

## مقایسه ویژگی های شخصیتی مدیران موفق و ناموفق دبیرستان های استان مازندران

حبیب الله مشایخی<sup>۱</sup>، علی خلخالی<sup>۲\*</sup>، نرگس فرج الهی<sup>۳</sup>

۱ و ۲) استادیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تنکابن، تنکابن، ایران

۳) دانش آموخته کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تنکابن، تنکابن، ایران

\*نویسنده مسئول: khalkhali\_ali@yahoo.com

تاریخ دریافت مقاله ۸۹/۶/۱۲ تاریخ آغاز بررسی مقاله ۸۹/۶/۱۹ تاریخ پذیرش مقاله ۸۹/۹/۱۱

### چکیده

تحقیق حاضر با هدف مقایسه ی ویژگی های شخصیتی مدیران موفق و ناموفق دبیرستان های استان مازندران صورت گرفته است. روش این تحقیق توصیفی از نوع علمی- مقایسه ای بود. جامعه آماری شامل کلیه مدیران دبیرستان های استان مازندران به تعداد ۴۸۰ نفر بود که پس از همتاسازی مدارس (از لحاظ سابقه مدرسه، تعداد دانش آموزان، وضعیت معلمان و تجربه مدیریتی) و بر مبنای درصد قبولی های دو سال اخیر، ۲۲ مدیری که بیشترین درصد قبولی را داشته اند (مدیران موفق) و ۲۳ مدیری که کمترین درصد قبولی را داشته اند (مدیران ناموفق) شناسایی و به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. برای سنجش ویژگی های شخصیتی از فرم کوتاه پرسش نامه شخصیت نئو استفاده شد. پس از تأیید روایی و محاسبه پایایی ابزار، داده های پژوهش با استفاده از شاخص های گرایش مرکزی، آزمون t مستقل، تحلیل واریانس و تعقیبی شفه مورد تحلیل قرار گرفتند. نتایج نشان داد بین مدیران موفق و ناموفق از لحاظ ویژگی های شخصیتی چون دلپذیر بودن و مسئولیت پذیری تفاوت معنی داری وجود دارد، لیکن در خصیصه های روان رنجورخویی، برون گرایی و انعطاف پذیری میان آنها تفاوت ها معنی داری نبود. همچنین با ورود متغیر جنسیت نتایج تحلیل واریانس و آزمون تعقیبی مربوطه نشان داد که در ترکیب های مختلف بین جنسیت و موفقیت مدیران در دو ویژگی دلپذیر بودن و مسئولیت پذیری، همه تفاوت های مشاهده شده به نفع مدیران موفق زن معنی دار بودند.

کلید واژه ها: موفقیت مدیران، شخصیت، مازندران، دبیرستان.

### مقدمه

هرم آموزشی (لایه اول مربوط به معلمان است) کارگزار مهمی محسوب می شوند. امروزه موقعیت و شغل مدیر مدرسه، بسیار پیچیده تر از دهه های قبل شده است. این پیچیدگی از طریق بر شماری تعداد کارکردهایی که انتظار می رود مدیران مدرسه هر روز و همزمان انجام دهند، به طور ملموس تری قابل توصیف است. حفظ کیفیت و استانداردها در آموزش و پرورش تا حد بسیاری به انجام موفقیت آمیز مسئولیت های مدیریتی و رهبری توسط مدیران مدارس

مدیران مدارس<sup>۱</sup> نقش محوری در اجرای موفقیت آمیز کار آموزشی برعهده دارند و در جریان آموزش، از طریق داشتن اطلاعاتی در مورد فرآیند تغییر، برطرف نمودن موانع پیشرفت و توسعه دادن راهبردهایی جهت پیشرفت امور آموزشی، نقش تسهیل کننده ایفا می کنند. مدیران مدارس به عنوان ستون سیستم آموزشی، در ارتقای اثر بخشی مدرسه به ویژه در لایه ی دوم

<sup>۱</sup>. Principal

گیری فرهنگ سازمانی به واسطه تغییر جنبه های زندگی سازمانی مثل استراتژی روابط بین فردی و مضمون سازی که در هر فرهنگی هم با هم فرق دارند، شخصیت مدیر هم ممکن است از نظر فرهنگی، خاص باشد. پاتریک و لوک<sup>۷</sup> (۱۹۹۹) نشان دادند که شخصیت به عنوان یک ویژگی رهبری شامل شش عامل حرکت و تلاش، تمایل به رهبری، درست کاری و یکپارچگی، اعتماد به نفس، توانایی شناختی و دانش درباره کار مورد نظر است. تحقیق ت و بارنت<sup>۸</sup> (۲۰۰۳) بر روی ۱۸ مدیر در انگلیس نشان داد که منش و شخصیت مدیر شامل درست کاری، صداقت، دل سوزی، فروتنی و یک فرد حقیقی بودن است.

کیندر و رابرتسون<sup>۹</sup> (۱۹۹۴) در مقاله ی خود بر روابط میان شخصیت و گستره ای از شایستگی هایی که در مدیریت و رهبری موفق دارای اهمیت هستند، توجه کرده اند. در عین حال بعضی از محققان از بیوگرافی افراد مشهور جهت توصیف نوع متغیرهای شخصیت و بسط مفهوم روان شناسی موفقیت استفاده کرده اند. یوکی و فان فلت<sup>۱۰</sup> (۱۹۹۸) هر چند معتقدند که وجود برخی از صفات رهبری به طور قطع موجب موفقیت مدیر نمی گردد؛ لیکن پژوهش های انجام شده نشان می دهد که برخی از صفات احتمال افزایش کارآمدی مدیر را فراهم می کند و در عامل موقعیت نیز تعیین کننده هستند. ویژگی هایی مانند میل به پیشرفت و جاه طلبی، جرأت و جسارت، قاطعیت، پر انرژی

بستگی دارد (ایبوکان، اویوول و آبه<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). صاحب نظران علم مدیریت، بر این باورند که انتخاب مدیران کاردان، مطلع و آگاه که دارای قابلیت های بینشی، توانشی و شخصیتی باشند، در ایفای نقش مهم مدیریت آموزشی در سازمان، امری اساسی است. بنابراین، ضروری است به ویژگی های شخصیتی مدیران نیز توجه گردد. برای نمونه باس و استیدمیر<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) بیان داشته اند که در مدیریت، شخصیت فراهم آورنده جنبه ی اخلاقی فرد است و در طولانی مدت رشد اخلاق عمومی مدیر باید جامه عمل بپوشد. بنیس<sup>۳</sup> (۱۹۹۳) نیز بر این باور است که منش مدیر، مهمترین جنبه شخصیتی وی است.

گوین و کوپر<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) بر این ادعا هستند که شخصیت همان چیزی است که مدیر در جهان و دنیای بیرون از خود نشان می دهد. بنابراین شخصیت برای مدیران پدیده ای است که در وجود مدیر، ثابت است و می تواند آن را یاد بگیرد و در کل زندگی کاری آن را توسعه دهد. پترسون و سلیگمن<sup>۵</sup> (۲۰۰۴) بیان می کنند که ساخت یک شخصیت، صورتی از رشد اخلاقی است که با افزایش سن توسعه می یابد. به خصوص آن ها بر این ادعا هستند که شخصیت خوب را می توان پرورش داد.

