



## A framework for loneliness in the workplace: public sector

**Akbar Hassanpoor** 

Associate Professor, HRM and business management Dept., Faculty of management, Kharazmi University, Tehran, Iran

**Saeed Jafarinia** 

Associate Professor, HRM and business management Dept., Faculty of management, Kharazmi University, Tehran, Iran

**Maryam Tehrani** 

Assistant Professor, HRM and business management Dept., Faculty of management, Kharazmi University, Tehran, Iran

**Sareh Ebrahimi\*** 

Ph.D. Student in HRM, HRM and business management Dept., Faculty of management, Kharazmi University, Tehran, Iran

### Abstract

Loneliness is a modern epidemic that needs a cure. In recent years, especially during the Covid-19 crisis, loneliness at work has become a more serious issue and has attracted increasing attention due to its complex consequences. The purpose of this research is to present the framework of loneliness in the workplace in the public sector using the grounded theory. The current research is the qualitative researches whose statistical population is the employees of government organizations in Tehran. In this research, purposeful sampling was used which reached the saturation rule by using 17 interviews and continued to 25 interviews for more certainty. To analyze the collected data, open, axial and selective coding methods were used. The research results causal, contextual and intervener conditions, axial category, consequences and strategies to deal with loneliness in the workplace and presenting the framework of loneliness in the workplace in the public sector. By providing research-based guidelines, organizations and leaders of the public sector are helped to manage this phenomenon and create healthier work environments,

\* Corresponding Author: s.ebrahimi62@gmail.com

### How to Cite:

followed by the improvement of individual, team and organizational performance.

**Keywords:** Loneliness in the Workplace, Public Sector, Qualitative Research, Geranded theory

### **Introduction**

Currently, vast changes in society and rapid economic development have created many challenges in the workplace. First, the change in working methods has caused many tasks to be done independently, the tendency towards group or collective work decreases day by day, and it becomes difficult to find opportunities and conditions for establishing interpersonal relationships among employees. The objective reality of this independent work system makes many employees unable to feel the nature of being a member of a team or organization, and in a long period of isolation, they may feel lonely in the workplace (Zhou, 2018). Secondly, with the emergence of the age of digital information and communication, the psychological distance between people has increased, and in the workplace, due to the popularity of network technology and the emergence of virtual teams, most employees transfer information through social networks. As a result, opportunities for face-to-face communication are reduced, intimate contacts between organizational members are difficult, and the effects of loneliness in the workplace are highlighted (Lam and Lau, 2012). Therefore, the concept of loneliness in the workplace has become a universal concept and the research about loneliness in the workplace has increased. In addition, since organizations of public sector are more known as bureaucracies and structuredness, concentration, formality, compliance with laws, lack of flexibility, official relations can be considered as their characteristics, therefore, this highlights the necessity of conducting research on the study of loneliness in the workplace in the public sector.

Therefore, the main question of the current research is what is the framework of loneliness in the workplace in the public sector?

### **Literature Review**

Loneliness in the workplace, which is defined as a person's perception of relationship deficiencies in the workplace (Wright et al., 2006), has become increasingly common in recent years (Anand and Mishra, 2021). Wright (2005) points out that when there is a difference in

interpersonal relationships that people expect in the workplace and what happens in reality, feelings of loneliness appear in the workplace. Loneliness, defined by Peplau and Perlman (1981), is an unpleasant feeling that occurs when there is a discrepancy between the actual and desired quantity or quality of one's social relationships. In the literature, two general distinctions have been made about loneliness. The first case is social loneliness due to the lack of satisfactory social relationships or friendships. Another is emotional loneliness due to lack of close emotional commitment or satisfying romantic relationships (Russell et al., 1984). Similarly, Wright et al. (2006) also defined the concept of workplace loneliness in two ways. Emotional deprivation is one of the dimensions used to measure the quality of workplace interpersonal relationships. This dimension has a structure that is similar to emotional loneliness and includes concepts like feeling, being alone, and being alienated. Within the context of whether or not workplace social networks are adequate, the second dimension is defined as social companionship. This dimension also resembles social loneliness because it involves expressions like spending time with others, sharing, and being a part of the group. Therefore, when a person feels lonely in the workplace, both socially and emotionally, it is called loneliness in the workplace.

### **Methodology**

This study follows interpretative philosophical foundations and an inductive approach and seeks to model data through qualitative strategies and interviews with employees of government organizations in Tehran, who were selected using a non-random method. Purposeful sampling was used which reached the saturation rule by using 17 interviews and continued to 25 interviews for more certainty. To analyze the collected data, open, axial and selective coding methods were used.

### **Results and Discussion**

The Results showed that the causal conditions of the model include Individual factors (personality and psychological characteristics), demographic factors, job factors and organizational factors. Intervener conditions include Social, political, economic factors, factors related to technology, and contextual conditions are Lack of efficient recruitment and appointment system, lack of effective maintenance system, lack of

effective training and improvement system, lack of appropriate management style and structure. The strategies required in the model include Strengthening interactive attitude, strengthening professional ethics, strengthening communication skills, improving organizational culture, adopting appropriate leadership and management style and improving the quality of employees' work life and increasing organizational support, which will ultimately lead to organizational consequences and Improvement and reduction of psychological problems, improvement of physical problems as individual consequences.

### **Conclusion**

The findings of this research provide a new scientific typology of loneliness in the work place to the existing literature, and on the other hand, by identifying the causes and contexts of the appearance of loneliness in the workplace, provide practical guidance to avoid its negative consequences. This research informs the public sector organizations with coping strategies that can manage the phenomenon of loneliness in the workplace.

In this research, "lack of communication with the desired quality and quantity in the workplace" is the axial category that was observed in all the interviews. One of the innovations of the current research is to present a new typology of the phenomenon of loneliness in the workplace. Based on the findings of the research, three types of loneliness were identified in the workplace: loneliness based on feelings, loneliness based on experience, and loneliness based on expectations. By providing research-based guidelines, organizations and leaders of the public sector are helped to manage this phenomenon and create healthier workplace, followed by the improvement of individual, team and organizational performance.

## ارائه چارچوب تنهایی در محیط کار در بخش دولتی<sup>۱</sup>

- دانشیار، گروه مدیریت منابع انسانی و کسب و کار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران **id** اکبر حسن پور
- دانشیار، گروه مدیریت منابع انسانی و کسب و کار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران **id** سعید جعفری نیا
- استادیار، گروه مدیریت منابع انسانی و کسب و کار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران **id** مریم طهرانی
- دانشجوی دکتری مدیریت، گرایش مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران **id**\* ساره ابراهیمی

### چکیده

تنهایی یک بیماری همه گیر مدرن است که نیاز به درمان دارد. در سال‌های اخیر، به‌ویژه در بحران کووید-۱۹، تنهایی در محیط کار به یک موضوع جدی‌تر تبدیل شده و به دلیل پیامدهای پیچیده‌اش توجه فزاینده‌ای را به خود جلب کرده است. هدف پژوهش حاضر، ارائه چارچوب تنهایی در محیط کار در بخش دولتی با استفاده از نظریه داده بنیاد است. پژوهش حاضر از جمله پژوهش‌های کیفی است که جامعه آماری آن کارکنان سازمان‌های دولتی شهر تهران می‌باشد. در این پژوهش برای انتخاب نمونه از نمونه گیری هدفمند استفاده شد که با استفاده از ۱۷ مصاحبه به قاعده اشباع رسید و به جهت اطمینان بیشتر تا ۲۵ مصاحبه نیز ادامه یافت. برای تحلیل داده‌ها از روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. نتایج پژوهش مشتمل بر شناسایی شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، مقوله محوری، پیامدها و راهبردهای مقابله با تنهایی در محیط کار و ارائه چارچوب تنهایی در محیط کار کارکنان در بخش دولتی است. با ارائه رهنمودهای مبتنی بر پژوهش، به سازمانها

<sup>۱</sup>مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی دانشگاه خوارزمی است.

\* نویسنده مسئول: [s.ebrahimi62@gmail.com](mailto:s.ebrahimi62@gmail.com)

و رهبران بخش دولتی در خصوص مدیریت این پدیده و ایجاد محیط های کاری سالم تر و به دنبال آن بهبود عملکرد فردی، تیمی و سازمانی کمک می شود.

**کلیدواژه‌ها:** تنهایی در محیط کار ، بخش دولتی، پژوهش کیفی، نظریه داده بنیاد

آماده انتشار

## مقدمه

انسان ها به عنوان موجودات اجتماعی نیاز به تعامل اجتماعی و حفظ روابط نزدیک دارند. اگر این نیاز ارضا نشود، فرد احساس تنهایی را تجربه می کند (Weiss, 1973). از آنجا که محل کار به عنوان بستری است که در آن کارکنان با همکاران خود معاشرت می کنند (Çetin, 2021)، چنانچه نیازهای رابطه ای در یک جامعه سازمانی برآورده نشود و داشتن ارتباط معنادار برای افراد در سازمانها به آرزو تبدیل گردد، احساس تنهایی در محیط کار ظهور می یابد (Wright and Silard, 2021). از این رو، ویژگی های محیط کار ممکن است به عنوان "عوامل تحریک کننده تنهایی" در نظر گرفته شود (De Jong - Gierveld, 1987, p127). در حال حاضر تغییرات وسیع در جامعه و توسعه سریع اقتصادی چالش های زیادی را در محل کار ایجاد کرده است. اولاً، تغییر روش کار باعث شده که بسیاری از کارها به طور مستقل انجام شود، گرایش به سمت کار گروهی یا جمعی روز به روز کاهش یابد و یافتن فرصتها و شرایط ایجاد روابط بین فردی میان کارکنان دشوار شود. واقعیت عینی این سیستم کاری مستقل باعث می شود که بسیاری از کارکنان نتوانند ماهیت عضویت در یک تیم یا سازمان را احساس کنند و در یک دوره انزوای طولانی، ممکن است احساس تنهایی در محیط کار به آنها القا شود (Zhou, 2018). ثانیاً، با ظهور عصر اطلاعات و ارتباطات دیجیتال، فاصله روانی بین افراد افزایش یافته و در محیط کار، به دلیل محبوبیت فناوری شبکه و ظهور تیم های مجازی، اکثر کارکنان اطلاعات را از طریق شبکه های اجتماعی منتقل می کنند، در نتیجه فرصت های ارتباط چهره به چهره کاهش می یابد، برقراری تماس های صمیمانه بین اعضای سازمان دشوار و اثرات تنهایی در محل کار برجسته می شود (Lam and Lau, 2012). لذا، مفهوم تنهایی در محیط کار، به یک مفهوم جهانشمول تبدیل شده و تحقیقات پیرامون تنهایی در محیط کار افزایش یافته است. به علاوه، به دلیل تاثیر تنهایی در محیط کار بر برخی متغیرهای سازمانی، تحقیق پیرامون تنهایی در محیط کار حائز اهمیت گردیده است. تحقیقات نشان داده است تنهایی در محیط کار با رضایت شغلی رابطه منفی (Wright, 2005) و با شادی همبستگی منفی دارد (Ozcelik & Barsade, 2018). تنهایی در محل کار به طور منفی با خلاقیت (Peng et al., 2017)، عملکرد شغلی (Lam & Lau, 2012; Ozcelik & Barsade, 2018) و رفتار شهروندی سازمانی (Firoz & Chaudhary, 2021) مرتبط

