

Public Organization Management

Vol. -(-), (Series -): ---/ 2026

 <https://doi.org/>

E-ISSN: 2538-600X

P-ISSN: 2322-522X

ORIGINAL ARTICLE

Discovering Passive Leadership Components and Investigating its Effect on Employee Time Theft (Case Study: Teachers and Education Managers in Bojnourd City)

Somayeh Shadmehri¹, Vahid Mirzaei^{2*}, Hamed Khorasani Toroghi³

1. Department of Public Organization Management, Boj.C., Islamic Azad University, Bojnord, Iran.

2. Department of Public Organization Management, Boj.C., Islamic Azad University, Bojnord, Iran.

3. Department of Public Organization Management, Boj.C., Islamic Azad University, Bojnord, Iran.

*Correspondence

Vahid Mirzaei

E-mail: Dr_mirzaei@iau.ac.ir

Receive Date: 12/Mar/2025

Revise Date: 19/May/2025

Accept Date: 27/May/2025

How to cite

Shadmehri, S., Mirzaei, V., & Khorasani Toroghi, H. (2026). Discovering Passive Leadership Components and Investigating its Effect on Employee Time Theft, Case Study: Teachers and Education Managers in Bojnourd City. *Public Organization Management*, 14(2), 1-

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

One of the most fundamental and important tasks of a manager in the management process is to choose the right leadership style for the organization. Leaders create human energy by instilling a sense of purpose and goal in their followers. Leadership style can be defined as the way a leader uses power to influence others. Passive or non-transactional leadership refers to leaving followers free in the absence of the leader or avoiding leadership, which is actually the most passive type of leadership on the leadership spectrum. Passive leadership shows a general pattern of indifference or inaction on the part of the leader, which includes behaviors such as “avoiding decision-making, ignoring workplace problems, and failing to model or reinforce appropriate behavior.”

The lack of direction and guidance evident in passive leadership leaves employees unsure of what to expect and confused about their own and their colleagues' roles, which may increase chronic job stress and burnout. Bass and Avolio divide passive leadership into two categories: management by exception and laissez-faire leadership, and define it as behavior that is intended to harm the organization or other members, such as potentially harmful actions. In passive management by exception, a leader constantly monitors employees to see if there is a problem. In this management, the leader waits until the task is completed and then determines whether things are going well. If there is a problem, he criticizes mistakes, meaning that standards are only clarified after a mistake has been made or important information or feedback is not provided to employees.

Thus, passive management by exception is a negative form of social reinforcement. Laissez-faire is a French phrase meaning to let someone do something. To allow someone to do something alone and to allow employees to set their own goals, decisions, and implementation. Laissez-faire leadership, which essentially refers to the avoidance or absence of leadership, or weak and ineffective leadership, has been labeled by some researchers as non-leadership or “contradiction of leadership structure.”

This style is considered the most passive and ineffective form of leadership and is often unsuccessful and ineffective. One of the least studied deviant employee behaviors is time theft. Despite its prevalence, high cost, and practical importance, employee time theft has received little scholarly attention. Behaviors associated with time theft can include any behavior that results in a reduction in effort in performing core job tasks, such as using the Internet for personal reasons, taking long lunch breaks, and socializing excessively with coworkers. By definition, time theft shares similarities with several other concepts, such as counterproductive behaviors and Internet procrastination, and encompasses many similar behaviors. However, unlike counterproductive behaviors, engagement in time theft is not

accompanied by the intention to harm individuals or the organization. Why employees engage in time theft and which employees are most likely to do so suggest that supervisory actions may play an important role in the occurrence of employee time theft. Social information processing theory supports the idea that signals in an individual's work environment (suggesting from a leader or colleagues that time theft is a norm and common behavior) increase the likelihood of engaging in time theft.

Methodology

The statistical population in the qualitative part of the study is teachers and administrators working in schools in Bojnourd city. The sampling method used in the qualitative part is purposive non-random. The sample size was based on saturation level, and interviews continued until further interviews did not extract new data and previous data were repeated. In the present study, sampling continued until theoretical sufficiency and saturation were reached, and after 18 interviews, data analysis indicated that new data was not added to the previous data, because a high percentage of the data extracted from the last interviews was repetitive; therefore, the interviews were terminated after 18 interviews and theoretical saturation was reached. The statistical population in the quantitative section was teachers and education managers in Bojnourd city, which, based on statistics, is 1030 people, and based on the Cochran formula, 280 people were selected as the sample size through random sampling. In the first stage, the experience and views of experts on the phenomenon of passive leadership were collected through interviews.

The Claise method was used to extract codes. The main purpose of examining the quantitative section in this study was to complete and confirm the qualitative findings obtained through phenomenology. Using simple statistical methods, an attempt was made to generalize some of the qualitative findings obtained from the participants' lived experience to a larger statistical population. Confirmatory factor analysis was used to examine the factor loadings of the variables, and structural equation modeling was used to examine the model's fit indices. The factor structure of the model was analyzed using the IMOS software. A questionnaire designed by the researcher was used to collect data in the quantitative field to identify the components of passive leadership, and then its effect on time theft was measured using the Harold and Ho Time Theft Questionnaire. The researcher-made questionnaire was derived from the analysis and opinions of experts in the qualitative section. This questionnaire contains items and uses a five-point Likert scale (very low, low, medium, high, and very high). The scoring method is from 1 to 5, respectively.

Findings

To answer the research question that aimed to identify the components of passive leadership, 25 components were identified in the form of 6 categories: weakness in decision-making, avoidance of responsibility, indifference towards employees, weakness in team supervision and management, weakness in communication, and lack of support for innovation and motivation. It should be noted that the concepts surveyed are usually intertwined and do not have a completely clear and defined boundary, and sometimes there is a slight overlap between the concepts. The reliability of the researcher-made questionnaire on passive leadership was measured using the Cronbach's alpha test in SPSS software and was 0.946. Also, the Cronbach's alpha coefficient for the Harold and Ho Time Theft Questionnaire was 0.874. The normality of the data of the "passive leadership" variable was performed using the self-correction method using the Monte Carlo method. The Monte Carlo method is a stochastic simulation technique that can be used as a powerful simulation tool to assess the normality of data distribution. According to the results obtained, the significance level of the relationships of all variables was less than 0.05 and the critical ratio was greater than 1.96; therefore, the research hypothesis was accepted and passive leadership has a positive and significant effect on employee time theft.

Discussion and Conclusion

The first component identified in the components of passive leadership is the factor of weakness in decision-making, which has four subcomponents of inability to make essential decisions, procrastination in decision-making, avoidance of important decisions, and failure to act in crises. The second component identified in the components of passive leadership is avoidance of responsibility. This component, as one of the key components of passive leadership, refers to a set of behaviors in which the leader avoids accepting obligations and the consequences of decisions.

This component has four subcomponents: shirk responsibilities, absenteeism at critical times, lack of active participation in key meetings, and lack of team leadership. The third component identified in the passive leadership components is indifference to employees,

which refers to the leader's intentional or unintentional lack of attention to the issues, needs, and feelings of employees. This behavior includes neglect of the supportive role of leadership, lack of active involvement in solving employee problems, and reduced meaningful interactions with the team, which has five subcomponents: disregard for feedback, failure to respond to employee problems, indifference to employee needs, disregard for team conflicts, and lack of attention to employee problems. The fourth component identified in the passive leadership components is weakness in team supervision and management. Weakness in team supervision and management refers to the leader's inability to effectively direct, organize, and control the team, which is considered a characteristic of passive leadership. This weakness is usually due to a lack of basic management skills, disinterest in the supervisory role, fear of facing conflicts, and lack of understanding of the team's needs, which includes 4 sub-components: inability to lead teams, lack of effective supervision of projects, decreased focus on efficiency, and inability to manage human resources.

The fifth component of passive leadership is weakness in communication and transparency. Weakness in communication and transparency refers to the leader's inability to create a two-way flow of information, provide clear feedback, and involve employees in decision-making. This characteristic of passive leadership leads to ambiguity in organizational goals, reduced organizational trust, and weakened team coordination.

This component has 3 sub-components: reduced transparency in communication, reduced trust in employees, and lack of active participation. The sixth component of passive leadership is lack of support for innovation and motivation, which refers to the set of behaviors of leaders who avoid creating an environment that supports creativity, ignore motivational mechanisms, and limit individual and organizational development. This component includes 5 sub-components: failure to support innovation, failure to motivate the team, failure to develop employee skills and capabilities, failure to act in team conflicts, and disregard for employee participation. A passive leader is slow in making decisions, directing, and supervising employees, and rarely takes action. In fact, this type of leader usually avoids or postpones his leadership duties instead of making immediate decisions in critical situations. In environments where passive leaders are present, employees feel that there is no direct supervision or guidance from the leader. In such situations, people are more likely to engage in personal activities during work hours, thus wasting their time. Researchers believe that laissez-faire leadership can indirectly create norms in the workplace that lead to time theft.

KEY WORDS

Leadership Style, Passive Leadership, Time Theft, Phenomenology



Copyright © 2026 The Authors. Published by Payame Noor University.

This is an open access article under the CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

<https://ipom.journals.pnu.ac.ir/>

مدیریت سازمان‌های دولتی

سال - شماره - پیاپی - ۱۴۰۴ (---)



E-ISSN: 2538-600X

P-ISSN: 2322-522X

«مقاله پژوهشی - اکتشافی»

کشف مؤلفه‌های رهبری منفعل و بررسی تأثیر آن بر سرقت زمان کارکنان،
مورد مطالعه: معلمان و مدیران آموزش و پرورش شهرستان بجنوردسمیه شادمهری^۱، وحید میرزایی^{۲*}، حامد خراسانی طرقي^۳

چکیده

یکی از اساسی‌ترین و مهم‌ترین وظایف مدیر در فرایند مدیریت، انتخاب سبک مناسب رهبری سازمان است. رهبری منفعل، آزاد گذاشتن پیروان در زمان عدم حضور رهبر یا اجتناب کردن از رهبری است. یکی از رفتارهای انحرافی کارکنان که کمتر بدان پرداخته شده، سرقت زمان است. سرقت زمان کارکنان علی‌رغم گستردگی، هزینه‌ی بالا و اهمیت عملی آن، توجه علمی کمی دریافت کرده است. پژوهش حاضر با هدف کشف مؤلفه‌های رهبری منفعل و بررسی تأثیر آن بر سرقت زمان کارکنان در آموزش و پرورش شهرستان بجنورد انجام شده است. در این پژوهش ابتدا به مروری بر ادبیات و پیشینه پژوهش پرداخته شد و در ادامه از ابزار مصاحبه به روش عمیق نیمه ساختاریافته که متناسب با روش‌های تحقیق کیفی و به‌ویژه پدیدارشناسی است، استفاده شد. پس از انجام ۱۸ مصاحبه و رسیدن به مرحله اشباع از روش کلایزی؛ ۲۵ مؤلفه در قالب ۶ دسته کلی تحت عناوین ضعف در تصمیم‌گیری، اجتناب از مسئولیت‌پذیری، بی‌تفاوتی نسبت به کارکنان، ضعف در نظارت و مدیریت تیم و ضعف در ارتباطات و عدم حمایت از نوآوری و انگیزش شناسایی شدند. در مرحله کمی براساس فرمول کوکران ۲۸۰ نفر به صورت نمونه‌گیری تصادفی به‌عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. به‌منظور شناسایی مؤلفه‌های رهبری منفعل، از پرسشنامه‌ای که توسط محقق طراحی شده است، استفاده شد و سپس با استفاده از پرسشنامه سرقت زمان هارولد و هو، تأثیر آن بر سرقت زمان سنجیده شد. با توجه به نتایج به دست آمده فرضیه تحقیق پذیرفته شد و رهبری منفعل بر سرقت زمان کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

واژه‌های کلیدی

سبک رهبری، رهبری منفعل، سرقت زمان، پدیدارشناسی.

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران.
۲. گروه مدیریت دولتی، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران.
۳. گروه مدیریت دولتی، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران.

*نویسنده مسئول: وحید میرزایی

رایانامه: Dr_mirzaei@iau.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۰۵

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۴/۲۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۵/۰۱

استناد به این مقاله:

شادمهری، سمیه؛ میرزایی، وحید و خراسانی طرقي، حامد (۱۴۰۵). کشف مؤلفه‌های رهبری منفعل و بررسی تأثیر آن بر سرقت زمان کارکنان، مورد مطالعه: معلمان و مدیران آموزش و پرورش شهرستان بجنورد. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۴(۲)، صفحه.

حق انتشار این مستند، متعلق به نویسندگان آن است. © ۱۴۰۵ ناشر این مقاله، دانشگاه پیام نور است.

این مقاله تحت گواهی زیر منتشر شده و هر نوع استفاده غیرتجاری از آن مشروط بر استناد صحیح به مقاله و با رعایت شرایط مندرج در آدرس زیر مجاز است.

Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).<https://ipom.journals.pnu.ac.ir/>

مقدمه

سازمان موفق مشخصه مهمی دارد که آن را از سازمان‌های ناموفق متمایز می‌سازد؛ رهبری پویا و مؤثر. پیتز دراکر اشاره می‌کند که مدیران منبع اصلی و نادر کارهای عظیم بازرگانی به شمار می‌روند (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۲). کمبود رهبری مؤثر به مؤسسات تجاری محدود نمی‌شود بلکه در سازمان‌های دولتی، آموزش و پرورش و بنیادهای خیریه نیز ملاحظه می‌گردد (محتشم و مقدم‌نیا، ۱۳۹۵). بزعم جرج تری^۱ رهبری عبارت است از عمل تأثیرگذاری بر افراد به‌طوری که از روی میل و علاقه برای هدف‌های گروهی تلاش کنند (تری، ۱۹۶۰). سال‌ها شیوه متداول مطالعه رهبری بر صفات و ویژگی‌های ذاتی رهبر تأکید می‌کرد؛ اما مرور نتایج تحقیقاتی که از آن شیوه استفاده کرده‌اند نشان داد یافته‌ای با اهمیتی حاصل و آشکار نشده است. تحقیقات تجربی بر آن است رهبری فراگردی پویاست که از وضعیتی به وضعیتی، با تغییراتی در رهبران، پیروان و وضعیت‌ها تغییر پیدا می‌کند. در این شیوه توجه بر رفتار مشهود متمرکز است. از آنجا که انسان‌ها بر این گرایش دارند که از کسانی که از دیدگاه آن‌ها، وسیله برآوردن هدف‌هایشان را فراهم می‌آورند پیروی کنند؛ هر اندازه مدیران دریافت بیشتری از انگیزه‌ها و چگونگی انگیزش زیردستان خود داشته باشند و هر چه بیشتر بتوانند این درک و دریافت را در اقدام‌های خود بازتاب دهند، احتمال آن‌که رهبران اثربخش و کارآمدی باشند بیشتر خواهد بود. به دلیل اهمیت رهبری، حجم چشمگیری پژوهش و نظریه در این باره موجود است.

مبانی نظری

انسان‌ها به بدترین وجهی از زیر کار شانه خالی می‌کنند و به‌طور اصلاح‌ناپذیری تنبل هستند؛ ولی با شیوه مدیریت علمی من، تربیت شده و با انرژی می‌شوند و تحت سیستم مدیریت علمی من به کارشان علاقه‌مند می‌شوند. آن عده‌ای هم که باقی بمانند و تربیت نشوند، باید اخراج شوند. در مدیریت علمی جایی برای افراد تنبل نیست (تیلور، ۱۹۱۱). امروزه منابع انسانی و فعالیت‌ها و استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی به‌عنوان عاملی برای رسیدن سازمان به موفقیت شناسایی شده‌اند.

از دیدگاه سازمان، در اختیار داشتن منابع انسانی شایسته، با قابلیت و دارای مهارت‌های لازم بسیار مهم است؛ زیرا می‌تواند ذوق فردی و قابلیت سازمانی را توسعه دهد

(پوراحمدی و همکاران، ۱۴۰۱). بدون نیروی انسانی واجد شرایط، یک مؤسسه توسعه نمی‌یابد و حتی می‌تواند شکست‌ها را تجربه کند. هر سازمان یا شرکتی نیاز به تهیه برنامه‌ای با فعالیت‌هایی دارد که می‌تواند توانایی و حرفه‌ای بودن منابع انسانی را بهبود بخشد تا سازمان یا شرکت بتواند با پیروی از محیط سازمانی بقا و توسعه یابد (مغفیرو^۲، ۲۰۲۱). رهبران با القای حس داشتن مقصود و هدف در پیروان خود، انرژی انسانی به وجود می‌آورند. یکی از اساسی‌ترین و مهم‌ترین وظایف مدیر در فرایند مدیریت، انتخاب سبک مناسب رهبری سازمان است. سبک رهبری را می‌توان شیوهی استفاده‌ی رهبر از قدرت برای اعمال نفوذ بر دیگران تعریف کرد (رابینز، ۱۳۹۲). یک رهبر زیردستان خود را به یکی از دو طریق زیر تحت تأثیر قرار می‌دهد: ۱. می‌تواند به زیردستان خود بگوید چه کار کنند و چگونه کار کنند. ۲. می‌تواند مسئولیت‌های رهبری خود را با زیردستانش تقسیم کند و آنان را در برنامه‌ریزی و اجرای آن مشارکت دهد. اولی سبک آمرانه سنتی^۳ است که بر جوانب کار و وظیفه تأکید می‌کند و دومی سبک دموکراتیک^۴ غیر آمرانه است که روابط انسانی را مورد تأکید قرار می‌دهد.

امروزه یکی از معضلات سازمان‌ها وجود رفتارهایی همچون کم‌کاری، پرخاشگری، قلدری، لجبازی، ارباب و کینه‌توزی است. این رفتارها علاوه بر عملکرد سازمان‌ها بر روابط میان فردی و روحیه همکاران تأثیر می‌گذارند. یکی از عواملی که همواره در خصوص بروز رفتارهای غیرمولد در محل کار مورد بحث و بررسی قرار گرفته است سبک رهبری است. تحقیقات قبلی نشان داده‌اند سبک رهبری مقتدر در زمانی که یک سازمان در حال حرکت است بهترین در نظر گرفته می‌شود. آن‌ها استدلال می‌کنند رهبران مقتدر دارای چشم‌انداز هستند و از توانایی بیان جهت به مردم لذت می‌برند (احمد اقبال و همکاران، ۲۰۲۱). در تأیید این موضوع می‌توان به مطالعه ونگ و هاوول (۲۰۱۷)، در مورد افزایش چابکی تیم و سرعت تصمیم‌گیری در حضور رهبران مقتدر اشاره کرد. همین‌طور دیدگاه دی کریمر^۵ (۲۰۰۶) نشان داد رهبر اقتدارگرا با اجرای نظم و انضباط و قوانین و رویه‌های سخت‌گیرانه، به کارکنان انگیزه می‌دهد و به‌طور مؤثر بر پیشرفت کارکنان در محل کار تأثیر می‌گذارد. کواجا و همکاران، (۲۰۲۰) نیز نشان

2. Maghfiroh
3. Traditional Authoritation Style
4. Democratic Style
5. De Cremer

1. Terry

گسترش یافتند تا به مدل رهبری عمومی برای سازمان‌های پویا تبدیل شوند.

براساس نظریه مدل کامل رهبری اولیو و باس (۱۹۹۱)، دو سطح اساسی از نفوذ در تعامل بین رهبر و پیرو مشهود است. یک تأثیر از درک این موضوع ناشی می‌شود که رهبر یک تعامل هزینه فایده در حوزه انتخابیه خود ایجاد می‌کند. برنز (۱۹۷۸) این تأثیر را رهبری مبادله‌ای نامید. به این معنا که کارکنان مطابق با خواسته‌های رهبر عمل خواهند کرد؛ زیرا معتقدند از چنین اقداماتی سود خواهند کرد. دومین تأثیر رهبر یک هیجان عاطفی است که برنز آن را رهبری تحول‌آفرین نامید. این سبک مبتنی بر رابطه میان رهبر و کارکنانش است که الهام‌بخش است و چرخه انتظارات اساسی زیردستان را می‌شکند. نظرات نهایی برنز (۱۹۷۸) دو عامل اساسی را در تعامل بین رهبر و کارکنان شناسایی کرد. یک عامل از توانایی رهبری در ارائه پاداش و تنبیه ناشی می‌شود (رهبری مبادله‌ای) و عامل دوم توانایی رهبر در جمع‌آوری کارکنان خود و ترغیب آن‌ها به همکاری در دستیابی به اهداف سازمان است. منظور از رهبری منفعل یا غیرمراوده‌ای، آزاد گذاشتن پیروان در زمان عدم حضور رهبر یا اجتناب کردن از رهبری است که در واقع در طیف رهبری، غیرفعال‌ترین نوع رهبری به شمار می‌آید. رهبری منفعل الگویی کلی از بی‌تفاوتی یا عدم اقدام از سوی رهبر را نشان می‌دهد (درو و همکاران^۳، ۲۰۱۱) که شامل رفتارهایی مانند «اجتناب از تصمیم‌گیری، نادیده گرفتن مشکلات محیط کار و ناکامی در الگوسازی یا تقویت رفتار مناسب» است (هارولد و هولتز، ۲۰۱۵). نبود جهت‌دهی و راهنمایی که در رهبری منفعل مشهود است، باعث می‌شود کارکنان ندانند چه انتظاری دارند و در مورد نقش خود و همکارانشان دچار ابهام شوند که این امر ممکن است استرس شغلی مزمن و فرسودگی شغلی را افزایش دهد. در واقع، تحقیقات بارلینگ و فرون (۲۰۱۷)، نشان داد که رهبری منفعل با سطوح بالاتر خستگی روانی شغلی و سلامت روانی ضعیف‌تر مرتبط است. به‌طورکلی، انتظار می‌رود که رفتارهای رهبری منفعل به توسعه فرسودگی شغلی پیروان کمک کند. چند مطالعه نشان داده‌اند که رهبران منفعل نه تنها اقدام ضروری را انجام نمی‌دهند؛ بلکه به‌موقع نیز ارتباط برقرار نمی‌کنند (بارلینگ و فرون، ۲۰۱۷).

یکی از ویژگی‌های ممکن رهبری منفعل شامل پنهان‌کاری دانش است. مشاهده شده است که رهبری منفعل

دادند که عدم قطعیت، سبک رهبری مقتدرانه را می‌طلبد. رهبران مقتدر به کاهش عدم قطعیت کمک می‌کنند. میزان موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده، مقدار تلاش کارکنان برای موفقیت سازمان و تأثیرگذار بودن رهبر بر کارکنان به رفتارها و سبک رهبری وابسته است. (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۹).

یکی از رفتارهای انحرافی که کارکنان درگیر آن می‌شوند سرقت زمان است. مطالعه سرقت زمان مهم است؛ زیرا کارکنان اغلب درگیر این رفتار غیراخلاقی هستند و هزینه‌های مرتبط با آن می‌تواند برای سازمان‌ها و افراد درون آن‌ها مضر باشد. زمان پول است. نه تنها مبلغی است که می‌تواند به سازمان‌ها در دستیابی به مزیت‌های رقابتی کمک کند؛ بلکه یک دارایی مهم سازمانی است. با افزایش رقابت بین شرکت‌ها تقریباً همه شرکت‌ها شروع به توجه بیشتر به زمان کردند که منبعی گران‌بها، محدود و غیرقابل تجدید است (ژو و همکاران، ۲۰۲۲). تحقیقات تجربی در مورد سرقت زمان یا رفتار سرقت زمان 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 (لویس^۱ و همکاران، ۲۰۲۱). در غیاب یک رهبری پیشگیرانه ممکن است محل‌های کار بیش از حد غیررسمی و بدون هنجارهای روشن به شکل دادن رفتارهای نامناسب کمک کرده باشد. به همین دلیل انتظار می‌رود ناسازگاری در محل کار به احتمال زیاد به دلیل عملکرد مدیران منفعل رخ دهد (فتحی‌زاده و زارع، ۱۳۹۹).

رهبری منفعل

رابرت تاننباوم و وارن اچ اشمیت^۲ که مفهوم طیف یا پیوستار رهبری را مطرح کردند رهبری را دربرگیرنده‌ی سبک‌های گوناگون از رهبری بسیار رئیس مدار تا رهبری بسیار زیردست مدار در دگرگونی می‌دانند. این دگرگونی در سبک رهبری با درجه آزادی عملی که رهبر یا مدیر به زیردستان می‌دهد صورت می‌پذیرد؛ از این‌رو به‌جای پیشنهاد گزینش بین دو سبک رهبری اقتدارطلبانه و آزادمنشانه و مردمی این روش دامنه یا طیفی از سبک‌های رهبری را نشان می‌دهد. سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و مبادله‌ای (تعاملی) هر دو برای اولین بار توسط برنز (۱۹۷۸)، توسعه یافتند و توسط اولیو و باس (۱۹۹۱)

1. Lubis et al

2. Tannenbaum & Schmidt

3. Derue et al

رهبری» برچسب‌گذاری شده است. این سبک غیرفعال‌ترین و غیرمؤثرترین حالت رهبری شناخته می‌شود و در بسیاری موارد ناموفق و بی‌اثر است.

سرقت زمان

سرقت زمان یکی از انواع رفتارهای انحرافی است. منظور از دزدی یا سرقت، یعنی گرفتن چیزی در صورتی که متعلق به دیگری است. در مورد سرقت زمان، زمان را به‌عنوان کالایی (چیزی) در نظر می‌گیریم که ارزش پولی دارد؛ مثلاً در روابط شغلی روزمره، فرد موافقت می‌کند که درازای نرخ معینی از دستمزد، در مدت‌زمان معینی در یک سازمان فعالیت‌های مولد انجام دهد؛ اما زمانی که کارکنان بابت زمان غیرمولد و ناکارآمد دستمزد از شرکت یا سازمان دریافت می‌کنند گویی زمان سازمان را سرقت کرده‌اند (هارولد و همکاران،^۷ ۲۰۲۲).

مفهوم «سرقت زمان» توسط کیتچن و همکاران،^۸ (۲۰۰۸) معرفی شد و بعداً توسط مارتین و همکارانش به این صورت تعریف شد: «تمایل کارکنان به انجام فعالیت‌های غیرمرتبط با کار و بدون مجوز در زمان کاری» (مارتین و همکاران، ۲۰۱۰). براساس این تعریف از سرقت زمان، رفتارهای مرتبط با سرقت زمان می‌تواند شامل هر رفتاری باشد که منجر به کاهش تلاش در انجام وظایف اصلی شغلی می‌شود، مانند استفاده از اینترنت برای دلایل شخصی، گرفتن استراحت‌های ناهار طولانی و معاشرت بیش از حد با همکاران. از نظر تعریف، سرقت زمان شباهت‌هایی با چندین مفهوم دیگر مانند رفتارهای ضد تولید و پرسه زنی اینترنتی دارد و بسیاری از رفتارهای مشابه را در برمی‌گیرد. باین‌حال، برخلاف رفتارهای ضد تولید، مشارکت در سرقت زمان با قصد آسیب رساندن به افراد یا سازمان همراه نیست (براک و همکاران،^۹ ۲۰۱۳؛ اسپکتور و همکاران،^{۱۰} ۲۰۰۶).

