

## نقش صفات چهارگانه تاریک شخصیت و اهمال کاری سازمانی در سبک‌های رهبری مدیران مدارس

محمد عبدالکریم پور، کارشناسی ارشد روان‌شناسی تربیتی، واحد خوی، دانشگاه آزاد اسلامی، خوی، ایران.  
 \* رضا عبدالله زاده، استادیار گروه مدیریت، واحد خوی، دانشگاه آزاد اسلامی، خوی، ایران.  
 علی زینالی، دانشیار، گروه روان‌شناسی، واحد خوی، دانشگاه آزاد اسلامی، خوی، ایران.

### چکیده

هدف این پژوهش تعیین نقش صفات چهارگانه تاریک شخصیت و اهمال کاری سازمانی در سبک‌های رهبری مدیران مدارس بود. پژوهش حاضر از لحاظ هدف، بنیادی و با توجه به نحوه گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی-همبستگی بود. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران مدارس (تمامی مقاطع) منطقه آزاد ماکو (شهرهای شوط، پلدشت و ماکو) در سال ۱۴۰۱ به تعداد ۲۲۰ نفر بود. همه مدیران به صورت تمام شمار در مطالعه شرکت کردند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها شامل مقیاس صفات چهارگانه تاریک شخصیت، مقیاس چندعاملی رهبری و پرسشنامه اهمال کاری سازمانی بود. پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸۳، ۰/۸۹ و ۰/۸۸ محاسبه شد و روایی پرسشنامه‌ها با استفاده از روش تحلیل عاملی تأیید قرار گرفت. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از تحلیل رگرسیون چندگانه در برنامه SPSS نسخه ۲۶ انجام شد. نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد که صفات تاریک شخصیت و اهمال کاری سازمانی قادر به پیش‌بینی سبک رهبری تحول‌گرا به صورت منفی و سبک‌های تبدلی و عدم مداخله به صورت مثبت بودند ( $p \leq 0/05$ ). با توجه به یافته‌ها می‌توان مطرح ساخت که صفات تاریک شخصیت و اهمال کاری سازمانی نقش مهم و قابل توجهی در کاهش سبک رهبری تحول‌گرا و افزایش سبک‌های تبدلی و عدم مداخله مدیران دارند که نیازمند توجه بیشتر در برنامه ریزی‌های کلان مدیریتی است.

واژگان کلیدی: اهمال کاری، صفات چهارگانه تاریک شخصیت، سبک‌های رهبری، مدیر.

\* نویسنده مسئول: abdollahzade59@yahoo.com

دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۷/۲۳ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۱۱/۲۳

## **The role of dark traits of personality and organizational procrastination in the leadership styles of school principals**

**Mohammad Abdul Karimpour**, Master's degree in Educational Psychology, Khoy Branch, Islamic Azad University, Khoy, Iran.

\***Reza Abdollahzadeh**, Assistant Professor, Department of Management, Khoy Branch, Islamic Azad University, Khoy, Iran (corresponding author).  
abdollahzade59@yahoo.com.

**Ali Zeinali**, Associate Professor, Department of Psychology, Khoy Branch, Islamic Azad University, Khoy, Iran. . zeinali@iaukhoy.ac.ir

### **Abstract**

This research was conducted to determine the role of four dark traits of personality and organizational procrastination in the leadership styles of school principals. The current research method was correlational research. The statistical population of the research included all principals and vice-principals of schools (all levels) of Maku Free Zone (Shot, Poldasht, and Maku cities) in 2022, to number 220 people. All managers participated in the study. The reliability of the questionnaires was calculated using Cronbach's alpha coefficient of 0.83, 0.89, and 0.88, respectively, and the validity of the questionnaires was confirmed using the Factor Analysis method. Data collection tools included a four-dark personality traits scale, a multifactorial leadership scale, and an organizational procrastination questionnaire. Data analysis was done using multiple regression analysis in SPSS version 26. The regression analysis results showed that dark personality traits and organizational procrastination could predict transformational leadership style negatively and exchange and non-intervention styles positively ( $p \leq 0.05$ ). According to the findings, it can be suggested that dark personality traits and organizational negligence play a significant role in reducing the transformational leadership style and increasing the exchange and non-intervention styles of managers, which requires more attention in management planning.

**Keywords:** procrastination, dark personality traits, leadership styles, manager.

---

\* Corresponding author: abdollahzade59@yahoo.com

Receiving Date: 15/10/2023    Acceptance Date: 12/2/2024

## مقدمه

مدارس در خط مقدم ساختارهای سازمانی قرار دارند که محصولات آنها تربیت انسان است. یکی از عناصر اساسی این ساختار سازمانی مهم، بدون شک مدیران مدارس هستند (Oluwasanu, Oladepo & Ibitoye, 2021). مدیران مدارس باید افرادی باشند که دارای مهارت‌های مدیریتی، ارتباطی و رهبری قوی بوده و قادر به همکاری با کارکنان، دانش‌آموزان و والدین باشند تا به بهترین شکل ممکن از منابع موجود در مدرسه استفاده کنند و برای بهترین نتایج آموزشی و پرورشی تلاش کنند (Yalçinkaya & et al, 2021). مدیران مدارس معمولاً از سبک‌های مختلف رهبری استفاده می‌کنند که به نوعی می‌تواند تأثیرات زیادی بر روی فرایند آموزش و پرورش در مدرسه داشته باشد. سبک رهبری به عنوان روشی است که رهبران برای رسیدن به اهداف خود در مسیر رهبری از آن استفاده می‌کنند. هر سبک رهبری ممکن است برای مدیریت مدارس موثر باشد، به شرطی که با نیازهای مدرسه و فرهنگ آن سازگار باشد. برای مدیران مدارس، اهمیت دارد که سبک رهبری خود را با توجه به محیط و نیازهای مدرسه انتخاب کنند و به همراه با کارکنان، دانش‌آموزان و والدین به سمت بهبود فرایند آموزش و پرورش در مدرسه کار کنند (Ahmed Iqbal & et al, 2021). سبک رهبری مدیر یک اهرم و پیش نیاز حیاتی برای آموزش و یادگیری با کیفیت است (Çoğaltay & Boz, 2022)

از نظر Bass & Avolio (2003) سبک رهبری به روش‌ها و رفتارهای یک رهبر برای هدایت، ایجاد انگیزه اجرای برنامه‌ها و مدیریت دیگران اشاره دارد. Bass & Avolio (2003) معتقدند که یک رهبر اساساً از طریق سه نوع سبک رهبری می‌تواند بر سازمان تأثیر گذاشته و تغییراتی در کارکنان ایجاد کنند. این سبک‌ها عبارتند از: سبک رهبری تحول‌آفرین، سبک تبادلی و سبک عدم مداخله (Sternberg, 2021). پیشینه تحقیقات رهبری تحول‌آفرین به فعالیتهای پرنز (۱۹۷۸) برمی‌گردد. پرنز مشخص کرد که رهبران تحول‌آفرین صاحب بیش هستند. این نوع رهبران با تمرکز بر فرآیند مبادله دوجانبه، نیازهای فعلی پیروان خود را مخاطب قرار می‌دهند (Bass & Avolio, 2003).

رهبران تبادلی، رهبری خود را بر انگیزه دادن به پیروان از طریق سیستمی از پاداش‌ها و مجازات‌ها متمرکز می‌کنند. دو عامل وجود دارد که اساس این سیستم را تشکیل می‌دهد: پاداش مشروط و مدیریت براساس استثناها (Novitasari & et al, 2021). این نوع رهبر نیازهای پیروان خود را شناسایی می‌کند و برای ارضای آن نیازها در ازای سطح معینی از عملکرد پاداش می‌دهد. آنها بیشتر نگران پیروی از قوانین موجود هستند تا ایجاد تغییرات در سازمان (Jacobsen & et al, 2022). منظور از سبک رهبری عدم مداخله یا غیر مداخله‌ای، آزاد گذاشتن پیروان در زمان عدم حضور رهبر یا اجتناب از رهبری کردن است. در واقع طیف رهبری غیرفعال ترین نوع رهبری به شمار می‌رود (Moghly, 2001).

