صورت گروهی؛		
۲۴. جلوگیری از انحراف سازمان از اهداف اصلی و اصیل خود؛		
۲۵. سازمان غیررسمی اجرای برنامه را پشتیبانی و تضمین می‌کند؛		
۲۶. در سایه همکاری و معاضدت سازمان غیررسمی، نظام کارا و مؤثری به‌وجود می‌آید.		
بهبود تعهد سازمانی		۲۷. کمک به درک و فهم فرهنگی و بین‌فرهنگی بین کارکنان نواحی و مناطق مختلف؛
		۲۸. ایجاد تعهد سازمانی؛
		۲۹. ایجاد یکپارچگی و هم‌نوایی حرفه‌ای بین کارکنان؛
		۳۰. افزایش اطمینان و دلگرمی افراد از نظر عاطفی و روانی؛
		۳۱. حفظ ارزش‌های اجتماعی و فرهنگی به‌وسیله رعایت هنجارهای گروهی و اجتماعی؛
		۳۲. احساس هویت جمعی و گروهی؛
		۳۳. افزایش دوام گروه و کارایی آن به‌وسیله بهبود رضایت.
ایجاد مانع در تصمیمات و اقدامات سازمان		۳۴. مقابله با مدیریت، تصمیمات، برنامه‌ها و تغییرات؛
		۳۵. تحت شعاع قرارداد وظایف سازمان به‌وسیله ایجاد فشار بر مدیریت و سازمان؛
		۳۶. بازداشتن سازمان از مسیر اصلی و اهداف خود؛
		۳۷. دخالت نایجاد در تصمیمات و اختلال در آنها؛
		۳۸. اختلال در وحدت فرماندهی؛
		۳۹. اقدام به شایعه‌پراکنی، پخش اطلاعات نادرست و دروغین و بزرگ کردن مسائل.

مقوله کلی	مفاهیم	کدهای نهایی استخراج شده
افزایش تعارضات سازمانی		۴۰. تغییر در نقش‌های سازمان؛
		۴۱. ایجاد تعارضات شغلی؛
		۴۲. تعارض در نقش‌های سازمان رسمی و سازمان غیررسمی؛
		۴۳. ایجاد جو ارباب و تهدید (تهدید و ارباب کارکنانی که با آنها مخالف یا قصد ترک گروه را دارند).

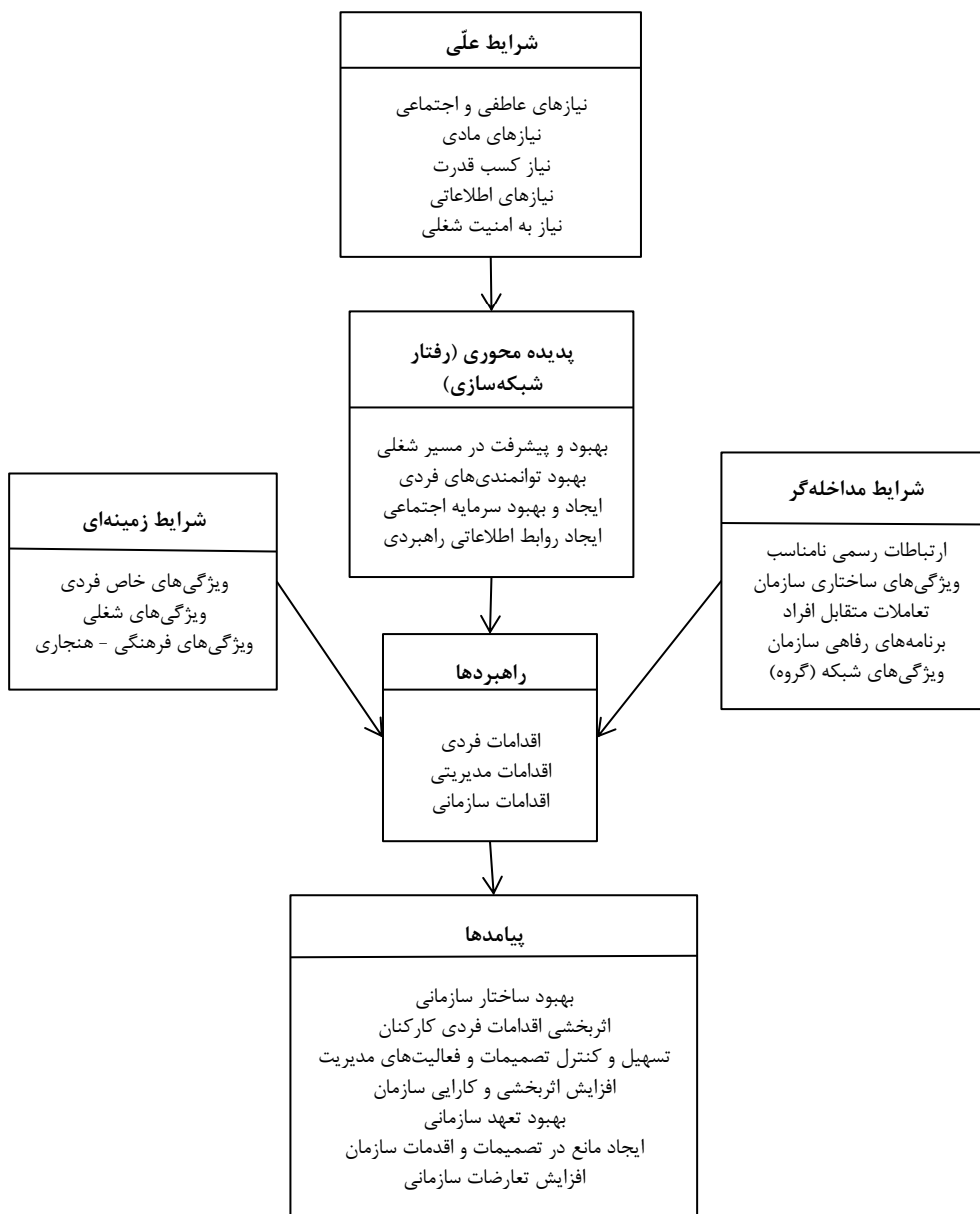
### کدگذاری انتخابی (خلق نظریه)

