



Research Paper

Examining the Mediating Role of Role Conflict in the Relationship Between Dark Leadership Personality and Job Stress among Headquarters Staff of the Ministry of Education

Bahar Hashempour¹ , Alireza Taghvaei² , Mohammad Feizi Zengir³

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

E-mail: Bahar.hashempour@iau.ir

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

E-mail: alireza.taghvaei@iau.ac.ir

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

E-mail: mohammad.feizizengir@iau.ac.ir

ARTICLE INFO

Article type:

Research Article

Article history:

Received: 22 July 2025

Received in revised form: 16

Agusut 2025

Accepted: 23 Agusut 2025

Published online: 21 March

2026

Keywords:

DarkLeadership

Personality,

RoleConflict,

Job Stress.

ABSTRACT

Background: In recent years, researchers' attention has shifted from the positive aspects of leadership to examining the dark dimensions of leaders' personalities. These traits can increase role conflict, which in turn may lead to higher levels of job stress among employees. However, within the organizational context of Iran—and particularly in the Ministry of Education—few studies have investigated these relationships.

Aims: The aim of this study was to examine the mediating role of role conflict in the relationship between dark leadership personality and job stress among headquarters staff of the Ministry of Education.

Methods: This research employed a descriptive–correlational design with a structural equation modeling approach. The statistical population consisted of all headquarters staff of the Ministry of Education ($N = 1,300$). Using Cochran's formula, a sample of 297 individuals was selected through simple random sampling. The research instruments included a researcher-developed Dark Leadership Personality Questionnaire (45 items), the Role Conflict Questionnaire (Rizzo et al., 1970), and the Job Stress Questionnaire (Saremi et al., 2021). Data were analyzed using SPSS-26 and LISREL 8.8 software, and direct and indirect relationships were assessed via the bootstrap method.

Results: The findings revealed a positive and significant relationship between all dimensions of dark leadership personality and both role conflict and job stress ($p < 0.05$). Job stress had the strongest association with narcissism and excessive power-seeking, while role conflict was most strongly associated with Machiavellianism. Structural equation modeling indicated that all dimensions of dark leadership personality had significant direct effects on job stress and role conflict ($p < 0.05$), and that role conflict significantly mediated the relationship between dark leadership personality and job stress ($p < 0.05$). The model fit indices confirmed a good fit between the proposed model and the empirical data.

Conclusion: The results highlight the importance of role conflict as a mediating variable in the relationship between dark leadership styles and job stress. Reducing role conflict through job redefinition, enhancing organizational communication, and modifying leadership styles could mitigate the negative effects of dark leadership on employees' psychological well-being.

Citation: Hashempour, B., Taghvaei, A., & Feizi, M. (2026). Examining the Mediating Role of Role Conflict in the Relationship Between Dark Leadership Personality and Job Stress among Headquarters Staff of the Ministry of Education. *Journal of Psychological Science*, 25(157), 1-17.

Journal of Psychological Science, Vol. 25, No. 157, 2026

© The Author(s). DOI: [10.61186/jps.25.157.19](https://doi.org/10.61186/jps.25.157.19)



✉ **Corresponding Author:** Alireza Taghvaei. Assistant Professor, Department of Psychology, Naein Branch, Islamic Azad University, Naein, Iran. E-mail: alireza.taghvaei@iau.ac.ir Tel: (+98) 9139241311

Extended Abstract

Introduction

The education system, as one of the fundamental pillars of human, social, and cultural development, plays an essential role in shaping future generations and improving the quality of life (Liang & Bai, 2025). Achieving this mission requires an environment grounded in constructive interaction, mutual trust, and psychological well-being (Günther et al., 2022). Leadership style and the personality traits of organizational managers are key determinants of employee motivation, interpersonal relationships, and mental health (Kuteesa et al., 2024; Portuguese-Castro & Castillo-Martínez, 2025). While traditional research has often focused on the positive aspects of leadership (Liden et al., 2025), recent studies highlight the “dark” side of leadership — leadership styles rooted in negative, self-serving, and controlling traits (Kesting et al., 2015; Liu et al., 2022). The Dark Triad model proposed by Paulhus and Williams remains the most prominent framework for conceptualizing these traits—Machiavellianism, narcissism, and psychopathy (Ives et al., 2025; Lazarević, 2025; Robbins & Yalch, 2025).

Leaders exhibiting dark traits often employ domineering and coercive tactics that cultivate a climate of fear, mistrust, and unhealthy competition (Pimentel et al., 2024; Akinyele & Chen, 2024; Galal Soliman et al., 2024). Such conditions foster organizational conflict, particularly role conflict (Nübold et al., 2022; Sumaraju et al., 2022). Role conflict arises when job expectations are contradictory or ambiguous, resulting in psychological strain and reduced productivity (Maryani & Gazali, 2024; Kouhnavard et al., 2020). In educational environments that require alignment, collaboration, and support, the detrimental effects of leader-induced role conflict are amplified (Ghamrawi et al., 2024). Machiavellian leaders may create toxic competition (Cai et al., 2024), narcissistic leaders may prioritize personal prestige over team support (Choi & Phan, 2022), and psychopathic leaders may jeopardize workplace safety through impulsive and volatile decisions (Erkutlu & Chafra, 2019). Such dynamics directly contribute to increased job stress

(Bueno-de la Fuente et al., 2025; Sid et al., 2022; Ahmed et al., 2025).

Previous studies consistently identify a direct, significant relationship between workplace conflict and job stress (Maryani & Gazali, 2024; Muis et al., 2021), with evidence indicating that dark leadership indirectly escalates stress levels by intensifying role conflict (Herttalampi et al., 2023; Ahmed et al., 2024). According to the Job Demands–Resources model (Demerouti & Bakker, 2011) and the role conflict/ambiguity framework (Bauer & Simmons, 2000), negative leader traits heighten ambiguity, overlap, and incompatibility in job demands, thereby producing role conflict—which, in turn, leads to burnout and job stress (Mwakyusa & Mcharo, 2024). Given the hierarchical structure and multiple, sometimes competing, expectations characteristic of Iran’s Ministry of Education, this mediating mechanism is especially likely. Consequently, selecting role conflict as the mediating variable in this study is theoretically and empirically justified, with the aim of offering a comprehensive model to explain the indirect pathways through which dark leadership personality influences job stress among ministry headquarters staff.

Method

This study employed a descriptive–correlational design with a structural equation modeling approach and fell within the category of fundamental–applied research. The statistical population consisted of all headquarters staff of the Ministry of Education in 2024 (N = 1,300), from which a sample of 297 individuals was determined using Cochran’s formula and selected through simple random sampling. Inclusion criteria comprised permanent or contractual employment at the Ministry’s headquarters, a minimum of two years of work experience, and informed consent to participate. Exclusion criteria included withdrawal from participation at any stage and incompleteness of more than 10% of the questionnaire items. Data were analyzed using SPSS-26 and LISREL 8.8, and direct and indirect relationships among variables were examined via the bootstrap method.

Data were collected using three validated instruments: the Dark Leadership Personality Questionnaire (developed in the qualitative phase of this doctoral study) comprising 45 items across four dimensions—Machiavellianism, narcissism, psychopathy, and organizational sadism—with confirmed content validity (CVR = 0.78, S-CVI = 0.91), acceptable model fit indices from confirmatory factor analysis (CFI = 0.93, RMSEA = 0.06), and overall reliability of 0.88; the Role Conflict Questionnaire by Rizzo et al. (1970), using 8 items (scoring range: 8–40) with established validity and reliability in prior studies and in the present research (Cronbach's alpha = 0.86); and the Teacher Job Stress Questionnaire (Saremi et al., 2021), consisting of 24 items in four subscales, with confirmed content validity (CVR = 1, S-CVI = 0.90), construct validity, and strong reliability (Cronbach's alpha = 0.87 in this study). All three instruments demonstrated adequate stability and precision for measuring the study variables.

Results

The study sample consisted of 297 headquarters staff members of the Ministry of Education, of whom 60% were male and 40% female. In terms of age, the largest group fell within the 41–50 age range (38.4%), while the smallest group was under 30 years old (8.4%). Regarding educational level, 48.8% held a Master's degree, 32.7% a Bachelor's, and 18.5% a

Doctorate. Additionally, 39.4% had over 15 years of work experience, while only 12% had less than 5 years. The mean scores of all study variables were above the theoretical midpoint of the scale (3.0), indicating relatively high levels of the assessed constructs. Among the dark leadership personality dimensions, excessive power-seeking had the highest mean (3.63), whereas organizational sadism had the lowest (3.09). The mean scores for job stress (3.40) and role conflict (3.25) also reflected comparatively high levels among participants. Skewness and kurtosis values for all variables fell within the acceptable ± 2 range, confirming normal data distribution for parametric analysis. Pearson correlation analyses revealed positive and significant relationships between all dimensions of dark leadership personality, role conflict, and job stress. Job stress exhibited the strongest correlations with narcissism and excessive power-seeking, whereas role conflict was most strongly associated with Machiavellianism. Furthermore, positive and significant intercorrelations were observed among the dark leadership dimensions themselves, with the highest between excessive power-seeking and narcissism. Overall, the results indicate that an increase in dark leadership traits among headquarters managers is linked to higher role conflict and job stress, with certain dimensions—particularly psychopathy and excessive power-seeking—having a stronger impact on occupational strain.

