مدیریت برآموزش سازمانها سال سیزدهم، شماره ۱، بهار ۱۴۰۳ شماره صفحه ۱۷۸-۱۵۹

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

**محمد عبدالکریم‌پور،** 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 اهمال‌کاری 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 داده ها شامل مقیاس صفات چهارگانه تاریک شخصیت، مقیاس چندعاملی رهبری و پرسشنامه اهمال‌کاری 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 داده ها با استفاده از تحلیل رگرسیون چندگانه در برنامه SPSS نسخه ۲۶ انجام شد. نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد که صفات تاریک شخصیت و اهمال‌کاری سازمانی قادر به پیش‌بینی سبک رهبری تحول‌گرا به صورت منفی و سبک‌های تبادلی و عدم مداخله به صورت مثبت بودند ($p\leq ۰/۰۵$). با توجه به یافته‌ها می‌توان مطرح ساخت که صفات تاریک شخصیت و اهمال‌کاری سازمانی نقش مهم و قابل توجهی در کاهش سبک رهبری تحول‌گرا و افزایش سبک‌های تبادلی و عدم مداخله مدیران دارند که نیازمند توجه بیشتر در برنامه ریزی های کلان مدیریتی است.

**واژگان کلیدی:** اهمال‌کاری، صفات چهارگانه تاریک شخصیت، سبک‌های رهبری، مدیر.

* نویسنده مسئول: abdollahzade59@yahoo.com
دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۷/۲۳ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۱۱/۲۳



[ Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-25 ]
[ DOI: 10.61186/meo.13.1.159 ]

Managing Education in Organizations Vol.13/No.1/ Spring 2024 Page 159-178

# 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 Abdullahzadeh,__ 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



[ Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-25 ]

[ DOI: 10.61186/meo.13.1.159 ]

**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 ( Yalçınkaya & 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 فرآیند 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(2003) Bass & Avolio سبک رهبری به روش‌ها و رفتارهای یک رهبر برای هدایت، ایجاد انگیزه اجرای برنامه ها و مدیریت دیگران اشاره دارد. (2003) Bass & Avolio معتقدند که یک رهبر اساساً از طریق سه نوع سبک رهبری می‌تواند بر سازمان تاثیر گذاشته و تغییراتی در کارکنان ایجاد کنند. این سبک‌ها عبارتنداز: سبک رهبری تحول آفرین ، سبک تبادلی و سبک عدم مداخله ( Sternberg, 2021). پیشینه تحقیقات رهبری تحولآفرین به فعالیتهای بِرنز (۱۹۷۸) برمی‌گردد. بِرنز مشخص کرد که رهبران تحولآفرین صاحب بینش 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 پاداش ها و مجازات ها 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 مراوده ای، آزاد گذاشتن پیروان در زمان عدم حضور رهبر یا اجتناب از رهبری کردن است. در واقع طیف رهبری غیرفعال ترین نوع رهبری به شمار می رود(Moghly, 2001).

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



[ Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-25 ]

[ DOI: 10.61186/meo.13.1.159 ]

از متغیرهایی که به‌نظر می‌رسد در سبک رهبری مدیران موثر باشد، صفات تاریک شخصیت است (Schattke & et al, 2022). یکی از آزارنده‌ترین و نامطلوب ترین صفات شخصیتی، سه‌گانه‌ی تاریک شخصیت یا مثلث تاریک است که برای نخستین بار در سال توسط(2002) Paulhus & Williams 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 اختلالات‌روانی، 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 سازه های 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 معمولا به عنوان یک رفتار غیر بهینه در نظر گرفته می‌شود که بهره وری 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؛ Göncü 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 قریب الوقوع برای زمان بعدی است (Zhang & et al, 2022). اهمال‌کاری به گونه های 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،(2020) Sanecka خاطر نشان کردند که صفات مربوط با جامعه ستیزی همچون تکانشگری و عاطفه منفی به طور معنی‌داری با سطوح مختلف اهمال‌کاری مرتبط بود. همچنین، (2015) Singh & Dhaliwal نشان دادند که بین اهمال‌کاری و سبک رهبری تحول آفرین رابطه مثبت و بسیار معناداری مشاهده شد.



[ Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-25 ]

[ DOI: 10.61186/meo.13.1.159 ]

از سویی طی سال‌های اخیر شکست‌های آموزشی و برونداد ضعیف سازمان های آموزشی توجه روانشناسان سازمانی را به ویژگی های 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 آسیب زا 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 می گذارد (Mathieu, 2022). مدیران با صفات تاریک بالاتر می‌توانند با اتخاذ تصمیمات پرخطرتر، دستکاری سیاست ها و استفاده از استراتژی هایی 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 الهام بخش، کاریزماتیک و حتی قابل اعتماد به نظر برسند، و همچنین ویژگی‌های مثبتی مانند برون گرایی 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 فاجعه آمیز باشد. به عنوان مثال، تصمیم گیری 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، جامعه ستیزی می‌تواند منجر به افزایش قلدری، نظارت ناعادلانه و تعارض، پیچیده‌تر کردن روابط بین فردی در محل کار و نقض استانداردهای اخلاقی شود (Boddy, Ladyshewsky & Galvin, 2010). شخصیت های سادیسمی 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(2022) Zangiabadi, M., & Nassirzadeh نتایج بیانگر وجود رابطه منفی و معنی‌دار بین رهبری اخلاقی و ماکیاولیسم می‌باشد. Bentley & Saklofske (2021) خاطر نشان ساختند که صفات تاریک ماکیاولیسم و جامعه ستیزی (به جز خودشیفتگی) ارتباط منفی معنی‌داری با سبک رهبری تحول آفرین 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 اهمال‌کاری سازمانی در سبک‌های رهبری پرداخته اند و با توجه به ادبیات متناقض در خصوص تاثیر صفات تاریک شخصیتی و اهمال‌کاری بر سبک‌های رهبری (Schattke & Marion-Jetten, 2022؛ Rezaei, Yarmohammadian, Mahmoodzadeh Ardakani, 2017) به نظر می رسد انجام چنین



[ Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-25 ]

[ DOI: 10.61186/meo.13.1.159 ]

پژوهشی برای غنی سازی بدنه پژوهشی ضرورتی انکارناپذیر داشته باشد. بنابراین، این پـژوهش بـا هـدف پاسخ به این سوال انجام شد که آیا صفات چهارگانه تاریک شخصیت و اهمال‌کاری سازمانی در سبک‌های رهبری مدیران مدارس نقش دارند؟

## روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر از نوع تحقیقات همبستگی بود. جامعه آماری پژوهش شـامل کلیـه مـدیران مـدارس (تمامی مقاطع) منطقه آزاد ماکو (شهرهای شوط، پلدشت و ماکو) در سال ۱۴۰۱ بـه تعـداد ۲۲۰ نفـر بـود. برای تعیین حجم نمونه آماری از جدول مورگان استفاده شـد. بنـابراین نمونـه آمـاری شـامل ۱۵۰ نفـر از مدیران بود که به روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شـدند. همچنـین بـه منظـور رعایـت اخـلاق پژوهش، ضمن آگاهی دادن به تمامی افراد شرکت کننده در زمینه اهداف پژوهش و کسب رضایت آگاهانه از واحدهای مورد مطالعه، اختیاری بودن شرکت در پژوهش، حق خـروج از مطالعـه و در اختیـار قـرار دادن نتایج در صورت تمایل اشاره شد. تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از روش های 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 اسـتفاده قـرار گرفـت کـه 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 درجه ای از (۱=کاملا مخالفم تا ۷=کاملا موافقم) نمره گذاری می شود. روایی و پایایی این پرسشنامه بر روی نمونه ایرانی مورد تایید قرار گرفته است ( Yousefi, Imanzad, 2018). ضریب آلفای کرونباخ در پژوهش(2018) Yousefi & Imanzad برای کل مقیاس ۰/۸۵ و برای مولفه های 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 مولفه های 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(2003) Bass & Avolio استفاده شد. این مقیاس دارای ۳۶ گویه است که سه بعد رهبری شامل سبک رهبری



[ Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-25 ]

[ DOI: 10.61186/meo.13.1.159 ]

تحول‌گرا (با ۲۰ گویه)، سبک رهبری تبادلی (با ۸ گویه) و سبک عدم مداخله (با ۸ گویه) را می سنجد. نحوه نمره گذاری مقیاس به صورت طیف لیکرت پنج درجه ای از کاملا مخالفم با امتیاز یک و کاملا موافقم با امتیاز ۵ می باشد. روایی سازه مقیاس در پژوهش(2003) Bass & Avolio 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 حاضرآلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه ۰/۸۹ به دست آمد.

۳-پرسشنامه اهمال‌کاری سازمانی (OPQ): پرسشنامه استاندارد اهمال‌کاری (2016) Saffarinia & Amirkhani دارای ۲۵ گویه و سه زیر مقیاس میباشد که نمره گذاری گویه ها بر اساس مقیاس پنج درجه ای لیکرت (۱=کاملا موافقم تا ۵=کاملا 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 اهمال‌کاری خیلی کم، ۳۸ تا ۶۲ کم، ۶۳ تا ۸۷ متوسط، ۸۸ تا ۱۱۲ زیاد و ۱۱۳ تا ۱۲۵ خیلی زیاد می باشد. در پژوهش(2016) Saffarinia & Amirkhani 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 حاضرآلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه ۰/۸۸ به دست آمد.

## یافته‌ها

شرکت کنندکان 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 |
| سادیسم | ۱۳ | ۴۰ | ۲۵/۷۵ | ۷/۸۵ | -۰/۰۴۵ | -۱/۱۷ |
| ناکارآمدی | ۱۷ | ۶۰ | ۳۸/۸۷ | ۱۲/۲۳ | ۰/۰۴۶ | -۱/۱۶ |



[ Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-25 ]

[ DOI: 10.61186/meo.13.1.159 ]

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

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 اهمال‌کاری سازمانی ارائه شده است.

**جدول ۲. ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش**

| متغیرها | رهبری تحول گرا | رهبری تبادلی | رهبری عدم مداخله |
|---|---|---|---|
| ماکیاولیسم | -۰/۳۹۱** | ۰/۳۶۷** | ۰/۳۲۳** |
| جامعه ستیزی | -۰/۳۱۸** | ۰/۲۱۹** | ۰/۳۴۶** |
| خودشیفتگی | -۰/۴۷۱** | ۰/۳۶۰** | ۰/۰۶۷ |
| سادیسم | -۰/۲۶۱** | ۰/۲۲۵** | ۰/۲۳۷** |
| ناکارآمدی | -۰/۴۱۹** | ۰/۳۰۵** | ۰/۴۰۵** |
| تشویش ذهنی | -۰/۴۱۳** | ۰/۳۳۷** | ۰/۲۷۳** |
| بیزاری از تکلیف | -۰/۳۹۰** | ۰/۲۷۱** | ۰/۳۵۱** |

بر اساس نتایج به‌دست آمده صفات تاریک شخصیت با سبک‌های مختلف رهبری مدیران و اهمال-کاری سازمانی ارتباط معنی‌داری در سطح ۰/۰۱ دارد ($P<0/01$).