طی سال‌های اخیر شکست‌های آموزشی و برون‌داد ضعیف سازمان‌های آموزشی توجه روان‌شناسان سازمانی را به ویژگی‌های شخصیتی مدیران جلب کرده است (Thomas & Egan, 2022) از این رو یکی

از متغیرهایی که به نظر می‌رسد در سبک رهبری مدیران موثر باشد، صفات تاریک شخصیت است (Schattke & et al, 2022). یکی از آزارنده‌ترین و نامطلوب‌ترین صفات شخصیتی، سه‌گانه‌ی تاریک شخصیت یا مثلث تاریک است که برای نخستین بار در سال توسط Paulhus & Williams (2002) مطرح شد که شامل ماکیاولیانیسم، خودشیفتگی و جامعه‌ستیزی بود. جامعه‌ستیزی، با ویژگی‌هایی مانند تکانش‌گری، هیجان‌طلبی، سنگ‌دلی، گستاخی و پرخاشگری بین‌فردی مشخص می‌شود. خودشیفتگی به احساسات مبالغه‌آمیز بزرگ‌منشی، غرور، غرق‌شدن در خود و محق‌بودن اشاره دارد. ماکیاولیسم منعکس‌کننده جهت‌گیری به‌شدت خودخواهانه‌ای است که فرد تمایل دارد از هر راهی مانند فریب‌کاری، تقلب و بهره‌کشی به اهداف خود برسد (Zettler, Moshagen & Hilbig, 2021) و در نهایت سادیسم که با آسیب زدن به دیگران و لذت بردن از رنج و ناراحتی دیگران مشخص می‌شود (Meere & Egan, 2017). افرادی که دارای شخصیت تاریک هستند، ممکن است به دلیل رفتارها و اعمالی که برای دیگران نفرت‌انگیز است، شناخته شوند. آن‌ها ممکن است به دلیل رفتارهای خشونت‌آمیز، بی‌توجهی به نیازهای دیگران یا دارا بودن اختلالات روانی، مورد نفرت و انتقاد دیگران قرار بگیرند. افراد با ویژگی‌های شخصیت تاریک، ممکن است به دلیل ناپایداری در رفتارشان و عدم توانایی در اداره احساساتشان، با مشکلات روانی مواجه شوند. آن‌ها ممکن است به دلیل تعارضات داخلی و ناهنجاری‌های شخصیتی، در برقراری روابط اجتماعی مشکل داشته باشند (Thomas & Egan, 2022).

علاوه بر صفات تاریک شخصیت از دیگر سازه‌های جدید و مهمی که به نظر می‌رسد بر سبک‌های رهبری مدیران اثرگذار باشد اهمال‌کاری سازمانی است (Sanecka, 2022). در محل کار، به تعویق انداختن کار معمولاً به عنوان یک رفتار غیر بهینه در نظر گرفته می‌شود که بهره‌وری را تضعیف می‌کند. به عنوان یک ساختار، روانشناسان معمولاً اهمال‌کاری را به عنوان یک ویژگی شخصیتی پایدار و بادوام تصور می‌کنند (Singh, Sood & Bala, 2021؛ Gönçü Köse & Metin, 2018). اهمال‌کاری سازمانی شکافی بین قصد و رفتار است که مشخصه آن انجام وظایف کمتر فوری در مقایسه با کارهای فوری تر، یا ترجیح دادن چیزهای لذت بخش تر به کارهای کمتر لذت بخش و در نتیجه به تعویق انداختن کارهای قریب‌الوقوع برای زمان بعدی است (Zhang & et al, 2022). اهمال‌کاری به گونه‌های متفاوتی در محیط کار تجلی می‌یابد که از جمله آن می‌توان به مواردی همچون نداشتن انگیزه کافی برای مشارکت در وظایف گروهی و تیمی، شانه خالی کردن از کار، دلیل تراشی برای عدم تکمیل وظایف شغلی، پرداختن به حاشیه، تلاش ظاهری و نمایشی در فعالیتهای سازمانی اشاره نمود (Ghazi & Rahimi, 2019). در این رابطه، Sanecka (2020) خاطر نشان کردند که صفات مربوط با جامعه‌ستیزی همچون تکانشگری و عاطفه منفی به طور معنی‌داری با سطوح مختلف اهمال‌کاری مرتبط بود. همچنین، Singh & Dhaliwal (2015) نشان دادند که بین اهمال‌کاری و سبک رهبری تحول‌آفرین رابطه مثبت و بسیار معناداری مشاهده شد.

از سویی طی سال‌های اخیر شکست‌های آموزشی و برون‌داد ضعیف سازمان‌های آموزشی توجه روانشناسان سازمانی را به ویژگی‌های شخصیتی مدیران جلب کرده است (Jonason, Wee & Li, 2015). استدلال می‌شود که ویژگی‌های تاریک نشان‌دهنده راهبردهایی هستند که افراد ممکن است برای مقابله با موقعیت‌های استرس‌زا یا پیشبرد برنامه‌های شخصی داشته باشند، اما زمانی که درگیری با آن‌ها برای مدت طولانی ادامه یابد، می‌توانند از نظر اجتماعی آسیب‌زا شوند (Harms, 2022). ویژگی‌های شخصیتی رفتار رهبری را پیش‌بینی می‌کند و این رفتارها بر روابط بین رهبر و کارکنانش تأثیر گذاشته و بر نگرش کارکنان و برون‌داد سازمانی تأثیر می‌گذارد (Mathieu, 2022). مدیران با صفات تاریک بالاتر می‌توانند با اتخاذ تصمیمات پرخطرتر، دستکاری سیاست‌ها و استفاده از استراتژی‌هایی مانند قلدری، کلاهبرداری یا تحریف اطلاعات مالی به کل سازمان آسیب بزنند (Karadağ & et al, 2020).

رهبران با سطح بالای صفات تاریک می‌توانند در نگاه اول الهام‌بخش، کاریزماتیک و حتی قابل اعتماد به نظر برسند، و همچنین ویژگی‌های مثبتی مانند برون‌گرایی یا ذهن باز را نشان دهند (Nohe & Michaelis, 2016). بعلاوه، این رهبران می‌توانند ویژگی‌های رهبری مثبتی مانند تفکر رویایی (خودشیفتگی؛ Rosenthal & Pittinsky, 2006)، برنامه ریزی استراتژیک (ماکیاولیسم؛ Wilson, Near, Miller, 1996) یا شجاعت (جامعه‌ستیزی؛ Babiak, 2006) را از خود نشان دهند. با این حال، تأثیر این رهبران می‌تواند فاجعه‌آمیز باشد. به عنوان مثال، تصمیم‌گیری و خودانگاره بیش از حد حساس فرد خودشیفته می‌تواند به طور مخربی بر عملکرد شغلی و همچنین روابط بین فردی تأثیر بگذارد (Harms, 2022). همچنین، تلاش بی‌رحمانه، مخالف و خودخواهانه ماکیاولیسم برای کسب قدرت می‌تواند به محیط‌های کاری بسیار رقابتی و استراتژی‌های کاری غیراخلاقی منجر شود (Jonason & et al, 2015). به طور مشابه، جامعه‌ستیزی می‌تواند منجر به افزایش قلدری، نظارت ناعادلانه و تعارض، پیچیده‌تر کردن روابط بین فردی در محل کار و نقض استانداردهای اخلاقی شود (Boddy, Ladyshevsky & Galvin, 2010). شخصیت‌های سادسی می‌توانند به روابط کاری بین فردی و رفاه دیگران آسیب بزنند و قلدری در محل کار را افزایش دهند (DeShong, Grant & Mullins-Sweatt, 2015). در پژوهش (Zangiabadi, M., & Nassirzadeh, 2022) نتایج بیانگر وجود رابطه منفی و معنی‌دار بین رهبری اخلاقی و ماکیاولیسم می‌باشد. Bentley & Saklofske (2021) خاطر نشان ساختند که صفات تاریک ماکیاولیسم و جامعه‌ستیزی (به جز خودشیفتگی) ارتباط منفی معنی‌داری با سبک رهبری تحول‌آفرین و رابطه مثبت معنی‌داری با سبک رهبری عدم مداخله داشت.

