



Exploring the Dimensions of Managerial Loneliness in the Public Sector (Design and Validation of a Measurement Scale)

Akbar Hassanpoor¹ , Saeed Jafarinia² , Maryam Tehrani³ , Sareh Ebrahimi⁴

Abstract

Background & Purpose: A review of previous studies indicates a lack of a comprehensive understanding and a valid measure for measuring managerial loneliness. This study sought to answer the question of what managers in the public sector experience of loneliness in the workplace, what their experience is, and what dimensions of managerial loneliness are? How can these dimensions be measured? Identifying the dimensions of managerial loneliness and designing a scale to measure it are among the main objectives of this study.

Methodology: This study is applied-developmental in terms of research orientation, and mixed (qualitative-quantitative) in terms of research approach. In the qualitative part, using the Glasery data-based approach and interviews with managers (16 professional managers appointed in executive agencies subject to the Civil Service Management Law in Tehran, in the groups of senior manager, middle manager, basic manager, and operational manager), dimensions of loneliness were identified through theoretical and accessible sampling. In the quantitative part, the indicators were validated using the Delphi fuzzy screening technique and confirmatory factor analysis. The structural equation model is one of the quantitative methods used in this study.

Findings: In the qualitative part, based on semi-structured interviews with 16 public sector managers, we distinguished between two dimensions of managerial loneliness. 1. Feeling of lack and deficiency in terms of work relationships; 2. Feeling of lack and deficiency in terms of non-work relationships. The feeling of lack and deficiency in the manager's non-work relationships is expressed by the feeling of lack of authentic relationships, the feeling of lack of belonging-oriented relationships, the feeling of lack of intimate relationships, the feeling of lack of Secure Relationships, and the feeling of lack of empathetic relationships. The dimension of feeling of lack and deficiency in work relationships includes the feeling of lack of legitimate relationships, the feeling of lack of expert and professional relationships, the feeling of lack of supportive relationships, and the feeling of lack of integrity relationships. In the quantitative part, a questionnaire designed using the fuzzy Delphi method and confirmatory factor analysis method was examined.

Conclusion: This study provides a better understanding of managerial loneliness by providing a valid measure and paves the way for more detailed studies in the future. In addition, the design and validation of the managerial loneliness measurement scale can prevent possible deviations in future studies.

Keywords: Workplace loneliness, Managerial loneliness, Measurement scale, Mixed-methods research

Article Type:
Research-based

Corresponding Author:
Sareh Ebrahimi

© Authors

Received:
April 05, 2025

Received in revised form:
May 10, 2025

Accepted:
June 03, 2025

Published online:
June 30, 2025

Citation: Hassanpoor, Akbar, Jafarinia, Saeed, Tehrani, Maryam & Ebrahimi, Sareh (2025). Exploring the Dimensions of Managerial Loneliness in the Public Sector (Design and Validation of a Measurement Scale). *Journal of Human Resource Studies*, 15(2), 59-85. <https://doi.org/10.22034/JHRS.2025.512886.2386>

1. Associate Prof., Department of HRM, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. E-mail: a.hassanpoor@khu.ac.ir
2. Associate Prof., Department of HRM, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. E-mail: shamsj58@yahoo.com
3. Assistant Prof., Department of HRM, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. E-mail: m.tehrani@khu.ac.ir
4. Ph.D., Department of HRM, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. E-mail: s.ebrahimi62@gmail.com



شناسایی و تحلیل ابعاد تنهایی مدیریتی در بخش دولتی (طراحی و اعتبارسنجی سنجۀ اندازه‌گیری)

اکبر حسن پور^۱، سعید جعفری‌نیا^۲، مریم طهرانی^۳، ساره ابراهیمی^۴

چکیده

نوع مقاله: پژوهشی

نویسنده مسئول: ساره ابراهیمی
© نویسندگان

زمینه و هدف: مرور مطالعات پیشین، نشان‌دهنده فقدان درک جامع و سنجۀ معتبر برای اندازه‌گیری تنهایی مدیریتی است. این مطالعه به دنبال این سؤال بود که مدیران بخش دولتی، از تنهایی در محیط کار چه تجربه‌ای دارند و تنهایی مدیریتی چه ابعدی دارد؟ این ابعاد چگونه سنجیده می‌شوند؟ شناسایی ابعاد تنهایی مدیریتی و طراحی سنجۀ اندازه‌گیری آن، از اهداف اصلی این پژوهش است.

روش: این پژوهش از نظر جهت‌گیری پژوهش، کاربردی - توسعه‌ای و از نظر رویکرد پژوهش، آمیخته (کیفی - کمی) است. در بخش کیفی، با استفاده از رویکرد داده‌بنیاد گلیزری و مصاحبه با مدیران (۱۶ مدیر حرفه‌ای منتصب در دستگاه‌های اجرایی مشمول قانون مدیریت خدمات کشوری در شهر تهران، در گروه‌های مدیر ارشد، مدیر میانی، مدیر پایه و مدیر عملیاتی)، از طریق نمونه‌گیری نظری و در دسترس، ابعاد تنهایی شناسایی شد. در بخش کمی، شاخص‌ها با تکنیک دلفی فازی غربال و به کمک تحلیل عاملی تأییدی اعتبارسنجی شدند. مدل معادلات ساختاری، از روش‌های کمی به کاررفته در این پژوهش است.

یافته‌ها: در بخش کیفی، براساس مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۶ مدیر بخش دولتی، بین دو بُعد تنهایی مدیریتی تمایز قائل شدیم: ۱. احساس فقدان و نقص از جنبه روابط کاری؛ ۲. احساس فقدان و نقص از جنبه روابط غیرکاری. احساس فقدان و نقص در روابط غیرکاری مدیر با احساس کمبود روابط اصیل، احساس کمبود روابط تعلق مدار، احساس کمبود روابط صمیمی، احساس کمبود روابط انسانی امن و احساس کمبود روابط هم‌دلانه بیان می‌شود. بُعد احساس فقدان و نقص در روابط کاری، احساس کمبود روابط دارای مشروعیت، احساس کمبود روابط تخصصی و حرفه‌ای، احساس کمبود روابط حمایت‌گرانه و احساس کمبود روابط دارای تمامیت را شامل می‌شود. در بخش کمی، پرسش‌نامه طراحی شده به روش دلفی فازی و روش تحلیل عاملی تأییدی بررسی شد.

نتیجه‌گیری: این پژوهش با ارائه سنجۀ معتبر، درک بهتری از تنهایی مدیریتی فراهم کرده و زمینه‌ساز مطالعات دقیق‌تر در آینده است. به علاوه، طراحی و اعتبارسنجی سنجۀ اندازه‌گیری تنهایی مدیریتی، می‌تواند از انحراف‌های احتمالی مطالعات آتی جلوگیری کند.

کلیدواژه‌ها: تنهایی در محیط کار، تنهایی مدیریتی، بخش دولتی، سنجۀ اندازه‌گیری، روش آمیخته

دریافت: ۱۴۰۴/۰۱/۱۶
بازنگری: ۱۴۰۴/۰۲/۲۰
پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۱۳
انتشار: ۱۴۰۴/۰۴/۰۹

استناد: حسن پور، اکبر؛ جعفری‌نیا، سعید؛ طهرانی، مریم و ابراهیمی، ساره (۱۴۰۴). شناسایی و تحلیل ابعاد تنهایی مدیریتی در بخش دولتی (طراحی و اعتبارسنجی سنجۀ اندازه‌گیری). *مطالعات منابع انسانی*، ۱۵(۲)، ۵۹-۸۵.
DOI: <https://doi.org/10.22034/JHRS.2025.512886.2386>

a.hassanpoor@khu.ac.ir
shamsj58@yahoo.com
m.tehrani@khu.ac.ir
s.ebrahimi62@gmail.com

۱. دانشیار، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه:
۲. دانشیار، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه:
۳. استادیار، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه:
۴. دکتری، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه:

<http://www.jhrs.ir>



This Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری

مطالعات منابع انسانی، ۱۴۰۴، تابستان، دوره ۱۵، شماره ۲، ص. ۵۹-۸۵

شاپای الکترونیک: ۲۷۸۳-۰۶۲۴

مقدمه

بررسی احساس تنهایی در محیط کار، موضوعی بااهمیت و حائز توجه است؛ زیرا افراد زمان زیادی (گاه، حتی بیشتر از سایر جاها) را در محل کار سپری می‌کنند (فیروز و چادهری^۱، ۲۰۲۲). تنهایی در محل کار زمانی تجربه می‌شود که اعضای سازمان قادر نباشند که در محل کار ارتباطات اجتماعی معنادار و کافی برقرار کنند (سولیوان و بندل^۲، ۲۰۲۳). در تعریفی دیگر، رایت و همکارانش (۲۰۰۶) تنهایی در محل کار را عدم تعادل بین ارتباطات واقعی و مطلوب با دیگران در محل کار تعریف کردند (سندز^۳، ۲۰۲۳). مدیران نیز از این قاعده مستثنا نیستند و به‌عنوان یکی از اعضای سازمان، احساس تنهایی در محیط کار را تجربه می‌کنند. مدیران سازمان‌های دولتی اقشاری هستند که با عوامل تنش‌زای زیادی در طول خدمت مواجهند (رضایی، شیر، علیپور درویشی و نفری، ۱۴۰۱) که یکی از آن‌ها، تنهایی در محیط کار است. همان گونه که در ادبیات تنهایی در محیط کار هم اشاره شده است، «سطوح عالی» معمولاً مکانی شلوغ نیست. گومپرت و بوید^۴ (۱۹۸۴) دریافتند که ۵۲ درصد از مدیرعاملان، اغلب احساس تنهایی می‌کنند. در سه ماهه اول سال ۲۰۲۴، جابه‌جایی مدیرعاملان در ایالات متحده، ۴۸ درصد نسبت به سال ۲۰۲۳ افزایش داشته است و بسیاری از رهبران احساس کردند که این شغل ارزش استرس، فشار و تنهایی را ندارد (تینگستاد، هگ، کاسوینیک^۵، ۲۰۲۴). این نشان می‌دهد که تنهایی مسئله‌ای است که باید به آن پرداخته شود، هم برای شرکت‌هایی که می‌خواهند مدیران اجرایی خود را حفظ کنند و هم برای خود مدیرعاملان. با وجود اهمیت و توجه روزافزون به احساس تنهایی مدیران، مطالعات گذشته به‌طور متقن و شفاف نتوانسته‌اند درباره تنهایی مدیریتی جواب روشنی داشته باشند.

مطالعات در این زمینه دو دسته‌اند: مطالعاتی که در دسته اول هستند، به‌روشنی نشان می‌دهند که مدیران و رهبران در صدر سلسله‌مراتب، به‌راستی تنها هستند و یکی از فشارهایی که مدیران تجربه می‌کنند، تنهایی در محیط کار است (بل، رالوف، ون کمپ و کارول^۶، ۱۹۹۰؛ حسن پور و ابراهیمی، ۱۴۰۲). مطالعاتی که در دسته دوم قرار دارند (مانند رایت^۷، ۲۰۱۲) با این فرض که رهبران تنها هستند، مخالفت می‌کنند و لایه‌های پایین‌تر سلسله‌مراتب را برای تجربه تنهایی در محیط کار محتمل‌تر می‌دانند. از این رو، تردید محققان در خصوص تنهایی در سطوح بالای سلسله‌مراتب سازمانی، ضرورت انجام این پژوهش را برجسته می‌کند تا با روشی کیفی بررسی کند که افراد هنگام ارتقا به سمت‌های مدیریتی در سازمان، تنهایی در محیط کار را چگونه تجربه می‌کنند.

لام، گیسنر، شمالا و ورنر^۸ (۲۰۲۴) در مطالعه‌ای مروری - انتقادی، به پژوهش‌های انجام شده در خصوص تنهایی رهبران اشاره کرده‌اند. محققان گذشته تمایل دارند که تنهایی رهبر را با تنهایی عمومی درهم‌آمیزند؛ رویکرد تعمیم‌یافته‌ای که فرض می‌کند تنهایی رهبر، همان نوع تنهایی است که از سایر مقررات اجتماعی، مانند روابط عاشقانه و دوستی‌ها

-
1. Firoz & Chaudhary
 2. Sullivan & Bendell
 3. Sands
 4. Gumpert and Boyd
 5. Tingstad, Hegge and Casoinic
 6. Bell, Roloff, Van Camp and Karol
 7. Wright
 8. Lam, Giessner, Shemla and Werner

سرچشمه می‌گیرد (ویس^۱، ۱۹۷۳)؛ بنابراین نیاز به تئوری‌های خاص رهبری و کار تجربی نادیده گرفته می‌شود. برای رفع خلأ مزبور، در پژوهش حاضر، تئوری‌های بنیادین که موقعیت رهبری و نقش مدیریتی و همچنین، ماهیت روابط رهبران را مبنا قرار دادیم تا به این سؤال پاسخ دهیم: تنهایی مدیریتی در بخش دولتی چه ابعادی دارد؟

مطالعات شایان توجهی در این زمینه وجود دارد؛ اما در این مطالعات، دو نکته حائز اهمیت است: ۱. استفاده از پرسش‌نامه‌های موجود، برای محیط سازمانی و رهبران مناسب نیست؛ مانند پرسش‌نامه رایج UCLA که برای سنجش تنهایی گروه خاصی مانند نوجوانان طراحی شده است؛ ۲. مطالعات اندکی به‌روشنی کیفیت انجام شده‌اند و مشارکت‌کنندگان آن‌ها، مدیران مدارس و پرستاران بوده‌اند که بی‌شک تعمیم نتایج آن‌ها به محیط‌های سازمانی و مدیران، انحراف‌هایی را به دنبال خواهد داشت. بر این اساس، مطالعه حاضر با هدف بررسی تجربه احساس تنهایی مدیریتی، شناسایی ابعاد تنهایی مدیریتی در بخش دولتی و طراحی سنجۀ اندازه‌گیری آن به‌روشنی کیفیت انجام شده است.