این مرحله از کدگذاری، فرایند یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌ها برای شکل‌گیری نظریه است که براساس نتایج دو مرحله قبلی کدگذاری که به‌عنوان مراحل مقدماتی و زمینه‌ساز برای نظریه‌پردازی، مقوله‌ها و روابط مقدماتی را به‌عنوان سازه‌ها و اصول اصلی نظریه در اختیار می‌گذارند، به تولید نظریه پرداخته و به این ترتیب مقوله محوری را به شکلی نظام‌مند به دیگر مقوله‌ها ربط داده و آن روابط را در چارچوب یک روایت روشن می‌کنند؛ همچنین مقوله‌هایی را که نیازمند بهبود و توسعه بیشتری هستند، اصلاح می‌کند (استراوس و کوربین، ۱۹۹۰). به‌طور خلاصه، فرایند تحلیل داده‌ها که به خلق مدل نظری منجر می‌شود، شامل: شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌ای، راهبردها و پیامدها هستند که پدیده اصلی یعنی رفتار شبکه‌سازی کارکنان را توصیف و تشریح می‌کنند. مدل نظری رفتار شبکه‌سازی کارکنان، با توجه به جداول شماره ۴ تا ۹، به‌صورت زیر ارائه می‌شود:

در مرحله کدگذاری انتخابی به ارائه قضایایی نظری پرداخته می‌شود. قضیه‌های نظری بیانگر روابط تعمیم‌یافته بین یک طبقه و مفاهیم آن با طبقات معین است. قضیه‌ها متضمن روابط مفهومی هستند، درحالی‌که فرضیه‌ها مستلزم روابط سنجش‌پذیرند. چون رویکر نظریه داده‌بنیاد روابط مفهومی تولید می‌کند و نه سنجش‌پذیر، لذا به کارگیری اصطلاح قضایا مرجح است. پنج قضیه نظری در این تحقیق براساس مدل ارائه شده به صورت زیر هستند:

**قضیه اول:** نیازهای عاطفی و اجتماعی، نیازهای مادی، نیاز کسب قدرت، نیازهای اطلاعاتی و نیاز به امنیت شغلی، عوامل علی شکل‌دهنده رفتار شبکه‌سازی کارکنان محسوب می‌شوند.

**قضیه دوم:** اقدامات فردی، اقدامات مدیریتی و اقدامات سازمانی، کنش‌هایی هستند که در سطوح مختلف می‌تواند انجام گیرد که به توسعه و تداوم رفتار شبکه‌سازی کارکنان منجر می‌شوند.



شکل ۱. مدل پارادایمی رفتار شبکه‌سازی کارکنان

**قضیه سوم:** ارتباطات رسمی نامناسب، ویژگی‌های ساختاری سازمان، تعاملات متقابل افراد، برنامه‌های رفاهی سازمان و ویژگی‌های شبکه (گروه) بستری عام هستند که می‌تواند در شکل‌گیری و تداوم رفتار شبکه‌سازی کارکنان مؤثر باشند.

