



Original Article (Qualitative)

Identifying factors affecting intra-organizational social capital with a grounded theory approach

Mehdi Meybodi¹ , Mahnaz Amirpour² , Ahmad Sadeghi³

1- Department of Economic & Development Sociology, Qu.C., Islamic Azad University, Qochan, Iran.

2- Department of Social Sciences, Qu.C., Islamic Azad University, Qochan, Iran.

3- Department of Social Sciences, Qu.C., Islamic Azad University, Qochan, Iran.

Receive:

12 July 2025

Revise:

25 October 2025

Accept:

31 December 2025

Keywords:

Social capital,
Intra-organizational,
Stakeholders,
Commitment to the
company,
Turnover

Abstract

The main objective of the present study is to identify factors affecting intra-organizational social capital with a grounded theory approach. This study used an interpretive and constructivist approach and grounded theory. The participants of the study included 15 employees, pilots, and flight attendants, whose sampling method was purposefully conducted. The data collection tool was a semi-structured interview, and the researcher reached theoretical saturation in the data. Grounded theory and open, axial, and selective coding were used to analyze the research data. The results of the study showed that the decrease in the organization's social capital was due to low wages and fear of layoffs due to economic crises and the possibility of another war. These problems are due to the structural conditions prevailing in the country, which has involved the airline in numerous problems due to the country's long-term exposure to sanctions and increasing inflation. Finally, the selective code of the concept of "long-term structural instability of the production of social capital of stakeholders" was obtained. The sources of social capital of the company depend on the individual resources of the employees and their relationships on one hand, and on the reputation of the company on the other, which has caused the persistence of individuals in the company despite the difficulties.

Please cite this article as (APA): Meybodi, M, Amirpour, M and Sadeghi, A. (2026). Identifying factors affecting intra-organizational social capital with a grounded theory approach. *Management and Educational Perspective*, 8(2), 277-297.



<https://doi.org/10.22034/jmep.2025.467371.1394>



Authors retain the copyright and full publishing rights.
Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Publisher: Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business

Corresponding Author: Mahnaz Amirpour

Email: m.amirpour@iauq.ac.ir

Extended Abstract

Introduction

The rapid development of information technology, increasing customer expectations, and the need for flexibility have caused organizations to pay attention to organizational social capital. The impact of social relations on economic activity has been the main topic of the social capital literature. Looking at the definitions of social capital, it is clear that in general, this concept focuses on social relations and its main elements include social networks, civic participation, norms of mutual interaction and public trust. In general, it is defined as a collective asset in the form of shared norms, values, beliefs, trust, networks, social relations and institutions that facilitate cooperation and collective action for mutual benefits (Erices-Ocampo et al., 2024). The term social capital was introduced into management research by the theoretical studies of Nahapit and Ghoshal (1998). They incorporated the social capital literature in sociology and introduced this concept to organizational research. Definitions of social capital are numerous and vague, and there is no basic indicator for its definition and measurement (Durante et al., 2025; Adams & Vinita Fitch, 2023).

Social capital refers to the structure and quality of social relationships that individuals, social groups, and society can benefit from. Most researchers agree that social capital is a multidimensional resource created through interpersonal interactions and includes network ties and shared values, such as trust and reciprocity, which can facilitate cooperation and collective action (Mahmoudi & Pourshahabi, 2023). Social capital represents the outcome of interactions and connections that are continuously formed over time in social environments. The absence of this capital for organizations indicates a lack of benefits (Gerami et al., 2021). Studies have shown that little attention has been paid to the way in which organizational social capital is created. Also, most of the studies conducted in this regard consider social capital as an independent variable, and few studies have examined social capital as a dependent variable. Currently, there is a research gap to analyze the most relevant factors affecting social capital in organizations. In practice, the formation of social capital cannot be the result of the action of a single variable, but is a complex and multidimensional concept whose factors and symptoms remain largely unknown in large and medium-sized companies. Research conducted on social capital in domestic airlines (Sadegh Rai Moghadam, 2013; Sayad, 2012) has studied social capital as an independent variable and examined its impact on variables such as performance. Since the first step to developing social capital in an economic enterprise is to identify the status of social capital within its organization, and no comprehensive study has been conducted to determine the status of social capital in an airline company, given the importance of this topic in airline companies, the aim of the present study is to understand and identify the conditions, situations, and contexts that have led to the emergence of social capital within the organization in Taban Airlines. Accordingly, the researcher addresses the main question: what are the factors affecting social capital within the organization with a grounded theory approach?

Theoretical Framework

Social Capital

Social capital is a comprehensive concept that considers the social aspect of human interaction as a whole and allows members of an association or network to access resources due to their membership in the association (Christy et al., 2021). Social capital refers to the characteristics of social organization such as trust, norms, and networks that can improve the efficiency of society by facilitating coordinated actions (Salisua et al., 2019).

Odoch et al. (2025) examined the increasing financial resilience of women-owned small and medium-sized enterprises in the post-COVID-19 pandemic: the role of social capital. The



results showed that social bonding through personal connections and shared responsibility contributed to the resilience of women entrepreneurs during the Corona era.

Lauer et al. (2025) examined social infrastructure, social organizations, and friendship formation. The results showed that the drivers of the formation of friendship networks in organizations are: (1) the importance of structured programs and activities as drivers for communication, (2) creating spaces for informal interactions, and (3) creating interactions based on similarities and differences.

Research Methodology

This study used an interpretive and constructivist approach and grounded theory. The participants of the study included 15 employees, pilots, and flight attendants, whose sampling method was purposefully conducted. The data collection tool was a semi-structured interview, and the researcher reached theoretical saturation in the data.

Research Findings

The grounded theory method and open, axial, and selective coding were used to analyze the research data. The results of the study showed that the decrease in the organization's social capital was due to low wages and fear of layoffs due to economic crises and the possibility of another war. These problems are caused by the structural conditions prevailing in the country, which have involved the airline in numerous problems due to the country's long-term exposure to sanctions and increasing inflation. Finally, the selective code of the concept of "long-term structural instability of the production of social capital of beneficiaries" was obtained. The company's social capital resources depend on the individual resources of employees and their relationships on the one hand, and on the other hand, on the reputation of the company, which has caused people to remain in the company despite the difficulties.

Conclusion

The present study was conducted with the aim of identifying the factors affecting intra-organizational social capital with a grounded theory approach. The results of this study are consistent with the results of Odoch et al. (2025), Lauer et al. (2025), Ben-Hador & Hopkins (2025), Ashayeri et al. (2025), (Fathi Bajestani et al. (2025), Mahmoudi & Pourshahabi (2023), Stefanidis et al. (2023), and Saadati (2023). Odoch et al. (2025) showed that social bonding through personal connections and shared responsibility contributed to the resilience of female entrepreneurs during the Corona era.

Considering the results of the study, the following suggestions were made:

(Creating a clear promotion path for ground forces: Designing a "career path map" and training-development programs to reduce the perceived gap with flight crew and increase motivation.

(Rethinking the pay system with an emphasis on transparency: focusing on targeted non-cash benefits (training, loans, insurance) and forming a joint salary review committee to increase satisfaction and reduce turnover.

علمی پژوهشی (کیفی)

شناسایی عوامل موثر بر سرمایه اجتماعی درون سازمانی با رویکرد نظریه زمینه‌ای

مهدی میبدی^۱، مهناز امیرپور^۲ ID، احمد صادقی^۲

۱- دانشجوی دکتری، گروه جامعه‌شناسی اقتصادی و توسعه، واحد قوچان، دانشگاه آزاد اسلامی، قوچان، ایران.

۲- گروه علوم اجتماعی، واحد قوچان، دانشگاه آزاد اسلامی، قوچان، ایران.

چکیده

هدف اصلی پژوهش حاضر، شناسایی عوامل موثر بر سرمایه اجتماعی درون سازمانی با رویکرد نظریه زمینه‌ای می‌باشد. این پژوهش، از رویکرد تفسیری و بر ساخت‌گرا و از نظریه زمینه‌ای استفاده شد. شرکت کنندگان پژوهش، شامل ۱۵ نفر از کارکنان، خلبانان و مهمانداران بودند که روش نمونه‌گیری آن‌ها به صورت هدفمند انجام گرفت. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه ساختار یافته می‌باشد و پژوهشگر در داده‌ها به اشباع نظری رسید. برای تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش از روش گراندد تئوری و کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد که، کاهش سرمایه اجتماعی سازمان ناشی از سطح پایین دستمزد و ترس از تعدیل نیرو به دلیل بحران‌های اقتصادی و احتمال وجود جنگ مجدد بوده است. این مشکلات ناشی از شرایط ساختاری حاکم بر کشور است که بدلیل قرار گرفتن طولانی مدت کشور در شرایط تحریم و تورم روز افزون شرکت هواپیمایی را درگیر مشکلات متعددی نموده است. در نهایت کد‌گزینی مفهوم «ناپایداری ساختاری بلند مدت تولید سرمایه اجتماعی ذی نفعان» به دست آمد. منابع سرمایه اجتماعی شرکت از یک سو به منابع فردی کارکنان و روابط آنها وابسته است و از سوی دیگر به اعتبار شرکت، که سبب ماندگاری افراد در شرکت علیرغم وجود سختی‌ها گردیده است.