در پژوهش حاضر از رگرسیون جندگانه 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 باقیمانده ها، از آماره دوربین-واتسون استفاده شد که مقدار آن برابر با ۱/۸۴ بود و این نتیجه نشان داد که پیش فرض استقلال باقیمانده ها رعایت شده است. نمرات کمتر از ۱/۵ و بالاتر از ۲/۵ در آماره دوربین-واتسون حاکی از عدم رعایت استقلال باقیمانده ها است. همچنین مقدار شاخص VIF برابر با ۱ و مقدار شاخص تحمل نشان داد که بین متغیرهای پیش بین همبستگی های بزرگ وجود ندارد و هم خطی جدی مشهود نیست. جدول ۳ نتایج تحلیل رگرسیون همزمان را برای پیش‌بینی سبک‌های رهبری تحول‌گرا را از طریق صفات تاریک شخصیت نشان می‌دهد.



[ Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-25 ]

[ DOI: 10.61186/meo.13.1.159 ]

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

| متغیر پیش بین | B | SE | β | t | P | R | $R^2$ | R2 تعدیل شده | F | P |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| مدل کلی | | | | | | ۰/۵۴۶ | ۰/۲۹۸ | ۰/۲۷۹ | ۱۵/۳۸ | ۰/۰۰۰۱ |
| ماکیاولیسم | -۰/۵۲۶ | ۰/۲۱۲ | -۰/۲۰۰ | -۲/۴۸ | ۰/۰۱۴ | | | | | |
| جامعه ستیزی | -۰/۵۶۱ | ۰/۲۴۷ | -۰/۱۷۱ | -۲/۲۷ | ۰/۰۲۴ | | | | | |
| خودشیفتگی | -۰/۸۴۵ | ۰/۱۸۸ | -۰/۳۶۰ | -۴/۴۹ | ۰/۰۰۰۱ | | | | | |
| سادیسم | 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 مولفه های ماکیاولیسم با ضریب بتای ۰/۲۰- ؛ جامعه ستیزی با ضریب بتای ۱۷/۱- ؛ خودشیفتگی با ضریب بتای ۰/۳۶- تاثیر منفی و معنی‌داری بر سبک رهبری تحول گرای مدیران دارند. با این حال تاثیر مولفه سادیسم بر سبک رهبری تحول‌گرا معنی دار نبود.

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

**جدول ٤. نتایج تحلیل رگرسیون همزمان برای پیش‌بینی سبک رهبری تبادلی از طریق صفات تاریک شخصیت**

| متغیر پیش بین | B | SE | β | t | P | R | $R^2$ | R2 تعدیل شده | F | P |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| مدل کلی | | | | | | ۰/۴۴۲ | ۰/۱۹۵ | ۰/۱۷۳ | ۸/۸۰ | ۰/۰۰۰۱ |
| ماکیاولیسم | ۰/۲۸۴ | ۰/۱۰۱ | ۰/۲۴۳ | ۲/۸۲ | ۰/۰۰۵ | | | | | |
| جامعه ستیزی | ۰/۱۱۴ | ۰/۱۱۷ | ۰/۰۷۸ | ۰/۹۷۲ | ۰/۳۳۲ | | | | | |
| خودشیفتگی | ۰/۲۵۴ | ۰/۰۸۹ | ۰/۲۴۴ | ۲/۸۴ | ۰/۰۰۵ | | | | | |
| سادیسم | 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 تبادلی (F=۸/۸۰ ، p=۰/۰۰۰۱) را پیش‌بینی می‌کنند؛ بررسی صفات تاریک شخصیت نشان می‌دهد که مولفه های ماکیاولیسم با ضریب بتای۲۴/۳؛ و خودشیفتگی با ضریب بتای ۲۴/۴ تاثیر مثبت و معنی‌داری بر سبک رهبری تبادلی مدیران دارند. با این حال تاثیر مولفه های جامعه ستیزی و سادیسم بر



[ Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-25 ]

[ DOI: 10.61186/meo.13.1.159 ]