است و ارتباط مثبتی با تعارض کار و خانواده دارد (Firoz & Chaudhary, 2021). علاوه بر این، محققان ثابت کرده اند که تنهایی در محل کار بر نگرش کارکنان تأثیر منفی می گذارد و تعهد کارکنان را کاهش می دهد (Du et al., 2022). مطالعات قبلی نشان داد که ویژگی های شغلی، مانند خودمختاری شغلی (Wang D., Liu, 2021) و ناامنی شغلی (Andel et al., 2021)، عوامل رهبری، از جمله رهبری پدران (Öge et al., 2018) و رهبری تحول گرا (Kloutsiniotis et al., 2022)، و متغیرهای تعامل اجتماعی، مانند تبادل رهبر-پیرو و اعتماد (Arslan et al., 2020) با تنهایی در محل کار ارتباط نزدیکی دارند.

اگرچه تنهایی از دیدگاه روانشناسی بالینی به طور گسترده مورد مطالعه قرار گرفته است، اما مفهوم تنهایی در محل کار هنوز به طور جامع مورد بررسی قرار نگرفته است. به علاوه، از آنجا که سازمانهای دولتی بیشتر به دیوانسالاری ها شناخته می شوند و ساختارمندی، تمرکز، رسمیت، تبعیت از قوانین، عدم انعطاف پذیری، روابط رسمی را می توان از ویژگی آنها بشمار آورد لذا این امر ضرورت انجام پژوهشی پیرامون بررسی پدیده تنهایی در محیط کار کارکنان در بخش دولتی را برجسته تر می نماید. بنابراین سوال اصلی پژوهش حاضر این است که چارچوب تنهایی در محیط کار کارکنان در بخش دولتی چگونه است؟

### مبانی نظری

در قرن هفدهم، تنهایی به عنوان مفهوم منزوی بودن از دیگران تعریف شد. (Riggins, 2020). به ندرت پیش می آمد که اصطلاح تنهایی قبل از قرن ۱۸ در زبان انگلیسی ظاهر شود (Worsley, 2018). قبل از آن زمان، این کلمه هیچ اشاره ای به ارتباط عاطفی نداشت (Bound, 2018). امروزه تنهایی چیزی فراتر از دور بودن از مردم است و به معنای احساس منزوی بودن از دیگران فرای (بیش از) انزوای جسمی است (Worsley, 2018). از آنجا که تنهایی یک سازه ارتباطی است (Weiss, 1973)، نه تنها بر احساس افراد مبتلا نسبت به خود تأثیر می گذارد، بلکه بر احساس و رفتارشان نسبت به دیگران نیز تأثیر می گذارد و این تأثیرات باعث می شود تا بررسی تنهایی به ویژه در محل کار مهم باشد (Ozcelik & Barsade, 2018). مطالعات تعدادی از کشورها نشان داده است که تنهایی در محیط کار به یک مکان جغرافیایی محدود نمی شود، بلکه پدیده ای است که



مردم و اقتصادهای سراسر جهان را تحت تاثیر قرار می دهد. تحقیق در مورد تنهایی در محل کار معنادار است زیرا افراد به اندازه هر مکان دیگری زمان خود را در محل کار می گذرانند (Du et al., 2022). احساس تنهایی در محیط کار که به عنوان ادراک فرد از کمبودهای رابطه در محل کار تعریف می شود (Wright et al., 2006)، در سال های اخیر به طور فزاینده ای شایع شده است (Anand and Mishra, 2021). رایت (۲۰۰۵) خاطر نشان می کند زمانیکه در روابط بین فردی واقعی و روابط بین فردی که افراد در محیط کار انتظار دارند، اختلاف وجود دارد و افراد قادر به جبران این اختلافات نباشند، احساس تنهایی در محیط کار بروز می کند. تنهایی، که توسط پیلاو و پرلمان<sup>۱</sup> (۱۹۸۱) تعریف شده است، احساس ناخوشایندی است که زمانی رخ می دهد که بین کمیت یا کیفیت واقعی و مطلوب روابط اجتماعی فرد تفاوت وجود داشته باشد. در ادبیات، دو تفاوت کلی در مورد تنهایی ذکر شده است. مورد اول، تنهایی اجتماعی به دلیل فقدان روابط اجتماعی یا روابط دوستانه ی رضایت بخش است. مورد دیگر، تنهایی عاطفی به دلیل عدم تعهد عاطفی نزدیک یا روابط عاشقانه رضایت بخش است (Russell et al., 1984). به همین ترتیب، رایت و همکاران (۲۰۰۶) نیز مفهوم دو بعدی تنهایی در محیط کار را تعریف کردند. در سال ۲۰۰۶، رایت و همکاران تنهایی در محیط کار را اینگونه توصیف کرد: "پیشانی ناشی از درک فقدان روابط بین فردی با کیفیت خوب در بین کارکنان در یک محیط کاری". آنها تنهایی در محیط کار را بر حسب دو بعد محرومیت عاطفی و معاشرت اجتماعی مفهوم سازی کردند. محرومیت عاطفی به کیفیت روابط بین همکاران اشاره دارد. این امر زمانی بوجود می آید که یک کارمند در محل کار خود احساس کند دچار بیگانگی<sup>۲</sup>، انزوا<sup>۳</sup> و یا قطع ارتباط<sup>۴</sup> با کارمندان دیگر شده است. معاشرت اجتماعی به جنبه های کمی روابط در محل کار اشاره دارد و شامل وقت گذراندن با همکاران است. وقتی فردی احساس کند در محل کار خود عضوی از گروه است، این یک رفاقت اجتماعی سالم و قابل اعتماد را به تصویر می کشد. از این منظر، تنهایی در محیط کار ساختاری چند بعدی است. حتی اگر آن دسته از افرادی که محرومیت عاطفی را تجربه می کنند و افرادی که از معاشرت اجتماعی محروم هستند،

---

<sup>1</sup> Perlman and Peplau

<sup>2</sup> alienated

<sup>3</sup> isolated

<sup>4</sup> disconnected

تجربیات یکسانی داشته باشند، ممکن است علل هر دو مفهوم (Wright et al., 2006) و پیامدهای آنها متفاوت باشد. بنابر این وقتی فرد در محیط کار احساس تنهایی می کند، چه از نظر اجتماعی و چه از نظر عاطفی، به آن تنهایی در محیط کار گفته می شود.

### پیشینه پژوهش

توجه به واژه تنهایی در محیط کار به طور جدی از مطالعه انجام شده توسط خانم رایت در سال ۲۰۰۵ شروع شده است. از آن پس پژوهش های بسیاری با توجه به اهمیت مساله تنهایی در محیط کاری به انجام رسید. در در جدول ۲ به برخی از مطالعات انجام شده در حوزه تنهایی در محیط کار اشاره شده است.

جدول ۲: مرور مطالعات انجام شده در زمینه تنهایی در محیط کار

مؤلف و سال	عنوان پژوهش	روش شناسی پژوهش	نتایج
رایت (۲۰۰۵)	تنهایی در محیط کار	رویکرد کمی مدل معادلات ساختاری	عوامل موثر و پیامدهای تقویت تنهایی در محیط کار بررسی شد
آیازلار و گوزل (۲۰۱۴)	تأثیر تنهایی در محیط کار بر تعهد سازمانی	رویکرد کمی آزمون فرضیه	تایید فرضیه های ذیل تنهایی در محیط کار بر تعهد سازمانی تأثیر منفی می گذارد. معاشرت اجتماعی در محیط کار بر تعهد سازمانی تأثیر منفی می گذارد. تنهایی عاطفی در محیط کار بر تعهد سازمانی تأثیر منفی می گذارد.
آکسیت و باروتسو <sup>۱</sup> (۲۰۱۷)	رابطه میان عملکرد و تنهایی در محیط کار	رویکرد کمی آزمون فرضیه	یافته نشان داد رابطه منفی میان تنهایی در محیط کار و عملکرد وجود دارد- روابط معناداری نیز میان عوامل دموگرافیک و تنهایی یافت شد.
ازسلیک و بارساد (۲۰۱۸)	هیچ کارمندی جزیره نیست: تنهایی در محل کار و عملکرد شغلی	رویکرد کمی آزمون فرضیه	یافته ها حاکی از آن است که تنهایی در محیط کار منجر به عملکرد پایین کارکنان می شود. در این میان وابستگی کارکنان به سازمان نقش تعدیلگر دارد. متغیرهای کنترل در این مطالعه

<sup>1</sup> Akcıt and Barutcu

شامل سن، جنسیت، تحصیلات، سابقه کاری، سازمان دولتی یا خصوصی، شخصیت، گستره تنهایی در زندگی شخصی است.			
مفهوم، ابعاد و روشهای اندازه گیری تنهایی در محیط کار را از طریق مرور ادبیات یافته است	مرور ادبیات	مروری بر تحقیقات تنهایی در محیط کار	ژوآ (۲۰۱۸)
یافته های او نشان داد مدیران ارشد به دلیل فشارهای نقش، مانند افزایش فاصله اجتماعی، فقدان حمایت اجتماعی و فرسودگی ناشی از نقش، مستعد تنهایی هستند. دو نوع تضاد ( فرد و نقش، فاصله و نزدیکی) را شناسایی نموده است. چهار استراتژی مقابله ای توسط او مشخص شد.	رویکرد کیفی تحلیل تم	تنهایی در سطوح عالی: رهبران ارشد چگونه نیاز به تعلق را جستجو می کنند؟	زوماستا <sup>۱</sup> (۲۰۱۹)
تاثیر عوامل تنش زای شغلی بر فرسودگی شغلی با در نظر گرفتن احساس تنهایی شغلی در سازمان امور مالیاتی کشور تایید شد	رویکرد کمی آزمون فرضیه	بررسی تاثیر عوامل تنش زای شغلی بر فرسودگی شغلی با در نظر گرفتن احساس تنهایی شغلی	نظری (۱۳۹۷)
نتایج بدست آمده نشان داده است که رهبری پدرسالارانه بر احساس تنهایی در کار و دلبستگی کاری تاثیر معنادار دارد.	رویکرد کمی آزمون فرضیه	تاثیر رهبری پدرسالارانه بر احساس تنهایی در کار با میانجی دلبستگی کاری	عزیزی (۱۳۹۷)