Table 1. Model Fit Indices

Fit Index	IFI	NFI	CFI	GFI	RMSEA	Chi-square/df
Criterion*	> 0.90	> 0.90	> 0.90	> 0.90	< 0.08	Between 1 and 5
Result	0.94	0.95	0.91	0.92	0.06	4.92

The results of the model fit indices showed that all obtained values met the acceptable and desirable thresholds. The Incremental Fit Index (IFI) was 0.94, the Normed Fit Index (NFI) was 0.95, the Comparative Fit Index (CFI) was 0.91, and the Goodness-of-Fit Index (GFI) was 0.92, all exceeding the minimum criterion of 0.90, indicating a good fit of the model to the data. The RMSEA value was 0.06,

which is below the threshold of 0.08, confirming an acceptable level of fit. Additionally, the chi-square to degrees of freedom ratio (χ^2/df) was 4.92, within the desirable range of 1 to 5. Collectively, these results demonstrate that the proposed research model fits the empirical data well, allowing for more confident statistical inferences and theoretical interpretations.

Table 4 presents the results of the direct and indirect effects of the variables.

Table 2. Results of Direct Effects Analysis in the Model

Type of Effect	Standardized Coefficient (β)	t-value	p-value
Machiavellianism $\rightarrow$ Job Stress	0.153	3.98	0.002
Narcissism $\rightarrow$ Job Stress	0.175	4.88	0.001
Psychopathy $\rightarrow$ Job Stress	0.124	4.89	0.001
Sadism (Organizational) $\rightarrow$ Job Stress	0.051	5.19	0.001
Systematic Cynicism $\rightarrow$ Job Stress	0.084	3.22	0.006
Excessive Power-Seeking $\rightarrow$ Job Stress	0.163	7.89	0.001
Machiavellianism $\rightarrow$ Role Conflict	0.129	6.22	0.001
Narcissism $\rightarrow$ Role Conflict	0.064	3.39	0.003
Psychopathy $\rightarrow$ Role Conflict	0.105	5.18	0.001
Sadism (Organizational) $\rightarrow$ Role Conflict	0.049	7.28	0.001
Systematic Cynicism $\rightarrow$ Role Conflict	0.091	4.09	0.001
Excessive Power-Seeking $\rightarrow$ Role Conflict	0.055	4.15	0.001
Dark Leadership Personality $\rightarrow$ Role Conflict $\rightarrow$ Job Stress	0.314	3.71	0.001

Structural equation modeling results indicated that all dimensions of dark leadership personality had significant and positive direct effects on both job stress and role conflict. In predicting job stress, the strongest effect was observed for narcissism ($\beta = 0.175$, $p = 0.001$), followed by excessive power-seeking ($\beta = 0.163$, $p = 0.001$) and Machiavellianism ($\beta = 0.153$, $p = 0.002$), while psychopathy, systematic cynicism, and organizational sadism also exhibited significant but comparatively weaker positive effects. In predicting role conflict, Machiavellianism ($\beta = 0.129$, $p = 0.001$) showed the greatest influence, followed by psychopathy, systematic cynicism, narcissism, excessive power-seeking, and organizational sadism, respectively.

These findings suggest that managers' tendencies toward specific dark leadership traits—particularly narcissism, excessive power-seeking, and Machiavellianism—play a more prominent role in

Conclusion

The results of this study revealed a positive and significant relationship between all dimensions of dark leadership personality—including Machiavellianism, narcissism, psychopathy, strategic cruelty, systematic cynicism, and excessive power-seeking—and employees' job stress. This finding can be explained through the Job Demands–Resources model, which posits that dark leader traits

amplifying psychological strains and generating role conflicts among employees, thereby representing key points for leadership improvement interventions. Furthermore, the results revealed a significant positive indirect path from dark leadership personality $\rightarrow$ role conflict $\rightarrow$ job stress ($\beta = 0.314$, $t = 3.71$, $p = 0.001$). This indicates that dark leadership traits in managers substantially increase employees' job stress through elevating role conflict. In other words, part of the detrimental effect of dark leadership on job stress is transmitted indirectly, via conditions such as task ambiguity, conflicting expectations, and role incompatibility. This underscores the importance of role conflict as a mediating variable, suggesting that reducing role conflict in the workplace could meaningfully mitigate the negative impacts of dark leadership styles on employees' psychological well-being.

increase job demands and reduce resources (e.g., social support), thereby creating high-pressure and stressful conditions (Demerouti & Bakker, 2011). The result aligns with findings by Pimentel et al. (2024), Hadadian and Zarei (2016), and Akinyele and Chen (2024), but contrasts with Choi and Phan (2022), who highlighted the dual effects of narcissism. In the bureaucratic context of the Ministry of Education, the negative effects appear

dominant. Variable contribution analysis indicated that narcissism, excessive power-seeking, and Machiavellianism had the strongest predictive power for job stress, findings that can be interpreted within the frameworks of Social Exchange Theory and social influence (Cai et al., 2024; Bueno de la Fuente et al., 2025).

The study also showed a positive and significant association between all dimensions of dark leadership personality and role conflict, with Machiavellianism having the largest share. This result is consistent with Role Theory and the perspective of Bauer and Simmons (1970), which identify role conflict as arising from contradictory or ambiguous expectations issued by organizational power sources. Machiavellian leaders, by controlling information and fostering dependency, heighten ambiguity and contradiction within roles. This finding aligns with previous work by Maryani and Gazali (2024) and Mwakyusa and Mcharo (2024), which concluded that role conflict stemming from dark leadership can undermine working relationships and reduce performance. Such mechanisms, through heightened psychological demands and lack of organizational support, exert substantial negative impacts on employees' well-being.

A key finding of the study was the confirmation of the mediating role of role conflict in the relationship between dark leadership personality and job stress. According to occupational stress models, leaders with dark traits indirectly elevate employee stress by creating ambiguous working environments,

unrealistic expectations, and contradictory performance evaluations (Demerouti & Bakker, 2011; Muis et al., 2021; Ahmed et al., 2025). This indicates that role conflict is not only a detrimental outcome in itself but also a primary pathway through which dark leadership exerts long-term effects on job stress. Practically, organizations should evaluate leadership candidates' personality traits alongside technical competencies, implement training in ethical leadership and conflict management, and reduce role conflict by clarifying responsibilities and minimizing ambiguity. For future research, it is recommended to explore other mediators such as burnout and organizational support, as well as potential moderators including gender and organizational culture.

Ethical Considerations

Compliance with ethical guidelines: This article is This article is derived from the first author's doctoral dissertation in General Psychology. In adherence to ethical research principles, data collection was conducted only after obtaining informed consent from the participants. They were assured of confidentiality regarding their personal information, and the results were reported without including any names or identifiable details.

Funding: This study was conducted as part of a doctoral dissertation and received no financial support.

Authors' contribution: This article is extracted from the first author's doctoral dissertation, supervised by the second author, with consultation provided by the third author.

Conflict of interest: The authors declare that there is no conflict of interest regarding the findings of this research.

Acknowledgments: The authors wish to express their sincere gratitude to all the who participated in this study.



بررسی نقش میانجی گر تعارض در رابطه بین شخصیت تاریک رهبری با استرس شغلی کارکنان ستادی وزارت آموزش و پرورش بهار هاشم پور^۱، علی رضا تقوائی^۲، محمد فیضی زنگیر^۳

۱. دانشجوی دکتری، گروه روانشناسی، واحد ناین، دانشگاه آزاد اسلامی، ناین، ایران

۲. استادیار، گروه روانشناسی، واحد ناین، دانشگاه آزاد اسلامی، ناین، ایران

۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

مشخصات مقاله

نوع مقاله:

پژوهشی

تاریخچه مقاله:

دریافت: ۱۴۰۴/۰۴/۳۱

بازنگری: ۱۴۰۴/۰۵/۲۵

پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۰۱

انتشار برخط: ۱۴۰۵/۰۱/۰۱

کلیدواژه‌ها:

شخصیت تاریک رهبری،

تعارض نقش،

استرس شغلی.

چکیده

زمینه: در سال‌های اخیر، توجه پژوهشگران از جنبه‌های مثبت رهبری به بررسی ابعاد تاریک شخصیت رهبران معطوف شده است. این ویژگی‌ها می‌توانند با افزایش تعارض نقش، منجر به رشد استرس شغلی کارکنان شوند. با این حال، در بافت سازمانی ایران و به‌ویژه در وزارت آموزش و پرورش، پژوهش‌های اندکی به بررسی این روابط پرداخته‌اند.

هدف: هدف این پژوهش بررسی نقش میانجی گر تعارض نقش در رابطه بین شخصیت تاریک رهبری و استرس شغلی کارکنان ستادی وزارت آموزش و پرورش بود.

روش: این مطالعه از نوع توصیفی-همبستگی و با رویکرد مدلیابی معادلات ساختاری بود. جامعه آماری شامل تمامی کارکنان ستادی وزارت آموزش و پرورش (۱۳۰۰ نفر) بود که با استفاده از فرمول کوکران، ۲۹۷ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزارهای پژوهش شامل پرسشنامه محقق ساخته شخصیت تاریک رهبری محقق ساخته (۴۵ گویه)، پرسشنامه تعارض نقش (ریزو و همکاران، ۱۹۷۰) و پرسشنامه استرس شغلی (صارمی و همکاران، ۱۴۰۰) بود. داده‌ها با نرم‌افزارهای SPSS-26 و LISREL8.8 تحلیل و روابط مستقیم و غیرمستقیم با روش بوت‌استرپ بررسی شد.

