 <p>Academy of Organizational Behavior Management</p>	<p>Organizational Behavior Studies Quarterly</p> <p>Winter 2021 (Serial No. 36), Vol. 9, No. 4</p>	<p>Print ISSN: 2322-1518 Online ISSN: 3456-6452</p>
--	--	---

Employee Networking Behavior Theorizing Based on the Grounded Theory Analysis

Mohammad Hakkak (Ph.D.)¹
Razieh Feli²

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.

شاپا چاپی: ۱۵۱۸-۲۳۲۲ شاپا الکترونیکی: ۶۴۵۲-۳۴۵۶	فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی سال نهم، شماره ۴ (شماره پیاپی ۳۶)، زمستان ۱۳۹۹: ۱۹۱-۲۲۰	 انجمن علمی مدیریت رفتار سازمانی
--	--	---

نظریه پردازی رفتار شبکه‌سازی کارکنان مبتنی بر نظریه تحلیل داده‌بنیاد

محمد حکاک*، 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^۱، 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^۲، 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^۳ (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^۴ 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^۵، 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^۶، ۲۰۱۸). فورت و دافرتی^۷ (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 حرفه ای شان دارند، تعریف می نمایند. رفتار شبکه ای، سرمایه گذاری هایی را که افراد جهت توسعه و حفظ روابط به کار می گیرند، دربرمی گیرد. افراد از این روابط سود می برند؛ زیرا دسترسی آنها به منابع مربوط به شغل، منابع حرفه ای و منابع تسلط بر هیجانات را افزایش می دهد (مکینتاش و کروش^۱، ۲۰۱۴). شبکه سازی، یک رفتار کاری پیش گستر است که هدف آن ایجاد منابع از نظر ایجاد و حفظ روابط با دیگران است. از این رو، شبکه سازی با درخواست حمایت اجتماعی متفاوت است، زیرا طلب حمایت اجتماعی بیشتر یک رفتار واکنشی است که برای حل مسائل خاص مورد استفاده قرار می گیرد. در حالی که شبکه سازی، یک رفتار پیشگیرانه است که به صورت واکنش به مسائلی که نیاز به پشتیبانی دارد، ظاهر نمی شود. بنابراین، شبکه سازی یک رفتار پیشگیرانه ارزشمند است که مفاهیم اجتماعی و سرمایه اجتماعی ایجاد شده را به هم پیوند می دهد که می تواند به عنوان منبعی برای تسهیل موفقیت در وظایف کاری و دستیابی به اهداف حرفه ای عمل نماید (بایوملر^۲ و همکاران، ۲۰۱۸). نظریه سرمایه اجتماعی مبنایی برای توضیح مکانیزمی ارائه می دهد که از طریق آن کارکنان در ایجاد شبکه ها برای ارتقای توان شغلی خود، مهارت زیادی دارند. در مورد مزایایی روابط اجتماعی فریر^۳ و همکاران (۲۰۰۵) تأکید می کنند که افرادی که در شکل دهی شبکه ها مهارت دارند، در اتحادهایی که تشکیل می دهند یا سرمایه اجتماعی که کنترل می نمایند، دارای نفوذ و قدرت بیشتری هستند. افرادی که در ایجاد شبکه های اجتماعی معتبر توانا تر هستند، موقعیت بهتری در خلق فرصت ها و استفاده از منافع فرصت ها جهت حفظ و افزایش تسلط خود در شبکه های اجتماعی دارند که این امر دسترسی به منابع با ارزش را برای آنها بیشتر تسهیل می کند (چنگ و چانگ^۴، ۲۰۱۵).

