



## The Analysis and Investigation of Leader's Light Triad Personality and Its Effect on a Perceived Organizational Support of Followers Considering the Moderating Role of Leader-Member

Elham Ebrahimi\*

\*Corresponding Author, Assistant Prof., Institute for Humanities and Cultural Studies, Tehran, Iran. E-mail: e.ebrahimi@ihcs.ac.ir

### Abstract

**Objective:** The light triad personality results from a positive attitude towards others, which is contrasted with the dark triad personality. This study aimed to analyze the managers' Kantianism, humanity and faith in humanity in the government structures of the country to develop managers who have a human not a tool attitude towards subordinates.

**Methods:** This study is an applied one in terms of purpose and it is a descriptive survey study in terms of data gathering. The population of this study was the staff of one of the governmental agencies of the Ministry of Energy. According to Krejcie Morgan table, the sample size was 256 persons and a random sampling method was used. The data analysis method was structural equations modeling with the least-squares approach using Smart PLS2.6 software.

**Results:** Results of the research hypotheses showed that dimensions of Kantianism and humanity had significant effects on perceived organizational support, but the hypothesis suggesting the significant effect of faith in humanity on perceived organizational support was rejected. The moderating role of leader-member exchange in the relationship between Kantianism and humanity on perceived organizational support was confirmed, but this variable was not a significant moderator in the relationship between faith in humanity and perceived organizational support of employees.

**Conclusion:** The Kantianism personality of the leader and his humanity, considering the quality of the relationship with his followers, causes appreciation and valuable behaviors, including perceived organizational support by followers. But since in the dimension of faith in humanity, the goal and audience are all human beings and not just followers of the leader, the hypothesis relating this variable to perceived organizational support was rejected.

**Keywords:** Kantianism, Humanity, Faith in Humanity, light Triad Personality, Perceived Organizational Support

**Citation:** Ebrahimi, Elham (2020). The Analysis and Investigation of Leader's Light Triad Personality and Its Effect on a Perceived Organizational Support of Followers Considering the Moderating Role of Leader-Member. *Journal of Public Administration*, 12(4), 586-606. (in Persian)





## تحلیل و بررسی سه‌گانه روشن شخصیت رهبر و تأثیر آن بر حمایت سازمانی ادراک شده پیروان با در نظر گرفتن نقش تعدیلگر تبادل رهبر-پیرو

الهام ابراهیمی\*

\* نویسنده مسئول، استادیار، پژوهشکده اقتصاد و مدیریت، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، تهران، ایران. رایانامه: e.ebrahimi@ihcs.ac.ir

### چکیده

**هدف:** سه‌گانه روشن شخصیت، منتج از نگرش مثبت به دیگران است که در مقابل سه‌گانه تاریک شخصیت ترسیم می‌شود. این پژوهش با هدف تحلیل سه بعد کانتیانیسم، انسانیت و ایمان به انسانیت مدیران در ساختارهای دولتی کشور برای توسعه مدیرانی که نگرش انسانی و نه ابزاری نسبت به زیردستان دارند، انجام شد.

**روش:** پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی است. جامعه هدف کارکنان یکی از سازمان‌های دولتی زیرمجموعه وزارت نیرو بود. نمونه بر اساس جدول کرجسی-مورگان، ۲۵۶ نفر محاسبه شد و نمونه‌گیری تصادفی صورت گرفت. روش تحلیل داده‌ها، مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد کمترین مربعات جزئی و نرم‌افزار Smart PLS2.6 بود.

**یافته‌ها:** نتایج آزمون فرضیات نشان داد، کانت‌گرایی و انسانیت رهبر بر حمایت سازمانی ادراک‌شده توسط کارکنان اثر معناداری دارد؛ اما تأثیر معنادار ایمان به انسانیت رهبر بر حمایت سازمانی ادراک‌شده توسط کارکنان رد شد. نقش تعدیلگر تبادل رهبر-پیرو در رابطه میان کانت‌گرایی و انسانیت رهبر بر حمایت سازمانی ادراک‌شده توسط کارکنان تأیید شد؛ اما این متغیر تعدیلگر معناداری در رابطه میان ایمان به انسانیت رهبر و حمایت سازمانی ادراک‌شده کارکنان نبود.

**نتیجه‌گیری:** شخصیت کانتی رهبر و انسانیت او با ملاحظه کیفیت رابطه با پیروانش، سبب قدردانی و بروز رفتار ارزش‌مدارانه از جمله ادراک عدالت سازمانی توسط پیروان می‌شود. اما از آنجا که در بعد ایمان به انسانیت، هدف و مخاطب جمیع ابنای بشر به عنوان انسان هستند نه صرفاً پیروان رهبر، فرضیه مبتنی بر رابطه این متغیر با حمایت سازمانی ادراک‌شده رد شد.

**کلیدواژه‌ها:** کانت‌گرایی، انسانیت، ایمان به انسانیت، سه‌گانه روشن شخصیت رهبر، حمایت سازمانی ادراک شده

**استناد:** ابراهیمی، الهام (۱۳۹۹). تحلیل و بررسی سه‌گانه روشن شخصیت رهبر و تأثیر آن بر حمایت سازمانی ادراک شده پیروان با در نظر گرفتن نقش تعدیلگر تبادل رهبر-پیرو. *مدیریت دولتی*، ۱۲(۴)، ۵۸۶-۶۰۶.

مدیریت دولتی، ۱۳۹۹، دوره ۱۲، شماره ۴، صص. ۵۸۶-۶۰۶

DOI: 10.22059/JIPA.2020.296451.2687

دریافت: ۱۳۹۸/۱۱/۰۲، پذیرش: ۱۳۹۹/۰۹/۰۲

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

## مقدمه

بی‌شک همه انسان‌ها از هر دو جنبه تاریک و روشن شخصیت برخوردارند؛ با این وجود میزان بروز و ظهور الگوهای روشن یا تاریک افکار، احساسات و رفتارها در زندگی روزمره افراد متفاوت است. طی سال‌های گذشته، عمده تمرکز تحقیقات بر ویژگی‌های شخصیتی تاریک افراد که با عقاید و رفتارهای اخلاقی و اجتماعی ناهنجار مرتبط است، متمرکز بوده‌اند (موشاگن و همکاران، ۲۰۱۸). به‌رغم ادبیات رو به رشد پیرامون صفات تاریک شخصیت رهبران، انتظار می‌رود بتوان سویه روشن شخصیت رهبر را نیز پیش‌بینی کرد. مقیاس سه‌گانه روشن شخصیت، به معنای نگرش مفید و مثبت نسبت به دیگران است و از سه بعد تشکیل شده که عبارت‌اند از: ۱) کانت‌گرایی (کانتیانسیسم)؛ به معنای تعامل با افراد به نحوی که به عنوان هدف اصلی و نه تحت عنوان وسیله در نظر گرفته شوند، ۲) انسانیت؛ به معنای بهای دادن به کرامت و ارزشمندی انسان‌ها و ۳) ایمان به انسانیت؛ به معنای باورمندی به خوب بودن ذاتی انسان (کافمن و همکاران، ۲۰۱۹). همان‌گونه که از تعریف سه‌گانه روشن شخصیت و ابعاد آن برمی‌آید، می‌توان انتظار داشت که بروز چنین رفتارهای مثبت و خوش‌بینانه‌ای از سوی رهبران بر حمایت سازمانی ادراک شده توسط زیردستان اثر مثبت معناداری داشته باشد. چنین باورهایی در بیشتر مواقع، مبنای نتیجه‌گیری کارکنان قرار گرفته و ادراک آن‌ها را درباره میزان پایبندی سازمان به تعهدات و مسئولیت‌هایش را شکل می‌دهد (مهدی‌بیگی، ۱۳۹۶).

به علاوه، محققان حوزه تبادل رهبر-پیرو اعتقاد دارند افراد مافوق می‌توانند اشکال متفاوتی از ارتباط با زیردستان خود برقرار کنند و هرچه کیفیت این ارتباط بالاتر باشد، کارکنان از حمایت احساسی و اعتماد بالاتری برخوردار خواهند بود (علم‌بیگی و همکاران، ۱۳۹۳). از نظر منطقی می‌توان استدلال کرد که حمایت سازمانی ادراک شده به طور قابل توجهی تحت تأثیر روابطه مبادله‌ای رهبر-پیرو باشد. تحقیقات در مورد اثر پیگمالیون تأیید می‌کند که سطح بالایی از تبادل رهبر-پیرو و به تبع آن انتظارات مثبت رهبران از موفقیت کارکنان می‌تواند ادراک از حمایت سازمانی را تقویت کند (واینی و همکاران، ۱۹۹۷). بر این اساس، هدف پژوهش حاضر پرداختن به سویه مثبت شخصیت رهبران و به صورت خاص، بررسی تأثیر سه‌گانه روشن شخصیت رهبری بر حمایت سازمانی ادراک شده توسط زیردستان و نقش تعدیل‌گری تبادل رهبر-پیرو در این رابطه است. در این تحقیق، کارکنان یک سازمان‌های دولتی زیرمجموعه وزارت نیرو به عنوان جامعه آماری پژوهش در نظر گرفته شدند. علت انتخاب یک سازمان دولتی به عنوان جامعه آماری، محدود کردن نتایج به ساختار و مختصات خاص سازمان‌های دولتی بود. معدود پژوهش‌های داخلی انجام شده در این حوزه، به مفهوم سه‌گانه تاریک شخصیت رهبر اکتفا کرده و سویه مثبت این مفهوم را نادیده گرفته‌اند (ایمر و گرکز، ۱۳۹۷). به علاوه، نتایج یکی از فراتحلیل‌ها نشان می‌دهد از زمان مطرح شدن مفهوم سه‌گانه تاریک شخصیت در سال ۲۰۰۲، به فاصله ده سال بیش از ۳۵۰ استناد پژوهشی به مقالات این حوزه وجود داشته است (فارنهام و همکاران، ۲۰۱۳). این پژوهش‌ها ارتباط میان سه‌گانه تاریک شخصیت با مفاهیم منفی حوزه رفتار سازمانی مانند تکانشگری یا رهبری زهرآگین را بررسی کرده‌اند (جاناسون و همکاران، ۲۰۱۲؛ جونز و پالهاز، ۲۰۱۱). به‌رغم این موضوع، تنها یک پژوهش بسیار موخر به مفهوم‌سازی ابعاد روشن سه‌گانه شخصیت پرداخته (کافمن و همکاران، ۲۰۱۹) و این موضوع نشانگر خلأ پژوهشی در این

حوزه است.

