

Identification and Analysis of the Causes and Consequences of Dark Networking in Organizations with FCM method

Abstract:

purpose: Dark networking refers to a set of informal, invisible, and sometimes unethical interactions in which some employees or managers gain unfair influence in decision-making processes, resource allocation, or organizational appointments by using special relationships. These types of networks often operate outside of transparent and legal mechanisms and can disrupt the healthy functioning of the organization. Therefore, given the importance of this phenomenon, the present study was conducted with the aim of identifying and analyzing the factors and consequences of dark networking in organizations using the FCM method and the Gaffey software.

Method: The present study is applied in terms of its purpose and descriptive-survey in terms of its data collection method. The statistical population of the study, in both qualitative and quantitative sections, is managers and employees of government organizations in Lorestan province (Water and Sewage Department, Lorestan University), 21 of whom were selected using purposive sampling method and based on the theoretical saturation principle. The data collection tool in the qualitative part is an interview, the validity and reliability of which was confirmed using content validity and theoretical validity, and the method of intra-coder and inter-coder reliability. Also, the data collection tool in the quantitative part is a questionnaire, the validity and reliability of which was confirmed using content validity and test-retest reliability. For data analysis in the qualitative part, the content analysis approach and coding method using MaxQDA software were used, and in the quantitative part, the fuzzy cognitive map method was used.

Findings: The research findings show that the most important factors in creating dark networking in an organization are opaque and weak processes, greater profit through connections, nepotism and cronyism, political behaviors of saving and opportunism, and individual self-interest. Also, the most important consequences of dark networking in organizations are the formation of a shadow network and the invisibility of power, the increase in the phenomenon of administrative profiteering and organizational divisions, the priority of dark coalition goals over organizational goals, the formation of dark influence, and the formation of power gangs under the official shell of the organization.

Keywords: Dark sides of organizations, Dark networking, Fuzzy Cognitive Map

شناسایی و تحلیل علل و پیامدهای شبکه سازی تاریک در سازمان با رویکرد FCM

چکیده

اهداف: شبکه سازی تاریک به مجموعه ای از تعاملات غیررسمی، ناپیدا و گاه غیراخلاقی گفته می شود، که در آن برخی کارکنان یا مدیران با استفاده از روابط خاص، نفوذ ناعادلانه ای در فرآیندهای تصمیم گیری، تخصیص منابع یا انتصاب های سازمانی پیدا می کنند. این نوع شبکه ها اغلب خارج از ساز و کارهای شفاف و قانونی عمل کرده و می توانند موجب اختلال در عملکرد سالم سازمان شوند. بنابراین با توجه به اهمیت این پدیده، پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تحلیل عوامل و پیامدهای شبکه سازی تاریک در سازمان با نرم افزار گفی و با روش FCM، انجام پذیرفت.

روش: پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از حیث نحوه گردآوری داده ها، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش در هر دو بخش کیفی و کمی، مدیران و کارکنان سازمان های دولتی استان لرستان (اداره آب و فاضلاب، دانشگاه لرستان) می باشند که ۲۱ نفر از آنان با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند و براساس اصل اشباع نظری، انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی، مصاحبه است که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوایی و روایی نظری و روش پایایی سنجی درون کدگذار و میان کدگذار تایید شد. همچنین ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کمی پرسشنامه است که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوایی و پایایی بازآزمون تایید شد. برای تحلیل داده ها در بخش کیفی از رویکرد تحلیل محتوا و روش کدگذاری با بهره گیری از نرم افزار مکس کیودی ای و در بخش کمی از روش نقشه شناخت فازی استفاده شده است.

یافته ها: یافته های پژوهش نشان می دهد که مهم ترین عوامل ایجادکننده شبکه سازی تاریک در سازمان، فرایند های غیرشفاف و ضعیف، انتفاع بیشتر از طریق ارتباطات، نپوتیسم و کرونیسیم، رفتارهای سیاسی پس اندازی و فرصت طلبی و منفعت خواهی فردی می باشند. همچنین مهم ترین پیامدهای شبکه سازی تاریک در سازمان ها، شکل گیری شبکه سایه و نامریی قدرت، افزایش پدیده سوداگری اداری و زدوبندهای سازمانی، تقدم اهداف ائتلاف تاریک بر اهداف سازمانی، شکل گیری اثرمنسانی تاریک و تشکیل باندهای قدرت زیرپوسته رسمی سازمان می باشد.

کلمات کلیدی: جنبه های تاریک سازمان، شبکه سازی تاریک، نقشه نگاشت فازی

مقدمه

توسعه هر سازمانی به استفاده درست از نیروی انسانی و برقراری ارتباط درست و مناسب میان آن‌ها بستگی دارد (moghim, 2016). در علم مدیریت، یک اصل درباره‌ی اداره سازمان وجود دارد که بیان می‌کند که سازمان به صورت رسمی سازماندهی می‌شود ولی به صورت غیررسمی اداره می‌شود (sepahvand & arefnezad, 2021). با توجه به این اصل و اینکه امروزه سازمان‌ها به تنهایی قادر نیستند در راه پرفراز و نشیب توسعه گام بردارند (dehghan et al, 2014). می‌توان گفت که روابط غیررسمی افراد و مهارت شبکه‌سازی نقش تعیین‌کننده‌ای در این راه دارد (sepahvand & arefnezad, 2021). شبکه‌سازی به تمامی کارها، فعالیت‌ها و تلاش‌هایی می‌گویند که هدفشان جذب یا کنترل اشخاص است (SmyrnovaTrybulska, 2017). همانطور که گفته شد، در این شبکه‌ها، حرفه‌ای‌ها به‌عنوان کنشگران/بازیگران در ارتباط قرار می‌گیرند و در چارچوب پیوندهای چندگانه و سیال روابط حرفه‌ای با سایر متخصصان و مصنوعات عمل می‌کنند تا به توسعه حرفه‌ای دست یابند (nigar, 2021). علیرغم داشتن نقش بی‌بدیل این پدیده، وجود برخی از شرایط نامناسب سازمانی در این سبک (همانند درک بی‌عدالتی و نابرابری به ویژه در اعطای امتیازات و انتصاب‌های سازمانی) موجب تقلیل فعالیت اثربخش کارکنان و کاهش اشتیاق آن‌ها برای پیگیری اهداف سازمانی شده است (De Clercq et al, ۲۰۲۱). در طول تاریخ، تاریکی و نور، به‌عنوان استعاره‌هایی برای توصیف شرایط زندگی انسان‌ها، وضعیت آگاهی، انگیزه‌های غریزی عمیق و... استفاده شده‌اند. این استعاره، امروزه به شکلی طنزآمیز برای توصیف مشکلاتی که در حوزه سازمان‌هایی که، نادیده گرفته می‌شوند، سرکوب می‌شوند یا مورد توجه قرار نمی‌گیرند، در کنار مطالعات سنتی مدیریت، به‌عنوان «جنبه تاریک» مورد استفاده قرار گرفته است (Köse, 2023). در این راستا، مسئله‌ی شبکه‌سازی تاریک بیان می‌شود. شبکه‌های تاریک سازمانی، شبکه‌هایی غیررسمی و پنهان هستند که در آن‌ها اعضا از روابط شخصی، نفوذ یا اطلاعات خاص برای پیشبرد منافع فردی یا گروهی استفاده می‌کنند؛ این شبکه‌ها معمولاً خارج از کانال‌های رسمی سازمانی عمل کرده و ممکن است مانع شفافیت، تصمیم‌گیری منصفانه یا اجرای مؤثر سیاست‌ها شوند (Cross, Parker, 2004).

شبکه‌سازی تاریک باعث گسترش شایعات و اطلاعات نادرست، کاهش اعتماد بین کارکنان و مدیریت (Bonaccio, et al, 2016) کاهش بهره‌وری (cross et Al, 2016) و ... منجر شوند. لازم به ذکر است یکی از مسائل مهمی که سازمان‌های دولتی ایران بدان مبتلا هستند، موضوع انتصاب‌های خارج از ملاک‌های شایستگی بوده است که اساساً مبتنی بر رفاقت‌سالاری و خویشاوندسالاری و عضویت در گروه‌های غیررسمی می‌باشد. در چنین حالتی برخی از افراد به سرعت و در بهترین حالت ممکن در مسیر ترقی شغلی بدون هرگونه شایستگی گام برمیدارند. در حقیقت برخی از مدیران سازمان‌های دولتی در این تله می‌افتند، که همان جنبه‌های تاریک و منفی این پدیده است. حادث شدن این شرایط در سازمان‌های دولتی، موجب تسری موج ناامیدی و سرخوردگی و عدم تشریک‌مساعی کارکنان در حصول به برنامه‌های راهبردی سازمان مطبوعشان می‌شود (deyhimpur, 2024). بنابراین با توجه به مطالب فوق و تأثیری که شبکه‌سازی تاریک روی سازمان‌های دولتی در کشور ایران دارد، پژوهش ما در پی پاسخ به این سوال است که عوامل و پیامدهای شبکه‌سازی تاریک کدامند؟ در فضای پیچیده و پویای سازمان‌های امروزی، تعاملات غیررسمی و شبکه‌های ارتباطی نقش مهمی در تسهیل جریان اطلاعات و تصمیم‌گیری دارند. با وجود مزایای آشکار شبکه‌سازی، بعد تاریک این پدیده نیز قابل تأمل است. همانطور که گفته شد، شبکه‌سازی تاریک اشاره به روابط غیررسمی، پنهانی و غالباً غیرشفاف دارد، که به جای خدمت به اهداف سازمانی، در راستای منافع فردی یا گروهی خاص عمل می‌کند، زمانی که فرایندها شفاف نبوده و نظام پاداش‌دهی بر پایه شایستگی عمل نمی‌کند، فضا برای شکل‌گیری شبکه‌های پنهان فراهم می‌شود (Köse, 2023). این پدیده با پیامدهایی نظیر فساد اداری، بی‌اعتمادی، کاهش بهره‌وری، حذف رقبا از مسیرهای رسمی رشد و تضعیف سرمایه اجتماعی سازمان همراه است (Milward & Raab, 2023). با وجود نقش منفی این پدیده، مطالعات سازمانی هنوز به شکل کافی به این پدیده نپرداخته‌اند. این خلأ پژوهشی، به‌ویژه در بستر سازمان‌های دولتی، می‌تواند به ایجاد چالش‌های مدیریتی و اخلاقی منجر شود. از این‌رو، تحلیل علل ایجاد شبکه‌های تاریک در سازمان‌ها و پیامدهای آن‌ها ضرورتی روزافزون یافته است. با الهام از این شکاف‌های تحقیقاتی، این مطالعه هدف دارد عوامل ایجادکننده و پیامدهای پدیده شبکه‌سازی تاریک را بررسی کند.