بارکر و کوی<sup>۶</sup> (۲۰۰۳) هفت عامل شخصیتی مدیریتی را فروتنی، اشتیاق، یکپارچگی، دل رحمی، خوش مشرب بودن، علاقه و دانش توصیف می کنند. لازم به ذکر است که با شکل

7. Patrick & Locke

8. Tett & Burnett

9. Kinder & Robertson

10. Yuki & Van Fleet

1. Ibukun, Oyewole & Abe

2. Bass & Steidmier

3. Bennis

4. Gavin & Cooper

5. Peterson & Seligman

6. Barker & Coy

دارای ویژگی های خاصی هستند که در همه ی افراد پیدا نمی شود. به عقیده ی آنها انگیزش رهبری، انگیزش جاه طلبی، پیشرفت و توسعه، اعتماد به نفس، انعطاف پذیری و توانایی شناختی، صفات مهمی برای موفقیت مدیران هستند. تت، جکسون و روشتن<sup>۵</sup> (۱۹۹۱) در پژوهشی متفاوت دریافتند که توانمندی در تصویر پردازی، خلاق بودن، هوشمندی و تفکر وسیع و همه جانبه داشتن در شغل، در موفقیت شغلی مدیران مؤثرند. بررسی رابطه ی صفات شخصیتی افراد با موفقیت شغلی نشان می دهد که وظیفه شناسی، در بسیاری از موقعیت های سازمانی، مفید و مهم تلقی شده اند و شاخص مناسبی برای پیشگویی عملکرد در بسیاری از مشاغل می باشند، چرا که تمایل افراد وظیفه شناس، برای دست یابی به موفقیت بیش تر است. یافته های گزارش شده از یک تحلیل عاملی، روابط گسترده و معنی داری را میان صفات شخصیتی مدیران و رهبران و اثربخشی و موفقیت آنها مدلسازی کرده است. این گزارش نشان داده است که اساساً مدیران موفق از صفاتی چون قاطعیت، اعتماد به نفس و توانایی لازم در انجام امور برخوردارند. اما مدیران روان رنجور معمولاً حال و هوای منفی در محیط کار خود داشته، عموماً نگرش منفی نسبت به کار خود دارند. البته ممکن است در تصمیم گیری های گروهی، نفوذ هشدار دهنده ای داشته باشند. این امر از طریق بیان جنبه های منفی تصمیم اخذ شده T صورت می گیرد (ابوجراد<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰).

الیگوری<sup>۷</sup> (۲۰۰۰) معتقد است عامل شخصیت در

بودن، اعتماد به نفس، آگاهی به شرایط محیطی، انطباق پذیری با واقعیت ها و تحمل استرس، نمونه هایی از صفات مورد نظر یوکی و فان فلت هستند. مک گی<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) پنج وظیفه امور ساخت و ساز، امور کارکنان، امور سازماندهی مدرسه و مدیریت زمان را از مسئولیت های اصلی مدیران و مهارت های بین فردی، مهارت های سازماندهی و برنامه ریزی، دانش حرفه ای، بصیرت و انعطاف پذیری را به عنوان ویژگی های اصلی مدیران مدارس بر می شمارد.

دیویس<sup>۲</sup> (۱۹۷۲) معتقد بود که چهار ویژگی وجود انگیزه های قوی برای پیشرفت و موفقیت، انسان گرایی، بلوغ اجتماعی و وسعت دید، برای موفقیت مدیران اجتناب ناپذیر هستند. کورمن<sup>۳</sup> (۱۹۷۶) در مطالعه ای که از هزاران مدیر سطوح میانی و بالاتر به عمل آورد مشخص نمود که مهارت های شناختی، اقدام به نفع زیر دستان و اعتماد به نفس تا اندازه ی بسیاری پیش بینی کننده ی موفقیت مدیران هستند. باریک و مونت<sup>۴</sup> (۱۹۹۱) معتقدند مسئولیت پذیری و کمبود روان رنجورخویی، بدون توجه به نوع شغل، همبستگی مثبتی با موفقیت شغلی دارند. همچنین آنها معتقدند احساس مسئولیت، پشتکار، تلاش برای تکمیل وظایف، دست یابی به اهداف شغلی و وابستگی به سازمان در موفقیت شغلی مؤثرند.

مجموعه ی پژوهش های انجام شده ی پاتریک و لوک (۱۹۹۱) نشان می دهند که مدیران موفق، شبیه سایر افراد نیستند. مدیران موفق اصولاً نابغه یا خارق العاده نیستند؛ ولی

5. Tett , Jackson & Rothstein  
5. Tett , Jackson & Rothstein  
6. Abujarad  
7. Caligiuri

1. McGhee  
2. Davis  
3. Korman  
4. Mount & Brrick

که تعامل دو سویه ی شخصیت و سبک فرا انگیزشی، می تواند به طور معنی داری هیجان و عملکرد را پیش بینی نماید.

دگلیسن و گراف<sup>۶</sup> (۲۰۰۶) در یک پژوهش جامعه شناسانه، تأثیر شخصیت، سابقه ی اجتماعی و موفقیت شغلی را مورد بررسی قرار دادند. در این تحقیق اثرات ویژگی های شخصیتی بر درآمد و موقعیت شغلی که جزو ابعاد موفقیت شغلی به حساب می آیند، بررسی شدند. نتایج نشان داد که رابطه ی اساسی مستقیمی بین ویژگی های شخصیتی و موفقیت شغلی وجود دارد و علاوه بر متغیرهای جامعه شناسی، خصوصیات شخصیتی نیز به میزان درآمد و دست یابی به موفقیت شغلی کمک می کند.

تحقیقات مختلف انجام شده در مورد عوامل مؤثر بر موفقیت شغلی، نشان داده اند که ویژگی های فردی کارکنان نظیر توانایی، دانش و مهارت، ویژگی های شخصیتی، انگیزش و سخت کوشی، از جمله ی مهم ترین عواملی هستند که می توانند کیفیت عملکرد شغلی را پیش بینی نمایند. سلیمی و همکاران (۱۳۸۵) در بررسی ارتباط بین کیفیت عملکرد شغلی یعنی نمره کلی فرد در آزمون موفقیت شغلی با عوامل مرتبه ی اول شخصیت به این نتیجه رسیدند که از بین عوامل مرتبه ی اول شخصیت فقط عامل تسلط بر خود در برابر درگیری با خود، بین دو گروه موفق و ناموفق از لحاظ موفقیت شغلی تفاوت معنادار وجود دارد. افراد موفق در عواملی مانند حساسیت هیجانی در برابر سخت و خشن بودن، تخیلی بودن در برابر عملگرا بودن،

بسیاری از موارد نقشی بسیار مهم و قابل توجه دارد. خصوصیات شخصیتی در حقیقت به عنوان محرکه های خلق و خو، برای دست یابی به هدف تلقی می شوند. به این معنا که این خصوصیات انسان را در انجام رفتارهای مختلف در موقعیت های خاص مستعد می نماید. هایزنسکی<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) اشاره می نماید افراد منعطف، برای مشاغلی که در آنها تغییر و تحول زیاد روی می دهد، یا نیاز به نوآوری یا ریسک قابل ملاحظه ای دارند، می توانند مفید واقع شوند. برای مثال کارآفرینان، معماران، عاملان تغییر در سازمان، هنرمندان و دانشمندان ثنوری پرداز، عموماً سطح بالایی از این ویژگی را برخوردارند.