سرقت زمان کارکنان علی‌رغم گستردگی، هزینه بالا و اهمیت عملی آن، توجه علمی کمی دریافت کرده است. اخیراً، مطالعات محدودی به بررسی پیشایندهای سرقت زمان کارکنان پرداخته‌اند (برای مثال: هو، هارولد و کیم، ۲۰۲۳؛ ژو، یائو و ژیانگ، ۲۰۲۲)، اما تحقیقات اندکی در مورد پیامدهای این رفتار انحرافی جدی در سطح کارکنان انجام شده است (هارولد و همکاران، ۲۰۲۲؛ هو و همکاران، ۲۰۲۳).

براساس تعریف هارولد، هو و کاپمن (۲۰۲۲)، سرقت زمان

رفتارهای پنهان‌کاری دانش را تشویق می‌کند؛ زیرا آن‌ها در انتقال اطلاعات به‌موقع مشارکت و تعامل نمی‌کنند (ایروم و همکاران،^۱ ۲۰۲۰).

تبادل اجتماعی ضعیف توسط یک رهبر منفعل منجر به رفتار پنهان‌کاری دانش خواهد شد و رهبر خوب نه‌تنها محتوای دانش موردنیاز برای کارکنان را توسعه می‌دهد؛ بلکه در پذیرش آن با اشتراک‌گذاری و تسهیل کمک می‌کند (چیس و همکاران،^۲ ۲۰۲۰) که این ویژگی در رهبران منفعل وجود ندارد. هارولد و هولتز^۳ (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 دارند. به‌عنوان مثال رهبران منفعل شامل کسانی می‌شود که نمی‌توانند رفاه زیردستان را در محل کار حفظ کنند، عمداً در جلسه‌ای که توسط زیردستان سازمان‌دهی شده نمی‌آیند (احمد، ۲۰۲۰).

باس و اولیو (۱۹۹۰)، رهبری منفعل را به دودسته مدیریت بر مبنای استثنای (PMBE) و رهبری آزادانه^۴ تقسیم‌بندی کرده و آن را به‌مثابه رفتاری که به‌قصد آسیب زدن به سازمان یا سایر اعضای آن انجام می‌شود نظیر اقدامات بالقوه آسیب‌زننده تعریف می‌کنند. در مدیریت غیرفعال به استثنای یک رهبر به‌طور مداوم کارکنان را زیر نظر دارد تا بفهمد آیا مشکلی پیش می‌آید یا خیر. در این مدیریت رهبر تا پایان کار منتظر می‌ماند و سپس تعیین می‌کند 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 می‌شود یا اطلاعات مهم یا بازخورد به کارکنان ارائه نمی‌شود. به‌این‌ترتیب مدیریت منفعل به استثنای یک فرم منفی از تقویت اجتماعی است (بیلگینوگلو و یوزگات،^۵ ۲۰۲۲).

لایسزفر یک عبارت فرانسوی است به معنای اجازه انجام دادن. اجازه دادن به کسی که به‌تنهایی کاری را انجام دهد و به کارکنان اجازه دهد تا اهداف، تصمیم‌گیری و اجرای خود را تنظیم کنند. رهبری آزادانه که اساساً به اجتناب یا عدم وجود رهبری اشاره می‌کند، یا رهبری ضعیف و ناکارآمد به‌وسیله برخی محققان به‌عنوان غیررهبری یا «تضاد ساختار

1. Irum et al
2. Chase et al
3. Harold & Holtz
4. Passive Management by Exception
5. Laissez Fair
6. Bilginoghlu & Yozgat

7. Harold et al
8. Ketchen et al
9. Brock et al
10. Spector

از این حمایت می‌کند که سیگنال‌ها در محیط کاری فرد (از رهبر یا همکارانش پیشنهاد می‌کنند که سرقت زمان یک هنجار و رفتار رایج است) این احتمال را که درگیر سرقت زمان بشود را افزایش می‌دهد (سالانسیک و پفر، ۱۹۷۸). رهبران منفعل مایل نیستند خود را درگیر مشکلات شدیدی که در یک سازمان رخ می‌دهد کنند و چنین رهبرانی به خروجی و موفقیت لازم در مسئولیت‌ها و وظایف توجهی نمی‌کنند. این نوع رهبری تأثیرات زیان‌باری بر کارکنان می‌گذارد و منجر به سطح پایین‌تر عزت‌نفس و ناامیدی بیشتر در بین کارکنان می‌شود. 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 به آن‌ها پاسخی داده نمی‌شود و به خاطر مسئولیت‌های روزانه خود نادیده گرفته می‌شوند (احمد، ۲۰۲۰).

نظریه رهبری همه‌جانبه (باس، ۱۹۹۸)، نشان می‌دهد که درگیری رهبر با زیردستانش و نقش رهبری آن‌ها در امتداد زنجیره‌ای از رهبری منفعل تا فعال متفاوت است که هر یک از این سبک‌های رهبری تأثیر به سزایی در اثربخشی، نحوه عملکرد کارکنان، رضایت شغلی و سایر موارد در سازمان دارد. در این میان تأثیر رهبری منفعلانه بر مؤلفه‌های سازمانی کمتر مورد توجه قرار گرفته است و در این تحقیق ما تلاش می‌کنیم این رابطه را باز کنیم و استدلال کنیم سرقت زمان در میان کارکنانی که تحت نظارت یک رهبر منفعل کار می‌کنند بیشتر اتفاق می‌افتد.

رهبری در مدارس

مدرسه معاصر یک سازمان رقابتی است که عناصری را در خود جای می‌دهد و اهدافی را تعیین می‌کند که چند سال پیش غیرقابل تصور به نظر می‌رسید. در این محیط سیال، نقش مدیر مدرسه به‌عنوان یک رهبر بسیار مهم می‌شود. مدیران مدارس در آموزش و پرورش بسیار مهم هستند. آن‌ها رؤیاپردازی هستند که چشم‌انداز آینده را به تصویر می‌کشند، مسئول عملکرد صحیح واحد مدرسه هستند، مربیانی هستند که دستورالعمل‌ها را ترسیم می‌کنند، در حیات معلمان دانش‌آموزان را انیمیشن‌سازی می‌کنند. بوروکرات‌هایی که نمایندگی دولت مرکزی را می‌کنند. کسانی که مسئول امور شخصی در رشد حرفه‌ای معلمان هستند؛ بنابراین نقش آن‌ها دارای ویژگی چندبعدی است و نه تنها به همکاران مستقیم آنان مربوط می‌شود؛ بلکه در ابعاد وسیع‌تر به بخشی از جامعه نیز منعکس می‌شود (گوگاس و مالینووا^۱، ۲۰۲۱). تعداد

به‌عنوان کوتاهی عمدی در ثبت و/یا تخصیص دقیق زمان کاری که شرکت آن را درخواست و برای آن پاداش تعیین کرده است، تعریف می‌شود.

سرقت زمان به‌طور کلی شامل دو وجه است:

- تخصیص نادرست زمان در محل کار:
- در اینجا سرقت زمان به‌عنوان رفتاری از کارکنان ظاهر می‌شود که یا آن‌ها را از وظایف اصلی دور می‌کند (مثلاً استراحت‌های زیاد یا انجام کارهای غیرضروری) یا رفتاری کمتر مؤثر نسبت به آنچه انتظار می‌رود برای شرکت ایجاد می‌کند.
- سرقت زمان و به تعویق انداختن^۱:
- به تعویق انداختن شامل به تعویق و تأخیر انداختن فعالیت است و به‌عنوان «تأخیر غیرمنطقی رفتار» دیده می‌شود. اهمال‌کاری را می‌توان به‌عنوان یک واکنش رفتاری به موقعیت‌های خاص تصور کرد (استیل، ۲۰۰۷ و آروی و همکاران^۲، ۲۰۰۳).

سرقت زمان کارمند می‌تواند به روش‌های مختلفی در محیط کاری ظاهر شود و به پنج بعد زیر طبقه‌بندی می‌شود:

- وقفه‌های غیرمجاز یا وقفه‌های طولانی‌تر از حد مجاز.
- جعل ساعت کاری به ارائه اشتباه یا دست‌کاری عمدی ساعت کار در سیستم‌های ردیابی برای اضافه کردن زمان انجام نشده به رکورد فرد.
- دست‌کاری عمدی سرعت کار (به‌عنوان مثال آهسته کار کردن برای جلوگیری از واگذاری کار بیشتر یا کسب اضافه‌کاری).
- اجتماعی شدن بیش از حد به‌صرف زمان بیشتر برای صحبت با همکاران یا دیگران در محل کار به‌نحوی که در تکمیل کار فرد اختلال ایجاد کند یا حواس او را پرت کند.
- صرف زمان برای کارهای غیرکاری یا بر روی کارهای شخصی یا سایر کارهای غیرکاری در طول ساعت کاری به‌طوری که در تکمیل وظایف شغلی فرد اختلال ایجاد کند (هارولد و همکاران، ۲۰۲۲).

رهبری منفعل و سرقت زمان

اینکه چرا افراد استخدام شده در سرقت زمان شرکت می‌کنند و همچنین اینکه کدام کارمندان به‌احتمال زیاد این کار را انجام می‌دهند این تصور را به ذهن متبادر می‌سازد که افعال نظارتی ممکن است نقش مهمی در وقوع سرقت زمان کارکنان داشته باشد (هو و همکاران، ۲۰۲۳). نظریه پردازش اطلاعات اجتماعی

روش‌شناسی پژوهش

جامعه آماری در بخش کیفی پژوهش معلمان و مدیران شاغل در مدارس شهرستان بجنورد است. به جهت اینکه معلمان در طول سنوات خدمت خود با مدیران زیادی تعامل دارند و از سویی به دلیل جلوگیری از سوگیری یا استرس ناشی از دادن پاسخ‌های حقیقی در مورد مدیران بالادست، سعی گردید از معلمان با سابقه کاری بالای ده سال و نوع استخدام رسمی که امنیت شغلی بالایی دارند و همچنین طی مدت خدمت، تجارب کاری و شناخت کافی نسبت به محیط کاری حرفه خود به دست آورده‌اند و متمایل به انجام مصاحبه هستند استفاده می‌شود. با توجه به این شرایط روش نمونه‌گیری مورد استفاده در بخش کیفی غیر تصادفی هدفمند است. حجم نمونه براساس سطح اشباع بوده است و مصاحبه‌ها تا جایی ادامه پیدا کرد که مصاحبه‌های بیشتر به استخراج داده‌های جدیدتری نشده است و داده‌های قبلی تکرار شده‌اند. در پژوهش حاضر نمونه‌گیری تا رسیدن به حد کفایت و اشباع نظری ادامه پیدا کرد و پس از انجام ۱۸ مصاحبه، تحلیل داده‌ها حاکی از اضافه نشدن داده جدید به داده‌های قبلی بود، چراکه درصد بالایی از داده‌های مستخرج از مصاحبه‌های آخر تکراری بود؛ بنابراین، با انجام ۱۸ مصاحبه و رسیدن به حد اشباع نظری، به مصاحبه‌ها پایان داده شد. جامعه آماری در بخش کمی نیز معلمان و مدیران آموزش و پرورش شهرستان بجنورد بودند که براساس آمار تعداد جامعه آماری ۱۰۳۰ نفر می‌باشد و براساس فرمول کوکران ۲۸۰ نفر به صورت نمونه‌گیری تصادفی به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. در مرحله نخست تجربه و دیدگاه‌های خبرگان در مورد پدیده رهبری منفعل از طریق مصاحبه احصا شد. برای برون آوری کدها از روش کلایزی استفاده گردید. برای تطبیق زیر مؤلفه‌های حاصل از بررسی مصاحبه‌های انجام شده از سه تن از استادان مدیریت و دو تن از متخصصان نظرخواهی شد. فرآیند استخراج مؤلفه‌ها در راستای پاسخ به سؤالات پژوهش براساس گام‌های هفت‌گانه کلایزی در ادامه شرح داده شده است.

یافته‌های پژوهش

روش کلایزی در پژوهش حاضر

تحلیل داده‌ها در تحقیقات پدیدارشناسی همچون تحقیقات کیفی، یک الگوی منظمی از تکرار و تحلیل هم‌زمان داده‌ها است. این الگو اغلب مراحل از جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل، جمع‌آوری تحلیل و ... تا اشباع ادامه می‌یابد (پریست و همکاران^۸، ۲۰۰۲). با توجه به بخش کیفی پژوهش که شناسایی مؤلفه‌های رهبری منفعل

زیادی از یافته‌های پژوهش بر تأثیر غیرمستقیم مدیران بر اثربخشی مدارس عمدتاً از طریق ادراک معلمان از سبک رهبری و هدایت حرفه‌ای مدیران گواهی می‌دهند.

تحقیقات نشان می‌دهد معلمان به طور خاص تحت تأثیر سبک تصمیم‌گیری مدیران هستند.

