

Identifying and analyzing the causes and consequences of loneliness in the workplace (A research mixed with the fuzzy cognitive mapping method)

Abstract

Aim: Loneliness in the workplace is a subjective experience. This means that people may feel lonely even while communicating with others. Today, loneliness in the workplace is recognized as an important and vital issue that creates countless problems in organizations. Given that this phenomenon is a serious obstacle to the effective performance of employees and the organization, and has hidden aspects and angles, the present study aimed to identify and analyze the causes and consequences of loneliness in the workplace among employees of government organizations in Lorestan province using the fuzzy cognitive mapping method.

Methodology: The present study is an exploratory research in terms of its purpose and in terms of data collection. This research is also a mixed qualitative and quantitative research based on the inductive deductive philosophy. The statistical population of this research comprises experts, consisting of faculty members from Lorestan University, along with managers and employees of governmental organizations in Lorestan Province. They were selected using purposive sampling based on the principle of theoretical saturation. The data collection tool in the qualitative part is a semi-structured interview, the validity and reliability of which was confirmed using content validity and theoretical validity, and the method of intra-coder and inter-coder reliability. Also, the data collection tool in the quantitative part is a questionnaire, the validity and reliability of which was confirmed using content validity and test-retest reliability. Qualitative data were analyzed using content analysis method and quantitative data were analyzed using fuzzy cognitive mapping method.

Result: The results of this study indicate that the components of having conservative behavior and character, having nepotistic and cronyistic behaviors by the manager, and institutionalizing a culture of silence are the most important antecedents of loneliness in the workplace. Also, the components of the occurrence of the phenomenon of self-initiated isolation in employees, the occurrence of burnout syndrome in employees, and the dominance of the phenomenon of avoidant communication in employees were identified as the most important consequences of loneliness in the workplace.

Conclusion: In organizations, one of the most important symptoms that severely affects employees mentally is the feeling of loneliness at work. This feeling, which is a mental state, is known as a negative emotion that can have a negative and destructive impact on employees' job performance.

Keywords: Feeling lonely, Loneliness at Work, Government Organizations, Fuzzy Cognitive Map

شناسایی و تحلیل دلایل و پیامدهای احساس تنهایی در محل کار (پژوهشی آمیخته با روش نقشه شناختی فازی)

چکیده

هدف: احساس تنهایی در محیط کار یک تجربه ذهنی است. به این معنا که افراد ممکن است حتی در حین برقراری ارتباط با دیگران نیز احساس تنهایی کنند. امروزه احساس تنهایی در محل کار موضوعی مهم و حیاتی شناخته شده است که مشکلات بی شماری را در سازمان به وجود می آورد. با عنایت به اینکه این پدیده مانعی جدی بر سر راه عملکرد مؤثر کارکنان و سازمان می باشد، و دارای جوانب و زوایایی پنهانی است، لذا پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تحلیل دلایل و پیامدهای احساس تنهایی در محل کار در بین کارکنان سازمان های دولتی استان لرستان با روش نقشه شناختی فازی انجام پذیرفت.

روش: پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی از حیث گردآوری اطلاعات در زمره پژوهش های اکتشافی است. همچنین این پژوهش از نوع تحقیقات آمیخته به صورت کیفی و کمی و بر مبنای فلسفه قیاسی استقرایی است. جامعه آماری پژوهش خبرگان هستند که متشکل از اساتید دانشگاه لرستان، مدیران و کارکنان سازمان های دولتی استان لرستان می باشند که با روش نمونه گیری هدفمند و بر اساس اصل کفایت نظری انتخاب شده اند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختاریافته است که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوایی و روایی نظری و روش پایایی سنجی درون کدگذار و میان کدگذار تایید شد. همچنین ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کمی پرسشنامه است که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوایی و پایایی بازآزمون تایید شد. داده های کیفی با روش تحلیل محتوا و داده های کمی با روش نقشه شناختی فازی تحلیل گردید.

یافته ها: نتایج این پژوهش حاکی از آن است که مولفه های برخورداری از رفتار و منش محافظه کارانه، برخورداری مدیر از رفتارهای نپوتیسمی و کرونسیسمی و نهادینه شدن فرهنگ سکوت مهم ترین پیشایندهای احساس تنهایی در محل کار هستند. همچنین مؤلفه های بروز پدیده انزوای خودخواسته در کارکنان، بروز سندرم فرسودگی شغلی در کارکنان و استیلای پدیده ارتباط گریزی در کارکنان به عنوان مهم ترین پسایندهای احساس تنهایی در محل کار شناسایی شدند.

نتیجه‌گیری: در سازمان‌ها یکی از مهم‌ترین عارضه‌هایی که کارکنان را به شدت از نظر ذهنی تحت تأثیر قرار می‌دهد، احساس تنهایی در محل کار می‌باشد. این احساس که حالتی ذهنی است به عنوان احساسی منفی شناخته می‌شود که می‌تواند بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیر منفی و مخربی بگذارد.

واژگان کلیدی: احساس تنهایی، تنهایی در محل کار، سازمان‌های دولتی، نقشه شناختی فازی

مقدمه

سرمایه انسانی نقش محوری در هر سازمان ایفا می‌کند و مسیری ضروری برای توسعه استعدادها و تسهیل رشد چشمگیر سازمانی را فراهم می‌سازد (Abdulmajeed et al, 2023: 272). منابع انسانی مهم‌ترین دارایی یک سازمان محسوب می‌شوند، اما تعداد کمی از سازمان‌ها قادر به بهره‌برداری از کل پتانسیل این منبع هستند (Hung, Huy, 2023: 3)؛ چرا که در برخی موارد بروز عارضه‌ای منفی همچون احساس تنهایی در محل کار عملکرد مثبت و مناسب کارکنان را با خطر جدی مواجه می‌سازند. در این راستا ذکر این نکته حائز اهمیت است که، انسان‌ها دارای نیاز طبیعی به تعامل اجتماعی و روابط نزدیک با دیگران هستند. با این حال، اگر این نیازها به قدر کافی تأمین نشوند، افراد احساس تنهایی می‌کنند (Wright and Silard, 2021: 1061).

احساس تنهایی در محل کار یک بعد خاص از تنهایی در حوزه کاری است و به عنوان «پیشانی ناشی از عدم درک روابط بین فردی با کیفیت خوب در یک محیط کار» تعریف می‌شود (Bryan et al, 2023). احساس تنهایی در محل کار، امری ذهنی است. بدین صورت که افراد حتی زمانی که با دیگران ارتباط دارند، ممکن است دچار احساس تنهایی شوند (Sasaki et al, 2025). در حقیقت، تنهایی در محل کار به عدم رضایت در روابط اجتماعی در محل کار اشاره دارد (Lam and Lau, 2012: 4266). همچنین، احساس تنهایی در محل کار به عنوان، ارزیابی‌های عاطفی و احساس ذهنی کارکنان از اینکه آیا نیازهای وابستگی آن‌ها توسط افرادی که با آن‌ها کار می‌کنند و سازمان‌هایی که برای آن‌ها کار می‌کنند برآورده می‌شود یا خیر، تعریف می‌شود (Ozcelik & Barsade, 2018: 2345). چهار عامل اصلی که موجب بروز احساس تنهایی در محل کار می‌شوند، عبارتند از: کمبود حمایت اجتماعی و تعاملات اجتماعی معنادار و منظم، وضعیت نامناسب سلامت جسمی و روانی، احساسات منفی نسبت به روابط شخصی، و عدم تعادل در فعالیت‌های روزمره (Bartholomeusz et al, 2021: 24). همچنین، تنهایی در محیط کار تحت تأثیر

¹. Feeling lonely at work

عوامل مختلف دیگر همچون، میزان تمایل فرد به برقراری روابط اجتماعی در محل کار می‌تواند باشد. از طرفی، عوامل فردی مانند مهارت‌های اجتماعی نیز می‌توانند تنهایی در محیط کار را تحت تأثیر قرار دهند، زیرا افرادی که در برقراری ارتباط و تعامل با دیگران مهارت بیشتری دارند، فرصت‌های بیشتری برای ایجاد روابط با کیفیت و رضایت‌بخش دارند (Wright and Silard, 2021: 1062). لذا بر اساس آنچه که بیان شد، و با توجه به اهمیتی که احساس تنهایی در محل کار برخوردار است، سؤال اصلی پژوهش حاضر آن است که، دلایل و پیامدهای بروز احساس تنهایی در محل کار کدام‌اند؟

احساس تنهایی، که با فقدان ارتباطات اجتماعی حیاتی مشخص می‌شود، به طور فزاینده‌ای در حال گسترش است و تقریباً یک نفر از هر چهار بزرگسال در سطح جهانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، که معادل بیش از یک میلیارد نفر است (Gallup, 2023). این موضوع بسیار نگران‌کننده است. زیرا انسان‌ها نیاز اساسی به ارتباطات بین فردی و احساس تعلق دارند. متأسفانه، بسیاری از ویژگی‌های محل کار مدرن، مانند کار از راه دور، محیط‌های کاری غیرفراگیر، افزایش تنش تکنولوژیکی، و ادغام هوش مصنوعی ممکن است احساس تنهایی در محل کار را تشدید کند (Tang et al, 2023: 1768). لازم به ذکر است که، تنهایی به عنوان یک احساس منفی شایع در محیط کار، تأثیرات منفی متعددی بر کارکنان و سازمان‌ها خواهد داشت (Ozcelik & Barsade, 2018: 2345).

تنهایی در محیط کار، تأثیرات منفی گسترده‌ای بر کارکنان و کارفرمایان دارد؛ به نحوی که نه تنها عملکرد شغلی افراد را مختل می‌کند، بلکه پیشرفت شغلی آن‌ها را نیز با مشکل مواجه می‌سازد. این احساس همچنین با کاهش خوشبینی افراد نسبت به آینده شغلی همراه بوده و هزینه‌هایی را بابت کاهش بهره‌وری بر جامعه و کارفرمایان تحمیل می‌کند (Bryan et al, 2023). همچنین، تنهایی در محل کار تأثیر منفی بر نگرش کارمندان دارد و باعث کاهش تعهد آن‌ها نسبت به مشاغلشان می‌شود (Ertosun & Erdil, 2011: 506). به عبارت دیگر، اگر کارمندی در محل کار احساس تنهایی می‌کند، به این معنی است که از سطح پایین انرژی و ارتباط اجتماعی رنج می‌برد. در نتیجه، ممکن است سطح تعهد او نسبت به سازمان کاهش یابد (Bartholomeusz et al, 2021: 21).

احساس تنهایی در محیط کار با کاهش مستقیم رضایت شغلی، منجر به افت عملکرد کارکنان می‌شود (Wax et al, 2022). روانشناسان معتقدند که مانند درد فیزیکی، احساس تنهایی نیز یک درد اجتماعی است که آسیب جدی به عواطف، رفتار و رفاه افراد وارد می‌کند (Kalil et al, 2010: 83). تنهایی در محل کار در شرایط فعلی یک مشکل روانی جدی است، چراکه تجربه‌ای ناخوشایند و آسیب‌زا برای کارکنان است. از طرفی، این امر یک خطر شغلی

جدی برای کارمندان محسوب می‌شود (Aytaç, 2015: 4). کارکنانی که در محل کار احساس تنهایی می‌کنند ممکن است در نهایت به افسردگی، اسکیزوفرنی، گوشه‌گیری اجتماعی، فویبای اجتماعی، بیگانگی، خصومت و خجالت مبتلا شوند (Bartholomeusz et al, 2021: 21). همچنین، احساس تنهایی در محل کار، به عنوان یک عامل خطر جدی، با طیف گسترده‌ای از مشکلات سلامت جسمی و روانی مرتبط است (Bryan et al, 2023). شواهد فوق به وضوح نشان می‌دهند که تنهایی در محیط کار یک جنبه اجتماعی نگران‌کننده در محیط کار است که برای درک چگونگی توسعه سازمان‌ها، نیاز به توجه بیشتری در تحقیقات دارد (Basit and Nauman, 2023).

علاوه بر آنچه بیان شد، مسئله قابل توجه بروز این عارضه ذهنی در کارکنان سازمان‌های دولتی است. بر اساس بررسی‌های به عمل آمده در سازمان‌های دولتی استان لرستان مشخص شد که، بسیاری از کارکنان در این سازمان‌ها از احساس تنهایی در محل کار رنج می‌برند. چراکه در صورت بروز این احساس در کارکنان، افراد همواره دارای احساس انزوا، جدایی و عدم ارتباط مناسب با همکاران و حتی سازمان هستند. این احساس به عنوان یک عامل خطر مهم در راستای بروز مشکلات جدی در سلامت روانی و جسمی افراد همچون افسردگی، اضطراب، بیماری‌های قلبی شناخته می‌شود (Park et al, 2020). از طرفی این احساس منجر به خدشه دار شدن اعتماد بنفس کارکنان و غلبه‌ی احساس ترس و استرس بر کارکنان می‌شود (Hornstein and Eisenberger, 2022). بر این اساس و با توجه به مسئله مطروحه و پیامدهایی که این احساس در کارکنان و سازمان‌ها بر جای می‌گذارد، اهمیت و ضرورت مطالعه این موضوع کاملاً محسوس است.