پیشینه نظری

تنهایی در محیط کار و جایگاه مدیریتی

تحقیقات در زمینه رشد روندها و نتایج تنهایی در محیط کار حائز اهمیت است. ترسیم نقشه دانشی و بررسی روند مطالعات انجام شده در خصوص تنهایی در محیط کار، نشان داده است که حوزه تنهایی در محیط کار، از سال ۲۰۰۶ آغاز و به‌ویژه در چند سال گذشته، رشد چشمگیری داشته است و بر ادبیات این حوزه بسیار تأثیرگذار بوده است (حسن‌پور، جعفری نیا، طهران‌ی و ابراهیمی، ۱۴۰۲). احساس تنهایی در محیط کار که ادراک فرد از کمبودهای رابطه در محل کار تعریف می‌شود، در سال‌های اخیر به‌طور فزاینده‌ای رواج داشته است (آناند و میشرآ، ۲۰۲۱).

در ادبیات، دو تفاوت کلی درباره تنهایی ذکر شده است. تفاوت اول، تنهایی اجتماعی به دلیل فقدان روابط اجتماعی یا روابط دوستانه رضایت‌بخش است و دوم، تنهایی عاطفی به دلیل عدم تعهد عاطفی نزدیک یا روابط عاشقانه رضایت‌بخش است (راسل، کوترونا، روز، یورکو، ۱۹۸۴). به همین ترتیب، رایت و همکاران (۲۰۰۶) نیز مفهوم دو بُعدی تنهایی در محیط کار را تعریف کردند. در سال ۲۰۰۶، رایت و همکارانش تنهایی در محیط کار را این‌گونه توصیف کردند: «پیشانی ناشی از درک فقدان روابط بین فردی با کیفیت خوب در بین کارکنان در محیط کاری». آن‌ها تنهایی در محیط کار را برحسب دو بُعد محرومیت عاطفی و معاشرت اجتماعی مفهوم‌سازی کردند. محرومیت عاطفی به کیفیت روابط بین همکاران اشاره دارد. این امر زمانی به‌وجود می‌آید که یک کارمند در محل کار خود، احساس کند که دچار بیگانگی، انزوا یا قطع ارتباط با کارمندان دیگر شده است. معاشرت اجتماعی به جنبه‌های کمی روابط در محل کار اشاره دارد و شامل وقت گذراندن با همکاران است. وقتی فردی احساس کند که در محل کار خود عضوی از گروه است، این حس رفاقت اجتماعی سالم و بااعتمادی را به تصویر می‌کشد. بنابراین تنهایی در محیط کار، موقعیتی است که فرد در محیط کار، چه از نظر اجتماعی و چه از نظر عاطفی، احساس تنهایی می‌کند. پرسش اصلی درخصوص بهره‌گیری از تعریف رایت از تنهایی در محیط کار، برای رهبران و مدیران ارشد سازمان این است که آیا احساس تنهایی مدیران در محیط کار، فقط با دو بُعد محرومیت عاطفی

1. Weiss

2. Anand and Mishra

3. Russell, Cutrona, Rose and Yurko

و معاشرت اجتماعی تعیین می‌شود؟ این در حالی است که لام و همکارانش (۲۰۲۴) در مطالعه‌ای مروری - انتقادی به پژوهش‌های انجام شده در زمینه‌ی تنهایی رهبران، اشاره می‌کنند که رهبری، اغلب شامل هدایت تیم‌ها، تأثیرگذاری بر جهت‌های استراتژیک، تصمیم‌گیری در سطح تیم یا سازمان و رهبری تغییر در سازمان‌هاست (یوکل و گاردنر^۱، ۲۰۱۹). این فعالیت‌ها، زمینه‌ای با محرک‌های تنهایی متفاوت از فعالیت‌های زندگی شخصی ایجاد می‌کنند.

ویس (۱۹۷۳) در بررسی خود نشان داد که محققان گذشته تمایل دارند که تنهایی رهبر را با تنهایی عمومی درهم‌آمیزند و این، رویکرد تعمیم‌یافته‌ای است که فرض می‌کند تنهایی رهبر همان نوع تنهایی است که از سایر مقررات اجتماعی، مانند روابط عاشقانه و دوستی‌ها سرچشمه می‌گیرد (ویس، ۱۹۷۳). او اشاره می‌کند که تنهایی رهبر با موضوعات مهم در تحقیقات مدیریت، مانند روابط رهبر و پیرو، احساسات و رفاه در سازمان‌ها بسیار مرتبط است. از این رو، این مطالعه برای شناسایی ابعاد تنهایی مدیریتی، توجه به ویژگی‌های جایگاه مدیریتی و ماهیت تعاملات مدیران و رهبران را مبنا قرار داد. بدین منظور، از نظریه‌های «ویژگی جایگاه و قدرت»، «مبادله رهبر و پیرو» و «دوستی در محل کار» به‌عنوان نظریه‌های مبنایی این مطالعه بهره برده شده است.

نظریه‌ی ویژگی جایگاه و قدرت

رینگینگ و بل^۲ (۱۹۹۱) به این نکته اشاره کردند که اغلب، فاصله اجتماعی‌ای که مدیران ایجاد می‌کنند، در تنهایی آن‌ها سهم عمده‌ای دارد. به بیان دیگر، احساس درونی تنهایی، ممکن است از برخی ویژگی‌های مرتبط با نقش در پُست‌های عالی‌رتبه که برای ایفای نقش الزامی است، نشئت گرفته باشد. جکسون^۳ (۱۹۷۷) معتقد است که کار مدیریتی در سطوح عالی، باعث می‌شود که احساس روان‌شناختی دورافتادگی از دیگران در فرد ایجاد شود. اصطلاح «تنهایی ناشی از فرماندهی»^۴، اغلب در حوزه رهبری استفاده می‌شود (کتز دو وقیه^۵، ۱۹۸۹). نتایج حاکی از آن است که قدرت بر تعامل افراد با دیگران، روابط بین فردی و شبکه‌ها تأثیر می‌گذارد (بوید و تیلور^۶، ۱۹۹۸) و در تعاملاتی که در زندگی سازمانی اتفاق می‌افتد، نقش مهمی ایفا می‌کند (هولندر و آفرمن^۷، ۱۹۹۰).

به‌گفته‌ی یالوم^۸ (۱۹۹۸) بسیاری از مدیران ارشد قادر نیستند که احساسات خود را بیان یا افشا کنند و همواره خود را از افشاگری محفوظ نگه می‌دارند. بسیاری از این افراد با وجود مهارت‌ها، صلاحیت‌ها و موفقیت عملیاتی چشمگیر خود، با ناامنی‌های عمیق از جمله ترس از قضاوت نادرست یا یافتن ثقل روبه‌رو هستند. علاوه‌براین، بسیاری متوجه می‌شوند که با وجود اضطراب‌های خود و نداشتن اعتمادبه‌نفس، باید با آهنگ محکم و مقتدرانه و با اعتمادبه‌نفس صحبت کنند. این ماسک اغلب می‌تواند خود را در زندگی شخصی افراد نیز نشان دهد، در حالی که بسیاری از مدیران موفق، نتوانسته‌اند که از صمیمیت یا دوستی در زندگی خود بهره‌مند شوند.

-
1. Yukl & Gardner
 2. Reinking, K. & Bell
 3. Jackson
 4. Loneliness of command
 5. Kets de Vries
 6. Boyd and Taylor
 7. Hollander and Offermann
 8. Yalom

به‌گفته ریسمن^۱ (۱۹۵۰) با ارتقای افراد در سلسله‌مراتب سازمان، افراد وظایفی را می‌یابند که دیگر حول مهارت‌های فنی نمی‌چرخند، بلکه به اداره کردن و ترغیب دیگران مرتبط است. به‌طور مشابه، بل و همکاران (۱۹۹۰) معتقدند که این تغییر موجب از بین رفتن لذتی شده است که مدیران از ارتباطات اجتماعی در گذشته می‌بردند. علاوه‌براین، رهبران ممکن است دریابند که هر ارتقایی مسئولیت‌های بیشتر و ساعات کاری طولانی‌تری را به همراه دارد که می‌تواند مدت زمان موجود برای برقراری ارتباط با دوستان صمیمی را کاهش دهد.

یکی دیگر از عوامل ایجاد تنهایی رهبران، دسترسی آن‌ها به منابع بیشتر است (مائو^۲، ۲۰۰۶). در نتیجه، کارمندان و افراد دیگر، ممکن است برای بهره‌مندی از این منابع یا کمک‌های آن‌ها (به‌طور مثال، اطلاعات یا پول) به آن‌ها نزدیک شوند و رابطه دوستی با ایشان پیدا کنند. علاوه‌براین، رهبران از کارمندان دوری می‌کنند؛ زیرا آن‌ها رابطه دوستی با زیردستان خود را فاقد اراده آزاد می‌دانند که این امر، به تداوم احساس تنهایی در آن‌ها دامن می‌زند. رهبران در پست‌های ارشد، ممکن است بیشترین نفوذ را بر منابع سازمان داشته باشند؛ اما به‌طور متناقضی در مقایسه با جمعیت بزرگ‌تر سازمان که در رده‌های پایین هستند، در اقلیت‌اند؛ بنابراین پست‌های سطوح بالاتر در سازمان‌ها، از نظر تعداد محدود است و این امر به منحصر‌به‌فرد بودن (انحصاری بودن) پست‌ها، به‌عنوان یک ویژگی جایگاه می‌افزاید (کولینسون^۳، ۲۰۰۵). افراد در پست‌های مدیریتی، در نقش صادرکننده دستور ظاهر می‌شوند. چنانچه دارندگان قدرت با افراد با قدرت کمتر، هم‌دردی کنند، ممکن است دیگر زیردستان پذیرای دستورهای صادرشده نباشند. به استناد تئوری قدرت، اگر «فاصله روان‌شناختی حفظ شود و درگیری عاطفی به حداقل برسد»، برای دارندگان قدرت، کنترل افرادی که قدرت کمتری دارند، آسان‌تر است. این فاصله اجتماعی و روان‌شناختی، می‌تواند برای مدیران احساس ناخوشایندی ایجاد کند و توأم با تنهایی در محیط کار باشد. علاوه‌براین، اینسی، گروتفیلد و گالینسکی^۴ (۲۰۱۲) دریافته‌اند که قدرت می‌تواند مانعی برای ایجاد روابط باشد؛ زیرا افراد قدرتمند تمایل دارند که به نیت خوب دیگران بی‌اعتماد شوند. مطالعات نشان می‌دهد که استفاده از قدرت در روابط رهبر و اعضا، بر صمیمیت درک شده رهبر رابطه‌ای معکوس دارد.

نظریه مبادله رهبر - عضو (LMX) و نظریه دوستی در محل کار

دو جریان اصلی تحقیقاتی از مطالعات انجام شده برای بیان روابط بین سرپرستان و پیروان آن‌ها سرچشمه می‌گیرد: آن‌هایی که بر روابط کاری^۵ تمرکز می‌کنند (به‌طور مثال، نظریه مبادله رهبر - پیرو) و آن‌هایی که بر روابط غیرکاری^۶ و پیوندهای احساساتی تمرکز می‌کنند (به‌طور مثال، دوستی در محل کار). اصل نظریه مبادله رهبر - پیرو تصریح می‌کند که کیفیت و نوع چنین رابطه‌هایی با زیردستان مختلف، متفاوت است و متعاقب آن، بر نتایج نگرشی و رفتاری طرفین مبادله تأثیر می‌گذارد (ایلیاس، نهرگنگ و مورجسون^۷، ۲۰۰۷).

-
1. Riesman
 2. Mao
 3. Collinson
 4. Inesi, Gruenfeld and Galinsky
 5. work-centric relations
 6. non-work-centric
 7. Ilies, Nahrgang and Morgeson

این نظریه تعیین می‌کند که رهبران چگونه منابع را تخصیص می‌دهند، اطلاعات را مخفی یا منتقل می‌کنند و حمایت روانی را برای اعضای تیم خود ارائه می‌دهند (تسه، داسبورگ و اشکاناسی^۱، ۲۰۰۸).

دومین جریان تحقیقاتی مرتبط با پویایی سرپرست - زیردستان، یعنی دوستی در محل کار، کمابیش غیررسمی و داوطلبانه و غیرکاری است (سیاس و کاهیل^۲، ۱۹۹۸). این روابط برون نقشی بین اعضا و رهبران، از طریق انواع فعالیت‌های سازمانی و فعالیت‌های خارج از کار پرورش می‌یابد. برخلاف نظریه مبادله رهبر - پیرو که به مبادلات مربوط به کار محدود است، دوستی‌های سرپرست و زیردستان از دو جنبه متمایزند: وابستگی متقابل داوطلبانه^۳ و میزان نگرانی و علاقه متقابل^۴ (تسه و همکاران، ۲۰۰۸). با توجه به وابستگی متقابل داوطلبانه، دوستی در محل کار بر اساس الزامات رسمی بر کارکنان تحمیل نمی‌شود، بلکه با انتخاب و تمایل ایجاد می‌شود. کارمندان فارغ از معیارهای ضمنی یا به دلیل شباهت، نزدیکی، ابزاری بودن و غیره با همکاران منتخب آشنا می‌شوند و دوستی برقرار می‌کنند. به‌طور کلی، این دوستی‌ها، از پیوندهای اجباری در سازمان‌هایی که برای ایفای نقش‌های خاص ایجاد می‌شوند، متمایز است (موریسون و کوپر تاماس^۵، ۲۰۱۶). علاوه بر این، دوستی در محل کار، مظهر نگرانی و علاقه متقابل است که نشان می‌دهد تا چه حد کارمند برای همکاران خود منحصر به فرد است و جایگزین ندارد (وینستید، درلگا، مونتگومری و پیلکینگتون^۶، ۱۹۹۵). دوستی‌ها ماهیت پاداش‌دهنده دارند و مجموعه‌ای مشخص از پاداش‌ها تعیین می‌کند که آیا یکی دوست دیگری شود یا خیر (رایت، ۱۹۸۴).