ساروس<sup>۲</sup>، کوپر<sup>۳</sup> و هارتیکن<sup>۴</sup> (۲۰۰۶) که به بررسی رهبر و شخصیت پرداخته اند اظهار می دارند شخصیت رهبر چیزی است که اغلب به آن توجه خاصی می شود و معمولاً انتظار می رود که رهبران خوب دارای شخصیت قوی و جنبه های اخلاقی برای اعمال خویش باشند. آنان معتقدند شخصیت چند وجهی است و در میان جنبه های متفاوت مثل جنس، سن، سطح برتری و سال های تجربه مدیریت اجرایی، متغیر است و شاخصی برای مطلوبیت اجتماعی محسوب می شود. آپتر<sup>۵</sup> (۲۰۰۷) در مطالعات خود با قراردادن سبک های فرا انگیزشی به عنوان متغیری واسطه ای، به ایجاد مدلی ساختاری از شخصیت و سبک های فرا انگیزشی در ارتباط با عملکرد و هیجان پرداخت، و به این نتیجه رسید

<sup>۱</sup> Hizenski

<sup>۲</sup> James C. Sarros

<sup>۳</sup> Brian K. Cooper

<sup>۴</sup> Anne M. Hartican

<sup>۵</sup> Apter

<sup>۶</sup> Glison & Graf

مؤلفه‌ی وظیفه‌شناسی، پذیرش تجربه، تطابق پذیری و برون‌گرایی بالاتراز حد متوسط است. بالاترین میانگین مربوط به بعد وظیفه‌شناسی و کمترین میانگین مربوط به بعد روان‌رنجوری است. بین میانگین رتبه‌ها تفاوت معنی‌داری وجود دارد. بعد وظیفه‌شناسی در میان مدیران بالاترین رتبه و بعد روان‌رنجوری، پایین‌ترین رتبه را داشته است.

اژه‌ای و همکاران (۱۳۸۸) به بررسی تعامل میان شخصیت و سبک‌های فرا‌انگیزشی در عملکرد شغلی کارکنان یکی از مراکز دولتی پرداختند. نتایج نشان داد که سبک‌های فرا‌انگیزشی بر اساس ویژگی‌های شخصیتی، در پیش‌بینی موفقیت مدیران نقش واسطه‌ای دارند. همچنین ویژگی‌های شخصیتی به ترتیب وظیفه‌شناسی، ثبات هیجانی، سازش‌پذیری، پذیرا بودن تجارب و برون‌گرایی، از قدرت پیش‌بینی کنندگی بیش‌تری برخوردار بودند. در بین ابعاد شخصیتی سازش‌پذیری، ثبات هیجانی، پذیرا بودن نسبت به تجارب و در نهایت برون‌گرایی ارتباط بیش‌تری با عملکرد شغلی داشتند. هنگام مرور ادبیات مربوط به روابط متغیرهای شخصیتی با موفقیت مدیران و شناسایی این متغیرها، مسأله‌ی تغییر شخصیت مطرح نیست، بلکه موضوع محوری، انطباق میان آنهاست. چنانچه افراد بر اساس ویژگی‌های شخصیتی خود شغلی را انتخاب کنند، احتمال موفقیت شغلی آنان افزایش می‌یابد (کلارک، اسوالد و وار، ۱۹۹۶). به ویژه به نظر می‌رسد توجه به برخی از ویژگی‌های شخصیتی مدیران، برای افزایش ضمانت موفقیت آنها ضروری

بنیادگرا در برابر محافظه‌کار و تنیدگی در برابر آرامش تفاوت قابل توجهی ندارند؛ ولی در عواملی مانند گرمی در برابر سردی، پایداری هیجانی در برابر ناپایداری هیجانی، سلطه‌جویی در برابر اطاعت، نیرومندی فرا‌من در برابر ضعف فرا‌من، جسارت اجتماعی در برابر خجالتی بودن، ظرافت در برابر بی‌ظرافتی، احساس عدم شایستگی در برابر احساس کفایت و خودکفایی در برابر گروه‌جویی، هر چند تفاوت وجود دارد. اما این تفاوت به لحاظ آماری معنادار نمی‌باشد. نتایج پژوهش نکویی مقدم و پیرمادی بزنجانی (۱۳۸۶) نشان داد که رابطه‌ی مثبت معنادار، میان ویژگی‌های شخصیتی کانون کنترل و قدرت طلبی کارکنان و تعارض سازمانی بین فردی وجود دارد اما میان ویژگی‌های شخصیتی عزت نفس و سازگاری با موقعیت کارکنان و تعارض سازمانی بین فردی، رابطه‌ی منفی معناداری وجود دارد. همچنین یافته‌های پژوهش مقیمی و همکاران (۱۳۸۷) نشان داده است که اثربخش‌ترین سبک در مدیران ارشد، سبک شهودی-عاطفی و در مدیران عملیاتی، سبک شهود-منطقی می‌باشد. حاجی کریمی و فرجیان (۱۳۸۷) تأثیر مدیریت سرمایه‌ی انسانی، اجتماعی و عاطفی با رویکردی اثر بخش بر موفقیت شغلی مدیران را مورد بررسی قرار دادند. آنان براساس داده‌های حاصل از تحلیل مسیر، دریافتند که دو بعد سرمایه‌ی انسانی و اجتماعی، بر موفقیت شغلی مدیران تأثیر می‌گذارد. خنیفر و همکاران (۱۳۸۷) مطالعه‌ی راهت‌شناخت شخصیت مدیران، صورتبندی کردند. نتایج این پژوهش نشان داد که میانگین روان‌رنجوری در جامعه‌ی آماری کم‌تر از حد متوسط آن؛ و میانگین چهار

<sup>1</sup>. Clark, Oswald, Warw

گیری سهمیه ای، ۲۲ مدیری که مدارس آنها دارای بالاترین میانگین بودند به عنوان مدیر موفق و ۲۳ مدیری که مدارس آنها پایین ترین میانگین را کسب کرده بودند به عنوان مدیران ناموفق انتخاب شدند.

**ابزار پژوهش:** در این پژوهش برای سنجش متغیر مستقل ویژگی شخصیتی، از پرسش نامه ی شخصیت نئو (فرم کوتاه پنج عاملی) بهره گرفته شد. هریک از این عوامل با ۱۲ سؤال سنجیده می شود. با ترکیب برآوردهای کاستا و کری (۱۹۹۸) و حجازی و ایروانی (۱۳۸۲) روایی<sup>۷</sup> سازه عوامل اصلی این آزمون به ترتیب "روان رنجور خوبی ۰.۸۴، برون گرایی ۰.۷۳، انعطاف پذیری ۰.۷۴، دلپذیر بودن ۰.۸۱ و مسئولیت پذیری ۰.۸۷" حاصل شد. همچنین پایایی<sup>۸</sup> این ابزار در یک فاصله ی زمانی ۶ تا ۷ ماهه، برای همه مقیاس ها بین ۰.۵۳ تا ۰.۷۶ گزارش شده است (حجازی و ایروانی، ۱۳۸۲).

- **روش تجزیه و تحلیل داده ها:** در این تحقیق جهت تحلیل پرسش های پژوهش از شاخص های گرایش مرکزی، آزمون t مستقل، آنووا و آزمون تعقیبی شفه استفاده شده است.

#### یافته های پژوهش

**تحلیل سؤال اول پژوهش:** وضعیت ویژگی های شخصیتی مدیران موفق و مدیران ناموفق در نمونه پژوهش چگونه است؟ پس از اجرای آزمون نئو در بین دو گروه نمونه، داده ها مورد تجزیه قرار گرفتند. نتایج تجزیه توصیفی داده ها در جدول ۱ نمایش داده شده است.

