

## رابطه پنج عامل بزرگ شخصیت و سبک رهبری با بهره‌وری خدمات آموزشی مدیران مدارس

مرزبان ادیب منش\* ، زیدان محمدی\*\* ، ابوالقاسم نوری\*\*\*  
سجاد آلبوکردی\*\*\*\* و مهدی طاهری\*\*\*\*

### چکیده

این پژوهش با هدف بررسی رابطه پنج عامل بزرگ شخصیت و سبک رهبری مدیران با بهره‌وری خدمات آموزشی آن‌ها در مدارس راهنمایی و دبیرستان‌های شهرستان اسلام‌آباد غرب انجام شد. پژوهش حاضر از نوع همبستگی بود و حجم نمونه متشکل از ۷۰ نفر از مدیران و ۲۱۰ نفر از دبیران شاغل در واحدهای آموزشی مربوطه بودند که برای سنجش میزان بهره‌وری و سبک رهبری به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزارهای پژوهش پرسشنامه‌های ابعاد پنج‌گانه شخصیت کاستا و مک‌کری، توصیف سبک رهبری هالیپین و پرسشنامه تعدیل یافته بهره‌وری ساعتچی بود. اطلاعات حاصل از اجرای پرسشنامه‌ها به وسیله ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون چندگانه تجزیه و تحلیل شد. نتایج تحلیل همبستگی متغیرها بیان‌کننده ارتباط مثبت و معنادار بین سبک رهبری ساخت‌دهی و بهره‌وری بود. همچنین نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه نشان داد که از بین متغیرهای مورد مطالعه، بعد برون‌گرایی شخصیت و وظیفه‌شناسی بیشترین سهم را در پیش‌بینی بهره‌وری داشتند. نتایج پژوهش حاضر می‌تواند برای شناسایی ویژگی‌های شخصیتی مدیران دارای بهره‌وری بالا استفاده شود و از این طریق به طرح‌های نظام جانشینی در سازمان کمک کرد. همچنین با توجه به شرایط زمان و با اتخاذ سبک‌های رهبری مرتبط با بهره‌وری می‌توان ارتقای بهره‌وری مدیران و سازمان را موجب شد.

### کلیدواژه‌ها

پنج عامل بزرگ شخصیتی؛ سبک‌های رهبری؛ بهره‌وری؛ خدمات آموزشی

\* نویسنده مسئول: مدرس دانشگاه فرهنگیان، پردیس شهید رجایی کرمانشاه marzbanadib@yahoo.com

\*\* کارشناسی ارشد روان‌شناسی عمومی

\*\*\* استاد گروه روان‌شناسی دانشگاه اصفهان

\*\*\*\* دانشجوی دکتری مشاوره دانشگاه خوارزمی تهران

\*\*\*\*\* کارشناسی ارشد روانشناسی دانشگاه خوارزمی تهران

تاریخ پذیرش: ۹۱/۶/۲۹

تاریخ دریافت: ۹۰/۶/۱۵

### مقدمه

سازمان‌های آموزشی وظیفه تعلیم و تربیت افراد را بر عهده دارند و بخش جالب‌توجهی از زندگی افراد در این سازمان‌ها سپری می‌شود. نهاد مدرسه در جایگاه یک سازمان حساس اجتماعی، در توسعه اقتصادی و اجتماعی جامعه و پاسخگویی به نیازهای فرد و جامعه نقشی مهم ایفاء می‌کند؛ ایفاء مؤثر این نقش و تحقق اهداف آموزش و پرورش، وابسته به اثربخشی شیوه مدیریت آن است (غفوریان، ۱۳۸۲).

امروزه حیات مؤثر سازمان‌ها از طریق کارایی مدیران و کارکنان آگاه، ماهر، خلاق و توانا میسر می‌شود، لذا گرایش و تربیت مدیران در سازمان‌ها، به‌خصوص در سازمان‌های آموزشی اهمیت ویژه‌ای دارد (بهرنگی، ۱۳۷۴). مدیریت مؤثر در مراکز آموزشی نیازمند سبک رهبری<sup>۱</sup> و مدیریتی مناسب است، رهبران شاغل در هر یک از رده‌های ارشد<sup>۲</sup>، میانی<sup>۳</sup> و عملیاتی<sup>۴</sup> سازمان‌ها نقش مؤثری در کارایی و تحقق اهداف سازمان مربوطه دارند؛ بنابراین، سازمان‌ها هنگامی می‌توانند به اهداف خود دست یابند که رهبران اثربخش، امور را به دست گیرند.

گاردنر و استف<sup>۵</sup> (۲۰۰۲) رهبری را «فرآیند اثرگذاری و نفوذ در رفتار اعضای سازمان برای یاری و هدایت آنان در ایفاء وظایف سازمانی و دستیابی به اهداف مطلوب» تعریف کرده‌اند. بدون شک سبک رهبری و ویژگی‌های شخصیت مدیران بر رفتار سازمانی آن‌ها اثر می‌گذارد این تأثیرپذیری از شخصیت در نهایت در تصمیمات و رفتار آن‌ها نمایان می‌شود، بدین ترتیب می‌توان انتظار داشت که مدیران به تبع نوع شخصیت خویش، طرز عمل و رفتارهای متفاوتی داشته باشند. بنابراین، شخصیت مدیر می‌تواند نقشی مؤثر در سبک مدیریتی اتخاذ شده از سوی مدیران و نحوه به‌کارگیری آن داشته باشد (افجه، ۱۳۸۵).

