

Research Paper



Designing a Model for Identifying Dark Leadership Personality in the Ministry of Education

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

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

2. Assistant Professor, Department of Psychology, Naein Branch, Islamic Azad University, Naein, Iran.

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

**Article Info:**

Received: 2025/07/14

Accepted: 2025/08/08

PP: 15-30

Use your device to scan and
read the article online:



DOI: 10.22098/AEL.2025.17
830.1606

Keywords:

Dark Leadership Personality,
Machiavellianism, Self-
centeredness, Psychopathy,
Harassment, Extreme Power
Hunger.

Abstract

Background and Objective: With the expansion of leadership studies, the role of dark personality traits such as narcissism, Machiavellianism, and subclinical psychopathy has become increasingly prominent in organizational management. This study aims to develop a model for identifying the dark personality traits of leadership within the Ministry of Education.

Research Methodology: The research employs a qualitative methodology in terms of both data collection and execution, utilizing the thematic analysis approach to design the model. To assess the content validity of the model dimensions, CVR (Content Validity Ratio) and S-CVI (Scale Content Validity Index) indices were applied. The statistical population consisted of university professors and executive managers of the Ministry of Education, serving as a panel of experts. A snowball sampling method was used, and the process of interviewing 16 professionals led to the point where theoretical saturation was reached.

Findings: The findings led to the identification of 14 main themes and 45 sub-themes, organized into six overarching thematic categories: Machiavellianism, characterized by the abuse of power and moral disengagement; Self-centeredness, manifested in narcissism and egocentrism; Psychopathy, reflected in emotional detachment and strategic cruelty; Harassment, involving sadism and vindictiveness; Systematic Paranoia, defined by deep distrust of others, a constant sense of threat, and a rigid control-based management style; and finally, Extreme Power Hunger, which includes tendencies toward absolute control, suppression of opposition, self-glorification, sanctification of leadership status, and a strong desire to retain power over time.

Conclusion: The model's consistency and credibility were verified during the evaluation phase, and practical recommendations were presented accordingly.

Citation: Hashempour, B., Taghvaei, A., & Feizi Zengir, M. (2025). Designing a Model for Identifying Dark Leadership Personality in the Ministry of Education. *Journal of Applied Educational Leadership*, 6(3), 15-30. Persian [<http://dx.doi.org/10.22098/AEL.2025.17830.1606>]

***Corresponding author:** Alireza Taghvaei

Address: Department of Psychology, Naein Branch, Islamic Azad University, Naein, Iran.

Tell: +98 913 924 1311

Email: alireza.taghvaei@iau.ac.ir

Extended Abstract

Introduction:

Leadership plays a critical role in directing individuals and organizations toward the right path. Positive leadership behaviors lead to improved job outcomes, while negative leadership behaviors hinder the growth and survival of the organization. One of the primary triggers of destructive leadership behaviors is the leader's undesirable personality traits, which are referred to as dark traits (Schyns et al., 2022). Generally, Machiavellianism, narcissism, and psychopathy are the three characteristics that make up the Dark Triad. In the workplace, these traits are relatively common and are closely related to leadership processes. Individuals who possess these traits tend to be oppressive, manipulative, and willing to do whatever it takes to get what they want. They feel entitled and are often shameless in self-promotion. These individuals are also prone to impulsivity and may engage in risky behaviors. In some cases, their cumulative dark personality may even damage the organization — though in rare cases, it might benefit it (Panda, 2022). In addition to the traditional Dark Triad, other models have been proposed. Designing a model in the context of educational institutions is important to fill existing research and practical gaps. The current study seeks to answer the following question: What themes and dimensions can be identified in order to construct a model of dark leadership personality within the Ministry of Education? The findings of this study can contribute to the development of effective policies and strategies for assessing dark leadership traits, managing conflicts, identifying negative elements of dark leadership personality, and improving working conditions within the education system.

Methodology:

The present study is qualitative in nature. To design the Dark Leadership Personality model, thematic analysis was employed. Thematic analysis involves coding and analyzing data to understand what the data convey. This process initially focuses on identifying patterns within the data (Clark & Brown, 2013). In this research, the model of Dark Leadership Personality within the Ministry of Education was developed through interviews with 16 experts and a review of the theoretical literature. The sampling method in qualitative research follows the principle of theoretical saturation, as emphasized by Strauss and Corbin (1998), based on theoretical sampling. Sampling continues until no new or unique data emerge from additional interviews, indicating that theoretical saturation has been reached. In this study, purposive sampling with a snowball technique was used, meaning that units were selected not randomly but based on their characteristics relevant to the phenomenon under study (Delavar, 2019). After interviewing the sixteenth participant, no new information was obtained from subsequent samples; in other words, theoretical saturation was achieved at this point. The research instrument was a semi-structured interview, organized around questions that encompassed the themes or components identified as necessary for the Dark Leadership Personality model in the Ministry of Education. Data analysis was conducted in three stages: generation of concepts and categories (basic themes and initial codes), identification of themes (organizing themes), and theory development (naming the themes).

Results:

The research findings led to the identification of 45 basic codes or themes, 14 main themes, and 6 overarching themes for the Dark Leadership Personality model within the Ministry of Education. The findings led to the identification of 14 main themes and 45 sub-themes, organized into six overarching thematic categories: Machiavellianism, characterized by the abuse of power and moral disengagement; Self-centeredness, manifested in narcissism and egocentrism; Psychopathy, reflected in emotional detachment and strategic cruelty; Harassment, involving sadism and vindictiveness; Systematic Paranoia, defined by deep distrust of others, a constant sense of threat, and a rigid control-based management style; and finally, Extreme Power Hunger, which includes tendencies toward absolute control, suppression of opposition, self-glorification, sanctification of leadership status, and a strong desire to retain power over time.

The validity of the categories and themes was determined using the Content Validity Ratio (CVR) and the Scale-level Content Validity Index (S-CVI). The Content Validity Ratio (CVR) for each item was greater than 0.50, indicating that all concepts met the content validity criteria. To assess the Content Validity Index (CVI), the Waltz and Basel method was employed. Since the CVI score exceeded 0.79, the content validity of the scale was confirmed and accepted. To evaluate the construct validity indicators of the Dark Leadership Personality model, feedback from the interviewed experts was utilized. The results showed that the mean score for all validity criteria was above 3, indicating that all criteria scored higher than the average. To assess the reliability

of the interviews, the "percentage agreement among multiple coders" method was used. The reliability coefficient for the interview process in this study was 71.4%, which is considered an acceptable level of reliability. Therefore, it can be asserted that the coding reliability of the present research is confirmed.

Discussion and Conclusion

The Dark Triad model (Machiavellianism, Narcissism, and Psychopathy) was introduced by William and Paulhus in 2002. With the expansion of research, Sadism was also added to the model, forming the Dark Tetrad (Buckels et al., 2013). Researchers believe these models are limited, and traits such as a tendency for absolute control and constant suspicion should also be considered (Moshagen et al., 2020). The findings of the present study align with Buckels and colleagues' claim, as their emphasized traits emerged as sub-themes in this research: absolute control over opponents was identified as a sub-theme of the main component of extreme power-seeking, and fundamental distrust was a sub-theme of the core component of systematic distrust. Smith et al.(2020) added a fifth dimension, "malevolence," to the fourfold structure of Machiavellianism, Narcissism, Psychopathy, and Sadism to explain more aspects of destructive leadership behaviors. Persistent suspicion of others' motives in this study is one of the foundational themes of systematic distrust, which, despite alignment, appears to be a broader concept that can also encompass malevolence. In addition to the five dimensions of the five-factor model, an extra dimension such as exclusivism or extreme egocentrism has also been considered (Jones and Paulhus, 2014), which, upon closer examination of the themes extracted in this study—especially extreme power-seeking and egocentrism—shows a considerable overlap. The findings of the present study possess comprehensiveness and particular inclusivity. All dimensions mentioned in these studies emerged in the present research with a unique classification, and the main, sub-, and foundational themes extracted exhibit a notable overall coherence.