است، لذا پژوهش حاضر در پی مقایسه ی ویژگی های شخصیتی روان رنجور خوبی<sup>۱</sup>، برون گرایی<sup>۲</sup>، انعطاف پذیری<sup>۳</sup>، دلپذیر بودن<sup>۴</sup> و مسئولیت پذیری<sup>۵</sup> با موفقیت یا عدم موفقیت مدیران مدارس در قالب پرسش های زیر بوده است:

۱. وضعیت ویژگی های شخصیتی مدیران موفق و ناموفق چگونه است؟
۲. آیا بین ویژگی های شخصیتی مدیران موفق و ناموفق تفاوت وجود دارد؟
۳. آیا ویژگی های شخصیتی مدیران موفق و ناموفق با توجه به متغیر جنسیت با هم تفاوت دارند؟

#### روش تحقیق

**نوع پژوهش:** پژوهش حاضر توصیفی از نوع علی-مقایسه ای بوده است.

**جامعه و نمونه پژوهش:** در این پژوهش، واحد مطالعه، مدیران مدارس متوسطه ی استان مازندران (N=۴۸۰) بودند. برای تفکیک مدیران موفق و ناموفق در چند مرحله، نمونه گیری انجام گرفت. نمونه ی اولیه مبتنی بر همگن سازی مدیرانی که حداقل ۳ سال به طور مداوم در یک مدرسه مستقر بودند، ۸۰ نفر برآورد گردید. همچنین جهت تفکیک مدیران موفق و ناموفق بر اساس مدل محاسبه ی عملیات و عملکرد سازمان (کوهن و مارچ<sup>۶</sup>، ۱۹۷۴) به میانگین درصد قبولی دانش آموزان طی دو سال پیاپی، استناد شد. در نهایت بر اساس نمونه

<sup>1</sup> . Neuroticism

<sup>2</sup> . Extraversion

<sup>3</sup> . Openness

<sup>4</sup> . Agreeableness

<sup>5</sup> . Conscientiousness

<sup>6</sup> . Cohen & March

<sup>7</sup> . Validity

<sup>8</sup> . Reliability

جدول شماره ۱. اطلاعات مربوط به تحلیل توصیفی داده ها به تفکیک متغیرهای شخصیتی و وضعیت مدیران نمونه

متغیرهای شخصیتی	نمونه ها	شاخص های گرایش مرکزی		
		فرآوانی	میانگین	انحراف استاندارد
روان رنجورخویی	مدیران ناموفق	۲۲	۱۶/۰۰	۵/۵۲۹
	مدیران موفق	۲۳	۱۷/۰۴	۵/۸۸۹
برون گرایی	مدیران ناموفق	۲۲	۲۹/۹۱	۳/۰۸۵
	مدیران موفق	۲۳	۲۹/۰۰	۴/۰۲۳
انعطاف پذیری	مدیران ناموفق	۲۲	۲۶/۲۳	۵/۲۷۳
	مدیران موفق	۲۳	۲۵/۸۷	۴/۱۳۷
دلپذیر بودن	مدیران ناموفق	۲۲	۳۰/۵۰	۴/۴۰۵
	مدیران موفق	۲۳	۴۱/۰۰	۴/۳۸۰
مسئولیت پذیری	مدیران ناموفق	۲۲	۳۳/۷۳	۵/۱۱۹
	مدیران موفق	۲۳	۴۳/۰۰	۳/۹۲۰

وجود دارد؟ جهت تحلیل این سؤال با توجه به عوامل اصلی شخصیتی، ۵ مقایسه مورد تحلیل قرار گرفت. البته لازم بود تا در مورد آماره مناسب برای این تحلیل ها تصمیم گیری شود. از آنجایی که در این پرسش، مقایسه ی میانگین های دو نمونه ی مستقل مطرح است، لذا آزمون t با نمونه های مستقل<sup>۲</sup> استفاده شد. اما تصمیم گیری در مورد انتخاب یکی از وضعیت های برابری یا نابرابری واریانس ها ابتدا آزمون لون<sup>۳</sup> انجام شد. نتایج به تفکیک متغیرهای شخصیتی در ادامه گزارش شده است.

الف: مقایسه تفاوت مدیران موفق و ناموفق از لحاظ ویژگی شخصیتی روان رنجور خویی:  
برای این مقایسه، داده های حاصل از اجرای آماره های مربوط به آزمون میانگین های گروه های مستقل در ویژگی شخصیتی روان رنجورخویی در جدول ۲ ارایه شده است.

مطابق داده های جدول ۱ مدیران موفق و ناموفق در ویژگی شخصیتی روان رنجور خویی، کم ترین نمره و در مسئولیت پذیری و دلپذیر بودن، بیش ترین نمره را کسب نمودند. همچنین داده های حاصله از این پژوهش با میانگین هنجار شده ایرانی<sup>۱</sup> (فرنام و همکاران، ۱۳۵۸) قابل مقایسه است. نتایج نشان می دهند نمره ی به دست آمده ی هر دو گروه در روان رنجورخویی و انعطاف پذیری، کمتر از حد میانگین و در برون گرایی، بیشتر از حد میانگین ایرانی بوده است. لیکن نمره ی مدیران موفق در هر دو ویژگی مسئولیت پذیری و دلپذیر بودن، بیش از حد میانگین و نمره ی مدیران ناموفق در هر دو ویژگی مذکور، کم تر از حد میانگین هنجار شده ی ایرانی می باشد.

**تحلیل سؤال دوم پژوهش:** آیا بین ویژگی های شخصیتی مدیران موفق با ناموفق تفاوت

<sup>۱</sup> در میانگین های هنجار شده ایرانی روان رنجورخویی ۲۲/۹۲، برون گرایی ۲۶/۸۹، انعطاف پذیری ۲۷/۹۴، دلپذیر بودن ۳۲/۹۰ و مسئولیت پذیری ۳۱/۶۲ برآورد شده است.

<sup>۲</sup> Independent-Samples t-Test

<sup>۳</sup> Levene

جدول شماره ۲. مقایسه ویژگی شخصیتی روان رنجور خوبی بین مدیران موفق و ناموفق

آزمون لون جهت بررسی واریانس		آزمون t جهت بررسی میانگین				
F	سطح معنی داری	آزمون t	درجه آزادی	سطح معنی داری (دوطرفه)	اختلاف میانگین	انحراف استاندارد
۰/۰۳۷	۰/۸۴۸	-۰/۶۱۲	۴۳	۰/۵۴۴	-۱/۰۴۳	۱/۷۰۵
		-۰/۶۱۳	۴۲/۹۸۷	۰/۵۴۳	-۱/۰۴۳	۱/۷۰۲

از آن جایی که در آزمون لون مقدار  $P > ۰/۰۵$  است مشخص می شود که واریانس میانگین های گروه های مورد مطالعه، برابر است. در نتیجه از مقادیر مربوط به مفروضه ی برابری واریانس ها استفاده می گردد. در این شرایط با توجه به این که قدر مطلق نسبت  $t$  محاسبه شده، کوچک تر از ارزش بحرانی است ( $df=۴۳$ )،  $t = -۰/۶۱۲$ ،  $P = ۰/۵۴۴$  نتیجه گرفته می شود که

بین «روان رنجور خوبی» مدیران موفق و ناموفق تفاوت معنی دار وجود ندارد.