در سال ۱۳۹۸، نتایج نگرش‌سنجی انجام شده در سازمان مورد مطالعه بر اساس مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی، میزان ادراک کارکنان از حمایت سازمانی را پایین‌تر از ۵۰ درصد و حتی پایین‌تر از میانگین این نگرش در دیگر سازمان‌های مورد پیمایش توسط این مدل نشان داد (قلی‌پور، محداسماعیلی و دبیری، ۱۳۹۷). نکته دیگر این بود که در این نگرش‌سنجی، میانگین حمایت سازمانی ادراک شده از دیگر نگرش‌های ارزیابی شده نظیر رضایت شغلی، تعهد سازمانی، اشتیاق و پیوند سازمانی و هویت سازمانی پایین‌تر بود. هرچند سازمان به زعم خود و به انحاء مختلف، برنامه‌های رفاهی و تمهیدات کاری نسبتاً متعددی برای کارکنان در نظر گرفته بود؛ اما یکی از یافته‌های شایان توجه به دست آمده از گروه کانون کارکنان سازمان طی فرآیند ارزیابی این بود که تعامل کارکنان با سرپرستانشان با مشکلات و کاستی‌هایی مواجه است. برای نمونه کارکنان در مواردی از تبعیض ناشی از نحوه برخورد سلیقه‌ای سرپرستان گلایه داشتند و این تبعیض را غیرنظام‌مند و وابسته به ابعاد شخصیتی برخی مدیران تلقی می‌کردند. نتایج این نگرش‌سنجی، ضرورت پرداختن به پژوهش‌های مرتبط را در هیأت مدیره و معاونت پژوهش سازمان ایجاد کرد. متعاقب آن مجموعه پژوهش‌هایی با هدف بررسی عوامل اثرگذار بر حمایت سازمانی ادراک شده از سوی سازمان تعریف شد که پژوهش حاضر یکی از عناوین این پژوهش‌ها بود. به علاوه، تلاش بر این بود که متغیرهای کمتر پرداخته شده در این زمینه مورد بررسی قرار گیرند تا علاوه بر کاربردی بودن، سهم دانش‌افزایی پژوهش نیز مد نظر قرار گیرد. از اینرو، این پژوهش با تمرکز بر ابعاد شخصیتی سرپرستان و کیفیت تعاملات آنان با کارکنان، با هدف ارائه پیشنهادها و پژوهشی به منظور ارتقای سطح حمایت سازمانی ادراک شده انجام شد.

## پیشینه نظری پژوهش

### سه‌گانه تاریک در مقابل سه‌گانه روشن شخصیت رهبران

اجماع نظر محققان نشان می‌دهد که صفات تاریک شخصیت در واقع یک استراتژی اجتماعی خصمانه است که سطوح بالایی از سوء استفاده‌های بین‌فردی و رفتارهای بی‌رحمانه با افراد را نشان می‌دهد؛ به‌گونه‌ای که از آن تحت عنوان «هسته تاریک شخصیت»<sup>۱</sup> یا «قلب تاریکی»<sup>۲</sup> نیز نام برده می‌شود (جونز و فیگاردو،<sup>۳</sup> ۲۰۱۳؛ مارکاز و همکاران،<sup>۴</sup> ۲۰۱۸؛ موشاگن و همکاران، ۲۰۱۸). مفهوم سه‌گانه تاریک شخصیت نخستین بار توسط پائولس و ویلیامز<sup>۵</sup> (۲۰۰۲) مطرح شد. بیشترین صفات شخصیتی منفی مطالعه شده تحت این عنوان عبارتند از: خودشیفتگی<sup>۶</sup> (مهم پنداشتن خود)، ماکیاولیسم<sup>۷</sup>

<sup>۱</sup>dark core

<sup>۲</sup>heart of darkness

<sup>۳</sup>Jones & Figueredo

<sup>۴</sup>Marcus et al

<sup>۵</sup>Paulhus & Williams

<sup>۶</sup>narcissism

<sup>۷</sup>Machiavellianism

(استثمار) و اختلالات روانشناختی<sup>۱</sup> (بی‌عاطفه و بی‌تفاوت بودن) (جاناسون و همکاران، ۲۰۱۲؛ فارنهام و همکاران، ۲۰۱۳؛ ماریز و همکاران، ۲۰۱۷). با در نظر گرفتن سویه منفی سه‌گانه تاریک شخصیت انتظار می‌رود که این سازه به طیف وسیعی از نتایج روانشناختی نامناسب از جمله پرخاشگری و خشونت منجر شود (پیلینق و همکاران، ۲۰۱۴؛ دینیک و ورتاق، ۲۰۱۸؛ نایت و همکاران، ۲۰۱۸؛ پالهاز و همکاران، ۲۰۱۸). مطالعات انجام شده در زمینه وجوه تیره شخصیت به درک وجه تاریک‌تر ماهیت انسانی انجامیده؛ با این حال سویه مثبت ابعاد شخصیت تا حد زیادی در این ادبیات مغفول مانده است. این در حالی است که در سال‌های اخیر در شاخه‌های علوم بهزیستی طیف گسترده‌تری از ابعاد مثبت از جمله نوع دوستی<sup>۲</sup> (ریچارد، ۲۰۱۶)، عشق و علاقه<sup>۳</sup>، (کارتز، ۲۰۱۸)، خویش‌نمائی و معنویت<sup>۴</sup>، (یادن و همکاران، ۲۰۱۸، ۲۰۱۷، ۲۰۱۶)، ذهن‌آگاهی<sup>۵</sup> (لانگر و نومن، ۲۰۱۸)، بخشندگی<sup>۶</sup>، (ویتولیت و لانا، ۲۰۱۸)، فروتنی ذهنی و خویش‌نمائی آرام<sup>۷</sup> (ویمنت و همکاران، ۲۰۱۴؛ زاچری و همکاران، ۲۰۱۸) مورد توجه محققان قرار گرفته‌اند که مشخصاً با ابعاد سه‌گانه تاریک شخصیت در تضادند.

سه‌گانه روشن شخصیت (در تقابل با سه‌گانه تاریک شخصیت) برای اولین بار توسط کافمن و همکاران (۲۰۱۹) مطرح شد. ابعاد این سه‌گانه عبارتند از: کانت‌گرایی (تعامل با افراد به خاطر خودشان و وسیله نپنداشتن آن‌ها)، انسانیت (ارزش دادن به شأن و منزلت افراد) و ایمان به انسانیت (باور به خوب بودن ذاتی انسان‌ها). مطالعه کافمن و همکاران (۲۰۱۹) نشان می‌دهد که سه‌گانه روشن شخصیت منحصراً نقطه مقابل سه‌گانه تاریک شخصیت نیست؛ البته این دو رابطه منفی با یکدیگر دارند و میزان ارتباطشان نیز در سطح متوسط است. مطالعه آنان نشان داد سه‌گانه تاریک شخصیت با ناسازگاری، خودخواهی و نتایج خشونت‌آمیز رابطه مثبت و با رشد و تعالی فردی رابطه منفی دارد؛ در صورتی که سه‌گانه روشن شخصیت الگوی متضادی از نتایج را نشان می‌دهد. البته انتظار می‌رود برخی از روابط از این الگوی کلی منحرف شوند؛ چراکه این دو سازه کاملاً مخالف یکدیگر نیستند. برچسب کانت‌گرایی، مله‌م از صورت‌بندی دوم امر

<sup>1</sup>psychopathy

<sup>2</sup>Muris et al

<sup>3</sup>Pailing et al

<sup>4</sup>Dinic & Wertag,

<sup>5</sup>Knight et al

<sup>6</sup>Paulhus et al

<sup>7</sup>altruism

<sup>8</sup>Ricard

<sup>9</sup>Savoring

<sup>10</sup>Kurtz

<sup>11</sup>self-transcendence & spirituality

<sup>12</sup>Yaden et al

<sup>13</sup>mindfulness

<sup>14</sup>Langer & Ngnoumen

<sup>15</sup>Forgiveness

<sup>16</sup>Witvliet, & Luna

<sup>17</sup>Intellectual humility & a quiet ego

<sup>18</sup>Wayment et al

<sup>19</sup>Zachry et al

مطلق<sup>۱</sup> در فلسفه اخلاق امانوئل کانت<sup>۲</sup> است که بیان می‌کند: «به گونه‌ای عمل کنید که نشان دهد با انسانیت رفتار می‌کنید؛ چه در مورد خودتان یا در مورد شخص دیگر؛ نه به عنوان ابزاری برای رسیدن به هدف، بلکه همواره به عنوان هدف» (کانت، ۱۹۹۳). کانت‌گرایی تا حدودی با ماکیاولیسم در چارچوب سه‌گانه تاریک شخصیت متضاد است. هرچند هر سه عامل سه‌گانه روشن با عوامل سه‌گانه تاریک شخصیت همبستگی منفی داشتند اما نتایج تحقیقات نشان می‌دهد سه‌گانه روشن و ابعاد آن بیشترین ارتباط منفی را با ماکیاولیسم دارند (کافمن و همکاران، ۲۰۱۹).

### حمایت سازمانی ادراک شده

حمایت سازمانی ادراک شده<sup>۳</sup> که نخستین بار توسط آزلایج و ایزنبرگر<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) به طور رسمی در ادبیات سازمانی مطرح شد، عبارت است از باور کلی کارکنان در مورد ارزشی که سازمان به مشارکت آنان می‌دهد و اهمیتی که برای بهزیستی آنها قائل است (رودس و ایزنبر،<sup>۵</sup> ۲۰۰۲). حمایت سازمانی بر ادراک کارکنان تمرکز دارد؛ از این رو، به عنوان برداشت ذهنی از میزان حمایت سازمان از آنها، تعریف شده است. البته، این حمایت تنها در ازای نیازها و انتظارات مالی کارکنان نیست، بلکه آگاهی از دشواری‌های کاری افراد و حمایت روانشناختی از آنان را نیز شامل می‌شود (آرسلنر و بویلو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷).