مروری بر ادبیات پژوهشی نشان می‌دهد که تحقیقات اندکی به مطالعه نقش صفات تاریک شخصیتی و اهمال کاری سازمانی در سبک‌های رهبری پرداخته‌اند و با توجه به ادبیات متناقض در خصوص تأثیر صفات تاریک شخصیتی و اهمال کاری بر سبک‌های رهبری (Schattke & Marion-Jetten, 2022)؛ (Rezaei, Yarmohammadian, Mahmoodzadeh Ardakani, 2017) به نظر می‌رسد انجام چنین

پژوهشی برای غنی سازی بدنه پژوهشی ضرورتی انکارناپذیر داشته باشد. بنابراین، این پژوهش با هدف پاسخ به این سوال انجام شد که آیا صفات چهارگانه تاریک شخصیت و اهمال کاری سازمانی در سبک‌های رهبری مدیران مدارس نقش دارند؟

### روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر از نوع تحقیقات همبستگی بود. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران مدارس (تمامی مقاطع) منطقه آزاد ماکو (شهرهای شوط، پلدشت و ماکو) در سال ۱۴۰۱ به تعداد ۲۲۰ نفر بود. برای تعیین حجم نمونه آماری از جدول مورگان استفاده شد. بنابراین نمونه آماری شامل ۱۵۰ نفر از مدیران بود که به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. همچنین به منظور رعایت اخلاق پژوهش، ضمن آگاهی دادن به تمامی افراد شرکت‌کننده در زمینه اهداف پژوهش و کسب رضایت آگاهانه از واحدهای مورد مطالعه، اختیاری بودن شرکت در پژوهش، حق خروج از مطالعه و در اختیار قرار دادن نتایج در صورت تمایل اشاره شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش‌های آمار توصیفی (میانگین و انحراف معیار) و آمار استنباطی (تحلیل رگرسیون چندگانه) در برنامه SPSS نسخه ۲۶ انجام شد. سه پرسشنامه استاندارد برای گردآوری داده‌های مورد نیاز پژوهش مورد استفاده قرار گرفت که در ادامه توضیحی کامل در خصوص آنها ارائه شده است:

۱- مقیاس صفات چهارگانه تاریک شخصیت (DTPM): مقیاس صفات چهارگانه تاریک شخصیت ابزاری است که توسط Yousefi & Imanzad (2018) از طریق ترکیب و اعتباریابی متقاطع مقیاس دوجین کثیف (Jonason & Webster, 2010) و نسخه فارسی مقیاس کوتاه تکانش-دیگرآزاری (O'Meara, Davies & Hammond, 2011) ساخته شده و حاوی ۲۱ گویه (ماکیاولیسم ۱، ۲، ۳، ۴ و جامعه ستیزی ۵، ۶، ۷، ۸ و خودشیفتگی ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲ و سادیسم ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۱۹، ۲۰، ۲۱) است که در یک پیوستار لیکرت ۷ درجه‌ای از (۱=کاملاً مخالفم تا ۷=کاملاً موافقم) نمره گذاری می‌شود. روایی و پایایی این پرسشنامه بر روی نمونه ایرانی مورد تایید قرار گرفته است (Yousefi, 2018). ضریب آلفای کرونباخ در پژوهش (Yousefi & Imanzad, 2018) برای کل مقیاس ۰/۸۵ و برای مولفه‌های ماکیاولیسم، جامعه ستیزی، خودشیفتگی و دیگرآزاری به ترتیب ۰/۷۹، ۰/۶۸، ۰/۸۰ و ۰/۸۸ گزارش شده است. در پژوهش حاضر نیز ضریب آلفای کرونباخ برای کل مقیاس ۰/۸۳ و برای مولفه‌های ماکیاولیسم، جامعه ستیزی، خودشیفتگی و دیگرآزاری به ترتیب ۰/۷۸، ۰/۶۹، ۰/۷۸ و ۰/۸۷ به دست آمد.

۲- مقیاس چندعاملی رهبری (MLQ): برای سنجش سبک‌های رهبری از پرسشنامه (Bass & Avolio, 2003) استفاده شد. این مقیاس دارای ۳۶ گویه است که سه بعد رهبری شامل سبک رهبری

تحول گرا (با ۲۰ گویه)، سبک رهبری تبادلی (با ۸ گویه) و سبک عدم مداخله (با ۸ گویه) را می‌سنجد. نحوه نمره گذاری مقیاس به صورت طیف لیکرت پنج درجه ای از کاملاً مخالفم با امتیاز یک و کاملاً موافقم با امتیاز ۵ می‌باشد. روایی سازه مقیاس در پژوهش Bass & Avolio (2003) مورد تایید قرار گرفته و پایایی پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ ۰/۸۵ گزارش شده است. همچنین، (2020) ghasemzadeh, Mozneb Khodaei & Barghi پایایی این پرسشنامه را با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۷۵ گزارش نمودند. در پژوهش حاضر آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه ۰/۸۹ به دست آمد.

۳- پرسشنامه اهمال کاری سازمانی (OPQ): پرسشنامه استاندارد اهمال کاری (Saffarinia & Amirkhani 2016) دارای ۲۵ گویه و سه زیر مقیاس میباشد که نمره گذاری گویه ها بر اساس مقیاس پنج درجه ای لیکرت (۱=کاملاً موافقم تا ۵=کاملاً مخالفم) است. خرده مقیاسها شامل ناکارآمدی (۱۶ گویه)، تشویش ذهنی (۵ گویه) و بیزاری از تکلیف (۴ گویه) است. دامنه کلی نمرات مقیاس ۲۵ تا ۱۲۵ است. نمرات ۲۵ تا ۳۷ نشانگر اهمال کاری خیلی کم، ۳۸ تا ۶۳ کم، ۶۴ تا ۸۷ متوسط، ۸۸ تا ۱۱۲ زیاد و ۱۱۳ تا ۱۲۵ خیلی زیاد می‌باشد. در پژوهش (Saffarinia & Amirkhani 2016) روایی پرسشنامه به صورت محتوایی مورد تأیید ده نفر از اساتید و متخصصان قرار گرفته است و همچنین، از طریق روایی سازه به روش تحلیل عاملی تأییدی مشخص شد که مؤلفه ناکارآمدی با ۰/۹۴ دارای بیشترین بار عاملی بود، پایایی پرسشنامه نیز از طریق ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۷ گزارش شد. در پژوهش حاضر آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه ۰/۸۸ به دست آمد.

## یافته‌ها

شرکت کنندگان در پژوهش ۲۲۰ مدیر مدارس ابتدایی و متوسطه بودند. ۱۱۴ نفر از شرکت کنندگان مرد، و ۱۰۶ نفر زن بودند. همچنین، میانگین سنی برای کل شرکت کنندگان نیز برابر با ۳۸/۶۵ سال بود. شاخص های توصیفی متغیرهای پژوهش در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱: شاخص های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیرها	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف استاندارد	کجی	کشیدگی
ماکیاولیسم	۹	۲۶	۱۷/۰۷	۴/۴۱	۰/۲۷۵	-۱/۱۳
جامعه ستیزی	۷	۲۳	۱۴/۱۴	۳/۵۳	۰/۳۱۸	-۰/۴۵۳
خودشیفتگی	۱۰	۲۷	۱۹/۵۷	۴/۹۴	-۰/۰۲۳	-۱/۲۳
سادیسیم	۱۳	۴۰	۲۵/۷۵	۷/۸۵	-۰/۰۴۵	-۱/۱۷
ناکارآمدی	۱۷	۶۰	۳۸/۸۷	۱۲/۲۳	۰/۰۴۶	-۱/۱۶

## مدیریت بر آموزش سازمانها

۰/۲۱۵	-۰/۵۹۷	۳	۱۵/۴۶	۲۱	۸	تشویش ذهنی
-۰/۴۱۰	-۰/۳۱۰	۳/۳۷	۱۴/۳۴	۲۰	۶	بیزاری از تکلیف
-۰/۵۵۱	۰/۳۱۷	۱۱/۶۰	۵۵/۸۱	۸۵	۳۴	سبک رهبری تحول گرا
-۰/۳۰۲	۰/۸۸۸	۵/۱۵	۲۲/۶۹	۳۴	۱۴	سبک رهبری تبادل
-۰/۶۵۳	۰/۶۹۲	۴/۹۶	۲۱/۹۱	۳۳	۱۵	سبک رهبری عدم مداخله

برای بررسی رابطه صفات تاریک شخصیت با سبک‌های رهبری مدیران از ضریب همبستگی گشتاوری پیرسون استفاده شد. در جدول ۲، الگوی روابط متغیرها با ماتریس همبستگی برای بررسی رابطه بین صفات تاریک شخصیت با سبک‌های رهبری مدیران و اهمال کاری سازمانی ارائه شده است.

جدول ۲. ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

متغیرها	رهبری تحول گرا	رهبری تبادل	رهبری عدم مداخله
ماکیاولیسم	-۰/۳۹۱**	۰/۳۶۷**	۰/۳۲۳**
جامعه سنجی	-۰/۳۱۸**	۰/۲۱۹**	۰/۳۴۶**
خودشیفتگی	-۰/۴۷۱**	۰/۳۶۰**	۰/۰۶۷
سادیسیم	-۰/۲۶۱**	۰/۲۲۵**	۰/۲۳۷**
ناکارآمدی	-۰/۴۱۹**	۰/۳۰۵**	۰/۴۰۵**
تشویش ذهنی	-۰/۴۱۳**	۰/۳۲۷**	۰/۲۷۳**
بیزاری از تکلیف	-۰/۳۹۰**	۰/۲۷۱**	۰/۳۵۱**

بر اساس نتایج به دست آمده صفات تاریک شخصیت با سبک‌های مختلف رهبری مدیران و اهمال کاری سازمانی ارتباط معنی داری در سطح ۰/۰۱ دارد ( $P < ۰/۰۱$ ).

