

The Role of School Principals' Leadership Styles in Predicting Teachers' Procrastination and Job Burnout

Ebrahim Davoudi 

M.A. Graduate in Educational
Management, Islamic Azad
University, Bandar Abbas, Iran. E-
mail: daodiebrahim@gmail.com

Ramin Najafi* 

Corresponding Author, Assistant
Professor, Department of Educational
Management, Farhangian University,
Tehran, Iran; E-mail:
najafi6412@cfu.ac.ir

ORCID

Ebrahim Davoudi  <https://orcid.org/0009-0007-4254-2907>

Ramin Najafi  <https://orcid.org/0000-0001-7969-7258>

Abstract

Since teachers' procrastination and job burnout—especially in underprivileged regions—undermine their motivation and efficiency, and educational leadership can influence these two variables, the present study aimed to examine the predictive power of school principals' leadership styles for procrastination and job burnout among secondary school teachers in Bashagard during the 2023–2024 academic year. This correlational study included a statistical population of 315 teachers, of whom 172 were selected as the sample through stratified random sampling. Data were collected using the Tuckman Procrastination Questionnaire (1991), the Maslach Burnout Inventory (1997), and a researcher-developed questionnaire to assess leadership styles. Considering the non-normal distribution of variables, Spearman's correlation and multiple regression analysis were applied. The results showed that principals' leadership style has a negative relationship with both procrastination and job burnout, with coefficients of 0.35 and 0.63, respectively, while a positive relationship with a coefficient of 0.29 was observed between procrastination and job burnout. Regression analysis indicated that leadership styles significantly predict the changes related to

procrastination and job burnout, with coefficients of 0.27 and 0.44, respectively, and the predictive power of leadership style for job burnout was stronger than for procrastination. Therefore, effective leadership styles can help reduce teachers' procrastination and job burnout, thereby improving their educational performance and psychological well-being, particularly in disadvantaged regions such as Bashagard.

Keywords: Leadership style, Procrastination, Job burnout, Teacher, Bashagard county

Cite this Article: Davoudi, E., & Najafi, R. (). The Role of School Principals' Leadership Styles in Predicting Teachers' Procrastination and Job Burnout. *Educational Leadership Research*, ? (?), ?-?. doi:10

Extended Abstract

Introduction

In recent years, educational systems have faced increasing challenges such as declining instructional quality, reduced productivity, and rising job dissatisfaction among teachers. Empirical evidence suggests that a considerable portion of these challenges is associated with teachers' psychological problems, including chronic stress and emotional exhaustion (Agyapong et al., 2022). One prominent behavioral phenomenon related to these issues is procrastination, which has gained growing attention due to changes in lifestyle, work demands, and organizational pressures. Although task delay is common among individuals, procrastination becomes problematic when it turns into a persistent behavioral pattern characterized by the intentional postponement of tasks despite awareness of negative consequences (Yousefi Afrashteh & Janjani, 2024).

Among teachers, procrastination has been shown to negatively affect instructional effectiveness, motivation, and professional commitment, ultimately impairing students' learning outcomes and school effectiveness (Sirois, 2023; Laybourn et al., 2019). In school contexts, high levels of procrastination are associated with job dissatisfaction, absenteeism, and even turnover intentions (Ghanbari & Majouni, 2022). Over time, the psychological strain caused by repeated task delay may contribute to job burnout, a multidimensional syndrome involving emotional exhaustion, depersonalization, and reduced personal accomplishment (Maslach et al., 1997).

Job burnout among teachers is widely recognized as a critical issue, particularly in under-resourced educational settings. Factors such as heavy workload, role conflict, inadequate facilities, and lack of administrative support significantly increase the risk of burnout (Pourrajab et al., 2020). Research indicates that procrastination can exacerbate burnout by increasing stress and reducing perceived control over work demands (Metin et al., 2018).

One of the most influential organizational factors shaping teachers' psychological experiences is school leadership style. School principals, as instructional leaders, play a vital role in shaping teachers' motivation, well-being, and work behaviors through their leadership approaches (Ahlagband, 2016). Evidence suggests that supportive and participatory leadership styles- such as transformational and servant leadership- are negatively associated with burnout and maladaptive work behaviors, whereas authoritarian styles tend to intensify stress and disengagement (Wu et al., 2024; Schowalter & Volmer, 2025).

Despite growing international evidence, little is known about the simultaneous relationships between leadership style, procrastination, and job burnout in specific cultural and geographical contexts. This gap is particularly salient in disadvantaged regions such as Bashagard County, where teacher shortages, multi-grade classrooms, geographical isolation, and limited resources intensify occupational stress. Therefore, the present study aims to investigate the relationship between school principals' leadership styles and teachers' procrastination and job burnout in secondary schools of Bashagard County.

Research Hypotheses

Hypothesis 1: There is a significant relationship between managers' leadership style and the procrastination of secondary school teachers in Bashagard County.

Hypothesis 2: There is a significant relationship between managers' leadership style and the job burnout of secondary school teachers in Bashagard County.

Hypothesis 3: There is a significant relationship between job burnout and the procrastination of secondary school teachers in Bashagard County.

Hypothesis 4: Managers' leadership style significantly predicts both the procrastination and job burnout of teachers in Bashagard County simultaneously.

Literature Review

Leadership in schools is a dynamic process through which principals influence teachers' attitudes, emotions, and behaviors by means of guidance, motivation, and support. Organizational leadership literature identifies various leadership styles, including transformational, servant, charismatic, contingent, authoritarian, and laissez-faire leadership (Wu et al., 2024). Transformational leadership emphasizes inspirational motivation, individualized consideration, and intellectual stimulation, while servant leadership prioritizes teachers' needs and psychological well-being (Greenleaf, 1977; Bass & Avolio, 1990).

In contrast, authoritarian and non-participatory leadership styles are frequently associated with higher stress levels and lower job satisfaction (Göncü & Metin, 2018; Mashinchi & Norouzpour, 2020). One notable behavioral outcome influenced by leadership style is procrastination, defined as the voluntary delay of intended tasks despite expecting negative outcomes (Steel, 2007). Ferrari and Tice (2000) emphasized the role of task aversiveness in procrastinatory behavior, while cognitive and motivational theories highlight the influence of maladaptive beliefs, anxiety, and low self-efficacy (Ferrari, 2011; Sirois & Pychyl, 2013).

Job burnout, first introduced by Freudenberger (1975) and later conceptualized by Maslach et al. (1997), is a chronic response to prolonged occupational stress. Numerous studies have established strong associations between leadership style and burnout, showing that transformational and servant leadership reduce emotional exhaustion and enhance teachers' resilience (Wu et al., 2024).

Empirical evidence also suggests a meaningful link between burnout and procrastination. Burnout reduces cognitive and emotional resources, increasing avoidance behaviors and task delay (Metin et al., 2018; Govicar et al., 2024). Taken together, theoretical and empirical studies indicate that leadership style may directly affect both burnout and procrastination, as well as indirectly influence procrastination through burnout.

Methodology

This applied study employed a quantitative, descriptive-correlational design. The statistical population consisted of all secondary school teachers in Bashagard County during the 2022–2023 academic year ($N = 315$). Using Morgan's table and stratified random sampling based on gender, 172 teachers (100 men and 72 women) were selected.

Data were collected using three instruments: a researcher-developed leadership styles questionnaire based on transformational, servant, contingent, and charismatic leadership models ($\alpha = 0.88$); Tuckman's Procrastination Scale (1991; $\alpha = 0.71$); and the Maslach Burnout Inventory (Maslach et al., 1997; $\alpha = 0.78$). Ethical principles, including informed consent and confidentiality, were strictly observed.

Descriptive statistics, Spearman correlation coefficients, and multivariate regression analysis were conducted using SPSS 26.

Results

The results indicated a significant negative correlation between leadership style and procrastination ($r = -0.35$, $p < 0.01$) and between leadership style and job burnout ($r = -0.63$, $p < 0.01$). Additionally, a significant positive correlation was found between job burnout and procrastination ($r = 0.29$, $p < 0.01$).

Multivariate regression analysis revealed that leadership style significantly predicted both procrastination ($\beta = -0.27$, $p < 0.001$) and job burnout ($\beta = -0.44$, $p < 0.001$). The Wilks' Lambda test confirmed a significant overall effect of leadership style on the combined dependent variables ($\Lambda = 0.48$, $F = 91.77$, $p < 0.001$).

Discussion

The findings demonstrate that supportive and participatory leadership styles are associated with lower levels of teacher procrastination and burnout. Transformational and servant leadership styles appear particularly effective in enhancing psychological resources, such as self-efficacy and perceived support, thereby reducing emotional exhaustion and avoidance behaviors (Wu et al., 2024; Lin et al., 2022).