سبک رهبری تبادلی 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 پیش بین | B | SE | β | t | P | R | $R^2$ | R2 تعدیل شده | F | P |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| مدل کلی | | | | | | ۰/۴۱۹ | 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 | | | | | |
| سادیسم | 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 سادیسم 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 ٦. نتایج تحلیل رگرسیون همزمان برای پیش‌بینی سبک رهبری تحول‌گرا از طریق اهمال‌کاری سازمانی**

| متغیر پیش بین | B | SE | β | t | P | R | $R^2$ | R2 تعدیل شده | F | P |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| مدل کلی | | | | | | ۰/۵۲٤ | ۰/۲۷۵ | ۰/۲٦۰ | ۱۸/٤۵ | ۰/۰۰۰۱ |
| ناکارآمدی | -۰/۲٤۱ | ۰/۰۷٦ | -۰/۲۵٤ | -۳/۱۸ | ۰/۰۰۲ | | | | | |
| تشویش ذهنی | -۰/۹۲۱ | ۰/۳۱۳ | -۰/۲۳۸ | -۲/۹٤ | ۰/۰۰٤ | | | | | |
| بیزاری از تکلیف | -۰/٦۱۹ | 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 ۰/۱۸- تاثیر منفی و معنی‌داری بر سبک رهبری تحول گرای 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 تحول گرای مدیران بودند. بطوری که، افزایش اهمال‌کاری سازمانی منجر به کاهش سبک رهبری



[ Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-25 ]

[ DOI: 10.61186/meo.13.1.159 ]

تحول‌گرا و بالعکس می‌گردد. جدول ۷ نتایج تحلیل رگرسیون همزمان را برای پیش‌بینی سبک رهبری تبادلی از طریق اهمال‌کاری سازمانی نشان می‌دهد.

**جدول ۷. نتایج تحلیل رگرسیون همزمان برای پیش‌بینی سبک رهبری تبادلی از طریق اهمال‌کاری سازمانی**

| متغیر پیش بین | B | SE | β | t | P | R | $R^2$ | R2 تعدیل شده | F | P |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| مدل کلی | | | | | | ۰/۳۹۷ | ۰/۱۵۷ | ۰/۱۴۰ | ۹/۰۸ | ۰/۰۰۰۱ |
| ناکارآمدی | ۰/۰۷۵ | ۰/۰۳۶ | ۰/۱۷۹ | ۲/۰۸ | ۰/۰۳۹ | | | | | |
| تشویش ذهنی | ۰/۳۹۰ | ۰/۱۵۰ | ۰/۲۲۷ | ۲/۵۹ | ۰/۰۱۰ | | | | | |
| بیزاری از تکلیف | ۰/۱۴۹ | ۰/۱۳۵ | ۰/۰۹۸ | ۱/۱۰ | ۰/۲۷۲ | | | | | |

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

**جدول ۸. نتایج تحلیل رگرسیون همزمان برای پیش‌بینی سبک رهبری عدم مداخله از طریق اهمال‌کاری سازمانی**

| متغیر پیش بین | B | SE | β | t | P | R | $R^2$ | R2 تعدیل شده | F | P |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| مدل کلی | | | | | | ۰/۴۵۷ | ۰/۲۰۹ | ۰/۱۹۲ | ۱۲/۸۲ | ۰/۰۰۰۱ |
| ناکارآمدی | ۰/۱۲۰ | ۰/۰۳۴ | ۰/۲۹۶ | ۳/۵۵ | ۰/۰۰۱ | | | | | |
| تشویش ذهنی | ۰/۱۲۳ | ۰/۱۴۰ | ۰/۰۷۴ | ۰/۸۸۱ | ۰/۳۸۰ | | | | | |
| بیزاری از تکلیف | ۰/۲۸۸ | ۰/۱۲۶ | ۰/۱۹۶ | ۲/۲۷ | ۰/۰۲۴ | | | | | |

چنانکه در جدول ۸ ملاحظه می‌گردد به طور کلی اهمال‌کاری 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



[ Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-25 ]

[ DOI: 10.61186/meo.13.1.159 ]

عبارتی، اهمال‌کاری سازمانی و مولفه های آن شامل ناکارآمدی و بیزاری از تکلیف قادر به پیش‌بینی مثبت و معنی دار سبک رهبری عدم مداخله مدیران بودند. بطوری که، افزایش اهمال‌کاری سازمانی منجر به افزایش سبک رهبری عدم مداخله و بالعکس می‌گردد.

## بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش صفات چهارگانه تاریک شخصیت و اهمال‌کاری 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 سادیسم با سبک‌های‌رهبری تحول‌گرا رابطه منفی و معنی‌داری وجود دارد. این یافته با یافته های(2021) Diller, Frey & Jonas مبنی بر ارتباط بین صفات تاریک شخصیت با سبک‌های مختلف رهبری،(2022) Schattke & Marion-Jetten مبنی بر رابطه مثبت خودشیفتگی با سبک رهبری،(2021) Bentley & Saklofske مبنی بر ارتباط منفی صفات ماکیاولیسم و جامعه ستیزی با رهبری تحول آفرین و ارتباط مثبت با سبک عدم مداخله و(2016) Grondel در خصوص رابطه مثبت بین صفات تاریک شخصیتی با سبک‌های رهبری همسویی دارد. بطوری که،(2021) Diller & et al اشاره نمودند که ارتباط معنی‌داری بین صفات تاریک شخصیت با سبک‌های مختلف رهبری در مدیران وجود دارد. (2021) Bentley & Saklofske خاطر نشان ساختند که صفات تاریک ماکیاولیسم و جامعه ستیزی (به جز خودشیفتگی) ارتباط منفی معنی‌داری با سبک رهبری تحول آفرین و رابطه مثبت معنی‌داری با سبک رهبری عدم مداخله داشت.

در تبیین یافته پژوهش می‌توان مطرح ساخت که سبک‌های رهبری تحول‌گرا، بر خلاف تاریک شخصیت، بر توسعه و رشد افراد و سازمان‌ها تمرکز دارند. این سبک‌ها شامل رهبری تحولی، رهبری مشارکتی، رهبری خدمت‌گزار و رهبری اخلاقی هستند. این رهبران، از طریق ایجاد اعتماد، انگیزه، ارزش و مسئولیت، به دیگران کمک می‌کنند 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 سادیسم اساساً با اصول و ارزش های رهبری تحول آفرین ناسازگار است. افراد سادیست از ایجاد آسیب لذت می برند ( de Vries & Balazs, 2010). این رفتارها می‌تواند یک محیط کاری منفی ایجاد کند و به پویایی تیم آسیب برساند، که می‌تواند تأثیر منفی بر بهره وری و اثربخشی کل تیم داشته باشد. علاوه بر این، این رفتارها



[ Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-25 ]

[ DOI: 10.61186/meo.13.1.159 ]

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، معمولا 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 می شود 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 مکانیسم های 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 مسئولیت پذیری 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 می دهند، ممکن است به احتمال بیشتری از مسئولیت اعمال 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 می رود 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 سادیسم 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 مولفه های جامعه ستیزی و سادیسم بر سبک رهبری تبادلی معنی دار نبود. با توجه به نتایج، صفات ماکیاولیسم و جامعه ستیزی قادر به پیش‌بینی مثبت و معنی



[ Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-25 ]

[ DOI: 10.61186/meo.13.1.159 ]

دار سبک رهبری عدم مداخله مدیران بودند. با این حال تاثیر مولفه های خودشیفتگی و سادیسم 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 سبک‌های مختلف رهبری مبنی بر رابطه مثبت خودشیفتگی با سبک رهبری همسو است.