بهره‌وری<sup>۶</sup> یکی از شناسه‌های رسیدن به کمال در نظام‌های انسانی و فعالیت‌های اداری و آموزشی انسان است. کمبود روزافزون منابع اقتصادی و رقابت فزاینده موجود در سطح جهان

- 
1. Leadership style
  2. classy
  3. middle
  4. operational
  5. Gardner & Steph
  6. productivity

موجب شده است بهره‌وری در کانون تمرکز و توجه سازمان‌های اقتصادی قرار گیرد. کشورهای مختلف جهان برای بالا بردن تراز بهره‌وری ملی، صنعتی، بازرگانی و آموزشی خود تلاشی پیگیر نشان می‌دهند و می‌کوشند با استفاده از روش‌های گوناگون بهره‌وری سازمان‌های خود را افزایش دهند. در این میان مدیران در افزایش بهره‌وری سهمی فراوان دارند (ناظم، ۱۳۸۴)

از آنجا که تصمیم‌گیری‌های اتخاذ شده در سازمان منوط به طبقه خاصی از کارکنان به ویژه مدیران است و همچنین هزینه‌های زیادی در سازمان در رابطه با آموزش و تربیت نیروهای مدیریتی صرف می‌شود، لازم است عوامل تأثیرگذار در این رابطه شناسایی و بررسی شود. از جمله این عوامل می‌توان به ویژگی‌های شخصیتی مدیران و همچنین سبک‌های رهبری آن‌ها در تعامل و ارتباط متقابل با کارکنان و زیردستان اشاره کرد که در ارتباط مستقیم با بهره‌وری سازمان قرار دارند (غفوریان، ۱۳۸۲).

از سوی دیگر دست‌یابی به یک چارچوب کلی و منسجم نظری در شخصیت (نظریه پنج عاملی شخصیت<sup>۱</sup>) و استفاده روز افزون از آن در پژوهش‌ها و تحقیقات صنعتی و سازمانی در سال‌های اخیر و همچنین انجام نشدن پژوهشی در این مورد در کشور موجب شد این مسأله که «آیا ابعاد پنج‌گانه شخصیت و سبک رهبری با بهره‌وری ارتباط دارد»، بررسی شود تا هم موجب روشنی و انسجام پژوهش‌های پیشین شود و هم در انتخاب و ارتقاء مدیران آموزشی راه‌گشا باشد.

ارائه تعریف واحد و بررسی نقش شخصیت مشکلی عمده است که تمامی پژوهشگران شخصیت و روان‌شناسان گروه بنابر تعریف ارائه شده خویش به مطالعه شخصیت اقدام کرده‌اند. در این میان کاستا و مک کری<sup>۲</sup> (۱۹۹۲) الگوی نظری برای پنج عامل (صفت) تنظیم کرده‌اند. و آن را نظریه پنج عاملی نام نهاده‌اند. آن‌ها اساساً پنج عامل را به عنوان تمایلاتی مبنایی معرفی کرده‌اند که زمینه زیستی دارد. این تمایلات اساسی آمادگی عمل و احساس به نحوی خاص است و به طور مستقیم تحت تأثیر محیط قرار ندارند. آن‌ها این تمایلات اساسی

- 
1. Big Five Factor Personality theory
  2. Costa & McCarty

را در پنج عامل بزرگ شخصیت که مشتمل بر روان‌رنجورخویی<sup>۱</sup>، (به تمایل برای تجربه اضطراب، تنش، خودخوری، خصومت، کمرویی، تفکر غیر منطقی، افسردگی و عزت نفس پایین اطلاق می‌شود)؛ برون‌گرایی<sup>۲</sup>، (به تمایل برای مثبت بودن، قاطعیت، تحرک، مهربانی و اجتماعی بودن گفته می‌شود)؛ تجربه‌پذیری<sup>۳</sup>، (به تمایل به کنجکاوی، هنرنمایی، خردورزی، انعطاف‌پذیری، روشنفکری و نوآوری گفته می‌شود)؛ توافق<sup>۴</sup> (به تمایل برای گذشت، مهربانی، سخاوت، اعتمادورزی، همدلی، فرمانبرداری، فداکاری و وفاداری اطلاق می‌شود) و وظیفه‌شناسی<sup>۵</sup> (به تمایل به سازماندهی، کارآمدی، قابلیت اعتماد، خویشتن‌داری، پیشرفت‌گرایی و منطق‌گرایی گفته می‌شود). دسته‌بندی کرده‌اند. بسیاری از محققان معتقد هستند که بهترین مفهوم‌سازی از شخصیت، مدل پنج‌عاملی است (حسینی و لطیفیان، ۱۳۸۸). در این پژوهش سبک‌های رهبری ملاحظه‌گری و ساخت‌دهی هم تحلیل شده‌اند که تعریف این دو مفهوم نیز ارائه می‌شود. سبک رهبری ملاحظه‌گری عبارت است از حد ممکن که یک رهبر به وسیله گشودن، تفویض اختیار و دادن فرصت به زیر دستان برای استفاده از توانایی‌های بالقوه آن‌ها، میان خود و اعضای گروه (زیر دستان) خود، روابط شخصی برقرار کند، این رفتار به وسیله حمایت اجتماعی - عاطفی، دوستی، اعتماد متقابل و شیوه‌های تسهیل‌کننده مشخص می‌شود. سبک رهبری ساخت‌دهی عبارت است از حد امکان سازمان‌دهی و تشریح وظایف پیروان مبنی بر آنکه چگونه، چه وقت، کجا و چگونه وظایف انجام شود. کوشش‌های که رهبر برای ایجاد الگوی دقیق سازمانی، مجاری ارتباط و طرق انجام دادن وظایف به عمل می‌آورد این رفتار را مشخص می‌کند (امیرکبیری، ۱۳۸۶).