The positive association between burnout and procrastination aligns with the mood-regulation model of procrastination (Sirois & Pychyl,

2013), suggesting that emotionally exhausted teachers are more likely to engage in task avoidance as a short-term coping strategy. In deprived contexts like Bashagard, leadership effects are likely amplified due to heightened structural stressors.

Conclusion

The study concludes that principals' leadership styles play a critical role in predicting teachers' job burnout and procrastination, with stronger effects observed for burnout. Enhancing leadership competencies- particularly transformational and servant leadership- may contribute significantly to improving teachers' psychological well-being and professional effectiveness in disadvantaged regions.

Acknowledgments

The authors would like to thank all teachers of secondary schools in Bashagard County who generously participated in this study.



نقش سبک‌های رهبری مدیران مدارس در پیش‌بینی اهمال کاری و فرسودگی شغلی معلمان

دانش‌آموخته کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی،

بندرعباس، ایران. رایانامه: daodiebrahim@gmail.com

ابراهیم داودی

نویسنده مسئول، استادیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه فرهنگیان، تهران،

ایران. رایانامه: najafi6412@cfu.ac.ir

رامین نجفی*

چکیده

از آنجایی که اهمال کاری و فرسودگی شغلی معلمان به ویژه در منطقه کم برخوردار، انگیزش و کارآمدی آنان را تضعیف می‌کند و رهبری آموزشی می‌تواند بر این دو متغیر تأثیر بگذارد، پژوهش حاضر با هدف بررسی توان پیش‌بینی اهمال کاری و فرسودگی شغلی معلمان دوره متوسطه شهرستان بشاگرد در سال تحصیلی ۱۴۰۲-۱۴۰۳ براساس سبک‌های رهبری مدیران مدارس انجام شد. این مطالعه از نوع همبستگی با جامعه آماری ۳۱۵ معلم و نمونه‌های پژوهش شامل ۱۷۲ نفر از آنها بوده است که با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه اهمال کاری تاکمن (۱۹۹۱)، پرسشنامه فرسودگی شغلی ماسلاچ (۱۹۹۷)، و پرسشنامه محقق‌ساخته برای سنجش سبک رهبری گردآوری شدند. با توجه به غیرنرمال بودن توزیع متغیرها، به منظور تحلیل داده‌ها از همبستگی اسپیرمن و رگرسیون چندمتغیره استفاده شد. نتایج نشان داد سبک رهبری مدیران با هر دو متغیر اهمال کاری و فرسودگی شغلی به ترتیب با ضریب ۰/۳۵ و ۰/۶۳ رابطه منفی دارد، در حالی که میان اهمال کاری و فرسودگی شغلی با ضریب ۰/۲۹ رابطه مثبت مشاهده شد. تحلیل رگرسیون نشان داد که سبک‌های رهبری، تغییرات مربوط به اهمال کاری و فرسودگی شغلی را به ترتیب با ضرایب ۰/۲۷ و ۰/۴۴ به‌طور معناداری پیش‌بینی می‌کنند، و قدرت پیش‌بینی کنندگی سبک رهبری برای فرسودگی شغلی قوی‌تر از اهمال کاری بود. بنابراین، سبک‌های رهبری مؤثر می‌توانند با کاهش اهمال کاری و فرسودگی شغلی معلمان، به بهبود عملکرد آموزشی و سلامت روانی آن‌ها به‌ویژه در مناطق کم برخوردار مانند شهرستان بشاگرد کمک کنند.

کلیدواژه‌ها: سبک رهبری، اهمال کاری، فرسودگی شغلی، معلم، شهرستان بشاگرد

استناد به این مقاله: ابراهیمی، داود و نجفی، رامین. (). نقش سبک‌های رهبری مدیران مدارس در پیش‌بینی

اهمال کاری و فرسودگی شغلی معلمان. پژوهش‌های رهبری آموزشی، ۴(۹)، ۹-۴. doi: 10

مقدمه

در سال‌های اخیر، نظام‌های آموزشی با چالش‌هایی چون کاهش بهره‌وری، نارضایتی شغلی و افت کیفیت تدریس مواجه بوده‌اند و یافته‌های پژوهشی نشان می‌دهد بخشی از این مشکلات با سطح بالای مشکلات روانی معلمان مرتبط است (Agyapong et al., 2022). یکی از پدیده‌های قابل توجه در این زمینه، اهمال کاری است که با توجه به تغییرات گسترده در سبک زندگی، اهمیت بیشتری یافته است. هرچند همه انسان‌ها تا حدودی امور را به تأخیر می‌اندازند، اما برخی این ویژگی را به عنوان یک الگوی پایدار در زندگی خود برگزیده‌اند؛ اهمال کاری می‌تواند در حوزه‌های فردی و جمعی نمود پیدا کند و زمانی رخ می‌دهد که فرد، علیرغم تصمیم به انجام یک فعالیت، انگیزه یا اقدام لازم را در چارچوب زمانی تعیین شده ندارد (Yousefi Afrashteh & Janjani, 2024).

گرچه پیامدهای اهمال کاری ممکن است بلافاصله در زندگی روزمره مشهود نباشد؛ اما شیوع آن در گروه‌های خاص، مانند معلمان، می‌تواند آثار منفی چشمگیری بر بهره‌وری، انگیزش و کیفیت عملکرد داشته باشد (Sirois, 2023). اهمال کاری در مدارس موجب کاهش بازدهی، نارضایتی شغلی، افت انگیزه، و حتی افزایش غیبت یا جابه‌جایی شغلی معلمان می‌شود (قنبری و معجونی، ۱۴۰۱). با توجه به این که معلم مهم‌ترین عامل در تحول و ارتقای نظام آموزش و پرورش است، ابتلای او به اهمال کاری می‌تواند به بروز خستگی، ناامیدی، ترک شغل، غیبت‌های مکرر و در نهایت کاهش کارایی منجر شود (Laybourn et al., 2019; Martinsone et al., 2024).

اهمال کاری اغلب همراه با فشار روانی، اضطراب، و تنش‌های ناشی از به تعویق انداختن وظایف است که در بلندمدت زمینه‌ساز فرسودگی شغلی می‌شود. بنابراین، فرسودگی شغلی نتیجه تنش‌های مدیریت نشده است که به صورت بیماری مزمن از خستگی عاطفی، مسخ شخصیت و کاهش موفقیت شخصی خود را متظاهر می‌نماید (محمدی و خرسندی یامچی، ۱۴۰۴). در میان معلمان، عواملی چون حجم زیاد کار، کمبود منابع آموزشی، شرایط کاری نامناسب و تعارض نقش، به‌طور مستقیم با فرسودگی شغلی ارتباط دارند (پوررجب و همکاران، ۱۳۹۹).

پژوهش‌ها نشان داده‌اند اهمال کاری می‌تواند به عنوان یک رفتار خودناتوان‌ساز، پیش‌زمینه مهمی برای فرسودگی شغلی معلمان باشد (قنبری و معجونی، ۱۴۰۱). این دو

پدیده، نه تنها بهره‌وری و خلاقیت معلمان را کاهش می‌دهند، بلکه بر کیفیت یادگیری دانش‌آموزان و موفقیت مدارس نیز تأثیر منفی دارند. در این میان، محیط کاری حمایت‌گر و روابط مثبت میان همکاران و مدیران می‌تواند نقش حفاظتی در برابر این مشکلات ایفا کند (پوررجب و همکاران، ۱۳۹۹).

یکی از عوامل کلیدی در ایجاد چنین محیطی، سبک رهبری مدیران مدارس است؛ مدیران به‌عنوان رهبران آموزشی، نه تنها وظیفه سازماندهی منابع و هدایت مدرسه را برعهده دارند، بلکه با سبک رهبری خود بر انگیزش، نگرش و عملکرد معلمان اثر مستقیم می‌گذارند (علاقه‌بند، ۱۳۹۵). بنابراین، سبک رهبری مدیر می‌تواند بر رضایت شغلی، بهره‌وری و میزان استرس کارکنان تأثیرگذار باشد. مطالعات نیز اهمیت نقش سبک رهبری را در کاهش فرسودگی شغلی و اهمال‌کاری معلمان تأیید کرده‌اند؛ به گونه‌ای که سبک رهبری تحول‌آفرین به‌ویژه با تقویت خودمختاری و معنای کاری، فرسودگی را کاهش می‌دهد و سبک رهبری خدمتگزار نیز از شدت خستگی عاطفی می‌کاهد (Wu et al., 2024; Schowalter & Volmer, 2025). همچنین، فراتحلیل‌ها نشان می‌دهد سبک‌های رهبری اخلاقی، رابطه‌محور و تحول‌گرا با فرسودگی شغلی کارکنان دولت ارتباط منفی دارد (قنبری قلعه‌رودخانی و همکاران، ۱۴۰۱). در حوزه اهمال‌کاری نیز، سبک‌های مدیریتی نقش تعدیل‌کننده‌ای در رابطه بین تعهد شغلی و اهمال‌کاری شغلی ایفا می‌کنند (Göncü Köse, 2018 & Metin).