یافته‌ها: نتایج نشان داد بین تمامی ابعاد شخصیت تاریک رهبری با تعارض نقش و استرس شغلی رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد ($P < 0.05$). استرس شغلی بیشترین ارتباط را با خودمحوری و قدرت‌طلبی افراطی، و تعارض نقش بیشترین ارتباط را با ماکیاولیسم داشت. تحلیل معادلات ساختاری بیانگر آن بود که همه ابعاد شخصیت تاریک رهبری اثر مستقیم و معناداری بر استرس شغلی و تعارض نقش دارند ($P < 0.05$) و تعارض نقش نیز به‌طور معناداری نقش میانجی در رابطه بین شخصیت تاریک رهبری و استرس شغلی ایفا می‌کند ($P < 0.05$). شاخص‌های برازش مدل نیز نشان‌دهنده برازش مطلوب مدل پیشنهادی با داده‌ها بودند.

نتیجه‌گیری: یافته‌ها بیانگر اهمیت تعارض نقش به‌عنوان یک متغیر میانجی در ارتباط بین سبک‌های تاریک رهبری و استرس شغلی هستند. کاهش تعارض نقش از طریق بازتعریف وظایف، بهبود ارتباطات سازمانی و اصلاح سبک‌های رهبری می‌تواند شدت اثرات منفی رهبری تاریک بر سلامت روان کارکنان را کاهش دهد.

استناد: هاشم پور، بهار؛ تقوائی، علی‌رضا؛ فیضی زنگیر، محمد (۱۴۰۵). بررسی نقش میانجی گر تعارض در رابطه بین شخصیت تاریک رهبری با استرس شغلی کارکنان ستادی

وزارت آموزش و پرورش. مجله علوم روانشناختی، دوره ۲۵، شماره ۱۵۷، ۱-۱۷.

DOI: [10.61186/jps.25.157.19](https://doi.org/10.61186/jps.25.157.19) ۱۴۰۵، شماره ۱۵۷، دوره ۲۵، مجله علوم روانشناختی

© نویسنده گان



✉ نویسنده مسئول: علی رضا تقوائی. استادیار، گروه روانشناسی، واحد ناین، دانشگاه آزاد اسلامی، ناین، ایران

رایانامه: alireza.taghvaei@iau.ac.ir تلفن: ۰۹۱۳۹۲۴۱۳۱۱

مقدمه

نظام آموزش و پرورش، به عنوان یکی از ارکان بنیادی توسعه انسانی، اجتماعی و فرهنگی، نقشی بی بدیل در پرورش نسل های آینده و ارتقای کیفیت زندگی جامعه بر عهده دارد (لیانگ و بای، ۲۰۲۵). برای تحقق این رسالت، وجود محیطی مبتنی بر تعامل سازنده، اعتماد متقابل و سلامت روانی ضروری است (گانتز و همکاران، ۲۰۲۲). نیروی انسانی، ارزشمندترین سرمایه هر نظام آموزشی محسوب می شود و عملکرد مؤثر آن تا حد زیادی وابسته به سبک رهبری و ویژگی های شخصیتی مدیران سازمانی است (کوتیسا و همکاران، ۲۰۲۴). مدیران و رهبران آموزشی، نه تنها مسئول برنامه ریزی و مدیریت منابع هستند، بلکه از طریق رویکردها و رفتارهای خود، به طور مستقیم بر روابط بین فردی، انگیزش شغلی و رفاه روانی کارکنان اثر می گذارند (پرتوگز-کاسترو و کاستیلو-مارتینز، ۲۰۲۵). با این حال، رویکردهای نظری و پژوهشی اخیر در حوزه رفتار سازمانی و رهبری نشان داده اند که نگاه یک سویه به جنبه های مثبت رهبری، کامل و واقع بینانه نیست (لیدن و همکاران، ۲۰۲۵). در کنار «رهبری مثبت» که با همدلی، اخلاق مداری و توانمندسازی زیردستان همراه است، گونه ای دیگر از رهبری نیز وجود دارد که در ادبیات علمی به آن «رهبری تاریک» یا «صفات تاریک رهبری» گفته می شود (کاستین و همکاران، ۲۰۱۵). این نوع رهبری مبتنی بر ویژگی های شخصیتی منفی، خودمحور و کنترل گرایانه است و می تواند به تضعیف جو روانی سازمان و افزایش تنش میان کارکنان منجر شود (لیو و همکاران، ۲۰۲۲). مفهوم شخصیت تاریک بیشترین اعتبار نظری خود را از مدل سه گانه تاریک^۱ پائولهوس و ویلیامز گرفته است که شامل سه مؤلفه اساسی ماکیاولیسم، خودشیفتگی و سایکوپاتی (جامعه ستیزی) است (ایو و همکاران، ۲۰۲۵). ماکیاولیسم به تمایل فرد برای دستکاری دیگران، استفاده ابزاری از روابط و هدف گرایی صرف بدون توجه به پیامدهای اخلاقی اشاره دارد (ژانگ و همکاران، ۲۰۲۵). خودشیفتگی بیانگر احساس خودبزرگ بینی افراطی، خودمحوری، طلبکاری بیش از حد و بهره برداری از دیگران برای تأیید خود است (لازاروی، ۲۰۲۵). سایکوپاتی شامل بی احساسی، تکانشگری،

پرخاشگری و بی تفاوتی نسبت به نیازها و احساسات دیگران می شود (راینز و یالچ، ۲۰۲۵).

پژوهش ها نشان می دهند که رهبرانی که دارای این صفات هستند، معمولاً با استفاده از تاکتیک های سلطه جویانه و تحکمی، باعث شکل گیری فرهنگ سازمانی مبتنی بر ترس، بی اعتمادی و رقابت ناسالم می شوند (پیمتال و همکاران، ۲۰۲۴؛ آکینیل و چن، ۲۰۲۴؛ گلال سلیمان و محمود النورشی، ۲۰۲۴). این شرایط، زمینه بروز تعارضات سازمانی را افزایش می دهد (نوبولد و همکاران، ۲۰۲۲). تعارض در سازمان، که می تواند به صورت تعارض نقش^۲ یا تعارض بین فردی آشکار شود، به وضعیتی اشاره دارد که انتظارات شغلی دچار تضاد یا ابهام جدی می شوند و نتیجه آن بروز فشار روانی و کاهش بهره وری است (سوماراجو و همکاران، ۲۰۲۲). در محیط های آموزشی، که برای موفقیت نیازمند همکاری صمیمانه، حمایت روانی و هماهنگی اهداف هستند، تعارضات ناشی از رفتارهای رهبری تاریک می تواند اثرات منفی شدیدتری داشته باشند (غمرای و همکاران، ۲۰۲۴). برای مثال، رهبر ماکیاولیست با ایجاد فضای رقابتی ناسالم بین کارکنان، زمینه خصومت و بدبینی را فراهم می کند (کای و همکاران، ۲۰۲۴)، رهبر خودشیفته به جای حمایت از تیم، به دنبال تثبیت جایگاه شخصی خود است (جوی و فان، ۲۰۲۲)، و رهبر سایکوپات احتمالاً با تصمیمات تکانشی و بی ثبات، امنیت روانی محیط کار را تهدید می کند (ارکولتو و شافرا، ۲۰۱۹). پیامد مستقیم تداوم این وضعیت، افزایش استرس شغلی^۳ است (بوئو-ده لا فونته و همکاران، ۲۰۲۵)؛ حالتی که کارکنان احساس می کنند فشارهای محیط کار از توانایی ها و منابع آنان فراتر رفته و منجر به فرسودگی شغلی، فرسودگی عاطفی، فرسودگی جسمی و حتی بروز مشکلات سلامت روانی جدی می شود (سید و همکاران، ۲۰۲۲). استرس شغلی نه تنها بهره وری سازمانی را کاهش می دهد، بلکه به کاهش کیفیت خدمات آموزشی منجر می شود و ممکن است چرخه معیوبی از نارضایتی، غیبت کاری، و تمایل به ترک شغل ایجاد کند (احمد و همکاران، ۲۰۲۵).

مطالعات داخلی و خارجی نشان می دهد که بین تعارضات سازمانی و استرس شغلی ارتباط مستقیم و معناداری وجود دارد (میرانی و غزالی،

۲۰۲۴؛ میوس و همکاران، ۲۰۲۱؛ کوهنورد و همکاران، ۱۴۰۰). همچنین شواهد پژوهشی تأیید می‌کند که رهبری تاریک، از طریق تشدید این تعارضات، به شکل غیرمستقیم نیز سطح استرس شغلی کارکنان را بالا می‌برد (هرتلاپی و همکاران، ۲۰۲۳؛ احمد و همکاران، ۲۰۲۴). اغلب پژوهش‌های پیشین در حوزه رهبری تاریک، صرفاً به بررسی روابط مستقیم این سبک رهبری با پیامدهای منفی کارکنان، از جمله استرس شغلی، پرداخته‌اند (دویتا، ۲۰۲۲؛ هادیان و زارعی، ۲۰۱۶). این در حالی است که براساس نظریه‌های فشار شغلی، از جمله مدل تقاضا-منابع شغلی (دمروتی و باکر، ۲۰۱۱) و الگوی ابهام و تعارض نقش (بوئر و سیمونز، ۲۰۰۰)، خصوصیات منفی رهبران می‌توانند از طریق افزایش ابهام، تداخل و ناسازگاری در انتظارات شغلی، به ایجاد تعارض نقش منجر شوند. تعارض نقش به نوبه خود، با فرسودگی هیجانی، خستگی و استرس شغلی رابطه مستقیم دارد (موایکوسا و ماچارو، ۲۰۲۴). در بستر آموزش و پرورش ایران، که ساختار شغلی آن اغلب با سلسله‌مراتب شدید و انتظارات چندگانه همراه است، احتمال وقوع این مکانیزم واسطه‌ای بیشتر به نظر می‌رسد. بر همین اساس، انتخاب تعارض نقش به‌عنوان متغیر میانجی در این پژوهش، ریشه در شواهد نظری و تجربی دارد و هدف از آن، ارائه الگویی جامع برای تبیین مسیرهای غیرمستقیم تأثیر شخصیت تاریک رهبری بر استرس شغلی کارکنان ستادی وزارت آموزش و پرورش است. بنابراین این پژوهش با هدف بررسی نقش میانجی‌گری تعارض نقش در رابطه بین شخصیت تاریک رهبری و استرس شغلی انجام شد.