لیتوود و همکاران^۱ (۲۰۱۰) چهار مسیر را شناسایی کردند که از طریق آن رهبران مدرسه بر یادگیری دانش‌آموزان و نتایج مدرسه تأثیر می‌گذارند:

- مسیر عقلانی^۲ اشاره به کیفیت رفتار تربیتی و مهارت معلمان تحت تأثیر ظرفیت حل مسئله و دانش رهبری مرتبط و فعالیت‌های آموزشی مدیران دارد.
- مسیر احساسی^۳ اشاره به وضعیت احساسی درک شده معلمان تحت تأثیر میزانی که مدیر از آن‌ها الهام می‌گیرد و آن‌ها را حمایت می‌کند
- مسیر سازمانی^۴ اشاره به ساختار رسمی مدرسه، فرایندها و رویه‌های کاری سازمانی حرفه‌ای یا بوروکراتیک مدیران.
- مسیر خانوادگی^۵ اشاره به ویژگی‌های پس‌زمینه‌ای دانش‌آموز آن‌که کمتر تحت تأثیر مدرسه قرار می‌گیرد. (نیر و همیری^۶، ۲۰۱۴).

نظارت در مدارس صورت می‌گیرد تا تحقق اهداف آموزشی، تمرین آن‌ها یعنی بهبود فرایند تدریس و یادگیری انجام شود. تعیین رفتارهای انحرافی نظارتی و کاهش اثرات منفی این رفتارها، فرایندهای نظارت را بهبود می‌بخشد. دلایل رفتارهای انحرافی نظارتی برای معلمان مدرسه، رفتارهای فردی با ناظران، رفتارهای غیراخلاقی و ناتوانی‌های حرفه‌ای هستند. از این رو رفتارهای انحرافی نظارتی لازم است مشاهده شود و دلایل آن‌ها برای راه‌حل‌های مرتبط بررسی شود.

آناستاسیون و گارامتی^۷ (۲۰۲۰)، در تحقیقات حوزه رهبری مدرسه دریافتند که اثرات مدیر بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان به عنوان مهم‌ترین ملاک اثربخشی غیرمستقیم بوده و از طریق اثربخشی بر عملکرد معلمان، فرایندها، ساختار مدارس و مأموریت‌ها که به صورت مستقیم با یادگیری دانش‌آموزان در ارتباط است رخ می‌دهد. (کیخا و ناستی‌زایی، ۱۳۹۹).

3. Leithwood et al
2. Rational Path
3. Emotional Path
4. Organizational Path
5. Family Way
6. Nir & Hameiri
7. Anastasiou & Garametsi

- ایجاد یک توصیف روایتی مختصر: یافته‌های کلیدی، شامل مؤلفه‌های رهبری منفعل، به صورت توصیفی و شفاف تدوین شدند.
- تحلیل تفسیری بازنمایی‌های نمادین: برخی از مشارکت‌کنندگان از استعاره‌ها و زبان بدن برای بیان تجربیات خود استفاده کردند. این بازنمایی‌ها نیز تحلیل شدند تا معانی ضمنی بیشتری از داده‌ها به دست آید.
- شناخت ساختار بنیادی پدیده: فعالیت‌های روزمره تحقیق، شامل تجربه شخصی محقق در مواجهه با مشارکت‌کنندگان و تغییرات احتمالی در پرسش‌ها، ثبت و گزارش شد.
- تأیید اعتبار نتایج با مشارکت‌کنندگان: یافته‌ها برای مشارکت‌کنندگان شرح داده شد و نظرات آن‌ها در مورد اعتبار نتایج اخذ گردید.
- استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا: به منظور مستندسازی بهتر مصاحبه‌ها، مدیریت و تلخیص داده‌ها و ترکیب اطلاعات اولیه، از نرم‌افزار مکس کیودا استفاده شد. این نرم‌افزار کمک کرد تا مضامین استخراج شده به صورت سازمان‌یافته تحلیل و نتایج بهینه‌تری به دست آید. در ادامه تمامی کدگذاری‌های باز و تحلیل هر کدام از مصاحبه‌ها آورده شده است.

- است و با توجه به استراتژی تحقیق که پدیدارشناسی انتخاب گردید، جهت تحلیل بهتر داده‌ها از روش‌های مخصوص به پدیدارشناسی استفاده می‌گردد. از طرفی با عنایت به اینکه پژوهش حاضر جهت دستیابی به اطلاعات موردنظر بر ساختار تجربه افراد توجه می‌کند؛ لذا از پدیدارشناسی توصیفی کلایزی اصلاح‌شده بهره گرفته شد (کلایزی، ۱۹۷۸).
- مرور اطلاعات جمع‌آوری شده: ابتدا تمام مصاحبه‌های انجام‌شده با معلمان و مدیران آموزش و پرورش شهرستان بجنورد، به عنوان پروتکل‌های پژوهش، به دقت مطالعه شدند تا دیدگاهی جامع و مانوس نسبت به داده‌ها به دست آید.
- استخراج جملات مهم: جملات و عباراتی که مستقیماً به موضوع تحقیق مرتبط بودند (مؤلفه‌های رهبری منفعل)، از متن مصاحبه‌ها استخراج شدند.
- فرموله کردن معانی: معانی مرتبط با جملات مهم شناسایی شده تحلیل و تفسیر شدند تا به درک عمیق‌تری از تجربه‌های مشارکت‌کنندگان دست‌یابیم.
- دسته‌بندی داده‌ها و ایجاد مضامین: جملات و معانی استخراج شده براساس اشتراکات مفهومی دسته‌بندی شدند و مضامین اولیه و ثانویه استخراج گردیدند. برای اطمینان از دقت و اعتبار، مضامین با داده‌های اصلی مقایسه شدند.

جدول ۱. کدهای باز مصاحبه‌ها

Table 1. Open Codes from Interview Data

شماره مصاحبه	کدهای باز استخراج شده
۱	اجتناب از تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی، تعویق تصمیمات حساس، واگذاری مسئولیت‌ها به دیگران، بی‌تفاوتی به تعارضات تیمی، عدم ارائه بازخورد به کارکنان، کاهش شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها، عدم پاسخگویی رهبران، ناتوانی در مدیریت تعارض و بحران، کاهش شفافیت در ارتباطات سازمانی
۲	عدم اقدام و اجتناب از مسئولیت، بی‌تفاوتی نسبت به مشکلات کارکنان، فرار از تصمیم‌گیری، واگذاری مشکلات به دیگران، اجتناب از بازخورد به انتقادات، بی‌توجهی به بحران‌ها
۳	بی‌تفاوتی در مدیریت، کم‌کاری در هدایت تیم‌ها، اجتناب از واکنش در برابر بحران، کاهش اعتماد در سازمان، خودداری از ارائه راه‌حل مؤثر
۴	ناتوانی در مدیریت منابع انسانی، اجتناب از نظارت، ناتوانی در تصمیم‌گیری‌های ضروری، واگذاری مسئولیت‌ها به دیگران، بی‌تفاوتی در مدیریت بحران، ناتوانی در مدیریت تعارض
۵	عدم تمایل به هدایت، تمرکز بر بی‌عملی، تعویق تصمیمات در موقعیت‌های بحرانی، کاهش شفافیت در ارتباطات، بی‌تفاوتی به مشکلات کارکنان، عدم پاسخگویی در تصمیمات بحرانی
۶	ناتوانی در مدیریت بحران، اجتناب از تصمیم‌گیری‌های فوری، بی‌تفاوتی نسبت به بازخوردها، کاهش شفافیت در ارتباطات، عدم نظارت مؤثر بر پروژه‌ها
۷	تعویق تصمیم‌گیری‌ها، اجتناب از هدایت در شرایط حساس، واگذاری مسئولیت‌ها به دیگران، عدم اقدام در مواجهه با بحران‌ها، بی‌توجهی به بازخوردها
۸	بی‌تفاوتی نسبت به نیازهای کارکنان، ناتوانی در مدیریت جلسات، غیبت در مواقع حساس، کاهش تمرکز بر کارایی، بی‌توجهی به بازخوردها، عدم حمایت از نوآوری
۹	شانه خالی کردن از مسئولیت‌ها، اجتناب از اقدام در مواقع ضروری، عدم ارائه راهکار در شرایط بحرانی، اجتناب از تصمیم‌گیری سریع، کاهش اعتماد به کارکنان، بی‌توجهی به عدالت

ادامه جدول ۱. کدهای باز مصاحبه‌ها

شماره مصاحبه	کدهای باز استخراج شده
۱۰	ضعف در هدایت، ناتوانی در انجام وظایف مدیریتی، بی‌توجهی به بازخوردها، ناتوانی در مدیریت تعارض، تعویق در تصمیمات مهم
۱۱	عدم هم‌راستایی در اهداف تیمی، ضعف در مدیریت انگیزش کارکنان، بی‌توجهی به تعاملات مثبت، کاهش شفافیت در ارتباطات، ناتوانی در مدیریت بحران
۱۲	بی‌تفاوتی در مواجهه با انتقادات، ناتوانی در ارائه پاسخ‌های شفاف، اجتناب از مسئولیت‌پذیری، کاهش اعتماد در بین کارکنان، عدم حمایت از نوآوری
۱۳	تمرکز بر وظایف فردی به جای تیمی، کاهش هماهنگی بین بخش‌ها، واگذاری مشکلات به دیگران، تعویق تصمیمات حساس، بی‌توجهی به نظرات کارکنان
۱۴	عدم بازخورد مؤثر به کارکنان، ناتوانی در مدیریت جلسات تیمی، اجتناب از تصمیم‌گیری‌های راهبردی، عدم شفافیت در مسئولیت‌ها، بی‌تفاوتی به نگرانی‌های کارکنان
۱۵	ضعف در حل تعارضات سازمانی، ناتوانی در مدیریت شرایط بحرانی، اجتناب از شفاف‌سازی در تصمیم‌گیری، کاهش انگیزه کارکنان، عدم توجه به بازخوردها
۱۶	کاهش شفافیت در سیاست‌های سازمانی، تمرکز بر کنترل به جای هدایت، ناتوانی در مدیریت تغییرات، بی‌توجهی به توانمندی کارکنان، کاهش نوآوری سازمانی
۱۷	عدم پیش‌بینی و برنامه‌ریزی، ضعف در مدیریت عملکرد کارکنان، ناتوانی در هماهنگی تیم‌ها، اجتناب از شفاف‌سازی اهداف، بی‌تفاوتی نسبت به مشکلات داخلی
۱۸	ناتوانی در مدیریت ارتباطات بین‌بخشی، کاهش انگیزه تیمی، عدم ارائه راه‌حل‌های نوآورانه، اجتناب از پاسخگویی به مشکلات، تمرکز بر فرایندها به جای نتایج

مفاهیم به مؤلفه‌هایی که منعکس‌کننده ساختار منحصر به فردی از زیر مؤلفه‌ها هستند، آغاز شد. در این مرحله طبق آنچه که کلایزی بیان داشته است هنگامی که برای هر عبارت معنی‌دار، مفاهیم صورت‌بندی شده‌ای در نظر گرفته شد به دسته‌بندی این مفاهیم در قالب مقوله‌ها پرداخته شد؛ بنابراین در این مرحله، زیر مؤلفه‌های احصاء شده‌ی مشابه در مرحله قبل، با توجه به ماهیت خود، در مجموعه‌های واحدی قرار گرفته و عنوان مناسبی که قابلیت پوشش کلیه زیر مؤلفه‌های یک مجموعه را داشته باشد، برای آن مجموعه در نظر گرفته شد.

این جدول شامل کدهای باز مربوط به هر مصاحبه است که از کلمات برجسته شده در پاسخ‌ها استخراج شده‌اند. در مرحله بعد، به ایجاد معانی صورت‌بندی شده پرداخته شد. برای این کار ابتدا واحدهای برجسته شده در گام قبل، فشرده‌سازی شدند تا یک معنی مشترک به دست آید که این معانی در چند مصاحبه دیگر نیز آمده بود و فراوانی این معانی در سایر محاسبه شد. این فشرده‌سازی‌ها به محققان کمک کرد تا بینش بهتری نسبت به رهبری منفعل پیدا کنند و درک دقیقی از چگونگی وقوع این رفتارها و تأثیر آن‌ها بر کارکنان به دست آورند. پس از توافق در مورد تمامی زیرمؤلفه‌های صورت‌بندی شده دسته‌بندی این

جدول ۲. شناسایی مؤلفه‌های رهبری منفعل

Table 2. Identification of Passive Leadership Components

ضعف در تصمیم‌گیری
۱. ناتوانایی در تصمیم‌گیری‌های ضروری
۲. تعلل در تصمیم‌گیری‌های مهم
۳. دوری از چالش‌ها
۴. عدم اقدام در بحران‌ها
اجتناب از مسئولیت‌پذیری
۱. شانه خالی کردن از مسئولیت‌ها
۲. واگذاری مسئولیت‌های خود به دیگران
۳. غیبت در مواقع حساس
۴. عدم حضور فعال در جلسات کلیدی
۵. کم‌کاری در هدایت تیم‌ها

ادامه جدول ۲. شناسایی مؤلفه‌های رهبری منفعل

بی تفاوتی نسبت به کارکنان	
۱. بی‌توجهی به بازخوردها	
۲. عدم پاسخگویی به مشکلات کارکنان	
۳. بی‌تفاوتی به نیازهای کارکنان	
۴. بی‌توجهی به تعارضات تیمی	
۵. کم‌توجهی به مشکلات کارکنان	
ضعف در نظارت و مدیریت تیم	
۱. ناتوانی در هدایت تیم‌ها	
۲. عدم نظارت مؤثر بر پروژه‌ها	
۳. اجتناب از هدایت تیم‌ها	
۴. کاهش تمرکز بر کارایی	
۵. عدم توانایی در مدیریت منابع انسانی	
ضعف در ارتباطات و شفافیت	
۱. کاهش شفافیت در ارتباطات	
۲. کاهش اعتماد به کارکنان	
۳. عدم مشارکت فعال	
۴. عدم توجه به عدالت در محیط کاری	
عدم حمایت از نوآوری و انگیزش	
۱. عدم حمایت از نوآوری	
۲. عدم ایجاد انگیزه در تیم	
۳. عدم ارتقای مهارت‌ها و توانمندی‌های کارکنان	
۴. عدم اقدام در تعارضات تیمی	
۵. بی‌توجهی به مشارکت کارکنان	

تحلیل اکتشافی

از تحلیل اکتشافی زمانی استفاده می‌شود که محقق شواهد اولیه و تجربی کافی برای تشکیل یک فرضیه در مورد تعداد عوامل زمینه‌ای در داده‌ها نداشته باشد و در واقع می‌خواهد تعداد یا ماهیت عواملی را که توجیه همپوشانی متغیرها را دارند، تعیین کند. می‌تواند داده‌ها را تشخیص دهد. برای اینکه نتایج تحلیل عاملی به‌اندازه کافی معتبر باشد، باید پیش‌فرض‌های زیر رعایت شود.

