



## Investigating the Foundations and Causes of Self-Wanted Isolation in Government Organizations of Ilam City

Reza Sepahvand 

Professor, Department of Management, Lorestan University, Khorram Abad, Iran

Ardeshir Shiri 

Associate Professor, Department of Public Administration, Ilam University, Ilam, Iran

Hamed Ghasempour\* 

PhD Student, Department of Management, Lorestan University, Khorram Abad, Iran

Fatemeh Fazelpour 

Master's Degree, Department of Public Administration, Ilam University, Ilam, Iran

### Abstract

Self-wanted isolation is considered a silent phenomenon of the organization; A situation where the employee deliberately chooses a secluded corner and does not throw itself away from events and events and does not allow participation in organizational activities. self-wanted isolation from the employees' perception of the poor performance of the supporting role by the organization; atmosphere and unhealthy competition among colleagues has arisen, which leads the individual to leave the job after failing to use other behavioral strategies and despairing of leaving the job. Undiscovered dimensions and causes from researchers' point of view and hidden from managers' view led to the necessity of conducting research. Therefore, this research seeks to understand the conceptual depth and causal factors

\* Corresponding Author: Ghasempour.ham@fc.lu.ac.ir

**How to Cite:** Sepahvand, R., Shiri, A., Ghasempour, H., & Fazelpour, F. (2024). Investigating the Foundations and Causes of Self-Wanted Isolation in Government Organizations of Ilam City. *Management Studies in Development and Evolution*, 33 (111), 79- 114. doi: 10.22054/jmsd.2023.70821.4242

of this little-known phenomenon in Iran's administrative system. This research follows qualitative methodology And from the perspective of strategy, it is based on the data theory of the foundation. The statistical population consisted of experts working in government organizations in Ilam city, which was conducted in the form of theoretical sampling, taking into account the theoretical saturation base, with a number of 17 semi-structured interviews. Reliability of qualitative data was measured through the criteria of Lincoln and Guba (1985). Finally, delving into the depth of the data led to the emergence of 5 categories Organizational poisoning, The traditional form of the organization, Inefficiency of administrative processes, Experienced bitterness and organizational culture and atmosphere as causes of self-wanted isolation with other markers of phobia, silent protest, She had idealistic expectations and a conservative attitude.

**Keywords:** Self-wanted isolation, Grounded theory, silent protest, Organizational poisoning.

## **Introduction**

In conscious isolation, the person does not seek to play an effective role in the organization and only thinks about passing the time at the workplace and if he performs the assigned tasks, it is only with the aim of maintaining his current organizational position. Now, there is no consensus among researchers as to what factor or factors lead to the emergence of such behaviors in the workplace. Because isolation in the workplace is an anti-normative action with a vague purpose and insignificant intensity compared to other organizational behaviors such as bullying and aggression, which has made it difficult to identify and understand. Therefore, the main question of the current research is what formative and emergent dimensions can be introduced to describe the phenomenon of Self-wanted isolation in government organizations? Studies show that conscious isolation is different in terms of the time of its formation. Sometimes a person chooses to enter

a seclusion organization from the very beginning, and sometimes he gradually becomes aware of his surroundings and prefers to be a recluse.

### **Case study**

The phenomenon of Self-wanted isolation in the government organizations of Ilam city is explored

### **Materials and Methods**

This research is in the category of qualitative research and its strategy is based on the data theory of systematic transcription foundation. The systematic version emphasizes the segmentation of information through a three-step process of open, central, and selective coding. The statistical community includes experts and informants on the subject in the government organizations of Ilam city. Interviews were conducted with 17 qualified people until the theoretical saturation stage was reached. Due to the circumstances caused by the Covid19, the interviews were conducted in absentia and on the platform of the WhatsApp program, and some of them were also conducted with the presence of the interviewer at the interviewee's workplace. The approximate time of each interview lasted between 30 minutes and 1 hour, and the text of the interviews were immediately entered into the Maxqda software environment and analyzed.

### **Discussion and Results**

Self-wanted isolation refers to the employee's deliberate withdrawal from organizational activities in such a way that he consciously remains silent in the face of events, refuses to offer his point of view on removing possible obstacles, avoids being in the company of colleagues, and tries to spend his organizational life with minimal impulses. spend administratively. Exploration in understanding the conceptual foundations of Self-wanted isolation has led to the





emergence of 4 categories: otherphobia, silent protest, idealistic expectations, and conservative behavior. Also, according to the findings of the research, the main cause of Self-wanted isolation is 5 categories of organizational poisoning, traditional organizational structure, inefficiency of administrative processes, experienced bitterness, and organizational culture and Climate.

### **Conclusion**

Self-isolation is a dark phenomenon within the framework of the dark edge of organizational behavior, which we decided to scrutinize with a qualitative strategy in this research. The identified components indicate its absolute bitterness and its strong resistance to individuals and organizations. Its emergence should be prevented by applying behavioral and structural approaches because its identity is equal to the death of creativity and innovation, indifference, withdrawing behaviors, failure to achieve goals and finally the death of the organization.



## باز کاوی شالوده‌ها و موجبات پیدایی انزوای خودخواسته در سازمان‌های دولتی شهر ایلام

- استاد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران  رضا سپهوند
- دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه ایلام، ایلام، ایران  اردشیر شیری\*
- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران  حامد قاسم‌پور
- کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه ایلام، ایلام، ایران  فاطمه فاضل‌پور

### چکیده

خودخواسته، پدیده خاموش سازمان به‌شمار می‌رود؛ حالتی که کارمند عامدانه و با اختیار، گوشه عزلت برمی‌گزیند و خود را از هیاهوها و رویدادها دور کرده و دل به انزوای مشارکت در فعالیت‌های سازمانی نمی‌دهد. نامعلوم بودن ابعاد و علل آن از دید پژوهشگران و مدیران، انجام این تحقیق را ضروری ساخت. بنابراین این تحقیق، به دنبال شناخت عمق مفهومی و موجبات سببی این پدیده کمتر شناخته شده است. این تحقیق از ساحت رویکرد بر پایه روش کیفی و راهبرد نظریه‌مبنایی از نوع سامان‌مند استوار است. جامعه آماری شامل خبرگان شاغل سازمان‌های دولتی شهر ایلام بودند که به شیوه نمونه‌گیری نظری با در نظر گرفتن قاعده اشباع تئوریک با تعداد ۱۷ نفر مصاحبه نیمه‌ساختار یافته انجام شد. قابلیت اطمینان به داده‌های کیفی از طریق معیارهای لینکلن و گوبا (۱۹۸۵)، سنجش شد. نتیجه بررسی داده‌ها نشان داد که ۵ مقوله مسمومیت سازمانی، شاکله سنتی سازمان، ناکارآمدی فرایندهای اداری، تلخکامی‌های تجربه‌شده و فرهنگ و جو سازمانی به عنوان موجبات انزوای خودخواسته با نشانگرهای دیگر هراسی، اعتراض خاموش، توقعات آرمان‌گرایانه و منش محافظه‌کاری بود.

**کلیدواژه‌ها:** انزوای خودخواسته، نظریه داده بنیاد، اعتراض خاموش، مسمومیت سازمانی.

## مقدمه

نیروی انسانی ارزشمندترین منبع سازمان به شمار می‌رود. به طوری که هویت یک سازمان را به نیروی انسانی آن گره زده‌اند. اگر نیروی انسانی در سازمان از قدرت مانور بالایی برای عملکرد برخوردار باشد، هر دو طرف سازمان و کارمند رابطه‌ای سازنده توأم با رضایت خواهند داشت. در مقابل، اگر هر یک از طرفین خواسته‌های مشروع یکدیگر را برآورده نکنند، عدم رضایت در روابط طرفین بروز می‌کند؛ تا جایی که ممکن است جدایی از یکدیگر رقم بخورد (Child & Lawton, 2019). برخلاف باور همگان، جدایی، تنها ترک شغل نیست (Wang & Liu, 2013). گاهی کارمند به دلیل انباشت تجربیات ناخوشایند از نحوه برخورد مدیران و همکاران (Fässberg, 2012)؛ نظیر سکوت همکاران در حضور فرد، سخن نگفتن با او و در میان نگذاشتن اطلاعات مهم (Williams et al, 2007)؛ ترجیح می‌دهد از اجتماعات و همکاری‌های سازمانی دوری کند و با اقداماتی نظیر اتلاف وقت در محل کار و شانه خالی کردن از مسئولیت در مسیر عکس کارکردهای سازمانی قدم بردارد و با این اقدامات، اولین قدم را در جهت انزوای عمدی کاری خود بردارد (زارع و هادوی‌نژاد، ۱۳۹۸).

در رفتارهای انزواگونه افراد در محل کارشان حاضر می‌شوند اما تصمیم گرفته‌اند، مشارکت کمتری در فعالیت‌های سازمانی داشته باشند. کارکنان منزوی به دلیل استرس و نارضایتی که همراه دارند احساس می‌کنند به یک استراحت و دوری از شغلشان نیاز دارند و به طور مستقیم و غیرمستقیم تمایل به کاهش تلاششان در کار دارند (مصباحی، ۱۳۹۷). این گونه افراد نسبت به سازمان نگاهی بدبینانه دارند؛ شک و سؤظن نسبت به همکاران تمام وجود آنان را فراگرفته است و با نوعی تنش درونی ناشی از کوچک‌شماری و نادیده‌انگاشتن مواجه هستند (Kuiper, 2015).

بلايو<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) انزوای عمدی کارکنان را رفتاری تعریف می‌کند که کارکنان ناراضی را به سوی کاهش زمان صرف‌شده در انجام وظایف کاری خاص خود می‌کشاند. انزوای خودخواسته از ادراک کارکنان از ایفای ضعیف نقش حمایتی از سوی سازمان؛ جو شرننگ آلود؛ و رقابت ناسالم میان همکاران ناشی شده است (Zavaleta et al, 2017)؛ که فرد

---

1 . Bellow

را بعد از شکست در کاربرست سایر استراتژی‌های رفتاری و ناامیدی از ترک شغل، به آن هدایت می‌کند (Smith & Lim, 2020).

در انزوای آگاهانه، فرد به دنبال ایفای نقش مؤثر در سازمان نیست و تنها به سپری شدن زمان حضور در محل کار می‌اندیشد و اگر وظایف محوله را نیز انجام می‌دهد تنها با هدف حفظ جایگاه سازمانی فعلی خود است (حسن‌زاده، سیددانش و ایل‌بیگی، ۱۳۹۳). این عزلت‌نشینی از روی آگاهی، گاهی برای مصونیت از ترور شخصیت و دوری از رقابت‌های درون سازمانی است که تخریب، سلاح اصلی رقیبان است و گاهی ناشی از برداشت ناصحیح خود فرد از قضاوت‌های دیگران است که می‌پندارد دیگران دیدگاه مثبتی به او و نظراتش ندارند (موسویان، ۱۳۹۹). حال اینکه چه عامل و یا عواملی منجر به بروز این گونه رفتارها در محیط‌های کاری می‌شوند میان محققان اجماع نظر وجود ندارد. زیرا انزوا در محیط کار یک اقدام ضد هنجاری با هدف مبهم و شدت ناچیز در مقایسه با سایر سؤرفتارهای سازمانی نظیر قلدری و پرخاشگری است که شناسایی و فهم آن را دشوار کرده است (Detrixhe, 2011). بنابراین سؤالی اصلی تحقیق حاضر آن است که چه ابعاد شکل‌دهنده و پدیدارکننده‌ای را می‌توان جهت تشریح پدیده انزوای خودخواسته در سازمان‌های دولتی معرفی کرد؟ مطالعات نشان می‌دهد انزوای آگاهانه از نظر زمان شکل‌گیری متفاوت است گاهی فرد از همان ابتدا ورود به سازمان عزلت‌نشینی را برمی‌گزیند و گاهی به تدریج نسبت به محیط اطرف خود آگاهی می‌یابد که ترجیح می‌دهد گوشه‌نشین شود (Phillips, 2015).