بررسی پیشینه پژوهش نشان داد برخی مطالعات انجام شده در خصوص تنهایی، بر عوامل مرتبط با فرد تمرکز دارند و عوامل محیطی، به ویژه تأثیر محیط کار را نادیده گرفته اند (Page and Cole, 1991; Schmidt and Fox, 1995). بر اساس ادبیات و مبانی نظری، منشأ تنهایی در محیط کار، منحصرأ ناشی از خصوصیات فرد نیست. عوامل سازمانی می توانند باعث ایجاد احساس تنهایی در محیط کار باشند. لذا این مطالعات بدلیل نادیده گرفتن عوامل محیطی دارای کاستی می باشند. همچنین اکثر مطالعات در زمینه تنهایی در محیط کار با بهره گیری از رویکرد کمی و استفاده از پرسشنامه به بررسی تنهایی در محیط کار پرداخته است. به نظر می رسد این نوع روش شناسی برای شناسایی ابعاد و مولفه های تنهایی که یک سازه ذهنی است (Perlman and Peplau, 1982) مناسب نباشد و نیاز به انجام تحقیقات با رویکرد کیفی وجود دارد. ضمن آنکه پرسشنامه های

<sup>1</sup> Zumaeta

بکار گرفته شده به عنوان ابزار، پرسشنامه هایی است که از مفهوم تنهایی به طور عام استفاده نموده و یا از آن اقتباس شده است و می تواند در اعتبار نتایج پژوهشهای تنهایی در محیط کار موثر باشد. لذا فقدان ابزار اندازه گیری مناسب پیرامون تنهایی در محیط کار یکی دیگر از خلاء های پژوهشی بوده که پس از شناسایی ابعاد مفهوم تنهایی در محیط کار فرصت تدوین پرسشنامه سنجش و دنبال آن امکان اندازه گیری صحیح میزان تنهایی کارکنان در محیط کار نیز فراهم خواهد گردید. از طرف دیگر برخی مطالعات در زمینه تنهایی در محیط کار بر جوامع خاصی مانند معلمان یا مدیران مدارس، پرستاران و... تمرکز دارند که نکته قابل توجه این است که بررسی تنهایی در محیط کار برای کارکنان در سازمانهای بزرگ و سلسله مراتبی در بخش دولتی که دارای جو و فرهنگ، سبک رهبری و نوع مشاغل و تقسیم وظایف متفاوت می باشد، مغفول واقع شده است. با توجه به بررسی پیشینه و مطالعات انجام شده، مشخص می شود که هیچ مطالعه مستقلی وجود ندارد که به طور مو شکافانه و جامع با بهره گیری از روش شناسی مناسب به مفهوم پردازی و درک ما از پدیده تنهایی در محیط کار کارکنان از طریق تبیین شرایط علی، شرایط زمینه ای، شرایط مداخله گر، پیامدها و راهبردهای مقابله با آن با در نظر گرفتن شرایط سازمانهای بخش دولتی در ایران کمک نماید. از این رو تنهایی در محیط کار کارکنان، سازه ای است که از نظر عملی و نظری هم در سطح جهان و هم در بستر بومی مهم و مغفول باقیمانده است. به منظور تقویت درک ما از پدیده تنهایی در محیط کار بخش دولتی، پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به سوال اصلی زیر می باشد:

چارچوب تنهایی در محیط کار در بخش دولتی چگونه است؟

به منظور پاسخگویی به این سوال، سوالهای فرعی زیر تدوین شد که عبارت است از:

۱. پدیده تنهایی در محیط کار در بخش دولتی چیست؟
۲. شرایط علی تنهایی در محیط کار در بخش دولتی چیست؟
۳. شرایط زمینه ای تنهایی در محیط کار در بخش دولتی چیست؟
۴. شرایط مداخله گر تنهایی در محیط کار در بخش دولتی چیست؟
۵. پیامدهای تنهایی در محیط کار در بخش دولتی چیست؟

۶. راهکارهای مقابله با تنهایی در محیط کار در بخش دولتی چیست؟

## روش<sup>۱</sup>

پژوهش حاضر از نوع پژوهشهای کیفی است که در آن با استفاده از رویکرد داده بنیاد چارچوبی را برای تنهایی در محیط کار ارائه می‌کند. نظریه داده بنیاد یک نوع روش پژوهش کیفی است که به طور استقرایی یک سلسله رویه‌های سیستماتیک را به کار می‌گیرد تا نظریه‌ای در باره پدیده مورد مطالعه ایجاد کند. در این پژوهش با رویکرد کیفی، مدلی جامع که شامل شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، عوامل محوری و پیامدهاست، در راستای مقابله با پدیده تنهایی در محیط کار ارائه می‌شود. در این پژوهش، مصاحبه عمیق به عنوان ابزار جمع‌آوری داده استفاده شده است. در ارتباط با پدیده مورد بررسی پژوهش مصاحبه‌هایی رو در رو، عمیق و با طرح پرسشهایی باز، بین ۳۰ تا ۱۲۰ دقیقه انجام شد که در این خصوص در مصاحبه‌های عمیق انجام شده در ابتدا از مصاحبه‌شوندگان سوال شده است که "آیا در محیط کار احساس تنهایی می‌کنند" در صورت پاسخ مثبت به سوال مذکور در ادامه از ایشان سوال می‌شد که مصادیق و تجارب و احساس کارکنان توضیح داده شود و سایر سوالات نیز پرسیده می‌شد. برای انتخاب نمونه، از نمونه‌گیری هدفمند که از روشهای نمونه برداری غیر احتمالی است استفاده شد. مفهوم نمونه‌گیری هدفمند که در پژوهش‌های کیفی به کار می‌رود، بدین معناست که پژوهشگر افراد و مکان مطالعه را از این رو برای مطالعه انتخاب می‌کند که میتوانند در فهم مسئله پژوهش و پدیده محوری مطالعه مؤثر باشند. جامعه آماری این پژوهش کارشناسان و کارشناسان ارشد سازمانهای دولتی شهر تهران هستند. در این پژوهش براساس قاعده اشباع، پس از ۱۷ مصاحبه این مهم حاصل شد و به جهت اطمینان بیشتر تا ۲۵ امین مصاحبه نیز ادامه یافت. تعداد ۱۰ نفر از مصاحبه‌شوندگان با مدرک تحصیلی لیسانس، ۱۴ نفر فوق لیسانس و ۱ نفر دارای مدرک دکتری بوده و ۲۰ نفر دارای سابقه کاری بالای ۲۰ سال و ۵ نفر از مصاحبه‌شوندگان سابقه بین ۱۰-۲۰ سال داشتند. از مصاحبه پانزدهم تکرار در مقوله‌ها زیاد شده و بعد از مصاحبه هفدهم تقریباً مقوله جدیدی به مقولات قبلی اضافه نشده و به عبارتی می‌توان نقطه اشباع کامل نظری را مصاحبه هفدهم قلمداد نمود.

---

<sup>1</sup>method

اعتبارسنجی مدل در پژوهش حاضر بر اساس معیارهای نه گانه کوربین و استراوس (۲۰۰۷) انجام شده است که شامل: ۱- شاخص تناسب (همخوانی با سایر تجربیات: در این شاخص، یافته های پژوهش توسط سه نفر از متخصصین منابع انسانی در چارچوب مفهومی طراحی شده مورد بررسی قرار گرفته و نظرات تکمیلی آنان دریافت و اعمال شده است؛ ۲- شاخص کاربردی بودن (توصیه های طراحی مفهومی و ارزش افزایی نظری): یافته های پژوهش از لحاظ عملی و اجرایی قابلیت کاربرد مدل تنهایی در محیط کار کارکنان در بخش دولتی و همچنین از لحاظ ارزش افزایی نظری نیز موجب توسعه مفهوم تنهایی در محیط کار کارکنان شده است؛ ۳- شاخص مفاهیم (بیان مناسب مفاهیم پژوهش): مفاهیم تحت مقوله هایی همراه با مشخصه ها و ابعاد خاص خود تولید شده اند و برای ایجاد درک مشترک تعریف هریک از مفاهیم تبیین شده است؛ ۴- شاخص زمینه یابی مفاهیم (مفاهیم در چه فضایی معنا یافته اند؟): یافته ها و مفاهیم حاصل از پژوهش در بستر سازمانهای بخش دولتی بیان شده اند؛ ۵- شاخص منطقی بودن روایت پژوهش: برای حفظ منطقی بودن روایت پژوهش تلاش شده است که یافته های پژوهش معنادار بوده و با واقعیت ارتباط داشته باشند؛ ۶- شاخص عمق (بیان تفصیلی روایت پژوهش): در راستای تعمیق پژوهش کنونی، یافته های پژوهش همراه با جزئیات و با توجه به مصادیق و ابعاد ارائه شده اند؛ ۷- شاخص بداعت (ارائه مفاهیم جدید): در پژوهش حاضر مفهوم تنهایی در محیط کار مورد توجه جدی قرار گرفته است که علاوه بر جدید و نو بودن موضوع باعث شده است نوع شناسی جدیدی ارائه شود؛ ۸- شاخص حساسیت (درگیری ذهن پژوهشگر در پژوهش): برای پژوهشگر موضوع و فرآیند پژوهش حاضر بسیار مهم و جذاب بوده است؛ ۹- شاخص استفاده از یادداشت ها (شکار ایده های ساخت الگوی مفهومی): یادداشت ها و یادآوری های متعددی در حین پژوهش به ثبت رسید که در طی فرآیند تجزیه و تحلیل و الگوسازی مورد استفاده قرار گرفت.