ب: مقایسه ی تفاوت مدیران موفق و ناموفق از لحاظ ویژگی شخصیتی برون گرایی:

جدول ۳ داده های حاصل از اجرای آماره های مربوط به آزمون میانگین های گروه های مستقل در ویژگی شخصیتی برون گرایی را نمایش می دهد.

جدول شماره ۳. مقایسه ویژگی شخصیتی برون گرایی بین مدیران موفق و ناموفق

آزمون لون جهت بررسی واریانس		آزمون t جهت بررسی میانگین				
F	سطح معنی داری	آزمون t	درجه آزادی	سطح معنی داری (دوطرفه)	اختلاف میانگین	انحراف استاندارد
۰/۶۵۱	۰/۴۲۴	۰/۸۴۸	۴۳	۰/۴۰۱	۰/۹۰۹	۱/۰۷۲
		۰/۸۴۸	۴۱/۰۹۴	۰/۳۹۹	۰/۹۰۹	۱/۰۶۶

مطابق داده های جدول ۳، نتایج آزمون لون از مقادیر مفروضه برابری واریانس ها حمایت می کند. در این شرایط با توجه به این که نسبت  $t$  محاسبه شده کوچک تر از ارزش بحرانی است ( $df=۴۳$ )،  $t = ۰/۸۴۸$ ،  $P = ۰/۴۰۱$  لذا می توان نتیجه گرفت که بین «برون گرایی» مدیران موفق و ناموفق نیز تفاوت معنی دار وجود ندارد.

ج: مقایسه تفاوت مدیران موفق و ناموفق از لحاظ ویژگی شخصیتی انعطاف پذیری:

داده های حاصل از اجرای آماره های مربوط به آزمون میانگین های گروه های مستقل در متغیر شخصیتی انعطاف پذیری در جدول ۴ ارائه شده است.

مطابق داده های جدول ۳، نتایج آزمون لون از مقادیر مفروضه برابری واریانس ها حمایت می کند. در این شرایط با توجه به این که نسبت  $t$  محاسبه شده کوچک تر از ارزش بحرانی است ( $df=۴۳$ )،  $t = ۰/۸۴۸$ ،  $P = ۰/۴۰۱$  لذا می توان نتیجه گرفت که بین «برون گرایی» مدیران موفق و ناموفق نیز تفاوت معنی دار وجود ندارد.



جدول شماره ۴. مقایسه ویژگی شخصیتی انعطاف پذیری بین مدیران موفق و ناموفق

آزمون t جهت بررسی میانگین				آزمون لون بررسی واریانس			
انحراف استاندارد	اختلاف میانگین	سطح معنی داری (دوطرفه)	درجه آزادی	آزمون t	سطح معنی داری	F	
۱/۴۰۹	۰/۳۵۸	۰/۸۰۱	۴۳	۰/۲۵۴	۰/۶۷۲	۰/۱۸۲	مفروضه برابری واریانس ها
۱/۴۱۷	۰/۳۵۸	۰/۸۰۲	۳۹/۸۳۲	۰/۲۵۴			مفروضه نا برابری واریانس ها

د : مقایسه تفاوت مدیران موفق و ناموفق از لحاظ ویژگی شخصیتی دلپذیر بودن: برای این مقایسه، داده های حاصل از اجرای آماره های مربوط به آزمون میانگین های گروه های مستقل در ویژگی شخصیتی دلپذیر بودن در جدول ۵ ارایه شده است.

مطابق داده های آزمون لون، از مقادیر برابری واریانس ها استفاده شد. در این شرایط با توجه به این که نسبت t محاسبه شده کوچک تر از ارزش بحرانی است ( $t = ۰/۲۵۴$ ،  $df=۴۳$ )،  $P=۰/۸۰۱$ ) لذا می توان نتیجه گرفت که بین انعطاف پذیری مدیران موفق و ناموفق تفاوت معنی دار وجود ندارد.

جدول شماره ۵. مقایسه ویژگی شخصیتی دلپذیر بودن بین مدیران موفق و ناموفق

آزمون t جهت بررسی میانگین				آزمون لون جهت بررسی واریانس			
انحراف استاندارد	اختلاف میانگین	سطح معنی داری (دوطرفه)	درجه آزادی	آزمون t	سطح معنی داری	F	
۱/۳۱۰	۱۰/۵۰۰	۰/۰۰۰	۴۳	-۸/۰۱۶	۰/۸۴۳	۰/۰۴۰	مفروضه برابری واریانس ها
۱/۳۱۰	-۱۰/۵۰۰	۰/۰۰۰	۴۲/۸۸۷	-۸/۰۱۵			مفروضه نابرابری واریانس ها

ه : مقایسه تفاوت مدیران موفق و ناموفق از لحاظ ویژگی شخصیتی مسئولیت پذیری: جدول ۶ داده های حاصل از اجرای آماره های مربوط به آزمون میانگین های گروه های مستقل در متغیر شخصیتی مسئولیت پذیری را نمایش می دهد.

بر اساس داده های آزمون لون از مقادیر برابری واریانس استفاده گردید. در این شرایط با توجه به این که قدر مطلق نسبت t محاسبه شده بزرگ تر از ارزش بحرانی است ( $df=۴۳$ )،  $t = -۸/۰۱۶$ ،  $P=۰/۰۰۰$ ) لذا می توان نتیجه گرفت که بین دلپذیر بودن مدیران موفق و ناموفق تفاوت معنی دار وجود دارد.

جدول شماره ۶. مقایسه ویژگی شخصیتی مسئولیت پذیری بین مدیران موفق و ناموفق

آزمون t جهت بررسی میانگین				آزمون لون جهت بررسی واریانس			
انحراف استاندارد	اختلاف میانگین	سطح معنی داری (دوطرفه)	درجه آزادی	آزمون t	سطح معنی داری	F	
۱/۳۵۵	-۹/۲۷۳	۰/۰۰۰	۴۳	-۶/۸۴۱	۰/۳۲۵	۰/۹۹۳	مفروضه برابری واریانسها
۱/۳۶۴	-۹/۲۷۳	۰/۰۰۰	۳۹/۳۴۵	-۶/۸۰۰			مفروضه نابرابری واریانسها

این که قدر مطلق نسبت t محاسبه شده بزرگ تر از ارزش بحرانی است ( $t = -۶/۸۴۱$ ،  $df=۴۳$ )،

بر اساس داده های آزمون لون از مقادیر برابری واریانس استفاده گردید. در این شرایط با توجه به

ورود متغیرهای جنسیت وضعیت تفاوت ها چگونه خواهد بود؟

برای تحلیل این پرسش ابتدا داده های توصیفی مربوط به این متغیرها برآورد گردید که در جدول ۷ ارائه شده است.

سپس لازم بود تا در مورد مدل تحلیل آماری تصمیم گیری شود. از آنجایی که هدف، مقایسه ی تفاوت میانگین های چند گروه مستقل می باشد، لذا از تحلیل واریانس یکراهه استفاده شد. نتایج در جدول ۸ نمایش داده شده است.