مبانی نظری

مفهوم شبکه‌سازی تاریک

همان‌طور که پیشتر گفته شد، شبکه‌سازی به عنوان ساختارهای اجتماعی پنهان و غیررسمی تعریف شده اند که در آن‌ها کنشگران برای دستیابی به اهداف مشترک، خارج از نظارت و کنترل رسمی سازمانی، با یکدیگر همکاری می‌کنند. این شبکه‌ها معمولاً در شرایطی شکل می‌گیرند که ساختارهای رسمی، ناکارآمد یا ناکافی باشند و افراد برای پیشبرد اهداف خود به روابط غیررسمی و پنهانی متوسل می‌شوند (Milward & Raab, 2003). شبکه‌سازی در سازمان‌ها بر پایه نظریه شبکه‌های اجتماعی و مفاهیم مرتبط با قدرت پنهان تبیین می‌شود؛ در این نظریه، سازمان‌ها به عنوان شبکه‌ای از روابط در نظر گرفته می‌شوند، که برخی از این روابط در لایه‌های غیررسمی و پنهانی شکل می‌گیرند (Brass et al, 2022). سازمان‌ها معمولاً محیط اقتصادی خارجی را منبع مشکلات نوظهور تعریف می‌کنند. اما آنچه در این میان نادیده گرفته شده است؛ پیامدهای رفتار انسانی درون سازمان‌ها است (Köse, 2023). طی دو دهه گذشته، مشخص شده است که جنبه تاریک، دیگر یک پدیده خارجی نیست که بر اقدامات سازمانی تأثیر بگذارد، بلکه به عنوان یک عامل درون سازمانی شناخته می‌شود که در مرزهای سازمان تعریف می‌شود (Griffin RW & O'Leary-Kelly AM, 2004). جنبه تاریک، این پدیده شامل موقعیت‌هایی است که بی‌عدالتی‌ها تداوم می‌یابند و تمایل به کسب ثروت، قدرت یا انتقام، افراد را به رفتارهای غیر اخلاقی، غیرقانونی، نفرت‌انگیز یا مذبوم سوق می‌دهد (Griffin RW & O'Leary-Kelly AM, 2004). در واقع آنچه که در شبکه‌سازی تاریک قابل رؤیت است ارتباطات بین فردی است و آنچه که ارتباط بین فردی را نامطلوب می‌کند؛ نیت پنهانی و غیر اخلاقی آن است که در بطن رابطه جاری است (nikoi et al, 2025) که این پدیده را با ریسک فساد همراه می‌کند. مطالعات نشان می‌دهد که، جنبه تاریک شبکه‌سازی، نسبت به رفتارهای فسادآمیز، مزیت رقابتی، هدایت امتیازات و سوءاستفاده از قدرت آسیب‌پذیرند، به‌ویژه وقتی افراد از این روابط برای منافع شخصی یا دور زدن قوانین استفاده می‌کنند و گاهی این کارها به اسم سنت یا فرهنگ پذیرفته می‌شوند (Horak et al, 2020).

عوامل ایجادکننده شبکه‌سازی تاریک

با توجه به گفته‌های پیش، شبکه‌سازی تاریک به روابط غیررسمی و پنهانی اشاره دارد، که افراد و گروه‌ها در درون یا بیرون سازمان‌های دولتی برای منافع شخصی خود ایجاد می‌کنند؛ که در آن بر ضوابط رسمی تأکید نمی‌شود (zare et al, 2018). عوامل متعددی در بروز چنین پدیده‌ایی مؤثر بوده‌اند که در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود: یکی از عوامل ایجادکننده شبکه‌سازی تاریک، خویشاوندسالاری است،

در بسیاری از جوامع، ارزش‌های فرهنگی، حامی و طرفدار رابطه‌محوری و وفاداری به گروه‌های درون‌گروهی (خانواده، قوم یا حزب) است. در این شرایط، انتصاب‌ها و منافع سازمانی به‌جای معیارهای شایسته‌سالاری، براساس نسبت‌های خویشاوندی یا دوستی توزیع می‌شود (zare et al, 2018). یکی دیگر از عوامل ایجادکننده، فرهنگ جمع‌گرا و اولویت گروه است، کشورهای جمع‌گرا که همبستگی درون‌گروهی در آن‌ها اهمیت دارد، معمولاً جانبداری از خویشاوندان و نزدیکان را اخلاقاً مشروع می‌دانند. مطالعات بین‌المللی نشان داده‌است، که در چنین جوامعی، ذوق‌تعلق به گروه (in-group favoritism) شانس بروز فساد، خویشاوندپروری و مشتری‌مداری در بخش عمومی را افزایش می‌دهد، در حالی که جوامع فردگرا با تأکید بر عملکرد فردی و شایستگی، امکان اصلاح امور دولتی را افزایش می‌دهند (Kyriacou, 2016). همچنین از دیگر عوامل این پدیده می‌توان فاصله قدرت فرهنگی را ذکر کرد، مطالعات فرهنگی (نظریه هافستد) نشان می‌دهد، کشورهایی که افراد آن‌ها، سلسله‌مراتب قدرت را می‌پذیرند (فاصله قدرت بالا)، بستر مناسبی برای برتری روابط شخصی بر ضوابط قانونی دارند؛ به عبارت دیگر هرچه فاصله قدرت بیشتر باشد، فساد اداری نیز معمولاً گسترده‌تر است (Klitgaard, 2017). صفات تاریک شخصیت (ماکیاولیسم و فرصت‌طلبی)، از دیگر عوامل ایجادکننده پدیده شبکه‌سازی تاریک است، افرادی با گرایش به ماکیاولیسم (بی‌اعتمادی، خودمحوری، بی‌اخلاقی کاربردی) به‌دلیل تمرکز بر منافع شخصی، تمایل بیشتری به استفاده از روابط غیررسمی برای پیشبرد اهداف دارند. یک مطالعه تجربی نشان داده‌است که، بین میزان ماکیاولیسم مدیران و به‌کارگیری پارتی‌بازی در استخدام و ارتقای خویشاوندان، رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد (Üzümlü & Özkan, 2023). همچنین بیگانگی و انفعال اخلاقی یکی دیگر از عوامل ایجادکننده این پدیده است، کارکنان و مدیرانی که انگیزه درونی یا تعلق شغلی پایین دارند، در مواجهه با پیشنهادهای غیراخلاقی (پارتی‌بازی، رشوه و...) مقاومتی نشان نمی‌دهند (tahernia et al, 2024).

سازوکارهای شبکه‌سازی تاریک

باید پذیرفت که، سازمان‌ها را افرادی با برنامه‌های شخصی تشکیل می‌دهند؛ که گویا برای کسب قدرت و نفوذ بر دیگران عمل می‌کنند و رفتارهایی منفعت‌طلبانه از خود بروز می‌دهند (rezaean, 2020). این شبکه‌ها با سازوکارهایی چون اعتماد پنهانی، تبادل منابع غیررسمی و حذف رقبا عمل می‌کنند (Spector & Fox, 2021). از دیگر سازوکارهای شبکه‌سازی تاریک می‌شود به رقابت برای پرستیز اجتماعی به جای شایسته‌سالاری و تمرکز بیش از حد به اعضای شبکه به جای فرصت‌های جذاب خارج

از آن و.... اشاره کرد (Horak et al, 2020). در این پدیده، معیارهای عینی، تعیین کننده صالحیت کارمند نبوده و مبتنی بر عدم شایستگی، روابط دوستانه و خانوادگی می باشد (Dobrowolski et al, ۲۰۲۲). همان طور که گفته شد، اساس این پدیده مبتنی بر روابط غیررسمی مدیران با کارکنان، حمایت و اعطای امتیازهای ویژه بدون توجه به شایستگی آنان در مقایسه با سایرین است. این مفهوم نشأت گرفته از تصمیم های نادرست، غیرعادلانه و بعضاً جانبدارانه مدیران باشد. نقض شایستگی، استدلال های ذهنی و مغرضانه، معیارهای تصمیم گیری در تخصیص پاداش ها و مجازات (Saleem et al, ۲۰۲۳)، محدودیت فرصت ارتقا برای گروه های اقلیت (Riccucci, ۲۰۰۹) و ایجاد تعارض و سردرگمی کارکنان (Akca, ۲۰۲۰) از جمله ساز و کارهای این پدیده هستند.

پیامدهای فردی و سازمانی شبکه سازی تاریک

در نتیجه شبکه سازی تاریک، پیامدهای فردی و سازمانی پدید می آید که در ادامه به چند مورد آن اشاره می شود:

۱. تضعیف شایسته سالاری: شبکه سازی تاریک اساساً، منطق شایسته سالاری را نقض می کند. هنگامی که استخدام، ترفیع و تخصیص پروژه ها براساس روابط شخصی یا خویشاوندی انجام شود؛ حقوق و شایستگی افراد به حاشیه رانده می شود؛ در چنین وضعیتی، کارکنانی که از روی شایستگی صلاحیت لازم را دارند، به دلیل فقدان ارتباطات مناسب، از فرصت های شغلی محروم می شوند (Burhan et al, 2020). تضعیف شایسته سالاری به تدریج زمینه را برای کاهش تعهد و انگیزه در بین کارکنان فراهم می کند؛ چرا که آن ها احساس می کنند توانایی و عملکردشان قدر دانسته نمی شود و ارتقای شغلی بر پایه شایستگی تعریف نمی شود (Vveinhardt & Bendaraviciene, 2022).

۲. آسیب به فرهنگ سازمانی: شبکه سازی تاریک فرهنگ سازمانی را نیز دگرگون می کند. فرهنگ سازمانی براساس ارزش هایی مانند انصاف، پاسخگویی و تعهد شکل می گیرد؛ ولی حضور روابط ناکارآمد می تواند این ارزش ها را تضعیف کند. در محیط هایی که خویشاوندسالاری و شبکه سازی تاریک رایج باشد، کارکنان مشاهده می کنند، که قانونمندی و شایستگی اهمیت ندارد، بلکه تعلق به گروه های قدرت و شبکه های رابطه تعیین کننده است. این شناخت باعث می شود فرهنگ سازمانی، از فرهنگ شایستگی محوری به فرهنگ رفتار بسته و محافظه کارانه تغییر یابد. به عبارت دیگر، محیط سازمان به سمتی حرکت می کند که وفاداری به رفقا و هم تیمی ها مهم تر از شایستگی و مسئولیت پذیری تلقی می شود. چنین فرهنگ معیوبی باعث رشد، تنگ نظری، احساس تبعیض و کاهش نوآوری می شود؛ چرا که افراد توانمند انگیزه ندارند

ایده‌های خود را مطرح کنند یا کار اضافه‌ای انجام دهند. به علاوه، عدم صداقت در عملکرد و فقدان پاسخگویی به رفتارهای ناپسند، فرهنگ‌سازمانی را متسمم می‌کند. در نهایت، چنین فضایی مانع تقویت حس همدلی و پیوستگی سازمانی می‌شود و موجب تضعیف یکپارچگی میان اعضا و ایجاد توجیه برای رفتارهای غیراخلاقی خواهد شد (Burhan et al, 2020; Vveinhardt & Bendaraviciene, 2022).

۳. افت نوآوری و یادگیری سازمانی: شبکه‌سازی تاریک با محور قرار دادن روابط بجای شایستگی، محیط یادگیری و نوآوری را تضعیف می‌کند. در سازمانی که افراد لایق ترجیح داده نمی‌شوند، انگیزه مشارکت در آموزش و انتقال دانش کم می‌شود. مطالعات نشان داده‌اند که، خویشاوندسالاری فرایندهای ارتباطی و یادگیری سازمانی را مختل می‌کند؛ به گونه‌ای که اشتراک اطلاعات و دانش بین کارکنان کاهش یافته و توان نوآوری سازمانی نابود می‌گردد (Şeker & Karadayı, 2024).