به منظور سنجش پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار، از یک شخص ثالث که دارای سابقه انجام تحقیقات با روش های مصاحبه کیفی و تئوری داده بنیاد بود، خواسته شد تا به عنوان کدگذار دوم در فرآیند کدگذاری همکاری داشته باشد. سپس محققین به همراه همکار پژوهشی، تعداد دو مصاحبه را کدگذاری کرده و درصد توافق

درون موضوعی که به عنوان شاخص پایایی تحلیل داده های گردآوری شده به کار می رود، با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد:

$$100 * (\text{تعداد کل کدها} / \text{تعداد توافقات حاصله} * 2) = \text{درصد توافق درون موضوعی}$$

نتایج حاصل از بررسی پایایی درون موضوعی در جدول ۳ ارائه شده است. با توجه به محاسبات صورت گرفته می توان پایایی بین دو کدگذار را با بهره گیری از فرمول ذکر شده معادل با مقدار ۸۲ درصد در نظر گرفت که مقدار قابل قبولی بوده و نشان از قابلیت اعتماد کد گذاری های انجام شده می باشد.

جدول ۳: نتایج توافق درون موضوعی دو کدگذار

ردیف	عنوان مصاحبه ها	تعداد کل داده ها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	درصد پایایی
۱	مصاحبه سوم	۷۷	۳۲	۱۰	۸۳٪
۲	مصاحبه پنجم	۶۴	۲۶	۱۴	۸۱٪
	کل	۱۴۱	۵۸	۲۴	۸۲٪

### یافته ها

در نظریه داده بنیاد، تجزیه و تحلیل از سه نوع کد گذاری تشکیل شده است که عبارتند از کد گذاری باز<sup>۱</sup>، محوری<sup>۲</sup> و انتخابی<sup>۳</sup>. در پژوهش حاضر تحلیل داده های کیفی براساس سه نوع کد گذاری فوق انجام شده است. کد گذاری باز، فرآیندی تحلیلی است که به وسیله آن، مفاهیم شناسایی می شوند و ویژگیها و ابعاد آن در داده ها تحلیل و مورد بررسی قرار میگیرند. در ضمن کد گذاری باز، داده ها به بخش های مجزا تقسیم شده و برای ایجاد مشابهت ها و افتراق ها با دقت بررسی شده و پرسش هایی درباره پدیده ها که داده ها حاکی از آنهاست، مطرح می شود. برای طبقه بندی دقیق مفاهیم بین مقوله ها باید هر مفهوم، بعد از تفکیک برچسب خورده و داده های خام به وسیله بررسی دقیق متن مصاحبه ها و یادداشت های زمینه ای مفهوم سازی شوند. نمونه ای از کد گذاری باز، در جدول ۴ نشان داده شده

<sup>1</sup> open coding

<sup>2</sup> axial coding

<sup>3</sup> selective coding

است. لازم به ذکر است که برای جلوگیری از حجیم شدن متن مقاله، از آوردن تمامی نقل قول های مصاحبه های صورت گرفته خودداری شده است.

#### جدول ۴: نمونه ای از احصاء مفاهیم (کدگذاری باز)

مفاهیم	جملات مصاحبه (نقل قول ها)
نداشتن اعتماد بنفس	گاهی اوقات کارکنان آنقدر اعتماد به نفس ندارند که با همکاران یا کارکنان رابطه برقرار کنند و متاسفانه در محل کار خود در انزوا قرار می گیرند.
محافظة کار بودن	در ادارات ما متاسفانه همه افراد یک جبهه و حالتی محافظه کارانه در ارتباط برقرار کردن با دیگران را در دستور کار خود قرار می دهند و فکر می کنند برقراری ارتباط باعث خطرهای غیرقابل پیش بینی در آینده مثل پخش اطلاعات مهم کاری یا زندگی شخصی می شود.
درونگرا بودن	افراد همه یک شخصیت ندارند و اصولاً شخصیت افراد در منروی یا اجتماعی بودن آنها تاثیر دارد بعضی از افراد ذاتاً درونگرا هستند و علاقه به برقراری ارتباط با دیگران ندارند...
احساس پوچی کردن	متاسفانه برخی از کارکنان ممکن است به دلایلی احساس کنند در محیط کار شخص تاثیرگذاری نیستند مثلاً احساس کنن مسلط به فضای کاری نیستند و این باعث تجربه احساس پوچی در افراد می شود و ترجیح می دهند در محیط کار با بقیه ارتباطی نداشته باشند.
عدم اعتماد به دیگران	در ادارات همه ما بدون استثنا برای یکبار تجربه کردیم که گاهی از اعتماد ما سو استفاده شده و بعد از آن نسبت به همکاران بی اعتماد شدیم و ترجیح می دهیم با افراد روابط بسیار کم عمقی داشته باشیم.

مرحله بعد کدگذاری محوری است. در این مرحله سعی بر این بود که به ایجاد رابطه بین مفاهیم تولید شده (در مرحله کدگذاری باز) پرداخته شود. این عمل بر اساس مدل پارادایم انجام می شود و به نظریه پرداز کمک می کند که فرآیند ایجاد نظریه را به آسانی انجام دهد. کدگذاری محوری، منجر به ایجاد گروه ها و مقوله ها می شود. تمامی کدهای مشابه در گروه خاص خود قرار می گیرند. در این راستا، تمامی کدهای ایجاد شده دوباره بازبینی شده و با متون مقایسه می شود تا مطلبی از قلم نیفتد. اجزای الگوی پارادایمی برای کدگذاری محوری عبارتند از مقوله محوری، شرایط علی، زمینه یا بستر حاکم، شرایط مداخله گر، راهبردها و پیامدها. در این پژوهش مقوله "فقدان ارتباطات با کیفیت و کمیت مطلوب در محیط کار" به عنوان مقوله محوری انتخاب شده است. این مقوله شامل احساسات، تجربیات و انتظارات کارکنان از برآورده نشدن روابط بین فردی مطلوب در محیط کار می باشد. مصاحبه شوندگان در نقل قول های مختلف و در بیان روایت هایشان به مفاهیم بیان شده در جدول ۵ اشاره کردند.



جدول ۵: مفاهیم و مقوله های فرعی مرتبط با مقوله محوری

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
مقوله محوری	تنهایی مبتنی بر احساس	احساس بازنده بودن (باخت)
		احساس مورد سوء استفاده قرار گرفتن و خشم و کینه
		احساس طردشدگی
		احساس دورافتادگی
		احساس بیگانه بودن در جمع همکاران
		احساس حقارت
		احساس تجاوز به حریم خصوصی و شخصی
		احساس ترس یا شرم در برقراری ارتباط با دیگران
		احساس ظن و بدگمانی نسبت به دیگران
	تنهایی تجربه گرایانه	تجربه جدا بودن از جمع همکاران
		تجربه ناخوشایند از روابط با همکاران
		تجربه بی تفاوتی و رهاشدگی
		تجربه نادیده انگاشته شدن
		تجربه لطمه زدن به آبرو و حیثیت افراد
		تجربه کمبود محبت و توجه
		تجربه عدم همدلی مدیران و کارکنان نسبت بهم
		تجربه فقدان دوستان صمیمی در محیط کار
		عدم تحقق انتظار عامل بودن و کنشگر بودن
	تنهایی مبتنی بر انتظارات	عدم تحقق انتظار رغبت و تمایل به برقراری ارتباط
		عدم تحقق انتظار دعوت فرد به جشن ها و مراسم
		عدم تحقق انتظار کمک و همکاری در مواقع مورد نیاز
		عدم تحقق انتظار خوش بینی و امیدواری
		عدم تحقق انتظار ابراز احساسات واقعی و ناب
		عدم تحقق انتظار صداقت و اجتناب از دغل کاری و نفاق
		عدم تحقق انتظار احترام به خود و ارزش های افراد
		عدم تحقق انتظار پذیرش تفاوت های فکری و درک دیگران
		عدم تحقق انتظار گذشت و بخشش
		عدم تحقق انتظار رعایت هنجارها، قوانین و رسوم غالب در محیط کار
		عدم تحقق انتظار رعایت آداب معاشرت و احترام متقابل
		عدم تحقق انتظار تفکیک قابل شدن میان روابط کاری با روابط صمیمی
		عدم تحقق انتظار قدرشناسی و سپاسگزاری

جدول ۶ هر یک از اجزای کدگذاری محوری در این پژوهش را تشریح می نماید.  
**جدول ۶: مفاهیم، مقوله های فرعی و مقوله های اصلی (کدگذاری محوری)**

کدگذاری محوری		کدگذاری باز
مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
شرایط علی	عوامل فردی (ویژگی های شخصیتی و روان شناختی)	ضعف اعتماد به نفس و روحیه هماوردطلبی - محافظه کار بودن - دروننگرا بودن - احساس پوچی کردن - عدم اعتماد به دیگران - انزوا و گوشه گیری - یأس و ناامیدی از رشد و پیشرفت - تضعیف خودباوری - مشکلات عاطفی - فرد گرایی - ضعف در مهارت های روابط یا تعاملات اجتماعی (ضعف در هوش اجتماعی) - ترس از قضاوت زود هنگام - احساس خود ناتوان انگاری
	عوامل جمعیت شناختی	سن - وجود نسلهای متفاوت در محیط کار - جنس - وضعیت تاهل - وضعیت تحصیلی
	عوامل شغلی	استرس هاس شغلی - استقلال شغلی - حجم کار - عدم رعایت شرایط احراز و نبود تناسب میان نیازمندی های شغل و توانمندی کارکنان - وظایف شغلی - انتظارات شغلی - طراحی نامناسب مشاغل - اتخاذ روش دور کاری - نزدیک شدن به بحران بازنشستگی
	عوامل سازمانی	تنزل و جابه جایی به رده های پایین تر سازمانی - ساعات کاری فشرده و نبود زمان برقراری رابطه با سایرین - فقدان حمایت سازمان از کارکنان در زمان بروز مشکلات شخصی و سازمانی - جابجایی و انتقال محل اشتغال فرد - جابجایی و انتقال محل اشتغال همکار صمیمی - فضای فیزیکی سازمان - حضور اشخاص ثالث در فعالیتهای سازمانی مانند استفاده از موزع (نامه رسان) و کاهش ارتباطات کارکنان با یکدیگر - اختلافات درون سازمانی - ارزش ها و هنجارهای فرهنگی حاکم بر سازمان های دولتی از قبیل فرهنگ روابط رسمی و غیر منعطف - سرکوب و ایجاد جو ترس در سازمان - کنترلها و نظارت های شدید و نبود آزادی بیان - تفاوت در نوع استخدام - گوناگونی ارزشی و فقدان اجماع - تضاد ارزشهای فرد و سازمان
شرایط زمینه ای	فقدان نظام استخدام و انتصاب کارآمد	سیاستهای و قوانین ناعادلانه در خصوص تبدیل وضعیت استخدامی کارکنان - فقدان نظام مدیریت استعداد - عدم قانونگرایی و ثبات در استخدام - ضعف مقررات استخدامی - مقررات دست و پاگیر در انتصاب و استخدام افراد - موانع برنامه ریزی منابع انسانی
	فقدان نظام حفظ و نگهداشت اثربخش	عدم بروزرسانی و ضعف نظام جبران خدمات - نبود سیستم پاداش دهی منصفانه - ضعف ساز و کارهای پرداخت مالی - ضعف نظام مدیریت عملکرد کارکنان - نظام تنبیه و پاداش غیر اثربخش - فقدان ساز و کارهای بهینه برای انگیزش افراد - عدم تناسب پاداشها با عملکرد کارکنان - عدم جذابیت و مکفی نبودن حقوق و مزایا در تامین معیشت کارکنان