برای فهم آسان‌تر این مطلب کارمندی را در نظر بگیرید که در ابتدای ورود به سازمان با انگیزه و شور و شوق وصف‌ناپذیری و با تفکر خلاقانه و روحیه نوآور کمر همت را برای رفع مشکلات سازمان بسته است، اما به مرور زمان رفتارهای بازدارنده‌ای را از سوی مدیران و همکاران مشاهده می‌کند و یا برخی از فرایندهای اداری چنان اسباب رنجش خاطر او را فراهم می‌کند که انگیزه او را به تدریج کاهش می‌دهند و او را به سوی بی‌اعتنایی نسبت به رویدادهای سازمانی سوق می‌دهد به گونه‌ای که تنها حفظ موقعیت فعلی در سازمان تمام هم‌وغم او می‌شود. از سوی دیگر، کارمندی را در نظر بگیرید که به جهت شایستگی و برخورداری از مهارت از هم‌ردیفان خود شایسته‌تر است این موضوع در محیط‌های

سازمانی با جوی مسموم منجر به بروز حسادت در میان همکاران و رفتارهای غیراخلاقی در سازمان می‌شود. رفتارهای انزواگونه از جهت آن که کارمند چه احساسی نسبت به سازمان و همکاران خود دارد؟ اهمیت دارد.

بیشتر تحقیقات انجام شده، انزوا کاری را به عنوان متغیری تأثیرگذار یا متأثر در رابطه با سایر متغیرهای در سطح کلان سازمانی در نظر گرفته‌اند ولی به موجدات آن در سطح خرد سازمانی در رابطه با مدیران و همکاران نپرداخته‌اند. بنابراین، این تحقیق اولین قدم در جهت شناخت نشانگان و اسباب ظهور پدیده انزوای خودخواسته در سازمان‌های دولتی ایران خاصه شهر ایلام است که در چارچوب گفتمان لبه تاریک رفتار سازمانی در سپهر نظری دانش مدیریت رفتاری طرح می‌شود که حکایت از بدیع بودن آن دارد و مهر تأییدی بر اصالت تحقیق می‌زند. عدم عنایت پژوهشگران به موضوع را می‌توان در ماهیت پنهان پدیده انزوای خودخواسته (Stutley, 2019)؛ و پیچیدگی بسیار بالای آن دانست به طوری که شاید تا سال‌ها همکاران و مدیران بالادستی به وجود آن پی‌نبرند (Isabel, 2018)؛ که این امر باعث شده مدیران سازمانی نسبت به عوامل و ابعادی که منجر به انزوای خودخواسته کارکنان می‌شوند، آگاهی نداشته باشند.

با در نظر گرفتن آنچه که از نظر گذشت، واقعیت میدان نشان می‌دهد چنان‌گرد کهنسالی بر پیکره سازمان‌های دولتی ایران نشسته است که بسیاری از ناکارآمدی آن سخن به میان آورده‌اند (قاسم‌پور و ویسه، ۱۳۹۹). در سازمان‌های ما از طرح‌های نوآورانه و خلاقانه استقبال نمی‌شود و در مقابل آن مقاومت می‌کنند، انگیزه ایده‌پردازی در انجام امورات سازمانی به‌طور چشم‌گیری کاهش یافته است، از ارزش‌های اخلاقی فرسنگ‌ها فاصله گرفته شده و به‌طور چشم‌گیری شاهد کاهش انگیزه شغلی، رضایت شغلی و در کل بهره‌وری نیروی انسانی هستیم (قاسم‌پور، شیرینی و یاسینی، ۱۴۰۰).

افزون بر این، جامعه ایران با مشکلات اجتماعی متعدد و روبه‌رشدی نظیر بیکاری، خشونت، فقر، فساد، بی‌اعتمادی، تبعیض (حسن‌زاده، سیددانش و ایل‌بیگی، ۱۳۹۳)؛ نارضایتی از عملکرد دولت، بی‌عدالتی (چگنی، اشرف و صائب، ۱۳۹۳)؛ دست‌به‌گریبان است؛ که هر یک موجب تولد یک آسیب جدید و خبر از رخت برستن امید از زندگی یکایک ایرانیان دارد. از این رو، می‌توان گفت سازمان‌های دولتی کشور و محیطی که از



آن ارتزاق می‌کنند از ظرفیت بالایی برای پیدایی رفتارهای انحرافی فیزیکی و ذهنی برخوردارند. هرگونه غفلت از این واقعیت سبب خواهد تا تصویری ناقص و نادرست از سازمان‌ها ترسیم شود و در نتیجه تجویزهای غیرکارکردی ارائه شود. بنابراین، این تحقیق بر آن است تا با شناسایی شالوده‌های مفهومی و موجبات سببی پدیده انزوای خودخواسته، مدل مفهومی را به مثابه ره‌نگاشتی برای مدیران و سیاست‌گذاران نظام اداری کشور جهت آگاهی و کنترل این پدیده کمترشناخته شده ارائه دهد.

### مبانی نظری و پیشینه نظری

انزوایی از نظر لغوی به معنی تنها، مجرد، در خلوت نشستن و از جمع دوری کردن است (کیخا و شهبازی، ۱۳۹۷). انزوایی کسی است که از مردم دوری می‌کند و عزلت می‌گزیند و از این طریق خود را با محیط اطراف سازگار می‌کند؛ البته هر نوع گوشه‌گیری و تنهایی، انزوایی تلقی نمی‌شود (خرمی و حسینی‌نسب، ۱۳۹۸)؛ هر انسانی گاهی دوست دارد تنها باشد تا به خودشناسی و حل مشکلات زندگی پردازد، ولی زمانی این انزوای حالت بیماری پیدا می‌کند که فرد از معاشرت با هموعان، بیزار و بیمناک باشد (Kumar, 2010).

براساس تحقیقات، انزوایی نوعی سازه شخصیتی متمایز و مجزا از گرایش‌ها به وابستگی، جامعه‌پذیری، تنهایی، روان‌رنجوری و اضطراب اجتماعی است (موسویان، ۱۳۹۹)؛ و آن را مغایر با سلامتی و بهزیستی روانی می‌دانند (دتریکس، ۲۰۱۱). انزوایی می‌تواند به طرق مختلفی مفهوم‌سازی شود (زاوالتا، ۲۰۱۷). از نظر تاریخی، براساس اصل بنیادی نظریه انزوایی، تنهایی می‌تواند حامل فوایدی برای سلامت روان باشد که این امر در تعارض کامل با موضع سنتی و دیرین روان‌شناسی در خصوص خلوت‌خواهی است که در قالب آن چنین رفتارهایی نشانه‌های بیماری روانی هستند (Liu et al, 2019). به عنوان مثال، زیلبورگ<sup>۱</sup> (۱۹۳۸)، نخستین روان‌کاوی که به موضوع انزوایی می‌پردازد، انزوایی را با خودشیفتگی و خصومت یکسان می‌پندارد و آن را تلاشی برای استفاده از تجربیات خودکفایی مطلق برای جبران احساسات ناشی از حقارت

---

1 . Zilboorg

اجتماعی می‌داند (چگنی، اشرف و صائب، ۱۳۹۲). به طور مشابه، سالیوان<sup>۱</sup> (۱۹۵۳) انزوخواهی را موضعی غیرطبیعی می‌داند که باید از آن اجتناب کرد. ممکن است افرادی که اوقات خود را به تنهایی سپری می‌کنند از عهده تأمین نیازهای ارتباطی خود برنایند و به یک عمر تنهایی محکوم شوند.

فروم<sup>۲</sup> (۱۹۴۱)، تنهایی و بی‌کسی را یکسان فرض می‌کند و آن را احساسی فوق‌العاده دردناک می‌خواند که انسانها نمی‌خواهند دچارش شوند. یکی از راه‌های مفهوم‌سازی انزوخواهی یا همان نیاز به تنها بودن ربط دادن انزوگزینی به تنهایی و احساس بیگانگی است (اسدی و حسینی‌المدنی، ۱۳۹۸).

به زعم مازلو<sup>۳</sup> (۱۹۷۰) نیاز مبرم به حریم شخصی و تجربیات مثبت انزوگزینی از ویژگی‌های مشترک افراد خودشکوفاست. این افراد موفق و استثنایی، به جای آنکه به کنج خلوتشان پناه ببرند یا منزوی شوند، پیوندهای میان‌فردی قدرتمندی از خود نشان می‌دهند و صمیمیت بسیاری نسبت به دوستان و خانواده خود ابراز می‌کنند (گنجی و شفائی‌مقدم، ۱۳۹۱). مازلو، بر پایه این یافته‌ها، ادعا کرد که رفتار انزوخواهانه لزوماً نشانگر مشکلات میان‌فردی، تمایلات اسکیزوئید و مردم‌گریزی نیست (Berry et al, 2010).

در عوض، ظاهر امر حاکی از آن است که برخی از مردم اوقات تنهایی را مفید تلقی می‌کنند و فعالانه به جستجوی چنین اوقاتی می‌پردازند (اسابل، ۲۰۱۸). به طور کلی، انزوطلبی الگوی رفتاری مشخص با کاهش فعالیت‌های روزمره همراه با تنش‌ها و یأس‌های مربوط به آن و کناره‌گیری از جریان بهنجار با عدم همکاری و مسئولیت‌پذیری است (Yu et al, 2020).

افراد منزوی افرادی ساکت و آرامند که دائماً غمگین، خجل و نگران هستند؛ از معاشرت و ارتباط با جمع وحشت دارند؛ تحرکشان بسیار اندک است و همیشه در گوشه‌ای نشسته و چشم به آسمان دوخته‌اند (Lee et al, 2019)؛ اینان دچار عدم تمرکز حواسند و چنان زندگی می‌کنند که گویی در معرض حمله و اعتراض هستند؛ به کسی اعتماد ندارند و تصورشان این است که اگر دچار تنگنایی شوند کسی به آنان کمک نخواهد کرد

1 . Sullivan

2 . Fromm

3 . Maslow

(Brooks et al, 2020). احساس آنها در زندگی و در روابط با دیگران احساس مملو از ضعف و ناتوانی است. در رابطه با خود احساس بی‌ارزشی و در رابطه با دنیا احساس پوچی دارند و و به طور دائم دلسردند و از شکست خود و بی‌اعتباری دنیا بحث می‌کنند ( Xia & Li, 2018)؛ گاهی این احساس در وجود آنها پدید می‌آید که مظلوم و ناکام هستند؛ دیگران به آنها ستم کرده‌اند و یا گمان دارند در رنج و دشواری عظیمی قرار گرفته‌اند؛ دوست ندارند با دیگران زندگی کنند، زیرا گمان می‌کنند که دیگران مورد اعتماد نیستند (خرمی و حسینی‌نسب، ۱۳۹۸)؛ برخی از آنان به این دلیل که نسبت به دیگران احساس برتری دارند و آنها را درخور معاشرت نمی‌دانند، منزوی هستند؛ آنان خود را از دیگران جدا دانسته و خیال می‌کنند فردی بسیار مهم و باارزش هستند و ارتباط با دیگران برایشان کسرشان می‌آفریند (گنجی و شفائی‌مقدم، ۱۳۹۱). حضور این گونه افراد در محیط سازمان موجب کاهش اثربخشی سازمان می‌شوند، کارکنان با چنین رفتارها و نگرش‌هایی، به صورت مستقیم و غیرمستقیم تمایل به کاهش تلاششان در کار دارند (Abubakar at al, 2016)، در محیط کار انزوا به دو شکل روانی و فیزیکی پدیدار می‌شود (Kokko, 2013).