تاریخ دریافت:

۲۱ تیر ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری:

۰۳ آبان ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش:

۱۰ دی ۱۴۰۴

کلید واژه‌ها:

سرمایه اجتماعی،
درون سازمانی،
ذی نفعان،
تعهد به شرکت،
ترک محل کار

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): میبدی، مهدی، امیرپور، مهناز و صادقی، احمد. (۱۴۰۵). شناسایی عوامل موثر بر سرمایه اجتماعی درون سازمانی با رویکرد نظریه زمینه‌ای. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش، ۸ (۲)، ۲۷۷-۲۹۷.

<https://doi.org/10.22034/jmep.2025.467371.1394>

Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

نویسنده مسئول: مهناز امیرپور

ایمیل: m.amirpour@iaqu.ac.ir

مقدمه

پیشرفت سریع فناوری اطلاعات، افزایش انتظارات مشتریان و ضرورت انعطاف‌پذیری، سبب توجه سازمان‌ها به سرمایه اجتماعی سازمانی گردیده است. تأثیر روابط اجتماعی بر فعالیت اقتصادی، موضوع اصلی ادبیات سرمایه اجتماعی بوده است. با نگاهی به تعاریف سرمایه اجتماعی مشخص می‌گردد که به طور کلی، این مفهوم بر روابط اجتماعی متمرکز است و عناصر اصلی آن شامل شبکه‌های اجتماعی، مشارکت مدنی، هنجارهای تعامل متقابل و اعتماد عمومی است به طور کلی، به عنوان یک دارایی جمعی در قالب هنجارهای مشترک، ارزش‌ها، باورها، اعتماد، شبکه‌ها، روابط اجتماعی و نهادهایی تعریف می‌شود که همکاری و اقدام جمعی را برای منافع متقابل تسهیل می‌کند (Erices-Ocampo et al, 2024). ورود اصطلاح سرمایه اجتماعی به تحقیقات حوزه مدیریت توسط مطالعات نظری ناهاپیت و گوشال (۱۹۹۸) صورت گرفت. آن‌ها با ترکیب ادبیات سرمایه اجتماعی در جامعه‌شناسی، این مفهوم را به تحقیقات سازمانی وارد نمودند. تعاریف سرمایه اجتماعی، متعدد و مبهم است و فاقد یک شاخص اساسی تعریف و اندازه‌گیری آن وجود ندارد (Durante et al, 2025; Adams & Vinita Fitch, 2023).

سرمایه اجتماعی به ساختار و کیفیت روابط اجتماعی اشاره دارد که افراد، گروه‌های اجتماعی و جامعه می‌توانند از آن بهره‌مند شوند. اکثر محققان موافقند که سرمایه اجتماعی یک منبع چندبعدی است که از طریق تعاملات بین فردی ایجاد می‌شود و شامل پیوندهای شبکه‌ای و ارزش‌های مشترک، مانند اعتماد و عمل متقابل است که می‌تواند همکاری و اقدام جمعی را تسهیل کند (Mahmoudi & Pourshahabi, 2023). سرمایه اجتماعی بیانگر پیامد تعاملات و ارتباطاتی است که به طور مستمر با گذشت زمان در محیط‌های اجتماعی شکل می‌گیرد. نبود این سرمایه برای سازمانها بیانگر عدم وجود سود است (Gerami et al, 2021). سرمایه اجتماعی را می‌توان در کنار سرمایه‌های اقتصادی و انسانی بخشی از ثروت ملی به حساب آورد که بستر مناسبی برای بهره‌برداری از سرمایه انسانی و فیزیکی (مادی) و راهی برای نیل به موفقیت قلمداد می‌شود. هیچ اجتماعی بدون سرمایه اجتماعی به هیچ سرمایه‌ای نمی‌رسد به طوری که بسیاری از گروه‌ها سازمانها و جوامع انسانی، بدون سرمایه اقتصادی و صرفاً با تکیه بر سرمایه انسانی و اجتماعی توانسته‌اند به موفقیت دست یابند. اما هیچ مجموعه انسانی، بدون سرمایه اجتماعی نمی‌تواند اقدامات مفید و هدفمندی انجام دهد (Khatiri et al, 2019). مطالعات نشان داده است که توجه کمی به نحوه ایجاد سرمایه اجتماعی سازمانی شده است. همچنین غالب مطالعات انجام شده در این خصوص نیز، سرمایه اجتماعی را به عنوان متغیر مستقل در نظر می‌گیرند و مطالعات کمی سرمایه اجتماعی را به عنوان متغیر وابسته مورد بررسی قرار داده‌اند. در حال حاضر خلأ وجود تحقیقی برای تحلیل مرتبط‌ترین عوامل مؤثر بر سرمایه اجتماعی در سازمان‌ها احساس می‌شود. در عمل تشکیل سرمایه اجتماعی نمی‌تواند ناشی از عمل یک متغیر باشد بلکه مفهومی پیچیده و چند بعدی است که عوامل و نشانه‌های آن عمدتاً در شرکت‌های بزرگ و متوسط هنوز ناشناخته باقی مانده است. تحقیقات انجام شده مرتبط با سرمایه اجتماعی در شرکت‌های هواپیمایی در داخل کشور (Sadegh Rai Moghadam, 2013; Sayad, 2012) سرمایه اجتماعی را به عنوان متغیر مستقل مورد مطالعه قرار داده‌اند و تأثیر آن را بر متغیرهایی چون عملکرد مورد بررسی قرار داده‌اند. از آنجا که اولین گام برای توسعه سرمایه اجتماعی در یک بنگاه اقتصادی، شناخت وضعیت سرمایه اجتماعی درون سازمانی آن است و تاکنون مطالعه جامعی جهت تعیین وضعیت سرمایه اجتماعی در شرکت هواپیمایی انجام نشده، لذا با توجه به اهمیت این مبحث در شرکت‌های هواپیمایی، هدف

پژوهش حاضر فهم و شناسایی شرایط، موقعیت‌ها و زمینه‌هایی که به ظهور سرمایه اجتماعی درون سازمانی در شرکت هواپیمایی تابان منتهی شده است. براین اساس محقق به این سؤال اصلی که عوامل مؤثر بر سرمایه اجتماعی درون سازمانی با رویکرد نظریه زمینه‌ای به چه صورت می‌باشد؟ می‌پردازد.

ادبیات نظری

سرمایه اجتماعی

سرمایه اجتماعی یک مفهوم جامع است که در مجموع جنبه اجتماعی تعامل بشر را در نظر می‌گیرد و امکان دسترسی به منابع اعضای انجمن یا شبکه را به دلیل عضویت آنها در انجمن میسر می‌سازد (Christy et al, 2021). سرمایه اجتماعی به خصوصیات سازمان اجتماعی از قبیل، اعتماد هنجارها و شبکه‌ها که می‌توانند از طریق تسهیل اقدامات هماهنگ موجب بهبود کارایی جامعه شوند اشاره دارد (Salisua et al, 2019). سرمایه اجتماعی سازمانی می‌تواند به عنوان ساختار شبکه‌ای تعریف شود که مبتنی بر روابط متقابل و پیوندهای غیر رسمی در میان اعضای سازمان است که ناشی از اعتماد موجود در میان آنان است. به طوری که اعتماد به عنوان ابزاری در جهت تحقق بهتر و آسانتر اهدافشان استفاده کنند اعتماد نه تنها باعث بهبود روابط بین اعضا در درون یک سازمان بلکه باعث افزایش قدرت تعامل سازمان با محیط بیرون خود می‌شود. زندگی اجتماعی در سازمان را دلنشین تر و مطلوب تر می‌سازد (Fathi Bajestani et al, 2025). سرمایه اجتماعی داراییهای اجتماعی، روانی فرهنگی، شناختی، ارتباطی و نهادی است (Klar et al et al, 2018) که شامل مجموعه‌ای از شبکه‌ها، هنجارها، و شناخت‌های مبتنی بر اعتمادسازی و حمایت درون گروهی و بین گروهی در جهت کسب منافع متقابل است (Kokubun et al, 2020). کلمن سرمایه اجتماعی را از منظر کارکردی چنین تعریف کرده که نه یک شیء واحد بلکه متشکل از چیزهای گوناگونی است که وجه مشترک آنها دو چیز است: نخست همه آنها شامل جنبه‌هایی از ساختار اجتماعی هستند و دوم، این ساختار، کنش‌های افراد را تسهیل می‌کند (Myeong & Seo, 2016). رابرت پاتنام سرمایه اجتماعی را ویژگیهای سازمان‌های اجتماعی مانند شبکه‌ها، هنجارها و اعتماد اجتماعی معرفی می‌کند که هماهنگی و همکاری در جهت منافع متقابل را تسهیل می‌کند (Parente, 2019).