Reference:

- Buckels, E. E., Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2013). Behavioral confirmation of everyday sadism. *Psychological Science*, 24(11), 2201-2209.
- Clarke, V., & Braun, V. (2013). Teaching thematic analysis: Overcoming challenges and developing strategies for effective learning. *The Psychologist*, 26(2), 120-123.
- Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2014). Introducing the Short Dark Tetrad (SD4). *Journal of Personality*, 82(3), 331-342.
- Schyns, B., Gauglitz, I. K., Wisse, B., & Schütz, A. (2022). How to mitigate destructive leadership – Human resources practices that mitigate Dark Triad leaders' destructive tendencies. Oxford University Press.
- Panda, P. (2022). The Dark Triad Personality on Leader's Perspective; A complete review paper. *International Journal of Finance, Entrepreneurship & Sustainability (IJFES)*, 2(1). ISSN Online: 2583-0899.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed.). Sage Publications.
- Smith, C. A., Locke, K. D., & Barry, C. T. (2020). Understanding the sadistic leader: The impact of workplace abuse. *Leadership Quarterly*, 31(2), 101377.
- Moshagen, M., Hilbig, B. E., & Zettler, I. (2018). The dark core of personality. *Psychological Review*, 125(5), 656-688.



مقاله پژوهشی

طراحی مدلی برای شناخت شخصیت تاریک رهبری در وزارت آموزش و پرورش

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

۱. دانشجوی دکتری، گروه روان شناسی، واحد نایین، دانشگاه آزاد اسلامی، نایین، ایران.
۲. استادیار، گروه روان شناسی، واحد نایین، دانشگاه آزاد اسلامی، نایین، ایران.
۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

چکیده

مقدمه و هدف: با گسترش مطالعات رهبری، نقش ویژگی‌های تاریک شخصیت مانند خودشیفتگی، ماکیاولیسم و روان پریشی خفیف در مدیریت سازمانی بیش از پیش برجسته شده است. این تحقیق با هدف ارائه مدلی برای شناخت شخصیت تاریک رهبری در وزارت آموزش و پرورش انجام شده است.

روش‌شناسی پژوهش: به لحاظ روش اجرا و گردآوری داده‌ها، پژوهشی کیفی است، برای ساختن مدل از روش کیفی تحلیل تماتیک (تم) بهره گرفته شد. سپس جهت تعیین روایی ابعاد مدل از روایی محتوایی CVR و S-CVI استفاده گردید. جامعه آماری مطالعه پژوهش را اساتید دانشگاه و مدیران اجرایی وزارت آموزش و پرورش کشور به عنوان پانل متخصصان (خبرگان) تشکیل داده است. نمونه‌گیری به صورت گلوله‌برفی بوده و از طریق مصاحبه با ۱۶ نفر از خبرگان، اشباع نظری حاصل گردید.

یافته‌ها: ۴۵ مضمون پایه و ۱۴ مضمون اصلی در قالب ۶ دسته از مضامین فراگیر احصاء شد که عبارتند از: ۱- ماکیاولیسم (سوءاستفاده از قدرت و بی‌قیدی اخلاقی)، ۲- خودمحوری (خودشیفتگی و خودخواهی)، ۳- سایکوپات (روان پریشی و بی‌رحمی استراتژیک)، ۴- دیگرآزاری (سادیسیم و کینه‌توزی)، ۵- بدبینی سیستماتیک (بی‌اعتمادی بنیادین به دیگران، ادراک تهدید دائمی و مدیریت مبتنی بر کنترل شدید) و ۶- قدرت طلبی افراطی (کنترل مطلق و سرکوب مخالفان، تقدس‌سازی از خود و جایگاه رهبری و تمایل به حفظ قدرت طولانی‌مدت).

نتیجه‌گیری: اعتبارسنجی مدل مستخرج انجام، روایی و پایایی مدل مستخرج مورد تأیید قرار گرفت و پس از بحث و تفسیر و نیز مقایسه با پیشینه تحقیق پیشنهاداتی کاربردی ارائه شد.



اطلاعات مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۴/۲۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۵/۱۷

شماره صفحات: ۱۵-۳۰

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن
مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید:



DOI: 10.22098/AEL.2025.17
830.1606

واژه‌های کلیدی:

شخصیت، شخصیت تاریک رهبری، آموزش و پرورش

استاد: هاشم پور، ب. تقوائی، ا. و فیضی زنگیر، م. (۱۴۰۴). طراحی مدلی برای شناسایی شخصیت تاریک رهبری در وزارت آموزش و پرورش. فصلنامه علمی- پژوهشی رهبری آموزشی کاربردی، ۶(۳)، ۱۵-۳۰.

نویسنده مسئول: علی رضا تقوائی

نشانی: گروه روان شناسی، واحد نایین، دانشگاه آزاد اسلامی، نایین، ایران.

تلفن: ۰۹۱۳ ۹۲۴ ۱۳۱۱

پست الکترونیکی: alireza.taghvaei@iau.ac.ir

مقدمه

نظام آموزش و پرورش به عنوان یکی از نهادهای کلیدی توسعه انسانی و اجتماعی، نیازمند محیطی امن، پویا و کارآمد است. در این میان، رهبری سازمان نقش تعیین کننده‌ای در ایجاد فضای حمایتی برای کارکنان ایفا می‌کند (Northouse, 2021). جایگاه سیستم آموزشی در پیشرفت سرمایه انسانی و در رشد و بهبود جامعه بشری در حوزه های گوناگون، بر هیچ کس مستتر نیست. آموزش و پرورش در خط مقدم ساختارهای سازمانی قرار دارد که محصول آن تربیت انسان است. یکی از عناصر اساسی این ساختار سازمانی مهم، بدون شک کارکنان آموزش و پرورش هستند. مدیران این وزارتخانه 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 آن استفاده کنند و برای بهترین نتایج آموزشی و پرورشی تلاش نمایند. اگرچه مولفه های پرشماری در تشکیل و بهینگی سیستم تعلیم و تربیت تاثیرگذار است، اما مدیران تصمیم گیر و پرسنل وزارت آموزش و پرورش به عنوان اصلی ترین بخش در سیستم آموزشی و پرورش، نقشی منحصر بفرد در بهبود کیفی آموزش و پرورش و وصول اهداف آن به نمایش می‌گذارد. مفهوم رهبری در ادبیات، اغلب جنبه مثبت اثرگذاری رهبری در سازمان‌ها را بیان می‌کند، لیکن واقعیت اینست که پدیده رفتار سازمانی همیشه چنین مطلوب نیست، با نگاهی مثبت به عملکرد رهبری در سازمان‌ها، رهبری می‌تواند با آشنایی و استفاده از مجال توسعه، سطوح بهتری از اطمینان و روابط در سازمان‌ها را در رابطه با پاسخگویی رهبری و نوآوری ارتقا دهد و باعث تقویت و توسعه نوسازی اداری، تحول اداری و سبکهای مدیریت در نظام نوین گردد، لذا از طرف دیگر شخصیت کاریزما، قدرت طلبی بیش از حد، خودشیفتگی افراطی، سببه زندگی منفی و نامطلوب و ایدئولوژی نفرت را می‌توان به عنوان ویژگی‌های مخرب و بی‌رحمانه مدیریت و رهبری برشمرد (MohammadAlizadehBojarbeneh et al, 2023). رهبری نقش مهمی در هدایت افراد و سازمان‌ها به سمت مسیر درست دارد. رفتارهای رهبری مثبت منجر به نتایج کار بهتر می‌شود، در حالی که رفتارهای رهبری منفی مانع رشد و بقای سازمان می‌شود. یکی از محرک‌های اولیه رفتارهای رهبری مخرب، ویژگی‌های نامطلوب شخصیتی رهبر است که صفات تاریک نامیده می‌شوند (Schyns et al, 2022). رهبران تاریک افرادی هستند که با ویژگی‌هایی مانند جاه طلبی بیش از حد برای کسب قدرت، موفقیت و کنترل مشخص می‌شوند. آن‌ها همچنین توانایی قابل توجه در استفاده از ابزارهای دستکاری روانی و کنترل دیگران را دارند (Dagistan, 2023). افرادی که دارای شخصیت تاریک هستند، ممکن است به دلیل رفتارها و اعمالی که برای دیگران نفرت انگیز است، شناخته شوند. آن‌ها ممکن است به دلیل رفتارهای خسوسن آمیز، بی‌توجهی به نیازها دیگران یا دارا بودن اختلالات روانی، مورد نفرت و انتقاد دیگران قرار بگیرند. افراد با ویژگی‌های شخصیتی تاریک، ممکن است به دلیل ناپایداری در رفتارشان و عدم توانایی در اداره احساساتشان، با مشکلات روان مواجه شوند (Thomas & Egan, 2022) و معمولاً سریعاً به دنبال انتقام جویی هستند (Syed et al, 2022).