مطالعات مشابه نشان داده‌اند که سبک رهبری تحول‌آفرین می‌تواند منجر به پذیرش ایده‌های نو و مهارت‌های کارآفرینی یادگیری سازمانی شود (رضوی و صمدی میارکلائی، ۱۴۰۴) و از طریق برابری در روابط کاری، فرسودگی معلمان را کاهش دهد (Sasmiaji et al., 2025). همچنین، مرور نظام‌مند پژوهش‌ها در دوران همه‌گیری کووید-۱۹ نشان داد که رفتارهای حمایتی مدیران مدارس می‌توانند نقش کلیدی در کاهش استرس و فرسودگی معلمان ایفا کنند (Kraft et al., 2021).

با وجود این شواهد، هنوز پژوهشی که به‌طور هم‌زمان رابطه بین سبک رهبری، اهمال‌کاری و فرسودگی شغلی را در بافت جغرافیایی و فرهنگی خاص شهرستان بشاگرد بررسی کرده باشد، در دسترس نیست. این خلأ پژوهشی از آنجا اهمیت دارد که در شهرستان بشاگرد مسائلی مانند کمبود معلم، تعدد کلاس‌های چندپایه، فاصله زیاد مدارس، کمبود

امکانات آموزشی و جابه‌جایی مکرر معلمان، فشارهای شغلی را تشدید کرده و می‌تواند الگوهای متفاوتی نسبت به سایر نقاط کشور ایجاد کند. بر همین اساس، هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه میان سبک رهبری مدیران با اهمال‌کاری و فرسودگی شغلی معلمان مدارس متوسطه شهرستان بشاگرد است تا روشن شود سبک‌های مختلف رهبری تا چه حد می‌توانند در کاهش این دو عامل در شرایط ویژه این شهرستان نقش‌آفرینی کنند.

پیشینه پژوهش

رهبری در مدرسه فرایندی است که طی آن مدیر با بهره‌گیری از شیوه‌های مختلف هدایت، انگیزش، حمایت و تصمیم‌گیری، بر نگرش‌ها، هیجانات و رفتار کارکنان اثر می‌گذارد در ادبیات سازمانی، سبک‌های رهبری به اشکالی چون تحول‌آفرین، خدمتگزار، تعاملی، اقتضایی، کاریزماتیک، آمرانه و آزادگذار تقسیم می‌شوند. برای نمونه؛ سبک تحول‌آفرین با ابعادی همچون انگیزش الهام‌بخش، ملاحظه فردی و تحریک ذهنی شناخته می‌شود و سبک خدمتگزار بر اولویت‌دادن به نیاز کارکنان و ایجاد حمایت روانی تأکید دارد (Wu et al., 2024). در مقابل، سبک‌های آمرانه و غیرمشارکتی معمولاً با فشار روانی، ضعف حمایت و کاهش رضایت شغلی همراه‌اند (Göncü & Metin, 2018)؛ ماشینچی و نوروزپور، (۱۳۹۹). یکی از پیامدهای رفتاری قابل تأمل در میان کارکنان آموزشی، اهمال‌کاری است.

اهمال‌کاری به تعویق انداختن عمدی انجام وظایف مهم با وجود آگاهی از پیامدهای منفی آن گفته می‌شود (Steel, 2007). Ferrari & Tice (2000) بر نقش ادراک ناخوشایندی یا ملال‌آور بودن تکلیف در این رفتار تأکید کرده‌اند. در حوزه آموزش، پورکریمی و همکاران (۱۳۹۸) اهمال‌کاری معلمان را متأثر از فشارهای محیطی، تعارضات هیجانی و احساس ناکارآمدی می‌دانند. از منظر شناختی، باورهای نادرست نسبت به خود یا وظایف، با کاهش عزت‌نفس و افزایش اضطراب، احتمال تعلل را افزایش می‌دهد (Ferrari, 2011). در رویکردهای انگیزشی نیز ترجیح فعالیت‌های خوشایند بر وظایف ناخوشایند، بروز این رفتار را تسهیل می‌کند (Sirois & Pychyl, 2013). یکی از پیامدهای روان‌شناختی مرتبط با اهمال‌کاری، فرسودگی شغلی است.

فرسودگی شغلی یک سندروم چندبعدی است که نخستین بار توسط Freudenberger (۱۹۷۵) مطرح شد سپس Maslach و همکاران (۱۹۹۷) آن را در سه بُعد «خستگی عاطفی»،

«مسخ شخصیت» و «کاهش احساس موفقیت فردی» صورت‌بندی کردند. این پدیده در اثر قرارگیری طولانی‌مدت در معرض فشارهای شغلی ایجاد شده و پیامدهایی مانند افت عملکرد، کاهش انگیزش، اضطراب، افسردگی و ترک خدمت را به دنبال دارد (Maslach & Leiter, 2016; Bianchi et al., 2015).

از منظر تجربی، مطالعات بین‌المللی و داخلی نشان داده‌اند که سبک رهبری از عوامل سازمانی مؤثر بر رفتار اهمال‌کاری کارکنان است. برای مثال، در پژوهش Gönçü and Metin (۲۰۱۸) که بر روی کارکنان خدمات اجتماعی در ترکیه انجام شد، با استفاده از پرسشنامه و تحلیل همبستگی نشان داده شد سبک‌های تحول‌آفرین و تعاملی از طریق تقویت مسئولیت‌پذیری و حمایت اجتماعی اهمال‌کاری را کاهش می‌دهند، در حالی که سبک‌های آمرانه با افزایش فشار روانی و تضعیف انگیزش، آن را تشدید می‌کنند.

افزون بر این، شواهد پژوهشی نشان می‌دهد سبک رهبری با فرسودگی شغلی نیز ارتباط دارد. در حوزه فرسودگی شغلی، یافته‌های Risambessy (۲۰۲۳) نشان داد که رهبری تحول‌آفرین با استفاده از ابعادی همچون ملاحظه فردی و انگیزش الهام‌بخش، می‌تواند خستگی عاطفی کارکنان را کاهش دهد. پژوهش حسینی و همکاران (۱۴۰۲) نیز در میان معلمان ابتدایی ایران با روش پیمایشی تأیید کرد که سبک رهبری مدیران با فرسودگی رابطه منفی دارد. همچنین Wu و همکاران (۲۰۲۴) نشان دادند که رهبری خدمتگزار با ایجاد فضای حمایتی، فشارهای بازدارنده را کاهش می‌دهد.

در زمینه ارتباط میان فرسودگی و اهمال‌کاری نیز نتایج قابل تأملی گزارش شده است. پژوهش Metin و همکاران (۲۰۱۸) بیان کرد که تجربه خستگی هیجانی با افزایش تأخیر در انجام تکالیف و کاهش انرژی شناختی همراه است. یافته‌های Govicar و همکاران (۲۰۲۴) نشان داد که در شرایط کمبود منابع و فشار شغلی، رابطه بین فرسودگی و اهمال‌کاری قوی‌تر بروز می‌کند. Laybourn و همکاران (۲۰۱۹) نیز در یک مطالعه کیفی گزارش کردند اهمال‌کاری در میان معلمان می‌تواند موجب استرس مزمن و آسیب به سلامت هیجانی شود.

با توجه به نظریه‌های شناختی، هیجانی و انگیزشی، سبک رهبری می‌تواند از طریق تأثیر بر منابع روان‌شناختی، جو سازمانی و حمایت اجتماعی، اهمال‌کاری و فرسودگی را شکل دهد؛ سبک‌های مشارکتی و حمایتی با افزایش خودکارآمدی، حس تعلقی، انگیزش درونی

و کاهش اضطراب، زمینه بروز اهمال کاری را محدود می کنند (Van Dierendonck, 2011). در مقابل، سبک های آمرانه با افزایش فشار ادراک شده و کاهش اختیار، موجب افزایش تعویق در انجام وظایف و افزایش استرس می شوند (Göncü & Metin, 2018؛ پورکریمی و همکاران، ۱۳۹۸). همچنین، کاهش احساس موفقیت فردی، خستگی عاطفی و تحلیل انرژی روانی می تواند خودکارآمدی و انگیزه انجام وظایف را تضعیف کرده و به اهمال کاری منجر شود (Metin et al., 2018؛ Schmitt & Weigelt, 2023؛ Fan et al., 2024).