پیشینه پژوهش

(Odoch et al, 2025) به بررسی افزایش تاب‌آوری مالی شرکت‌های کوچک و متوسط تحت مالکیت زنان در دوران پس از همه‌گیری کووید-۱۹: نقش مقدم سرمایه اجتماعی پرداختند. نتایج نشان داد پیوند اجتماعی از طریق ارتباطات شخصی و اشتراک مسئولیت، به تاب‌آوری کارآفرینان زن در دوران کرونا کمک کرده است. (Lauer et al, 2025) به بررسی زیرساخت‌های اجتماعی، سازمان‌های اجتماعی و شکل‌گیری دوستی پرداختند. نتایج نشان داده است که محرک‌های شکل‌گیری شبکه دوستی‌ها در سازمان‌ها عبارتند از: (۱) اهمیت برنامه‌ها و فعالیت‌های ساختاریافته به عنوان محرک‌هایی برای ارتباط، (۲) ایجاد فضاهایی برای تعاملات غیررسمی، و (۳) ایجاد تعامل بر اساس شباهت‌ها و تفاوت‌ها.

(Ben-Hador & Hopkins, 2025) به بررسی سیاست‌های سازمانی، سرمایه اجتماعی و عملکرد کارکنان پرداختند. برداشت‌های کارکنان از سیاست‌های سازمانی عمدتاً منفی است و منجر به پیامدهای منفی می‌شود. سرمایه اجتماعی درون سازمانی به عنوان یک منبع شغلی عمل می‌کند که می‌تواند اثر منفی سیاست سازمانی ادراک شده را به عنوان یک تقاضای شغلی کاهش دهد.

(Ashayeri et al, 2025) به بررسی تأثیر سرمایه اجتماعی بر فرسودگی شغلی کارکنان (نهادهای دولتی و غیردولتی) پرداختند. نتایج نشان داده است که سرمایه اجتماعی درون سازمانی می‌تواند بسترهای شکل‌گیری فرسودگی شغلی را کاهش داده و منجر به نشاط سازمانی و توسعه سازمانی گردد.

(Fathi Bajestani et al, 2025) به بررسی ارائه مدلی جهت شناسایی نقش سرمایه ارتباطات اجتماعی و توانمندی بهره‌گیری از فرصت‌های بازرگانی بین‌الملل پرداختند. در بخش کمی جهت بررسی روایی عناصر و مؤلفه‌های شناسایی شده الگوی نقش سرمایه ارتباطات اجتماعی در توانمندی بهره‌گیری از فرصت‌های بازرگانی بین‌الملل صنعت پتروشیمی از تحلیل تاییدی عاملی استفاده شد. نتایج تحقیق نشان داد که الگوی نقش سرمایه ارتباطات اجتماعی در توانمندی بهره‌گیری از فرصت‌های بازرگانی بین‌الملل صنعت پتروشیمی دارای دو بخش عوامل اصلی و شاخصهای آنها می‌باشد. این مدل از شاخص‌هایی تشکیل شده است که هسته و قلب این مدل می‌باشند. همچنین شاخص GOF برابر ۰/۴۴ بدست آمد که نشان از برازش مطلوب مدل است.

(Mahmoudi & Pourshahabi, 2023) به بررسی تأثیر ارزش هوش مالی بر ریسک‌پذیری کارکنان بانک ملی شعب زاهدان با نقش واسطه‌ای سرمایه اجتماعی پرداختند. تحلیل مدل و انجام معادلات ساختاری نشان داد که هوش مالی با نقش واسطه‌ای سرمایه اجتماعی نمی‌تواند بر ریسک‌پذیری کارکنان تأثیرگذار باشد. همچنین، نتایج نشان داد که هوش مالی به صورت مجزا بر دو متغیر ریسک‌پذیری و سرمایه اجتماعی تأثیرگذار است.

(Stefanidis et al, 2023) به بررسی سرمایه اجتماعی-فرهنگی در محل کار به عنوان تعدیل‌کننده ایده‌آلیسم اخلاقی و مشارکت کاری در بین کارکنان لبنان پرداختند. نتایج نشان داد که ایده‌آلیسم اخلاقی به طور مثبت و معناداری با مشارکت کاری مرتبط است و متغیر اتلاف رابطه بین ایده‌آلیسم اخلاقی و مشارکت کاری را تعدیل می‌کند. همچنین سرمایه‌های اجتماعی و فرهنگی تأثیر معناداری بر متغیرهای وابسته تحقیق، یعنی ایده‌آلیسم اخلاقی و مشارکت کاری داشتند.

(Saadati, 2023) به بررسی جامعه‌شناختی رابطه بین سرمایه اجتماعی و اخلاق کاری با تأکید بر نظریه کنش ارتباطی یورگن هابرماس پرداختند. نتایج نشان داد همبستگی بین تمامی مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی، شامل اعتماد اجتماعی، مشارکت اجتماعی، حمایت اجتماعی و انسجام اجتماعی با متغیر وابسته اخلاق کاری به لحاظ آماری تأیید شد و نوع رابطه نیز، مثبت و مستقیم است. همچنین، نتایج حاصل از تحلیل رگرسیونی چندمتغیره، حاکی از آن است که متغیرهای حاضر در مدل رگرسیونی شامل اعتماد اجتماعی، حمایت اجتماعی، مشارکت اجتماعی، میزان سابقه کاری، انسجام اجتماعی و سن، به ترتیب بیشترین تأثیر را بر متغیر اخلاق کاری کارکنان داشته و در مجموع توانسته‌اند ۴۸ درصد از تغییرات متغیر مذکور را تبیین کنند.

روش پژوهش

این تحقیق، در رویکرد تفسیری و برساخت گرا قرار دارد و از روش تحقیق نظریه زمینه‌ای استفاده شده است. استفاده از راهبرد نظریه زمینه‌ای به این دلیل که اجازه می‌دهد پدیده فهم شکل‌گیری سرمایه اجتماعی را در شرکت هواپیمایی، را نه در چارچوب‌های نظری تعیین شده، بلکه با توجه به زمینه اجتماعی آن بررسی و تحلیل کنیم، روشی مناسب بود. مشارکت کنندگان در تحقیق، ۱۵ نفر از کارکنان، خلبانان و مهمانداران بودند که به صورت نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و در ۱۵ مصاحبه کفایت داده‌ها حاصل شد. تئوری زمینه‌ای، شامل گام‌های زیر می‌باشد: مرحله اول: پیاده‌سازی مصاحبه‌ها: در این مرحله به استخراج مقوله‌های باز پرداخته شد؛ یعنی اینکه، مطابق با هر پرسشی که مطرح می‌شد، پاسخ‌ها پیاده‌سازی و کدهایی که ارتباط معنایی با موضوع تضاد داشته استخراج گردید؛ مرحله دوم: دسته‌بندی کدهای باز: برای دسته‌بندی مقولات باز، محققان به دسته‌بندی معنایی کدها پرداختند و کدهایی که به لحاظ مفهومی نزدیک به هم بودند در یک گروه قرار گرفتند؛ مرحله سوم: در این مرحله که کدگذاری محوری نام دارد، مقوله‌های مرحله دوم در الگوی پارادایمی جایگذاری شدند. برای تشخیص اینکه کدام مقوله در کدام گروه قرار بگیرد، بارها به مصاحبه‌ها مراجعه گردید تا بتوان ماهیت مقوله‌ها را بهتر درک کرد و آنان را به لحاظ علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر به درستی تشخیص داد؛ بنابراین، پس از جای‌گذاری مقولات باز مرحله دوم، محققان به دسته‌بندی مقولات در سطح عالی‌تر نمودند که اصطلاحاً بهبود نظام فهرست‌نویسی یا بهبود نظام مقوله‌ای می‌گویند؛ بنابراین، مبتنی بر الگوی پارادایمی، مقولات محوری دسته‌بندی شدند.

