

Examining the Relative Importance of Dark Leadership Personality Dimensions in Predicting Job Depression, Low Self-Esteem, and Role Conflict (Case Study: Administrative Staff of the Ministry of Education).

Bahar Hashempour¹, Alireza Taghvaei^{*2}, Mohammad Feizi Zengir³

¹Ph.D. Student, Department of Psychology, Naein Branch, Islamic Azad University, Naein, Iran

²Assistant Professor, Department of Psychology, Naein Branch, Islamic Azad University, Naein, Iran
(Corresponding Author - alireza.taghvaei@iau.ac.ir)

³Assistant Professor, Department of Public Management, Tehran Central Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

Received: 2025 June 5

Accepted: 2025 July 21

Abstract

The present study aimed to identify the relative importance or weight of dark leadership personality dimensions in the emergence of job depression, low self-esteem, and role conflict. The statistical population included all administrative staff of the Ministry of Education in Tehran, totaling 1,300 employees. Based on Cochran's formula, a sample of 297 participants was selected using a random sampling method. To measure the constructs, a combination of researcher-made and standardized questionnaires was employed. The validity of the instruments was enhanced through expert consultation with university faculty members, and reliability was confirmed via Cronbach's alpha coefficient. Descriptive statistics were used to process raw data, and demographic characteristics were presented through classification, frequency tables, and charts. The findings indicated that the components of dark leadership personality were positively and significantly intercorrelated. Furthermore, all dimensions showed a direct and significant relationship with job depression, low self-esteem, and role conflict. Results of the relative importance model revealed that dark leadership traits explained 57% of the variance in job depression, 65% in low self-esteem, and 49% in role conflict. Importantly, the effects of individual personality traits were not uniform. Specifically, the trait of psychopathy had the highest relative weight in predicting job depression, pessimism had the strongest influence on low self-esteem, and Machiavellianism emerged as the dominant predictor of role conflict. Based on these findings, practical recommendations were proposed.

Keywords: Dark leadership personality, job depression, self-esteem, role conflict, relative importance

بررسی اهمیت نسبی ابعاد شخصیت تاریک رهبری در بروز افسردگی، عزت نفس پایین و تعارض نقش (مورد مطالعه: کارکنان ستادی وزارت آموزش و پرورش)

بهار هاشم پور^۱، علی رضا تقوائی*^۲، محمد فیضی زنگیر^۳

۱ دانشجوی دکتری، گروه روانشناسی، واحد نایین، دانشگاه آزاد اسلامی، نایین، ایران
۲* استادیار، گروه روانشناسی، واحد نایین، دانشگاه آزاد اسلامی، نایین، ایران (نویسنده مسئول، alireza.taghvaaee@iau.ac.ir)
۳ استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

پذیرش: ۳۰ تیرماه ۱۴۰۴

دریافت: ۱۵ خرداد ۱۴۰۴

چکیده

تحقیق حاضر با هدف تبیین اهمیت/ وزن نسبی ابعاد شخصیت تاریک رهبری در بروز افسردگی شغلی، عزت نفس پایین و تعارض نقش انجام گرفت. جامعه آماری شامل کلیه پرسنل ستادی وزارت آموزش و پرورش در تهران می‌باشد و تعداد آنها ۱۳۰۰ نفر است. جهت انتخاب حجم نمونه طبق فرمول کوکران اقدام، و تعداد ۲۹۷ مورد پرسشنامه با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی توزیع و جمع‌آوری گردید. برای سنجش سازه‌ها بصورت ترکیبی از پرسشنامه محقق ساخته و استاندارد استفاده گردید، روایی پرسشنامه با گرفتن مشاوره و نظرات اعضای هیئت علمی خبره در این زمینه تقویت و پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت. جهت آنالیز داده‌های خام از آمار توصیفی و برای طبقه‌بندی، تهیه نمودارها و جداول فراوانی از اطلاعات مربوط به خصایص جمعیت‌شناختی استفاده گردید. مشاهدات تحقیق نشان داد که خودهمبستگی بین مؤلفه‌های شخصیت تاریک رهبری مثبت و معنی‌دار است و همچنین بین تمامی مولفه‌های شخصیت تاریک رهبری با افسردگی شغلی، عزت نفس پایین و تعارض نقش رابطه مستقیم و معنی‌دار مشاهده گردید. نتایج مدل اهمیت نسبی نشان داد که مؤلفه‌های شخصیت تاریک رهبری ۵۷٪ تغییرات افسردگی شغلی، ۶۵٪ تغییرات عزت نفس پایین و ۴۹٪ تعارض نقش را تبیین می‌کند و اثرات مؤلفه‌های شخصیت تاریک رهبری در بروز افسردگی شغلی، عزت نفس پایین و تعارض نقش یکسان نیست. صفت شخصیتی "سایکوپات" بیشترین وزن نسبی را در بروز افسردگی شغلی، بدبینی سیستماتیک بیشترین سهم وزنی را در بروز عزت نفس پایین و شخصیت ماکیاولیسم بیشترین سهم وزنی را در بروز تعارض نقش به خود اختصاص داد و در نهایت با توجه به یافته‌ها پیشنهاداتی ارائه گردید.

کلیدواژگان: شخصیت تاریک رهبری، افسردگی شغلی، عزت نفس، تعارض نقش، اهمیت نسبی

۱. مقدمه

در دهه‌های اخیر، ادبیات مدیریت و روان‌شناسی سازمانی به‌طور فزاینده‌ای توجه خود را از ویژگی‌های مثبت رهبری مانند رهبری تحولی، خدمت‌گزار و اصیل، به سوی بررسی ابعاد منفی و پنهان شخصیت رهبران معطوف کرده است. در این راستا، مفهوم «شخصیت تاریک رهبری» به‌عنوان مجموعه‌ای از ویژگی‌های شخصیتی ضدتعاملی و آسیب‌زا، جایگاه مهمی در مطالعات نوین یافته است (شاینزو^۱ همکاران، ۲۰۲۲). رهبرانی با ویژگی‌هایی چون سلطه‌گری، فریب‌کاری، بی‌رحمی و بدبینی، ممکن است در ظاهر موفق و کارآمد به‌نظر برسند، اما در

عمل محیط‌های سازمانی را به بسترهایی پرتنش، سرد و تخریبی تبدیل می‌کنند (هارمز و وود، ۲۰۲۱). در سال‌های اخیر، توجه به نقش ویژگی‌های شخصیتی منفی رهبران در سازمان‌های دولتی به‌ویژه در ساختارهای سلسله‌مراتبی همچون وزارت آموزش و پرورش افزایش یافته است. وزارت آموزش و پرورش به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین دستگاه‌های اجرایی کشور، محیطی حساس و پرچالش برای کارکنان ستادی فراهم آورده است. محیط حساس به دلیل پیچیدگی ساختار، فشارهای کاری و انتظارات گسترده اجتماعی به وجود می‌آید (فیدا و همکاران، ۲۰۲۳). در چنین فضایی، سبک‌های رهبری که دارای ابعاد تاریک شخصیت هستند، می‌توانند اثرات مخربی بر سلامت روانی کارکنان و کیفیت عملکرد سازمانی داشته باشند (شاینز و همکاران، ۲۰۲۲).

