

## An Analysis of the Effect of Bureaucratic Culture on the Invisibility of Employees with the Mediating Role of Passive Leadership: A Case Study of Lorestan Province Governmental Organizations

Seyed Najmoddin Mousavi<sup>1</sup>, Mohsen Aref Negad<sup>2</sup>, Fariborz Fathi Chegeni<sup>3\*</sup>, Masood Sepahvand<sup>3</sup>

1. Associate Professor, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Lorestan University, Khorramabad, Iran

2. Assistant Professor, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Lorestan University, Khorramabad, Iran

3. Ph.D. Student, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Lorestan University, Khorramabad, Iran

(Received: March 19, 2019; Accepted: June 3, 2019)

### Abstract

Although Iranian government organizations suffer from excessive manpower, they are not adequately effective and are not capable of fulfilling their essential missions. In other words, invisible employees have become the dominant phenomenon of today's governmental organizations. Many factors have contributed to the ineffective use of manpower, including bureaucratic culture and passive leadership. This research project studied the effect of bureaucratic culture on the invisibility of employees with the mediating role of passive leadership in governmental organizations of Lorestan province. This cross-sectional, descriptive–correlational study is applied in terms of purpose. The statistical population of the study was comprised of 1317 employees of different governmental organizations of Lorestan province. Based on the Morgan table, a sample of 297 employees was selected using stratified random sampling. In order to measure the variables of the research, Denison's bureaucratic culture questionnaire (1990), Brian and Holtz's passive leadership questionnaire (2017), and the invisible employee questionnaire by Mohammad Yari et al. (2018) were used. The reliability of the questionnaires was confirmed by Cronbach's alpha, and then the structural equation modeling in PLS software was used for data analysis. The results of the study showed that bureaucratic culture, both directly and through passive leadership, leads to the invisibility of employees in government organizations of the Lorestan province.

### Keywords

Bureaucratic culture, Invisible employees, Passive leadership, Governmental organizations.

---

\* Corresponding Author, Email: fathi.fa@fc.lu.ac.ir

## تحلیل اثر فرهنگ بوروکراتیک بر نامرئی شدن کارکنان با نقش میانجی رهبری منفعلانه

### (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی استان لرستان)

سید نجم‌الدین موسوی<sup>۱</sup>، محسن عارف‌نژاد<sup>۲</sup>، فریبرز فتحی‌چگنی<sup>۳\*</sup>، مسعود سپهوند<sup>۳</sup>

۱. دانشیار، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران
۲. استادیار، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران
۳. دانشجوی دکترا، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۲/۲۸ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۳/۱۳)

#### چکیده

سازمان‌های دولتی ایران، به‌رغم داشتن نیروی انسانی مازاد، کارآمدی لازم و توانایی تحقق بخشیدن به مأموریت‌های ذاتی خود را ندارند. به عبارت دیگر، کارکنان نامرئی به پدیده غالب سازمان‌های دولتی امروز تبدیل شده است. عوامل بسیار در عدم استفاده مؤثر از نیروی انسانی در اختیار سازمان دخیل است که از میان آن‌ها می‌توان به فرهنگ بوروکراتیک و رهبری منفعلانه اشاره کرد. در این پژوهش به بررسی تأثیر فرهنگ بوروکراتیک بر نامرئی شدن کارکنان با نقش میانجی رهبری منفعلانه در سازمان‌های دولتی استان لرستان پرداخته شد. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی است و در زمره پژوهش‌های توصیفی-پیمایشی قرار می‌گیرد و از نظر شاخص زمانی از پژوهش‌های مقطعی به شمار می‌آید. جامعه آماری پژوهش ۱۳۱۷ نفر از کارکنان ستادی ادارات کل استان لرستان بود که بر اساس جدول مورگان از میان آن‌ها نمونه‌ای به حجم ۲۹۷ نفر به روش تصادفی طبقه‌ای انتخاب شد. برای سنجش متغیرهای پژوهش نیز از پرسشنامه فرهنگ بوروکراتیک دنیسون (۱۹۹۰)، رهبری منفعل بریان و هولتز (۲۰۱۷)، و کارکنان نامرئی محمدیاری و همکارانش (۱۳۹۷) استفاده شد. پایایی پرسشنامه‌ها با روش آلفای کرونباخ به تأیید رسید و برای تحلیل داده‌های پژوهش از مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار PLS استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد فرهنگ بوروکراتیک هم به صورت مستقیم هم از طریق رهبری منفعلانه موجب نامرئی شدن کارکنان در سازمان‌های دولتی استان لرستان می‌شود.

#### کلیدواژه‌ها

رهبری منفعلانه، سازمان‌های دولتی، فرهنگ بوروکراتیک، کارکنان نامرئی.

\* رایانامه نویسنده مسئول: fathi.fa@fc.lu.ac.ir

## مقدمه

با اینکه اهمیت حضور کارآمد سرمایه‌های انسانی برای تحقق اهداف سازمان در بخش‌های خصوصی و دولتی بر کسی پوشیده نیست و بیشترین هزینه‌های دولت مربوط به هزینه‌های پرسنلی و حقوق و دستمزد است، اغلب سازمان‌های دولتی برای انجام دادن مأموریت‌های قانونی خود قادر به استفاده از همه توان تعدادی از کارکنان خود نیستند. این کارکنان افرادی هستند که هر روز در محل کار خود حاضر می‌شوند؛ اما ذهن و توجه آن‌ها جای دیگری است. چون توانایی‌های ذهنی و جسمی آن‌ها تحت تأثیر مسائل خانه یا در مواردی که بیش از اندازه به مشکلات محیط کار مربوط است دچار محدودیت شده است. آن‌ها توان روحی یا جسمی مورد نیاز برای کار کردن را از دست داده‌اند یا کمتر به کار گرفته شده‌اند یا به راحتی مورد بی‌اعتنایی قرار گرفته‌اند. کارکنان نامرئی با روش‌های متفاوت- از قبیل پنهان ماندن در حاشیه، رفع تکلیف، شکایت از این و آن- و انتقال این روش‌ها به کارکنان جدید، با احساس نادیده گرفته شدن و مورد بی‌اعتنایی قرار گرفتن و قدرناشناسی مدیران و همکاران به مقابله می‌پردازند (کرمانی ۱۳۸۸: ۱۱۷). ازین‌رو، برای جلوگیری از نامرئی شدن کارکنان در سازمان‌ها و کاهش آثار منفی ناشی از آن شناخت عواملی که موجب این پدیده می‌شوند ضروری است. علل نامرئی شدن کارکنان و از دست رفتن اشتیاق آن‌ها برای پیگیری اهداف سازمانی متعدد است. فرهنگ بوروکراتیک یکی از این علل است. فرهنگ بوروکراتیک فرهنگی است که به دنبال نظریه‌ها و تحقیق‌های جدید در حوزه مدیریت فرهنگ سازمانی اهمیتی روزافزون یافته و یکی از مباحث اصلی و کانونی مدیریت را شکل داده است. این فرهنگ هنگامی در سازمان شکل می‌گیرد که مدیران ارشد در پی ایجاد ثبات داخلی و حفظ محیط کاری خود باشند. از لحاظ مبانی نظری، پارادایم عقلایی پشتیبان این نوع فرهنگ است (رحمان سرشت ۱۳۹۵، به نقل از غفاری و رستم‌نیا ۱۳۹۶: ۳۰۸). از آنجا که در این فرهنگ رعایت حداقل‌های قانونی شرط عضویت و ماندگاری روابط استخدامی است، موجب بی‌حرکی و بیگانگی کارکنان و عدم نوآوری و تغییر در آن‌ها می‌شود که این عوامل به خودی خود با مرور زمان زمینه نامرئی شدن