پیشینه ی تجربی

جدول (۱): پیشینه پژوهش های خارجی

منبع	عنوان مقاله	نتایج
۱ وینگرو ولف، (۲۰۲۳)	لبه تاریک و روشن رفتار شبکه سازی: سه مطالعه در رابطه با فرآیندهای کوتاه مدت رفتار شبکه سازی	براساس دو مطالعه آزمایشگاهی تجربی و مطالعه میدانی که در این پژوهش در رابطه با شبکه سازی انجام شد، مشخص شد رفتار شبکه ای به طور همزمان بر منابع شناختی (خودکنترلی) و منابع عاطفی (عاطفه مثبت) تمرکز میکند.
۲ اوراک، عفیونی، بیان، و لدنوا، (۲۰۲۰)	شبکه های غیررسمی: لبه های تاریک، لبه های روشن و ابعاد نامکشوف	شبکه سازی غیررسمی یک روش مرسوم در سازمان هاست و توجه به جنبه های روشن و تاریک شبکه سازی غیررسمی برای موفقیت مدیران در دنیای کسبوکار امروزه حیاتی است.
۳ لنا استریندلند و مادلین آبرانت دالگرن و کریستین سنت اهل دی، (۲۰۲۱)	وقتی همکاری زشت می شود کاوشی در جنبه ی تاریک سرمایه ی اجتماعی	این مقاله به بررسی پیامدهای منفی سرمایه اجتماعی در یک پروژه همکاری ناموفق در خدمات بازار کار شهرداری می پردازد. با استفاده از روش قوم نگاری، نشان داده می شود که سرمایه اجتماعی منفی از طریق سه فرآیند شکل می گیرد: انزوا، همگن سازی و تعهد فزاینده. نتایج بر پیچیدگی تعاملات اجتماعی و اهمیت توجه به شیوه های غیررسمی سازمان دهی تأکید دارند که در صورت نادیده گرفتن، می توانند اهداف پروژه

			را تهدید کنند. این مقاله همچنین ترکیبی نوآورانه از نظریه سرمایه اجتماعی و سازمان‌دهی سایه‌وار ارائه می‌دهد.
۴	یورگ راب و اچ. برینتون میلوارد، (۲۰۰۳)	شبکه‌های تاریک به عنوان مشکل	این مقاله با تمرکز بر «شبکه‌های تاریک» (مانند قاچاق مواد مخدر، تجارت غیرقانونی اسلحه و شبکه‌های تروریستی)، بررسی می‌کند که ساختارهای شبکه‌ای و شیوه‌های حکمرانی چگونه می‌توانند در خدمت اهداف غیرقانونی یا غیراخلاقی قرار گیرند. نویسندگان به جای داوری ارزشی، شبکه‌ها را به دو دسته «آشکار و قانونی» و «پنهان و غیرقانونی» تقسیم می‌کنند و با تحلیل شباهت‌ها و تفاوت‌های آن‌ها، تلاش می‌کنند درک جامع‌تری از عملکرد شبکه‌ها ارائه دهند. مقاله بر اساس مطالعات موردی، مجموعه‌ای از فرضیات تحلیلی را مطرح می‌کند.

همچنین پژوهش‌های داخلی مرتبط با موضوع پژوهش به صورت جدول زیر است:

جدول (۲): پیشینه پژوهش‌های داخلی

منبع	عنوان مقاله	نتایج
۱ طاهری نیا و همکاران (۱۴۰۳)	خویشاوندسالاری و بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان: تحلیل نقش میانجی سرمایه اجتماعی	جامعه آماری پژوه تعداد ۱۳۳۱ نفر از کارکنان ادارات کل ستادی استان لرستان مستقر در شهر خرم آباد بودند. نتایج پژوهش نشان داد خویشاوندسالاری از طریق سرمایه اجتماعی دارای اثر مثبت و معنی دار بر بی تفاوتی سازمانی کارکنان در سازمان های دولتی استان لرستان است.
۲ دشتی و همکاران (۱۴۰۱)	ارائه مدل جنبه‌های تاریک سازمان مبتنی بر نظریه تعاملگرایی اجتماعی در نظام آموزش عالی	جامعه آماری این پژوهش نفر از خبرگان علمی و صاحب‌نظران حوزه مدیریت آموزش عالی استان فارس بودند. این پژوهش نشان داد که شناخت عوامل بسترساز و پیامدها جنبه تاریک سازمان و استفاده از مدل پیشنهادی به مدیریت این پدیده کمک میکند
۳ سپهوند و عارف نژاد ۱۳۹۷	رابطه مهارت شبکه‌سازی با موفقیت مسیر شغلی و میانجیگری قدرت ارتباطات	جامعه آماری این پژوهش متشکل از کلیه مدیران و معاونین ستادی وزارتخانه دولتی در لرستان است که با نرم افزار pls انجام شد. این تحقیق نشان داد شبکه سازی رابطه مستقیمی با موفقیت مسیر شغلی مدیران دارد

تحلیل مقاله‌ی (مباشری و تیموری، ۱۴۰۲) منجر به شناسایی موبینگ (غوغاسالاری) به عنوان یکی از پیشایندهای پژوهش حاضر شد. موبینگ یکی از جنبه‌های تاریک سازمان است (Mehmet, 2021). یک فرایند اجتماعی مخرب که هدف آن تمسخر، تحقیر و حذف فرد یا گروهی از افراد از سازمان است (Duffy and Sperry, 2014). کرونیسم و نپوتیسم به عنوان یکی از پیشایندهای پژوهش، با بهره‌گیری از مقاله‌ی (شریعت‌زاد و صفری، ۱۴۰۳) استخراج گردید. براساس این پژوهش در رفاقت‌سالاری و خویشاوند سالاری سازمانی تصمیم‌گیری بر اساس معیارهای عینی که صلاحیت کارمند را تعیین می‌کنند نیست؛ بلکه بر اساس روابط دوستانه و خانوادگی است. در نتیجه جو غیراخلاقی در سازمان حاکم می‌شود و بین این افراد و کارکنانی که ارتباط نزدیک با مدیران و سرپرستان ندارند؛ اعتماد و تعامل و همکاری کم می‌شود (Dobrowolski et al, 2022). در طی مرور پیشینه‌ی پژوهش و با بررسی مقاله‌ی (اباذری و همکاران، ۱۴۰۴) شکل‌گیری اثر منسانی تاریک به عنوان یکی از پسایندهای این پدیده شناسایی شد. این اثر اشاره به پدیده‌ای دارد که براساس آن، مدیران فردی را که دارای خصوصیات و ویژگی‌های مشابهی همچون افکار و اندیشه‌ها، تحصیلات، مذهب، جناح سیاسی، ویژگی‌های نگرشی و... هستند را انتخاب و انتصاب می‌کنند (fontana, 2023). امروزه در سازمان‌ها هنگام ایجاد تغییرات مدیریتی، این پدیده بارها رخ میدهد. به این معنا، زمانی که مدیران یک سازمانی تغییر می‌کند، این تغییرات در سطوح پایین‌تر، تارده‌های مدیران میانی سازمان و برخی از سرپرستان کلیدی اعمال می‌شود (efremov, 2022).

روش شناسی:

این پژوهش از لحاظ نوع داده، آمیخته است و براساس پژوهش کیفی و کمی بررسی شده است. پژوهش حاضر از نظر رویکرد فلسفی، مبتنی بر پارادایم پراگماتیسم و ترکیبی از استنتاج قیاسی و استقرایی است. لذا پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از حیث گردآوری اطلاعات در زمره پژوهش‌های اکتشافی است. تیم خبره پژوهش حاضر، مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی استان لرستان (اداره آب و فاضلاب، دانشگاه لرستان) می‌باشند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و به تعداد ۲۱ نفر انجام شد؛ دلیل انتخاب نمونه آماری این است که، با توجه به مفهوم شبکه‌سازی تاریک و تخصصی بودن این موضوع و به منظور اشراف نظری به سوالات مصاحبه، سعی شد که، بخش عمده‌ای از اطلاعات جمع‌آوری شده از

طریق صاحب‌نظران این پدیده، صورت گیرد. تعیین حجم نمونه با استفاده از اصل اشباع نظری صورت گرفت؛ به نحوی که پس از انجام مصاحبه با نفرات نوزدهم و بیستم، دیگر، داده جدیدی شناسایی نشد و فرایند مصاحبه با نفر بیست و یکم به پایان رسید. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه و روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوایی و روایی نظری و روش پایایی سنجی درون کدگذار و برون کدگذار انجام شد؛ در بخش کمی، ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه که روایی و پایایی آن روایی محتوایی و پایایی باز آزمون، تأیید شده است. لازم به ذکر است از آنجا که پژوهش حاضر یک پژوهش آمیخته با رویکرد اکتشافی است؛ ابتدا باید مطالعه کیفی انجام شود و پس از آن باید مطالعه کمی صورت گیرد. از این رو داده‌های کیفی با استفاده از نظرات ۲۱ نفر از خبرگان و تا سر حد اشباع اطلاعات و نیل به کفایت نظری بررسی شد. داده‌های کیفی با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودی‌ای و روش تحلیل محتوا بررسی شد و همچنین داده‌های کمی با روش نقشه شناختی فازی تحلیل شده است. نقشه شناختی فازی راه را برای شناخت مؤلفه‌ها براساس میزان نفوذ، وابستگی و عامل مرکزیت هموار می‌سازد؛ به عبارت دیگر، مزیت این روش و دلیل به کارگیری آن در این پژوهش این است که با استفاده از نقشه شناختی فازی، مختصات مختلف موجود در پس زمینه ذهنی افراد برای شناخت پیشایندها و پسایندهای شبکه‌سازی تاریک در سازمان‌های دولتی، به یک روابط شفاف و مشخص تبدیل می‌شود تا با استفاده از روابط محوری و میزان نفوذ این مؤلفه‌ها تصمیم‌گیرندگان بتوانند گام‌های استوارتری را بردارند. در این راستا سعی خواهد شد زوایای تاریک میان مؤلفه‌ها را در نمایی ترسیمی از روابط شناختی شفاف تشریح کرد تا سازمان‌ها و تصمیم‌گیرندگان این حوزه دید مناسبی از پیشایندها و پسایندهای این پدیده کسب کنند. این روش بر اساس شش مرحله انجام می‌شود که در زیر تشریح شده است:

مرحله اول: شناسایی پیشایندها و پسایندهای شبکه‌سازی تاریک: در مرحله اول، پیشایندها و پسایندهای این پدیده به وسیله مصاحبه با مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی استان لرستان (آب و فاضلاب، دانشگاه لرستان) شناسایی و استخراج شد (shariatnezhad & mehdikhani, 2024).

پروتکل مصاحبه به شرح زیر است:

جدول (۳): پروتکل مصاحبه

سوالات

ردیف

¹ Maxqda

² Fuzzy Cognitive Map

۱	تحلیل شما از مفهوم شبکه‌سازی تاریک چیست ؟
۲	به نظر شما چه عواملی باعث شکل‌گیری شبکه‌سازی تاریک در سازمان می‌شوند؟
۳	از دید شما مهم‌ترین آسیب‌های بلندمدت چنین شبکه‌هایی برای سازمان چیست؟
۴	چه راهکارهایی برای جلوگیری از بروز پدیده شبکه‌سازی تاریک پیشنهاد می‌کنید؟

مرحله ی دوم: تدوین و توزیع پرسشنامه: در این مرحله، پرسشنامه‌های مبنی بر ماتریس مقایسات زوجی طراحی شد و از پاسخ دهندگان درخواست شد که بر اساس طیف ۵ تایی لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) به این مؤلفه‌ها مقیاس بدهند.

مرحله سوم: تبدیل عبارات کلامی استخراج شده به اعداد فازی و تشکیل ماتریس تصمیم فازی: با توجه به اینکه اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه عبارات کلامی بودند، برای فهم ساده‌تر و نتیجه بهتر، عبارات کلامی با استفاده از اعداد فازی مثلثی طیف ۵ تایی لیکرت (جدول ۴)، به اعداد فازی تبدیل شدند.