شاخص کفایت حجم نمونه (KMO)

مقدار این معیار بین ۰ و ۱ متغیر است. اگر مقدار KMO کمتر از ۰/۵ باشد، داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب نیستند و برای مقادیر بالاتر ۰/۵ همبستگی نمونه مناسب است و بنابراین برای تحلیل عاملی کافی است. آزمون بارتلت آزمایش می‌کند که آیا ماتریس همبستگی متغیرهای آشکار یک ماتریس است. اگر

این ماتریس یکنواخت نباشد، اطمینان از مناسب بودن عوامل شناسایی شده و مناسب دانستن آن امکان‌پذیر نیست. مقدار sig در این آزمون باید کمتر از ۰/۰۵ باشد تا از تناسب داده‌ها در تحلیل عاملی اطمینان حاصل شود. جدول زیر مقادیر KMO، آمار آزمون بارتلت، درجه آزادی و اهمیت آزمون را نشان می‌دهد. مقدار KMO نشان‌دهنده کفایت نمونه است. همچنین، اهمیت آزمون بارتلت که کمتر از ۰/۰۵ است، نشان می‌دهد که در سطح ۵٪ خطا، کفایت مدل پذیرفته می‌شود. بنابراین می‌توان از تحلیل عاملی اکتشافی برای نمونه استفاده کرد. همان‌طور که در جدول نشان داده شده است مقدار آماره KMO برابر ۰/۹۲۶ برای رهبری منفعل به دست آمد که در سطح بسیار مطلوبی قرار گرفته و سطح معناداری بارتلت نیز کمتر از ۰/۰۵ است لذا کفایت حجم نمونه جهت تحلیل عامل اکتشافی تأیید می‌شود.

جدول ۳. نتایج آزمون کفایت حجم نمونه**Table 3. Results of the Sample Size Adequacy Test**

مقادیر		شاخص‌ها	
۰/۹۲۶		مقدار آماره KMO	
۵۹۷۰/۹۷۳	مقدار کای اسکوئر	آزمون کرویت بارتلت	رهبری منفعل
۴۰۶	درجه آزادی		
۰/۰۰۰	سطح معناداری		

پایایی پرسشنامه با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ در نرم‌افزار SPSS سنجیده شده است که نتایج آن در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. نتایج پایایی پرسشنامه

Table 4. Questionnaire Reliability Results

مقدار آلفای کرونباخ	تعداد سؤالات
۰/۹۴۶	۲۵

رهبری منفعل

در ادامه، نتایج پرسشنامه با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد.

جدول ۵. مقادیر اشتراکی گویه‌های پژوهش

Table 5. Communalities of the Research Items

شماره گویه	اشتراکی اولیه	اشتراکی استخراجی
۱	۱	۰/۸۰۱
۲	۱	۰/۶۶۸
۳	۱	۰/۶۲۵
۴	۱	۰/۷۴۱
۵	۱	۰/۷۱۳
۶	۱	۰/۴۹۸
۷	۱	۰/۷۱۵
۸	۱	۰/۷۱۲
۹	۱	۰/۶۲۰
۱۰	۱	۰/۶۵۸
۱۱	۱	۰/۵۶۲
۱۲	۱	۰/۵۸۲
۱۳	۱	۰/۷۳۱
۱۴	۱	۰/۷۱۵
۱۵	۱	۰/۷۵۶
۱۶	۱	۰/۶۳۶
۱۷	۱	۰/۵۱۰
۱۸	۱	۰/۵۵۳
۱۹	۱	۰/۴۴۶
۲۰	۱	۰/۶۱۱
۲۱	۱	۰/۶۴۵
۲۲	۱	۰/۷۰۰
۲۳	۱	۰/۵۵۸
۲۴	۱	۰/۷۲۹
۲۵	۱	۰/۴۸۲
۲۶	۱	۰/۶۸۰
۲۷	۱	۰/۶۳۳
۲۸	۱	۰/۸۵۳
۲۹	۱	۰/۷۱۷

جدول ۶. مقادیر ویژه و درصد واریانس استخراج شده قبل و بعد از چرخش

Table 6. Eigenvalues and Percentage of Variance Explained Before and After Rotation

گویه	مقادیر اولیه			مقادیر ویژه استخراجی با چرخش		
	کل (مقدار ویژه)	درصد واریانس	درصد تجمیعی	کل	درصد واریانس	درصد تجمیعی واریانس
۱	۱۲/۴۹۴	۴۳/۰۸۴	۴۳/۰۸۴	۶/۹۵۵	۲۳/۹۸۱	۹۸۱/۲۳
۲	۲/۴۳۸	۸/۴۰۶	۵۱/۴۹۰	۳/۰۷۴	۱۰/۶۰۱	۳۴/۵۸۲
۳	۲/۳۴۰	۸/۰۷۰	۵۹/۵۶۰	۲/۹۵۲	۱۰/۱۸۱	۴۴/۷۶۳
۴	۱/۳۸۹	۴/۷۸۹	۶۴/۳۴۹	۲/۵۱۵	۸/۶۷۱	۵۳/۴۳۴
۵	۱/۱۷۴	۴/۰۴۸	۶۸/۳۹۸	۲/۱۱۲	۷/۲۸۳	۶۰/۷۱۶
۶	۱/۰۴۰	۳/۵۸۵	۷۱/۹۸۲	۱/۲۹۲	۴/۴۵۵	۶۵/۱۷۱
۷	۰/۷۵۰	۲/۵۸۶	۷۴/۵۶۹			
۸	۰/۶۵۲	۲/۲۴۷	۷۶/۸۱۶			
۹	۰/۵۸۵	۲/۰۱۶	۷۸/۸۳۲			
۱۰	۰/۵۶۰	۱/۹۳۰	۸۰/۷۶۲			
۱۱	۰/۵۲۶	۱/۸۱۲	۸۲/۵۷۴			
۱۲	۰/۴۵۸	۱/۵۸۰	۸۴/۱۵۴			
۱۳	۰/۴۴۰	۱/۵۱۶	۸۵/۶۶۹			
۱۴	۰/۴۳۰	۱/۴۸۴	۸۷/۱۵۳			
۱۵	۰/۴۱۹	۱/۴۴۴	۸۸/۵۹۷			
۱۶	۰/۳۹۲	۱/۳۵۲	۸۹/۹۴۹			
۱۷	۰/۳۶۶	۱/۲۶۲	۹۱/۲۱۱			
۱۸	۰/۳۲۸	۱/۱۳۰	۹۲/۳۴۱			
۱۹	۰/۳۱۳	۱/۰۸۰	۹۳/۴۲۱			
۲۰	۰/۲۶۷	۰/۹۱۹	۹۴/۳۴۰			
۲۱	۰/۲۵۳	۰/۸۷۱	۹۵/۲۱۱			
۲۲	۰/۲۴۰	۰/۸۲۹	۹۶/۰۴۰			
۲۳	۰/۲۱۶	۰/۷۴۶	۹۶/۷۸۹			
۲۴	۰/۲۰۶	۰/۷۱۳	۹۷/۴۹۸			
۲۵	۰/۱۸۱	۰/۶۲۵	۹۸/۱۲۳			
۲۶	۰/۱۶۳	۰/۵۶۴	۹۸/۶۸۷			
۲۷	۰/۱۵۳	۰/۵۲۷	۹۹/۲۱۴			
۲۸	۰/۱۳۹	۰/۴۸۰	۹۹/۶۹۳			
۲۹	۰/۰۸۹	۰/۳۰۷	۱۰۰/۰۰۰			

شود. بدین صورت که با تولید داده‌های مصنوعی نرمال می‌توان توزیع داده‌های واقعی را با توزیع شبیه‌سازی شده مقایسه کرد. اگر داده‌ها انحراف از نرمال داشته باشند مونت‌کارلو کمک می‌کند تا میزان خطای ناشی از این انحراف در نتایج آزمون‌های پارامتریک بررسی شود (جنتل، ۲۰۰۳).

شکل برآورد مدل پژوهش، متغیر «رهبری منفعل» با ضرایب غیراستاندارد را نمایش می‌دهد. با توجه به نتایج جدول و نمودار عامل‌هایی که عدد به دست آمده برای آن‌ها کمتر از ۰/۴ باشد حذف می‌شود که در اینجا گویه‌های ۷، ۸، ۱۱، ۲۷ (دوری از چالش‌ها، اجتناب از هدایت تیم‌ها، واگذاری مسئولیت‌های خود به دیگران، عدم

پس از انجام مراحل فوق، عوامل در ۶ گروه مشخص شد، با استفاده از منابع کتابخانه‌ای و با تکیه بر چارچوب مفهومی و نظری و براساس شباهت معنایی بین داده‌ها جملات و عبارات مرتبط که به یک موضوع مشترک اشاره دارند، در یک دسته یا مضمون قرار می‌گیرند.

بررسی تحلیل عاملی مرتبه اول

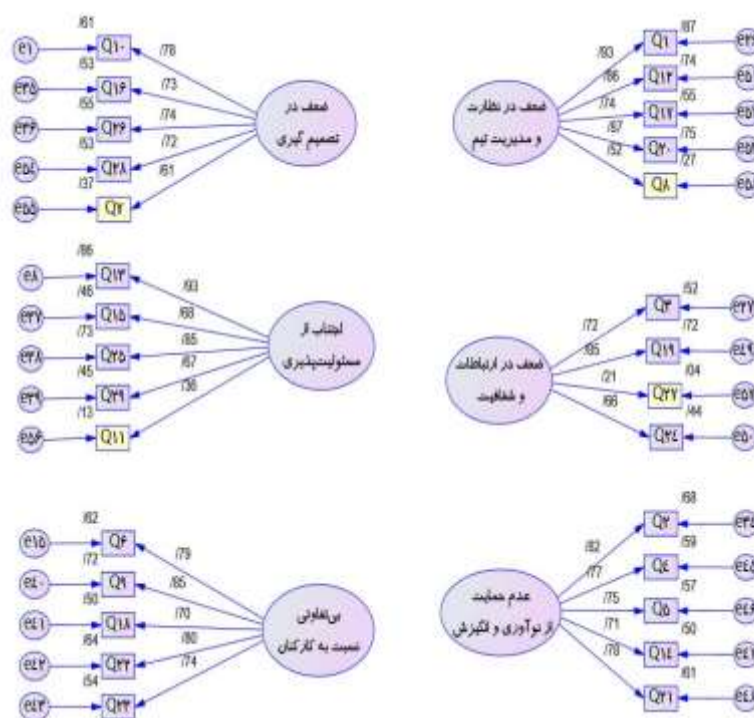
نرمال بودن داده‌های متغیر «رهبری منفعل» با روش خودگردان - سازی با شیوه مونت‌کارلویی انجام شد. روش مونت‌کارلو یک تکنیک شبیه‌سازی تصادفی است که می‌تواند به عنوان یک ابزار شبیه‌ساز قدرتمند برای ارزیابی نرمال بودن توزیع داده‌ها استفاده

توجه به عدالت در محیط کاری) حذف شدند. عوامل حذف شده در جدول و نمودار هایالایت شده‌اند و ۲۵ گویه باقی می‌ماند.

جدول ۷. شناسایی مؤلفه‌های رهبری منفعل)

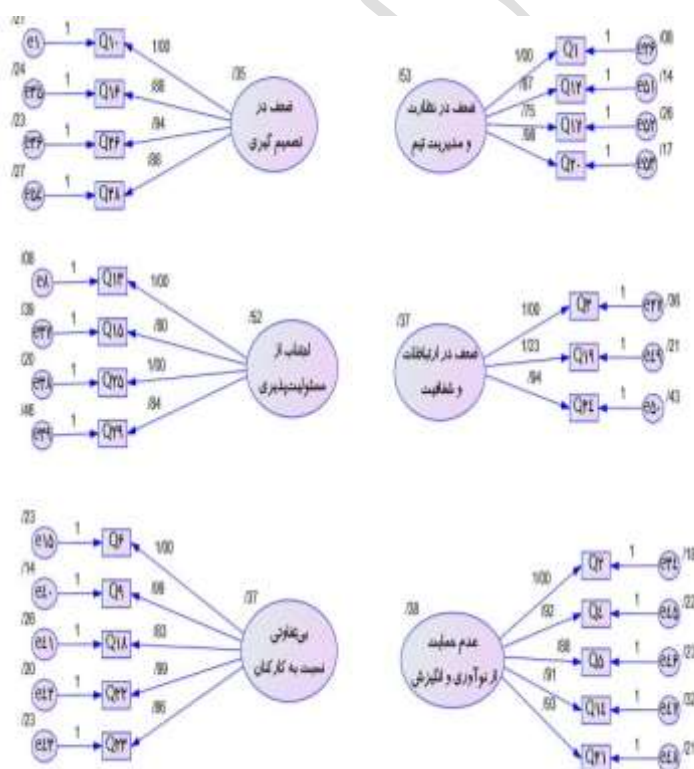
Table 7. Identification of Passive Leadership Components

Estimate	
Squared Multiple Correlations:	
Q8	۰/۲۷۲
Q27	۰/۰۴۲
Q11	۰/۱۲۹
Q7	۰/۳۷۳
Q28	۰/۵۲۶
Q20	۰/۷۴۹
Q17	۰/۵۴۵
Q12	۰/۷۴۲
Q24	۰/۴۳۶
Q19	۰/۷۱۷
Q21	۰/۶۰۶
Q14	۰/۴۹۹
Q5	۰/۵۶۵
Q4	۰/۵۹۵
Q23	۰/۵۴۱
Q22	۰/۶۴۱
Q18	۰/۴۹۷
Q9	۰/۷۲۱
Q29	۰/۴۴۶
Q25	۰/۷۲۹
Q15	۰/۴۶۲
Q26	۰/۵۵۳
Q16	۰/۵۳۵
Q2	۰/۶۷۸
Q3	۰/۵۲۱
Q1	۰/۸۶۸
Q6	۰/۶۲۲
Q13	۰/۸۵۶
Q10	۰/۶۱۳



شکل ۱. برآورد مدل رهبری منفعل با ضرایب غیراستاندارد

Figure 1. Estimated Passive Leadership Model with Unstandardised Coefficients.