روش

الف) طرح پژوهش و شرکت‌کنندگان:

پژوهش حاضر از نوع توصیفی-همبستگی و با رویکرد مدل‌یابی معادلات ساختاری بود و از نظر هدف، در زمره تحقیقات بنیادی-کاربردی قرار گرفت. جامعه آماری پژوهش شامل تمامی کارکنان ستادی وزارت آموزش و پرورش در سال ۱۴۰۳ (۱۳۰۰ نفر) می‌باشد که بر اساس فرمول کوکران، حجم نمونه ۲۹۷ نفر تعیین و به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شد. معیارهای ورود به مطالعه شامل: اشتغال رسمی یا پیمانی در ستاد وزارت آموزش و پرورش، داشتن حداقل دو سال سابقه کار، تمایل و رضایت آگاهانه برای شرکت در پژوهش بوده است. معیارهای خروج

شامل: عدم تمایل به ادامه همکاری در هر مرحله از پژوهش و ناقص بودن بیش از ۱۰ درصد پاسخ‌های پرسشنامه بود. داده‌ها پس از گردآوری با بهره‌گیری از نرم‌افزارهای SPSS-26 و LISREL8.8 تحلیل و روابط مستقیم و غیرمستقیم متغیرها با آزمون بوت‌استرپ بررسی شد.

ب) ابزار

پرسشنامه شخصیت تاریک رهبری^۱: پرسشنامه شخصیت تاریک رهبری در مرحله کیفی همین پژوهش دکتری و بر مبنای مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان حوزه مدیریت آموزشی و تحلیل مضمون طراحی و تدوین گردید. این ابزار شامل ۴۵ گویه است که براساس مؤلفه‌ها و ابعاد استخراج شده از یافته‌های کیفی تنظیم شده و ابعاد اصلی آن شامل ماکیاولیسم، خودشیفتگی، سایکوپاتی و سادیسم سازمانی می‌باشد. نمره‌گذاری پرسشنامه بر اساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت از ۱ = کاملاً مخالفم تا ۵ = کاملاً موافقم انجام می‌شود و دامنه نمرات آن بین ۴۵ تا ۲۲۵ قرار دارد. خط برش پرسشنامه بر مبنای میانه نظری مقیاس (۱۳۵) تعیین گردیده است؛ به این معنا که نمرات بالاتر از ۱۳۵ نشان‌دهنده سطوح بالاتر ویژگی‌های تاریک در سبک رهبری و نمرات پایین‌تر از آن نشان‌دهنده سطح کمتر این ویژگی‌ها است. روایی صوری و محتوایی ابزار با استفاده از نظرات ۱۰ نفر از خبرگان مدیریت آموزشی و روان‌سنجی و بر اساس شاخص نسبت روایی محتوا ($CVR=0.78$) و شاخص روایی محتوای مقیاس ($S-CVI=0.91$) مورد تأیید قرار گرفت. بررسی روایی سازه از طریق تحلیل عاملی تأییدی با نرم‌افزار LISREL نسخه ۸.۸ نشان داد شاخص‌های برازش در محدوده مطلوب قرار دارند ($CFI=0.93$ ، $RMSEA=0.06$). پایایی پرسشنامه با روش آلفای کرونباخ بررسی شد که ضریب کلی آن برابر با ۰/۸۸ به دست آمد و بیانگر پایایی مطلوب ابزار می‌باشد.

پرسشنامه تعارض نقش^۲: این پرسشنامه توسط ریزو و همکاران (۱۹۷۰) ساخته شده است که شامل ۱۴ سوال می‌باشد که ۶ ماده آن به سنجش ابهام نقش و ۸ ماده دیگر به سنجش تعارض نقش اختصاص یافته‌اند. در پژوهش حاضر از ۸ سوال که مربوط به تعارض نقش بود استفاده شد. گویه‌ها بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت (از ۱ = کاملاً مخالفم تا ۵ = کاملاً موافقم) نمره‌گذاری می‌شوند، به گونه‌ای که نمرات بالاتر بیانگر ادراک بیشتر

تعارض نقش می‌باشد. دامنه نمرات کل این مقیاس از ۸ تا ۴۰ متغیر است و میانگین نظری آن ۲۴ می‌باشد؛ بنابراین نمرات بالاتر از میانگین نظری نشان‌دهنده تعارض نقش بالاتر از حد متوسط است. ریزو و همکاران (۱۹۷۰) ویژگی‌های روان‌سنجی ابزار را در مطالعه اصلی بر روی کارکنان سازمانی بررسی کردند که نتایج، پایایی مطلوب مقیاس را با ضریب آلفای کرونباخ حدود ۰/۸۲ گزارش نمود. روایی محتوایی مقیاس بر پایه مرور ادبیات نظری نقش و مشورت با خبرگان در حوزه رفتار سازمانی تأیید شده و روایی سازه آن از طریق تحلیل عاملی اکتشافی با بارهای عاملی مطلوب برای کلیه گویه‌ها مورد تأیید قرار گرفته است. در نسخه هنجاریابی شده برای کارکنان سازمانی در ایران، ضرایب پایایی با استفاده از روش دونیمه سازی، برای تعارض نقش ۰/۷۸ محاسبه شدند. همچنین ضریب آلفای کرونباخ تعارض نقش ۰/۸۱ محاسبه شد (ارشدی و شکرکن، ۱۳۸۶). در پژوهش حاضر ضریب آلفای کرونباخ محاسبه و ۰/۸۶ بدست آمد.

پرسشنامه استرس شغلی^۱: پرسشنامه استرس شغلی معلمان توسط صارمی و همکاران در سال ۱۴۰۰ برای استفاده در جامعه فارسی‌زبان طراحی و اعتبارسنجی گردیده است. این پرسشنامه شامل ۲۴ گویه در قالب ۴ مؤلفه اصلی می‌باشد: ۱) بار کاری (گویه‌های ۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸،

یافته‌ها

بر اساس نتایج حاصل از تحلیل ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری پژوهش که شامل ۲۹۷ نفر از کارکنان ستادی وزارت آموزش و پرورش است، در بعد جنسیت، ۱۷۹ نفر (۶۰٪) مرد و ۱۱۸ نفر (۴۰٪) زن بوده‌اند. از نظر گروه سنی، بیشترین فراوانی مربوط به بازه ۴۱ تا ۵۰ سال با ۳۸/۴ درصد، سپس گروه ۵۱ سال به بالا با ۲۸ درصد و گروه سنی ۳۱ تا ۴۰ سال با ۲۵/۲ درصد بوده است، در حالی که کمترین سهم به کارکنان زیر ۳۰ سال با ۸/۴ درصد تعلق دارد. از نظر سطح تحصیلات، اکثریت شرکت‌کنندگان دارای فوق‌لیسانس (۴۸/۸٪) بوده‌اند، ۳۲/۷٪ مدرک لیسانس و ۱۸/۵٪ مدرک

۲) روابط بین‌فردی ضعیف (گویه‌های ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۳) استرس ناشی از تکنولوژی (گویه‌های ۲۱، ۲۲، ۲۳، ۲۴) و ۴) قدرشناسی از زحمات (گویه‌های ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۱۹، ۲۰). هر گویه با مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت از ۰ = بدون استرس تا ۴ = استرس خیلی زیاد نمره‌گذاری می‌شود. نمره کلی از طریق میانگین‌گیری از پاسخ‌ها محاسبه می‌گردد و دامنه نمرات کل پرسشنامه بین ۰ تا ۴ قرار می‌گیرد که بر اساس طبقه‌بندی سازندگان، مقادیر ۰ تا ۱/۳۳ بیانگر استرس کم، ۱/۳۳ تا ۲/۶۶ استرس متوسط، و ۲/۶۶ تا ۴ استرس زیاد است. در مطالعه اصلی، روایی صوری با مصاحبه و نظرخواهی از گروه هدف و روایی محتوایی با شاخص $CVR=1/90$ و $S-CVI$ تأیید گردید. روایی سازه از طریق تحلیل عاملی اکتشافی با روش مؤلفه‌های اصلی و چرخش واریماکس انجام شد که چهار عامل فوق را با مجموع تبیین واریانس ۳۳/۳۷٪ استخراج کرد. پایایی ابزار مطلوب گزارش شد (آلفای کرونباخ کل = ۰/۹۳، ضریب همسانی درون‌خوشه‌ای ۰/۸۲ = ICC، و شاخص کفایت نمونه‌گیری $KMO=0/92$). این نتایج نشان‌دهنده سازگاری، دقت و اعتبار این پرسشنامه به‌عنوان ابزاری استاندارد برای سنجش استرس شغلی معلمان است. در پژوهش حاضر ضریب آلفای کرونباخ محاسبه و ۰/۸۷ بدست آمد.