جدول (۴) اعداد فازی مثلثی طیف ۵ تایی لیکرت

متغیرهای کلامی	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
عدد فازی مثلثی	(۱، ۱)	(۰/۰، ۵/۱، ۷۵)	(۰/۰، ۵/۷۵)	(۰، ۰/۰، ۲۵/۵)	(۰، ۰، ۲۵)
		(۰/۷۵)	(۰/۲۵)		

مرحله چهارم: انجام فازی‌زدایی با استفاده از روش میانگین فازی و تشکیل ماتریس تصمیم دیفازی: در این مرحله برای اینکه اعداد فازی مثلثی به اعدادی قطعی برای تجزیه و تحلیل تبدیل شوند، با استفاده از روش میانگین فازی و روابط ذکر شده زیر، عملیات دیفازی صورت گرفت و ماتریس تصمیم دیفازی تشکیل شد.

$$1) A = \frac{\sum_{i=1}^n (a_l^{(i)} \cdot a_m^{(i)} \cdot a_u^{(i)})}{n}$$

$$2) W = \frac{m_l + 2m_m + m_u}{4}$$

مرحله پنجم: مشخص کردن توان تأثیرگذاری^۳، ظرفیت تأثیرپذیری^۴ و شاخص محوری^۵ هر کدام از مؤلفه ها: پس از انجام دیفازی و به دست آمدن ماتریس فازی شده، در این مرحله، توان تأثیرگذاری، ظرفیت

³Outdegree

⁴Indegree

⁵Centrality

تأثیرپذیری، و در نهایت شاخص محوری، برای هر کدام از عوامل و پیامدها با استفاده از فرمول‌های زیر محاسبه شد:

$$3) out_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ik}$$

$$4) In_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ki}$$

$$5) Cen_{(C_i)} = In_{(C_i)} + Out_{(C_i)}$$

مرحله ششم: تحلیل داده‌ها و در نهایت طراحی مدل روابط علی: پس از مشخص شدن توان تأثیرگذاری و ظرفیت تأثیرپذیری و همچنین شاخص محوری، هر کدام از عوامل تحلیل شدند و شاخص برتری مشخص شد. در نهایت در این مرحله با انتقال داده‌های به دست آمده به نرم‌افزار گفی^۶ که یک نرم‌افزار تحلیل شبکه است، مدل روابط علی ترسیم شد.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های جمعیت شناختی

یافته‌های جمعیت شناختی پژوهش به صورت جدول زیر (جدول ۵) است.

جدول (۵) ویژگی‌های جمعیت شناختی اعضای نمونه

جنسیت	فراوانی	سابقه کاری	فراوانی	تحصیلات	فراوانی	شغل	فراوانی	محل خدمت	فراوانی
مرد	۱۷	کمتر از ۱۰	۴	کارشناسی	۲	مدیران	۱۱	آب و فاضلاب	۹
		۱۱ تا ۲۰	۱۱	کارشناسی ارشد	۹	کارمندان	۱۰	دانشگاه	
زن	۴	بیش از ۲۰	۶	دکتری	۱۰			لرستان	۱۲

یافته‌های بخش کیفی

در این بخش از پژوهش با استفاده از روش تحلیل محتوا و کدگذاری و با بهره‌گیری از نرم‌افزار "مکس کیودی‌ای" پیشایندها و پسایندهای شبکه‌سازی تاریک شناسایی شدند. در جدول شماره (۶) و (۷) پیشایندها و پسایندهای این پدیده بیان شده است:

^۶ Gephi

جدول (۶): پیشایندهای شبکه‌سازی تاریک در سازمان

کد انتخابی	کد محوری	کد باز
سلطه‌گری و سلسله‌مراتبی قوی	کنترل و تسلط بر دیگران از طریق قدرت، قدرت متمرکز، نظام سازمان‌یافته‌ای براساس قدرت	اقتدار عمودی، دستورات و خط مشی‌ها از بالا به پایین، نفوذ یا اجبار به‌منظور اعمال نظرات و تصمیمات خود
نپوتیسم و کرونیزم	ترجیح دادن و حمایت از اعضای خانواده یا خویشاوندان در استخدام، ارتقا یا فرصت‌های شغلی صرف‌نظر از صلاحیت آن‌ها، ترجیح دادن و حمایت از دوستان در موقعیت‌های شغلی و فرصت‌های اقتصادی	بی‌توجهی به شایستگی افراد، استفاده از قدرت و نفوذ برای پیشرفت خویشاوندان، استفاده از روابط شخصی به‌جای شایستگی و تجربه، توزیع منافع اقتصادی و سیاسی بین نزدیکان
ضعف باور به شایسته‌سالاری	ارتقا و انتصاب بر اساس آشنایی نه توانمندی، بی‌توجهی به تجربه و تخصص در انتخاب‌ها، عدم شفافیت در ارزیابی عملکرد و پیشرفت	مشخص نبودن معیارهای ارزیابی، تصمیم‌گیری‌های پنهان و غیر مستند، تصمیم‌گیری براساس وابستگی نه شایستگی
فرصت‌طلبی و منفعت‌خواهی فردی	استفاده از شرایط برای منافع شخصی، ترجیح سود فردی بر منافع جمعی، بهره‌برداری از موقعیت‌ها بدون توجه به اصول اخلاقی، دنبال کردن اهداف شخصی حتی به ضرر دیگران	استفاده از وضعیت‌های خاص برای پیشرفت فردی بدون توجه به پیامدها، تبدیل شرایط به راهی برای افزایش سود شخصی، فریب یا دستکاری شرایط به‌منظور بهره‌برداری فردی،
وجود انتظارات خاموش منفعت طلبانه	انتظار منافع شخصی بدون بیان صریح آن‌ها، استفاده از موقعیت‌ها به‌طور غیرمستقیم برای کسب سود فردی، اعمال فشار یا ایجاد توقعات به‌طور پنهانی برای بهره‌برداری	انتظار پنهانی بهره‌برداری از شرایط یا افراد بدون شفاف‌سازی، ایجاد احساس الزام یا مسئولیت در دیگران بدون بیان مستقیم، تلاش برای تاثیرگذاری بر تصمیمات دیگران به‌صورت مخفیانه
موبینگ	آزار و اذیت روانی یا اجتماعی یک فرد توسط گروهی از افراد در محیط کار، رفتارهای	شایعه‌پراکنی تحقیر عمومی، حذف از گروه‌ها، مانع‌تراشی در انجام وظایف شغلی یا اجتماعی

مستمر علیه یک فرد برای ضرر رساندن به شخصی	
فرایندهای غیرشفاف و ضعیف نبود وضوح در مراحل تصمیم‌گیری و اجرا، عدم اطلاع‌رسانی کافی به افراد درگیر، ایجاد سردرگمی و بی‌اعتمادی در افراد مرتبط	نبود اطلاعات شفاف درباره دلایل تصمیمات، مبهم بودن مراحل و زمان‌بندی اجرا، نبود استانداردهای واضح برای تشخیص پیشرفت یا نقص
انتفاع بیشتر از طریق ارتباطات استفاده از شبکه‌های ارتباطی برای کسب منافع مالی یا شغلی، اولویت یافتن در پروژه‌ها و مزایا به دلیل روابط غیررسمی، بهره‌برداری از نفوذ اجتماعی برای پیشرفت فردی	پیشرفت شغلی به واسطه ارتباطات نه صرفاً بر اساس شایستگی، دریافت اطلاعات محرمانه یا پیشنهادهای ویژه از طریق روابط، کسب امتیازات ویژه با تکیه بر روابط اجتماعی قوی،
رفتارهای سیاسی پس‌اندازی جمع‌آوری حمایت و ایجاد روابط مفید برای استفاده در زمان نیاز، تقویت شبکه‌های ارتباطی برای بهره‌برداری در موقعیت‌های آینده، انجام لطف‌ها و امتیازدهی به افراد کلیدی برای کسب حمایت بعدی، حفظ روابط استراتژیک به‌منظور افزایش نفوذ و قدرت در بلندمدت	نگه‌داشتن پیوندهای مفید برای بهره‌برداری در شرایط حساس، سرمایه‌گذاری بر روابط مهم به امید کسب حمایت در آینده، توسعه شبکه‌های اجتماعی هدفمند برای تقویت موقعیت شخصی، ساختن شبکه‌ای از حامیان برای پشتیبانی در مواقع بحرانی، ایجاد اعتبار و حسن‌نیت به‌منظور استفاده از آن در زمان مناسب
فقدان سیاست‌های ضدفساد نبود قوانین و مقررات شفاف برای مقابله با فساد، عدم نظارت مؤثر بر رفتارهای نادرست و سوءاستفاده از قدرت، نبود مکانیسم‌های گزارش‌دهی و پیگیری تخلفات	گسترش رانت رشوه و سوءاستفاده از منابع عمومی، عدم تعریف دقیق جرم‌های مرتبط با فساد مالی و اداری، خلأهای قانونی که امکان سوءاستفاده را فراهم می‌کند، نبود چارچوب قانونی مشخص

جدول (۷) پسایندهای شبکه‌سازی تاریک در سازمان

کد باز	کد محوری	کد انتخابی
هماهنگی محرمانه برای جلوگیری از تصمیمات مخالف منافع گروه، اعمال فشار غیرمستقیم بر مدیران و تصمیم‌گیرندگان برای تثبیت قدرت، تشکیل ائتلاف‌های پنهان برای تأثیرگذاری بر سیاست‌ها و تصمیمات، دور زدن ساختارهای رسمی برای پیشبرد منافع خاص	ایجاد گروه‌های غیررسمی با نفوذ بالا در تصمیم‌گیری‌ها، هماهنگی پنهانی برای پیشبرد منافع شخصی یا گروهی، دور زدن ساختارهای رسمی سازمان برای اعمال قدرت، مقابله با تغییرات و حفظ منافع از طریق شبکه‌های مخفی	تشکیل باندهای قدرت زیرپوسته رسمی سازمان
انجام مذاکرات و توافقات مخفیانه برای از بین بردن رقبا، هم‌پیمانی با افراد کلیدی برای تقویت قدرت در برابر رقیبان، استفاده از تاکتیک‌های غیررسمی برای دسترسی به فرصت‌ها و پست‌های کلیدی، انجام اقدامات زیرپوستی برای پیشی گرفتن از رقیبان و حفظ مزیت‌های رقابتی،	رقابت‌های ناپیدا و استراتژیک برای تسلط بر منابع و موقعیت‌ها، تلاش برای کسب نفوذ بیشتر از طریق روابط غیررسمی و پنهانی، گسترش سیاست‌های پشت پرده برای مقابله با رقیبان داخلی و حفظ قدرت	پدیدآیی جنگ قدرت پنهان در سازمان
عدم ارتباط موثر و شفاف بین سطوح مختلف سازمان، انتشار اطلاعات غلط یا ناقص، گسترش افکار نادرست یا منفی، تخریب تصویر سازمانی	تضعیف روابط بین کارکنان و مدیران به دلیل سوءظن و بی‌اعتمادی، گسترش احساس رقابت منفی و دشمنی به‌جای همکاری، افزایش شایعات و اطلاعات نادرست که اعتبار و اعتماد به سازمان را کاهش می‌دهد	پدیدآیی حالت عدم اعتماد و جو زهرآگین سازمانی
تشویق به پنهان‌کاری و عدم شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها، گسترش رفتارهای غیراخلاقی مانند رشوه، پنهان کردن مشکلات و اشتباهات به‌جای حل آن‌ها،	تقویت رفتارهای منفی و غیرشفاف در محیط سازمانی، گسترش فرهنگ رقابت ناسالم و تخریب اعتماد بین اعضای سازمان، افزایش رفتارهای فرصت‌طلبانه و سوءاستفاده از قدرت و منابع	شکل‌گیری اثرمنسانی تاریک

تقدم اهداف ائتلاف تاريك براهدا ف سازمانى	ايجاد فضاى ترس و بى اعتمادى كه مانع از گزارش تخلفات مى شود تخصيص منابع به نفع افراد خاص بدون توجه به نيازهاى سازمان، تصميم گيرى بر اساس منافع شخصى يا گروهى نه استراتژى سازمانى، ايجاد روابط پنهانى براى دسترسى به فرصت ها و امتيازات ويژه
شكل گيرى شبكه سايه و نامريى قدرت	ايجاد مسيره هاى غيررسمى براى دسترسى به منابع و اطلاعات، فشار غيرمستقيم بر مديران براى تغيير مسير پروژه ها يا سياست ها، تاثيرگذارى بر روندهاى سازمانى بدون رعايت قوانين و مقررات، اعمال نفوذ از طريق روابط شخصى و غيررسمى
افزايش پديده سوداگرى ادارى و زدوبندهاى سازمانى	انجام معاملات مخفيانه براى كسب منافع غيرقانونى، همكارى هاى پشت پرده براى ناديدده گرفتن مقررات سازمانى، ايجاد هماهنگى غيررسمى جهت پيشبرد اهداف شخصى يا گروهى، توافقات مخفى براى عبور از موانع قانونى و نظارتى
اشاعه رفتارهاى منافقانه و رفتارهاى تظاهرى	نمايش ظاهرى از تعهد و صداقت در حالى كه نيت واقعى متفاوت است، تظاهر به حمايت از اهداف سازمانى اما اقدام به خلاف آن در پشت صحنه، پنهان كردن نيت هاى شخصى پشت نقاب وفادارى و همكارى ظاهر شدن به عنوان طرفدار سياست ها و استراتژى هاى سازمانى ولى در عمل آن ها را تضعيف كردن، اظهار وفادارى به ارزش ها و اهداف سازمان در حالى كه در خفا به دنبال منافع شخصى است، ظاهر شدن به عنوان حامى تغييرات