در پژوهش حاضر از رگرسیون چندگانه با مدل همزمان استفاده شد. بنابراین، برای پیش‌بینی سبک‌های مختلف رهبری مدیران از صفات تاریک شخصیت، از آزمون رگرسیون همزمان استفاده شد. بر این اساس، برای بررسی استقلال باقیمانده‌ها، از آماره دوربین-واتسون استفاده شد که مقدار آن برابر با ۱/۸۴ بود و این نتیجه نشان داد که پیش فرض استقلال باقیمانده‌ها رعایت شده است. نمرات کمتر از ۱/۵ و بالاتر از ۲/۵ در آماره دوربین-واتسون حاکی از عدم رعایت استقلال باقیمانده‌ها است. همچنین مقدار شاخص VIF برابر با ۱ و مقدار شاخص تحمل نشان داد که بین متغیرهای پیش بین همبستگی‌های بزرگ وجود ندارد و هم خطی جدی مشهود نیست. جدول ۳ نتایج تحلیل رگرسیون همزمان را برای پیش‌بینی سبک‌های رهبری تحول گرا را از طریق صفات تاریک شخصیت نشان می‌دهد.

جدول ۳. نتایج تحلیل رگرسیون همزمان برای پیش‌بینی سبک رهبری تحول‌گرا از طریق صفات تاریک شخصیت

متغیر پیش‌بین	B	SE	$\beta$	t	P	R	R <sup>2</sup>	R2 تعدیل شده	F	P
مدل کلی							۰/۵۴۶	۰/۲۹۸	۱۵/۳۸	۰/۰۰۰۱
ماکیاولیسم	-۰/۵۲۶	۰/۲۱۲	-۰/۲۰۰	-۲/۴۸	۰/۰۱۴					
جامعه‌ستیزی	-۰/۵۶۱	۰/۲۴۷	-۰/۱۷۱	-۲/۲۷	۰/۰۲۴					
خودشیفتگی	-۰/۸۴۵	۰/۱۸۸	-۰/۳۶۰	-۴/۴۹	۰/۰۰۰۱					
سادیسیم	-۰/۰۲۶	۰/۱۱۹	۰/۰۱۸	-۰/۲۲۱	۰/۸۲۶					

با توجه به جدول ۳ به طور کلی صفات تاریک شخصیت ۲۹/۸ درصد از تغییرات رهبری تحول‌گرا ( $F=۱۵/۳۸$ ،  $p=۰/۰۰۰۱$ ) را پیش‌بینی می‌کنند؛ بررسی صفات تاریک شخصیت نشان می‌دهد که مولفه‌های ماکیاولیسم با ضریب بتای  $-۰/۲۰$ ؛ جامعه‌ستیزی با ضریب بتای  $-۱۷/۱$ ؛ خودشیفتگی با ضریب بتای  $-۰/۳۶$ ؛ تاثیر منفی و معنی‌داری بر سبک رهبری تحول‌گرای مدیران دارند. با این حال تاثیر مولفه سادیسیم بر سبک رهبری تحول‌گرا معنی‌دار نبود.

جدول ۴ نتایج تحلیل رگرسیون همزمان را برای پیش‌بینی سبک رهبری تبدالی از طریق صفات تاریک شخصیت نشان می‌دهد.

جدول ۴. نتایج تحلیل رگرسیون همزمان برای پیش‌بینی سبک رهبری تبدالی از طریق صفات تاریک شخصیت

متغیر پیش‌بین	B	SE	$\beta$	t	P	R	R <sup>2</sup>	R2 تعدیل شده	F	P
مدل کلی							۰/۴۴۲	۰/۱۹۵	۸/۸۰	۰/۰۰۰۱
ماکیاولیسم	-۰/۲۸۴	۰/۱۰۱	-۰/۲۴۳	۲/۸۲	۰/۰۰۵					
جامعه‌ستیزی	۰/۱۱۴	۰/۱۱۷	۰/۰۷۸	۰/۹۷۲	۰/۳۳۲					
خودشیفتگی	۰/۲۵۴	۰/۰۸۹	۰/۲۴۴	۲/۸۴	۰/۰۰۵					
سادیسیم	۰/۰۰۴	۰/۰۵۷	۰/۰۰۶	۰/۰۶۷	۰/۹۴۷					

چنانکه در جدول ۴ ملاحظه می‌گردد به طور کلی صفات تاریک شخصیت ۱۹/۵ درصد از تغییرات رهبری تبدالی ( $F=۸/۸۰$ ،  $p=۰/۰۰۰۱$ ) را پیش‌بینی می‌کنند؛ بررسی صفات تاریک شخصیت نشان می‌دهد که مولفه‌های ماکیاولیسم با ضریب بتای  $۲۴/۳$ ؛ و خودشیفتگی با ضریب بتای  $۲۴/۴$  تاثیر مثبت و معنی‌داری بر سبک رهبری تبدالی مدیران دارند. با این حال تاثیر مولفه‌های جامعه‌ستیزی و سادیسیم بر

## مدیریت بر آموزش سازمانها

سبک رهبری تبدالی معنی دار نبود. جدول ۵ نتایج تحلیل رگرسیون همزمان را برای پیش‌بینی سبک رهبری عدم مداخله از طریق صفات تاریک شخصیت نشان می‌دهد.

جدول ۵. نتایج تحلیل رگرسیون همزمان برای پیش‌بینی سبک رهبری عدم مداخله از طریق صفات تاریک شخصیت

متغیر پیش‌بین	B	SE	$\beta$	t	P	R	R <sup>2</sup>	R2 تعدیل شده	F	P
مدل کلی							۰/۱۷۵	۰/۱۵۳	۷/۷۰	۰/۰۰۰۱
ماکیاولیسم	۰/۲۴۰	۰/۰۹۸	-۰/۲۱۴	۲/۴۵	۰/۰۱۵					
جامعه ستیزی	۰/۳۵۹	۰/۱۱۴	-۰/۲۵۶	۳/۱۳	۰/۰۰۲					
سادیسیم	۰/۰۶۲	۰/۰۵۵	-۰/۰۹۹	۱/۱۲	۰/۲۶۱					

چنانکه در جدول ۵ ملاحظه می‌گردد به طور کلی صفات تاریک شخصیت ۱۷/۵ درصد از تغییرات رهبری عدم مداخله ( $F=۷/۷۰$ ،  $p=۰/۰۰۰۱$ ) را پیش‌بینی می‌کنند؛ بررسی صفات تاریک شخصیت نشان می‌دهد که مولفه های ماکیاولیسم با ضریب بتای ۲۱/۴؛ و جامعه ستیزی با ضریب بتای ۲۵/۶ تاثیر مثبت و معنی‌داری بر سبک رهبری عدم مداخله مدیران دارند. با این حال تاثیر مولفه سادیسیم بر سبک رهبری عدم مداخله معنی دار نبود. جدول ۶ نتایج تحلیل رگرسیون همزمان را برای پیش‌بینی سبک رهبری تحول‌گرا از طریق اهمال‌کاری سازمانی نشان می‌دهد.

جدول ۶. نتایج تحلیل رگرسیون همزمان برای پیش‌بینی سبک رهبری تحول‌گرا از طریق اهمال‌کاری سازمانی

متغیر پیش‌بین	B	SE	$\beta$	t	P	R	R <sup>2</sup>	R2 تعدیل شده	F	P
مدل کلی							۰/۲۷۵	۰/۲۶۰	۱۸/۴۵	۰/۰۰۰۱
ناکارآمدی	-۰/۲۴۱	۰/۰۷۶	-۰/۲۵۴	-۳/۱۸	۰/۰۰۲					
تشویش ذهنی	-۰/۹۲۱	۰/۳۱۳	-۰/۲۳۸	-۲/۹۴	۰/۰۰۴					
بیزاری از تکلیف	-۰/۶۱۹	۰/۲۸۳	-۰/۱۸۰	-۲/۱۹	۰/۰۳۰					

چنانکه در جدول ۶ ملاحظه می‌گردد به طور کلی اهمال‌کاری سازمانی ۲۷/۵ درصد از تغییرات رهبری تحول‌گرا ( $F=۱۸/۴۵$ ،  $p=۰/۰۰۰۱$ ) را پیش‌بینی می‌کنند؛ بطوری که مولفه های ناکارآمدی با ضریب بتای ۲۵/۴-؛ تشویش ذهنی با ضریب بتای ۲۳/۸-؛ و بیزاری از تکلیف با ضریب بتای ۱۸/۰- تاثیر منفی و معنی‌داری بر سبک رهبری تحول‌گرای مدیران دارند. به عبارتی، اهمال‌کاری سازمانی و مولفه های آن شامل ناکارآمدی، تشویش ذهنی و بیزاری از تکلیف قادر به پیش‌بینی منفی و معنی دار سبک رهبری تحول‌گرای مدیران بودند. بطوری که، افزایش اهمال‌کاری سازمانی منجر به کاهش سبک رهبری

تحول گرا و بالعکس می‌گردد. جدول ۷ نتایج تحلیل رگرسیون همزمان را برای پیش‌بینی سبک رهبری تبدالی از طریق اهمال کاری سازمانی نشان می‌دهد.