در مجموع، با توجه به این زنجیره نظری، سبک رهبری می تواند هم به طور مستقیم و هم از طریق تأثیر بر فرسودگی، اهمال کاری معلمان را پیش بینی کند و محیط های کاری پر استرس مانند مدارس مناطق محروم، این روابط را تشدید می کنند.

بر اساس مبانی نظری و شواهد تجربی، فرضیات زیر مطرح می شوند:

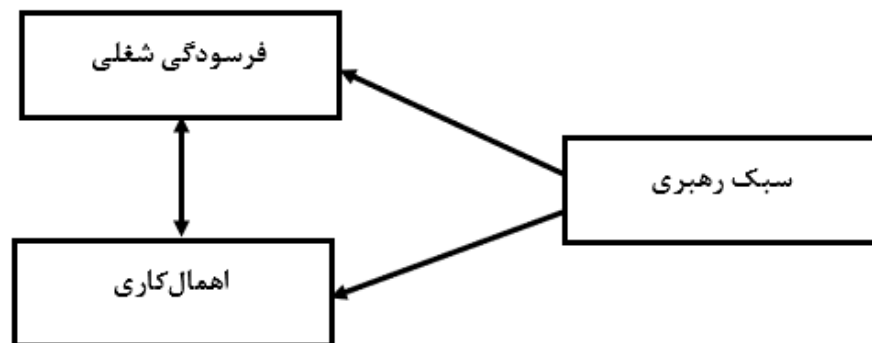
فرضیه اول: بین سبک رهبری مدیران و اهمال کاری معلمان مدارس متوسطه شهرستان بشاگرد رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه دوم: بین سبک رهبری مدیران و فرسودگی شغلی معلمان مدارس متوسطه شهرستان بشاگرد رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه سوم: بین فرسودگی شغلی و اهمال کاری معلمان مدارس متوسطه شهرستان بشاگرد رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه چهارم: سبک رهبری مدیران به طور معناداری توان پیش بینی هم زمان اهمال کاری و فرسودگی شغلی معلمان شهرستان بشاگرد را دارد.

شکل ۱. مدل مفهومی پیشنهادی پژوهش



روش

در این پژوهش، سعی شده است ضمن بررسی رابطه سبک‌های رهبری مدیران با اهمال‌کاری و فرسودگی شغلی معلمان، توان پیش‌بینی سبک رهبری مدیران بر دو متغیر وابسته سنجیده شود. بنابراین، پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع همبستگی است؛ زیرا هدف آن بررسی روابط بین متغیر مستقل و متغیر وابسته می‌باشد. از آنجایی که داده‌های این پژوهش به صورت عددی و از طریق پرسشنامه گردآوری شده است، به لحاظ ماهیت نیز از نوع پژوهش‌های کمی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه معلمان شاغل در مدارس متوسطه شهرستان بشاگرد در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۲ بوده است که بر اساس آمار اداره آموزش و پرورش تعداد آن‌ها ۳۱۵ نفر (۱۰۱ زن و ۲۱۴ مرد) گزارش شده است. حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان تعیین شد و ۱۷۲ نفر (۱۰۰ مرد و ۷۲ زن) به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند؛ به این صورت که ابتدا معلمان بر اساس جنسیت به عنوان طبقات جداگانه تفکیک شدند و سپس سهم هر طبقه متناسب با حجم جامعه تعیین و نمونه‌ها به صورت تصادفی ساده از هر طبقه انتخاب گردید.^۱

در این پژوهش برای گردآوری داده‌ها از سه پرسشنامه استفاده شد که روایی محتوایی آن‌ها توسط دو متخصص تأیید گردید. پرسشنامه سبک‌های رهبری به صورت محقق ساخته و بر اساس مؤلفه‌های استخراج شده از رویکرد رهبری تحول‌آفرین Avolio and Bass (۱۹۹۰)، رهبری خدمتگزار Greenleaf (۱۹۷۷) و مدل اقتضایی Fiedler (۱۹۸۱) تدوین شد. این پرسشنامه شامل ۱۶ گویه در چهار بُعد رهبری خدمتگزار، تحول‌آفرین، اقتضایی و کاریزماتیک است (برای هر بُعد ۴ گویه). از آنجا که این ابزار برای نخستین بار در این پژوهش تدوین و به کار گرفته شد، گزارش پایایی آن صرفاً بر داده‌های همین مطالعه استوار است؛ پایایی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ برابر با ۰/۸۸ به دست آمد که نشان‌دهنده همسانی درونی مناسب آن است.

^۱. تلاش شده است نسبت طبقات در نمونه‌ها برابر با نسبت طبقات در جامعه باشد. این موضوع به دلیل محدودیت‌های دسترسی به برخی از معلمان به طور کامل محقق نشد. اما تعداد معلمان مرد در نمونه‌ها مشابه با جامعه پژوهش از تعداد معلمان زن بیشتر است.

به منظور بررسی اهمال کاری، پرسشنامه (Tuckman ۱۹۹۱) (۱۶ گویه در مقیاس ۴ درجه‌ای) به کار گرفته شد. تاکن در پژوهش خود (Tuckman, 1991)، پایایی آلفای کرونباخ برابر با ۰,۸۶ گزارش کرده است. در پژوهش حاضر ضریب پایایی این ابزار ۰,۷۱ محاسبه شد که نشان‌دهنده همسانی درونی قابل قبول است. همچنین، برای سنجش فرسودگی شغلی از پرسشنامه Maslach و همکاران (۱۹۹۷) (MBI؛ ۲۲ گویه، سه بُعد) استفاده شد. در یک فراتحلیل تجمیعی پایایی که توسط Aguayo و همکاران (۲۰۱۱) انجام شد پایایی زیرمقیاس‌های پرسشنامه ماسلاچ (۱۹۹۷) برابر با ۰,۸۸، ۰,۷۱ و ۰,۷۸ گزارش شد. در پژوهش حاضر نیز پایایی کل ابزار با آلفای کرونباخ ۰,۷۸ تعیین گردید و تأیید شد. در اجرای این پژوهش الزامات اخلاقی رعایت گردید. شرکت‌کنندگان پس از اطلاع از هدف مطالعه، ماهیت ابزارها و محرمانه بودن پاسخ‌ها، با رضایت آگاهانه در پژوهش مشارکت کردند. اطلاعات جمع‌آوری شده صرفاً برای اهداف علمی استفاده شد و هویت افراد به طور کامل محرمانه باقی ماند. همچنین مشارکت در پژوهش داوطلبانه بوده و افراد در هر مرحله می‌توانستند انصراف دهند. داده‌ها بعد از تحلیل، بدون ذکر نام و مشخصات فردی گزارش شده‌اند.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، دو سطح آماری مورد استفاده قرار گرفت. در سطح توصیفی، شاخص‌هایی از قبیل میانگین و انحراف معیار محاسبه شد و در سطح استنباطی، از ضریب همبستگی اسپیرمن و تحلیل رگرسیون چندمتغیره با استفاده از نرم‌افزار SPSS 26 بهره گرفته شد.

یافته‌ها

پیش از بررسی فرضیه‌ها و گزارش یافته‌های پژوهش، اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان پژوهش در جدول ۱ و توصیف متغیرهای پژوهش در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۱. اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان پژوهش

سن	مدرک تحصیلی	سابقه خدمت
۳۰ < ۳۱ - ۴۱ - ۵۰ >	کارشناسی کارشناسی دکتری	۵ < ۶ - ۱۱ - ۱۶ > مجموع
۴۰ ۵۰	ارشد	۱۰ ۱۵

۱۷۲	۴۲	۴۰	۴۸	۴۲	۴	۲۸	۹۵	۴۵	۲۰	۷۲	۵۲	۲۸	فراوانی
۱۰۰	۲۴	۲۳	۲۸	۲۵	۳	۱۶	۵۵	۲۶	۱۲	۴۲	۳۰	۱۶	درصد

براساس جدول ۱، اغلب معلمان مشارکت کننده به ترتیب در محدوده سنی ۴۱ تا ۵۰ سال و ۳۱ تا ۴۰ سال قرار دارند. همچنین، اکثریت آنها دارای مدرک کارشناسی هستند. اما به لحاظ سابقه خدمت، توزیع نسبتاً برابری وجود دارد، به طوری که معلمان از تمام طیف های تجربه شغلی با نسبت تقریباً برابر در این پژوهش شرکت کردند.

