

شناسایی ابعاد رفتاری رهبری منفعل و تاثیر آن بر طفره‌روی اجتماعی کارکنان (مورد مطالعه: معلمان و مدیران سازمان آموزش و پرورش شهرستان بجنورد)

سمیه شادمهری^۱

وحید میرزایی^۲

حامد خراسانی طرقي^۳

چکیده: این پژوهش با هدف شناسایی ابعاد رفتاری رهبری منفعل و بررسی تأثیر آن بر طفره‌روی اجتماعی کارکنان سازمان‌های دولتی استان خراسان شمالی انجام شده است. تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ گردآوری اطلاعات، توصیفی-همبستگی است و از رویکرد ترکیبی (استقرایی-قیاسی) بهره می‌برد. جامعه آماری در بخش کیفی شامل ۱۴ نفر از کارشناسان و خبرگان فعال در این حوزه در سازمان آموزش و پرورش که دارای حداقل ۱۰ سال سابقه خدمت و مدرک کارشناسی در رشته‌های مدیریت بود. در بخش کمی، جامعه آماری پژوهش شامل معلمان و مدیران سازمان آموزش و پرورش شهرستان بجنورد بود که تعداد آن‌ها به ۹۰۰ نفر می‌رسید. بر اساس فرمول کوکران، ۲۶۹ نفر به صورت تصادفی انتخاب شدند. برای شناسایی ابعاد رهبری منفعل پیشنهادی پژوهش مطالعه شده و با استفاده از روش دلفی، پرسشنامه‌ای در مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت طراحی شد و بعد از شناسایی مؤلفه‌ها در بخش کیفی پرسشنامه بر اساس اطلاعات به دست آمده در مرحله اول توزیع شد همچنین برای بخش کمی برای سنجش طفره‌روی اجتماعی از پرسشنامه‌های طفره‌روی در مشارکت دراسکات و ولف (۲۰۱۴) استفاده شد که این پرسشنامه شامل ۴ خرده مقیاس طفره‌روی در مشارکت، در تصمیم‌گیری، از پاسخ، از کار می‌باشد. برای تحلیل کمی داده‌ها داده‌های جمع‌آوری شده از این پرسشنامه به همراه داده‌های به دست آمده از پرسشنامه ابعاد رفتاری رهبری منفعل جمع‌آوری شد نتایج نشان داد که ابعاد رفتاری رهبری منفعل بر طفره‌روی اجتماعی تأثیر مثبت دارد و ابعاد پرسشنامه طفره‌روی اجتماعی را تبیین کردند.

واژگان کلیدی: طفره‌روی اجتماعی؛ ابعاد رفتاری رهبری منفعل؛ سرقت زمان.

مقدمه

رهبری منفعل به سبکی از رهبری اطلاق می‌شود که در آن رهبر از ایفای نقش فعال در هدایت و مدیریت تیم خود اجتناب می‌کند. این سبک رهبری شامل ویژگی‌هایی مانند تأخیر در تصمیم‌گیری، عدم نظارت و پیگیری و اجتناب از مشکلات و چالش‌ها است (باس^۴، ۱۹۹۹). بر اساس تحقیق آولیو و باس^۵ (۲۰۰۴) رهبری منفعل معمولاً با عدم توجه به نیازهای کارکنان و

^۱ دانشجوی دکتری تخصصی، گروه مدیریت دولتی، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران.

^۲ استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران. (نویسنده مسئول). Dr_Mirzaei@bojnourdiau.ac.ir

^۳ استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران.

^۴ Bass

^۵ Avolio & Bass

عدم ارائه بازخورد مؤثر همراه است که می‌تواند به کاهش انگیزه و نارضایتی در محیط کار منجر شود. از دیدگاه هارولد و هولتز^۱ (۲۰۱۵) رهبری منفعل نشان‌دهنده الگویی کلی از بی‌ثباتی و غیرفعال بودن یک رهبر است که شامل رفتارهایی نظیر اجتناب از تصمیم‌گیری، نادیده گرفتن مشکلات در محل کار و ناتوانی در مدل‌سازی یا تقویت رفتار مناسب می‌شود (سپهوند و دیگران، ۲۰۲۰). رهبری منفعل به‌عنوان نبود رهبری یا عدم رهبری بیان می‌شود و به‌عنوان رفتاری تعریف شده که فرد در اجتناب از موقعیت قدرت خود قرار دارد. با توجه به تعریف باس (۱۹۹۷) سبک رهبری منفعل به‌عنوان یک رویکرد "صبر کن و ببین" مورد بحث قرار می‌گیرد که تنها زمانی عملی می‌شود که اشتباهات انجام می‌گیرد یا مشکل به سطحی برسد که راه حل اجتناب‌ناپذیر باشد. ساروس و ساتورا^۲ (۲۰۰۱) در مورد این پدیده به‌عنوان سبکی بحث کردند که شامل تعهد، بی‌علاقگی، بی‌بزاری و اجتناب از وظایف است. هارولد و هولتز (۲۰۱۵) شکل رهبری منفعل را در مورد بسیاری از رفتارها از جمله عدم تمرکز بر مسائل محل کار، اجتناب از تصمیمات ضروری و شکست در الگوسازی یا تقویت مورد بحث قرار دادند. به‌عنوان مثال رهبران منفعل شامل کسانی می‌شود که نمی‌توانند رفاه زیردستان را در محل کار حفظ کنند؛ زیرا احتمالاً مشکلات امنیتی وجود دارد و عمداً در جلسه‌ای که توسط زیردستان سازمان‌دهی شده نمی‌آیند. چنین رهبرانی به خروجی و موفقیت لازم در مسئولیت‌ها و وظایف توجهی نمی‌کنند (هارولد و هولتز، ۲۰۱۵). این نوع رهبری تأثیرات زیان‌باری بر کارکنان می‌گذارد و منجر به سطح پایین‌تری از عزت نفس و سطح ناامیدی بیشتر در بین کارکنان می‌شود. (کندی و اندرسون^۳، ۲۰۰۲).

در نتیجه احساس نادیده گرفته شدن کارکنان را به سمت رفتارهایی سوق می‌دهد که عملکرد کل سازمان را مختل می‌کند، احساس بی‌انگیزگی در کارکنان افزایش می‌یابد؛ زیرا از آنان انتظاری نمی‌رود و به آن‌ها پاسخی داده نمی‌شود یا نادیده گرفته می‌شوند. طبق نظر کلویی، مولن و فرانسیس^۴ (۲۰۰۶) نوع رهبری منفعل به‌عنوان مقدمه‌ای برای برخی عوامل استرس‌زای سازمانی آشکار مانند ابهام و تعارض در نقش‌های مرتبط با شغل، ادراک ضعیف رهبری و رفتار بین‌فردی است. همه این پدیده‌ها منجر به پیامدهای مضر می‌شود. علاوه بر این نتایج تحقیقات قبلی که در بازه‌های زمانی مختلفی انجام شد به این نتیجه رسیده‌اند که این نوع مدیریت به طور منفی با رضایت شغلی کارکنان (جاج^۵ و دیگران، ۲۰۰۲) خروجی، اثربخشی رهبری (یامارینو، اسپانگلر و باس^۶، ۱۹۹۳) و انسجام (باس، ۱۹۹۷) مرتبط است.

سرقت زمان و طفره‌روی دو مفهوم کلیدی در زمینه مدیریت زمان و بهره‌وری شخصی هستند که می‌توانند تأثیرات قابل توجهی بر کیفیت زندگی و کار فردی داشته باشند. سازمان‌ها برای یافتن راه‌های کاهش بروز رفتارهای غیراخلاقی توسط کارکنان مدت‌ها تلاش کرده‌اند. متأسفانه سرقت زمان شکل رایج و پرهزینه‌ای از سوء رفتار اخلاقی در کار بوده است که توسط محققین اخلاق مورد مطالعه قرار نگرفته است. (هنله و دیگران، ۲۰۱۰) سرقت زمان به استفاده غیرمولد و بی‌هدف از زمان اطلاق می‌شود و معمولاً شامل فعالیت‌های بی‌فایده یا عدم مدیریت مؤثر زمان است. این پدیده می‌تواند به دلیل نبود برنامه‌ریزی منظم یا ناتوانی در تعیین اولویت‌ها رخ دهد (اسکات^۷، ۲۰۲۰). زمانی که فرد به جای انجام وظایف اصلی و مهم خود، زمان خود را صرف کارهای کم‌اهمیت می‌کند، این عمل به نوعی «سرقت» از زمان خود محسوب می‌شود. طفره‌روی به معنای دوری از مسئولیت‌ها یا وظایف است و معمولاً به دلایل مختلفی از جمله ترس، عدم اعتماد به نفس، یا نداشتن انگیزه رخ می‌دهد (استیل^۸، ۲۰۱۱). افراد ممکن است به دلیل اضطراب یا ترس از شکست از انجام کارهای مهم خود طفره برونند. این رفتار می‌تواند منجر به هدر