پیشینه تجربی پژوهش

بررسی‌ها نشان داده است که مطالعات انجام شده در زمینه مفهوم تنهایی در محیط کار، به‌ندرت به تنهایی مدیریتی پرداخته‌اند. نمونه‌ای از این مطالعات در جدول ۱ مشاهده می‌شود. با توجه به بررسی پیشینه و مطالعات انجام شده و با توجه به جدول ۱، در این مطالعات خلأهایی در زمینه شناسایی ابعاد تنهایی مدیریتی مشاهده می‌شود:

نخست اینکه، تنهایی مدیریتی یک سازه ذهنی است که با روش کمی و با ابزار پرسش‌نامه، فقط شدت و اندازه آن بررسی می‌شود؛ اما ابعاد و مؤلفه‌های آن را نمی‌توان شناسایی کرد.

دوم، پرسش‌نامه‌های به کار گرفته شده، پرسش‌نامه‌هایی هستند که برای سنجش تنهایی عمومی به کار گرفته می‌شوند و احتمال می‌رود در یافته‌های مطالعات مربوط به تنهایی در محیط کار، به‌ویژه مدیران انحراف ایجاد کند.

سوم، تعمیم یافته‌های پژوهش‌های کیفی مندرج در جدول ۱ نیز مبهم است؛ زیرا مشارکت‌کنندگان آنان، مدیران مدارس و پرستاران هستند که نسبت به مدیران با پست و جایگاه و شرایط محیط کار سازمانی متفاوت هستند؛ از این رو، هیچ مطالعه مستقلی هم در سطح جهان و هم در بستر بومی وجود ندارد که به‌طور موشکافانه و جامع با بهره‌گیری از روش‌شناسی ترکیبی و با در نظر گرفتن شرایط سازمان‌های بخش دولتی در ایران و طراحی و اعتبارسنجی سنجه اندازه‌گیری، به مفهوم‌پردازی و درک ما از پدیده تنهایی مدیریتی کمک کند.

1. Tse, Dasborough and Ashkanasy
2. Sias and Cahill
3. voluntary interdependence
4. degree of mutual concern and interest
5. Morrison and Cooper-Thomas
6. Winstead, Derlega, Montgomery and Pilkington

جدول ۱. مطالعات انجام شده با محوریت تنهایی در سطح مدیریت

نویسنده/سال	نوع پژوهش	یافته‌ها
آمی روکاج ^۱ (۲۰۱۴)	مرور ادبیات	رهبران (آموزشی، دولتی، تجاری و سازمانی) استرس، بیگانگی، تنهایی و پریشانی عاطفی را تحمل می‌کنند که برای آن‌ها راه کارهای مقابله‌ای ارائه شده است.
رجینز ^۲ (۲۰۲۰)	پدیدارشناختی	تنهایی مدیریتی شایع است، تعصب جنسیتی ناگفته وجود دارد، خطرهای سلامتی برای رهبری و استراتژی‌هایی برای طول عمر.
دورهایم و اوپلاتکا ^۳ (۲۰۲۱)	داده‌بنیاد	دو الگو را ارائه می‌دهند که نحوه درک مدیر مدرسه از دلایل تنهایی و راهبرد مقابله با آن را مشخص می‌کند: یکی تنهایی که با احساس رها شدن در ارتباط با سرپرست خود یا اداره آموزش محلی همراه است. دیگری تنهایی است که با احساس بیگانگی نسبت به کارکنان مدرسه همراه است.
سیلارد و رایت ^۴ (۲۰۲۱)	کمی - رگرسیون	یافته‌ها نشان داد در حالی که نمره‌های تنهایی بین مدیران و زیردستان آن‌ها تفاوت معناداری ندارد، پیش‌بینی‌کننده‌های تنهایی بین مدیران و کارمندان متفاوت است، تنهایی در کارکنان با ارتباط عاطفی و متقابل پیش‌بینی می‌شود؛ اما در مدیران با معناداری روابط.
لام و همکاران (۲۰۲۴)	مرور ادبیات	به بررسی مطالعات در زمینه تنهایی در محیط و در سطوح مدیریتی پرداختند و با رویکردی انتقادی، پیشنهاد داده‌اند که می‌بایست، تنهایی مدیریتی را با توجه به ویژگی‌های نقش مدیران بررسی کرد.
تینگستاد و همکاران (۲۰۲۴)	تحلیل تم	موقعیت‌هایی را دسته‌بندی کرده‌اند که مدیرعاملان در آن زمینه‌ها احساس تنهایی می‌کنند؛ اما ابعاد تنهایی مدیریتی شناسایی نشده است.
حسن پور و ابراهیمی (۱۴۰۲)	ترکیبی	تنهایی در محیط کار را به‌عنوان یکی از فشارهایی که مدیران در بخش دولتی تجربه می‌کنند، شناسایی کردند؛ اما به‌طور خاص، به این مفهوم نپرداخته‌اند.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر جهت‌گیری کاربردی - توسعه‌ای و از نظر رویکرد پژوهش، آمیخته (کیفی - کمی) است. در این مطالعه با استفاده از استراتژی داده‌بنیاد در بخش کیفی، مفهوم و ابعاد تنهایی مدیریتی در بخش دولتی ارائه شده و در بخش کمی، با استفاده از تکنیک دلفی فازی، به غربالگری سنج‌ها پرداخته شده است؛ سپس به کمک روش مدل‌سازی معادلات ساختاری، به برازش و اعتباریابی مدل پیشنهادی اقدام و در نهایت، پرسش‌نامه‌ای به‌عنوان سنج اندازه‌گیری تنهایی مدیریتی استخراج شده است.

در بخش کیفی، ابتدا داده‌های کیفی گردآوری شد. برای مفهوم‌شناسی تنهایی مدیریتی در بخش دولتی و شناخت ابعاد آن، از رویکرد اکتشافی و انجام مصاحبه‌های عمیق با خبرگان استفاده شد. مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و چهره‌به‌چهره با شرکت‌کنندگان انجام شد. در ابتدای هر مصاحبه، مصاحبه‌گر اجازه می‌گرفت تا مکالمه‌ها ضبط کند و به مصاحبه‌شوندگان درباره طرح تحقیق و روش‌های حفظ ناشناس ماندن آن‌ها را در تیم تحقیقاتی توضیح می‌داد. در ابتدا، از مصاحبه‌شوندگان سؤال شد که آیا در محیط کار آیا خود را مدیر تنهایی می‌دانند؟ یا آیا تجربه تنهایی مدیریتی داشته‌اند؟ در صورت پاسخ مثبت، از مدیر درخواست می‌شد تجربه خود را توصیف کند و اگر پاسخ منفی بود، سؤال می‌شد که ادراک مدیر از تنهایی چیست که

1. Rokach
2. Riggins
3. Dor-Haim and Oplatka
4. Silard and Wright

خود را تنها نمی‌داند و راه‌کارهایی که اتخاذ کرده‌اند تا با این مفهوم مقابله کنند، پرسیده می‌شد. همچنین سؤالی پرسیده می‌شد مبنی بر اینکه «آیا تجربه‌ی تنهایی ادارک شده‌ی شما قبل از انتصاب به این پُست مدیریتی وجود داشت یا بعد از آن احساس شد؟». از شرکت‌کنندگان درخواست شد تا برداشت‌های خود را در خصوص تنهایی و احساسات مختلف مرتبط با تنهایی بیان کنند. مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی، مدیران حرفه‌ای بخش دولتی بودند. به استناد تبصره ۴، بند ج، ماده ۵۴ قانون مدیریت خدمات کشوری، سمت‌های مدیریتی دستگاه‌های اجرایی مشمول قانون مذکور، شامل دو گروه مدیران سیاسی (موضوع ماده ۷۱ قانون مذکور) و مدیران حرفه‌ای است. از آنجا که دسترسی به مدیران سیاسی دشوار بود و احتمال می‌رفت مدیران سیاسی به دلایل و ملاحظات سیاسی تمایلی به مصاحبه نداشته باشند، جامعه آماری پژوهش، مدیران حرفه‌ای منتصب در دستگاه‌های اجرایی مشمول قانون مدیریت خدمات کشوری (اعم از وزارتخانه‌ها یا شرکت‌های دولتی و...) شهر تهران، در گروه‌های مدیر ارشد، مدیر میانی، مدیر پایه و مدیر عملیاتی با مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد به بالا بودند. از نمونه‌گیری نظری (آشنایی مصاحبه‌شونده به موضوعات رفتاری و نگرشی) و در دسترس (امکان مراجعه برای انجام مصاحبه) استفاده شد. نمونه‌گیری نظری تا رسیدن مقوله‌ها به اشباع نظری ادامه می‌یابد. در این پژوهش، پس از ۱۶ مصاحبه، به اشباع نظری دست یافتیم. به بیانی، مشارکت‌کنندگانی که در مرحله‌ی نهایی مصاحبه شدند، کدها و اطلاعات جدیدی ارائه نکردند. جدول ۲ مشخصات مشارکت‌کنندگان را نشان می‌دهد.

جدول ۲. مشخصات مشارکت‌کنندگان پژوهش

سطح مدیریتی	جنسیت	سن	وضعیت تاهل	مدرک تحصیلی	سابقه کاری	سابقه مدیریتی
پایه	مرد	۳۵	متاهل	کارشناس ارشد	۱۳	۶
پایه	زن	۵۰	متاهل	کارشناس ارشد	۳۲	۶
میانی	زن	۴۴	متاهل	کارشناس ارشد	۲۵	۱۱
میانی	مرد	۵۵	متاهل	کارشناس ارشد	۲۲	۱۲
پایه	مرد	۴۴	متاهل	دکتری	۱۸	۱۶
میانی	مرد	۵۰	مجرد	کارشناس ارشد	۲۶	۱۶
میانی	مرد	۴۶	متاهل	کارشناس ارشد	۲۱	۱۷
ارشد	مرد	۵۳	متاهل	کارشناس ارشد	۲۶	۱۹
میانی	مرد	۵۴	متاهل	کارشناس ارشد	۲۵	۲۰
میانی	مرد	۴۴	متاهل	کارشناس ارشد	۲۵	۱۹
ارشد	مرد	۵۲	متاهل	کارشناس ارشد	۲۸	۲۰
میانی	زن	۵۰	متاهل	کارشناس ارشد	۲۷	۲۰
ارشد	مرد	۵۶	متاهل	کارشناس ارشد	۲۶	۲۰
میانی	مرد	۵۳	متاهل	کارشناس ارشد	۳۱	۲۸
ارشد	مرد	۵۲	متاهل	کارشناس ارشد	۲۸	۲۳
میانی	زن	۴۹	متاهل	دکتری	۲۴	۱۸

میانگین سنوات خدمت مشارکت‌کنندگان ۲۴ سال و میانگین سنی مدیران ۴۹ سال بوده است. ۱۲ نفر از این افراد مرد بودند. ۱۴ نفر مدرک کارشناسی ارشد و ۲ نفر مدرک دکتری داشتند. با توجه به نیاز به تمرکز روی یک گروه همگن از مشارکت‌کنندگان در تحقیق کیفی، در مصاحبه‌ها از شرکت‌کنندگان در خصوص تجربه احساس تنهایی، به‌ویژه پس از ارتقا به سطوح مدیریتی، سؤال می‌پرسیدیم. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از رویکرد استقرایی و به‌کمک استراتژی داده‌بنیاد گلگیری انجام شد. تجزیه و تحلیل سه مرحله را دنبال کرد: کدگذاری باز، کدگذاری انتخابی، کدگذاری نظری. در نهایت، یکپارچه‌سازی کار تجزیه و تحلیل صورت پذیرفت. این تحلیل با هدف شناسایی عبارات مکرر مرتبط با ویژگی‌های مشترک، یافتن روابط بین دسته‌ها، شناسایی مقوله‌های اصلی و ادغام آن‌ها در یک توضیح نظری انجام شد. دسته‌بندی نظریه‌ها با مفاهیم برگرفته از ادبیات تحقیق مقایسه و به مفاهیم نظری تبدیل شد. پس از مصاحبه دقیق و بررسی چندباره و سطر به سطر مصاحبه‌ها، داده‌ها وارد نرم‌افزار مکس کیودا ۲۰۲۰ شد.

در روش کمی، از ترکیب روش‌های دلفی فازی، تحلیل عاملی استفاده شده است. روش دلفی فازی برای تأیید یا غربالگری شاخص‌های پژوهش در محیط عدم قطعیت انجام می‌شود که مراحل آن عبارت است از: ۱. شناسایی شاخص‌های پژوهش با استفاده از مرور جامع مبانی نظری پژوهش؛ ۲. جمع‌آوری نظرهای متخصصان تصمیم‌گیرنده و تعیین اهمیت هر شاخص. با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی توسط نرم‌افزار پی‌ال‌اس، به تأیید نهایی عوامل پرداخته می‌شود.