بخش آموزش و به ویژه نظام آموزش عالی به واسطه ایفای نقش آن در تربیت نیروی انسانی ماهر و متخصص مورد نیاز سایر بخش ها، 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 برنامه ای جامع در زمینه منابع انسانی و اجرای کامل آنهاست و مدیریت دانشگاه نمی تواند بدون توجه به واقعیات و نتایج حاصل از فعالیت ها، مدیریت مؤثر خود را بر

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

فرایندها اعمال نماید. طبق سند چشم‌انداز بیست‌ساله کشور، ایران باید مقام اول تولید علم و فناوری را در منطقه داشته باشد^۱ 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، به طور 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^۲، ۲۰۰۹). شبکه‌سازی، ابزاری برای توسعه حرفه‌ای است. ولف و موزر (۲۰۰۹) شبکه را به عنوان 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 انعطاف پذیری کارهای مربوط به فعالیت های افراد در دست دارد که دسترسی به منابع را برای مزایایی متقابل با خشنودی و رضایت فراهم می آورد (قریشی و سلیم^۱، ۲۰۱۶). یک شبکه اجتماعی، الگوی پیچیده ای از روابط اجتماعی بین فردی است که در آن وجود ارتباط میان طرفین، به عنوان کانالی برای جریان اطلاعات و منابع به کار می رود (بلاندر و همکاران، ۲۰۱۵). شبکه سازی، به عنوان جزئی حیاتی در مهارت / توانایی سازمان در تعاملات اجتماعی بیان می شود. افراد با استفاده از شبکه سازی میزان تعاملات خود را با افراد مختلف افزایش می دهند. بنابراین، افرادی که تمایل به ایجاد شبکه سازی دارند، به شدت وابسته سازمان می شوند. به عبارت دیگر؛ شبکه سازی سبب می شود که افراد روی مهارت های اجتماعی خود سرمایه گذاری کنند (چنگ و چانگ، ۲۰۱۵). توانایی شبکه به عنوان مهارت ایجاد دوستی و روابط مثبت بین فردی و همچنین برای ادغام و هماهنگی فعالان این روابط جهت بهبود عملکرد شغلی تعریف می شود (چنگ و چانگ، ۲۰۱۴). شبکه سازی به عنوان رفتارهایی در جهت ایجاد، حفظ و استفاده از روابط رسمی تعریف می شود که دارای منفعت (بالقوه) تسهیل نمودن فعالیت های مرتبط با کار از طریق دسترسی داوطلبانه به منابع و حداکثر نمودن مزیت های مشترک است. در این تعریف، یک دیدگاه روان شناختی درباره شبکه سازی اتخاذ شده است که رفتارهای شبکه سازی را دربرگیرنده تعاملات بین فردی در نظر می گیرد که تبادل منابع میان طرفین شبکه را شامل می شود. منابع در این مفهوم به عنوان اطلاعات، حمایت های اجتماعی اقتصادی، خدمات یا نفوذی که طرفین شبکه ممکن است بر طرف دیگر اعمال دارد یا از او دریافت نماید، تفسیر می شود (پورتر^۲ و همکاران، ۲۰۱۶). در محل کار، همکاران یا همسالان، حمایت های اجتماعی ارائه می دهند که می تواند 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 می توانند به کاهش ابهام، تعارض و اضافه نقش کارمند که تأثیرات منفی بر رضایت شغلی وی دارند، کمک نمایند. شبکه سازی در درون سازمان خود می تواند شهرت شخصی را افزایش دهد که به شأن و مقام بالاتر و احساس موفقیت حرفه ای منجر می شود (مکینتاش و کروش، ۲۰۱۴). به طور کلی، دو نوع شبکه ارتباطی میان و درون سازمان ها وجود دارد: شبکه روابط رسمی و غیررسمی. علاوه بر این برداشت، شبکه روابط رسمی به معنای ساختار آگاهانه ای از نقش ها در یک سازمان و یا میان چندین سازمان است که به صورت 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. درواقع، 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 علاوه‌بر 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^۱، 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^۲ و همکاران، ۲۰۱۸). طبق گفته لین^۳ (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 ارتباط‌های اجتماعی جریان می‌یابند، می‌تواند آنچه را که برت^۴ (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 تصمیم‌گیرندگانی که فرصت‌ها و محدودیت‌ها را شکل می‌دهند، نشان می‌دهد. سوم، ارتباط‌های اجتماعی می‌تواند اعتبارهای اجتماعی ایجاد نماید که به‌عنوان تضمینی در این زمینه به کار می‌رود که فرد دارای منابعی فراتر از منابع شخصی خود است که برای منافع دیگران از جمله مشتریان به کار می‌گیرد. چهارم، ارتباط‌های 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 (بالندر 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 شبکه سازی (افشانی و عاقبتی، ۱۳۹۵)