^۱ Harold & Holtz

^۲ Sarros & Santora

^۳ Kennedy & Anderson

^۴ Kelloway & Mullen & Francis

^۵ Judge et al

^۶ Yammarino, Spangler & Bass

^۷ Scott

^۸ Steel

رفتن زمان و کاهش بهره‌وری شود. برای مقابله با این مشکلات، مفید است که فرد به شناسایی علل اصلی طفره‌روی و سرقت زمان پرداخته و راهکارهای مؤثری برای مدیریت زمان و افزایش انگیزه اتخاذ کند. یکی از روش‌های پیشنهادی، استفاده از تکنیک‌های برنامه‌ریزی منظم و تعیین اولویت‌ها است (الن^۱، ۲۰۰۱). مطالعه در این زمینه‌ها می‌تواند به افراد کمک کند تا با بهبود مهارت‌های مدیریت زمان، بهره‌وری خود را افزایش دهند و از مشکلات ناشی از سرقت زمان و طفره‌روی جلوگیری کنند. در روابط کاری معمولی یک فرد موافقت می‌کند که در ازای نرخ معینی از دستمزد در فعالیت‌های تولیدی برای یک سازمان در مدت زمان معین شرکت کند. سرقت زمان، زمانی اتفاق می‌افتد که کارمندان نتوانند زمان کار برنامه‌ریزی شده را صرف کار کنند؛ اما همچنان پرداخت را به گونه‌ای می‌پذیرند که گویی انجام داده‌اند. در واقع کارمند با شرکت نکردن در فعالیت‌های مولد توافق شده در یک دوره زمانی خاص، پول سازمان را سرقت کرده است. (هارولد^۲ و کوپمان، ۲۰۲۲). اگرچه زمان بسیار با ارزش است؛ اما هنوز هم بسیاری از کارمندان هستند که زمان کاری خود را برای رسیدگی به امور شخصی خود در مدیریت سازمانی تلف می‌کنند. به عنوان مثال در ایالات متحده آمریکا بر اساس گزارش دفتر حسابرسی ایالتی کالیفرنیا، یک کارمند تقریباً سه ساعت در روز را با تلفن همراه خود می‌خواهید یا کار می‌کرد و دو کارمند بدون داشتن مأموریت محل کار را ترک می‌کردند که هزینه‌ای بیش از ۱۱۱۰۰۰ دلار برای ایالت داشت (حسابرسی ایالتی کالیفرنیا، ۲۰۱۸). ما سرقت زمان را به عنوان یک شکل مجزا از رفتار انحرافی می‌دانیم. رفتارهای داوطلبانه‌ای که هنجارهای سازمانی قابل توجهی را نقض می‌کند و با انجام این کار رفاه سازمان را تهدید می‌کند. (راینسون و بنت^۳، ۱۹۹۷). رسانه دولتی چین گزارش می‌دهد کارمندان دولت اغلب روزهای کاری خود را با انجام انجام کارهای غیرمرتبط با کار می‌گذرانند؛ مانند بازی ماهجونگ، بازی رایانه‌ای، خوابیدن و خرید آنلاین (وی^۴، ۲۰۲۰ و زو^۵، ۲۰۱۷).

چنین رفتارهایی غیراخلاقی هستند؛ زیرا با قوانین و هنجارهای اخلاقی اجتماعی یا سازمانی مطابقت ندارند. این رفتارهای کاری غیراخلاقی و غیرمولد کارمندان توسط محققین سرقت زمان نامیده می‌شود. (زو^۶ و دیگران، ۲۰۲۲).

تحقیقات تجربی در مورد سرقت زمان یا رفتار سرقت زمان کار در ساعت کاری هنوز بسیار محدود است. این امر به دلیل این تصور امکان‌پذیر است که سرقت زمان کار در مقایسه با سایر انواع بی‌نظمی تخلف نسبتاً جزئی است. درحالی‌که وقتی یک کارمند دولت وقت کار را تلف می‌کند بر خدمات ضعیف جامعه تأثیر می‌گذارد. (لوپیس^۷ و دیگران، ۲۰۲۱) واقعیت این است که ۷۰٪ از کارمندان مکرراً در زمان کار خود در دفتر مرتکب سرقت می‌شوند. سرقت زمان باعث زیان مالی می‌شود. استانداردهای اخلاقی را کاهش می‌دهد و بخشی از رفتار کاری غیرمولد است (پراساستی^۸ و دیگران، ۲۰۱۸) علی‌رغم این واقعیت که سرقت زمان نسبتاً رایج و کاملاً برای سازمان پیامد دارد، موضوع سرقت زمان در مقایسه با سایر رفتارهای کاری غیراخلاقی کمتر مورد توجه تجربی قرار گرفته است. در نتیجه محققان بینش محدودی را برای ارائه به سازمان‌هایی دارند که مایل‌اند این رفتار پرهزینه و رایج را به حداقل برسانند (هو^۹، ۲۰۲۳). کارمندانی که مرتکب سرقت زمان می‌شوند بهره‌وری کمتری دارند و رفتار آن‌ها آن‌ها ممکن است منجر به تیرگی روابط با سرپرستان و همکارانشان شود. این عواقب سرقت زمان حتی برای شرکت‌هایی که در

^۱ Allen

^۲ Harold & Kopman

^۳ Robinson & Bennett

^۴ Wei

^۵ Zhu

^۶ Xu et al

^۷ Lubis et al

^۸ Prasasti et al

^۹ hu et al

یک محیط تیمی کار می‌کنند پرهزینه‌تر است؛ زیرا رفتار یکی از اعضای تیم متعاقباً کل تیم را تحت تأثیر قرار می‌دهد. (روبینسون و اولری،^۱ ۱۹۹۸)

تحقیقات نشان می‌دهد که فقدان هدایت و نظارت فعال از سوی رهبر می‌تواند به کاهش انگیزه و تمایل کارکنان برای مشارکت در فعالیت‌های گروهی و اتخاذ تصمیمات مهم منجر شود. رهبری منفعل می‌تواند به کاهش سطح مشارکت و تعاملات گروهی منجر شود. این کاهش در مشارکت و تعاملات می‌تواند به نوبه خود به افزایش طفره‌روی اجتماعی منجر گردد. لذا برای کاهش عواقب طفره‌روی می‌توان فرضیه زیر را بررسی کرد:

فرضیه تحقیق: ابعاد رفتاری رهبری منفعل بر رفتار طفره‌روی اجتماعی معلمان و مدیران مدارس شهرستان بجنورد تأثیر معناداری دارد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

باس و اوولویو (۱۹۹۰) رهبری منفعل را به دو دسته مدیریت بر مبنای استثنا و رهبری آزادانه تقسیم‌بندی می‌کنند و آن را به‌مثابه رفتاری که به‌قصد آسیب‌زدن به سازمان یا سایر اعضای آن انجام می‌شود نظیر اقدامات بالقوه آسیب‌زننده می‌دانند. (فتحی زاده و زارع، ۲۰۲۰)

مدیریت منفعل بر مبنای استثنا^۲ (PMBE): در مدیریت منفعل بر مبنای استثنای یک رهبر بطور مداوم کارکنان را زیر نظر دارد دارد تا بفهمد آیا مشکلی پیش می‌آید یا خیر. در این مدیریت رهبر تا پایان کار منتظر می‌ماند و سپس تعیین می‌کند کارها به خوبی پیش می‌روند یا خیر؟ اگر مشکلی وجود داشته باشد او اشتباهات را مورد انتقاد قرار می‌دهد به این معنی که استانداردها تنها پس از وقوع یک اشتباه روشن می‌شود یا اطلاعات مهم یا بازخورد به کارکنان ارائه نمی‌شود. به این ترتیب مدیریت منفعل بر مبنای استثنا یک فرم منفی از تقویت اجتماعی است. (بیلگینوگلو و اوزگات، ۲۰۲۲)

از دیدگاه باس و هولتر^۳ (۱۹۹۳) در مدیریت منفعل با استثنا، یک رهبر به طور مداوم کارکنان را در نظر دارد تا بفهمد آیا مشکلی مشکلی پیش می‌آید یا خیر. در این مدیریت رهبر تا پایان کار منتظر می‌ماند و سپس تعیین می‌کند که کارها به‌خوبی پیش می‌روند یا خیر. اگر مشکلی وجود داشته باشد او اشتباهات را مورد انتقاد قرار می‌دهد به این معنی که استانداردها تنها پس از وقوع یک اشتباه روشن می‌شوند. (بیلگین اوگلو و یوزگات،^۴ ۲۰۲۲).