سازمانی ولی در عمل مانع پیشبرد آنها شدند

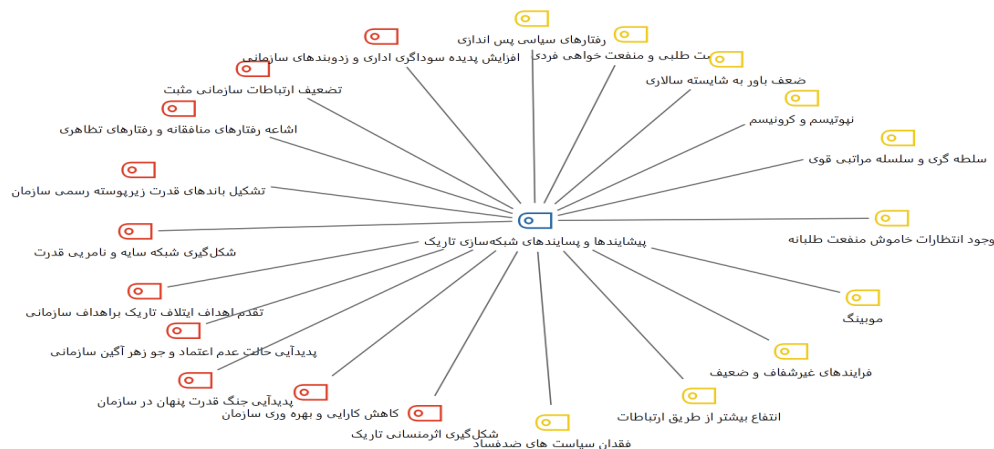
بی‌توجهی مدیران به ایده‌ها و نظرات کارکنان، ایجاد فضای ترس و عدم امنیت روانی برای بیان دیدگاه‌ها، نادیده گرفتن بازخوردها، حتی اگر مفید و سازنده باشند

نقص در شناسایی و رفع مشکلات به دلیل نظارت نامؤثر، عدم پیگیری و اصلاح اشتباهات، فقدان فرصت‌های رشد و توسعه شغلی عدم حمایت مدیریتی

ایجاد فضایی منفی که مانع از ایجاد ارتباطات سازنده و حمایتگر می‌شود، دلسرد کردن کارکنان از بیان نظرات و پیشنهادات خود به‌طور آزاد و مؤثر

افت عملکرد کارکنان به دلیل نبود انگیزه و حمایت کافی، هدررفت منابع مالی و انسانی به دلیل ناکارآمدی فرآیندها، کاهش کیفیت خدمات و محصولات به دلیل مدیریت ضعیف و نظارت ناکافی

کاهش کارایی و بهره‌وری سازمان



شکل شماره (۱)، خروجی نرم‌افزار MAXQDA پیشایندها و پسایندهای شبکه‌سازی تاریک

خروجی نرم‌افزار مکس کیودی‌ای، مبنی بر پیشایندها و پسایندهای شبکه‌سازی تاریک در سازمان، در شکل (۱) نشان داده شده است.

یافته‌های بخش کمی

در بخش کمی پژوهش، پرسشنامه تحقیق براساس یافته‌های کیفی تنظیم و به اعضای نمونه داده شد. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، به منظور اینکه عبارات کلامی قابل تحلیل باشند، با استفاده از اعداد مثلثی فازی متناظر با طیف ۵ تایی لیکرت، عبارات کلامی به اعداد فازی تبدیل شدند و ماتریس تصمیم فازی تشکیل شد. سپس با توجه به اینکه اعداد فازی مبهم و غیرقابل تحلیل هستند، با استفاده از روش میانگین فازی (رابطه های ۱ و ۲) و با استفاده از نرم افزار Excel، تحلیل شدند و فازی‌زدایی انجام شد. در نتیجه‌ی فازی‌زدایی، دو ماتریس (۲۰×۲۰) که نشان‌دهنده‌ی پیشایندها و پسایندهای شبکه‌سازی تاریک بودند، که همان ماتریس روابط است، تشکیل شد (جدول ۸). سطر و ستون‌های این ماتریس دربرگیرنده‌ی پیشایندها و پسایندهای شبکه‌سازی تاریک می‌باشد. به دلیل اینکه ترجیح هر عامل بر خودش در ماتریس مقایسات زوجی ثابت است، بنابراین درآیه‌های روی قطر اصلی مقدار ثابتی دارند و ثابت در نظر گرفته می‌شوند (nezmi, 2023).

	w 1	w 2	w 3	w 4	w 5	w 6	w 7	w 8	w 9	w 10	w 11	w 12	w 13	w 14	w 15	w 16	w 17	w 18	w 19	w 20
w 1	0	0/9 2	0/4 5	0/8 5	0/2 5	0/7 7	0/7 7	0/4 3	0/8 1	0/50 6	0/7 6	0/77 61	0/20 94	0/8 7	0/84 84	0/28 66	0/66 30			
w 2	0/5 5	0	0/8 7	0/8 6	0/8 2	0/2 2	0/5 0	0/8 2	0/8 1	0/64 6	0/7 6	0/70 83	0/87 89	0/8 8	0/83 83	0/65 69	0/71 71			
w 3	0/3 3	0/8 2	0	0/5 9	0/6 7	0/1 7	0/7 4	0/7 3	0/5 7	0/63 9	0/6 9	0/65 69	0/86 87	0/8 9	0/83 83	0/72 48	0/84 84			
w 4	0/5 6	0/8 4	0/8 0	0	0/7 9	0/7 6	0/3 0	0/7 4	0/8 3	0/74 5	0/7 5	0/78 26	0/86 21	0/8 4	0/80 83	0/85 85	0/65 65			
w 5	0/3 0	0/7 5	0/7 6	0/8 3	0	0/3 2	0/7 1	0/7 9	0/8 6	0/28 7	0/7 7	0/66 52	0/69 86	0/8 3	0/78 58	0/76 76	0/57 57			
w 6	0/6 3	0/6 3	0/7 0	0/7 7	0/8 1	0	0/6 3	0/6 9	0/6 9	0/71 6	0/8 6	0/85 85	0/86 17	0/8 7	0/78 82	0/79 79	0/87 87			
w 7	0/8 2	0/8 3	0/8 5	0/8 3	0/8 4	0/8 2	0	0/8 0	0/6 9	0/72 3	0/7 3	0/77 78	0/70 81	0/8 5	0/83 72	0/78 78	0/64 64			
w 8	0/5 9	0/8 0	0/6 8	0/8 2	0/8 3	0/7 8	0/8 4	0	0/8 1	0/81 3	0/8 3	0/82 79	0/83 89	0/8 7	0/77 83	0/75 75	0/70 70			

w 9	0/ 8 0	0/ 2 8	0/ 4 5	0/ 8 4	0/ 8 8	0/ 8 5	0/ 8 6	0/ 8 7	0	0/ 71	0/ 7 7	0/ 58	0/ 73	0/ 87	0/ 85	0/ 8 8	0/ 77	0/ 80	0/ 84	0/ 70
w 1 0	0/ 5 8	0/ 2 7	0/ 6 3	0/ 8 1	0/ 6 6	0/ 8 6	0/ 8 7	0/ 7 1	0/ 7 8	0	0/ 8 3	0/ 65	0/ 85	0/ 86	0/ 89	0/ 8 8	0/ 74	0/ 64	0/ 86	0/ 75
w 1 1	0/ 7 9	0/ 8 3	0/ 8 6	0/ 8 5	0/ 8 1	0/ 8 5	0/ 8 2	0/ 8 4	0/ 8 0	0/ 71	0	0/ 66	0/ 85	0/ 89	0/ 91	0/ 9 0	0/ 87	0/ 75	0/ 86	0/ 76
w 1 2	0/ 7 8	0/ 8 3	0/ 6 6	0/ 3 0	0/ 8 4	0/ 8 2	0/ 7 7	0/ 7 7	0/ 8 5	0/ 68	0/ 8 3	0	0/ 85	0/ 83	0/ 88	0/ 8 7	0/ 83	0/ 74	0/ 84	0/ 80
w 1 3	0/ 2 4	0/ 3 8	0/ 6 7	0/ 7 6	0/ 7 2	0/ 8 0	0/ 8 7	0/ 8 5	0/ 8 3	0/ 62	0/ 8 2	0/ 79	0	0/ 86	0/ 88	0/ 8 7	0/ 73	0/ 73	0/ 22	0/ 80
w 1 4	0/ 8 8	0/ 8 9	0/ 9 0	0/ 7 1	0/ 6 6	0/ 8 5	0/ 8 8	0/ 8 6	0/ 2 1	0/ 82	0/ 8 6	0/ 89	0/ 82	0	0/ 92	0/ 9 1	0/ 89	0/ 73	0/ 89	0/ 80
w 1 5	0/ 8 9	0/ 9 2	0	0/ 9 1	0/ 9 1	0/ 9 0	0/ 9 1	0/ 0 3	0/ 8 8	0/ 91	0/ 9 1	0/ 81	0/ 87	0/ 92	0	0/ 9 1	0/ 93	0/ 81	0/ 75	0/ 87
w 1 6	0/ 7 5	0/ 9 2	0/ 8 3	0/ 8 7	0/ 9 1	0/ 8 9	0/ 8 7	0/ 9 1	0/ 7 6	0/ 88	0/ 7 7	0/ 89	0/ 88	0/ 93	0/ 91	0	0/ 89	0/ 78	0/ 91	0/ 80
w 1 7	0/ 8 2	0/ 7 7	0/ 8 1	0/ 7 6	0/ 8 0	0/ 8 5	0/ 8 1	0/ 8 4	0/ 8 0	0/ 86	0/ 8 7	0/ 84	0/ 90	0/ 91	0/ 93	0/ 9 2	0	0/ 65	0/ 87	0/ 87
w 1 8	0/ 7 5	0/ 6 6	0/ 3 3	0/ 7 9	0/ 8 1	0/ 7 4	0/ 8 4	0/ 8 0	0/ 8 6	0/ 59	0/ 6 2	0/ 58	0/ 83	0/ 17	0/ 82	0/ 8 4	0/ 80	0	0/ 87	0/ 71
w 1 9	0/ 9 2	0/ 9 2	0/ 7 4	0/ 9 0	0/ 7 2	0/ 8 5	0/ 7 0	0/ 6 0	0/ 3	0/ 52	0/ 9 2	0/ 18	0/ 89	0/ 67	0/ 97	0/ 0 7	0/ 94	0/ 96	0	0/ 94
w 2 0	0/ 7 5	0/ 8 7	0/ 8 3	0/ 8 2	0/ 6 5	0/ 9 0	0/ 6 6	0/ 5 1	0/ 2 7	0/ 37	0/ 6 8	0/ 50	0/ 71	0/ 21	0/ 70	0/ 3 6	0/ 18	0/ 60	0/ 77	0

جدول (۸). ماتریس روابط فازی پیشایندها و پسایندهای شبکه سازی تاریک

محاسبه ی ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

پس از ترسیم ماتریس روابط، هرکدام از شاخص های ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی، برای هرکدام از مؤلفه ها بدست آمد.