در زمینه ارتباط ویژگی‌های شخصیت و بهره‌وری اطلاعات مستقیمی در دسترس نیست. با این حال در پژوهش‌های مختلفی که برای نیل به این هدف در رابطه با مؤلفه‌های مختلف بهره‌وری (حجازی و ایروانی، ۱۳۸۱؛ نادریان و امیر حسینی، ۱۳۸۶؛ سالگادو<sup>۶</sup>، ۲۰۰۳؛ باریک و

- 
1. Neuroticism
  2. extroversion
  3. openness
  4. agreeableness
  5. conscientiousness
  6. Salgado

مونت<sup>۱</sup>، ۱۹۹۱؛ جانسون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴؛ رابی<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۵؛ ساندرز<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸) عملکرد شغلی<sup>۵</sup>، کارایی، مهارت‌های فنی<sup>۶</sup> و ادراکی، رفتارهای متقابل و خلاقیت (جوکار و البرزی، ۱۳۸۹) انجام شده به نقش بارز عوامل شخصیتی در بهره‌وری اشاره شده است.

در بین این پژوهش‌ها باریک و مونت (۱۹۹۱) در یک فراتحلیل<sup>۷</sup> عوامل پنجگانه شخصیت و سه ملاک عملکرد شغلی (کارایی شغلی، کارایی آموزشی و اطلاعات پرسنل) در پنج گروه شغلی نشان دادند که وظیفه‌شناسی رابطه پایایی در زیر مقیاس‌های عملکرد شغلی در تمامی گروه‌های شغلی و برون‌گرایی در دو گروه شغلی مدیران و فروشندگان پیش‌بینی کننده معتبر نسبت به دیگر ابعاد شخصیت است. همچنین رابی و همکاران (۲۰۰۵) و جانسون (۲۰۰۴) نیز در پژوهش‌های خود، ارتباط مثبت و معنادار دو بعد برون‌گرایی و وظیفه‌شناسی با پیشرفت تحصیلی<sup>۸</sup> و عملکرد شغلی را گزارش کرده‌اند، اما ساندرز (۲۰۰۸) برای پیش‌بینی عملکرد افسران پلیس از آزمون پنج عامل بزرگ شخصیت استفاده کرد و نتایج مثبت و معناداری به دست نیامد، ولی نتایج جانبی نشان داد که سن و نگرش افسران پیش‌بینی کننده بهتری برای عملکرد شغلی هستند.

موضوع رهبری را به صورت مقابل و در برابر مدیریت برای اولین بار سلزنیک<sup>۹</sup> (۱۹۷۷) مطرح کرد، ولی در برابر این ایده که سازمان‌ها نیازمند هم مدیر و هم رهبر هستند، نشان داد که فرهنگ مدیریتی کاملاً متفاوت از فرهنگ کارآفرینی است که رهبران در سازمان‌ها بروز می‌دهند. مدیران و رهبران تفاوت زیادی با یکدیگر دارند، و در زمینه‌های انگیزش<sup>۱۰</sup>، سوابق شخصی، نوع تفکر و چگونگی عمل با یکدیگر متفاوت هستند. علاوه بر این رهبران شکل‌دهنده ایده‌ها، مدیران صرفاً پاسخگو، رهبران توسعه‌دهنده رویکردهای جدید و مدیران

- 
1. Barrack & Mount
  2. jensen
  3. Robbie, Brown & Bly
  4. Sanders
  5. professional performance
  6. Technical skills
  7. Meta analyse
  8. Academic achievement
  9. Selznick
  10. motivation

عمل‌کننده محدود با انتخاب‌های محدود هستند (استونر و چارلز، ۱۹۹۶).

بنابر نظر استوری<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) تحقیقات و نظریه‌های اخیر در زمینه رهبری را می‌توان در دو برداشت دسته‌بندی کرد. مقوله اول متمرکز بر معناسازی و «ساخت رفتار رهبر»<sup>۲</sup> است. که در این مقوله، رهبران عموماً افرادی هستند که به تفسیر پیچیدگی‌های واحد خود در درون محیط و بر مبنای نظری پیروان خود اقدام می‌کنند. آن‌ها با ساخت معنای حاصل از اجتماع به وزن دهی تهدیدها و فرصت‌ها و ارزیابی نقاط قوت و ضعف محیط اقدام می‌کنند، اما در برداشت دوم که عموماً با نظریه‌های «ساخت‌گرایانه»<sup>۳</sup> سر و کار دارد، ضمن توجه به معناسازی، بیشتر به نقش ایفا شده توسط پیروان توجه می‌کند و در این رویکرد رهبری در داخل مجموعه خاصی از شرایط و الزامات اجتماعی ساخته می‌شود و از زمینه اجتماعی مستقل نیست.

جانسون (۲۰۰۴) در پژوهشی با بررسی سبک رهبری و اثر بخشی ادراک شده نشان داده است که سبک رهبری مؤفقیت‌گرا و بعد از آن سبک رهبری مستقیم و سوم سبک مشارکتی<sup>۴</sup> بیشترین ارتباط با اثربخشی دارند و همچنین جاج<sup>۵</sup> و پیکولو و الیس (۲۰۰۴) نشان دادند که ساخت‌دهی با پیامدهای رهبری و عملکرد سازمان گروه (۰/۲۸ و ۰/۲۳) و بعد ملاحظه‌گری<sup>۶</sup> با پیامدهای رهبری و عملکرد گروه سازمان (۰/۴۸ و ۰/۲۳) ارتباط دارند.

پلیتیس<sup>۷</sup> (۲۰۰۵) بیان کرده است که رهبری توزیع شده پیش‌بینی کننده خوبی برای محیط کار بر انگیزاننده خلاقیت و بهره‌وری است. نتایج پژوهشی او بیان‌کننده این بود که بین رهبری توزیع شده و ابعاد محیط کاری بر انگیزاننده خلاقیت مثبت و با محیط کاری سد کننده خلاقیت به طور منفی همبستگی دارد.