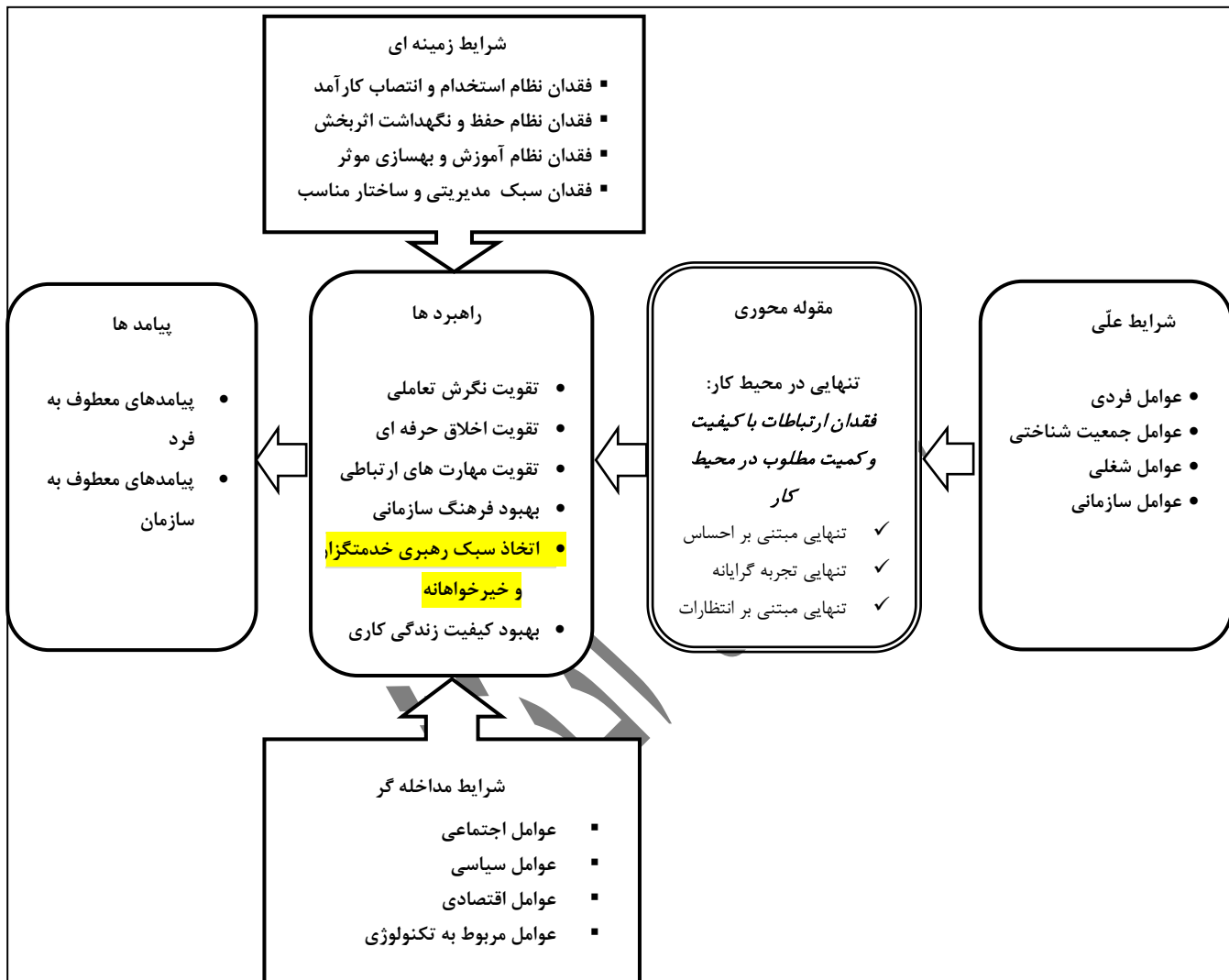
	<p><b>فقدان نظام آموزش و بهسازی موثر</b></p>	<p>عدم اثربخشی برنامه‌های آموزشی- فقدان پویایی آموزشهای ضمن خدمت- استفاده از سامانه های LMS و کاهش دوره های آموزشی حضوری- فقدان نظام جانشین پروری- فقدان بودجه ریزی مناسب برای شایسته سالاری- عدم تناسب مدل‌های شایستگی با نیازهای سازمانی- نبود برنامه های توانمندسازی و مربی گری</p>
	<p><b>فقدان سبک مدیریتی و ساختار مناسب</b></p>	<p>سلسله مراتب طولانی و ایجاد فاصله میان کارکنان- تمرکزگرایی- رویکرد عملکرد مستقل و جزیره ای میان مدیران و عدم ضرورت همراستایی افقی از منظر مدیران- عدم توجه مدیران به تخصص افراد- عدم تعهد مدیران به شایسته سالاری- عدم استفاده از مدیریت مشارکتی- بی توجهی مدیران به عقاید و پیشنهادات کارکنان- بد اخلاقی و خشونت مدیر- انعطاف ناپذیری مدیر- شخصیت و ویژگی های روانشناختی مدیر- عدم رعایت عدالت تعاملی از سوی مدیران و برانگیختن حسادت و نفاق میان کارکنان- ایجاد ارتباط بدون واسطه با مدیران ارشد- سیاستهای جذبی (تازه واردین نامشروع)-دفعی (قدیمی های نامقبول) از سوی مدیریت- سبکهای رهبری نامناسب</p>
	<p><b>عوامل اجتماعی</b></p>	<p>بحران کرونا و کاهش ارتباطات میان فردی- فقدان نگرش غالب شایسته سالاری در جامعه- ارزش نبودن سخت کوشی (اقلیت نخبگان)- افزایش اختلاف طبقاتی میان اقشار مختلف و دشوار شدن انتخاب دوست صمیمی در محیط کار- فرهنگ فرد گرایی- فقدان آموزش و ترویج فرهنگ کار تیمی و گروهی در دوران تحصیل- عدم حساسیت جامعه به فرار مغزها- افزایش طلاق و جدایی های عاطفی و اثرات آن در تعاملات سازمانی- ویژگی های فرهنگی افراد- فرهنگ ارج نهادن به (قداست) سلسله مراتب- نگاه منقعت طلبانه در تعاملات اجتماعی- فاصله قدرت</p>
	<p><b>عوامل سیاسی</b></p>	<p>لابی گری و باندبازی در سازمانها- ارتباطات بین فردی مبتنی بر مداخله سیاسی- تصمیمات سیاسی- عدم برکناری مدیران نالایق و دارای سوء رفتار- وجود رفتارهای سیاسی در بخش دولتی مانند پارتی بازی، زیر آب زنی، شایعه پراکنی، خودشنیرینی)- نوچه پروری مدیران از طریق توزیع ناعادلانه منابع در اختیار- نقش گروههای ذی نفوذ- سوء استفاده و احتمال وقوع فساد در تعاملات غیررسمی و صمیمی- عدم انسجام اصول و قوانین- خویشاوند محوری و قوم گرایی</p>
	<p><b>عوامل اقتصادی</b></p>	<p>عدم شفافیت محرکهای تلاش- وضعیت درآمدی افراد- وضعیت اقتصادی جامعه- فسادهای اقتصادی</p>
	<p><b>عوامل مربوط به تکنولوژی</b></p>	<p>پیشرفتهای تکنولوژی و دیجیتالی کردن ارتباطات درون سازمانی- عدم تناسب نیاز و بلوغ سازمان با تکنولوژی های موجود- سوء برداشت از مفهوم چابکی در بخش دولتی و تقلیدی بودن آن- ضعف مدیریت دانش- ضعف نظام سخت افزاری و نرم افزاری- اعتماد به اینترنت و استفاده از شبکه های اجتماعی مجازی بجای عضویت در شبکه های غیررسمی و دوستی در محیط کار</p>

راهبردهای مقابله ای

<p><b>تقویت نگرش تعاملی</b></p>	<p>داشتن دید حرفه ای در محیط کار و کمک به رشد همکاران- اجتناب از نگرش تک روی و فعالیت های انفرادی- ارزش قایل شدن برای دستاوردهای گروهی و تیمی- اجتناب از منفی نگری در کارکنان- اجتناب از برچسب گذاری منفی به همکاران- ارزش قایل شدن برای مشارکت داوطلبانه در رویدادها و جمع دوستانه در محیط کار</p>
<p><b>تقویت اخلاق حرفه ای</b></p>	<p>اعتمادسازی و ترویج رفتارهای اطمینان بخش- تقویت حس تعهد عاطفی مدیران به زیردستان- رعایت حد و مرز در روابط و اجتناب از ارتباط بیش از حد- پرهیز از روابط افراد سمی و روابط مخرب- تقوا و سلامت کاری- احترام متقابل- ادب و حسن خلق- صداقت- ثبات رفتاری و انعطاف در کار- فروتنی و بلند نظری- نداشتن نگاه طلبکارانه و خودجوش در کار</p>
<p><b>تقویت مهارت های ارتباطی</b></p>	<p>ایجاد رابطه با سایرین همتایان و زیردستان- تقویت مهارت های اجتماعی- تمایل به دریافت و ارائه بازخور به همکاران(بازخور متقابل)- داشتن قدرت خودکنترلی و لحن و بیان مناسب برای برخورد با همکاران بدقلق- کمک به نشاط حال همکاران و انگیزه دادن به آن ها- مشاوره به کارکنان و کوشش برای حل مشکلات شخصی آنان- ایجاد حس رفاقت و دوستی با کارکنان و درک آنان- تلاش برای یافتن نگاه مشترک در روابط- مهارت حل تعارضات بین فردی- مهارت شنود موثر- برقراری رابطه با همکاران هم سلیقه و همفکر</p>
<p><b>بهبود فرهنگ سازمانی</b></p>	<p>ترویج فرهنگ ارتباط باز- ترویج فرهنگ مشورت پذیری- ترویج فرهنگ انتقاد پذیری- تغییر در ارزش ها و هنجارهای حاکم بر سازمان برای پذیرش تنوع- فرهنگ سازی در خصوص کار تیمی و گروهی</p>
<p><b>اتخاذ سبک رهبری و مدیریت مناسب</b></p>	<p>مربی گری بجای مدیریت بر کارکنان- تقویت کار تیمی و تخصیص پاداش به کار گروهی- حمایت مدیران از زیردستان- سهولت دسترسی به مدیران و رهبران- پیاده سازی تصمیم گیری مشارکتی- بکارگیری سبک رهبری خدمتگزار و خیرخواهانه- رعایت عدالت تعاملی در زیردستان</p>
<p><b>بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان</b></p>	<p>برگزاری رویدادها و مراسم و جشن های سازمانی- برگزاری اردو و گلگشت های درون و برون شهری- ایجاد وقفه های کاری روزانه(صبحانه کاری و...)- برگزاری سمینارهای مشاوره ای و استفاده از روانشناس سازمانی- به اشتراک گذاشتن تجربه تنهایی با همتایان</p>
<p><b>افزایش حمایت سازمانی</b></p>	<p>حمایت از کارکنان در زمان شکست و خطا- تناسب شغل و شاغل- نظام مدیریت عملکرد کارکنان اثربخش- نظام انتصاب و ارتقا کارآمد- نظام نگهداشت موثر</p>