علاوه بر این، آنچه که به مسئله پژوهش دامن می‌زند، شکاف نظری و عملی در خصوص موضوع پژوهش است. بدین صورت که، با مرور پیشینه پژوهش مشخص شد، تا کنون در داخل کشور پژوهش‌هایی همچون پژوهش حسن‌پور و همکاران (۱۴۰۴) به ارائه الگوی تنهایی در محل کار پرداخته‌اند. فرخی و همکاران (۱۴۰۳) در قالب پژوهش کمی به بررسی تأثیر احساس تنهایی در محل کار بر استرس شغلی ادراک شده با نقش میانجی نشخوار فکری پرداخته‌اند. حسینی و همکاران (۱۴۰۲) به بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین در فرسودگی شغلی کارکنان با تأکید بر متغیرهای میانجی اضطراب، استرس شغلی و تنهایی در محل کار پرداخته‌اند. همچنین در خارج از کشور پژوهش‌هایی همچون ساساکی و همکاران (۲۰۲۵) به بررسی این موضوع با متغیرهای مشخصی همچون جابجایی شغلی پرداخته‌اند. آنان (۲۰۲۴) به بررسی این موضوع با پنهان کردن دانش پرداخته‌اند. همچنین برایان و همکاران (۲۰۲۳) به بررسی سیستماتیک این موضوع پرداخته‌اند. با وجود ارزش علمی پژوهش‌های مذکور، لازم به ذکر

است که، دیگر جوانب عمیق و حائز اهمیت موضوع مورد بررسی، همچون دلایل و پیامدهای بروز احساس تنهایی کارکنان در محل کار و مشخص نمودن میزان اهمیت دلایل و پیامدها در پژوهش‌های فوق‌الذکر مغفول مانده است. چراکه اغلب پژوهش‌های صورت گرفته به بررسی ارتباط این موضوع با متغیرهای مشخصی پرداختند و به موضوع از نقطه نظرهای محدودی نگریسته‌اند. از این رو، می‌توان بیان نمود با وجود پژوهش‌های داخلی و خارجی در خصوص موضوع مورد نظر، همچنان جوانب و زوایای دیگر موضوع ناشناخته است. در حقیقت، لازم به ذکر است که شناسایی و تحلیل دلایل و پیامدهای احساس تنهایی در محل کار با روش نقشه‌شناختی فازی تا به امروز در پژوهش‌های داخلی و خارجی مورد بررسی قرار نگرفته است. لذا با عنایت به شکاف نظری و عملی قابل ملاحظه‌ای که در خصوص موضوع پژوهش وجود دارد، پژوهش حاضر بر آن است ضمن پر کردن این شکاف پژوهشی، به شناسایی و تحلیل دلایل و پیامدهای احساس تنهایی در محل کار با روش نقشه‌شناختی فازی بپردازد.

پیشینه

احساس تنهایی در محل کار

تنهایی به عنوان یک احساس ناخوشایند ذهنی شناخته می‌شود که از عدم هماهنگی میان کیفیت و تعداد روابطی که فرد تمایل دارد و آنچه در واقعیت تجربه می‌کند، ناشی می‌شود. این احساس، مشکلی پنهان و پیچیده است که افراد در گروه‌های سنی، طبقات اجتماعی-اقتصادی و جنسیتی مختلف آن را تجربه می‌کنند. احساس تنهایی، به ویژه در محیط کار، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. چراکه افراد، زمان زیادی را در این فضاها سپری می‌کنند و ممکن است روابط متفاوتی را در محل کار شکل دهند. از این رو، محیط‌های کاری نقش کلیدی در زندگی افراد دارند (Anand, 2024: 502). احساس تنهایی یک حالت ذهنی است که از فردی به فرد دیگر متفاوت است. به طور ساده، تنهایی در محیط کار به معنای تمایل یک کارمند به تنها بودن نیست (Aytac, 2015: 4). این احساس به میزان حمایت، نزدیکی و امنیتی که هر فرد در روابط بین فردی خود نیاز دارد، وابسته است (Jones & Hebb, 2003: 42). تنهایی در محل کار احساس عدم برآورده شدن نیازهای اجتماعی فرد در محل کار تعریف می‌شود (Ozcelik & Barsade, 2018: 2344). احساس تنهایی در محل کار شامل دو بعد است: محرومیت عاطفی و همراهی اجتماعی. محرومیت عاطفی به عنوان شکست در برقراری ارتباط عاطفی به دیگران تعریف می‌شود. این بعد کم و بیش مشابه تنهایی عاطفی است و مفاهیمی مانند بیگانگی، احساس انزوا و غیره را شامل می‌شود. به

عبارت دیگر، تنهایی عاطفی میزان توانایی کارمند در ایجاد روابط با کیفیت با همکارانش در محل کار را شامل می‌شود. از طرفی همراهی اجتماعی، به ارتباط و تعامل با شبکه‌ای از افراد اشاره دارد (Wax et al, 2022). همراهی اجتماعی میزان دسترسی به شبکه‌های اجتماعی در محل کار را شامل می‌شود. این بعد مفاهیمی مانند عضویت در گروه، گذراندن وقت، اشتراک‌گذاری و غیره را شامل می‌شود. به عبارت دیگر، تنهایی اجتماعی زمانی رخ می‌دهد که رابطه ضعیفی یا هیچ رابطه‌ای با دیگر اعضای سازمان وجود نداشته باشد (McCarthy et al, 2025: 3).

دلایل احساس تنهایی در محل کار

نارضایتی از روابط در محیط کار ممکن است باعث ایجاد احساس تنهایی در محیط کار شود، که این موضوع بر بروز مشکلات مربوط به سلامت روان تأثیرگذار است (Bryan et al, 2023). حمایت ناکافی از سوی همکاران به عنوان یکی از عوامل اصلی احساس تنهایی در محیط کار شناخته شده است. فقدان حمایت از سوی سرپرستان می‌تواند منجر به احساسات سوءظن و ترس شود که این امر تنهایی در محیط کار را تقویت می‌کند (Wax et al, 2022). افراد معمولاً به دلیل تقاضاهای متناقض شغلی و نقش‌های مختلف، دچار احساس بیگانگی می‌شوند که این موضوع می‌تواند منجر به کاهش ارتباطات شخصی و کاهش احساس تعلق در سازمانشان گردد (Basit and Nauman, 2023). یکی از انواع کار که ممکن است منجر به احساس تنهایی در محیط کار شود، کار موقت است. کارکنان موقت نسبت به همکاران دائمی خود، سطوح بالاتری از تنهایی را در محل کار تجربه می‌کنند (Moens et al, 2019).

پیامدهای احساس تنهایی در محل کار

تنهایی در محیط کار سلامت روان و رفاه فردی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. همچنین می‌تواند بر نتایج شغلی تأثیر بگذارد. این وضعیت ممکن است منجر به کاهش رضایت شغلی، کاهش درگیری در کار، افت تعهد سازمانی و کاهش عملکرد کارکنان شود (Bryan et al, 2023). تجربه تنهایی در محل کار منجر به اعتماد به نفس پایین در فرد می‌شود که این حالت موجب می‌شود افراد در توانایی‌های خود برای انجام وظایف در محیط کار تردید کنند و مشارکت آنان را در سازمان کاهش دهند. از طرفی، تنهایی در محیط کار با کاهش ایمنی روانی، تعهد کاری را کاهش می‌دهد، زیرا کارمندان تنها از طرد شدن توسط دیگران می‌ترسند و تلاش بیشتر برای ایجاد روابط با دیگران را برای موقعیت خود در سازمان خطرناک می‌دانند (Rich et al, 2010: 618). بنابراین، به نظر می‌رسد که نبود روابط

با کیفیت بالا، که ناشی از تجربه ذهنی تنهایی است، می‌تواند منجر به کاهش احساس امنیت روانی و کاهش تعهد کاری شود. از این رو، تنهایی به عنوان یک عامل منفی در محیط کار، انرژی‌های شناختی و عاطفی کارکنان را که برای دستیابی به اهداف شغلی و رشد فردی ضروری است را، کاهش می‌دهد و در نتیجه، آن‌ها را از تعهد به کار خود دور می‌کند (Basit and Nauman, 2023). احساس تنهایی در محیط کار منجر به تمایل به ترک شغل می‌شود (McCarthy et al, 2025: 3). افرادی که در محل کار احساس تنهایی بیشتری دارند، سطح عملکردی پایین‌تری دارند (Uslu, 2020: 21).

در ادامه خلاصه تحقیقات انجام‌شده داخلی و خارجی، مرتبط با موضوع پژوهش در جدول‌های ۱ و ۲ ارائه گردیده است.

جدول ۱. خلاصه تحقیقات انجام شده داخلی مرتبط با موضوع پژوهش

منبع	عنوان مقاله	نتایج
حسن‌پور و همکاران (۱۴۰۴)	ارائه چارچوب تنهایی در محیط کار در بخش دولتی	نتایج پژوهش مشتمل بر شناسایی شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، مقوله محوری، پیامدها و راهبردهای مقابله با تنهایی در محیط کار و ارائه الگوی تنهایی در محیط کار کارکنان در بخش دولتی است. با ارائه رهنمودهای مبتنی بر پژوهش، به سازمان‌ها و رهبران بخش دولتی درخصوص مدیریت این پدیده و ایجاد محیط‌های کاری سالم‌تر و به دنبال آن بهبود عملکرد فردی، تیمی و سازمانی کمک می‌شود.
فرخی و همکاران (۱۴۰۳)	احساس تنهایی در محل کار بر استرس شغلی ادراک شده با نقش میانجی نشخوار فکری متمرکز بر عاطفه و ژرفاندیشی در حل مسئله	یافته‌ها نشان داد، تنهایی در محل کار بر نشخوار فکری متمرکز بر عاطفه و ژرفاندیشی در حل مسئله تأثیر دارد. نشخوار فکری متمرکز بر عاطفه نیز بر استرس شغلی ادراک شده تأثیر دارد. همچنین نشخوار فکری متمرکز بر عاطفه در رابطه بین احساس تنهایی در محل کار و استرس شغلی ادراک شده، نقش میانجی را ایفاء می‌کند
حسینی و همکاران (۱۴۰۲)	تأثیر رهبری تحول‌آفرین در فرسودگی شغلی کارکنان با تأکید بر متغیرهای میانجی اضطراب، استرس شغلی و تنهایی در محل کار (مورد مطالعه: معلمان ابتدایی آموزش و پرورش شهرستان پاوره)	نتایج نشان داد که، رهبری تحول‌آفرین از طریق تنهایی در محل کار بر فرسودگی شغلی کارکنان تأثیر معناداری دارد.

نتایج نشان داد که تنهایی در محل کار بر روی تعهد سازمانی و درگیری شغلی کارکنان تاثیر معناداری دارد. همچنین نتایج نشان دادند که رابطه رهبر-عضو بر روی تعهد سازمانی و درگیری شغلی کارکنان تاثیر معناداری دارد. در نهایت تنهایی در محل کار با نقش میانجی رهبر عضو بر روی تعهد سازمانی و درگیری شغلی تاثیر معناداری دارد.	اثرات تنهایی در محل کار بر درگیری شغلی و تعهد سازمانی با نقش میانجی رهبر-عضو	معصومی و زرنگاریان (۱۴۰۲)
نتایج نشان داد که قلدری سازمانی با ضریب مسیر ۰/۴۴ اثر مثبت و معنی داری بر احساس تنهایی کارکنان در سازمان دارد. همچنین، اثر مثبت و معنی داری میان متغیرهای قلدری سازمانی با سرپرستی استثمارگراییانه با ضریب مسیر ۰/۶۴ و باج گیری عاطفی با ضریب مسیر ۰/۵۰ وجود داشت. علاوه بر این، سرپرستی استثمارگر و باج گیری عاطفی به ترتیب با ضریب مسیر ۰/۴۲ و ۰/۳۸ اثر مثبت و معنی داری بر احساس تنهایی در سازمان داشتند. همچنین، سرپرستی استثمارگراییانه و باج گیری عاطفی نقش میانجی گر را بین قلدری سازمانی و احساس تنهایی در سازمان ایفا کردند.	اثر قلدری سازمانی بر احساس تنهایی کارکنان: نقش میانجی سرپرستی استثمارگر و باج گیری عاطفی	صفوی میرمحله و همکاران (۱۴۰۱)
به این نتیجه دست یافتند که، متغیر تنهایی عاطفی و تنهایی اجتماعی بر خلاقیت در محل کار تأثیر منفی و معناداری داشته و همچنین تنهایی در محل کار بر خلاقیت از طریق عامل میانجی التزام کارکنان تأثیر منفی و معناداری دارد.	تأثیر تنهایی در محل کار بر خلاقیت	تیموری و حیدری آقاگلی (۱۳۹۹)
نتایج تحقیق نشان داد که احساس تنهایی نقش میانجی معناداری در رابطه میان استرس شغلی و فرسودگی شغلی مدیران دارد و اینکه متغیر احساس تنهایی نیز بصورت کاملاً معنادار تأثیر مثبتی بر روی فرسودگی شغلی در سازمان دارد.	بررسی نقش گرایش به کارآفرینی و احساس تنهایی کاری مدیران بر رابطه بین استرس شغلی و فرسودگی شغلی آنها	فخیمی بنفشه و ورق و همکاران (۱۳۹۹)

همچنین خلاصه تحقیقات خارجی مرتبط با موضوع پژوهش به صورت جدول زیر است.

جدول ۲. خلاصه تحقیقات انجام شده خارجی مرتبط با موضوع پژوهش

منبع	عنوان مقاله	نتایج
------	-------------	-------

این مطالعه ارتباط تنهایی در محل کار با جابجایی شغل را در طول ۶ ماهه در میان کارمندان تمام وقت ژاپنی بررسی کرد. نتایج حاکی از آن بود که تنهایی در محل کار منجر به جابجایی شغلی می‌گردد.	تنهایی در محل کار و جابجایی شغلی: مطالعه‌ای آینده‌نگر ۶ ماهه	ساساکی و همکاران (۲۰۲۵)
نتایج پژوهش نشان از تأیید اثر واسطه‌ای پنهان‌سازی دانش بین ویژگی‌های کاری و تنهایی در محل کار را تأیید می‌کند.	کار از راه دور و احساس تنهایی؟ پنهان کردن دانش و نقش ویژگی‌های کاری	آنانید (۲۰۲۳)
نتایج نشان داد که تنهایی با عملکرد شغلی ضعیف و سلامت روانی پایین در میان کارگران مرتبط است. همچنین، نتایج نشان داد که تنهایی به جنبه‌های قابل تغییر محیط کار مربوط می‌شود، که این موضوع پیشنهاد می‌کند که محل کار می‌تواند راهی مفید برای مداخلات هدفمند بر روی تنهایی باشد.	تنهایی در محل کار: مروری سیستماتیک و متاآنالیز مختلط روش‌ها	برایان و همکاران (۲۰۲۳)
به این نتیجه دست یافتند که، تنهایی در محل کار باعث کاهش درگیری کاری افراد تنها شده و در نتیجه نارضایتی شغلی آنها را افزایش می‌دهد. با این حال، تأثیر مخرب تنهایی در محل کار بر تعهد کاری برای افرادی که نیاز بیشتری به تعلق داشتند ضعیف‌تر بود.	چگونه تنهایی در محل کار به رفاه کارکنان آسیب می‌رساند: یک مدل واسطه‌ای تعدیل شده	بیسیت و نومن (۲۰۲۳)
غیبت ناشی از تنهایی به تنهایی میلیاردها دلار در سال برای کارفرمایان به دلیل از دست دادن بهره‌وری هزینه دارد. در این مقاله مروری بر علل و پیامدهای مرتبط با تنهایی در محل کار و همچنین سه مداخله مبتنی بر شواهد که می‌تواند به کاهش تنهایی در محل کار کمک کند، ارائه شده است: (۱) ایجاد فرصت‌هایی برای ایجاد روابط، (۲) افزایش حمایت در زمینه‌های کاری در حال تحول، و (۳) تقویت فرهنگ سازمانی متمرکز بر افراد.	کمک! تنهایی در محل کار: مداخلات مدیریتی برای مبارزه با تنهایی کارمندان	سالیوان و بندل (۲۰۲۳)
به این نتیجه دست یافتند که تنهایی در محل کار و کار از راه دور بر تعهد عاطفی سازمانی، ادراک از حمایت همکاران و رفتارهای شهروندی سازمانی تأثیر متقابل دارند. به طور خاص، کار از راه دور تأثیر مثبتی بر رابطه بین تنهایی در محل کار و تعهد عاطفی سازمانی/درک	تنهایی در محل کار: مزایا و مضرات کار در خانه	وکس و همکاران (۲۰۲۲)

حمایت همکاران دارد، اما تأثیر منفی بر رابطه بین
تنهایی در محل کار و رفتارهای شهروندی سازمانی دارد.