کارکنان را فراهم می‌آورد. یکی از متغیرهای مهم و اثرگذار بر رابطه فرهنگ بوروکراتیک و نامرئی شدن کارکنان سبک رهبری مدیران سازمانی است. رهبران فعال با اقدامات کوتاه‌مدت و بلندمدت، همچون متصل کردن پاداش به عملکرد و تعیین جدول زمانی برای انجام دادن کار و اثرگذاری بر فرهنگ سازمان برای مقررات‌زدایی و فاصله گرفتن از قوانین و مقررات محض، از تشدید پدیده نامرئی شدن کارکنان جلوگیری می‌کنند. در واقع سبک رهبری مدیران یکی از عوامل مؤثر در افزایش روحیه، انگیزش، عملکرد، کارایی، اثربخشی، و در نهایت بهره‌وری در سازمان‌هاست (Ku 2011: 62). در میان سبک‌های مختلف رهبری به نظر می‌رسد رهبری منفعلانه عاملی است که می‌تواند نامرئی شدن کارکنان را تشدید کند. رهبری منفعل نشان‌دهنده یک الگوی کلی از بی‌ثباتی و غیر فعال بودن رهبر است (DeRue et al 2011: 14) که شامل رفتارهایی نظیر اجتناب از تصمیم‌گیری، نادیده گرفتن مشکلات در محل کار، و ناتوانی در مدل‌سازی یا تقویت رفتار مناسب است (Harold & Holtz 2015: 23). در این سبک رهبری مدیر بیشتر به دنبال کشف اشتباهات و تخلفات پیروان و دادن بازخورد منفی است و اقدامات اصلاحی در اولویت بعدی قرار می‌گیرد که همین موضوع زمینه نامرئی شدن کارکنان در محیط کار را فراهم می‌آورد. از طرفی سازمان‌های دولتی استان لرستان، همچون همه ادارات و نهادهای دولتی، فرایندمحور هستند و با قوانین و مقررات فراوان، که به نهادینه شدن فرهنگ بوروکراتیک منتهی می‌شود، اداره می‌شوند. در این سازمان‌ها، که دچار نیروی انسانی مازاد و متورم‌اند، مدیران برای نیل به اهداف سازمانی به انگیزش و نیازهای پایه‌ای کارکنان خود توجه خاصی نمی‌کنند و پاداش‌ها متناسب با عملکرد افراد ارائه نمی‌شود. در واقع، مدیران این ادارات به جای پرداختن پاداش‌های مشروط به منظور بالا بردن انگیزه کارکنانی که واقعاً مستعدند و می‌توانند فراتر از وظایف مشخصی که دارند به سازمان کمک کنند همواره طبق آیین‌نامه‌ها و قوانین بالادستی ابلاغ‌شده رفتار می‌کنند و در پی یافتن اشتباهات و تخلفات کارکنان‌اند. همین موضوع موجب می‌شود کارکنان احساس کنند به آن‌ها توجه نمی‌شود و سازمان به

آن‌ها بی‌اعتناست. این موضوع با گذشت زمان احساس تعلق آن‌ها به سازمان را از بین می‌برد و آن‌ها فقط به منظور حفظ روابط استخدامی حداقل‌های کاری را رعایت می‌کنند. پژوهش‌های اندکی به موضوعات فرهنگ بوروکراتیک و رهبری منفعلانه و نامرئی شدن کارکنان به صورت مجزا پرداخته‌اند و تا کنون تحقیقی جامع که ارتباط این سه متغیر را بررسی کند و رهبری منفعلانه را متغیر میانجی بین فرهنگ بوروکراتیک و نامرئی شدن کارکنان در نظر بگیرد انجام نگرفته است. ازین‌رو، در این تحقیق اثر فرهنگ بوروکراتیک بر نامرئی شدن کارکنان در سازمان‌های دولتی استان لرستان بررسی می‌شود و متغیر رهبری منفعلانه به منزله متغیر میانجی مورد ملاحظه قرار می‌گیرد. سؤال اساسی پژوهش حاضر آن است که آیا فرهنگ بوروکراتیک منجر به تشدید پدیده نامرئی شدن کارکنان سازمان‌های دولتی استان لرستان می‌شود یا خیر؟ و اینکه نقش رهبری منفعلانه در ارتباط بین متغیرهای فرهنگ بوروکراتیک و نامرئی شدن کارکنان چیست؟

### مبانی نظری

#### کارکنان نامرئی

از آنجا که منابع انسانی باارزش‌ترین عامل تولید و منبع اصلی زاینده مزیت رقابتی و ایجادکننده قابلیت‌های کلیدی هر سازمان‌اند، توجه ویژه مدیران سازمان را می‌طلبند. اما متأسفانه امروزه اغلب سازمان‌ها با بحرانی به نام نامرئی شدن کارکنان روبه‌رو هستند. کارکنان نامرئی کارکنانی هستند که کسی به آن‌ها توجه نمی‌کند و در حاشیه مانده‌اند؛ کارکنانی که کار را صوری انجام می‌دهند و فقط رفع تکلیف می‌کنند یا ظاهراً خودشان را مشغول نگه می‌دارند یا کمتر به کار گرفته می‌شوند. کارکنان نامرئی افرادی هستند که از ارباب‌رجوع و همکاران و مدیریت شکایت می‌کنند و احساس نادیده گرفته شدن دارند؛ افرادی که احساس می‌کنند کسی از آن‌ها قدرشناسی نمی‌کند (Krats & Brown 2013: 402). این کارکنان عمداً خود را در سایه قرار می‌دهند و به طور کامل کار نمی‌کنند و سعی می‌کنند از عملکرد سازمان و رادارهای استعداد ناپدید شوند. این کارکنان در جلسات شرکت می‌کنند، اما نه به طور کامل. در واقع ممکن است بعد از همه بیایند و قبل از همه بروند. آن‌ها عملکرد کافی دارند، ولی برجسته نیستند و

چشم‌انداز روشنی از آینده سازمان و خودشان ندارند. این کارکنان به سازمان احساس تعلق نمی‌کنند و تمایل به ترک سازمان دارند و اگر تحمل می‌کنند و می‌مانند به این دلیل است که نمی‌توانند کار دیگری پیدا کنند (Patnaik & Satpathy 2013: 111). در ادامه به ابعاد اصلی متغیر کارکنان نامرئی- شامل زیرکاردرروی، طفره رفتن از کار، ترک خدمت مجازی، و غفلت از کار- به صورت خلاصه پرداخته می‌شود.

**زیرکاردرروی:** زیرکاردرروی در لغت به معنای اتلاف وقت در کار است. در اصطلاح دانش مدیریت زیرکاردرروی موقعیتی از بی‌کاری است که بر اساس آن بهره‌وری نیروی کار بزرگ‌تر از صفر است؛ اما در حد مطلوب نیست. زیرکاردرروی به معنی گرایش به ارائه تلاش کمتر است (خلیلی ۱۳۹۷: ۱۴۴).

**طفره رفتن از کار:** طفره رفتن از کار اصطلاحی است که بیشتر در علم اقتصادی به کار می‌رود و به معنی گرایش به ارائه تلاش کمتر است. به طور کلی، طفره رفتن زمانی صورت می‌گیرد که کارمند تصور می‌کند می‌تواند اوقات فراغت بیشتری ایجاد کند و با نتیجه منفی مواجه نمی‌شود. با این فرض، کارمندان زمانی از کار طفره می‌روند که کارفرما در حال نظارت کردن نباشد (ساکی‌زاده ۱۳۹۳: ۱۹).

**ترک خدمت مجازی:** ترک خدمت مجازی به عمل کارکنانی اطلاق می‌شود که در سازمان صرفاً حضور فیزیکی دارند و تخصص، اندیشه، توان، و نیروی خود را برای اهداف شخصی خود در خارج از سازمان یا در جهت اهداف سازمانی دیگر به کار می‌گیرند (کرمانی ۱۳۸۸، به نقل از محمدیاری و همکاران ۱۳۹۷: ۵۹).

**غفلت از کار:** غفلت از کار وضعیتی است که کارمندان از طریق صحبت با همکارانشان از کار کردن اجتناب می‌کنند؛ یعنی ارائه تلاش کمتر نسبت به کسانی که می‌شناسند، وقفه و استراحت طولانی‌تر نسبت به میزانی که به آن‌ها اجازه داده شده، اشتباهات عمدی، با تأخیر سر کار آمدن، و ... (محمدیاری و همکاران ۱۳۹۷: ۵۷).