<b>پیامدها</b>	<b>پیامدهای معطوف به فرد</b>	<b>بهبود و کاهش مشکلات روانی</b> اعم از اعتماد به نفس پایین- گوشه گیری و کمرویی- از خود بیگانگی افسردگی- اضطراب و استرس شغلی- پرخاشگری و تندخویی- بداخلاقی در محیط کار و منزل و اجتماع- بی حوصلگی- خستگی روحی- کم خوابی
		<b>بهبود مشکلات جسمانی</b> مانند عدم تحرک جسمی- افزایش وزن- کاهش حافظه و یادگیری- کاهش قدرت تفکر و ضعف در عملکرد مغزی- احتمال وقوع آلزایمر- احتمال بروز سکنه های قلبی و مغزی- کمبود انرژی در محیط کار- پر خوری در محیط کار
	<b>پیامدهای معطوف به سازمان</b>	کاهش بی تفاوتی نسبت به همکاران- کاهش انزوایی- افزایش روابط کاری فعال و اثربخش- کاهش استرس و اضطراب کاری- بهره مندی از شبکه اجتماعی غنی- افزایش مهارت های اجتماعی- دلبستگی عاطفی و اجتماعی- کاهش یکنواختی و روزمرگی- جلوگیری از طرد شدن دیگران- کاهش محافظه کاری افراطی یا محافظه کاری مخرب یا مزمن- افزایش هماهنگی بین سازمانی- افزایش رضایت شغلی- کاهش فرسودگی شغلی- افزایش عملکرد شغلی- افزایش بهره وری- جلوگیری از تلاف منابع- کاهش طفره رفتن از کار یا کم کاری- عدم تمایل به کناره گیری از شغل و بازنشستگی زودهنگام- افزایش تعهد سازمانی- افزایش شادی سازمانی و بهیاشی- افزایش خلاقیت- افزایش رفتار شهروند سازمانی

کد گذاری انتخابی، فرایند یکپارچه سازی و تصفیه ی نظریه است. در انتها در مرحله ی کد گذاری انتخابی با توجه به نتایج گامهای قبلی کد گذاری، مقوله ی اصلی انتخاب شده و به شکلی نظام مند به سایر مقوله ها مرتبط شد، ارتباطات اعتبار بخشیده شده و مقوله هایی که نیاز به تصفیه و توسعه ی بیشتر داشتند، بهبود یافتند. لازم به ذکر است که گامهای فوق در فرایندی رفت و برگشتی انجام شده اند. بنابراین گامهای کد گذاری انتخابی به شکل واضحی از یکدیگر مجزا نیستند و از طریق یک فرایند تعاملی، همراه با کد گذاری باز و محوری انجام میشود. در این مرحله یک بار دیگر از تعدادی از خبرگان مشارکت کننده در این پژوهش خواسته شد که در مورد فرایند تدوین مدل نهایی نظرات خود را ارائه دهند که بیشتر آن ها مدل به دست آمده را تأیید کردند و بعضی از آن ها نظرات اصلاحی نیز داشتند که در فرایندی رفت و برگشتی اصلاحات اعمال شد و نظر نهایی خبرگان بر تأیید مدل نیز گرفته شد. برای یکپارچه سازی و ارائه مدل نهایی تنهایی در محیط کار در بخش دولتی پس از شناسایی مقوله محوری و ربط دادن سایر مقوله ها در قالب پارادایم نظام مند نظریه سازی داده بنیاد، به پالایش الگوی طراحی شده و پروراندن عوامل اصلی اقدام و مدل نهایی پژوهش در قالب شکل ۱ به دست آمد.



شکل ۱: چارچوب تنهایی در محیط کار در بخش دولتی

## بحث و نتیجه گیری

همانگونه که اشاره شد تنهایی در محیط کار به عنوان پدیده ای جهانشمول در سالهای اخیر مورد توجه سازمانها قرار گرفته است. نادیده انگاشتن تنهایی در محیط کار می تواند پیامدهای جبران ناپذیری برای سازمانها ایجاد نماید. بخش دولتی به سبب اهمیت نقش آن

در تحقق رسالت، مأموریت و اهداف ملی از این مستثنی نبوده و توجه به پدیده تنهایی در محیط کار در بخش دولتی نیز می بایست توسط رهبران و مدیران سازمانهای دولتی مطرح نظر قرار گیرد. با توجه به بررسی پیشینه و مطالعات انجام شده، مشخص می شود که هیچ مطالعه مستقلی وجود ندارد که به طور موشکافانه و جامع با بهره گیری از روش شناسی مناسب به مفهوم پردازی و درک ما از پدیده تنهایی در محیط کار از طریق تبیین شرایط علی، شرایط زمینه ای، شرایط مداخله گر، پیامدها و راهبردهای مقابله با آن با در نظر گرفتن شرایط سازمانهای بخش دولتی در ایران کمک نماید. از این رو تنهایی در محیط کار، سازه ای است که از نظر عملی و نظری هم در سطح جهان و هم در بستر بومی مبهم و مغفول باقیمانده است. به منظور تقویت ادراک از پدیده تنهایی در محیط کار بخش دولتی، پژوهش حاضر با هدف ارائه چارچوب تنهایی در محیط کار در بخش دولتی، با استفاده از رویکرد کیفی و روش داده بنیاد و با انجام ۲۵ مصاحبه عمیق به عنوان ابزار گردآوری داده اقدام به کشف مدلی جامع نموده است. یافته های این پژوهش نوعی گونه شناسی جدید علمی از انواع تنهایی در محیط کار به ادبیات موجود ارائه می دهد و از طرف دیگر با شناسایی علل و زمینه های بروز تنهایی در محیط کار راهنمایی عملی برای اجتناب از پیامدهای منفی آن ارائه نموده و سازمانهای بخش دولتی را بوسیله راهکارهای مقابله ای که می توانند پدیده تنهایی در محیط کار را مدیریت نمایند آگاه می نماید.

بر اساس یافته های پژوهش در پاسخ به سوال اول، در این پژوهش "فقدان ارتباطات با کیفیت و کمیت مطلوب در محیط کار" مقوله محوری را تشکیل می دهد که رد پای آن در تمام مصاحبه ها مشاهده گردید. به تعبیر دیگر تنهایی در محیط کار همان شکاف میان ارتباطات آرمانی و واقعی کارکنان در محیط کار می باشد که فرد قادر به از بین بردن این شکاف نیست. این امر با یافته ای پژوهش پیلاو و پرلمان (۱۹۸۱) و رایت و همکاران (۲۰۰۶) همراستا می باشد. اگرچه نوع شناسی رایت و همکاران (۲۰۰۶) از تنهایی در محیط کار که شامل محرومیت عاطفی و معاشرت اجتماعی می باشد برگرفته از دسته بندی راسل و همکاران (۱۹۸۴) از تنهایی با مفهوم عام آن صورت پذیرفته است، لیکن یکی از نوآوری

های پژوهش حاضر، ارائه نوع شناسی جدید از پدیده تنهایی در محیط کار است که بر اساس یافته های پژوهش در شناسایی مقوله محوری سه نوع تنهایی در محیط کار شناسایی شد: تنهایی مبتنی بر احساس، تنهایی تجربه گرایانه و تنهایی مبتنی بر انتظارات. سه بعد شناسایی شده حاکی از آن است که برخی کارکنان در محیط کار پدیده تنهایی را از طریق احساساتی مانند احساس باخت، احساس مورد سوء استفاده قرار گرفتن، احساس طردشدن، احساس دورافتادگی، احساس بیگانه بودن، احساس حقارت، احساس تجاوز به حریم خصوصی، احساس شرم، احساس بدگمانی توصیف می نمایند. برخی دیگر در محیط کار، تنهایی را با بیان مقوله هایی چون جدا بودن از جمع، بی تفاوتی و رهاشدگی، نادیده انگاشته شدن، لطمه به حیثیت، کمبود محبت، عدم همدلی، فقدان دوستان صمیمی تجربه کردند. علاوه بر احساس و تجربه، برآورده نشدن انتظارات کارکنان در تعاملات محیط کار جلوه دیگری از تنهایی در محیط کار شناخته شد. عدم تحقق انتظاراتی چون کنشگر بودن، تمایل به برقراری رابطه، دعوت به جشن ها و مراسم، کمک در مواقع مورد نیاز، خوش بینی، ابراز احساسات واقعی و ناب، صداقت، پذیرش تفاوت های فکری، بخشش، رعایت هنجارها، احترام متقابل، قدر شناسی و تفکیک روابط کاری با روابط صمیمی از آن جمله است.