نظر به این مسأله که رابطه سبک‌های رهبری و عملکرد شغلی با یکدیگر همسو نیست (باریک و مونت، ۱۹۹۱؛ رابی و همکاران، ۲۰۰۵؛ جانسون، ۲۰۰۴؛ ساندرز، ۲۰۰۸) و با توجه به رابطه بین اثربخشی ادراک شده و سبک رهبری (جانسون، ۲۰۰۰؛ جاج و همکاران، ۲۰۰۴)

1. estory
2. Meaning-making behavior
3. constitutive
4. Cooperative style
5. Judge
6. consideration
7. Politis

و وجود نقش پیش‌بینی‌کننده بهره‌وری برای سبک‌رهبری (پلیتیس، ۲۰۰۵) این سؤال مطرح است که چه رابطه‌ای بین سبک‌های رهبری و پنج عامل بزرگ شخصیت با بهره‌وری وجود دارد. لذا پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه بین پنج عامل بزرگ شخصیت و شیوه‌های رهبری با بهره‌وری خدمات آموزشی مدیران انجام شده است. بنابراین، فرضیه‌های پژوهش عبارت هستند از:

- ۱- بین پنج عامل بزرگ شخصیت (روان رنجورخویی، برون‌گرایی، تجربه‌پذیری، توافق و وظیفه‌شناسی) و بهره‌وری خدمات آموزشی مدیران رابطه وجود دارد.
- ۲- بین شیوه‌های رهبری (ملاحظه‌گری، وظیفه‌مدار) و بهره‌وری خدمات آموزشی مدیران رابطه وجود دارد.
- ۳- ترکیبی از پنج عامل شخصیتی و شیوه‌های رهبری، از توانایی پیش‌بینی بهره‌وری خدمات آموزشی مدیران بهره‌مند هستند.

## روش

پژوهش حاضر از نوع همبستگی<sup>۱</sup> بود. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه مدیران مدارس راهنمایی و دبیرستان‌های شهر اسلام‌آباد غرب در سال تحصیلی ۸۸-۱۳۸۷ بودند. از مجموع ۷۰ مدیر شاغل در این مدارس، ۶۰ نفر از آنها به روش نمونه‌گیری داوطلبانه انتخاب شدند و پرسشنامه‌های مورد نظر را تکمیل کردند. به منظور کسب اطلاعات در زمینه توصیف رفتار رهبر نیز از هر یک از مدارس سه دبیر به‌عنوان ارزیاب در پژوهش شرکت کردند و در مجموع ۱۸۰ نفر از دبیران شاغل در مدارس راهنمایی و دبیرستان در پژوهش شرکت کردند. از میانگین نمرات حاصل از توصیف رفتار رهبر از هر مدرسه (N=۳) به‌عنوان نمره رهبر در این پرسشنامه استفاده شد.

به‌منظور جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز از ابزارهای زیر استفاده شد:

**الف) پرسشنامه شخصیت نئو<sup>۲</sup>:** برای سنجش پنج عامل بزرگ شخصیت از فرم کوتاه سیاهه نئو (کاستا و مک‌کری، ۱۹۹۲) استفاده شد که از پرکاربردترین پرسشنامه‌های ارزیابی

---

1. correlation  
2. NEO-PI-R

ساخت شخصیت است. این پرسشنامه مشتمل بر ۶۰ سؤال است و برای ارزیابی ۵ عامل اصلی شخصیت به روان رنجورخویی، برون‌گرایی، تجربه‌پذیری، توافق و وظیفه‌شناسی به کار می‌رود (کاستا و مک‌کری، ۱۹۹۲). ویژگی‌های روان‌سنجی این پرسشنامه در مطالعات متعدد م‌قبول گزارش شده است (رازقی و همکاران، ۱۳۹۰؛ شمسایی و همکاران، ۱۳۸۸؛ قلی‌زاده و همکاران، ۱۳۸۹).

به‌منظور بررسی پایایی این پرسشنامه در پژوهش حاضر از روش همسانی درونی استفاده شد که ضرایب آلفای کرونباخ ۰/۶۸ برای عامل روان‌رنجورخویی، ۰/۵۸ برای برون‌گرایی، ۰/۶۳ برای تجربه‌پذیری، ۰/۷۳ برای توافق و ۰/۷۸ برای عامل وظیفه‌شناسی به‌دست آمد.

**ب) پرسشنامه توصیف رفتار رهبر (LBDQ):** پرسشنامه مذکور را همفیل و کونز ساخته‌اند که هالپین و واینر آن را با استفاده از این پرسشنامه و تحلیل عاملی پاسخ‌های داده شده به آن‌ها دو بعد ساخت‌دهی و ملاحظه‌گری را طراحی و تعریف کرده‌اند، این پرسشنامه رفتار رهبری را از دو بعد ابتکار ساخت (ساخت‌دهی) و مراعات (ملاحظه‌گری) توصیف می‌کند. همچنین پرسشنامه دارای ۳۰ سؤال است که ۱۵ سؤال آن مربوط به بعد ملاحظه‌گری و ۱۵ سؤال بعدی مربوط به ساخت‌دهی است (اسداللهی (۱۳۸۳) پایایی و روایی این پرسشنامه را برای استفاده در ایران با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون بررسی و اندازه‌گیری کرده است، طبق گزارش او، ضریب پایایی کل پرسشنامه برابر با ۰/۸۷ و برای بعد ملاحظه‌گری ۰/۸۵ و برای بعد وظیفه‌مداری ۰/۸۸ به دست آمده است (نقل از اسداللهی، ۱۳۸۳). در این پژوهش برای تعیین ثبات درونی از فرمول آلفای کرونباخ استفاده شد و ضرایب آلفای کرونباخ برای دو بعد ساخت‌دهی و ملاحظه‌گری به ترتیب برابر با ۰/۸۶ و ۰/۹۱ و برای کل مقیاس برابر با ۰/۹۳ به‌دست آمد.