شکل ۲. برآورد مدل اصلاح شده رهبری منفعل با ضرایب استاندارد

Figure 2. Estimated Modified Passive Leadership Model with Standardised Coefficients.

مطلوب و بسیار مناسب دلالت دارند و بزرگ‌تر بودن این شاخص‌ها از ۸۰٪ حاکی از برازش مطلوب مدل است. بنابراین، کلیه گویه‌های به کار گرفته شده در تحقیق، قدرت تبیین‌کنندگی را برای ابعاد مدل رهبری منفعل موردنظر داشته‌اند و با توجه به مشخصه‌های برازندگی و ضرایب آلفای کرونباخ گزارش شده، ابزار گردآوری داده‌ها دارای ویژگی‌های فنی (قابلیت اعتماد و اعتبار) در سطح بسیار خوبی می‌باشند.

با توجه به جدول چون سطح معناداری کای دو درجه آزادی (CMIN/DF) از ۴ کوچک‌تر است، بنابراین مدل فوق برازش لازم را دارد.

شاخص‌های برازش مدل اصلی برای تحلیل عاملی تأییدی

همان‌گونه که در جدول ۸ مشاهده می‌شود، مدل تحلیل عاملی تأییدی برازش شده مقیاس با شاخص نسبت مجذور خی به درجه آزادی دارای مقدار ۱/۶۴۸ است که در حد مطلوب و کمتر از میزان ۴ بوده و برای اعتبار مدل، مناسب است. همچنین، شاخص اصلی نیکویی برازش در مدل معادلات ساختاری یا به عبارتی، ریشه میانگین مربعات خطاهای برآورد برابر مقدار ۰/۰۴۸ و کمتر از سطح مطلوب یعنی ۰/۰۸ است که نشان‌دهنده خطای معقول در جامعه است. اگر شاخص‌های CFI (شاخص برازش مقایسه‌ای - تعدیل‌یافته)، NFI (برازندگی نرم شده)، IFI (شاخص برازش افزایشی) بزرگ‌تر از ۹۰٪ باشند، بر برازش بسیار

جدول ۸. گزیده‌ای از شاخص‌های مهم برازش مدل اصلی

Table 8. Summary of Key Fit Indices for the Original Model

شاخص	X ²	df	X ² /df	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	NFI
میزان	۸/۲۳۹	۵	۱/۶۴۸	۰/۰۴۸	۰/۹۹۰	۰/۹۵۸	۰/۹۹۸	۰/۹۹۶
بسیار مطلوب	-----	-----	۴>	۰/۰۸>	۰/۹۰<	۰/۹۰<	۰/۹۰<	۰/۹<
نتیجه	تأیید	تأیید	تأیید	تأیید	تأیید	تأیید	تأیید	تأیید

$$n = \frac{Nz^2pq}{Nd^2 + z^2pq} = 280$$

n: حجم نمونه=۲۸۰

N: برابر ۱۰۳۰

d: اشتباه مجاز (مقدار خطا) برابر با ۰/۰۵

z = 1.96

P = q = 0.5

آماره p توزیع صفت در جامعه یعنی نسبت افرادی است که دارای صفت مورد مطالعه هستند. آماره q نیز افرادی است که فاقد صفت موردنظر هستند. اگر میزان p و q مشخص نباشد از حداکثر مقدار آن‌ها یعنی ۰/۵ استفاده می‌شود که در این پژوهش نیز این حالت مدنظر قرار گرفت. جهت گردآوری داده‌ها در بخش کمی میدانی به‌منظور شناسایی مؤلفه‌های رهبری منفعل، از پرسش‌نامه‌ای که توسط محقق طراحی شده است، استفاده شد و سپس با استفاده از پرسشنامه سرقت زمان هارولد و هو تأثیر آن بر سرقت زمان سنجیده شد. پرسش‌نامه محقق ساخته، برگرفته از تحلیل و نظر خبرگان در بخش کیفی است. این پرسشنامه حاوی گویه و از طیف پنج‌درج‌ای لیکرت (خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد) استفاده شده است. شیوه نمره‌گذاری به ترتیب از ۱ تا ۵ است.

روایی‌سازه پرسشنامه نهایی پژوهش با استفاده از تحلیل عاملی انجام شد. جهت بررسی پایایی ابزار پرسشنامه و یا هر مقیاس

تجزیه و تحلیل بخش کمی

هدف اصلی از بررسی بخش کمی در این پژوهش، تکمیل و تأیید یافته‌های کیفی به دست آمده از طریق پدیدارشناسی بود. با استفاده از روش‌های آماری ساده، تلاش شد تا برخی از یافته‌های کیفی به دست آمده از تجربه زیسته شرکت‌کنندگان، به جامعه آماری بزرگ‌تری تعمیم داده شود. همچنین، با کمی‌سازی شدت تجربیات مختلف و بررسی روابط بین متغیرهای مرتبط، به دنبال شناسایی عوامل مؤثر بر این تجربیات بودیم. این رویکرد نه تنها به تقویت اعتبار یافته‌های کیفی کمک کرد، بلکه امکان تأیید مدل‌های نظری موجود در زمینه پژوهش را نیز فراهم آورد و پس

از شناسایی این عوامل تأثیر آن بر سرقت زمان سنجیده شد. در بخش بعد جهت بررسی بارهای عاملی متغیرها از روش تحلیل عاملی تأییدی و جهت بررسی شاخص‌های برازندگی مدل از مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار ایموس به تحلیل ساختار عاملی مدل پرداخته می‌شود.

در مرحله کمی جامعه آماری این پژوهش در این مرحله نیز معلمان و مدیران آموزش و پرورش شهرستان بجنورد بودند که براساس آمار تعداد جامعه آماری ۱۰۳۰ نفر است و براساس فرمول کوکران ۲۸۰ نفر به صورت نمونه‌گیری تصادفی به‌عنوان حجم نمونه انتخاب شدند.

موازی بر روی نمونه‌ای از گروه هدف استفاده کرد. روایی صوری و سازه پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفته و پایایی آن با استفاده از آلفای کرونباخ در جدول زیر بیان شده است.

سنجش دیگر می‌توان از روش آزمون باز آزمون^۲ و همچنین آزمون‌های مورد استفاده در تعیین پایایی از جمله ضریب آلفای کرونباخ، روش دونیمه کردن، کادر ریچاردسون و یا فرم‌های

جدول ۹. ضریب آلفای کرونباخ

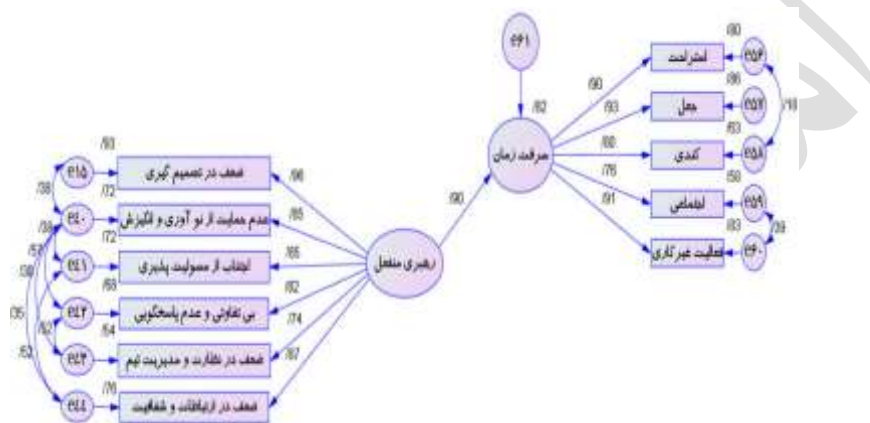
Table 9. Cronbach's Alpha

متغیرها	سؤالات	آلفای کرونباخ
سرقت زمان	۱۵	۰/۸۷۴

رهبری منفعل بر سرقت زمان با خروجی استاندارد نمایش داده شده است.

بررسی تحلیل مدل اصلی پژوهش

در این بخش به بررسی تحلیل مدل اصلی پژوهش تأثیر رهبری منفعل بر سرقت زمان پرداخته شد. شکل ۳ مدل تأثیر



شکل ۳. مدل اصلی با خروجی استاندارد

Figure 3. Main Model with Standard Output

در این بخش به بررسی شاخص‌های برازش مدل اصلی تحقیق پرداخته شده است.

شاخص‌های برازش مدل برای مدل اصلی پژوهش

با توجه به مقادیر جدول ۱۰ نیز ملاحظه می‌شود که سطح معناداری روابط همه متغیرها کمتر از ۰/۰۵ بوده و همچنین نسبت بحرانی (C.R) بیشتر از مقدار ۱/۹۶ به دست آمده است.

جدول ۱۰. تخمین مدل متغیر

Table 10. Variable Model Estimation

			Estimate	S.E.	C.R.	P
سرقت زمان	<---	رهبری منفعل	۰/۸۷۵	۰/۰۴۱	۲۱/۳۹۵	***
ضعف در تصمیم‌گیری	<---	رهبری منفعل	۱			
عدم حمایت از نوآوری	<---	رهبری منفعل	۰/۹۰۵	۰/۰۳۵	۲۵/۶۱۳	***
اجتناب از مسئولیت‌پذیری	<---	رهبری منفعل	۰/۹۲۴	۰/۰۴۰	۲۲/۹۱۳	***
بی‌تفاوتی به کارکنان	<---	رهبری منفعل	۰/۸۳۵	۰/۰۴۰	۲۰/۶۶۶	***
ضعف در نظارت و مدیریت تیم	<---	رهبری منفعل	۰/۷۵۹	۰/۰۴۶	۱۶/۴۲۶	***
ضعف در ارتباطات و شفافیت	<---	رهبری منفعل	۰/۹۴۲	۰/۰۳۸	۲۴/۹۳۴	***
استراحت	<---	سرقت زمان	۱			
جعل	<---	سرقت زمان	۱/۰۲۵	۰/۰۴۱	۲۵/۱۳۸	***
کندی	<---	سرقت زمان	۰/۸۸۱	۰/۰۴۵	۱۹/۴۶۲	***
شبکه اجتماعی	<---	سرقت زمان	۰/۸۵۸	۰/۰۵۳	۱۶/۲۶۰	***
فعالیت‌های غیرکاری	<---	سرقت زمان	۰/۹۹۴	۰/۰۴۲	۲۳/۴۲۴	***

همچنین، شاخص اصلی نیکویی برازش در مدل معادلات ساختاری یا به عبارتی، ریشه میانگین مربعات خطاهای برآورد برابر مقدار ۰,۰۷۹ و کمتر از سطح مطلوب یعنی ۰,۰۸ است که نشان‌دهنده خطای معقول در جامعه است.

شاخص‌های برازش مدل اصلی

همان‌گونه که در جدول مشاهده می‌شود، مدل تحلیل عاملی تأییدی برازش شده مقیاس با شاخص نسبت مجذور خی به درجه آزادی دارای مقدار ۲/۷۴۹ است که در حد مطلوب و کمتر از میزان ۴ بوده و برای اعتبار مدل، مناسب است.

جدول ۱۱. گزیده‌ای از شاخص‌های مهم برازش مدل اصلی

Table 11. Summary of Key Fit Indices for the Original Model

شاخص	X ²	df	X ² /df	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	NFI
میزان	۹۳/۴۶۷	۳۴	۲/۷۴۹	۰/۰۷۹	۰/۹۴۷	۰/۹۰	۰/۹۸۴	۰/۹۷۵
بسیار مطلوب	-----	-----	۴>	۰/۰۸>	۰/۹<	۰/۹<	۰/۹<	۰/۹<
نتیجه تأیید	تأیید	تأیید	تأیید	تأیید	تأیید	تأیید	تأیید	تأیید

نات^۴ (۲۰۰۲)، اثبات کرد ۵۰٪ شکست‌های سازمانی ناشی از اجتناب مدیران از تصمیم‌گیری‌های دشوار است. چهارمین زیر مؤلفه عدم اقدام در بحران‌ها است. رهبران منفعل در مواقع بحرانی و بحران‌های سازمانی اغلب قادر به اتخاذ اقدامات سریع و مؤثر نیستند. آن‌ها معمولاً در مواجهه با بحران‌ها دست به اقدام نمی‌زنند یا از تصمیم‌گیری‌های مهم در این مواقع خودداری می‌کنند. دومین مؤلفه شناسایی شده در مؤلفه‌های رهبری منفعل اجتناب از مسئولیت‌پذیری است این مؤلفه به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های کلیدی رهبری منفعل، به مجموعه رفتارهایی اشاره دارد که در آن رهبر از پذیرش تعهدات و پیامدهای تصمیمات شانه خالی می‌کند. این مؤلفه دارای چهار زیرمؤلفه شانه خالی کردن از مسئولیت‌ها، غیبت در مواقع حساس، عدم حضور فعال در جلسات کلیدی و کم‌کاری در هدایت تیم‌ها است.