جدول ۷. نتایج تحلیل رگرسیون همزمان برای پیش‌بینی سبک رهبری تبدالی از طریق اهمال کاری

سازمانی										
P	F	R <sup>2</sup> تعدیل شده	R <sup>2</sup>	R	P	t	β	SE	B	متغیر پیش بین
۰/۰۰۰۱	۹/۰۸	۰/۱۴۰	۰/۱۵۷	۰/۳۹۷						مدل کلی
					۰/۰۳۹	۲/۰۸	۰/۱۷۹	۰/۰۳۶	۰/۰۷۵	ناکارآمدی
					۰/۰۱۰	۲/۵۹	۰/۲۲۷	۰/۱۵۰	۰/۳۹۰	تشویش ذهنی
					۰/۳۷۲	۱/۱۰	۰/۰۹۸	۰/۱۳۵	۰/۱۴۹	بیزاری از تکلیف

چنانکه در جدول ۷ ملاحظه می‌گردد به طور کلی اهمال کاری سازمانی ۱۵/۷ درصد از تغییرات رهبری تبدالی ( $F=۹/۰۸$ ،  $p=۰/۰۰۰۱$ ) را پیش‌بینی می‌کنند؛ بطوری که مولفه های ناکارآمدی با ضریب بتای ۱۷/۹؛ تشویش ذهنی با ضریب بتای ۲۲/۷ تاثیر مثبت و معنی‌داری بر سبک رهبری تبدالی مدیران دارند. با این حال، مولفه بیزاری از تکلیف تاثیر معنی‌داری بر سبک رهبری تبدالی نداشت. به عبارتی، اهمال کاری سازمانی و مولفه های آن شامل ناکارآمدی و تشویش ذهنی قادر به پیش‌بینی مثبت و معنی دار سبک رهبری تبدالی مدیران بودند. بطوری که، افزایش اهمال کاری سازمانی منجر به افزایش سبک رهبری تبدالی و بالعکس می‌گردد. جدول ۸ نتایج تحلیل رگرسیون همزمان را برای پیش‌بینی سبک رهبری عدم مداخله از طریق اهمال کاری سازمانی نشان می‌دهد.

جدول ۸. نتایج تحلیل رگرسیون همزمان برای پیش‌بینی سبک رهبری عدم مداخله از طریق اهمال کاری

سازمانی										
P	F	R <sup>2</sup> تعدیل شده	R <sup>2</sup>	R	P	t	β	SE	B	متغیر پیش بین
۰/۰۰۰۱	۱۲/۸۲	۰/۱۹۲	۰/۲۰۹	۰/۴۵۷						مدل کلی
					۰/۰۰۱	۳/۵۵	۰/۲۹۶	۰/۰۳۴	۰/۱۲۰	ناکارآمدی
					۰/۳۸۰	۰/۸۸۱	۰/۰۷۴	۰/۱۴۰	۰/۱۲۳	تشویش ذهنی
					۰/۰۲۴	۲/۲۷	۰/۱۹۶	۰/۱۲۶	۰/۲۸۸	بیزاری از تکلیف

چنانکه در جدول ۸ ملاحظه می‌گردد به طور کلی اهمال کاری سازمانی ۱۹/۲ درصد از تغییرات رهبری عدم مداخله ( $F=۱۲/۸۲$ ،  $p=۰/۰۰۰۱$ ) را پیش‌بینی می‌کنند؛ بطوری که مولفه های ناکارآمدی با ضریب بتای ۲۹/۶؛ و بیزاری از تکلیف با ضریب بتای ۱۹/۶ تاثیر مثبت و معنی‌داری بر سبک رهبری عدم مداخله مدیران دارند. با این حال، مولفه تشویش ذهنی تاثیر معنی‌داری بر سبک رهبری عدم مداخله نداشت. به

عبارتی، اهمال کاری سازمانی و مولفه های آن شامل ناکارآمدی و بیزاری از تکلیف قادر به پیش بینی مثبت و معنی دار سبک رهبری عدم مداخله مدیران بودند. بطوری که، افزایش اهمال کاری سازمانی منجر به افزایش سبک رهبری عدم مداخله و بالعکس می گردد.

### بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش صفات چهارگانه تاریک شخصیت و اهمال کاری سازمانی در سبک های رهبری مدیران مدارس انجام شد. یافته فرضیه پژوهشی نشان داد که بین صفات تاریک شخصیت شامل ماکیاولیسم، جامعه ستیزی، خودشیفتگی و سادیسیم با سبک های رهبری تحول گرا رابطه منفی و معنی داری وجود دارد. این یافته با یافته های (Diller, Frey & Jonas, 2021) مبنی بر ارتباط بین صفات تاریک شخصیت با سبک های مختلف رهبری، (Schattke & Marion-Jetten, 2022) مبنی بر رابطه مثبت خودشیفتگی با سبک رهبری، (Bentley & Saklofske, 2021) مبنی بر ارتباط منفی صفات ماکیاولیسم و جامعه ستیزی با رهبری تحول آفرین و ارتباط مثبت با سبک عدم مداخله و (Grondel, 2016) در خصوص رابطه مثبت بین صفات تاریک شخصیتی با سبک های رهبری همسویی دارد. بطوری که، (Diller & et al, 2021) اشاره نمودند که ارتباط معنی داری بین صفات تاریک شخصیت با سبک های مختلف رهبری در مدیران وجود دارد. (Bentley & Saklofske, 2021) خاطر نشان ساختند که صفات تاریک ماکیاولیسم و جامعه ستیزی (به جز خودشیفتگی) ارتباط منفی معنی داری با سبک رهبری تحول آفرین و رابطه مثبت معنی داری با سبک رهبری عدم مداخله داشت.

در تبیین یافته پژوهش می توان مطرح ساخت که سبک های رهبری تحول گرا، بر خلاف تاریک شخصیت، بر توسعه و رشد افراد و سازمان ها تمرکز دارند. این سبک ها شامل رهبری تحولی، رهبری مشارکتی، رهبری خدمت گزار و رهبری اخلاقی هستند. این رهبران، از طریق ایجاد اعتماد، انگیزه، ارزش و مسئولیت، به دیگران کمک می کنند تا به بهترین نسخه خود تبدیل شوند. یکی از دلایل تاثیر منفی صفات تاریک شخصیت بر سبک رهبری تحول گرا، تأثیر منفی این ویژگی ها بر روابط بین فردی و پویایی گروه است. این امر مستلزم آن است که رهبران همدل، حمایتگر و همکار باشند و بر نیازها و اهداف پیروان خود تمرکز کنند. با این حال، مدیرانی که سطوح بالایی از صفات تاریک شخصیتی دارند، ممکن است رفتارهای دستکاری کننده یا فریبکارانه داشته باشند، نسبت به دیگران بی توجهی نشان دهند یا رفتار پرخاشگرانه یا خصمانه از خود نشان دهند. (Phaneuf & et al, 2016). یا اینکه، ویژگی شخصیتی سادیسیم اساساً با اصول و ارزش های رهبری تحول آفرین ناسازگار است. افراد سادیسیم از ایجاد آسیب لذت می برند (Vries & Balazs, 2010). این رفتارها می تواند یک محیط کاری منفی ایجاد کند و به پویایی تیم آسیب برساند، که می تواند تأثیر منفی بر بهره وری و اثربخشی کل تیم داشته باشد. علاوه بر این، این رفتارها

می‌تواند منجر به عدم اعتماد و احترام بین رهبران و پیروان شود که می‌تواند اثربخشی رهبری تحول آفرین را تضعیف کند (Schyns & Schilling, 2013).