جدول ۲. توصیف متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف معیار
اهمال کاری	۳	۰/۳۵
فرو سودگی شغلی	۲/۳۳	۰/۴
سبک رهبری	۳/۴۶	۰/۶۱

پس از پاسخگویی شرکت کنندگان به سؤالات پرسشنامه ها، میانگین فرو سودگی شغلی ۲/۳۳، سبک رهبری ۳/۵ و اهمال کاری ۳ بدست آمده است. همچنین، انحراف معیار فرو سودگی شغلی ۰/۴، سبک رهبری ۰/۶۱ و اهمال کاری ۰/۳۵ بوده است. در نهایت، میزان کشیدگی و چولگی تمام متغیرها در بازه ۱ تا ۱- محاسبه شده است. به منظور بررسی نرمال بودن توزیع متغیرها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شده است. از آنجایی که نتایج این آزمون در تمام متغیرها در سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ معنادار شده است، توزیع نمرات همه متغیرها از نرمال فاصله معنادار دارد؛ بنابراین برای فرضیه های ۱ تا ۳ از همبستگی اسپیرمن استفاده شد. در فرضیه چهارم، به دلیل حجم نمونه نسبتاً بالا و استفاده از تکنیک بوت استرپ، از رگرسیون چندمتغیره استفاده گردید. جدول ۳ همبستگی بین متغیرهای پژوهش را نشان می دهد که از آن می توان برای بررسی فرضیات اول تا سوم استفاده نمود.

جدول ۳. همبستگی بین متغیرهای پژوهش

رابطه	ضریب همبستگی	مقدار p
-------	--------------	---------

سبک رهبری با اهمال کاری	-۰/۳۵	۰/۰۰۱
سبک رهبری با فرسودگی شغلی	-۰/۶۳	۰/۰۰۱
اهمال کاری با فرسودگی شغلی	۰/۲۹	۰/۰۰۱

فرضیه اول: بین سبک رهبری مدیران و اهمال کاری معلمان مدارس متوسطه شهرستان بشاگرد رابطه معناداری وجود دارد.

با توجه به داده‌های جدول ۳، ضریب همبستگی بین سبک رهبری مدیران و اهمال کاری معلمان ۰/۳۵- است که در سطح معناداری کمتر از ۰/۰۱ معنادار است. این نتایج نشان داد که بین دو متغیر رابطه معکوس وجود دارد؛ به این معنا که با افزایش نمره سبک رهبری مدیران مدارس، میزان اهمال کاری معلمان کاهش می‌یابد. بنابراین، فرضیه اول مورد تأیید قرار گرفت.

فرضیه دوم: بین سبک رهبری مدیران و فرسودگی شغلی معلمان مدارس متوسطه شهرستان بشاگرد رابطه معناداری وجود دارد.

براساس داده‌های جدول ۳، از آنجایی که ضریب همبستگی بین سبک رهبری مدیران با فرسودگی شغلی معلمان ۰/۶۳- در سطح معناداری کمتر از ۰/۰۱ معنادار می‌باشد. این نتیجه نشان می‌دهد که رابطه‌ای منفی و قوی بین دو متغیر وجود دارد؛ به این معنا که هرچه نمره سبک رهبری مدیران بالاتر باشد، میزان فرسودگی شغلی معلمان کمتر است. بنابراین، فرضیه دوم مورد تأیید قرار گرفت.

فرضیه سوم: بین فرسودگی شغلی و اهمال کاری معلمان مدارس متوسطه شهرستان بشاگرد رابطه معناداری وجود دارد.

نتایج جدول ۳ نشان داد که ضریب همبستگی بین دو متغیر فرسودگی شغلی و اهمال کاری معلمان ۰/۲۹ که این ضریب در سطح معناداری کمتر از ۰/۰۱ معنادار شده است. این نتیجه بیانگر وجود یک رابطه مثبت و معنادار بین دو متغیر است؛ به این معنا که با افزایش فرسودگی شغلی، میزان اهمال کاری معلمان نیز تمایل به افزایش دارد. بنابراین، فرضیه سوم مورد تأیید قرار گرفت.

فرضیه چهارم: سبک رهبری مدیران به‌طور معناداری توان پیش‌بینی هم‌زمان اهمال کاری و فرسودگی شغلی معلمان شهرستان بشاگرد را دارد.

به منظور آزمون فرضیه چهارم ابتدا با استفاده از آزمون لامبدای ویلکز در مجموعه تحلیل رگرسیون چندمتغیره، اثر کلی سبک‌های رهبری مدیران مدارس را بر فرسودگی شغلی و اهمال کاری معلمان مطالعه شده است (جدول ۴). سپس، با استفاده از مجموع مجذورات و آماره F اثرات تفکیکی سبک رهبری را بر دو متغیر وابسته بررسی شده است (جدول ۵). در نهایت با استفاده از ضرایب رگرسیون β توان پیش‌بینی سبک رهبری مدیران بر فرسودگی شغلی و اهمال کاری معلمان مورد آزمون قرار گرفت (جدول ۶).

جدول ۴. اثر کلی سبک رهبری بر اهمال کاری و فرسودگی شغلی

آزمون	مقدار	آماره F	درجه آزادی فرضیه	درجه آزادی خطا	مقدار p
لامبدای ویلکز	۰/۴۸	۹۱/۷۷	۲	۱۶۹	۰,۰۰۱

جدول ۴ نشان می‌دهد که مقدار رگرسیون چندمتغیره حاصل از شاخص لامبدای ویلکز ۰/۴۸ محاسبه شده است. از آنجایی که این شاخص نشان می‌دهد که چه میزان از تغییرات فرسودگی شغلی و اهمال کاری معلمان توسط سبک رهبری مدیران تبیین نمی‌شود، مقدار ۰/۴۸ نشان‌دهنده این است که ۰/۵۲ از تغییرات مشترک این دو متغیر وابسته توسط سبک رهبری توضیح داده می‌شود. همچنین، مقدار آزمون F ، ۹۱/۷۷ در سطح معناداری کمتر ۰/۰۱ محاسبه شده است که نشان می‌دهد تفاوت میانگین مشترک دو متغیر وابسته بین سبک‌های رهبری مدیران معنادار است. در نتیجه، اثر کلی سبک رهبری بر ترکیب دو متغیر وابسته معنادار است.

جدول ۵. اثر تفکیکی سبک رهبری بر اهمال کاری و فرسودگی شغلی

متغیر مستقل	متغیر وابسته	اثر خالص (مجموع مجذورات)	درجه آزادی	آماره F	مقدار p
سبک رهبری	اهمال کاری	۴/۸	۱	۴۹/۶۶	۰/۰۰۱
	فرسودگی شغلی	۱۲/۴۷	۱	۱۳۷/۳۶	۰/۰۰۱

با توجه به جدول ۵ و بررسی نتایج تحلیل واریانس نشان داد که مقدار مجموع مجذورات اثر خالص سبک رهبری مدیران بر اهمال کاری معلمان برابر با ۴/۸ است؛ به این معنا که سبک رهبری توانسته است بخش قابل توجهی از تغییرات نمره‌های اهمال کاری را توضیح

دهد. همچنین، مقدار مجموع مجذورات برای متغیر فرسودگی شغلی برابر با ۱۲/۴۷ به دست آمد که بیانگر آن است که سبک رهبری نقش پررنگ‌تری در تبیین تغییرات فرسودگی شغلی نسبت به اهمال کاری ایفا کرده است.

همچنین، براساس جدول ۵، مقدار آماره F اثر سبک رهبری مدیران بر اهمال کاری معلمان برابر با ۴۹/۶۶ به دست آمد. همچنین، مقدار آماره F برای متغیر فرسودگی شغلی برابر با ۱۳۷/۳۶ محاسبه شد که نشان‌دهنده شدت اثر بالاتر سبک رهبری بر فرسودگی شغلی نسبت به اهمال کاری است.

جدول ۶. ضرایب رگرسیون سبک رهبری بر اهمال کاری و فرسودگی شغلی

متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضرایب رگرسیون β	مقدار p
سبک رهبری	اهمال کاری	- ۰,۲۷	۰,۰۰۱
	فرسودگی شغلی	- ۰,۴۴	۰,۰۰۱

جدول ۶ نشان می‌دهد که ضریب رگرسیون استاندارد شده (β) برای اثر سبک رهبری بر اهمال کاری برابر با -۰/۲۷ و بر فرسودگی شغلی برابر با -۰/۴۴ و در سطح معناداری کمتر از ۰/۰۱ معنادار بوده است. این یافته نشان می‌دهد که سبک رهبری مدیران نقش برجسته‌تری در کاهش فرسودگی شغلی معلمان دارد؛ به‌طوری‌که هر یک واحد افزایش در نمره سبک رهبری با کاهش ۰/۴۴ واحدی در نمره فرسودگی شغلی همراه می‌شود. در نتیجه، تحلیل رگرسیون نشان داد که سبک رهبری مدیران قادر است هر دو متغیر اهمال کاری و فرسودگی شغلی معلمان را پیش‌بینی کند و فرضیه چهارم تأیید شد.