شیوه گردآوری داده، به دلیل اهمیت‌دهی و اتکا صرف پژوهش حاضر به تجربیات عاملان اجتماعی جهت دستیابی به شناسایی فرایند شکل‌گیری سرمایه اجتماعی، برای گردآوری داده‌ها از تکنیک مصاحبه نیمه‌ساخت یافته استفاده شده است. برای رعایت ملاحظات اخلاقی، ابتدا هدف از مطالعه به مشارکت کنندگان اطلاع‌رسانی شد و رضایت آنان برای ورود به مصاحبه جلب شد. همچنین برای مشارکت کنندگان، لزوم ثبت و ضبط مصاحبه‌ها و انتشار نتایج حاصل از تحقیق بیان شد. به منظور محرمانه بودن مطالب و گمنامی مشارکت کنندگان، در کل متن مصاحبه از اسم مستعار استفاده شد. مشارکت کنندگان از حق انصراف از مصاحبه برخوردار بودند. برای روایی و اعتبار از ملاک (Lincoln & Guba, 1985) استفاده شد. درگیری طولانی مدت محقق با داده‌ها، تأیید مصاحبه‌ها توسط مشارکت کنندگان و اساتید راهنما، ثبت همه مراحل و روند تحقیق از ابتدا تا انتها، برای دستیابی به روایی و اعتبار انجام شد. در انتها مدل پارادایمی تحقیق براساس چارچوب تحلیلی (Strauss & Corbin, 1998) استخراج شد.

بنابراین داده‌های پژوهش با استفاده از نظریه داده بنیاد در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تجزیه و تحلیل شدند.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های توصیفی

مشارکت کنندگان در این مطالعه، گروهی متشکل از افراد با سابقه حرفه‌ای قابل توجه بودند که در محدوده سنی ۴۰ تا ۷۰ سال قرار داشتند. از نظر تحصیلی، حداقل سطح تحصیلات افراد لیسانس و حداکثر آن دکتری تعیین شده بود، که این

ترکیب نشان‌دهنده سطح بالای دانش تخصصی در گروه است. همچنین، سابقه خدمتی این افراد بین حداقل ۲۰ و حداکثر ۳۰ سال متغیر بود، که موید تجربه و پختگی حرفه‌ای گسترده در میان اعضا می‌باشد.

یافته‌های استنباطی

شرایط علی

شرایط علی، آن دسته از رویدادهایی هستند که بر وقایع اثر می‌گذارند یا به وقوع آن‌ها و توسعه آن‌ها منجر می‌شود. شرایط علی در داده با واژگانی همانند در حالی که، از آنجا که، چون، به سبب و به علت بیان می‌شود البته در مواقعی هم هستند که در جملات هیچ نشانی ندارد اما با در نظر گیری مقوله گزینشی و نظم دهی و ارتباط دهی مفاهیم به آن قابل شناسایی است (Noghani Dokht Bahmani et al, 2019; Strauss & Corbin, 2012). شرایط علی در این تحقیق با دو مقوله اصلی، ساختار سازمان و رفتار مدیریتی کدگذاری شده‌اند (جدول ۱).

جدول ۱. نوع مقولات

نوع مقوله	مقولات عمده	مقولات جزء	مفاهیم
علی	ساختار سازمانی	نظارت مدیران در سطوح مختلف	
		سپردن تصمیم‌گیری‌ها به مدیران رده پایین‌تر	
		دشواری دسترسی به مدیران رده بالا	
		شرایط کاری متفاوت کادر پرواز و زمینی	
	رفتار مدیریتی	شیوه استخدام	
		تأمین امنیت شغلی	
		ارتباط با کارکنان	حفظ احترام
			تشویق کارکنان
			حمایت کارکنان هنگام بروز مشکل

الف - ساختار سازمان

مقوله ساختار سازمان متشکل از چهار مفهوم نظارت توسط مدیران در سطوح مختلف، سپردن تصمیم‌گیری‌ها به مدیران سطوح پایین‌تر، دشواری دسترسی به مدیران رده بالا و شرایط کاری متفاوت کادر پرواز و زمینی تشکیل شده که در ذیل توضیح داده شده است.

اظهارات مشارکت‌کنندگان حکایت از آن دارد که بر اساس چارت سازمانی شرکت هواپیمایی، هر بخش دارای مدیری است که مسئولیت رفع مشکلات کارکنان و نظارت بر آن مجموعه را به عهده دارد. بنابراین نیازی به برقراری ارتباط با عالی‌ترین مدیران شرکت از نظر کارکنان، ضرورتی ندارد چون کلیه مشکلات در سطوح پایین‌تر رفع و رجوع می‌شود. در این باره یکی از مشارکت‌کنندگان اظهار داشته است: بیشتر ارتباط ما با سرمهماندار یا مدیر خدمات پرواز هست که کارهایمان هم انجام می‌شود.

بر اساس چارت سازمانی شرکت هواپیمایی مدیران هر بخش دارای اختیاراتی هستند که می‌توانند جهت رفع مشکلات کاری از آن اختیارات استفاده نمایند. این مساله در اظهارات یکی از مشارکت کنندگان که مدیر یک بخش هستند به شکل زیر بازگو شده است.

با توجه به فعالیت در بخش اداری عملیات پرواز و ماهیت کارم ارتباط بسیار زیادی با کارکنان بخش‌های مختلف به ویژه مهمانداران دارم و حتی در ساعات شبانه‌روز با توجه به ساعت پرواز و مشکلات تأخیر و مریضی کارکنان یا هر مورد دیگر باشد تلفنی در تماس هستیم این ارتباط متقابل از طرف کارکنان نیز در هر ساعت که کاری باشد صورت می‌گیرد. سلسله‌مراتب و تقسیم کار در شرکت هواپیمایی به نحوی است که مدیران در رده‌های مختلف وجود دارند لذا ارتباط با مدیران رده‌های بالاتر دشوار و نیازمند طی مراحل است. ضمن اینکه کارمندان به دلیل ارتباط با مدیران رده خود احساس نیاز به ارتباط با مدیران رده بالاتر ندارند. در این باره مشارکت کنندگان چنین اظهار داشته‌اند: نیازی به مراجعه به مدیران رده بالا نیست و کارها با نظارت مدیر بخش مون انجام میشه. من تا حالا احساس نیاز نکردم که با مدیران بالاتر ارتباطی بگیرم.

اینجا چارچوب‌های وجود دارد که در ارتباط گرفتن ملزم به رعایت هستیم لذا ارتباط با مدیران سطح بالا کمتر پیش می‌آید. من خودم اگر بخواهم با مدیر سطح بالا صحبت کنم می‌ترسم اگر به زمانی هم نیاز باشه با مدیران سطح بالا ارتباط هم بگیریم باید بگویم چه کاری داریم.

کارکنان شرکت به دو گروه کادر پرواز و نیروهای زمین تقسیم می‌شوند. این شرایط متفاوت کاری سبب گردیده است که نیاز به برقراری و تعامل با مدیران ارشد سازمان متفاوت از یکدیگر گردد. یکی از مشارکت کنندگان در باره کادر پرواز اظهار داشته است: کارکنان پروازی چون بیشتر کارشان در پروازهاست کمتر به شرکت مراجعه می‌کنند مگر برای آموزش یا نیاز اداری در نتیجه ارتباط کمی با مدیران ارشد و ستادی دارند فقط مدیر خدمات پرواز مسئول مهمانداران هست ارتباط بیشتری دارد در شرکت جلسات با مدیران برای این بخش کم هست و یا فرصت نمی‌شود که ارتباط برقرار شود فقط در مناسبات و بیشتر مکتوب به شکل بخشنامه و غیر اطلاع‌رسانی می‌گردد.

اما وضعیت درباره کارکنان زمینی به شکل دیگری است. مشارکت کننده‌ای از کادر زمینی در این باره اظهار داشته است: در کار زمینی ارتباطات مدیران با بخش‌ها بیشتر و رودررو انجام می‌شود و آنها با مدیران بیشتر در ارتباط و آشنایی هستند تعاملات هم بیشتر دیده می‌شود البته دلیل آن هم جایگاه شغل کادر پرواز و ماهیت صف بودن آن است.

ب- رفتار مدیریتی

مقوله رفتار مدیریتی با سه مفهوم شیوه استخدام، تأمین امنیت شغلی، ارتباط با کارکنان کد گذاری شده است. اظهارات مشارکت کنندگان حکایت از آن دارد که پارتی‌بازی و اشتغال به کار کارمندان از طریق سفارش و پارتی سبب ایجاد نارضایتی و کاهش انگیزه کاری گردیده است. مشارکت کنندگان در این باره اظهار داشته‌اند: یکدفعه افرادی وارد می‌شوند با سابقه کم که سفارشی هستند و باید کار را به ایشان یاد بدهیم ولی در این قسمت ارتباط ضعیف می‌شود و نارضایتی شکل می‌گیرد.

من از طریق اعلام عمومی و با معرفی یکی از آشنایان و انجام مراحل مصاحبه وارد شرکت شدم.

گاهاً افراد دارای پارتی بیسواد به مجموعه تحمیل می‌شوند که هم شایسته‌سالاری را تحت تأثیر قرار میدهند و هم در بی-نظمی ارتقاء شغلی تأثیر دارد و باعث دلسردی و خروج همکاران از آن واحد یا شرکت می‌شود.

شرایط متغیر اقتصادی سبب گردیده است که احتمال اخراج و تعدیل نیرو در شرکت بالا باشد. یکی از مشارکت-کنندگان در این باره اظهار داشته است: امنیت شغلی پایین هست احتمال اخراج وجود دارد.