تحقیقات نشان می‌دهد حمایت سرپرست، از پیشایندهای مهم این مفهوم است (لوی<sup>۷</sup>، ۲۰۱۷). در واقع سرپرستان به عنوان عامل سازمان رفتار می‌کنند و مسئول ارزیابی کارکنان و ارتباط اهداف و ارزش‌های سازمانی با عملکرد آنها هستند. بنابراین، کارکنان رفتار سرپرستان را به عنوان یک نشانه از حمایت سازمانی درک می‌کنند. از این رو، حمایت سرپرستان منجر به حمایت سازمانی می‌شود و البته عکس این موضوع صادق نیست (سوفن و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۷). در تحقیقی که در مورد ادراکات کارکنان از حمایت سازمانی ادراک شده انجام شد مشاهده شد کارکنانی که در محیط‌های «دارای رفتار سیاسی از سوی رهبر و سرپرست» کار می‌کردند حمایت سازمانی اندکی را ادراک کرده و معمولاً در محل کار تحت استرس بودند (هاچوارتر و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۰۳). بر این اساس، مطابق تئوری حمایت سازمانی<sup>۱۰</sup>، می‌توان گفت حمایت سازمانی ادراک شده کارکنان به دلایل مختلف با سازه تاریک شخصیت سرپرست رابطه منفی دارد (چویی<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۹). پالمر و همکاران<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۷) به بررسی رابطه حمایت سازمانی ادراک شده، صفات تاریک شخصیت رهبر و

<sup>1</sup>second formulation of categorical imperative

<sup>2</sup>Immanuel Kant

<sup>3</sup>Perceived Organizational Support (POS)

<sup>4</sup>Aselage & Eisenberger

<sup>5</sup>Rhoades & Eisenberger

<sup>6</sup>Arslaner & Boylu

<sup>7</sup>Levy

<sup>8</sup>Suifan et al

<sup>9</sup>Hochwarter et. al

<sup>10</sup>Organizational Support Theory (OST)

<sup>11</sup>Choi

<sup>12</sup>Palmer et al.

رفتارهای کاری ضد بهره‌وری کارکنان از جمله (خرابکاری، انحراف از تولید، برداشت، سرقت و سوءاستفاده‌ها) پرداختند. نتایج نشان داد سطوح بالای صفات تاریک شخصیتی رهبر در بروز انواع خاصی از رفتارهای کاری ضد بهره‌ور از سوی کارکنان دخیل است اما در صورت وجود حمایت سازمانی ادراک شده این رابطه نسبتاً ضعیف‌تر می‌شود. به نظر می‌رسد تأثیر سویه روشن شخصیت رهبران بر متغیر حمایت سازمانی ادراک شده توسط کارکنان در جهت عکس تحقیقات انجام گرفته در حوزه صفات تاریک شخصیت رهبران باشد. به عبارت دیگر، از آنجا که سه‌گانه روشن شخصیت رهبر، به تعامل مثبت با افراد، ارزش دادن به شأن و منزلت و ایمان به خوب بودن ذاتی انسان‌ها اشاره دارد، می‌توان انتظار داشت که بار مثبت این مفهوم و انتقال آن به کارکنان از سوی رهبر، بر حمایت ادراک شده توسط کارکنان اثر معناداری داشته باشد. لذا در تحقیق حاضر فرضیه‌های زیر در نظر گرفته شدند:

فرضیه ۱: ادراک وجود کانت‌گرایی در رهبر بر حمایت سازمانی درک شده توسط پیروان اثر مثبت معناداری دارد.

فرضیه ۲: ادراک انسانیت رهبر بر حمایت سازمانی درک شده توسط پیروان اثر مثبت معناداری دارد.

فرضیه ۳: ادراک ایمان به انسانیت رهبر بر حمایت سازمانی درک شده توسط پیروان اثر مثبت معناداری دارد.

### تبادل رهبر-پیرو

نظریه تبادل رهبر-پیرو مبتنی بر روابط دوسویه میان رهبران و پیروان در یک واحد کاری سازمانی تعریف می‌شود. مطابق این نظریه، روابط رهبر و پیرو می‌تواند از کیفیت پایین تا بالا متغیر باشد. به علاوه، کیفیت رابطه بین رهبر و پیرو به نحوه ادراک رهبر از پیروان بستگی دارد. یک رابطه با کیفیت بالا زمانی رخ می‌دهد که رهبر، پیروانش را افرادی صالح، قابل اعتماد و با انگیزه بداند و در پی توسعه، پشتیبانی عاطفی و اطلاعاتی آنان باشد (کاسیمیر و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). برعکس، یک رابطه با کیفیت پایین‌تر نوعی مبادله اقتصادی است که با مبادلات قراردادی بر اساس توافق نامه‌های رسمی و با توجه به پرداخت در ازای عملکرد توصیف می‌شود. روابط با کیفیت پایین‌تر، طبیعتی قراردادی دارند و تحت تأثیر نقش‌های رسمی، نفوذ از بالا به پایین مبادلات اقتصادی و فاصله بیشتر بین سرپرست و کارمند قرار می‌گیرند (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۷). لیندن و ماسلین<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) چهار بعد برای تبادل رهبر-پیرو پیشنهاد کردند که عبارتند از:

۱) تأثیرپذیری<sup>۳</sup>. محبت متقابل میان رهبر و پیرو بر اساس جاذبه‌های بین فردی به جای ارزش‌های کاری یا حرفه‌ای

۲) وفاداری<sup>۱</sup>. میزانی که رهبر و عضو به صورت عمومی از اقدامات و شخصیت یکدیگر پشتیبانی کنند و ۳) همکاری<sup>۲</sup>. درک میزان، جهت و کیفیت فعالیت‌های کاری هر عضو در راستای اهداف متقابل و ۴) احترام حرفه‌ای<sup>۳</sup>. حمایت و دفاع ناظر یا زیردستان از اشتها کاری یکدیگر (لیندن و ماسلین، ۱۹۹۸).

<sup>۱</sup>Casimir et al

<sup>۲</sup>Liden & Maslyn

<sup>۳</sup>affect



به طور کلی، ایده تبادل رهبر-پیرو بر این اساس استوار است که رهبران در تعاملات کاری، انواع مختلفی از روابط را با هر یک از اعضا برقرار می‌سازند. به این ترتیب اعضای که تعاملات مطلوبی با رهبر دارند معمولاً حمایت زیادی نیز از سوی او دریافت می‌کنند، فرصت‌های رشد بیشتری را به دست می‌آورند و آزادی بیشتری در اتخاذ تصمیمات خواهند داشت (افجه و همکاران، ۱۳۹۸). بنابراین، بسیار محتمل است که تبادل رهبر-پیرو بر حمایت سازمانی ادراک شده اثرگذار باشد (رودس و ایزنبرگر، ۲۰۰۲). از سوی دیگر، کارکنانی که به خوبی توسط سازمان حمایت می‌شوند تمایل به پذیرش روابط با کیفیت بالا با سرپرستان خود دارند (وینی و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲). نتایج پژوهش لیونز و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۹) نشان داد تبادل رهبر-پیرو در سطوح بالا، روابط مثبت بین دو بعد از سه‌گانه تاریک شخصیت رهبر، یعنی خودشیفتگی و اختلالات روانشناختی با احتمال وقوع سوءاستفاده‌های سرپرست را تضعیف می‌کند. بدین معنا که کارکنانی که روابط سطح بالایی از تبادل رهبر-پیرو را درک کرده‌اند، سوءاستفاده‌های سرپرست را کمتر گزارش می‌دادند؛ این در حالی بود که آنان همچنان رهبر را نیز از نظر خود شیفتگی و اختلالات روانشناختی در سطح بالایی ادراک می‌کردند. مطابق با نتایج این پژوهش می‌توان حالت عکس این نتیجه‌گیری را پیش بینی کرد؛ به عبارت دیگر می‌توان انتظار داشت تبادل رهبر-پیرو به طور معناداری ارتباط میان صفات روشن شخصیت رهبر و حمایت سازمانی ادراک شده را تقویت کند. بر این اساس، سه فرضیه زیر در نظر گرفته می‌شود:

فرضیه ۱a: تبادل رهبر-پیرو رابطه بین ادراک کانت‌گرایی در رهبر و حمایت سازمانی درک شده توسط پیروان را تعدیل می‌کند.

فرضیه ۲a: تبادل رهبر-پیرو رابطه بین ادراک انسانیت رهبر و حمایت سازمانی درک شده توسط پیروان را تعدیل می‌کند.

فرضیه ۳a: تبادل رهبر-پیرو رابطه بین ادراک ایمان به انسانیت رهبر و حمایت سازمانی درک شده توسط پیروان را تعدیل می‌کند.

### پیشینه تجربی پژوهش

در این پژوهش سه متغیر اصلی مورد توجه قرار گرفته که عبارتند از: سه‌گانه روشن (در مقابل سه‌گانه تاریک) شخصیت رهبران، تبادل رهبر-پیرو و حمایت سازمانی ادراک شده. هرچند هر یک از این متغیرها به صورت جداگانه (در ارتباط با

<sup>1</sup>loyalty

<sup>2</sup>contribution

<sup>3</sup>professional respect

<sup>4</sup>Wayne et al

<sup>5</sup>Lyons et al

دیگر متغیرها) مورد بررسی قرار گرفته‌اند؛ اما در این بخش تلاش بر این بود که در حد امکان به پژوهش‌هایی که ارتباط میان دست کم دو متغیر تحقیق را بررسی کرده‌اند اشاره شود (جدول ۱).