جدول شماره ۷. شاخص های گرایش مرکزی گروه های نمونه در متغیرهای دلپذیری و مسئولیت پذیری به تفکیک جنسیت

ویژگی های شخصیتی	نمونه ها	فراوانی	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد
مسئولیت پذیری	مدیران موفق	زن ۱۲	۴۴.۰۸	۳.۷۷۷	۱.۰۹۰
		مرد ۱۱	۴۱.۸۲	۳.۸۹۴	۱.۱۷۴
	مدیران ناموفق	زن ۷	۳۲.۱۴	۵.۸۴۳	۲.۲۰۹
		مرد ۱۵	۳۴.۴۷	۴.۷۷۷	۱.۲۳۴
دلپذیری بودن	مدیران موفق	زن ۱۲	۴۲.۵۸	۳.۳۱۵	۰.۹۵۷
		مرد ۱۱	۳۹.۲۷	۴.۸۸۰	۱.۴۷۱
	مدیران ناموفق	زن ۷	۲۹.۰۰	۴.۰۸۲	۱.۵۴۳
		مرد ۱۵	۳۱.۲۰	۴.۵۰۴	۱.۱۶۴

جدول شماره ۸. تحلیل واریانس یکطرفه برای مقایسه تفاوت گروه های آزمایشی با توجه به جنسیت

ویژگی های شخصیتی	متغیر مسوولیت پذیری	مجموع مجذورات	df	مجذور میانگین	F	سطح معنی داری
مسئولیت پذیری	بین گروه ها	۱۰۲۲/۰۵۶	۳	۳۴۰/۶۸۵	۱۶/۷۶۶	۰/۰۰۰
	درون گروه ها	۸۳۳/۱۴۴	۴۱	۲۰/۳۲۱		
	جمع	۱۸۵۵/۲۰۰	۴۴			
دلپذیری بودن	بین گروه ها	۱۳۲۵/۷۰۲	۳	۴۴۱/۹۰۱	۲۴/۳۶۸	۰/۰۰۰
	درون گروه ها	۷۴۳/۴۹۸	۴۱	۱۸/۱۳۴		
	جمع	۲۰۶۹/۲۰۰	۴۴			

نتایج نشان می دهند، F های محاسبه شده در مورد مقایسه وضعیت شخصیت نمونه های پژوهش با توجه به جنسیت آنها در هر دو ویژگی دلپذیری و مسئولیت پذیری بزرگ تر از ارزش بحرانی است. لذا تفاوت های مشاهده شده، معنی

لذا می توان نتیجه گرفت که بین «مسئولیت پذیری» مدیران موفق و ناموفق تفاوت معنی دار وجود دارد.

سؤال سوم پژوهش: آیا ویژگی های شخصیتی مدیران موفق و ناموفق با توجه به متغیر جنسیت با هم تفاوت دارند؟

بر این اساس، با توجه به معنی دار شدن تفاوت مدیران موفق و ناموفق در ویژگی های شخصیتی دلپذیری و مسئولیت پذیری (به طور تفکیکی) با

نتایج نشان می دهند، F های محاسبه شده در مورد مقایسه وضعیت شخصیت نمونه های پژوهش با توجه به جنسیت آنها در هر دو ویژگی دلپذیری و مسئولیت پذیری بزرگ تر از ارزش بحرانی است. لذا تفاوت های مشاهده شده، معنی

جدول شماره ۹. آزمون تعقیبی شفه برای مقایسه تفاوت گروه های آزمایشی با توجه به جنسیت

ویژگی های شخصیتی	نمونه ها	میانگین اختلافی	خطای استاندارد	سطح معنی داری
مسئولیت پذیری	مدیران ناموفق زن	۱۱.۹۴۰ -	۲.۱۴	۰.۰۰۰
	مدیران موفق مرد	۹.۶۷۵ -	۲.۱۸۰	۰.۰۰۱
	مدیران موفق زن	۹.۶۱۷ -	۱.۷۴۶	۰.۰۰۰
دلپذیر بودن	مدیران ناموفق مرد	۷.۳۳۲ -	۱.۷۸۹	۰.۰۰۳
	مدیران موفق زن	۱۳.۵۸۳ -	۲.۰۲۵	۰.۰۰۰
	مدیران ناموفق زن	۱۰.۲۷۳ -	۲.۰۵۹	۰.۰۰۰
	مدیران موفق مرد	۱۱.۳۸۳ -	۱.۶۴۹	۰.۰۰۰
	مدیران موفق زن	۸.۰۷۳ -	۱.۶۹۰	۰.۰۰۰
	مدیران ناموفق مرد			

صفات موجد موفقیت، کدامند اتفاق نظر وجود ندارد و همچنان آگاهی از تفاوت های بین ویژگی های شخصیتی مدیران موفق و ناموفق ضروری به نظر می رسد.

بخشی از نتایج پژوهش حاضر نشان می دهد که میانگین نمره ی مدیران موفق و نا موفق هرچند در سه ویژگی شخصیتی روان رنجورخویی، برون گرایی و انعطاف پذیری با یکدیگر فرق می کنند اما این تفاوت ها از لحاظ آماری معنی دار نیستند. در حالی که در پژوهش های گسترده ای بین روان رنجورخویی با موفقیت، همبستگی منفی گزارش شده است (بودرو، بوسول و جاج<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱). زیرا اساساً روان رنجورخوها تمایل عمومی به تجربه عوامل منفی (چون ترس، غم، دستپاچگی) دارند و این عوامل با پست مدیریت هم خوانی ندارد. همچنین در مغایرت دیگری با نتایج پژوهش حاضر، مطالعات زیادی گزارش کرده اند که بین ویژگی شخصیتی برون گرایی مدیران آموزشی و موفقیت شغلی آنها رابطه ی معنی داری وجود دارد (رستمی، ناظرزاده و احمدی، ۱۳۸۴). انعطاف پذیری نیز در بسیاری از پژوهش ها در

داده های جدول ۹ نشان می دهند در ترکیب های جفتی مختلف بین جنسیت و موفقیت مدیران در دو ویژگی شخصیتی دلپذیر بودن و مسئولیت پذیری، همه ی تفاوت های مشاهده شده، معنی دار هستند. به خصوص در هر دو متغیر شخصیتی، مدیران موفق زن از میانگین های بالاتری نسبت به مدیران موفق مرد برخوردار بودند.

### بحث و نتیجه گیری

بعضی از نظریه های شخصیتی در زمینه ی درجه ی اثربخش بودن مدیریت به مشخصات فردی مدیران توجه دارند. بر اساس این نظریه وجود صفات خاص در انسان می تواند او را یک رهبر موفق و مؤثر سازد. در واقع مدیران موفق اصولاً نابغه یا خارق العاده نیستند؛ بلکه دارای ویژگی های خاصی هستند که در همه ی افراد پیدا نمی شود (پاتریک و لوک، ۱۹۹۱). مهم تر اینکه فرا تحلیل انجام شده در خصوص مطالعات مربوط به تأثیر پذیری موفقیت و عملکرد مدیران، از شخصیت آنها اندازه اثر بالای بین ۲۰ تا ۳۳ درصد را گزارش کرده اند (واترز، مرزنو و مک نالتی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳) اما علی رغم این اهمیت، در مورد این که