انزوای روانی شامل اقداماتی است که موجب فرار و گریز ذهنی از محیط کار شده است که در قالب اشکال و ابعاد متعددی ظاهر می‌شود:

۱. پوچی فکر: زمانی اتفاق می‌افتد که کارمند به ظاهر درباب وظایف شغلی می‌اندیشد، اما در عمل به تفکرات و یا دغدغه‌های بیهوده می‌پردازد (Nicholson, 2012).
۲. تظاهر به کار: کارمند خود را همواره مشغول به کار نشان می‌دهد، در حالی که وظایف کاری را انجام نمی‌دهد.
۳. اتلاف وقت اداری: زمانی که کارکنان میز کاری خود مرتب می‌نمایند، یا برای پرسه زدن به کنار ساختمان اداری می‌رود، زمان بهینه کاری خود را به بطالت می‌گذرانند. در چنین شرایطی، زمان و منابع سازمان برای انجام کارهایی غیر از وظایف کاری اتلاف و مورد سؤاستفاده قرار می‌گیرد (مصباحی، ۱۳۹۷).

۴. وبگردی: گشت و گذار در اینترنت، واریسی مستمر پست الکترونیکی و سرگرمی‌های مشابه شخصی به جای انجام وظایف شغلی در زمان وقت اداری را شامل می‌شود (نیازی، شفایی مقدم و حسن‌زاده، ۱۳۹۸).

بعد دیگر انزوا، انزوای فیزیکی است که معرف گریز فیزیکی فرد خواه کوتاه‌مدت و یا بلندمدت از محیط کار است. انزوای فیزیکی همچنین، در قالب اشکال و اندازه‌های مختلف ظاهر می‌گردد:

۱. تأخیر در ورود و تعجیل در خروج: نشان‌دهنده دیر آمدن به محل کار یا ترک زود هنگام آن است.

۲. استراحت‌های طولانی‌مدت: شامل صرف زمان طولانی برای میل کردن نهار، نوشیدنی و قهوه می‌شود (احمدی و همکاران، ۱۳۹۹).

۳. غیبت غیرموجه: غیبت هنگامی اتفاق می‌افتد که کارکنان در زمانی که انتظار می‌رود در محل کارشان حضور پیدا کنند؛ به طور عمدی در محل کار حاضر نمی‌شوند.

۴. ترک خدمت: شدیدترین شکل انزوای فیزیکی در قالب خروج یعنی ترک داوطلبانه سازمان خود را نشان می‌دهد (آقایی، ۱۳۹۸).

### پیشینه تجربی

روتاکلر و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) در پژوهش خود معتقدند که افزایش انزوای با کاهش رضایت از زندگی، افسردگی و بهزیستی روان‌شناختی در ارتباط است. افرادی که سطح بالایی از انزوای با تجربه می‌کنند ممکن است درگیر تفکر محافظتی از خود باشند که می‌تواند منجر به دیدگاه منفی شده که بر نحوه تعامل افراد با دیگران تأثیر می‌گذارد.

رابهرو و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی به بررسی رابطه میان انزوا و بی‌تفاوتی در جامعه پرداخته‌اند و به این نتیجه رسیده‌اند حاکم شدن بی‌تفاوتی در اندیشه و عمل جامعه موجب افزایش انزوای با تجربه می‌شود.

در تحقیقی دیگر، کومار (۲۰۱۰) به بررسی رابطه میان مشارکت اجتماعی و انزوا در ایالات متحده آمریکا پرداخته است. او به این نتیجه می‌رسد با توجه به کاهش علاقه افراد

---

1 . Ruta Clair

2 . Rabheru

به پیگیری مسائل اجتماعی جامعه خود، انزوایی را به عنوان مسئله‌ای مهم در این کشور معرفی کرده است و آن را در ارتباط با متغیرهای مهمی مانند احساس فتور و ناتوانی، بیگانگی اجتماعی، نارضایتی از نظام اجتماعی، کاهش تعلق اجتماعی و عدم انگیزه‌های فردی و مواردی از این قبیل مورد بررسی قرار داده و معتقد است انزوایی زمانی در جامعه بیشتر می‌شود که این متغیرها، فراوانی کمی و کیفی بیشتری داشته باشند.

احمدی و همکاران (۱۳۹۹) معتقدند که رفتار انزوایی، یکی از رفتارهای نسبتاً شایع است که فرد را به شدت آزار می‌دهد و اگر درمان نشود؛ عدم اعتماد به نفس، افسردگی، اضطراب و زود رنجی سوق خواهد داد. عدم احساس توانمندی و کمی عزت نفس و نیز ناتوانی در بروز احساسات، بیان افکار و نظریات، خود باعث جدایی فرد از فعالیت‌های گروهی است.

مصباحی (۱۳۹۷) معتقد است که پارتی‌بازی و خویشاوندگرایی تأثیر شایانی در افزایش بدبینی سازمانی و انزوای خودخواسته کارکنان دارد. از طرف دیگر، بدبینی کارکنان نیز تأثیر قابل توجهی بر پیدایی انزوای خودخواسته پرسنل برجای خواهد گذاشت.

به زعم نیازی، مقدم و حسن‌زاده (۱۳۹۷) فردی که دچار انزوا می‌شود، گاهی چنان در عزلت قرار می‌گیرد که گویی از خود بیگانه است. در واقع، انزوا، نوعی حالت عصبی یا اختلال عصبی است که باعث می‌شود فرد رفتاری سازگارانه برای خود برگزیند. او برای اینکه مشکل خود را حل کند، یا دستکم تسکینی برای خود بیابد، به این امر تن درمی‌دهد. چنین افرادی در واقع به نوعی از استعفای زندگی دست زده‌اند و کوشیده‌اند که از مشکل بگریزند.

بررسی پژوهش‌های صورت گرفته نشان داد به طور خاص در باب مفهوم انزوای خودخواسته، تحقیقی درخور و شایسته به انجام نرسیده است. به عبارتی، پدیده انزوای خودخواسته هم در مقام تبیین و هم از منظر ریشه‌یابی در متون علمی داخلی و خارجی مفعول مانده است. اغلب پژوهش‌ها به گونه‌های مختلفی به انزوا و انزوا در محیط کار توجه کرده‌اند ولی در خصوص انزوای آگاهانه و عمدی که به طور مشخص در سازمان‌های دولتی جاری و ساری است خلأ تئوریک وجود دارد که این پژوهش درصدد برآمده این شکاف را تا حدی برطرف نماید.

### روش پژوهش

این پژوهش در زمره پژوهش‌های کیفی بوده و راهبرد آن مبتنی بر نظریه داده بنیاد نسخه سامان‌مند است. در باب نظریه داده بنیاد این اعتقاد وجود داد که این نظریه به دلیل مفهوم‌سازی‌هایی که از الگوهای اجتماعی دارد، فراتر از همه روش‌های تشریحی است (اصفهان‌ی و همکاران، ۱۴۰۱).

اگر چه گل‌یزر واضح‌نخستین این روش پژوهشی، تأکید بیشتری بر استقراء دارد و معتقد است کدها و مقولات باید مستقیماً از داده‌ها به دست آیند. در نسخه سامان‌مند، پژوهش با استقراء آغاز می‌شود، ولی محقق فرصت تقویت حساسیت‌ها و حدس‌های نظری خود را به کمک سازه‌ها و متون نظری موجود را دارد. از نظر واضعین رویکرد نظام‌مند، مشاهده و بسط نظریه ضرورتاً با هدایت همیشگی نظریه انجام می‌شود. این منطق به ابداکشن (فرضیه‌پردازی) نزدیک‌تر است. نسخه نظام‌مند بر جزء‌جزء کردن اطلاعات از طریق فرایند سه مرحله‌ای کدگذاری باز، محوری و انتخابی تأکید دارد. جامعه آماری شامل خبرگان و مطلعین به موضوع در سازمان‌های دولتی شهر ایلام است. مصاحبه‌ها با تعداد ۱۷ نفر از افراد واجد شرایط تا رسیدن به مرحله اشباع نظری صورت گرفت که شرح آن در قالب جدول ۱ آمده است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه‌کنندگان

سابقه خدمت	تحصیلات	جنسیت	سن	تعداد	مشارکت‌کنندگان
	کارشناسی ارشد	دکتر	مرد	زن	خبرگان دارای تجربه زیسته یا اندیشیده‌شده
۱۰ به بالا	۷	۱۰	۱۱	۶	۳۵ به بالا
				۱۷	

روش نمونه‌گیری ابتدا هدفمند بود ولی در ادامه با توجه به مقایسه‌ها و ظهور مقوله‌ها که در خلال بررسی و تحلیل مفاد مصاحبه‌ها با افراد صورت می‌گرفت، نمونه‌های بعدی انتخاب می‌شدند تا شالوده‌ها نظریه به تدریج ظاهر شوند و اشباع داده‌ای در نظریه به دست آید. این همان منطق نمونه‌گیری نظری است که مطمح نظر پژوهشگران بود. مصاحبه‌ها به

دلیل شرایط ناشی از بیماری کرونا به صورت غیرحضور و در بستر برنامه‌اتساق انجام شد و تعدادی از آنها نیز با حضور مصاحبه‌گر در محل کار مصاحبه‌شونده، به انجام رسید. زمان تقریبی هر مصاحبه بین ۳۰ دقیقه تا ۱ ساعت به طول می‌انجامد که بلافاصله متن مصاحبه‌ها وارد محیط نرم‌افزار مکس کیودی‌ای می‌شدند و مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گرفتند. برای نمونه مصاحبه‌کننده دارای مدرک دکتری و با سابقه ۱۶ سال خدمت این گونه با ما در میان گذاشت:

« به نظرم بسیاری از علل و منشاءهای این حالت را باید از دوران کودکی جستجو کرد. واقعیت این است که سرخوردگی‌های دوران گذشته و وقایعی که دیروز اتفاق افتاده در امروز ما مؤثر است. بچه‌هایی که در دوران کودکی مورد سرزنش و تحقیر قرار گرفته‌اند در دوران بزرگسالی سعی دارند از معاشرت با دیگران خودداری کرده و با تنهایی بسازند. از سوی دیگر چه بسیار وقایعی که دیروز اتفاق افتاده و از نظرها محو و فراموش شده‌اند ولی در قعر خاطره‌ها زنده‌اند که زمینه و موجبی سبب آن می‌شود که افسردگی و انزوا از نو پدید آید و راه را برای تن دادن به تنهایی و انزوا هموار سازد.»

در یک نمونه دیگر یک آقا با مدرک کارشناسی ارشد و با ۱۱ سال سابقه این چنین برای ما گفت:

« از نظر من انزوایی در محیط کار ناشی از ضعف مدیریت و ساختار سازمانی است. بسیاری از افراد به صورت پویا به سازمان می‌پیوندند اما بر اثر روابط درون‌سازمانی و اقدامات ناصحیح و خودمحورانه و خودخواهانه مدیران که ناشی از نامشروع بودن قدرت آنهاست، از رشد و خلاقیت باز می‌مانند و به عنصری غیرفعال، منزوی، بی تفاوت، غیرمسئول تبدیل می‌شوند.»

لازم به ذکر است در طی مصاحبه‌ها، یادداشت‌های نظری محقق برای ظهور ایده‌های نوین و به تصویر کشیدن آنها در مفاهیم به نگارش درآمد که از حساسیت نظری نگارندگان حکایت دارد. اعتماد و اعتبارپذیری داده‌ها توسط معیارهای قابلیت اعتماد گوبا و لینکلن (۱۹۹۴) بررسی شده است.