اصطلاح سه گانه شخصیت تاریک^۱ برای اشاره به صفات اجتماعی ناپسند از قبیل: ماکیاولیسم^۲، خودشیفتگی^۳ و جامعه ستیزی^۴ (سایکوپاتی) مطرح گردید (Paulhus & Williams, 2002)، که هر سه مشخصه به صورتی مشخص بر شرارت جمعی، سردی عواطف، نفاق و پرخاشگری تاکید دارند (Jonason & McCain, 2012). سایکوپاتی / جامعه ستیزی نخستین اختلال شخصیتی معروف در علم روانپزشکی بوده که سابقه بالینی زیادی دارد. سایکوپاتی یک اختلال شخصیتی توامان با مسائل رفتاری و اجتماعی متنوع است که پیش‌آوایی قابل انتظار کمی در میان اختلالات شخصیتی را از خود بروز می‌دهد. سایکوپات‌ها در مجموع با صفاتی از قبیل عدم احساس معصیت و ندامت و سطوح بالاتری از واکنش‌های توصیف می‌گردند (Qamarani et al, 2015). نتایج برخی از تحقیقات نشان‌دهنده این است که انسان‌های دارای شخصیت تاریک، کمبودهای هوشی و معرفتی بیشتری را بروز می‌دهند. در تحقیقی فراتحلیل، بیان شده که اگرچه افراد دارای صفات ماکیاولیسم خود را زرنگ و محاسبه‌گر در نظر می‌گیرند، ولی خروجی‌ها مبین آن است که ماکیاولیستی به جای این که با هوش عمومی رابطه داشته باشد، بیشتر با تنوع مشخصی از توانمندی‌های ذهنی از قبیل پیشداوری تفسیری و هوش هیجانی در

¹. Dark triad

². Machiavellianism

³. narcissism

⁴. psychopathy

ارتباط است و گونه‌هایی از این صفات با تکانشگری، سطحی‌نگری، و کمبود در منطق‌آوری انتزاعی توامان است (O'Boyle et al, 2015). اما این خصیصه، الزاماً در افراد دارای کمبود شناختی رایج نیست (Jones & Paulhus, 2014). به‌علاوه کلمه خودشیفتگی از افسانه یونانی نارسیس اقتباس گردیده است، یک فرد جوان که شیفته عکس خود در رودخانه شد و جدیت او برای در بغل گرفتن خود ختم به مرگش شد. شخصیت خودشیفته با خصایص حس خود والابینی، درگیری‌ذهنی با خیال‌پردازی‌های توفیق، قدرت طلبی، قابلیت، جذابیت و خوش‌سیمایی، احساس همه‌فن حریفی، طغیان و بهره‌کشی در روابط میان فردی و عدم همدلی بارز می‌شود (Carter et al, 2014). درکل، ماکیاولیسم، خودشیفتگی و روان‌پریشی (سایکوپات) سه مشخصه هستند که از سه‌گانه تاریک و تیره ظاهر می‌گردند. در محیط کار، چنین ویژگی‌ها نسبتاً شایع می‌باشند. این خصیصه‌های شخصیتی با فرآیند رهبری ارتباط دارد. افرادی که دارای این خصیصه‌ها هستند، ستمگر بوده و امورات را دستکاری کرده، آماده اجرا یا تمایل به اقدام در هر کاری برای به‌دست آوردن آنچه می‌خواهند هستند. آن‌ها احساس حق طلبی دارند و اغلب در تبلیغ خود بی‌شرم هستند. این افراد مستعد تکانشگری هستند و ممکن است در فعالیت‌های مخاطره‌آمیز شرکت کنند. حتی گاهی اوقات شخصیت تاریک تجمعی آن‌ها می‌تواند سازمان را در هم بشکند یا ممکن است به نفع سازمان باشد (Panda, 2022). برخی از پژوهش‌گران مطرح کردند باید فرمول‌بندی جدیدی به نام صفات چهارگانه تاریک توسعه یابد که در این ترکیب جدید مؤلفه سادیسزم¹ به مجموعه صفات اضافه شده است. سادیسزم، لذت بردن از آزار و رنج دیگران است و به تمایل در انجام رفتارهای بی‌رحمانه، تحقیرآمیز یا پرخاشگرانه برای لذت یا تسلط اشاره دارد (Plouffe et al, 2017). لذا امروزه وجود افراد دارای شخصیت تاریک در محیط کار بسیار رایج شده است و ماکیاولیسم، خودشیفتگی و روان‌پریشی سه ویژگی غالب شخصیتی هستند که از سه‌گانه تاریک بیرون می‌آیند. این سه ویژگی شخصیتی به همراه ویژگی سادیسزم با فرآیند رهبری مرتبط بوده است. افرادی که این ویژگی‌ها را دارند بی‌رحم و دارای روحیه دستکاری هستند. آن‌ها حاضرند برای رسیدن به آنچه می‌خواهند هر کاری انجام دهند یا هر چیزی به زبان بیاورند (Galal Soliman & Elnokrashy, 2024). در تحقیق حاضر به‌صورت جامع و توسعه‌ای شناخت ابعاد و مولفه‌های شخصیت تاریک رهبران در محیط سازمانی آموزشی مورد تاکید است.

آموزش و پرورش، ازجمله محیط‌هایی است که منابع انسانی آن را معمولاً انسان‌های زحمتکش و دارای تعهد تشکیل داده است که در امکان مساعد بودن موقعیت کاری و مهیج، قابلیت و توانمندی خود را در مسیر توفیق آن سازمان به کار می‌بندند و چرخ‌های سازمان را حرفه‌ای‌تر به حرکت در می‌آورند. از اینرو، احتمالاً اهمیت دادن به خصایص شخصیتی مدیران اجرایی، کارکنان عملیاتی و معلمان حرفه‌ای و بکار بستن عوامل انگیزشی آن‌ها، عاملی اثرگذار در جهت رشد و توسعه بیشتر وزارت آموزش و پرورش باشد (Avazpourbogar et al, 2023). مسئله حاضر از این جهت حائز اهمیت است که اگر عدم مطلوبیت‌های چشم‌گیری در میزان افسردگی، استرس و عزت نفس پایین کارکنان بخش اداری وزارت آموزش و پرورش موجود است، باید از تصمیم‌گیران مرتبط درخواست ارتقا و حل معضلات ناشی از جو کاری و زندگی کارکنان وزارت آموزش و پرورش را مطالبه نمود. چون اختلال در بهداشت روانی کارکنان آموزش و پرورش بر کمیت و کیفیت ارائه خدمات اثرات سوء برجای خواهد گذاشت. به‌عنوان مثال، در مطالعه‌ای که اخیراً منتشر شد، تأثیرات منفی رهبری سایکوپاتیک بر عملکرد سازمانی مورد بررسی و تأیید قرار گرفت (Smith et al, 2023). همچنین مطالعه دیگری 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 می‌باشد (Abdolkarimpour et al, 2024).

با وجود این شواهد پژوهشی، مبانی نظری در خصوص صفات تاریک شخصیت دارای چند خلأ نظری می‌باشد. نخست این که مبانی نظری فاقد یکپارچگی مفهومی و الگویی است و نکته دوم و مهم‌تر این که هنوز الگوی جامع آزمون شده‌ای ارائه نشده یا به آن کمتر توجه شده است، مخصوصاً این که نقش آن در حوزه وزارت آموزش و پرورش را سنجیده و محک بزند. لذا از این منظر مطالعه پژوهش حاضر با این عنوان ضرورت و اهمیت دارد. با توجه به اهمیت این مسئله، در این پژوهش تلاش می‌شود تا الگوی شخصیت رهبری تاریک در وزارت آموزش و پرورش از طریق تحلیل تماتیک بررسی شود. از این جهت، تحقیق فعلی در پی پاسخ به این دغدغه است که برای ارائه مدل

¹. sadism

شخصیت تاریک رهبری چه مضامین و مولفه‌هایی باید استخراج گردد؟ بنابراین برای ورود به این بحث از طریق تحلیل تماتیک که یک رویکرد کیفی بوده، ابعاد مختلف مفهوم تبیین و الگوی شخصیت تاریک رهبری استخراج می‌گردد. یافته‌های این پژوهش می‌تواند به تدوین سیاست‌ها و راهکارهای مؤثر در جهت مدیریت تعارضات، کاهش پیامدهای منفی رهبری تاریک و بهبود شرایط کاری در نظام آموزش و پرورش کمک کند.