جامعه آماری این پژوهش شامل دو بخش است. جامعه آماری برای روش‌های دلفی فازی که جزء روش‌های خبره‌محور است، از خبرگان انتخاب می‌شود و حجم نمونه، معمولاً ۱۰ تا ۱۵ فرد متخصص و خبره است. بر این اساس ۱۵ نفر از خبرگان که مدیران مشارکت‌کننده در بخش کیفی بودند و در سطوح مدیریتی سابقه بیشتری داشتند، برای این بخش انتخاب شدند. برای بخش تحلیل عاملی تأییدی، جامعه آماری شامل مدیران ارشد، میانی و پایه/عملیاتی بخش دولتی بودند و چون تعداد جامعه زیاد نامحدود است، بر اساس فرمول کوکران، حجم نمونه ۳۸۴ نفر انتخاب شد.

اعتبار بخش کیفی پژوهش، از دو حیث بررسی شد: اعتبارسنجی فرایند تحقیق و اعتبار سنجی نتایج تحقیق. منظور از اعتبارسنجی فرایند تحقیق، این است که خبرگان بر صحت گام‌های تحقیق، به‌خصوص بر روند کدگذاری‌ها نظارت داشته باشند و در صورت لزوم، اصلاحات لازم را انجام دهند. برای این منظور، محقق از خبرگان روشی و افرادی که تجارب مثبت و سازنده‌ای در روش تحقیق کیفی و به‌طور خاص، تئوری‌پردازی داده‌بنیاد داشتند، بهره برد. چهار نفر بر اعتبار فرایند نظارت کردند که سه نفر از آن‌ها مدرک دکتری و از اعضای هیئت علمی دانشگاه و یک نفر، دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی بودند. نوع دیگر اعتبارسنجی در خصوص نتایج است. در اعتبارسنجی نتایج، محقق به دنبال این است که نظرهای مشارکت‌کنندگان را در خصوص یافته‌های تحقیق بداند. مشارکت‌کنندگان در اعتبارسنجی نتایج، یک مدیر پایه با تحصیلات کارشناس ارشد، یک مدیر میانی با تحصیلات دکتری مدیریت منابع انسانی و یک مدیر ارشد با تحصیلات کارشناس ارشد بودند. برای سنجش پایایی در بخش کیفی، از روش بازآزمون و دو کدگذار استفاده شد. در روش بازآزمون، از بین ۱۶ مصاحبه انجام شده، ۳ نمونه به‌طور تصادفی انتخاب و هر یک از آن‌ها دو بار، در فاصله زمانی بین ۵ تا ۳۰ روز کدگذاری شد. سپس کدهای مشخص شده، در دو فاصله زمانی برای هر یک از مصاحبه‌ها با یکدیگر مقایسه شدند و از طریق میزان توافق‌ها و عدم توافق‌های موجود در دو مرحله کدگذاری، شاخص ثابت محاسبه شد. روش محاسبه پایایی بین کدگذاری‌های انجام گرفته توسط محقق در دو فاصله زمانی به‌صورت رابطه ۱ است:

$$\text{رابطه ۱)} \quad \text{درصد پایایی بازآزمون} = \frac{۲ \times \text{تعداد توافقاتها}}{\text{تعداد کل کدها}} = ۱۰۰\%$$

از آنجایی که ضریب پایایی هر ۳ مصاحبه بالای ۸۰ درصد و ضریب پایایی کل ۸۷ درصد است، مصاحبه‌ها طبق ضریب پایایی بازآزمون، پایایی خوبی دارند. به همین ترتیب، ضریب پایایی هر ۳ مصاحبه برای ضریب پایایی دو کدگذار بالای ۸۰ درصد و ضریب پایایی کل ۰/۹۲ درصد است.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های بخش کیفی

در مصاحبه‌های نخستین با مشارکت کنندگان مشخص شد که بیشتر کدهای استخراجی از این مصاحبه‌ها، حول یک محور اساسی در حال ظهور است. محور «احساس فقدان و نقص در روابط» که می‌تواند در دو مقوله فرعی «احساس فقدان و نقص در روابط غیرکاری» و «احساس فقدان و نقص در روابط کاری» قرار گیرد که تبیین‌کننده «تنهایی در محیط کار مدیران در بخش دولتی» است. به بیان دیگر، یافته‌ها دو نوع رابطه «غیرکاری» و «کاری» را ارائه می‌کنند که ادراک مدیران سازمان‌های دولتی از فقدان و نقص در روابط را در دو بُعد تنهایی مدیریتی مشخص می‌کند: یکی با احساس فقدان و نقص در روابط غیرکاری مدیر همراه است که با احساس کمبود روابط اصیل، احساس کمبود روابط تعلق‌مدار، احساس کمبود روابط صمیمی، احساس کمبود روابط انسانی امن و احساس کمبود روابط هم‌دلانه بیان می‌شود و بُعد دیگر مربوط احساس فقدان و نقص در روابط کاری است که احساس کمبود روابط دارای مشروعیت، احساس کمبود روابط تخصصی و حرفه‌ای، احساس کمبود روابط حمایت‌گرانه و احساس کمبود روابط دارای تمامیت را شامل می‌شود. در ادامه به برخی از متن مصاحبه‌ها که در کدگذاری اولیه بررسی شده‌اند، اشاره می‌شود.

تنهایی مدیریتی: بُعد احساس فقدان و نقص در روابط کاری

احساس تنهایی مدیر از فقدان و نقص در ارتباطات کاری از جمله کاستی‌هایی به شرح ذیل است:

• احساس فقدان روابط مشروع

زمانی که مدیران احساس کنند که در روابط کاری خود با دیگران مشروعیت ندارند، احساس تنهایی در آن‌ها پدیدار می‌شود. در این شرایط، مدیران احساس می‌کنند که در روابط کاری توسط دیگران (مافوق، هم‌رده و زیردستان) پذیرفته نشده‌اند. گاهی در تعاملات خود با مافوق احساس می‌کنند که برای استفاده از اختیارات مدیریتی خود صلاحیت لازم را ندارند و شأن مدیریتی آن‌ها در تفویض اختیارهای مدیریتی توسط رفتارها یا رویکرد مافوق رعایت نمی‌شود. همچنین شاهد رفتارهایی از کارکنان هستند که اعتبار مدیریتی ایشان را از بین می‌برد یا کارکنان حقانیت وی را برای تصدیق پُست مدیریتی تأیید نمی‌کنند؛ زیرا انتصاب مدیر از سوی دیگران به حق نبوده و از منظر کارکنان، مدیر جای فرد دیگری را اشغال کرده است.

• احساس کمبود روابط تخصصی و حرفه‌ای

یکی دیگر از ویژگی‌های روابط کاری مدیر و دیگران که فقدان آن می‌تواند در مدیر احساس تنهایی ایجاد کند، کمبود

ویژگی‌های حرفه‌ای و تخصصی روابط است. مدیران زمانی که احساس کنند در ایفای نقش مدیریتی خود با دیگران شکاف شایستگی دارند یا احساس کنند در فضای غیرتخصصی و با افرادی فاقد شایستگی‌های متناسب با شغل یا نقش فعالیت می‌کنند، احساس تنهایی در آن‌ها پدیدار می‌شود. در این شرایط، افراد حائز صلاحیت برای مشورت نیز وجود ندارد و مدیران می‌بایست به تنهایی به تصمیم‌گیری و ایفای نقش مدیریتی اقدام کنند. در برخی روابط کاری، مدیر شاهد حضور افراد متخصص است؛ اما این افراد از مشارکت تخصصی امتناع می‌کنند و احساس تنهایی در مدیر پدیدار می‌شود. از طرف دیگر، مافوق به سبب نداشتن رویکرد تخصصی، به دستاوردهای غیرواقع‌بینانه و خارج از توان زیرمجموعه گرایش پیدا می‌کند یا انتظارات خود را به درستی و شفاف به مدیر اعلام نمی‌کند. در این شرایط احساس نداشتن مافوق متخصص، به احساس تنهایی مدیر منجر می‌شود.

• احساس کمبود روابط حمایتگرانه

در روابط کاری مدیران به حمایت مافوق یا زیردستان نیازمندند. این حمایت می‌تواند در تعامل با مافوق، از طریق بی‌عدالتی ادارک شده مدیر در مقایسه با سایر مدیران (هم‌رده‌ها) بروز کند یا فقدان احساس مراقبت، توجه و نگرانی دیگران به مدیر و همچنین، احساس رهاسدن توسط دیگران، می‌تواند احساس کاستی در تعاملات کاری را در مدیر ایجاد کند. احساس تنهایی در محیط کار برای مدیران، در قالب احساس عدم پشتیبانی و حمایت دیگران در روابط کاری پدیدار می‌شود. نبود سیستم‌ها و نظام‌هایی که از مدیر پشتیبانی کند یا دیگران ارزشی برای مراقبت‌های مدیر قائل نباشند نیز، مصادیق دیگری از احساس تنهایی مدیریتی است.

• احساس کمبود روابط دارای تمامیت

مدیران برای داشتن تعاملات کاری اثربخش، به تعهد دیگران در این نوع تعاملات نیاز دارند. چنانچه روابط کاری فاقد صداقت، تعهد و پابندی باشد و اصول اخلاق حرفه‌ای در روابط کاری میان فردی مدیر وجود نداشته باشد، بخشی از روابط کاری مدیر قطع یا کم‌رنگ می‌شود. همچنین عدم رعایت احترام به مدیر یا نبود روابط امن و مطمئن، از دیگر مسائلی است که این کاستی در روابط کاری مدیر را برجسته می‌کند. این مسائل چنانچه توسط مدیر احساسی مبنی بر فقدان رابطه ایجاد کند، تنهایی مدیریتی ظهور می‌کند.

تنهایی مدیریتی: بُعد احساس فقدان و نقص در روابط غیرکاری

احساس تنهایی مدیر از فقدان و نقص در ارتباطات غیرکاری، از جمله کاستی‌هایی به شرح ذیل است:

• احساس کمبود روابط اصیل

زمانی که مدیران احساس کنند در روابط انسانی خود، اصلاتی وجود ندارد؛ به نحوی که ابزاری بودن ماهیت ارتباط، به احساس سوء استفاده در مدیر منجر شود یا احترام ادراک شده از دیگران، فقط به دلیل جایگاه مدیریتی فرد و توأم با ترس باشد و از طرف دیگر، روابط ناب به معنای خواستن مدیر به خاطر خود او، نه قدرت او در روابط انسانی مغفول واقع شود، این ویژگی‌ها در قالب کمبودهایی در روابط غیرکاری مدیر احساس می‌شوند که به صورت تنهایی در محیط کار مدیران بروز می‌کند.

• احساس کمبود روابط تعلق محور

کمبود روابط تعلق محور از منظر مشارکت‌کنندگان در پژوهش به این معناست که مدیران در روابط انسانی خود، احساس می‌کنند از دیگران متمایزند و این تمایز، به جداشدن آن‌ها از دیگران منجر می‌شود. افراد مشابه و هم‌سنخ ایشان کاهش می‌یابد و با افراد فاقد مشابهت نیز موضوع مشترکی برای تعامل وجود ندارد. بهانه‌های مختلف دیگران برای عدم حضور مدیر در محافل دوستانه نیز، شکل دیگری از این احساس بیان شده است. بنابراین، چنانچه مدیران احساس کنند که روابط انسانی‌شان چنین ویژگی‌هایی دارد، این احساس، به منزله کم‌وکاستی در کیفیت و کمیت روابط انسانی مدیر بروز می‌کند و تنهایی مدیریتی پدیدار می‌شود.

• احساس کمبود روابط صمیمی

کمبود روابط تعلق محور از منظر مشارکت‌کنندگان در پژوهش، به این معناست که در روابط غیرکاری مدیر، احساس محرومیت از صمیمت دیگران، پاره شدن حلقه‌های عاطفی با دیگران و گرایش زیاد مدیر به کار و مسئولیت و به‌دنبال آن، بروز عدم تعادل در تعاملات کاری و غیرکاری از مواردی هستند که نقص و کمبود در روابط غیرکاری مدیر تلقی می‌شوند. زمانی که مدیر این کمبودها را احساس کند، تنهایی در محیط کار مدیران ظهور می‌یابد.

• احساس کمبود روابط امن

کارکنان پس از انتصاب در پُست‌های مدیریتی، احساس ترس از طرح مسائل شخصی پیدا خواهند کرد. در رفاقت‌ها تردید می‌کنند و نوعی حالت دفاعی محافظه‌کارانه را در روابط احساس می‌کنند. برای به اشتراک‌گذاری مسائل شخصی محرم رازی پیدا نمی‌کنند و بر این اساس، تجربه سوءاستفاده از اعتماد مدیر بروز می‌کند. در این شرایط، مدیر احساس می‌کند برخی از تعاملاتش کم‌رنگ شده است و کاستی و کمبود در روابط انسانی را احساس می‌کند. احساس کمبود امنیت در روابط غیرکاری، به‌نوعی احساس تنهایی مدیریتی در مدیران است.

• احساس کمبود روابط همدلانه

مدیران در روابط غیرکاری خود به روابط همدلانه نیاز دارند. مدیران در بخش دولتی، پس از انتصاب در پُست‌های مدیریتی، به اتاق‌های یک نفره منتقل می‌شوند و به مرور، به زیست انفرادی خو می‌گیرند. در اثر زیستن در اتاق‌های خلوت، احساس می‌کنند که گوش شنوایی برای حرف‌های شخصی و عاطفی خود ندارند، همدمی برای دردل‌ها نمی‌یابند، کسی را نمی‌یابند که درک متقابلی از مشکلات شخصی و چالش‌های فردی و غیرکاری خود داشته باشند و احساس کمبود توجه و بی‌مهری دیگران به سراغشان می‌آید. این احساس فقدان یا کمبود روابط غیرکاری، از منظر مشارکت‌کنندگان این پژوهش همان تنهایی مدیریتی است.