ظرفیت تأثیرپذیری: نشان‌دهنده‌ی مجموع عناصر ستونی مربوط به هر مؤلفه می‌باشد. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داده‌است که از میان پیشایندهای شبکه‌سازی تاریک، فرصت‌طلبی و منفعت‌خواهی فردی و از میان پسایندهای این پدیده، شکل‌گیری شبکه‌سایه و نامریی قدرت، بیشترین میزان ظرفیت تأثیرپذیری را دارا می‌باشد.

توان تأثیرگذاری: نشان‌دهنده‌ی مجموع عناصر سطری مربوط به هر مؤلفه می‌باشد. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داده‌است که از میان پیشایندها، انتفاع بیشتر از طریق ارتباطات و از میان پسایندها، شکل‌گیری شبکه‌سایه و نامریی قدرت، بیشترین میزان توان تأثیرگذاری را دارا می‌باشد.

شاخص مرکزی: مجموع دو عامل، ظرفیت تأثیرپذیری و توان تأثیرگذاری می‌باشد. هر عاملی که درجه مرکزیت بالاتری داشته باشد، باید ظرفیت تأثیرپذیری و یا توان تأثیرگذاری بالاتری نیز داشته باشد. در این پژوهش از میان پیشایندهای شبکه‌سازی تاریک، فرایندهای غیرشفاف و ضعیف، و از میان پسایندهای این پدیده، شکل‌گیری شبکه‌سایه و نامریی قدرت که دارای بیشترین ظرفیت تأثیرپذیری می‌باشد به عنوان مهم‌ترین عامل شناسایی شده است.

جدول (۹). نمونه محاسبات ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

ردیف	نمونه محاسبه
۱	$Out_{(C_1)} = 0/92 + 0/45 + 0/85 + 0/25 + 0/77 + 0/77 + 0/43 + 0/81 + 0/5 + 0/76 + 0/77 + 0/61 + 0/20 + 0/94 + 0/75 + 0/84 + 0/28 + 0/66 + 0/30 = 12/08333$
۲	$In_{(C_1)} = 0/55 + 0/33 + 0/56 + 0/30 + 0/63 + 0/82 + 0/59 + 0/80 + 0/58 + 0/79 + 0/78 + 0/24 + 0/88 + 0/89 + 0/75 + 0/82 + 0/75 + 0/92 + 0/75 = 12/82083$
۳	$Cen_{(C_1)} = 12/08333 + 12/82083 = 24/90417$

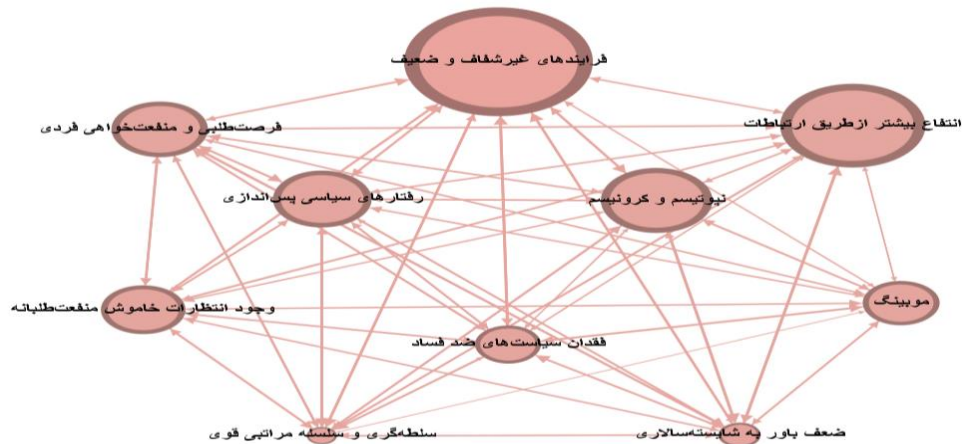
محاسبه ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی برای همه متغیرها به صورت فوق انجام شد که نتیجه آن به شرح جدول (۱۰) است.

ردیف	مؤلفه‌ها	ظرفیت تأثیرپذیری	توان تأثیرگذاری	شاخص مرکزی
	پیشایندهای شبکه‌سازی تاریک			
C1	سلطه‌گری و سلسله‌مراتبی قوی	12/82	12/08	24/90
C2	نپوتیسم و کرونسیسم	14/21	13/99	28/21

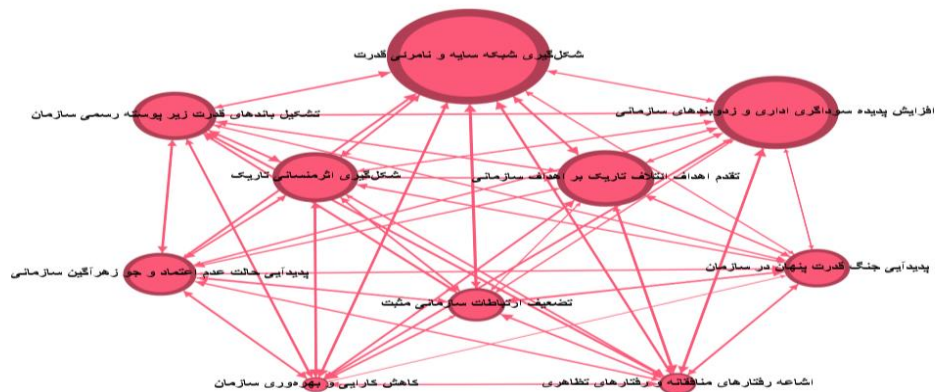
25/79	12/87	12/92	ضعف باور به شایسته‌سالاری	C3
28/26	13/30	14/96	فرصت‌طلبی و منفعت‌خواهی فردی	C4
27/16	12/69	14/47	وجود انتظارات خاموش منفعت‌طلبانه	C5
27/44	14/05	13/38	موبینگ	C6
29/36	14/90	14/46	فرایندهای غیرشفاف و ضعیف	C7
28/81	15/12	13/69	انتفاع بیشتر از طریق ارتباطات	C8
27/91	14/41	13/50	رفتارهای سیاسی پس‌اندازی	C9
26/99	14/19	12/80	فقدان سیاست‌های ضدفساد	C10
پسایندهای شبکه سازی تاریک				
30/83	15/69	15/14	تشکیل باندهای قدرت زیرپوسته رسمی سازمان	C11
28/36	14/87	13/48	پدیدآیی جنگ قدرت پنهان در سازمان	C12
28/13	13/53	14/60	پدیدآیی حالت عدم اعتماد و جو زهرآگین سازمانی	C13
29/54	15/47	14/07	شکل‌گیری اثرمنسانی تاریک	C14
30/53	15/14	15/38	تقدم اهداف ائتلاف تاریک بر اهداف سازمانی	C15
31/88	16/48	15/39	شکل‌گیری شبکه‌سایه و نامریی قدرت	C16
31/08	15/97	15/11	افزایش پدیده سوداگری اداری و زدوبندهای سازمانی	C17
27/24	13/51	13/73	اشاعه رفتارهای منافقانه و رفتارهای تظاهری	C18
27/63	13/11	14/51	تضعیف ارتباطات سازمانی مثبت	C19
25/60	11/42	14/17	کاهش کارایی و بهره‌وری سازمان	C20

جدول (۱۰). ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

پس از اینکه شاخص‌ها محاسبه شدند، به منظور ترسیم مدل روابط علی، داده‌ها به نرم‌افزار گفی منتقل شدند.



نمودار (۲). نمودار روابط علی پیشایندهای شبکه‌سازی تاریک



نمودار (۳). نمودار روابط علی پسایندهای شبکه‌سازی تاریک

همانطور که مشخص است، رأس نمودار روابط علی مشتمل بر مهم‌ترین پیشایندهای شبکه‌سازی تاریک می‌باشد. براساس شکل فوق، بزرگی دایره‌ها نشان‌دهنده اهمیت پیشایندها و پسایندها می‌باشد. لذا هر چقدر از اهمیت مؤلفه‌ها کاسته می‌شود، دایره‌ها نیز کوچک‌تر می‌شوند. درواقع می‌توان نتیجه گرفت که، پیشایندها و پسایندها براساس درجه اهمیت با استفاده از بزرگی دایره‌ها مشخص شده‌اند. به این صورت که، مؤلفه‌های مهم‌تر با دایره‌های بزرگ‌تر و مؤلفه‌های بی‌اهمیت‌تر با دایره‌های کوچک‌تر نشان داده شده‌اند. مدل نشان داده‌است، فرایندهای غیرشفاف و ضعیف، که در رأس نمودار پیشایندهای این پدیده با

دایره بزرگتر نشان داده شده؛ به عنوان مهم ترین پیشایند شناسایی شده است. همچنین شکل گیری شبکه سایه و نامریی قدرت که در رأس نمودار علی پسایندهای این پدیده با دایره بزرگتر نشان داده شده است، مهم ترین پسایندهای شبکه سازی تاریک می باشد.

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تحلیل علل و پیامدهای شبکه سازی تاریک در سازمان با روش FCM، انجام پذیرفت. یافته های پژوهش، مشتمل بر دو بخش کیفی و کمی بوده که در بخش کیفی پژوهش، پیشایندها و پسایندهای شبکه سازی تاریک در سازمان شناسایی و در بخش کمی اولویت این مؤلفه ها مشخص شد. یافته های بخش کیفی مؤید آن است که، مهم ترین پیشایندهای شبکه سازی تاریک در سازمان های دولتی، سلطه گری و سلسله مراتبی قوی، نپوتیسم و کرونسیسم، ضعف باور به شایسته سالاری، فرصت طلبی و منفعت خواهی فرهنگی، وجود انتظارات خاموش منفعت طلبانه، موبینگ، فرایندهای غیر شفاف و ضعیف، انتفاع بیشتر از طریق ارتباطات، رفتارهای سیاسی پس اندازی و فقدان سیاست های ضد فساد، هستند. همچنین یافته های بخش کیفی نشان می دهد که تشکیل باندهای قدرت زیرپوسته رسمی سازمان، پدید آیی جنگ قدرت پنهان در سازمان، پدید آیی حالت عدم اعتماد و جو زهر آگین سازمانی، شکل گیری اثرمنسانی تاریک^۲، تقدم اهداف ائتلاف تاریک بر اهداف سازمانی، شکل گیری شبکه سایه و نامریی قدرت، افزایش پدیده سوداگری اداری و زدوبندهای سازمانی، اشاعه رفتارهای منافقانه و رفتارهای تظاهری، تضعیف ارتباطات سازمانی مثبت و کاهش کارایی و بهره وری سازمان، مهم ترین پسایندهای شبکه سازی تاریک در سازمان هستند. یافته های بخش کمی نیز بیانگر اولویت بندی پیشایندها و پسایندهای شبکه سازی تاریک است؛ به این صورت که مهم ترین پیشایندهای شبکه سازی تاریک در سازمان های دولتی به ترتیب از بیشترین میزان نفوذ شامل: فرایندهای غیر شفاف و ضعیف (۲۹/۳۶)، انتفاع بیشتر از طریق ارتباطات (۲۸/۸۱)، فرصت طلبی و منفعت خواهی فردی (۲۸/۲۶)، نپوتیسم و کرونسیسم (۲۸/۲۱) و رفتارهای سیاسی پس اندازی (۲۷/۹۱) می باشند. همچنین مهم ترین پسایندهای شبکه سازی تاریک در سازمان های دولتی به ترتیب بالاترین وزن، شکل گیری شبکه سایه و نامریی قدرت (۳۱/۸۸)، افزایش پدیده سوداگری اداری و زدوبندهای سازمانی (۳۱/۰۸)، تشکیل باندهای قدرت زیرپوسته رسمی سازمان

^۲ اثرمنسانی به پدیده ای اشاره دارد که در آن شخص انتخاب کننده، فردی را انتخاب می کند که دارای صفات مشابه بیشتر با خودش باشد مانند (قومیت، جنسیت و...) (roth et al, 2020). این اثر ریشه در نظریه های قوم نگارانه و تعصبات خودمحورانه دارد (blaise, 2023).