دکتری داشته‌اند. همچنین بررسی سوابق شغلی نشان داد که بیشترین میزان سابقه مربوط به کارکنان با بیش از ۱۵ سال سابقه (۳۹/۴٪) بوده و پس از آن، کارکنان با ۱۰ تا ۱۵ سال سابقه (۲۸٪)، ۵ تا ۱۰ سال سابقه (۲۰/۶٪) و در نهایت کارکنان با سابقه کمتر از ۵ سال (۱۲٪) قرار دارند. این آمار بیانگر آن است که ترکیب نمونه پژوهش عمدتاً شامل کارکنان با سابقه و تحصیلات عالی در رده‌های میانی تا بالای سنی بوده و از نظر جنسیت، سهم مردان در آن کمی بیشتر از زنان است.

جدول ۱. شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	مؤلفه	میانگین	انحراف معیار	کجی	کشیدگی
شخصیت تاریک رهبری	ماکیاولیسم	۳/۰۵	۰/۵۰۲	۰/۱۴۵	۰/۲۵۶
	خودمحوری	۳/۱۴	۰/۶۲۱	۰/۵۵۹	-۰/۳۱۲
	سایکوپات	۳/۳۰	۰/۸۲۸	-۰/۲۶۶	۰/۴۱۷

متغیر	مؤلفه	میانگین	انحراف معیار	کجی	کشیدگی
استرس شغلی	دیگر آزاری	۳/۰۹	۰/۵۱۵	۰/۲۲۰	-۰/۶۱۹
	بدبینی سیستماتیک	۳/۳۸	۰/۵۹۵	۰/۸۳۳	-۰/۹۹۱
	قدرت طلبی افراطی	۳/۶۳	۰/۸۲۹	۰/۰۶۸	-۰/۰۵۹
	بار کاری	۳/۱۲	۰/۴۲۱	۰/۲۲۲	-۰/۹۱۷
	روابط بین فردی	۳/۰۹	۰/۱۰۲	۰/۰۸۹	۰/۵۳۳
	استرس ناشی از تکنولوژی	۳/۷۸	۰/۷۶۵	۱/۰۱	۰/۴۷۸
	قدرشناسی از زحمات	۳/۱۰	۰/۵۵۱	۰/۴۱۳	۰/۸۱۷
	استرس شغلی	۳/۴۰	۰/۷۱۰	۰/۴۸۹	-۰/۰۵۵
	تعارض نقش	۳/۲۵	۰/۶۲۵	۰/۱۱۸	-۰/۷۴۲

بررسی شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش نشان داد که بین ابعاد شخصیت تاریک رهبری، قدرت طلبی افراطی با میانگین ۳/۶۳ بیشترین مقدار و دیگر آزاری یا سادیسیم سازمانی با میانگین ۳/۰۹ کمترین مقدار را به خود اختصاص داده است. سایر ابعاد شامل بدبینی سیستماتیک ۳/۳۸، سایکوپاتی ۳/۳۰، خودمحوری ۳/۱۴ و ماکیاولیسم ۳/۰۵ بالاتر از حد میانگین نظری قرار دارند. همچنین، میانگین استرس شغلی ۳/۴۰ و تعارض نقش ۳/۲۵ نشان دهنده سطح نسبتاً بالای این متغیرها در بین کارکنان ستادی

وزارت آموزش و پرورش است. مقادیر کجی و کشیدگی کلیه متغیرها در بازه مجاز ± 2 قرار دارد که بیانگر نرمال بودن توزیع داده‌ها و مناسب بودن آن‌ها برای آزمون‌های پارامتریک می‌باشد. این نتایج به‌طور کلی بیانگر آن است که در نمونه مورد بررسی، ویژگی‌های تاریک رهبری و پیامدهای روان‌شناختی آن شامل استرس شغلی و تعارض نقش، در سطح بالاتری از حد متوسط ادراک شده‌اند.

جدول ۲. آزمون همبستگی پیرسون بین متغیرهای پژوهش

متغیرها	استرس شغلی	تعارض نقش	ماکیاولیسم	خودمحوری	سایکوپات	دیگر آزاری	بدبینی	قدرت طلبی
استرس شغلی	۱	-	-	-	-	-	-	-
تعارض نقش	۰/۵۱۲**	۱	-	-	-	-	-	-
ماکیاولیسم	۰/۴۷۸**	۰/۶۵۲**	۱	-	-	-	-	-
خودمحوری	۰/۸۴۴**	۰/۴۴۳**	۰/۳۸۷**	۱	-	-	-	-
سایکوپات	۰/۶۱۳**	۰/۱۹۸**	۰/۴۳۴**	۰/۳۸۷**	۱	-	-	-
دیگر آزاری	۰/۴۱۶**	۰/۴۱۰**	۰/۱۸۱*	۰/۳۲۷**	۰/۲۰۳*	۱	-	-
بدبینی	۰/۵۵۷**	۰/۶۳۱**	۰/۳۷۷**	۰/۴۸۱**	۰/۳۲۶**	۰/۳۹۴**	۱	-
قدرت طلبی	۰/۷۰۶**	۰/۴۶۵**	۰/۳۸۶**	۰/۶۵۱**	۰/۳۸۱**	۰/۳۰۹**	۰/۴۸۷**	۱

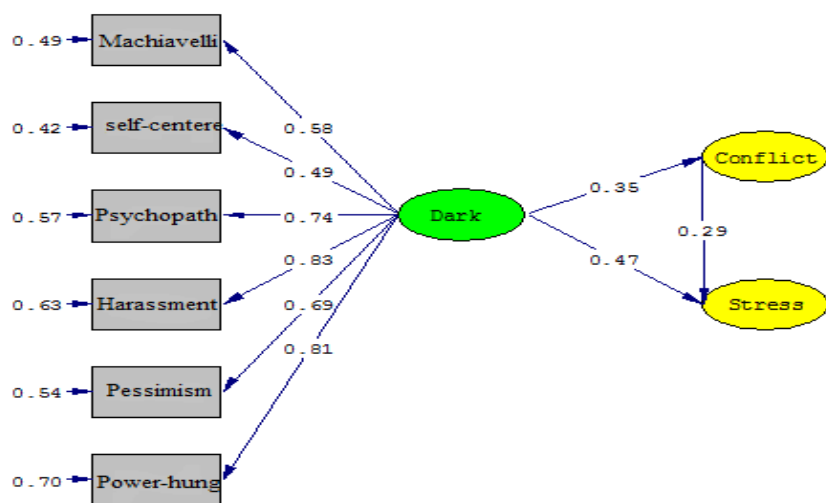
توجه: $p < ۰/۰۵$ * و $p < ۰/۰۱$ ** و $p < ۰/۰۰۱$ ***

نتایج آزمون همبستگی پیرسون نشان داد که بین تمامی مؤلفه‌های شخصیت تاریک رهبری، تعارض نقش و استرس شغلی رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد. استرس شغلی با تمامی ابعاد شخصیت تاریک رهبری همبستگی مثبت و قوی‌تری را به‌ویژه با

خودمحوری و قدرت طلبی افراطی نشان داده است. همچنین، تعارض نقش با همه ابعاد شخصیت تاریک رهبری دارای رابطه‌ای مثبت و معنادار است که قوی‌ترین آن با ماکیاولیسم به دست آمده است. همبستگی بین ابعاد تاریک رهبری نیز مثبت و معنادار بوده و

بالاترین رابطه در این میان بین قدرت طلبی افراطی و خودمحوری مشاهده می شود. این نتایج به طور کلی بیانگر آن است که افزایش مؤلفه های تاریک رهبری در مدیران ستادی، با افزایش تعارض نقش و استرس شغلی کارکنان همراه است و برخی ابعاد مانند سایکوپاتی و قدرت طلبی اثرگذاری بیشتری بر فشارهای شغلی کارکنان دارند. پیش از تحلیل داده ها از طریق مدل سازی معادلات ساختاری، مفروضه های آماری این روش مورد بررسی قرار گرفت. نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف نشان داد که داده ها از نرمال بودن تک متغیری برخوردار هستند. برای نرمال بودن چندمتغیری نیز شاخص کرویت مردیا-C و آزمون مالاهانویس بررسی شد که مقادیر به دست آمده حاکی از برازش مناسب با مفروضه نرمالیت چندمتغیری بود. بررسی پراکنش نقاط در

نمودارهای پراکندگی نشان داد که روابط بین متغیرها خطی هستند. شاخص های هم خطی چندگانه شامل عامل تورم واریانس ($VIF < 5$) و تولرانس ($Tolerance > 0.2$) نشان دادند که هم خطی چندگانه بین متغیرهای پیش بین وجود ندارد. تحلیل ماتریس باقیمانده استاندارد شده بیانگر استقلال نسبی خطاها بود. همچنین، بررسی نمرات Z، فاصله کوک^۱ و مقادیر لورج^۲ نشان داد که داده پرت تأثیرگذار در مجموعه داده وجود ندارد. آزمون شیب خطر رگرسیونی نیز در سطح معناداری $p < 0.05$ نشان داد که مدل از این نظر فاقد مشکل است. مدل مفهومی پژوهش با استفاده از تکنیک مدلسازی معادلات ساختاری و در نرم افزار لیزرل آزمون شد. شکل ۱ مدل تجربی در حالت ضرایب استاندارد را نشان می دهد.