**قضیه چهارم:** ویژگی‌های خاص فردی، ویژگی‌های شغلی و ویژگی‌های فرهنگی - هنجاری، بستری خاص برای شکل‌گیری رفتار شبکه‌سازی هر فرد ایجاد می‌کنند و می‌توانند در تداوم این رفتارها در هر کارمند مؤثر باشند.

**قضیه پنجم:** رفتار شبکه‌سازی افراد می‌تواند پیامدهایی برای فرد و سازمان همراه داشته باشد. بهبود ساختار سازمانی، اثربخشی اقدامات فردی کارکنان، تسهیل و کنترل تصمیمات و فعالیت‌های مدیریت، افزایش اثربخشی و کارایی سازمان، بهبود تعهد سازمانی، ایجاد مانع در تصمیمات و اقدامات سازمان و افزایش تعارضات سازمانی، پیامدهای مثبت و منفی رفتار شبکه‌سازی افراد در زندگی سازمانی خود است.

## بحث و جمع‌بندی

در این پژوهش به طراحی الگوی رفتار شبکه‌سازی کارکنان در زندگی سازمانی با استفاده از روش کیفی تحلیل داده‌بنیاد پرداخته شد. عوامل ایجادکننده رفتار شبکه‌سازی کارکنان، عوامل خاص مؤثر بر آن، بسترهای عمومی ایجادکننده این رفتارها، کنش‌های افراد در جهت این رفتارها و پیامدهایی که از رفتار شبکه‌سازی کارکنان برای سازمان و خود کارکنان حاصل می‌شود، در تحقیقات انگشت‌شماری مورد بررسی قرار گرفته است. این پژوهش با بررسی اکثر تحقیقات صورت گرفته در زمینه شبکه‌سازی کارکنان و با انجام مصاحبه با کارکنان دانشگاه لرستان، به طراحی الگوی رفتار شبکه‌سازی کارکنان پرداخت. در این ارتباط، براساس نتایج تحقیق پنج قضیه مطرح شد.

در ارتباط با عوامل علی، نتایج تحقیق نشان داد که نیازهای عاطفی و اجتماعی، نیازهای مادی، نیاز کسب قدرت، نیازهای اطلاعاتی و نیاز به امنیت شغلی عوامل علی مؤثر بر رفتار شبکه‌سازی افراد هستند. هر رفتاری که فرد انجام می‌دهد در جهت ارضای نیازهایی است که افراد در خود احساس می‌کنند. این نیازها و سائق‌ها، افراد را به سمت کنش سوق می‌دهند. در ارتباط با رفتار شبکه‌ای نیز، نیازهایی که افراد دارند بر تمایل آنها به برقرار ارتباط و ایجاد شبکه‌ها در سازمان اثرگذار است. تمایل افراد برای به‌دست آوردن حمایت‌های مالی و عاطفی، دیده‌شدن در سازمان، برطرف کردن نیازهای اجتماعی،



دور کردن تنهایی از خود، افزایش حقوق و مزایای خود، کسب قدرت، نزدیک شدن به منابع قدرت، کسب اطلاعات راهبردی، کسب امنیت در سازمان به واسطه عضویت در گروه، حفاظت از خود در برابر سازمان رسمی و کسب امنیت شغلی بر رفتار آنها در ایجاد شبکه‌هایی در سازمان تأثیر می‌گذارد. گیسون و همکاران (۲۰۱۴) و شیپیلو و همکاران (۲۰۱۴) در تحقیقات خود به برخی از عوامل مؤثر بر رفتار شبکه‌سازی کارکنان اشاره نمودند. شیپیلو و همکاران (۲۰۱۴) نقش محرک‌های فردی در درون ساختار رسمی و غیررسمی را مورد تأکید قرار دادند. باین حال، نتایج به‌دست آمده از این پژوهش، محرک‌های جامع‌تری برای رفتار شبکه‌سازی کارکنان معرفی نمود که مبتنی بر نیازهای افراد در زمینه‌های مختلف است.