بر اساس ادبیات کلاسیک، سه‌گانه‌ی تاریک شخصیت شامل ماکیاولیسم، خودشیفتگی و سایکوپاتی تعریف می‌شود (پولهاوس و ویلیام، ۲۰۰۲). اما پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند که این سه مؤلفه برای تبیین کامل تأثیرات مخرب شخصیت رهبران کفایت نمی‌کنند. در نتیجه، مدل‌های توسعه‌یافته‌ای مطرح شده‌اند که ابعاد بیشتری را در بر می‌گیرند، از جمله خودمحوری و دیگرآزاری شغلی که می‌توانند در ساختارهای رسمی و بوروکراتیک، آسیب‌های جدی‌تری ایجاد کنند (کافنر و همکاران، ۲۰۰۳؛ اسپاین و همکاران، ۲۰۲۱). ابعاد مختلف شخصیت تاریک رهبری مانند ماکیاولیسم، سایکوپاتی، خودمحوری، دیگرآزاری، قدرت‌طلبی افراطی و بدبینی سیستماتیک، هر کدام می‌توانند به گونه‌ای متفاوت بر پیامدهای روان‌شناختی مانند افسردگی شغلی، کاهش عزت نفس و تعارض نقش تأثیرگذار باشند. با این وجود، پژوهش‌های پیشین اغلب به بررسی کلی این ابعاد پرداخته و سهم نسبی هر بعد را به صورت مجزا مورد تحلیل قرار نداده‌اند. سازمان‌هایی با ساختار سلسله‌مراتبی و تمرکز قدرت بالا— نظیر آموزش و پرورش— زمینه مساعدتری برای بروز و گسترش رهبری‌های مخرب فراهم می‌کنند، چرا که مکانیسم‌های بازخورد، شفافیت و پاسخگویی در آن‌ها اغلب تضعیف شده است (شاینز، ۲۰۲۲). در چنین بافت‌هایی، آثار رهبری تاریک فراتر از رضایت شغلی یا عملکرد، بر متغیرهای عمیق‌تری چون افسردگی شغلی، کاهش عزت نفس، و تعارض نقش تأثیرگذار است. این پیامدها نه تنها بر سلامت روانی کارکنان اثر منفی می‌گذارند، بلکه در بلندمدت بر بهره‌وری سازمان، تعهد کارکنان و حتی خروج منابع انسانی نیز مؤثر خواهند بود.

یکی از نخستین پیامدهای منفی سبک‌های رهبری تاریک، افسردگی شغلی در میان کارکنان است. این وضعیت می‌تواند با نشانه‌هایی چون خستگی مزمن، احساس بی‌معنایی در کار، کاهش انگیزه و انزوای تدریجی بروز یابد. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که رهبری مستبدانه و کنترل‌گر با تحریک پرخاشگری سازمانی و کاهش امنیت روانی، موجب تشدید نشانه‌های افسردگی شغلی در کارکنان می‌شود، به‌ویژه در محیط‌هایی مانند ستاد وزارت آموزش و پرورش که فشارهای ساختاری مضاعف است (انسی اوغلو و همکاران، ۲۰۲۰). از سوی دیگر، یکی از دیگر پیامدهای رهبری تاریک، کاهش عزت نفس شغلی است. عزت نفس پایین باعث تضعیف باور به توانمندی فردی، افزایش احساس بی‌ارزشی، و کاهش تعامل اجتماعی سالم در محیط کار می‌شود. مطالعات جدید تأکید دارند که سبک رهبری تحقیرآمیز و فاقد حمایت روانی می‌تواند عزت نفس کارکنان را به‌مرور تضعیف کرده و بر عملکرد و سلامت روان آن‌ها اثرات منفی پایدار بر جای بگذارد (ارث و همکاران، ۲۰۲۲). تعارض نقش نیز یکی دیگر از پیامدهای قابل انتظار است؛ زمانی که کارکنان از سوی مدیران دارای سبک رهبری تاریک با انتظارات متناقض و غیرشفاف مواجه می‌شوند، تعارض نقش شدت می‌یابد. این مسئله در سیستم‌های اداری مانند وزارت آموزش و پرورش که کارکنان در تلاقی الزامات بخش‌نامه‌ای و واقعیت‌های میدانی قرار دارند، اثرگذارتر است. پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهند که رهبری ناسازگار و بی‌ثبات می‌تواند به افزایش تعارض نقش و نارضایتی شغلی منجر شود (زو و همکاران، ۲۰۲۱).

مطالعات پیشین گرچه اهمیت این موضوع را نشان داده‌اند، اما غالباً با محدودیت‌هایی مواجه بوده‌اند. یکی از مهم‌ترین این محدودیت‌ها، استفاده از روش‌های همبستگی یا مدل‌های معادلات ساختاری بوده است که سهم نسبی هر مؤلفه شخصیت تاریک را در میان سایر مؤلفه‌ها به‌روشنی نشان نمی‌دهد. به بیان دیگر، آنچه در این مطالعات مغفول مانده، پاسخ به این پرسش اساسی است که کدام بعد از شخصیت تاریک بیشترین سهم را در بروز هر یک از پیامدهای روان‌شناختی دارد؟ (تونی داندل و لبرتون، ۲۰۲۱). کارکنان ستادی وزارت آموزش و پرورش به

دلیل جایگاه حساس خود در نظام تصمیم‌گیری و اجرای سیاست‌های آموزشی، تحت فشارهای روانی و تعارضات نقش پیچیده‌ای قرار دارند که نیازمند بررسی دقیق عوامل مؤثر بر سلامت روان آن‌هاست (وایز و اسلیبوس^۱، ۲۰۲۰). در این زمینه، استفاده از روش تحلیل وزن نسبی^۲ می‌تواند سهم دقیق و مستقل هر یک از ابعاد شخصیت تاریک رهبری را در بروز پیامدهای افسردگی شغلی، عزت نفس پایین و تعارض نقش روشن سازد. استفاده از روش تحلیل اهمیت نسبی به‌عنوان روشی پیشرفته‌تر نسبت به مدل‌های سنتی، در سال‌های اخیر مورد توجه قرار گرفته است. این روش امکان بررسی هم‌زمان چند متغیر پیش‌بین همبسته و تعیین سهم واقعی و منحصر به فرد هر یک از آن‌ها را فراهم می‌کند (تونیداندل و لبرتون^۳، ۲۰۲۱).

بر این اساس، مطالعه حاضر با هدف تحلیل اهمیت نسبی شش بُعد از شخصیت تاریک رهبری شامل ماکیاولیسم، خودمحوری، سایکوپاتی، دیگرآزاری، قدرت‌طلبی افراطی و بدبینی سیستماتیک، در پیش‌بینی سه پیامد اصلی یعنی افسردگی شغلی، عزت نفس پایین و تعارض نقش، در میان کارکنان ستادی وزارت آموزش و پرورش انجام شده است. این پژوهش، با بهره‌گیری از روش‌شناسی دقیق و آماری پیشرفته، قصد دارد ضمن پر کردن خلأهای پژوهشی موجود، زمینه‌ساز طراحی سیاست‌های بازدارنده و مداخلاتی مؤثر در فضای منابع انسانی سازمان‌های دولتی کشور باشد.