### فرهنگ بوروکراتیک

صاحب‌نظران فرهنگ سازمانی را الگویی منحصر به فرد از مفروضات و ارزش‌ها و هنجارهای

مشترک می‌دانند که فعالیت‌های جامعه‌پذیری، زبان، سمبل‌ها، و عملیات سازمان‌ها را شکل می‌دهد (خزاعی و یقینی ۱۳۹۵: ۳۲). یکی از انواع فرهنگ سازمانی که به دنبال نظریه‌ها و تحقیق‌های جدید در مدیریت اهمیتی روزافزون یافت و یکی از مباحث اصلی و کانونی مدیریت را شکل داد فرهنگ بوروکراتیک است. در فرهنگ بوروکراتیک، اختیار و مسئولیت و نیز نوع فعالیت در سازمان طبقه‌بندی شده و سیستماتیک است. در واقع، جریان‌های اختیار سلسله‌مراتبی و بر اساس قدرت و کنترل نشان داده می‌شود. به طور کلی، تسهیم اطلاعات در چنین سازمان‌هایی به ذهنیت کارکنان و نوع داده‌ها بستگی دارد (Saade et al 2017: 195). در سازمان‌هایی که فرهنگ بوروکراتیک غالب است اقدامات افراد بر اساس رویه‌های استاندارد شده کنترل می‌شود و کارکنان از کمترین میزان آزادی و قدرت برخوردارند. این‌گونه سازمان‌ها بر تقویت قوانین و مقررات تأکید می‌کنند و توجه بلندمدت آن‌ها بر ثبات و پیش‌بینی‌پذیری استوار است. بدین ترتیب، ماهیت سلسله‌مراتبی در سازمان استفاده از رویه‌های عملیاتی استاندارد را ضروری می‌سازد (آشنا و همکاران ۱۳۹۲: ۷). در این فرهنگ بر برخورداری کارکنان از تعهد بالا، مجموعه‌ای روشن از بایدها و نبایدها، وضوح قوانین و مقررات، استانداردهای مشخص، پرهیز از تعارض، و ... تأکید می‌شود (فرهی بوزنجانی و همکاران ۱۳۹۲: ۲۵). بر اساس نظر ماکس وبر<sup>۱</sup>، فرهنگ بوروکراتیک، فرهنگ مناسبی برای سازمان‌های رسمی که کارآمد و منطقی هستند؛ محسوب می‌شود (Quang 2007: 62). ویژگی‌های عمده این نوع فرهنگ عبارت است از:

**یکپارچگی:** برخورداری از مجموعه‌ای منسجم و هم‌افزا از ساختارها، نظام‌ها، روش‌ها، رویه‌ها، و شبکه یکپارچه فرماندهی و مدیریت و اجماع و توافق عمومی کارکنان بر سر مسائل کلیدی و مهم سازمان و هماهنگی و انسجام بین واحدهای سازمانی؛

**ضابطه‌مندی:** رعایت قوانین و مقررات و دستورالعمل‌ها، تبعیت‌پذیری، وجود روابط رسمی و زنجیره‌ای تعریف‌شده، نظم و انضباط، سازمان‌یافته بودن امور، و وجود جایگاه‌ها و مسیرهای شغلی معین؛

---

1. Max Weber

**فرایندهای منطقی:** روابط منطقی و هدفمند بین مشاغل، استانداردهای رسمی، در دسترس بودن معیارهای سنجش فرایندها و روندها، پایدار و قابل پیش‌بینی بودن روش‌های انجام دادن کار، بازمهندسی، و بهبود مستمر فرایندها؛

**نظام‌های مدون:** برخورداری از نظام‌های کارآمد و مفید، ارتباط هدفمند و سیستماتیک زیرنظام‌ها، توجه به زیرساخت‌های ارتباطی، برخورداری از شبکه‌های اطلاعاتی هوشمند و دقیق (فرهی و همکاران ۱۳۹۲، به نقل از غفاری و رستم‌نیا ۱۳۹۶: ۳۸۸).

### رهبری منفعل

ساختار رهبری منفعل مبتنی بر نظریه کامل رهبری است که یکی از چارچوب‌های مهم در علم رهبری معاصر شناخته شده است (Antonakis et al 2014: 156). رهبری منفعل نشان‌دهنده الگویی کلی از بی‌ثباتی و غیرفعال بودن رهبر است؛ شامل رفتارهایی نظیر اجتناب از تصمیم‌گیری، نادیده گرفتن مشکلات در محل کار، ناتوانی در مدل‌سازی یا تقویت رفتار مناسب (Harold & Holtz 2015: 19). در واقع، رهبران منفعل از زیر بار مسئولیت‌ها شانه خالی می‌کنند، به کارکنان کمک نمی‌کنند، و معمولاً زمانی که به وجود آن‌ها نیاز است غایب‌اند (Holtz & Hu 2017: 3). این نوع رهبری به دو دسته اصلی تقسیم می‌شود:

**مدیریت بر مبنای استثنا (منفعل):** در مدیریت بر مبنای استثنا (منفعل) مدیر تا زمان بروز مشکل هیچ واکنشی از خود نشان نمی‌دهد. یعنی رهبری که از شیوه رهبری منفعل استفاده می‌کند فقط پس از اینکه استانداردها برآورده نشدند یا مشکل بروز کرد مداخله می‌کند (Holtz & Hu 2017: 1). این مدیران به طور غیرفعال منتظر دیدن انحرافات و اشتباهات و خطاها هستند و تا اتفاقی نیفتاده واکنشی نشان نمی‌دهند. بدین معنا که به طور منفعل منتظر اشتباه پیروان‌اند تا توجه آن‌ها را قبل از اقدام اصلاحی به بازخورد منفی یا توبیخ رسمی جلب کنند (جعفری هرنندی و نجفی ۱۳۹۶: ۷۹). رهبرانی که بر اساس شیوه مدیریت بر مبنای استثنا (منفعل) عمل می‌کنند، هنگامی اقدامات اصلاحی را اعمال می‌کنند که زیردستان به اهداف سازمان دست نیافته باشند. به عبارت دیگر، هنگامی وارد عمل می‌شوند که معیار و قانون و روش‌ها تأمین و رعایت نشود (Hutchinson & Jackson)



16: 2013). رهبرانی که از این سبک استفاده می‌کنند هیچ مبادله‌ای انجام نمی‌دهند و از ابراز توافق یا ارائه هر گونه معیار به پیروان خود اجتناب می‌کنند. این مدیران مجازات‌های اقتضایی را در رابطه با پاسخگویی به انحرافات واضح از عملکرد استاندارد به کار نمی‌گیرند. این رهبران هنگام بروز مشکل قادر به مداخله نیستند. در نتیجه، مشکل جدی‌تر می‌شود. در سازمان‌هایی که این گونه رهبران مدیریت آن را به عهده دارند مشکلات معمولاً مزمن می‌شود (Hoy & Miskle 2008: 42).

**رهبری عدم مداخله‌گر یا رهبری بی‌قیدوبند:** منظور از رهبری عدم مداخله‌گر آزاد گذاشتن پیروان در زمان عدم حضور رهبر یا اجتناب از رهبری کردن است و در واقع در طیف رهبری غیرفعال‌ترین نوع رهبری است. در مقابل رهبری تبدلی، رهبری عدم مداخله‌گر حالتی کاملاً غیر تبدلی و بی‌اعتنا را نشان می‌دهد. علاوه بر این، این رهبران میل به تصمیم‌گیری ندارند و نمی‌خواهند از اختیار خود استفاده کنند. ازین‌رو، فعالیت‌های خود را به تأخیر می‌اندازند و مسئولیت‌های رهبری خود را نادیده می‌گیرند. در نتیجه، انگیزش و رضایت پیروان به حداقل می‌رسد و دوراندیشی در رهبر از بین می‌رود (موغلی ۱۳۸۳: ۱۰۴). مدیریت عدم مداخله‌گر به فقدان رهبری برمی‌گردد. در این نوع رهبری، رهبران هیچ نوع فعالیتی انجام نمی‌دهند و هنگامی که مسائل مهم مطرح می‌شود آن‌ها معمولاً مداخله نمی‌کنند. این گونه رهبران معمولاً برای پیروان جهت‌دهی خیلی کمی فراهم می‌کنند و تلاش اندکی برای رضایت آن‌ها انجام می‌دهند و خود یا پیروانشان را رشد نمی‌دهند (Hoy & Miskle 2008: 45).

### پیشینه تحقیق

غفاری و رستم‌نیا (۱۳۹۶) در تحقیقی نشان دادند مؤلفه‌های فرهنگ بوروکراتیک بر اینرسی شناختی، رفتاری، شناختی- اجتماعی، اقتصادی، و سیاسی تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارد و متغیرهای ویژگی‌های کار، ویژگی‌های گروه، و ادراک فرد نیز در رابطه بین فرهنگ بوروکراتیک و اینرسی سازمانی نقش میانجی ایفا می‌کنند. محمدیاری و همکارانش (۱۳۹۷) در تحقیقی با عنوان «نقش کارکنان نامرئی بر تبدلی سازمانی در سازمان‌های دولتی» نشان دادند که کارکنان نامرئی و مؤلفه‌های آن- یعنی ترک خدمت مجازی، غفلت از کار، ریاکاری، طفره رفتن از کار-