(۳۰/۸۳)، تقدم اهداف ائتلاف تاريك براهداى سازمانى (۳۰/۵۳) و شكل گيرى اثرمنسانى تاريك (۲۹/۵۴) است. همانطور كه پيشتر گفته شد، فرايندهاى غيرشفاف و ضعيف يكي از پيشايندهاى مهم شبكه‌سازى تاريك در سازمان‌ها هستند، زيرا اين نوع فرايندها، زمينه‌ساز ايجاد روابط پنهان، نابرابرى اطلاعاتى و سوءاستفاده از قدرت مى‌شوند؛ درواقع وقتى فرايندهاى سازمانى (مانند ارتقا، پاداش، تخصيص منابع، استخدام و...) شفاف نباشند، افراد براى رسيدن به منافع شخصى، به جاى تكيه بر شايستگى، به برقرارى روابط غيررسمى و پنهان با افراد بانفوذ (مديران يا حلقه‌هاى قدرت) روى مى‌آورند. لازم به ذكر است، طبق بررسى‌هاى انجام شده دراين پژوهش، نپوتيسم (خويشاوندسالارى) و كرونيسم (دوست‌سالارى) از مهم‌ترين پيشايندهاى شبكه‌سازى تاريك در سازمان‌ها محسوب مى‌شوند، زيرا اين دو پديده با ايجاد بى‌عدالتى، حذف رقابت سالم، و تقويت روابط شخصى به جاى قواعد سازمانى، به شكل گيرى و تثبيت شبكه‌سازى تاريك در سازمان‌ها كمك مى‌كنند. ازديگر پيشايندهاى مهم اين پديده درپژوهش حاضر، انتفاع بيشتر از طريق ارتباطات است؛ زيرا وقتى افراد احساس كنند كه دست‌يابى به منابع، فرصت‌ها، يا ارتقا در سازمان نه از طريق شايستگى، بلكه از طريق روابط و ارتباطات غيررسمى حاصل مى‌شود، به سمت ايجاد يا پيوستن به شبكه‌هاى تاريك سوق پيدا مى‌كنند. و اما درابطه با پسائندهاى شبكه‌سازى تاريك، شكل گيرى شبكه‌سايله و نامرئى قدرت، بالاترين وزن را درميان پسائندهاى اين پديده در اين پژوهش دارد، زيرا شبكه‌سازى تاريك با تكيه بر روابط غيررسمى، منافع شخصى و پنهان‌كارى، زمينه‌ساز شكل گيرى شبكه‌اى سايله و نامرئى از قدرت در سازمان مى‌شود؛ شبكه‌اى كه خارج از ساختار رسمى عمل كرده و قدرت تصميم گيرى، دسترسى به منابع و اطلاعات حياىى را در اختيار گروهى محدود قرار مى‌دهد. از ديگر پسائندهاى مهم بررسى شده در اين پژوهش افزائش پديده سوداگرى ادارى و زد و بند هاى سازمانى است؛ زيرا شبكه‌سازى تاريك با ايجاد بسترهاى پنهان و غيررسمى در سازمان، زمينه را براى شكل گيرى يك شبكه‌سايله و نامرئى قدرت فراهم مى‌كند كه كنترل واقعى تصميم‌ها، منابع و اطلاعات را از ساختار رسمى سازمان خارج كرده و در اختيار گروهى محدود قرار مى‌دهد. در اين شرايط، قواعد و ضوابط سازمانى عملاً ناديدده گرفته مى‌شوند و افراد براى دست‌يابى به موقعيت، امتياز يا منابع، ناچار به ورود به روابط پشت پرده مى‌شوند. اين وضعيت به شكل گيرى و گسترش پديده سوداگرى ادارى و زد و بندهاى سازمانى مى‌انجامد، جابى كه تصميم گيرى‌ها بر اساس منافع شخصى و تبانى‌هاى غير شفاف انجام مى‌شود.

درخصوص مقایسه نتایج پژوهش با دیگر پژوهش‌های انجام شده باید گفت، که یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج پژوهش (deyhimpur, 2024) مبنی بر جنبه‌های تاریک سازمان و کرونیزم سازمانی، همخوانی دارد. همانطور که پیشتر گفته شد، کرونیزم سازمانی یکی از مهم‌ترین عوامل ایجاد شبکه‌سازی تاریک در سازمان است. در این حالت امتیازهای ویژه‌ای به بعضی از کارکنان بر مبنای روابط دوستانه و غیررسمی نه استانداردهای عملکرد واقعی، اعطاء میشود (Turhan, ۲۰۱۴) که نتیجه آن، نوعی دودسته‌گی در بین کارکنان به وجود می‌آید. یک گروه که مورد لطف مدیران قرار می‌گیرند (کرونیزم ها)، گروه دیگر که مورد تبعیض واقع شده‌اند (غیرکرونیزم ها)، که این عامل در ایجاد شبکه‌سازی تاریک در سازمان موثر است و مدیران را ناعادل تلقی می‌نمایند (Shaheen et al, ۲۰۲۰). همچنین با توجه به گفته‌های پیش، فرایندهای غیرشفاف و ضعیف یکی دیگر از پیشایندهای مهم در ایجاد این پدیده است که با پژوهش (deyhimpur, 2024) همخوانی دارد. این پژوهش بیان می‌دارد، شفافیت سازمانی میزانی است که یک فرد یا سازمان، اطلاعات مربوطه را در مورد عملکرد، وظایف، فرایندهای تصمیم‌گیری و ورودی‌ها خود افشا می‌کند (Robinson, 2020) علاوه بر این، پژوهش حاضر با پژوهش (nikoi et al, 2025) مبنی بر اینکه فرصت‌طلبی و منفعت‌خواهی فردی در ایجاد شبکه‌سازی تاریک در سازمان تاثیر دارد، همخوانی دارد. همانطور که بیان شد، یکی از مهم‌ترین پیامدهای ایجاد شبکه‌سازی تاریک، شکل‌گیری شبکه‌سایه و نامریی قدرت در سازمان است؛ در این راستا پژوهش حاضر همچو پژوهش (nikoi et al, 2025)، به نقش این پدیده بر آسیب‌پذیری سازمان در برابر رفتارهای فاسد و سوءاستفاده از قدرت نامریی اشاره دارد (Horak et al, ۲۰۲۰). در خصوص وجه نوآوری و سهم دانش‌افزایی پژوهش باید عنوان کرد که بابررسی پیشینه مقاله مشخص شد که تاکنون پژوهشی درباب شناسایی و تحلیل علل و پیامدهای شبکه‌سازی تاریک در سازمان انجام نشده است و پژوهش حاضر نخستین پژوهش مدون در این زمینه است. پژوهش‌های خارجی و داخلی در این زمینه، معمولاً به تشریح مفهوم شبکه‌سازی در سازمان و جنبه‌ی روشن این پدیده پرداخته است و از علل و پیامدها و جنبه‌ی تاریک این پدیده غافل شده است. بنابراین پژوهش حاضر از جنبه کاربردی با شناسایی و تحلیل پیشایندها و پسایندهای شبکه‌سازی تاریک برای سازمان‌های دولتی مزایای متعددی دارد که به بهبود عملکرد سازمان، افزایش رضایت کارکنان، و تحقق اهداف کلان حکومتی کمک می‌کند.

پیشنهادهای کاربردی

همانطور که گفته شد، یکی از مهم‌ترین عوامل ایجاد شبکه‌سازی تاریک در سازمان، نپوتیسم و کرونیسم است. این مؤلفه نشأت گرفته از انتصاب‌هایی است که تصمیم‌گیری براساس معیارهای عینی تعیین‌کننده صلاحیت کارمند نبوده و مبتنی بر عدم شایستگی، روابط دوستانه و خانوادگی می‌باشد (al et, ۲۰۲۲). Dobrowolski). برای کاهش نپوتیسم و کرونیسم در سازمان‌ها، باید با ترکیبی از سیاست‌های شفاف، فرهنگ‌سازی اخلاقی و نظارت مستمر اقدام کرد. ایجاد فرآیندهای استخدام استاندارد شده (مانند استخدام کور) و تدوین معیارهای شفاف ارزیابی عملکرد بر پایه شایستگی، پایه‌های عدالت را تقویت می‌کند. تقویت ارزشی‌های سازمانی مانند شایسته‌سالاری از طریق آموزش کارکنان و الگوسازی رفتاری توسط مدیران، فرهنگ تبعیض را تضعیف می‌کند. طبق یافته‌های این پژوهش، یکی از مهم‌ترین علل شبکه‌سازی تاریک در سازمان، فرایندهای غیرشفاف و ضعیف است. برای کاهش فرایندهای غیرشفاف و ضعیف در سازمان‌های دولتی، باید مجموعه‌ای از اقدامات ساختاری، فرهنگی و فناورانه به‌طور هم‌زمان اجرا شود. از بُعد ساختاری، بازطراحی فرایندهای منابع انسانی با تأکید بر شفاف‌سازی مراحل استخدام و ایجاد نهادهای نظارتی داخلی مثل کمیته شفافیت ضروری است. از نظر فرهنگی، نهادینه‌سازی پاسخ‌گویی، حمایت از گزارش تخلفات با تقویت شایسته‌سالاری حیاتی است. به‌کارگیری فناوری‌هایی مانند سیستم‌های ارزیابی هوشمند و ثبت تغییرناپذیر اطلاعات (مثل بلاک‌چین) نیز می‌تواند از تحریف در تصمیم‌گیری‌ها جلوگیری کند. طبق یافته‌ها، یکی دیگر از پیامدهای شبکه‌سازی تاریک در سازمان، شکل‌گیری اثرمنسائی تاریک است برای کاهش شکل‌گیری اثرمنسائی تاریک در سازمان‌های دولتی، باید هم‌زمان بر اصلاح ساختارهای ارزیابی، شفاف‌سازی تصمیم‌گیری‌ها و ارتقای فرهنگ سازمانی تمرکز کرد. برای مقابله با آن، باید سیستم‌های ارزیابی عملکرد را بر پایه شواهد عینی و شاخص‌های رفتاری طراحی کرد، به‌طوری‌که عملکرد افراد در معرض مشاهده و بازخورد مستمر قرار گیرد. همچنین، با ایجاد مکانیسم‌های شفاف‌سازی، تصمیمات مدیریتی و مستندسازی دلایل هر انتخاب یا اقدام، امکان سوءاستفاده از قدرت شخصی کاهش می‌یابد. نهایتاً، طراحی ساختارهایی که از تمرکز قدرت جلوگیری کنند؛ می‌تواند مانع تثبیت افراد با گرایش‌های تاریک در موقعیت‌های کلیدی شود.

پیشنهادهای پژوهشی

پژوهش حاضر درباب شبکه‌سازی تاریک در سازمان، نیز مانند هر پژوهش دیگری با محدودیت‌هایی مواجه بود. زمان‌بر بودن انجام مصاحبه‌ها، مشغله کاری اعضای نمونه، مقطعی بودن پژوهش و جامعه آماری پژوهش که فقط مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی استان لرستان (اداره آب و فاضلاب، دانشگاه

لرستان) بودند که تعمیم‌پذیری پژوهش را خدشه‌دار می‌کنند، ازجمله محدودیت‌های این پژوهش به شمار می‌رود. همچنین برای انجام پژوهش‌های آینده در راستای این مطالعه، توجه به پیشنهادهای زیر حائز اهمیت است:

۱. تحلیل نقش رهبری و مدیریت در شکل‌گیری یا کنترل شبکه‌های تاریک سازمانی: رهبران سازمانی نقش کلیدی در شکل‌گیری یا پیشگیری از شبکه‌های تاریک دارند. درک این رابطه به رهبران کمک می‌کند سبک مدیریتی خود را بازبینی کرده و محیطی سالم‌تر برای ارتباطات درون‌سازمانی ایجاد کنند. سؤال پژوهش: سبک‌های مختلف رهبری چه نقشی در شکل‌گیری یا تضعیف شبکه‌سازی تاریک در سازمان ایفا می‌کنند؟

۲. تدوین شاخص‌های شناسایی زود هنگام شبکه‌های تاریک: شبکه‌های تاریک معمولاً پنهان، تدریجی و در لایه‌های غیررسمی سازمان شکل می‌گیرند. نبود ابزارهای شناسایی زود هنگام باعث می‌شود که این شبکه‌ها تا زمانی که بحران یا ناکارآمدی شدیدی بروز کند، ناشناخته باقی بمانند. با طراحی شاخص‌ها یا ابزارهای سازمان‌ها می‌توانند به موقع وارد عمل شوند.