**ج) پرسشنامه بهره‌وری خدمات آموزشی:** این پرسشنامه برگرفته از پرسشنامه بهره‌وری کتاب روان‌شناسی بهره‌وری ساعتچی است. تعداد سؤالات آزمون ۱۴ سؤال بود که برای سنجش میزان بهره‌وری سازمان‌ها و بنگاه‌ها با ادراک زیردستان ساخته شده است، (در پژوهش حاضر به منظور انطباق ابزار با مسائل و بازده‌های واحد آموزشی و تربیتی، تغییراتی در تعداد و

- 
1. Hemphil&Coons
  2. Halpin&winer



محتوای سؤالات اعمال شد که پس از اعتبارسنجی و تعیین روایی و همسانی درونی تعداد سؤالات به ۱۹ سؤال افزایش یافت) این پرسشنامه، بازده‌های واحدهای آموزشی، رضایت، پیشرفت و موفقیت دانش‌آموزان، کارایی و اثربخشی واحد آموزشی و معلمان، تحقق اهداف، میزان ترک خدمت یا غیبت، شکایت و... را شامل می‌شود. پس از انجام دادن تغییرات و انطباق سؤالات، فرم اولیه پرسشنامه در مطالعه مقدماتی در میان نمونه ۴۰ نفری از دبیران توزیع شد و پاسخ‌های داده شده به سؤالات از نظر آماری و محتوا تحلیل شد، روایی آزمون را اساتید مجرب خوب ارزیابی کردند و همچنین در نتیجه تحلیل آماری میزان آلفای کرونباخ ۰/۷۴ محاسبه شد که اندازه معتبری برای مطالعات پژوهشی است.

داده‌های حاصل از اجرای پرسشنامه‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS16 و روش‌های آماری همبستگی و رگرسیون چندگانه تحلیل شدند.

### یافته‌ها

میانگین و انحراف معیار متغیر سن آزمودنی‌های پژوهش به ترتیب برابر با ۴۰/۳۳ و ۵/۵۴ به دست آمد. جدول ۱ توزیع فراوانی آزمودنی‌های پژوهش در متغیرهای جمعیت‌شناختی را نشان می‌دهد. همان‌گونه که مشاهده می‌شود ۵۵ درصد (۳۳ نفر) از مجموع مدیران مورد بررسی (N=۶۰) مرد بودند، ۶۱/۷ درصد آزمودنی‌ها در مدارس متوسطه اشتغال داشتند و اغلب آن‌ها تحصیلات کارشناسی (۹۳/۳ درصد) و بیش از ۱۰ سال سابقه کار داشتند (۹۱/۷ درصد) و در رشته تحصیلی غیرمرتبط<sup>۱</sup> با حوزه کاری خویش (۶۱/۷) تحصیل کرده بودند.

---

1. منظور از رشته تحصیلی غیرمرتبط رشته‌های غیر از گرایش‌های مدیریت است.

جدول ۱: توزیع فراوانی، فراوانی درصد و فراوانی تراکمی متغیرهای جمعیت شناختی نمونه پژوهش

متغیرهای جمعیت شناختی	فراوانی	درصد
جنس	مرد	۳۳
	زن	۲۷
تأهل	متاهل	۵۹
	مجرد	۱
محل اشتغال	متوسطه	۳۷
	راهنمایی	۲۳
تحصیلات	کارشناسی	۵۶
	کارشناسی ارشد	۲
رشته تحصیلی	غیرمرتبط	۳۷
	مرتبط	۲۳
	کمتر از ۱۰ سال	۵
سابقه کار	۱۰-۲۰ سال	۲۷
	بالاتر از ۲۰	۲۸

در جدول ۲ ویژگی‌های توصیفی متغیرهای پژوهش ارائه شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، بیش‌ترین و کم‌ترین میانگین مربوط به پنج عامل بزرگ شخصیت به ترتیب متعلق به توافق و وظیفه‌شناسی است.

جدول ۲: میانگین، انحراف معیار، حداقل و حداکثر متغیرهای پژوهش

متغیرهای پژوهشی	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار
سن	۳۱	۵۳	۴۰/۳۳	۵/۵۴
روان رنجورخویی	۱۸	۴۳	۲۸/۵	۵/۶۶
برون‌گرایی	۲۲	۴۴	۲۹/۲۶	۴/۷۲
توافق	۲۶	۴۴	۳۳/۷۸	۳/۶
تجربه‌پذیری	۲۰	۳۴	۲۶/۷۵	۳/۷۲
وظیفه‌شناسی	۱۵	۳۱	۲۴/۵۳	۴/۲
ملاحظه‌گری	۱۳۱	۲۱۱	۱۷۳/۷۷	۱۶/۰۰
ساخت‌دهی	۱۲۰	۲۰۰	۱۷۹/۹۱	۱۷/۸۳
بهره‌وری	۱۹۶	۲۷۵	۲۲۸/۰۸	۱۸/۰۸

با توجه به اینکه از آزمون (F) فیشر (همگنی واریانس‌ها) استفاده شده، نتیجه آزمون حاکی از آن است که بین دو دسته داده‌ها تفاوت معناداری از لحاظ پراکندگی وجود ندارد، به عبارت دیگر موارد پرت مؤثر بر نتایج آزمون مشاهده نشد. همچنین برای بررسی پراکندگی داده‌ها در مرحله غربالگری از نمودار پراکندگی<sup>۱</sup> استفاده شد که با توجه به این نمودار مشخص شد داده نامقبول و خارج از محدوده‌ای وجود ندارد. با توجه به نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنف<sup>۲</sup> در متغیرهای پژوهش می‌توان از آزمون‌های پارامتریک<sup>۳</sup> برای تحلیل داده‌ها استفاده کرد (Kolmogorov-Smirnov=۰/۶۴۹، P>۰/۰۵). جدول ۳ ضرایب همبستگی پیرسون متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۳: ضرایب همبستگی درونی متغیرهای بهره‌وری، سبک رهبری و صفات شخصیت