با مرور ادبیات در زمینه شخصیت تاریک رهبری می‌توان به رهنمودها و یا دستورالعمل‌هایی اشاره نمود که حل تعارض، استرس و افسردگی و سایر فاکتورها را در وزارت آموزش و پرورش بهبود می‌دهد. در واقع، شکاف مهم در ادبیات مطالعه فعلی و مطالعات قبلی در تبیین مدل «شخصیت تاریک رهبری» می‌باشد. تفاوت تحقیق حاضر این است که در تحقیقات انجام شده، بیشتر محتوای تئوری و ساختار اجرایی مورد بحث واقع شده است؛ این درحالیست که در این پژوهش علاوه بر توسعه محتوا و ویژگی‌های شخصیت تاریک رهبری، توجه به مباحث اثرگذار در سطح عملیاتی هم مورد بحث است.

روش‌شناسی پژوهش

مطالعه حاضر از نوع مطالعات کیفی می‌باشد. در این پژوهش به منظور طراحی مدل شخصیت تاریک رهبری، تحلیل مضمون (تم) به کار گرفته شده است. تحلیل تم یعنی اقدام به کدگذاری و تحلیل داده‌ها در پی این منظور که داده‌ها چه می‌گویند. مرحله نخست در پی الگوییابی در داده‌هاست (Clarke & Braun, 2013). در این پژوهش از طریق مصاحبه با ۱۶ نفر خبره، و همچنین از طریق مرور ادبیات نظری مدل شخصیت تاریک رهبری در وزارت آموزش و پرورش طراحی گردید. روش نمونه‌گیری در تحقیقات کیفی، قاعده اشباع نظری است، که بر مبنای حسب نمونه‌گیری نظری، نمونه‌گیری تا وقتی ادامه پیدا می‌کند که محقق دیگر داده تازه و تکرار نشده‌ای از مصاحبه جدید بدست نیابد و اشباع نظری حاصل شود (Strauss, & Corbin, 1998). در این تحقیق از نمونه‌گیری هدفمند و از نوع گلوله برفی استفاده گردید، بدین مفهوم که واحدها به جای گزینش تصادفی، به دلیل ویژگی‌هایشان نسبت به پدیده مورد بحث انتخاب شدند. بعد از مصاحبه با نفر شانزدهم اطلاعات جدیدی از نمونه بعدی حاصل نگردید و به عبارت دیگر در این حد از تعداد پانل متخصصان اشباع نظری حاصل گردید. ابزار پژوهش مصاحبه نیمه ساختاریافته بود که در قالب سوال تنظیم شده بود که تم یا همان مولفه‌های احصاء شده الگوی مورد نیاز شخصیت تاریک رهبری در وزارت آموزش و پرورش را در بر می‌گیرد. تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده در سه مرحله خلق مفاهیم و مقوله‌ها (مضامین پایه و کدهای اولیه)، شناسایی مضامین (تم‌های سازمان دهنده) و خلق نظریه (نام‌گذاری مضامین) انجام گردید. محقق یک مقوله حاصل از مرحله آفرینش مفاهیم و مقوله‌ها را گزینش می‌کند و در مرکز فرایند تحلیل خود قرار می‌دهد و می‌کوشد تا سایر مقولات را به آن مرتبط کند. کدگذاری محوری فرایند مرتبط نمودن مقوله‌ها به زیر مقوله‌ها و پیوند داده مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد است. گام آخر که تعریف و نام‌گذاری مضامین است به فرایند یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌ها ربط دارد. در این وهله، محقق به تکوین نظریه‌ای در مورد ارتباط بین مقوله‌های حاصل شده در الگوی کدگذاری شناسایی مضامین اقدام می‌کند.

یافته‌ها

جدول ۱، اطلاعات جمعیت‌شناختی خبرگان را نشان می‌دهد.

جدول ۱: اطلاعات جمعیت‌شناختی خبرگان

تعداد خبره	شغل	فراوانی	مدرک تحصیلی
۱۶	هیئت علمی	۸	دکتری
	مدیر اجرایی	۸	دکتری

در فاز نخست پژوهش، جهت طراحی مدل بر اساس متدولوژی تحقیقات کیفی، گروهی از خبرگان شامل اساتید دانشگاهی مجرب در حوزه روان‌شناسی سازمانی و مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی، همچنین مدیران وزارت آموزش و پرورش به‌عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شدند. نمونه‌گیری به روش گلوله‌برفی و به قاعده اشباع نظری انجام گردید. مدرک تحصیلی خبرگان عبارت است از دکتری روان‌شناسی (۶ خبره)، روان‌شناسی صنعتی - سازمانی (۳ خبره) و مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی (۷ خبره). پنل منتخب دارای حداقل

۱۰ سال سابقه کار مدیریتی و اجرایی در آموزش و پرورش بوده و با ادبیات انواع شخصیت‌های مخرب رهبری در تئوری و عمل آشنایی داشتند.

یافته‌های پژوهش منجر به شناسایی ۴۵ مورد کد یا مضامین پایه، ۱۴ مورد تم اصلی و ۶ مورد مضامین فراگیر برای مدل شخصیت تاریک رهبری در وزارتخانه آموزش و پرورش شده است. روایی مقولات و مضامین با ابزار شاخص نسبت روایی محتوایی^۱ (CVR) و شاخص روایی محتوایی^۲ (S-CVI) معین شد. برای محاسبه شاخص (CVR) از نظرات خبرگان دارای تخصص در زمینه محتوای آزمون مد نظر استفاده و با تشریح اهداف آزمون برای آنان و ارائه تعاریف عملیاتی مربوط به محتوای سؤالات، از ایشان درخواست می‌شود تا هر کدام از سؤالات را بر مبنای طیف سه‌بخشی لیکرت "گویه ضروری است"، "گویه مفید است ولی ضروری نیست" و "گویه ضرورتی ندارد"، طبقه‌بندی نمایند. سپس، نسبت روایی محتوایی محاسبه می‌شود. نتیجه فرمول با توجه تعداد پانل متخصصان تحقیق که ۱۶ نفر هستند، بایستی نتیجه این شاخص بزرگتر از ۰/۵۰ باشد. با عنایت به نتایج بدست آمده در جدول شماره ۲، شاخص نسبت روایی محتوایی (CVR) برای هر گویه بیشتر از ۰/۵۰ بدست آمده است. بنابراین همه مفاهیم از نسبت روایی محتوایی برخوردار هستند. جهت بررسی شاخص روایی محتوا (CVI) از روش والتز و بازل استفاده می‌شود. بدین صورت که متخصصان، مربوط بودن هر گویه را به صورت ۱ "مربوط نیست"، ۲ "نسبتاً مربوط است"، ۳ "مربوط است"، ۴ "کاملاً مربوط است" مشخص می‌کنند. گویه مربوط به واضح بودن را نیز به ترتیب به صورت ۱ "واضح نیست"، ۲ "نسبتاً واضح است"، ۳ "واضح است"، ۴ "کاملاً واضح است" مشخص می‌کنند. در صورتی که نمره CVI از ۰/۷۹ بیشتر محاسبه شود، روایی محتوایی مقیاس مورد تأیید مورد پذیرش است. یافته‌های این تحقیق در جداول ۲ و ۳ گزارش ارائه شده است.

