

مدل‌یابی ساختاری تأثیر رهبری اخلاق‌گرا بر انزوا در محیط کار؛ آزمون نقش میانجی جو رابطه‌ای و باور به خودکارآمدی

رضا سپهوند^۱، حامد قاسم‌پور^{*}

۱- استاد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه لرستان ۲- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه لرستان

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۱/۰۹ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۳/۱۹

Structural Modeling of the Impact of Ethical Leadership on Workplace Isolation the Mediator Role Of Relational Climate and Self-efficacy Beliefs

Reza Sepahvand¹, Hamed Ghasempour^{2*}

1- Professor in Public Administration, Lorestan University

2- Phd Student Public Administration, Lorestan University

Received: (2022/03/29) Accepted: (2022/06/09)

Abstract

Isolation is one of the well-known phenomena in the dark-edge discourse of organizational behavior that has many visible and hidden effects and causes deviant behaviors to emerge in the workplace that should be avoided in various ways. Therefore, this study aimed to investigate the effect of ethical leadership on isolation in the workplace by considering the role of two mediating variables of relationship Climate and belief in self-efficacy. Be. The statistical population of this study is 370 non-faculty staff at different levels in the General Directorate of Sports and Youth of Ilam Province, all of whom were selected as a sample according to the size of the total population. To collect the data, standard questionnaires were used that validity was confirmed with divergent and convergent validity and reliability of the questions through Cronbach's alpha coefficient, combined reliability and factor loadings. The results showed that ethical leadership has a significant and negative effect on isolation in the workplace and a significant and positive effect on the relationship atmosphere and belief in self-efficacy. Also, the effect of relationship atmosphere and belief in self-efficacy on work isolation is significant and negative. It was also found that ethical leadership, separately through the two mediating variables of relationship atmosphere and belief in self-efficacy, has an indirect and negative effect on isolation in the workplace. Subsequently, the claim that isolation in the study community is current in the workplace and Sari was tested by one-t-test, which indicates that the phenomenon is current among employees.

Keywords

Isolation Workplace, Self-efficacy Beliefs,
Relational Climate, Ethical Leadership.

چکیده

انزوا از پدیده‌های شناخته‌شده در گفتمان لبه تاریک رفتار سازمانی به شمار می‌رود که دارای آثار پنهان فراوان و موجد سربرآوردن رفتارهای انحرافی در محیط کار است که می‌بایست به انحاء مختلف از هویدا شدن آن استتکاف کرد. به همین سبب این تحقیق با هدف بررسی تأثیر رهبری اخلاق‌گرا بر انزوا در محیط کار با در نظر گرفتن نقش دو متغیر میانجی جو رابطه‌ای و باور به خودکارآمدی به انجام رسیده است. جامعه آماری این تحقیق، کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان ایلام به تعداد ۱۶۹ نفر هستند که با توجه حجم جامعه کلیه آنها به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها، از پرسشنامه‌های استاندارد استفاده شد که قابلیت اعتبار، با روایی واگرا و همگرا و قابلیت اعتماد به سؤال‌ها از طریق ضریب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و بارهای عاملی مورد تأیید واقع شد. نتایج تحقیق نشان داد رهبری اخلاق‌گرا بر انزوا در محیط کار تأثیر معنادار و منفی و بر جو رابطه‌ای و باور به خودکارآمدی اثر معنادار و مثبت دارد. همچنین، اثر جو رابطه‌ای و باور به خودکارآمدی بر انزوا کاری، معنادار و منفی است. همچنین مشخص شد رهبری اخلاق‌گرا به طور مجزا از طریق دو متغیر میانجی جو رابطه‌ای و باور به خودکارآمدی بر انزوا در محیط کار اثر غیرمستقیم و منفی برجای می‌گذارد. در ادامه، این ادعا که در جامعه مورد مطالعه انزوا در محیط کار جاری و ساری است از طریق آزمون تی تک نمونه‌ای آزمون شد که نتیجه حکایت جریان داشتن پدیده مذکور در میان کارکنان دارد.

واژه‌های کلیدی

انزوا کار، باور به خودکارآمدی، جو رابطه‌ای، رهبری اخلاق‌گرا.

* نویسنده مسئول: حامد قاسم پور

*Corresponding Author: Hamed Ghasempour, E-mail: ghasempour23@yahoo.com

مقدمه

در سال‌های اخیر، انسان رفتارها و تجربه‌های متنوعی را در محیط‌های سازمانی کسب کرده است. به طور معمول سپری کردن زمان تقریباً زیادی در سازمان، امکان وقوع و تحول بسیاری از پدیده‌های اجتماعی و فرهنگی را فراهم می‌کند. به عبارت دیگر، حضور انسان در فضای جمعی این بستر را مهیا می‌کند تا انسان‌ها درگیر فرایندهای نفوذ گروهی شوند و تحت تأثیر آن، پدیده‌های اجتماعی خرد و کلانی را در سازمان‌ها خلق کنند. با این وجود، فرایندهای نفوذ گروهی برای برخی از افراد به دلایل وجود عوامل خرد تا کلان متنوع، گاهی به ظهور پدیده‌ای زجرآور و مشکل‌آفرین می‌انجامد (۱۴). انباشت تجربیات ناخوشایند از نحوه برخورد مدیران و همکاران (۱۹) نظیر سکوت همکاران در حضور فرد، سخن نگفتن با او و در میان گذاشتن اطلاعات مهم (۲۷)؛ ترک محلی که فرد حضور دارد، بی‌توجهی و ندیدن او (۱۱)؛ موجب می‌شود که فرد ترجیح دهد از اجتماعات و همکاری‌های سازمانی دوری کند و با اقداماتی نظیر اتلاف وقت در محل کار و شانه خالی کردن از مسئولیت در مسیر عکس کارکردهای سازمانی قدم بردارد (۱۴)؛ و با این اقدامات، در مسیر انزوا در محیط کار خود پیش رود. در رفتارهای انزواگونه افراد در محل کارشان حاضر می‌شوند اما تصمیم گرفته‌اند، مشارکت کمتری در فعالیت‌های سازمانی داشته باشند. کارکنان منزوی به دلیل استرس و نارضایتی که همراه دارند احساس می‌کنند به یک استراحت و دوری از شغلشان نیاز دارند و به طور مستقیم و غیرمستقیم تمایل به کاهش تلاششان در کار دارند (۱۸) این گونه افراد نسبت به سازمان نگاهی بدبینانه دارند؛ شک و سوؤظن نسبت به همکاران تمام وجود آنان را فراگرفته است؛ و با نوعی تنش درونی ناشی از کوچک‌شماری و نادیده‌انگاشتن مواجه هستند. ویلیامز (۱۹۹۷) انزوا در محیط کار را نادیده‌گرفتن و طرد شدن توسط افراد سازمان تعریف می‌کند که یک تجربه اجتماعی در محیط سازمان است (۱۵). انزوا یک درد پنهان^۲ است که منجر به ایجاد نگرش بدبینانه نسبت به دیگران و کشنده انگیزه آنان است. انزوا در محیط کار یک اقدام ضد هنجاری با هدف مبهم و شدت ناچیز در مقایسه با سایر سورفتارهای سازمانی نظیر