ارتباط با کارکنان با سه مفهوم حفظ احترام، تشویق کارکنان، حمایت از کارکنان هنگام بروز مشکل کدگذاری شده است. حفظ احترام در محیط کار چه از سوی کارکنان نسبت به یکدیگر و چه در ارتباط متقابل بین مدیران و کارکنان سبب شکل‌گیری و رشد احساس اعتبار و ارزشمندی به افراد می‌شود. حفظ کرامت و حرمت شاغلین در سازمان به رضایت شغلی کارکنان منجر می‌شود و سبب می‌گردد آنها احساس مفید بودن در محیط کار داشته باشند. اظهارات مشارکت‌کنندگان حاکی از وجود روابط محترمانه بین کارکنان و همچنین بین کارکنان و مدیران شرکت است.

کارکنانی که دارای سابقه کار بالائی هستند از احترام بین همکاران و همچنین مدیران برخوردار هستند. روابط بین کارکنان بخصوص در بخش پرواز دوستانه و محترمانه هست.

تشویق کارکنان در محیط کاری می‌تواند به افزایش بهره‌وری و انگیزه کاری منجر شود. شرکت هواپیمایی نیز در فرصت‌ها و مناسبت‌های مختلف به منظور قدردانی از زحمات پرسنل و همچنین افزایش سطح خدمات دریافتی کارکنان از شرکت به طرق مختلف از قبیل ارائه بلیط رایگان، ارائه وام فوری، و ... کمک می‌نماید.

مثل دادن بلیط رایگان یا معرفی به بانک جهت دریافت وام و مواردی از این قبیل که کارکنان را دلگرم و سطح رضایتمندی ایشان را افزایش داده در مناسبت‌های مثل روز زن و مهماندار یا خلبان یا گارگر توجه به همکاران می‌شود.

سازمان هم درخصوص مشکلات کارکنان همکاری دارد و درموردی مثل دادن بلیط رایگان در مواقع ضروری و یا پرداخت وام فوری برای موارد خاص همکاری می‌کند این نکات در روحیه و ارتباط بهتر کارکنان با مدیران و دلگرمی نسبت به مجموعه و تعهد کاری بهتر تأثیر دارد.

مدیران از طریق همدردی با کارکنان هنگام بروز مشکل، از آنها حمایت کنند. مدیران باید فضای امنی را برای بیان نیازهای فعلی کارکنان و بحث در مورد چالش‌هایی که در محل کار با آن مواجه شوند را فراهم کنند. اظهارات مشارکت‌کنندگان بیانگر این حمایت از سوی کارکنان نسبت به یکدیگر و همچنین مدیران است.

گاهی این قدر ارتباطات نزدیک هست که در جریان مشکلات خانوادگی یا مالی و... همکاران قرار می‌گیریم و آنها هم ما را امین خود می‌دانند و درددل می‌کنن یا مسائل خودشان را در میان می‌گذارند تا جایی که از دست ما بر بیاد کمک می‌کنیم و در صورت نیاز به مدیر عملیات یا بالادستی انتقال می‌دهیم آنها نیز همکاری خوبی دارند.

هرگاه کارکنان با مشکلی مواجه می‌شوند مدیریت جهت رفع مشکل همکاری خوب و سریعی دارد..

شرایط زمینه‌ای

شرایط زمینه‌ای، مجموعه خاصی از شرایطاند که در یک زمان و موقعیتی خاص پدید می‌آیند تا مجموعه‌ای از اوضاع و احوال یا شرایطی را به وجود آورند که اشخاص یا افراد با تعامل‌های خود بدان‌ها پاسخ دهند (Strauss & Corbin, 2012). شرایطی که بستر و زمینه را برای شکل‌گیری سرمایه اجتماعی در شرکت هواپیمایی ایجاد نموده‌اند، بر اساس

مصاحبه‌های انجام شده عبارتند از: تعهد به شرکت که با دو زیرمقوله «تعهد عاطفی» و «تعهد هنجاری» کدگذاری شده است. علاوه بر آن، دستیابی به فرصت‌ها و منابع نیز که با دو زیرکد «ارتقاء شغلی» و «دریافت حقوق و مزایای بالاتر» کدگذاری شده‌اند (جدول ۲).

جدول ۲. نوع مقولات

نوع مقوله	مقولات عمده	مقولات جزء	مفاهیم
زمینه‌ای	تعهد به شرکت	تعهد عاطفی	نگرش عاطفی به سازمان
			عدم قصد ترک سازمان
		تعهد هنجاری	احساس تعهد ماندن در سازمان
			ارزش قائل شدن برای شرکت
	دستیابی به منابع و فرصت‌ها	ارتقاء شغلی	
		حقوق و مزایای بالاتر	

الف- تعهد به شرکت

تعهد کارکنان نسبت به کار و وظایف بسیار مهم است. مدیران برایشان دارای اهمیت است که بدانند کارکنان به انجام وظایفی که به آن‌ها محول شده‌است، تعهد دارند یا خیر. تعهد عاطفی با دو مفهوم «نگرش عاطفی به سازمان» و «عدم قصد ترک سازمان» کدگذاری شده است.

در تعهد عاطفی، کارکنان احساس تعهد و احساسی نسبت به سازمان دارند و فرد به دلیل نگرش مثبتی که به سازمان دارد، احساس وظیفه می‌کند تا در سازمان بماند.

شرکت‌م را دوست دارم.

افراد با سابقه در شرکت، کسانی هستند که با وجود تمام مشکلات، به دلیل احساس علاقه‌ای که به شرکت داشته‌اند، در شرکت باقی مانده‌اند.

در شرایطی که فرد نگرش عاطفی و مثبت به سازمان دارد، احساس وظیفه می‌کند که باید در شرکت بماند و به شرکت در رسیدن به اهدافش یاری برساند. در این حالت، فرد حتی حاضر به پذیرش سختی‌ها در سازمان است. مشارکت‌کننده‌ای در این باره اظهار داشته است:

حاضر به ترک هم نیستم. با سختی‌ها هم کنار می‌آیم.

ب- تعهد هنجاری

احساس تعهد هنجاری با دو کد «احساس تعهد به ماندن در شرکت» و «ارزش قائل شدن برای شرکت» کدگذاری شده است.

در شرایطی که فرد احساس تعهد به سازمان دارد، احساس وظیفه می‌کند که باید در شرکت بماند و به شرکت در رسیدن به اهدافش یاری برساند. در این حالت، فرد حتی حاضر به پذیرش سختی‌ها در سازمان است. مشارکت‌کننده‌ای در این باره اظهار داشته است:

بعضی نسبت به سازمان تعهد دارند و حتی با حقوق و مزایای پایین، اینجا ترجیح می‌دهند [بمانند]. کارکنان دارای تعهد، برای سازمانی که در آن مشغول به کار هستند، ارزش قائل هستند. همچنان که سازمان برای آن‌ها ارزش قائل است، متقابلاً آن‌ها نیز با تعهد به محل کارشان، به نحوی رفتار و خدمت می‌کنند که نشان می‌دهند برای محل کارشان ارزش قائل هستند.

من کارم را درست انجام می‌دهم و در کنار افرادی هستم که دلسوزانه به مجموعه و دارایی‌های آن پایبند هستند. ما برای شرکت‌مان ارزش قائل هستیم.

ج- دستیابی به فرصت‌ها و منابع

دستیابی به فرصت‌ها و منابع با دو مقوله «ارتقاء شغلی» و «دستیابی به حقوق و مزایای بالاتر» کدگذاری شده است. یکی از امکاناتی که سازمان می‌تواند در اختیار کارکنان قرار دهد تا بتوانند از منابع سازمان برای رشد شغلی و همچنین رشد اقتصادی خود استفاده کنند، استفاده از فرصت ارتقاء شغلی است که می‌تواند سبب بهبود رضایت شغلی و افزایش عملکرد گردد. مشارکت‌کننده‌ای در این رابطه اظهار داشته است:

البته مدیریت شرکت، دست کارکنان را برای ارتقا باز گذاشته و افرادی داشتیم که با مهمانداری وارد این شرکت شدند (چه آقا و حتی خانم‌ها که مهماندار بودند) و با تلاش خود و کمک شرکت، امروز در جایگاه خلبانی شرکت هستند. این آمار ارتقا در این شرکت به این شکل عالی می‌باشد. به واقعیت می‌توان گفت اولین خلبانان زن در شرکت تابان که از کارکنان شرکت هم بودند، به راحتی آموزش دیدند. هم اکنون در شرکت‌های مختلف، بنابه انگیزه‌های شخصی یا داشتن هواپیماهای جدیدتر، جذب و پذیرش شدند. در این زمینه همکاری شرکت عالی می‌باشد.