جدول ۲. نتایج تحلیل شاخص نسبت روایی محتوایی (CVR) مولفه‌های الگوی شخصیت تاریک رهبری

تم‌های فراگیر	تم‌های اصلی	تم‌های پایه (کدهای اولیه)	تعداد خبرگانی که گزینه ضروری را انتخاب کردند	CVR محاسبه شده	وضعیت پذیرش
ماکیاولیسم	سوءاستفاده از قدرت	حفظ قدرت	۱۵	۰/۸۷	پذیرفته شد
		کنترل دیگران	۱۴	۰/۷۵	پذیرفته شد
	دستکاری اطلاعات	دستکاری	۱۵	۰/۸۷	پذیرفته شد
		محرك رقابت ناسالم و بی اعتمادی	۱۳	۰/۶۲	پذیرفته شد
بی‌قیدی اخلاقی	سیاست ورزی فریبکارانه	سیاست ورزی	۱۴	۰/۷۵	پذیرفته شد
		بی‌توجهی به اصول اخلاقی	۱۳	۰/۶۲	پذیرفته شد
	عادی جلوه دادن بی‌اخلاقی	عادی جلوه دادن	۱۵	۰/۸۷	پذیرفته شد
		خودبزرگ‌بینی	۱۲	۰/۵۰	پذیرفته شد
خودمحوری	خودشیفتگی	حساسیت به انتقاد	۱۴	۰/۷۵	پذیرفته شد
		رفتار استثمار برای اثبات خود	۱۵	۰/۸۷	پذیرفته شد
	خودخواهی	استحقاق روان شناختی برای نفع شخصی	۱۲	۰/۵۰	پذیرفته شد
		انتظار پیشرفت و دریافت منابع	۱۳	۰/۶۲	پذیرفته شد

^۱. Content Validity Ratio (CVR)

^۲. Content Validity Index (CVI)

مادی			
رفتارهای تکانشی	۱۴	۰/۷۵	پذیرفته شد
تحریک پذیری	۱۵	%۸۷	پذیرفته شد
بی ثباتی هیجانی	۱۴	۰/۷۵	پذیرفته شد
مسئولیت گریزی	۱۳	۰/۶۲	پذیرفته شد
بی تفاوتی به فرآیند و نتیجه اقدام	۱۲	۰/۵۰	پذیرفته شد
روان پریشی			
عدم پیشمانی از بروز نتیجه نامطلوب	۱۴	۰/۷۵	پذیرفته شد
عدم رعایت قوانین و هنجارها	۱۳	۰/۶۲	پذیرفته شد
بی‌اعتنایی به نتیجه فعالیتها	۱۲	۰/۵۰	پذیرفته شد
بی رحمی استراتژیک			
تصمیم گیری سخت و غیراخلاقی	۱۵	%۸۷	پذیرفته شد
منافع سازمان به قیمت هزینه های انسانی	۱۴	۰/۷۵	پذیرفته شد
فدا کردن منابع انسانی	۱۲	۰/۵۰	پذیرفته شد
سادیسیم			
لذت بردن از تحقیر دیگران	۱۳	۰/۶۲	پذیرفته شد
لذت از تحمیل درد و رنج به دیگران	۱۵	%۸۷	پذیرفته شد
اعمال تنبیه‌های غیرمنصفانه	۱۴	۰/۷۵	پذیرفته شد
کنترل بیش از حد	۱۳	۰/۶۲	پذیرفته شد
اعمال فشار بی دلیل	۱۵	۰/۸۷	پذیرفته شد
کینه توزی			
تنبیه مخالفان	۱۴	۰/۷۵	پذیرفته شد
انتقام جویی	۱۲	۰/۵۰	پذیرفته شد
بی‌اعتمادی بنیادین			
ترس از خیانت	۱۴	۰/۷۵	پذیرفته شد
ترس از فریب	۱۵	۰/۸۷	پذیرفته شد
سوءظن دائمی به دیگران	۱۳	۰/۶۲	پذیرفته شد
ادراک تهدید دائمی			
جستجوی نشانه‌های تهدید در رفتار	۱۲	۰/۵۰	پذیرفته شد
احتیاط بیش از حد در اشتراک‌گذاری اطلاعات	۱۴	۰/۷۵	پذیرفته شد
مدیریت مبتنی بر کنترل و نظارت شدید			
اتخاذ تصمیمات بر فرضیات منفی	۱۵	۰/۸۷	پذیرفته شد
اجتناب از همکاری نزدیک با دیگران	۱۳	۰/۶۲	پذیرفته شد
اعمال کنترل شدید بر سازمان	۱۲	۰/۵۰	پذیرفته شد
کنترل مطلق مخالفان			
عدم تحمل انتقاد و برخورد منتقدانه	۱۴	۰/۷۵	پذیرفته شد
عدم تحمل نظرات	۱۵	۰/۸۷	پذیرفته شد

سایکوپات

دیگرازاری

بدبینی
سیستماتیک

قدرت طلبی افراطی	و حذف تدریجی منتقدان			
تقدس سازی از خود	کنترل رسانه ها و فیلتر کردن	۱۲	۰/۵۰	پذیرفته شد
	القای تفکر رهبری عاری از نقد و اشتباه	۱۳	۰/۶۲	پذیرفته شد
	تأکید بر اجرای دستورات بدون چون و چرا	۱۴	۰/۷۵	پذیرفته شد
تمایل به قدرت طولانی	حفظ جایگاه با هزینه های سنگین	۱۵	۰/۸۷	پذیرفته شد
	حذف تدریجی مخالقان از سیستم	۱۳	۰/۶۲	پذیرفته شد

با توجه به نتایج منعکس در جدول برای شاخص روایی محتوایی (S-CVI)، همه موارد از روایی محتوایی قابل قبول بهره مند می باشند، بدین صورت که شاخص روایی محتوایی هیچ کدام از مقولات کمتر از ۰/۷۹ نمی باشند.

جدول ۳. نتایج تجزیه و تحلیل شاخص روایی محتوایی (S-CVI)

تم های فراگیر	(تم های اصلی)	تم های پایه	انتخاب گزینه ۳ و ۴	S-CVI	پذیرش
سوء استفاده از قدرت		حفظ قدرت	۱۶±(۷+۶)	۰/۸۱	پذیرفته شد
		کنترل دیگران	۱۶±(۴+۱۱)	۰/۹۳/۷	پذیرفته شد
		دستکاری اطلاعات	۱۶±(۹+۵)	۰/۸۷/۵	پذیرفته شد
ماکیاولیسم	بی قیدی اخلاقی	محرک رقابت ناسالم و بی اعتمادی	۱۶±(۷+۶)	۰/۸۱	پذیرفته شد
		سیاست ورزی فریبکارانه	۱۶±(۴+۱۱)	۰/۹۳	پذیرفته شد
		بی توجهی به اصول اخلاقی	۱۶±(۸+۶)	۰/۸۷/۵	پذیرفته شد
خود محور	خودشیفتگی	عادی جلوه دادن بی اخلاقی	۱۶±(۴+۱۱)	۰/۹۳/۷	پذیرفته شد
		خودبزرگ بینی	۱۶±(۱۰+۳)	۰/۸۱	پذیرفته شد
		حساسیت به انتقاد	۱۶±(۷+۶)	۰/۸۱	پذیرفته شد
خودخواهی		رفتار استمراری برای اثبات خود	۱۶±(۸+۶)	۰/۸۷/۵	پذیرفته شد
		استحقاق روان شناختی برای نفع شخصی	۱۶±(۱۰+۳)	۰/۸۱	پذیرفته شد
		انتظار پیشرفت و دریافت منابع مادی	۱۶±(۹+۵)	۰/۸۷/۵	پذیرفته شد
سایکوپات	روان پریشی	رفتارهای نکانشی	۱۶±(۸+۶)	۰/۸۷/۵	پذیرفته شد
		تحریک پذیری	۱۶±(۷+۶)	۰/۸۱	پذیرفته شد
		بی ثباتی هیجانی	۱۶±(۵+۱۰)	۰/۸۱	پذیرفته شد
دیگرازاری	کینه توزی	مسئولیت گریزی	۱۶±(۸+۶)	۰/۸۷	پذیرفته شد
		بی تفاوتی به فرآیند و نتیجه اقدام	۱۶±(۴+۱۱)	۰/۹۳/۷	پذیرفته شد
		عدم پشیمانی از بروز نتیجه نامطلوب	۱۶±(۸+۶)	۰/۸۷/۵	پذیرفته شد
بی اعتمادی بنیادین	بی رحمی استراتژیک	عدم رعایت قوانین و هنجارها	۱۶±(۷+۶)	۰/۸۱	پذیرفته شد
		بی اعتنائی به نتیجه فعالیتها	۱۶±(۷+۶)	۰/۸۱	پذیرفته شد
		تصمیم گیری سخت و غیر اخلاقی	۱۶±(۴+۱۱)	۰/۹۳/۷	پذیرفته شد
سادیسم		منافع سازمان به قیمت هزینه های انسانی	۱۶±(۸+۶)	۰/۸۷/۵	پذیرفته شد
		فدا کردن منابع انسانی	۱۶±(۴+۱۱)	۰/۹۳/۷	پذیرفته شد
		لذت بردن از تحقیر دیگران	۱۶±(۱۰+۳)	۰/۸۱	پذیرفته شد
بدبینی سیستماتیک	بی اعتمادی بنیادین	لذت از تحمیل درد و رنج به دیگران	۱۶±(۷+۶)	۰/۸۱	پذیرفته شد
		اعمال تنبیه های غیرمنصفانه	۱۶±(۴+۱۱)	۰/۹۳/۷	پذیرفته شد
		کنترل بیش از حد	۱۶±(۸+۶)	۰/۸۷/۵	پذیرفته شد
	کینه توزی	اعمال فشار بی دلیل	۱۶±(۸+۶)	۰/۸۷/۵	پذیرفته شد
		تنبیه مخالفان	۱۶±(۴+۱۱)	۰/۹۳/۷	پذیرفته شد
		انتقام جویی	۱۶±(۷+۶)	۰/۸۱	پذیرفته شد
	بی اعتمادی بنیادین	ترس از خیانت	۱۶±(۱۰+۳)	۰/۸۱	پذیرفته شد
		ترس از فریب	۱۶±(۸+۶)	۰/۸۷/۵	پذیرفته شد
		سوءظن دائمی به انگیزه های دیگران	۱۶±(۹+۵)	۰/۸۷/۵	پذیرفته شد