قلدری و پرخاشگری است که شناسایی و فهم آن را دشوار کرده است (۲۲) تحقیقات نشان می‌دهد متغیرهای متعددی در کاهش و جلوگیری از انزوا مؤثر هستند. سالم^۳ و همکاران (۲۰۲۰) رهبری اخلاقی را در جلوگیری از بروز رفتارهای انزواگونه مؤثر دانسته‌اند (۲۶). رهبری اخلاقی، تلاشی برای گسترش عدالت، نشان دادن احترام به خصوصیات فردی دیگران و ترکیبی از ویژگی‌های هم‌چون صداقت، اعتماد، امین‌بودن، خلوص نیت، تصمیم‌گیری مشارکتی، پشتیبانی، همدردی و مهربانی است (۲)؛ و اشاره به رفتارهایی دارد که احساس ارزشمندی و درستکاری را در بین کارکنان سازمان ترویج می‌دهد (۱۰). رهبران اخلاقی با تعیین حدود و ثغور بایدها و نبایدها، رفتار اعضای سازمان را کنترل و مدیریت می‌کنند و با گفتگو و تعامل، استانداردها و ارزش‌های پذیرفته‌شده را تعریف می‌کنند (۲۹)؛ و با ایجاد و توسعه جوی مملو از همیاری و دوستی، سعی در جلوگیری از پیدایی رفتارهای انزواگونه در سازمان دارند که در مطالعات نوین رفتار سازمانی تحت عنوان جو رابطه‌ای^۴ مطالعه شده است (۴). جو رابطه‌ای مبین میزان اهمیت و ارزشی است که همکاران برای یکدیگر قائل هستند. در زمان حاکمیت جو رابطه‌ای بر سازمان؛ همکاری تیمی در اوج قرار دارد، تعارض‌های اکثراً مفید و تعارض‌های آسیب‌زا با گفتگو حل می‌شوند و تنوع عقیدتی و فرهنگی به راحتی پذیرفته می‌شود (۳۱) در جو رابطه‌ای احساسی ماندگار از انسجام و همبستگی اجتماعی تقویت می‌شود که نتیجه تعامل موفق میان اعضای سازمان است (۳۴). با حاکمیت جو رابطه‌ای، تلاش‌های گروهی که قبل از آن با هدف ولی در مسیر نادرست بودند، در زیرسایه وفاق و همدلی بوجود آمده منجر به ارتقاء بهره‌وری می‌شود (۷). دیگر متغیر اثرگذار بر انزوا در محیط کار، باور به خودکارآمدی^۵ است. باور به خودکارآمدی احساس شایستگی، بسندگی و توانایی در سازگاردن با زندگی و محرک رفتارهای انگیزنده شغلی است (۲۷)؛ که احساسات و سبک تفکر افراد را تغییر داده و به تبع آن رفتارهای فرد را متأثر می‌سازد (۱۶)؛ و تعیین‌کننده فعالیت‌هایی است که فرد انتخاب می‌کند، تلاشی که انجام می‌دهد، درکی که از فعالیت‌ها دارد و همچنین میزان پافشاری و تلاشی است که در رویارویی با

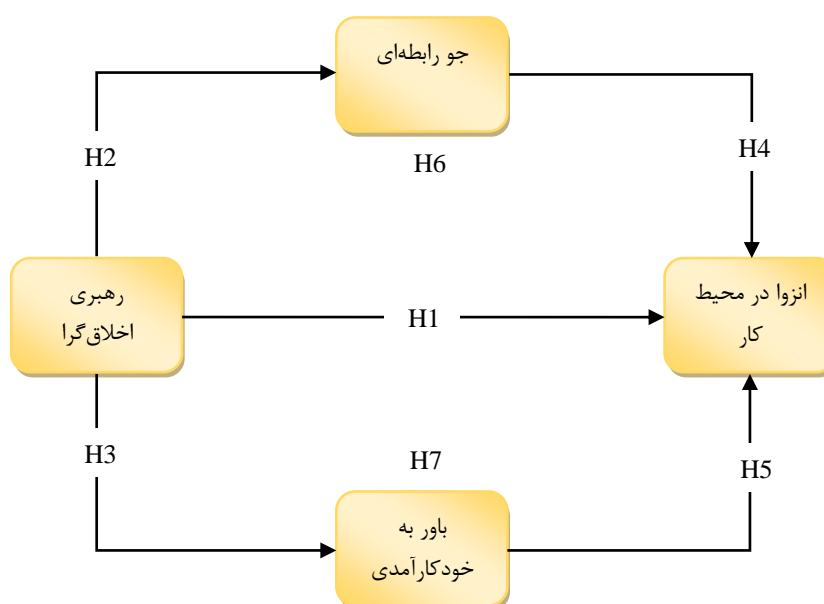
3. Salem
4. Relational Climate
5. Self-efficacy beliefs

1. Williams
2. hidden pain

منجر به اجتناب از انزوا می‌شود (۲۳). برای جمع‌بندی می‌توان این چنین نوشت زمانی که رفتارهای انزواگونه پدیدار می‌شوند عواطف و احساسات منفی سراسر وجود فرد را در برمی‌گیرد و به دلیل مسری بودن عواطف و احساسات، احساسات منفی نیز به دیگران سرایت می‌کند و فضای پر از ابهام و ناامیدی در روحیه کارکنان شکل می‌گیرد و به تبع آن سکون و رخوت سازمان را در برمی‌گیرد. از این رو، می‌بایست با کاربردی رویکردهای انگیزه‌بخش در سطح کلان و خرد سازمان از شکل‌گیری رفتارهای پنهان ولی با اثراتی آشکار جلوگیری به عمل آورد (۸)؛ بر همین اساس می‌توان تأثیر متغیرهای رهبری اخلاق‌گرا، جو رابطه‌ای و باور به خودکارآمدی را به عنوان رویکردهای انگیزه‌بخش در چارچوب گفتمان روان‌شناسی مثبت بر انزوا در محیط کار بررسی کرد. در باب ارتباط میان متغیرها براساس پژوهش‌های انجام گرفته متغیر رهبری اخلاق‌گرا، انزوا در محیط کار و باور به خودکارآمدی مورد توجه قرار گرفته‌اند، اما جو رابطه‌ای مفهوم جدیدی است که تاکنون در کشور مغفول مانده است و مدلی که نقش رهبری اخلاق‌گرا را از طریق دو متغیر جو رابطه‌ای و باور به خودکارآمدی از انزوا در محیط کار جلوگیری به عمل می‌آورد، بررسی نشده است. همچنین از آنجا که تاکنون در سطح اداره کل ورزش و جوانان استان ایلام، پژوهشی در این خصوص صورت نپذیرفته است، تحقیق حاضر درصدد است با توجه به اهمیت انزوا در محیط کار در این سازمان و با توجه به رویکردهای نوین در حوزه روان‌شناسی مثبت، به بررسی راهکار کاهش انزوای طلبی پرداخته تا از این طریق بتوان به افزایش عملکرد و همچنین رفاه ذهنی کارکنان دست یافت. مطابق آنچه گفته شد در این تحقیق، رهبری اخلاق‌گرا با چهار بُعد (انصاف، تسهیم قدرت، صداقت و وضوح نقش) به عنوان متغیر مستقل، جو رابطه‌ای با ابعاد (چشم‌انداز مشترک، دلسوزی، خلق و مثبت و انرژی رابطه‌ای) و باور به خودکارآمدی با زیرمعیارهای (باور به خودکارآمدی هیجانی، باور به خودکارآمدی اجتماعی و باور به خودکارآمدی شغلی) به عنوان دو متغیر میانجی و انزوا در محیط کار با ابعاد (انزوای حرفه‌ای و انزوای جمعی) به عنوان متغیر وابسته در این مدل بررسی خواهند شد تا به این سؤال که آیا رهبری اخلاقی از طریق جو رابطه‌ای و باور به خودکارآمدی می‌تواند بر انزوا در محیط کار اثرگذار باشد؟ پاسخی مناسبی ارائه دهد.