۲. چارچوب نظری و پیشینه پژوهش

شخصیت تاریک رهبری شامل مجموعه کاملی از ویژگی‌های ضدتعاملی زبان‌آور است (کافنر، ۲۰۲۳)، که در این تحقیق فراتر از سه‌گانه کلاسیک — ماکیاولیسم، خودمحوری، سایکوپاتی — شامل دیگرآزاری، قدرت‌طلبی افراطی و بدبینی سیستماتیک نیز می‌شود. پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند که در ساختارهای سلسله‌مراتبی دولتی مانند وزارت آموزش و پرورش، این ویژگی‌ها نه تنها بهره‌وری را تهدید می‌کنند، بلکه با ایجاد فشار بی‌وقفه روانی سبب بروز مشکلات عمیق مانند افسردگی شغلی، کاهش عزت‌نفس و افزایش تعارض نقش می‌شوند (شاینز و همکاران، ۲۰۲۲). مدل نظری این تحقیق بر مبنای چارچوب الزامات-منابع شغلی (JD-R)^۴ بنا شده است؛ این مدل بیان می‌کند که زمانی که فشارهای شغلی (مثل کنترل‌گری و نامعلومی نقش) بیش از منابع مقابله‌ای فرد (مانند اعتماد، حمایت مدیر) باشد، کارکنان دچار فرسودگی، اضطراب و تعارض می‌شوند (بیکر، ۲۰۲۱). ویژگی‌های تاریک رهبران دقیقاً منابع مقابله‌ای کارکنان را تخلیه و تقاضاهای شغلی را افزایش می‌دهند، که پیامد آن بروز آسیب‌های روانی-سازمانی است. از نگاه ساختاری، این مطالعه شش بعد شخصیت تاریک رهبری را شناسایی کرده و ارتباط آنها با سه پیامد کلیدی را بررسی می‌کند. با مرور ادبیات شخصیت تاریک رهبری، خاطر نشان می‌سازد محققین در قسمت کیفی تحقیق از چهارچوب نظری و مصاحبه با خبرگان امر مدلی بومی طراحی نموده که اعتبارسنجی کیفی و کمی آن هم مورد تایید قرار گرفته است که پرداخت به روش‌شناسی آن با توجه به عنوان و هدف این مقاله از حوصله متن خارج است. در تحقیق حاضر جهت سنجش کمی "شخصیت تاریک رهبری" از مدل اکتشافی زیر بهره گرفته خواهد شد که در توسعه ادبیات مربوط حائز اهمیت است:

جدول ۱: اجزای تشکیل دهنده شخصیت تاریک رهبری (منبع: محقق)

مفاهیم	ابعاد	شاخصها
ماکیاولیسم	سوء استفاده از قدرت	حفظ قدرت
		کنترل دیگران
		دستکاری اطلاعات
		محرك رقابت ناسالم و بی اعتمادی
		سیاست ورزی فریبکارانه
خود محوری	خودشیفتگی	بی قیدی اخلاقی
		عادی جلوه دادن بی اخلاقی
		خودبزرگ‌بینی
		حساسیت به انتقاد
		رفتار استثماری برای اثبات خود

1Wisse & Sleebos
 2Relative Weight Analysis
 3Tonidandel & LeBreton
 4Job Demands-Resources

استحقاق روان شناختی برای نفع شخصی		
انتظار پیشرفت و دریافت منابع مادی	خودخواهی	
رفتارهای تکانشی		
تحریک پذیری		
بی ثباتی هیجانی		
مسئولیت گریزی		
بی تفاوتی به فرآیند و نتیجه اقدام		
عدم پشیمانی از بروز نتیجه نامطلوب	روان پریشی	
عدم رعایت قوانین و هنجارها		سایکوپات
بی‌اعتنایی به نتیجه فعالیتها		
تصمیم گیری سخت و غیراخلاقی		
منافع سازمان به قیمت هزینه های انسانی	بی رحمی استراتژیک	
فدا کردن منابع انسانی		
لذت بردن از تحقیر دیگران		
لذت از تحمیل درد و رنج به دیگران		
اعمال تنبیه‌های غیرمنصفانه		
کنترل بیش از حد	سادیسیم	
اعمال فشار بی دلیل		
تنبیه مخالفان		دیگرازاری
انتقام جویی	کینه توزی	
ترس از خیانت		
ترس از فریب		
سوءظن دائمی به انگیزه‌های دیگران	بی‌اعتمادی بنیادین	
جستجوی نشانه‌های تهدید در رفتار		
احتیاط زیاد در اشتراک‌گذاری اطلاعات	ادراک تهدید دائمی	بدبینی سیستماتیک
اتخاذ تصمیمات بر فرضیات منفی		
اجتناب از همکاری نزدیک با دیگران	مدیریت مبتنی بر کنترل و نظارت شدید	
اعمال کنترل شدید در سازمان		
عدم تحمل انتقاد و برخورد منتقدانه		
عدم تحمل نظرات مخالف	کنترل مطلق مخالفان	
کنترل رسانه‌ها و فیلتر کردن		
القای تفکر رهبری عاری از نقد و اشتباه	تقدس‌سازی از خود و جایگاه	قدرت طلبی افراطی
اجرای دستورات بدون چون و چرا		
تلاش برای حفظ جایگاه		
حذف تدریجی مخالفان از سیستم	تمایل به قدرت طولانی	

افسردگی شغلی نوعی وضعیت روان‌شناختی است که با احساس خستگی عاطفی، کاهش انگیزه، و ناامیدی در محیط کار همراه است (بیانچی و همکاران؛ ۲۰۱۵). افسردگی شغلی به‌عنوان یکی از پیامدهای روانی جدی در محیط‌های تحت رهبری تاریک شناخته می‌شود؛ برای نمونه، فیدا و همکاران (۲۰۲۳) رابطه مثبت بین سبک رهبری مخرب، پرخاشگری سازمانی و خستگی عاطفی را گزارش کرده‌اند. همچنین انسی اوغلی و همکاران (۲۰۲۰) دریافته‌اند که اعتماد به رهبر و خودکارآمدی به‌عنوان منابع روانی مقاومتی، نقش معنی داری در کاهش افسردگی شغلی دارد. مطالعه دیگری توسط ژانگ و همکاران (۲۰۲۲) در چین نشان داد که محیط کاری سمی و کاهش اعتماد، ارتباط مستقیمی با افزایش نشانه‌های افسردگی دارد. رهبران خودشیفته و ماکیاولیست تمایل دارند که کنترل شدیدی بر کارکنان اعمال کنند و اغلب محیطی

پرتنش ایجاد می‌کنند که در آن، کارکنان احساس ارزشمندی و حمایت روانی کمتری دارند (ماتئو^۱ و همکاران، ۲۰۱۴). هنگامی که تقاضاهای شغلی بالا باشد ولی کنترل فرد بر شرایط خود کم باشد، خطر افسردگی شغلی افزایش می‌یابد. رهبران تاریک، معمولاً با اعمال فشار بیش‌ازحد و عدم حمایت از کارکنان، موجب فرسودگی شغلی و در نهایت افسردگی آن‌ها می‌شوند (اشمید و همکاران، ۲۰۲۰). بنظر می‌رسد رهبران تاریک معمولاً رفتارهای غیرقابل پیش‌بینی و تصمیم‌گیری‌های خودخواهانه دارند که منجر به ایجاد حس ناامنی شغلی در کارکنان می‌شود، ناامنی شغلی یکی از مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های افسردگی شغلی است. وقتی کارکنان احساس کنند که آینده شغلی آن‌ها در معرض تهدید است، احتمال ابتلا به افسردگی افزایش می‌یابد.