متغیرهای پژوهش	ملاحظه‌گری	ساخت‌دهی	بهره‌وری
روان رنجورخویی	-۰/۰۴۹	۰/۰۱۶	-۰/۰۱۰
برون‌گرایی	۰/۱۷۹	-۰/۰۵۶	۰/۳۴۹**
تجربه‌پذیری	-۰/۱۷۱	۰/۰۴۶	-۰/۰۸۷
توافق	۰/۱۲۵	۰/۱۰۹	۰/۰۳۱
وظیفه‌شناسی	۰/۰۳۵	۰/۲۴۳	۰/۳۱۵*
ملاحظه‌گری	۱	۰/۴۸۶***	۰/۱۸۰
ساخت‌دهی	۰/۴۸۶***	۱	۰/۲۶۶*

\*\*\* P< ۰/۰۰۱، \*\* P< ۰/۰۰۵، \* P< ۰/۰۱

مطابق با جدول ۳ از بین پنج عامل بزرگ شخصیت همبستگی بین بهره‌وری و دو عامل برون‌گرایی (r=۰/۳۵، p<۰/۰۱) و وظیفه‌شناسی (r=۰/۳۲، p<۰/۰۵) مثبت و معنادار بود. همچنین بین بهره‌وری و سه عامل روان‌رنجورخویی، تجربه‌پذیری و توافق رابطه معناداری مشاهده نشد (p>۰/۰۵). بررسی فرضیه دوم پژوهش نیز نشان داد بهره‌وری رابطه مثبت و معناداری با سبک رهبری ساخت‌دهی دارد (p<۰/۰۵)، در حالی که رابطه آن با سبک رهبری ملاحظه‌گری معنادار نبود (p>۰/۰۵).

به منظور بررسی نقش سبک‌های رهبری و پنج عامل بزرگ و بهره‌وری نیز از تحلیل

1. Scatterplot
2. Kolmogorov-smirnov
3. parametric

رگرسیون چندگانه استفاده شد که نتایج آن در جدول ۴ آمده است (تنها ضرایب معنادار گزارش شده‌اند).

جدول ۴: نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه پنج عامل شخصیت بر بهره‌وری

سطح معناداری	T	Beta	خطای معیار اندازه‌گیری	B	
۰/۰۰۷	۲/۷۹۷	۰/۳۳۰	۰/۴۵۲	۱/۲۶۳	برون‌گرایی
۰/۰۱۶	۲/۴۹۱	۰/۲۹۴	۰/۵۳۱	۱/۳۲۱	وظیفه‌شناسی

همان‌گونه که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، از بین پنج عامل شخصیتی تنها دو عامل برون‌گرایی و وظیفه‌شناسی توانایی پیش‌بینی بهره‌وری را داشتند. بر اساس نتایج تحلیل واریانس چندگانه نیز برون‌گرایی ۰/۱۲۲ و واریانس متغیر بهره‌وری را پیش‌بینی می‌کند ( $p < ۰/۰۰۱$ ) و با اضافه‌شدن متغیر وظیفه‌شناسی واریانس تبیین‌شده به ۰/۲۰۸ می‌رسد ( $p < ۰/۰۰۱$ ).

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه ابعاد پنج‌گانه شخصیت و سبک‌های رهبری با بهره‌وری خدمات مدیران انجام شد. با توجه به نتایج حاصل از بررسی فرضیه ۱ روان‌رنجورخویی رابطه معناداری با بهره‌وری خدمات آموزشی نداشت. این یافته با نتایج پژوهش‌های سالگادو<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) و ایروانی (۱۳۸۱) همخوان است. باریک و مونت (۲۰۰۱) در تبیین فقدان ارتباط روان‌رنجورخویی معتقد هستند افرادی که نمرات بالایی در این بعد کسب می‌کنند، کاملاً تابع تمایلات خویش نیستند، بلکه بیشتر تحت تأثیر نیرو و فشار کار قرار دارند. بنابراین، افزایش نمرات بعد روان‌رنجورخویی تأثیری در عملکرد آن‌ها ندارد. همچنین تبیین احتمالی دیگر برای فقدان ارتباط این بعد شخصیت با بهره‌وری می‌تواند این باشد که انتخاب شغل خارج از کنترل فرد بوده و نیز مبتنی بر علائق و ثبات هیجانی فرد نیست (باریک و مونت، ۱۹۹۱).

لذا با توجه به این نتایج می‌توان اذعان کرد که اشتغال در پست‌های مدیریتی به سبب تنوع

فعالیت‌ها و وظایف، استرس و فشار روانی را موجب می‌شود، و افراد نیز به شیوه‌های متفاوتی به این فشارها پاسخ می‌دهند. بنابراین، ممکن است با پاسخ مناسب مدیران به منابع استرس‌زا یا کناره‌گیری از شغل خود، شرایطی فراهم شود که بر بهره‌وری خدمات آن‌ها تأثیر نداشته باشد.

همچنین بین برون‌گرایی و بهره‌وری نیز رابطه مثبت و معناداری مشاهده شد. برون‌گرایی در تحلیل رگرسیون مرحله‌ای نیز پیش‌بینی کننده خوبی برای پراکنش نمرات بهره‌وری خدمات مدیران مدارس بود.

این یافته با پژوهش‌های رابی و همکاران (۲۰۰۵) همخوان و با پژوهش‌های ساندرز (۲۰۰۸) و حجازی و ایروانی (۱۳۸۱) ناهمخوان است. افراد برون‌گرا با تمایل به هیجان مثبت، تحرک، قاطعیت، اجتماعی بودن، فعالیت و پرحرفی (کاستا و مک‌کری، ۱۹۹۲) مشخص می‌شوند، افرادی که نمرات بالایی در این بعد به دست می‌آورند نسبت به افراد با نمرات پایین برون‌گرایی، بیشتر در فعالیت‌های گروهی شرکت می‌کنند (اندرسون، ۲۰۰۲).