چالش‌های پیش رو از خود نشان می‌دهد (۱۳). باور به خودکارآمدی داوری فرد درباره ظرفیت خود برای به نمایش گذاشتن یک فعالیت مشخص است. بندورا (۱۹۹۷) آن را بهترین معیار برای پیش‌بینی موفقیت می‌داند. به زعم وی «باور به خودکارآمدی اشاره به اعتمادی که فرد به توانایی‌های خود برای انجام صحیح وظایف و یا کسب مهارت‌های خاص دارد» (۴). به عبارت دیگر، به باوری که فرد در مورد توانایی خود برای کنترل زندگی شخصی و یا سازمانی با وجود پیش‌آمدن رویدادهای منفی زندگی و دیگر عوامل فراگیر تأثیرگذار اشاره دارد (۱) فرض بنیادین باور به خودکارآمدی این است که درک کنترل فرد بر عملکرد شخصی و محیط پیرامون بر نوع اقداماتی که برای پاسخ انتخاب می‌کند و همچنین پشتکار لازم علی‌رغم مشکلاتی که بوجود می‌آید تأثیر می‌گذارد. بنابراین، باور به خودکارآمدی نقش مهمی در توسعه شایستگی‌های کاری دارد (۵). مونیر^۲ و همکاران (۲۰۱۵) معتقد است: «افراد دارای باور به خودکارآمدی سطح بالا از اعتماد به نفس و انگیزه مناسبی برای دستیابی به اهداف سازمانی برخوردار هستند و آن را در مشارکت فعال در فعالیت‌های سازمانی به منصفه ظهور می‌گذارند» (۲۳). این افراد با سطح بالایی از روابط اجتماعی و قدرت تعامل توانایی ایجاد شبکه‌های مستحکم ارتباطی را دارند و از آنجا که انزوا به قطع روابط چندسویه تأکید دارد در افرادی که به خودکارآمدی خود را باور دارند قابل تصور نمی‌باشد. پیشینه ارتباط میان متغیرها نشان می‌دهد ساهی^۳ و همکاران (۲۰۲۰) الگوها و منش رهبر اخلاق‌گرا را در درگیر کردن کارکنان در کار و به تبع آن کاهش روحیه انزوای طلبی را موثر می‌دانند (۳۱). رن و کاد^۴ (۲۰۱۷) معتقدند رهبری اخلاق‌گرا منجر به ایجاد باور به خودکارآمدی برای انجام وظایف شغلی در میان کارکنان می‌شود (۲۵). سرت^۵ (۲۰۱۹) می‌نویسد رهبران اخلاق‌گرا در ساخت و توسعه جو دوستانه و مملو صمیمیت به منظور ارتقای میزان مشارکت کارکنان نقش کلیدی دارند. (۳۲) مونیر^۶ و همکاران (۲۰۱۷) می‌نویسند خودکارآمدی کارمند

1. Bandura
2. Munir
3. Sahai
4. Ren & Chadee
5. Serrat
6. Munir



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

اخلاقی از پرسشنامه کالشنون^۱ و همکاران (۲۰۱۱) با ۲۳ سؤال در ۴ بُعد انصاف، تسهیم قدرت، صداقت و وضوح نقش استفاده شد. برای سنجش انزوا در محیط کار از ترکیب سه پرسشنامه تیو^۲ و همکاران (۱۹۹۸) گلدن و همکاران^۳ (۲۰۰۸) و وان آکر^۴ (۲۰۱۵) استفاده شد با این توضیح که با مطالعه و بررسی گویه‌های پرسشنامه‌های فوق با توجه به ماهیت سازمان، سنجه موردنظر درباب متغیر در ۱۲ سؤال با دو بُعد انزوای حرفه‌ای (۶ سؤال) و انزوای جمعی (۶ سؤال) جمع‌بندی شد. برای سنجش جو رابطه‌ای از پرسشنامه بویاتز و راشفورد^۵ (۲۰۲۰) با ۱۹ سؤال در ۴ خرده‌مقیاس شامل چشم‌انداز مشترک (۳ سؤال) دلسوزی (۳ سؤال)، خلق و خوی مثبت (۳ سؤال) و انرژی رابطه‌ای (۳ سؤال) استفاده شد. سرانجام برای ارزیابی باور به خودکارآمدی از سنجه‌ی الساندرو و همکاران (۲۰۲۱) با سه خرده‌مقیاس باور به خودکارآمدی هیجانی (۴ سؤال)، باور به خودکارآمدی اجتماعی (۳ سؤال) و باور به خودکارآمدی شغلی (۳ سؤال) استفاده شده است. برای

مطابق پیشینه نظری و تجربی تحقیق، ۷ فرضیه برآمده از الگوی مفهومی تحقیق، به شرح ذیل مطرح می‌شوند. فرضیه اول: رهبری اخلاق‌گرا بر انزوا در محیط کار تأثیر معناداری دارد. فرضیه دوم: رهبری اخلاق‌گرا بر جو رابطه‌ای اثر معناداری دارد. فرضیه سوم: رهبری اخلاق‌گرا بر باور به خودکارآمدی تأثیر معناداری دارد. فرضیه چهارم: جو رابطه‌ای بر انزوا در محیط کار تأثیر معناداری دارد. فرضیه پنجم: باور به خودکارآمدی بر انزوا در محیط کار تأثیر معناداری دارد. فرضیه ششم: رهبری اخلاق‌گرا از طریق جو رابطه‌ای بر انزوا در محیط کار تأثیر غیرمستقیم و معنادار دارد. فرضیه هفتم: رهبری اخلاق‌گرا از طریق باور به خودکارآمدی بر انزوا در محیط کار اثر غیرمستقیم و معنادار دارد.

روش تحقیق

این تحقیق از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، به صورت توصیفی از نوع همبستگی انجام شده و از حیث هدف، کاربردی است. جمع‌آوری اطلاعات در این تحقیق از طریق توزیع پرسشنامه صورت گرفته است. برای سنجش رهبری

1. Kalshoven
2. Teo, Lim, & Wai
3. Golden
4. Van Acker
5. Boyatzis & Rochford

مکنون سنجش می‌شود. تا قابلیت اعتماد (پایایی) به سؤالات تحقیق و اعتبار (روایی) آنها حاصل گردد. برای این منظور سه معیار بار عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی مرکب وجود دارد (۳). همانطور که در جدول (۲) مشاهده می‌شود سازه‌ها و متغیرهای مورد بررسی در پرسشنامه ارائه شده است. مقدار مورد تأیید برای بار عاملی ۰/۴، ضریب آلفای کرونباخ ۰/۷، پایایی ترکیبی ۰/۷ و برای میانگین واریانس استخراج شده جدول (۱)، همه معیارها ذکر شده مقدار مناسبی را به دست آوردند. بنابراین، وضعیت پایایی و روایی همگرای متغیرها مورد تأیید قرار می‌گیرد.

یافته‌های تحقیق

در این بخش ابتدا به بررسی جمعیت‌شناختی نمونه آماری در قالب جدول ۱ پرداخته می‌شود:

پاسخ‌دهی به سؤالات از معیار پنج گزینه‌ای لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) و از اعداد ۱ تا ۵ برای امتیازدهی به پاسخ‌ها بهره گرفته شده است. جامعه آماری کلیه کارکنان در اداره کل ورزش و جوانان استان ایلام به تعداد ۱۶۹ نفر می‌باشند. در خصوص اندازه نمونه باید گفت که با توجه به حجم جامعه، کلیه ۱۶۹ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. بعد توزیع پرسشنامه در طی یک هفته کاری تعداد ۱۴۶ پرسشنامه قابل تجزیه و تحلیل به محققین برگشت داده شد. روش نمونه‌گیری در این تحقیق، تصادفی ساده بوده و جهت بررسی روابط میان مؤلفه‌ها و آزمون فرضیه‌های تحقیق، از مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) با رویکرد حداقل مربعات جزئی PLS به وسیله نرم‌افزار Smart PLS نسخه ۳ استفاده شده است. زمانی که مدل آزمودنی از بیش از یک متغیر وابسته تشکیل شده باشد، تکنیک و آزمون رگرسیون چندگانه برای تحلیل داده‌ها مناسب نیست و مدل معادلات ساختاری با بررسی همزمان و همه‌جانبه روابط، قادر به آزمون تأثیر متغیرهای مستقل برای بیش از یک متغیر وابسته است (۱۱) مدل معادلات ساختاری یک تحلیل چندمتغیره بسیار نیرومند از خانواده آزمون رگرسیون چندمتغیره است که به محقق امکان می‌دهد مجموعه‌ای از معادلات رگرسیون را دقیق‌تر بسط دهد. تحلیل مدل‌ها در روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی در دو مرحله «مدل اندازه‌گیری» برای بررسی برازندگی مدل و «مدل ساختاری» برای آزمون فرضیه‌های پژوهش انجام می‌شود.