جدول ۱. پیشینه تجربی پژوهش

نتیجه‌گیری	هدف	منبع	متغیر بررسی شده
ابعاد سه‌گانه روشن با ابعاد سه‌گانه تاریک شخصیت همبستگی منفی داشتند و بیشترین ارتباط منفی با ماکیاولیسم مشخص شد.	مقایسه نیمه تاریک و روشن شخصیت رهبران	کافمن و همکاران، (۲۰۱۹)	سه‌گانه
افرادی که ابعاد سه‌گانه روشن شخصیت در آن‌ها بیشتر است، کمتر به بروز رفتارهای بدخواهانه می‌پردازند.	بررسی تأثیر ابعاد سه‌گانه روشن شخصیت و رفتارهای بدخواهانه	ملک و همکاران (۲۰۲۰)	روشن (در مقابل سه‌گانه تاریک)
ابعاد این سه‌گانه می‌بایست با دقت بیشتری تبیین شده و توسعه یابند. این موضوع می‌تواند راهگشای روانشناختی مثبت‌گرا باشد.	نقد مفهوم (سازه) سه‌گانه تاریک شخصیت رهبر	عطاری و جگینی (۱۳۹۵)	شخصیت رهبران
در سطح بالایی از سه‌گانه تاریک شخصیت، احتمال تصمیم‌گیری فرصت طلبانه مدیران در حسابداری بیشتر می‌شود.	بررسی رابطه سه‌گانه تاریک شخصیت رهبر و تصمیم‌گیری فرصت طلبانه	ایمر و گرکز، (۱۳۹۷)	
کارکنانی که سطح بالایی از تبادل رهبر-پیرو را درک کرده بودند، خودشیفتگی و اختلالات روانشناختی سرپرست را کمتر گزارش می‌دادند.	بررسی رابطه تبادل رهبر-پیرو و سه‌گانه تاریک شخصیت رهبر	لیونز و همکاران (۲۰۱۹)	
تبادل رهبر-پیرو رابطه میان سه‌گانه تاریک شخصیت رهبران و عدالت سازمانی ادراک شده را تعدیل می‌کند.	بررسی نقش تعدیلگر مبادله رهبر-پیرو در رابطه میان ابعاد تاریک شخصیت رهبران و عدالت ادراک شده	ابراهیمی و اعظمی (۱۳۹۸)	تبادل رهبر-پیرو
بر اساس تئوری مبادله اجتماعی شباهت‌های مفهومی زیادی بین این دو سازه وجود دارد. پیشایندها و پسایندهای دو متغیر ارتباط نظری قابل توجهی با یکدیگر دارند.	تبیین مناسبات میان دو سازه تبادل رهبر-پیرو و حمایت سازمانی ادراک شده	وین و همکاران <sup>۱</sup> (۱۹۹۷)	
سطوح بالای صفات تاریک شخصیتی رهبر در بروز رفتارهای کاری ضد بهره‌ور از سوی کارکنان دخیل است؛ اما حمایت سازمانی ادراک شده این رابطه را تضعیف می‌کند.	بررسی رابطه حمایت سازمانی ادراک شده و شخصیت تاریک رهبر	پالمر و همکاران (۲۰۱۷)	
حمایت سازمانی ادراک شده و مبادله رهبر-پیرو تأثیر هم‌افزایانه‌ای بر تعهد عاطفی کارکنان دارند.	بررسی تأثیر حمایت سازمانی ادراک شده و مبادله رهبر-پیرو بر تعهد سازمانی	کاسمیر و همکاران (۲۰۱۴)	حمایت سازمانی ادراک شده
از طریق تقویت مبادله رهبر-پیرو و حمایت سازمانی می‌توان قرارداد روانشناختی با کارکنان را تقویت کرد.	بررسی الگوی ساختاری روابط بین مبادله رهبر-پیرو، حمایت سازمانی ادراک شده و قرارداد روانشناختی	گل‌پرور، جوادیان و حسین‌زاده (۱۳۹۰)	
ارائه خدمات با کیفیت در گروه چالش‌های رفتار سازمانی و منابع انسانی مانند سبک رهبری و مبادله رهبر-پیرو و نیز ادراک حمایت سازمانی کارکنان است.	بررسی اثرگذاری حمایت سازمانی ادراک شده و مبادله رهبر-پیرو بر کیفیت خدمات‌رسانی کارکنان	افجه و همکاران (۱۳۹۸)	

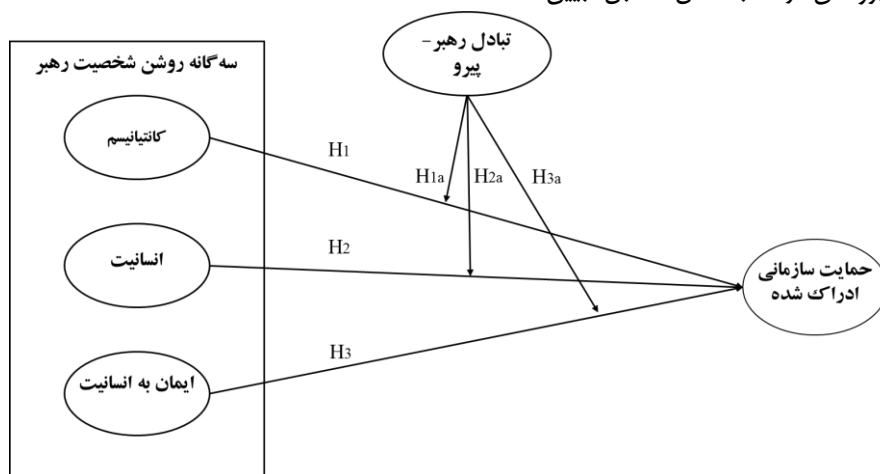
<sup>1</sup> Wayne et al.

همان‌گونه که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، برخی تحقیقات به بررسی رابطه بین سه‌گانه تاریک شخصیت رهبر با سایر خصایص و رفتارهای وی یا کارکنان پرداخته‌اند. به عنوان مثال تحقیق ایمر و گرکز (۱۳۹۷) نشان داد بین سه‌گانه تاریک شخصیت رهبر و تصمیم‌گیری فرصت طلبانه وی رابطه معناداری وجود دارد. در عین حال بررسی این روابط در مورد سویه مثبت یعنی سه‌گانه روشن شخصیت رهبر مغفول مانده است. به عبارت دیگر، به‌رغم توجه به موضوع نیمه تاریک شخصیت رهبران، سویه مثبت این مفهوم نادیده گرفته شده است. در تحقیقات خارجی، پژوهش در مورد این موضوع رو به رشد بوده و در مرحله مفهوم‌سازی‌های اولیه است (سوی و داگروول<sup>۱</sup> ۲۰۲۰: ۲۱۳۶)؛ در حالی که جستجوی منابع داخلی نشان داد موضوع نیمه روشن شخصیت رهبران در منابع معتبر مورد توجه قرار نگرفته است.

از میان پژوهش‌های مورد اشاره، نزدیک‌ترین پژوهش به تحقیق حاضر، پژوهش پالمرو و همکاران (۲۰۱۷) است که نتایج آن نشان می‌دهد سطوح بالای صفات تاریک شخصیت رهبر در بروز انواع خاصی از رفتارهای کاری ضد بهره‌ور از سوی کارکنان دخیل است؛ اما در صورت وجود حمایت سازمانی ادراک شده این رابطه نسبتاً ضعیف‌تر می‌شود. اما تحقیقات، به بررسی رابطه حمایت سازمانی ادراک شده و ویژگی‌های شخصیتی مثبت رهبر پرداخته‌اند. همچنین رابطه میان مبادله رهبر-پیرو و حمایت سازمانی ادراک شده به صورت ضمنی در برخی تحقیقات مورد بررسی قرار گرفته (مانند وین و همکاران، ۱۹۹۷). هرچند این پژوهش‌ها رابطه میان هر سه متغیر را مورد توجه قرار نداده‌اند. از آنجا که سهم دانش‌افزایی نظری این پژوهش حول مفهوم سه‌گانه روشن شخصیت رهبر است، ضرورت پر کردن این شکاف پژوهشی با توجه به فقدان پژوهش‌های داخلی در این حوزه کاملاً محسوس است. ضمن آنکه در بعد کاربردی نیز ارتقای نگرش حمایت سازمانی ادراک شده در سازمان مورد مطالعه لزوم پرداختن به روابط مذکور را نشان می‌دهد.

### چارچوب نظری پژوهش

مدل مفهومی پژوهش در قالب شکل ۱ قابل تبیین است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

<sup>1</sup> Sevi & Doğruyol

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی، پیمایشی محسوب می‌شود. با توجه به هدف و فرضیه‌های تحقیق، پژوهش از نظر رویکرد، قیاسی، از نظر روش تحقیق، کمی و با استراتژی پیمایش انجام شده است. جامعه هدف این پژوهش شامل کارکنان یکی از سازمان‌های دولتی زیرمجموعه وزارت نیرو بود. حجم نمونه با توجه به تعداد ۷۵۰ نفری کارکنان و بر اساس جدول کرجسی مورگان، ۲۵۶ نفر در نظر گرفته شد. نمونه‌گیری به صورت تصادفی صورت گرفت. تلاش شد از کلیه معاونت‌های سازمان در نمونه مورد نظر استفاده شده باشد؛ هرچند به دلیل وجود واحدهای صفی مستقر در شهرستان‌ها و عدم دسترسی به آن‌ها به واحدهای صفی مجموعه اکتفا شد. از تعداد ۳۰۰ پرسشنامه توزیع شده بین چهار معاونت اصلی سازمان (هریک حدود ۷۵ درصد یعنی به صورت نسبی)، در نهایت ۲۴۸ پرسشنامه تکمیل شده جمع‌آوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای سنجش متغیرهای تحقیق از پرسشنامه‌های استاندارد زیر استفاده شد:

برای سنجش سه‌گانه روشن شخصیت رهبر از پرسشنامه کافمن و همکاران (۲۰۱۹) استفاده شد که شامل ۱۲ گویه است. همانطور که پیشتر عنوان شد این متغیر سه بعد دارد که شامل کانت‌گرایی، انسان‌گرایی و ایمان به انسانیت است. هر کدام از ابعاد مذکور شامل چهار گویه بودند که در مجموع یک پرسشنامه ۱۲ گویه‌ای را تشکیل دادند. برای اندازه‌گیری متغیر حمایت سازمانی ادراک شده از پرسشنامه آیزنبرگر و همکاران (۱۹۸۶) بهره گرفته شد که شامل شش گویه است. برای سنجش متغیر تبادل رهبر-پیرو از پرسشنامه ۱۱ گویه‌ای لیدن و ماسلینز، (۱۹۹۸) استفاده شد. همانگونه که عنوان شد، این مقیاس چهار بعد دارد که شامل تأثیرپذیری، وفاداری، همکاری و احترام حرفه‌ای است.