به عقیده ارث و رایبیز (۲۰۲۲) عزت‌نفس پایین هم می‌تواند زمینه‌ساز آسیب‌های روان‌شناختی شود؛ این دو نشان دادند کسانی که عزت‌نفس پایینی دارند کمتر مقاوم بوده و بیشتر مستعد اختلالات روحی هستند. وایز و شاینز (۲۰۲۲) بررسی کرده‌اند که رهبرانی که رفتارهای مخرب دارند، عزت‌نفس کارمندان را تضعیف می‌کنند. همچنین مطالعه‌ای در دانشگاه‌های اسپانیا نشان داد بین عزت‌نفس پایین و کاهش انگیزه شغلی ارتباط معناداری وجود دارد (گونزالز و همکاران، ۲۰۲۲). شخصیت تاریک رهبری موجب رفتارهای تحقیرآمیز و تضعیف روحیه کارکنان می‌شود. رهبران دارای ویژگی‌های تاریک، به‌ویژه خودشیفته‌ها، اغلب برای حفظ برتری خود، زیردستان را تحقیر می‌کنند و اعتبار آن‌ها را زیر سؤال می‌برند (براون^۲، ۲۰۱۸). این رفتارها به تدریج موجب کاهش عزت‌نفس کارکنان می‌شود، زیرا آن‌ها احساس می‌کنند که ارزش و قابلیت‌هایشان نادیده گرفته می‌شود. افراد برای حفظ عزت‌نفس خود نیاز دارند که احساس شایستگی و استقلال داشته باشند، اما رفتارهای تحقیرآمیز رهبران تاریک این نیازها را سرکوب می‌کند. رهبران ماکیاولیست و سایکوپات تمایل دارند که با دست‌کاری روانی، کنترل شدیدی بر کارکنان اعمال کنند. این سبک رهبری، فضایی ایجاد می‌کند که کارکنان احساس بی‌قدرتی می‌کنند و اعتماد به نفس خود را در تصمیم‌گیری‌ها از دست می‌دهند (جونیسن و همکاران، ۲۰۱۷). وقتی افراد احساس کنند که کنترل بر موقعیت‌های خود ندارند، دچار عزت‌نفس پایین و ناامیدی می‌شوند.

تعارض نقش زمانی رخ می‌دهد که کارکنان در محیط اداری با انتظارات ناسازگار مواجه شوند؛ زو و همکارانش (۲۰۲۱) نشان دادند این تعارض مستقیماً باعث خستگی عاطفی شده و زمینه‌ساز برون‌رفت به فرسودگی است. اسمیت و همکارانش (۲۰۲۰) هم نشان دادند این تعارض مستقیماً باعث خستگی عاطفی شده و زمینه‌ساز برون‌رفت به فرسودگی است و تأکید کرده‌اند که رفتار غیرشفاف و کنترل‌گر رهبران رابطه مستقیمی با تعارض نقش دارد. مطالعه‌ای دیگر نیز نشان داد تضاد نقش با افزایش نیت ترک کار و افت عملکرد همراه است (لوپز و همکارانش، ۲۰۲۳). وقتی کارکنان در محیطی کار کنند که در آن احساس امنیت روانی ندارند، احتمال کاهش عزت‌نفس و افزایش اضطراب در آن‌ها بیشتر می‌شود. رهبران خودشیفته و ماکیاولیست تمایل دارند انتظارات شغلی را به‌طور عمدی یا غیرعمدی مبهم و نامشخص تعریف کنند، تا قدرت و کنترل بیشتری بر کارکنان داشته باشند (براون، ۲۰۱۸). طبق نظریه نقش‌آزمایی که کارکنان ندانند چه چیزی از آن‌ها انتظار می‌رود یا با دستورالعمل‌های متناقض مواجه شوند، دچار تعارض نقش خواهند شد. رهبران ماکیاولیست تمایل دارند با ایجاد رقابت ناسالم میان کارکنان، آن‌ها را درگیر تعارض‌های داخلی کنند (جونیسن، ۲۰۱۷). این رفتار می‌تواند به شکل واگذاری وظایف متداخل یا تعیین مسئولیت‌های متناقض به کارکنان باشد، که باعث می‌شود نقش‌های آن‌ها با یکدیگر در تضاد قرار گیرد. عدم هماهنگی در محیط کار یکی از عوامل اصلی ایجاد تعارض نقش است.

۳. روش‌شناسی

پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی و به لحاظ وسعت قلمرو مکانی، میدانی است و از حیث گردآوری اطلاعات پیمایشی و از نظر تحلیل داده‌ها توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری در این پژوهش شامل تمامی کارکنان ستادی وزارت آموزش و پرورش مستقر در تهران می‌باشد که سطح تحصیلات آنها بالاتر از لیسانس باشد که تعداد آنها طبق گزارش آمار و اطلاع رسانی معاونت برنامه‌ریزی این وزارتخانه ۱۳۰۰ نفر می‌باشد. در این تحقیق جهت انتخاب حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده گردید که طبق این محاسبه حجم نمونه‌ای به تعداد ۲۹۷ نفر انتخاب گردید، و در نهایت ۳۲۰ پرسشنامه طراحی شده در بین اعضای نمونه توزیع گردید و به تعداد ۲۹۷ مورد پرسشنامه پاسخ داده شده توسط اعضای نمونه جمع‌آوری گردید. روش نمونه‌گیری به صورت نمونه‌گیری احتمالی از نوع نمونه‌گیری تصافی ساده می‌باشد. برای سنجش سازه شخصیت تاریک رهبری از پرسشنامه محقق‌ساخته شامل ۶ مولفه و ۴۵ سنج، سازه تعارض نقش پرسشنامه استاندارد دودانوالا (۲۰۲۲)، برای سنجش عزت‌نفس از پرسشنامه استاندارد بکرا^۳ (۲۰۲۱) و برای سنجش افسردگی از پرسشنامه پرسشنامه فرسودگی شغلی مسلج^۴ و

1 Mathieu

2 Braun

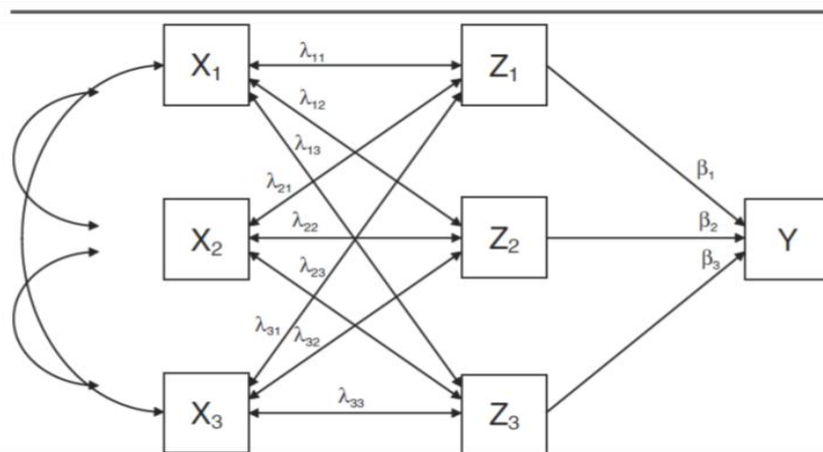
3 Role Theory

4 Becerra

همکاران (۲۰۱۰) با مقیاس پنج گزینه ای لیکرت و با ارزش عددی ۱ تا ۵ استفاده شده است. روایی پرسشنامه از طریق مشاورت و قضاوت‌های خبرگان و اساتید دانشگاهی هیات علمی مورد تأیید قرار گرفت و پایایی ابزار از طریق محاسبه آلفای کرونباخ یعنی برای متغیر شخصیت تاریک رهبری ۰/۷۸، برای متغیر تعارض نقش ۰/۷۰۳، برای متغیر عزت نفس ۰/۷۰۳ و برای متغیر افسردگی شغلی ۰/۷۱۴ که همگی بیشتر از ۰/۷ هستند مورد تأیید قرار گرفت. جهت تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیات از ضریب همبستگی پیرسون و همچنین از مدل جانشون^۱ جهت بررسی محاسبه اهمیت نسبی مولفه‌ها در تاثیرگذاری بر متغیر وابسته مدل در قالب نرم افزار SPSS و برنامه تهیه شده توسط جانشون و قابل اجرا در همان نرم افزار استفاده شده است.