سرقت زمان کارمند می‌تواند به روش‌های مختلف در محیط کار ظاهر شود. هارولد و دیگران (۲۰۲۲) گزارش می‌دهند که سرقت زمان از پنج بعد رفتاری تشکیل شده است که عبارت‌اند از وقفه‌های زیاد، صرف زمان زیاد برای معاشرت با دیگران، دست‌کاری سرعت کار، صرف وقت برای کارهای غیرکاری و دروغ گفتن صریح در مورد تعداد ساعت کاری (به‌عنوان مثال گزارش نادرست ساعات کاری در یک سیستم ردیابی زمان یا درخواست کمک از یک همکار برای ورود یا خروج از یک سیستم). (بیون هو^۵ و دیگران، ۲۰۲۳). به‌عنوان یک رفتار فرصت‌طلبانه سرقت زمان بیشتر هنگامی رخ می‌دهد که کارکنان باور داشته باشند که می‌توانند از پس آن برآیند. (کتچن^۶ و دیگران، ۲۰۰۸)

^۱ Robinson & O'Leary

^۲ Passive Management By Exception

^۳ Bass & Holter

^۴ Bilginoglu & Yozgat

^۵ Biyun hu et al

^۶ Ketchen et al

اینکه چرا افراد استخدام شده در سرقت زمان شرکت می‌کنند و همچنین اینکه کدام کارمندان به احتمال زیاد این کار را انجام دهند را می‌توان از جنبه‌های مختلف مورد بررسی قرارداد. سرقت زمان هم از نظر اقتصادی و هم از نظر تولیدی آسیب به سازمان است و می‌توان آن را یک اقدام انضباطی توسط کارکنان در محل کار توضیح داد. (کولاس^۱ و دیگران، ۲۰۰۷).

طفره‌روی اجتماعی به رفتارهایی اطلاق می‌شود که شامل اجتناب از انجام وظایف، پاسخگویی، مشارکت و تصمیم‌گیری است. این رفتارها معمولاً به دلیل عدم انگیزه، احساس عدم مسئولیت و نبود هدایت مناسب به وجود می‌آید (هریس و کاسمار^۲، ۲۰۰۶).

آیزنبرگر و همکاران^۳ (۱۹۸۶) نشان دادند که رهبری منفعل می‌تواند به کاهش اعتماد به نفس اجتماعی و افزایش طفره‌روی اجتماعی منجر شود. این مسئله به ویژه در شرایطی که کارکنان نیاز به هدایت و حمایت دارند، می‌تواند منجر به کاهش تعاملات مثبت و افزایش رفتارهای اجتنابی گردد. لی و شی^۴ (۲۰۲۰) نیز تأثیرات رهبری منفعل بر رفتارهای اجتماعی کارکنان را بررسی کردند و نشان دادند که این سبک رهبری می‌تواند به کاهش پاسخگویی، مشارکت و توانایی تصمیم‌گیری کارکنان منجر شود. به علاوه، فقدان هدایت مناسب از سوی رهبر می‌تواند باعث ایجاد احساس عدم توانایی و اضطراب در کارکنان شود که به نوبه خود به طفره‌روی از کار و کاهش عملکرد می‌انجامد. طفره‌روی از کار به معنای اجتناب از انجام وظایف و مسئولیت‌های شغلی است. رهبری منفعل می‌تواند به این نوع طفره‌روی منجر شود، زیرا عدم مداخله و نداشتن نظارت دقیق از سوی رهبر می‌تواند به کاهش انگیزه و احساس عدم مسئولیت در کارکنان منجر شود. کلاوی و بارلینگ^۵ (۲۰۱۸) در تحقیق خود به بررسی تأثیرات رهبری بر رفاه و عملکرد کارکنان پرداختند و نشان دادند که رهبری منفعل می‌تواند به طفره‌روی از کار و کاهش انگیزه در کارکنان منجر شود. آن‌ها دریافتند که عدم توجه و پشتیبانی از سوی رهبر، احساس بی‌تفاوتی و کاهش تمایل به انجام وظایف را در کارکنان به دنبال دارد. طفره‌روی از پاسخگویی به معنای عدم تمایل به پذیرش مسئولیت و پاسخگویی در برابر وظایف و اقدامات است. رهبری منفعل می‌تواند به این نوع طفره‌روی منجر شود، زیرا عدم مشخص بودن انتظارات و عدم پیگیری از سوی رهبر، می‌تواند باعث کاهش احساس مسئولیت و پاسخگویی در کارکنان شود. لی و شی (۲۰۰۸) در مطالعه‌ای به بررسی تأثیر رهبری منفعل بر پاسخگویی کارکنان پرداختند. آن‌ها نشان دادند که رهبری منفعل می‌تواند به کاهش احساس مسئولیت و طفره‌روی از پاسخگویی منجر شود، زیرا عدم نظارت و پیگیری از سوی رهبر باعث می‌شود کارکنان کمتر به وظایف خود پایبند باشند. طفره‌روی از مشارکت به معنای اجتناب از شرکت فعال در فعالیت‌های گروهی و همکاری با دیگران است. رهبری منفعل می‌تواند به این نوع طفره‌روی منجر شود، زیرا عدم هدایت و پشتیبانی از سوی رهبر می‌تواند باعث کاهش انگیزه برای مشارکت در فعالیت‌های گروهی و تعامل با همکاران شود. فلفه و شینس^۶ (۲۰۱۹) در تحقیق خود بر روی تأثیرات رهبری منفعل و فعال بر مشارکت کارکنان به این نتیجه رسیدند که رهبری منفعل می‌تواند به کاهش سطح مشارکت و تعاملات گروهی منجر شود. آن‌ها مشاهده کردند که کارکنانی که تحت رهبری منفعل هستند، کمتر تمایل به مشارکت فعال در پروژه‌های گروهی و فعالیت‌های سازمانی دارند. طفره‌روی از تصمیم‌گیری به معنای اجتناب از قبول مسئولیت در فرآیند تصمیم‌گیری و ناتوانی در اتخاذ تصمیمات است. رهبری منفعل می‌تواند به این نوع طفره‌روی منجر شود، زیرا عدم راهنمایی و عدم درگیر شدن فعال در فرآیند تصمیم‌گیری از سوی رهبر می‌تواند باعث ایجاد احساس عدم توانایی و اضطراب در کارکنان شود. ون دیرندونک و نویتن^۷

^۱ Kulas et al

^۲ Harris & Kacmar

^۳ Eisenberger et al

^۴ Li & Shi

^۵ Kelloway & Barling

^۶ Felfe & Schyns

نویتن^۱ (۲۰۱۷) به بررسی تأثیرات مختلف سبک‌های رهبری بر تصمیم‌گیری کارکنان پرداخته و نشان دادند که رهبری منفعل می‌تواند به کاهش توانایی کارکنان در اتخاذ تصمیمات و افزایش طفره‌روی از فرآیند تصمیم‌گیری منجر شود. این تحقیق تأکید می‌کند که رهبران باید به صورت فعال در فرآیند تصمیم‌گیری درگیر شوند تا از کاهش عملکرد و افزایش طفره‌روی جلوگیری کنند. ادیل و همکاران^۲ (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان رهبری منفعل و ارتباط آن با عدالت سازمانی با نقش میانجی اعتماد مبتنی بر تأثیر نشان دادند که رهبری منفعل تأثیر منفی بر عدالت سازمانی ادارک شده دارد که باعث انجام رفتارهای منفی همچون طفره‌روی می‌شود.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش، از نظر هدف کاربردی و از لحاظ گردآوری اطلاعات از نوع توصیفی-همبستگی است. در این پژوهش از رویکرد ترکیبی (استقرایی - قیاسی) استفاده شده است استراتژی پژوهش در روش دلفی در بخش کیفی شامل مجموعه‌ای از مراحل و رویکردها است که هدف آن دستیابی به اجماع نظر میان کارشناسان در زمینه مورد مطالعه است. این استراتژی به‌طور خاص بر روی گردآوری و تحلیل کیفی داده‌ها متمرکز است. برای شناسایی ابعاد رهبری منفعل پیشینه‌ی پژوهش مطالعه شده و با استفاده از روش دلفی، پرسشنامه‌ای در مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت و تعدادی پرسش جمعیت شناختی شد و استراتژی تحقیق در بخش کمی به این صورت است که بعد از شناسایی مؤلفه‌ها در بخش کیفی، یک پرسشنامه بر اساس اطلاعات به‌دست‌آمده در مرحله اول طراحی و در بین نمونه‌های هدف توزیع شد همچنین برای بخش کمی برای سنجش طفره‌روی اجتماعی از پرسشنامه‌های طفره‌روی در مشارکت در اسکات و ولف (۲۰۱۴) استفاده شد که این پرسشنامه شامل ۴ خرده مقیاس می‌باشد. سپس داده‌های جمع‌آوری شده از این پرسشنامه به همراه داده‌های به دست آمده از پرسشنامه ابعاد رفتاری رهبری منفعل برای تحلیل کمی داده‌ها استفاده شد. جامعه آماری در بخش کیفی متخصصان، افراد کارشناس و خبرگان فعال در این حوزه در آموزش و پرورش شهر بجنورد به تعداد ۱۵ نفر می‌باشد معیارهای انتخاب نمونه‌گیری در بخش کیفی داشتن حداقل ۱۰ سال سابقه خدمت و داشتن مدرک کارشناسی در یکی از رشته‌های مدیریت بود و در مرحله کمی جامعه آماری این پژوهش ۹۰۰ نفر از معلمان و مدیران سازمان آموزش و پرورش شهرستان بجنورد بودند که دارای حداقل ۵ سال سابقه خدمت و دارای مدرک تحصیلی حداقل کارشناسی بودند که بر اساس آمار تعداد جامعه آماری ۹۰۰ نفر و بر اساس فرمول کوکران ۲۶۹ نفر به‌صورت نمونه‌گیری تصادفی به‌عنوان حجم نمونه انتخاب شدند.