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

در تحقیقات متعددی به بررسی رفتار شبکه سازی کارکنان پرداخته شد که در اینجا به برخی از آنها اشاره شده است. افشانی و عاقبتی (۱۳۹۵) مقاله ای تحت عنوان «تعیین نقش مهارت شبکه سازی 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 منطقه ای خراسان رضوی انجام شده است. داده ها از طریق پرسشنامه به دست آمده و با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون گام به گام تجزیه و تحلیل شد. نتایج این مطالعه حاکی از آن است که بین مهارت شبکه سازی و پیشرفت شغلی کارکنان ارتباط معنی دار و مثبتی وجود دارد و در نهایت رفتار شبکه ای به پیشرفت شغلی افراد در سازمان منجر خواهد شد. سریواستاوا^۵ و همکاران (۲۰۱۸) تحقیقی با عنوان «رفتار شبکه سازی 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 شبکه سازی ایدئال مدیران اجرایی هندی بر عملکرد بین المللی شدن شرکت های آنها بود. داده ها از ۱۹۷ مدیر اجرایی با تجربه بالا در بازارهای اروپا و سایر کشورها، گردآوری شد. نتایج تحقیق حاکی از وجود انواع مختلفی از رفتارهای شبکه سازی مدیران در سطوح مختلف عدم اطمینان بود که بر عملکرد شرکت تأثیرگذار هستند. گیسون^۶ 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. براین 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. درنهایت دسترسی به اطلاعات و سرمایه اجتماعی به‌عنوان مکانیزم‌هایی برای تسهیل اثرات شبکه‌سازی بر نتایج پیشنهاد شدند. شیبیلو^۱ 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 درون گروه‌های 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^۲ (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 منشی ها جایگاه قدرتمندی از لحاظ دلالی و مرکزیت شبکه دارند. به طور کلی نتایج نشان داد که منشی ها 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 می کنند. مک کالم^۱ و همکاران (۲۰۱۴) در تحقیقی با عنوان "رفتار شبکه ای داخلی و خارجی: بررسی ارتباط با تعهد سازمانی عاطفی، مستمر و هنجاری" به بررسی ارتباط بین رفتارهای شبکه ای داخلی و خارجی مدیران و افراد حرفه ای، با تعهد (عاطفی، مستمر، هنجاری) پرداختند. یافته ها نشان داد که رفتار شبکه ای در درون هر سازمانی با تعهد عاطفی و تعهد هنجاری ارتباط مثبتی دارد؛ در حالی که رفتار شبکه ای در بیرون از سازمان با تعهد هنجاری ارتباط منفی دارد. همچنین برخلاف تصورات اولیه رفتار شبکه ای بیرونی ارتباطی با تعهد عاطفی ندارند. از طرفی، هیچ یک از رفتارهای شبکه ای داخلی و خارجی ارتباطی با تعهد مستمر ندارند. همچنین نتایج نشان داد که شبکه سازی در داخل و خارج از سازمان تأثیری بر تعهد مستمر ندارد. گرچه رفتار شبکه سازی می تواند به عنوان یک پیش بینی کننده رفتار شخصی در جهت ایجاد شبکه های 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^۲ و همکاران، ۲۰۱۵)؛ اما مطالعات قابل توجهی در مورد آن صورت نگرفته است. و همان گونه 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 داده اند. اما در این تحقیقات تلاشی برای ارائه الگویی جامع در مورد رفتار شبکه سازی کارکنان انجام نگرفته است. ضمن اهمیت به پژوهش های انجام گرفته در این زمینه، نیاز به انجام پژوهشی جامع که سعی در شناخت ماهیت و بررسی کامل رفتار شبکه سازی کارکنان دارد، احساس شد که این تحقیق در تلاش برای انجام آن است. خلاصه تحقیقات انجام گرفته در مورد رفتار شبکه سازی کارکنان در جدول (۲) آمده است:

1. McCallum
2. Spurk

جدول ۲. خلاصه‌ای از تحقیقات انجام گرفته 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 منفعتشان 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 شبکه سازی کارکنان در سازمان پرداخته نشده است، این پژوهش با رویکردی کیفی و استفاده از روش داده بنیاد به تدوین الگوی مذکور پرداخته است. بنابراین، سؤال اصلی تحقیق به صورت زیر است:

الگوی رفتار شبکه سازی کارکنان در سازمان چگونه است؟

برای پاسخگویی به این سؤال، سؤالات فرعی زیر مطرح می شود:

۱. پدیده محوری رفتار شبکه سازی کارکنان در دانشگاه لرستان چیست؟
۲. شرایط علی رفتار شبکه سازی کارکنان در دانشگاه لرستان چیست؟
۳. زمینه و محیط رفتار شبکه سازی کارکنان در دانشگاه لرستان چیست؟
۴. شرایط مداخله گر رفتار شبکه سازی کارکنان در دانشگاه لرستان چیست؟
۵. راهبردهای رفتار شبکه سازی کارکنان در دانشگاه لرستان چیست؟
۶. پیامدهای رفتار شبکه سازی کارکنان در دانشگاه لرستان چیست؟

در نظریه داده بنیاد، گردآوری اطلاعات تا زمانی ادامه می یابد 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 نمی کند. در این رویکرد، از روش نمونه گیری نظری استفاده می شود. نمونه برداری نظری، فرایند جمع آوری داده برای تولید نظریه است که بدان وسیله، تحلیل گر به طور هم زمان داده هایش را جمع آوری، کد گذاری و تحلیل می کند. در این پژوهش به منظور تجزیه و تحلیل داده های به دست آمده از روش مصاحبه، از فرایند سه مرحله ای کد گذاری باز، کد گذاری محوری و کد گذاری انتخابی استفاده شد.

جامعه مورد مطالعه تحقیق، کارکنان دانشگاه لرستان بوده که هم اعضای هیئت علمی و هم کارکنان بخش های اداری و عملیاتی دانشگاه را دربرمی گیرد. برای گردآوری داده ها جهت پاسخ به سؤالات تحقیق اقدام به مصاحبه نیمه ساختاریافته با اعضای جامعه مذکور شد. افراد پاسخ دهنده 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 بیان شده با استفاده از روش هدف مند قضاوتی که یک روش غیر احتمالی است، نمونه تحقیق انتخاب شد. بدین ترتیب، پژوهشگر با ۱۸ نفر از اعضای جامعه مصاحبه انجام داد. بعد از مصاحبه با این افراد، مطالب بیان شده 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	۵۰/۰۰
	۵۵-۴۵	۶	۳۳/۳۳
	بیش از ۵۵ سال	۳	۱۶/۶۷
تحصیلات	فوق دیپلم	۲	۱۱/۱۱
	لیسانس	۷	۳۸/۸۸
	فوق لیسانس	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 ... (دانایی‌فرد و امامی، ۱۳۸۶).

به منظور اطمینان از روایی و پایایی پژوهش یا به عبارتی دقیق بودن یافته های 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، انعطاف پذیری و مهارت این پژوهش را انجام دهند.

ب) انسجام روش شناسی: 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 آزمودنی هایی انتخاب شود که بهترین دانش را در مورد موضوع مورد پژوهش دارند (ایسنهارد^۱، ۱۹۸۹).

همچنین جهت بررسی اعتبار نهایی الگوی ارائه شده، با توجه به نظرات کرسول^۲ (۲۰۱۲)، از دو روش بازبینی مشارکت کنندگان و مرور خبرگان غیر شرکت کننده 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.

یافته های تحقیق

در این تحقیق برای تحلیل داده های حاصل از مصاحبه از روش نظریه داده بنیاد استفاده شد. اولین مرحله در این روش، کدگذاری باز می باشد. کدگذاری باز، جزیی از تحلیل است که با تحلیل دقیق داده ها، نام گذاری و طبقه بندی کردن داده ها انجام می شود. برای طبقه بندی دقیق مفاهیم در مقوله ها، هر مفهوم بعد از تفکیک برچسب خورده و داده های خام به وسیله بررسی دقیق متن مصاحبه ها و یادداشت های زمینه ای، مفهوم سازی شدند. داده های جمع آوری شده از مصاحبه شدگان کدگذاری شدند تا به شکل راحت تری شباهت ها و تفاوت ها شناسایی شوند.