<sup>2</sup>. Boderow, Bosol & A. Judge

<sup>1</sup>. Waters, Marzano, and McNulty

روانی قابل قبولی برخوردارند. بنابراین معنی دار نشدن تفاوت های مدیران مدارس موفق و ناموفق در این دو ویژگی شخصیتی قابل توجیه تجربی است. البته لازم است این فرضیه ها مجدداً در یک جامعه ی گسترده تر آزمون شوند. اما مطابق بخش دیگری از یافته های پژوهش حاضر، میانگین نمره ی مدیران موفق و ناموفق در دو ویژگی شخصیتی دلپذیر بودن و مسئولیت پذیری، به نفع مدیران موفق، بطور معنی داری متفاوت هستند. باریک و مونت (۱۹۹۱) و بودر و همکاران (۲۰۰۱) نیز نتایج مشابهی را گزارش کرده اند. در تبیین این یافته، می توان ادعا نمود که مدیران مدارس موفق، معمولاً پذیرای همکاران و دانش آموزان می باشند. توانایی مدیریت موفق، منتهی به رفتارهایی از قبیل ایجاد انگیزه ی مثبت در افراد، پیش برد امور محوله و ایجاد محیطی آرام و مناسب برای دیگران می گردد و می تواند موجب بهبود عملکرد آنان شود. همچنین مدیران آموزشی موفق، دارای ویژگی دلپذیر بودن، قابل اعتماد، رو راست، نوع دوست، مهربان و دارای ویژگی از خود گذشتگی، متواضع، فروتن و خوش قلب هستند. از آن جا که این افراد در پی ایجاد سازگاری و راحت کنار آمدن با افراد هستند و معمولاً درمباحث اختلاف زا یا بحث برانگیز سعی بر آن دارند تا با ایجاد محیطی ایمن و آرام، مباحث و مسایل پیش آمده را برطرف نمایند. همچنین مدیران مسئولیت پذیر (با نمره بالا) افرادی با وجدان، هدفمند، با اراده، مصمم، دقیق، خوش قول و مطمئن هستند؛ اما افراد با نمرات پایین مسئولیت پذیری، لزوماً فاقد اصول اخلاقی نیستند. لیکن در به کارگیری اصول اخلاقی چندان دقت نمی کنند. آنان در تلاش

مغایرت با یافته های پژوهش حاضر به عنوان یک متغیر تأثیرگذار بر موفقیت مدیران معرفی شده است (هاروود، ۲۰۱۰).

البته در بررسی روابط و تأثیر شخصیت و مدیریت، بعضی پژوهش ها آنها را شدیداً وابسته به فرهنگ دانسته اند. مثلاً نتایج یک پژوهش در مقایسه ی مدیران اروپایی و آمریکایی نشان داده است که پذیرش تجربه و سازگاری در مدیران آمریکایی کم تر است و مدیران اروپایی بیش تر برون گرا هستند. از طرفی دیگر در نمونه های آمریکایی، سازگاری با موفقیت بیرونی، رابطه ی منفی و برون گرایی، رابطه ی غیر مستقیم و مثبت با موفقیت بیرونی داشت و در هر دو نمونه یکسان بود. از طرفی رابطه ی غیر مستقیم منفی، بین انعطاف پذیری و ترفیع شغلی وجود دارد. همچنین نتایج نشان می دهد که سازگاری، دارای اثرات پیوسته ی منفی بر موفقیت بیرونی در هر دو نمونه بوده است، اما روان رنجورخویی در نمونه ی امریکایی رابطه ی منفی با موفقیت بیرونی برقرار می کند. در حالی که برای مدیران اروپایی چنین نبود. در عوض برون گرایی ارتباط مثبت با موفقیت بیرونی در میان مدیران اروپایی داشت که برای نمونه آمریکایی به چشم نمی خورد (بودرو، بوسول و جاج، ۲۰۰۱).

این مغایرت ها در مورد دو ویژگی روان رنجورخویی بالا و برون گرایی پایین که نوعی اختلال رفتاری و عدم تعادل روانی محسوب می شوند، به ویژه در مورد مدیریت مدارس، به نفع یافته های پژوهش حاضر منطقی تر به نظر می رسد. زیرا معمولاً افرادی که توسط سیستم های آموزشی به عنوان مدیر نامزد می شوند، فارغ از سطح موفقیت و عملکرد آنها، معمولاً از تعادل

مدارس و سیستم های آموزشی حیاتی هستند. در مجموع مسئولیت پذیری بالا، مدیران مدارس را به ویژگی هایی چون تفکر قبل از عمل، به تأخیر اندازی ارضای خواسته ها، رعایت قوانین و هنجارها و سازماندهی و اولویت بندی تکالیف آراسته می سازد.

#### منابع

- اژه ای، جواد. خداپناهی، محمد کریم. آشتیانی، علی فتحی ثابتی. قنبری، سعید و سیدموسوی، پریسا السادات. (۱۳۸۸). بررسی تعامل بین شخصیت و سبک های فرا انگیزشی در عملکرد شغلی کارکنان یکی از مراکز دولتی. *نشریه علوم رفتاری*، شماره ۱۰، زمستان.

- حاجی کریمی، عباس علی. فرجیان، مرجان. (۱۳۸۶). مدیریت سرمایه انسانی، اجتماعی و عاطفی با رویکردی اثربخش در موفقیت شغلی (مطالعه موردی بانک ملت)، *نشریه مدیریت دولتی*، شماره ۱، پاییز و زمستان.

- حجازی، یوسف. ایروانی، محمود. (۱۳۸۲). رابطه میان ویژگی های شخصیتی و عملکرد شغلی. *فصلنامه روان شناسی و علوم تربیتی*، سال سی و دوم، شماره ۲، پائیز.

- حق شناس، حسن، اصغری مقدم، محمدعلی، اسدی مقدم، عزیزه. (۱۳۸۷). کاربرد مقیاس مطلوبیت اجتماعی همراه با آزمون نئو برای گزینش کارکنان. *اندیشه و رفتار*، سال یازدهم، شماره ۱. صص ۵-۶۱.

- خنیفر، حسین. مقیمی، سیدمحمد. جندقی، غلامرضا. طاهری، فاطمه و سیار،

برای رسیدن به اهدافشان بی حال هستند. در مجموع مبتنی بر یافته های پژوهش حاضر می توان بیان داشت که خصیصه های شخصیتی دلپذیر بودن و مسئولیت پذیری توأم با اراده و پشتکار، دقت بسیار و عزم جدی در دست یابی به اهداف سازمان، از بعضی مدیران مدارس افرادی موفق می سازد.

همچنین این یافته که مدیران مدارس موفق زن، نسبت به مدیران مدارس موفق مرد، به طور معنی داری مسئولیت پذیرتر و دلپذیرتر هستند، از نتایج منحصر به فرد پژوهش حاضر بوده است. زیرا هر چند گزارش هایی مبنی بر تأثیر تفاوت های جنسیتی بر روابط بین شخصیت و عملکرد مدیران ارائه شده است (حق شناس و همکاران، ۱۳۸۷) اما کمتر مشاهده شده که تمایزهای اصلی شناسایی شده باشند.

در انطباق یافته های پژوهش حاضر با نظام تفسیری آزمون شخصیتی نئو، می توان اظهار داشت که شاید در میدان جنگ و یا صحن دادگاه، دلپذیر بودن فضیلتی محسوب نشود، اما در یک مدرسه، مدیری با دلپذیری بالا اساساً نوع دوست است، نسبت به دیگران احساس همدردی می کند و مشتاق است که کمک کند و باور دارد که دیگران نیز متقابلاً کمک کننده هستند. در مقابل، یک مدیر غیر دلپذیر، ستیزه جو، خود مدار و نسبت به دیگران شکاک است و بیشتر از آن که همکاری کننده باشد، رقابت جو است.

همچنین وظیفه شناسی، مسئولیت پذیری یا وجدان بودن، توصیف کننده ی قدرت کنترل تکانه ها مطابق با معیارهای اجتماعی است. این ویژگی شخصیتی، تسهیل کننده ی رفتار تکلیف محور و هدف محور است که برای اداره ی

موفقیت شغلی در مدیران ارشد یک سازمان دولتی. *دو فصلنامه تحقیقات علوم رفتاری*، دوره ۴، شماره ۱ و ۲.