یافته‌های پژوهش

توصیف متغیرهای جمعیت شناختی

برای درک بهتر ماهیت جامعه مورد مطالعه قبل از تجزیه و تحلیل داده‌های آماری، توصیف این داده‌ها ضروری است. جدول شماره ۱ ویژگی‌های جمعیت شناختی جامعه تحقیق را نشان می‌دهد.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان در تحقیق

متغیر		تعداد	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۱۷۸	۶۶/۳
	زن	۹۱	۳۳/۸
سن	۲۰ تا ۳۰ سال	۶۶	۲۴/۶
	۳۰ تا ۴۰ سال	۱۰۵	۳۹

^۱ Van Dierendonck & Nuijten

^۲ Adeel et al

متغیر	تعداد		درصد فراوانی
	۴۰ تا ۵۰ سال	۵۰	
تحصیلات	۵۰ به بالا	۴۸	۱۷/۸
	کارشناسی	۱۲۲	۴۵/۴
	کارشناسی ارشد	۹۱	۳۳/۸
	دکتری	۵۶	۲۰/۸
	کل نمونه	۲۶۹	۱۰۰

ابتدا با انجام تحقیقات کتابخانه‌ای و مطالعات لازم ابعاد رفتاری رهبری منفعل به تعداد ۱۰ بعد شناسایی و استخراج شد و سپس با مراجعه به خبرگان منتخب با استفاده از روش دلفی، مورد بازبینی قرار گرفت.

مرحله اول دلفی

به دلیل این که خبرگان در انتخاب عوامل به‌طور نسبی اتفاق نظر داشتند لذا برای شناسایی دقیق مؤلفه‌ها از توزیع پرسشنامه‌ای در دو مرحله کمک گرفته خواهد شد. این کار با استفاده از نرم‌افزار SPSS و آزمون تی استیودنت انجام شد با توجه به طیف پرسشنامه‌های توزیع شده، حد متوسط هر یک از مؤلفه‌ها را در حالت استاندارد ۳ در نظر گرفته شده است.

جدول ۲. آزمون شناسایی مؤلفه‌های برگزیده در دور اول دلفی

	Test Value = ۳					
	t	df	Sig. (۲-tailed)	Mean	Confidence Interval of the %۹۵ Difference	
					Lower	Upper
اجتناب از تصمیم گیری	۴/۲۰۴	۱۳	۰/۰۰۱	۳/۷۸۵۷	۰/۳۸۲۰	۱/۱۸۹۵
عدم انعطاف‌پذیری	۶/۵۱۱	۱۳	۰/۰۰۰	۴/۰۷۱۴	۰/۷۱۵۹	۱/۴۲۶۹
عدم ایجاد اعتماد	۶/۰۰۰	۱۳	۰/۰۰۰	۳/۸۵۷۱	۰/۵۴۸۵	۱/۱۶۵۸
عدم تشویق و انگیزش	۵/۶۴۳	۱۳	۰/۰۰۰	۳/۹۲۸۶	۰/۵۷۳۱	۱/۲۸۴۱
عدم حمایت از اعضا	۵/۶۴۳	۱۳	۰/۰۰۰	۳/۹۲۸۶	۰/۵۷۳۱	۱/۲۸۴۱
عدم مشارکت در فعالیت	۲/۴۶۳	۱۳	۰/۰۲۹	۳/۵۰۰۰	۰/۰۶۱۴	۰/۹۳۸۶
عدم پایداری به ارزشها	۶/۰۰۰	۱۳	۰/۰۰۰	۳/۸۵۷۱	۰/۵۴۸۵	۱/۱۶۵۸
فقدان حمایت عاطفی	۴/۸۳۷	۱۳	۰/۰۰۰	۳/۶۴۲۹	۰/۳۵۵۸	۰/۹۳۰۰
کاهش پاسخگویی	۶/۰۰۰	۱۳	۰/۰۰۰	۳/۸۵۷۱	۰/۵۴۸۵	۱/۱۶۵۸
کمبود ارتباط موثر	۶/۹۰۴	۱۳	۰/۰۰۰	۳/۷۸۵۷	۰/۵۳۹۹	۱/۰۳۱۶

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل پاسخهای دوره اول دلفی نشان داد که در این مرحله با در نظر گرفتن $t=۳$ ، هیچ بعدی حذف نشد تأیید شد.

جدول ۴. آزمون شناسایی مؤلفه‌های برگزیده در دور دوم دلفی

	Test Value = ۳					
	t	df	Sig. (۲-tailed)	Mean	Confidence Interval of the %۹۵ Difference	
					Lower	Upper
اجتناب از تصمیم گیری	۹/۵۳۹	۱۳	۰/۰۰۰	۴/۰۰۰۰	۰/۷۷۳۵	۱/۲۲۶۵
عدم انعطاف‌پذیری	۸/۰۰۰	۱۳	۰/۰۰۰	۴/۱۴۲۹	۰/۸۳۴۲	۱/۴۵۱۵

۱/۱۶۵۸	۰/۵۴۸۵	۳/۸۵۷۱	۰/۰۰۰	۱۳	۶/۰۰۰	عدم ایجاد اعتماد
۱/۳۲۰۳	۰/۶۷۹۷	۴/۰۰۰۰	۰/۰۰۰	۱۳	۶/۷۴۵	عدم تشویق و انگیزش
۱/۴۲۶۹	۰/۷۱۵۹	۴/۰۷۱۴	۰/۰۰۰	۱۳	۶/۵۱۱	عدم حمایت از اعضا
۱/۱۳۳۶	۰/۲۹۴۹	۳/۷۱۴۳	۰/۰۰۳	۱۳	۳/۶۸۰	عدم مشارکت در فعالیت
۱/۱۶۵۸	۰/۵۴۸۵	۳/۸۵۷۱	۰/۰۰۰	۱۳	۶/۰۰۰	عدم پابندی به ارزشها
۱/۱۶۵۸	۰/۵۴۸۵	۳/۸۵۷۱	۰/۰۰۰	۱۳	۶/۰۰۰	فقدان حمایت عاطفی
۱/۲۰۲۸	۰/۶۵۴۵	۳/۹۲۸۶	۰/۰۰۰	۱۳	۷/۳۲۰	کاهش پاسخگویی
۱/۰۸۲۹	۰/۷۷۴۳	۳/۹۲۸۶	۰/۰۰۰	۱۳	۱۳/۰۰۰	کمبود ارتباط موثر

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل پاسخهای دوره دوم دلفی حاکی از این است که تمامی عواملی که در محله اول دلفی شناسایی شدند در مرحله دوم دلفی مجدداً از آن‌ها آزمون تی گرفته شد و تمامی عوامل شناسایی شده آماره تی آن‌ها بزرگتر از ۱.۹۶ و سطح معناداری آن‌ها کمتر از ۰.۰۵ بود نتیجه‌ای که از این جدول حاصل می‌شود این است که در این مرحله با در نظر گرفتن $t=3$ ، هیچ مؤلفه‌ای حذف نشد و ۱۰ بعد رفتاری به عنوان عوامل نهایی شناسایی و با استفاده از روش دلفی و اجماع نظر خبرگان تأیید شد و سپس آزمون کندال گرفته شد که نتیجه نشان داد افراد خبره نسبت به نظرات خود دقت داشته و بین دو مرحله نرخ شکاف و نرخ سازگاری آن‌ها کم بسیار مطلوب است.

جدول ۳. ضریب کندال

مرحله ۲	مرحله ۱		
۰.۷۰۱**	۱.۰۰۰	ضریب	ضریب کندال
۰.۰۰۰	۰	سطح معناداری	
۱۴	۱۴	تعداد	

روایی محتوایی

ابتدا با انجام تحقیقات کتابخانه‌ای و استفاده از روش دلفی ابعاد رفتاری رهبری منفعل به تعداد ۱۰ بعد شناسایی و استخراج گردید و سپس با مراجعه به همان خبرگان با استفاده از روش نسبت روایی محتوایی یا CVR سنجش روایی پرسشنامه انجام شد. نسبت روایی محتوایی یکی از روش‌های ارزیابی روایی پرسشنامه است. در این پژوهش، با توجه به تعداد ابعاد رفتاری رهبری منفعل که ۱۰ بعد است برای هر بعد، ۵ سؤال طراحی گردید؛ بنابراین، پرسشنامه نهایی شامل ۵۰ گویه است. در جدول زیر، میانگین مربوط به هر یک از این مؤلفه‌ها ارائه شده است.