بر تنبلی سازمانی تأثیر معنادار می‌گذارند. مقیمی و امینی (۱۳۹۵) در تحقیقی با عنوان «استعاره‌پردازی رفتاری کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران» نشان دادند طفره‌روی اجتماعی و طفره‌روی اینترنتی، هر دو، از آثار بوروکراسی در دستگاه‌های دولتی است. نبوی و همکارانش (۱۳۹۱) در پژوهشی به مطالعه تأثیر ویژگی‌های بوروکراتیک سازمان بر بیگانگی از کار کارمندان سازمان‌های اداری پرداختند و به این نتایج دست یافتند که میان ویژگی‌های رقابت تکنیکی و شرح وظایف با بیگانگی از کار رابطه‌ای معنادار و منفی وجود دارد. درحالی‌که ویژگی‌های دیگر، شامل سلسله‌مراتب اقتدار و غیر شخصی بودن و تقسیم کار و نظارت قوانین، با بیگانگی از کار به طور معنادار و مثبت در ارتباطند. ادیل<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۱۸) در تحقیقی با عنوان «رهبری منفعل و ارتباط آن با عدالت سازمانی با نقش میانجی اعتماد مبتنی بر تأثیر» نشان دادند رهبری منفعل اثر منفی بر عدالت سازمانی ادراک‌شده می‌گذارد که به رفتارهای منفی، همچون طفره‌روی اینترنتی، منجر می‌شود. هارولد<sup>۲</sup> و هولتز (۲۰۱۵) در تحقیقی با عنوان «اثر رهبری منفعل بر خشونت کاری» نشان دادند رفتارهای رهبر منفعل اثر مستقیم و معنادار بر خشونت کاری می‌گذارد که به انزوا و گوشه‌گیری کارکنان می‌انجامد. براتنیکا<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان «ارتباط میان سبک‌های رهبری و خلاقیت سازمانی» نشان داد در سازمان‌هایی که ساختار آن‌ها متمرکز است و درجه بالایی از رسمیت وجود دارد مدیران چندان تمایلی به اعمال اختیار خود ندارند و به صورت مستقیم خودشان تصمیم نمی‌گیرند. کافمن<sup>۴</sup> و اسپیندر (۲۰۰۴) نشان دادند ساختار متمرکز اجازه بیان دیدگاه‌ها و اندیشه‌ها را محدود و روحیه همکاری و مشارکت را در سازمان‌ها کم‌رنگ می‌کند. همچنین، رسمیت بسیار زیاد نیز موجب کاهش روحیه فعالیت می‌شود و تعدد فرایندهای سازمانی و پیچیدگی نقش کارکنان را کم‌رنگ می‌کند و می‌تواند موجب طفره رفتن از کار شود. گاهی کم بودن انگیزه یا رضایت شغلی یا تعهد در کارکنان موجب بروز رفتار کناره‌گیرانه در آنان می‌شود و مقوله طفره رفتن از کار در

1. Adeel
2. Harold
3. Bratnicka
4. Kaufmann

سازمان‌ها به وقوع می‌پیوندند. دی‌روئه<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۱۱) در تحقیقی نشان دادند رهبری منفعل با عملکرد گروهی و رضایت شغلی و اثربخشی رهبری ارتباط منفی و معنادار دارد. تسای<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان «ارتباط میان فرهنگ سازمانی، رفتار رهبر، و رضایت شغلی» نشان داد سلسله‌مراتب اختیار روشن و حدود وظایف مشخص در یک سازمان سبب می‌شود مدیران سازمان کمتر در امور دخالت کنند. ساروس<sup>۳</sup> و همکارانش (۲۰۰۲) نشان دادند در سازمان بوروکراتیک سلسله‌مراتب اقتدار، از طریق محدود کردن توانایی کارکنان در خودکنترلی، نامرئی شدن کارکنان و حس بیگانگی از کار را افزایش می‌دهد.

جدول ۱. خلاصه پیشینه پژوهش

نام محقق و سال	هدف	جامعه آماری	ابزار گردآوری داده‌ها	ابزار تحلیل داده‌ها	نتایج
محمدیاری و همکاران (۱۳۹۷)	بررسی نقش کارکنان نامرئی بر تبیلی سازمانی در سازمان‌های دولتی	کارکنان سازمان‌های دولتی شهر ایلام	پرسشنامه	PLS	کارکنان نامرئی موجب تبیلی سازمانی می‌شود.
غفاری و رستم‌نیا (۱۳۹۶)	اینرسی سازمانی و تبیلی اجتماعی؛ کژکارکردهای فرهنگ سازمانی بوروکراتیک	کارکنان استانداری ایلام	پرسشنامه	PLS	فرهنگ بوروکراتیک باعث افزایش اینرسی سازمانی و تبیلی اجتماعی می‌شود.
مقیبی و امینی (۱۳۹۵)	استعاره‌پردازی رفتاری کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران	کارشناسان و مدیران میانی سازمان‌های دولتی	مصاحبه	روش دلفی	بوروکراسی دولتی باعث طفره‌روی اجتماعی و ایترنتی کارکنان می‌شود.
نبوی و همکاران (۱۳۹۱)	مطالعه تأثیر ویژگی‌های بوروکراتیک سازمان بر بیگانگی از کار کارمندان سازمان‌های اداری	سازمان‌های دولتی اهواز	پرسشنامه	spss	سلسله‌مراتب اقتدار باعث بیگانگی از کار در کارکنان می‌شود.
ادیل و همکاران (۲۰۱۸)	رابطه بین رهبری منفعلانه، عدالت سازمانی، و اعتماد	سازمان‌های بخش دولتی پاکستان	پرسشنامه	spss	رهبری منفعلانه اثر منفی بر عدالت سازمانی و اعتماد سازمانی می‌گذارد.

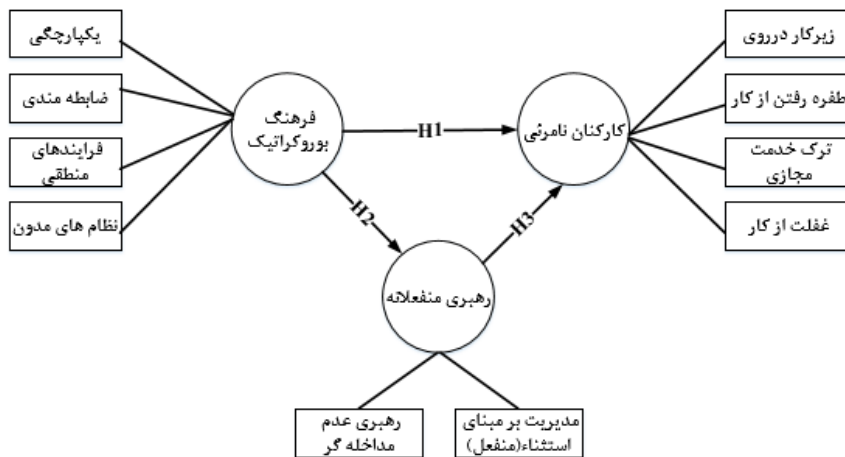
1. DeRue
2. Tsai
3. Sarrose

ادامه جدول ۱. خلاصه پیشینه پژوهش

نام محقق و سال	هدف	جامعه آماری	ابزار گردآوری داده‌ها	ابزار تحلیل داده‌ها	نتایج
هارولد و هولتز (۲۰۱۵)	بررسی اثر رهبری منفعلانه بر خشونت کاری	مدیران مدارس	پرسشنامه	spss	رهبری منفعلانه بر خشونت کاری تأثیر مثبت می‌گذارد.
براتیکا (۲۰۱۵)	ارتباط بین سبک‌های رهبری و خلاقیت سازمانی	-	بررسی تحقیقات پیشین	فرا تحلیل	ساختار متمرکز و رسمیت بالا باعث کاهش اختیار رهبر می‌شود و همچنین خلاقیت سازمانی را کاهش می‌دهد.
دی‌روئه و همکاران (۲۰۱۱)	صفات و نظریه‌های رفتاری رهبری: یکپارچه‌سازی و فراتحلیل	-	بررسی تحقیقات پیشین	فرا تحلیل	رهبری منفعلانه با عملکرد گروهی و رضایت شغلی و اثربخشی رهبری ارتباط منفی و معنادار دارد.
تسای (۲۰۱۱)	ارتباط بین فرهنگ سازمانی، رفتار رهبر، و رضایت شغلی	پرستاران بیمارستان‌های تایوان	پرسشنامه	spss	فرهنگ سازمانی روشن باعث کاهش اختیارات رهبران می‌شود و رضایت شغلی را افزایش می‌دهد.
کافمن و اسپیندر (۲۰۰۴)	ناملموس: سبک پژوهش حاضر	-	بررسی تحقیقات پیشین	فرا تحلیل	ساختار متمرکز و رسمیت بالا باعث طفره رفتن از کار کارکنان می‌شود.
ساروس (۲۰۰۲)	بیگانگی از کار و رهبری سازمانی	یک سازمان شبه‌نظامی در آمریکا	پرسشنامه	AMOS	سلسله‌مراتب اقتدار باعث بیگانگی از کار و نامرئی شدن کارکنان می‌شود.

### مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

مدل مفهومی پژوهش حاضر یک مدل تلفیقی است که در تدوین آن از چند مدل استفاده شد. بدین ترتیب که از مدل فرهنگ بوروکراتیک غفاری و رستم‌نیا (۱۳۹۶)، مدل کارکنان نامرئی محمدیاری و همکارانش (۱۳۹۷)، و مدل رهبری منفعلانه هوی و میسکل (۲۰۰۸) استفاده شد. مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

با توجه به مدل مفهومی، فرضیات پژوهش بدین شرح است:

- H1: فرهنگ بوروکراتیک اثر مثبت و معنادار بر نامرئی شدن کارکنان در سازمان‌های دولتی استان لرستان می‌گذارد.
- H2: فرهنگ بوروکراتیک اثر مثبت و معنادار بر رهبری منفعلانه در سازمان‌های دولتی استان لرستان می‌گذارد.
- H3: رهبری منفعلانه اثر مثبت و معنادار بر نامرئی شدن کارکنان در سازمان‌های دولتی استان لرستان می‌گذارد.
- H4: فرهنگ بوروکراتیک از طریق رهبری منفعلانه اثر مثبت و معنادار بر نامرئی شدن کارکنان در سازمان‌های دولتی استان لرستان می‌گذارد.

### روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و در زمره پژوهش‌های توصیفی پیمایشی است. این پژوهش از نظر فلسفه پژوهشی قیاسی است و بر مبنای پارادایم اثبات‌گرایی انجام شده است. نیز از نظر شاخص زمانی از پژوهش‌های مقطعی به شمار می‌آید. ابزار گردآوری اطلاعات در پژوهش حاضر پرسشنامه بود؛ بدین شکل که برای سنجش فرهنگ بوروکراتیک از پرسشنامه

دنيسون<sup>۱</sup> (۱۹۹۰)، شامل نه گويه، برای سنجش رهبری منفعلانه از پرسشنامه هولتز و هو (۲۰۱۷)، شامل هشت گويه، و برای سنجش کارکنان نامرئی از پرسشنامه محمدیاری و همکارانش (۱۳۹۷)، شامل دوازده گويه، استفاده شد. در خصوص روایی و پایایی ابزار گردآوری اطلاعات، گفتنی است پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از روش آلفای کرونباخ و روایی آن با استفاده از روایی محتوا تأیید شد. برای پاسخ‌دهی به سؤالات از معیار پنج‌سطحی لیکرت (کاملاً موافق، موافق، بی‌نظر، مخالف، کاملاً مخالف) و از اعداد ۱ تا ۵ برای امتیازدهی به پاسخ‌ها استفاده شد. جامعه آماری پژوهش کارکنان سازمان‌های دولتی استان لرستان بودند. با توجه به اینکه حجم جامعه آماری ۱۳۱۷ نفر بود بر اساس جدول مورگان حجم نمونه ۲۹۷ نفر برآورد شد. روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب بود. همچنین، برای بررسی فرضیه‌ها و آزمون مدل، از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

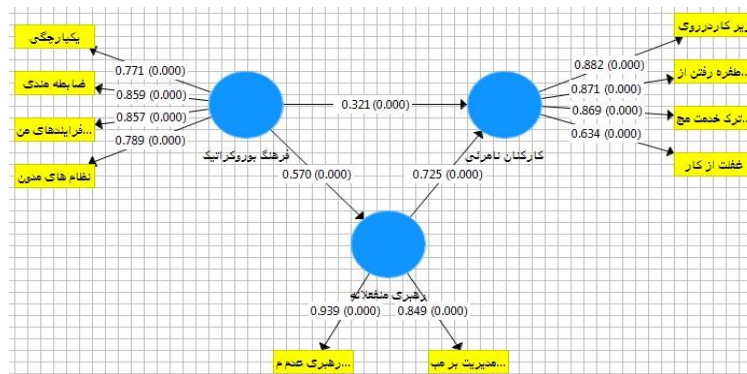
برای بررسی برازش مدل مفهومی پژوهش و آزمون فرضیه‌ها از نرم‌افزار PLS استفاده می‌شود. برای برازش مدل اندازه‌گیری ابتدا برازش مدل‌های اندازه‌گیری، با استفاده از سه معیار پایایی شاخص (ضرایب بارهای عاملی، ضرایب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی یا CR)، بررسی می‌شود. نخست بار عاملی سؤالات یا آیتم‌ها بررسی شدند. نتایج نشان داد بار عاملی همه سؤالات بیشتر از ۰/۴ است که از مناسب بودن این معیار حکایت می‌کند. سایر نتایج ضرایب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، و روایی همگرا در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲. روایی و پایایی متغیرهای تحقیق

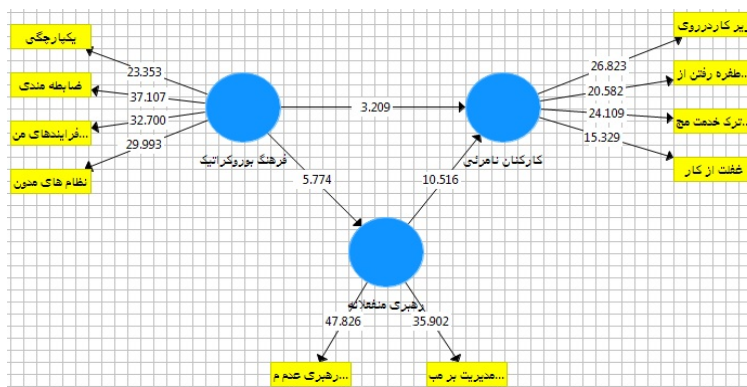
متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)
فرهنگ بوروکراتیک	۰/۸۰۴	۰/۸۴۶	۰/۷۲۳
رهبری منفعلانه	۰/۸۷۹	۰/۹۰۳	۰/۸۱۱
کارکنان نامرئی	۰/۷۹۳	۰/۸۱۴	۰/۷۵۹

1. Denison

بررسی مدل مفهومی تحقیق و آزمون فرضیه‌ها



شکل ۲. مدل ترسیم‌شده همراه ضرایب استاندارد و سطح معناداری فرضیه‌ها



شکل ۳. مدل ترسیم‌شده همراه مقادیر آماره T

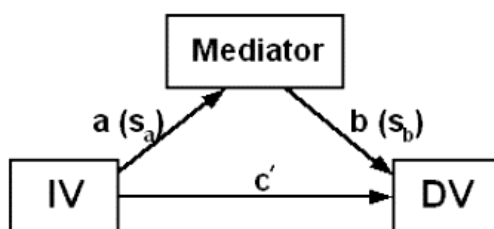
جدول ۳. خلاصه آزمون فرضیه‌ها

فرضیه	ضریب مسیر	آماره T	سطح معناداری	نتیجه آزمون
H1: فرهنگ بوروکراتیک اثر مثبت و معنادار بر نامرئی شدن کارکنان می‌گذارد.	۰/۳۲۱	۳/۲۰۹	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه
H2: فرهنگ بوروکراتیک اثر مثبت و معنادار بر رهبری متغلاط می‌گذارد.	۰/۵۷۰	۵/۷۷۴	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه
H3: رهبری متغلاط اثر مثبت و معنادار بر نامرئی شدن کارکنان می‌گذارد.	۰/۷۲۵	۱۰/۵۱۶	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه

## اثر میانجی

H4: فرهنگ بوروکراتیک از طریق رهبری منفعلانه اثر مثبت و معنادار بر نامرئی شدن کارکنان می گذارد.

یک متغیر زمانی میانجی در نظر گرفته می شود که تا حدی تأثیر متغیر مستقل (IV) بر متغیر وابسته (DV) را تحت تأثیر قرار دهد. به طور کلی، میانجیگری زمانی رخ می دهد که ۱. IV به طور قابل توجهی بر میانجی تأثیر گذارد؛ ۲. IV در صورت عدم حضور میانجی به طور قابل توجهی بر DV تأثیر گذارد؛ ۳. میانجی اثری منحصربه فرد و قابل توجه بر DV گذارد.