Chi-Square=128.26, df=26, P-value=0.00000, RMSEA=0.082

شکل ۱. ضرایب مسیر در تعارض نقش در رابطه با شخصیت تاریک رهبری با استرس شغلی

نتایج شکل ۱ نشان داد تمامی روابط بین متغیرهای اصلی یا سازه های پنهان معنی دار بود ($p < 0.05$). مطابق یافته ها تأثیر مستقیم و غیرمستقیم تعارض بر استرس شغلی تأیید شد. همچنین شدت ارتباط بین متغیرهای آشکار با

سازه های پنهان بیشتر از مقدار حداقل بود و نشان از روایی قابل قبول بخش اندازه گیری مدل داشت. شاخص های برازش مدل در جدول ۳ آمده است.

جدول ۳. شاخص های برازش مدل

شاخص برازش	IFI	NFI	CFI	GFI	RMSEA	Chi square/df
معیار*	>۰/۹۰	>۰/۹۰	>۰/۹۰	>۰/۹۰	<۰/۰۸	در بازه ۱ تا ۵
نتیجه	۰/۹۴	۰/۹۵	۰/۹۱	۰/۹۲	۰/۰۶	۴/۹۲

می باشد. همچنین، نسبت کای اسکوئر به درجه آزادی (χ^2/df) برابر با ۴/۹۲ بوده که در بازه مطلوب ۱ تا ۵ قرار می گیرد. این نتایج در مجموع نشان می دهد که مدل پیشنهادی پژوهش از برازش مناسبی با داده های تجربی برخوردار بوده و می توان بر اساس آن استنباط های آماری و تبیین های نظری را با اطمینان بیشتری انجام داد. در جدول ۴ نتایج تاثیر متغیرها بر یکدیگر آمده است.

نتایج شاخص های برازش مدل نشان داد که مقادیر به دست آمده برای تمامی شاخص ها در محدوده قابل قبول و مطلوب قرار دارند. شاخص برازش افزایشی (IFI) برابر با ۰/۹۴، شاخص برازش نرم شده (NFI) برابر با ۰/۹۵، شاخص برازش تطبیقی (CFI) برابر با ۰/۹۱ و شاخص برازش کلی (GFI) برابر با ۰/۹۲ به دست آمد که همگی فراتر از حداقل معیار ۰/۹۰ بوده و بیانگر برازش مناسب مدل با داده ها هستند. مقدار RMSEA برابر با ۰/۰۶ است که کمتر از آستانه ۰/۰۸ بوده و حاکی از برازش قابل قبول مدل

جدول ۴. نتایج بررسی اثرات مستقیم و غیرمستقیم در مدل

نوع تاثیر	ضریب استاندارد	مقدار t	مقدار p
ماکیاولیسم -> استرس شغلی	۰/۱۵۳	۳/۹۸	۰/۰۰۲
خودمحوری -> استرس شغلی	۰/۱۷۵	۴/۸۸	۰/۰۰۱
سایکوپات -> استرس شغلی	۰/۱۲۴	۴/۸۹	۰/۰۰۱
دیگرآزاری -> استرس شغلی	۰/۰۵۱	۵/۱۹	۰/۰۰۱
بدبینی سیستماتیک -> استرس شغلی	۰/۰۸۴	۳/۲۲	۰/۰۰۶
قدرت طلبی افراطی -> استرس شغلی	۰/۱۶۳	۷/۸۹	۰/۰۰۱
ماکیاولیسم -> تعارض نقش	۰/۱۲۹	۶/۲۲	۰/۰۰۱
خودمحوری -> تعارض نقش	۰/۰۶۴	۳/۳۹	۰/۰۰۳
سایکوپات -> تعارض نقش	۰/۱۰۵	۵/۱۸	۰/۰۰۱
دیگرآزاری -> تعارض نقش	۰/۰۴۹	۷/۲۸	۰/۰۰۱
بدبینی سیستماتیک -> تعارض نقش	۰/۰۹۱	۴/۰۹	۰/۰۰۱
قدرت طلبی افراطی -> تعارض نقش	۰/۰۵۵	۴/۱۵	۰/۰۰۱
شخصیت تاریک رهبری -> تعارض نقش -> استرس شغلی	۰/۳۱۴	۳/۷۱	۰/۰۰۱

نتایج مدل سازی معادلات ساختاری نشان داد که تمامی ابعاد شخصیت تاریک رهبری اثر مستقیم، مثبت و معنادار بر دو متغیر استرس شغلی و تعارض نقش دارند. در پیش بینی استرس شغلی، بیشترین اثر مربوط به خودمحموری ($\beta=0/175, P=0/001$) و پس از آن قدرت طلبی افراطی ($\beta=0/163, P=0/001$) و ماکیاولیسم ($\beta=0/153, P=0/002$) بوده است؛ در حالی که سایکوپاتی، بدبینی سیستماتیک و دیگر آزاری نیز اثرات مثبت و معناداری اما با شدت کمتر بر استرس شغلی داشته اند. در پیش بینی تعارض نقش، ماکیاولیسم ($\beta=0/129, P=0/001$) بیشترین اثرگذاری را نشان داده و به ترتیب سایکوپاتی، بدبینی سیستماتیک، خودمحموری، قدرت طلبی افراطی و دیگر آزاری قرار گرفته اند. این نتایج بیانگر آن است که گرایش مدیران به ابعاد خاصی از رهبری تاریک، به ویژه خودمحموری، قدرت طلبی و ماکیاولیسم، نقش پررنگ تری در افزایش فشارهای روانی و ایجاد تعارضات نقشی در کارکنان ایفا می کند و می تواند به عنوان نقاط کلیدی در مداخلات بهبود سبک رهبری مدنظر قرار گیرد. همچنین یافته ارائه شده نشان می دهد که مسیر شخصیت تاریک رهبری $\rightarrow$ تعارض نقش $\rightarrow$ استرس شغلی دارای اثر غیرمستقیم مثبت و معنادار با ضریب استاندارد ($\beta=0/314$) و مقدار ($t=3/71$) در سطح معناداری ($P<0/001$) است. این بدان معناست که ویژگی های تاریک رهبری در مدیران، از طریق افزایش تعارض نقش کارکنان، به طور قابل توجهی سطح استرس شغلی آنان را نیز بالا می برد. به بیان دیگر، بخشی از اثرات منفی رهبری تاریک بر استرس شغلی، نه به طور مستقیم بلکه به واسطه ایجاد شرایطی مانند ابهام در وظایف، تضاد در انتظارات و تقابل نقش ها منتقل می شود. این نتیجه اهمیت تعارض نقش به عنوان یک متغیر میانجی را برجسته می کند و نشان می دهد که کاهش سطح تعارض نقش در محیط کار می تواند شدت اثرات مخرب سبک های تاریک رهبری بر استرس شغلی کارکنان را به شکل معناداری کاهش دهد.

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش میانجی گر تعارض در رابطه بین شخصیت تاریک رهبری با استرس شغلی انجام شد پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش میانجی تعارض نقش در رابطه بین شخصیت تاریک رهبری و استرس شغلی انجام شد و نتایج نشان داد که بین تمامی ابعاد شخصیت های تاریک رهبری شامل ماکیاولیسم، خودشیفتگی،

سایکوپاتی، بی رحمی استراتژیک، بدبینی سیستماتیک و قدرت طلبی افراطی با استرس شغلی کارکنان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. این یافته را می توان با استفاده از مدل تقاضا-منابع شغلی (دمروتی و باکر، ۲۰۱۱) تبیین کرد؛ بدین معنا که گرایش های تاریک شخصیتی رهبران با افزایش تقاضاهای شغلی (مانند فشار زمانی، تضادها و کشمکش های بین فردی) و کاهش منابع شغلی (مانند حمایت اجتماعی و استقلال کاری)، وضعیت فشارزا و پرتنش ایجاد می کنند که پیامد آن، افزایش سطح استرس شغلی است. سازوکارهای رفتاری نظیر تمایل به کنترل بیش از حد، اعمال فشار بی رویه بر کارکنان، بی توجهی به نیازهای آنان و هدف گذاری غیرواقع بینانه، از کانال های اصلی اثرگذاری این ویژگی ها بر افزایش استرس هستند. همسویی این یافته با مطالعات پمتل و همکاران (۲۰۲۴)، حدادیان و زارعی (۲۰۱۶) و آکینیل و چن (۲۰۲۴) نشانگر جهانی بودن این الگوست و بر این نکته تأکید دارد که رهبران با ویژگی های شخصیتی تاریک، بستر شکل گیری محیط کاری خصمانه و پرتنش را فراهم می آورند. هرچند چوی و فان (۲۰۲۲) بر اثرات دوگانه برخی ویژگی های تاریک مانند خودشیفتگی اشاره کرده اند، اما تجربه پژوهش حاضر در سازمانی بوروکراتیک و رسمی همچون وزارت آموزش و پرورش، بر غالب بودن جنبه های منفی این ویژگی ها تأکید می کند.