از طرفی، یکی از دلایل تاثیر صفات تاریک شخصیت بر افزایش سبک رهبری تبادلی مدیران، میل به کنترل و قدرت است. صفات تاریک شخصیت، می‌توانند بر انتخاب و استفاده از این سبک رهبری تأثیرگذار باشند. یکی از دلایل این امر، میل به کنترل و قدرت است. افرادی که دارای صفات تاریک شخصیت هستند، معمولاً به دنبال افزایش قدرت و نفوذ خود در سازمان هستند و از دیگران بهره‌کشی می‌کنند. مدیرانی که سطوح بالایی از ماکیاولیسم و خودشیفتگی را نشان می‌دهند ممکن است تمایل شدیدی به کنترل و قدرت داشته باشند که می‌تواند از طریق سبک رهبری تبادلی ارضا شود. رهبری تبادلی با یک زنجیره فرماندهی روشن و یک ساختار سلسله مراتبی مشخص می‌شود که می‌تواند به مدیران احساس کنترل بر کارکنان خود و کل سازمان را ارائه دهد. علاوه بر این، رهبری تبادلی به مدیران اجازه می‌دهد تا اهداف و نتایج مشخصی را تعیین کنند و از مکانیسم‌های پاداش و تنبیه برای ایجاد انگیزه در کارکنان برای دستیابی به این اهداف استفاده کنند. این می‌تواند به مدیران احساس قدرت و کنترل بر کارکنان خود بدهد، زیرا آنها می‌توانند رفتار خود را از طریق استفاده از مشوق‌ها و پیامدها هدایت و تحت تأثیر قرار دهند (Leary & Ashman, 2018).

همچنین، در توجیه تاثیر مثبت صفات تاریک شخصیت بر سبک رهبری عدم مداخله، یکی از دلایل مهم آن را می‌توان بر گرایش آنها به اجتناب از مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی دانست. این افراد، تمایل دارند که کارکنان را به وسیله پاداش یا تنبیه مدیریت کنند و از آن‌ها به عنوان ابزاری برای رسیدن به اهداف خود استفاده کنند. این افراد، ارزش‌ها و نیازهای انسانی کارکنان را نادیده می‌گیرند و از ایجاد رابطه و اعتماد با آن‌ها خودداری می‌کنند. مدیرانی که سطوح بالایی از صفات تاریک را از خود نشان می‌دهند، ممکن است به احتمال بیشتری از مسئولیت‌های و تصمیمات خود اجتناب کنند و ممکن است بیشتر تقصیر را به گردن دیگران بیندازند. این می‌تواند به ویژه در نقش رهبری مشکل ساز باشد، جایی که از مدیران انتظار می‌رود مسئولیت عملکرد و نتایج تیم خود را بپذیرند (Schattke & Marion-Jetten, 2021).

یافته دیگر پژوهش نشان داد که صفات تاریک شخصیت مرتبط با ماکیاولیسم، جامعه ستیزی و خودشیفتگی قادر به پیش‌بینی منفی و معنی دار سبک رهبری تحول‌گرا بودند. با این حال تاثیر مولفه سادیسیم بر سبک رهبری تحول‌گرا معنی دار نبود. این یافته نشان می‌دهد که افزایش صفات ماکیاولیسم، جامعه ستیزی و خودشیفتگی منجر به کاهش سبک رهبری تحول‌گرا و بالعکس می‌گردد. همچنین، صفات تاریک شخصیت و مولفه‌های آن شامل ماکیاولیسم و خودشیفتگی قادر به پیش‌بینی مثبت و معنی دار سبک رهبری تبادلی مدیران بودند. با این حال تاثیر مولفه‌های جامعه ستیزی و سادیسیم بر سبک رهبری تبادلی معنی دار نبود. با توجه به نتایج، صفات ماکیاولیسم و جامعه ستیزی قادر به پیش‌بینی مثبت و معنی

دار سبک رهبری عدم مداخله مدیران بودند. با این حال تاثیر مولفه های خودشیفتگی و سادیسیم بر سبک رهبری عدم مداخله معنی دار نبود. این یافته با یافته های (Zangiabadi & Nassirzadeh, 2022) مبنی بر ارتباط منفی ابعاد شخصیت تاریک و سبک رهبری اخلاقی، (Diller & et al, 2021) مبنی بر ارتباط بین صفات تاریک شخصیت با سبک های مختلف رهبری مبنی بر رابطه مثبت خودشیفتگی با سبک رهبری همسو است.

در تبیین تاثیر منفی صفات تاریک شخصیت بر سبک رهبری تحول گرا می توان گفت که صفات تاریک شخصیت، مانند ماکیاولیسم، جامعه ستیزی و خودشیفتگی، باعث می شوند که رهبران سازمان ها از رفتارهای خودخواهانه، بی رحمانه، دستکاری کننده و بی احساسی استفاده کنند. این رفتارها، با ارزش ها و اهداف سبک های رهبری تحول گرا، که بر توسعه و رشد افراد و سازمان ها تمرکز دارند، در تضاد هستند. بنابراین، صفات تاریک شخصیت، مانع از ایجاد اعتماد، انگیزه، ارزش و مسئولیت در کارکنان می شوند و باعث کاهش عملکرد و رضایت آن ها می گردند. رهبری تحول آفرین اغلب با یک مؤلفه اخلاقی قوی همراه است و از رهبران انتظار می رود که در جهت بهترین منافع پیروان خود و سازمان به عنوان یک کل عمل کنند. از سویی، رهبران تحول آفرین به اعتبار و توانایی خود در ایجاد اعتماد با پیروان خود معروف هستند. با این حال، افراد خودشیفته یا جامعه ستیز ممکن است رفتارهای خودستایی نشان دهند که می تواند اعتماد را تضعیف کند و تصویری از عدم صداقت ایجاد کند (Diller & et al, 2021). افراد با ویژگی های ماکیاولیسم یا سادیسیم نیز معمولاً دستاوردهای کوتاه مدت و موفقیت شخصی را بر اهداف بلندمدت سازمانی و پایداری ترجیح می دهند. با این حال، رهبران تحول آفرین بر ایجاد تغییرات مثبت پایدار و تقویت رشد و توسعه افراد و سازمان به عنوان یک کل تمرکز می کنند. طرز فکر کوتاه مدت و خود محور ماکیاولیسم و سادیسیم چشم انداز بلندمدت و جهت گیری جمعی رهبری تحول آفرین را تضعیف می کند (Leary & Ashman, 2018). بنابراین، تاثیر منفی ویژگی های شخصیتی تاریک بر رهبری تحول آفرین را می توان به ترکیبی از عوامل مرتبط با توانایی رهبر برای الهام بخشیدن و ایجاد انگیزه در دیگران، رفتار اخلاقی و همکاری مؤثر با دیگران نسبت داد.

در تبیین تاثیر مثبت صفات تاریک شخصیت بر سبک های رهبری مبادله ای می توان مطرح ساخت که رهبری مبادله ای با تمرکز بر دستیابی به اهداف و نتایج خاص از طریق استفاده از پاداش ها و مجازات ها مشخص می شود. این می تواند آنها را در استفاده از رهبری تبادلی برای دستیابی به نتایج خاص ترغیب کند. همچنین، افرادی که ویژگی های شخصیتی تاریک دارند ممکن است با ایده رهبری تبادلی راحت تر باشند، زیرا این ایده شامل رابطه ای دورتر و کمتر شخصی بین رهبر و پیروان است (Fan & et al, 2023).

در تبیین تاثیر مثبت صفات تاریک شخصیت بر سبک های رهبری مبادله ای می توان مطرح ساخت که صفات تاریک شخصیت، مانند ماکیاولیسم، خودشیفتگی و جامعه ستیزی، می توانند بر انتخاب و استفاده از

سبک‌های رهبری مبادله‌ای تأثیرگذار باشند. یکی از دلایل این امر، میل به کنترل و قدرت است. افرادی که دارای صفات تاریک شخصیت هستند، معمولاً به دنبال افزایش قدرت و نفوذ خود در سازمان هستند و از دیگران بهره‌کشی می‌کنند (Genau & et al, 2021). همچنین در تبیین تأثیر مثبت صفات تاریک شخصیت بر سبک رهبری عدم مداخله می‌توان اشاره نمود که رهبری آزاد با رویکردی مشخص می‌شود، که در آن رهبر حداقل راهنمایی و جهت‌دهی را به کارکنان خود ارائه می‌کند. افرادی که دارای ویژگی‌های شخصیتی تاریک هستند ممکن است با این رویکرد راحت‌تر باشند، زیرا به آنها اجازه می‌دهد تا فاصله خود را از پیروان خود حفظ کنند و به جای ایجاد روابط یا حمایت و راهنمایی بر اهداف و علایق خود تمرکز کنند (Gilbert & Basran, 2019).