جدول ۲. ارزیابی اعتمادپذیری

ردیف	معیار	اقدامات پژوهشگران
۱	باورپذیری یا قابلیت اعتبار	ارائه نتایج به ۷ نفر از مصاحبه‌شوندگان و اخذ نظرات آنها
۲	انتقال‌پذیری یا قابلیت انتقال	مقایسه با تحقیقات گذشته، مشخص کردن سطوح سلسله‌مراتبی مصاحبه‌شوندگان
۳	اطمینان‌پذیری یا قابلیت اتکا	توضیح فرایند انجام کار در مقاله و اخذ تأییدیه از سه پژوهشگر کیفی دیگر
۴	تأییدپذیری یا قابلیت تأیید	نمونه‌هایی از جملات مصاحبه برای تأیید مضمون‌ها در متن مقاله آمده است.

### یافته‌های پژوهش

توجه به تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده در پژوهش فهم پدیده محوری و موجبات سببی انزوای خودخواسته شناسایی شد. در جدول ۳ که از خروجی نرم‌افزار مکس کیودی‌ای گزارش شده است، کدهای (باز، محوری و انتخابی) مربوط به پدیده محوری و عواملی علی مشخص شده‌اند.

از نتایج مصاحبه‌های صورت گرفته به ترتیب تعداد ۹۳ و ۶۶ کد باز برای فهم عوامل علی و پدیده محوری استخراج شدند. در ادامه، کدهای باز از طریق توجه عمیق به وجه تشابه و افتراق آنها با یکدیگر، ۱۳ کد محوری و ۵ کد انتخابی شاکله موجبات سببی و تعداد ۹ کد محوری و ۴ کد انتخابی چارچوب پدیده محوری را سامان داده شد.



جدول ۳. نتایج حاصل از کدگذاری پدیده محوری

کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
دیگر هراسی (۱۹)	دشمن پنداری (۷)	تصور کارشکنی علیه موقعیت (۲م) - تصور براندازی و متعاقب آن از دست دادن قدرت (۷م) - مانع‌زایی برای موفقیت (۸م) - بدبینی افراطی (۸م) - شک و سؤظن همیشگی (۸م) - هراس از صحبت کردن در جمع (۱۴م) - برجسب خوردن سریع (۱۴م)
	معاشرت‌گریزی (۱۲)	واهمه از ارزیابی منفی (۴م) - حساس به انتقاد دیگران (۷م) - ترس از در معرض داوری دیگران قرار گرفتن (۸م) - هراس از شرکت در جلسات و گفتگوها (۱۴م) - علاقه وافر به بی‌خبری (۱۵م) - گروه‌گریزی (۲م) - پرهیز از روابط صمیمی (۷م) - ناتوانی در دوست‌یابی (۸م) - روابط ضعیف‌گفتمانی (۹م) - گریختن از دیگران (۱۰م) - عدم تمایل به آغاز ارتباط با دیگران (۱۱م) - در جمع با صدای آرام حرف زدن (۱۶م)
اعتراض خاموش (۱۶)	سکوت تدافعی (۸)	پرهیز اظهارنظر بخاطر سؤبرداشت‌های متضاد (۲م) - دم‌فرو بستن به‌منظور صیانت از موقعیت (۴م) - عدم ارائه بازخورد به دیگران (۷م) - سعی در سازگاری با شرایط (۹م) - تسکینی رفتار کردن (۱۰م) - پرهیز از مخالفت و یا نقد نظر دیگران (۱۵م) - بی‌طرف نشان دادن خود (۱۵م) - تأیید نظرهای دیگران برخلاف میل باطنی (۱۵م)
	کنش‌های بی‌صدا (۸)	پنهان کردن اطلاعات (۳م) - تعلل و تحریف در ارائه گزارش عملکرد (۱۲م) - گزینش هوشمندانه گفته‌ها (۱۳م) - سکوت عامدانه در برابر مشکلات و عدم ارائه راه‌حل (۱۳م) - بی‌اعتنایی نسبت به کیفیت عملکرد (۱۵م) - مهم‌نبودن مؤثر بودن در سازمان (۱۵م) - بی‌خیالی نسبت به ارتقای شغلی (۱۶م) - ساخت این باور که دیگران حاصل زحمات او را کسب می‌کنند (۱۶م)
توقعات آرمان‌گرایانه (۷)	توقع ارتقای بی‌دردسر (۳)	توقع ارتقا براساس شایستگی (۳م) - پذیرش بی‌چون و چرا ارتقای او (۷م) - عدم باور به وجود مخالف ارتقای او (۷م)
	انتظارهای ذهنی (۴)	انتظار بی‌نقص بودن دیگران (۴م) - همیشه انتظار داشتن حل مشکلات توسط دیگران (۵م) - انتظار تشویق و تمجید از طرف دیگران (۸م) - انتظار خوش اخلاقی و خوش برخوردی از سوی دیگران (۱۲م)

ادامه جدول ۳.

کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
منش محافظه کاری	دون‌مایه‌گی هویتی (۹)	دوست نداشتن خود (م۱) - احساس عدم تعلق (م۲) - بی‌توجهی به نیازهای درونی (م۴) - حس بی‌معنا بودن (م۶) - عدم‌ارزیابی مثبت از خود (م۸) - بزرگ و برتری‌بینی دیگران (م۹) - اعتماد به نفس شکننده (م۱۱) - باورنداشتن خود (م۳) - ناتوانی در دفاع از خود (م۴)، بی تفاوت بودن (م۶).
	شخصیت محتاط (۴)	ریسک‌گریزی (م۱۲) - انجماد فکری (م۱۳) - عدم‌انعطاف‌پذیری (م۱۳) - شیفته شرایط موجود و واهمه از شکل‌گیری شرایط جدید (م۱۵)
	حقارت تجربه‌شده (۱۰)	شکست‌های مستمر و تسلیم همیشگی در برابر آنها (م۱) - کوچک شمرده شده (م۱) - لطمه خوردن غرور و شخصیت (م۳) - خجالت‌شدن در جمع (م۸) - زخم زبان شنیدن (م۹)، مورد بی‌توجهی قرار گرفتن (م۹) - حمایت نشدن (م۱۱) - در حاشیه قرار گرفتن (م۱۷) - طرد شدن (م۶) - تخریب مداوم شخصیت (م۴)

پدیده محوری

انزوای خودخواسته حکایت از کناره‌گیری عمدی کارمند از فعالیت‌های سازمانی دارد به گونه‌ای که آگاهانه در برابر پیشامدها سکوت پیشه می‌کند، از ارائه نقطه‌نظر در باب رفع موانع احتمالی سرباز می‌زند، از حضور در جمع همکاران اجتناب می‌ورزد و درصدد است عمر سازمانی خود را با کمترین تکانه‌های اداری سپری نماید. کنکاش در فهم شالوده‌های مفهومی انزوای خودخواسته منجر به ظهور ۴ مقوله دیگرهراسی، اعتراض خاموش، توقعات آرمان‌گرایانه، منش محافظه‌کاری شده است.

• دیگرهراسی: این عامل شکل‌دهنده انزوای خودخواسته شامل دشمن‌پنداری و معاشرت‌گریزی می‌شود. زمانی که کارکنانی می‌پندارند به طور مستمر بر علیه موقعیت کنونی آنها در حال کارشنکنی هستند، برای موفقیت آنها موانع متعددی می‌تراشند و از صحبت کردن در جمع بخاطر خطرات احتمالی پرهیز می‌کنند، از ارزیابی منفی که توسط دیگران در باب آنها انجام می‌شود واهمه دارند، برای پرهیز از حضور در جلسات و

گفتگوها بهانه‌های مختلفی را ساخته و پرداخته می‌کنند و از شکل دادن به روابط صمیمی با دیگران واهمه دارند. مقوله دیگر هراسی را معنا بخشیده‌اند.

• اعتراض خاموش: سکوت تدافعی و کنش‌های بی‌صدا از عوامل شکل‌دهنده اعتراض خاموش هستند. پرهیز اظهارنظر بخاطر سؤبرداشت‌های متضاد، عدم ارائه بازخورد به دیگران و پرهیز از مخالفت و یا نقد نظر دیگران، پنهان کردن اطلاعات، سکوت عامدانه در برابر مشکلات و عدم ارائه راه‌حل و ساخت این باور که دیگران حاصل زحمات او را کسب می‌کنند زمینه‌های اعتراض خاموش را شکل می‌دهند.

• توقعات آرمان‌گرایانه: توقع ارتقا براساس شایستگی، پذیرش بی‌چون و چرای ارتقای او و عدم باور به وجود مخالف برای بالاروی از عوامل شکل‌دهنده توقع ارتقای بی‌دردسر هستند و انتظار بی‌نقص بودن دیگران، توقع تشویق و تمجید از طرف دیگران و انتظار خوش اخلاقی و خوش برخوردی از سوی دیگران، انتظارات ذهنی را شکل می‌دهند.

• منش محافظه‌کاری: عوامل شکل‌دهنده منش محافظه‌کاری شامل دون‌مایگی هویتی، شخصیت محتاط و حقارت تجربه‌شده هستند. با توجه به این ابعاد منش محافظه‌کاری زمانی در شخصیت کارمند نهادینه می‌شود که در طی عمر چه در زندگی شخصی و سازمانی شخص از نظر روحی و روانی به بلوغ نمی‌رسد به طوری که از شخصیت خود ارزیابی مثبتی ندارد و دیدگاهی سراسر منفی نسبت به خود در ذهن شکل داده است. این موضوع اسباب پایه‌ریزی نوعی هراس از پیشامدها در دل و ذهن کارمند بوده که مسبب شکنندگی اعتماد به نفس شده به طوری که به‌خاطر کوچکترین و کم‌ارزش‌ترین مسائل سازمانی، ترس و استرس وجود او را فرامی‌گیرد و قدرت تفکر او را بازمی‌ایستاند. از این رو، درصدد است شتاب فعالیت‌ها را کاهش دهد، در برابر نوگرایی‌ها مقاومت کند و آنها را عقب راند. در ادامه، کدگذاری صورت گرفته برای فهم عوامل علی‌ارائه می‌شود.

جدول ۵ نتایج کدگذاری عوامل علی

کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
مسمومیت سازمانی (۲۴)	همکاران زهرآگین (۱۱)	بدگویی کردن دربارهٔ یکدیگر (۳م) - ساخت و نشر شایعه (۶م) - اکتشاف نقاط ضعف کاری و خانوادگی (۶م) - تملق و چاپلوسی گرداگرد فرادستان (۷م) - تمسخر و انتقاد (۸م) - یکی نبودن گفتار با عمل همکاران در حضور و عدم حضور فرد (۱۰م) - پنهان کاری‌های غالب و عدم شفافیت (۱۱م) - به اشتراک نگذاشتن آگاهانهٔ دانش (۱۲م) - فرصت‌طلبی برای تمام کردن نتیجه کارها به نام خود (۱۳م) - تصویرسازی مثبت از خود و منفی از دیگران (۱۴م) - روابط گزینشی مبتنی بر منافع شخصی (۱۵م).
	مدیر زهرآگین (۱۳)	منفعت‌طلبی بیش از حد (۳م) - عدم حمایت (۲م) - تبعیض و بی‌عدالتی عامدانه و آشکار (۷م) - یکی نبودن گفتار با رفتار در حضور و عدم حضور فرد (۶م) - تلاش در جهت سلب اعتماد از فرد (۷م) - سبک دستوری (۹م) - جنجال آفرین (۱۱م) - هراس از نفویض اختیار (۱۷م) - بی‌اعتمادی و بدبینی بیمارگونه (۱۷م) - بی‌تفاوتی در قبال ارائه نظرها (۸م) - عدم باور به مشارکت و کار گروهی (۹م) - علاقه به اطاعت و تابعیت (۱۶م) - مداخلهٔ بیش از حد در امور (۱۷م) - خودخواهی مدیر (۶م).
شاکلهٔ سنتی سازمان (۱۴)	ساختار منجمد سازمانی (۹)	تصمیم‌گیری متمرکز (۸م) - تأکید شدید بر رعایت سلسله‌مراتب اداری (۸م) - استانداردسازی افراطی (۱۷م) - عدم تقسیم مناسب و عادلانهٔ وظایف (۴م) - تقسیم وظایف براساس روابط بین فردی (۸م) - شرح وظایف غیراستاندارد (۱۲م) - عدم تناسب میزان مسئولیت با اختیارات و قدرت پاسخگویی (۱۳م) - ارتباطات غیراثربخش در سازمان (۱م) - قوی‌تر بودن ساختار غیررسمی (۱م).
	ویژگی‌های شغلی (۵)	چالشی نبودن شغل (۷م) - عدم نیاز به مهارت‌های متنوع و جدید برای انجام وظایف (۱۰م) - فقدان آزادی و استقلال کاری (۱۱م) - رویه‌های شناخته‌شده برای انجام وظایف (۹م) - کاربردی نبودن دانش تئوریک در انجام وظایف شغلی (۱۷م).