شکل ۴. اثر میانجی

برای بررسی میانجی بودن رهبری منفعلانه میان متغیر فرهنگ بوروکراتیک و کارکنان نامرئی از آزمون سوایل<sup>۱</sup> استفاده شد. در آزمون سوایل، با تخمین خطای معیار  $ab$  و  $p$ -value و برآورد فاصله  $ab$  می توان اثر غیر مستقیم را فقط با یک آزمون بررسی کرد. بنابراین، فرض صفر اثر غیر مستقیم توسط  $ab$  به طور قابل توجهی متفاوت از صفر است. ازین رو، ابتدا به خطای معیار  $ab$  نیاز داریم. سه روش برای محاسبه خطای معیار  $ab$  وجود دارد که در عمل نتایج استفاده از هر سه روش مشابه است (Hayes & Scharkow 2013).

$$\text{Sobel} = \text{SQRT}(b^2 * s_a^2 + a^2 * s_b^2)$$

$$\text{Aroian} = \text{SQRT}(b^2 * s_a^2 + a^2 * s_b^2 + s_a^2 * s_b^2)$$

$$\text{Goodman} = \text{SQRT}(b^2 * s_a^2 + a^2 * s_b^2 - s_a^2 * s_b^2)$$

---

1. Sobel test



پس از برآورد خطای معیار اثر غیر مستقیم، فرضیه اثر غیر مستقیم می تواند به وسیله آن آزمایش شود ( $H_0: ab=0$ ).

Sobel test equation

$$z\text{-value} = a*b / \text{SQRT} (b^2*sa^2 + a^2*sb^2)$$

Aroian test equation

$$z\text{-value} = a*b / \text{SQRT} (b^2*sa^2 + a^2*sb^2 + sa^2*sb^2)$$

Goodman test equation

$$z\text{-value} = a*b / \text{SQRT} (b^2*sa^2 + a^2*sb^2 - sa^2*sb^2)$$

با استفاده از جدول توزیع نرمال برای فاصله اطمینان ۹۵ درصد  $Z_{95\%}=1.96$  فرض صفر بررسی می شود.

با استفاده از خطای معیار و ضریب مسیر، مقدار p-value به هر سه روش محاسبه شد که در هر سه کوچک تر از ۰/۰۵ بود. پس فرض صفر رد شد و نقش میانجی رهبری منفعلانه میان متغیر فرهنگ بوروکراتیک و کارکنان نامرئی تأیید شد.

$$a = 0.564 \quad b = 0.720 \quad sa = 0.012 \quad sb = 0.038$$

$$\text{Sobel test} \longrightarrow p\text{-value} = 0/0000$$

$$\text{Aroian test} \longrightarrow p\text{-value} = 0/0000$$

$$\text{Goodman} \longrightarrow p\text{-value} = 0/0000$$

### بحث و نتیجه

انواع مختلف فرهنگ در سازمان می تواند تأثیرهای متفاوتی بر سبک های مختلف رهبری و مدیریت بر جای گذارد. به طور کلی، فرهنگ سازمانی به واسطه شکل دهی ارزش ها و باورهای حاکم در سازمان نقشی قابل توجه در شکل دهی بسترهای لازم برای پیروی و ایجاد زمینه مناسب از یک سبک رهبری خاص به عهده دارد (حسینی و همکاران ۱۳۸۹). از طرفی، امروزه، با توجه به محیط رقابتی و پیچیده عرصه سازمان، سازمان ها محکوم به داشتن ساختاری مناسب برای حفظ و پرورش نیروی انسانی توانمند از بعد روانی و مهارتی اند. چون نیروی ضعیف و کم توان و بی اعتنا مانع رسیدن سازمان به اهداف بزرگ است. نیروی انسانی کارآمد را می توان از شاخص های عمده برتری سازمان ها بر رقبای خود دانست. در

واقع، از عواملی که در نهایت نقش اساسی در توانمندسازی کارکنان و سازمان‌ها دارند نوع فرهنگ سازمانی و سبک رهبری است که با اثرگذاری بر ساختار سازمان این توانمندی‌ها را گسترش می‌دهند (صمدی میارکلایی و صمدی میارکلایی ۱۳۹۶). به عبارت دیگر، فرهنگ سازمانی ای قوی و سبک رهبری‌ای مناسب است که انگیزه حضور و باقی ماندن در سازمان و همچنین سطح بالایی از تعهد و اشتیاق را برای کارکنان به ارمغان آورد. در پژوهش حاضر به بررسی اثر فرهنگ بوروکراتیک بر نامرئی شدن کارکنان با نقش میانجی رهبری منفعلانه پرداخته شد. برای بررسی موضوع پژوهش چهار فرضیه مطرح و پس از جمع‌آوری داده‌ها و آزمون فرضیات مشخص شد هر چهار فرضیه تأیید می‌شود. فرضیه اول پژوهش این بود که فرهنگ بوروکراتیک اثر مثبت و معنادار بر نامرئی شدن کارکنان در سازمان‌های دولتی استان لرستان می‌گذارد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش نشان‌دهنده تأیید این فرضیه بود. به عبارت دیگر در فرهنگ بوروکراتیک مشخص بودن وظایف، تصمیم‌گیری در سطوح بالای سازمان، یکنواختی سیاست‌ها، اختیارات سلسله‌مراتبی، وجود قوانین سختگیرانه، نظم و انضباط، مشارکت اندک میان کارکنان، و وجود روابط رسمی و سلسله‌مراتبی عواملی در جهت تضعیف آزادی عمل و خلاقیت کارکنان‌اند. در این فرهنگ سازمانی از کارمندان انتظار می‌رود وظایف حداقلی معینی را با روش خاصی انجام دهند. بنابراین در به‌کارگیری خلاقیت و اعمال نظر خود آزادی عمل چندانی ندارند. در واقع رسمیت از طریق محدود کردن کارکنان برای اعمال کنترل بر فعالیت‌هایی که انجام می‌دهند بیگانگی از کار کارکنان را افزایش می‌دهد. این فرهنگ سازمانی سبب می‌شود کارکنان در بلندمدت دچار روزمرگی و پرداختن به وظایف تکراری و کسل‌کننده شوند و تنوع در کار و شادابی به حداقل برسد. این موضوع موجب می‌شود کارکنان احساس کنند برای سازمان فقط رعایت قوانین و مقررات و خارج نشدن از چارچوب‌های سازمانی مهم است و سازمان قدر استعداد و توانایی‌های آن‌ها را نمی‌داند و آن‌طور که شایسته است از وجود آن‌ها استفاده نمی‌شود. بنابراین، به مرور زمان، در این کارکنان، با کاهش روحیه فعالیت و احساس مشارکت، حس بی‌اعتنایی به سازمان به وجود می‌آید و خود به خود در حاشیه قرار می‌گیرند

و صرفاً به منظور رفع تکلیف وظایف روزمره خود را انجام می‌دهند. نتایج یافته‌های این فرضیه با نتایج پژوهش‌های مقیمی و امینی (۱۳۹۵)، نبوی و همکارانش (۱۳۹۱)، کافمن و اسپیندر (۲۰۱۴)، ساروس و همکارانش (۲۰۰۵)، و سمیل (۲۰۰۳) مطابقت دارد. فرضیه دوم این بود که فرهنگ بوروکراتیک اثر مثبت و معنادار بر رهبری منفعلانه در سازمان‌های دولتی استان لرستان به جای می‌گذارد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش این فرضیه را تأیید کرد. به عبارت دیگر زمانی که در یک سازمان ساختاری نظام‌مند وجود دارد که در آن رسمیت از درجه بالایی برخوردار است میزان استفاده سازمان از قوانین و رویه‌ها برای توصیف رفتار کارکنان به شدت بالاست و اختیارات و سلسله‌مراتب روشن و کارها به اندازه کافی ضابطه‌مند است و برای اندازه‌گیری عملکرد استاندارد اندازه‌گیری تعریف شده است. همگی این عوامل سبب می‌شوند معیار و ملاک مدیران و رهبران این سازمان‌ها فقط رعایت قوانین و مقررات باشد و اینکه آیا عملکرد کارکنان از استاندارد تعیین‌شده انحراف داشته یا نه. این قوانین خشک و بی‌روح سبب می‌شود مدیران فقط به خروجی کارکنان توجه کنند و به میزان سعی و تلاش و انگیزه و اشتیاق آن‌ها بی‌اهمیت باشند. در واقع چنین رویکردی موجب می‌شود نقش رهبران از انگیزه دادن به کارکنان صرفاً به کنترل کردن مقررات و نظارت بر اجرای دقیق آن‌ها تغییر کند و رهبران به دنبال آن باشند که آیا کارکنان از استانداردهای تعیین‌شده توسط سازمان خارج می‌شوند یا خطایی می‌کنند یا نه. آن‌گاه وارد عمل می‌شوند و اقدام به توبیخ و تنبیه کارکنان می‌کنند. تداوم این روال در نهایت منجر به انفعال رهبران سازمانی می‌شود. نتایج این فرضیه با یافته‌های براتنیکا (۲۰۱۵) و تسای (۲۰۱۱) سازگاری دارد. فرضیه سوم این بود که رهبری منفعلانه اثر مثبت و معنادار بر نامرئی شدن کارکنان در سازمان‌های دولتی استان لرستان می‌گذارد. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش نشان‌دهنده تأیید این فرضیه بود. به عبارت دیگر برخی رفتارهای منفعلانه از جانب مدیران سازمان‌ها - همچون نادیده گرفتن مشکلات کارکنان و بی‌اعتنایی به آن‌ها، شانه خالی کردن از زیر بار مسئولیت‌ها، عدم ایجاد انگیزش در کارکنان، و عدم پرداخت متناسب با عملکرد آن‌ها - سبب به وجود آمدن این حس در کارکنان می‌شود که سازمان در قبال آن‌ها