ادراک تهدید دائمی	جستجوی نشانه‌های تهدید در رفتار	$16 \pm (6+7)$	۰/۸۱	پذیرفته شد
مدیریت مبتنی بر کنترل و نظارت شدید	احتیاط زیاد در اشتراک‌گذاری اطلاعات	$16 \pm (8+6)$	۰/۸۷۵	پذیرفته شد
	اتخاذ تصمیمات بر فرضیات منفی	$16 \pm (4+11)$	۰/۹۳۷	پذیرفته شد
	اجتناب از همکاری نزدیک با دیگران	$16 \pm (7+6)$	۰/۸۱	پذیرفته شد
	اعمال کنترل شدید بر سازمان	$16 \pm (10+3)$	۰/۸۱	پذیرفته شد
	عدم تحمل انتقاد و برخورد منتقدانه	$16 \pm (8+6)$	۰/۸۷۵	پذیرفته شد
کنترل مطلق مخالفان	عدم تحمل نظرات مخالف	$16 \pm (4+11)$	۰/۹۳۷	پذیرفته شد
قدرت طلبی افراطی	کنترل رسانه‌ها و فیلتر کردن	$16 \pm (6+7)$	۰/۸۱	پذیرفته شد
تقدس‌سازی از خود و جایگاه	القای تفکر رهبری عاری از نقد و اشتباه	$16 \pm (4+11)$	۰/۹۳۷	پذیرفته شد
	اجرای دستورات بدون چون و چرا	$16 \pm (8+6)$	۰/۸۷۵	پذیرفته شد
تمایل به قدرت طولانی	تلاش برای حفظ جایگاه	$16 \pm (9+5)$	۰/۸۷۵	پذیرفته شد
	حذف تدریجی مخالفان از سیستم	$16 \pm (7+6)$	۰/۸۱	پذیرفته شد

در مطالعات و تحقیقات کیفی معیار ۷ گانه‌ای را جهت تشخیص روایی مدل ارائه می‌شود که از این قرار است: ارتباط، کاربردپذیری، انسجام، جامعیت، ادراک‌پذیری، نوآوری و مقبولیت. با هدف ارزیابی نشان‌گرهای روایی ساختار مدل "شخصیت تاریک رهبری" از نظر متخصصان مصاحبه شونده استفاده گردید. بنابراین، جامعه آماری جهت اعتباریابی درونی چارچوب پیشنهادی شامل مصاحبه شوندگان در حیطه مدل بود که ۱۶ نفر از خبرگان در این پژوهش مشارکت کردند. نتایج زیر اعتباریابی درونی چارچوب پیشنهادی را نشان می‌دهد:

جدول ۴. خروجی اعتباریابی درونی و ارزیابی روایی مدل شخصیت تاریک رهبری

معیار	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف معیار	S- CVI	نتیجه
ارتباط	۲.۴۰	۴.۴۵	۳.۷۰	۰/۴۱	۰/۹۳۷	۶.۱۱۹÷۷=۰/۸۷۴
کاربردپذیری	۲.۵۵	۴.۶۰	۳.۶۳	۰/۵۱	۰/۸۷۵	
انسجام	۲.۳۴	۵	۳.۸۵	۰/۴۴	۰/۸۷۵	
جامعیت	۳.۰۸	۴	۳.۴۲	۰/۳۷	۰/۸۱	
ادراک‌پذیری	۲.۹۵	۵	۳.۲۲	۰/۳۸	۰/۸۷۵	
نوآوری	۲.۲۶	۴.۴۵	۳.۱۹	۰/۶۲	۰/۹۳۷	
مقبولیت	۳.۱۸	۴.۴۵	۳.۷۷	۰/۵۳	۰/۸۱	

نتایج نشان داد که میانگین همه معیارهای روایی بیشتر از عدد ۳ می‌باشد و با عنایت به این که سوالات پرسشنامه در طیف لیکرتی پنج درجه‌ای از ۱ کمترین نمره تا ۵ بیشترین نمره بوده است، پس میانگین بالای ۳ مبین آن است که همه معیارها نمره ای بیشتر از میانگین به دست آورده‌اند (بالتر از متوسط) و همچنین با در نظر گرفتن نمره شاخص روایی محتوا (CVI) برای تمامی معیارها که بالای ۰/۷۹ می‌باشد، روایی محتوا مورد تأیید است. نمره تناسب کلی (S- CVI) هم ۰/۸۹۳ می‌باشد و با توجه به این که این عدد بالاتر از حداقل مناسب کلی مطلوب (۰/۷۹) می‌باشد، پس تناسب کلی مدل مورد تأیید می‌باشد. برای مشخص کردن تناسب کلی (S- CVI) از میانگین استفاده شد، یعنی میانگین مجموع شاخص‌های روایی محتوایی بر تعداد معیارها تقسیم شد.

برای این که پایایی مصاحبه‌ها بررسی و ارزیابی شود، از روش "درصد توافق میان چندین کدگذار" استفاده گردید. بنابراین از بین نتایج مصاحبه‌ها، مصاحبه چهارم، دهم و پانزدهم به عنوان نمونه انتخاب شدند به طور جداگانه توسط دو کدگذار (محقق و همکاران پژوهشی) کدگذاری گردیدند. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که از نظر ۳ نفر با هم یکسان و مشابه مشاهده شوند با عنوان "توافق" و کدهای غیر یکسان و مشابه را با عنوان "عدم توافق" مشخص شدند و پژوهش‌گر به همراه این همکاران پژوهشی از درصد توافق درون موضوعی با عنوان مقیاس پایایی پژوهش استفاده نمود. حداقل ضریب قابل قبول برای ضریب پایایی ابزار بایستی بیشتر از ۶۰٪ محاسبه شود. نتایج این محاسبه به شرح جدول ۵ گزارش شده است. فرمول این روش به شرح زیر است:

$$\text{موضوعی درون (تعداد کل کدها) / (تعداد توافقات \times 2) = درصد توافق} \times 100$$

جدول ۵: بررسی پایایی فرآیند مصاحبه‌ها

ردیف	شماره مصاحبه	تعداد کدها	کدهای مورد توافق	پایایی
۱	مصاحبه ۴	۱۲	۸	۶۸.۵٪
۲	مصاحبه ۱۰	۱۳	۱۰	۷۴٪

۳	مصاحبه ۱۵	۱۱	۷	۶۲.۸٪
کل		۳۵	۱۸	۷۱.۴٪

طبق نتایج جدول فوق در جدول فوق، ضرایب پایایی برای فرآیند مصاحبه در این پژوهش، برابر با ۷۱.۴٪ است، و این نمره به عنوان ضریب پایایی مطلوب مورد قبول شناخته شده است و می توان ادعا کرد که پایایی کدگذاری های پژوهش حاضر تأیید می گردد.