باریک و مونت (۱۹۹۱) در تبیین این یافته اذعان دارند که برون‌گرایی پیش‌بینی کننده معتبری برای دو شغل بازاریابی و مدیریتی است. زیرا در این دو حرفه بخش عمده کار، ارتباط و تعامل با دیگران است. صفات جامعه‌پذیری، گروه‌گرایی، سخنوری، توانایی اظهارنظر و فعال بودن نسبت به صفات دیگر مرتبط با شغل‌هایی مانند مهارتی یا نیمه مهارتی (کارهای دفتری، کنترل و انضباط، حسابداری و پرورش نیروی کار) و حرفه‌ای (سازماندهی و اداره کردن و مهندسی نیروی انسانی) اهمیت بیشتری در اثربخشی عملکرد صاحبان صفات ذکر شده دارد.

همچنین بین بعد تجربه‌پذیری شخصیت و بهره‌وری خدمات مدیران نیز ارتباط معناداری مشاهده نشد. این یافته با یافته‌های ساندرز (۲۰۰۸)، حجازی و ایروانی (۱۳۸۱) و مونت و باریک (۱۹۹۱) همخوان است. با توجه به اینکه در سازمان آموزش و پرورش مدیران عملیاتی و رده پایین در راستای اهداف تعیین شده سازمان و اداره منطقه فعالیت می‌کنند و تنها به سازمان‌دهی، کنترل و ارزشیابی عملکرد دبیران و دانش‌آموزان اقدام می‌کنند، لذا ممکن است تجربه‌پذیری ارتباط معناداری با آن فعالیت‌ها پیدا نکند. شواهد این منطق را نادریان و امیرحسینی (۱۳۸۶) و مظفری و همکاران (۱۳۸۱) فراهم کرده‌اند. آن‌ها نشان داده‌اند مدیران ارشد نیازمند مهارت‌های ادراکی و فنی بیشتری هستند و نسبت به مدیران رده‌های پایین‌تر از

خصوصیات شخصیتی بیشتری مانند ثبات فکری، توانایی خلاقیت و نوآوری، انعطاف‌پذیری<sup>۱</sup>، هوش<sup>۲</sup>، اعتماد به نفس<sup>۳</sup>، حساسیت و قاطعیت بهره می‌برند.

همچنین در مطالعه حاضر مشاهده شد بین ساختار توافق شخصیت و بهره‌وری خدمات مدیران مدارس ارتباط معنادار وجود ندارد. این یافته با یافته‌های اندرسون و همکاران (۲۰۰۸)، رابی و همکاران (۲۰۰۵)، حجازی و ایروانی (۱۳۸۱)، ساندرز (۲۰۰۸) همخوان است.

همچنین یافته‌های مطالعه حاضر با نتایج پژوهش باریک و مونت (۱۹۹۱) ناهمخوان است. آن‌ها گزارش کرده‌اند که توافق پیش‌بینی‌کننده مهمی برای عملکرد شغلی در شغل‌هایی مانند مدیریت و بازاریابی است که مؤلفه‌های اجتماعی موجب پیدایش و تداوم آن‌ها شده است.

یافته دیگر پژوهش حاضر وجود رابطه مثبت و معنادار عامل وظیفه‌شناسی با بهره‌وری بود. همچنین مشخص شد وظیفه‌شناسی پیش‌بینی‌کننده مهمی برای بهره‌وری خدمات مدیران مدارس است. این یافته با یافته‌های اندرسون (۲۰۰۲)، بلی (۱۹۹۸)، سالگادو (۲۰۰۳)، جانسون (۲۰۰۴) همخوان است، اما با یافته‌های حجازی و ایروانی (۱۳۸۱)، ساندرز (۲۰۰۸) ناهمخوان است.

بیدرمن و همکاران (۲۰۰۸) گزارش کرده‌اند که افراد با نمرات وظیفه‌شناسی بالا با صرف زمان بیشتری برای تکلیف نسبت به افراد کمتر وظیفه‌شناس، عملکرد و به تبع آن کارایی بالاتری دارند.

در زمینه رابطه سبک‌های رهبری و بهره‌وری در مدیران نیز مشاهده شد بین سبک رهبری ملاحظه‌گرا (مراعات) و بهره‌وری خدمات مدیران رابطه معناداری وجود ندارد. این نتیجه همسو با یافته‌های ناظم (۱۳۸۴)، چن و سیلورتورن<sup>۴</sup> (۲۰۰۵) است، اما با یافته‌های جاج و همکاران (۲۰۰۴) همسو نیست.

ناهمخوانی این یافته با نتایج جاج و همکاران (۲۰۰۴) ممکن است ناشی از جمع‌پذیری نتایج پژوهش‌های مختلف و به حداقل رسیدن خطای نمونه‌گیری و حجم بالای نمونه در پژوهش آن‌ها باشد که در پژوهش حاضر این مسأله مشاهده نشد.

- 
1. flexibility
  2. intelligence
  3. Self-esteem
  4. Chen & Silverthorne

از سوی دیگر بین سبک رهبری ساخت‌دهی با بهره‌وری خدمات مدیران مدارس ارتباط مثبت و معناداری مشاهده شد. این یافته با نتایج ناظم (۱۳۸۴)، همسو نیست، اما با یافته‌های جاج و همکاران (۲۰۰۴) همخوان است.

این سبک رهبری بر لزوم انجام تکلیف و وظیفه با روشن‌سازی و راهنمایی زیردستان تأکید می‌کند و همچنین در راستای تحقق اهداف آموزشی سازمان قرار دارد. در تبیین این یافته می‌توان گفت چون سبک‌های رهبری براساس الگوی اقتضایی<sup>۱</sup> وابسته به موقعیت و شرایط سازمان هستند، سبک رهبری ساخت‌دهی در سازمان‌هایی که وابستگی درونی تکلیف در آن‌ها در سطح بالایی قرار دارد، موجب افزایش بهره‌وری و اثربخشی عملکرد گروهی می‌شود (بورک و همکاران، ۲۰۰۶).