بر اساس نتایج پژوهش و در راستای پاسخ به سوال دوم، عوامل فردی (ویژگی های شخصیتی و روانشناختی)، عوامل جمعیت شناختی، عوامل شغلی و عوامل سازمانی از شرایط علی تنهایی در محیط کار شناسایی شدند. یافته های پژوهش در این بخش با پژوهش های رایت (۲۰۰۵)، اوزسلیک و بارساد (۲۰۱۸)، آناند و میشر (۲۰۱۹) و ژوآ (۲۰۱۸) سازگاری دارد. همچنین برای پاسخ به سوال سوم، نتایج نشان داد فقدان نظام استخدام و انتصاب کارآمد، فقدان نظام حفظ و نگهداشت اثربخش و فقدان نظام آموزش و بهسازی موثر و فقدان سبک مدیریتی و ساختار مناسب از شروط زمینه ای می باشند. شرایط مداخله گر شناسایی شده عبارتند از عوامل اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، عوامل مربوط به تکنولوژی که پاسخ سوال چهارم پژوهش می باشند. مقوله های شناسایی شده در این بخش



با یافته های اوگ و همکاران (۲۰۱۹) همسویی دارد. در خلل یافته های پژوهش پیامدهای تنهایی در محیط کار به دو دسته پیامدهای معطوف به فرد و پیامدهای معطوف به سازمان دسته بندی گردید و پاسخ سوال پنجم نیز استخراج گردید. برخی از پیامدها با مطالعات اردیل و ارتوسون<sup>۱</sup> (۲۰۱۱)، چن<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۹)، کاسیوپو<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۵) و مشتاق<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۴) همراستا می باشد.

با در نظر گرفتن سوال ششم پژوهش، عمده ترین راهکارهای مقابله با تنهایی در محیط کار شامل تقویت نگرش تعاملی، تقویت اخلاق حرفه ای، تقویت مهارت های ارتباطی، بهبود فرهنگ سازمانی، اتخاذ سبک رهبری و مدیریت مناسب و بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان و افزایش حمایت سازمانی عنوان گردید. این بخش نیز در برخی مقوله ها مانند سبک رهبری و مربی گری و اعتماد سازی با مطالعات زوماتتا (۲۰۱۸) منطبق می باشد.

با توجه به نتایج فوق، به مدیران و سازمانهای بخش دولتی پیشنهادات ذیل ارائه می گردد.

- مناسب ترین راهبرد برای کاهش و مقابله با احساس تنهایی فرد در محیط کار، بستگی به علت تنهایی دارد. به عنوان مثال، اگر فردی در محل کار خود به دلیل دیدگاه منفی نسبت به زندگی تنها باشد، شناخت درمانی ممکن است برای کاهش احساس تنهایی مفید باشد (DeRubeis et al., 2001). از سوی دیگر، اگر فردی به دلیل فرصت های اجتماعی محدود در سازمان خود احساس تنهایی می کند یا تمایلی به کار کردن فردی و تک نفره ندارد، شاید بهترین راه حل، کار کردن به عنوان بخشی از یک تیم یا پیوستن به یک گروه اجتماعی برای به دست آوردن حس تعلق سازمانی باشد. اگر علت اصلی تنهایی مورد توجه قرار نگیرد، چنین توصیه هایی به طور بالقوه نامطلوب هستند. بدین منظور پیشنهاد می گردد سازمانهای دولتی تمهیداتی را فراهم نموده تا کارکنان مکلف گردند به طور سالانه یا دوره ای نسبت به مراجعه به

---

<sup>1</sup> Erdil and Ertosun

<sup>2</sup> Chen

<sup>3</sup> Cacioppo

<sup>4</sup> Mushtaq

روانشناسان و مشاوران تعیین شده توسط سازمانها (به عنوان بخشی از فرآیند معاینات ادواری) اقدام نموده و شناسایی علل تنهایی نیز در دستور کار و اولویت مشاوران مربوطه قرار گیرد و به کمک مشاوران مذکور پس از شناسایی کارکنانی که احساس تنهایی می کنند راهکارهای مقابله ای متناسب نیز توصیه شود.

- یافته های پژوهش نشان داد برخی ویژگی های شغلی و سازمانی در بخش دولتی محدودیتهایی را در تبادلات و روابط اجتماعی کارکنان ایجاد می نمایند. به طور مثال اتوماسیون اداری، آموزش مجازی، جلسات آنلاین جلوه هایی از تاثیر تکنولوژی در سازمانهای دولتی می باشد. الزام سازمانهای دولتی به شیفت کاری در دوران کرونا، مرخص های استعلاجی طولانی مدت در زمان قرنطینه نیز یکی دیگر از الزامات و ویژگی های سازمانهای دولتی است. بدین منظور پیشنهاد می گردد برای اینکه کارکنان بتوانند با همکاران خود روابط اجتماعی ارگانیک داشته باشند، باید مکان هایی برای تبادلات اجتماعی و عاطفی فراهم شود و چنین مکان هایی برای بهره مندی آنها بیشتر توسعه یابد. برنامه های حمایتی مانند دعوت به جشن ها و مراسم، برگزاری اردو و گلگشت، دعوت به صبحانه های کاری و دورهمی ها در طول روز، راه اندازی یا ایجاد فرصت بهره مندی کارکنان از کلوب یا باشگاههای ورزشی را برای کارکنان یکی از راهکارهای پیشنهادی است.

- پیشنهاد می گردد متولیان رفاه و سلامت در سازمانهای دولتی پس از مشخص نمودن معرفی برخی از کارکنان به عنوان سفیران حال خوب<sup>1</sup> در سطح سازمان علاوه بر شناسایی کارکنان تنها، نسبت به بررسی و شناسایی ادارات و مشاغلی که حسب ماموریت و اهداف مشخص شده دارای مشاغل پر استرس تر و حجم کاری بیشتر و ساعات اضافه کار بیشتری بوده و فرصت برقراری تعاملات غیررسمی در سازمان را ندارد، اقدام نموده و علاوه بر اولویت بهره مندی کارکنان بخش های مذکور از برنامه

---

<sup>1</sup> Well-being Ambassadors

های حمایتی اشاره شده، از مکانیزم گردش شغلی نیز برای ایجاد فرصت تعاملات بیشتر و یافتن دوست و همکار جدید برای کارکنان می باشد.

- فعالیت ها و برنامه های آموزشی مختلف با هدف بهبود روابط اجتماعی باید در سطح سازمانی ارائه شود. سازمانهای دولتی با برگزاری دوره های آموزشی و سمینارهای مشاوره ای، کارکنان را در خود شناسی بیشتر و تقویت مهارت های ارتباطی مانند شنود موثر، مدیریت تعاملات دشوار، تعریف رابطه دوستی درست، مدیریت تعارض، انتقادپذیری، کار گروهی، خوش بینی و امیدواری کمک می نمایند.

- متولیان روابط عمومی و آموزش در سازمانهای دولتی می بایست با اتکا به تعالیم اسلامی و دینی نسبت به تقویت اخلاق حرفه ای در محیط کار مانند تولید محتوا پیرامون احترام متقابل، ادب و حسن خلق، صداقت، انعطاف پذیری، فروتنی و بلند نظری، پرهیز از رفتارهای سیاسی و انحرافی مانند پارتی بازی، شایعه پراکنی، آسیب به حیثیت و آبروی افراد اقدام نمایند. موارد ذکر شده در ایجاد جو سازمانی مناسب و اعتماد سازی و کاهش تنهایی در محیط کار کمک شایانی می نماید. از طرف دیگر سازمانها با احصا کدهای رفتاری می توانند نسبت به آگاهی بخشی کارکنان از مصادیق رفتاری مطلوب در محیط کار و هنجارهای مورد نظر سازمان اقدام نمایند.

- یکی دیگر از راهبردهای مقابله ای با تنهایی در محیط کار، حمایت مدیران از کارکنان و همتایان از طریق برنامه های مربیگری می باشد. به مدیران در بخش دولتی پیشنهاد می گردد با هدف برآوردن نیازهای اجتماعی- عاطفی کارکنان در ارتباطات اجتماعی، رویکرد مربیگری را جایگزین مدیریت بر کارکنان نمایند. صحبت آزادانه در مورد مسائل شخصی یا کار، کمک به اصلاح کمبودهای درک شده بین روابط واقعی و مطلوب در محل کار و افزایش رفتارهای رابطه محور می بایست هدف اصلی برنامه های مربیگری مدیران قرار گیرد. بازخوردهای مستمر به کارکنان، شفاف سازی انتظارات میان مدیر و کارکنان، حمایت از کارکنان در زمانهای حساس و وقوع خطا و انتقادپذیر بودن می تواند به افزایش بهره وری و کاهش خطاهای کارکنان کمک شایانی نماید و از انزوای کارکنان بدلیل خطاهای انجام شده جلوگیری می نماید.

- سبک رهبری مناسب مانند رهبری خدمتگزار و خیرخواهانه در ایجاد جو اعتماد در سازمان کمک شایانی می نماید. مدیران می بایست در تعاملات خود با کارکنان عدالت داشته باشند. توجه بیش از حد به برخی از کارکنان باعث طردشدگی برخی دیگر از کارکنان می شود. مدیریت مشارکتی و اتخاذ تصمیمات مهم ادارات به کمک کارکنان و توجه به نظرات و پیشنهادات کارکنان، منجر به افزایش اعتماد بنفس، خودباوری و خودکفایی می شود. با تقویت این عوامل تنهایی در محیط کار کاهش می یابد.
- تغییر در سیاستهای تشویق کارکنان به نحوی که منجر به افزایش گرایش کارکنان به کار تیمی و گروهی گردد از تنهایی برخی کارکنان با عملکرد بالا ( طردشدگی نخبگان) و انزوا و دورافتادگی کارکنان با عملکرد پایین جلوگیری نموده و یادگیری گروهی را تقویت می نماید.
- اغلب کارکنان در سازمانهای دولتی پس از انتصاب به پست های مدیریتی به دنبال تحول و تغییر بوده و این امر نباید باعث گردد توجه مدیران مذکور به نیروهای جوان و پرانرژی بیشتر شده و نیروهای قدیمی نادیده گرفته شوند و این امر تنهایی در محیط کار نیروهای قدیمی را افزایش خواهد داد. پیشنهاد می گردد مدیران، متناسب با توانمندی های افراد در پی کسب فرصت های اثربخشی کارکنان بوده و انتظارات خود را در خصوص قابلیت های افراد به طور یکسان در نظر نگیرند چرا که تجربیات کارکنان قدیمی و اشراف ایشان بر قوانین و بخشنامه های قبلی در اداره امور بسیار موثر خواهد بود.