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف بررسی توان پیش‌بینی اهمال کاری و فرسودگی شغلی معلمان مدارس متوسطه شهرستان بشاگرد براساس سبک رهبری مدیران مدارس انجام شد. بر این اساس، چهار فرضیه درباره روابط بین این متغیرها آزمون شد. نتایج نشان داد:

سبک رهبری مدیران و اهمال کاری معلمان

ضریب همبستگی اسپیرمن -۰/۳۵- نشان داد بین سبک رهبری مدیران و سطح اهمال کاری معلمان رابطه‌ای منفی و معنادار وجود دارد. این یعنی، هرچه مدیران از سبک‌های

تحول آفرین، خدمتگذار، اقتضایی و کاریزماتیک بهره‌گیری بیشتری کنند، سطح اهمال کاری معلمان کاهش می‌یابد. سبک تحول آفرین با ایجاد انگیزش الهام‌بخش و ارتقای خودکارآمدی (Lin, Yin & Liu, 2022)، سبک خدمتگذار با تقویت حمایت روانی و توجه به نیازهای فردی (Wu et al., 2024)، سبک اقتضایی با تطبیق رفتار رهبر با مقتضیات موقعیت و بالابردن حس کنترل معلمان (Nong, Ye & Hong, 2022) سبک کاریزماتیک با تقویت پیوندهای هیجانی و تعهد سازمانی (Da'as, 2024)، هر یک به نحوی مانع شیوع رفتارهای تعللی می‌شوند. در بافت خاص بشاگرد که محرومیت زیرساختی و فشار کاری بالاست، این نقش‌ها تشدید می‌یابد (اورنگ، جمال‌دینی و شیرین کام، ۱۴۰۰)؛ به طوری که رهبران مدرسه با به کارگیری ترکیبی و متناسب از این چهار سبک می‌توانند انگیزش و تعهد معلمان را تقویت نموده و از روی آوردن آنان به راهبردهای اجتنابی جلوگیری کنند (Göncü & Metin, 2018).

سبک رهبری مدیران و فرسودگی شغلی معلمان

نتایج این مطالعه نشان داد که بین سبک رهبری مدیران و فرسودگی شغلی معلمان رابطه منفی و معناداری وجود دارد. این یافته با پژوهش‌های حسینی و همکاران (۱۴۰۲)، ماشینچی و نوروزپور (۱۳۹۹) و Tian and Guo (2024) همخوانی دارد. مطالعات متعدد نشان داده‌اند که سبک‌های رهبری خدمتگذار، تحول آفرین، اقتضایی و کاریزماتیک می‌توانند در این رابطه کلی نقش آفرین باشند.

رهبری خدمتگذار می‌تواند با ایجاد محیطی حمایتی و توجه به نیازهای فردی کارکنان، فرسودگی شغلی را کاهش دهد (Mahon, 2024). رهبری تحول آفرین با الهام‌بخشی، تشویق نوآوری و توجه به رشد فردی کارکنان، می‌تواند فرسودگی شغلی را تقلیل دهد (Liu et al., 2019). رهبری اقتضایی با استفاده از پاداش‌ها و تنبیه‌ها بر اساس عملکرد کارکنان، می‌تواند بر فرسودگی شغلی تأثیر بگذارد (Layek & Koodamara, 2024). رهبری کاریزماتیک با ایجاد انگیزش و اعتماد در کارکنان، می‌تواند بر فرسودگی شغلی مؤثر باشد (Zhang et al., 2025). بنابراین، آموزش و توسعه مهارت‌های رهبری مدیران، به ویژه در مناطق محروم، می‌تواند به کاهش فرسودگی شغلی و افزایش کارایی معلمان کمک کند.

اهمال کاری و فرسودگی شغلی معلمان

ضریب همبستگی اسپیرمن ۰/۲۹ بین اهمال کاری و فرسودگی شغلی معلمان بیانگر رابطه‌ای مثبت و معنادار با اندازه اثر نزدیک به سطح متوسط است. این یافته با مدل تنظیم خلقی Sirois and Pychyl (2013) همسوست که بر کاهش منابع روانی و ظرفیت خودکنترلی در شرایط فرسودگی تأکید می‌کنند. بر این اساس، خستگی عاطفی و فشار شغلی می‌تواند انگیزش و توان شناختی معلم را کاهش داده و او را به راهبردهای اجتنابی مانند اهمال کاری سوق دهد؛ راهبردی که در کوتاه‌مدت تنش روانی را کم می‌کند، اما در بلندمدت با افزایش فشار زمان و کاهش کیفیت کار، خود به تشدید فرسودگی منجر می‌شود. یافته حاضر با نتایج سایر پژوهش‌ها نیز همخوان است؛ برای مثال، Hall و همکاران (2019) نشان دادند که فرسودگی می‌تواند پیش‌بینی‌کننده افزایش اهمال کاری باشد و این رابطه دوسویه عمل کند. از منظر کاربردی، مداخلات کاهنده فرسودگی در سطح سازمانی (بازتنظیم حجم کار، بهبود حمایت اداری، آموزش رهبری حمایتی) و تقویت‌کننده مهارت‌های فردی (مدیریت زمان، آموزش‌های شناختی رفتاری، برنامه‌های ذهن آگاهی) می‌تواند بر کاهش اهمال کاری اثرگذار باشد (Van Eerde & Klingsieck, 2018). در عین حال، برای تعیین مسیر علیّت و شناسایی متغیرهای میانجی یا تعدیل‌گر، انجام پژوهش‌های طولی و چندسطحی در جمعیت معلمان مناطق محروم مانند بشارگرد ضروری است.

پیش‌بینی همزمان فرسودگی شغلی و اهمال کاری معلمان بر اساس سبک رهبری مدیران تحلیل‌های رگرسیونی نشان داد که سبک رهبری مدیران به‌طور معناداری قادر به پیش‌بینی میزان اهمال کاری ($\beta = -0.27$) و فرسودگی شغلی ($\beta = -0.44$) معلمان بود. این نتایج با چارچوب نظری و شواهد تجربی قابل تبیین است؛ به‌طوری‌که سبک تحول‌آفرین با فراهم‌سازی تحریک ذهنی و ملاحظه فردی از طریق ارتقای خودکارآمدی و معنابخشی به کار، ذخایر روان‌شناختی معلمان را تقویت کرده و در نتیجه خستگی عاطفی و احساس ناکارآمدی را کاهش می‌دهد (Lin, Yin & Liu, 2022). رهبری خدمتگزار با اولویت‌دادن به رفاه روانی کارکنان و کاهش موانع شغلی، فشارهای بازدارنده را کم کرده و خستگی عاطفی را تضعیف می‌کند؛ بدین ترتیب ظرفیت انجام وظایف (و احتمال به‌تاخیرانداختن آن‌ها) افزایش می‌یابد (Wu et al., 2024). رهبری اقتضایی نیز با تنظیم مداخلات مدیریتی متناسب با مقتضیات موقعیتی، حس کنترل و اختیار معلمان را بالا می‌برد؛ این افزایش منابع ادراک‌شده به‌عنوان یک عامل حفاظتی در برابر فرسودگی و رفتارهای

اهمال کارانه عمل می کند (Nong, Ye & Hong, 2022). همچنین، رهبری کاریزماتیک از طریق تقویت معنا و پیوند هیجانی با سازمان، تعهد را ارتقا داده و انگیزش درونی را تقویت می کند؛ این سازوکارها نیز می توانند به طور غیرمستقیم مانع بروز اهمال کاری شوند (Da'as, 2024; Lin et al., 2022).

با توجه به نتایج پژوهش، قدرت پیش بینی سبک رهبری برای فرسودگی شغلی معلمان، قوی تر از پیش بینی اهمال کاری آنان است. این امر می تواند ناشی از این باشد که اهمال کاری بیشتر به عنوان یک ویژگی فردی محسوب می شود، در حالی که فرسودگی شغلی نوعی اختلال است که در اثر قرارگیری مداوم و طولانی مدت در معرض فشارهای روانی ایجاد می شود (Sirois, 2014). به بیان دیگر، فرسودگی شغلی نسبت به اهمال کاری بیشتر تحت تأثیر عوامل بیرونی قرار دارد. از این رو، هر چه استنادهای فرد برای تعیین موفقیت یا شکست خود بیشتر به عوامل بیرونی وابسته باشد، احتمال بروز اهمال کاری در او افزایش می یابد. در نهایت، نمی توان تأثیر متقابل فرسودگی شغلی و اهمال کاری و همچنین تأثیر همزمان سبک رهبری بر هر دو متغیر را نادیده گرفت.