قضیه دوم به عوامل زمینه‌ای اشاره دارد؛ اینکه افراد چگونه اقدام به شبکه‌سازی در سازمان کرده و راهبردهایی را برای این منظور اتخاذ می‌کنند، تحت تأثیر شرایط زمینه‌ای افراد قرار می‌گیرد. عوامل زمینه‌ای در این پژوهش شامل سه عامل ویژگی‌های خاص فردی، ویژگی‌های شغلی و ویژگی‌های فرهنگی - هنجاری بودند. اینکه هر کارمند در چه فرهنگی و با چه مشخصاتی رشد یافته است و نگرش‌های او چگونه هستند بر راهبردهای اتخاذی وی اثرگذار است. همچنین عواملی از قبیل ویژگی‌های شخصی او مثل تلاش فرد برای ایجاد رابطه، داشتن روابط عمومی قوی، انگیزه‌های شخصی، ایدئولوژی‌های وی، پرستیژ فرد و ... در کنار ویژگی‌های شغلی که وی در آن مشغول به کار است؛ مثل نزدیکی شغل فرد با خصوصیات او، میزان تعاملاتی که شغل برای او ایجاد می‌کند و میزان نزدیکی شغل به تخصص فرد باعث اثرگذاری بر راهبردها و کنش‌های فرد و سازمان در جهت توسعه و هدایت رفتار شبکه‌سازی کارکنان می‌شود. در تحقیقات گذشته بر عوامل زمینه‌ای تأکید بسیار محدودی شده است. بررسی‌های محققان نشان داد که در ارتباط با اینکه افراد چه ویژگی‌هایی از لحاظ فردی، شغلی، فرهنگی و ... داشته باشند که به رفتار شبکه‌سازی آنها کمک نماید، تحقیق قابل توجهی انجام نگرفته است. باین حال، افشانی و عاقبتی (۱۳۹۵) در پژوهش خود نقش مهارت‌های شبکه‌سازی از سوی کارکنان در پیشرفت شغلی آنها را مورد تأیید قرار داده است. سوزن (۲۰۱۲) نیز نقش جایگاه شغلی افراد را در ایجاد شبکه‌سازی از سوی آنها مطرح نموده است. اما باید این موضوع در نظر گرفته شود که توانایی افراد در ایجاد ارتباطات و ساخت شبکه‌ها در سازمان تحت تأثیر ویژگی‌های فردی (مانند قدرت روابط عمومی و ...)، ویژگی‌های شغلی (مانند میزان وابستگی شغل به شغل‌های دیگر و ...) و همچنین ویژگی‌های فرهنگی و هنجاری (مانند تشابهات فرهنگی، ارزش‌های مشترک و ...) قرار می‌گیرد.

در قضیه سوم، شرایط مداخله‌گر در رفتار شبکه‌سازی افراد مورد تأکید قرار گرفت. در کنار بسترهای خاصی که بر رفتار شبکه‌سازی افراد مؤثر است، زمینه‌های عمومی نیز کنش‌های مربوط به شبکه‌سازی افراد در سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. شرایط مداخله‌گر در رفتار شبکه‌سازی افراد که در این تحقیق شناسایی شد عبارتند از: ارتباطات رسمی نامناسب، ویژگی‌های ساختاری سازمان، تعاملات متقابل افراد، برنامه‌های رفاهی سازمان و ویژگی‌های شبکه/گروه. به هر میزانی که ارتباطات رسمی و غیررسمی ناسالم در سازمان افزایش یابد، ساختار ارتباطات رسمی، نامناسب باشد، ارتباطات رسمی کارایی لازم را در برآوردن احتیاجات ارتباطی افراد نداشته باشند، قوانین و مقررات زیادی در سازمان وجود داشته باشد و رسمیت در سازمان افزایش یابد، افراد در سازمان سعی در ایجاد روابط غیررسمی خواهند کرد تا از خود در برابر سازمان رسمی حفاظت و حمایت کنند. در کنار این عوامل، عوامل از قبیل: میزان مشارکت و تعامل در نقش‌ها، تعامل اجتماعی، برگزاری جشن‌های دوره‌ای در سازمان، ایجاد مجتمع‌های رفاهی و ورزشی برای کارکنان، برگزاری مسابقات، اندازه شبکه اجتماعی افراد و...، عوامل عمومی هستند که بر راهبردهای شبکه‌سازی تأثیر می‌گذارند. این عوامل بیش از آنکه به افراد بستگی داشته باشند به سازمان و شرایط گروهی و ساختاری درون آن وابسته‌اند. گیسون و همکاران (۲۰۱۴)، عوامل سازمانی را به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر بر شبکه‌سازی افراد مورد تأکید قرار می‌دهد.