براساس نظریه بار مسئولیت بارتلینگ و فیسچباچر^۵ (۲۰۱۱)، افراد زمانی که نتایج تصمیمشان بر دیگران تأثیر می‌گذارد، تمایل کمتری به پذیرش مسئولیت نشان می‌دهند. بر مبنای نظریه اجتناب از تعارض رحیم (۱۹۸۵)، افراد برای جلوگیری از مواجهه با موقعیت‌های دشوار، از حضور فیزیکی نیز اجتناب می‌کنند. مطالعه موردی بویین، استرن و ساندلیوس (۲۰۱۶)، در بحران‌های سازمانی نشان داد مدیرانی که در مواقع حساس غایب بودند، ۳ برابر بیشتر احتمال شکست پروژه وجود داشت. براساس نظریه مسیر هدف هاوس^۶ (۱۹۷۱)، رهبر باید موانع تصمیم‌گیری تیم را

بحث و نتیجه‌گیری

جهت پاسخ به سؤال پژوهش که هدف آن شناسایی مؤلفه‌های رهبری منفعل بود، ۲۵ مؤلفه در قالب ۶ دسته ضعف در تصمیم‌گیری، اجتناب از مسئولیت‌پذیری، بی‌تفاوتی نسبت به کارکنان، ضعف در نظارت و مدیریت تیم و ضعف در ارتباطات و عدم حمایت از نوآوری و انگیزش شناسایی شدند. باید به این نکته توجه داشت که مفاهیم احصا شده معمولاً در هم تنیده‌اند و مرز کاملاً روشن و مشخص شده‌ای ندارند و گاهی کمی همپوشانی میان مفاهیم به چشم می‌خورد.

اولین مؤلفه شناسایی شده در مؤلفه‌های رهبری منفعل عامل ضعف در تصمیم‌گیری است که دارای چهار زیر مؤلفه ناتوانایی در تصمیم‌گیری‌های ضروری، تعلل در تصمیم‌گیری‌ها، اجتناب از تصمیم‌گیری‌های مهم و عدم اقدام در بحران‌ها است. براساس مدل عقلانی محدود سیمون^۱ (۱۹۵۷)، رهبران منفعل به دلیل محدودیت‌های ذهنی، اطلاعات ناقص یا سوگیری‌های شناختی (مانند سوگیری تأییدی)، قادر به تصمیم‌گیری بهینه نیستند و براساس نظریه خودکارآمدی بندورا^۲ (۱۹۹۷)، فقدان باور به توانایی حل مسئله رهبر را از اتخاذ تصمیم‌های ضروری بازمی‌دارد. براساس مدل ارزش - انتظار استیل و کونینگ^۳ (۲۰۰۶)، تعلل زمانی رخ می‌دهد که فرد ارزش کار را کم یا انتظار موفقیت را پایین ارزیابی کند. رهبر منفعل به دلیل ترس از شکست، تصمیم‌گیری را به تأخیر می‌اندازد. مطالعه

4. Nutt
5. Bartling & Fischbacher
6. House

1. Simon
2. Bandura
3. Steel & König

محسوب می‌شود. این ضعف معمولاً ناشی از فقدان مهارت‌های مدیریتی پایه، بی‌علاقگی به نقش نظارتی، ترس از مواجهه با تعارضات و عدم درک نیازهای تیم است که شامل ۴ زیر مؤلفه ناتوانی در هدایت تیم‌ها، عدم نظارت مؤثر بر پروژه‌ها، کاهش تمرکز بر کارایی و عدم توانایی در مدیریت منابع انسانی است. ناتوانی در هدایت تیم‌ها، زیربنایی‌ترین نشانه ضعف در نظارت و مدیریت تیم محسوب می‌شود که براساس نظریه مسیر - هدف هاوس (۱۹۷۱)، رهبر را از ایفای دو نقش کلیدی بازمی‌دارد: اولاً تعیین جهت‌گیری استراتژیک برای تیم که منجر به سردرگمی اعضا می‌شود. مطالعه هکمن^۶، (۲۰۰۲) نشان داد تیم‌های فاقد هدایت واضح ۳ برابر بیشتر دچار اشتباهات تاکتیکی می‌شوند و ثانیاً ایجاد هماهنگی بین وظایف که طبق پژوهش کوزلوسکی، مک و چائو^۷ (۲۰۱۹)؛ ۶۰٪ کاهش کارایی تیمی را به دنبال دارد. این ناتوانی یک چرخه معیوب ایجاد می‌کند که در آن ضعف هدایت باعث کاهش عملکرد و تضعیف اقتدار مدیر و تشدید ضعف مدیریتی می‌شود. مطالعه میدانی مک کینزی و کمپانی^۸ (۲۰۲۱)، در ۵۰ شرکت فناوری نشان داد ۷۸٪ پروژه‌های ناموفق، ریشه در ناتوانی مدیران در ترسیم نقشه راه داشته‌اند.

براساس نظریه مدیریت علمی تیلور (۱۹۱۱) و مدل کارایی - اثربخشی دراکر^۹ (۱۹۶۶)، نشان‌دهنده شکست مدیر در ایفای دو وظیفه محوری است: اولاً نظارت بر شاخص‌های عملکردی که منجر به افت ۴۵ درصدی بهره‌وری می‌شود (مطالعه گالوپ ۲۰۲۱) و ثانیاً بهینه‌سازی فرایندها که پژوهش استندیش (۲۰۱۸) آن را عامل ۶۸ درصدی شکست پروژه‌ها شناسایی کرده است. مطالعه گالوپ (۲۰۲۱) گزارش کرد واحدهای با رهبران غیرمتمرکز، ۴۵٪ بازدهی کمتر داشتند.

مطالعه طولی دانشگاه پنسیلوانیا (۲۰۲۴)، با رهگیری ۵۰۰ تیم به مدت ۱۸ ماه نشان داد که ضعف در مدیریت منابع انسانی ۷۳٪ از تغییرات در شاخص‌های نظارت ضعیف را پیش‌بینی می‌کند و اثر تعدیلگری قوی‌تری نسبت به سایر عوامل (مانند محدودیت‌های بودجه) دارد و در ۸۹٪ موارد، نقطه آغاز فروپاشی عملکرد تیم محسوب می‌شود. پنجمین مؤلفه رهبری منفعل ضعف در ارتباطات و

برطرف کند. کم‌کاری در هدایت نقض این اصل است. هاکنم و واگمن^۱ (۲۰۰۵)، در یک مطالعه طولی روی ۱۲۰ تیم نشان دادند رهبران غیرفعال و منفعل ۲/۵ برابر بیشتر در اجرای تصمیم‌ها شکست می‌خورند. سومین مؤلفه شناسایی شده در مؤلفه‌های رهبری منفعل بی‌تفاوتی نسبت به کارکنان است که به عدم توجه عمدی یا غیرعمدی رهبر به مسائل، نیازها و احساسات کارکنان اشاره دارد. این رفتار شامل غفلت از نقش حمایتی رهبری، عدم درگیری فعال در حل مشکلات کارکنان، کاهش تعاملات معنادار با تیم است که دارای ۵ زیرمؤلفه بی‌توجهی به بازخوردها، عدم پاسخگویی به مشکلات کارکنان، بی‌تفاوتی به نیازهای کارکنان، بی‌توجهی به تعارضات تیمی و کم‌توجهی به مشکلات کارکنان است. بر مبنای نظریه مبادله اجتماعی بلاو^۲ (۱۹۶۴)، وقتی رهبر به مشکلات پاسخ نمی‌دهد، اعتماد در رابطه رهبر - پیرو از بین می‌رود. همچنین با استفاده از مدل حمایت اجتماعی هاوس (۱۹۸۱) حمایت نکردن از کارکنان، استرس شغلی را افزایش می‌دهد.

پژوهش داتون و همکاران^۳ (۲۰۰۶)، در بیمارستان‌ها اثبات کرد واحدهایی با رهبران غیرپاسخگو، ۲٫۷ برابر بیشتر خطای پزشکی داشتند. براساس دیدگاه سلسله‌مراتب نیازهای مازلو^۴ (۱۹۴۳)، بی‌تفاوتی کلی به کارکنان باعث می‌شود رهبر حتی نیازهای پایه‌ای کارکنان (مانند امنیت شغلی، حقوق منصفانه) را نیز نادیده بگیرد. مطالعه موردی دی درو^۵ (۲۰۰۷)، در ۱۲ سازمان هلندی نشان داد تیم‌هایی که رهبران تعارضات را نادیده می‌گرفتند، ۳/۲ برابر بیشتر در معرض فرسودگی شغلی قرار داشتند. در واقع، کم‌توجهی به مشکلات فردی، بی‌تفاوتی سازمانی را از یک حالت انتزاعی به آسیب ملموس تبدیل می‌کند، چرا که مستقیماً بر زندگی واقعی کارکنان تأثیر می‌گذارد.

مطالعه میدانی گالوپ (۲۰۲۰)، در صنعت خدمات نشان داد سازمان‌هایی که این الگوی رفتاری را داشتند، ۶۵٪ بیشتر با مشکلات حفظ نیروی کار مواجه بودند. چهارمین مؤلفه شناسایی شده در مؤلفه‌های رهبری منفعل ضعف در نظارت و مدیریت تیم ماست ضعف در نظارت و مدیریت تیم به عدم توانایی رهبر در هدایت، سازمان‌دهی و کنترل اثربخش تیم اشاره دارد که از ویژگی‌های بارز رهبری منفعل

6. Hackman
7. Kozlowski
8. McKinsey
9. Drucker

1. Hackman & Wageman
2. Blau
3. Dutton
4. Maslow
5. De Dreu

کند، معمولاً از انجام وظایف رهبری خود فرار می‌کند یا آن‌ها را به تعویق می‌اندازد (باس و آولیو^۳، ۱۹۹۰). در محیط‌هایی که رهبران منفعل حضور دارند، کارکنان احساس می‌کنند که هیچ نظارت یا هدایت مستقیمی از سوی رهبری وجود ندارد. در چنین شرایطی، افراد بیشتر به فعالیت‌های شخصی در ساعات کاری می‌پردازند و به این ترتیب وقت خود را از دست می‌دهند. در جستجوی پژوهش همسو با این فرضیه می‌توان به پژوهش مان و هارتر (۲۰۱۶)، اشاره کرد که نشان داد که در سازمان‌هایی که رهبران منفعل دارند، کارکنان بیشتر به فعالیت‌های غیرکاری پرداخته و زمان خود را به شکل غیرمولد مصرف می‌کنند. این تحقیق همچنین به این نتیجه رسید که در این سازمان‌ها، رضایت شغلی و بهره‌وری در سطح پایین‌تری قرار دارد. همچنین نتایج این فرضیه با پژوهش هو، هارولد و کیم (۲۰۲۲)، همسو است که در این مطالعه، به‌طور خاص به بررسی تأثیر رهبری لایسزفر (رهبری آزادانه) بر سرقت زمان کارکنان پرداخته شده است. نتایج این تحقیق نشان داد که رهبری آزادانه (که مشابه رهبری منفعل است) می‌تواند تأثیر زیادی بر سرقت زمان کارکنان داشته باشد. پژوهشگران معتقدند که رهبری آزادانه به شکل غیرمستقیم می‌تواند هنجارهایی را در محل کار ایجاد کند که به سرقت زمان منجر می‌شود.

سپاسگزاری

نویسندگان بر خود لازم می‌دانند از تمام کسانی که در فرایند انجام پژوهش با آنان همکاری کرده‌اند تقدیر و تشکر نمایند.

شفافیت است. ضعف در ارتباطات و شفافیت به ناتوانی رهبر در ایجاد جریان دوسویه اطلاعات، ارائه بازخورد شفاف و مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری اشاره دارد. این ویژگی در رهبری منفعل منجر به ابهام در اهداف سازمانی، کاهش اعتماد سازمانی، تضعیف هماهنگی تیمی می‌شود. این مؤلفه دارای ۳ زیر مؤلفه کاهش شفافیت در ارتباطات، کاهش اعتماد به کارکنان و عدم مشارکت فعال است. ششمین مؤلفه از رهبری منفعل عدم حمایت از نوآوری و انگیزش است که به مجموعه رفتارهای رهبرانی اشاره دارد که از ایجاد محیط حامی خلاقیت اجتناب می‌کنند، مکانیسم‌های انگیزشی را نادیده می‌گیرند، توسعه فردی و سازمانی را محدود می‌سازند. این مؤلفه شامل ۵ زیر مؤلفه عدم حمایت از نوآوری، عدم ایجاد انگیزه در تیم، عدم ارتقای مهارت‌ها و توانمندی‌های کارکنان، عدم اقدام در تعارضات تیمی، بی‌توجهی به مشارکت کارکنان است.