در تبیین تاثیر منفی صفات تاریک شخصیت بر سبک رهبری تحول‌گرا می‌توان گفت که صفات تاریک شخصیت، مانند ماکیاولیسم، جامعه ستیزی و خودشیفتگی، باعث می‌شوند که رهبران سازمان‌ها از رفتارهای خودخواهانه، بی‌رحمانه، دستکاری‌کننده و بی‌احساسی استفاده کنند. این رفتارها، با ارزش‌ها و اهداف سبک‌های رهبری تحول‌گرا، که بر توسعه و رشد افراد و سازمان‌ها تمرکز دارند، در تضاد هستند. بنابراین، صفات تاریک شخصیت، مانع از ایجاد اعتماد، انگیزه، ارزش و مسئولیت در کارکنان می‌شوند و باعث کاهش عملکرد و رضایت آن‌ها می‌گردند. 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 می‌تواند اعتماد را تضعیف کند و تصوری از عدم صداقت ایجاد کند(Diller & et al, 2021). افراد با ویژگی های ماکیاولیسم یا سادیسم 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 می‌کنند. طرز فکر کوتاه مدت و خود محور ماکیاولیسم و سادیسم چشم انداز بلندمدت و جهت گیری جمعی رهبری تحول آفرین را تضعیف می کند(Leary & Ashman, 2018). بنابراین، تأثیر منفی ویژگی‌های شخصیتی تاریک بر رهبری تحول‌آفرین را می‌توان 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 سبک‌های رهبری مبادله ای می‌توان 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 می‌تواند آنها را در استفاده از رهبری تبادلی برای دستیابی به نتایج خاص ترغیب کند. همچنین، افرادی که ویژگی‌های شخصیتی تاریک دارند ممکن است با ایده رهبری تبادلی راحت‌تر باشند، زیرا این ایده شامل رابطه‌ای دورتر و کمتر شخصی بین رهبر و پیروان است ( Fan & et al, 2023).

در تبیین تاثیر مثبت صفات تاریک شخصیت بر سبک‌های رهبری مبادله ای می‌توان مطرح ساخت که صفات تاریک شخصیت، مانند ماکیاولیسم، خودشیفتگی و جامعه ستیزی، می‌توانند بر انتخاب و استفاده از



[ Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-25 ]

[ DOI: 10.61186/meo.13.1.159 ]

سبک‌های رهبری مبادله‌ای تأثیرگذار باشند. یکی از دلایل این امر، میل به کنترل و قدرت است. افرادی که دارای صفات تاریک شخصیت هستند، معمولا به دنبال افزایش قدرت و نفوذ خود در سازمان هستند و از دیگران بهره‌کشی می‌کنند (Genau & et al, 2021). همچنین در تبیین تاثیر 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 جهت دهی 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 اهمال‌کاری سازمانی و مولفه‌های آن شامل ناکارآمدی، تشویش ذهنی و بیزاری از تکلیف قادر به پیش‌بینی منفی و معنی دار سبک رهبری تحول‌گرا بود. همچنین، اهمال‌کاری سازمانی و مولفه های 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 تاثیر معنی‌داری بر سبک رهبری تبادلی نداشت. بطوری که، افزایش اهمال‌کاری سازمانی منجر به افزایش سبک رهبری تبادلی و بالعکس می‌گردد. در ادامه، با توجه به نتایج، اهمال‌کاری سازمانی و مولفه های 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 تاثیر معنی‌داری بر سبک رهبری عدم مداخله نداشت. این یافته نشان می‌دهد که افزایش اهمال‌کاری سازمانی منجر به افزایش سبک رهبری عدم مداخله و بالعکس می‌گردد. این یافته با یافته های(2018) Göncü Köse & Metin مبنی بر رابطه منفی بین رهبری تحول آفرین و رفتارهای شهروندی سازمانی با اهمال‌کاری،(2015) Singh & Dhaliwal مبنی بر ارتباط بین رابطه مثبت بین اهمال‌کاری و سبک رهبری تحول آفرین و با پژوهش(2021) Ghanbari & Majooni مبنی بر ارتباط مثبت رهبری مخرب با اهمال‌کاری معلمان همسویی دارد. در این راستا،(2018) Göncü Köse & Metin نشان دادند که رهبری تحول آفرین و رفتارهای شهروندی سازمانی با اهمال‌کاری در محل کار رابطه منفی داشت. (2021) Ghanbari & Majooni نیز مطرح نمودند که رهبری مخرب رابطه مثبت و معنی‌داری با اهمال‌کاری معلمان دارد.