به این نتیجه دست یافت که، (۱) تنهایی در محل کار
تأثیر منفی قابل توجهی بر تبادل اعضای تیم دارد. (۲)
تبادل اعضای تیم تأثیر منفی قابل توجهی بر رفتار
سکوت دارد. (۳) تبادل اعضای تیم نقش میانجی بین
تنهایی و رفتار سکوت ایفا می کند. (۴) سرمایه
روانشناختی اثر مستقیم تنهایی در محل کار را بر رفتار
سکوت تعدیل می کند. (۵) سرمایه روانشناختی اثر
غیرمستقیم تنهایی در محل کار را بر رفتار سکوت از
طریق تبادل اعضای تیم تعدیل می کند.

گیو (۲۰۲۰) تأثیر تنهایی در محل کار بر رفتار
سکوت

آنچه در جدول‌های ۱ و ۲ بیان شد، خلاصه‌ای توصیفی از تعدادی پژوهش داخلی و خارجی مرتبط با احساس تنهایی کارکنان در محل کار است. جدول ۱ بیانگر عدم غنای کافی مطالعات داخلی صورت گرفته مرتبط با احساس تنهایی کارکنان در محل کار می‌باشد. چراکه پژوهش‌های داخلی صورت گرفته به بررسی این موضوع در قالب پژوهش‌های کمی و ارتباط این موضوع با متغیرهایی همچون اخلاقیت، استرس شغلی، فرسودگی شغلی، تعهد سازمان و بیگانگی پرداخته‌اند. تنها پژوهش حسن پورو همکاران (۱۴۰۴) به ارائه الگوی این مفهوم پرداخته است. لذا با این وجود، علاوه بر ارزش علمی پژوهش‌های داخلی صورت گرفته، می‌توان بیان نمود که پژوهش‌های داخلی صورت گرفته از تعمق کافی برخوردار نیستند و به بررسی عمیق و ریشه‌ای دلایل و پیامدهای بروز احساس تنهایی کارکنان در سازمان‌ها به خصوص سازمان‌های دولتی استان لرستان پرداخته نشده است. همچنین با توجه به بررسی خلاصه مقالات در جدول ۲ می‌توان پژوهش‌های صورت گرفته خارجی را به دو دسته تقسیم نمود. دسته اول پژوهش‌هایی هستند که در قالب پژوهش کمی به بررسی تنهایی کارکنان با متغیرهای همچون سکوت، جابجایی شغلی، پنهان کردن دانش پرداخته‌اند. دسته دوم شامل پژوهش‌هایی هستند که به مطالعه مروری و آسیب‌شناسی در خصوص موضوع مورد نظر پرداخته‌اند. از این رو، دیگر جوانب حائز اهمیت موضوع در میان مطالعات خارجی همچنان مورد بررسی عمقی قرار نگرفته است و پژوهش‌های انجام شده در باب موضوع از جامعیت کافی برخوردار نیستند. بنابراین احساس تنهایی کارکنان در محل کار دارای جوانب و زوایای ناشناخته و پنهان بسیاری است و در حوزه پژوهش‌های داخلی و خارجی دارای خلأ پژوهشی آشکاری است. در نتیجه، با وجود اینکه تعدادی پژوهش،

در حوزه احساس تنهایی کارکنان صورت گرفته است، ولی تا کنون پژوهشی که به طور گسترده در خصوص شناسایی و تحلیل دلایل و پیامدهای احساس تنهایی کارکنان و مشخص نمودن میزان اهمیت آنان با روش نقشه شناختی فازی در میان کارکنان سازمان‌های دولتی استان لرستان باشد، صورت نگرفته است. از این رو، جهت غنی‌سازی و آشکار نمودن جنبه‌های ناشناخته موضوع مورد بررسی، پژوهش حاضر بر آن است به شناسایی و تحلیل دلایل و پیامدهای بروز احساس تنهایی کارکنان در سازمان‌های دولتی استان لرستان بپردازد.

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر ماهیت و روش، آمیخته و بر مبنای پژوهش‌های کیفی و کمی است که از نظر فلسفه پژوهش در زمره پژوهش‌های قیاسی استقرایی قرار می‌گیرد. لذا پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از حیث گردآوری اطلاعات در زمره پژوهش‌های اکتشافی است. جامعه آماری پژوهش حاضر خبرگان هستند که متشکل از اساتید دانشگاه لرستان، مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی استان لرستان می‌باشند که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و براساس اشباع نظری ۱۵ نفر از آن‌ها به عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختاریافته و در بخش کمی پرسشنامه می‌باشد که روایی و پایایی آن‌ها به ترتیب با استفاده از روایی محتوایی و روایی نظری و روش پایایی سنجی درون کدگذار و برون کدگذار برای مصاحبه‌ها انجام شد، همچنین روایی محتوایی و پایایی بازآزمون برای پرسشنامه‌های توزیع شده، تأیید شده است. لازم به توضیح است، از آنجاکه پژوهش حاضر یک پژوهش آمیخته با رویکرد اکتشافی است، ابتدا باید مطالعه کیفی صورت گیرد و پس از آن باید مطالعه کمی انجام شود. از این رو داده‌های کیفی با استفاده از نظرات ۱۵ نفر از خبرگان و تا سرحد اشباع اطلاعات و نیل به کفایت نظری بررسی شد. داده‌های کیفی با نرم‌افزار "مکس کیودی ای ۲۰۲۰" و روش تحلیل محتوا و داده‌های کمی با روش نقشه‌شناختی فازی تحلیل شده است. این روش بر اساس شش مرحله انجام می‌شود:

مرحله اول: تدوین و توزیع پرسشنامه می‌باشد. در این مرحله، پرسشنامه‌ای مبتنی بر ماتریس مقایسات زوجی طراحی شد. **مرحله دوم:** در این مرحله عبارت کلامی استخراج شده به اعداد فازی تبدیل و ماتریس تصمیم فازی تشکیل می‌شود (جدول ۳).

جدول ۳. اعداد فازی مثلثی طیف پنج تایی لیکرت

متغیرهای کلامی	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
عدد فازی مثلثی	(۰/۷۵، ۱، ۱)	(۰/۵۰، ۰/۷۵، ۱)	(۰/۲۵، ۰/۵۰، ۰/۷۵)	(۰، ۰/۲۵، ۰/۵۰)	(۰، ۰، ۰/۲۵)

مرحله سوم: در این مرحله، فازی زدایی با استفاده از روش میانگین فازی انجام می‌گیرد و ماتریس تصمیم دیفازی تشکیل می‌شود. در این مرحله برای اینکه اعداد فازی مثلی به اعداد قطعی برای تجزیه و تحلیل تبدیل شوند، با استفاده از روش میانگین فازی و روابط زیر، عملیات دیفازی صورت می‌گیرد و ماتریس تصمیم دیفازی تشکیل می‌شود.

$$A = \frac{\sum_{i=1}^n (a_l^{(i)}, a_m^{(i)}, a_u^{(i)})}{n} \quad W = \frac{m_l + r m_m + m_u}{4}$$

مرحله چهارم: در این مرحله، توان تاثیرگذاری، ظرفیت تاثیرپذیری و شاخص محوری هر کدام از مؤلفه‌های بدست آمده در قسمت کیفی مشخص می‌شود. پس از انجام دیفازی و به دست آمدن ماتریس فازی شده، توان تاثیرگذاری (Out degree)، ظرفیت تاثیرپذیری (In degree) و در نهایت شاخص محوری (Centrality)، برای هر کدام از مؤلفه‌ها با استفاده از فرمول‌های زیر محاسبه می‌شود.

$$Out_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ik} In_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ki} Cen_{(C_i)} = In_{(C_i)} + Out_{(C_i)}$$

مرحله پنجم: در این مرحله تحلیل داده‌ها و در نهایت طراحی مدل روابط انجام می‌شود. پس از مشخص شدن توان تاثیرگذاری و ظرفیت تاثیرپذیری و همچنین شاخص محوری هر کدام از مؤلفه‌ها، شاخص برتری مشخص شد. **مرحله ششم:** در نهایت با انتقال دادن داده‌های بدست آمده به نرم‌افزار گفی (Gephi)، که یک نرم‌افزار تحلیل شبکه است، مدل روابط علی ترسیم شد.

یافته‌های پژوهش

مشخصات مشارکت‌کنندگان در مصاحبه در جدول (۴) آمده است.

جدول ۴. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

ردیف	پست سازمانی	سازمان محل خدمت	سابقه خدمت	مقطع تحصیلی
۱	مدیر منابع انسانی	شرکت توزیع برق	۷ سال	فوق لیسانس
۲	کارشناس مدیریت بحران	استانداری لرستان	۱۴ سال	دکتری
۳	کارشناس امور اداری	سازمان امور مالیاتی	۸ سال	لیسانس

۴	عضو هیئت علمی	دانشگاه لرستان	۱۵ سال	دکتری
۵	کارشناس امور اداری	سازمان صنعت معدن و تجارت	۱۱ سال	فوق لیسانس
۶	عضو هیئت علمی	دانشگاه لرستان	۵ سال	دکتری
۷	عضو هیئت علمی	دانشگاه لرستان	۱۷ سال	دکتری
۸	عضو هیئت علمی	دانشگاه لرستان	۲۱ سال	دکتری
۹	عضو هیئت علمی	دانشگاه لرستان	۱۱ سال	دکتری
۱۰	کارشناس امور اداری	دادگستری لرستان	۲۱ سال	لیسانس
۱۱	عضو هیئت علمی	دانشگاه لرستان	۱۳ سال	دکتری
۱۲	مدیر سازمان	سازمان امور مالیاتی	۱۸ سال	فوق لیسانس
۱۳	کارشناس منابع انسانی	تأمین اجتماعی	۲۲ سال	فوق لیسانس
۱۴	کارشناس هزینه	تأمین اجتماعی	۲۵ سال	فوق لیسانس
۱۵	مدیر سازمان	سازمان صنعت معدن و تجارت	۱۵ سال	دکتری

در بخش کیفی پژوهش، پس از اینکه مصاحبه با ۱۵ نفر انجام شد، متن مصاحبه‌ها به نرم‌افزار مکس کیودی‌ای ۲۰۲۰ منتقل شد و فرآیند تحلیل و کدگذاری داده‌های کیفی انجام شد. پس از بررسی همه‌ی مصاحبه‌ها و استخراج کدها، در نهایت جدول (۶) و (۷) که نشان‌دهنده فرآیند کدگذاری دلایل و پیامدهای احساس تنهایی در محل کار می‌باشد، تشکیل شد. نمونه‌ای از مصاحبه انجام شده با یکی از خبرگان در جدول (۵) آورده شده است.

جدول ۵. نمونه‌ای از مصاحبه‌های انجام شده

کدهای استخراجی	متن مصاحبه
نهادینه شدن فرهنگ سکوت،	۱. از نظر شما، چه عواملی منجر به بروز احساس تنهایی در کارکنان سازمان‌های دولتی می‌شود؟

ادراک نابرابری نامرئی در سازمان	از نظر بنده یکی از عوامل مهمی که منجر به بروز احساس تنهایی می‌شود، فضای سرکوب‌گرسازمانی است که پذیرای نظرات و ایده‌های کارکنان نیستند و نظرات کارکنان رو نادیده می‌گیرند و کارکنان رو به سکوت وامی‌دارند. با این سکوت اجباری و عدم بیان نظرات، کارکنان دچار احساس تنهایی می‌شوند. از طرفی فرد به دلیل ترس از عواقب ابراز عقیده و نظر، ترس از تنبیهات و حتی از دست دادن جایگاه خودش به سکوت وادار می‌شود. این حالت عاملی مهم در بروز احساس تنهایی در کارکنان می‌شود. از طرفی، یکی از عوامل مهم دیگر که منجر به بروز احساس تنهایی در کارکنان می‌شود، ادراک تفاوت‌ها در محل کار، ناعدالتی در دسترسی کارکنان به اطلاعات، و مهم‌تر از آن برابر نبودن فرصت‌های ارتقا در میان کارکنان هست. در چنین حالتی کارکنان از نظر ذهنی دچار این تفکر می‌شوند که در سازمان به آن‌ها اهمیتی داده نمی‌شود و تنها مانده‌اند.
برخورداری مدیر از های گرایش نپوتیسمی و کرونیسمی	۲. به نظر شما، چه عواملی در پیدایش احساس تنهایی در کارکنان مؤثر هستند؟ به نظر بنده یکی از عوامل مهم دیگر که در پیدایش احساس تنهایی کارکنان مؤثر است، پارتی‌بازی‌ها و درواقع استخدام‌های فامیلی و رفاقت‌گونه در سازمان‌هاست. وقتی که افرادی به دلیل نسبت فامیلی با مدیران در سازمان‌ها در مسیر شغلی خود پیشرفت می‌کنند دیگران افراد سازمان به شدت دچار احساس تنهایی می‌کنند.
استیلا پدیده ارتباط‌گریزی در کارکنان، بروز پدیده استعفای خاموش در کارکنان	۳. به نظر شما، احساس تنهایی در کارکنان چه پیامدهای فردی و سازمانی در پی دارد؟ با توجه به اینکه این احساس یک احساس منفی هست پس می‌تونه پیامدهای فردی و سازمانی منفی در پی داشته باشه. به نظر بنده، این احساس منجر به عدم مشارکت فعال در بحث‌های تیمی و پروژه‌های سازمانی می‌شود و تعاملات در سازمان رو به شدت پایین میاره. همچنین، این احساس منجر به احساس بی‌ارتباطی با اهداف و چشم‌انداز سازمان، ضعف کارکنان در تعهد به سازمان می‌گردد، به گونه‌ای که کارکنان وظایف را به صورت حداقلی انجام می‌دهند.