با توجه به این موضوعات، پیشنهاد می شود در فرآیند انتخاب و انتصاب مدیران مدارس، ارزیابی های روان شناختی و مدیریتی با تمرکز بر ویژگی های رهبری تحول آفرین و مشارکتی صورت گیرد. همچنین، برگزاری دوره های آموزشی با هدف افزایش آگاهی مدیران درباره رهبری تحول آفرین، رهبری خدمتگزار و مهارت های انگیزشی می تواند در کاهش فرسودگی شغلی معلمان و به تبع آن کاهش اهمال کاری آنان مؤثر باشد. از طرفی، طراحی و اجرای سیستم های بازخورد منظم و ساختاریافته میان مدیران و معلمان، کیفیت تعاملات را ارتقا داده و ریسک بروز رفتارهای فرسودگی و اهمال کاری را کاهش می دهد. تأمین حمایت های روانی و اجتماعی بیشتر برای معلمان مناطق محروم مانند بشاگرد نیز یکی از راهکارهای مؤثر برای تقویت انگیزه و بهبود شرایط شغلی سخت این مناطق است.

نتایج پژوهش حاضر ممکن است به دلیل شرایط فرهنگی، اقلیمی و سازمانی خاص منطقه، قابل تعمیم به سایر مناطق کشور نباشد. بنابراین، توصیه می شود در پژوهش های آتی، سبک های رهبری مدیران در مناطق شهری و روستایی، همچنین مناطق برخوردار و محروم مقایسه گردد. علاوه بر این، می توان نتایج این مطالعه را با پژوهش هایی در سایر مقاطع تحصیلی مانند ابتدایی و هنرستان ها مقایسه کرد. همچنین، متغیرهای مداخله گری چون

ویژگی‌های شخصیتی، انگیزش فردی، تعهد شغلی و کیفیت محیط آموزشی در این پژوهش کنترل نشده‌اند و ممکن است بر نتایج تأثیرگذار باشند. از این رو، پژوهش‌های آتی می‌توانند نقش این متغیرهای میانجی و سایر متغیرها مانند خودکارآمدی، انگیزش شغلی یا رضایت شغلی و تأثیر سبک رهبری بر آنها را بررسی کنند. همچنین، به دلیل ملاحظات سازمانی، ممکن است معلمان به دلیل ترس از پیامدهای سازمانی پاسخ‌های واقعی خود را در پرسشنامه‌ها ارائه نکرده باشند.

تعارض منافع

مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافی است.

منابع

اورنگ، مظفر و جمال‌الدینی، محمد و شیرین کام، اسحق. (۱۴۰۰). بررسی رابطه سبک رهبری بصیر و تعهد سازمانی با کارآفرینی سازمانی معلمان مدارس شهرستان بشاگرد. *مطالعات روانشناسی و علوم تربیتی*، ۴ (۲۹).

پوررجب، معصومه، پناهی درچه، اکبر، صادقی، حسین و بابااحمدی میلانی، ستار. (۱۳۹۹). عوامل مؤثر در فرسودگی شغلی معلمان. *پیشرفت‌های نوین در علوم رفتاری*، ۵ (۴۲)، ۳۴-۵۵.

پورکریمی، جواد، آزیده، وکیل و قدوسی‌نژاد، آیت. (۱۳۹۸). نقش جو مدرسه و شیوه‌های مدیریت کلاسی در پیش‌بینی اهمال کاری معلمان. *پژوهش‌های تربیتی*، ۶ (۳۸)، ۱۰۷-۱۲۷.

حسینی، سید فرهاد، منوچهری، آرمین، کریمی، میثم و منوچهری، صلاح‌الدین. (۱۴۰۲). نقش رهبری تحول‌آفرین در فرسودگی شغلی کارکنان با تأکید بر متغیرهای میانجی اضطراب، استرس شغلی و تنهایی در محل کار (مورد مطالعه: معلمان ابتدایی آموزش و پرورش شهرستان پاوه). *حکمرانی و توسعه*، ۳ (۱)، ۱۴۳-۱۷۰. <https://doi.org/10.22111/JIPAA.2023.394329.1118>

رضوی، سید مصطفی، و صمدی میارکلائی، حسین. (۱۴۰۴). بررسی رابطه میان رهبری تحول‌گرا و کارآفرینی سازمانی با تأکید بر نقش میانجی یادگیری سازمانی و فرهنگ نوآوری. *پژوهش‌های رهبری آموزشی*، ۹ (۳۶)، ۱۱۷-۱۵۰.

<https://doi.org/10.22054/jrlat.2025.84420.1832>

علاقه‌بند، علی. (۱۳۹۵). مدیریت عمومی. تهران: انتشارات روان.

قنبری، سیروس و معجونی، حسین. (۱۴۰۱). بررسی رابطه رهبری زهرآگین با فرسودگی شغلی معلمان به‌واسطه نقش میانجی انسداد و سکوت سازمانی. *پژوهش‌های راهبردی مسائل اجتماعی*، ۱۱ (۱)، ۵۵-۸۰. <http://dx.doi.org/10.22108/srsp.2022.132953.1790>

قنبری قلعه‌رودخانی، فضا، فرهادی‌نژاد، محسن، مقدم، علیرضا، و نجفی، محمود. (۱۴۰۱). فراتحلیل ارتباط رفتارهای رهبری مدیران با فرسودگی شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی ایران. *مدیریت منابع انسانی در بخش عمومی*، ۱۴ (۳)، ۳۷۱-۳۸۷.

<https://doi.org/10.22059/JIPA.2022.343381.3159>

ماشینچی، علی‌اصغر و نوروزپور، حامد. (۱۳۹۹). بررسی رابطه بین رفتار رهبری مدیران با فرسودگی شغلی در مدارس شهرستان خنج سال تحصیلی ۹۹-۱۳۹۸. *تحقیقات جدید در علوم انسانی*، ۲۷، ۱۱۳-۱۲۶.

محمدی، رضا و خرسندی یامچی، اکبر. (۱۴۰۴). ارائه مدل ساختاری عوامل مؤثر بر فرسودگی شغلی معلمان ابتدایی. *پژوهش‌های رهبری آموزشی*، ۹ (۳۵)، ۱۵۷-۱۸۵.

<https://doi.org/10.22054/jrlat.2025.82725.1801>

References

- Aguayo, R., Vargas, C., de la Fuente, E. I., & Lozano, L. M. (2011). A meta-analytic reliability generalization study of the Maslach Burnout Inventory. *International journal of clinical and health psychology*, 11(2), 343-361.
- Agyapong, B., Obuobi-Donkor, G., Burbach, L., & Wei, Y. (2022). Stress, burnout, anxiety and depression among teachers: A scoping review. *International journal of environmental research and public health*, 19(17), 10706. <https://doi.org/10.3390/ijerph191710706>
- Ahlaghband, A. (2016). *General management*. Ravan Publications. [In Persian]
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14, 21-27.
- Bianchi, R., Schonfeld, I. S., & Laurent, E. (2015). Burnout-depression overlap: A review. *Clinical Psychology Review*, 36, 28-41. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2015.01.004>
- Da'as, R. A. (2024). Understanding how charismatic school leaders affect a teacher's readiness for change: The role of perspective-taking. *Journal of Research on Leadership Education*, 19(1), 28-52. <https://doi.org/10.1177/19427751231153036>
- Fan, J., Cheng, Y., Tang, M., Huang, Y., & Yu, J. (2024). The mediating role of ego depletion in the relationship between state anxiety and academic procrastination among University students. *Scientific Reports*, 14(1), 15568. <https://doi.org/10.1038/s41598-024-66293-6>
- Ferrari, J. R. (2011). *AARP still procrastinating?: The no-regrets guide to getting it done*. John Wiley & Sons.
- Ferrari, J. R., & Tice, D. M. (2000). Procrastination as a self-handicap for men and women: A task-avoidance strategy in a laboratory setting. *Journal of Research in Personality*, 34, 73-83. <https://doi.org/10.1006/jrpe.1999.2261>
- Fiedler, F. E. (1981). leadership effectiveness. *American behavioral scientist*, 24 (5), 619-632.
- Freudenberger, H. J. (1975). The staff burn-out syndrome in alternative institutions. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 12(1), 73-82.
- Ghanbari Ghaleroudkhani, F. , Farhadi Nejad, M. , Moghaddam, A. and Najafi, M. (2022). The Relationship between Leadership behaviors of Managers and Employees Burnout in Iranian Public Organizations: A Meta-Analysis. *Journal of Public Administration*, 14(3), 371-387. [In Persian] <https://doi.org/10.22059/jipa.2022.343381.3159>
- Ghanbari, S., & Majouni, H. (2022). Investigating the relationship between toxic leadership and teacher burnout through the mediating role of organizational obstruction and silence. *Strategic Research on Social Issues*, 11(1), 55-80. [In Persian] <http://dx.doi.org/10.22108/srsp.2022.132953.1790>
- Göncü Köse, A., & Metin, U. B. (2018). Linking leadership style and workplace procrastination: The role of organizational citizenship behavior and turnover intention. *Journal of prevention & intervention*