بحث و نتیجه گیری

تأکید و علاقه به بررسی خصیصه های تاریک شخصیت در زمینه روان شناسی شخصیت، اجتماعی و بالینی رو به ازدیاد است. در جریان این استقبال و علاقه به صفات تاریک شخصیت، چیزی که مهم و تاثیرگذار بوده است طراحی و تهیه ابزارهای اثربخش، کارا و کوتاه برای سنجش و بررسی مولفه های صفات تاریک شخصیت می باشد. پژوهش حاضر با عنوان طراحی مدل شخصیت تاریک رهبری در وزارت آموزش و پرورش مورد بررسی قرار گرفت، روش تحقیق به صورت کیفی استفاده است زیرا برای استخراج مدل و ارائه مقیاسی برای سنجش موضوع از روش تحلیل مضمون و از طریق مصاحبه با خبرگان استفاده گردید. بدین ترتیب مفهوم شخصیت تاریک رهبری با مصاحبه از پانل متخصصان ۱۶ نفری از قبیل مدیران و اساتید در حوزه روان شناسی مدیریت رفتار و منابع انسانی تا اشباع نظری انجام گرفت. متن مصاحبه ها با استفاده از کدگذاری پایه، سازنده و انتخابی مضامین طبقه بندی شدند. لذا با بررسی های لازم و از طریق بررسی روایی و پایایی مضامین اصلی از مطالعات مبانی نظری و مصاحبه با خبرگان استخراج گردید و «مدل شخصیت تاریک رهبری» در وزارت آموزش و پرورش ارائه گردید. نتایج تحلیل کیفی نشان داد که در مجموع ۶ مورد مضمون اصلی، ۱۴ مورد مضمون فرعی و ۴۵ مورد نیز به عنوان مضامین پایه بعد از حذف عبارات و مضامین تکراری استخراج گردید.

مدل سه گانه تاریک^۱ در سال ۲۰۰۲ معرفی شده است که شامل سه ویژگی ماکیاولیسم، خودشیفتگی و سایکوپاتی (جامعه ستیزی) می باشد. با گسترش پژوهش ها، محققان پیشنهاد کردند که سادیسزم نیز به این مدل اضافه شود و مدل چهارگانه تاریک شکل بگیرد (Buckels et al, 2013). نتایج حاصل از تحقیق جاری با ادعای این محققین مطابقت دارد، چرا که این دو ویژگی های مد نظرشان به عنوان تم هایی فرعی در این تحقیق پدیدار شده اند، کنترل مطلق مخالفان یکی از تم های فرعی مولفه اصلی قدرت طلبی افراطی و بی اعتمادی بنیادین یکی از تم های فرعی مولفه اصلی بدبینی سیستماتیک استخراج شده است و مولفه های مستخرج این تحقیق تفصیلی تر بوده و از فراگیری قابل توجهی برخوردار است. برخی از محققان نیز معتقدند که این مدل ها هنوز هم محدود هستند و ویژگی هایی مانند تمایل به کنترل مطلق، و سوءظن دائمی نیز باید در مدل ها نظر گرفته شوند (Moshagen, 2018). در مطالعه دیگری صفات شخصیت تاریک به ابعادی از قبیل ماکیاولیسم، دیگرآزاری، خودشیفتگی، جامعه ستیزی اشاره شده است (Yousefi et al, 2021). در نتایج تحقیق حاضر نیز ابعاد ماکیاولیسم و دیگرآزاری و سایکوپات استخراج شده و خودشیفتگی نیز نه به عنوان یک تم اصلی بلکه به عنوان تم فرعی خودمحوری شناسایی شده است. نتایج تحقیق جاری در بخش کیفی ضمن همراهی با نتایج تحقیق ذکر شده دو بعد قدرت طلبی افراطی و بدبینی سیستماتیک را هم به چهار بعد مستخرج آن ها افزوده و همچنین با تأیید وجود خودشیفتگی در زیر چتر شمولیت شخصیت تاریک رهبری این بعد را در زیرمجموعه خودمحوری قرار داده است و می توان گفت نتایج تحقیق یوسفی و همکاران را بسط و توسعه داده است. محققین دیگری، بعد پنجم «بدخواهی»^۲ را نیز به ساختار چهارگانه ماکیاولی، خودشیفتگی، سایکوپات و سادیسزم اضافه کرده اند تا مدل طراحی شده شان جنبه های بیشتری از رفتارهای منفی و مخرب در رهبری را توضیح دهد (Smith et al, 2020). به نظر آن ها بدخواهی می تواند نقش تعیین کننده ای در ایجاد تأثیرات منفی رهبری داشته باشد. سوءظن دائمی نسبت به انگیزه های دیگران هم در این تحقیق یکی از مضامین پایه بدبینی سیستماتیک است که به نظر می رسد علیرغم همراهی، مضمون بدبینی سیستماتیک مفهومی وسیع تر است که حتی می تواند بدخواهی را نیز در تحت شمولیت خود قرار دهد. در برخی از پژوهش های بعدی، علاوه بر پنج بعد مدل پنج گانه ذکر شده، یک بُعد اضافه با عناوینی نظیر انحصارطلبی یا خودمحوری افراطی نیز مورد توجه قرار گرفته است (Jones & Paulhus, 2014). از دید این دو، این مدل

^۱. Dark Triad

^۲. Spitefulness

شش‌گانه بر این مبنا استوار است که ویژگی‌های اضافی می‌توانند به‌عنوان عامل‌های تقویت‌کننده در بروز رفتارهای مخرب رهبری عمل کنند که با تدقیق بیشتر در مضامین مستخرج در این تحقیق مخصوصاً قدرت طلبی افراطی و خودمحوری می‌توان همسویی قابل ملاحظه‌ای را مشاهده و درک نمود و یافته‌های تحقیق حاضر از جامعیت و مشمولیت خاصی برخوردار است. مدل دیگر تاریک شخصیت با افزودن ابعاد اضافی به ابعاد اصلی پنج‌گانه (خودشیفتگی، ماکیاولیسم، روان‌پریشی و سادیسیم) شکل گرفته است. به‌عنوان مثال، علاوه بر ابعاد مذکور، دو بعد «خودخواهی آسیب‌پذیر» و «انتقام‌جویانه» نیز اضافه می‌شود. این ابعاد اضافی، تنوع و پیچیدگی رفتارهای منفی رهبران را به‌طور دقیق‌تری منعکس می‌کنند؛ زیرا ویژگی‌هایی مانند خودخواهی آسیب‌پذیر می‌تواند جنبه‌های متفاوتی از خودشیفتگی را توضیح دهد و بعد انتقام‌جویانه، واکنش‌های شدید نسبت به تهدید قدرت را نشان می‌دهد. همانگونه که مشخص است که تمامی ابعاد این تحقیقات ذکر شده در تحقیق حاضر پدیدار شده و طبقه‌بندی منحصر‌بفردی صورت گرفته و مضامین اصلی، فرعی و پایه مستخرج از انسجام فراگیر و گسترده‌ای قابل توجهی برخوردار است. از منظر تبیینی، مدل شخصیت تاریک رهبری ارائه‌شده در این تحقیق، نه صرفاً بازتولید مدل‌های پیشین، بلکه بازآرایی مفهومی و ساختاریافته‌ای از خصیصه‌های تاریک در زمینه رهبری است که توانسته مجموعه‌ای پراکنده و گاه هم‌پوش از مفاهیم را در قالب شش مضمون فراگیر با انسجام نظری و عملیاتی بالایی ساماندهی کند. نکته قابل توجه آن است که برخی ویژگی‌هایی که در پژوهش‌های پیشین به‌عنوان مؤلفه‌های مستقل مطرح شده بودند — مانند خودشیفتگی، بدخواهی یا میل به کنترل مطلق — در این مدل، به‌درستی در زیرمجموعه تم‌های وسیع‌تر و تبیینی‌تری مانند «خودمحوری»، «قدرت‌طلبی افراطی» و «بدبینی سیستماتیک» طبقه‌بندی شده‌اند. این ساختار سه‌لایه (مضمون پایه، اصلی و فراگیر) ضمن برخورداری از شفافیت مفهومی، امکان تحلیل عمیق‌تری از ریشه‌های رفتاری رهبران مخرب فراهم می‌سازد. مدل پیشنهادی نه تنها با مدل‌های سه‌گانه، چهارگانه و پنج‌گانه و سایر مدل‌ها تطابق محتوایی دارد، بلکه از منظر انسجام درونی، جامعیت مفهومی و قابلیت کاربرد در محیط‌های واقعی — به‌ویژه نهادهایی مانند وزارت آموزش و پرورش — دارای ارزش افزوده‌ای ملموس است. بدین ترتیب، یافته‌های این تحقیق می‌تواند به‌مثابه پایه‌ای علمی برای طراحی ابزارهای تشخیص، آموزش‌های پیشگیرانه و حتی مداخلات اصلاحی در سطح رهبری سازمانی مورد استفاده قرار گیرد.