در تبیین تاثیر منفی اهمال‌کاری سازمانی بر سبک رهبری تحول‌گرا می‌توان مطرح ساخت که رهبران تحول آفرین به پیروان خود متکی هستند تا مالکیت کارشان را بر عهده بگیرند و در قبال عملکردشان پاسخگو باشند، اما اهمال‌کاری سازمانی می‌تواند منجر به عدم پاسخگویی و مسئولیت پذیری در بین پیروان شود و فرهنگ سرزنش و بهانه جویی را ایجاد کند(Khan & et al, 2020). در تبیین تاثیر مثبت اهمال‌کاری 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



[ Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-25 ]

[ DOI: 10.61186/meo.13.1.159 ]

این حال، به اهمال‌کاری 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 اهمال‌کاری 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 بی اعتمادی را در میان پیروان ایجاد کند، زیرا ممکن است احساس کنند که تحت مجازات ناعادلانه قرار می گیرند (Göncü Köse & Metin, 2018). همچنین، بار شناختی یکی از مکانیسم‌های مهمی است که می‌تواند در تبیین تاثیر مثبت اهمال‌کاری 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، اهمال‌کاری سازمانی را به دنبال دارد ( Singh & et al, 2021).

از محدودیت های پژوهش حاضر می‌توان به استفاده از ابزار خودگزارشی اشاره کرد که ممکن است با سوگیری هایی 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 محدودیت ها می‌توان انجام پژوهش بر روی کارکنان مدارس دولتی اشاره کرد، در این تحقیق مدارس غیرانتفاعی و سایر موسسات آموزشی مورد مطالعه قرار نگرفته اند.  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 می شود تحقیقات مشابهی در کارکنان سایر مدارس غیردولتی انجام شود. پیشنهاد می شود محیط کاری حمایتی را ایجاد شود که برای همکاری، نوآوری و یادگیری ارزش قائل است. رهبران تحول آفرین می توانند فرهنگی ایجاد کنند که ریسک پذیری را تشویق کند و به شکست ها به عنوان فرصت هایی برای رشد و بهبود نگاه کند. با ترویج یک محیط کاری مثبت و حمایتی، رهبران می توانند کارکنان را برای غلبه بر اهمال کاری و تلاش برای تعالی ترغیب کنند. همچنین پیشنهاد می شود مکانیسم های پاسخگویی را برای اطمینان از تکمیل به موقع کارها در سازمان اجرا کنید. رهبران تبادلی می توانند از معیارهای عملکرد، انگیزه های فردی یا پاداش های 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 می توانند از اهمال کاری جلوگیری کنند.



[ Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-25 ]

[ DOI: 10.61186/meo.13.1.159 ]

## تعارض منافع/ حمایت مالی

این مقاله برگرفته از پایان نامه کارشناسی ارشد نویسنده اول مقاله با عنوان " نقش صفات چهارگانه تاریک شخصیت و اهمال‌کاری 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



[ Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-25 ]

[ DOI: 10.61186/meo.13.1.159 ]

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., & Dağli, 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



[ Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-25 ]

[ DOI: 10.61186/meo.13.1.159 ]

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 Tabatabae 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*



[ Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-25 ]

[ DOI: 10.61186/meo.13.1.159 ]

*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., Liu, 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.



[ Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-25 ]

[ DOI: 10.61186/meo.13.1.159 ]