جدول ۶. دلایل احساس تنهایی در محل کار

کد	عوامل فردی/سازمانی	کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
C1	سازمانی	نهادینه شدن فرهنگ سکوت	سرکوب صداها مخالف	نادیده گرفتن نظرات کارکنان، تمسخر ایده‌های جدید، نبود کانال امن برای بیان انتقادات، اولویت دادن به هماهنگی، پرهیز از نوآوری
			ترس از عواقب	ترس از اخراج، ترس از تنبیه، نگرانی از قضاوت منفی همکاران یا مدیران، ترس از برچسب خوردن به عنوان فرد مشکل‌ساز
			همرنگ جماعت شدن	حفظ وضعیت موجود، اجتناب از ایجاد تنش، اجتناب از درگیری، پیروی از اکثریت، کاهش تلاش برای تأثیرگذاری، کاهش تلاش برای تغییر
			انطباق پذیری و اجتناب از تعارض	پذیرش دستورات بدون چون و چرا، سکوت کردن، موافق بودن بصورت ظاهری
C2	سازمانی	باج خواهی عاطفی در سازمان	استفاده از احساس گناه	ابراز دلخوری، ابراز ناراحتی شدید از یک رفتار یا عدم رفتار، سکوت کردن به نشانه رفتن و دلخوری
			تهدید عاطفی	عدم اعتماد همکاران و مدیریت به من، احساس منفی همکاران نسبت به من، عدم موفقیت سازمان رو گردن من انداختن
			تظاهر به قربانی بودن	همه علیه من هستند، خستگی زیاد نسبت به بقیه، تحت فشار بودن، عدم درک شدن توسط دیگران، اجبار در انجام وظیفه، برجسته کردن مشکلات شخصی برای توجیه ناکارآمدی در کار
C3	فردی	برخورداری از رفتار و منش محافظه کارانه	ترجیح ثبات و پیش‌بینی پذیری	مقاومت در برابر ایده‌های نوآورانه، تمایل به تکرار موفقیت‌های گذشته، عدم جستجوی راه‌های جدید، نگرانی از پیامدهای ناخواسته، پرهیز از تغییرات، تأکید بر اهمیت برنامه‌ریزی دقیق و تأکید بر فعالیت‌های طولانی‌مدت
			احتیاط در ریسک‌پذیری	نیاز به شواهد قوی برای تصمیم‌گیری، نیاز به داشتن داده‌های متعدد برای انجام فعالیت جدید، ترجیح دادن راه‌حل‌های اثبات‌شده، تمرکز بر کاهش خطرات احتمالی در محل کار
			ارزش‌گذاری بر سنت و تجربه	ارج نهادن به نظرات افراد باتجربه، پیروی از رویه‌ها و دستورالعمل‌های موجود، اعتقاد به اینکه همیشه اینطور کار کرده‌ایم، توجه به جنبه‌های اخلاقی، تأکید بر رفتارهای اخلاقی و اجتماعی پایدار
C4	سازمانی	برخورداری مدیر از گرایش‌های نپوتیسمی و کرونسیسمی	ترجیح بستگان و دوستان در ارتقا استخدام و ارتقا	استخدام اعضای خانواده، استخدام دوستان نزدیک بدون آگهی عمومی، ارتقای سریع افراد فاقد سابقه کاری کافی، پیشرفت در مسیر شغلی صرفاً به دلیل نسبت فامیلی یا دوستی، واگذاری پروژه‌ها یا مسئولیت‌های مهم به افراد غیرمتخصص، پاداش به افراد نالایق اما نزدیک به مدیر، نادیده گرفتن رزومه‌ها
			عدم شایسته‌سالاری	عدم وجود فرآیندهای شفاف و عادلانه برای ارزیابی عملکرد، نادیده گرفتن پیشنهادات یا انتقادات سازنده از سوی کارمندان غیرمرتبط، اعطای پاداش‌ها و مزایا به افراد بر اساس وفاداری یا نزدیکی نه عملکرد، برگزاری مصاحبه‌های صوری برای مشاغل از پیش تعیین‌شده برای افراد خاص

			ایجاد محیط کاری نامتعادل و بی‌انگیزه‌کننده	کاهش انگیزه و روحیه کارمندان شایسته، احساس نادیده گرفته شدن، افزایش نرخ خروج کارمندان با استعداد، دلسرد شدن بخاطر تبعیض و اختلاف، ایجاد شایعات و جو بی‌اعتمادی در سازمان، کاهش بهره‌وری کلی به دلیل حضور افراد ناکارآمد در پست‌های کلیدی سازمان
			محدود کردن فرصت‌های رشد	عدم ارائه آموزش‌های تخصصی، عدم وجود دوره‌های پیشرفته، عدم ترفیع شغلی یا ارتقاء با وجود عملکرد عالی، نگه داشتن افراد در یک نقش غیر تخصصی، نگه داشتن افراد در پست برای مدت طولانی بدون تغییر، عدم ارائه بازخوردهای سازنده برای کمک به بهبود عملکرد
C5	سازمانی	کوئوله‌پروری در سازمان	عدم واگذاری مسئولیت‌های چالش‌برانگیز	سپردن وظایف تکراری و کم‌اهمیت به افراد با پتانسیل بالا، عدم دعوت از افراد برای مشارکت در پروژه‌های کلیدی، واگذاری رهبری تیم یا پروژه‌های مهم به افراد کم‌تجربه‌تر اما مورد اعتمادتر، نادیده گرفتن درخواست‌های افراد برای پذیرش مسئولیت‌های بیشتر
			ایجاد موانع ذهنی یا سازمانی	عبارت وظیفه خود را انجام بده و حرف زن از سوی مدیران، تمسخر یا بی‌اهمیت جلوه دادن ایده‌های جدید یا بلندپروازانه، ایجاد ترس از شکست، ایجاد ترس از پیامدهای منفی برای ریسک‌پذیری، تأکید بیش از حد بر حفظ وضعیت موجود، پرهیز از هرگونه تغییر
			دسترسی نابرابر به اطلاعات و فرصت‌ها	انتشار اخبار مهم یا تصمیمات سازمانی ابتدا در گروه‌های غیررسمی (مانند گپ‌های مدیران در گروه تلگرامی و ای‌تا)، عدم دعوت از برخی کارکنان برای شرکت در جلسات، عدم دعوت برخی از کارکنان برای شرکت در کارگاه‌های آموزشی کلیدی، محدود کردن دسترسی به پروژه‌های نوآورانه یا پروژه‌هایی که منجر به دیده شدن می‌شوند، عدم به اشتراک‌گذاری دانش یا تجربیات مهم بین تیم‌ها یا افراد، ناعدالتی در دسترسی به اطلاعات، برابر نبودن فرصت‌ها
C6	سازمانی	ادراک نابرابری نامرئی در سازمان	تفاوت در تعاملات و دیده شدن	ادراک تفاوت در محل کار، مدیران بیشتر با کارکنان خاصی در تعاملات غیررسمی (مانند ناهار یا قهوه) هستند، ارتباطات مدیران در ساعات نبود ارباب رجوع با برخی از کارکنان خاص، ایده‌های مطرح شده توسط افراد خاصی با استقبال بیشتری روبرو می‌شود
			سوگیری‌های ناخودآگاه در ارزیابی‌ها	ارزیابی عملکرد بر اساس احساس یا همدلی بیشتر با برخی افراد، تفاوت در انتظارات مدیران از کارکنان بر اساس گروه‌های جمعیتی (مثلاً کلیشه‌های جنسیتی)، نادیده گرفتن یا کم‌اهمیت جلوه دادن دستاوردهای کارکنانی که با فرهنگ غالب همسو نیستند، نسبت دادن موفقیت‌ها به عوامل بیرونی برای برخی کارکنان

C7	فردی	بی اعتمادی و بدبینی کارکنان	شک و تردید در مورد انگیزه‌ها و نیات	تلقی کردن هرگونه تغییر سازمانی به عنوان ترفندی برای اخراج یا کاهش نیرو، باور به اینکه مدیران فقط به فکر منافع خود هستند نه کارکنان، تفسیر سخنان و وعده‌های رهبری به صورت بدبینانه و با جستجوی نقاط ضعف، گمانه‌زنی در مورد تصمیمات مهم، شک و تردید بر اساس روابط شخصی یا منافع پنهان
			باور به ناعدالانه بودن سیستم	احساس تبعیض در توزیع پاداش‌ها و ترفیع‌ها یا فرصت‌ها، عدم وجود سیستم ارزیابی عملکرد منصفانه، توجه به افراد غیرشایسته به دلیل روابط، احساس دیده نشدن تلاش‌های کارکنان
			انتظار منفی از پیامدها	عدم تمایل به تلاش زیاد چونکه "فایده‌ای ندارد"، پیش‌بینی شکست برای پروژه‌های جدید یا ابتکارات سازمان، احساس ناامیدی و بی‌انگیزگی نسبت به آینده شغلی در سازمان
C8	سازمانی	فضای سازمانی خالی از تعامل	ارتباطات سطحی و محدود	مکالمات فقط محدود به مسائل فنی یا دستورات شغلی است، مکالمات در راهروها یا آشپزخانه کوتاه و گذراست و به مسائل شخصی نمی‌پردازد، استفاده کم از کانال‌های ارتباطی غیررسمی (مثل چت‌های تیمی برای گپ و گفت)، عدم برگزاری یا مشارکت فعال در رویدادهای اجتماعی یا تیم‌سازی
			فقدان همکاری و کار تیمی	ترجیح افراد به انجام دادن کارها بصورت تنهایی، عدم درخواست نیاز به کمک، عدم اشتراک‌گذاری اطلاعات یا دانش به صورت داوطلبانه، پیش رفتن پروژه‌ها بصورت جزیره‌ای، رقابت ناسالم بین افراد یا تیم‌ها به جای همکاری
			انزوا و عدم احساس تعلق	عدم تعامل بین کارکنان، وقت را به تنهایی پیش بردن، احساس اینکه "کسی به کسی اهمیت نمی‌دهد" یا "من اینجا تنها هستم"، عدم تمایل به پرسیدن سوال از همکاران یا ارائه کمک، عدم وجود ارتباط قوی بین کارکنان و مدیریت
C9	سازمانی	دیوارکشی شیشه‌ای در سازمان	شفافیت ظاهری بدون درک واقعی	در دسترس بودن داده‌ها و عدم تفسیر درست آنها، جلسات باز و بدون مشارکت واقعی، فعالیت تیم‌ها قابل مشاهده و بدون هدف چالش برانگیز
			موانع ارتباطی پنهان	اجتناب از پرسیدن هرگونه سوالی، ترس از قضاوت شدن یا دیده شدن، عدم وجود کانال‌های ارتباطی موثر برای رفع ابهامات یا دریافت بازخورد، تفاوت در زبان تخصصی یا اصطلاحات بین بخش‌های مختلف که مانع درک متقابل می‌شود
			فقدان هم‌افزایی و همکاری معنادار	عدم همکاری بین کارکنان، عدم توجه به ارتباطات کاری بین همکاران، عدم وجود فرآیندهای مشخص برای اشتراک‌گذاری دانش یا حل مشکلات به صورت مشترک، دیدن موفقیت‌های دیگران به جای حس همبستگی، رواج یافتن رقابت بجای همکاری
C10	فردی	کیفیت پایین تعامل‌های درون زندگی شخصی	سطحی بودن ارتباطات	گفتگوها حول مسائل پیش پا افتاده (آب و هوا، اخبار روز)، عدم پرداختن به احساسات یا افکار عمیق، عدم تمایل به به اشتراک گذاشتن احساسات، ترس‌ها یا آرزوهای واقعی با دیگران، تعاملات نمایشی، عدم روابط فردی عمیق، احساس خستگی یا بی‌حوصلگی در حین صحبت با برخی افراد.

بحث بر سر مسائل جزئی، انتقادهای مداوم یا کنایه‌آمیز از یکدیگر، نادیده گرفتن یا کم‌اهمیت جلوه دادن احساسات طرف مقابل، رفتارهایی مانند سکوت همراه با قهر یا پرخاشگری	ارتباطات پرتنش و منفی		
عدم درک شدن توسط همکاران، عدم برآورده شدن نیازهای عاطفی (مانند نیاز به محبت، توجه یا تأیید)، احساس تنهایی و انزوا در جمع، عدم توانایی در ابراز آسیب‌پذیری بدون ترس از قضاوت یا سرزنش	فقدان حمایت عاطفی و درک متقابل		