مقیاس تمام گویه‌های پرسشنامه، لیکرت پنج‌گزینه‌ای از ۱. کاملاً مخالفم تا ۵. کاملاً موافقم بود. برای بررسی روایی محتوای ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه در اختیار شش نفر از متخصصان حوزه رفتار سازمانی قرار گرفت و پس از انجام اصلاحات، به تأیید آنان رسید. برای تأیید پایایی پرسشنامه، از ضریب آلفای کرونباخ در نرم‌افزار SPSS23 بهره گرفته شد. نمونه گویه‌ها و ضرایب پایایی متغیرها در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲. اطلاعات پرسشنامه و مقادیر پایایی متغیرها

منبع	آلفای کرونباخ	نمونه گویه	تعداد گویه‌ها	نمایه	نام متغیر
کافمن و همکاران (۲۰۱۹)	۰/۷۶	سرپرستم صداقت را به جذابیت ترجیح می‌دهد.	۴	KAN	۱-۱. کانت‌گرایی
	۰/۷۴	سرپرستم با زیرمجموعه‌اش به عنوان انسان‌های باارزش رفتار می‌کند.	۴	HUM	۱-۲. انسانیت
	۰/۷۸	سرپرستم افرادی را که به او صدمه می‌زنند راحت می‌بخشاید.	۴	FAI	۱-۳. ایمان به انسانیت
آیزنبرگر و همکاران (۱۹۸۶)	۰/۸۲	سازمان به رفاه و بهزیستی من بها می‌دهد.	۶	POS	۲. حمایت سازمانی ادراک شده

منبع	آلفای کرونباخ	نمونه گویه	تعداد گویه‌ها	نمایه	نام متغیر	
لیدن و ماسلینز (۱۹۹۸)	۰/۷۲	سرپرستم از آن دسته افرادی است که همه مایلند با او دوست باشند.	۴	AFF	۱-۳. تأثیرپذیری	۳. تبادله رهبر-پیرو
	۰/۷۳	اگر سهوا دچار اشتباهی شوم، سرپرستم در برابر افراد سازمان از من دفاع می‌کند.	۴	LOY	۲-۳. وفاداری	
	۰/۷۷	من حاضرم برای سرپرستم فراتر از آنچه که در شرح شغلم مشخص شده کار کنم.	۴	CON	۳-۳. همکاری	
	۰/۷۵	من مهارت‌های حرفه‌ای سرپرست خود را تحسین می‌کنم.	۴	PRO	۴-۳. احترام حرفه‌ای	

پس از حصول اطمینان از پایایی، پرسشنامه در اختیار نمونه آماری تحقیق قرار گرفت و پس از گردآوری داده‌ها با توجه به نرمال بودن متغیرها (استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف) از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد کمترین مربعات جزئی و نرم‌افزار SmartPLS2.6 برای تحلیل داده‌ها استفاده شد. مدل‌های معادلات ساختاری تحلیل چندمتغیره‌ای از خانواده رگرسیون چندمتغیری هستند که امکان انجام مجموعه‌ای از معادلات رگرسیون رابه‌طور همزمان فراهم می‌کنند. با توجه به نرمال بودن داده‌ها و امکان بررسی متغیر تعدیلگر به صورت مستقیم، از این نرم‌افزار استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

نمونه آماری این پژوهش ۲۵۶ نفر از کارکنان یکی از سازمان‌های دولتی زیرمجموعه وزارت نیرو بودند. از ۲۴۸ پرسشنامه بازگشت داده شده، ۳۸ درصد زن و ۶۲ درصد مرد بودند. از لحاظ سنی، ۱۶ درصد زیر ۳۰ سال، ۴۱ درصد بین ۳۱ تا ۴۰ سال و ۴۳ درصد بیش از ۴۱ سال داشتند. ۲۴ درصد مجرد و ۷۶ درصد متاهل بودند. برای آزمون مدل مفهومی پژوهش از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد کمترین مربعات جزئی در نرم‌افزار Smart PLS2.6 استفاده شد. در ادامه، شاخص‌های برازش مدل و نتایج آزمون مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری ارائه شده است.

### شاخص‌های برازش مدل

برای بررسی کیفیت یا اعتبار مدل از شاخص اعتبار اشتراک<sup>۱</sup> و شاخص اعتبار افزونگی<sup>۲</sup> استفاده شد. شاخص اشتراک، کیفیت مدل اندازه‌گیری هر بلوک را می‌سنجد. شاخص افزونگی یا  $Q^2$  استون-گیسر، با در نظر گرفتن مدل اندازه‌گیری، کیفیت مدل ساختاری را برای هر بلوک درون‌اندازه‌گیری می‌کند. مقادیر مثبت این شاخص‌ها، بیانگر کیفیت مناسب مدل اندازه‌گیری و ساختاری است (محسنین و اسفیدانی، ۱۳۹۳). در جدول ۳ مقادیر هر یک از شاخص‌های مربوط گزارش شده است.

<sup>۱</sup>CV-Com

<sup>۲</sup>CV-Red

جدول ۳. شاخص‌های اشتراک و افزونگی

فرضیه	متغیر	CV-Com	CV-Red
۱	کانت‌گرایی	۰/۳۶۵	۰/۳۶۸
۲	انسانیت	۰/۳۴۶	۰/۳۸۶
۳	ایمان به انسانیت	۰/۳۴۷	۰/۳۹۷
۴	حمایت سازمانی ادراک شده	۰/۳۷۵	۰/۳۸۸
۵	تبادل رهبر-پیرو	۰/۴۷۳	۰/۵۷۳

شاخص برازش مدل کلی که هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری را شامل می‌شود دارای مقدار  $0/382$  بود. سه مقدار  $0/01$ ،  $0/25$  و  $0/36$  به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای این معیار معرفی شده‌اند. بنابراین شاخص برازش کلی در محدوده قوی قرار گرفته و حاکی از برازش مناسب مدل کلی پژوهش است.

#### آزمون مدل اندازه‌گیری

در یک مدل اندازه‌گیری همگن، در سطح معناداری مشخص (۹۵ درصد)، مقدار  $t$  مسیرها از عدد  $1/96$  بیشتر و قدر مطلق بارهای عاملی هر یک از متغیرهای مشاهده‌پذیر متناظر با متغیر پنهان، دارای حداقل مقدار  $0/6$  است. برای تعیین روایی سازه‌ها از روایی همگرا (AVE) و روایی واگرا با روش فورنل-لارکر و برای تعیین پایایی آن‌ها از پایایی مرکب (CR) استفاده شد. روایی همگرا به همبستگی سوالات یک سازه با یکدیگر و روایی واگرا بر عدم همبستگی بین سوالات یک سازه با سوالات سازه‌های دیگر اشاره دارد (محسنین و اسفیدانی، ۱۳۹۳). مطابق جدول ۴ روایی همگرایی سازه‌ها بیشتر از  $0/5$  بود که نشانگر اعتبار درونی مدل است و ضریب پایایی مرکب تمام سازه‌ها بیشتر از  $0/7$  بود که سازگاری درونی مدل را نشان می‌دهد. جدول ۵ نشان می‌دهد در آزمون روایی واگرا، جذر میانگین واریانس استخراج شده هر متغیر بیشتر از حداکثر همبستگی آن متغیر با دیگر متغیرهای پنهان است.

جدول ۴. بررسی اعتبار سازه‌های مدل

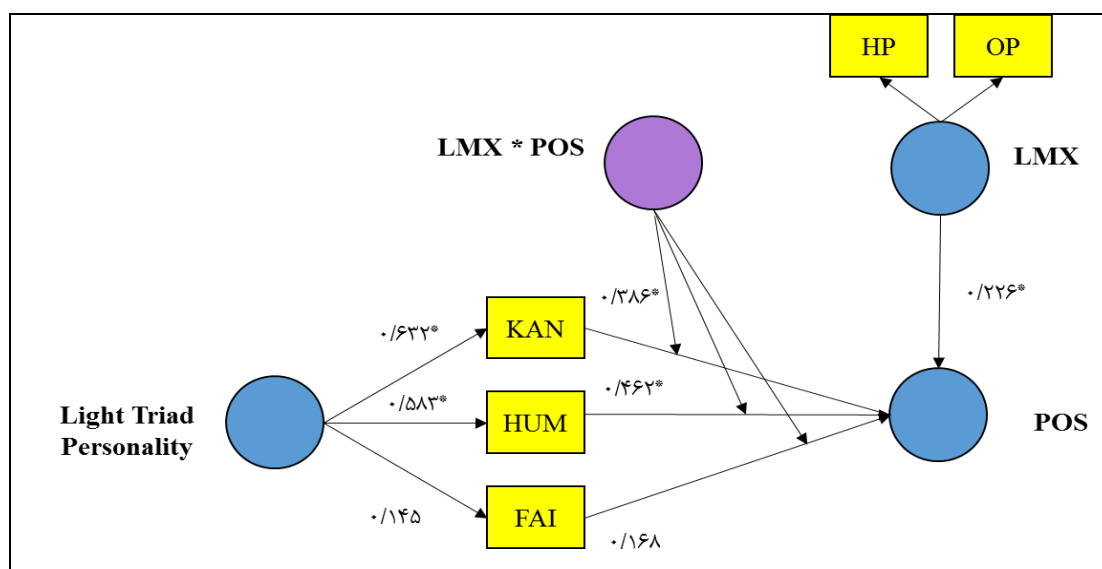
متغیر	پایایی مرکب CR	روایی همگرا AVE
کانت‌گرایی	۰/۷۳	۰/۵۴
انسانیت	۰/۷۵	۰/۶۵
ایمان به انسانیت	۰/۷۰	۰/۶۴
حمایت سازمانی ادراک شده	۰/۷۲	۰/۶۸
تبادل رهبر-پیرو	۰/۸۲	۰/۶۸