- in the community, 46(3), 245-262.
<https://doi.org/10.1080/10852352.2018.1470369>
- Govicar, D. Y., Purwaningrum, E. K., & Umaroh, S. K. (2024), "The Influence of Academic Burnout on Academic Procrastination Among Students" in *International Conference of Psychology 2024 (ICoPsy 2024)*, KnE Social Sciences, pages 133–143.
<https://doi.org/10.18502/kss.v9i30.17513>
- Greenleaf, R. F. (1977). *Servant leadership: A journey into nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Hall, N. C., Lee, S. Y., & Rahimi, S. (2019). Self-efficacy, procrastination, and burnout in post-secondary faculty: An international longitudinal analysis. *PloS one*, 14(12), e0226716.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0226716>
- Hosseini, S. F. , Manochehri, A. , Karimi, M. and Manochehri, S. (2023). The Role of Transformational Leadership in Employee Burnout with an Emphasis on the Mediating Variables of Anxiety, Job Stress and Loneliness at Work (Case Study: Primary Education Teachers in Paveh City). *Governance and Development Journal*, 3(1), 143-170. [In Persian] <https://doi.org/10.22111/jipaa.2023.394329.1118>
- Kraft, M. A., Simon, N. S., & Lyon, M. A. (2021). Sustaining a sense of success: The protective role of teacher working conditions during the COVID-19 pandemic. *Journal of Research on Educational Effectiveness*, 14(4), 727-769.
<https://doi.org/10.1080/19345747.2021.1938314>
- Laybourn, S., Frenzel, A. C., & Fenzl, T. (2019). Teacher procrastination, emotions, and stress: A qualitative study. *Frontiers in psychology*, 10, 2325. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02325>
- Layek, D., & Koodamara, N. K. (2024). Impact of contingent rewards and punishments on employee performance: The interplay of employee engagement. *F1000Research*, 13, 102. <https://doi.org/10.12688/f1000research.144019.2>
- Lin, W., Yin, H., & Liu, Z. (2022). The roles of transformational leadership and growth mindset in teacher professional development: The mediation of teacher self-efficacy. *Sustainability*, 14(11), 6489.
<https://doi.org/10.3390/su14116489>
- Liu, C., Liu, S., Yang, S., & Wu, H. (2019). Association between transformational leadership and occupational burnout and the mediating effects of psychological empowerment in this relationship among CDC employees: a cross-sectional study. *Psychology research and behavior management*, 12, 437-446. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S206636>
- Mohammadi, R., & Khorsandi Yamchi, A. (2025). A Structural Equation Model of Factors Influencing on the Elementary Teachers' Job Burnout. *Educational Leadership Research*, 9(35), 157-185. [In Persian] <https://doi.org/10.22054/jrlat.2025.82725.1801>

- Mahon, D. (2024). Systematic review of servant leadership and burnout. *Mental Health and Social Inclusion*, 28(4), 326-344. <https://doi.org/10.1108/MHSI-02-2024-0027>
- Martinsonė, B., Rutkienė, A., Žydžiūnaite, V., et al. (2024). Factors associated with teachers' intention to leave their profession: Teacher portraits from two European countries. *Frontiers in Psychology*, 15, Article 1450424. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1450424>
- Mashinchi, A. A., & Norouzpour, H. (2020). Investigating the relationship between managers' leadership behavior and burnout in schools of Khonj city in the academic year 2019-2020. *New Research in Humanities*, 27, 113-126. [In Persian]
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1997). *Maslach Burnout Inventory: Manual*. Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World psychiatry*, 15(2), 103-111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Metin, U. B., Peeters, M. C., & Taris, T. W. (2018). Correlates of procrastination and performance at work: The role of having “good fit”. *Journal of prevention & intervention in the community*, 46(3), 228-244. <https://doi.org/10.1080/10852352.2018.1470187>
- Nong, L., Ye, J. H., & Hong, J. C. (2022). The impact of empowering leadership on preschool teachers' job well-being in the context of COVID-19: A perspective based on job demands-resources model. *Frontiers in psychology*, 13, 895664. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.895664>
- Orang, M., Jamaladini, M., & Shirin-Kam, E. (1400/2021). Investigating the relationship between Basir leadership style and organizational commitment and organizational entrepreneurship of teachers in Bashagard County. *Journal of Psychological Studies and Educational Sciences*, 4(29), 89–104. [In Persian]
- Pourkarimi, J., Azhideh, V., & Qudosinejad, A. (2019). The role of school climate and classroom management styles in predicting teacher procrastination. *Educational Researches*, 6(38), 107-127. [In Persian]
- Pourrajab, M., Panahi Darcheh, A., Sadeghi, H., & Babaahmadi Milani, S. (2020). Factors affecting teacher burnout. *The Journal of New Advances in Behavioral Sciences*, 5(42), 34-55. [In Persian]
- Razavi, S.M., & Samadi-Miarkolaei, H. (2025). An Investigation of the Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Entrepreneurship: The Mediating Role of Organizational Learning and Innovation Culture. *Educational Leadership Research*, 9(36), 117-150. [In Persian] <https://doi.org/10.22054/jrlat.2025.84420.1832>
- Risambessy, A., Swasto, B., Thoyib, A., & Astuti, E. S. (2023). The influence of transformational leadership style, motivation, burnout towards job satisfaction and employee performance. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(9), 8833-8842.
- Sasmiaji, V., Sukirman, S., & Suyatno, S. (2025). Transformational Leadership in Overcoming Teacher Burnout. *Eduvest-Journal of*

- Universal Studies*, 5(3), 3202-3210.
<https://doi.org/10.59188/eduvest.v5i3.51018>
- Schmitt, A., & Weigelt, O. (2023). Negative work events impede daily self-efficacy through decreased goal attainment: Are action orientation and job autonomy moderators of the indirect effect?. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(3), 418-431.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2023.2166832>
- Schowalter, A. F., & Volmer, J. (2025). Trajectories and associations of perceived servant leadership and teacher exhaustion during the first months of a crisis. *Occupational Health Science*, 9(1), 57-88.
<https://doi.org/10.1007/s41542-024-00206-x>
- Sirois, F. M. (2023). Procrastination and stress: A conceptual review of why context matters. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(6), 5031. <https://doi.org/10.3390/ijerph20065031>
- Sirois, F. M. (2014). Procrastination and stress: Exploring the role of self-compassion. *Self and Identity*, 13(2), 128-145.
<https://doi.org/10.1080/15298868.2013.763404>
- Sirois, F., & Pychyl, T. (2013). Procrastination and the priority of short-term mood regulation: Consequences for future self. *Social and personality psychology compass*, 7(2), 115-127.
<https://doi.org/10.1111/spc3.12011>
- Steel, P. (2007). The nature of procrastination: A meta-analytic and theoretical review of self-regulatory failure. *Psychological Bulletin*, 133 (1), 65-94. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.133.1.65>
- Tian, Y., & Guo, Y. (2024). How does transformational leadership relieve teacher burnout: The role of self-efficacy and emotional intelligence. *Psychological reports*, 127(2), 936-956. <https://doi.org/10.1177/00332941221125773>
- Tuckman, B. W. (1991). The development and concurrent validity of the Procrastination Scale. *Educational and Psychological Measurement*, 51(2), 473-480.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, 37(4), 1228-1261.
<https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Van Eerde, W., & Klingsieck, K. B. (2018). Overcoming procrastination? A meta-analysis of intervention studies. *Educational Research Review*, 25, 73-85. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2018.09.002>
- Wu, H., Zhao, J., Qiu, S., & Li, X. (2024). Servant Leadership and Teachers' Emotional Exhaustion—The Mediation Role of Hindrance Stress and Depersonalization. *Behavioral Sciences*, 14(12), 1129.
<https://doi.org/10.3390/bs14121129>
- Yousefi Afrashteh, M., & Janjani, P. (2024). The mediating role of goal orientation in the relationship between formative assessment with academic engagement and procrastination in medical students. *BMC Medical Education*, 24(1), 1036. <https://doi.org/10.1186/s12909-024-05965-3>

Zhang, L., Seong, J. Y., Hong, D. S., & Yoon, H. J. (2025). The effects of charismatic leadership on performance: exploring key boundary conditions at multilevel. *Frontiers in Psychology*, 16, 1487886. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1487886>