جدول ۷. پیامدهای احساس تنهایی در محل کار

کد	کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
C11	استیلای پدیده ارتباط‌گریزی در کارکنان	اجتناب از تعاملات غیرضروری	اجتناب از صحبت کردن با همکاران، افت در تعاملات سازمانی، ترجیح دادن کار کردن به تنهایی حتی زمانی که کار گروهی امکان‌پذیر و مفید است، کوتاه‌تر کردن مکالمات به محض رفع نیاز کاری، عدم شرکت در فعالیت‌های تفریحی، شرکت نکردن در دوره‌های کاری
		کاهش مشارکت فعال در تیم و سازمان	سکوت در جلسات، عدم ارائه نظر یا پرسیدن سوال، عدم مشارکت فعال در بحث‌های تیمی یا پروژه‌های گروهی، غیبت در رویدادهای تیمی یا سازمانی، ترک جلسات، واگذاری وظایف گروهی به دیگران، انجام حداقل وظیفه محوله
		ترجیح ارتباطات غیرمستقیم و منفعل	ارسال ایمیل یا پیام متنی برای درخواست اطلاعاتی که به راحتی می‌توان تلفنی پرسید، عدم تمایل به برقراری تماس تلفنی یا رفتن به دفتر همکار برای مطرح کردن یک موضوع، پاسخ‌های کوتاه و گذرا در مکالمات چت یا ایمیل
C12	گرفتاری سازمان به پدیده اینرسی نوآورانه	مقاومت در برابر ایده‌های جدید	عبارت‌های "اینطور نمی‌شود" یا "ما قبلاً امتحان کرده‌ایم"، عدم وجود فرآیند مشخص و حمایتی برای ارائه و ارزیابی ایده‌های نو، نادیده گرفتن پیشنهادها و نوآوری از سوی کارکنان، ترجیح دادن حفظ وضعیت موجود به جای پذیرش ریسک‌های مرتبط با ایده‌های جدید
		وابستگی بیش از حد به روش‌های سنتی	استفاده مداوم از سیستم‌ها و نرم‌افزارهای قدیمی، مقاومت در برابر پذیرش و یادگیری فناوری‌های جدید، تکیه بیش از حد بر تجربیات گذشته بدون در نظر گرفتن تغییرات بازار یا نیازهای ارباب رجوع، انجام فرآیندهای تکراری و ناکارآمد به دلیل عادت
		فقدان فرهنگ ریسک‌پذیری و آزمون و خطا	ترس از شکست، خودداری از پیشنهاد ایده‌های جدید، جریمه شدن یا سرزنش شدن کارکنان در صورت عدم موفقیت پروژه‌های نوآورانه، عدم تخصیص منابع (زمان، بودجه) کافی برای پروژه‌های آزمایشی و نوآورانه، تمرکز بیش از حد بر معیارهای عملکرد کوتاه‌مدت به جای تشویق نوآوری بلندمدت
C13	بروز عارضه اسکیزوفرنی سازمانی	عدم همسویی استراتژیک و عملیاتی	عدم همخوانی اهداف با اولویت‌ها و فعالیت‌ها، دنبال کردن اهداف متضاد در سازمان، عدم همخوانی تصمیمات مدیریتی با توانایی‌ها یا واقعیت‌های اجرایی، ارتباط ضعیف یا قطع شده بین برنامه‌ریزی استراتژیک و اجرای عملیاتی
		جزیره‌ای شدن و رقابت داخلی	عدم اشتراک گذاری اطلاعات، مخفی نگه داشتن اطلاعات، رقابت منفی واحدها برای جلب نظر مدیریت، عدم وجود فرآیندهای مشترک یا استاندارد بین بخش‌های مختلف، موفقیت در گرو شکست بخش دیگر سازمان

		تناقض در ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی	مدعی کار تیمی بودن و پاداش فردمحور، تضاد بین ارزش‌ها و رفتارها، عدم شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها و ارتباطات
		کاهش تعهد و انگیزه	ضعف در تعهد به سازمان، عدم علاقه به پیشرفت شغلی در سازمان فعلی، احساس بی‌ارتباطی با اهداف و چشم‌انداز سازمان، کاهش انرژی و اشتیاق برای انجام وظایف روزمره، عدم احساس تعلق خاطر به تیم یا سازمان
C14	بروز پدیده استعفای خاموش در کارکنان	انجام حداقل وظایف محوله	انجام وظایف حداقلی، انجام وظایف صرفاً در چارچوب شرح شغل، پرهیز از پذیرش پروژه‌های اضافی یا داوطلبانه، عدم تلاش برای بهبود فرآیندها یا ارائه راهکارهای جدید، انجام کارهای محوله تا پایان ساعت کاری، ورود به موقع، خروج به موقع
		اجتناب از مشارکت و مسئولیت‌پذیری	عدم تمایل به شرکت در جلسات غیرضروری یا داوطلبانه، اجتناب از گرفتن مسئولیت‌های جدید یا چالش‌برانگیز، عدم ارائه بازخورد یا نظرات سازنده در مورد مسائل سازمانی، ترجیح دادن سکوت در بحث‌ها به جای بیان دیدگاه یا پیشنهاد
		کاهش تعاملات غیررسمی و اجتماعی	حداقل مکالمه شخصی یا غیرکاری بین همکاران در طول روز، عدم حضور یا مشارکت کم در رویدادهای تفریحی یا اجتماعی سازمان، ترجیح دادن ارتباطات صرفاً کاری، اجتناب از صحبت‌های حاشیه‌ای، کاهش شوخی‌ها و خنده در محیط کار
C15	کاهش حس صمیمت سازمانی	افزایش فاصله عاطفی و روانی	عدم درک شدن توسط مدیریت، کم شدن همدلی نسبت به مشکلات یا چالش‌های شخصی همکاران، احساس انزوا یا تنهایی در محیط کار حتی در صورت حضور فیزیکی، پاسخ‌های کوتاه و بی‌روح بین همکاران، خشک و بی‌احساس بودن با همکاران
		کاهش اعتماد و امنیت روانی	خودداری از بیان نگرانی‌ها، عدم ابراز انتقادات یا ایده‌های جسورانه، ترس از قضاوت شدن یا مورد تمسخر قرار گرفتن در صورت بروز اشتباه، شک و تردید نسبت به انگیزه‌ها و نیت واقعی همکاران یا مدیران، عدم احساس حمایت کافی از سوی سازمان در مواقع نیاز
		اجتناب فعال از تعاملات اجتماعی	پرهیز از شرکت در بحث‌های گروهی، اجتناب از صحبت‌های غیرکاری با همکاران در زمان استراحت یا بین وظایف، انتخاب مسیرهای فیزیکی خلوت‌تر در محیط کار، عدم پاسخگویی به پیام‌ها یا تماس‌های غیرکاری از سوی همکاران
C16	بروز پدیده انزوای خودخواسته در کارکنان	ترجیح کار انفرادی و مستقل	عدم درخواست کمک یا مشورت از همکاران، ترجیح دادن تمرکز بر وظایف فردی به جای مشارکت در پروژه‌های تیمی، احساس ناراحتی یا استرس در محیط‌های کاری
		کاهش اشتراک‌گذاری اطلاعات و تجربیات	عدم داوطلب شدن برای آموزش یا راهنمایی همکاران جدید، نگه‌داشتن دانش تخصصی یا اطلاعات پروژه‌ها نزد خود، عدم اشتراک‌گذاری گسترده داده‌ها، پاسخ‌های کوتاه و مختصر به سوالات همکاران در مورد کار، عدم به اشتراک‌گذاری درس‌های آموخته شده از پروژه‌های قبلی
C17	بروز پدیده محرومیت	عدم دریافت حمایت عاطفی	حس عدم حامی داشتن در مواقع مشکل، عدم نشان دادن همدردی مدیران یا همکاران در زمان استرس یا فشار کاری، کمبود فضایی امن برای بیان نگرانی‌ها یا احساسات منفی بدون ترس از قضاوت، حس حرفه‌ای داشتن با پنهان کردن احساسات

	احساسی در کارکنان	کمبود توجه و تایید	حس نادیده گرفته شدن تلاش و دستاورد، دریافت کم بازخوردهای مثبت یا تشویق از سوی مدیران، احساس عدم قدردانی نسبت به مشارکتها و کمکهای انجام شده، تمرکز بیش از حد سازمان بر نتایج و کمبود توجه به فرآیند یا تلاش کارکنان
		احساس عدم درک شدن	عدم گوش شنوا برای ایده ها، عدم درک دغدغه های کارکنان توسط مدیریت، عمیق نبودن ارتباطات احساسی، هماهنگ نبودن نیازها با سبک های کاری
C18	بروز سندرم فرسودگی شغلی در کارکنان	خستگی عاطفی	احساس مداوم خستگی و بی انرژی بودن حتی پس از استراحت کافی، کاهش توانایی برای همدلی با مشکلات دیگران، تحریک پذیری بالا و واکنش های شدیدتر به مسائل جزئی، احساس تهی شدن و ناتوانی در پاسخگویی به تقاضاهای عاطفی کار
		مسئله سازی یا بدبینی نسبت به شغل	نگرش منفی و بدبینانه نسبت به اهداف و ارزش های سازمان، رفتار سرد و بی تفاوت با همکاران یا ارباب رجوع، کاهش علاقه به کار و وظایف محوله، شانه خالی کردن از زیر بار مسئولیت های اضافی یا چالش برانگیز
		کاهش احساس کارآمدی شخصی	احساس عدم موفقیت و ناکارآمدی در انجام وظایف شغلی، شک و تردید نسبت به توانایی های فردی در دستیابی به اهداف، کاهش انگیزه برای بهبود عملکرد، کاهش انگیزه برای یادگیری مهارت های جدید، احساس بی اهمیت بودن نقش فرد در سازمان
C19	اختلال در تصمیم گیری های سازمانی	عدم شفافیت در فرآیند تصمیم گیری	نامشخص بودن مسئول نهایی تصمیم گیری، نبود معیارهای روشن برای ارزیابی گزینه های مختلف، تاخیرهای مکرر در اعلام تصمیمات بدون دلیل مشخص، ابهام در مورد چگونگی اجرای تصمیمات اتخاذ شده
		ترس از ریسک و پیامدها	اجتناب از انتخاب گزینه هایی ریسکی، تمایل به حفظ وضعیت موجود به جای ایجاد تغییرات، سرزنش یا انتقاد شدید از افرادی که تصمیمات ناموفق گرفته اند، اتخاذ تصمیمات محافظه کارانه که مانع نوآوری می شوند
		فقدان اطلاعات کافی یا دقیق	تصمیم گیری بر اساس حدس و گمان به جای داده های واقعی، عدم دسترسی به تحلیل های جامع از گزینه های مختلف، انتخاب دشوار بدلیل اطلاعات متناقض از منابع مختلف، روند کند تصمیم گیری بدلیل تاخیر در جمع آوری داده های مورد نیاز
C20	فرسایش تاب آوری در سازمان	کاهش ظرفیت سازگاری با تغییرات	مقاومت کارکنان در برابر پذیرش رویه ها یا فناوری های جدید، ناتوانی در بازنگری سریع استراتژی ها، وفور فرآیندهای بوروکراتیک، کمبود مهارت های لازم در نیروی کار
		افزایش آسیب پذیری در برابر شوک ها	تاثیر مخرب بحران های خارجی بر عملکرد و ثبات سازمان، زمان بازیابی طولانی پس از رویدادهای منفی، فقدان برنامه ریزی برای سناریوهای اضطراری یا بحرانی، وابستگی بیش از حد به یک منبع خاص
		تضعیف روحیه و انسجام تیمی	کاهش همکاری و افزایش رقابت ناسالم بین افراد، احساس ناامیدی و بی تفاوتی نسبت به آینده سازمان در بین کارکنان، افزایش نرخ خروج کارکنان، کمبود ارتباطات مؤثر و شفاف در زمان بحران.

در بخش کمی پژوهش پرسشنامه تحقیق بر اساس یافته‌های کیفی تنظیم و به اعضای نمونه داده شد. بر این اساس ماتریس روابط فازی به صورت جدول زیر تشریح شده است

جدول ۸. ماتریس روابط فازی دلایل احساس تنهایی در محل کار

دلایل											
C10	C9	C8	C7	C6	C5	C4	C3	C2	C1		
0/51	0/66	0/76	0/53	0/69	0/18	0/65	0/70	0/73	0	C1	دلایل
0/71	0/55	0/33	0/11	0/66	0/28	0/60	0/73	0	0/91	C2	
0/53	0/81	0/79	0/68	0/65	0/75	0/77	0	0/61	0/54	C3	
0/65	0/26	0/68	0/76	0/60	0/79	0	0/75	0/76	0/81	C4	
0/78	0/66	0/11	0/80	0/77	0	0/80	0/79	0/34	0/77	C5	
0/58	0/22	0/68	0/65	0	0/62	0/75	0/68	0/78	0/48	C6	
0/23	0/66	0/67	0	0/65	0/81	0/78	0/58	0/75	0/56	C7	
0/69	0/27	0	0/84	0/18	0/50	0/58	0/63	0/75	0/61	C8	
0/31	0	0/66	0/60	0/64	0/75	0/23	0/81	0/69	0/71	C9	
0	0/44	0/70	0/73	0/83	0/76	0/69	0/75	0/66	0/65	C10	

جدول ۹. ماتریس روابط فازی پیامدهای احساس تنهایی در محل کار

پیامدها											
C20	C19	C18	C17	C16	C15	C14	C13	C12	C11		
0/57	0/48	0/72	0/76	0/77	0/29	0/33	0/52	0/57	0	C11	پیامدها
0/76	0/26	0/52	0/88	0/43	0/42	0/53	0/42	0	0/67	C12	
0/26	0/50	0/41	0/39	0/61	0/51	0/69	0	0/65	0/34	C13	
0/39	0/91	0/80	0/27	0/66	0/68	0	0/60	0/48	0/42	C14	
0/55	0/57	0/62	0/49	0/63	0	0/52	0/49	0/78	0/83	C15	
0/84	0/68	0/81	0/68	0	0/78	0/46	0/74	0/59	0/45	C16	
0/62	0/47	0/66	0	0/51	0/49	0/29	0/64	0/46	0/77	C17	
0/81	0/46	0	0/53	0/38	0/33	0/70	0/44	0/76	0/81	C18	
0/44	0	0/54	0/77	0/70	0/61	0/68	0/73	0/41	0/40	C19	
0	0/40	0/31	0/51	0/59	0/57	0/36	0/74	0/66	0/89	C20	

محاسبه ظرفیت تأثیر پذیری، توان تأثیر گذاری و شاخص مرکزی

پس از اینکه ماتریس روابط را ترسیم کردیم هر کدام از شاخص‌های توان تأثیر گذاری، ظرفیت تأثیر پذیری و شاخص مرکزی، برای هر کدام از مؤلفه‌های بدست آمده در بخش کیفی پژوهش بدین صورت محاسبه شد:

توان تأثیر گذاری (Out degree): میزان تأثیر گذاری توسط یک مؤلفه را نشان می‌دهد؛ به عبارت دیگر نشان‌دهنده مجموع یال‌های خروجی (مجموع عناصر سطری) از هر گره است.

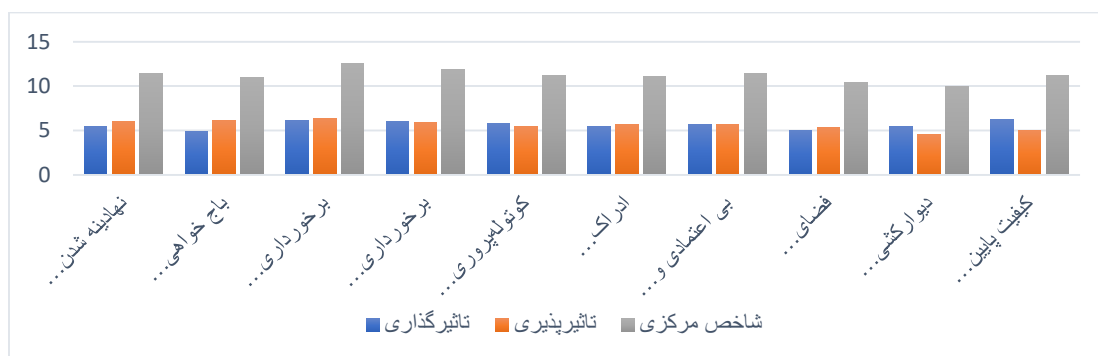
ظرفیت تاثیر پذیری (In degree): میزان ظرفیت تاثیر پذیری هر مؤلفه را نشان می دهد، به عبارت دیگر نشان دهنده مجموع یال های ورودی (مجموع عناصر ستونی) به هر گره است.