جدول ۴. روایی محتوایی

گویه‌ها	مفید ولی غیر ضروری	ضروری	تعداد خبرگان	CVR
اجتناب از تصمیم‌گیری	۱	۱۳	۱۴	۰/۹۲
عدم انعطاف‌پذیری	۴	۱۰	۱۴	۰/۶۰
عدم ایجاد اعتماد	۴	۱۰	۱۴	۰/۶۰
عدم تشویق و انگیزش	۱	۱۳	۱۴	۰/۹۲
عدم حمایت از اعضا	۲	۱۲	۱۴	۰/۸۳
عدم مشارکت در فعالیت	۴	۱۰	۱۴	۰/۶۰

عدم پابندی به ارزش‌ها	۳	۱۱	۱۴	۰/۷۳
فقدان حمایت عاطفی	۴	۱۰	۱۴	۰/۶۰
کاهش پاسخگویی	۳	۱۱	۱۴	۰/۷۳
کمیود ارتباط مؤثر	۴	۱۰	۱۴	۰/۶۰

با توجه به تعداد خبرگان ۱۴ نفر حداقل مقدار CVR قابل پذیرش ۰.۵۱ می‌باشد که با توجه به این که برای این ۱۰ عامل این مقدار بیشتر از ۰.۵۱ می‌باشد همه عوامل تأیید می‌شوند.

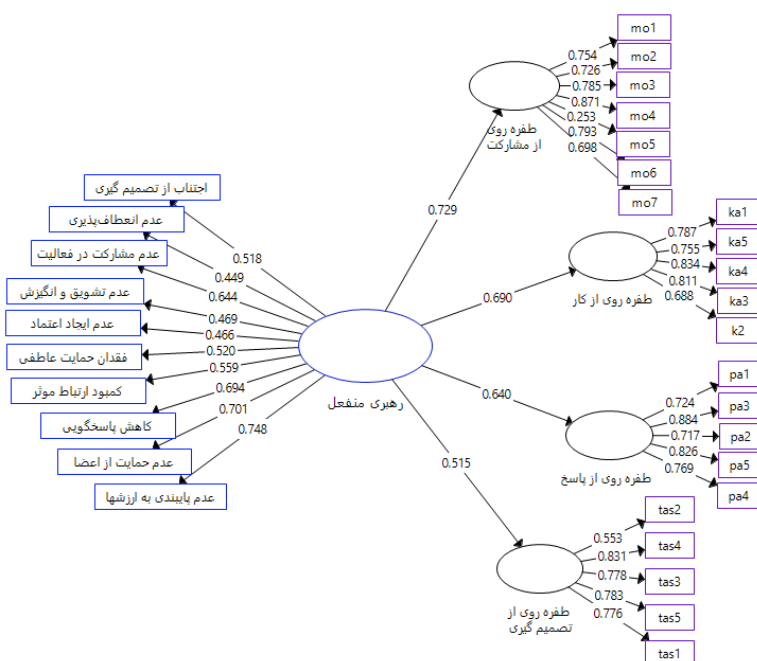
در جدول ۵ شاخص‌های توصیفی ابعاد رهبری منفعل آورده شده است که اطلاعات ارائه شده شامل مقادیر نمونه اولیه (O) ، میانگین نمونه (M) ، انحراف معیار (STDEV) ، آماره تی (T Statistics) و مقادیر معناداری (P Values) می‌باشد.

جدول ۵. شاخص‌های توصیفی ابعاد رهبری منفعل

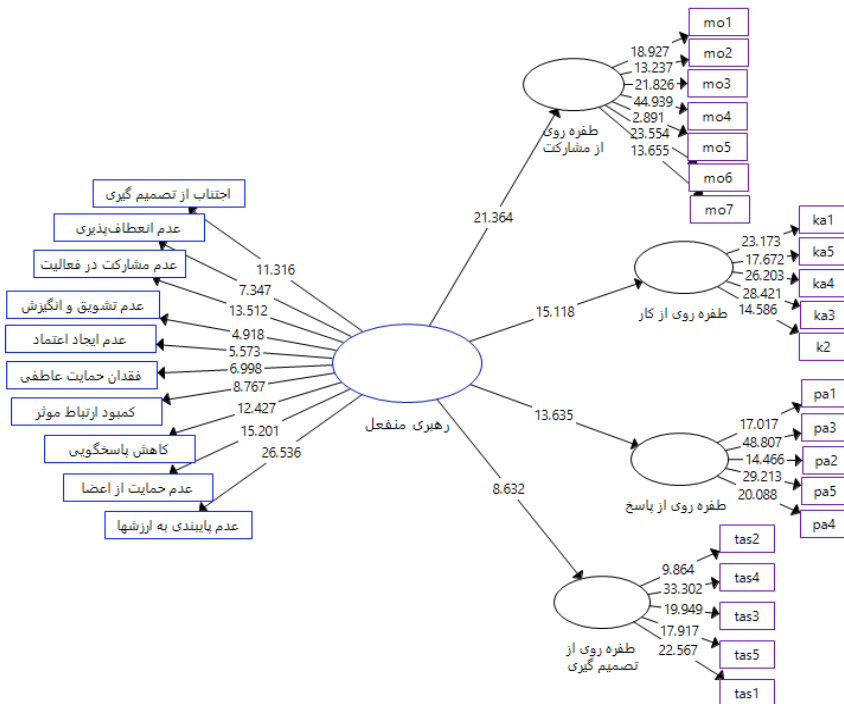
	ORIGINAL SAMPLE (O)	SAMPLE MEAN (M)	STANDARD DEVIATION (STDEV)	T STATISTICS (O/STDEV)	P VALUES
اجتناب از تصمیم گیری -> رهبری منفعل	۰/۵۱۸	۰/۵۲۱	۰/۰۴۶	۱۱/۳۱۶	۰/۰۰۰
عدم انعطاف‌پذیری -> رهبری منفعل	۰/۴۴۹	۰/۴۴۲	۰/۰۶۱	۷/۳۴۷	۰/۰۰۰
عدم ایجاد اعتماد -> رهبری منفعل	۰/۴۴۶	۰/۴۵۹	۰/۰۸۴	۵/۵۷۳	۰/۰۰۰
عدم تشویق و انگیزش -> رهبری منفعل	۰/۴۶۹	۰/۴۶۴	۰/۰۹۵	۴/۹۱۸	۰/۰۰۰
عدم حمایت از اعضا -> رهبری منفعل	۰/۷۰۱	۰/۷۰۷	۰/۰۴۶	۱۵/۲۰۱	۰/۰۰۰
عدم مشارکت در فعالیت -> رهبری منفعل	۰/۶۴۴	۰/۶۴۱	۰/۰۴۸	۱۳/۵۱۲	۰/۰۰۰
عدم پایبندی به ارزش‌ها -> رهبری منفعل	۰/۷۴۸	۰/۷۴۹	۰/۰۲۸	۲۶/۵۳۶	۰/۰۰۰
فقدان حمایت عاطفی -> رهبری منفعل	۰/۵۲۰	۰/۵۱۶	۰/۰۷۴	۶/۹۹۸	۰/۰۰۰
کاهش پاسخگویی -> رهبری منفعل	۰/۶۹۴	۰/۶۹۱	۰/۰۵۶	۱۲/۴۲۷	۰/۰۰۰
کمبود ارتباط مؤثر -> رهبری منفعل	۰/۵۵۹	۰/۵۶۱	۰/۰۶۴	۸/۷۶۷	۰/۰۰۰

بررسی مدل اندازه‌گیری (Outer Model)

سنجش این مدل شامل پایایی مرکب برای ارزیابی سازگاری درونی، پایایی هر معرف و میانگین واریانس استخراج شده (AVE) برای ارزیابی روایی همگرا است. علاوه بر این، معیار فورنل - لارکر برای ارزیابی روایی اقتراقی به کار می‌رود.



نمودار ۱. مدل پژوهش با ضرایب استاندارد شده بار عاملی (ارزیابی مدل‌های اندازه‌گیری)



نمودار ۲ - مدل پژوهش با ضرایب t-Values ارزیابی مدل‌های اندازه‌گیری

روایی همگرا (AVE)

این شاخص میزان همبستگی یک سازه را با شاخص‌های نشان‌دهنده خود نشان می‌دهد. برای این شاخص حداقل مقدار ۰/۵ در نظر گرفته می‌شود جدول ۶ شاخص‌های برازش مدل‌های اندازه‌گیری را نشان می‌دهد.