عدالت را رعایت نکرده است. در واقع کارکنان احساس می‌کنند موجودیت آن‌ها نادیده گرفته شده و سازمان به آن‌ها بی‌اعتناست. همین موضوع موجب می‌شود رابطه عاطفی این افراد با سازمان از بین برود و تعهد آن‌ها به سازمان خدشه پذیرد. در واقع این افراد سعی می‌کنند فقط به منظور حفظ روابط استخدامی و وظایف مشخصی را که دارند در سریع‌ترین زمان انجام دهند تا مابقی وقت اداری را صرف کارهای متفرقه خود کنند. رهبران منفعل با عدم مداخله در طراحی و اجرای فرایندهای کارآمد و نتیجه‌محور موجب واگرایی اهداف کارکنان و اهداف سازمان می‌شوند و از این طریق زمینه کاهش انگیزه و روحیه کاری و افزایش گوشه‌گیری منابع انسانی سازمان را فراهم می‌آورند که این وضعیت منجر به روی آوردن پرسنل به فعالیت‌های غیر کاری و نامرئی شدن آنان می‌شود. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش‌های ادیل و همکارانش (۲۰۱۸)، هارولد و هولتز (۲۰۱۵)، دی‌روئه و همکارانش (۲۰۱۱)، داکت و همکارانش (۲۰۰۹)، هینکین و اسپریشیم (۲۰۰۸)، و اسکوگستاد و همکارانش (۲۰۰۷) مطابقت دارد. فرضیه چهارم این بود که فرهنگ بوروکراتیک از طریق رهبری منفعلانه اثر مثبت و معنادار بر نامرئی شدن کارکنان در سازمان‌های دولتی استان لرستان می‌گذارد. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش نشان‌دهنده تأیید این فرضیه بود. به عبارت دیگر، فرهنگ بوروکراتیک با تغییر نقش رهبران سازمانی از تشویق‌کننده کارکنان به کنترل‌کننده و مجری مقررات ابلاغی موجب انفعال آن‌ها می‌شود و این انفعال در نهایت به بی‌اعتنایی کارکنان و کاهش اشتیاق آن‌ها در پیگیری اهداف و مأموریت سازمان و اکتفا کردن به انجام دادن حداقل وظایف کاری می‌انجامد که از آن به نامرئی شدن در محیط کار یاد می‌شود. به طور کلی، برای کاهش پدیده کارکنان نامرئی و استفاده از حداکثر توان ایشان در تحقق اهداف سازمان حرکت از فرهنگ‌های بوروکراتیک و سلسله‌مراتبی به سمت فرهنگ‌های مشارکتی و مبتنی بر تفویض اختیار به کارکنان اجتناب‌ناپذیر است. این مهم اتفاق نخواهد افتاد مگر اینکه رهبران و سیاست‌گذاران سازمانی با حرکت از فرایندمحوری به سمت نتیجه‌محوری و مأموریت‌گرایی و طراحی سیستم‌های جبران خدمت انگیزاننده و مشوق تغییر خود در این راه پیش‌قدم شوند.

## پیشنهاد

فرهنگ بوروکراتیک حداقل‌های کاری را مشخص می‌کند و به بروز پدیده نامرئی شدن کارکنان کمک می‌کند. مدیران سازمان باید ضمن روی آوردن به اقدامات کوتاه‌مدت، همچون پرداخت در برابر عملکرد، در درازمدت به سمت تغییر فرهنگ بوروکراتیک و نتیجه‌محوری به جای فرایندمحوری روی آورند. علاوه بر آن، اصلاح قوانین و حرکت به سمت چابک‌سازی سازمان و کاهش هر چه بیشتر کارکنان از طریق برون‌سپاری کارآمد وظایف غیر مأموریتی می‌تواند از پیشنهادهای کارآمد به سیاست‌گذاران دولتی باشد. همچنین، تعیین جدول زمانی برای کارکنان نامرئی از دیگر توصیه‌های کاربردی این پژوهش است.

به‌علاوه بر اساس یافته‌های پژوهش به رهبران سازمان پیشنهاد می‌شود رضایت شغلی کارکنان را از طریق جبران عادلانه و منصفانه خدمات و طراحی دقیق و علمی مشاغل سازمان فراهم کنند. همچنین، محیطی امن ایجاد کنند تا کارکنان در وظایف سازمانی فعالانه مشارکت کنند. جلب اعتماد کارکنان باعث می‌شود آن‌ها امیدوارتر شوند و به سازمان خود دلستگی بیشتری داشته باشند و وظایف خود را با دلگرمی بیشتری انجام دهند. پیشنهاد می‌شود متخصصان و تصمیم‌گیران بخش امور ساختار و تشکیلات تلاش کنند از طریق اصلاح ساختار و مسطح و پویا کردن ساختار و کاهش سلسله‌مراتب ساختاری سازمان و بوروکراسی‌های غیر ضروری و همچنین با ایجاد زیرساخت‌هایی برای تفویض اختیار به کارمندان از رسمیت سازمان بکاهند و پویایی آن را زیاد کنند تا میل به مشارکت کارکنان افزایش یابد و کناره‌گیری و طفره‌روی آنان کم شود. همچنین، جهت کاهش ریاکاری پیشنهاد می‌شود نظام ارزیابی عملکرد به گونه‌ای طراحی شود که اصل عملکرد- پاداش برقرار شود و شایسته‌سالاری مبنای پاداش و تنبیه باشد تا افرادی که از مسیرهای دیگر به اهداف رسیده‌اند شناسایی و افرادی که با تلاش و از مسیر درست به اهداف رسیده‌اند تشویق شوند.

## منابع

- آشنا، مصطفی؛ ناصر عسگری؛ علی رضا مرادی صالح؛ داوود غفوری (۱۳۹۲). «نقش فرهنگ سازمانی در تسهیل اقدامات مدیریت دانش»، *مدیریت فناوری اطلاعات*، ۵(۴)، صص ۱-۲۲.
- حسینی، فرشید؛ حمزه رایج؛ مهرداد استیری؛ سید مهدی شریفی (۱۳۸۹). «بررسی ارتباط میان فرهنگ سازمانی و سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و مبادله رهبر-پیرو»، *مدیریت دولتی*، ۲(۴)، صص ۵۵-۷۲.
- خزاعی، علی؛ محمود یقینی (۱۳۹۵). «بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر چابکی سازمانی با نقش میانجی تسهیم دانش در آموزش و پرورش خراسان جنوبی»، *فصلنامه مطالعات آینده پژوهی و سیاستگذاری*، ۲(۳)، صص ۳۱-۴۲.
- خلیلی، کرم (۱۳۹۷). «تأثیر سبک رهبری زهرآگین (سمی) بر بطالت اجتماعی با نقش میانجی زیرکاردرروی کارکنان (مورد مطالعه: شرکت پتروشیمی ایلام)»، *مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، ۹(۳۶)، صص ۱۳۷-۱۵۸.
- ساکي زاده، عصمت‌الله (۱۳۹۳). «بررسی علل و عوامل ترک کار نامرئی کارکنان»، *نگاه توسعه*، ش ۴۵، صص ۱۹-۲۰.
- غفاری، رحمان؛ یحیی رستم‌نیا (۱۳۹۶). «اینرسی سازمانی و تنبلی اجتماعی؛ کژکارکردهای فرهنگ سازمانی بوروکراتیک»، *مدیریت دولتی*، ۹(۲)، صص ۳۰۷-۳۳۲.
- فرهی بوزنجانی، برزو؛ محمدابراهیم سنجقی؛ محمد بازرگانی؛ محمدرضا سلطانی (۱۳۹۲). «طراحی و تبیین مدل شناخت، سنجش، و مدیریت فرهنگ سازمانی»، *راهبرد فرهنگ*، ۶(۲۱)، صص ۱۱۳-۱۳۸.
- فقیه‌آرام، بتول؛ بلال میرزایی (۱۳۹۶). «رابطه توانمندسازی و اخلاق سازمانی با عملکرد شغلی کارکنان»، *مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، س ۵، ش ۳، صص ۱۲۹-۱۴۶.
- کرمانی، بهناز (۱۳۸۸). «نقش کارکنان نامرئی در استفاده مناسب از منابع بخش سلامت»، *هفتمین همایش سالانه دانشجویان مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی سراسر کشور علوم پزشکی کرمان*، صص ۱۱۲-۱۲۷.