### پیشنهادات برای تحقیقات آتی

- از آنجاکه هرچه در سلسله مراتب سازمانی بالاتر می رویم احتمال می رود کمیت و کیفیت ارتباطات افراد تحت تاثیر قرار گیرد لذا پیشنهاد می گردد تاثیر پست و جایگاه

سازمانی و احتمال ایجاد تنهایی در محیط کار مدیران که در اثر ارتقاء عمودی کارکنان ایجاد می گردد در تحقیقات آتی مورد بررسی قرار گیرد.

- شناسایی کارکنان تنها در سازمانها نیازمند خوداظهاری کارکنان بوده که با توجه به نوع شناسی تنهایی در محیط کار کارکنان حاصل نتایج این پژوهش، پیشنهاد می گردد مدل نهایی با روشهای کمی اعتبار سنجی شده و نسبت به استخراج پرسشنامه سنجش تنهایی در محیط کار کارکنان و طراحی ابزار سنجش آن در تحقیقات آتی اقدام شود.

- عوامل تکنولوژیکی و پیشرفتهای فناوری از یک طرف منجر به کاهش روابط چهره به چهره و حضور فیزیکی کارکنان در جلسات و مناسبات و دیدارها گردیده و ترجیح کارکنان به صرف وقت در شبکه های اجتماعی بجای تعاملات سازمانی واقعی را بدنبال دارد. از طرف دیگر با بهره گیری از شبکه های اجتماعی و با استفاده از برنامه های اینترنت محور، نحوه ارتباطات تغییر یافته و سرعت بیشتری در برقراری تعاملات ایجاد شده و مهمتر از آن انتظارات افراد در تعاملات را دستخوش تغییر قرار داده است. لذا فناوری بعنوان شمشیر دولبه ای می باشد و نقش تقویت کننده یا محدود کننده آن در تنهایی در محیط کار در هاله ای از ابهام می باشد. پیشنهاد می گردد این امر در تحقیقات آتی مورد بررسی قرار گیرد.

### محدودیت های پژوهش

ماهیت پیچیده شناخت مفهوم، باعث شد که افراد در مصاحبه ها به اشتباه، تنهایی در محیط کار را با مقوله های مختلفی مانند ناامیدی یا سکوت سازمانی در نظر بگیرند. در مواجهه با برخی از افرادی که تجربه تنهایی داشتند به دلیل ترس از برچسب زدن به ایشان با توجه به فرهنگ و هنجارهای بخش دولتی پدیده خودسانسوری رویت شد. دلایل فوق باعث گردید مصاحبه های عمیق و طولانی انجام گردد تا استخراج داده ها به درستی حاصل شود و این امر منجر به زمانبر شدن پژوهش گردید. از طرف دیگر تنهایی در محیط کار مانند سایر مفاهیم و پدیده های سازمانی برای کلیه کارکنان اتفاق نمی افتد و بدلیل فقدان پرسشنامه ای مناسب پیرامون شناسایی افراد تنها در سازمان، دشواری شناسایی کارکنان تنها بعنوان یکی از محدودیتها و مشکلات پژوهش می باشد. سایر محدودیتهای پژوهش عبارت است از:

- دشواری ورود به سازمانهای بخش دولتی و دسترسی به کارکنان این بخش
- تجزیه و تحلیل و بررسی تنهایی در محیط کار صرفاً در استان تهران و عدم دسترسی به سایر مناطق و استانهای دیگر.

تعارض منافع  
تعارض منافع ندارم

آماده انتشار

## منابع

- عزیزی، مریم. (۱۳۹۷). تاثیر رهبری پدرسالارانه بر احساس تنهایی در کار با میانجی دلبستگی کاری. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی: دانشکده مدیریت و حسابداری.
- نظری، آمنه. (۱۳۹۷). بررسی تاثیر عوامل تنش زای شغلی بر فرسودگی شغلی با در نظر گرفتن احساس تنهایی شغلی در سازمان امور مالیاتی کشور. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی: دانشکده مدیریت.
- Akçit, V., & Barutçu, E. (2017). The relationship between performance and loneliness at workplace: a study on academicians. *European Scientific Journal*, Special Issue, 235-243.
- Anand, P., & Mishra, S. K. (2021). Linking core self-evaluation and emotional exhaustion with workplace loneliness: does high LMX make the consequence worse? *The International Journal of Human Resource Management*, 32(10), 2124-2149.
- Andel, S. A., Shen, W., & Arvan M. L. (2021). Depending on your own kindness: the moderating role of self-compassion on the within-person consequences of work loneliness during the COVID-19 pandemic. *J. Occup. Health Psychol.* 26, 276–290. doi: 10.1037/ocp0000271, PMID
- Arslan, A., Yener, S., & Schermer, J. A. (2020). Predicting workplace loneliness in the nursing profession. *Journal of nursing management*, 28(3), 710-717.
- Ayazlar, G., & Guzel, B. (2014). "The effect of loneliness in the workplace on organizational commitment", *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 131, pp. 319-325.
- Cacioppo, S., Grippo, A. J., London, S., Goossens, L., & Cacioppo, J. T. (2015). Loneliness: clinical import and interventions. *Perspectives on psychological science: a journal of the Association for Psychological Science*, 10(2), 238–249. doi:10.1177/1745691615570616
- Çetin, M. (2021). New Challenges for Leading the Change for the Psychological Consequences of Pandemics: Workplace Loneliness, Work Alienation, and Spiritual Well-Being in the Post-COVID-19 Era. *In Global Perspectives on Change Management and Leadership in the Post-COVID-19 Era* (pp. 169-187). IGI Global.
- Chen, X., Peng, J., Lei, X., & Zou, Y. (2019). "Leave or stay with a lonely leader? An investigation into whether, why, and when leader workplace loneliness increases team turnover intentions", *Asian Business and Management*, pp. 1-24.
- De Jong-Gierveld, J. (1987). Developing and testing a model of loneliness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 119-128.

- DeRubeis, R., Tang, T., & Beck, A. (2001). *Cognitive therapy*. In K. Dobson (Ed.), *Handbook of cognitive-behavioural therapies* (pp. 349–392). New York, NY: Guildford Press
- Du, S., Ma, Y., & Lee, J. Y. (2022). Workplace Loneliness and the Need to Belong in the Era of COVID-19. *Sustainability*, 14(8), 4788.
- Erdil, O., & Ertosun, O.G. (2011). “The relationship between social climate and loneliness in the workplace and effects on employee well-being”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 24, pp. 505-525.
- Firoz, M., & Chaudhary, R. (2021). The impact of workplace loneliness on employee outcomes: what role does psychological capital play? *Personnel Review*, 51(4), 1221-1247.
- Kloutsiniotis P. V., Mihail D. M., Mylonas N., & Pateli A. (2022). Transformational leadership, HRM practices and burnout during the COVID-19 pandemic: the role of personal stress, anxiety, and workplace loneliness. *Int. J. Hosp. Manag.* 102:103177.
- Lam, L.W., & Lau, D.C. (2012), “Feeling lonely at work: Investigating the consequences of unsatisfactory workplace relationships”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23 No. 20, pp. 4265-4282.
- Mushtaq, R., Shoib, S., Shah, T., & Mushtaq, S. (2014). Relationship between Loneliness, Psychiatric Disorders and Physical Health? A Review on the Psychological Aspects of Loneliness. *Journal of Clinical & Diagnostic Research*, 8, 1-4.
- Öge, E., Çetin, M., & Top, S. (2018). The Effects of Paternalistic Leadership on Workplace Loneliness, Work Family Conflict and Work Engagement among Air Traffic Controllers in Turkey. *Journal of Air Transport Management*, 66, 25-35.
- Ozcelik, H., & Barsade, S.G. (2018), “No employee an island: Workplace loneliness and job performance”, *Academy of Management Journal*, Vol. 61 No. 6, pp. 2343-2366.
- Page, R., & Cole, G. (1991). Demographic Predictors of Self-Reported Loneliness in Adults. *Psychological Reports*, 68, 939-945.
- Peng, J., Chen, Y., Xia, Y., & Ran, Y. (2017), “Workplace loneliness, leader-member exchange and creativity: the cross-level moderating role of leader compassion”, *Personality and Individual Differences*, Vol. 104, pp. 510-515.
- Peplau, L.A., & Perlman, D. (1982) “*Perspectives on loneliness. Loneliness: A Sourcebook of Current Theory, Research and Therapy*, LA Peplau, D Perlman (Ed)”, New York, John Wiley, p. 1-18.
- Perlman, D., & Peplau, L. A. (1981). Toward a social psychology of loneliness. In R. Gilmour & S. Duck (Eds.), *Personal relationships* (Vol. 3, pp. 31–56). Academic Press.



- Riggins, C. L. (2020). A phenomenological study of executive loneliness among female educational leaders who have transitioned from a teaching position to a leadership position within the organization. Arkansas State University.
- Russell, D., Cutrona, C.E., Rose, J., & Yurko, K. (1984). "Social and emotional loneliness: an examination of Weiss's typology of loneliness", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 46 No. 6, p. 1313.
- Schmidt, L., & Fox, N. (1995). Individual differences in young adults' shyness and sociability: Personality and health correlates. *Personality and Individual Differences*, 19, 455-462.
- Wang D., & Liu H. (2021). Effects of job autonomy on workplace loneliness among knowledge workers. *Chin. Manag. Stud.* 15, 182–195.
- Weiss, R.S. (1973). *Loneliness: The Experiences of Emotional and Social Isolation*, Cambridge, The MIT Press.
- Worsley, A.S. (2018, March 19). A history of loneliness. Retrieved October 25, 2019, from The Conversation website: <http://theconversation.com/a-history-of-loneliness91542>
- Wright, S. L. (2005). *Loneliness in the workplace*
- Wright, S., & Silard, A. (2021). Unravelling the antecedents of loneliness in the workplace. *Human Relations*, 74(7), 1060-1081.
- Wright, S., Burt, C., & Strongman, K. (2006). Loneliness in the workplace: Construct definition and scale development. *New Zealand Journal of Psychology*, 35(2), 59–68
- Zhou, X. (2018). A review of researches workplace loneliness. *Psychology*, 9(5), 1005-1022.
- Zumaeta, J. (2019). "Lonely at the top: How do senior leaders navigate the need to belong?", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 26 No. 1, pp. 111-113

### **Persian References**

- Azizi, M. (2019). The effect of patriarchal leadership on workplace loneliness with the mediation of work engagement. Master's thesis, Allameh Tabatabai University: Faculty of Management and Accounting.
- Nazari, A. (2019). Investigating the impact of occupational stressors on job burnout by considering job loneliness in Iranian National Tax Administration. Master's thesis, Azad University: Faculty of Management.