با توجه به اینکه حجم داده های 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 عمیق‌تری 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؛	۲. فراهم آوردن حمایت فردی؛	
	۳. قابلیت مشاهده شدن؛	۴. نیازهای اجتماعی فرد؛	
	۵. میل به اجتماعی بودن	۶. دورنمودن غربت و تنهایی از خود.	
	نیازهای مادی	۷. امکان دریافت ترفیع و پاداش به وسیله شبکه‌سازی؛	۸. افزایش حقوق و مزایا؛
		۹. گروه برای افراد عاملی پاداش دهنده است.	۱۰. کسب قدرت؛
		نیاز 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)؛
۱۳. کسب نیروی بالقوه برای نفوذ در تصمیمات و استفاده آنی.	۱۴. کسب اطلاعات راهبردی؛		
نیازهای اطلاعاتی	۱۵. دسترسی به اطلاعات، توصیه‌ها و منابعی که در تعاملات عادی وجود ندارد.		۱۶. کسب احساس امنیت و رضایت به واسطه عضویت در گروه؛
	نیاز به امنیت شغلی		۱۷. مقابله با تهدیدات سازمان و مدیریت و ایجاد جو ایمنی و امنیت شغلی؛
۱۹. ایجاد روابط انسانی در سازمانی که مدیریت آن خودکامه و کارمدار است؛		۲۰. دفاع از حقوق و تأمین امنیت شغلی.	

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

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 شناسایی شده مرتبط با شرایط مداخله‌ای (یافته‌های محقق)

مقوله کلی	مقولات	کدهای نهایی استخراجی
	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.
شرایط مداخله‌ای	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 داده هاست، قادر به توضیح دگرگونی ها نیز می باشد (با تغییر شرایط مواردی که به عنوان مقوله محوری انتخاب شدند می تواند به قوت خود باقی بماند و محور اصلی افراد برای انجام فعالیت های شبکه سازی باشد). مقوله های در نظر گرفته شده برای مقوله محوری دارای ویژگی های بیان شد بود و لذا از سوی محققان به عنوان مقوله محوری انتخاب شدند (استراوس و کوربین، ۱۹۹۰).

جدول ۷. مفاهیم و مقوله های شناسایی شده مرتبط با پدیده محوری (یافته های محقق)

مقوله کلی	مفاهیم	کدهای نهایی استخراجی
مقوله محوری (شبکه سازی کارکنان)	بهبود و پیشرفت در مسیر شغلی	۱. بهره بردن 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 فراهم سازی منابع اطلاعاتی، توانایی تأثیر گذاری، روابط دوستانه)؛
		۵. دستیابی به هم افزایی و کمک گرفتن از همکاران در مسیر شغلی.
بهبود توانمندی های فردی	بهبود توانمندی های فردی	۶. ایجاد، حفظ و استفاده از روابط داخل سازمانی در جهت تسهیل انجام فعالیت های مربوط به شخص (کسب دانش، تخصص، خلاقیت و ...)
		۷. موفقیت در کار آفرینی؛
		۸. کمک به شکوفایی استعدادها و به ظهور رساندن خلاقیت ها؛
		۹. دسترسی سازمانی به برنامه های راهبردی و موفقیت حرفه ای.
ایجاد و بهبود سرمایه اجتماعی	ایجاد و بهبود سرمایه اجتماعی	۱۰. رفتار شبکه ای به عنوان پیش نیازی شخصی برای ساخت شبکه های اجتماعی و به تبع آن سرمایه اجتماعی؛
		۱۱. داشتن ارتباطات درست اجتماعی؛
		۱۲. کمک به افراد برای ایجاد سرمایه اجتماعی؛
		۱۳. دسترسی به اطلاعات و ظرفیت های اجتماعی؛
ایجاد روابط اطلاعاتی راهبردی	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 حرفه ای برای خلق یک نظام یا زنجیره ای از اطلاعات، مخاطبان و حامیان؛
		۱۶. دسترسی به اطلاعات بدون ساختار گزارش دهی؛
		۱۷. ایجاد روابط برای تشکیل شبکه های اطلاعاتی.