ادامه جدول ۵

کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
ناکارآمدی فرایندهای اداری (۲۲)	ارزیابی عملکرد معیوب (۷)	سؤزن به روند ارزیابی عملکرد (۲م) -رتبه‌بندی براساس نورچشمی‌بودن (۳م) -قضاوت عملکرد براساس رفتارهای گذشته (۱۲م) - دخالت‌یافتن ذهنیت‌ها در سنجش عملکرد (۱۳م) - جدانشدن میزان تلاش افراد در انجام وظایف (۱۴م) - شناخته‌نشدن انجام‌دهنده اصلی فعالیت (۱۵م) - ناملموس بودن بازده نهایی عملکرد فرد (۹م).
	کارراهه شغلی مبهم (۷)	نامشخص‌بودن مسیر ارتقای شغلی (۷م) - متصورنبودن فرصتی برای ارتقاء شغلی (۵م) - ارتقاء براساس فشار گروه‌ها بیرونی (۱۲م) - ارتقا براساس روی کارآمدن خودی‌ها (باندبازی در سازمان) (۱۳م) - ارتقاء یافتن براساس بله‌قربان‌گو بودن (۱۴م) - نبود معیارهای به‌گزینی و عدم‌اعتقاد به شایسته‌گماری (۸م) - عدم‌باور به جانشین‌پروری (۱۰م).
	جبران خدمات تبعیض‌آمیز (۸)	تبعیض در شدت و ضعف مجازات (۴م) - نبود تناسب بین تخلف و میزان مجازات (۲م) - حاکم‌بودن دیدگاه مچ‌گیری (۶م) - عدم تناسب پرداخت‌ها با سطح عملکرد واقعی فرد (۷م) - اعتقاد به تبعیض در پرداخت پاداش (۸م) - مواجه‌شدن با کمیته انضباطی و هیأت‌های رسیدگی به تخلفات اداری (۹م) - تجربه تاوان‌دادن در قالب جریمه کسر حقوق و... (۱۰م) - منوط‌کردن پرداخت پاداش به اطاعت محض (۱۱م).
تلخکامی‌های تجربه‌شده (۷)	تجربه شکست (۳)	ناکامی در رسیدن به مقام اداری مدنظر (۱۲م) - تمسخر ایده‌ها و نظرها در جمع همکاران (۱۶م) - تخریب‌شدن و ترور شخصیت (۱۷م).
	احساس بی‌پناهی سازمانی (۴)	حس زجرآور تقسیم سود ناشی از تلاش‌های او بین دیگران (۶م) - ذهنیت منفی نسبت به نقش حمایتی سازمان (۷م) - فقدان احساس حمایت و پشتیبانی (۳م) - درک اتفاقات ناخوشایند رخ داده برای دیگران (۶م).

ادامه جدول ۵

کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
فرهنگ و جو سازمانی (۲۶)	فضای ناایمن گفتمانی (۹)	فضای بسته برای بیان آزادانه نقطه نظرات (م۵) - روابط و وحدت ساختگی (م۶) - فضای مملو از شایعه پراکنی و دروغ پردازی (م۷) - روابط بین فردی آکنده از بدگمانی و ترس از دسیسه (م۸) - روابط به ظاهر مودبانه اما بی روح و بی نشاط (م۹) - غالب بودن جو سکوت (م۱۰) - همدلی ادراک نشده در سطوح سازمانی (م۱۱) - حاکمیت جو عدم تحمل اختلاف سلیقه (م۱۳) - کم بودن روحیه تفاهم، وفاق و همزیستی (م۱۴).
	محیط غیررقابتی (۸)	ضعف عادت‌واره‌های همکاری در عین رقابت (م۳) - عدم وجود رقابت‌های سازنده (م۴) - ادراک کارکنان از محدود بودن قدرت ابتکار خود در پیاده‌سازی ایده‌های نو (م۵) - عدم اختصاص فرصت کافی برای بروز و کاربست نوجویی‌ها (م۹) - فقدان جو علمی و حقیقت‌جویی (م۱۱) - نبود همیاری برای یادگیری (م۱۲) - پایین بودن سطح فرهنگ یادگیری (م۱۴) - مهم نبودن روزآمدی افراد (م۱۶).
	سیطره منسانی (۴)	گروه‌بندی افراد در چارچوب معیارهای سیاسی و عقیدتی به جای شاخص‌های تخصصی و شغلی (م۱) - پیوند دادن روابط غیررسمی به پیوندهای سیاسی و عقاید دینی (م۲) - اهمیت قائل شدن برای قومیت (م۷)، سرزمین و محل تولد (م۹).
	خطاهای ادراکی (۵)	نبود استراتژی مشخص برای هدایت و بهره‌گیری از تعارض‌های سازنده (م۹) - نقش بستن اولین اشتباه در ذهن‌ها (م۱۰) - تلقی شدن ادراکی ناقص و یا اشتباه به عنوان ضعف و بی‌کفایتی (م۱۱) - معنی پردازی نادرست از تضاد و تعارض (م۱۲) - فرهنگ مقصریابی و مقصر دانستن (م۱۳).

## عوامل علی

عوامل اصلی ظهور پدیده انزوای خودخواسته بر طبق یافته‌های تحقیق شامل ۵ مقوله مسمومیت سازمانی، شاکله سنتی سازمانی، ناکارآمدی فرایندهای اداری، تلخکامی‌های تجربه شده و فرهنگ و جو سازمانی است.

• مسمومیت سازمانی: همکاران مسموم و مدیر مسموم شکل‌دهنده این مقوله هستند. بدگویی کردن درباره یکدیگر، تملق و چاپلوسی گرداگرد فرادستان، یکی نبودن گفتار با عمل همکاران در حضور و عدم حضور فرد، پنهان‌کاری‌های غالب و عدم شفافیت، منفعت‌طلبی بیش از حد، سبک دستوری، بی‌اعتمادی و بدبینی بیمارگونه و عدم باور به مشارکت و کار گروهی منجر به نشر سم در لایه‌های پیدا و پنهان سازمان می‌شود.

• شاکله سنتی سازمانی: این مفهوم سازمانی را به تصویر می‌کشد که تصمیم‌گیری در هرم سازمانی اتخاذ می‌شود، بر رعایت دقیق سلسله‌مراتب اداری تأکید می‌شود، وظایف به شکلی ناعادلانه تقسیم شده‌اند، شرح وظایف ابلاغی غیراستاندارد و غیرعلمی هستند، شغل افراد فاقد چالش برای توانمندسازی می‌باشند، آزادی عمل و استقلال کاری وجود ندارد، برای انجام وظایف یک‌سری رویه‌های شناخته‌شده و معمول وجود دارد و دانش دانشگاهی افراد در انجام وظایف شغلی کاربردی ندارد.

• ناکارآمدی فرایندهای اداری: ارزیابی عملکرد معیوب، کارراهه شغلی مبهم و جبران خدمات تبعیض‌آمیز مؤید ناکارآمدی فرایندهای اداری هستند. به زعم برخی از مصاحبه‌شوندگان سؤطن به روند ارزیابی عملکرد، رتبه‌بندی براساس نورچشمی‌بودن، قضاوت عملکرد براساس رفتارهای گذشته و جدانشدن میزان تلاش افراد در انجام وظایف منجر به معیوب دانستن فرایند ارزیابی عملکرد در سازمان است. نامشخص بودن مسیر ارتقای شغلی، ارتقاء براساس فشار گروه‌ها بیرونی، ارتقاء یافتن براساس بله‌قربان‌گو بودن، نبود معیارهای به‌گزینی و عدم اعتقاد به شایسته‌گماری از نمودهای کارراهه شغلی مبهم است. همچنین، تبعیض در شدت و ضعف مجازات، حاکم‌بودن دیدگاه مچ‌گیری، اعتقاد به تبعیض در پرداخت پاداش و تجربه تاوان‌دادن در قالب جریمه کسر حقوق از نمایه‌های جبران خدمات تبعیض‌آمیز در سازمان‌های دولتی شهر ایلام است که سبب ناکارآمد پنداشتن فرایندهای اداری از دیدگاه مشارکت‌کنندگان در تحقیق است.

• تلخکامی‌های تجربه‌شده: تجربه شکست و احساس بی‌پناهی سازمانی، شکل‌دهنده تجربه‌های تلخ و گزنده حضور در سازمان‌های مورد مطالعه بودند. ناکامی در رسیدن به مقام اداری مدنظر، تمسخر ایده‌ها و نظرها در جمع همکاران و تخریب شدن و ترور شخصیت در تجربه‌اندوژی از شکست‌های درون سازمانی نقش‌آفرین هستند. حس زجرآور تقسیم سود ناشی از تلاش‌های او بین دیگران، فقدان احساس حمایت و پشتیبانی و درک اتفاقات ناخوشایند رخ داده برای دیگران در پیدایی احساس بی‌پناهی سازمانی نقش می‌آفرینند.