تحلیل سهم متغیرها نشان داد که خودشیفتگی، قدرت طلبی افراطی و ماکیاولیسم بیشترین قدرت پیش بینی کنندگی را در وقوع استرس شغلی دارند. این نتیجه را می توان در چارچوب نظریه تبادل اجتماعی و مدل نفوذ اجتماعی تبیین کرد؛ بدین معنا که رهبران خودشیفته یا قدرت طلب با تمرکز افراطی بر منافع شخصی و تسلط بر روابط کاری، منطق تبادل منصفانه را بر هم زده و تعادل روانی کارکنان را مختل می کنند. ماکیاولیسم نیز با ماهیت دستکاری گر و استراتژی های پنهان کارانه خود، حس بی اعتمادی و ناامنی شغلی را در کارکنان تقویت می کند و این امر با نتایج کای و همکاران (۲۰۲۴) و بوئو دلا فونته و همکاران (۲۰۲۵) همسو است. این ویژگی ها به شکل هم افزا عمل کرده و مجموعه ای از فشارهای روانی و اجتماعی را فعال می سازند که در نهایت منجر به بروز سطوح بالای استرس شغلی می شود.

یافته دیگر پژوهش نشان داد بین تمامی ابعاد شخصیت تاریک رهبری و تعارض نقش رابطه مثبت و معنادار وجود دارد و ماکیاولیسم بیشترین سهم را در این زمینه داراست. این نتیجه را می توان بر اساس نظریه نقش و دیدگاه بوئر و سیمونز (۱۹۷۰) تفسیر کرد که بیان می کنند تعارض نقش زمانی رخ می دهد که انتظارات متناقض یا مبهم از سوی منابع قدرت سازمانی (مانند مدیران) مطرح شود. مدیران با گرایش های ماکیاولیستی به دلیل تمایل به کنترل منابع اطلاعاتی و ایجاد وابستگی در کارکنان، دستورالعمل های متناقض و اهداف متضاد ارائه می دهند که ثبات نقش را تضعیف می کند. همسویی این یافته با نتایج مریانی و غزالی (۲۰۲۴) و تا حدی با الگوی مواکویوسا و مچارو (۲۰۲۴) مؤید آن است که تعارض نقش ناشی از رهبری تاریک، پیامدهایی فراتر از نارضایتی شغلی داشته و می تواند به تخریب روابط بین فردی و کاهش کیفیت عملکرد نیز منجر شود. این مکانیزم ها سطح تقاضای روانی را برای کارکنان افزایش می دهند و در غیاب حمایت سازمانی کافی، آثار منفی شدیدی بر بهزیستی روانی افراد دارند.

از مهم ترین دستاوردهای این پژوهش، تأیید نقش میانجی تعارض نقش در رابطه بین شخصیت تاریک رهبری و استرس شغلی است. براساس مدل های استرس شغلی، این مسیر میانجی گر زمانی فعال می شود که رهبر با ویژگی های تاریک، به طور غیرمستقیم از طریق ایجاد شرایط کاری سردرگم کننده، وظایف غیرواقع بینانه و ارزیابی های متناقض، فشار روانی کارکنان را بالا می برد. همخوانی این نتیجه با مدل تقاضا-منابع شغلی دمرثوتی و بکر (۲۰۱۱)، یافته های مویس و همکاران (۲۰۲۱) و پژوهش احمد و همکاران (۲۰۲۵) نشانگر این است که تعارض نقش نه تنها یک پیامد منفی محیط کار است، بلکه مجرای کلیدی است که از طریق آن روابط قدرت مبتنی بر ویژگی های تاریک، به استرس شغلی بلندمدت منجر می شود. این نکته تأکید دارد که مداخلات سازمانی باید کاهش تعارض نقش را به عنوان رویکرد راهبردی برای مدیریت اثرات مخرب رهبری تاریک در اولویت قرار دهند.

در مجموع، نتایج این پژوهش بر اهمیت کلیدی توجه به ابعاد شخصیتی رهبران در کنار شایستگی های فنی تأکید دارد. سازمان ها نمی توانند صرفاً به مهارت ها و توانمندی های حرفه ای بسنده کنند، بلکه باید ارزیابی دقیق ویژگی های شخصیتی و سبک رهبری را در فرآیند انتخاب و ارتقاء

مدیران مدنظر قرار دهند. همان گونه که چوی و فان (۲۰۲۲) نیز مطرح کرده اند، برخی ویژگی ها اگر در چارچوب سازمانی مثبت و قابل کنترل قرار گیرند می توانند مزیتزا باشند، اما بدون نظارت و تعدیل، به عاملی مخرب تبدیل خواهند شد. بنابراین نتایج این پژوهش بر اهمیت توجه به ویژگی های شخصیتی رهبران در سازمان ها تأکید دارد و نشان می دهد که سازمان ها نمی توانند صرفاً بر مهارت ها و شایستگی های فنی رهبران تمرکز کنند و باید به ویژگی های شخصیتی آن ها نیز توجه ویژه ای داشته باشند. این پژوهش بر روی کارکنان ستادی وزارت آموزش و پرورش انجام شده است و ممکن است نتایج آن به سایر سازمان ها قابل تعمیم نباشد. لذا، پیشنهاد می شود در پژوهش های آتی، این روابط در سازمان های دیگر (نظیر سازمان های دولتی و خصوصی) و در سطوح مختلف سازمانی بررسی شود تا قابلیت تعمیم نتایج افزایش یابد. پیشنهاد می شود بر اساس نتایج پژوهش حاضر، سازمان ها در فرآیند انتخاب، ارزیابی و ارتقاء مدیران، علاوه بر سنجش شایستگی های فنی، ارزیابی دقیق ویژگی های شخصیتی به ویژه ابعاد تاریک شخصیت را در دستور کار قرار دهند تا از انتصاب رهبرانی با گرایش های مخرب جلوگیری شود. همچنین توصیه می شود با برگزاری دوره های آموزش رهبری اخلاقی، هوش هیجانی و مدیریت تعارض، رفتارهای کنترل گرایانه و استثمار گرایانه مدیران کاهش یابد. از منظر ساختاری، لازم است سیاست های سازمانی در راستای کاهش تعارض نقش از طریق شفاف سازی وظایف، رفع ابهام و حذف انتظارات متناقض تدوین شود. در حوزه پژوهش، پیشنهاد می شود مطالعات آتی نقش سایر متغیرهای میانجی مانند فرسودگی شغلی، حمایت سازمانی و عدالت سازمانی و متغیرهای تعدیل گر نظیر جنسیت، فرهنگ سازمانی و سابقه کار را بررسی کنند تا تصویر جامع تری از رابطه رهبری تاریک و پیامدهای روان شناختی-شغلی ارائه شود.

ملاحظات اخلاقی

پیروی از اصول اخلاق پژوهش: این مقاله برگرفته از پایان نامه دکترای نویسنده اول در رشته روانشناسی عمومی است. به جهت حفظ رعایت اصول اخلاقی در این پژوهش سعی شد تا جمع آوری اطلاعات پس از جلب رضایت شرکت کنندگان انجام شود. همچنین به شرکت کنندگان درباره رازداری در حفظ اطلاعات شخصی و ارائه نتایج بدون قید نام و مشخصات شناسنامه افراد، اطمینان داده شد.

حامی مالی: این پژوهش در قالب پایان نامه دکتری و بدون حمایت مالی انجام شده است.

Organization, 1-28.

<https://doi.org/10.1080/00208825.2024.2442185>

Ershadi, N., & Shekar-ken, H. (2007). Examining the relationship between psychological stress caused by role conflict and role ambiguity with job performance and job satisfaction, considering the moderating effects of job autonomy and group cohesion among employees of the National Iranian South Oil Company – Ahvaz region. *Journal of Educational Sciences and Psychology*, 14(2), 129–148. <https://sid.ir/paper/8819/en> (in persian).

Bauer, J. C., & Simmons, P. R. (2000). Role ambiguity: A review and integration of the literature. *Journal of Modern Business*, 3(1), 41-47. DOI: [10.1177/001872678103400104](https://doi.org/10.1177/001872678103400104)

Bueno-de la Fuente, C., Núñez-Rodríguez, S., de la Fuente-Anuncibay, R., & González-Bernal, J. J. (2025). Relationship Between Leadership, Personality, and the Dark Triad in Workplace: A Systematic Review. *Behavioral Sciences*, 15(3), 297. DOI: [10.3390/bs15030297](https://doi.org/10.3390/bs15030297)

Cai, H., Wang, L., & Jin, X. (2024). Leader's Machiavellianism and employees' counterproductive work behavior: Testing a moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 14, 1283509. doi: [10.3389/fpsyg.2023.1283509](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1283509)

Choi, Y., & Phan, W. M. J. (2022). Narcissistic leaders: The good, the bad, and recommendations. *Organizational Dynamics*, 51(3), 100868. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100868>

Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 01-09. DOI: [10.4102/sajip.v37i2.974](https://doi.org/10.4102/sajip.v37i2.974)

Dwita, F. (2022). The Effect Of Toxic Leadership And Job Stress On Turnover Intention In Logistic Courier Bekasi City. *Airlangga J. Innov. Manag*, 3(2), 10. DOI: [10.20473/ajim.v3i1.39982](https://doi.org/10.20473/ajim.v3i1.39982)

Erkutlu, H., & Chafra, J. (2019). Leader psychopathy and organizational deviance: The mediating role of psychological safety and the moderating role of moral disengagement. *International Journal of Workplace Health Management*, 12(4), 197-213. DOI: [10.1108/IJWHM-12-2018-0154](https://doi.org/10.1108/IJWHM-12-2018-0154)

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

نقش هر یک از نویسندگان: این مقاله از پایان نامه دکتری نویسنده اول و به راهنمایی

نویسنده دوم و به مشاوره نویسنده سوم استخراج شده است.