برای درک اهمیت نسبی ابعاد شخصیت تاریک رهبری در اثرگذاری بر افسردگی شغلی، عزت نفس پایین و تعارض نقش از تکنیک اهمیت نسبی^۲ استفاده شده است. این تکنیک زمانی که متغیرهای مستقل با همدیگر همبستگی^۳ دارند، کاربرد دارد. موضوع تعیین اهمیت نسبی متغیرهای پیش‌بینی کننده در توجیه تغییرات متغیر ملاک یکی از موضوعاتی است که در سالهای اخیر بیشتر مورد توجه بوده است. در ساده‌ترین تعریف اهمیت نسبی نشان‌دهنده سهم نسبی هریک از متغیرها در R^2 است. در محاسبه سهم متغیرها هم اثر مستقیم (همبستگی آن با متغیر وابسته یا ملاک) و هم اثر غیر مستقیم یعنی زمانی که با سایر متغیرهای مستقل ترکیب می‌شود، در نظر گرفته می‌شود (جانشون و لبرتون، ۲۰۰۴).

جانشون روشی را ارائه نموده است که در آن از تبدیل متغیرها به متغیرهای متعامد استفاده می‌شود. اگرچه در روش‌های قبلی از تغییر متغیر استفاده می‌شد، اما مزیت روش جانشون در این است که این روش نه تنها از ضرائب رگرسیون متغیرهای متعامد روی متغیر ملاک استفاده می‌کند، بلکه ارتباط بین متغیرهای مستقل اصلی و متغیرهای متعامد را نیز در نظر می‌گیرد (جانشون، ۲۰۰۰). برای توضیح این روش نمودار زیر در نظر گرفته می‌شود.



نمودار ۱: اهمیت نسبی با استفاده از روش جانشون در حالت وجود سه متغیر مستقل (منبع: جانشون و لبرتون، ۲۰۰۴).

بر اساس نمودار، اگر سه متغیر مستقل یا پیش‌بینی کننده وجود داشته باشند (X_j)، ابتدا متغیرهای متعامدی بدست می‌آیند که این متغیرهای متعامد (Z_K) برای پیش‌بینی متغیر ملاک (Y) بکار می‌روند. ضرائب رگرسیون Y روی Z بوسیله β_K و ضرائب رگرسیون X_j روی Z_K با λ_{JK} نشان داده می‌شود. از آنجایی که Z_K ها همبستگی ندارند، ضرائب رگرسیون X_j روی Z_K برابر همبستگی بین X_j و Z_K خواهد بود. بنابراین مجذور λ_{JK} سهم X_j را در واریانس Z_K نشان می‌دهد. برای محاسبه وزن نسبی X_j ، سهم X_j در واریانس Z_K را در سهم Z_K در واریانس Y ضرب می‌کنیم و حاصل آنها را باهم جمع می‌کنیم (جانشون، ۲۰۰۰). برای مثال سهم نسبی X_1 بصورت زیر به دست می‌آید

$$\varepsilon_1 = \lambda_{11}^2 \beta_1^2 + \lambda_{12}^2 \beta_2^2 + \lambda_{13}^2 \beta_3^2$$

بر اساس آنچه بیان شد و همچنین بر مبنای مطالعات صورت گرفته (جانشون و لبرتون، ۲۰۰۴) در مواردی که متغیرهای مستقل امکان همبستگی دارند، مناسبترین روش برای محاسبه اهمیت نسبی متغیرها، استفاده از روش‌های تغییر متغیر و از جمله روش جانشون است. لذا

1 Johnson

2 Relative Importance

3 Intercorrelation

4 Johnson and Lebreton

با توجه به ماهیت موضوع و همبستگی در متغیرهای مستقل یا پیش‌بینی کننده، از روش جانسون استفاده می‌شود.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

قبل از پرداختن به یافته‌های پژوهشی، اطلاعات جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان در پژوهش گزارش می‌شود. جدول ۲، اطلاعات جمعیت‌شناختی نمونه آماری در پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۲. اطلاعات جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان

متغیر	سطح	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۷۹	۶۰٪
	زن	۱۱۸	۴۰٪
	کل	۲۹۷	۱۰۰٪
سن	۲۰ تا ۳۰ سال	۲۵	۸٫۴٪
	۳۱ تا ۴۰ سال	۷۵	۲۵٫۳٪
	۴۱ تا ۵۰ سال	۱۱۴	۳۸٫۴٪
	بالای ۵۰ سال	۸۳	۲۸٪
	کل	۲۹۷	۱۰۰٪
مدرک تحصیلی	لیسانس	۹۷	۳۲٫۷٪
	کارشناسی ارشد	۱۴۵	۴۸٫۸٪
	دکتری	۵۵	۱۸٫۵٪
	کل	۲۹۷	۱۰۰٪
سابقه کاری	زیر ۱۰ سال	۹۷	۳۳٪
	۱۰ الی ۲۰ سال	۸۳	۲۷٪
	بالای ۲۰ سال	۱۱۷	۴۰٪
	کل	۲۹۷	۱۰۰٪

ابتدا جهت بررسی یکنواختی و نرمالیده بودن داده‌ها از آماره اسمیرنوف و کولموگروف استفاده می‌کنیم:

جدول ۳: نتایج آماره اسمیرنوف و کولموگروف

متغیر	سطح معناداری
شخصیت تاریک	۰٫۰۶۴
تعارض نقش	۰٫۰۵۷
افسردگی شغلی و عزت نفس پایین	۰٫۰۶۲

سطح معنی‌داری بالای ۰/۰۵ در احتمال آماره متغیرها نشان دهنده نرمال بودن داده‌ها است و لذا استفاده از آزمون پارامتریک برای آزمون فرضیات مجاز است.

سوال یک: اهمیت/ وزن نسبی هر کدام از ابعاد شخصیت تاریک رهبری در بروز افسردگی شغلی چه قدر است؟

برای آزمون فرضیه، ضرایب خود همبستگی ابعاد شخصیت تاریک رهبری را از طریق ضریب همبستگی پیرسون محاسبه نموده و سپس از طریق مدل اهمیت نسبی جانسون، وزن نسبی هر کدام از ابعاد شخصیت تاریک رهبری را در تاثیر گذاری بر متغیر افسردگی شغلی را تحلیل می‌کنیم. لازم به ذکر است که برای تحلیل نتایج ضرایب همبستگی پیرسون ضرایبی که به صورت دو ستاره (***) هستند، یعنی همبستگی در سطح خطای ۰/۰۱ و ضرایبی که به صورت (*) هستند، همبستگی در سطح خطای ۰/۰۵ بوده و معنی‌دار می‌باشند. خودهمبستگی بین ابعاد شخصیت تاریک رهبری به وضوح در جدول ذیل مشخص است، حتی در برخی موارد این ضریب همبستگی بسیار بالاست. به عنوان نمونه بین دو بعد "قدرت طلبی افراطی" و "خودمحوری"، ضریب همبستگی برابر با ۰/۶۵۱ می‌باشد. ضرایب همبستگی این ابعاد با افسردگی شغلی نیز در جدول شماره ۴ منعکس است و همانطور که مشاهده می‌گردد که همه روابط مثبت و معنادار هستند.