مقاله محوری پژوهش شبکه‌سازی افراد است. این مقوله محوری شامل بهبود و پیشرفت در مسیر شغلی، بهبود توانمندی‌های فردی، ایجاد و بهبود سرمایه اجتماعی و ایجاد روابط اطلاعاتی راهبردی می‌باشد. به‌عبارت‌دیگر عوامل علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌ای، راهبردها و پیامدها در ارتباط با مقوله محوری مفهوم‌سازی شده و با آن مرتبط می‌شوند. مقوله محوری، بخش بسیار مهمی از یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌هاست. این مقوله پدیده اصلی مورد بررسی را بیان می‌دارد. رفتار شبکه‌سازی افراد به‌عنوان پدیده محوری در نظر گرفته شد که پیشرفت مسیر شغلی، بهبود توانمندی‌های فردی، بهبود سرمایه اجتماعی و ایجاد روابط اطلاعاتی راهبردی را دربرمی‌گیرد. این عوامل به‌طور مکرر توسط پاسخ‌دهندگان مطرح شد و می‌توان شبکه‌سازی را شامل این عوامل دانست: پیشرفت در مسیر شغلی موجب پیشرفت فرد در طی سنوات خدمتش می‌شود؛ یک مسیر صحیح پیشرفت شغلی می‌تواند موجب رضایت شغلی افراد، تعهد و وفاداری آنها نسبت به سازمان شود؛ یکی از عوامل مرکزی شبکه‌سازی از سوی کارکنان پیشرفت در مسیر شغلی خود است. در کنار آن بهبود توانمندی‌های فردی مانند کسب

دانش و تخصص، موفقیت در کارآفرینی، کمک به شکوفایی استعدادها و بروز خلاقیت و دسترسی سریع‌تر به برنامه‌های راهبردی و موفقیت‌های حرفه‌ای نیز می‌تواند در دل تلاش‌های فرد برای شبکه‌سازی در سازمان باشد. ساختن و پروردن ارتباطات فردی و حرفه‌ای برای خلق یک سیستم یا زنجیره‌ای از اطلاعات، مخاطبان و حامیان؛ دسترسی به اطلاعات بدون ساختار گزارش‌دهی و ایجاد روابط برای تشکیل شبکه‌های اطلاعاتی در قالب بعد ایجاد روابط اطلاعاتی راهبردی در کنار بهبود مسیر شغلی و بهبود توانمندی‌های فردی، یکی دیگر از ابعاد این پدیده محوری است. در نهایت ایجاد و بهبود سرمایه اجتماعی، آخرین بعد تشکیل‌دهنده رفتار شبکه‌سازی کارکنان است که داشتن ارتباطات درست اجتماعی، توانایی ساخت شبکه‌های اجتماعی، دسترسی به اطلاعات و ظرفیت‌های اجتماعی و وجود تصویر مشترک از آینده و یا کارگروهی در یک نظام اجتماعی را دربرمی‌گیرد.

در قضیه چهارم، راهبردهایی که در راستای رفتار شبکه‌سازی کارکنان به کار گرفته می‌شوند، ارائه شد. راهبردهای شناسایی‌شده در این پژوهش عبارتند از: اقدامات فردی (مثل سرمایه‌گذاری افراد در توسعه و حفظ روابط با دیگران، توسعه و حفظ روابط با افرادی که توانایی کمک به مسیر شغلی او را دارند، افزایش اعتماد در روابط با دیگران، دعوت از همکاران مؤثر به یک اجتماع یا فعالیت کاری، ایجاد تعامل نزدیک با یک همکار حرفه‌ای و ...)، اقدامات سازمانی (از قبیل تسهیل ارتباطات انسانی در سازمان، تلاش برای ایجاد یکپارچگی در هنجارهای گروه‌ها، تلاش برای هماهنگی منافع و اهداف سازمان رسمی و سازمان غیررسمی، نقد و بررسی برنامه‌های آماده‌سازی کارکنان و ...) و اقدامات مدیریتی (به‌کارگیری مدیران با اقتدار رسمی و غیررسمی، آمادگی ذهنی و روانی مدیریت برای پذیرش شبکه‌های غیررسمی، رهبری مشارکتی، اجازه‌دادن به کارکنان برای بیان دیدگاه‌های خود و ...)، بنابراین نه تنها خود فرد می‌تواند تسهیل‌کننده یا مانعی برای شبکه‌سازی باشد، بلکه نقش مدیریت و سازمان را نیز نباید نادیده گرفت.