پیشنهادهای کاربردی پژوهش

- به واحد برنامه‌ریزی و توسعه سرمایه انسانی وزارت آموزش و پرورش توصیه می‌گردد که کارگاه‌های آموزش روان‌شناسی شخصیت برای مدیران ایجاد کنند و همچنین برگزاری دوره‌های آموزشی جهت آشنایی مدیران با تیپ‌های شخصیتی تاریک (ماکیاولیسم، خودشیفتگی، روان‌پریشی) و اثرات آن بر سلامت روان کارکنان پیشنهاد می‌گردد. آگاهی مدیران از ویژگی‌های شخصیتی خود و اصلاح رفتارهای آسیب‌زا می‌تواند از شکل‌گیری فضای تنش‌زا جلوگیری کرده و به کاهش استرس روانی کارکنان بینجامد.
- به واحد برنامه‌ریزی و ارزیابی عملکرد کارکنان این وزارتخانه پیشنهاد می‌گردد که از طریق بازخورد ۳۶۰ درجه با محور روان‌شناسی اجتماعی به طراحی سیستم بازخورد چندمنبعی که عملکرد و رفتار مدیران را از دید کارکنان، هم‌تایان و مافوق بررسی کند را اقدام نمایند. بدین ترتیب که دریافت بازخورد روان‌شناختی متوازن، خودآگاهی مدیران را افزایش داده و بستر اصلاح رفتارهای فشارزا را فراهم می‌سازد.
- استفاده از ابزارهای روان‌سنجی معتبر برای تشخیص تمایلات ماکیاولیستی، خودشیفتگی یا سایکوپاتی و سایر جنبه‌های تاریک شخصیت پیش از انتصاب به سمت‌های حساس در سازمان مهم است، لذا جهت پیشگیری از انتصاب افراد دارای گرایش‌های تاریک به مدیریت، به حفظ سلامت روان جمعی در محیط سازمانی کمک می‌کند. بنابراین به مدیران برنامه‌ریزی و توسعه سرمایه انسانی پیشنهاد می‌گردد که غربالگری ویژگی‌های تاریک شخصیتی در فرایند انتصاب مدیران صورت گیرد.
- جلسات هیجانی آزاد برای تخلیه فشارهای انباشته به صورت جلسات غیررسمی با امکان ابراز هیجانات منفی با حضور روان‌شناس تسهیل‌گر به مسئولین سلامت روان‌شناختی وزارتخانه پیشنهاد می‌شود.

- پیشنهاد می‌شود با برگزاری کارگاه‌های آموزشی مؤلفه‌های الگوی شخصیت تاریک رهبری و نحوه مدیریت، موفقیت‌های روان‌شناختی مدیران وزارت آموزش و پرورش افزایش داد.

این تحقیق نیز مثل سایر تحقیقات با محدودیت‌هایی همراه بوده است که برخی از مهمترین آن‌ها عبارتند از: عدم امکان بهره‌گیری از مراکز و کانونهای ارزیابی جهت تشخیص شخصیت تاریک رهبری به دلیل محدودیت در زمان و عدم دسترسی به امکانات لازم انجام این مهم، مسائل ساختاری و سختی‌های برقراری ارتباط با مدیران، دشواریهای کسب مجوز و عدم همکاری برخی از مدیران اجرایی. از مهم‌ترین محدودیت‌های دیگر این پژوهش و همچنین سایر پژوهش‌هایی که به روش کیفی صورت می‌گیرند، عدم وجود قابلیت تعمیم یافته‌ها به سایر جوامع آماری مشابه است. همچنین احتمالاً یافته‌های بخش کیفی پژوهش حاضر را نمی‌توان به زمان آینده نیز تعمیم داد.

ملاحظات اخلاقی

این مقاله مستخرج از رساله دکتری رشته روان‌شناسی عمومی دانشگاه آزاد اسلامی واحد نایین می‌باشد. نویسندگان مقاله از همه کسانی که در انجام این پژوهش مساعدت و یاری رساندند تقدیر می‌نمایند. تمامی اصول اخلاقی در مقاله مدنظر قرار گرفته است و همه مشارکت کنندگان در جریان هدف تحقیق و مراحل اجرای آن قرار گرفتند و از این که اطلاعات آن‌ها در نزد پژوهشگران محرمانه مانده است اطمینان حاصل کردند.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

تعارض منافع

تعارض منافع وجود ندارد.

References

- Abdolkarimpour, M., Abdollahzadeh, R., & Zeinali, A. (2024). The role of the dark tetrad personality traits and organizational procrastination in school principals' leadership styles. *Journal of Educational Management in Organizations*, 13(1). (Persian)
- Avazpour Bougar, Z., Asadi Moghadam, L., Keshavarzi, M., & Gharaqani, Sh. (2023). The effect of self-esteem of education managers on teachers' job satisfaction. *Journal of Psychological and Educational Studies*, 6(66). (Persian)
- Buckels, E. E., Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2013). Behavioral confirmation of everyday sadism. *Psychological Science*, 24(11), 2201-2209.
- Carter, G. L., Campbell, A. C., & Muncer, S. (2014). The Dark Triad personality: Attractiveness to women. *Personality and Individual Differences*, 56, 57-61.
- Clarke, V., & Braun, V. (2013). Teaching thematic analysis: Overcoming challenges and developing strategies for effective learning. *The Psychologist*, 26(2), 120-123.
- Dagistan, U. (2023). The phenomenon of dark leadership: A conceptual evaluation. *Anadolu Universitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(4), 1071-1090. <https://doi.org/10.18037-ausbd.1310853-3193594>
- Galal Soliman, M., Mahmoud ELnokrashy, O., & Ali Mohsen Abdelfatah, N. (2024). The relationship between leader's dark triad personality traits and workplace relationship quality: An applied study on Mansoura University Hospitals employees. *Raya International Journal of Business Sciences*, 3(9), April 2024.
- Jonason, P. K., & McCain, J. (2012). Using the HEXACO model to test the validity of the Dirty Dozen measure of the Dark Triad. *Personality and Individual Differences*, 53, 935-938.
- Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2014). Introducing the Short Dark Tetrad (SD4). *Journal of Personality*, 82(3), 331-342.
- MohammadAlizadeh Bojarbeneh, M., Taghipourian, J., & Farrokhsresht, B. (2023). Investigating the drivers of toxic leadership in organizations using meta-synthesis. *Executive Management Research Journal*, 1(30), 7-27. (Persian)
- Moshagen, M., Hilbig, B. E., & Zettler, I. (2018). The dark core of personality. *Psychological Review*, 125(5), 656-688.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- O'Boyle, E. H., Forsyth, D. R., Banks, G. C., & McDaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the Dark Triad and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 557.
- Panda, P. (2022). The Dark Triad Personality on Leader's Perspective; A complete review paper. *International Journal of Finance, Entrepreneurship & Sustainability (IJFES)*, 2(1). ISSN Online: 2583-0899.
- 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.
- Plouffe, R. A., Saklofske, D. H., & Smith, M. M. (2017). The assessment of sadistic personality: Preliminary psychometric evidence for a new measure. *Personality and Individual Differences*, 104, 166-171.
- Qamarani, A., Samadi, M., Taghinejad, M., & Shamssi, A. (2015). Psychometric indices of the dark personality scale in students. *Psychological Methods and Models*, 6(20). (Persian)
- Schyns, B., Gauglitz, I. K., Wisse, B., & Schütz, A. (2022). How to mitigate destructive leadership – Human resources practices that mitigate Dark Triad leaders' destructive tendencies. Oxford University Press.

- Smith, C. A., Locke, K. D., & Barry, C. T. (2020). Understanding the sadistic leader: The impact of workplace abuse. *Leadership Quarterly*, 31(2), 101377.
- Smith, J., Brown, L., & Johnson, P. (2023). The impact of psychopathic leadership on organizational performance. *Journal of Business Ethics*, 162(3), 567-580.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed.). Sage Publications.
- Syed, F., Naseer, S., & Shamim, F. (2022). Dealing with the devil: Combined effects of destructive leadership and Dark Triad personality on revenge, happiness and psychological detachment. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 39(2), 213-230. <https://doi.org/10.1002/cjas.1660>.
- Thomas, L., & Egan, V. (2022). Subclinical sadism: Examining temperamental predispositions and emotional processing. *Personality and Individual Differences*, 196, 111756.
- Yousefi, R., & Imanzad, A. (2018). Validation of the dark tetrad personality traits model. *Iranian Journal of Psychiatry and Clinical Psychology*, 24(2). (Persian)
- Yousefi, R., Ahmadi, E., & Mirzazadeh, A. (2021). Cross-validation of the dark pentad personality traits model. *Journal of New Psychological Researches*, 16(16), [Spring]. (Persian)