جدول ۴: ضرایب خودهمبستگی ابعاد شخصیت تاریک رهبری و هر کدام با افسردگی شغلی

متغیرها	افسردگی شغلی	ماکیاولیسم	خودمحوری	سایکوپات	دیگرآزاری	بدبینی سیستماتیک	قدرت طلبی
افسردگی شغلی	۱	-	-	-	-	-	-
ماکیاولیسم	**۴۴۷.	۱	-	-	-	-	-
خودمحوری	**۴۶۲.	**۳۸۷.	۱	-	-	-	-
سایکوپات	**۶۱۰.	**۴۳۴.	**۳۸۷.	۱	-	-	-
دیگرآزاری	**۴۰۱.	*۱۸۱.	**۳۲۷.	*۲۰۳.	۱	-	-
بدبینی سیستماتیک	**۴۵۶.	**۳۷۷.	**۴۸۱.	**۳۲۶.	**۳۹۴.	۱	-
قدرت طلبی	**۲۵۶.	**۳۸۶.	**۶۵۱.	**۳۸۱.	**۳۰۹.	**۴۸۷.	۱

با توجه به این دو دسته اطلاعات و همبستگی‌ها بین متغیرهای پیش‌بین، در ادامه از طریق مدل جانسون اهمیت/ وزن نسبی هر کدام از ابعاد شخصیت تاریک رهبری را در پیش‌بینی بروز افسردگی شغلی محاسبه می‌گردد که در جدول ذیل مشخص می‌باشد، همچنان که مشاهده می‌گردد، ابعاد شخصیت تاریک رهبری ۵۶٫۶٪ تغییرات افسردگی شغلی را تبیین کرده است. لذا بیشترین وزن نسبی برای بروز افسردگی شغلی مربوط به بعد "سایکوپات" به میزان ۲۱٫۲۷٪ است و کمترین سهم نسبی نیز مربوط به مولفه "خودمحوری" با ضریب ۱۰٫۲۴٪ بوده است. لذا سهم وزنی هریک از ابعاد شخصیت تاریک رهبری در اثرگذاری بر افسردگی شغلی یکسان نبوده بلکه سهم‌های وزنی، متفاوت بوده و نتیجه اینکه در بروز افسردگی شغلی ابعاد شخصیت تاریک رهبری از اهمیت نسبی یکسانی برخوردار نیستند.

جدول ۵: اهمیت/ وزن نسبی ابعاد شخصیت تاریک رهبری در بروز افسردگی شغلی

ابعاد شخصیت تاریک رهبری	وزن خام هر متغیر	وزن نسبی هر متغیر از ۱۰۰ درصد	تعداد آزمودنی
(وزن خام هر متغیر $R^2 =$ مدل)			
ماکیاولیسم	۰/۱۰۵	۱۸٫۵۵٪	۲۹۷
خودمحوری	۰/۰۵۸	۱۰٫۲۴٪	
سایکوپات	۰/۱۲۳	۲۱٫۷۲٪	
دیگرآزاری	۰/۰۷۷	۱۳٫۶۰٪	
بدبینی سیستماتیک	۰/۰۸۹	۱۵٫۷۱٪	
قدرت طلبی افراطی	۰/۱۱۴	۲۰٪	
مجموع	$R^2 = ۰/۵۶۶$	۱۰۰٪	

سوال دو: اهمیت/ وزن نسبی هر کدام از ابعاد شخصیت تاریک رهبری در بروز عزت نفس پایین چه قدر است؟
ضرایب همبستگی ابعاد شخصیت تاریک رهبری با عزت نفس پایین در جدول شماره ۶ مشخص گردیده است. تمامی ابعاد شخصیت تاریک رهبری با عزت نفس پایین رابطه مستقیم و معنی دار دارد. بیشترین ضریب همبستگی مربوط به سایکوپات و کمترین مربوط به ماکیاولیسم است.

جدول ۶: ضرایب همبستگی ابعاد شخصیت تاریک رهبری با عزت نفس پایین

متغیرها	ماکیاولیسم	خودمحوری	سایکوپات	دیگرآزاری	بدبینی	قدرت طلبی
عزت نفس پایین	**۲۰۴.	**۳۶۰.	**۷۳۲.	**۳۹۸.	**۵۸۷.	**۲۹۱.

با توجه به اطلاعات مندرج در جدول شماره ۴ یعنی ضرایب خود همبستگی بین ابعاد شخصیت تاریک رهبری که حاکی از وجود خود همبستگی بین متغیرهای پیش‌بین است، می‌توان طبق مدل جانسون و اوزان نسبی سهم هر کدام از ابعاد شخصیت تاریک رهبری را در بروز عزت نفس پایین مشخص و محاسبه کرد که در ادامه آمده است:

جدول ۷: وزن نسبی ابعاد شخصیت تاریک رهبری در بروز عزت نفس پایین

ابعاد شخصیت تاریک رهبری	وزن خام هر متغیر	وزن نسبی هر متغیر از ۱۰۰ درصد	تعداد آزمودنی
(وزن خام هر متغیر $\div$ R2 مدل)			
ماکیاولیسم	۰/۰۹۶	۱۴,۷۶%	۲۹۷
خود محوری	۰/۰۸۸	۱۳,۵۴%	
سایکوپات	۰/۱۰۲	۱۵,۶۹%	
دیگرازاری	۰/۱۱۹	۱۸,۳۰%	
بدبینی سیستماتیک	۰/۱۵۴	۲۳,۷۱%	
قدرت طلبی افراطی	۰/۰۹۱	۱۴%	
مجموع	R2= ۰/۶۵۰	۱۰۰%	

همچنان که در جدول فوق مشاهده می‌گردد، ابعاد شخصیت تاریک رهبری ۶۵٪ از تغییرات عزت نفس پایین را تبیین کرده است. لذا بیشترین وزنی نسبی برای بروز عزت نفس پایین بعد "بدبینی سیستماتیک" به میزان ۲۳,۷۱٪ است و کمترین سهم نسبی نیز مربوط به مولفه "خودمحوری" با ضریب ۱۳,۵۴٪ بوده است. لذا سهم وزنی هریک از ابعاد شخصیت تاریک رهبری در تاثیرگذاری بر عزت نفس پایین یکسان نیست و نتیجه اینکه در بروز عزت نفس پایین مولفه‌های شخصیت تاریک رهبری از سهم یکسانی برخوردار نیستند. سوال سه: اهمیت/ وزن نسبی هر کدام از ابعاد شخصیت تاریک رهبری در بروز تعارض نقش چه قدر است؟

جدول ۸: ضرایب همبستگی ابعاد شخصیت تاریک رهبری با تعارض نقش

متغیرها	ماکیاولیسم	خودمحوری	سایکوپات	دیگرازاری	بدبینی	قدرت طلبی
تعارض نقش	**۰۶۵۲	**۰۴۴۳	**۰۱۹۸	**۰۴۱۰	**۰۶۳۱	**۰۴۶۵