سرانجام پیامدهایی از رفتار شبکه‌سازی افراد هم برای سازمان و هم برای خود افراد حاصل می‌شود که این موضوع در قضیه پنجم ارائه شده است. این پیامدها می‌تواند مثبت یا منفی باشد. بهبود ساختار سازمانی، اثربخشی اقدامات فردی کارکنان، تسهیل و کنترل تصمیمات و فعالیت‌های مدیریت، افزایش اثربخشی و کارایی سازمان، بهبود تعهد سازمانی، ایجاد مانع در تصمیمات و اقدامات سازمان و افزایش تعارضات سازمانی، پیامدهایی بودند که در این پژوهش برای رفتار شبکه‌سازی افراد شناسایی شدند. تحقیقاتی که در گذشته انجام شده است در بسیاری از موارد صرفاً به بررسی تأثیر شبکه‌سازی افراد بر یکی از متغیرهای

رفتار سازمانی؛ منابع انسانی یا عملکرد سازمان پرداخته است. اینکه مدلی جامع از چگونگی شکل‌گیری رفتار شبکه‌سازی، عوامل مؤثر بر آن و نتایج حاصل از آن ارائه شود، در تحقیقات گذشته مورد توجه نبوده است. افشانی و عاقبتی (۱۳۹۵) نقش مهارت شبکه‌سازی افراد را در پیشرفت شغلی مدنظر قرار داده‌اند، سرواستاوا و همکاران (۲۰۱۸) تأثیر شبکه‌سازی را بر عملکرد بررسی نمودند، گیسون و همکاران (۲۰۱۴) عوامل اثرگذار بر شبکه‌سازی، سازوکار و نتایج آن را مدنظر قرار داده و بیان نمودند که شبکه‌سازی به کسب قدرت، پیشرفت شغلی، دیده شدن فرد و موفقیت حرفه‌ای منجر می‌شود و شیپیلو و همکاران (۲۰۱۴) محرک‌های فردی و گروهی شبکه‌سازی افراد را مورد توجه قرار داده و تعیین می‌کنند که کدام یک از این محرک‌ها به ارتقای سریع فرد در سازمان منجر می‌شود. این پژوهش‌ها و اکثر پژوهش‌های انجام گرفته در ارتباط با شبکه‌سازی همان‌طور که بیان شد بیشتر به بررسی رابطه شبکه‌سازی با متغیرهای سازمانی دیگر پرداخته‌اند. بنابراین، رفتار شبکه‌سازی کارکنان نه تنها پیامدهای مثبتی دارد، بلکه می‌تواند پیامدهای منفی نیز همراه داشته باشد و این موضوعی است که سازمان و مدیریت باید بدان توجه نمایند. شناخت بهتر رفتار شبکه‌سازی کارکنان در قالب الگویی جامع می‌تواند کنترل و مدیریت این فرایند را تسهیل نماید. تحقیقات گذشته بیش از هر چیزی بر پیامدهای مثبت این پدیده برای کارکنان تأکید داشته است؛ درحالی‌که پیامدهای مثبت آن تنها برای کارکنان نبوده و سازمان با مدیریت صحیح می‌تواند از شبکه‌سازی رفتاری کارکنان سود برد. رفتار شبکه‌سازی کارکنان می‌تواند پیامدهای مثبتی مانند حل و فصل مشکلات، پشتیبانی از اهداف، جلوگیری از انحراف در اهداف، تسهیل و کنترل فعالیت‌های مدیریت، حفظ ارزش و هویت سازمانی، ایجاد یکپارچگی و هم‌نوایی میان کارکنان و ... برای سازمان داشته باشد. درعین حال، پیامدهای منفی این پدیده برای فرد و سازمان کمتر مورد توجه قرار گرفته است؛ دخالت‌های نابجا افراد در تصمیمات، اختلال در وحدت فرماندهی، ایجاد شایعه و پخش اطلاعات نادرست، تعارض در نقش‌های سازمان رسمی و غیررسمی، ایجاد جو ارباب و تهدید و ... از پیامدهای منفی این پدیده در زندگی سازمانی است.

با توجه به پژوهش، پیشنهادهایی کاربردی برای بهبود رفتار شبکه‌ای کارکنان و ایجاد نتایج مثبت برای فرد، مدیریت و سازمان، ارائه می‌شود:

برای بهبود مهارت‌های شبکه‌سازی کارکنان شرکت باید کارکنان را در جهت اهداف مشخص هدایت نماید. در این زمینه شرکت می‌تواند پاداش‌های ارائه شده به کارکنان را با ایجاد ارتباطات آنها با مشتری