همانطور که در جدول (۱) مشاهده می‌شود نتایج توصیفی نمونه آماری نشان می‌دهد از نظر جنسیت، ۴۱ نفر زن و ۹۸ نفر مرد هستند. از بُعد سابقه خدمت (تعداد ۹ نفر کمتر از ۵ سال، تعداد ۳۲ نفر بین ۶ تا ۱۰ سال، تعداد ۶۹ نفر بین ۱۱ تا ۲۰ سال و تعداد ۲۹ نفر بین ۲۱ تا ۳۰ سال) هستند. از نظر تحصیلات (۱۱ نفر دیپلم و فوق دیپلم، ۵۴ نفر لیسانس و ۷۴ نفر فوق لیسانس و بالاتر) هستند. بعد از انجام تحلیل‌های توصیفی، برای آزمون فرضیه‌ها، داده‌ها به محیط نرم‌افزار Smart PLS نسخه ۳ وارد شدند. پیش از آزمون مدل ساختاری، آزمون مدل اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تأییدی) انجام می‌گیرد. در مدل اندازه‌گیری روابط بین متغیرهای مشاهده‌پذیر و

جدول ۱. آمار جمعیت‌شناختی نمونه آماری

سازدهای تحقیق	بُعد	فراوانی	درصد
جنسیت	زن	۴۱	۲۹/۵۰
	مرد	۹۸	۷۰/۵۰
سابقه خدمت	کمتر از ۵ سال	۹	۶/۴۷
	بین ۶ تا ۱۰ سال	۳۳	۲۳/۰۲
	بین ۱۱ تا ۲۰ سال	۶۹	۴۹/۶۴
	بین ۲۱ تا ۳۰ سال	۲۹	۲۰/۸۶
تحصیلات	دیپلم و فوق‌دیپلم	۱۱	۷/۹۱
	لیسانس	۵۴	۳۸/۸۴
	فوق‌لیسانس و بالاتر	۷۴	۵۳/۲۳

جدول ۲. خروجی معیارهای ارزیابی اعتمادیابی و اعتبارسنجی

عامل	شاخص	بار عاملی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE
رهبری اخلاق‌گرا (تعداد سؤال: ۲۳)	انصاف	۰/۶۲۱	۰/۸۷۱	۰/۹۳۶	۰/۷۷۹
		۰/۷۸۰			
		۰/۷۸۹			
		۰/۷۰۶			
		۰/۸۲۱			
	تسهیم قدرت	۰/۷۹۹	۰/۸۸۱	۰/۹۶۰	۰/۷۹۳
		۰/۸۱۳			
		۰/۸۵۱			
		۰/۸۰۶			
		۰/۸۴۴			
صداقت	۰/۷۸۰	۰/۸۹۷	۰/۹۶۸	۰/۸۰۰	
	۰/۸۱۷				
	۰/۸۳۷				
	۰/۹۰۱				
	۰/۸۹۳				
وضوح نقش	۰/۸۹۸	۰/۹۱۴	۰/۹۷۱	۰/۸۰۹	
	۰/۸۸۱				
	۰/۷۸۱				
انزوای حرفه‌ای	۰/۸۳۰	۰/۸۹۲	۰/۹۲۶	۰/۶۹۹	
	۰/۹۲۱				
	۰/۸۸۹				
	۰/۹۴۹				
	۰/۸۰۹				

				۰/۸۹۱
				۰/۸۵۶
				۰/۸۸۰
۰/۷۱۱	۰/۹۴۹	۰/۹۰۷	انزوای جمعی	۰/۷۹۳
				۰/۷۶۰
				۰/۸۷۳

ادامه جدول ۲. خروجی معیارهای ارزیابی اعتمادیابی و اعتبارسنجی

عامل	شاخص	بار عاملی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE	
جو رابطه‌ای (تعداد سؤال: ۱۲)	چشم‌انداز مشترک	۰/۹۳۳	۰/۹۳۱	۰/۹۶۳	۰/۷۹۶	
		۰/۹۰۷				
	۰/۸۹۶	دلسوزی	۰/۹۳۶	۰/۹۱۱	۰/۹۴۷	۰/۷۳۳
	۰/۹۴۰					
۰/۸۸۳	خلق‌و‌خوی مثبت	۰/۹۰۰	۰/۸۸۲	۰/۹۰۱	۰/۷۰۱	
۰/۸۱۱						
۰/۷۸۳	انرژی رابطه‌ای	۰/۸۹۲	۰/۸۷۱	۰/۹۲۰	۰/۷۴۴	
۰/۹۰۰						
باور به خودکارآمدی (تعداد سؤال: ۱۰)	باور به خودکارآمدی هیجانی	۰/۷۰۱	۰/۸۶۶	۰/۹۲۱	۰/۷۶۴	
		۰/۸۳۲				
	۰/۸۰۱	باور به خودکارآمدی اجتماعی	۰/۸۶۱	۰/۹۴۱	۰/۹۶۹	۰/۷۸۱
	۰/۷۹۳					
۰/۸۰۰	باور به خودکارآمدی شغلی	۰/۸۹۳	۰/۹۳۹	۰/۹۶۷	۰/۷۹۱	
۰/۹۳۴						
۰/۹۰۰						

متغیرها است که در خانه‌های زیرین قطر اصلی قرار گرفته‌اند. بنابراین، روایی واگرایی مدل تحقیق نیز تأیید می‌شود.

در ادامه به بررسی روایی واگرا براساس روش فورنل و لارکر (۱۹۸۱) می‌پردازیم. مقدار جذر میانگین واریانس برای متغیرهای اصلی این تحقیق که در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند، بزرگتر از مقدار همبستگی میان

جدول ۳. روایی واگرا

سازه‌های تحقیق	اخلاق‌گرا رهبری	انزوا در محیط کار	جو رابطه‌ای	باور به خودکارآمدی
رهبری اخلاق‌گرا	۰/۸۹۱	-	-	-
انزوا در محیط کار	۰/۸۷۶	۰/۸۹۴	-	-
جو رابطه‌ای	۰/۸۵۸	۰/۶۲۶	۰/۶۳۱	-
باور به خودکارآمدی	۰/۸۳۳	۰/۶۴۱	۰/۸۳۳	۰/۸۵۷

بعد از بررسی پایایی و روایی مربوط به مدل اندازه‌گیری، آزمون مدل ساختاری انجام شده است. ضرایب مسیر، ضرایب معناداری و واریانس تبیین شده (R^2) متغیرهای درون‌زا، شاخص‌های ارزیابی مدل ساختاری هستند. R^2 معیاری است که نشان‌دهنده تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا است و