شاخص مرکزی (Centrality): مجموع دو عامل قبلی (یعنی In و Out) است. هر عاملی که درجه مرکزیت بالاتری داشته باشد در واقع یا In بالاتری و یا Out بالاتری داشته که در نتیجه عاملی مهم محسوب می شود و باید به آن به طور ویژه ای توجه نمود. محاسبه ظرفیت تاثیر پذیری، توان تاثیر گذاری و شاخص مرکزی برای همه مؤلفه های بدست آمده در قسمت کیفی، به صورت فوق انجام شد که نتایج آن در جدول ۸ به شرح زیر است.

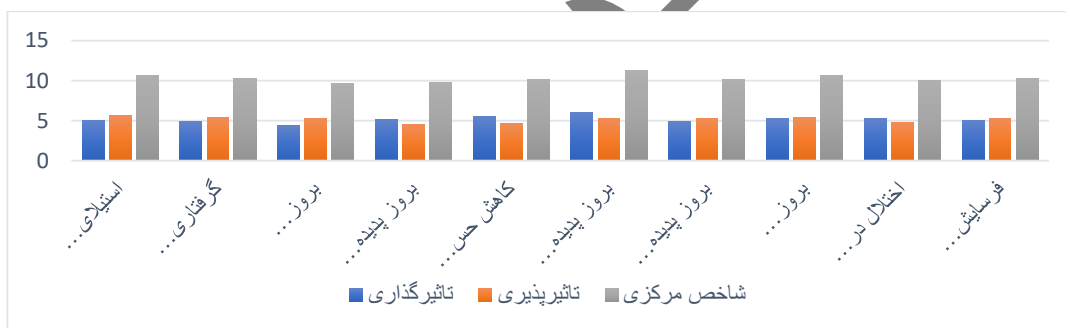
جدول ۱۰. ظرفیت تاثیر پذیری، توان تاثیر گذاری و شاخص مرکزی

کد	دلایل احساس تنهایی در محل کار	شاخص مرکزی	تاثیر گذاری	تاثیر پذیری
C1	نهادینه شدن فرهنگ سکوت	11/45	5/41	6/04
C2	باج خواهی عاطفی در سازمان	10/95	4/88	6/07
C3	برخورداری از رفتار و منش محافظه کارانه	12/55	6/13	6/42
C4	برخورداری مدیر از گرایش های نپوتیسمی و کرونسیسمی	11/91	6/06	5/85
C5	کوتوله پروری در سازمان	11/26	5/82	5/44
C6	ادراک نابرابری نامرئی در سازمان	11/11	5/44	5/67
C7	بی اعتمادی و بدبینی کارکنان	11/39	5/69	5/70
C8	فضای سازمانی خالی از تعامل	10/43	5/05	5/38
C9	دیوار کشی شیشه ای در سازمان	9/93	5/40	4/53
C10	کیفیت پایین تعامل های درون زندگی شخصی	11/20	6/21	4/99
کد	پیامدهای احساس تنهایی در محل کار	شاخص مرکزی	تاثیر گذاری	تاثیر پذیری
C11	استیلا پدیده ارتباط گریزی در کارکنان	10/59	5/01	5/58
C12	گرفتاری سازمان به پدیده اینرسی نوآورانه	10/25	4/89	5/36
C13	بروز عارضه اسکیزوفرنی سازمانی	9/68	4/36	5/32
C14	بروز پدیده استعفای خاموش در کارکنان	9/77	5/21	4/56
C15	کاهش حس صمیمت سازمانی	10/16	5/48	4/68
C16	بروز پدیده انزوای خودخواسته در کارکنان	11/31	6/03	5/28
C17	بروز پدیده محرومیت احساسی در کارکنان	10/19	4/91	5/28
C18	بروز سندرم فرسودگی شغلی در کارکنان	10/61	5/22	5/39
C19	اختلال در تصمیم گیری های سازمانی	10/01	5/28	4/73
C20	فرسایش تاب آوری در سازمان	10/27	5/03	5/24

در نهایت با محاسبه ظرفیت تاثیرپذیری، توان تاثیرگذاری و شاخص مرکزی برای همه مؤلفه‌ها با استفاده از نرم‌افزار اکسل، نمودار کلی مؤلفه‌ها ترسیم شد.

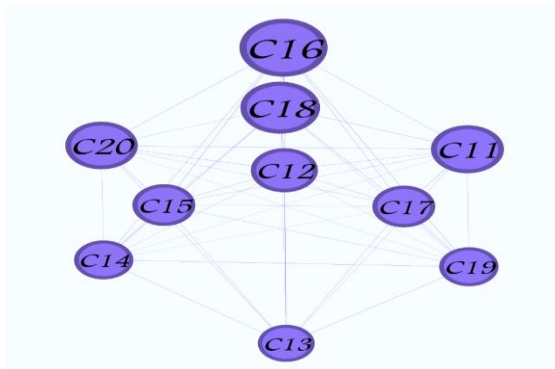
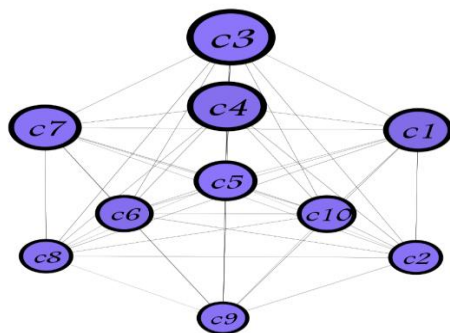


نمودار ۱. ظرفیت تاثیرپذیری، توان تاثیرگذاری و شاخص مرکزی دلایل



نمودار ۲. ظرفیت تاثیرپذیری، توان تاثیرگذاری و شاخص مرکزی پیامدها

پس از اینکه شاخص‌ها بدست آمدند، داده‌ها به نرم‌افزار Gephi منتقل شدند و در نهایت مدل نهایی (مدل روابط علی) ترسیم شد.



نمودار ۳. مدل روابط علی و پیامدها احساس تنهایی در محل کار

بحث و نتیجه گیری

در عصر حاضر، با توجه به گسترش «وزافزون سازمان‌ها در عرصه جهانی و پیچیدگی‌های فزاینده در تعاملات اجتماعی، همچنین تغییرات شگرف و پر دامنه در محیط‌های اجتماعی و اقتصادی، انعطاف‌پذیری افراد و سازمان‌ها در مواجهه با چالش‌ها، تعارضات و تحولات گوناگون، پیش از پیش اهمیت یافته است (ابراهیمی و کشاورز، ۱۳۹۸). در این میان، احساس تنهایی، به عنوان یک پدیده پیچیده و چندوجهی، همواره برای روانشناسان و محققان رفتار انسانی، موضوعی جذاب و در عین حال چالش‌برانگیز بوده است. در سال‌های اخیر، شاهد ظهور پدیده احساس تنهایی به عنوان یک حوزه پژوهشی پرطرفدار در روانشناسی اجتماعی و مدیریت رفتار سازمانی هستیم (Stoechr, 2017). همانگونه که اشاره شد احساس تنهایی در محل کار به عنوان پدیده‌ای جهانشمول در سال‌های اخیر مورد توجه سازمان‌ها قرار گرفته است. نادیده انگاشتن این پدیده می‌تواند پیامدهای جبران‌ناپذیری برای سازمان‌ها ایجاد نماید. بخش دولتی به سبب اهمیت نقش آن در تحقق رسالت، مأموریت و اهداف ملی از این امر مستثنی نبوده است و توجه به پدیده احساس تنهایی در محیط کار در بخش دولتی نیز می‌بایست توسط رهبران و مدیران سازمان‌های دولتی مورد توجه قرار گیرد (حسن‌پور و همکاران، ۱۴۰۴).

اهمیت پرداختن به این احساس از آن روست که می‌تواند مانعی جدی در مسیر شکوفایی استعدادها و پتانسیل‌های بالقوه ما باشد. تنهایی، انرژی حیاتی ما را به هدر می‌دهد، ما را در چنگال اوهام و تصورات باطل اسیر می‌کند و سرمایه گرانبهای زمان را به بطلالت می‌کشانند. این احساس، ترس ما را از محیط پیرامون تشدید کرده و اضطراب‌های

پنهان را به آسیب‌های جسمی بدل می‌سازد. در پس نقاب تنهایی، اغلب، بی‌دفاعی و گریز از مواجهه با چالش‌های زندگی نهفته است. از این رو، برای انسان معاصر که در این برهه حساس از تاریخ، در این جهان پرشتاب زندگی می‌کند، شناخت ریشه‌ها و علل احساس تنهایی، عوامل مؤثر در تشدید یا کاهش آن، پیامدها و اثرات آن بر فرد و جامعه، از اهمیت بسزایی برخوردار است (روشن‌روان، ۱۴۰۰). در همین راستا، ضروری است سازمان‌ها با اتخاذ رویکردهایی فعالانه و انسان‌محور، فضایی را فراهم آورند که در آن احساس تنهایی به حداقل رسیده و حس تعلق سازمانی تقویت شود. این مهم می‌تواند از طریق ترویج فرهنگ همکاری و کار تیمی، تشویق تعاملات اجتماعی سالم و معنادار میان کارکنان، فراهم‌سازی فرصت‌های منتورینگ و کوچینگ، و همچنین برگزاری برنامه‌های حمایتی و اوقات فراغت میسر گردد. مدیران و رهبران باید با همدلی و درک عمیق نسبت به چالش‌های روانی کارکنان، به‌طور مستمر برای ایجاد ارتباطات قوی و شبکه‌های حمایتی درون‌سازمانی تلاش کنند. زیرا سرمایه‌گذاری بر سلامت روانی و اجتماعی کارکنان، نه تنها به افزایش بهره‌وری و رضایت شغلی منجر می‌شود، بلکه سازمان را در مسیر دستیابی به اهداف استراتژیک و تضمین پایداری بلندمدت یاری می‌رساند. بر همین اساس، پژوهش حاضر به شناسایی و تحلیل دلایل و پیامدهای احساس تنهایی در محل کار در میان کارکنان سازمان‌های دولتی در استان لرستان می‌پردازد.

در خصوص تبیین مولفه‌های تحقیق می‌توان بیان نمود که، **نهادینه شدن فرهنگ سکوت** بعنوان یکی از دلایل احساس تنهایی در محل کار زمانی رخ می‌دهد که کارکنان به دلیل ترس از تبعات منفی مانند از دست دادن شغل یا مواجهه با قضاوت‌های ناخوشایند، از بیان نظرات، ایده‌ها، و نگرانی‌های خود خودداری می‌کنند. این سکوت اجباری یا خودخواسته، مانع از شکل‌گیری ارتباطات عمیق، تبادل دانش، و حس تعلق خاطر می‌شود و به انزوای فردی دامن می‌زند. یکی دیگر از دلایل احساس تنهایی در محل کار **باج‌خواهی عاطفی در سازمان** است که به وضعیتی اشاره دارد که افراد یا گروه‌هایی در سازمان، از عواطف، احساسات، یا وابستگی‌های دیگران سوءاستفاده می‌کنند تا آن‌ها را تحت کنترل خود درآورند یا به خواسته‌هایشان تن دهند. این رفتار غیراخلاقی و مخرب، به شدت به اعتماد، احترام متقابل، و صداقت آسیب می‌زند و زمینه را برای احساس تنهایی و بی‌کسی فراهم می‌کند. **برخورداری از رفتار و منش محافظه‌کارانه** یک عامل دیگر در بروز پدیده احساس تنهایی در محل کار است که زمانی بروز می‌یابد که کارکنان یا مدیران، به دلیل ترس از شکست، اشتباه، یا قضاوت‌های منفی، تمایلی به ریسک‌پذیری، نوآوری، و همکاری فعال در پروژه‌های جدید از خود نشان نمی‌دهند. این رویکرد محافظه‌کارانه،