– مقیمی، محمد؛ خنیفر، حسین، عربی خوان، مهلا. (۱۳۸۷). بررسی ارتباط بین سبک شخصیت و اثربخشی مدیریت در مدیران سازمان های دولتی. *نشریه مدیریت دولتی*، دوره ۱، شماره ۱.

– نکویی مقدم، محمود. پیرمردی بزنجانی، نرگس. (۱۳۸۷). بررسی رابطه بین ویژگی های شخصیتی کارکنان و تعارض سازمانی (بین فردی) در سازمان های دولتی. *نشریه مدیریت دولتی*، شماره ۱، پاییز و زمستان.

ابوالقاسم. (۱۳۸۸). شناخت شخصیت مدیران؛ لازمه ی مدیریت رفتار سازمانی مطالعه موردی مدل پنج عاملی شخصیت (ننو) در دانشگاه علوم پزشکی قم. *مدیریت سلامت*، شماره ۳۷.

– رستمی، پریش، ناظرزاده، فرشته، احمدی، پروین. (۱۳۸۴). *بررسی رابطه ی ویژگیهای شخصیتی مدیران آموزشی با موفقیت شغلی آنان در مدارس متوسطه دخترانه تبریز*. پایان نامه ی کارشناسی ارشد روان شناسی، دانشگاه الزهرا (س)، دانشکده ی روان شناسی و علوم تربیتی.

– سلیمی، سید حسن. کرمی نیا، رضا. امیری، ماندانا. میرزمانی، سید محمود. (۱۳۸۵). رابطه ویژگی های شخصیتی با

- Abujarad, I.Y. (2010). The Impact of Personality Traits and Leadership Styles on Leadership Effectiveness of Malaysian Managers. Fort Hays State University, *Academic Leadership Journal*, Volume 8 Issue 2 spring, www.academicleadership.org/article
- Apter M. (2007). *Reversal theory: The dynamics of motivation, emotion and personality*. 2th Ed. One World Publications.
- Barker, C. & Coy, R. (2003). *The 7 Heavenly Virtues of Leadership*, Management Today Series, McGraw-Hill, Sydney.
- Barrick, M.R., & Mount, M.K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis, *Personnel Psychology*, 44:1-26.

- Barrick M.R.; Stewart G.L. & Piotrowski M. (2002). Personality and job performance: Test of the mediating effects of motivation among sales representatives. *J Apples Psychology*, 87(1):43–51.
- Bass, B.M. & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior, *Leadership Quarterly*, Vol. 10 No. 2, pp. 181-217.
- Bennis, W. (1993). *An Invented Life*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Boderow, Jh. ; Bosol, V. & Judge, T. ( 2001). *Character effectiveness on administrative job success in America and Europe*. SAGE", Vole, 235. pp 36-52.

- Clark, A.E., Oswald, A.J. and Warr, P.B. (1996). Is Job Satisfaction U-shaped in Age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, pp.57-81.
- Caligiuri, P.M. (2000). The being five personality characteristics as predictors of expatriate's desire to terminate the assignment and supervisor rated performance" *Personnel psychology*. 53. 67-88.
- Cohen, M. & March, J. (1974). *Leadership and Ambiguity : The American college president*, Carnegie Foundatin for the Advancement of Teaching. pp.195-229 .
- Davis, S. J. (1972). *Toward a theory of revolution*, American sociological Review, 5-19.
- Gavin, J.H.; Quick, J.C.; Cooper, C.L. and Quick, J.D. (2003). *A spirit of personal integrity: the role of character in executive health*, Organizational Dynamics, Vol. 32 No. 2, pp. 165-79.
- Gergen, D. (2001). *Character of leadership*, Executive excellence, Vol. 18, pp. 5-7.
- Glisin.J. M. & Graph. P. (2006). Characteristics, social history and success effect during work time. *Elsevier journal*. Vole 24. P 65-69.
- Harwood, L. (2010). Management Flexibility and Staff Flexibility: Two Sides of the Same Mirror? *International Journal of Applied HRM*, Volume 2 Issue 1.
- Huczynski A & Buchanan D. (2000). *Organizational behavior: an introductory text*. New York: Prentice-Hall.
- Kinder, A. & Robertson, I.T. (1994). Do You Have the Personality to Be a Leader? The Importance of Personality Dimensions for Successful Managers and Leader. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 15 No. 1, pp. 3-12.
- Korman. A. K. (1976). *A Hypothesis of Work behavior revisited and extension*, Academy of Management Review.
- McGhee, M.V. (2001). *A Principal's Role in Opening a New School*. A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty of The University of Georgia.
- Patrick, S.A. & Locke, E.A. (1991). Leadership: do traits matter? *Academy of Management Executive*, Vol. 5 No. 2, pp. 48-60.
- Peterson, C. & Seligman, M.E.P. (2004). *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*, Oxford University Press, New York, NY.
- Sarros, J. K.; Cooper, B. M. & Hartican, A.( 2006). *Leadership and character*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 27 No. 8, pp. 682-699.
- Tett, R.P.; Jackson, D.N. & Rothstein, M. (1991). *Personality measures as predictors of job performance: A Meta analytic review*, Personnel Psychology, 44:703-742.
- Tett R.P. & Burnett D.A. (2003). Personality trait-based

- interactions model of job performance. *J Apply Psychology*, 88(3):500-17.
- Waters, T.; Marzano, R.J. & Brian McNulty, B. (2003). *Balanced Leadership: What 30 Years of Research Tells Us About the Effect of Leadership on Student Achievement*. Aurora, CO: Mid-Continent Research for Education and Learning
- Yuki, G., and Van Fleet, D.D. (1998). Theory and Research on Leadership in Organizations. In Dunnette, Marvin D. and Hough, Leatta (Eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Mambai: Jaico Publishing House, Vol. 3, PP. 147- 197.



Quarterly Journal of Educational Psychology  
Islamic Azad University Tonekabon Branch  
Vol. 1, No. 4, winter 2010, No 4

## The Comparative Study of Personality Traits among Successful and Unsuccessful Principals in High Schools of Mazandaran Province

Mashayekhi. Habibollah<sup>1</sup>, Khalkhali. Ali<sup>\*2</sup>, Farajollahi. Narges<sup>3</sup>

1, 2) Assistant professor. Department of education, Islamic Azad University, Tonekabon Branch, Tonekabon, Iran

3) M.A Educational sciences, IAU, Tonekabon Branch

\*Corresponding author: khalkhali\_ali@yahoo.com

---

### Abstract

The aim of the present study was to compare the personality characteristics of successful and unsuccessful principals in high schools of Mazandaran province. The present study was conducted in a scientific-comparative type. The sampling was conducted in multistage and on the basis of purposeful and stratified random sampling methods. The final sample included 22 successful and 23 unsuccessful principals. To identify the personal qualities, the short form of NEU questionnaires was used in this study. To analyze the data, statistical methods such as T-tests, F and Shefe were applied. The results showed that there were a significant difference between the successful and unsuccessful principals in terms of characteristics such as Agreeableness, and Conscientiousness. However, the Neuroticism; Extraversion and Openness there were not any significant difference between the two groups. Also, a significant difference was shown to exist between the personality characteristics of the two samples in terms of their sex variable.

**Key words:** Successful Managers, Unsuccessful Managers, Personality Traits, high school.

---