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

جدول ۸. مفاهیم و مقوله‌های شناسایی‌شده 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 همکارانه 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 موردنیاز 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 ^۱ عاطفی و استقلال سلسله‌مراتبی ^۲ 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 در خصوص الگوها و روش‌های مطلوب؛
		۲۶. امکان انعکاس دیدگاه‌ها و نقطه نظرات افراد.

ز) پیامدها: خروجی‌های حاصل از به کارگیری راهبردها.

جدول ۹. مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده^۳ 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.
اثر بخشی اقدامات فردی کارکنان		۶. افزایش موفقیت در انجام وظایف؛
		۷. افزایش رفتارهای فراتر از 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. شبکه سازی 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
پیامدها	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 پیش‌بینی نشده؛
		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 به وسیله 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 به صورت 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 به وجود 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 به وسیله رعایت هنجارهای گروهی و اجتماعی؛
۳۲. احساس هویت جمعی و گروهی؛		
۳۳. افزایش دوام گروه و کارایی آن به وسیله بهبود رضایت.		
ایجاد مانع در تصمیمات و اقدامات سازمان	۳۴. مقابله با مدیریت، تصمیمات، برنامه‌ها و تغییرات؛	
	۳۵. تحت شعاع قراردادن وظایف سازمان به وسیله ایجاد فشار بر مدیریت و سازمان؛	
	۳۶. بازداشتن سازمان از مسیر اصلی و اهداف خود؛	
	۳۷. دخالت نابجا در تصمیمات و اختلال در آنها؛	
	۳۸. اختلال در وحدت فرماندهی؛	
	۳۹. اقدام به شایعه پراکنی، پخش اطلاعات نادرست و دروغین و بزرگ کردن مسائل.	

مقوله کلی	مفاهیم	کدهای نهایی استخراج شده
	افزایش تعارضات سازمانی	۴۰. تغییر در نقش های سازمان؛
		۴۱. ایجاد تعارضات شغلی؛
		۴۲. تعارض در نقش های 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).

کد گذاری انتخابی (خلق نظریه)

این مرحله از کد گذاری، فرایند یکپارچه سازی و بهبود مقوله ها برای شکل گیری نظریه است که براساس نتایج دو مرحله قبلی کد گذاری که به عنوان مراحل مقدماتی و زمینه ساز برای نظریه پردازی، مقوله ها و روابط مقدماتی را به عنوان سازه ها و اصول اصلی نظریه در اختیار می گذارند، به تولید نظریه پرداخته و به این ترتیب مقوله محوری را به شکلی نظام مند به دیگر مقوله ها ربط داده و آن روابط را در چارچوب یک روایت روشن می کنند؛ همچنین مقوله هایی را که نیازمند بهبود و توسعه بیشتری هستند، اصلاح می کند (استراوس و کوربین، ۱۹۹۰). به طور خلاصه، فرایند تحلیل داده ها که به خلق مدل نظری منجر می شود، شامل: شرایط علی، شرایط زمینه ای، شرایط مداخله ای، راهبردها و پیامدها هستند که پدیده اصلی یعنی رفتار شبکه سازی کارکنان را توصیف و تشریح می کنند. مدل نظری رفتار شبکه سازی کارکنان، با توجه به جداول شماره ۴ تا ۹، به صورت زیر ارائه می شود:

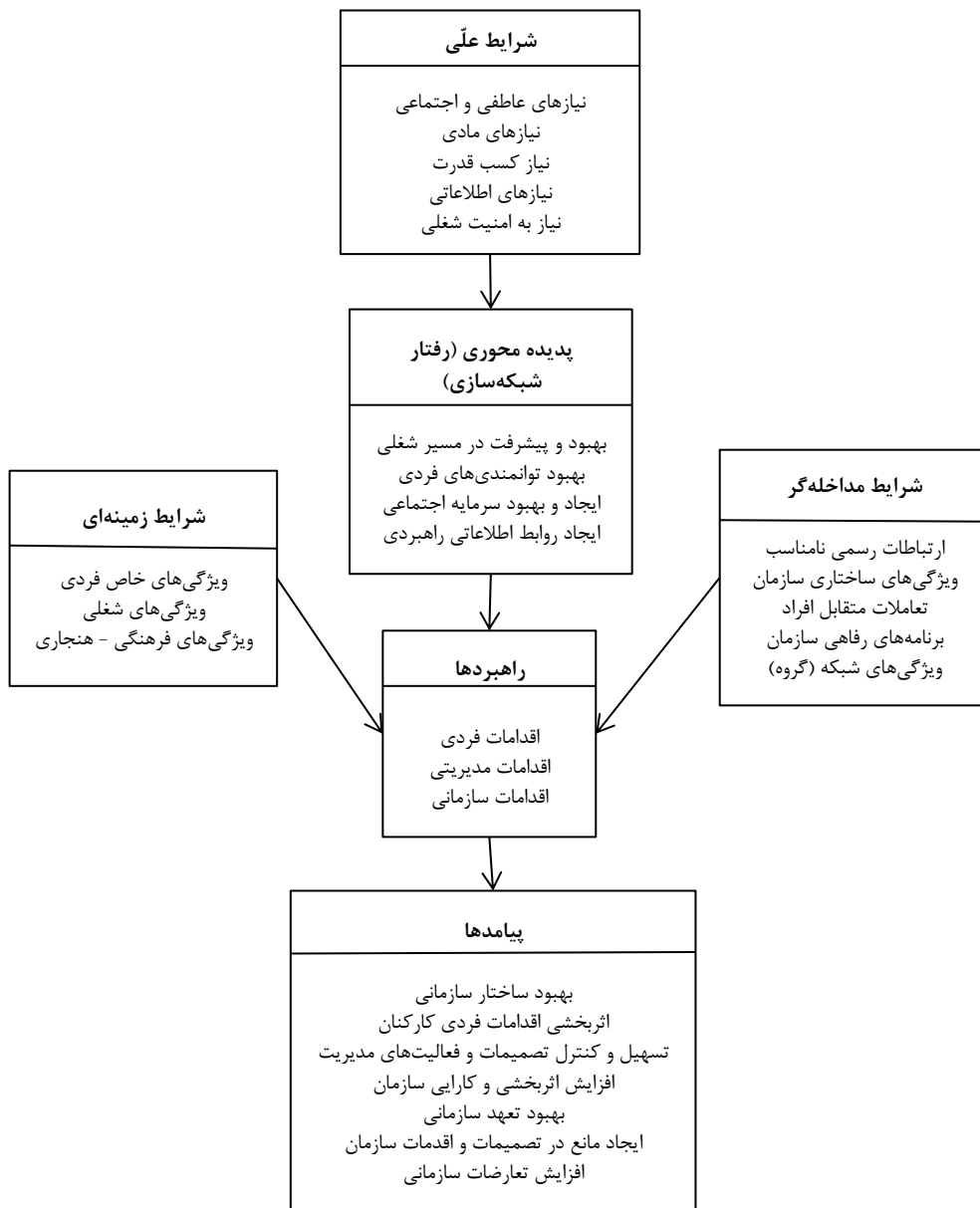
در مرحله کد گذاری انتخابی به ارائه قضایایی نظری پرداخته می شود. قضیه های نظری بیانگر روابط تعمیم یافته بین یک طبقه و مفاهیم آن با طبقات معین است. قضیه ها متضمن روابط مفهومی هستند، در حالی که فرضیه ها مستلزم روابط سنجش پذیرند. چون رویکر نظریه داده بنیاد روابط مفهومی تولید می کند و نه سنجش پذیر، لذا به 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 شکل دهنده رفتار شبکه سازی کارکنان محسوب می شوند.

قضیه دوم: اقدامات فردی، اقدامات مدیریتی و اقدامات سازمانی، کنش هایی هستند که در سطوح

مختلف می تواند انجام گیرد که به توسعه و تداوم رفتار شبکه سازی کارکنان منجر می شوند.



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. با این حال، نتایج به دست 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. با این 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.