فضای تعاملی، پویا، و یادگیرنده سازمان را از بین می‌برد و با کاهش فرصت‌های ارتباطی، احساس تنهایی را تشدید می‌کند. **برخورداری مدیر از گرایش‌های نپوتیسمی و کرونسمی** بعنوان یکی دیگر از دلایل احساس تنهایی کارکنان است و به این معناست که مدیران سازمان بر اساس روابط شخصی، خانوادگی، یا دوستی، و نه بر اساس شایستگی، توانمندی، و عملکرد، به افراد خاصی اولویت می‌دهند و فرصت‌های شغلی، ارتقا، یا دسترسی به منابع را به آن‌ها اختصاص می‌دهند. این تبعیض آشکار یا پنهان، حس بی‌عدالتی، طردشدگی، و عدم ارزشمندی را در کارکنان شایسته اما بدون رابطه تقویت می‌کند و به احساس انزوا و تنهایی آن‌ها دامن می‌زند. یکی دیگر از دلایل احساس تنهایی کارکنان در محل کار **بروز پدیده کوتوله‌پروری در سازمان** است که در آن مدیران، به منظور حفظ موقعیت، قدرت، یا جلوگیری از به چالش کشیده شدن جایگاه خود، به طور عمدی از رشد، پیشرفت، و شکوفایی کارکنان توانمند، خلاق، و با پتانسیل بالا جلوگیری می‌کنند. آن‌ها ترجیح می‌دهند افراد متوسط یا ضعیف‌تر را ارتقا دهند تا تهدیدی برای موقعیتشان نباشند. این عمل، نه تنها انگیزه و امید را از کارکنان سلب می‌کند، بلکه آن‌ها را به سمت انزوای شغلی و احساس بی‌اهمیتی سوق می‌دهد. نتایج تحقیق نشان داد که **ادراک نابرابری نامرئی در سازمان** که به تفاوت‌های پنهان، غیررسمی، و غالباً غیرقابل اثبات در فرصت‌ها، دسترسی به اطلاعات کلیدی، منابع سازمانی، یا برخورداری از مزایای خاص اشاره دارد یکی دیگر از دلایل بروز پدیده احساس تنهایی در محل کار است که اغلب بر اساس ویژگی‌های فردی مانند جنسیت، قومیت، سن، یا گرایش‌های شخصی است. این نابرابری پنهان، حس بی‌عدالتی، تبعیض، و عدم ارزشمندی را در کارکنان ایجاد کرده و با از بین بردن حس تعلق، به احساس تنهایی آن‌ها دامن می‌زند. یکی دیگر از دلایل احساس تنهایی در محل کار **بی‌اعتمادی و بدبینی کارکنان** بود. بی‌اعتمادی و بدبینی کارکنان زمانی رخ می‌دهد که کارکنان به رهبران سازمان، مدیران مستقیم، همکاران، یا حتی به فرآیندها و تصمیم‌گیری‌های سازمانی اعتماد ندارند و همواره با دیدی منفی و شکاکانه به محیط کار خود می‌نگرند. این فضای مسموم و سرشار از بی‌اعتمادی، مانع از شکل‌گیری ارتباطات صادقانه، همکاری مؤثر، همدلی، و حس همبستگی می‌شود و در نتیجه، کارکنان احساس انزوا و تنهایی می‌کنند. **فضای سازمانی خالی از تعامل** بعنوان یکی دیگر از دلایل احساس تنهایی در محل کار، به این معناست که فرصت‌ها، بسترها، و برنامه‌های لازم برای برقراری ارتباطات معنادار، صمیمانه، و مؤثر بین کارکنان فراهم نیست یا به طور جدی ترویج و تشویق نمی‌شود. این فقدان تعامل فعال، چه در سطح پروژه‌ها و چه در سطوح اجتماعی و فرهنگی سازمان، منجر به کاهش حس تعلق، انزوای اجتماعی، و در نتیجه، تشدید احساس تنهایی در میان کارکنان می‌شود. همچنین **دیوارکشی شیشه‌ای در سازمان** به عنوان یکی دیگر از دلایل احساس تنهایی در محل کار به وضعیتی اطلاق می‌شود که کارکنان از نظر

فیزیکی و مکانی نزدیک یکدیگر هستند، اما از نظر روانی، عاطفی، و ارتباطی کاملاً جدا افتاده و منزوی هستند. این وضعیت، که ناشی از عدم تمایل به اشتراک‌گذاری اطلاعات، ترس از دخالت دیگران، یا فقدان مهارت‌های ارتباطی است، باعث می‌شود افراد با وجود حضور در جمع، احساس تنهایی عمیقی را تجربه کنند. نهایتاً **کیفیت پایین تعامل‌های درون زندگی شخصی** نیز می‌تواند تأثیر مستقیمی بر حس تنهایی کارکنان در محیط کار داشته باشد.

تعاملات ضعیف، سطحی، کم‌عمق، یا فقدان حمایت اجتماعی و عاطفی کافی در زندگی شخصی کارکنان، باعث می‌شود که افرادی که در زندگی شخصی خود احساس تنهایی، انزوا، یا عدم حمایت می‌کنند، این احساسات منفی را به محیط کار نیز منتقل کرده و در سازمان نیز احساس تنهایی بیشتری داشته باشند. یکی از پیامدهای احساس تنهایی در محل کار، **استیلاي پدیده ارتباط‌گریزی در کارکنان** است؛ این بدان معناست که کارکنان به دلیل انزوای روانی و کاهش تمایل به تعامل، از برقراری ارتباط با همکاران، شرکت در گفتگوها، و ابراز نظرات یا ایده‌های خود خودداری می‌کنند. این سکوت و انفعال، مانع از تبادل دانش، شکل‌گیری روابط عمیق، و انسجام تیمی شده و به تشدید احساس انزوا دامن می‌زند. همچنین، **بروز گرفتاری سازمان به پدیده اینرسی نوآورانه** را شاهد خواهیم بود، چرا که احساس تنهایی در کارکنان، غالباً با کاهش انگیزه برای ریسک‌پذیری، خلاقیت، و ارائه راهکارهای نوآورانه همراه است. کارکنان منزوی، تمایل کمتری به خروج از منطقه امن خود و پیشنهاد ایده‌های جدید دارند، که این امر منجر به رکود و عدم پیشرفت در سازمان شده و سازمان را در برابر تغییرات و فرصت‌های بازار آسیب‌پذیر می‌سازد. پیامد دیگر، **بروز عارضه اسکیزوفرنی سازمانی** است؛ در سازمان‌هایی که کارکنان احساس تنهایی و عدم اعتماد را تجربه می‌کنند، شکاف عمیقی بین کارکنان و سطوح مدیریتی شکل می‌گیرد. این وضعیت با ایجاد سوء تفاهم‌ها، انتشار اطلاعات نادرست، و برداشت‌های متناقض، باعث می‌شود که بخش‌های مختلف سازمان به طور هماهنگ عمل نکنند و نوعی چندپارگی و عدم انسجام در بدنه سازمان پدیدار شود. همچنین، پدیده **استعفای خاموش در کارکنان** را شاهد خواهیم بود، چرا که احساس تنهایی و انزوای مزمن در محیط کار، باعث کاهش تعهد و دلبستگی شغلی کارکنان می‌شود. این افراد، با وجود حضور فیزیکی در سازمان، از نظر روانی و عاطفی فاصله گرفته و انرژی خود را صرف کار نمی‌کنند؛ آن‌ها از مشارکت فعال، ابتکار عمل، و سرمایه‌گذاری عاطفی در وظایف خود پرهیز کرده و تنها به انجام حداقل انتظارات بسنده می‌کنند. کاهش **حس صمیمت سازمانی** نیز یکی دیگر از پیامدهاست؛ تنهایی شغلی، ارتباطات بین فردی را به سطوح سطحی و غیرصمیمانه سوق می‌دهد. فقدان تعاملات معنادار، حمایت عاطفی، و اشتراک‌گذاری تجربیات، باعث می‌شود فضای سازمان سرد، رسمی، و عاری از روابط دوستانه و صمیمانه شود، که این امر برای سلامت روانی و بهره‌وری کارکنان مضر است. مورد

دیگر، بروز پدیده انزوای خودخواسته در کارکنان است؛ در مواجهه با احساس تنهایی مداوم، برخی کارکنان ممکن است به صورت فعالانه از هرگونه تعامل اجتماعی و ارتباط با همکاران خودداری کنند. این افراد با ترجیح کار انفرادی، اجتناب از حضور در جمع‌ها، و محدود کردن دایره ارتباطی خود، سعی در محافظت از خود در برابر هرگونه تجربه ناخوشایند یا تعامل ناخواسته دارند. پیامد بعدی، بروز پدیده محرومیت احساسی در کارکنان است؛ فقدان حمایت عاطفی، درک متقابل، و احساس تعلق خاطر در محیط کار، نتیجه مستقیم احساس تنهایی است. این محرومیت احساسی، نه تنها رضایت شغلی کارکنان را کاهش می‌دهد، بلکه منجر به احساس ناامیدی، بی‌ارزشی، و کاهش کلی کیفیت زندگی کاری آن‌ها می‌گردد. همچنین، بروز سندرم فرسودگی شغلی در کارکنان را خواهیم داشت؛ احساس تنهایی، انزوا، و فقدان حمایت اجتماعی در محیط کار، فشار روانی قابل توجهی را بر افراد وارد می‌آورد. این استرس مزمن، ناشی از عدم وجود شبکه‌های حمایتی قوی و احساس رهاشدگی، می‌تواند به فرسودگی شغلی، خستگی مفرط، و کاهش توانایی فرد برای مقابله با چالش‌های روزمره شغلی منجر شود. علاوه بر این، اختلال در تصمیم‌گیری‌های سازمانی نیز یکی از پیامدهاست؛ زمانی که کارکنان احساس تنهایی و انزوا می‌کنند، از اشتراک‌گذاری اطلاعات، ارائه دیدگاه‌های متنوع، و نقد سازنده هراس دارند. این فقدان تبادل نظر و تنوع در دیدگاه‌ها، مانع از ارزیابی جامع مسائل شده و در نهایت منجر به اتخاذ تصمیمات ضعیف، نادرست، و مبتنی بر اطلاعات ناقص در سطوح مختلف سازمان می‌گردد. و در نهایت، فرسایش تاب‌آوری در سازمان را شاهد خواهیم بود؛ سازمان‌هایی که کارکنانشان احساس تنهایی و انزوا را تجربه می‌کنند، فاقد انسجام اجتماعی و شبکه‌های حمایتی قوی هستند که برای مقابله با بحران‌ها و چالش‌ها ضروری است. این عدم حمایت متقابل و احساس ناامنی، توانایی سازمان را برای انعطاف‌پذیری، انطباق با شرایط دشوار، و بازیابی سریع پس از مشکلات، به شدت کاهش می‌دهد.

در خصوص وجه اشتراک و افتراق پژوهش حاضر با پژوهش‌های صورت گرفته می‌توان بیان نمود که، نتایج پژوهش حاضر با پژوهش ساساکی و همکاران (۲۰۲۵) دارای وجه اشتراک است. چرا که در این پژوهش‌ها جابجایی شغلی کارکنان و به تبع آن استعفای خاموش کارکنان یکی از پیامدهای بسیار مهم پدیده تنهایی در محل کار در بین کارکنان می‌باشد. پژوهش حاضر با کار تحقیقاتی آناد (۲۰۲۴) با عنوان کار از راه دور و احساس تنهایی؛ پنهان کردن دانش و نقش ویژگی‌های کاری دارای وجه اشتراک می‌باشد. در این پژوهش‌ها آنچه که باعث بروز احساس تنهایی در محل کار شد حاصل پنهان‌سازی دانش، دسترسی نابرابر به اطلاعات و بطورکلی ادراک نابرابری نامرئی در سازمان بود. همچنین نتایج پژوهش حاضر با کار پژوهشی بیست و نورمن (۲۰۲۳) دارای وجه اشتراک است. بدین صورت که، آنان در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که تنهایی در محل کار باعث کاهش درگیری کاری

افراد تنها شده و در نتیجه نارضایتی شغلی آنها را افزایش می دهد. با این حال، تأثیر مخرب تنهایی در محل کار بر تعهد کاری برای افرادی که نیاز بیشتری به تعلق داشتند ضعیف تر بود. در پژوهش حاضر نیز بروز پدیده استعفای خاموش در کارکنان که مربوط به کاهش تعهد کارکنان و کاهش درگیری کاری افراد می شود به عنوان یکی از پیامدهای احساس تنهایی کارکنان شناسایی گردید. از طرفی نتایج پژوهش حاضر با پژوهش گیو (۲۰۲۰) نیز دارای همراستایی است. بدین صورت که ایشان در پژوهش خود به این نتیجه دست یافت که، ۱) تنهایی در محل کار تأثیر منفی قابل توجهی بر تبادل اعضای تیم دارد. ۲) تبادل اعضای تیم تأثیر منفی قابل توجهی بر رفتار سکوت دارد. ۳) تبادل اعضای تیم نقش میانجی بین تنهایی و رفتار سکوت ایفا می کند. ۴) سرمایه روانشناختی اثر مستقیم تنهایی در محل کار را بر رفتار سکوت تعدیل می کند. در پژوهش حاضر نیز، استیلای پدیده ارتباط گریزی در کارکنان که مربوط به تبادل اعضای تیم می گردد به عنوان پیامد احساس تنهایی کارکنان شناسایی گردید. همچنین نهادینه شدن فرهنگ سکوت به عنوان یکی از دلایل احساس تنهایی کارکنان شناسایی گردید. این امر حاکی از همراستایی دو پژوهش است. همچنین، نتایج پژوهش حاضر با پژوهش تیموری و حیدری آقاگلی (۱۳۹۹) به نوعی همراستا می باشد. بدین صورت که آنان در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که یکی از پیامدهای مهم پدیده احساس تنهایی در محل کار، تأثیر منفی آن بر روی خلاقیت و رفتارهای نوآوری در سازمان می باشد. در پژوهش حاضر نیز گرفتاری سازمان به پدیده اینرسی نوآورانه به عنوان یکی از پیامدهای احساس تنهایی شناسایی گردید. همچنین، نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش بنفشه ورق و همکاران (۱۳۹۹) دارای وجه اشتراک می باشد. آنان طی پژوهشی با عنوان بررسی نقش گرایش به کارآفرینی و احساس تنهایی کاری مدیران بر رابطه بین استرس شغلی و فرسودگی شغلی آن ها به این نتیجه دست یافتند که احساس تنهایی نقش میانجی معناداری در رابطه میان استرس شغلی و فرسودگی شغلی مدیران دارد و اینکه متغیر احساس تنهایی نیز بصورت کامل معنادار تأثیر مثبتی بر روی فرسودگی شغلی در سازمان دارد. در پژوهش حاضر نیز سندرم فرسودگی شغلی در کارکنان به عنوان یکی از مؤلفه ها و پیامدهای احساس تنهایی شناسایی گردید. از طرفی، با توجه به یافته های پژوهش حاضر، یکی از دلایل بروز احساس تنهایی در محل کار باج خواهی عاصفی در سازمان است که با نتایج پژوهش صفوی میرمحله و همکاران (۱۴۰۱) دارای وجه اشتراک است. آنان در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که باج خواهی عاطفی در سازمان تأثیر مثبت و معناداری بر احساس تنهایی در محل کار دارد. در پژوهش حاضر نیز باج خواهی عاطفی در سازمان به عنوان یکی از دلایل احساس تنهایی کارکنان شناسایی گردید. همچنین نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش حسینی و همکاران (۱۴۰۲) دارای وجه اشتراک است. بدین صورت که نتایج پژوهش آنان نشان داد که، رهبری تحول آفرین از طریق تنهایی در محل کار بر فرسودگی شغلی کارکنان تأثیر معناداری دارد. در پژوهش حاضر

نیز بروز سندرم فرسودگی شغلی در کارکنان به عنوان یکی از مؤلفه‌ها و پیامد احساس تنهایی کارکنان شناسایی گردید.