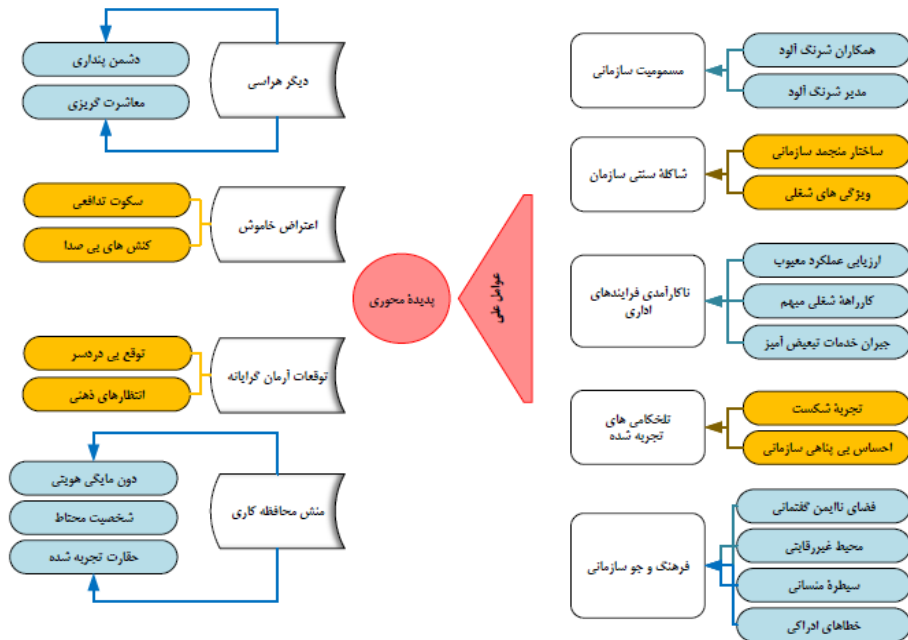
• فرهنگ و جو سازمانی: فضای ناایمن گفتمانی، محیط غیررقابتی، سیطره منسانی و خطاهای ادراکی بنیادهای فرهنگ و جو سازمانی موجب انزوای خودخواسته را شکل داده‌اند. فضای بسته برای بیان آزادانه نقطه‌نظرات، روابط و وحدت ساختگی، روابط بین فردی آکنده از بدگمانی و ترس از دسیسه و روابط به‌ظاهر مودبانه اما بی‌روح و بی‌نشاط حکایت فضای ناایمن گفتمانی در سازمان دارد. از طرفی، ضعف عادت‌واره‌های همکاری در عین رقابت، ادراک کارکنان از محدود بودن قدرت ابتکار خود در پیاده‌سازی ایده‌های نو، فقدان جو علمی و حقیقت‌جویی و نبود همیاری برای یادگیری نشانگر محیط غیررقابتی سازمان است. گروه‌بندی افراد در چارچوب معیارهای سیاسی و عقیدتی به جای شاخص‌های تخصصی و شغلی، پیوند دادن روابط غیررسمی به پیوندهای سیاسی و عقاید دینی، اهمیت قائل شدن برای قومیت از نشانه‌های سیطره منسانی بر روابط بین فردی افراد است. نبود استراتژی مشخص برای هدایت و بهره‌گیری از تعارض‌های سازنده، تلقی شدن ادراکی ناقص و یا اشتباه به عنوان ضعف و بی‌کفایتی، معنی‌پردازی نادرست از تضاد و تعارض و فرهنگ مقصریابی و مقصر دانستن از مؤیدات خطاهای ادراکی هستند.

#### مدل مفهومی پژوهش

حاصل تجزیه و تحلیل بخش کیفی، مدل مفهومی به شرح ذیل است که متغیرهای تحقیق در قالب متغیرهای سه‌مرحله‌ای فرض شده‌اند. بنابراین، تحلیل‌های انجام شده براساس این نوع از متغیرها انجام گرفته است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش



## بحث و نتیجه‌گیری

در راستای پاسخ به پرسش نخست تحقیق درباره ماهیت و ابعاد پدیده انزوای خودخواسته کارکنان در سازمان‌های دولتی شهر ایلام، چهار مقوله دیگر هراسی، اعتراض خاموش، توقعات آرمان‌گرایانه و منش محافظه‌کاری به عنوان ابعاد اصلی انزوای خودخواسته شناسایی شدند. مقوله احصاشده دیگر هراسی برآمده از دو مفهوم دشمن‌پنداری و معاشرت‌گریزی است. دیگر هراسی اشاره به شک و سؤظن بیمارگونه فرد منزوی به همکاران در مراودات اجتماعی دارد. به صورتی که از برقراری و حفظ ارتباط دوستانه پرهیز می‌کند زیرا آنها را به دلایل مختلفی از حلقه ارتباطی خود حذف نموده است و می‌پندارد همکاران در حق او اجحاف کرده‌اند و او را به انحاء مختلف عقب‌رانده‌اند. از این‌رو، فرد سعی می‌کند تا آنجا که ممکن است از حضور در جمع دیگران پرهیز کرده و ساعات اداری خود را به تنهایی در اتاق کاری سپری نماید. در همین رابطه، نورستروم و پاپ (۲۰۱۰) معتقدند افراد منزوی به‌طور مداوم می‌پندارند در محاصره محرک‌های تهدیدکننده، نامعلوم و تا حدودی خارجی هستند. از این‌رو، سعی می‌کنند برای رهایی از آسیب‌های احتمالی از

موقعیت خطر آفرین دوری کنند و با تنهایی و کناره‌گیری از جمع به نوعی شدت آسیب را بکاهند. به زعم مولایی و همکاران (۱۳۹۳) معتقدند افرادی که با هراس‌های از جامعه به طور مداوم درگیر هستند، به طور چشمگیری تمایل به انزوایی دارند. وان پروژن و دی‌وریس (۲۰۱۵) به این نتیجه می‌رسند برخی از کارکنانی که می‌پندارند دیگران به طور مستمر در حال توطئه برای آنها هستند تا آنها را از مدار مدیران دور سازند به تدریج احساس ناامنی شغلی، کاهش تعهد سازمانی، گوشه‌گیری و جدا شدن از جمع و تمایل به ترک خدمت در ذهن و باطن آنها هویدا می‌شود. در تأیید این مطلب سی‌چو‌کا و همکاران (۲۰۱۶) به این نتیجه می‌رسند باور به توطئه‌آمیز بودن اقدامات دیگران موجب ساخت احساس بیگانگی، ناتوانی، خصومت، انزواگرایی در افراد می‌شود.

اعتراض خاموش بعد دیگر پدیده محوری است. در چارچوب اعتراض خاموش فرد تلاش دارد با خاموشی عمدی در قبال پیشامدها و عدم‌ارائه ایده‌ها، از مخالفت با دیدگاه‌های دیگران پرهیز کرده تا حاشیه‌های معمول زندگی اداری گریبان او را نگیرند و خلوت او را بهم نزنند (سکوت تدافعی) همچنین، بخاطر رنجش‌های انباشته‌شده، به توجیه و یا تعلل در انجام وظایف محوله پرداخته و می‌پندارد ثمره تلاش‌های او را دیگران نصیب خود می‌کنند به همین دلیل آن‌چنان که بایسته و شایسته است دل به کار نمی‌دهند (گنش‌های بی‌صدا) در همین زمینه، یوسال (۲۰۰۷) معتقد است افراد به دلیل اجتناب از ضربه زدن به روابط بین‌فردی از ارائه بازخورد به دیگران پرهیز می‌کنند، تا با این اقدام از روابط خود حفاظت کنند. افزون بر این، یاریو (۲۰۰۶) معتقد است که ترس از مجازات و نگرانی از چگونگی برخورد دیگران، مانع بیان عقاید، دانش و اشتباهات سازمانی می‌شود. همچنین، کمال‌زاده و لیاقت (۱۳۹۶) معتقدند سکوت تدافعی، رفتاری عمدی و غیر منفعلمانه است که به منظور حفظ خود از تهدیدهای خارجی به کار می‌رود و رفتارهای کناره‌گیرانه مانند تسلیم‌شدن و رضایت‌دادن به هر چیز را شامل می‌شود.

مقوله دیگر ظاهر شده، توقعات آرمان‌گرایانه با مفاهیم توقع ارتقای بی‌دردسر و انتظارهای ذهنی است. تصور شایستگی بیش‌اندازه، فرد را به این سمت‌وسو می‌کشاند که امکان مخالفت برای ترفیع او در سازمان وجود ندارد و همه موافق بالاروی او هستند (توقع ارتقای بی‌دردسر) و همواره به این می‌اندیشد که دیگران باید همواره او را ستایش کنند و

یاری‌گر او در بالاروی از نردبان سازمان باشند (انتظارهای ذهنی) بررسی‌های مقایسه‌ای نشان می‌دهند که مقوله‌های احصاشده در هیچ کدام از پژوهش‌های پیشین چه بطور مستقیم و یا غیرمستقیم مورد اشاره قرار نگرفته‌اند.

ظهور مقوله منش محافظه‌کاری با مفاهیم دون‌مایگی هویتی، شخصیت محتاط و حقارت تجربه‌شده از دیگر نتایج به‌دست آمده است. خودپنداره سراسر ضعف و ناتوانی و ارزیابی نامطلوب منجر شکل‌نگرفتن شخصیتی باثبات شده است (دون‌مایگی هویتی) و چنان در پیله افکار پوسیده خود رشد کرده که بر هر رویدادها نوینی چشم می‌بندد و رویدادها را با همان عینک واپس‌گرایی ملاحظه می‌کند (شخصیت محتاط) شکست‌های پیاپی در طول عمر سازمانی و برخوردها سرد و گاهی غرض‌ورزانه مدیران و همکاران باعث حقارتی سنگین در ذهن و دل فرد منزوی شده است (حقارت تجربه‌شده). کومار (۲۰۱۰) معتقد است که هنگامی که احساس حقارت در ضمیر پنهان شخص نقش بسته و ماهیت عاطفی پیدا می‌کند، بازتاب آن در چگونگی روابط و مناسبات او با دیگران و قضاوت و ارزیابی فرد نسبت به خودش ظاهر می‌شود. کارملی (۲۰۰۵) در تحقیقات به این نتیجه می‌رسد که احساس حقارت تجربه‌شده در هر یک از انسان‌ها، احساسی طبیعی است ولی واکنش افراد به چنین احساسی، تعیین‌کننده پیشامدهای بعدی است. این دسته افراد، در مورد ضعف‌ها و نقص‌هایشان، مدام درگیر نشخوار فکری هستند به طوری که انگیزه آنها برای انجام هر فعالیتی از بین می‌رود. در نتیجه، با احساسی توأم با بی‌ارزشی و ناکامی‌های مداوم در زندگی، دست‌وپنجه نرم می‌کنند که خود را برای حل آنها توانمند نمی‌یابند. همچنین، نسبت به دیگران بی‌اعتماد بوده به طوری که منجر به درماندگی و انزوای بیش از پیش فرد می‌شود.

در پاسخ به پرسش دوم تحقیق درباره علل شکل‌گیری پدیده انزوای خودخواسته کارکنان در سازمان‌های دولتی شهر ایلام، پنج مقوله مسمومیت سازمانی، شاکله سنتی سازمان، ناکارآمدی فرایندهای اداری، تلخکامی‌های تجربه‌شده و فرهنگ و جو سازمانی به عنوان عوامل اصلی انزوای خودخواسته شناسایی شدند.

بر اساس نتایج این پژوهش، مسمومیت سازمانی به‌عنوان یکی از موجبات علی شناسایی شد که شامل دو مقوله همکاران مسموم و مدیر مسموم است. در سازمانی که اطراف

کارمند را همکارانی جستجوگر احاطه کرده‌اند که از هر مسئله‌ای کوچکی، حاشیه‌ای را برای به دام انداختن کارمند برای حذف تدریجی او از صحنه سیاست‌ورزی سازمان بهره می‌گیرند (همکاران مسموم) و مدیری که از هر دستاویزی برای به حاشیه‌راندن کارمند استفاده می‌کند تا او را به عنصر بی‌خطر برای منصب خود تبدیل کند (مدیران مسموم) این امر منجر شکل‌گیری احساس بی‌اعتمادی و نگاه شکاکانه به دیگران می‌شود که به تدریج مقدمات دوری گزیدن از جمع همکاران و انزوای آگاهانه را فراهم می‌کنند.

مقوله دیگر ظهور یافته تلخکامی‌های تجربه شده با دو مفهوم تجربه شکست و احساس بی‌پناهی سازمانی می‌باشد. اگر بخاطر بیان ایده‌ها و نظرات کارمند به‌طور مداوم مورد تمسخر قرار گیرد، احساس از بی‌پناهی و بدون پشتیبان بودن در هندسه فکری او ساخته شود، شخصیت گاه‌وبی‌گاه مورد هجوم رقبای سازمانی قرار گیرد، به تدریج حسی از ناکامی عمیق در روان فرد پایه‌ریزی می‌شود؛ حسی آمیخته از تجربه درد و ناکامی در رسیدن به هدف. از این رهگذر فرد از عزت نفس تهی شده و ارتباط او با دیگران دچار لغزش می‌شود به طوری که او را به سوی گوشه‌گیری و انزوای عمدی سوق می‌دهد. در این رابطه، زاوالتا (۲۰۱۷) معتقد است که عوامل سازمانی باعث افزایش سرعت شکل‌گیری این احساسات ناخوشایند می‌شوند که نتیجه آن منزوی شدن هدفمند در سازمان است.