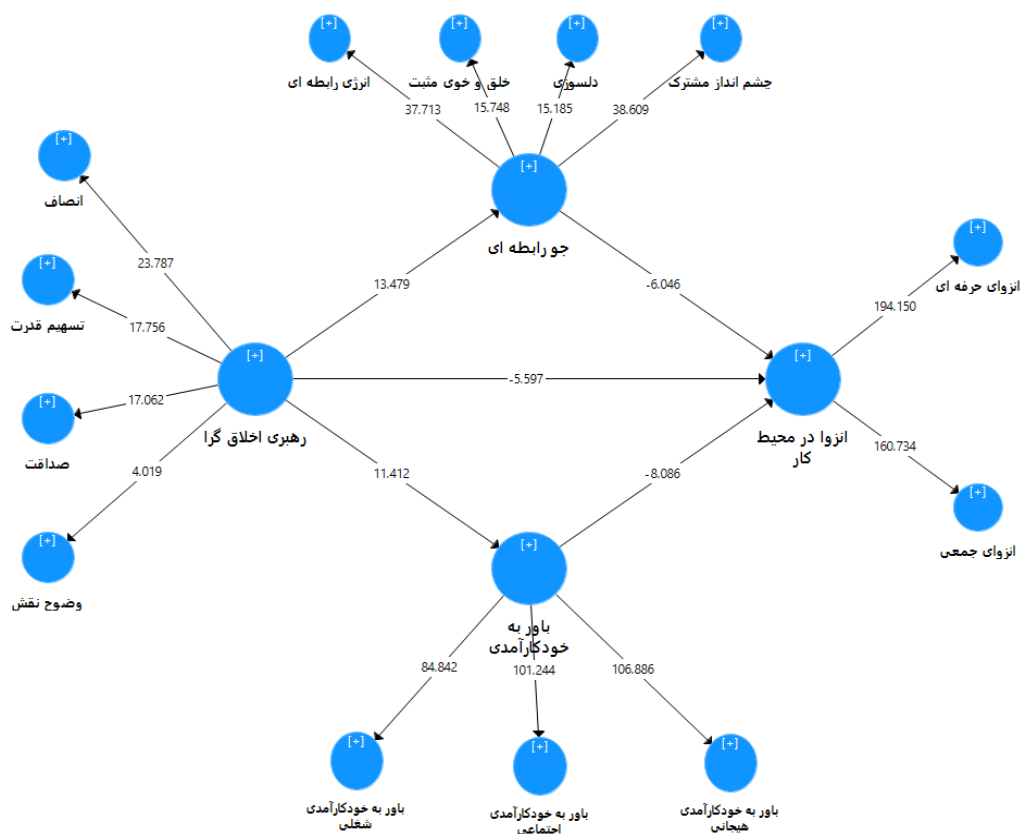
سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی در نظر گرفته شده است (۱۲). همانطور که در جدول (۴) ملاحظه می‌گردد با توجه به سه مقدار ملاک، مناسب بودن برازش مدل ساختاری مورد تأیید قرار می‌گیرد.

جدول ۴. واریانس متغیرهای درون‌زا

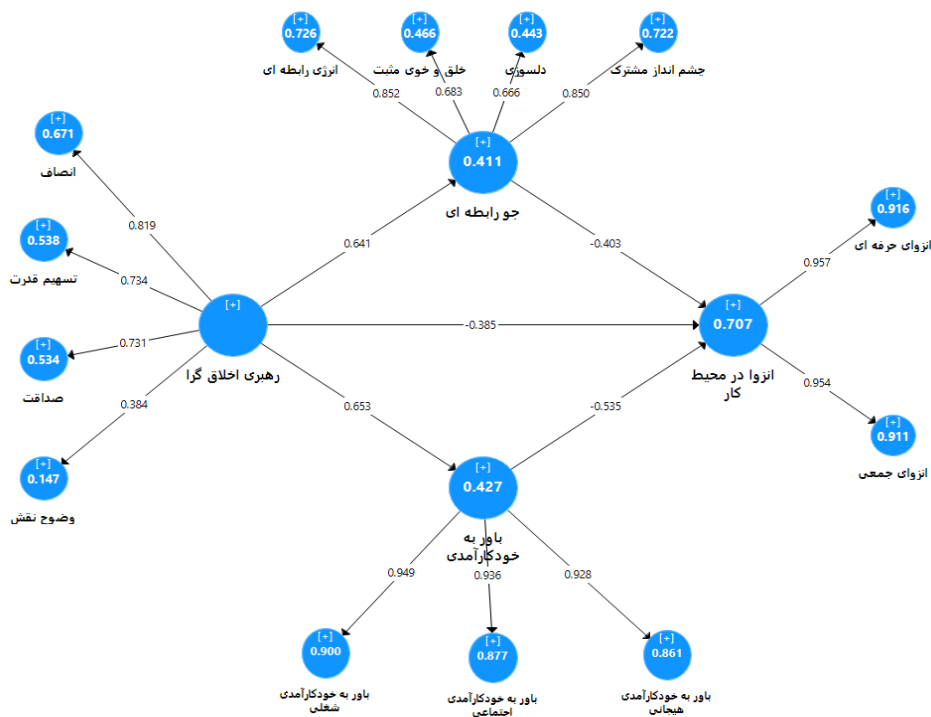
ضریب تعیین	سازه‌های درون‌زا
۰/۶۵۶	جو رابطه‌ای
۰/۶۵۶	انزوا در محیط کار
۰/۷۱۴	باور به خودکارآمدی

بعد از اطمینان یافتن از قابلیت اتکا به الگوی معادلات ساختاری، به آزمون مدل و فرضیه‌های تحقیق پرداخته می‌شود. اصلی‌ترین معیار در این مرحله، اعداد معناداری هستند. اگر مقدار به‌دست آمده در سطح معناداری ۹۰ درصد، ۹۵ درصد و ۹۹

درصد به ترتیب از حداقل آماره تی ۱/۶۴، ۱/۹۶ و ۲/۵۸ بالاتر باشد، آماره در سطح مورد اطمینان قرار دارد و فرضیه‌ها مورد تأیید قرار می‌گیرند. شکل شماره (۲) و (۳) مدل ساختاری تحقیق را در حالت ضرایب معناداری و استاندارد نشان می‌دهد.



شکل ۲. مدل ساختاری در حالت ضرایب معناداری



شکل ۳. مدل ساختاری در حالت ضرایب استاندارد

خودکارآمدی برابر با ۱۱/۴۱۲ است که نشان از اثر معنادار و مثبت رهبری اخلاق‌گرا بر باور به خودکارآمدی است. جو رابطه‌ای با عدد معناداری ۶/۰۴۶- و باور به خودکارآمدی با ضریب معناداری ۸/۰۸۶- اثر معنادار و منفی بر انزوا در محیط کار دارد. در ادامه، به بررسی میانجی‌گری متغیرهای جو رابطه‌ای و باور به خودکارآمدی از طریق محاسبه اثرات غیرمستقیم پرداخته می‌شود.

همانطور که مشاهده می‌شود کلیه روابط مستقیم ترسیم‌شده در مدل مفهومی از حد استاندارد ۱/۹۶ بالاتر است که نشان از تأیید فرضیه‌های تدوین شده دارد. ضریب معناداری بین رهبری اخلاق‌گرا و انزوا در محیط کار برابر با ۵/۵۹۷- به دست آمده که نشان اثر معنادار و منفی رهبری اخلاق‌گرا بر انزوا در محیط کار است. عدد معناداری بین رهبری اخلاق‌گرا و جو رابطه‌ای برابر با ۱۳/۴۷۹ است که حکایت از اثر معنادار و مثبت رهبری اخلاق‌گرا بر جو رابطه‌ای دارد. ضریب معناداری رهبری اخلاق‌گرا و باور به

جدول ۵. اثرات مستقیم و غیرمستقیم

اثرات			متغیر		
اثر کل	اثر غیرمستقیم	اثر مستقیم	متغیرهای وابسته	متغیرهای میانجی	متغیرهای مستقل
۰/۷۱۳	-۰/۳۲۸	-۰/۳۸۵	انزوا در محیط کار	جو رابطه‌ای	رهبری اخلاق‌گرا
۰/۶۸۲	-۰/۲۹۷	-۰/۳۸۵	انزوا در محیط کار	باور به خودکارآمدی	رهبری اخلاق‌گرا

آزمون‌شده در پیش‌بینی متغیرهای مکنون درون‌زا موفق بوده است یا نه را بررسی می‌کند. مقادیر کمتر از ۰/۱ برازش مدل کم (ضعیف)، برای مقادیر ۰/۱ تا ۰/۲۵ برازش مدل متوسط و برای مقادیر بالاتر از ۰/۲۵ برازش مدل خوب (مناسب) است. این معیار از طریق فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$GOF = \sqrt{\text{Avg}(\text{Ave} \times R^2)}$$