مقوله 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 ازسوی 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 سریع تر 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 شناسایی شده 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 (به کارگیری 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 شکل گیری رفتار شبکه سازی، عوامل مؤثر بر آن و نتایج حاصل از آن ارائه شود، در تحقیقات گذشته مورد توجه نبوده است. افشانی و عاقبتی (۱۳۹۵) نقش مهارت شبکه سازی افراد را در پیشرفت شغلی مدنظر قرار داده اند، سربو استاوا و همکاران (۲۰۱۸) تأثیر شبکه سازی را بر عملکرد بررسی نمودند، گیسون و همکاران (۲۰۱۴) عوامل اثرگذار بر شبکه سازی، سازوکار و نتایج آن را مدنظر قرار داده و بیان نمودند که شبکه سازی به کسب قدرت، پیشرفت شغلی، دیده شدن فرد و موفقیت حرفه ای منجر می شود و شیپیلو و همکاران (۲۰۱۴) محرک های فردی و گروهی شبکه سازی افراد را مورد توجه قرار داده و تعیین می کنند که کدام یک از این محرک ها به ارتقای سریع فرد در سازمان منجر می شود. این پژوهش ها و اکثر پژوهش های انجام گرفته در ارتباط با شبکه سازی همان طور که بیان شد بیشتر به بررسی رابطه شبکه سازی با متغیرهای سازمانی دیگر پرداخته اند. بنابراین، رفتار شبکه سازی کارکنان نه تنها پیامدهای مثبتی دارد، بلکه می تواند پیامدهای منفی نیز همراه داشته باشد و این موضوعی است که سازمان و مدیریت باید بدان توجه نمایند. شناخت بهتر رفتار شبکه سازی کارکنان در قالب الگویی جامع می تواند کنترل و مدیریت این فرایند را تسهیل نماید. تحقیقات گذشته بیش از هر چیزی بر پیامدهای مثبت این پدیده برای کارکنان تأکید داشته است؛ در حالی که پیامدهای مثبت آن تنها برای کارکنان نبوده و سازمان با مدیریت صحیح می تواند از شبکه سازی رفتاری کارکنان سود برد. رفتار شبکه سازی کارکنان می تواند پیامدهای مثبتی مانند حل و فصل مشکلات، پشتیبانی از اهداف، جلوگیری از انحراف در اهداف، تسهیل و کنترل فعالیت های مدیریت، حفظ ارزش و هویت سازمانی، ایجاد یکپارچگی و همنوایی میان کارکنان و ... برای سازمان داشته باشد. در عین حال، پیامدهای منفی این پدیده برای فرد و سازمان کمتر مورد توجه قرار گرفته است؛ دخالت های نابجا افراد در تصمیمات، اختلال در وحدت فرماندهی، ایجاد شایعه و پخش اطلاعات نادرست، تعارض در نقش های 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 شبکه سازی کارکنان و ایجاد نتایج مثبت برای فرد، مدیریت و سازمان، ارائه می شود:

برای بهبود مهارت های شبکه سازی کارکنان شرکت باید کارکنان را در جهت اهداف مشخص هدایت نماید. در این زمینه شرکت می تواند پاداش های 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 بین فردی 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 بین فردی 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 قابل پذیرش 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: نظریه مبنایی، روبه ها و روش ها، ترجمه بیوک محمدی، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، چاپ سوم.
- افشانی، مینو و عاقبتی، محمدامین (۱۳۹۵)، تعیین نقش مهارت شبکه سازی در پیشرفت شغلی کارکنان، دومین کنفرانس بین المللی حسابداری و مدیریت در هزاره سوم، رشت.
- حدادیان، علی رضا و قربانی، ملیحه (۱۳۹۳)، تبیین نقش ابعاد شخصیت بر رفتار شبکه سازی. فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، دوره بیست و چهار، شماره هفتادونه: ۱۴۴-۱۱۹.
- دانایی فرد، حسن و امامی، سیدمجتبی (۱۳۸۶)، استراتژی های پژوهش کیفی: تأملی بر نظریه پردازی داده بنیاد، اندیشه مدیریت، سال اول، شماره دوم: ۹۷-۶۹.
- ضیالالدینی دشتخاکی، طاهره؛ پورکیانی، مسعود و زین الدینی میمند، زهرا (۱۳۹۵)، مدیریت و سازمان غیررسمی، دومین کنفرانس بین المللی درباب 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.