جدول ۶. شاخص‌های برازش مدل‌های اندازه‌گیری

میانگین واریانس استخراج شده AVE > ۰/۵	پایایی مرکب CR > ۰/۷	آلفای کرونباخ A > ۰/۷	
۰/۳۴۴	۰/۸۳۵	۰/۷۸۵	رهبری منفعل
۰/۵۲۱	۰/۸۷۷	۰/۸۳۵	طفره‌روی از مشارکت
۰/۶۱۹	۰/۸۹۰	۰/۸۴۵	طفره‌روی از پاسخ
۰/۶۰۳	۰/۸۸۳	۰/۸۳۵	طفره‌روی از کار
۰/۵۶۴	۰/۸۶۴	۰/۸۰۱	طفره‌روی از تصمیم‌گیری

مقادیر ضریب پایایی ترکیبی و ضریب آلفای کرونباخ در حد بسیار مطلوبی قرار دارند همچنین AVE سازه‌ها مطلوب است.

روایی واگرا (روش فورنل و لارکر)

معیار مهم دیگری روایی واگرا است، روایی واگرا مکمل روایی همگرا است که از طریق آزمون فورنل - لارکر سنجیده می‌شود.

جدول ۷. شاخص‌های برازش مدل‌های اندازه‌گیری

	۱	۲	۳	۴	۵
رهبری منفعل	۰/۵۸۶				
طفره‌روی _ از مشارکت	۰/۷۲۹	۰/۷۲۲			
طفره‌روی از پاسخ	۰/۶۴۰	۰/۷۲۵	۰/۷۸۶		
طفره‌روی از کار	۰/۶۹۰	۰/۷۹۱	۰/۷۴۱	۰/۷۷۷	
طفره‌روی از _ تصمیم‌گیری	۰/۵۱۵	۰/۶۴۹	۰/۸۰۸	۰/۶۵۸	۰/۷۵۱

شاخص ضریب تعیین (R^2) متغیرهای مکنون درون‌زا

ضریب R^2 نشان‌دهنده تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا است که سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به‌عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R^2 در نظر گرفته می‌شوند. هر چه R^2 مربوط به سازه‌های درون‌زای یک مدل بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر مدل است.

جدول ۸. شاخص ضریب تعیین (R^2)

متغیرها	ضریب تبیین	ضریب تبیین اصلاح شده
طفره‌روی _ از مشارکت	۰/۵۳۱	۰/۵۲۹
طفره‌روی از پاسخ	۰/۴۰۹	۰/۴۰۷
طفره‌روی از کار	۰/۴۷۶	۰/۴۷۴
طفره‌روی از _ تصمیم‌گیری	۰/۲۶۵	۰/۲۶۲
میانگین	۰/۴۲۰۲۵	۰/۴۱۸

ضریب تعیین‌ها نشان می‌دهد که به‌طور متوسط ۴۲ درصد تغییرات طفره‌روی کارکنان وابسته به رفتارهای منفعل رهبری است.

شاخص ارتباط پیش‌بین Q^2

معیار Q^2 (استون – گیسر) قدرت پیش‌بینی مدل در متغیرهای وابسته را مشخص می‌کند. سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را به‌عنوان قدرت پیش‌بینی کم، متوسط و قوی تعیین می‌کند.

جدول ۹. شاخص ارتباط پیش‌بین Q^2

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
طفره‌روی _ از مشارکت	۱۸۸۳/۰۰	۱۴۰۶/۸۴	۰/۲۵۳
طفره‌روی از پاسخ	۱۳۴۵/۰۰	۱۰۳۰/۱۹	۰/۲۳۴
طفره‌روی از کار	۱۳۴۵/۰۰	۹۸۹/۵۷۷	۰/۲۶۴
طفره‌روی از _ تصمیم‌گیری	۱۳۴۵/۰۰	۱۰۶۱/۷۰	۰/۱۳۶
میانگین			۰/۲۲۱۷۵

همان‌طور که نتایج جدول فوق نشان می‌دهد، مقدار Q^2 پیش‌بینی مدل در خصوص متغیرهای مذکور دارای قدرت متوسط به بالا می‌باشد.

بررسی مدل کلی

پس از ارزیابی مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری مدل کلی مورد بررسی قرار می‌گیرد. تنهاوس و همکاران (۲۰۰۴) شاخص GOF را معرفی نموده‌اند. این شاخص توسط فرمول زیر محاسبه می‌شود و سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی در نظر گرفته شده است. هرچه مقدار این شاخص به یک نزدیک‌تر شود مدل کلی با قدرت بیشتری تأیید می‌شود.

$$GOF = \sqrt{\text{Communalities} \times R^2}$$

جدول ۱۰. محاسبه شاخص GOF

	R SQUARE	Q ² (=۱-SSE/SSO)	GOF
طفره‌روی	۰/۴۲۰۲۵	۰/۲۲۱۷۵	۰/۳۰۴۶

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود مقدار شاخص GOF مدل برابر با ۰/۶۵۴ آمده است که مدل از مطلوبیت نسبتاً خوبی برخوردار است.

بررسی فرضیه تحقیق

جدول شماره ۱۱. نتایج برآورد ضرایب معناداری تی و ضریب مسیر استاندارد شده

	ORIGINAL SAMPLE	STANDARD DEVIATION	T STATISTICS	P VALUES
رهبری منفعل -> طفره‌روی _از مشارکت	۰/۷۲۹	۰/۷۴۰	۲۱/۳۶۴	۰/۰۳۴
رهبری منفعل -> طفره‌روی از پاسخ	۰/۶۴۰	۰/۶۵۴	۱۳/۶۳۵	۰/۰۴۷
رهبری منفعل -> طفره‌روی از کار	۰/۶۹۰	۰/۷۰۲	۱۵/۱۱۸	۰/۰۴۶
رهبری منفعل -> طفره‌روی از_ تصمیم‌گیری	۰/۵۱۵	۰/۵۳۵	۸/۶۳۲	۰/۰۴۱

بحث و نتیجه‌گیری

رهبری منفعل سبکی از رهبری است که با عدم‌مداخله، عدم ارائه راهنمایی و مسئولیت‌پذیری کم از سوی رهبر مشخص می‌شود. در این نوع رهبری، رهبر از تصمیم‌گیری اجتناب می‌کند، بازخورد کمی ارائه می‌دهد و به‌طور کلی حضور کم‌رنگی در تیم دارد. این سبک می‌تواند تأثیرات منفی زیادی بر کارکنان و میزان مشارکت آن‌ها داشته باشد. رهبری منفعل می‌تواند تأثیرات منفی زیادی بر رفتارهای مختلف کارکنان داشته باشد. این تأثیرات شامل طفره‌روی از کار، پاسخگویی، مشارکت و تصمیم‌گیری است. رهبری منفعلانه تأثیر مثبت و معناداری بر طفره‌روی کارکنان دارد. برخی رفتارهای منفعلانه مدیران سازمان‌ها مثل نادیده گرفتن مشکلات کارکنان و بی‌اعتنایی به آن‌ها، شانه خالی کردن از زیر بار مسئولیت، عدم ایجاد انگیزش در کارکنان و همچنین پرداخت نشدن حقوق متناسب با عملکرد، باعث ایجاد این حس در کارکنان می‌شود که سازمان در قبال آن‌ها عدالت را رعایت نکرده است. همین موضوع موجب می‌شود که کارکنان با بی‌تفاوتی و به‌نوعی به‌منظور انتقام گرفتن از سازمان به انجام دادن رفتارهای منفی از جمله طفره‌روی مبادرت ورزند. با توجه به این‌که در فرضیه اول ضریب مسیر به میزان ۰/۷۲۹ برآورد شده است. با توجه به مقدار سطح معناداری که برابر ۰/۰۳۴ شده است و همچنین عدد معناداری که برابر با ۲۱/۳۶۴ شده و به ترتیب

از ۰/۰۵ کمتر و از ۱/۹۶ بیشتر می‌باشند؛ می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار است؛ بنابراین با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت فرضیه اول تحقیق مبنی بر این که ابعاد رفتاری رهبری منفعل بر طفره‌روی از مشارکت معلمان و مدیران مدارس شهرستان بجنورد تأثیر معناداری دارد پذیرفته می‌شود. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که عدم مداخله و پشتیبانی فعال از سوی رهبر می‌تواند به کاهش انگیزه، احساس مسئولیت و مشارکت در کارکنان منجر شود و توانایی آنان در تصمیم‌گیری را کاهش دهد؛ بنابراین، توجه به سبک‌های رهبری و بهبود آن‌ها می‌تواند به کاهش طفره‌روی و بهبود عملکرد و تعاملات اجتماعی در محیط‌های کاری کمک کند. این یافته با نتایج پژوهش‌های فلفه و شینس (۲۰۱۹) و ادیل و همکاران (۲۰۱۸) همخوانی دارد.