محمدیاری، زهره؛ رضا سپهوند؛ حجت وحدتی؛ سید نجم‌الدین موسوی (۱۳۹۷). «نقش کارکنان نامرئی بر تنبلی سازمانی در سازمان‌های دولتی»، *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۰(۱)، صص ۵۱-۷۶.

مظفری، محمدمهدی؛ آزاده سادات فتحی‌نژاد (۱۳۹۶). «بررسی اهمیت مدیریت تنوع و نقش آن در فعالیت‌های منابع انسانی»، *دومین کنفرانس بین‌المللی انسجام مدیریت و اقتصاد در توسعه*.

معايير حقیقی‌فرد، علی؛ سجاد یوسفی؛ اکبر میرزاده (۱۳۸۹). «سبک رهبری و پیامدهای آن در چارچوب الگوی رهبری تمام‌عیار»، *توسعه انسانی پلیس*، س ۷، ش ۲۸، صص ۱۱-۲۷. مقیمی، سید محمد؛ علی‌رضا امینی (۱۳۹۵). «استعاره‌پردازی رفتاری کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران»، *مدیریت سازمان‌های دولتی*، د ۵، ش ۱، صص ۱۳-۳۲. منوریان، عباس؛ محمد حسین قربانی؛ مسلم شریفی؛ زینب دهقانی (۱۳۸۹). *فرهنگ سازمانی با تکیه بر مدل دنیسون*، انتشارات دانشگاه شیراز.

موغلی، علی‌رضا (۱۳۸۳). «رهبری تحول‌آفرین و ابزار سنجش آن (MLQ)»، *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، د ۱۱، ش ۴۳ و ۴۴، صص ۹۵-۱۱۲.

نبوی، سید عبدالحسین؛ علی حسین حسین‌زاده؛ ساجده علامه (۱۳۹۱). «مطالعه تأثیر ویژگی‌های بوروکراتیک سازمان بر بیگانگی از کار کارمندان سازمان‌های اداری (مطالعه کارمندان سازمان‌های دولتی شهرستان اهواز)»، *مسائل اجتماعی ایران*، س ۴، ش ۲، صص ۱۳۱-۱۵۴.

## References

- Adeel, M. M., Ali-Khan, H. G., Zafar, N., & Rizvi, S. T. (2018). Passive leadership and its relationship with organizational justice: Verifying mediating role of affect-based trust. *Journal of Management Development*, 37 (2), pp. 212-223.
- Amini, A. & Moghimi, S. (2016). Making Metaphor for Personnel Behavior of Iranian Public Organizations. *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 5(1), pp. 13-32.
- Antonakis, J., Bastardo, N., Liu, Y., & Schriesheim, C. A. (2014). What makes articles highly cited?. *The Leadership Quarterly*, 25 (1), pp. 152-179.

- Ashena, M., Asgari, N., Moradi Saleh, A., & Ghafouri, D. (2013). The Role of Organizational Culture in Facilitating Knowledge Management Practices. *Journal of Information Technology Management*, 5(4), pp. 1-22. (in Persian)
- Bratnicka, K. (2015). Relationship Between Leadership Styles and Organizational Creativity. *Management and Business Administration. Central Europe*, 23(1), pp. 69-78.
- Denison, D.R. (1990). Corporate Culture and Organizational Effectiveness. *New York: John Wiley & Sons*, 2(8), 78-92.
- DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. E. D., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1), pp. 7-52.
- Doucet, O., Poitras, J., & Chênevert, D. (2009). The impacts of leadership on workplace conflicts", *International Journal of Conflict Management*, 20 (4), pp. 340-354.
- Farahi Bozanjani, B., Sanjaqi, M., Bazargani, M., & Sultani, M. (2013). Designing and Explanation of a Model for Understanding, Measurement and Management of Organizational Culture; Case Study of a Revolutionary Institution of Islamic Revolution. *Strategy for culture*, 6(21), pp. 113-138.
- Ghaffari, R. & Rostamniya, Y. (2017). Organizational Social Inertia and laziness; Dysfunctions of the bureaucratic Organizational culture. *Journal of Public Administration*, 9(2), pp. 307-332. (in Persian)
- Harold, C. M. & Holtz, B. C. (2015). The effects of passive leadership on workplace incivility. *Journal of Organizational Behavior*, 36 (1), pp. 16-38.
- Hayes, A. F. & Scharkow, M. (2013). The relative trustworthiness of popular inferential approaches to testing indirect effect in statistical mediation analysis: Does method really matter? *Psychological Science*, 24(10), pp. 1918-1927.
- Hinkin, T. R. & Schriesheim, C. A. (2008). An examination of 'nonleadership': from laissez-faire leadership to leader reward omission and punishment omission. *Journal of Applied Psychology*, 93 (6), pp. 1234-1248.
- Holtz, B. C. & Hu, B. (2017). Passive leadership: relationships with trust and justice perceptions. *Journal of Managerial Psychology*, 32 (1), pp. 119-130.
- Hosseini, F., Rayej, H., Estiri, M., & Sharifi, S. (2010). A survey on Relationship between Organizational Culture & TFL and LMX Leadership Styles. *Journal of Public Administration*, 2(4), pp. 55-72. (in Persian)
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2008). *Educational Administration: Theory, Research and Practice*, New York: McGraw-Hill.
- Hutchinson, M. & Jackson, D. (2013). Transformational leadership in nursing: towards a more critical interpretation. *Nurs Inq*, 20(1), pp. 11-22.
- Jafariharandy, R. & Najafi, H. (2017). The Impact of Leadership Style on Human Resources Performance in Organization Mediated by Organizational Silence. *Management Studies in Development and Evolution*, 26(85), pp. 57-85. (in Persian)
- Kaufmann, L. & Schneider, Y. (2004). Intangibles A synthesis of current research. *Journal of Intellectual Capital*, 15(5), pp. 81-96.



- Kermani, B. (2010). The role of invisible staff in the proper use of health sector resources. *The 7th Annual Conference of Health Care Management Students of Kerman, Iran*.
- Khalili, K. (2018). Effect of Toxic Leadership on Social Loafing with Mediating Role of Employee' Soldiering (Case: Ilam Petrochemical Company). *Human Resource Management in Oil Industry*, 9 (36), 137-158. (in Persian)
- Khazaei, A. & Yaghini, M. (2016). The Impact of Organizational Culture on Organizational Agility with the Mediating Role of Knowledge Sharing in South Khorasan Education. *Studies of Future Studies and Policy Making*, 2(3), pp. 31-42.
- Krats, P. & Brown, T. C. (2013). Unionised employee's reactions to the introduction of a goalbased performance appraisal system. *Human Resource Management Journal*, 23 (4), pp. 396-412.
- Ku, T. H. (2011). How to improve organizational performance through learning and knowledge? *International Journal of Manpower*, 32(5), pp. 58-190.
- Moghli, A. (2004). transformational Leadership and its measurement tools. *Management Studies in Development and Evolution*, 11(43.44), pp. 95-112.
- Mohamad yari, Z., Sepahvand, R., Vahdati, H., & moosavi, S. (2018). Evaluating the Maturity of Human Resource Management Processes Based on Philips Model. *Journal of Research in Human Resources Management*, 10(1), pp. 51-76.
- Patnaik, C. & Satpathy, I. (2013). The Non-visual side of Invisible employee: A study. *Asian Journal of Multidimensional Research*, 2 (6), pp. 107-116.
- Quang, T. (2007). *The Impact Of bureaucratic Culture On marketing knowledge transfer within International Joint Ventures*. *Science & Technology Development*, 10(8), pp. 60-67.
- Sakizadeh, E. (2015). Investigating the Causes and Factors of Employees Invisible Leave. *Monthly View Development*, 45, pp. 19-20.
- Saade, R. Nijher, H., & Sharma, M. (2017). Why ERP Implementations Fall a Grounded Research Study. *Proceedings of the Informing Science and Information Technology Education Conference*, 5(31), pp. 191-200.
- Sarrose, J. C., Winter, J., & Santora, j. (2002). Work Alientional Leadership. *British Journal of management*, 13(4), pp. 285- 304.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M., & Hetland, H. (2007). The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behaviour. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12 (1), pp. 80-92.
- Tsai, Y. (2011). Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction. *BMC Health Services Research*, 11(98), pp. 1-9.
- Cemil, Y. C. (2004). *Burecracy and teachers Sense of Power*, Doctoral dissertation, Blacksburg, Virginia University.