براساس نظریه رهبری غیرتراکنشی باس و آولیو (۱۹۹۰)، رهبران منفعل از مداخله فعال در فرایندهای نوآوری اجتناب می‌کنند و به‌جای تحریک فکری وضع موجود را حفظ می‌نمایند و براساس نظریه اجتناب از ریسک کاهنمان (۲۰۱۱)، این رهبران بیش از حد بر پیامدهای منفی احتمالی تمرکز می‌کنند. پژوهش آبدری، رسولی و امامی (۱۳۹۶)، نشان داد بین سبک رهبری و انگیزش کارکنان در سطح معنی‌داری رابطه مثبت وجود دارد. براساس نظریه مدیریت تعارض رحیم (۲۰۰۱)، رهبران منفعل سبک «اجتنابی» را انتخاب می‌کنند و از پنج سبک مدیریت تعارض (یکپارچه، مصالحه، سلطه، اجتناب، ملزم)، منفعلانه‌ترین روش را برمی‌گزینند و بر طبق نظریه بی‌عملی کلوی، سیواناتان، فرانسیس و بارلینگ^۱ (۲۰۱۸)، این رفتار ناشی از سه عامل ترس از درگیری، کمبود مهارت‌های میانجی‌گری و بی‌تفاوتی نسبت به پویایی‌های تیمی است. با توجه به نتایج به دست آمده سطح معناداری روابط همه متغیرها کمتر از ۰/۰۵ بوده و همچنین نسبت بحرانی^۲ بیشتر از مقدار ۱/۹۶ به دست آمده است؛ بنابراین فرضیه تحقیق پذیرفته شد و رهبری منفعل بر سرقت زمان کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. رهبر منفعل در تصمیم‌گیری‌ها، هدایت و نظارت بر کارکنان به‌کندی عمل کرده و به‌ندرت وارد عمل می‌شود. در واقع، این نوع رهبری به‌جای اینکه در موقعیت‌های بحرانی تصمیمات فوری اتخاذ

1. Kelloway
2. C.R

References

- Abdari, F., Rasouli, K., & Emami, S.M. (2017). Studying the relationship between leadership style and employee motivation in private banks in Tehran. *Eighth international conference on psychology and social sciences*, Tehran. (In Persian).
- Ahmed Iqbal, Z., Abid, G., Arshad, M., Ashfaq, F., Athar, M.A., & Hassan, Q.(2021). Impact of Authoritative and Laissez-Faire Leadership on Thriving at Work: The Moderating Role of Conscientiousness. *Investig Health Psychol Educ*, 11, 667-685. <https://doi.org/10.3390/ejihpe11030048>
- Ahmed, H. (2020). Impact of passive leadership on workplace incivility with the mediating role of emotional labor and moderating role of power distance. *Master thesis*. Capital university of science and thechnology . Islam Abad.
- Arvey, R., Rotundo, M., Johnson, W., & McGue, M. (2003). *The determinants of leadership: The role of genetic, personality, and cognitive factors* (No. 1302).
- Avolio, B.J. and Bass, B.M. (1991). The Full-Range of Leadership Development, *Center for Leadership Studies*, Binghamton, NY.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W.H. Freeman.
- Barling, J., & Frone, M. R. (2017). If only my leader would just do something! Passive leadership undermines employee well-being through role stressors and psychological resource depletion. *Stress Health*, 33, 211–222. doi: 10.1002/smi.2697
- Bartling, B., & Fischbacher, U. (2011). Shifting the blame: On delegation and responsibility. *The Review of Economic Studies*, 79(1), 67-87. <https://doi.org/10.1093/restud/rdr023>
- Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Consulting Psychologists Press.
- Bilginoğlu, E., & Yozgat, U. (2021). Trilogy: Passive Leadership, Job Satisfaction and Intention to Leave. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 48, 109-121. <http://dx.doi.org/10.30794/pausbed.974443>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley
- Boin, A., Stern, E., & Sundelius, B. (2016). When leaders freeze: The costs of inaction in security crises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 24(3), 138-149.
- Brock Baskin, M. E., McKee, V., & Buckley, M. R. (2017). Time banditry and impression management behavior: Prediction and profiling of time bandit types. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(1), 39–54. <https://doi.org/10.1177/1548051816661479>
- Brock, M. E., Martin, L. E., & Buckley, M. R. (2013). Time theft in organizations: The development of the time banditry questionnaire. *International Journal of Selection and Assessment*, 21, 309-321. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12040>
- Burns, J.M. (1978), *Leadership*, Harper & Row, New York, NY.
- Chase, A., Rao, A. S., Lakmala, P., & Varma-Nelson, P. (2020). Beyond content knowledge: transferable skills connected to experience as a peer-leader in a PLTL program and long-term impacts. *Int. J. STEM Educ*. 7, 1-10. doi: 10.1186/s40594-020-00228-1
- Colaizzi, P. F. (1978). Psychological research as the phenomenologist views it. *Existential-Phenomenological Alternatives for Psychology*, Oxford University Press, New York, 48-71.
- De Cremer, D. (2006). Affective and motivational consequences of leader self-sacrifice: The moderating effect of autocratic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(1), 79-93. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.10.005>
- De Dreu, C. K. W. (2007). The virtue and vice of workplace conflict: food for (pessimistic) thought. *Journal of organization behavior*, 29(1), 5-18. <https://doi.org/10.1002/job.474>
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., and Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Pers. Psychol*. 64, 7–52. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x>
- Drucker, P. F. (1966). *The effective executive: The definitive guide to getting the right things done* (1st ed.). Harper & Row.

- Dutton, J. E., Worline, M. C., Frost, P. J., & Lilius, J. M. (2006). Explaining compassion organizing. *Administrative Science Quarterly*, 51(1), 59-96. <https://doi.org/10.2189/asqu.51.1.59>
- Fathizadeh, A., & Zare, R. (2019). Investigating the relationship between passive leadership and organizational incivility with the mediating role of experienced incivility. *Journal of change management*, 12, 189-206. (In Persian) doi: 10.22067/pmt.v12i2.8152
- Gallup, Inc. (2021). *State of the Global Workplace: 2021 Report* [Annual industry report]. Gallup Press.
- Gallup. (2020). *State of the Global Workplace: 2020 Report* [Annual report]. Gallup Press.
- Gentle, J.E. (2003). *Random number generation and monte carlo methods* (2nd, pp 120-150). Springer
- Goleman, D. (2000). *Leadership that gets results*. Harvard business school publishing. Boston
- Gougas, V., & Malinova, L. (2021). School leadership. Models and tools: a review. *open journal of Social Sciences*, 9(1), 120-139. doi: 10.4236/jss.2021.91009
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Harvard Business Press.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, 30(2), 269-287. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.16387885>
- Harold, C. M., and Holtz, B. C. (2015). The effects of passive leadership on workplace incivility. *J. Organ. Behav*, 36, 16-38. doi: 10.1002/job.1926.
- Harold, C. M., Hu, B., & Koopman, J. (2022). Employee time theft: Conceptualization, measure development, and validation. *Personnel Psychology*, 75(2), 347-382. <https://doi.org/10.1111/peps.12477>
- Hersey, P., Blanchard, K. H. (2003). *Management of Organizational Behavior (Human Resource Application)*. (Translated by: Ali Alaheband). Tehran: Amirkabir
- House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Addison-Wesley.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339. <https://doi.org/10.2307/2391905>
- Hu, B., Harold, C.M., & Kim, D. (2023). stealing time on the company's dime . examining the indirect effect of Laissez-fair leadership on employee time theft. *journal of business ethics*, 183 (2), 475-493. Doi: 10.1007/s10551-022-05077-2
- Irum, A., Ghosh, K., and Pandey, A. (2020). Workplace incivility and knowledge hiding: a research agenda. *Benchmark. Int. J.* 19:213. doi: 10.1108/BIJ-05-2019-0213.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Kahneman, D., & Lovallo, D. (1993). Timid choices and bold forecasts: A cognitive perspective on risk-taking. *Management Science*, 39(1), 17-31. <https://doi.org/10.1287/mnsc.39.1.17>
- Kelloway, E. K., Sivanathan, N., Francis, L., & Barling, J. (2018). Passive leadership and conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 39(6), 711-723.
- Ketchen, D. J., Craighead, C. W., & Buckley, M. R. (2008). Time bandits: How they are created, why they are tolerated, and what can be done about them. *Business Horizons*, 51, 141-150. DOI: 10.1016/j.bushor.2007.11.005
- Kheykha, Z., Nastizaie, N. (2020). The effect of authentic leadership on effectiveness of schools management with mediating role of knowledge sharing. *Educational psychology studies*, 17(39), 145-172. (In Persian) Doi: 10.2211/jeps.2020.5316
- Khuwaja, U., Ahmed, K., Abid, G., & Adeel, A. (2020). Leadership and employee attitudes: The mediating role of perception of organizational politics. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1720066. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1720066>
- Kozlowski, S. W. J., Mak, S., & Chao, G. T. (2019). Kozlowski, Steve W.J. and Mak, Stanton and Chao, Georgia T., Team-Centric Leadership: An Integrative Review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 21-54., 383-412. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062429>

- Kozlowski, S.W. & Doherty, M.L. (1989). Integration of climate and leadership: examination of a neglected issue. *Journal of applied psychology*, 74(4), 546-553. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.546>
- Leithwood, K., Anderson, S., Mascal, B., & Straus, T. (2010), *School leaders' influences on student learning: the four paths*, *The Principles of Educational Leadership and Management*, 13-30, Sage, London.
- Lubis, I., Sadalia, I., & Absah, Y. (2021). 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*, 8(4), 376-385, DOI:10.52403/ijrr.20210444
- Maghfiroh, A. (2021). Analysis of Human Resource Development in Sharia Perspective. *Scientific Journal of Islamic Economics*, 7 (1), 403-411
- Mann, A., & Harter, J. (2016). The worldwide employee engagement crisis. *Gallup Business Journal*, 7(1), 1-5.
- Martin, L. E., Brock, M. E., Buckley, M. R., & Ketchen Jr, D. J. (2010a). Time banditry: Examining the purloining of time in organizations. *Human Resource Management Review*, 20(1), 26-34. DOI: [10.1016/j.hrmr.2009.03.013](https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.03.013)
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- McKinsey & Company. (2021). *The state of organizations 2021: A year of disruption and transformation*.
- Mohtasham, S.S. & Moghadamnia, B. (2016). Study of human resources leadership and its necessity in organizations. *Seventh international conference on economics and management*. (In Persian)
- Nir, A., & Hameiri, L. (2014). School principals' leadership style and school outcomes: The mediating effect of powerbase utilization. *Journal of educational administration*, 52(2), 210-227. <http://dx.doi.org/10.1108/JEA-01-2013-0007>
- Nutt, P. C. (2002). *Why decisions fail: Avoiding the blunders and traps that lead to debacles*. Berrett-Koehler Publishers.
- Pourahmadi, G., Irandoust, M., & Ahmadi, J. (2022). Antecedents and consequences of sustainable human resource management in waste management organizations. *Journal of Management and Sustainable Development Studies*, 2(3), 109-128. (In Persian) DOI:10.30495/msds.2022.697972
- Priest, H., Roberts, P., & Woods, L. (2002). An overview of three different approaches to the interpretation of qualitative data. Part 2: Practical illustrations. *Nurse Researcher* 10(1), 43-51. doi: [10.7748/nr2002.10.10.1.30.c5877](https://doi.org/10.7748/nr2002.10.10.1.30.c5877).
- Rahim, M. A. (1985). A strategy for managing conflict in complex organizations. *Human Relations*, 38(1), 81-89. <http://dx.doi.org/10.1177/001872678503800105>
- Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organizations* (3rd ed.). Quorum Books: London.
- Robbins, S.P. (2013). *Essentials of Organizational Behavior*. Translated by: Parsayan, A., A'arabi, S.M). Tehran: Cultural Research Office Publications.
- Salancik, G.R., & Pfeffer, J. (1978). A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224-253. <https://doi.org/10.2307/2392563>
- Sepahvand, R., Aref Nezhad, M., Fathi Chegeni, F., & Sepahvand, M. (2020). The effect of passive leadership on staff cyberloving with the role of mediating workplace ostracism (Lorestan sports and youth department). *Sport Management Studies*, 12(61), 17-32. (In Persian) doi: [10.22089/smrj.2019.6837.2421](https://doi.org/10.22089/smrj.2019.6837.2421)
- Simon, H. A. (1957). *Models of Man: Social and Rational*. New York: Wiley.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68, 446-460.
- Standish Group. (2018). *CHAOS Report: Decision latency theory*.

- Steel, P. (2007). The nature of procrastination: A meta-analytic and theoretical review of quintessential self-regulatory failure. *Psychological Bulletin*, 133(1), 65-94. doi: [10.1037/0033-2909.133.1.65](https://doi.org/10.1037/0033-2909.133.1.65)
- Steel, P. (2010). Arousal, avoidant and decisional procrastinators: Do they exist? *Personality and Individual Differences*, 48, 926-934. doi: [10.1016/j.paid.2010.02.025](https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.02.025)
- Steel, P., & König, C. J. (2006). Integrating theories of motivation. *Academy of Management Review*, 31(4), 889-913. DOI: [10.2307/20159257](https://doi.org/10.2307/20159257)
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers: London
- Terry, G.R.(1960). *Principles of management*. 3rd ed. (homewood ill. Richard .D.Irwin,Inc)
- Wang, X., & Howell, J.M. (2017). Authoritative leadership and team performance: a multilevel analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 373-396.
- Xu, C., Yao, Z., & Xiong, Z. (2023). The impact of work-related use of information and communication technologies after hours on time theft. *Journal of Business Ethics*, 187(1), 185-198. Doi: [10.1007/s10551-022-05167-1](https://doi.org/10.1007/s10551-022-05167-1)