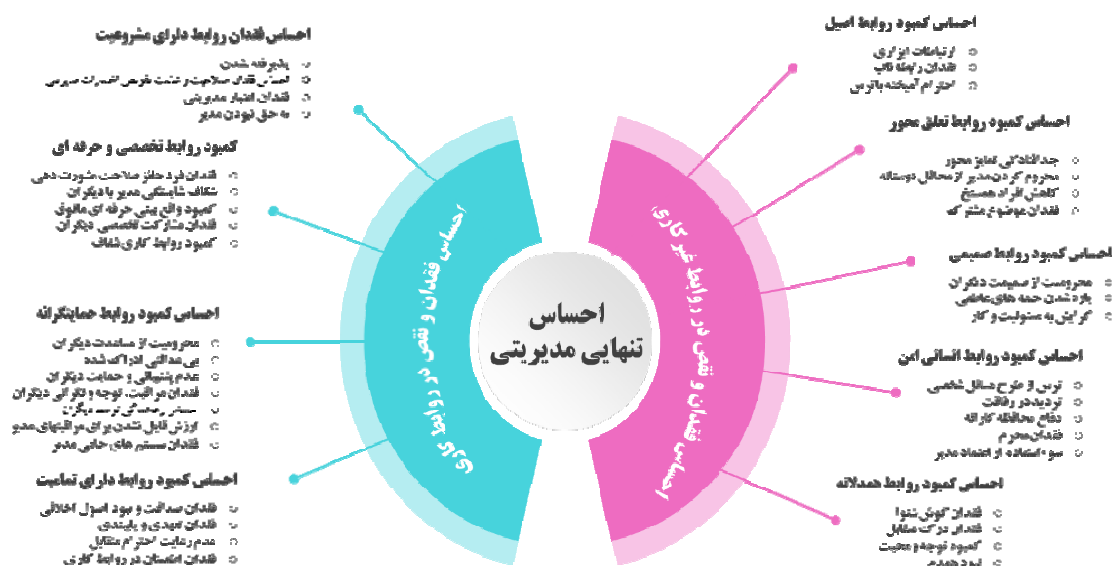
پس از استخراج محتوای مصاحبه‌ها، کدهای باز استخراج شد. بعد از آن کدگذاری انتخابی صورت پذیرفت. نتایج کدگذاری‌ها و استخراج مفاهیم و مقوله‌های فرعی تنهایی مدیریتی در بخش دولتی در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. فرایند استقرایی تبدیل کدهای اولیه به مفاهیم و مقوله‌های فرعی و اصلی

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم	کد اولیه	
تنهایی مدیریتی	احساس فقدان و نقص در ارتباطات غیرکاری	احساس کمبود روابط اصیل	احساس مدیر مبنی بر سوء استفاده قرار گرفتن زیرمجموعه و وجود ارتباطات ابزاری و بی‌اصالت	
			احساس فقدان رابطه ناب و مبتنی بر قدرت و جایگاه	
			احساس احترام امیخته با ترس از سمت دیگران	
		احساس کمبود روابط تعلق محور	احساس جداافتادگی تمایز محور	
			احساس بهانه‌تراشی دیگران برای عدم حضور مدیر در محافل دوستانه	
			احساس کم شدن تعداد افراد مشابه و هم‌سنخ با مدیر	
		احساس کمبود روابط صمیمی	احساس فقدان موضوع مشترک در روابط با افراد غیرمشابه	احساس محرومیت از صمیمیت دیگران
				احساس پاره شدن حلقه‌های عاطفی
				احساس عدم تعادل در تعاملات کاری و انسانی مدیر و گرایش بیشتر به کار
		احساس کمبود روابط انسانی امن	احساس ترس و خطر از طرح مسائل شخصی	احساس تردید در رفاقت و دوستی افراد
				احساسات دفاعی محافظه‌گرایانه
				احساس نبود محرم برای به اشتراک‌گذاری مسائل شخصی
	احساس سوءاستفاده از اعتماد مدیر			
	احساس فقدان گوش شنوا در اثر زیست در اتاق خلوت مدیریتی			
	احساس کمبود روابط همدلانه	احساس فقدان درک متقابل	احساس کمبود توجه و محبت دیگران	
			احساس نبود همدم	
			احساس پذیرفته نشدن مدیر	
			احساس فقدان صلاحیت و شأن تفویض اختیارات مدیریتی	
	احساس فقدان و نقص در ارتباطات کاری	احساس فقدان روابط دارای مشروعیت	احساس فقدان اعتبار مدیریتی	
			احساس به حق نبودن مدیر برای مدیریت	
			احساس فقدان فرد حائز صلاحیت مشورت‌دهی	
			احساس شکاف شایستگی‌های کاری مدیر با دیگران	
		احساس کمبود روابط تخصصی و حرفه‌ای	احساس فقدان مشارکت تخصصی دیگران	احساس کمبود واقع‌بینی حرفه‌ای مافوق
				احساس فقدان شفاف و عدم توافق مافوق و مدیر

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم	کد اولیه
		احساس کمبود روابط حمایتگرانه	احساس محرومیت از مساعدت دیگران
			احساس بی‌عدالتی ادراک شده در مقایسه با سایر مدیران
			احساس عدم حمایت دیگران
			احساس فقدان مراقبت، توجه و نگرانی دیگران
			احساس رهاشدگی توسط دیگران
			احساس ارزش قائل نشدن برای مراقبت‌های مدیر
			احساس فقدان سیستم‌ها و نظام‌های حامی مدیر
		احساس کمبود روابط دارای تمامیت	احساس فقدان صداقت و عدم رعایت اصول اخلاقی
			احساس فقدان تعهد و پایبندی در روابط کاری
			احساس عدم رعایت احترام متقابل
			احساس فقدان اطمینان در روابط کاری

در نهایت در کدگذاری نظری مدل نهایی احساس تنهایی مدیریتی استخراج شد. شکل ۱ ابعاد و مؤلفه‌های تنهایی مدیریتی را نشان می‌دهد.



شکل ۱. ابعاد و مؤلفه‌های احساس تنهایی مدیریتی در بخش دولتی

یافته‌های بخش کمی

همان‌طور که اشاره شد، بر اساس روش داده‌بنیاد گلگیری، مفهوم‌ها و ابعاد تنهایی مدیریتی استخراج شدند که مشتمل است بر ۲ مقوله فرعی، ۹ مفهوم و ۳۹ کد اولیه که از طریق روش دلفی فازی و بر اساس نظرهای ۱۵ خبره پژوهش، ۳۹ کد اولیه

در ۳۰ کد خلاصه شد؛ یعنی ۹ کد اولیه امتیاز لازم را کسب نکردند و حذف شدند. نتایج در جدول ۴ آورده شده است. در این پژوهش، مقدار آستانه حذف کد، ۰/۷ در نظر گرفته شد؛ به این صورت که هر یک از شاخص‌ها، عدد غیر فازی کمتر از ۰/۷ داشت، حذف شد.

جدول ۴. نتایج دلفی فازی معیارها

مقوله فرعی	مفهوم	کد اولیه	میانگین فازی	میانگین غیر فازی	وضعیت	نماد کد
احساس کمبود روابط اصیل	احساس کمبود روابط اصیل	احساس مدیر مبنی بر سوء استفاده کردن از وی توسط زیرمجموعه و وجود ارتباطات ابزاری و بی‌اصالت	(۰/۵۱۷,۰/۷۶۷,۰/۹۱۷)	۰/۷۳۳	تأیید	Q۱
		احساس فقدان رابطه ناب و مبتنی بر قدرت و جایگاه	(۰/۵۶۷,۰/۸۱۷,۰/۹)	۰/۷۶۱	تأیید	Q۲
		احساس احترام آمیخته با ترس از سمت دیگران	(۰/۳۳۳,۰/۵۸۳,۰/۸۱۷)	۰/۵۷۸	رد	-
احساس کمبود روابط تعلق محور	احساس کمبود روابط تعلق محور	احساس جدافتادگی تمایز محور	(۰/۵۳۳,۰/۷۶۷,۰/۸۸۳)	۰/۷۲۸	تأیید	Q۳
		احساس بهانه‌تراشی دیگران برای عدم حضور مدیر در محافل دوستانه	(۰/۶۳۳,۰/۸۸۳,۱)	۰/۸۳۹	تأیید	Q۴
		احساس کم شدن تعداد افراد مشابه و هم‌سنخ با مدیر	(۰/۵۱۷,۰/۷۶۷,۰/۹۱۷)	۰/۷۳۳	تأیید	Q۵
		احساس فقدان موضوع مشترک در روابط با افراد غیرمشابه	(۰/۵,۰/۷۵,۰/۹۱۷)	۰/۷۲۲	تأیید	Q۶
احساس کمبود روابط صمیمی	احساس کمبود روابط صمیمی	احساس محرومیت از صمیمیت دیگران	(۰/۵۱۷,۰/۷۶۷,۰/۹)	۰/۷۲۸	تأیید	Q۷
		احساس پاره شدن حلقه‌های عاطفی	(۰/۳۱۷,۰/۵۶۷,۰/۸)	۰/۵۶۱	رد	-
		احساس عدم تعادل در تعاملات کاری و انسانی مدیر و گرایش بیشتر به کار	(۰/۶۳۳,۰/۸۸۳,۰/۹۸۳)	۰/۸۳۳	تأیید	Q۸
احساس کمبود روابط انسانی امن	احساس کمبود روابط انسانی امن	احساس ترس و خطر از طرح مسائل شخصی	(۰/۲۶۷,۰/۴۱۷,۰/۶۵)	۰/۴۴۴	رد	-
		احساس تردید در رفاقت و دوستی افراد	(۰/۵۶۷,۰/۸۱۷,۰/۹۵)	۰/۷۷۸	تأیید	Q۹
		احساسات دفاعی محافظه‌گرایانه	(۰/۶,۰/۸۵,۰/۹۸۳)	۰/۸۱۱	تأیید	Q۱۰
		احساس نبود محرم برای به اشتراک‌گذاری مسائل شخصی	(۰/۶۱۷,۰/۸۶۷,۰/۹۵)	۰/۸۱۱	تأیید	Q۱۱
احساس کمبود روابط همدلانه	احساس کمبود روابط همدلانه	احساس سوءاستفاده از اعتماد مدیر	(۰/۶,۰/۸۵,۰/۹۵)	۰/۸۰۰	تأیید	Q۱۲
		احساس فقدان گوش شنوا در اثر زیست در اتاق خلوت مدیریتی	(۰/۴۸۳,۰/۷۳۳,۰/۹۱۷)	۰/۷۱۱	تأیید	Q۱۳
		احساس فقدان درک متقابل	(۰/۵,۰/۷۵,۰/۹)	۰/۷۱۷	تأیید	Q۱۴
		احساس کمبود توجه و محبت دیگران	(۰/۲۶۷,۰/۵۱۷,۰/۷۶۷)	۰/۵۱۷	رد	-
		احساس نبود همدم	(۰/۵۶۷,۰/۸۱۷,۰/۹۶۷)	۰/۷۸۳	تأیید	Q۱۵

احساس فقدان و نقص در ارتباطات غیرکاری

مقوله فرعی	مفهوم	کد اولیه	میانگین فازی	میانگین غیر فازی	وضعیت	نماد کد
احساس فقدان روابط دارای مشروعیت	احساس فقدان روابط دارای مشروعیت	احساس پذیرفته نشدن مدیر	(۰/۵۵,۰/۸,۰/۹۳۳)	۰/۷۶۱	تأیید	Q۱۶
		احساس فقدان صلاحیت و شأن تفویض اختیارات مدیریتی	(۰/۵۳۳,۰/۷۸۳,۰/۹۳۳)	۰/۷۵۰	تأیید	Q۱۷
		احساس فقدان اعتبار مدیریتی	(۰/۲۵,۰/۴۵,۰/۶۸۳)	۰/۴۶۱	رد	-
		احساس به حق نبودن مدیر برای مدیریت	(۰/۵۳۳,۰/۷۸۳,۰/۹۳۳)	۰/۷۵۰	تأیید	Q۱۸
احساس کمبود روابط تخصصی و حرفه‌ای	احساس کمبود روابط تخصصی و حرفه‌ای	احساس فقدان فرد حائز صلاحیت برای مشورت‌دهی	(۰/۵۱۷,۰/۷۶۷,۰/۹۳۳)	۰/۷۳۹	تأیید	Q۱۹
		احساس شکاف شایستگی‌های کاری مدیر با دیگران	(۰/۵۱۷,۰/۷۶۷,۰/۹)	۰/۷۲۸	تأیید	Q۲۰
		احساس کمبود واقع‌بینی حرفه‌ای مافوق	(۰/۵۸۳,۰/۸۳۳,۰/۹۵)	۰/۷۸۹	تأیید	Q۲۱
		احساس فقدان مشارکت تخصصی دیگران	(۰/۵۶۷,۰/۸۱۷,۰/۹۵)	۰/۷۷۸	تأیید	Q۲۲
احساس فقدان و نقص در ارتباطات کاری	احساس کمبود روابط حمایت‌گرانه	احساس کمبود روابط کاری شفاف و عدم توافق مافوق و مدیر	(۰/۳۱۷,۰/۵۶۷,۰/۸)	۰/۵۶۱	رد	-
		احساس محرومیت از مساعدت دیگران	(۰/۲۶۷,۰/۵,۰/۷۵)	۰/۵۰۶	رد	-
		احساس بی‌عدالتی ادراک شده در مقایسه با سایر مدیران	(۰/۴۸۳,۰/۷۳۳,۰/۹)	۰/۷۰۶	تأیید	Q۲۳
		احساس عدم حمایت دیگران	(۰/۵,۰/۷۵,۰/۹)	۰/۷۱۷	تأیید	Q۲۴
احساس کمبود روابط حمایت‌گرانه	احساس کمبود روابط حمایت‌گرانه	احساس فقدان مراقبت، توجه و نگرانی دیگران	(۰/۴۸۳,۰/۷۱۷,۰/۸۵)	۰/۶۸۳	رد	-
		احساس رهاشدگی توسط دیگران	(۰/۵۱۷,۰/۷۶۷,۰/۹۱۷)	۰/۷۳۳	تأیید	Q۲۵
		احساس ارزش قائل نشدن برای مراقبت‌های مدیر	(۰/۵۳۳,۰/۷۶۷,۰/۹)	۰/۷۳۳	تأیید	Q۲۶
		احساس فقدان سیستم‌ها و نظام‌های حامی مدیر	(۰/۶,۰/۸۵,۱)	۰/۸۱۷	تأیید	Q۲۷
احساس کمبود روابط دارای تمامیت	احساس کمبود روابط دارای تمامیت	احساس فقدان صداقت و عدم رعایت اصول اخلاقی	(۰/۶۵,۰/۹,۱)	۰/۸۵۰	تأیید	Q۲۸
		احساس فقدان تعهد و پایبندی در روابط کاری	(۰/۵۱۷,۰/۷۶۷,۰/۹۳۳)	۰/۷۳۹	تأیید	Q۲۹
		احساس عدم رعایت احترام متقابل	(۰/۵۱۷,۰/۷۶۷,۰/۹)	۰/۷۲۸	تأیید	Q۳۰
		احساس فقدان اطمینان در روابط کاری	(۰/۳۵,۰/۶,۰/۸۱۷)	۰/۵۸۹	رد	-