جدول ۵. بررسی اعتبار سازه‌های مدل

متغیر	رسالت حرفه‌ای	بازآفرینی وظیفه‌ای	بازآفرینی رابطه‌ای	بازآفرینی شناختی	اشتقاق شغلی
کانت‌گرایی	۰/۷۳۴	-	-	-	-
انسانیت	۰/۶۳۵	۰/۸۰۶	-	-	-
ایمان به انسانیت	۰/۶۰۳	۰/۵۳۸	۰/۸۰۰	-	-
حمایت سازمانی ادراک شده	۰/۴۳۲	۰/۳۷۸	۰/۳۷۲	۰/۸۲۴	-
تبادل رهبر-پیرو	۰/۲۵۵	۰/۲۲۱	۰/۳۶۸	۰/۳۸۰	۰/۸۲۴

## آزمون مدل ساختاری

با استفاده از مدل ساختاری به بررسی فرضیه‌های پژوهش پرداخته شد. برای معنادار بودن ضرایب مسیر، لازم است مقدار  $E$  هر مسیر در سطح معناداری  $0/95$  از عدد  $1/96$  بیشتر باشد. نتایج فرضیه‌های پژوهش مطابق با ضرایب مسیر مدل ساختاری در جدول ۶ نشان داده شده است. مدل پژوهش در دو حالت معناداری و ضرایب استاندارد در شکل ۲ مشخص است.



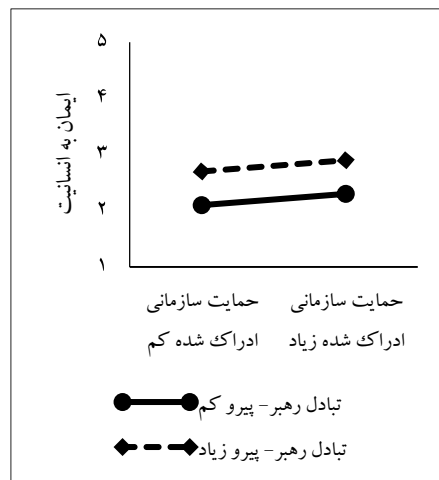
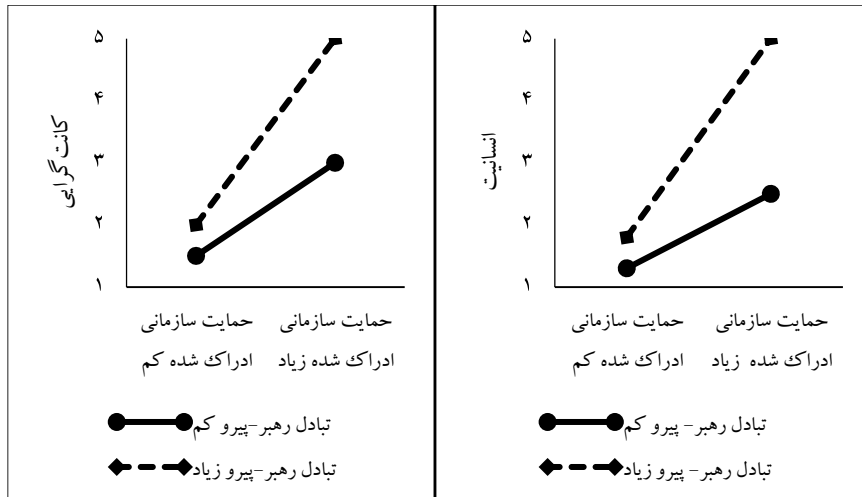
شکل ۲. مدل ساختاری پژوهش

آزمون فرضیه‌ها نشان می‌دهد از میان سه‌گانه روشن شخصیت رهبر، دو بعد کانت‌گرایی و انسانیت تأثیر معناداری بر حمایت سازمانی ادراک شده دارند و در عین حال تأثیر بعد کانت‌گرایی بیشتر است. نتایج آزمون‌های تعدیلگری نشان می‌دهد تبادل رهبر-پیرو در رابطه میان کانت‌گرایی و انسانیت با حمایت سازمانی ادراک شده تعدیلگر معناداری است؛ اما رابطه میان ایمان به انسانیت با حمایت سازمانی ادراک شده را تعدیل نمی‌کند. بنابراین فرضیه‌های سوم و ششم پژوهش تأیید نشدند.

جدول ۶. بررسی فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	مسیر	ضریب مسیر	آماره t	نتیجه
۱	کانت‌گرایی ← حمایت سازمانی ادراک شده	۰/۱۶۳۲	۴/۲۳۱	تأیید
۲	انسانیت ← حمایت سازمانی ادراک شده	۰/۱۵۸۳	۳/۷۳۶	تأیید
۳	ایمان به انسانیت ← حمایت سازمانی ادراک شده	۰/۱۱۴۵	۱/۴۳۸	رد
۴	تبادل رهبر-پیرو ↓ کانت‌گرایی ← حمایت سازمانی ادراک شده	۰/۳۸۶	۲/۹۴۶	تأیید
۵	تبادل رهبر-پیرو ↓ انسانیت ← حمایت سازمانی ادراک شده	۰/۴۶۲	۳/۳۶۷	تأیید
۶	تبادل رهبر-پیرو ↓ ایمان به انسانیت ← حمایت سازمانی ادراک شده	۰/۱۶۸	۲/۷۴۸	رد

نتایج تعدیلگری رابطه رهبر- پیرو در رابطه میان ابعاد کانت‌گرایی و انسانیت به عنوان سویه روشن شخصیت رهبر بر حمایت سازمانی ادراک شده توسط کارکنان در شکل ۳ نشان داده شده است.



شکل ۳. رابطه تعدیلگری متغیر اشتیاق شغلی بر روابط میان رسالت حرفه‌ای با ابعاد بازآفرینی شغل

همان‌گونه که در شکل ۳ نشان داده شده است، شیب رابطه میان کانت‌گرایی و انسانیت با حمایت سازمانی ادراک شده در پاسخ‌دهندگان دارای سطح تبادل رهبر- پیروی زیاد بیش از افرادی است که تبادلات رهبر- پیروی اندکی دارند. اما این موضوع در مورد رابطه بین ایمان به انسانیت و حمایت سازمانی ادراک شده مصداق ندارد. بنابراین می‌توان گفت کانت‌گرایی / انسانیت رهبر با حمایت سازمانی ادراک شده توسط کارکنان ارتباط مثبت معنادار دارد و این رابطه در افرادی که تبادل رهبر-پیرو بیشتری دارند دارند، قوی‌تر است.



## بحث و نتیجه‌گیری

هدف از تحقیق حاضر بررسی تأثیر سه‌گانه روشن شخصیت رهبر بر حمایت سازمانی ادراک شده توسط زیردستان با در نظر گرفتن نقش تعدیلگری تبادله‌ی رهبر-پیرو بود. در این راستا برای جمع‌آوری داده‌ها، کارکنان یکی از سازمان‌های دولتی زیرمجموعه وزارت نیرو به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند و طی سه مجموعه پرسش با پرسشنامه‌های استاندارد، ادراک آنان از شخصیت سرپرستان در قالب سه‌گانه روشن شخصیت رهبر، شدت رابطه تبادله‌ی با وی و میزان حمایت سازمانی ادراک شده توسط آنان مورد سوال قرار گرفت. نتایج پژوهش نشان داد، ادراک وجود ابعاد کانت‌گرایی و انسانیت در رهبر، بر حمایت سازمانی ادراک شده توسط زیردستان اثر معناداری دارد. همچنین، تبادله‌ی رهبر-پیرو در این رابطه نقش تعدیلگر معناداری ایفا می‌کند و به عبارت دیگر رابطه مذکور را تقویت می‌کند. هرچند رابطه معناداری میان ادراک وجود ایمان به انسانیت در رهبر با حمایت سازمانی ادراک شده توسط زیردستان مشاهده نشد و تبادله‌ی رهبر-پیرو نیز در این رابطه نقش تعدیلگر معناداری نداشت. در ادامه هر یک از فرضیه‌های پژوهش به تفصیل بررسی شده‌اند.

بررسی دو فرضیه نخست تحقیق نشان داد، ادراک کارکنان از وجود ابعاد کانت‌گرایی و انسانیت در شخصیت رهبر بر حمایت سازمانی ادراک شده توسط آنان (به ترتیب با ضرایب مسیر استاندارد ۰/۶۳۲، ۰/۵۸۳) تأثیر گذار است. شخصیت کانتی رهبر به معنای «تعامل با افراد به خاطر خودشان و وسیله نپنداشتن آن‌ها» و همچنین انسانیت رهبر به معنای «قائل بودن شأن و منزلت انسانی برای افراد، تحسین و قدردانی از آنان، رفتار ارزشمدارانه و در نظر گرفتن سایر جنبه‌های زندگی افراد» سبب بروز رفتارهای مثبت و خوشبینانه از طرف رهبر می‌شود. از آنجا که ادراک حمایت سرپرست یکی از مهمترین مولفه‌های ادراک حمایت سازمانی است (لوی، ۲۰۱۷)، طبیعی است که حس حمایت سازمانی در چنین شرایطی از سوی کارکنان ادراک شود. یافته‌های فوق در جهت عکس تحقیقات انجام گرفته در خصوص سه‌گانه تاریک شخصیت رهبر و عدم ادراک حمایت سازمانی از سوی کارکنان است (پالمر و همکاران، ۲۰۱۷؛ چویی، ۲۰۱۹).