سؤال پژوهش: چه شاخص‌ها و نشانه‌هایی می‌توانند وجود شبکه‌سازی تاریک را در مراحل اولیه شناسایی کنند؟

۳. بررسی پیامدهای شبکه‌سازی تاریک بر عدالت سازمانی و اعتماد سازمانی: احساس بی‌عدالتی یکی از عوامل اصلی ناراضایتی، استعفا و کاهش بهره‌وری کارکنان است. زمانی که کارکنان ببینند فرصت‌ها یا منابع بر اساس روابط پنهان توزیع می‌شود، حس عدالت و اعتماد خود را از دست می‌دهند. این پژوهش کمک می‌کند تأثیرات مخرب شبکه‌های تاریک بر سرمایه‌های اجتماعی و اخلاقی سازمان مستند شود. سؤال پژوهش: شبکه‌سازی تاریک چگونه بر ادراک کارکنان از عدالت سازمانی تأثیر می‌گذارد؟

منابع

۱. اباذری، معصوم، شریعت نژاد، علی، وحدتی، حجت و حکاک، محمد. (۱۴۰۴). دو روی سکه اثرمنسانی؛ فهم پدیدارشناسانه ابعاد و پیامدهای مثبت و منفی جاذبه شباهت. *مجله علمی "مدیریت فرهنگ سازمانی"*. doi: 10.22059/jomc.2025.381048.1008700
۲. حسین زاده نیکویی، حمید، سپهوند، رضا، موسوی، سید نجم الدین و حکاک، محمد. (۱۴۰۴). مفهوم سازی پدیده شبکه سازی تاریک با استفاده از تحلیل محتوا در چارچوب کوه یخ. *پژوهش‌های روانشناختی در مدیریت*. 11(1), 35-59, doi: 10.22034/jom.2025.2043921.1283

۳. دهقان، حسین، فرتوک زاده، حمیدرضا و قوچانی خراسانی، محمد مهدی. (۱۳۹۳). شبکه سازی سازمان ها، گونه شناسی مدیریت و کنترل آنها با تحلیل سه لایه ای. *فصلنامه علمی مدیریت/استاندارد و کیفیت* 4، بهار ۹۳ و زمستان ۹۲، ۷-۱۷.
۴. دیهیم پور، مهدی. (۱۴۰۳). جنبه های تاریک (منفی) سرمایه اجتماعی و کرونیزم سازمانی: تحلیل اثر تعدیل گری شفافیت سازمانی. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول* 33(114), 219-251. doi: 10.22054/jmsd.2024.79362.4466
۵. رضاییان، علی (۱۳۹۹). مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته (چاپ هجدهم). تهران: انتشارات سمت
۶. زارع، ر.، فتحی زاده، ع. و بهمنی، ا. (۱۳۹۷). خویشاوندسالاری سازمانی در نهادهای دولتی؛ مفهوم پردازی، عوامل مؤثر و پیشامدها. *مطالعات رفتار سازمانی*، ۷(۱)، ۳۱-۵۶.
۷. شریعت نژاد علی، مهدی خانی فرناز. (۱۴۰۲). شناسایی شاخص ها و پیامدهای رهبری استثماری در سازمان های دولتی با رویکرد FCM.
۸. شریعت نژاد، صفری احمدوند. (۱۴۰۴). فهم تاثیر کرونیزم و نپوتیزم سازمانی بر سرمایه اجتماعی سازمان؛ تبیین نقش میانجی عدالت سازمانی ادراک شده. *مجله علمی*.
۹. طاهری نیا، م.، شریعت نژاد، ع. و فتحی چگنی، ف. (۱۴۰۳). خویشاوندسالاری و بی تفاوتی سازمانی کارکنان: تحلیل نقش میانجی سرمایه اجتماعی. *مدیریت سرمایه اجتماعی*، ۱۱(۱). 10.22059/JSCM.2023.346534.2323
۱۰. سپهوند، رضا، عارف نژاد، م. (۱۳۹۹). رابطه مهارت شبکه سازی با موفقیت مسیرشغلی و میانجی گری قدرت ارتباطات در مدیران میانی سازمان های دولتی استان لرستان. *فصلنامه علمی پژوهشی مشاوره*، شماره ۷۶ (جلد ۱۹)، ۱۱۸-۱۴۰.
۱۱. مقیمی، سید محمد. مبانی سازمان و مدیریت. انتشارات راه دان، تهران. چاپ چهارم. (۱۳۹۵)
۱۲. نظامی آرش. (۱۴۰۲). شناسایی و تحلیل عوامل ایجادکننده و پیامدهای پدیده اسکیزوفرنی برند با روش FCM.

1. Cross, R., Parker, A., & Cross, R. L. (2004). The hidden power of social networks: Understanding how work really gets done in organizations. Harvard Business Review Press.
2. Akca, M. (2020). An Investigation of the Relationship Between Favoritism and Workplace Deviance: Mediation Role of Negative Emotions. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-9996-8.ch007>
3. Blaies, N. M. (2023). How Similar to Me Bias and Rating Context Affect Candidates' Perceived Hireability in LinkedIn Profile Screening (Doctoral dissertation, Southern Illinois University at Edwardsville).
4. Bonaccio, S., O'Reilly, J., O'Sullivan, S. L., & Chiochio, F. (2016). "The Role of Rumors in Organizational Trust". *Journal of Business Ethics*.
5. Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R., & Tsai, W. (2022). Taking Stock of Networks and Organizations: A Multilevel Perspective. *Academy of Management Annals*, 16(1), 361-398.
6. Burhan, O. K., van Leeuwen, E., & Scheepers, D. (2020). On the hiring of kin in organizations: Perceived nepotism and its implications for fairness perceptions and the willingness to join an organization. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 161, 34-48. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.03.012>

7. Cross, R., Rebele, R., & Grant, A. (2016). Collaborative overload. *Harvard Business Review*, 94(1), 74–79.
8. De Clercq, D., Kundi, Y. M., Sardar, S., & Shahid, S. (2021). Perceived organizational injustice and counterproductive work behaviours: Mediated by organizational identification, moderated by discretionary human resource practices. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1), 125–139. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.18394>
9. Dobrowolski, Z. Sułkowski, Ł. Przytuła, S. & Rašticová, M. (2022). Do nepotism and cronyism have payoff boundaries? a cross-country investigation. *Problems and Perspectives in Management*, 20(2).doi:10.21511/ppm.20(2).2022.19
10. Duffy, M. & Sperry, L. (2014). *Overcoming mobbing: A recovery guide for workplace aggression andbullying*. Oxford University Press
11. Efremov, M. (2022). Investigating hiring managers' perceptions of applicants' instrumentality. When do hiring managers succumb to (dis) similar-to-me effect?
12. Fontana, R. (2023). *Similar-To-Me Effect Vs. Halo Effect: Impacts of Political Affiliation and Physical Attractiveness* (Doctoral dissertation, California State University, Stanislaus)
13. Griffin RW, O'Leary-Kelly AM. *TheDark Side of Organizational Behaviour*. San Francisco: Jossey-Bass; 2004
14. Horak, S., Afiouni, F., Bian, Y., Ledeneva, A., Muratbekova-Touron, M., & Fey, C. F. Informal Networks((2020):Dark Sides, Bright Sides, and Unexplored Dimensions. *Management and Organization Review*, 16(3), 511-542. DOI: <https://doi.org/10.1017/mor.2020.28>
15. Klitgaard, R. (2017). *On culture and corruption* (BSG Working Paper No. 2017/020). Blavatnik School of Government.
16. Kose, S. (2023). The Dark Side of Organizational Behavior. *Organizational Behavior – Negative Aspects*, 1-19. <https://doi.org/10.5772/intechopen.1001968>
17. Kyriacou, A. P. (2016). *Individualism–collectivism, governance and economic development*. *European Journal of Political Economy*, 42(C), 91–104. DOI: 10.1016/j.ejpoleco.2015.11.005
18. Mehmet, Y. (2021). Evaluation of the perceptions of female employees on mobbing and on the effect of mobbing on work performance. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 30(1), 631- 644.
19. Milward, H. B., & Raab, J. (2003). Dark networks as problems. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(4), 413–439. <https://doi.org/10.1093/jopart/mug024>
20. Milward, H. B., & Raab, J. (2023). *Networks: Dark, Bright, and Grey: Toward a More Extensive Research Palette for Public Administration*. Maxwell School of Syracuse University.
21. Nigar, N. (2021). Networking and professional development in today's world of work. *AcademiaLetters*, 494, 1-5. <https://doi.org/10.20935/AL49>
22. Riccucci, N. M. (2009). “The pursuit of social equity in the federalgovernment: A road less traveled?”, *Public Administration Review*, 69(3), pp. 373-382.

23. Robinson, S. C. (2020). "Trust, transparency, and openness: How inclusion of cultural values shapes Nordic national public policy strategies for artificial intelligence (AI)", *Technology in Society*, 63(11),101421. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101421>
24. Roth, P. L., Thatcher, J. B., Bobko, P., Matthews, K. D., Ellingson, J. E., & Goldberg, C. B. (2020). Political affiliation and employment screening decisions: The role of similarity and identification processes. *Journal of Applied Psychology*, 105(5),472– 486. <https://doi.org/10.1037/apl0000422>
25. Saleem, M. A., Yaseen, A., & Zahra, S. (2018). Predictors ofOrganizational Commitment in Public Sector Hospitals of Pakis tan—A Moderated Mediation S tudy. *Journal of Health Management*, 20(2),206-225.<https://doi.org/10.1177/0972063418763656>.
26. Şeker, C., & Karadayı, D. (2024). The relationship between nepotism and employee performance. *New Era International Journal of Interdisciplinary Social Researches*, 9(26), 107–115. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14552806>
27. Shaheen, S. Bari, M.W. Hameed, F. & Anwar, M. (2019).“Organizational Cronyism as an Antecedent of Ingratiation: MediatingRole of Relational Psychological Contract”, *Frontiers in Psychology*,10:1609, pp. 1-29. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01609>
28. Smyrnova Trybulska, E. (2017). Networking is one of the effectiveness from of the international research. *Open educational e-environment of modern University*, 3, 130-139.<https://doi.org/10.28925/2414-0325.2017.3.1303>
29. Spector, P. E., & Fox, S. (2021). *The Dysfunctional Workplace: Theory, Research, and Practice*. APA Press.
30. Turhan, M. (2014). “Organizational cronyism: A scale development andvalidation from the perspective of teachers”, *Journal of Business Ethics*,123(2), pp. 295–308.<https://doi.org/10.1007/s10551-013-1839-3>
31. Üzümlü, B., & Özkan, O. S. (2023). Machiavellianism as the antecedent of nepotism: An empirical research. *International Journal of Management Economics and Business*, 19(1), 174–186. <https://doi.org/10.17130/ijmeh.1122457>
32. Vveinhardt, J., & Benderaviciene, R. (2022). How do nepotism and favouritism affect organisational climate? *Frontiers in Psychology*, 12, 710140. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.710140>