نتایج تحلیل عاملی

در این بخش با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی و به کمک نرم‌افزار پی‌ال‌اس، به تأیید نهایی عوامل پرداخته می‌شود. مقادیر بارهای عاملی و معناداری بارهای عاملی در شکل ۲ آورده شده است. این مدل شامل ۳۰ کد تأیید شده با استفاده از روش دلفی فازی است. مقادیر بار عاملی تمام گویه‌ها بیشتر از ۰/۴ است. همچنین مقدار آماره معناداری t از عدد ۱/۹۶ بیشتر است. این نشان می‌دهد که بارهای عاملی و سؤال‌های هرگویه تأیید شده‌اند. همچنین اعداد ضریب مسیر که (روی فلش‌های دو سازه قرار دارند) همگی از مقداری بیش از ۰/۵ را نشان می‌دهند که این گویای قدرت قوی و جهت رابطه بین دو سازه است. بنابراین مدل اندازه‌گیری، مدلی همگن است و مقادیر بار عاملی، مقادیر مقبولی هستند.

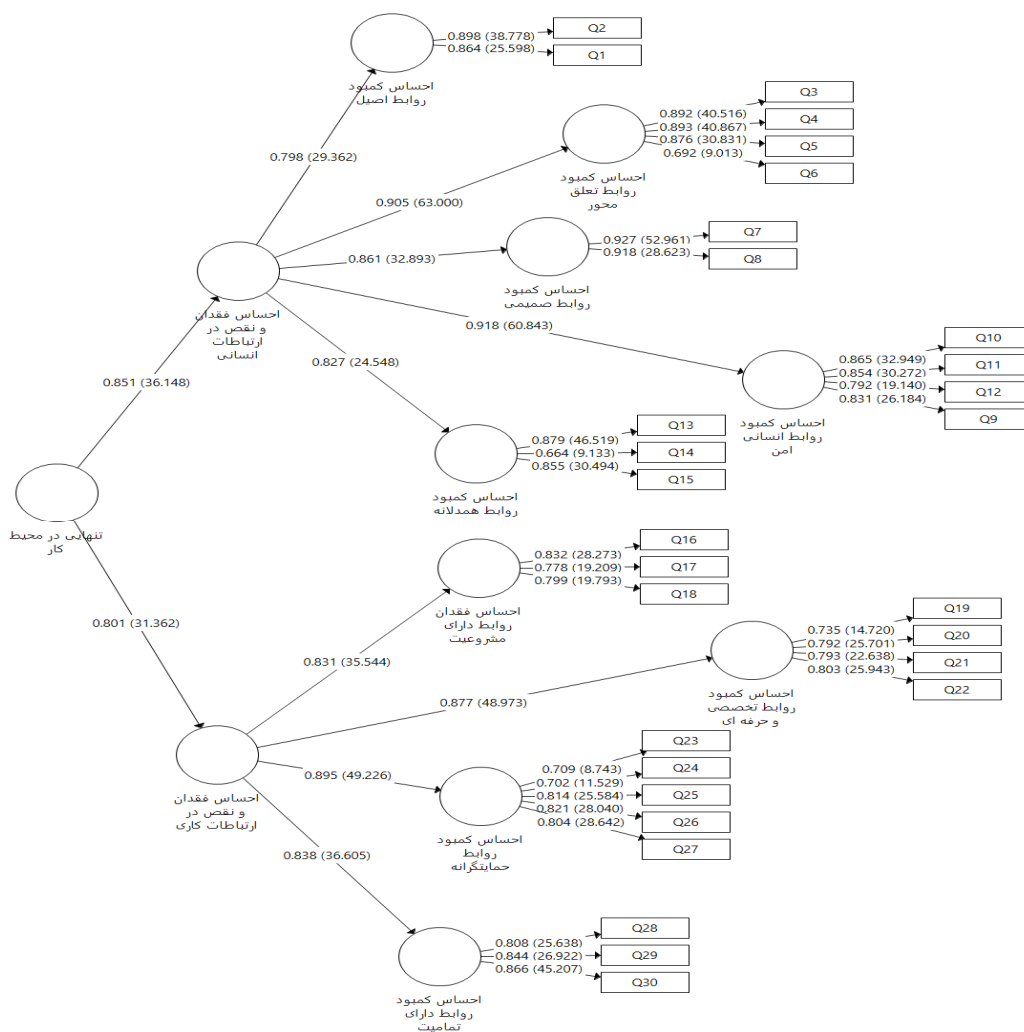
همچنین نتایج بررسی معناداری مقادیر آماره t در شکل ۱ نشان داد که مقادیر آماره t برای همه گویه‌ها بیشتر از ۲/۵۸ است؛ به این معنا که ارتباط بین گویه‌ها با متغیر مکنون مربوط به خود، در سطح اطمینان ۹۹ درصد پذیرفته می‌شود. نتایج بررسی ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی مرکب در جدول ۵ نشان می‌دهد که مقادیر این شاخص‌ها برای همه متغیرهای پنهان، بیشتر از ۰/۷ است؛ بنابراین پایایی ابزارهای اندازه‌گیری با استفاده از این دو شاخص هم تأیید شد. همان طور که در جدول ۶ ملاحظه می‌شود، نتایج بررسی مقادیر واریانس استخراج شده متغیرهای پنهان پژوهش نشان داد که همه متغیرها مقادیری بیش از ۰/۵ دارند؛ بر این اساس می‌توان گفت روایی همگرایی ابزارهای اندازه‌گیری با استفاده از شاخص میانگین واریانس استخراج شده، تأیید شده است.

جدول ۵. آلفای کرونباخ و پایایی مرکب

مقوله	مفهوم	کد	مرتبه اول		مرتبه دوم		مرتبه سوم	
			آلفای کرونباخ	پایایی مرکب	آلفای کرونباخ	پایایی مرکب	آلفای کرونباخ	پایایی مرکب
تنهایی مدیریتی	احساس فقدان و نقص در ارتباطات غیرکاری	احساس کمبود روابط اصیل	۰/۷۱۲	۰/۸۷۴	۰/۹۴۰	۰/۹۴۷	۰/۷۵۰	۰/۸۴۲
		احساس کمبود روابط تعلق محور	۰/۸۶۰	۰/۹۰۷				
		احساس کمبود روابط صمیمی	۰/۸۲۵	۰/۹۱۹				
		احساس کمبود روابط انسانی امن	۰/۸۵۶	۰/۹۰۳				
		احساس کمبود روابط همدلانه	۰/۷۲۸	۰/۸۴۵				
	احساس فقدان و نقص در ارتباطات کاری	احساس فقدان روابط دارای مشروعیت	۰/۷۲۷	۰/۸۴۵	۰/۹۱۹	۰/۹۳۰		
		احساس کمبود روابط تخصصی و حرفه‌ای	۰/۷۸۶	۰/۸۶۲				
		احساس کمبود روابط حمایت‌گرانه	۰/۸۲۹	۰/۸۸۰				
		احساس کمبود روابط دارای تمامیت	۰/۷۹۰	۰/۸۷۷				

جدول ۶. میانگین واریانس استخراج شده

مقوله	مفهوم	کد	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	
			مرتبه اول	مرتبه دوم
تنهایی مدیریتی	احساس فقدان و نقص در ارتباطات غیر کاری	احساس کمبود روابط اصیل	۰/۷۷۶	۰/۵۵۰
		احساس کمبود روابط تعلق محور	۰/۷۱۰	
		احساس کمبود روابط صمیمی	۰/۸۵۱	
		احساس کمبود روابط انسانی امن	۰/۶۹۹	
	احساس فقدان و نقص در ارتباطات کاری	احساس کمبود روابط همدلانه	۰/۶۴۸	۰/۵۷۱
		احساس فقدان روابط دارای مشروعیت	۰/۶۴۵	
		احساس کمبود روابط تخصصی و حرفه‌ای	۰/۶۱۰	
		احساس کمبود روابط حمایتگرانه	۰/۵۹۶	
		احساس کمبود روابط دارای تمامیت	۰/۷۰۵	



شکل ۲. مقادیر بارهای عاملی استاندارد و معناداری بارهای عاملی

شاخص روایی یگانه - دوگانه (HTMT)، روشی برای سنجش میزان روایی واگرا یا افتراق میان گویه‌های تشکیل‌دهنده هر یک از سازه‌های مدل است. اگر مقدار HTMT کمتر از مقدار بحرانی ۰/۹ باشد، اعتبار واگرا وجود دارد.

جدول ۷. آزمون روایی یگانه - دوگانه (HTMT)

احساس کمبود روابط صمیمی	احساس کمبود روابط دارای تمامیت	احساس کمبود روابط حمایتگرانه	احساس کمبود روابط تعلق محور	احساس کمبود روابط تخصصی و حرفه‌ای	احساس کمبود روابط انسانی امن	احساس کمبود روابط اصیل	احساس فقدان روابط دارای مشروعیت	
						۰/۷۱۲	احساس کمبود روابط اصیل	
					۰/۸۵۰	۰/۸۲۰	احساس کمبود روابط انسانی امن	
				۰/۷۴۶	۰/۷۰۵	۰/۸۸۰	احساس کمبود روابط تخصصی و حرفه‌ای	
			۰/۶۵۳	۰/۸۳۶	۰/۸۱۰	۰/۷۱۹	احساس کمبود روابط تعلق محور	
		۰/۷۱۸	۰/۸۲۶	۰/۷۸۸	۰/۶۹۰	۰/۷۸۲	احساس کمبود روابط حمایتگرانه	
	۰/۸۹۵	۰/۶۴۳	۰/۷۸۳	۰/۷۲۲	۰/۶۵۱	۰/۷۳۶	احساس کمبود روابط دارای تمامیت	
۰/۶۵۶	۰/۶۸۴	۰/۸۳۳	۰/۶۲۳	۰/۸۶۸	۰/۷۸۲	۰/۷۰۸	احساس کمبود روابط صمیمی	
۰/۷۷۹	۰/۷۵۳	۰/۷۷۱	۰/۷۷۰	۰/۸۰۵	۰/۹۷۲	۰/۷۴۵	۰/۸۷۰	احساس کمبود روابط همدلانه

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این مطالعه، بین دو بُعد احساس تنهایی توسط مصاحبه‌شوندگان تمایز قائل شد: یکی احساس تنهایی در روابط کاری و دیگری احساس تنهایی در روابط غیرکاری. از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های مدیران، مشخص شد که احساس تنهایی مدیران در روابط کاری و غیرانسانی، در اشکال مختلف بروز می‌کند. این یافته‌ها، نتایج تحقیقات گذشته را تأیید می‌کند که نشان می‌دهند تنهایی، احساس فراگیری در بین مدیران است. مطالعه حاضر این یافته‌ها را گسترش داده و بینش جدیدی در خصوص احساس تنهایی در میان مدیران با تجربه افزوده است. جالب توجه است که به استناد مطالعات قبلی، تنهایی در محیط کار دو بُعد محرومیت عاطفی و معاشرت اجتماعی را شامل می‌شود و بر این اساس، بیشتر مطالعات پیشین روی، یک بعد از یافته‌های این پژوهش که همان تنهایی در روابط غیرکاری است، متمرکز بوده‌اند. یافته‌های این تحقیق نشان داد که مدیران در بخش دولتی، نه تنها در روابط غیرکاری، بلکه در روابط کاری نیز تنهایی در محیط کار را احساس می‌کنند. حتی در موقعیت‌هایی که محرومیت عاطفی یا معاشرت اجتماعی بروز نمی‌کند، مدیران به سبب نقصان در روابط کاری، احساس تنهایی می‌کنند. این امر یکی از سهم‌آوری‌های این پژوهش است.