به علاوه، تبادله‌ی رهبر-پیرو در رابطه میان ادراک شخصیت کانتی و انسانیت رهبر با حمایت سازمانی ادراک شده توسط کارکنان نقش تعدیل‌کننده داشت. به بیان دیگر، رابطه میان کانت‌گرایی و انسانیت درک شده از سوی رهبر با حمایت سازمانی ادراک شده در پاسخ‌دهندگان دارای سطح تبادله‌ی رهبر-پیروی زیاد بیش از افرادی است که تبادلات رهبر-پیروی اندکی دارند. همان‌گونه که پیشتر ذکر شد، کیفیت رابطه رهبر-پیرو به نحوه ادراک رهبر از پیروان بستگی دارد و یک رابطه با کیفیت بالا زمانی رخ می‌دهد که رهبر-پیروانش را افرادی قابل اعتماد دانسته و به طور کلی نگرش مثبت نسبت به آنها داشته باشد. مطابق تئوری مبادله اجتماعی<sup>۱</sup>، این نگرش مثبت رهبر نسبت به پیروان، تأثیر مثبت بر ادراک و رفتار کارکنان خواهد داشت. به علاوه خوشبینی رهبر بر اساس تئوری کامیابی فراخود<sup>۲</sup> به کارکنان

<sup>۱</sup>social exchange theory

<sup>۲</sup>self-fulfilling prophecy

تسری یافته و منجر به بروز رفتارهای صادقانه و حس برخورداری از شأن و منزلت توسط پیروان خواهد شد. این رابطه مثبت متقابل که در کارکنان درون گروه<sup>۱</sup>، نسبت به کارکنان برون گروه<sup>۲</sup> در تئوری مبادله رهبر-پیرو بیشتر است، به تقویت فرضیه اصلی پژوهش مبنی بر اثرگذاری ادراک وجود کانت‌گرایی و انسانیت در رهبر بر حمایت سازمانی ادراک شده می‌انجامد. این یافته، برخلاف نتایج پژوهش لیوانز و همکاران (۲۰۱۹) است که بیان می‌کرد تبادل رهبر-پیرو با سطح بالا روابط بین دو بعد خودشیفتگی و اختلالات روانشناختی از ابعاد سه‌گانه تاریک شخصیت رهبر و ادراک حمایت سرپرست را تضعیف می‌کند.

در عین حال، برخلاف فرضیه پژوهش مبنی بر رابطه مثبت میان ادراک «ایمان به انسانیت رهبر» بر حمایت سازمانی درک شده توسط پیروان، این رابطه تأیید نشد. حتی به‌رغم ورود متغیر تبادل رهبر-پیرو رابطه مذکور به گونه معناداری مورد تأیید قرار نگرفت. علت این امر می‌تواند تفاوت ماهوی بعد «ایمان به انسانیت رهبر» با دو بعد دیگر «کانت‌گرایی» و «انسانیت» باشد. در بعد «ایمان به انسانیت» هدف و مخاطب جمیع ابنای بشر به عنوان انسان هستند نه صرفاً زیرمجموعه و پیروان رهبر. این موضوع حتی می‌تواند در مورد افرادی از سازمان یا خارج سازمان که پیروان رهبر، نظر مساعدی به آن‌ها ندارد نیز مصداق داشته باشد؛ بدین معنا که رهبر به انسانیت افرادی معتقد باشد که پیروان با آن‌ها خصومت دارند یا لاقلاً آن‌ها را مصون از گناه و منزه نمی‌دانند. این اختلاف عقیده، در مجموع می‌تواند یکی از تحلیل‌هایی باشد که برای عدم وجود ارتباط میان این متغیرها قابل تبیین است؛ هرچند واکاوی و ریشه‌یابی دقیق‌تر علل این عدم ارتباط می‌تواند موضوع تحقیقات آتی نیز باشد.

### پیشنهادها

نتایج فرضیات اول تا سوم نشان داد از میان سه بعد سه‌گانه روشن شخصیت رهبر، دو بعد کانت‌گرایی و انسانیت رابطه مثبتی با حمایت سازمانی ادراک شده داشتند و بعد ایمان به انسانیت رابطه معناداری با این متغیر نداشت. در تحقیق لیوانز و همکاران (۲۰۱۹) نیز عدم وجود رابطه میان ماکیاولیسم به عنوان یکی از ابعاد سویه تاریک شخصیت رهبر و حمایت سازمانی ادراک شده کارکنان مشاهده شد. آن‌ها استدلال مشابهی نظیر استدلال این پژوهش برای عدم وجود رابطه معنادار میان متغیرها ارائه کردند و با در نظر گرفتن احتمال وجود تفاوت‌های جمعیت‌شناختی، آزمون‌های تعقیبی در این رابطه انجام دادند؛ هرچند نهایتاً محققان به نتیجه قطعی قابل‌طرحی در این زمینه دست نیافتند. بنابراین به عنوان پیشنهاد پژوهشی، تحلیل و واکاوی علل عدم معناداری رابطه میان ادراک «ایمان به انسانیت رهبر» بر حمایت سازمانی درک شده توسط پیروان، به‌رغم استدلال‌های ارائه شده در پژوهش به محققان آتی توصیه می‌شود. در این زمینه به عنوان پیشنهاد کاربردی برای سازمان‌ها می‌توان به لزوم استفاده از آزمون‌های سنجش شخصیت و شایستگی‌های مدیران ارشد اشاره کرد. بر این اساس، انتصاب مدیران و سرپرستانی که نگرش انسانی و نه ابزاری نسبت به زیردستان داشته باشند، با آنان به عنوان سرمایه‌های ارزشمند انسانی رفتار کنند و از طریق تنظیم رفتار خود، اعتماد زیردستان را به

<sup>1</sup>in group

<sup>2</sup>out group

خود جلب نمایند بر ادراک کارکنان نسبت به حمایت سازمان از آن‌ها تأثیر قابل توجهی خواهد داشت. بنابراین تصمیم‌گیرندگان سازمان می‌توانند با استقرار سازوکارهای شناسایی افرادی که از این شایستگی‌ها برخوردارند از طرق مختلف مانند کانون‌های ارزیابی و توسعه برای انتصاب یا توسعه مدیران استفاده کنند. به‌علاوه، فراهم کردن فرصت مصاحبه‌های رو در رو طی فرایندهای کوچینگ یا منتورینگ و بحث‌های آزاد با کارکنان در این راستا بسیار کمک‌کننده خواهد بود. از آنجا که این سازمان از بازخورهای عملکردی برای مدیریت عملکرد کارکنان استفاده می‌کند، انتصاب و توسعه مدیرانی که چنین ویژگی‌هایی داشته باشند و آموزش آنان بر حس حمایت سازمانی کارکنان اثرگذار خواهد بود.

البته، در سازمان مورد بررسی، حمایت از کارکنان به انحای مختلف و در قالب برنامه‌های رفاهی و تمهیدات کاری در نظر گرفته می‌شد، اما آنچه مغفول می‌ماند این بود که حمایت سازمانی در نهایت یک ادراک است نه لزوماً کنش و اقدام از سوی سازمان. در مورد نگرش‌های ادراکی مدیران باید توجه کنند لازم است به طرق مختلفی اقدامات محسوس سازمانی را با ادراکات کارکنان پیوند زد و یکی از اثربخش‌ترین این شیوه‌ها ادراک کارکنان از شخصیت مثبت مدیر در قالب نگرش‌های انسانی نسبت به کارکنان است. در عین حال مدیران سازمان باید توجه کنند که رفتارهای ساده‌لوحانه و باورمندی بی‌پشتوانه به خوب بودن ذاتی همه انسان‌ها ممکن است در بافتارهای خاصی مانند این سازمان دولتی منجر به بروز رفتارهای سوء استفاده‌گرایانه از طرف زیردستان شود. بنابراین حفظ حدود و ثغور ابعاد شخصیتی مثبت رهبران از طریق توجه به زمینه و بافتار این سازمان نیز عامل مهمی است که نباید نادیده انگاشته شود.

نتایج فرضیات چهارم تا ششم نشان داد مبادله رهبر-پیرو، رابطه دو بعد کانت‌گرایی و انسانیت را با حمایت سازمانی ادراک شده تقویت می‌کند؛ هرچند بنا به دلایلی که پیشتر ذکر شد بر رابطه میان ایمان به انسانیت و حمایت سازمانی ادراک شده تأثیری نداشت.

درک حمایت سازمانی، یکی از زمینه‌های کیفیت ارتباطات دوطرفه و یا گروهی است. ادراک وجود حمایت باعث تمایل به برقراری رابطه و قوت بخشیدن به آن خواهد شد و از طرفی ایجاد رابطه‌ای از نوع مبادله رهبر-پیرو باعث ایجاد و تقویت ادراک حمایت سازمانی خواهد شد. این چرخه‌ای ارزشمند است که در آن هر دو طرف رابطه (مدیر و کارمند) به حداکثر سازی اهداف خود و سازمان نزدیک‌تر می‌شوند. بر این اساس به رهبران سازمان پیشنهاد می‌شود برای تأثیرپذیری بیشتر کارکنان، در کنار رویه‌های رسمی، از اثرگذاری، نفوذ و کاریزمای شخصی خود در کسوت یک رهبر (و نه یک مدیر) استفاده کنند. حمایت همه‌جانبه رهبران از شخصیت کارکنان و ایجاد حس پشتیبانی از آنان در جلسات، گروه‌های کاری و بازخورهای حضوری در این زمینه بسیار اثربخش است. در نهایت، متقابلاً تعهد به احترام حرفه‌ای از سوی زیردستان در این جلسات تعاملی و بروز و ظهور علائم مبتنی بر این حس احترام متقابل، در تقویت این حس حمایت تأثیر گذار خواهد بود.

این پژوهش نیز مانند هر تحقیق دیگری با محدودیت‌هایی مواجه بوده است. متغیرهای فرهنگی و هنجارهای اجتماعی حاکم بر هر سازمانی در این پژوهش کنترل نشد. بافتار خاص سازمان می‌تواند تعمیم‌پذیری نتایج را به سایر

سازمان‌ها با محدودیت مواجه کند. به علاوه در این پژوهش سه گانه روشن شخصیت رهبر از دیدگاه پیروان مورد سنجش قرار گرفت. در پژوهش‌های آتی می‌توان رویکرد سنجش این ابعاد مستقیماً توسط خود رهبران را پیگیری کرد. هرچند این شیوه نیز با محدودیت‌های خود نظیر مدیریت تصویرسازی توأم خواهد بود.