دیگر مقوله شناسایی شده شاکله سنتی سازمان با مفاهیم شکل‌دهنده ساختار منجمد سازمانی و ویژگی‌های شغلی است. برخی از مصاحبه‌شوندگان ساختار غیرقابل انعطاف سازمان‌های دولتی با مظاهری همچون تمرکز تصمیم‌گیری، رسمیت زیاد و فقدان استقلال و آزادی عمل را مؤجد بازآفرینی رفتار ناسازگار فردی می‌دانند که باعث می‌شود فرد علاقه چندانی به شغل خود نداشته باشد و قادر نباشد با اشتیاق، وظایف محوله شغل را به انجام رسانند. از این رو، احساس شکست، نقص و شرم بر او مستولی می‌شود و تنهایی را به مثابه تنها سلاح ایمن برای محافظت از خود در این شرایط می‌یابد.

مقوله دیگر ناکارآمدی فرایندهای اداری با سه مفهوم ارزیابی عملکرد معیوب، کارراهه شغلی مبهم و جبران خدمات تبعیض‌آمیز می‌باشد. به باور مشارکت‌کنندگان در تحقیق، گذر عمر اداری در سازمان‌های دولتی ایران باعث می‌شود این باور در میان کارمندان شکل گیرد که عملکرد آنها متناسب با شاخص‌های عینی و قابل سنجش ارزیابی نمی‌شود و تنها

رفتارهایی که در گذشته بروز داده‌اند مبنای ارزیابی عملکرد آنهاست، بازده نهایی عملکردشان مشخص نیست و به تبع آن میزان تلاشی که در انجام وظایف به خرج می‌دهند در پشت عملکرد نهایی مدیران فرا دستی پنهان می‌ماند. همچنین، در این سازمان‌ها مسیر ارتقای شغلی نامشخص است و به صلاحدید مدیر بالادستی بستگی دارد، ارتقاء شغلی نه براساس ضوابط شایستگی بلکه بر فشار گروه‌های بیرونی استوار است که اولویت هم به نیروهای هم‌حزبی و گروهی اختصاص می‌دهند، در شدت و ضعف مجازات‌ها تبعیضی آشکار وجود دارد، مدیران به دنبال مچ‌گیری و پرونده‌سازی برای حذف رقیبان کنونی و احتمالی آینده هستند، پاداش‌های ریالی و غیرریالی براساس عملکرد واقعی پرداخت نمی‌شود بلکه روابط پنهان اجتماعی مبنای پرداخت پاداش است. در چنین وضعیت پایداری که حتی کورسوی امیدی برای بهبود شرایط قابل تصور نیست، روند کاهندگی رضایت شغلی و علاقه کاری آغاز می‌شود و به مرور به بی‌اعتنایی و بی‌خیالی نسبت به کار می‌انجامد. به طوری که در برابر انجام وظایف شغلی با بی‌تفاوتی عمل کرده و بدون توجه به غایت نهایی تنها برای اجتناب از حاشیه‌ها و قدرت قهریه مدیر به انجام آن می‌پردازد و درصدد است روزگار اداری خود را به‌تنهایی و با دوری‌گزیدن از دیگران سپری کند.

در نهایت، ظهور مقوله فرهنگ و جو سازمانی با چهار مفهوم فضای نایمن‌گفتمانی، محیط غیررقابتی، سیطره منسانی و خطاهای ادراکی پایان‌بخش موجبات سببی از نظرگاه حاذقان مشارکت‌کننده در تحقیق بود. زمانی که افراد در بیان نقطه نظرات خود آزادی عملی چندانی را درک نمی‌کنند، از فرصت کافی برای بروز خلاقیت برخوردار نیستند، روحیه همکاری و صمیمت میان همکاران رخت بر بسته و امیدی به بهبود شرایط وجود ندارد، دانش شغلی به طور عامدانه میان دیگران تسهیم نمی‌شود و به افراد اجازه جبران اشتباهات نمی‌دهند در چنین فضایی پتانسیل بالایی برای زایش تعارض‌های کشنده وجود دارد و افرادی که نمی‌توانند تعارض‌ها را تحمل کنند یا با ورود در تعارض‌ها نتیجه‌ای جز خستگی و ناامیدی عاید آنها نمی‌شود تصمیم می‌گیرند با کناره‌گیری و انزوا از فضای موجود، قدری در آرامش زندگی سازمانی خود به پیش برند. در همین رابطه، ترک‌زاده و فریدونی (۱۳۹۸) معتقدند که کارمندان در این جو مملو از تضاد بر این باورند که توانایی و منابع کافی برای رویارویی با تغییرات را ندارند. این ادراک‌های منفی افراد بر عملکرد

آنها تأثیر می‌گذارد و فضای دلسردی بر روابط میان افراد حاکم می‌شود و بیشتر احتمال می‌رود که خود را از قید کار رها کنند.

### پیشنهادات

- طراحی کارراهه شغلی منطبق با علائق، مهارت‌ها و توانمندی‌ها توسط واحد منابع انسانی برای هر یک از کارکنان تا از این رهگذر مسیر دستیابی به اهداف شغلی تسهیل گردد و از بروز رفتارهای انحرافی جلوگیری شود.

- التفات ویژه مدیران فرا دستی به امر مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، این امر باعث می‌شود به هر یک از کارکنان حس ارزشمندی و اهمیت منتقل شود و در راستای حصول به برنامه تدوین شده و تصمیم گرفته شده نهایت تلاش خود را به خرج دهند.

- در انتخاب و انتصاب مدیران، شایسته‌گزینی و شایسته‌گماری وجه غالب قرار گیرد. این موضوع را می‌توان با برگزاری فراخوان عمومی انتخاب مدیران و در نظر گرفتن آزمون‌های کتبی و شفاهی ویژه و یا از طریق کانون‌های ارزیابی، عملیاتی نمود.

- برگزاری دوره‌های آموزشی مواجهه با کارمندان با رفتارهای خاص، این برنامه ضمن افزایش آگاهی مدیران نسبت به مسائل نادیده کارکنان آنها را نسبت به حل مسائلی که منجر به عقب‌رانی همکاران شده آماده‌تر می‌کند.

- برگزاری هم‌اندیشی‌ها و نشست‌های مستمر با هدف گفتگو و مباحثه در باب مسائل روزانه کاری در سازمان، این موضوع ضمن افزایش روحیه صمیمت و همدلی میان همکاران، مقدمه تراوش فکری برای حل مسائل که به عنوان چالش به‌شمار می‌روند را فراهم می‌کند و می‌تواند مقدمه‌ای برای ابراز وجود کردن در سازمان باشد.

### محدودیت‌ها

- راهبرد نظریه‌پردازی داده بنیاد به طور خاص مطلوب موضوعاتی است که در باب آنها پژوهش‌های درخوری وجود ندارد و یا اگر هم موجود است آن‌چنان که بایسته و شایسته است به زوایای پیدا و پنهان آن نپرداخته‌اند. به جهت ابهام در فهم پدیده انزوای خود خواسته، پژوهشگران مجبور به بهره‌مندی از این رویکرد جهت بازکاوی پدیده پیش‌گفته شدند.

- نظریه برپایه، نظریه‌ای کوچک و میانی از یک موقعیت خاص ارائه می‌دهد که تا حدودی قابلیت تعمیم آن به سایر موقعیت‌ها، با شک و تردید مواجه است. بنابراین، در تعمیم مدل انزوای خودخواسته در سازمان‌های دولتی شهر ایلام که از شواهد تجربی حاذقان در قالب نظریه برآمده از داده‌ها پدیدار شده است، باید جانب احتیاط را رعایت کرد.

## تعارض منافع

تعارض منافع ندارم.

## ORCID

Reza Sepahvand		<a href="https://orcid.org/0000-0002-2217-6029">https://orcid.org/0000-0002-2217-6029</a>
Ardeshir Shiri		<a href="https://orcid.org/0000-0001-8569-7369">https://orcid.org/0000-0001-8569-7369</a>
Hamed Ghasempour		<a href="https://orcid.org/0000-0001-8045-8860">https://orcid.org/0000-0001-8045-8860</a>
Fatemeh Fazelpour		<a href="https://orcid.org/0000-0002-4062-6003">https://orcid.org/0000-0002-4062-6003</a>

## منابع

۱. احمدی، افسانه، محمودنژاد، دنیا، بازدار، معصومه و علیمردانی، ناصر. (۱۳۹۹). چگونه توانستم انزوایی و گوشه‌گیری دانش‌آموزم را برطرف کنم؟، *آفاق علوم انسانی*، ۴ (۳۸)، ۴۳-۵۱.
۲. اسدی، مهناز، حسینی‌المدنی، علی. (۱۳۹۸). رابطه استفاده از شبکه‌های مجازی با سلامت روان و انزوایی در بین دانش‌آموزان دختر مقطع متوسطه، *جامعه‌شناسی آموزش و پرورش*، ۱۵ (۱۲)، ۳۲-۴۰. DOI: 10.22034/ijes.2019.43747
۳. آقایی، سعید. (۱۳۹۸). نسبت طرد اجتماعی و فقر شهری در میان کارتون خواب‌های شهر تهران، *جغرافیا*، ۹ (۴)، ۸۲۷-۸۴۳. DOI: [20.1001.1.22286462.1398.9.4.21.1](https://doi.org/10.1001.1.22286462.1398.9.4.21.1)
۴. توکلی، عبدالله؛ جمالی، شهرام؛ خراسانی، ویدا. (۱۳۹۳). طراحی مدل طردشدگی سازمانی در بانک‌های منتخب، *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۱۷ (۲۰)، ۱۵-۴۳.
۵. چگنی، مهرداد، اشرف، اعظم و صائب، فراداد. (۱۳۹۳). عوامل تأثیرگذار بر بیگانگی از کار، روابط و راهکارها، *رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۵ (۱)، ۵۵-۸۰.
۶. سراج‌خرمی، نجمه، حسینی‌نسب، مریم. (۱۳۹۸). بررسی علل و عوامل گوشه‌گیری و ارائه راهکارهایی برای برطرف کردن آن در دبستان، *نخبگان علوم و مهندسی*، ۴ (۲)، ۹۳-۱۰۱. DOI: [20.1001.1.20086369.1393.5.17.4.3](https://doi.org/10.1001.1.20086369.1393.5.17.4.3)