اولین جنبه تنهایی، فقدان و نقص در روابط کاری شناسایی شد. تحلیل مصاحبه‌های مشارکت‌کنندگان نشان داد که از نگاه مدیران، روابط کاری شامل روابط دارای مشروعیت، روابط حرفه‌ای و تخصصی، روابط حمایتگرانه و روابط دارای تمامیت توصیف می‌شود. زمانی که مدیران، در هر یک از روابط کاری چهارگانه فوق، فقدان یا کمبودی را احساس کنند،

تنهایی در محیط کار بروز می‌کند. شاخص‌های هر یک از مؤلفه‌های تنهایی مدیریتی در روابط کاری در جدول ۳ و در شکل ۱ نشان داده شده است.

هالوی، آندریانایو و پری^۱ (۲۰۰۵) در مطالعه خود، بر رابطه اجتماعی و غیرکاری‌ای که مدیران حفظ می‌کنند و تأثیر آن بر احساس تنهایی آن‌ها تأکید کردند. همچنین برخی از مطالعات در زمینه تنهایی در سطوح مدیریتی، بر تنهایی در رابطه با مشکلات مدیران برای توسعه روابط غیررسمی و شبکه‌های حرفه‌ای تأکید کردند (کمپبل، فورج و تیلور^۲، ۲۰۰۶). مطالعات دیگر تنهایی مدیران را با بار عظیم مسئولیت و تصمیم‌گیری که مشخصه کارشان است، توضیح داده‌اند (سارپکایا^۳، ۲۰۱۴؛ اسپیلین و لی^۴، ۲۰۱۴)؛ اما هیچ یک از این مطالعات انتظارات مدیران در رابطه با روابط کاری آن‌ها در محل کار را به‌عنوان منبع احساس تنهایی آن‌ها ذکر نکرده‌اند. مطالعه حاضر، جنبه جدیدی را برای احساس تنهایی مدیران شناسایی کرده است. جنبه دوم تنهایی با احساس فقدان و کمبود در روابط غیرکاری همراه بود. این جنبه از تنهایی با احساس مدیران در روابط غیررسمی، شخصی و دوستی و غیرکاری در محیط کار مرتبط است؛ بنابراین هرگونه کمبود در این روابط، به‌منزله احساس تنهایی مدیریتی تلقی می‌شود. در سال ۲۰۰۶، رایت، تنهایی در محل کار را برحسب دو بُعد محرومیت عاطفی و معاشرت اجتماعی مفهوم‌سازی کرد که با یافته‌های این بخش تا حدی با یافته‌های رایت (۲۰۰۶) هم‌راستا است. به‌طور جامع‌تر یافته‌های، این پژوهش نشان داد که مدیران روابط انسانی در محیط کار را در قالب روابط اصیل، تعلق محور، صمیمی، همدلانه و قابل اعتماد توصیف می‌کنند. شاخص‌های مؤلفه‌های مذکور در جدول ۳ و در شکل ۱ مشاهده می‌شود. به‌طور کلی یافته‌های این پژوهش با مطالعه فرانسیس^۵ (۱۹۷۶)، راسل، پپلائو و کاترون^۶ (۱۹۸۰)، راین و پارتسن^۷ (۱۹۸۷)، کچیوپو و همکاران^۸ (۲۰۰۶) در خصوص پدیده محوری هم‌راستا است. مطالعات اشاره شده، تنهایی در محیط کار را ناشی از نوعی فقدان و کمبود در روابط محیط کار افراد تعریف کرده‌اند.

پیشنهاد‌های کاربردی

در طول مصاحبه‌ها، چندین مدیر بر این موضوع اشاره کردند که اقتدار سلسله‌مراتبی در بخش دولتی، به رسمیت در ارتباطات منجر می‌شود.

ماهیت سلسله‌مراتبی بوروکراسی، احساس فاصله قدرت را ایجاد می‌کند، جایی که مدیران ممکن است در چالش قدرت‌نمایی خود به دیگران، دچار زیاده‌روی شوند. رویکردهای سنتی مذکور، روابط دوگانه‌ای ایجاد می‌کند که یک طرف رئیس و در طرف دیگر زیرمجموعه قرار می‌گیرد. بنابراین به مدیران پیشنهاد می‌شود که از رویکردهای رئیس و مرئوسی اجتناب و رویکرد تیمی را اتخاذ کنند که در آن، رهبر و اعضای تیم در کنار هم فعالیت می‌کنند.

آینده‌نگری مدیران مبنی بر اینکه پُست‌های مدیریتی همیشگی نیست و موقتی است، باعث می‌شود که در رفتارهای

1. Howley, Andrianaivo & Perry
2. Campbell, Forge & Taylor
3. Sarpkaya
4. Spillane & Lee
5. Francis
6. Russell, Peplau & Cutrona
7. Ryan & Patterson
8. Cacioppo et al.

قدرت طلبانه خود کنترل داشته باشند و با کارکنان در شأن و ساحت انسانی آن‌ها برخورد کنند. در این صورت احتمال شکل‌گیری روابط متقابل بیشتر می‌شود و دیگران تمایل بیشتری برای تعامل با مدیر خواهند داشت.

به مدیران پیشنهاد می‌شود که از مفهوم پادیاگیری برای کنار گذاشتن باورهای غلط در زمینه نقش مدیران استفاده کنند. به همین ترتیب، پیشنهاد می‌شود که با پایبندی به اصول اخلاقی، مدیران یک محیط کاری مثبت و سازنده ایجاد کنند که اعتماد، احترام و همکاری بین خود و زیردستان را تقویت کند.

مدیران باید با زیردستان منصفانه رفتار کنند و از فرصت‌های برابر، رفتار عادلانه، به‌ویژه در توزیع منابع سازمانی‌ای که در اختیار دارند و تصمیم‌گیری بی‌طرفانه اطمینان حاصل کنند. در صورت اخذ تصمیمی که از منظر زیرمجموعه بی‌عدالتی تلقی می‌شود، برای به متقاعدسازی ایشان وقت بگذارد. همچنین باید زیردستان را محترم شمارد و برای مشارکت، نظرها و منزلت آن‌ها ارزش قائل شود.

مدیران بایستی در ارتباط با زیردستان صادق و شفاف باشند و از فریب یا اطلاعات گمراه‌کننده پرهیز کنند. از طرف دیگر، مدیران با تسری مدل‌های ذهنی خود به زیرمجموعه، سفیران ترویج فرهنگ سازمان تلقی می‌شوند؛ از این رو توصیه می‌شود که مدیران فرهنگ تفکیک روابط اداری با روابط عاطفی را در محیط کار رواج دهند.

مدیران باید اعتقاد داشته باشند که روابط اداری از روابط عاطفی جداست و هیچ یک نباید فدای دیگری شود. راز موفقیت، در ایجاد تعادل بین روابط صمیمانه و حفظ فاصله حرفه‌ای است. علاوه بر باور خود، می‌بایست این را به کارکنان خود آموزش دهند. در عین حال، ایجاد وقفه در برنامه‌های کاری و ساعات اداری، می‌تواند به ایجاد تعاملات رفاقتی کمک کند. وقت گذراندن با کارکنان یا هم‌رده‌ها یا حتی مافوق برای صرف چایی، قهوه، صبحانه یا نهار، فرصتی است که به دور از فضاهای حرفه‌ای یا کاری، می‌توان از آن‌ها برای شناخت روحیات و تمایلات و علاقمندی‌ها و ایجاد صمیمیت استفاده کرد. اثر این نوع فرصت‌ها را نباید دست کم گرفت و به‌منظور حفظ تعادل میان روابط رفاقتی و فاصله حرفه‌ای، می‌توان از آن برای اتحاد و بهبود روابط میان فردی بهره برد. اگر کارکنان درک کنند که مدیر در زمان نیاز به کمک آن‌ها می‌آید و در مقام مشاور، به کارکنان راه‌کارهای مؤثری ارائه می‌دهد، فقط به جنبه کاری روابط توجه نمی‌کنند و توجه بیشتری به مدیر نشان می‌دهند. اگر کارکنان از مدیر خود توجه ببینند، کار با کیفیت‌تری ارائه می‌دهند و به مدیر در انجام مسئولیت‌هایش کمک می‌کنند. به عبارت دیگر، در ایجاد تعاملات رفاقتی وفاداری کارکنان ظهور می‌کند.

محدودیت‌های پژوهش

از آنجاکه فقدان ابزار و سنجه اندازه‌گیری تنهایی مدیریتی، یکی از محدودیت‌های مهم این پژوهش برای شناسایی مدیران تنها بود، به‌منظور انجام پژوهش‌های آینده، به محققان آتی پیشنهاد می‌شود که به کمک پرسش‌نامه اندازه‌گیری تنهایی مدیریتی مستخرج از پژوهش حاضر، بر اساس جدول ۸، به شناسایی مدیران تنها و عوامل مؤثر بر تنهایی مدیریتی و راه‌کارهای مقابله با آن‌ها بپردازند.

جدول ۸. سنجه‌اندازه‌گیری تنهایی مدیریتی

مؤلفه‌ها	شاخص (سؤال‌های پرسش‌نامه)
احساس کمبود روابط اصیل	تا چه حد در محیط کار احساس می‌کنید پس از انتصاب در پُست مدیریتی، تعاملات دیگران ابزاری است (به سبب منابع در اختیار شما و نه شخص شما) و به همین سبب احساس تنهایی مدیریتی (فقدان یا نقص در تعاملات خود) می‌کنید؟
	تا چه حد در محیط کار احساس می‌کنید که پس از انتصاب در پُست مدیریتی، تعاملات دیگران مبتنی بر ترس از قدرت و جایگاه شماست و نه شخص شما) و به همین سبب احساس تنهایی مدیریتی (فقدان یا نقص در تعاملات خود) می‌کنید؟
احساس کمبود روابط تعلق محور	تا چه حد در محیط کار پس از انتصاب در پُست مدیریتی، احساس جدافتادگی و متمایز بودن از دیگران کرده و به همین سبب، احساس تنهایی مدیریتی (فقدان یا نقص در تعاملات خود) می‌کنید؟
	تا چه حد در محیط کار احساس می‌کنید که پس از انتصاب در پُست مدیریتی، دیگران از حضور شما به‌عنوان مدیر در محافل، دورهمی‌ها و رویدادهای دوستانه امتناع و بهانه‌تراشی می‌کنند و به همین سبب احساس تنهایی مدیریتی (فقدان یا نقص در تعاملات خود) می‌کنید؟
	تا چه حد در محیط کار احساس می‌کنید که پس از انتصاب در پُست مدیریتی، افراد هم‌سنخ و مشابه شما کمتر شده‌اند و به همین سبب احساس تنهایی مدیریتی (فقدان یا نقص در تعاملات خود) می‌کنید؟
	تا چه حد در محیط کار احساس می‌کنید که پس از انتصاب در پُست مدیریتی، در تعاملات خود، موضوع مشترکی با افراد غیرمشابه ندارید و به همین سبب احساس تنهایی مدیریتی (فقدان یا نقص در تعاملات خود) می‌کنید؟
احساس کمبود روابط صمیمی	تا چه حد در محیط کار احساس می‌کنید که پس از انتصاب در پُست مدیریتی، از صمیمت دیگران محروم شده‌اید و به همین سبب، احساس تنهایی مدیریتی (فقدان یا نقص در تعاملات خود) می‌کنید؟
	تا چه حد در محیط کار احساس می‌کنید که پس از انتصاب در پُست مدیریتی، بیشتر به بُعد کاری گرایش دارید و عدم تعادل در تعاملات کاری و انسانی برایتان ایجاد شده و به همین سبب احساس تنهایی مدیریتی (فقدان یا نقص در تعاملات خود) می‌کنید؟
احساس کمبود روابط انسانی امن	تا چه حد در محیط کار احساس می‌کنید که پس از انتصاب در پُست مدیریتی، در تعاملات خود در رفاقت و دوستی دیگران دچار تردید شده‌اید و به همین سبب احساس تنهایی مدیریتی (فقدان یا نقص در تعاملات خود) می‌کنید؟
	تا چه حد در محیط کار احساس می‌کنید که پس از انتصاب در پُست مدیریتی، احساس دفاعی محافظه‌گرایانه دارید و به همین سبب، احساس تنهایی مدیریتی (فقدان یا نقص در تعاملات خود) می‌کنید؟
	تا چه حد در محیط کار احساس می‌کنید که پس از انتصاب در پُست مدیریتی، در تعاملات خود محرم برای به اشتراک‌گذاری مسائل شخصی وجود ندارد و به همین سبب احساس تنهایی مدیریتی (فقدان یا نقص در تعاملات خود) می‌کنید؟
	تا چه حد در محیط کار احساس می‌کنید که پس از انتصاب در پُست مدیریتی، از اعتماد شما سوءاستفاده شده است و به همین سبب احساس تنهایی مدیریتی (فقدان یا نقص در تعاملات خود) می‌کنید؟
احساس کمبود روابط همدلانه	تا چه حد در محیط کار احساس می‌کنید که پس از انتصاب در پُست مدیریتی، به دلیل حضور در اتاقی خلوت و تنها، گوش شنوایی برای شما وجود ندارد و به همین سبب احساس تنهایی مدیریتی (فقدان یا نقص در تعاملات خود) می‌کنید؟
	تا چه حد در محیط کار احساس می‌کنید که پس از انتصاب در پُست مدیریتی، در تعاملات خود با دیگران درک متقابلی وجود ندارد و به همین سبب احساس تنهایی مدیریتی (فقدان یا نقص در تعاملات خود) می‌کنید؟
	تا چه حد در محیط کار احساس می‌کنید که پس از انتصاب در پُست مدیریتی، همدمی ندارید و احساسات شما در تعاملات به رسمیت شناخته نمی‌شود و به همین سبب احساس تنهایی مدیریتی (فقدان یا نقص در تعاملات خود) می‌کنید؟
احساس فقدان روابط دارای مشروعیت	تا چه حد در محیط کار احساس می‌کنید که پس از انتصاب در پُست مدیریتی، به‌عنوان یک مدیر از سوی دیگران پذیرفته نشده‌اید و به همین سبب احساس تنهایی مدیریتی (فقدان یا نقص در تعاملات خود) می‌کنید؟