متناسب و مرتبط نماید. مدیران بهتر است که از ایجاد گروه‌ها و شبکه‌های اجتماعی و غیررسمی در سازمان حمایت کنند؛ زیرا این گروه‌ها می‌توانند روابط بین کارکنان را توسعه داده و میزان مشارکت و اعتماد اجتماعی افراد و در نتیجه سرمایه اجتماعی را افزایش دهند. مدیران باید در انجام وظایف و برخورد با کارکنان، به ارزش‌های انسانی، اصول اخلاقی، کرامت و احترام متقابل توجه نمایند و فعالیت‌های تیمی و گروهی را تقویت کنند و با القای حس مسئولیت و اطمینان، موجب تشویق کارکنان در جهت ایجاد ارزش و احترام به یکدیگر شوند و به ایجاد جو اطمینان و اعتماد در محیط کار کمک کنند. کارکنان دارای توانایی پایین در شبکه‌سازی باید بر روابط بین‌فردی در سازمان تمرکز کنند. مدیران می‌توانند مکانیسم‌ها یا محیط‌هایی را ایجاد کنند که به این نوع کارکنان کمک نماید تا توانایی شبکه‌سازی آنها برای افزایش جای‌گیری شغلی‌شان به وسیله تشویق آنها به مشارکت در فعالیت‌های بین‌فردی مرتبط با کارشان، بهبود پیدا کند. ارائه آموزش به کارکنان در زمینه مهارت‌های ارتباطی و نحوه تعامل سازنده با یکدیگر می‌تواند به بهبود مهارت شبکه‌سازی کارکنان در سازمان کمک کند. تشویق و تقویت روابط اجتماعی میان واحدها، افراد و همکاری‌های گروهی در سازمان می‌تواند مهارت‌های شبکه‌سازی کارکنان را بهبود بخشد به طوری که عملکرد کاری آنها را تقویت نماید. با توجه به اینکه مهارت شبکه‌سازی کارکنان بر پایه سرمایه اجتماعی است، پیشنهاد می‌شود که در نظام‌های ارزیابی عملکرد کارکنان، از شاخص‌های سرمایه اجتماعی هم استفاده نمایند. همچنین هنگام استخدام افراد به توانایی‌های ارتباطی و میزان سرمایه اجتماعی آنها هم در کنار سایر ویژگی‌ها و مهارت‌های شخصیتی توجه شود و افرادی جذب شوند که از سرمایه اجتماعی بالاتری برخوردار هستند. تسهیل ارتباطات انسانی در سازمان، تلاش سازمان برای ایجاد یکپارچگی در هنجارهای گروه‌ها، تلاش برای هماهنگی منافع و اهداف سازمان رسمی با منافع و اهداف سازمان غیررسمی، نهادی شدن قوانین سازمان غیررسمی توسط سازمان رسمی در صورت قابل‌پذیرش بودن، آموزش و بهسازی مداوم کارکنان، نقد و بررسی برنامه‌های آماده‌سازی کارکنان، رعایت نمودن مفهوم گروه در طراحی ساختار توسط سازمان رسمی، جمع‌آوری اطلاعات از گروه‌های غیررسمی در سازمان و اگر سازمان غیررسمی از رهبری برخوردار است، مشارکت آن را در مشاغل و پست‌های رسمی، باید توسط سازمان مورد توجه قرار گیرد تا علاوه بر بهبود فرایند شبکه‌سازی افراد در سازمان، از نتایج آن نیز بهره‌مند شود.