یافته دیگر پژوهش نشان داد که اهمال کاری سازمانی و مولفه‌های آن شامل ناکارآمدی، تشویش ذهنی و بی‌زاری از تکلیف قادر به پیش‌بینی منفی و معنی دار سبک رهبری تحول‌گرا بود. همچنین اهمال کاری سازمانی و مولفه‌های آن شامل ناکارآمدی و تشویش ذهنی قادر به پیش‌بینی مثبت و معنی دار سبک رهبری تبادلی مدیران بودند. با این حال، مولفه بی‌زاری از تکلیف تأثیر معنی‌داری بر سبک رهبری تبادلی نداشت. بطوری که، افزایش اهمال کاری سازمانی منجر به افزایش سبک رهبری تبادلی و بالعکس می‌گردد. در ادامه، با توجه به نتایج، اهمال کاری سازمانی و مولفه‌های آن شامل ناکارآمدی و بی‌زاری از تکلیف قادر به پیش‌بینی مثبت و معنی دار سبک رهبری عدم مداخله مدیران بودند. با این حال، مولفه تشویش ذهنی تأثیر معنی‌داری بر سبک رهبری عدم مداخله نداشت. این یافته نشان می‌دهد که افزایش اهمال کاری سازمانی منجر به افزایش سبک رهبری عدم مداخله و بالعکس می‌گردد. این یافته با یافته‌های (Göncü Köse & Metin (2018 مبنی بر رابطه منفی بین رهبری تحول‌آفرین و رفتارهای شهروندی سازمانی با اهمال کاری، Singh & Dhaliwal (2015 مبنی بر ارتباط بین رابطه مثبت بین اهمال کاری و سبک رهبری تحول‌آفرین و با پژوهش (Ghanbari & Majooni (2021 مبنی بر ارتباط مثبت رهبری مخرب با اهمال کاری معلمان همسویی دارد. در این راستا، (Göncü Köse & Metin نشان دادند که رهبری تحول‌آفرین و رفتارهای شهروندی سازمانی با اهمال کاری در محل کار رابطه منفی داشت. (Ghanbari & Majooni (2021 نیز مطرح نمودند که رهبری مخرب رابطه مثبت و معنی‌داری با اهمال کاری معلمان دارد.

در تبیین تأثیر منفی اهمال کاری سازمانی بر سبک رهبری تحول‌گرا می‌توان مطرح ساخت که رهبران تحول‌آفرین به پیروان خود متکی هستند تا مالکیت کارشان را بر عهده بگیرند و در قبال عملکردشان پاسخگو باشند، اما اهمال کاری سازمانی می‌تواند منجر به عدم پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری در بین پیروان شود و فرهنگ سرزنش و بهانه‌جویی را ایجاد کند (Khan & et al, 2020). در تبیین تأثیر مثبت اهمال کاری سازمانی بر سبک رهبری تبادلی می‌توان مطرح ساخت که رهبری تبادلی بر انتظارات روشن، ضرب‌الاجل‌ها و پاداش‌ها یا مجازات‌ها تکیه می‌کند تا پیروان را برای دستیابی به اهداف خاص برانگیزد. با

این حال، به اهمال کاری سازمانی می‌تواند منجر به تاخیر و از دست دادن ضرب الاجل شود، که می‌تواند برای رهبران تبادلی در ایجاد انتظارات روشن و اجرای پیامدها دشوار باشد. به عنوان مثال، اگر یک پیرو به دلیل اهمال کاری سازمانی دائماً ضرب الاجل‌ها را از دست بدهد، یک رهبر تبادلی ممکن است مجبور شود به تنبیه‌های شدیدتر متوسل شود تا انگیزه او را برای تکمیل کار خود ایجاد کند. این می‌تواند فرهنگ ترس و بی‌اعتمادی را در میان پیروان ایجاد کند، زیرا ممکن است احساس کنند که تحت مجازات ناعادلانه قرار می‌گیرند (Göncü Köse & Metin, 2018). همچنین، بار شناختی یکی از مکانیسم‌های مهمی است که می‌تواند در تبیین تاثیر مثبت اهمال کاری سازمانی بر سبک رهبری عدم مداخله مورد استفاده قرار گیرد. بار شناختی به میزان تلاش ذهنی افراد برای پردازش و انجام یک وظیفه مشخص مرتبط است. وقتی که کارکنان با بار شناختی بالا مواجه هستند. به عبارت دیگر، بار شناختی باعث تعویق در انجام کارهای مرتبط می‌شود و در نتیجه، اهمال کاری سازمانی را به دنبال دارد (Singh & et al, 2021).

از محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌توان به استفاده از ابزار خودگزارشی اشاره کرد که ممکن است با سوگیری‌هایی همراه باشد. همچنین این مطالعه بر کارکنان مدارس منطقه آزاد ماکو، به ویژه شهرهای شوت، پلدشت و ماکو متمرکز بود. محدود کردن تحقیق به یک منطقه جغرافیایی ممکن است تعمیم یافته‌ها را به مناطق دیگر محدود کند. از دیگر محدودیت‌ها می‌توان انجام پژوهش بر روی کارکنان مدارس دولتی اشاره کرد، در این تحقیق مدارس غیرانتفاعی و سایر موسسات آموزشی مورد مطالعه قرار نگرفته‌اند. در حالی که تحقیق حاضر از معیارهای خودگزارشی استفاده می‌کند، ترکیب روش‌های جمع‌آوری داده‌های متعدد می‌تواند اعتبار یافته‌ها را تقویت کند. پیشنهاد می‌شود تحقیقات مشابهی در سایر مناطق جغرافیایی جهت افزایش تعمیم پذیری یافته‌ها انجام شود. پیشنهاد می‌شود تحقیقات مشابهی در کارکنان سایر مدارس غیردولتی انجام شود. پیشنهاد می‌شود محیط کاری حمایتی را ایجاد شود که برای همکاری، نوآوری و یادگیری ارزش قائل است. رهبران تحول آفرین می‌توانند فرهنگی ایجاد کنند که ریسک‌پذیری را تشویق کند و به شکست‌ها به عنوان فرصت‌هایی برای رشد و بهبود نگاه کند. با ترویج یک محیط کاری مثبت و حمایتی، رهبران می‌توانند کارکنان را برای غلبه بر اهمال کاری و تلاش برای تعالی ترغیب کنند. همچنین پیشنهاد می‌شود مکانیسم‌های پاسخگویی را برای اطمینان از تکمیل به موقع کارها در سازمان اجرا کنید. رهبران تبادلی می‌توانند از معیارهای عملکرد، انگیزه‌های فردی یا پاداش‌های مرتبط با تکمیل به موقع کار استفاده کنند. رهبران عدم مداخله باید بررسی‌های منظم و به‌روزرسانی‌های پیشرفت را برای نظارت بر پیشرفت کار و رسیدگی به هرگونه تأخیر یا مشکل احتمالی ایجاد کنند. رهبران با پاسخگو نگه داشتن افراد می‌توانند از اهمال کاری جلوگیری کنند.

## تعارض منافع / حمایت مالی

این مقاله برگرفته از پایان نامه کارشناسی ارشد نویسنده اول مقاله با عنوان " نقش صفات چهارگانه تاریک شخصیت و اهمال کاری سازمانی در سبک های رهبری مدیران مدارس " از دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوی می باشد و نتایج پژوهش حاضر با منافع هیچ ارگان و سازمانی در تعارض نیست و بدون حمایت مالی انجام شده است.

## منابع

- Ahmed Iqbal, Z., Abid, G., Arshad, M., Ashfaq, F., Athar, M. A., & Hassan, Q. (2021). Impact of authoritative and Laissez-Faire leadership on thriving at work: the moderating role of conscientiousness. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education, 11*(3), 667-685.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2003). *Multifactor leadership questionnaire: MLQ; sampler set; technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ form 5x-short*. Mind Garden
- Bentley, M., & Saklofske, D. (2021). Dark Leaders: Examining the Relation Between Dark Triad Personality Traits and Leadership Styles in Business Students. *Western Undergraduate Psychology Journal, 9*(1).
- Babiak, P., Hare, R. D. (2006). *Snakes in suits: when psychopaths go to work*. HarperCollins, New York.
- Boddy, C. R., Ladyshewsky, R., Galvin, P. (2010). Leaders without ethics in global business: corporate psychopaths. *J Public Aff, 10*, 121-138.
- Çoğaltay, N., & Boz, A. (2022). Influence of school leadership on collective teacher efficacy: a cross-cultural meta-analysis. *Asia Pacific Education Review, 1*-21.
- de Vries, M. K., & Balazs, K. (2010). The shadow side of leadership. In *Handbook of top management teams* (pp. 183-190). London: Palgrave Macmillan UK.
- DeShong, H. L., Grant, D. M., & Mullins-Sweatt, S. N. (2015). Comparing models of counterproductive workplace behaviors: The Five-Factor Model and the Dark Triad. *Personality and individual differences, 74*, 55-60.
- Diller, S. J., Frey, D., & Jonas, E. (2021). Coach me if you can! Dark triad clients, their effect on coaches, and how coaches deal with them. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice, 14*(2), 110-126.
- Fan, X., Wang, D., Wang, F., & Kraimer, M. L. (2023). When leaders are forced to stay: The indirect effects of leaders' reluctant staying on subordinates' performance. *Journal of Organizational Behavior*.
- Genau, H. A., Blickle, G., Schütte, N., & Meurs, J. A. (2021). Machiavellian leader effectiveness. *Journal of Personnel Psychology*.
- Ghanbari, S., & Majooni, H. (2021). The Role of Destructive Leadership in Burnout Mediated by Organizational Justice and Procrastination. *Strategic Research on Social Problems in Iran, 10*(3), 69-98. [In Persian]
- ghasemzadeh, A., Mozneb Khodaei, M., & Barghi, E. (2020). The role of leadership