سازمان از لحاظ مرخصی دادن و ادامه تحصیل و ارتقای شغلی سخت‌گیری نمی‌کند. تعدادی زیادی از خانم‌ها و کمتر آقایانی که برای خلبانی علاقمند بودند، با کمک شرکت خلبان شدند. البته بعضی از آن‌ها هم بعد از به‌دست آوردن جایگاه، به شرکت‌هایی که پول بیشتری دادند رفتند و برخی همین‌جا ادامه دادند.

اظهارات مشارکت‌کنندگان نشان می‌دهد که امکان ارتقا در کادر پروازی راحت‌تر از کادر زمینی است.

ارتقاء در قسمت پرواز بیشتر پیش‌میان تا بخش زمینی.

در شرکت هواپیمایی، به دلیل چارت سازمانی و نیاز بخش پرواز به افراد دارای تخصص و مهارت‌های ویژه، این گروه قدرت چانه‌زنی بیشتری دارند که می‌توانند شرکت را ترک نموده و در شرکت رقیب مشغول به کار شوند. از این رو، از مزایای بیشتری نیز برخوردار هستند. این گروه از سرمایه انسانی و سرمایه فرهنگی بالاتری نسبت به کادر زمینی برخوردار هستند. بنابراین، تأثیر بیشتری در عملکرد و بازدهی شرکت دارند.

اختلاف دستمزد و حقوق کادر پرواز به مراتب بیشتر از کارکنان زمینی هست، مخصوصاً خلبان‌ها و کادر فنی و بعد هم مهمانداری. شاید بتوان گفت، ماندن یا رفتن این‌ها از شرکت در عملکرد تأثیر داشته باشد، چرا که کارکنان به ویژه در حوزه عملیات، دائم خودشان را از نظر حقوقی با شرکت‌های هواپیمایی دیگر مقایسه می‌کنند.

سعی می کنند افراد کلیدی را راضی نگه دارند و مانع ترک شرکت بشن. مثل خلبانها. چون جایگزین کردن شون سخته.

شرایط مداخله گر

شرایط مداخله گر، شرایطی هستند که اغلب در شیوه های رخداد راهبردها (فعال تر یا کندتر شدن آنها) دخالت دارند (Strauss & Corbin, 2012). شرکت های هواپیمایی نیز از وقوع پاندمی کرونا، جنگ ۱۲ روزه و بحران های اقتصادی ناشی از تحریم ها و تورم آسیب دیده اند. شرایط مداخله گر در این تحقیق، شرایط متغیر محیطی است که ناشی از شرایط کلی کشور است (جدول ۳).

جدول ۲. نوع مقولات

نوع مقوله	مقولات عمده	مقولات جزء	مفاهیم
مداخله گر	شرایط محیطی متغیر	کرونا	
		جنگ ۱۲ روز	
		بحران های اقتصادی پی در پی	

به دلیل شرایط اقتصادی حاکم بر کشور، وجود تحریم ها و همچنین وقوع جنگ ۱۲ روزه، شرکت های هواپیمایی نیز تحت تأثیر این شرایط، با تحمل وضعیت دشواری برای بقا و ادامه حیات روبه رو هستند. در این حالت، کششگران در سازمان دو گونه رفتار متفاوت از خود نشان داده اند: گروهی که تصمیم به ماندن در شرکت گرفته اند و گروهی که رفتن را به ماندن ترجیح داده اند.

اظهارات مشارکت کنندگان حاکی از همراهی شرکت با کارکنان پس از خروج از بحران و جبران کاستی ها بوده است؛ اگرچه اثرات سوء اقتصادی ناشی از بحران ها سالهاست که شرکت ها را درگیر کرده و با کاهش درآمد مواجه ساخته است و همچنین تحریم ها به زمین گیر شدن هواپیماها منجر شده که سبب دشواری خروج از بحران گردیده است. اظهارات مشارکت کنندگان حکایت از همدلی و همراهی شرکت و همچنین برخی از کارکنان دارد که بیانگر احساس تعلق به شرکت است.

شرکت هم سریع بعد از کرونا در جهت رفع مشکلات گام برداشت. هرچند کاهش پرواز و کم شدن درآمد شرکت، ابتدا باعث تعدیل نیروی انسانی شد، ولی بعد از برطرف شدن مشکل، باز همان افراد به کار گرفته شدند.

جنگ ۱۲ روزه سبب شد درآمد شرکت در طی این ۱۲ روز قطع شود، ولی هزینه ها وجود داشت. بالاخره باید حقوق پرداخت می شد، اگرچه کارکنان به دلیل شرایط جنگی فعالیتی نداشتند. به هر حال شرکت ناچار به تعدیل نیرو شد. طبیعی است که در زمانی که ضرورت ایجاب می کند تعدیل نیرو صورت گیرد، نیرویی از شرکت عذرخواهی می شود که کارایی کمتری دارد و می شود جایگزین کرد. شرکت مجبور به انجام چنین کاری می شود. بالاخره مدیران ناچار به تأمین هزینه ها و رعایت تناسب بین درآمدها و هزینه ها هستند.

به دلیل بحران‌های اقتصادی، درآمد شرکت گاهی وقت‌ها کم می‌شود. خوب، مجبور هستن که یه جوری هزینه‌ها رو جبران کنن. برای همین تعدیل نیرو انجام می‌شه. ولی به محض اینکه شرکت اوضاعش خوب می‌شه، باز همون‌ها که تعدیل نیرو شدن رو برمی‌گردونه. سر کار رهاشون نمی‌کنه.

پیامدها

به طور طبیعی هرگاه افراد جهت نگه داشت یا تغییر وضعیت خود فعالیتی را انجام دهند یا در اصطلاح راهبردی را اتخاذ کنند، پیامدهایی را به همراه دارد (Strauss & Corbin, 2012). پیامدها با سه مقوله ترک محل کار، تعدیل نیرو و کاهش اعتماد کدگذاری شده‌اند (جدول ۴).

جدول ۴. پیامدها

نوع مقوله	مقولات عمده	مقولات جزء	مفاهیم
پیامدها	ترک محل کار	استعفا و قطع همکاری با شرکت	
	تعدیل نیرو	خاتمه خدمت توسط سازمان	
	کاهش اعتماد	کاهش مهربانی و همدلی	
		روابط کاری منفی	

ترک خدمت توسط کارکنان، اشاره به کارکنانی دارد که با قصد و اراده‌ی خود، سازمان را از طریق استعفا و قطع همکاری ترک می‌کنند. تنها دلیل مهم ذکر شده از سوی مشارکت‌کنندگان برای ترک خدمت، پایین بودن سطح دستمزد است. شرایط دشوار اقتصادی حاکم بر کشور، سبب می‌شود برخی از کارکنان، اقدامات رفاهی و حقوق و مزایای شرکت را کافی ندانسته و در نهایت اقدام به ترک آن نمایند. نمونه‌هایی از اظهارات مشارکت‌کنندگان به شرح زیر است:

«در مقایسه با شرکت‌های دیگر، با توجه به میانگین ساعت پروازی، حقوق مهماندار پایین‌تر است. این هم دلیل بی‌انگیزه شدن و خروج از این شرکت می‌باشد.»

«بعضی تمایل خروج از شرکت را دارند و اگر جای بهتری با حقوق بهتر پیش بیاد، شرکت را راحت ترک می‌کنن. البته مواردی داشتیم رفتن و برایشان بدتر شده، ولی دیگر شرکت آن‌ها را پذیرش نکرده.»

«نگرش افراد به کار بیشتر براساس حقوق هست. چون در شرکت‌های هواپیمایی، با توجه به اینکه کارکنان دائم با هم در فضای مجازی و چه در محل فرودگاه در ارتباط هستند، از هم برای دریافت حقوق و مزایا سؤال می‌کنن. این باعث خروج افراد باسواد به شرکت‌های رقیب هم شده است. پس می‌توان گفت در این قسمت، حقوق بر تعهد سازمانی تأثیر دارد و اگر فرصت بهتری پیش بیاد، برخی ریسک کرده و شرکت را ترک می‌کنند.»

«کارکنان با بهتر شدن وضعیت یا پیدا کردن شرکت با حقوق مناسب، به راحتی خارج می‌شوند و مدیریت هم سختگیری ندارد.»

«هنگام جنگ ۱۲ روزه و همین‌طور الان به دلیل مشکلات اقتصادی که شرکت با آن روبرو شده، اقدام به تعدیل نیرو می‌کنند.»

اعتماد به شرکت می‌تواند از ترک شرکت جلوگیری کرده و سبب افزایش علاقه و تعهد کاری گردد. اظهارات مشارکت‌کنندگان در این باره به شرح زیر است:

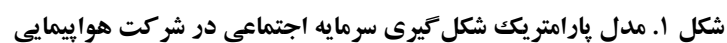
«افرادی هم هستند که اعتمادشون به سازمان بالاست و خود را بخشی از سازمان می‌دانند و نه تنها به رفتن فکر نمی‌کنن، بلکه در پیشرفت سازمان هم تلاش می‌کنن.»