با توجه به این که در فرضیه دوم ضریب مسیر به میزان ۰/۶۴۰ برآورد شده است. با توجه به مقدار سطح معناداری که برابر ۰/۰۴۶ شده است و همچنین عدد معناداری که برابر با ۱۵/۱۱۸ شده و به ترتیب از ۰/۰۵ کمتر و از ۱/۹۶ بیشتر می‌باشند؛ می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار است؛ بنابراین با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت فرضیه سوم تحقیق مبنی بر این که ابعاد رفتاری رهبری منفعل بر طفره‌روی از پاسخ معلمان و مدیران مدارس شهرستان بجنورد تأثیر معناداری دارد پذیرفته می‌شود. بر اساس نتایج پژوهش، رهبری منفعلانه تأثیر مثبت و معناداری بر انزوای کاری کارکنان دارد؛ به عبارت دیگر، رهبران منفعل بیشتر به دنبال کشف اشتباهات و تخلفات پیروان و دادن بازخورد منفی هستند و اقدامات اصلاحی برای آن‌ها در اولویت بعدی قرار دارد که همین امر دلیل روشنی برای سکوت و انزوای کارکنان در محیط کار است. آن‌ها به دلیل اینکه از بازخوردها و تنبیهات مدیر در امان باشند، از بیان مشکلات و نارضایتی‌های خود به وی خودداری کرده و سکوت می‌کنند و همین موضوع موجب می‌شود به مرور زمان به انزوا کشیده شوند و از پاسخ دادن طفره‌روی کنند. این یافته با نتایج پژوهش هارولد و هولتز (۲۰۱۵) همخوانی دارد.

با توجه به این که در فرضیه سوم ضریب مسیر به میزان ۰/۶۹۰ برآورد شده است. با توجه به مقدار سطح معناداری که برابر ۰/۰۳۴ شده است و همچنین عدد معناداری که برابر با ۲۱/۳۶۴ شده و به ترتیب از ۰/۰۵ کمتر و از ۱/۹۶ بیشتر می‌باشند؛ می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار است؛ بنابراین با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت فرضیه سوم تحقیق مبنی بر این که ابعاد رفتاری رهبری منفعل بر طفره‌روی از کار معلمان و مدیران مدارس شهرستان بجنورد تأثیر معناداری دارد پذیرفته می‌شود. رهبری منفعلانه با مداخله نکردن در طراحی و پیاده کردن فرایندهای کارآمد و نتیجه محور، باعث عدم همگرایی اهداف کارکنان و اهداف سازمان می‌شود که این خود موجب گوشه‌گیری و انزوای منابع انسانی سازمان گردیده و این انزوا باعث می‌شود کارکنان در کارها مشارکت نکنند و در نتیجه باعث روی آوردن کارکنان به فعالیت‌های غیر کاری و طفره‌روی می‌شود. نتایج این فرضیه با پژوهش سپهوند و همکاران (۲۰۲۰) همخوانی دارد. با توجه به این که در فرضیه چهارم ضریب مسیر به میزان ۰/۵۱۵ برآورد شده است. با توجه به مقدار سطح معناداری که برابر ۰/۰۴۱ شده است و همچنین عدد معناداری که برابر با ۸/۶۳۲ شده و به ترتیب از ۰/۰۵ کمتر و از ۱/۹۶ بیشتر می‌باشند؛ می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار است؛ بنابراین با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت فرضیه چهارم تحقیق مبنی بر این که ابعاد رفتاری رهبری منفعل بر طفره‌روی از تصمیم‌گیری معلمان و مدیران مدارس شهرستان بجنورد تأثیر معناداری دارد پذیرفته می‌شود. ابعاد رفتاری رهبری منفعل، مانند عدم ارائه بازخورد، نادیده گرفتن مشکلات و تأخیر در ارائه راهکارها، می‌تواند به طفره‌روی معلمان و مدیران در تصمیم‌گیری منجر شود. رهبران منفعل معمولاً از ارائه حمایت لازم برای کارکنان خود غفلت می‌کنند. این مسئله باعث می‌شود معلمان و مدیران احساس کنند که در صورت اتخاذ تصمیم اشتباه، تنها خواهند بود. این ترس از مسئولیت‌پذیری می‌تواند انگیزه آن‌ها برای تصمیم‌گیری را کاهش دهد. رهبری منفعل، وظایف و انتظارات به صورت شفاف

بیان نمی‌شوند. این ابهام در نقش‌ها و مسئولیت‌ها باعث می‌شود معلمان و مدیران تمایل داشته باشند از تصمیم‌گیری طفره برونند تا از مواجهه با عواقب احتمالی اجتناب کنند. وقتی رهبر منفعل است و به‌جای تشویق، نقش غیرفعالی دارد، انگیزه کارکنان برای تصمیم‌گیری کاهش می‌یابد. آن‌ها احساس می‌کنند که تصمیماتشان از سوی رهبر جدی گرفته نمی‌شود یا تأثیری در پیشرفت مدرسه ندارد. رهبری منفعل می‌تواند منجر به شکل‌گیری فرهنگی در مدرسه شود که در آن تصمیم‌گیری ارزشمند تلقی نمی‌شود. در چنین فرهنگی، معلمان و مدیران تمایل دارند مسئولیت‌های تصمیم‌گیری را به دیگران واگذار کنند. در فضایی که رهبر از ارائه حمایت یا بازخورد اجتناب می‌کند، معلمان و مدیران ممکن است نگران باشند که تصمیمات آن‌ها بدون هدایت مناسب، پیامدهای منفی به همراه داشته باشد. این امر می‌تواند منجر به تعویق تصمیم‌گیری یا اجتناب از آن شود. نتایج این فرضیه با پژوهش لی و شی (۲۰۲۰) همخوانی دارد.

با توجه به تأثیر رهبری منفعل بر طفره‌روی اجتماعی و ابعاد مختلف آن (طفره‌روی از مشارکت، طفره‌روی از پاسخ، طفره‌روی از کار، طفره‌روی از تصمیم‌گیری) در مدارس، پیشنهادات کاربردی برای معلمان و مدیران مدارس شهرستان بجنورد به شرح زیر است: مدیران مدارس باید توجه ویژه‌ای به رفتارهای رهبری فعال و حمایتی داشته باشند. رفتارهای مانند تعامل مستقیم با معلمان، ایجاد فضای باز برای اظهارنظر و تشویق به همکاری می‌تواند از طفره‌روی از مشارکت و تصمیم‌گیری جلوگیری کند. معلمان باید به‌طور فعال در فرآیندهای تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی شرکت کنند و از فرصت‌های موجود برای نشان دادن ابتکار عمل استفاده کنند. ایجاد انگیزه برای معلمان و کارکنان به‌ویژه در مواقعی که تصمیمات مهم اتخاذ می‌شود، بسیار ضروری است. استفاده از پاداش‌ها، تشویق‌های کلامی و ارائه فرصت‌های پیشرفت شغلی می‌تواند از طفره‌روی از کار جلوگیری کند. ارتباطات شفاف و مؤثر بین مدیران و معلمان می‌تواند از طفره‌روی از پاسخ جلوگیری کند. مدیران باید به معلمان اطمینان دهند که نظرات و پاسخ‌های آن‌ها شنیده می‌شود و در تصمیمات کلیدی لحاظ می‌شود. مدیران باید مسئولیت‌های هر فرد را به‌طور واضح تعیین کنند تا از طفره‌روی از تصمیم‌گیری و انجام وظایف جلوگیری شود. این اقدام باعث می‌شود که هر فرد احساس کند که مسئولیت‌پذیر است و باید در تصمیم‌گیری‌های مدرسه مشارکت کند. مدیران باید برنامه‌های آموزشی در زمینه رهبری و مهارت‌های اجتماعی برای معلمان ترتیب دهند تا آن‌ها قادر به مدیریت شرایط پیچیده و ایجاد تعاملات مثبت با دانش‌آموزان و همکاران باشند. مدیران باید فرآیندهای تغییر و نوآوری را به‌طور مؤثر مدیریت کنند تا معلمان احساس نگرانی و سردرگمی نداشته باشند. این کار می‌تواند از طفره‌روی از کار و مشارکت در پروژه‌های جدید جلوگیری کند. مدیران باید فضایی را ایجاد کنند که در آن معلمان و دیگر کارکنان مدرسه احساس کنند که نظرات و تصمیماتشان مورد حمایت قرار می‌گیرد و از هیچ‌گونه تهدیدی برخوردار نیستند. با اتخاذ این اقدامات، مدیران و معلمان مدارس می‌توانند اثرات منفی رهبری منفعل را کاهش دهند و در نتیجه مشارکت فعال و تصمیم‌گیری مؤثر را در محیط آموزشی افزایش دهند.