- style and culture of the learning organization on the effectiveness of schools. *Applied Educational Leadership*, 1(2), 69-80. [In Persian]
- Ghazi, S., & Rahimi, H. (2019). Determining Organizational Procrastination & Indifference Based on Personality Traits and Job Nature in Employees of Education Office in Qods City. *Teacher Professional Development*, 4(3), 27-44. [In Persian]
- Gilbert, P., & Basran, J. (2019). The evolution of prosocial and antisocial competitive behavior and the emergence of prosocial and antisocial leadership styles. *Frontiers in Psychology*, 10, 610.
- 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.
- Grondel, D. T. (2016). *An investigation of the relationship between leadership styles and dark leadership behavior in law enforcement executives* (Doctoral dissertation, Brandman University).
- Harms, P. D. (2022). Bad is stronger than good: A review of the models and measures of dark personality. *Zeitschrift für Psychologie*.
- Henttonen, P., Salmi, J., Peräkylä, A., & Krusemark, E. A. (2022). Grandiosity, vulnerability, and narcissistic fluctuation: Examining reliability, measurement invariance, and construct validity of four brief narcissism measures. *Frontiers in Psychology*, 13, 993663.
- Jacobsen, C. B., Andersen, L. B., Bøllingtoft, A., & Eriksen, T. L. M. (2022). Can leadership training improve organizational effectiveness? Evidence from a randomized field experiment on transformational and transactional leadership. *Public Administration Review*, 82(1), 117-131.
- Jonason, P. K., & Webster, G. D. (2010). The dirty dozen: a concise measure of the dark triad. *Psychological assessment*, 22(2), 420.
- Jonason, P. K., Webster, G. D., Schmitt, D. P., Li, N. P., & Crysel, L. (2012). The antihero in popular culture: Life history theory and the dark triad personality traits. *Review of General Psychology*, 16(2), 192-199.
- Jonason, P. K., Wee, S., & Li, N. P. (2015). Competition, autonomy, and prestige: Mechanisms through which the Dark Triad predict job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 72, 112-116.
- Karadağ, M., Altınay Aksal, F., Altınay Gazi, Z., & Dağlı, G. (2020). Effect size of spiritual leadership: In the process of school culture and academic success. *Sage Open*, 10(1), 2158244020914638.
- Khan, H., Rehmat, M., Butt, T. H., Farooqi, S., & Asim, J. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: a mediation model. *Future Business Journal*, 6(1), 1-13.
- Kiazad, K., Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T. J., Kiewitz, C., & Tang, R. L. (2010). In pursuit of power: The role of authoritarian leadership in the relationship between supervisors' Machiavellianism and subordinates' perceptions of abusive supervisory behavior. *Journal of Research in Personality*, 44(4), 512-519.
- Leary, T., & Ashman, J. (2018). Narcissistic leadership: Important considerations and

- practical implications. *International Leadership Journal*, 10(2), 62-74.
- Mathieu, C. (2021). Chapter 5 - Leadership and dark personalities. In C. Mathieu (Ed.), *Dark Personalities in the Workplace* (pp. 97-121). Academic Press.
- Meere, M., & Egan, V. (2017). Everyday sadism, the Dark Triad, personality, and disgust sensitivity. *Personality and Individual Differences*, 112, 157-161.
- Nohe, C., & Michaelis, B. (2016). Team OCB, leader charisma, and organizational change: A multilevel study. *The Leadership Quarterly*, 27(6), 883-895.
- Novitasari, D., Supiana, N., Supriatna, H., Fikri, M. A. A., & Asbari, M. (2021). The role of leadership on innovation performance: Transactional versus transformational style. *Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi*, 7(1), 27-36.
- Oluwasanu, M. M., Oladepo, O., & Ibitoye, S. E. (2021). Qualitative views of Nigerian school principals and teachers on the barriers and opportunities for promoting students' physical activity behaviours within the school settings. *BMC public*.
- O'Meara, A., Davies, J., & Hammond, S. (2011). The psychometric properties and utility of the Short Sadistic Impulse Scale (SSIS). *Psychological assessment*, 23(2), 523.
- Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of research in personality*, 36(6), 556-563.
- Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *J Res Pers*, 36, 556-563. [DOI:10.1016/S0092-6566(02)00505-6]
- Phaneuf, J. É., Boudrias, J. S., Rousseau, V., & Brunelle, É. (2016). Personality and transformational leadership: The moderating effect of organizational context. *Personality and Individual Differences*, 102, 30-35.
- Moghly AR.(2001) [Model of Transformational Leadership in Administrative Organization in Iran]. Unpublished doctoral dissertation, University of Allameh Tabatabaie Tehran- Iran. (Persian)
- Phaneuf, J. É., Boudrias, J. S., Rousseau, V., & Brunelle, É. (2016). Personality and transformational leadership: The moderating effect of organizational context. *Personality and Individual Differences*, 102, 30-35.
- Rezaei B, Yarmohammadian M H, Mahmoodzadeh Ardakani H. (2017). The Relationship Between Nurse Managers' Leadership Styles and Procrastination in Nursing Staff in Isfahan Social Welfare Hospitals. *Avicenna J Nurs Midwifery Care*, 25 (1), 60-68. [In Persian]
- Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *Leadersh Q*, 17 (6): 617-633.
- Saffarinia, M., & Amirkhani, Z. (2016). The Relationship between Organizational Procrastination and Burnout in Employees of Public Organizations in Tehran Province. *Industrial and Organizational Psychology Studies*, 3(1), 41-56. [In Persian]
- Sanecka, E. (2020). Psychopathy and procrastination: Triarchic conceptualization of psychopathy and its relations to active and passive procrastination. *Current*

- Psychology*, 1-14.
- Schattke, K., & Marion-Jetten, A. S. (2022). Distinguishing the explicit power motives: Relations with dark personality traits, work behavior, and leadership styles. *Zeitschrift für Psychologie*, 230(4), 290.
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138-158.
- Singh, S., & Dhaliwal, R. (2015). Procrastination patterns of transactional and transformational leaders. *Pacific Business Review International*, 8(1), 33-40.
- Singh, S., Sood, S., & Bala, R. (2021). Passive leadership styles and perceived procrastination in leaders: A PLS-SEM approach. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17(1), 20-37.
- Sternberg, R. J. (2021). Transformational vs. transactional deployment of intelligence. *Journal of Intelligence*, 9(1), 15.
- Thomas, L., & Egan, V. (2022). Subclinical sadism: Examining temperamental predispositions and emotional processing. *Personality and Individual Differences*, 196, 111756.
- Volmer, J., Koch, I. K., & Göritz, A. S. (2016). The bright and dark sides of leaders' dark triad traits: Effects on subordinates' career success and well-being. *Personality and Individual Differences*, 101, 413-418.
- Wilson, D. S., Near, D., & Miller, R. R. (1996). Machiavellianism: a synthesis of the evolutionary and psychological literatures. *Psychological bulletin*, 119(2), 285.
- Yalçınkaya, S., Dağlı, G., Altınay, F., Altınay, Z., & Kalkan, Ü. (2021). The effect of leadership styles and initiative behaviors of school principals on teacher motivation. *Sustainability*, 13(5), 2711.
- Yousefi R, Imanzad A. (2018). Validating the Dark Tetrad Personality Model. *IJPCP*, 24 (2), 190-201. [In Persian]
- Zangiabadi, M., & Nassirzadeh, F. (2022). The Effect of Ethical Leadership Style on Reducing the Dark Personality Dimensions of People Involved in Earnings Management. *Journal of Accounting Knowledge*, 13(4), 49-67. [In Persian]
- Zeigler-Hill, V., & Marcus, D. K. (2016). *The dark side of personality: Science and practice in social, personality, and clinical psychology* (pp. 371-389). Washington, DC: American Psychological Association.
- Zettler, I., Moshagen, M., & Hilbig, B. E. (2021). Stability and change: The dark factor of personality shapes dark traits. *Social Psychological and Personality Science*, 12(6), 974-983.
- Zhang, J., Zhang, S., Liū, F., & Chen, W. (2022). Make Time for Employees to Be Sustainable: The Roles of Temporal Leadership, Employee Procrastination, and Organizational Time Norms. *Sustainability*, 14(14), 8778.