«در بخش زمینی اعتماد کارکنان به هم کمتر هست.»

«در بعضی قسمت‌ها عده‌ای با هم صمیمی هستند و ورود به این جمع شامل چندین سال کار می‌شود تا اعتماد افراد به هم جلب گردد.»

«ارتباط با همکاران در ابتدا خیلی خوب نبود. دائم تذکر می‌دادند و عیب می‌گرفتند، تا جایی که با خودم می‌گفتم بهتر ترک کار کنم. اما به مرور زمان ارتباط با همکاران بهتر شد و به عبارتی من جا افتادم.»

در نهایت، تنها دلیل عمده ذکر شده برای نارضایتی از شرکت و کاهش سرمایه اجتماعی سازمان در مصاحبه‌های کیفی، سطح پایین دستمزد و همچنین ترس از تعدیل نیرو به دلیل بحران‌های اقتصادی و احتمال وقوع جنگ مجدد بوده است. این مشکلات، ناشی از شرایط ساختاری بلندمدت حاکم بر کشور است که به دلیل قرار گرفتن طولانی‌مدت در معرض تحریم و تورم روزافزون، شرکت هواپیمایی را درگیر مشکلات متعددی نموده است. این وضعیت گاه شرکت را ناچار به تعدیل نیرو یا عدم توانایی در افزایش حقوق و مزایا به دلیل افزایش هزینه‌های ناشی از شرایط تحریمی و تورم می‌کند. بنابراین، پدیده‌ی مرکزی در این مطالعه، «ناپایداری ساختاری بلندمدت در تولید سرمایه اجتماعی ذی‌نفعان» کدگذاری شده است.



بحث و نتیجه گیری

نتایج پژوهش نشان داد که، کاهش سرمایه اجتماعی سازمان ناشی از سطح پایین دستمزد و ترس از تعدیل نیرو به دلیل بحران‌های اقتصادی و احتمال وجود جنگ مجدد بوده است. این مشکلات ناشی از شرایط ساختاری حاکم بر کشور است که بدلیل قرار گرفتن طولانی مدت کشور در شرایط تحریم و تورم روز افزون شرکت هواپیمایی را درگیر مشکلات متعددی نموده است. در نهایت کد گزینشی مفهوم «ناپایداری ساختاری بلند مدت تولید سرمایه اجتماعی ذی نفعان» به دست آمد. منابع سرمایه اجتماعی شرکت از یک سو به منابع فردی کارکنان و روابط آنها وابسته است و از سوی دیگر به اعتبار شرکت، که سبب ماندگاری افراد در شرکت علیرغم وجود سختی‌ها گردیده است.

نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش (Odoch et al, 2025) (Lauer et al, 2025) (Ben-Hador & Hopkins, 2025) (Stefanidis et al,) (Mahmoudi & Pourshahabi, 2023) (Fathi Bajestani et al, 2025) (Ashayeri et al, 2025) (Saadati, 2023) همسو می‌باشد. (Odoch et al, 2025) نشان داد پیوند اجتماعی از طریق ارتباطات شخصی و اشتراک مسئولیت، به تاب آوری کارآفرینان زن در دوران کرونا کمک کرده است. (Saadati, 2023) نشان داد همبستگی بین تمامی مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی، شامل اعتماد اجتماعی، مشارکت اجتماعی، حمایت اجتماعی و انسجام اجتماعی با متغیر وابسته اخلاق کاری به لحاظ آماری تأیید شد و نوع رابطه نیز، مثبت و مستقیم است. همچنین، نتایج حاصل از تحلیل رگرسیونی چندمتغیره، حاکی از آن است که متغیرهای حاضر در مدل رگرسیونی شامل اعتماد اجتماعی، حمایت اجتماعی، مشارکت اجتماعی، میزان سابقه کاری، انسجام اجتماعی و سن، به ترتیب بیشترین تأثیر را بر متغیر اخلاق کاری کارکنان داشته و در مجموع توانسته‌اند ۴۸ درصد از تغییرات متغیر مذکور را تبیین کنند. یافته‌های این تحقیق موید این مساله است که اعضای شرکت از طریق ایجاد روابط و همکاری‌های دوستانه دسترسی به منابع را برای یکدیگر فراهم می‌نمایند. نتایج مطالعه حاضر نشان داده است که شرکت هواپیمایی از نظر درونی همگن نیست. کارکنان پروازی و زمینی که در یافته‌ها به آن اشاره شده است دو گروه رسمی در این شرکت هستند که در درون خود دارای شبکه روابط غیررسمی می‌باشند. این ناهمگونی گروهی در یک سازمان همراه با ارتباطات پیچیده اجتماعی بین اعضای گروه، تأثیرات مهمی بر ایجاد سرمایه اجتماعی سازمانی داشته است.

بخش پروازی به دلیل ماهیت شغلی نیازمند به مهارت‌های بیشتری نسبت به بخش زمینی است. بنابراین برخورداری از سرمایه اجتماعی شخصی مورد نیاز برای ورود به این حرفه از قبل از استخدام وجود داشته است. هر چند که در اثر آموزش‌ها و اقدامات شرکت و همچنین کسب تجربه کاری این سرمایه اجتماعی رو به افزایش بوده است. این سرمایه اجتماعی شخصی نقش مهمی در تصمیم‌گیری مدیران برای استخدام و ترفیع و ... داشته است. به عنوان مثال، خلبانان در شرکت به دلیل موقعیت استراتژیکشان، منابع ارزشمندتری هستند و توانایی اعمال و قدرت بیشتری دارند. بنابراین سرمایه اجتماعی شخصی این افراد به عنوان توانایی فرد برای مشارکت و انجام مسئولیت‌های خود در شرکت عمل می‌کند. شرکت با در اختیار گذاشتن فرصت‌های پیشرفت (آموزش) «منابع اضافی» فراتر از سرمایه شخصی فرد، را در اختیار وی می‌گذارد، که نتایج آن ممکن است برای سازمان مفید باشد. اگر چه مصاحبه‌ها نشان داد برخی پس از کسب مهارت‌ها و گذراندن آموزش لازم در جستجوی حقوق بالاتر شرکت را ترک نموده‌اند. بنابراین ملاحظه می‌شود که فراهم نمودن چنین موقعیت‌هایی در شرکت به افراد فرصتی برای ایجاد روابط اجتماعی می‌دهد. شرکت سرمایه اجتماعی کارکنان

خود را فراهم می‌کند، در حالی که افراد نیز سرمایه اجتماعی خود را وارد شرکت می‌کنند، بنابراین هر دو سرمایه اجتماعی را افزایش می‌دهند این وضعیت به «بازتولید سرمایه اجتماعی اضافی» (Toyon, 2022) منجر می‌گردد. منابع سرمایه اجتماعی شرکت هواپیمایی تابان از یک سو به منابع فردی کارکنان و روابط آنها وابسته است. و از سوی دیگر به اعتبار شرکت (Tsounis & Xanthopoulou, 2025). اعتبار شرکت همان پرستیژ شغلی است که در اظهارات مشارکت کنندگان به آن اشاره شده بود که سبب ماندگاری افراد در شرکت علیرغم وجود سختی‌ها گردیده بود. اظهارات مشارکت کنندگان حاکی از سطح بالای اعتماد در کارکنان پروازی است، این امر ناشی از آموزش‌های دریافت شده در خصوص اهمیت کار تیمی و مسئولیت پذیری آنان است. اعتماد پیوندهای بین افراد را در طول زمان تقویت می‌کند و روابط خوب بین آنها را ارتقا می‌دهد. این امر از تصمیماتی که افراد در طول زمان می‌گیرند، ناشی می‌شود و توسط اقدامات و عملکردهای گذشته پشتیبانی می‌شود و بنابراین احساسات مثبتی ایجاد می‌کند که بر تمایل افراد برای ایجاد یک رابطه تأثیر می‌گذارد (Rivera et al, 2025).

باتوجه به نتایج پژوهش پیشنهادات زیر ارائه شد:

- ایجاد مسیر شفاف ارتقاء برای نیروهای زمینی: طراحی «نقشه مسیر شغلی» و برنامه‌های آموزش-ترقی برای کاهش شکاف درک شده با کادر پرواز و افزایش انگیزه.
- بازنگری نظام پرداخت با تأکید بر شفافیت: تمرکز بر مزایای غیرنقدی هدفمند (آموزش، وام، بیمه) و تشکیل کمیته مشترک بررسی حقوق برای افزایش رضایت و کاهش ترک خدمت.
- برنامه‌ریزی برای تقویت اعتماد و شبکه‌های غیررسمی: اجرای برنامه‌های ساختاریافته مانند کارآموزی بین‌بخشی و جلسات گفت‌وگوی بدون رئیس برای تقویت پیوندهای اجتماعی به‌ویژه در بخش زمینی.
- تدوین برنامه شفاف مدیریت منابع انسانی در بحران: ایجاد پروتکل واضح برای تعدیل نیرو (معیارها، راه‌های جایگزین) و بازگشت به کار، برای کاهش اضطراب ناشی از بی‌ثباتی.
- شفاف‌سازی فرآیند استخدام و آموزش مدیران: اجرای فرآیند استخدام مبتنی بر شایستگی برای همه موقعیت‌ها و آموزش مدیران در رفتار بی‌طرفانه و اخلاق حرفه‌ای برای کاهش ادراک پارتی‌بازی.