جدول فوق وجود همبستگی مثبت و معنادار این ابعاد را با تعارض نقش نشان داده است. با توجه به اطلاعات مندرج در جدول شماره خود همبستگی بین ابعاد شخصیت تاریک رهبری (جدول شماره ۴) که حاکی از وجود خود همبستگی بین متغیرهای پیش‌بین است، بر اساس مدل جانسون یعنی وزن نسبی سهم هر کدام از ابعاد را در بروز تعارض نقش محاسبه شده است که در جدول زیر ارائه شده است:

جدول ۹: وزن نسبی ابعاد شخصیت تاریک رهبری در بروز تعارض نقش

ابعاد شخصیت تاریک رهبری	وزن خام هر متغیر	وزن نسبی هر متغیر از ۱۰۰ درصد	تعداد آزمودنی
(وزن خام هر متغیر $\div$ R2 مدل)			
ماکیاولیسم	۰/۱۲۹	۲۶,۱%	۲۹۷
خود محوری	۰/۰۶۴	۱۲,۹۸%	
سایکوپات	۰/۱۰۵	۲۱,۲۹%	
دیگرازاری	۰/۰۴۹	۹,۹۳%	
بدبینی سیستماتیک	۰/۰۹۱	۱۸,۴۵%	
قدرت طلبی افراطی	۰/۰۵۵	۱۱,۱۵%	
مجموع	R2= ۰/۴۹۳	۱۰۰%	

ابعاد شخصیت تاریک رهبری در مجموع ۴۹,۳٪ تغییرات مربوط به تعارض نقش را تبیین می‌کند. بیشترین سهم نسبی برای بروز تعارض نقش بعد "ماکیاولیسم" به میزان ۲۶,۱٪ و کمترین سهم نسبی نیز شامل مولفه "دیگرازاری" با ضریب ۹,۹۳٪ بوده است. لذا سهم وزنی هریک از ابعاد شخصیت تاریک رهبری در تاثیرگذاری بر تعارض نقش یکسان نیست و اینکه در بروز تعارض نقش، ابعاد شخصیت تاریک رهبری از سهم یکسانی برخوردار نمی‌باشد.

یافته‌های تحقیق حاضر نشان داد که ابعاد مختلف شخصیت تاریک رهبری اثرات متفاوتی بر متغیرهای ملاک یعنی افسردگی شغلی، عزت نفس پایین و تعارض نقش دارند. بر این اساس، بعد سایکوپات بیشترین وزن نسبی را در بروز افسردگی شغلی داشت، در حالی که بدبینی سیستماتیک نقش برجسته‌ای در کاهش عزت نفس ایفا کرده و ماکیاولیسم با بالاترین وزن نسبی موجب تعارض نقش شده است. این نتایج بیانگر آن است که ابعاد تاریک رهبری تأثیر یکنواختی ندارند و تحلیل اهمیت نسبی می‌تواند در شناسایی عامل کلیدی بسیار مفیدتر از صرفاً

استفاده از مدل‌های معادلات ساختاری باشد (توندیندل و لوبرتون، ۲۰۲۱). از حیث شباهت با پژوهش‌های پیشین، نتایج با یافته‌های شاینز و ویسه (۲۰۲۲) هم‌راستا است که نشان دادند سبک‌های رهبری تاریک، به ویژه سایکوپاتی و ماکیاولیسم، منجر به پریشانی روانی و تعارض نقش در کارکنان می‌شود. همچنین، پژوهش فیدا و همکاران (۲۰۲۳) نیز اثرات سبک‌های رهبری خصمانه را در بروز افسردگی کارکنان تأیید کرده است. در مورد عزت نفس پایین، یافته‌های حاضر نقش بدبینی سیستماتیک را به‌عنوان عاملی مؤثر برجسته می‌سازد؛ این نکته با نتایج مطالعه‌ی گونزالز و همکاران (۲۰۲۲) هم‌راستا است که نشان دادند نگاه منفی مداوم به نیت دیگران (که یکی از ویژگی‌های بدبینی سیستماتیک است) به شکل‌گیری عزت نفس پایین در محیط‌های پرتنش منجر می‌شود. در مقابل، از حیث تفاوت با برخی تحقیقات پیشین، مطالعه‌ی اینج‌اوگلو و همکاران (۲۰۲۰) بر مؤلفه‌های مثبت رهبری تمرکز داشت و نشان داد که اعتماد به رهبر و خودکارآمدی می‌تواند آثار منفی سبک رهبری تاریک را تعدیل کند، حال آنکه یافته‌های تحقیق حاضر نشان می‌دهد در محیط‌هایی چون ساختار بوروکراتیک آموزش و پرورش، آثار منفی شخصیت تاریک رهبری حتی در صورت وجود حمایت‌های سازمانی همچنان غالب است. به‌علاوه، تحلیل اهمیت نسبی نسبت به روش‌هایی چون مدل‌سازی معادلات ساختاری امکان تفکیک تأثیر واقعی مؤلفه‌های همبسته را فراهم می‌سازد، که در پژوهش حاضر نقش اساسی داشته و تأییدکننده دیدگاه توندیندل و لوبرتون (۲۰۲۱) است مبنی بر اینکه تحلیل اهمیت نسبی، قدرت تمایزبخشی بیشتری در پیش‌بینی متغیرهای ملاک دارد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

پژوهش حاضر با تمرکز بر اهمیت نسبی ابعاد شخصیت تاریک رهبری در تبیین سه متغیر کلیدی شامل افسردگی شغلی، عزت نفس پایین و تعارض نقش، یکی از شکاف‌های اساسی در حوزه روان‌شناسی سازمانی را هدف قرار داد؛ به‌ویژه در زمینه نظام اداری آموزش و پرورش که متولی تربیت نیروی انسانی کشور است، بررسی نقش مخرب رهبری‌های ناسالم اهمیت دوچندان دارد. بر مبنای یافته‌ها، همه مؤلفه‌های شخصیت تاریک رهبری با متغیرهای ملاک (افسردگی شغلی، عزت نفس پایین و تعارض نقش) رابطه مثبت و معنادار داشتند. اما مدل اهمیت نسبی نشان داد که سهم اثرگذاری این مؤلفه‌ها برابر نیست. به‌عنوان نمونه، سایکوپاتی بیشترین تأثیر را بر افسردگی شغلی داشت، که احتمالاً ناشی از خلق‌و‌خوی سرد، فقدان همدلی و رفتارهای خشن غیرمستقیم این نوع مدیران است. از سوی دیگر، بدبینی سیستماتیک بیشترین سهم را در کاهش عزت نفس کارکنان ایفا کرده است؛ چراکه فضای بی‌اعتمادی، انتقادگرایی افراطی و نادیده گرفتن توانمندی‌ها، می‌تواند احساس خودارزشمندی کارکنان را به‌طور جدی خدشه‌دار کند. همچنین، ماکیاولیسم بیشترین نقش را در ایجاد تعارض نقش داشت؛ زیرا رهبران با گرایش‌های ماکیاولیستی با اهداف ابزاری، اغلب کارکنان را وارد وظایف و انتظارات متناقض می‌کنند. در واقع، رهبری تاریک یک پدیده تک‌ساحتی نیست، بلکه مجموعه‌ای از صفات چندگانه با اثرگذاری‌های متفاوت است و رویکرد مدل‌های اهمیت نسبی، توانست این لایه‌های اثرگذاری را آشکار سازد؛ مزیتی که در برخی روش‌های تحلیل سنتی مانند معادلات ساختاری نادیده گرفته می‌شود. همچنین نتایج، گویای آن است که سازمان‌ها با غفلت از بررسی کیفی رفتارهای مدیران، ممکن است دچار فرسایش روانی-اجتماعی منابع انسانی خود شوند؛ به‌ویژه در ساختارهایی چون ستاد آموزش و پرورش که تعاملات سیاسی، سلسله‌مراتب رسمی و کمبود نظارت‌های چندسطحی بر رفتار رهبری، می‌تواند فضای مناسبی برای رشد شخصیت‌های تاریک فراهم کند. با توجه به یافته‌ها پیشنهاد کاربردی و سیاستی به شرح ذیل ارائه می‌گردد:

۱. بازنگری در الگوهای انتخاب و ارزیابی مدیران ستادی: با توجه به نقش محوری شخصیت رهبری در سلامت روان سازمانی، پیشنهاد می‌شود وزارت آموزش و پرورش در فرآیند گزینش و ارزیابی مدیران از ابزارهای روان‌سنجی استاندارد برای تشخیص صفات تاریک شخصیت استفاده کند. غربالگری این صفات می‌تواند به‌طور معناداری از بروز تعارض، فرسودگی روانی و افت عزت نفس جلوگیری کند.
۲. توسعه برنامه‌های آموزش رهبری اخلاق‌محور: راه‌اندازی کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی در زمینه رهبری اخلاقی، هوش هیجانی، تاب‌آوری سازمانی و همدلی می‌تواند رفتارهای منفی ناشی از صفات تاریک را کاهش دهد. به‌ویژه آموزش به مدیران تازه‌منصب شده برای شناخت اثرات رفتارهای سلطه‌گرانه یا منفعت‌طلبانه ضروری است.
۳. ایجاد ساختارهای بازخورد دوسویه و گزارش‌دهی محرمانه: برای کنترل پنهان‌کاری و بهره‌کشی ناشی از صفات ماکیاولیستی یا سایکوپاتیک، توصیه می‌شود سازوکارهایی چون بازخورد ۳۶۰ درجه، ارزیابی ناشناس از مدیران و سازوکار گزارش‌دهی تخلفات رهبری پیاده‌سازی شود.
۴. حمایت روانی از کارکنان و راه‌اندازی واحد سلامت سازمانی: پیشنهاد می‌شود در ستادهای مرکزی آموزش و پرورش، واحد مشاوره سازمانی با رویکرد درمانی و حمایتی راه‌اندازی شود تا کارکنان درگیر با تنش‌های ناشی از رهبری مخرب، بتوانند حمایت روانی، اجتماعی و شغلی دریافت کنند.
۵. انجام پژوهش‌های کیفی مکمل: با توجه به ماهیت پنهان شخصیت تاریک و اثرگذاری‌های تدریجی آن، تحقیقات آینده می‌توانند از

روش‌های کیفی، مصاحبه عمیق و تحلیل روایت بهره‌گیرند تا سازوکارهای درونی تأثیرگذاری این ویژگی‌ها در بافت فرهنگی-اداری ایران روشن‌تر شود.

منابع

- [1]. Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021). Job Demands-Resources theory and self-regulation: new explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress & Coping*, 34(1), 1-21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- [2]. Bianchi, R., Schonfeld, I. S., & Laurent, E. (2015). Burnout-depression overlap: A review. *Clinical Psychology Review*, 36, 28-41.
- [3]. Braun, S., Kark, R., & Wisse, B. (2018). Leader narcissism and outcomes in organizations: A review at multiple levels of analysis and implications for future research. *Frontiers in Psychology*, 9, 422.
- [4]. Dodanwala, T. C., Santoso, D. S., & Yukongdi, V. (2022). Examining work role stressors, job satisfaction, job stress, and turnover intention of Sri Lanka's construction industry. *International Journal of Construction Management*, 1-10.
- [5]. Fida, R., Tramontano, C., Barbaranelli, C., & Paciello, M. (2023). Leadership styles and emotional exhaustion: The mediating role of workplace aggression. *Journal of Occupational Health Psychology*, 28(1), 1-13. <https://doi.org/10.1037/ocp0000320>
- [6]. Gonzalez, P. R., Martinez, A., & Sanchez, L. (2022). Self-esteem and work engagement: A study on Spanish university staff. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 1112437. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1112437>
- [7]. Harms, P. D., & Wood, D. (2021). Dark personality in the workplace: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 106(5), 740-760. <https://doi.org/10.1037/apl0000824>
- [8]. Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2020). Leadership and employee well-being: The mediating role of trust in the leader and self-efficacy. *Journal of Occupational Health Psychology*, 25(2), 182-193. <https://doi.org/10.1037/ocp0000170>
- [9]. Johnson, J. W., & LeBreton, J. M. (2004.) History and Use of Relative Importance Indices in Organizational Research. *Organizational Research Methods*, 7, 238-257.
- [10]. Johnson, J. W., & LeBreton, J. M. (2020). History and use of relative importance indices in organizational research. *Organizational Research Methods*, 23(1), 67-100. <https://doi.org/10.1177/1094428117736134>
- [11]. Johnson, J.W. (2000). A heuristic method for estimating the relative weight of predictor variables in multiple regression. *Multivariate Behavioral Research*, 35, 1-19.
- [12]. Jonason, P. K., & O'Connor, P. J. (2017). Cutting corners at work: An individual differences perspective.
- [13]. Küfner, A. C. P., Back, M. D., & Nestler, S. (2023). Beyond the dark triad: Expanding the framework of dark personality in leadership. *Personality and Individual Differences*, 206, 112105. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2023.112105>
- [14]. Maslach, C., Schaufeli, W. & Leiter, M.D. (2010). Job burnout annual review of *Psychology*, 52. Pp: 397-422.
- [15]. Mathieu, C., Neumann, C. S., Hare, R. D., & Babiak, P. (2014). A dark side of leadership: Corporate psychopathy and its impact on human resources. *Personality and Individual Differences*, 71, 30-34.
- [16]. Orth, U., & Robins, R. W. (2022). Development of self-esteem across the life span. *Annual Review of Psychology*, 73, 111-139. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-051821-113604>

- [17]. Personality and Individual Differences, 107, 146–153.
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.11.045>
- [18]. Schmidt, K.-H., Roesler, U., Kusserow, T., & Rau, R. (2020). Uncertainty in leadership: The impact of destructive leadership on role conflict and job dissatisfaction. *Work & Stress*, 34(2), 156–174. <https://doi.org/10.1080/02678373.2019.1581404>
- [19]. Schyns, B., & Wisse, B. (2022). Destructive leadership and follower outcomes: A systematic review. *The Leadership Quarterly*, 33(5), 101637. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101637>
- [20]. Schyns, B., Wisse, B., & Sanders, S. (2022). Destructive leadership in organizations: Current perspectives and future research. *The Leadership Quarterly*, 33(2), 101607. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101607>
- [21]. Spain, S. M., Harms, P., & LeBreton, J. M. (2021). The dark side of personality at work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 133–157. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-055604>
- [22]. Tonidandel, S., & LeBreton, J. M. (2021). Relative importance analysis: A useful supplement to regression analysis. *Organizational Research Methods*, 24(1), 152–176. <https://doi.org/10.1177/1094428118788610>
- [23]. Wisse, B., & Sleebos, E. (2020). When leaders are bad: Negative consequences of dark leadership on employees. *Current Opinion in Psychology*, 33, 38–42. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2019.06.014>
- [24]. Zhou, H., Jin, M., & Ma, L. (2021). Role conflict and job burnout: The mediating role of emotional exhaustion. *Journal of Managerial Psychology*, 36(1), 75–88. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2019-0502>