همانطور که ملاحظه می‌شود اثر غیرمستقیم میان رهبری اخلاق‌گرا بر انزوا در محیط کار از طریق متغیر میانجی جو رابطه‌ای برابر با ۰/۷۱۳ است. همچنین، اثر غیرمستقیم میان رهبری اخلاق‌گرا بر انزوا در محیط کار از طریق متغیر میانجی باور به خودکارآمدی برابر با ۰/۶۸۲ است. بنابراین، رهبری اخلاق‌گرا از طریق دو متغیر میانجی جو رابطه‌ای و باور به خودکارآمدی تأثیر غیرمستقیم و منفی بر روی انزوا در محیط کار دارند. در نتیجه متغیر جو رابطه‌ای و باور به خودکارآمدی به عنوان متغیر میانجی در تأثیرگذاری متغیر برون‌زا بر درون‌زا ایفای نقش دارند. پس از ارزیابی مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری باید مدل کلی نیز مورد بررسی قرار گیرد. این مهم از طریق شاخص نیکویی برازش (GOF) در مدل PLS انجام می‌گیرد. این شاخص توانایی پیش‌بینی کلی مدل و اینکه آیا مدل

جدول ۶. شاخص‌های برازش کلی مدل

متغیر پنهان	ضرایب اشتراک	ضرایب تعیین
رهبری اخلاق‌گرا	۰/۶۹۱	----
جو رابطه‌ای	۰/۷۳۳	۰/۴۱۱
باور به خودکارآمدی	۰/۸۰۱	۰/۴۲۷
انزوا در محیط کار	۰/۷۹۰	۰/۷۰۷
میانگین	۰/۷۵۳	۰/۵۱۵
GOF	۰/۶۳۴	

در محیط کار (انزوای حرفه‌ای و انزوای جمعی) در سطح اداره وجود دارد؟ بنابراین، از آزمون تی تک نمونه‌ای برای پاسخ به این سؤال استفاده شد که نتایج آن در جدول (۷) آمده است.

با توجه به مقدار ۰/۶۳۴ به دست‌آمده برای GOF می‌توان گفت برازش بسیار مناسب مدل کلی تأیید می‌شود. در پایان، به منظور استناد به داده‌های تحقیق و واقعیت‌پذیری مصاحبه‌ها، سؤالی به این صورت طرح کردیم؛ آیا از نظر کارکنان، پدیده انزوا

جدول ۷. آزمون تی برای متغیر انزوا در محیط کار

شاخص	آماره T	درجه آزادی	سطح معناداری	فاصله اطمینان
				۰/۹۵
				پایین بالا
انزوای حرفه‌ای	۳۵/۲۹۱	۱۴۵	۰/۰۰۰	۳/۷۴ ۳/۵۴
انزوای جمعی	۳۷/۳۰۱	۱۴۵	۰/۰۰۰	۳/۸۱ ۳/۵۶

توضیحات: سطح خطای برابر با ۰/۰۵ در نظر گرفته شده است.

سیاست‌گذاری‌ها نقش بی‌بدیلی در کاهش انزوای در محیط کار به عنوان پازلی در گفتمان لبه تاریک رفتار سازمانی ایفاء می‌کند. در حقیقت رهبری اخلاقی، از یک سو، بن‌بست‌های ناگشودنی ساخته ذهن افرادی که به هر نحو عزلت‌نشینی را برگزیده‌اند را در هم می‌شکند و از سو دیگر، در مقابل موجدات انزوا می‌ایستد و آنها را پس می‌زند. بنابراین در تحقیق حاضر، اثرات احتمالی متغیر مذکور را بر انزوا در محیط کار به عنوان دغدغه اصلی محققین و جو رابطه‌ای و باور به خودکارآمدی در نقش متغیر میانجی مورد مطالعه قرار گرفت. در این راستا، مطابق پیشینه نظری و تجربی پژوهش که به طور مستقیم و یا غیرمستقیم به متغیرها اشاره نموده‌اند؛ ۷ فرضیه تدوین شد. نخستین یافته ما نشانگر آن است که رهبری اخلاق‌گرا بر انزوا در محیط کار تأثیر

آماره‌های تی، محاسبه سطح معناداری یک‌طرفه برای مؤلفه‌ها نشان داد وضعیت انزوای حرفه‌ای و جمعی در جامعه مورد مطالعه اختلاف با حد وسط (۳) دارد. این مقادیر با توجه به جدول ۷ برای هر یک از متغیرها نشان داده شده است و چون مقادیر تی مثبت هستند نشان می‌دهد این مقادیر از فرض ارزش آزمون (۳) بیشتر هستند. این بدین معناست که در جامعه مورد مطالعه پدیده انزوا در محیط کار در دو بُعد انزوای حرفه‌ای و انزوای جمعی جاری و ساری است.

بحث و نتیجه‌گیری

مطابق آنچه در سطور پیشین گذشت رهبر اخلاق‌گرا با فلسفه وجودی انگیزه‌بخشی، آزادی عمل و استقلال، مشارکت و مشورت در تصمیم‌ها و

جو سازمانی سرکوبگر پیشین، شناسایی و اصلاح کارکنان مسموم، مهیا کردن فرصت‌های برابر برای ابراز وجود، عدالت در برخوردها و ایجاد ارتباط کاری بین واحدی (هر چند اگر کمترین ارتباط کاری نیز بین واحدها وجود داشته باشد) می‌کند. با پیاده‌سازی موارد اشاره شده افراد به ادراک مشترکی از مسائل سازمانی می‌رسند و تبع آن خودسانسوری‌ها رنگ می‌بازد، هم‌افزایی بالا می‌رود و همیاری و مشارکت رو به فزونی می‌گذارد. مواردی که هر یک نشان از حاکمیت جو رابطه‌ای بر سازمان دارد.

یافته سوم این تحقیق نشانگر آن است که در جامعه مورد مطالعه، رهبری اخلاق‌گرا بر باور به خودکارآمدی اثر مثبت دارد. رهبران اخلاقی ضمن تعریف ارزش‌های اخلاقی در تصمیم‌گیری‌های خود به پیروان چگونگی انجام صحیح وظایف شغلی را تشریح می‌کنند و به آنها در جهت دستیابی به اهداف سازمانی یاری می‌رسانند. این کمک به این صورت است که رهبران اخلاقی با شناسایی ضعف و قوت‌های هر یک از کارکنان درصدد برمی‌آیند ضعف‌های هر یک از آنها را به روش‌های مختلف از جمله انگیزه‌بخشی با سپردن وظایف شغلی با اهمیت، ارتقای شغلی هدفمند، گردش شغلی آگاهانه و مشارکت دادن در تصمیم‌گیری‌ها این باور را در آنها زنده کنند که آنها می‌توانند وظایف پیچیده‌تر و مسئولیت‌های مهم را بر عهده بگیرند و به مهارت‌ها و توانمندی‌ها خود باور راستین پیدا می‌کنند. در نتیجه باور به خودکارآمدی افزایش می‌یابد. نتایج این تحقیق با یافته‌های دی‌هوگ و دن‌هورتوگ^۴ (۲۰۰۸) و زو و همکاران^۵ (۲۰۰۴) همراستا است.

یافته چهارم این پژوهش، نشانگر آن است که جو رابطه‌ای بر انزوا در محیط کار تأثیر منفی دارد. بررسی‌های مقایسه‌ای نشان می‌دهند در هیچ تحقیقی در داخل و خارج از کشور به طور مستقیم و یا حتی غیرمستقیم به رابطه دو متغیر مذکور اشاره نشده است و در این تحقیق برای نخستین بار اثر

معنادار و منفی دارد. مطابق این یافته رهبر اخلاق‌گرا، میدان دادن به افراد جهت ابراز وجود را در دستور کار خود دارد و این امر را با دعوت افراد هدف (کسانی که منزوی شده‌اند) در جلسات، هم‌اندیشی‌ها و همچنین سپردن مسئولیت به آنها، عملیاتی می‌کند تا هدف غایی رهبر یعنی حس مهم‌بودن به افراد دست دهد. وقتی ادراکات و مشاهدات فرد مورد هدف در میدان عمل، تغییر رویه گذشته را به اثبات برساند و متوجه شود در شرایط جدید برای نقطه‌نظرات و ایده‌هایش گوش شنوایی وجود دارد؛ احساس کوچک‌شماری و ناچیزنگاری گذشته تبدیل به احساس با ارزشی و اهمیت می‌شود و به تبع آن میزان رضایت شغلی و تعهد او نیز افزایش می‌یابد. از طرف دیگر رهبران اخلاقی با تأکید بر کار گروهی در کنار روحیه جمعی که دارند از همان بدو سکنداری، ارائه خدمات را بر محور کار گروهی تعریف می‌کنند و سایر افراد تک‌رو را ملزم به همکاری و همیاری می‌کنند. این موضوع را از طریق اتصال تشویق‌ها و تحسین‌ها کلامی و غیرکلامی به حضور در کار گروهی، تفکر گروهی، تسهیم دانش انباشته‌شده، دریافت نظرات متنوع و مختلف و حتی مخالف و... اجرایی می‌کند. در این شرایط کارمند منزوی که نگرش او دستخوش تغییرات اساسی نسبت به گذشته شده است مطابق خواست رهبر، مقاصد خود را در چارچوب گروه تعریف کرده و با هم‌افزایی در جهت اهداف سازمانی حرکت می‌کند. این یافته، نتایج گزارش شده توسط باهانا و بیات^۱ (۲۰۲۰) و پونی^۲ و همکاران (۲۰۲۱) را تأیید می‌کند.