Reference

- Adams, J., & Vinita Fitch, K. (2023). Whose Social Capital?: Citation and Co-citation Patterns of a Fragmented Concept. *Socius*, 9. DOI:10.1177/23780231231184766
- Adler, D. (2002). The Relationships between supplier development, Commitment, social capital, accumulation and performance improvement. *Journal of Operations Management*, 14(3). 75-94.
- Ahmadi, Y. (2019). The Impact of Types of Social Capital in Social Networks on Types of Political Participation (Case Study: Citizens Aged 18 to up in Sanandaj). *Journal of Applied Sociology*, 30(3), 1-22. (in Persian)
- Ashayeri, T., & Jahanparvar, T., & Avarideh, S. (2025). Studying the Effect of Social Capital on Employee Burnout (Governmental and Non-Governmental Institutions). *Social Capital Management*, (), -. doi: 10.22059/jscm.2025.384325.2553 (in Persian)
- Ben-Hador, B., & Hopkins, T. (2025). How to conform to the political jungle: Organizational politics, social capital, and employee performance. *Journal of Management & Organization*, 1-23. DOI:10.1017/jmo.2025.10046.

- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In: John G. Richardson (ed.): Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education. New York: Greenwood Press. 241-258.
- Christy, N. N. A., & Wibowo, R. A., & Ming-Chang, W. (2022). A study on social capital of Indonesian entrepreneurs. TEM Journal, 11(1), 272. DOI: 10.18421/TEM111-34
- Coleman, J.S. (1988). social capital in the creation of human capital", American Journal of Sociology, No94.
- Durante, R., & Mastroiocco, N., & Minale, L., & Snyder, J. M. (2025). Unpacking social capital. The Economic Journal, 135(667), 773-807. <https://doi.org/10.1093/ej/ueae074>
- Erices-Ocampo, P., & Lubbers, M. J., & Adams, J. (2024). Toward a Unified Conceptualization of Social Capital. Annual Review of Sociology, 51. DOI:10.1146/annurev-soc-090924-032037
- Fathi Bajestani, T., & Hamidizadeh, M., & Gharache, M. (2025). Presenting a model to identify the role of social communication capital and the ability to take advantage of international business opportunities. Journal of value creating in Business Management, 5(2), 464-486. doi: 10.22034/jvcbm.2024.345337.1027. (In Persian)
- Gerami, A., & Hamid, S., & Ghaforian, A. (2022). The effect of knowledge management on intellectual capital, social capital and company innovation. Journal of Accounting and Management Vision, 5(69), 17-36.
- Ikeda, K., & Boase, J. (2011). Multiple Discussion Networks and Their Consequences for Political Participation." Communication Research, 38 (5): 660-683. DOI:10.1177/0093650210395063
- Jottier, D., & Heyndels, B. (2012). Does Social Capital Increase Political Accountability? An Empirical Test for Flemish Municipalities. Public Choice, 150 (3): 731-744. DOI: 10.1007/s11127-010-9727-1.
- Khatiri, M., & Taqi Purian, Y., & Gholami Jamkarani, R. (2019). Investigating the Association between Managers' Personality Characteristics and Financial Intelligence. Financial Accounting, 10 (40):126-149 (In Persian)
- Klar, H. W., & Huggins, K. S., Buskey, F. C., Desmangles, J. K., & Phelps-Ward, R. J. (2018). "Developing social capital for collaboration in a research-practice partnership", Journal of Professional Capital and Community.
- Kokubun, K., & Ino, Y., & Ishimura, K. (2020). Social capital and resilience make an employee cooperate for coronavirus measures and lower his/her turnover intention, ArXiv preprint arXiv, 2007.07963.
- Lauer, S., & Wong, K. L. Y., & Yan, M. C. (2025). Social infrastructure, community organizations, and friendship formation: a scoping review. Community Development Journal, 60(2), 267-285. DOI:10.1093/cdj/bsae023
- Leana, C. R., & Van Buren, H. J. (1999). Organizational social capital and employment practices. Academy of Management Review, 24(3), 538-555
- Lincoln, Y. S., and Guba, E. G. (1985). Naturalistic inquiry, Thousand Oaks, CA: Sage. P: 124.
- Mahmoudi, J. & Pourshahabi, V. (2023). Investigating the effect of financial intelligence value on employees' risk taking with the mediating role of social capital. Journal of value creating in Business Management, 2(4), 25-45. doi: 10.22034/jvcbm.2023.314246.1009. (In Persian)
- Mojeed-Sanni, B. A., & Adetunji, A. T., & Ogunleye, K. A. (2015). Social Capital Building and Quality Management In Nigeria Universities: Perception of Human Resource Practitioners. International Journal in Management & Social Science, 3(10), 22-32.
- Myeong, S., & Seo, H. (2016). Which type of social capital matters for building trust in government? Looking for a new type of social capital in the governance era. Sustainability, 8(4), 322-339.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. Academy of management review, 23(2), 242-266.
- Noghani Dokht Bahmani, M., & Mohammadi, F., & Kermani, M. (2019). Theory Creation in Qualitative Studies: An Approach to Grounded Theory. Mashhad: Ferdowsi University of Mashhad. (in Persian).
- Odoch, H. J., & Namono, R., & Wofuma, G. (2025). Enhancing financial resilience of women-owned SMEs in the aftermath of COVID-19 pandemic: the antecedent role of social capital. Vilakshan-XIMB Journal of Management, 22(1), 14-27. DOI:10.1108/XJM-01-2024-0007



- Parente, F. (2019). Inequality and social capital in the EU regions: a multidimensional analysis. *Regional Studies, Regional Science*, 6(1), 1-24
- Putnam, R. (1998). *Making Democracy Work*, Princeton University Press.
- Rivera, A. E., & Rivera-González, G., & Escamilla-García, P. E., & Carrillo Gamboa, J. (2025). Exploring the mystery of relational capital in an organizational context. *Administrative Sciences*, 15(2), 49- 66. <https://doi.org/10.3390/admsci15020049>
- Saadati, M. (2023). Sociological Investigation of the Relationship between Social Capital and Work Ethics with Emphasis on Jürgen Habermas' Theory of Communicative Action. *Journal of Applied Sociology*, 34(4), 105-128. Doi:[10.22108/jas.2024.138778.2429](https://doi.org/10.22108/jas.2024.138778.2429) (in Persian)
- Sadegh Rai Moghadam, Sh. (2013). Investigating the relationship between social capital and organizational performance of employees in Aseman Airlines. Master's thesis. Azad University, Central Tehran Branch. (in Persian)
- Salisua, I., & Hashim, N., & Hamza Galadanchic, A. (2019). Social capital and entrepreneurial career resilience: The role of entrepreneurial career commitment, *Management Science Letters*, 9, 139–154. DOI:[10.5267/j.ms1.2018.10.009](https://doi.org/10.5267/j.ms1.2018.10.009).
- Sayad, A. (2012). Investigating the relationship between social capital and organizational performance of employees in Saha Airlines. Master's thesis. Azad University, Central Tehran Branch. (in Persian)
- Shanthilakshmi, J., & Ganesan, S. (2013). Social Capital in Organizations-A Conceptual Frame Work. Available at SSRN 2223177.
- Stefanidis, A., & Banai, M., & Dagher, G.K. (2023). Socio-cultural capital in the Arab workplace: Wasta as a moderator of ethical idealism and work engagement. *Employee Relations*, 45(1), 21-44.
- Strauss, A., Corbin, J. (2012). *Fundamentals of Qualitative Research; Techniques and Steps for Generating Grounded Theory*. Translated by: Ebrahim Afshar, Tehran: Nay Publishing House, Second Edition. (in Persian)
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Toyon, M. A. S. (2022). The three'R's of social capital: A retrospective. *FWU Journal of Social Sciences*, 16(4), 1-15. DOI:[10.31219/osf.io/yp6rg](https://doi.org/10.31219/osf.io/yp6rg)
- Tsounis, A. & Xanthopoulou, D. (2025) Social Capital Theory: A review. In S. Papagiannidis (Ed), *TheoryHub Book*. Available at <https://open.ncl.ac.uk> / ISBN: 9781739604400