منابع و ماخذ:

Adeel, M.M., Khan, H.G.A., Zafar, N. and Rizvi, S.T. (۲۰۱۸), "Passive leadership and its relationship with organizational justice: Verifying mediating role of affect-based trust", Journal of Management Development, Vol. ۳۷ No. ۲, pp. ۲۱۲-۲۲۳. <https://doi.org/10.1108/JMD-05-2017-0187>

Allen, D. (۲۰۰۱). Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity. Penguin Books.

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (۲۰۰۴). Multifactor leadership questionnaire (TM). Mind Garden, Inc. Menlo Park, CA.
- Bass, B. M. (۱۹۹۷). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?. *American psychologist*, ۵۲(۲), ۱۳۰.
- Bass, B. M. (۱۹۹۹). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, ۸(۱), ۹-۳۲. <https://doi.org/۱۰.۱۰۸۰/۱۳۵۹۴۳۲۹۹۳۹۸۴۱>.
- Bilginoghlu, E., Yozgat, U. (۲۰۲۲). Trilogy: passive leadership, job satisfaction and intention to leave. *Journal of social science institute*. ۴۸: ۱۰۹-۱۲۱
- California State Auditor. (۲۰۱۸). Investigations of improper activities by state agencies and employees: Misuse of state time, economical wasteful activities, and misuse of state property. Sacramento, CA.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (۱۹۸۶). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, ۷۱(۳), ۵۰۰.
- Fathizadeh, A., & Zare, R. (۲۰۲۰). Investigating the relationship between passive leadership and organizational incivility with the mediating role of experienced incivility. *Transformation Management Research Journal*, ۱۲(۲۴). <https://doi.org/۱۰.۲۲۰۶۷/pmt.v۱۲i۲.۸۱۵۲۷> [In Persian]
- Felfe, J., & Schyns, B. (۲۰۱۹). Transformational and passive leadership and their impact on employee performance and well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, ۲۸(۱), ۹۷-۱۱۱
- Harold, C. M., & Holtz, B. C. (۲۰۱۵). The effects of passive leadership on workplace incivility. *Journal of Organizational Behavior*, ۳۶(۱), ۱۶-۳۸. <https://doi.org/۱۰.۱۰۰۲/job.۱۹۲۶>
- Harold, C. M., Hu, B., Kopman, J. (۲۰۲۲). Employee time theft: conceptualization, measure development and validation. *personnel psychology*. ۷۵(۲). DOI: ۱۰.۱۱۱۱/peps.۱۲۴۷۷
- Harris, K. J., & Kacmar, K. M. (۲۰۰۶). Too much of a good thing: The curvilinear effect of leader-member exchange on stress. *The Journal of social psychology*, ۱۴۶(۱), ۶۵-۸۴. <https://doi.org/۱۰.۳۲۰۰/SOCP.۱۴۶.۱.۶۵-۸۴>
- Henle, C. A., Reeve, C. L. & Pitts, V. E. (۲۰۱۰). Stealing time at work: attitudes, social pressure and perceived control as predictors of time theft. *Journal of business ethics*. ۹۴: ۵۳-۶۷
- Hu, B., Harold, C. M., & Kim, D. (۲۰۲۳). Stealing time on the company's dime: Examining the indirect effect of laissez-faire leadership on employee time theft. *Journal of Business Ethics*, ۱۸۳(۲), ۴۷۵-۴۹۳. <https://link.springer.com/article/۱۰.۱۰۰۷/s۱۰۵۵۱-۰۲۲-۰۵۰۷۷-۲>
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. & Gerhardt, M. W. (۲۰۰۲). "Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review," *Journal of Applied Psychology* ۸۷(۴), ۷۶۵-۷۸۰.
- Kelloway, E. K., & Barling, J. (۲۰۱۸). Leadership and employee well-being: The role of psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, ۱۰۳(۶), ۶۹۰-۷۰۳.
- Kelloway, E. K., Mullen, J., & Francis, L. (۲۰۰۶). Divergent effects of transformational and passive leadership on employee safety. *Journal of occupational health psychology*, ۱۱(۱), ۷۶.

Kennedy,Mc,C.,Anderson,R,D.,(۲۰۰۲). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. The leadership quarterly, ۱۳(۵), ۵۴۵-۵۵۹. [https://doi.org/۱۰.۱۰۱۶/S۱۰۴۸-۹۸۴۳\(۰۲\)۰۰۱۴۳-۱](https://doi.org/۱۰.۱۰۱۶/S۱۰۴۸-۹۸۴۳(۰۲)۰۰۱۴۳-۱)Get rights and content

Ketchen,D.J., Jr,Craighead, C.W. &Buckley,M.R(۲۰۰۸). Time bandits : how they are created , why they are tolerated and what can be done about them. Business horizons . ۵۱(۲): ۱۴۱-۱۴۹. <https://doi.org/۱۰.۱۰۱۶/j.bushor.۲۰۰۷.۱۱.۰۰۵>Get rights and content

Kulas,J.T.,McInnerney,J.E.,Demuth ,R. and Jawinski,V.(۲۰۰۷).employee satisfaction and theft testing climate perceptions as a mediator . journal of psychology . ۱۴۱:۳۸۹-۴۰۲. <https://doi.org/۱۰.۳۲۰۰/JRLP.۱۴۱.۴.۳۸۹-۴۰۲>

Li, A., & Shi, K. (۲۰۲۰). The impact of passive leadership on employee job satisfaction and turnover intention: Mediating roles of psychological empowerment and job stress. Journal of Business Research, ۱۱۸, ۱۲۳-۱۳۴.

Lubis ,I, Sadalia,I,Absah,Y.(۲۰۲۱). The effect of transformational leadership and organizational justice on employee time theft in government environment of Mandailing Natal Regency.international journal of research and review . vol ۸.issue ۴. : <https://doi.org/۱۰.۵۲۴۰۳/ijrr.۲۰۲۱.۴۴۴۴>.

Prasasti, Y. and Riantoputra, C (۲۰۱۸).Stealing time? The effect of conscientiousness ,procedural justice and felt accountability on attitude towards thme theft. ۳rd international conference on social sciences ,laws , arts and humanities.(BINUS-JIC۲۰۱۸). ۶۱۵-۶۲۱.

Robinson, S. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (۱۹۹۸). Monkey see, monkey do: The influence of work groups on the antisocial behavior of employees. Academy of management journal, ۴۱(۶), ۶۵۸-۶۷۲. <https://doi.org/۱۰.۵۴۶۵/۲۵۶۹۶۳>

Robinson,S.L .,Bennett,R.J.(۱۹۹۷). Workplace deviance:its definition its manifestation and its causes. Research in negotiation in organizations.۳-۲۷ Greenwich,CT:JAI press. <https://psycnet.apa.org/record/۱۹۹۸-۰۷۳۰۹-۰۰۱>

Sarros, J. C., & Santora, J. C. (۲۰۰۱). The transformational-transactional leadership model in practice. Leadership & organization development journal, ۲۲(۸), ۳۸۳-۳۹۴. <https://doi.org/۱۰.۱۱۰۸/۰۱۴۳۷۷۳.۱۱۰.۴۱۰.۱۰۷>

Scott, E. L. (۲۰۲۰). Time Management: A Review of the Literature. Journal of Business Psychology, ۳۵(۳), ۴۵۷-۴۷۶.

Sophand, R., Arefnejad, M., Fathi Chegini, F., & Sophand, M. (۲۰۲۰). The effect of passive leadership on employees' cyberloafing with the mediating role of work isolation (Case study: General Department of Sports and Youth of Lorestan Province). Sport Management Studies, ۱۲(۶۱), ۱۷-۳۲. doi: ۱۰.۲۲۰۸۹/smrj.۲۰۱۹.۶۸۳۷.۲۴۲۱ [In Persian]

Steel, P. (۲۰۱۱). The Procrastination Equation: How to Stop Putting Things Off and Start Getting Stuff Done. HarperCollins.

Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (۲۰۱۷). The role of leadership in employee engagement and performance: A review of recent literature. Journal of Management, ۴۳(۲), ۶۷۵-۷۰۱ .

Wei,L.W.(2020). Nine civil servants were punished for gambling during working hours .China discipline inspection and supervision report.
<https://jjcb.ccfi.gov.cn/epaper/index.html?guide=1408208008990870648>

Xu,ch, Yao,ZH , Xiong,ZH.(2022).the impact of work-related use of information and communication technologies after hours on thme theft. Journal of business ethics.
<https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-022-05167-1>.

Yammarino, F. J., Spangler, W. D., & Bass, B. M. (1993). Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. The leadership quarterly, 4(1), 81-102.
[https://doi.org/10.1016/1048-9843\(93\)90005-E](https://doi.org/10.1016/1048-9843(93)90005-E)

Zhu,B.J.(2017). Acivil servant in Henan slept in public during working hours why was he surrounded by powerful onlockers?chinaso.
https://hn.chinaso.com/details/20170709/1002003378121499604088166961089_1.html