منطبق با نتایج رهبری اخلاق‌گرا بر جو رابطه‌ای تأثیر معنادار و مثبت دارد. این یافته همراستا با یافته سالم^۳ و همکاران (۲۰۲۰) است. رهبر اخلاق‌گرا برای تسریع در روند دستیابی به اهداف سازمانی در محیطی که سؤرفتار انزواطلبی در آن دیده شده است، بر اصلاح روابط بین فردی تأکید می‌ورزد و سعی در تقویت صمیمیت سازمانی از طریق شکستن

4 . De Hoogh and Den Hartog
5 Zhu, May, and Avolio

1 . Bhana & Bayat
2 . Poney
3 . Salem

اجتماعی تقویت می‌شوند زیرا سطح اعتماد به نفس افزایش یافته است. این یافته با نتایج والومبوا^۱ و همکاران (۲۰۲۱) همخوانی دارد.

نتیجه دیگر به دست آمده تأیید اثر غیرمستقیم رهبری اخلاقی بر انزوا در محیط کار از طریق دو متغیر میانجی جو رابطه‌ای و باور به خودکارآمدی است. همانطور که پیش‌تر گفته شد تحقیقی که به آزمون مدلی جامع متشکل از متغیرهای مذکور بپردازد یافت نشد و این تحقیق نخستین پژوهشی است که بررسی آن پرداخته است. در تبیین نتیجه به دست آمده می‌توان این چنین نوشت رهبران اخلاق‌گرا با ساخت و تحکیم جو رابطه‌ای در کنار لقاء باور به خودکارآمدی افراد، انزوا در محیط کار را در هم می‌شکنند و از گوشه‌گیری آگاهانه و حتی عزلت‌نشینی‌های ناشی از فشار گروه‌های ذی‌نفع جلوگیری به عمل می‌آورد.

با توجه به نتایج به دست آمده، پیشنهاداتی مطابق هر فرضیه ارائه می‌شود:

- از آن‌جا که رهبری اخلاق‌گرا بر انزوا در محیط کار تأثیر منفی دارد به مدیران سازمان پیشنهاد می‌شود با بازنگری در وظایف شغلی و بازطراحی آن به صورت گروهی، کارمندان را در انجام وظایف به صورت گروهی مشارکت دهند تا آنها مجبور به اجتناب از دوری‌گزینی و جمع‌گریزی شوند و با دخیل شدن در انجام کارها، تعلق و تعهد آنها بالا رفته و حس ارزشمند و مهم بودن در آنها تقویت شود.

- از آن‌جا که رهبری اخلاق‌گرا بر جو رابطه‌ای تأثیر مثبت دارد. بنابراین، به مدیران اداره پیشنهاد می‌شود جلسات هم‌اندیشی غیررسمی را در دستور کار خود قرار دهند و با برگزاری منظم جشن‌ها به بهانه‌های مختلف نظیر موفقیت تیم‌های استانی در مسابقات کشوری و مدال‌آوری ورزشکاران استان در مسابقات بین‌المللی و همچنین شفاف‌سازی مسیر ارتقای شغلی برای جلوگیری از ایجاد احساسات و باورهای بازدارنده، فضایی مملو همیاری و صمیمیت را ایجاد

کاهنده جو رابطه‌ای بر انزوای کاری بررسی شده است که یکی نشانگان نوآوری تحقیق است. در تبیین نتیجه به دست آمده می‌توان این‌گونه استنباط کرد که با تسلط جو رابطه‌ای بر سازمان، کارمند منزوی شده فرصت‌های بی‌شماری برای نشان‌دادن توانایی‌های خود پیدا می‌کند. زیرا مسدودکننده‌های مسیر پیشرفت و ارتقاء شغلی که به تناسب جو مسموم مستولی شده فرصت نشر و نمو یافته بودند با اقدامات رهبر اخلاقی، دیگر تهدیدی به حساب نمی‌آیند. بنابراین، کارمند از حالت دفاعی که در انزوایی در جستجو آن بود، خارج شده و با انگیزه و تعهد بالا در چارچوب بایدها و نبایدهای مدیریت جدید سازمان قدم برمی‌دارد. از سوی دیگر، جو رابطه‌ای با تأکید بر روابط دوستانه و همیاری به منظور دستیابی به هم‌افزایی پیش‌برنده سازمانی، افراد را تشویق به برقراری ارتباطات اثربخش (از طریق گروه‌هایی‌های رسمی و غیررسمی، هم‌اندیشی‌ها به منظور تبادل نظر و ارائه راه‌حل برای مسائل مختلف، ایجاد گروه‌های کاری دو تا سه نفره) با هدف ایجاد یک محیط کاری فرح‌بخش می‌کنند؛ تا از این طریق کارمند یا کارمندان هدف، از پیله تهنایی خارج شده و در اصلی‌ترین مسائل سازمانی خود را دخیل و دغدغه‌مند بدانند.

یافته پنجم نشانگر آن است که باور به خودکارآمدی بر انزوا در محیط کار اثر منفی دارد. از آنجا که با انزوای کاری ارتباطات میان فردی دستخوش تخریب می‌گردد، متعاقب آن سطح اعتماد به نفس و عزت نفس به شدت کاهش می‌یابد و افراد چنین می‌پندارند که توان برقراری ارتباط با دیگران را ندارند و فراتر از در انجام وظایف محوله ناتوان هستند. با رشد باور به خودکارآمدی که در چارچوب آن افراد به توانایی‌های خود باور راستین پیدا می‌کنند و افراد خود را برای هر موقعیتی آماده کرده و می‌پندارند که توان انجام صحیح وظایف را نیز دارند. بنابراین، باور به خودکارآمدی پادزهر مبارزه با انزوای کاری است زیرا افراد ضمن باور به توانمندی‌های شخصی در برقراری و تحکیم روابط

کشنده مساوی با روی دادن چنددستگی و باندبازی در سازمان است. بنابراین، با تقویت جو رابطه‌ای، کارکنان در فضای مملو صمیمیت و دوستی که در چارچوب آن منافع عمومی بر منافع شخصی برتری دارد، رشد می‌یابند.

- از آن‌جا که باور به خودکارآمدی بر انزوا در محیط کار تأثیر منفی دارد. بنابراین، پیشنهاد می‌شود تقویت اعتماد به نفس سرلوحه برنامه‌های آموزشی سازمان قرار گیرد. این امر می‌تواند از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی با هدف توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان عملیاتی شود تا ضمن باورمندی به مهارت‌ها، جرأت حرکت در مسیر دستیابی به اهداف سازمانی در کارکنان هدف (انزواطلبان) با وجود موانع

کنند.
- از آن‌جا که رهبری اخلاق‌گرا بر باور به خودکارآمدی اثر مثبت دارد. از این رو، پیشنهاد می‌شود مدیران با برگزاری جلسات انفرادی و گروهی، به تعریف و تمجید از کارکنان هدف (کسانی که در محل کار منزوی شده‌اند)، بپردازند تا از این رهگذر کارکنان به داشته‌های خود باور راستین پیدا کنند.