## منابع

- ابراهیمی، الهام و اعظمی، سامان (۱۳۹۸). مثلث تاریک شخصیت رهبران و عدالت سازمانی ادراک شده: نقش تعدیلگر مبادله رهبر-پیرو، فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۱۴(۵۶)، ۵۳-۷۸.
- افجه، سید علی اکبر، یزدان شناس، مهدی و زرگران خوزانی، فاطمه (۱۳۹۸). الگوی اثرگذاری حمایت سازمانی ادراک شده، فصلنامه علمی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۸(۹۱)، ۸۷-۱۱۸.
- ایمر، فرشید و گرکز، منصور (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین سه‌گانه تاریک شخصیت با تصمیم‌گیری فرصت طلبانه مدیران مالی در حسابداری، فصلنامه پیشرفت‌های حسابداری، ۱۰(۱)، ۲۶۵-۲۹۳.
- عطاری، محمد و جگینی، راضیه (۱۳۹۵). تاریک اما نه سیاه: پاسخی به زارعی، قربانی و غربی، رویش روانشناسی، ۵(۱۵)، ۱۹-۲۸.
- علم بیگی، امیر، آهنگری، اسماعیل و عزیزی، سعیده (۱۳۹۳). واکاوی روابط بین تبادل رهبر-پیرو، فرهنگ یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان (مورد مطالعه: کارشناسان کشاورزی استان مرکزی)، فصلنامه مدیریت دولتی دانشگاه تهران، ۴(۴)، ۸۱۹-۸۳۷.
- قلی‌پور، آرین، محمداسماعیلی، ندا و دبیری، افشین (۱۳۹۷). مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی، تهران: نشر کتاب مهربان.
- گل‌پرور، محسن، جوادیان، زهرا و حسین‌زاده، خیرالله (۱۳۹۰). الگوی ساختاری قرارداد روانی، عدالت سازمانی، رهبری اخلاقی، مبادله رهبر عضو و حمایت سازمانی، فصلنامه روانشناسی تحلیلی شناختی، ۷، ۲۱-۳۴.
- محسنین، شهریار و اسفیدانی، محمدرحیم (۱۳۹۳). معادلات ساختاری مبتنی بر رویکرد حداقل مربعات جزئی به کمک نرم‌افزار Smart-PLS، تهران: نشر کتاب مهربان.
- مهدی‌بیگی، نجمه (۱۳۹۶). نقش حمایت سازمانی ادراک شده در تعهد سازمانی کارکنان با میانجی‌گری بهداشت روانی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۰(۳۵)، ۱۳۱-۱۵۸.

## References

- Afjei, S.A., Yazdanshenas, M. & zargaran khouzani, F. (2019). Explaining the Pattern for Perceived Organizational Support Impact. *Management Studies in Development and Evolution*, 28(91), 87-118. (In Persian)
- Alambeigi, A., Ahangari, I., Azizi, S. (2015). An analysis of the relations among leader - member exchange LMX, organizational learning culture and organizational commitment (Case study: Markazy Province Agricultural Experts). *Journal of Public Administration*, 6(4), 819-837. (In Persian)
- Arslaner, E., & Boylu, Y. (2017). Perceived organizational support, work – family/family-work conflict and presenteeism in hotel industry. *Tourism Review*, 72(2), 171-183.

- Aselage, J., Eisenberger, R. (2003). Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 491-509
- Casimir, G., Keith Ng, Y.N., Wang, K.Y., & Ooi, G. (2014). The relationships amongst leader-member exchange, perceived organizational support, affective commitment, and in-role performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(5), 366 – 385.
- Choi, Y., (2019). A study of the effect of perceived organizational support on the relationship between narcissism and job-related attitudes of Korean employees, *Cogent Business & Management*, 6(1), 1-12.
- Dinic, B., & Wertag, A. (2018). Effects of dark triad and HEXACO traits on reactive/proactive aggression: exploring the gender differences. *Personality and Individual Differences*, 123(1), 44–49.
- Ebrahimi, E. Azami, S. (2019). Dark triad personality of leaders and perceived organizational justice: The moderating role of leader-member exchange. *Iranian Journal of Management sciences*, 14(56), 53-78. (In Persian)
- Eimer, F. & Garkaz, M. (2018). Investigating the Relationship between the Dark Triad of Personality and Opportunistic Decision making of financial managers in Accounting, *Journal of accounting advances*, 10(1), 265-293. (In Persian)
- Furnham, A., Richards, S. C., & Paulhus, D. L. (2013). The Dark Triad of personality: A 10 year review. *Social and Personality Psychology Compass*, 7(3), 199-216.
- Gholipur, A, Mohammad Ismaili, N. & Dabiri, A (2019). *34000 Human resource model*, Tehran: Ketabe Meraban. (In Persian)
- Golparvar, M., Javadian, Z., Hosseinzadeh, K. (2011). Structural model of psychological contract, organizational justice, ethical leadership, leader member exchange and organizational support, *Journal of Analytical - Cognitive Psychology*, 7, 21-34. (In Persian).
- Hochwarter, W. A., Kacmar, C., Perrewe, P. L., & Johnson, D.(2003). Perceived organizational support as a mediator of the relationship between politics perceptions and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 438-456.
- 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.
- Jones, D. N., & Figueredo, A. J. (2013). The core of darkness: uncovering the heart of the dark triad. *European Journal of Personality*, 27(6), 521–531.
- Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2011). The role of impulsivity in the Dark Triad of personality. *Personality and Individual Differences*, 51(5), 679-682.
- Kant, I. (1993). *Grounding for the Metaphysics of Morals*. Translated by Ellington, James W, 3rd Edn. London: Hackett.
- Kaufman, S. B., Yaden, D. B., Hyde, E., & Tsukayama, E. (2019). The Light vs. Dark Triad of Personality: Contrasting Two Very Different Profiles of Human Nature. *Journal Frontiers in Psychology*, 10(467), 1-26
- Knight, N. M., Dahlen, E. R., Bullock-Yowell, E., & Madson, M. B. (2018). The HEXACO model of personality and Dark Triad in relational aggression. *Personality and Individual Differences*, 122(1), 109–114.

- Kurtz, J. L. (2018). *Savoring: a positive emotion amplifier*, in *Positive Psychology: Established and Emerging Issues*, ed. D. S. Dunn, NY: Routledge.
- Langer, E. J., & Ngnoumen, C. T. (2018). "Mindfulness," in *Positive Psychology: Established and Emerging Issues*, ed. D. S. Dunn (New York, NY: Routledge).
- Levy, P. E. (2017). *Industrial/organizational psychology: understanding the workplace*. New York: Worth Publishers.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: an empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-73.
- Lyons, B. D., Moorman, R. H., Mercado, B. K. (2019). Normalizing mistreatment? Investigating Dark Triad, LMX, and abuse. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(3), 369-380.
- Malik, O. F., Shahzad, A., Waheed, A., & Yousaf, Z. (2020). Abusive supervision as a trigger of malevolent creativity: do the Light Triad traits matter? *Leadership & Organization Development Journal*, 41(8), 1119-1137.
- Marcus, D. K., Preszler, J., & Zeigler-Hill, V. (2018). A network of dark personality traits: what lies at the heart of darkness?, *Journal of Research in Personality*. 73, 56-62.
- Mehdibeigi, N. (2017). The Role of Perceived Organizational Support in Organizational Commitment with the Mediation Role of Mental health, *Public Management Researches*, 10 (35), 131-158. (In Persian)
- Moshagen, M., Hilbig, B., & Zettler, I. (2018). The dark core of personality. *Psychological Review*, 125(5), 656-688.
- Muris, P., Merckelbach, H., Otgaar, H., & Meijer, E. (2017). The malevolent side of human nature: a meta-analysis and critical review of the literature on the Dark Triad (narcissism, Machavellianism, and psychopathy). *Perspectives on Psychological Science*, 12(2), 183-204.
- Pailing, A., Boon, J., & Egan, V. (2014). Personality, the Dark Triad and violence. *Personality and Individual Differences*. 67, 81-86.
- Palmer, J.C., Komaraju, M., Carter, M. Z., & Karau, S. J. (2017). Angel on one shoulder: Can perceived organizational support moderate the relationship between the Dark Triad traits and counterproductive work behavior?. *Personality and Individual Differences*, 110, 31-37.
- Paulhus, D. L., Curtis, S. R., & Jones, D. N. (2018). Aggression as a trait: the Dark Tetrad alternative. *Current Opinion in Psychology*. 19, 88-92.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Ricard, M. (2016). *Altruism: The Power of Compassion to Change Yourself and the World*. New York, NY: Back Bay Books.
- Sevi, B., & Doğruyol, B. (2020). Looking from the bright side: The Light Triad predicts Tinder use for love. *Journal of Social and Personal Relationships*, 37(7), 2136-2144.
- Suifan, T. S., Abdallah, A. B., & Janini, M. Al. (2017). The impact of transformational leadership on employees' creativity. *Management Research Review*, 41(1), 113-132.
- Wayment, H. A., Bauer, J. J., & Sylaska, K. (2014). The quiet ego scale: measuring the compassionate self-identity. *Journal of Happiness Studies*, 16(4), 999-1033.

- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management journal*, 40(1), 82-111.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management*, 40(1), 82-111.
- Wayne, S., Shore, L., Bommer, W. & Tetrick, L. (2002), The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader – member exchange, *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 590-598.
- Witvliet, C. V., & Luna, L. R. (2018). *Forgiveness and well-being*, in *Positive Psychology: Established and Emerging Issues*, ed. D. S. Dunn (New York, NY: Routledge).
- Yaden, D. B., Eichstaedt, J. C., Schwartz, H. A., Kern, M. L., Le Nguyen, K. D., & Wintering, N. A., et al. (2016). The language of ineffability: linguistic analysis of mystical experiences. *Psychology of Religion and Spirituality*. 8(3), 244–252.
- Zachry, C. E., Phan, L. V., Blackie, L. E., & Jayawickreme, E. (2018). Situationbased contingencies underlying wisdom-content manifestations: examining intellectual humility in daily life. *The Journals of Gerontology Series B Psychological Sciences and Social Sciences*, 73(8), 1404–1415.