## منابع

- استراس، آنسلم و کوربین، جولیت (۱۳۹۰)، اصول روش تحقیق کیفی: نظریه‌بنیابی، رویه‌ها و روش‌ها، ترجمه بیوک محمدی، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، چاپ سوم.
- افشانی، مینو و عاقبتی، محمدامین (۱۳۹۵)، تعیین نقش مهارت شبکه‌سازی در پیشرفت شغلی کارکنان، دومین کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت در هزاره سوم، رشت.
- حدادیان، علی‌رضا و قربانی، ملیحه (۱۳۹۳)، تبیین نقش ابعاد شخصیت بر رفتار شبکه‌سازی. فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، دوره بیست و چهار، شماره هفتادونه: ۱۴۴-۱۱۹.
- دانایی‌فرد، حسن و امامی، سیدمجتبی (۱۳۸۶)، استراتژی‌های پژوهش کیفی: تأملی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، اندیشه مدیریت، سال اول، شماره دوم: ۹۷-۶۹.
- ضیال‌الدینی دشتخاکی، طاهره؛ پورکیانی، مسعود و زین‌الدینی میمند، زهرا (۱۳۹۵)، مدیریت و سازمان غیررسمی، دومین کنفرانس بین‌المللی درباره تحقیقات مدرن در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، مالزی: ۱۱-۱.
- Baumeler, F., Johnston, C. S., Hirschi, A., & Spurk, D. (2018). Networking as predictor of work-nonwork enrichment: Mechanisms on the within-and between-person level. **Journal of vocational behavior**, 109, 166-177.
- Bolander, W., Satornino, C. B., Hughes, D. E., & Ferris, G. R. (2015). Social networks within sales organizations: Their development and importance for salesperson performance. **Journal of Marketing**, 79(6), 1-16.
- Cenk Sozen, H. (2012). Social networks and power in organizations: A research on the roles and positions of the junior level secretaries in an organizational network. **Personnel Review**, 41(4), 487-512.
- Cheng, C. Y., & Chang, J. N. (2014), the role of satisfaction with job embeddedness in network ability, **Asia Pacific Journal of Business and Management**, 5(1), 23-43.
- Cheng, C. Y., & Chang, J. N. (2015). Does network building improve sales performance? The stabilizing role of job embeddedness. **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**, 2(2), 110-133.
- Creswell, J.W. (2012). **Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research**. 4th Edition. Boston: Pearson Publication.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. **Academy of management review**, 14(4), 532-550.
- Forret, M. L., & Dougherty, T. W. (2001). Correlates of networking behavior for managerial and professional employees. **Group & Organization Management**, 26(3), 283-311.
- Foy, N. (1994). **Empowering people at work** (p. 107). Aldershot: Gower.

- Ghosh, S., Mondal, A. (2009), "Indian Software and Pharmaceutical Sector IC and Financial Performance", **Journal of Intellectual Capital**, 5, 369-388.
- Gibson, C., H. Hardy III, J., & Ronald Buckley, M. (2014). Understanding the role of networking in organizations. *Career Development International*, 19(2), 146-161.
- Jafari, A., & Tehran, M.G. (2017). Identification of Effective Factors on Employee Productivity in A Military Health Organization, **Journal of Military Medicine**, 19(3): 234-244.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996), **the Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Macintosh, G., & Krush, M. (2014). Examining the link between salesperson networking behaviors, job satisfaction, and organizational commitment: Does gender matter?. **Journal of Business Research**, 67(12), 2628-2635.
- Martin, D. M. (2010). The entrepreneurial marketing mix. **Qualitative Market Research: An International Journal**, 12(4): 391-403.
- McCallum, S. Y., Forret, M. L., & Wolff, H. G. (2014). Internal and external networking behavior. **Career Development International**, 19(5), 595 – 614.
- Porter, C. M., Woo, S. E., & Campion, M. A. (2016). Internal and external networking differentially predict turnover through job embeddedness and job offers. **Personnel Psychology**, 69(3), 635-672.
- Qureshi, S. S., & Saleem, F. (2016). Impact of networking on career progression: Moderating role of gender. **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)**, 10(3), 419-443.
- Shi, J., Chen, Z. and Zhou, L. (2011). Testing differential mediation effects of sub-dimensions of political skills in linking proactive personality to employee performance, **Journal of Business and Psychology**, 26(3): 359-369.
- Shipilov, A., Labianca, G., Kalnysh, V., & Kalnysh, Y. (2014). Network-building behavioral tendencies, range, and promotion speed. **Social Networks**, 39, 71-83.
- Spurk, D., Kauffeld, S., Barthauer, L., & Heinemann, N. S. (2015). Fostering networking behavior, career planning and optimism, and subjective career success: An intervention study. **Journal of Vocational Behavior**, 87, 134-144.
- Srivastava, M., Moser, R., & Hartmann, E. (2018). The networking behavior of Indian executives under environmental uncertainty abroad: An exploratory analysis. **Journal of Business Research**, 82, 230-245.
- Strauss, Anselm L., & Corbin, Juliet (1990), **Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques**, Sage.
- Thompson, D. (2010). "What does social capital mean?". **Australian journal of social issues**, 44(2): 145-161.
- Volmer, J., & Wolff, H. G. (2018). A Daily Diary Study on the Consequences of Networking on Employees' Career-Related Outcomes: The Mediating Role of Positive Affect. **Frontiers in psychology**, 9, 2179.
- Wolff, H. G., & Moser, K. (2009). Effects of networking on career success: a longitudinal study. **Journal of Applied Psychology**, 94(1), 196.
- Wolff, H. G., Weikamp, J. G., & Batinic, B. (2018). Implicit motives as determinants of networking behaviors. **Frontiers in psychology**, 9, 411.