مؤلفه‌ها	شاخص (سؤال‌های پرسش‌نامه)
	<p>تا چه حد در محیط کار احساس می‌کنید که پس از انتصاب در پُست مدیریتی، از سوی مافوق خود، صلاحیت تفویض اختیارات مدیریتی ندارید و به همین سبب احساس تنهایی مدیریتی (فقدان یا نقص در تعاملات خود) می‌کنید؟</p> <p>تا چه حد در محیط کار احساس می‌کنید که پس از انتصاب در پُست مدیریتی، دیگران جایگاه مدیریتی را برای شما به حق نمی‌دانند و به همین سبب احساس تنهایی مدیریتی (فقدان یا نقص در تعاملات خود) می‌کنید؟</p>
احساس کمبود روابط تخصصی و حرفه‌ای	<p>تا چه حد در محیط کار احساس می‌کنید که پس از انتصاب در پُست مدیریتی، در حوزه کاری و تخصصی خود، برای مشورت‌خواهی فرد حائز صلاحیت وجود ندارد و به همین سبب احساس تنهایی مدیریتی (فقدان یا نقص در تعاملات خود) می‌کنید؟</p> <p>تا چه حد در محیط کار احساس می‌کنید که پس از انتصاب در پُست مدیریتی، با دیگران (مافوق، هم‌رده، زیرمجموعه) دارای شکاف شایستگی‌های کاری هستید و به همین سبب احساس تنهایی مدیریتی (فقدان یا نقص در تعاملات خود) می‌کنید؟</p> <p>تا چه حد در محیط کار احساس می‌کنید که پس از انتصاب در پُست مدیریتی، مافوق شما محدودیت‌ها و کمبودهای حوزه شما را درک نمی‌کند و انتظارات واقع‌بینانه ندارد و به همین سبب احساس تنهایی مدیریتی (فقدان یا نقص در تعاملات خود) می‌کنید؟</p> <p>تا چه حد در محیط کار احساس می‌کنید که پس از انتصاب در پُست مدیریتی، دیگران (زیرمجموعه) در حوزه تخصصی و کاری مشارکت نمی‌کنند و به همین سبب احساس تنهایی مدیریتی (فقدان یا نقص در تعاملات خود) می‌کنید؟</p>
احساس کمبود روابط حمایت‌گرانه	<p>تا چه حد در محیط کار احساس می‌کنید که پس از انتصاب در پُست مدیریتی، مافوق شما در مقایسه با سایر مدیران عدالت را رعایت نمی‌کند و به همین سبب احساس تنهایی مدیریتی (فقدان یا نقص در تعاملات خود) می‌کنید؟</p> <p>تا چه حد در محیط کار احساس می‌کنید پس از انتصاب در پُست مدیریتی، در تعاملات کاری از سوی دیگران (مافوق، هم‌رده، زیرمجموعه) حمایت و پشتیبانی نمی‌شوید و به همین سبب احساس تنهایی مدیریتی (فقدان یا نقص در تعاملات خود) می‌کنید؟</p> <p>تا چه حد در محیط کار احساس می‌کنید که پس از انتصاب در پُست مدیریتی، در تعاملات کاری از سوی دیگران (مافوق، هم‌رده، زیرمجموعه) رها شده‌اید و به همین سبب احساس تنهایی مدیریتی (فقدان یا نقص در تعاملات خود) می‌کنید؟</p> <p>تا چه حد در محیط کار احساس می‌کنید که پس از انتصاب در پُست مدیریتی، مراقبت‌های شما در تعاملات کاری از سوی دیگران (مافوق، هم‌رده، زیرمجموعه) ارزشمند تلقی نمی‌شود و به همین سبب احساس تنهایی مدیریتی (فقدان یا نقص در تعاملات خود) می‌کنید؟</p> <p>تا چه حد در محیط کار احساس می‌کنید که پس از انتصاب در پُست مدیریتی، در تعاملات کاری سیستم‌ها و نظام‌های حامی از مدیران وجود ندارد و به همین سبب احساس تنهایی مدیریتی (فقدان یا نقص در تعاملات خود) می‌کنید؟</p>
احساس کمبود روابط تمامی	<p>تا چه حد در محیط کار احساس می‌کنید که پس از انتصاب در پُست مدیریتی، در تعاملات کاری از سوی دیگران (مافوق، هم‌رده، زیرمجموعه) صداقت و اخلاقی رعایت نمی‌شود و به همین سبب احساس تنهایی مدیریتی (فقدان یا نقص در تعاملات خود) می‌کنید؟</p> <p>تا چه حد در محیط کار احساس می‌کنید که پس از انتصاب در پُست مدیریتی، در تعاملات کاری از سوی دیگران (مافوق، هم‌رده، زیرمجموعه) تعهد و پایبندی رعایت نمی‌شود و به همین سبب احساس تنهایی مدیریتی (فقدان یا نقص در تعاملات خود) می‌کنید؟</p> <p>تا چه حد در محیط کار احساس می‌کنید که پس از انتصاب در پُست مدیریتی، در تعاملات کاری از سوی دیگران (مافوق، هم‌رده، زیرمجموعه) احترام متقابل رعایت نمی‌شود و به همین سبب احساس تنهایی مدیریتی (فقدان یا نقص در تعاملات خود) می‌کنید؟</p>

منابع

- حسن پور، اکبر و ابراهیمی، ساره (۱۴۰۲). جایگاه مدیریتی به مثابه شمشیر دولبه: الگوی سلسله‌مراتبی کیفیت زندگی کاری مدیران بخش دولتی. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۳۲(۱۰۸)، ۱۰۹-۱۵۰.
- حسن پور، اکبر؛ جعفری نیا، سعید؛ طهرانی، مریم و ابراهیمی، ساره (۱۴۰۲). تنهایی در محیط کار؛ ارائه نقشه دانشی. *مطالعات رفتار سازمانی*، ۱۲(۲)، ۲۱۱-۲۴۰.
- رضایی، زهرا؛ شیرینی، اردشیر؛ علیپور درویشی، زهرا و نفری، ندا (۱۴۰۱). الگوپردازی و اعتبارسنجی پدیده تصمیم‌هراسی مدیران. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۲(۲)، ۱۰۴-۱۳۳.

References

- 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.
- Bell, R. A., Roloff, M. E., Van Camp, K. & Karol, S. H. (1990). Is it lonely at the top? Career success and personal relationships. *Journal of Communication*, 40(1), 9-23.
- Boyd, N.G. & Taylor, R.R. (1998). A Developmental Approach to the Examination of Friendship in Leader-Follower Relationships. *Leadership Quarterly*, 9, 1-25.
- Cacioppo, J. T., Hawkley, L. C., Ernst, J. M., Burleson, M., Berntson, G. G., Nouriani, B. & Spiegel, D. (2006). Loneliness within a nomological net: An evolutionary perspective. *Journal of research in personality*, 40(6), 1054-1085.
- Campbell, K. T., Forge, E. & Taylor, L. (2006). The effects of principal centers on professional isolation of school principals. *School Leadership Review*, 2(1), 1-15.
- Collinson, D. (2005). Questions of distance. *Leadership*, 1, 235-50.
- Dor-Haim, P. & Oplatka, I. (2021). The implications of loneliness among school principals. *International Journal of Educational Management*, 35(4), 803-814.
- Firoz, M. & Chaudhary, R. (2022). The impact of workplace loneliness on employee outcomes: what role does psychological capital play? *Personnel Review*, 51(4), 1221-1247.
- Francis, G.M. (1976). Loneliness: Measuring the abstract. *International Journal of Nursing Studies*, 13(3), 153-160.
- Gumpert, D. E. & Boyd, D. P. (1984). The loneliness of the small-business owner. *Harvard Business Review*, 62(6), 18-24.
- Hassanpoor, A. & Ebrahimi, S. (2023). Managerial position as a double-edged sword: Hierarchical model of quality of work life of public sector managers. *Management Studies in Development and Evolution*, 32(108), 109-150. doi: 10.22054/jmsd.2023.70174.4216 (in Persian)
- Hassanpoor, A., Jafarinia, S., Tehrani, M. & Ebrahimi, S. (2023). Loneliness in the workplace; knowledge mapping. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 12(2), 211-240. (in Persian)

- Hollander, E.P. & Offermann, L.R. (1990). Power and Leadership in Organizations. *American Psychologist*, 45, 179–89.
- Howley, A., Andrianaivo, S. & Perry, J. (2005). The pain outweighs the gain: Why teachers don't want to become principals. *Teachers College Record*, 107(4), 757-782.
- Ilies, R., Nahrgang, J. & Morgeson, F. (2007). Leader–member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1): 269–277.
- Inesi, M. E., Gruenfeld, D. H., Galinsky, A. D. (2012). How power corrupts relationships: Cynical attributions for others' generous acts. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48, 795–803.
- Jackson, P. W. (1977). Lonely at the top: Observations on the genesis of administrative isolation. *School Review*, 85, 425-432.
- Kets de Vries, M. F. R. (1989). Leaders who self-destruct: The causes and cures. *Organizational Dynamics*, 17, 5-17.
- Lam, H., Giessner, S. R., Shemla, M. & Werner, M. D. (2024). Leader and leadership loneliness: A review-based critique and path to future research. *The Leadership Quarterly*, 101780.
- Magee, J. C. & Galinsky, A. D. (2008). Social Hierarchy: The Self-Reinforcing Nature of Power and Status. *Academy of Management Annals*, 2, 351-398. <http://dx.doi.org/10.5465/19416520802211628>
- Mao, H.Y. (2006). The relationship between organizational level and workplace friendship. *International Journal of Human Resource Management*, 17, 1819-1833.
- Morrison, R. L. & Cooper-Thomas, H. D. (2016). Friendship among coworkers. In M. Hojjat & A. Moyer (Eds.), *The psychology of friendship* (pp. 123–140). Oxford University Press.
- Reinking, K. & Bell, R. (1991). Relationships among loneliness, communication competence, and career success in a state bureaucracy: A field study of the “lonely at the top” maxim. *Communication Quarterly*, 39, 358-373.
- Rezaee, Z., Shiri, A., Alipur Darvishi, Z. and Nafari, N. (2022). Managers Decidophobia Phenomenon: Analysis of Strategies and Consequences with a Mixed Approach. *Journal of Human Resource Management*, 12(2), 104-132. doi: 10.22034/jhrs.2022.158893 (in Persian)
- Riesman, D. (1950). *The lonely crowd: A study of the changing American character*. New Haven, CT: Yale University 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.
- Rokach, A. (2014). Leadership and loneliness. *International Journal of Leadership and Change*, 2(1), 6.
- 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*, 46(6), 1313.

- Russell, D., Peplau, L. A. & Cutrona, C. E. (1980). The revised UCLA Loneliness Scale: concurrent and discriminant validity evidence. *Journal of personality and social psychology*, 39(3), 472.
- Ryan, M.C. & Patterson, J. (1987). Loneliness in the elderly. *Journal of Gerontological Nursing*, 13(5), 6-12.
- Sands, M. (2023). *A Meta-Analysis of the Literature on Workplace Loneliness*. California State University, Long Beach.
- Saporito, T. J. (2012). *It's time to acknowledge CEO loneliness*. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2012/02/its-time-to-acknowledge-ceo-lo>
- Sarpkaya, P. Y. (2014). The effects of principals loneliness in the workplace on their self-performance. *Educational research and reviews*, 9(20), 967-974.
- Sias, P.M. and Cahill, D.J. (1998). From Coworkers to Friends: The Development of Peer Friendships in the Workplace. *Western Journal of Communication*, 62, 273-300.
- Silard, A. & Wright, S. (2022). Distinctly lonely: how loneliness at work varies by status in organizations. *Management Research Review*, 45(7), 913-928.
- Spillane, J. P. & Lee, L. C. (2014). Novice school principals' sense of ultimate responsibility: Problems of practice in transitioning to the principal's office. *Educational administration quarterly*, 50(3), 431-465.
- Sullivan, D. M. & Bendell, B. L. (2023). Help! Lonely at work: Managerial interventions to combat employee loneliness. *Business Horizons*, 66(5), 655-666.
- Tingstad, E., Hegge, T. S. & Casoinic, D. (2024, November). CEOs' Perceptions of Loneliness in the Workplace: An Exploratory Study. In European Conference on Management, Leadership & Governance (pp. 581-588). Academic Conferences International Limited.
- Tse, H. H. M., Dasborough, M. T. & Ashkanasy, N. M. (2008). A multi-level analysis of team climate and interpersonal exchange relationships at work. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 195-211.
- Weiss, R.S. (1973). *Loneliness: The Experiences of Emotional and Social Isolation*, Cambridge, The MIT Press.
- Winstead, B. A., Derlega, V. J., Montgomery, M. J. & Pilkington, C. (1995). The quality of friendships at work and job satisfaction. *Journal of Social and Personal Relationships*, 12(2), 199-215.
- Wright, P. H. (1984). Self-referent motivation and the intrinsic quality of friendship. *Journal of Social and Personal Relationships*, 1(1), 115-130.
- Wright, S. (2012). Is it lonely at the top? An empirical study of leaders' and nonleaders' loneliness in organizations. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 146(1-2), 47-60.
- Yalom, I. (1998). It's lonely at the top: Isolation as a problem for CEOs. *Inc.*, 20 (5), 39-41.
- Yukl, G. & Gardner, W. L. (2019). *Leadership in organizations* (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.