با وجود اهمیت روزافزون احساس تنهایی در محیط کار و تاثیرات آن بر عملکرد و سلامت کارکنان، بررسی‌های جامعی که به طور خاص به شناسایی دلایل و پیامدهای این پدیده در میان کارکنان سازمان‌های دولتی ایران بپردازند، وجود ندارد یا اینکه بسیار محدود است. در حالی که مطالعات متعددی در سطح بین‌المللی به بررسی عوامل مرتبط با احساس تنهایی در محیط کار پرداخته‌اند، این مطالعات اغلب بر روی جوامع غربی و یا بخش‌های خصوصی متمرکز بوده‌اند. از این رو، نیاز به انجام پژوهش‌های بومی که با در نظر گرفتن ویژگی‌های فرهنگی، اجتماعی و سازمانی خاص ایران به بررسی این موضوع بپردازند، احساس می‌شود. به ویژه، استان لرستان به عنوان یک منطقه با بافت فرهنگی و اجتماعی خاص، نیازمند توجه ویژه در این زمینه است، زیرا عوامل زمینه‌ای ممکن است تاثیرات متفاوتی بر احساس تنهایی کارکنان در این منطقه داشته باشند. لذا، این پژوهش با هدف پر کردن خلاء مطالعاتی، عوامل مؤثر بر احساس تنهایی در بین کارکنان سازمان‌های دولتی استان لرستان را بررسی می‌کند. یافته‌های این تحقیق به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با شناسایی علل و پیامدهای احساس تنهایی (مانند انزوای خودخواسته، فرسودگی شغلی و ارتباط‌گریزی)، مداخلات مؤثری طراحی کرده و سیاست‌ها و برنامه‌هایی برای کاهش این پدیده منفی و مدیریت پیامدهای آن تدوین و اجرا کنند.

پیشنهادهای کاربردی

- جهت رفع رفتار محافظه‌کارانه کارکنان در سازمان، به مدیران توصیه می‌شود فضایی امن برای بیان ایده‌ها ایجاد کنند، تعاملات اجتماعی را از طریق فعالیت‌های تیمی تقویت کنند و با رفتار باز و شفاف، الگوی مناسبی باشند تا نگرانی‌های کارکنان برطرف شود.
- برای مقابله با رفتارهای نپوتیسمی و کرونسیسمی مدیران، مدیران باید در تصمیم‌گیری‌ها شفاف و منصف باشند. ترویج فرهنگ سازمانی مبتنی بر عدالت و شایستگی و آموزش رهبری عادلانه به مدیران، می‌تواند به کاهش این احساس کمک کند.

- برای مقابله با فرهنگ سکوت سازمانی که به تنهایی در محل کار دامن می‌زند، سازمان‌ها باید با تکریم کارکنان، پذیرش بازخوردها، بهبود مهارت‌های ارتباطی و تقویت حس تأثیرگذاری، سکوت را شکسته و به بهبود رفاه کارکنان کمک کنند.

- بروز انزوای خودخواسته یکی از پیامدهای احساس تنهایی کارکنان است. برای مقابله با آن، پیشنهاد می‌شود که مدیران با برگزاری نشست‌ها و هم‌اندیشی‌های مستمر برای گفتگو درباره مسائل روزانه کاری، روحیه صمیمیت و همدلی میان همکاران را افزایش دهند.

- برای مقابله با فرسودگی شغلی ناشی از تنهایی، مدیران ارشد باید برنامه‌های حمایت از سلامت روان کارکنان را در اولویت قرار دهند. این برنامه‌ها می‌تواند شامل برنامه‌ریزی اوقات فراغت برای کارکنان و خانواده‌هایشان و آموزش تکنیک‌های پیشرفته مدیریت استرس مانند تجسم‌سازی خلاق است.

- برای مقابله با احساس تنهایی کارکنان، شرکت در کارگاه‌های توسعه مهارت‌های ارتباطی و هوش هیجانی پیشنهاد می‌شود. این کارگاه‌ها به کارکنان کمک می‌کنند تا روابط عمیق‌تر و معنادارتری با همکاران خود برقرار کرده و با ایجاد حلقه‌های حمایتی دوستانه، احساس تنهایی را در محیط کار کاهش دهند.

- به مدیران سازمانی پیشنهاد می‌شود که با برقراری یک سیستم بازخورد منظم و شفاف، و تضمین عدالت در تمامی فرآیندهای سازمانی، فضایی از اعتماد و امنیت روانی را در تیم خود پرورش دهند چرا که این رویکرد به کاهش شدید نپوتیسم و کرونیزم کمک می‌کند.

- پیشنهاد می‌شود سازمان‌های دولتی با در نظر گرفتن تمهیداتی در زمینه نحوه ارتباطات و روابط سازمانی و با فرهنگ سازی و ایجاد روحیه نوع‌دوستی، همکاری و مشارکت تا حد بالایی ارتباطات موثر کارکنان در محیط‌های کاری امروزی را افزایش دهند و با اعطای کنترل شغلی به کارکنان اثرات حس تنهایی کارکنان در سازمان کاهش دهند.

محدودیت‌های پژوهش

- هر پژوهشی، از جمله پژوهش حاضر، با محدودیت‌هایی روبرو است. از جمله این محدودیت‌ها می‌توان به زمان‌بر بودن فرآیند مصاحبه‌ها، دشواری در دسترسی به خبرگان و مشغله کاری احتمالی آنان اشاره کرد.

- این پژوهش مقطعی است و با گذشت زمان این امکان وجود دارد که نتایج آن تغییر کند و قابل تعمیم نباشد. پیشنهاد می‌شود که پدیده احساس تنهایی در بین کارکنان با استفاده از گردند تئوری در سازمان‌های دولتی مدلسازی شود.

- روش نگاشت فازی، که نیازمند ورودی‌هایی برگرفته از تجارب و دانش افراد خبره در موضوع مورد نظر است، لذا این امر محدودیت‌هایی را در تعداد نمونه به همراه داشت. همچنین، در راستای تعیین روابط، احتمال سوگیری و خطا در پاسخ به سؤالات پرسشنامه وجود داشت.

منابع

- ابراهیمی، سیدعباس؛ کشاورز، محمد. (۱۳۹۸). نقش محرومیت احساسی و مصاحبت اجتماعی و تنهایی در سازمان در ایجاد احساس خوشبختی در کار، فصلنامه علمی مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۸(۹۲)، ۸۹-۱۱۴.
- تیموری، هادی؛ حیدری، پریسا. (۱۳۹۹). تاثیر تنهایی در محل کار بر خلاقیت. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*. ۲۹(۹۸)، ۵۶-۳۹.
- حسن‌پور، اکبر؛ جعفری نیا، سعید؛ طهرانی، مریم و ابراهیمی، ساره. (۱۴۰۴). ارائه چارچوب تنهایی در محیط کار در بخش دولتی. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۳۴(۱۱۵)، ۲۱۰-۲۳۶.
- حسینی، سید فرهاد؛ منوچهری، آرمین؛ کریمی، میثم و منوچهری، صلاح الدین. (۱۴۰۲). نقش رهبری تحول‌آفرین در فرسودگی شغلی کارکنان با تأکید بر متغیرهای میانجی اضطراب، استرس شغلی و تنهایی در محل کار (مورد مطالعه: معلمان ابتدایی آموزش و پرورش شهرستان پاوه). *حکمرانی و توسعه*. ۱۳(۱)، ۱۷۰-۱۴۳.
- روشن‌روان، نوشین. (۱۴۰۰). اثربخشی واقعیت درمانی بر احساس تنهایی و پیشرفت تحصیلی، فصلنامه سنجش و پژوهش در مشاوره و روانشناسی، ۱(۳)، ۴۹-۶۵.
- صفوی میرمحله، سیدرحیم، زرجو، شبنم، پورسبحان دورقی، فاطمه، کشاورز. (۱۴۰۱). اثر قلدری سازمانی بر احساس تنهایی کارکنان: نقش میانجی سرپرستی استثمارگر و باج‌گیری عاطفی. *مطالعات روان‌شناسی صنعتی و سازمانی*، ۸(۱)، ۲۳۱-۲۵۴.
- فرخی، مجتبی، شریفی راد، محمدصادق و غیائی، فاطمه. (۱۴۰۳). احساس تنهایی در محل کار بر استرس شغلی ادراک شده با نقش میانجی نشخوار فکری متمرکز بر عاطفه و ژرفاندیشی در حل مسئله. فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، ۱۴۰۳(۷۴)، ۳۶-۱.
- معصومی، سیدعبدالخالق و زرنگاریان، یوسف. (۱۴۰۲). اثرات تنهایی در محل کار بر درگیری شغلی و تعهد سازمانی با نقش میانجی رهبر-عضو، دومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های کاربردی در علوم انسانی، اقتصاد، مدیریت و حسابداری.

فخیمی بنفشه ورق، قادر؛ شریعت نیا، اکبر؛ موسوی محب، سیدمرتضی. (۱۳۹۹). بررسی نقش گرایش به کارآفرینی و احساس تنهایی کاری مدیران بر رابطه بین استرس شغلی و فرسودگی شغلی آن‌ها (مورد مطالعه: وزارت دادگستری)، فصلنامه مطالعات مدیریت دولتی ایران، ۳(۳)، ۱۰۳-۱۳۲.

- Anand, P. (2024). Working remotely and feeling lonely? – Knowledge hiding and the role of work characteristics. *Taylor and Francis*, 22(5), 500-513.
- Abdulmajeed, I., Nassreddine, G., Amal, A., & Younis, J. (2023). Machine Learning Approach in Human Resources Department. In *Handbook of Research on AI Methods and Applications in Computer Engineering*, 271-294
- Aytaç, S. (2015). Loneliness as Mediator between Job Satisfaction and Intention to Leave: A Study on Prison Staff in Turkey. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5, 1-4.
- Bartholomeusz, R. A., Perera, D. R., Masinghe, Y. P. (2021). The Effects of Workplace Loneliness on Employee Commitment during the COVID-19 Outbreak. *International Journal of Business and Management Invention*, 10(4), 19-27.
- Bryan, B. T., Andrews, G., Thompson, K. N., Qualter, P., Matthews, T., Arseneault, L. (2023). Loneliness in the workplace: a mixed-method systematic review and meta-analysis. *Occupational Medicine*, 73(9), 557-567.
- Basit, A. A., and Nauman, S. (2023). How workplace loneliness harms employee well-being: A moderated mediational model. *Frontiers in Psychology*. 13, 1086346.
- Erdil, O., & Ertosun, Ö. G. (2011). The Relationship between Social Climate and Loneliness in the Workplace and Effects on Employee Well-Being. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 505-525
- Ertosun, O.G., & Erdil, O. (2011). The Relationship between Social Climate and Loneliness in the Workplace and Effects on Employee Well-Being, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24(6), 505-525.
- Gallup. (2023). Almost a quarter of the world feels lonely. October 24.
- Hornstein, E. A., and Eisenberger, N. I. (2022). Exploring the effect of loneliness on fear: implications for the effect of COVID-19-induced social disconnection on anxiety. *Behav. Res. Ther.* 153, 104101.
- Hung, N. T., Huy, D. X. (2023). The influence of human resource policy on job satisfaction in predicting organizational commitment. *International Journal of Professional. Business Review*, 8(6), 01-18.
- Hornstein, E. A., and Eisenberger, N. I. (2022). Exploring the effect of loneliness on fear: implications for the effect of COVID-19-induced social disconnection on anxiety. *Behaviour Research and Therapy Journal*. 153, 104101.
- Jones, W. H., & Hebb, L. (2003). The experience of loneliness: Objective and subjective factors. *The International Scope Review*, 5(10), 41-68.

- Kalil, A., Ziol-Guest, K. M., Hawkey, L. C., and Cacioppo, J. T. (2010). Job insecurity and change over time in health among older men and women. *J. Gerontol. B Psychol. Sci. Soc. Sci.* 65B, 81–90
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Lam, L. W., and Lau, D. C. (2012). Feeling lonely at work: investigating the consequences of unsatisfactory workplace relationships. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 23 (20), 4265–4282
- McCarthy, J. M., Erdogan, B., Bauer, T. N., Kudret, S., Campion, E. (2025). All the Lonely People: An Integrated Review and Research Agenda on Work and Loneliness. 1-48.
- Moens, E., Baert, S., Verhofstadt, E., VanOotegem, L. (2019). Does loneliness lurk in temp work? Exploring the associations between temporary employment, loneliness at work and job satisfaction. *PLoS ONE*. 16:e0250664
- Ozcelik, H., & Barsade, S. G. (2018). No Employee an Island: Workplace Loneliness and Job Performance. *Academy of Management Journal*, 61, 2343–2366.
- Park, C., Majeed, A., Gill, H. Tamura, J. (2020). The effect of loneliness on distinct health outcomes: a comprehensive review and meta-analysis. *Psychiatry Research Journal*, 294, 113514.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., and Crawford, E. R. (2010). Job engagement: antecedents and effects on job performance. *Acad. Manag. J.* 53, 617–635.
- Rastogi, A., Pati, S. P., Krishnan, T., and Krishnan, S. (2018). Causes, contingencies, and consequences of disengagement at work: an integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 17(1), 62–94.
- Sasaki, N., Tsuno, K., Kuroda, R., Imamura, K., Eguchi, H., Shimazu, A., Kawakami, N. (2025). Workplace loneliness and job turnover: a 6-month prospective study. *Journal of Occupational Health*, 67(1)
- Sullivan, D. M., Bendell. (2023). Help! Lonely at work: Managerial interventions to combat employee loneliness. *Business Horizons*. 66(5), 655-666.
- Stoehr, M. (2017). Loneliness and Emotion Recognition: A Dynamical Description (Doctoral dissertation, Florida Atlantic University).
- Tang, P. M., Koopman, J., Mai, K. M., De Cremer, D., Zhang, J. H., Reynders, P., Ng, C. T. S., & Chen, I. H. (2023). No person is an island: Unpacking the work and after-work consequences of interacting with artificial intelligence. *Journal of Applied Psychology*, 108, 1766-1789.
- Uslu, O. (2020). Being alone is more painful than getting hurt: The moderating role of workplace loneliness in the association between workplace ostracism and job performance. *Central European Business Review*. 10(1), 19–38
- Wright, S. L., Burt, C. D., and Strongman, K. T. (2006). Loneliness in the workplace: Construct definition and scale development. *New Zealand J. Psychol.* 35, 59–68.

- Wright, S., and Silard, A. (2021). Unravelling the antecedents of loneliness in the workplace. *Human Relations*. 74(36), 1060–1081
- Wright, S. L. (2005). Loneliness in the Workplace.
- Wax A, Deutsch C, Lindner C, Lindner SJ and Hopmeyer A (2022) Workplace Loneliness: The Benefits and Detriments of Working From Home. *Frontiers in Public Health*, 10:903975.

مقاله
پنیرش
مقاله