- از آن‌جا که جو رابطه‌ای بر انزوا در محیط کار تأثیر منفی دارد به مدیران اداره پیشنهاد می‌شود کلوگاه‌های ورود تعارض‌های کشنده وفاق را شناسایی نمایند و از بارور شدن آنها در سازمان جلوگیری به عمل آورند. فرصت جولان دادن به تعارض‌های وجود در مسیر، افزایش یابد.

REFERENCES

- [1] Alessandri, G., Perinelli, E., De Longis, E., Schaufeli, W., Theodorou, A., Borgogni, L., Caprara, G., Cinque, L. Job burnout: The contribution of emotional stability and emotional self-efficacy beliefs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2018, Volume ...
- [2] Baharlou, M., Beshlideh, K., Naami, A., Hashemi Sheykhshabani. S. E. Analysis of the Relationship between Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Ethics in Science and Technology*, 2015; 10 (1): 19-27. (in persian)
- [3] Bai, N. Haji Anzehaie, Z. Esfahani Nia, A. Effects of organization social responsibility and ethical climate on the employees' work engagement in Golestan province sport and youth offices, *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 2019, Volume 5, Number 20, 65-77
- [4] Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: W.H. Freeman
- [5] Bandura, A. On the functional properties of perceived self-efficacy revisited. *Journal of Management*, 2012, 38: 9-44.
- [6] Batistic, S., Cerne, M., Kase, R., Zupic, I. The role of organizational context in fostering employee proactive behavior: The interplay between HR system configurations and relational climates, *European Management Journal*, 2016, <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2016.01.008>
- [7] Boyatzis, R. E., Rochford, K. Relational Climate in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Front. Psychol.* 2020, 11:85. doi: 10.3389/fpsyg.2020.00085
- [8] Cooper, C., Kurland, N. Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations, *Journal of Organizational Behavior*, 2002, 23, 511-532. DOI: 10.1177/1077558717751445
- [9] Davari, A., Rezazadeh, A. (2014). *Structural equation modeling with PLS software*. Tehran: Jahad. (in Persian)
- [10] Demirates, O. Akdogan, AA. The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate, Turnover Intention, and Affective Commitment, *Journal of Business Ethics*, 130(1) 2014, 59-67
- [11] Ferris, D., Brown, D., Berry, J., & Lian, H. (2008). The development and validation of the Workplace Ostracism Scale. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1348-66.

- [11] Ghasemi, V. (2013). Structural equation modeling in social research using amos graphics. Tehran: Sociologists Publications (in Persian)
- [12] Ghasempour, H., Viaseh, S. M. Impact of the Model of Jihadist Culture and Islamic Labor Ethics on Human Resource Efficiency (the case of University of Ilam Employees), *Ilam Culture*. 2020, 21 (66): 7-33.
- [13] Ghiase, A. K. The Effect of Self- efficacy Belief on Entrepreneurial Intention with Mediating Entrepreneurial Attitude of Agricultural and Natural Resource Students, University of Zabol, Iran, *Agricultural Education Administration Research*, 2017, 8 (36): 3-15 (in persian)
- [14] Golparvar, M., Khalaj, F. (2019). An Investigation of the Role of Norm Hurts on Work Isolation by Undermining Psychological Capital, *Development of Logistics & Human Resource Management*, 2019, 54 (54): 76-105. (in persian)
- [15] Hickman, A. *Workplace Isolation Occurring in Remote Workers*, Walden University. ProQuest Dissertations Publishing, 2019
- [16] Kalkan, F. The Relationship Between Teachers' Self-Efficacy Beliefs and Job Satisfaction Levels: A Meta-Analysis Study, *Education and Science*, 2020, 45 (204): 317-343.
- [17] Khodaie, a., Farrahi, A., Bazargan, A., Taherpour Kalantari, H., Zahedi, S. M. Conceptualizing the Ethical Leadership of Managers in Iranian Public Sector Organizations, *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 2019, 8 (31): 1-38 (in persian)
- [18] Mesbahi, M. The Role of Organizational Pessimism on Self- Wanted Isolation of Employees, *Management Studies in Development and Evolution*, 2018, 27 (90), 89-140. (in persian)
- [19] Miler, J. Isolation in Organizations: Alienation from Authority, Control, and Expressive Relations, *Administrative Science Quarterly*, 1975, 20 (2), 260-271.
- [20] Mohsenin, S., Esfedani, M, R. (2017). Structural equations based on the partial least squares approach using Smart-PLS software: educational and practical. Tehran: Mehrban. (in Persian)
- [21] Mulki, J. P., Locander, W. B., Marshall, G. W., Harris, E. G., Hensel, J. Workplace Isolation, Salesperson Commitment, and Job Performance, *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 2008, 28 (1). 66-78.
- [22] Mulki, JP., Jaramillo, F. Workplace isolation: salespeople and supervisors in USA, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2011, 22 (4), 902-923
- [23] Munir, Y., Khan, S. R., Sadiq, M., Ali, I., Hamdan, Y., Munir, E. Workplace Isolation in Pharmaceutical Companies: Moderating Role of Self-Efficacy, *Social Indicators Research*, 2016, 1157-1174.
- [24] Resick, C. Hargis, M. Shao, P. Dust, S. Ethical Leadership, Moral Equity Judgments, and Discretionary Workplace Behavior, *Human Relations*, 66(7), 951-972.
- [25] Ren, S. and Chadee, D. (2017), Ethical leadership, self-efficacy and job satisfaction in China: the moderating role of guanxi, *Personnel Review*, 46(2), 371-388. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2015-0226>
- [26] Salem, A, C., Walumbwa, F, O., Babalola, M, T., Guo, L., Misati, E. A Multilevel Analysis of the Relationship Between Ethical Leadership and Ostracism: The Roles of Relational Climate, Employee Mindfulness, and Work Unit Structure, *Journal of Business Ethics*, 2020, <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04424-5>
- [27] Sayadi, F., Abbasi, H., Bakhit, M., Eydipour, K. The Analysis of Relationship between Emotional Creativity and Emotional Intelligence with Self-efficacy of Elite Athletes in Kermanshah, *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 2016, Volume 3, Number 10,

59-66.

[28] Sepahvand, R., Aref Nezhad, M., Fathi Chegeni, F., Sepahvand, M. The Effect of Passive Leadership on Staff Cyberlofing with the Role of Mediating Workplace Ostracism (Lorestan Sports and Youth Department), Sport Management Studies, 2020, 12 (61): 17-32 (in persian)

[29] Siddique, M. (2016). The Influence of workplace isolation on the relationship between servant leadership, self-efficacy and job outcomes, Universiti Teknologi Malaysia.

[30] Saha, R., Cerchione, R., Singh, R., Dahiya, R. Effect of ethical leadership and corporate social responsibility on firm performance: A systematic review, Corporate Social Responsibility and Environment Management, 2019, 27 (2), 409-429.

[31] Smith, SN., Almirall, D., Prenovost, K., Goodrich, DE., Abraham, KM., Liebrecht, C., Kilbourne, AM. Organizational culture and climate as moderators of enhanced outreach for persons with serious mental illness: results from a cluster-randomized trial of adaptive implementation strategies, Implementation Science, 2018, 13 (93), <https://doi.org/10.1186/s13012-018-0787-9>.

[32] Sahai, S., AnilCiby, M., Kahwaji, AT. (2020). WORKPLACE ISOLATION: A SYSTEMATIC REVIEW AND SYNTHESIS. International Journal of Management (IJM), 11 (12), 2745-2758.

[33] Serrat, O. (2021). Ethical and Relational Leadership. In: Leading Solutions. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-33-6485-1_1

[34] Thornberg, R., Wänström, L., Pozzoli, T. Peer victimisation and its relation to class relational climate and class moral disengagement among school children, Educational Psychology, 2016, DOI: 10.1080/01443410.2016.115042