تضاد منافع: نویسندگان هم چنین اعلام می دارند که در نتایج این پژوهش هیچ گونه تضاد منافی وجود ندارد.

تشکر و قدردانی: بدین وسیله از تمامی شرکت کنندگان در این پژوهش قدردانی می شود.

منابع

ارشدی، نسرين و شکرکن، حسین (۱۳۸۶). بررسی رابطه فشار روانی ناشی از تعارض و ابهام نقش با عملکرد و خشود شغلی با توجه به اثرهای تعدیل کننده استقلال کاری و پیوستگی گروهی در کارکنان شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب-منطقه اهواز. *مجله علوم تربیتی و روانشناسی*, ۱۴(۲), ۱۲۹-۱۴۸. <https://sid.ir/paper/8819/fa>

صارمی، مهناز؛ سادات نوری انور، زهرا؛ خداکریم، سهیلا؛ طباطبایی، شهناز و رمضانخانی، علی (۱۴۰۰). بومی سازی و روانسنجی نسخه فارسی پرسشنامه بررسی استرس شغلی معلمان. *فصلنامه بهداشت در عرصه دانشگاه*, ۹(۲), ۲۱-۲۰

<https://doi.org/10.22037/jhf.v9i2.36742> ۳۰

کوهنورد بهرام، محمودی پور فاطمه، سعیدی فریبا، تمدنی جهرمی نگار، هنربخش مرضیه. (۱۴۰۰). ارتباط بین افسردگی و تعارضات سازمانی با عملکرد شغلی در اساتید و کارکنان دانشکده علوم پزشکی لارستان. *بهداشت کار و ارتقاء سلامت*, ۵ (۱) ۱-۹

[doi:10.18502/ohhp.v5i1.6206](https://doi.org/10.18502/ohhp.v5i1.6206) ۹

References

- Ahmed, A. K., Atta, M. H. R., El-Monshed, A. H., & Mohamed, A. I. (2024). The effect of toxic leadership on workplace deviance: the mediating effect of emotional exhaustion, and the moderating effect of organizational cynicism. *BMC nursing*, 23(1), 669. doi: [10.1186/s12912-024-02308-x](https://doi.org/10.1186/s12912-024-02308-x)
- Ahmed, J. O., Kakamd, K. K., & Mawlod, K. S. (2025). Sexual harassment and job satisfaction among female workers at private sectors: Job stress as a mediator. *Industrial Psychiatry Journal*, 34(2), 184-190. DOI: [10.4103/ipj.ipj.498.24](https://doi.org/10.4103/ipj.ipj.498.24)
- Akinyele, A. I., & Chen, Z. (2024). Dark clouds of leadership: causes and consequences of toxic leadership. *International Studies of Management &*

- Lazarević, L. B. (2025). Grandiose Narcissism: Traits, Origins, and Implications. [DOI: 10.5772/intechopen.1011801](https://doi.org/10.5772/intechopen.1011801)
- Liang, E. S., & Bai, S. (2025). Generative AI and the future of connectivist learning in higher education. *Journal of Asian Public Policy*, 18(2), 329-351. <https://doi.org/10.1080/17516234.2024.2386085>
- Liden, R. C., Wang, X., & Wang, Y. (2025). The evolution of leadership: Past insights, present trends, and future directions. *Journal of Business Research*, 186, 115036. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115036>
- Liu, L., Wan, Z., Lin, Y., & Wang, X. (2022). The influence of self-serving leadership on deviant behaviors in the workplace: a moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 13, 825154. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.825154>
- Maryani, M., & Gazali, A. U. (2024). The Effect of Work Conflict on Job Stress and Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 4(2), 158-171. [DOI: 10.52970/grhrm.v4i2.494](https://doi.org/10.52970/grhrm.v4i2.494)
- Mwakyusa, J. R., & Mcharo, E. W. (2024). Role ambiguity and role conflict effects on employees' emotional exhaustion in healthcare services in Tanzania. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2326237. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2326237>
- Muis, M., Nai'em, M. F., Arsin, A. A., Darwis, A. M., Thamrin, Y., & Hans, N. A. P. (2021). The effect of multiple role conflicts and work stress on the work performance of female employees. *Gaceta Sanitaria*, 35, S90-S93. <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2020.12.025>
- Nübold, A., van Gils, S., & Zacher, H. (2022). Daily work role stressors and dark triad states. *Zeitschrift für Psychologie*. [DOI: 10.1027/2151-2604/a000505](https://doi.org/10.1027/2151-2604/a000505)
- Pimentel, D., Lagarto, S., & Marques-Quinteiro, P. (2024). Examining dark triad traits in formal leaders and their impact on employee workplace stress: A comparative study of family and non-family businesses. *Businesses*, 4(3), 331-346. <https://doi.org/10.3390/businesses4030021>
- Portuguez-Castro, M., & Castillo-Martínez, I. M. (2025). Leadership competencies for innovability: Bridging theory and practice for sustainable development. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 21(2), 15-32. [DOI: 10.7341/20252122](https://doi.org/10.7341/20252122)
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex University Hospitals employees", *Raya International Journal of Business Sciences*, 3(9), 1133-1164. [DOI: 10.21608/rijcs.2024.276133.1080](https://doi.org/10.21608/rijcs.2024.276133.1080)
- Ghamrawi, N., Abu-Shawish, R. K., Shal, T., & Ghamrawi, N. A. (2024). Destructive leadership behaviors: The case of academic middle leaders in higher education. *International Journal of Educational Research*, 126, 102382. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2024.102382>
- Günther, J., Overbeck, A. K., Muster, S., Tempel, B. J., Schaal, S., Schaal, S., ... & Otto, S. (2022). Outcome indicator development: Defining education for sustainable development outcomes for the individual level and connecting them to the SDGs. *Global Environmental Change*, 74, 102526. [DOI: 10.1016/j.gloenvcha.2022.102526](https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2022.102526)
- Hadadian, Z., & Zarei, J. (2016). Relationship between toxic leadership and job stress of knowledge workers. *Studies in Business and Economics*, 11(3), 84-89. [DOI: 10.1515/sbe-2016-0037](https://doi.org/10.1515/sbe-2016-0037)
- Herttamp, M., Wiese, B., & Feldt, T. (2023). Leaders' intensified job demands: Their multi-level associations with leader-follower relationships and follower well-being. *Work & Stress*, 37(1), 78-99. <https://doi.org/10.1080/02678373.2022.2080776>
- Ives, E. R., Jules, B. N., Anduze, S. L., Wagner, S., & Mattson, R. E. (2025). The dark side of touch: how attachment style impacts touch through dark triad personality traits. *Current Psychology*, 1-14. [DOI: 10.1007/s12144-025-08282-0](https://doi.org/10.1007/s12144-025-08282-0)
- Kesting, P., Uhløi, J. P., Song, L. J., & Niu, H. (2015). The impact of leadership styles on innovation-a review. *Journal of Innovation Management*, 3(4), 22-41. [DOI: 10.24840/2183-0606.003.004.0004](https://doi.org/10.24840/2183-0606.003.004.0004)
- Kouhnavard F, Mahmoudipour B, Saeedi F, Tamadoni Jahromi N, Honrbaksh M.(2021). Relationship between depression and organizational conflicts with job performance in professors and staff of Larestan University of Medical Sciences. *ohhp*; 5 (1) :1-9. [doi:10.18502/ohhp.v5i1.6206](https://doi.org/10.18502/ohhp.v5i1.6206) (in persian).
- Kuteesa, K. N., Dagunduro, A. O., Ediae, A. A., & Favour, C. (2024). Redefining leadership: The role of gender in shaping organizational culture. *Compr. Res. Rev. Multidiscip. Stud*, 2, 009-018. [DOI: 10.57219/crrms.2024.2.1.0036](https://doi.org/10.57219/crrms.2024.2.1.0036)

- organizations. *Administrative science quarterly*, 150-163. DOI: [10.2307/2391486](https://doi.org/10.2307/2391486)
- Robbins, A. L., & Yalch, M. M. (2025). The hierarchical structure of psychopathy and the prediction of aggression. *Journal of Threat Assessment and Management*. DOI: [10.1037/tam0000258](https://doi.org/10.1037/tam0000258)
- Saremi, M., Anvar, Z. S. N., Khodakarim, S., Tabatabaei, S., & Ramezankhan, A. (2021). Cross cultural adaptation and psychometric evaluation of the persian version of teachers stress inventory. *Journal of Health in the Field*, 9(2), 21-30. <https://doi.org/10.22037/jhf.v9i2.36742> (in persian).
- Somaraju, A. V., Griffin, D. J., Olenick, J., Chang, C. H. D., & Kozlowski, S. W. (2022). The dynamic nature of interpersonal conflict and psychological strain in extreme work settings. *Journal of occupational health psychology*, 27(1), 53. doi: [10.1037/ocp0000290](https://doi.org/10.1037/ocp0000290)
- 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/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 39(2), 213-230. DOI: [10.1002/cjas.1660](https://doi.org/10.1002/cjas.1660)
- Zhang, Y., Wang, Y., Jiang, X., Li, X., & Zhang, J. (2025). The relationship between insecure attachment and Machiavellianism: A meta-analysis. *Journal of Social and Personal Relationships*, 02654075251331679. DOI: [10.1177/02654075251331679](https://doi.org/10.1177/02654075251331679)