۷. زارع، فاطمه، هادوی نژاد، مصطفی. (۱۳۹۸). طرد سازمانی: روایت استعاره‌ی یک تبعیدی در سازمان، مدیریت تحول، ۱۱ (۲۲)، ۸۲-۵۴.
- DOI: <https://doi.org/10.22067/pmt.v11i2.74588>
۸. کیخا، عالمه، شهبازی، حلیمه. (۱۳۹۷). بررسی مشکلات رفتاری ناشی از گوشه‌گیری و انزوا در دانش‌آموزان دبستانی شهرستان زابل، کنفرانس ملی دستاوردهای نوین جهان در تعلیم و تربیت، روانشناسی، حقوق و مطالعات فرهنگی اجتماعی.
۹. گنجی، محمد، شفائی مقدم، الهام. (۱۳۹۱). نقش اعتیاد به بازی‌های رایانه‌ای در انزواطلبی و پرخاشگری دانش‌آموزان، خانواده و پژوهش، ۹ (۲)، ۱۷۷-۱۵۷. DOI: [20.1001.1.26766728.1391.9.2.7.5](https://doi.org/10.22067/pmt.v11i2.74588)
۱۰. مصباحی، مریم. (۱۳۹۷). تبیین نقش بدبینی سازمانی در تأثیرگذاری بر انزوای خودخواسته کاری کارکنان، مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۷ (۹۰)، ۱۱۴-۸۹. DOI: <https://doi.org/10.22054/jmsd.2019.9397>
۱۱. موسویان، الهام. (۱۳۹۹). مروری نظری بر مفهوم تنهایی از منظر رویکردهای روان-شناختی، رویش روانشناسی، ۹ (۹)، ۲۰۴-۱۹۵. DOI: [20.1001.1.2383353.1399.9.9.2.1](https://doi.org/10.22054/jmsd.2019.9397)
۱۲. قاسم‌پور، حامد، شیری، اردشیر و یاسینی، علی. (۱۴۰۰). فهم پدیده ناتوانی آموخته شده و شناسایی عوامل شکل دهنده آن در سازمانهای دولتی، چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۴۶، ۶۶-۷۶. DOI: [20.1001.1.22516069.1400.12.2.3.1](https://doi.org/10.22516069.1400.12.2.3.1)
۱۳. قاسم‌پور، حامد، ویسه، صیدمهدی. (۱۳۹۹). تأثیر فرهنگ جهادی و اخلاق کار اسلامی بر بهره‌وری نیروی انسانی (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه ایلام)، فرهنگ ایلام، ۲۱ (۶۶ و ۶۷)، ۳۳-۷.
۱۴. نیازی، محسن، شفایی مقدم، الهام و حسن‌زاده، زهرا. (۱۳۹۸). رابطه اعتیاد به بازیهای رایانه‌ای و انزواطلبی نوجوانان؛ مطالعه موردی دانش‌آموزان پسر مقطع راهنمایی شهرستان کاشان، تحقیقات فرهنگی ایران، ۱۲ (۱۴)، ۱۰۸-۸۵. DOI: <https://doi.org/10.22035/jicr.2019.380>
15. Abubakar, A.M. & Arasli, H. (2016). Dear topmanagement, please don'tmakeme a cynic: Intention to sabotage. *Journal of Management Development*, 35 (10), 1266-1286. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2015-0164>
16. Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). *The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation*. *Psychological Bulletin*, 117, 497-529. DOI: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>



17. Bellow, A. (2003). *In praise of nepotism: A history of family Enterprise from king David to George W. Bush*. New York: Anchor Books.
18. Berry, C.M., Lelchook, A.M. & Clark, M.A. (2010). Ameta-analysis of the interrelationships between employee lateness, absenteeism, and turnover: Implications for models of withdrawal behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 678-699. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.778>
19. Brooks S, Webster R, Smith L, Woodland L, Wesseley S, Greenberg N, Rubin G (2020) *The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence*. *Lancet* 395:912–920. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30460-8](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30460-8)
20. Chaouali, W., Souiden, N. & Ladhari, R. (2017). Explaining adoption of mobile banking with the theory of trying, general self-confidence, and cynicism. *Journal of Retailing and Customer Services*, 35 (1), 57-67. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.11.009>
21. Child ST, Lawton, L. (2019). *Loneliness and social isolation among young and late middle age adults: associations with personal networks and social participation*. *Aging Mental Health* 23:196–204. DOI: [10.1080/13607863.2017.1399345](https://doi.org/10.1080/13607863.2017.1399345)
22. Detrixhe, J. J. (2011). *Solitude's paradox: The role of object relations and attachment in the capacity to be alone (Doctoral dissertation, Long Island University, The Brooklyn Center)*.
23. Fässberg, M. M. (2012). *A systematic review of social factors and suicidal behavior in older adulthood*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 9, 722–745. DOI: [10.3390/ijerph9030722](https://doi.org/10.3390/ijerph9030722)
24. Fromm, E. (1941). *Escape from freedom*. New York: Farrar & Rinehart. Inc.
25. Harari, M.B., Thompson, A.H. & Viswesvaran, C. (2018). *Extraversion and job satisfaction: The role of trait bandwidth and the moderating effect of status goal attainment*. *Personality and Individual Differences*, 123 (1), 14-16. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.10.041>
26. Isabel, J. R. (2018). *Social Exclusion and School Achievement: Children of Immigrants and Children of Natives in Three European Countries*. Cross Mark.
27. Kokko, K., Korkalainen, A., Lyyra, A.-L., Feldt, T. (2013). *Structure and continuity of wellbeing in mid-adulthood: A longitudinal study*. *Journal of Happiness Studies*, 14: 99–114. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10902-011-9318-y>

28. Kuiper, J. S. (2015). *Social relationships and risk of dementia: A systematic review and metaanalysis of longitudinal cohort studies*. Ageing Research Reviews, 22, 39–57. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.arr.2015.04.006>
29. Kumar, Sanjeer, (2010). *Principals' management styles and their effect on teachers' alienation*, International referred research journal, Vol. II, p2.
30. Lee, E. E. et al. (2019). *High prevalence and adverse health effects of loneliness in community-dwelling adults across the lifespan: role of wisdom as a protective factor*. International Psychogeriatrics, 31, 1447–1462. DOI: [10.1017/S1041610218002120](https://doi.org/10.1017/S1041610218002120)
31. Liu H, Zhang M, Yang Q, Yu B (2019) *Gender differences in the influence of social isolation and loneliness on depressive symptoms in college students: a longitudinal study*. Soc Psychiatry Psychiatr Epidemiol 55:251–257. DOI: [10.1007/s00127-019-01726-6](https://doi.org/10.1007/s00127-019-01726-6)
32. Maslow, A. H. (1971). *The farther reaches of human nature*. Viking.
33. Nicholson, N. (2012). *A review of social isolation: an important but underassessed condition in older adults*. J Prim Prev 33 (2–3):137–152. DOI: [10.1007/s10935-012-0271-2](https://doi.org/10.1007/s10935-012-0271-2)
34. Phillips, L. D. (2015). *Empowerment and coworker response to leader tactic and organizational hope*. Emerging Leadership Journeys, 8 (1), 22–45.
35. Rabheru Kiran, Carmelle Peisah, William Reichman, and Manabu Ikeda (2020). *Loneliness and social isolation during the COVID-19 pandemic*, International Psychogeriatric, 30 (12), 14-1. DOI: [10.1017/S1041610220000988](https://doi.org/10.1017/S1041610220000988)
36. Reichmann, F. F. (1959). *Loneliness*. Psychiatry, 22 (1), 1-15.
37. Ruta, Clair , Gordon, Maya, Kroon, Matthew, Reilly. Carolyn. (2021). *The effects of social isolation on well-being and life satisfaction during pandemic*, humanities and social sciences communications, 28 (8), 6-1. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41599-021-00710-3>
38. Smith B, Lim M (2020) *How the COVID-19 pandemic is focusing attention on loneliness and social isolation*. Public Health Res Pract 30 (2), 218-201. DOI: [10.17061/phrp3022008](https://doi.org/10.17061/phrp3022008)
39. Stutley, M. (2019). *The illustrated dictionary of Hindu iconography*. Journal of Occupational Health Psychology, 3 (4), 356-382.
40. Sullivan, I. (1953). *HS: Interpersonal Theory of Psychiatry*. New York.

41. Wang, H. Y., & Liu, Y. F. (2013). *A review of frontier research on workplace ostracism and future prospects*. *Foreign Economics and Management*, 35, 31-39.
42. Williams, K. D.; Cheung, C. K., & Choi, W. (2007). *Cyberostracism: effects of being ignored over the Internet*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79 (5), 748-762. DOI: [10.1037//0022-3514.79.5.748](https://doi.org/10.1037//0022-3514.79.5.748)
43. Xia, N. and Li, H. (2018). *Loneliness, Social Isolation, and Cardiovascular Health*. *Antioxidants & Redox Signaling*, 28, 837-851. Doi: [10.1089/ars.2017.7312](https://doi.org/10.1089/ars.2017.7312)
44. Yu, B., Steptoe, A., Chen, L.-J., Chen, Y.-H., Lin, C.-H. and Ku, P.-W. (2020). *Social isolation, loneliness, and all-cause mortality in patients with cardiovascular disease: a 10-year follow-up study*. *Psychosomatic Medicine*, 82, 208-214. DOI: [10.1097/PSY.0000000000000777](https://doi.org/10.1097/PSY.0000000000000777)
45. Zavaleta D, Samuel K, Mills CT (2017) *Measures of social isolation*. *Soc Indic Res* 131 (1):367 391. Doi: <https://doi.org/10.1007/s11205-016-1252-2>
46. Zilboorg, G. (1938). *Loneliness*. *Atlantic Monthly*, January, 45.

### **In Persian**

1. Aghaey, S. (2019). The ratio of social rejection and urban poverty among homeless in Tehran, *Journal of Geography*, 9 (4), 827-843
2. Ahmadi, A. Mahmoudnejad, D. Bazdar, M. Alimardani, N. (2020). How could I overcome my student's isolation?, *Afaq Human Sciences Monthly*, 4 (38), 43-51
3. Asadi, M. Hosseini Madani, A. (2019). The relationship between the use of virtual networks and mental health and isolation among female secondary school students, *Sociology of Education*, 15 (12), 32-40
4. Chegni, M. Ashraf, A. Saeab, F. (2014). Factors affecting alienation from work, relationships and solutions, *Quarterly journal of new approach in educational management*, 5 (1), 55-80.
5. Gangi, M. Shafae Moghadam, A. (2012). The role of computer game addiction in students' isolation and aggression, *Family and Research Quarterly*, 9 (2), 157-177.
6. Ghasempour, H. Veiseh, S, M. (2020). Impact of the Model of Jihadist Culture and Islamic Labor Ethics on Human Resource Efficiency (the case of University of Ilam Employees). *Ilam Culture*, 21 (66, 67): 7-33.
7. Ghasempour, H., Shiri, A., Yasini, A. (2020). Understanding the Phenomenon of Trained Incapacity and Identifying its Fusion Factors in

Government Organizations, Public Administration Perspective (PAP), 13 (2): 52-76

8. Kikha, A. Shahbazi, H. (2018). Investigating behavioral problems caused by seclusion and isolation in primary school students of Zabul city, National Conference on New World Achievements in Education, Psychology, law and social cultural studies.
9. Mesbahi, M. (2018). Clarifying the role of organizational pessimism in influencing employees' self-imposed work isolation, *Management Studies Quarterly*, 27 (90), 89-114
10. Musavian, A. (2019). A theoretical review of the concept of loneliness from the perspective of psychological approaches, *Roish Psychology Journal*, 9 (9), 195-204.
11. Niazi, M. Shafae Moghadam, A. Hassan Zadeh, Z. (). The relationship between addiction to computer games and adolescent isolation; A case study of male middle school students in Kashan city, 2015, *Iranian Cultural Research Journal*, 12 (14), 85-108.
12. Siraj Khorrami, N. Hosseini Nesab, M. (2019). *Examining the causes and factors of seclusion and providing solutions to solve it in elementary school*, *Science and Engineering Elite Magazine*, 4 (2), 93-101.
13. Tavakouly, A. Jamali, Sh. Khorasani, V. (2014). *Designing a model of organizational exclusion in selected banks*, *Public administration perspective*, 17 (20), 15-43.
14. Zarey, F. Hadovinejad, M. (2019). Organizational ostracism: a metaphorical narrative of an exile in an organization, *Transformation Management Journal*, 11 (22), 54-82

---

**استناد به این مقاله:** سپهوند، رضا، شیری، اردشیر، قاسم پور، حامد و فاضل پور، فاطمه. (۱۴۰۳). بازکاوی شالوده‌ها و موجبات پیدایی انزوای خودخواسته در سازمان‌های شهر ایلام. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول* ۳۳ (۱۱۱)، ۷۹-۱۱۴. Doi: 10.22054/jmsd.2023.70821.4242



Management Studies in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.