در مجموع می‌توان نتیجه گرفت که با توجه به اینکه در سازمان آموزش و پرورش به مسائل آموزشی و تربیتی توجه می‌شود و محور فعالیت‌ها به آینده معطوف بوده و نیز وابستگی درونی برنامه‌ها نسبت به سازمان‌های دیگر بیشتر است، به نظر می‌رسد مدیران با سبک رهبری ساختارمدار به سبب روشن‌سازی برنامه‌ها و دستورالعمل‌ها، نقش بهتری در افزایش بهره‌وری مدارس داشته باشند. بنابراین، در مدیران عملیاتی و رده پایین در سازمان آموزش و پرورش که در راستای اهداف تعیین شده سازمان و اداره منطقه فعالیت می‌کنند و تنها به سازماندهی، کنترل و ارزشیابی عملکرد دبیران و دانش‌آموزان اقدام می‌کنند، ممکن است ارتباط معناداری بین تجربه‌پذیری و این فعالیت‌ها وجود نداشته باشد. این منطبق را نادریان و امیر حسینی (۱۳۸۶) و مظفری و همکاران (۱۳۸۱) فراهم کرده‌اند. آن‌ها نشان داده‌اند مدیران ارشد نیازمند مهارت‌های اداری و فنی بیشتری هستند و نسبت به مدیران رده‌های پایین‌تر از خصوصیات شخصیتی بیشتری مانند ثبات فکری، توانایی خلاقیت و نوآوری، انعطاف‌پذیری، هوش، اعتماد به نفس، حساسیت و قاطعیت بهره می‌برند.

این مطالعه با محدودیت‌هایی نیز همراه بود که در تفسیر نتایج آن باید به آن‌ها توجه شود. نتایج پژوهش حاضر مربوط به جامعه مدیران مدارس شهرستان اسلام‌آباد غرب است که با توجه به محرومیت‌های اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی منطقه و هم‌چنین به کارگماردن

مدیران بدون ارزیابی و اجرای آزمون‌های تشخیصی و به خصوص گماردن افرادی از آن‌ها که در تحصیلات خود گرایش‌های مختلف مدیریتی را نگذرانده‌اند، ممکن است بر نتایج این پژوهش تأثیر گذاشته باشد.

با توجه به نقش پیش‌بینی‌کنندگی دو بعد شخصیت وظیفه‌شناسی و برون‌گرایی، پیشنهاد می‌شود به این ویژگی‌ها در انتساب و ارتقای مدیران مدارس و مدیران عملیاتی توجه شود. نظر به ارتباط سبک رهبری ساختارمدار و بهره‌وری پیشنهاد می‌شود مدیران با توجه به شرایط سازمان یا واحد آموزشی بر راهنمایی کارکنان و تبیین و روشن‌گری تکالیف و وظایف تأکید کنند. لذا می‌بایست بستر لازم برای سازگار شدن هرچه بیشتر مدیران با این سبک رفتاری فراهم شود تا آن‌ها بتوانند در جهت دستیابی به این سبک رفتاری گام برداشته و راه را برای موفقیت‌های فردی و سازمانی کارکنان هموار کنند.



## منابع

- اسداللهی، اعظم (۱۳۸۳). بررسی رابطه سبک رهبری با روحیه کارکنان شرکت سایپا، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی.
- افجه، سید علی اکبر (۱۳۸۵). مبانی فلسفی و تئوری های رهبری و رفتار سازمانی، تهران: سمت.
- بهرنگی، محمدرضا (۱۳۷۴). مدیریت آموزشی و آموزشگاهی، تهران: کمال تربیت.
- امیر کبیری، علیرضا (۱۳۸۶). رویکردهای سازمان مدیریت و رفتار سازمانی. تهران: نگاه
- حجازی، یوسف و ایروانی، محمود (۱۳۸۱). رابطه ویژگی های شخصیتی و عملکرد شغلی کارکنان بخش کشاورزی، مجله روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، سال ۳۲، شماره ۲، صص ۱۸۹-۱۷۱.
- حسینی، فریده سادات و لطیفیان، مرتضی (۱۳۸۸). پیش بینی جهت گیری هدف با استفاده از پنج عامل بزرگ شخصیت در میان دانشجویان دانشگاه شیراز. فصلنامه مطالعات روانشناختی. دوره ۵. شماره ۱. ۷۳-۹۴.
- جوکار، بهرام و البرزی، محبوبه (۱۳۸۹). رابطه ویژگی های شخصیت با خلاقیت هیجانی و خلاقیت شناختی. فصلنامه مطالعات روانشناختی. دوره ۶. شماره ۱. ۲۲-۳۶.
- رازقی، نرگس، نیکی جو، معصومه، کراسکیان موجهباری، آدیس و ظهراپی مسیحی، آرینه (۱۳۹۰). رابطه پنج عامل بزرگ شخصیت با رضایت زناشویی. فصلنامه روانشناسی تحولی: روانشناسان ایرانی. دوره ۷، شماره ۲۷: ۲۶۹-۲۷۷.
- شمسایی، محمدمهدی، کریمی، یوسف، جدیدی، محسن و نیکخواه، حمیدرضا (۱۳۸۸). همنوایی: همبسته های آن با پنج عامل بزرگ شخصیت، جنس و وضعیت تأهل. فصلنامه روانشناسی کاربردی. دوره ۳، شماره ۱: ۸۲-۶۷.

غفوریان، هما (۱۳۸۲). بررسی رابطه شخصیت و سبک مدیریت مدیران دبیرستان‌های غیرانتفاعی دخترانه شهر تهران، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، دوره نهم، شماره ۳۵ و ۳۶، صفحه ۱۰۰-۱۱۰.

قلی‌زاده، زلیخا، برزگری، لیلی، غریبی، حسن و باباپور خیرالدین، جلیل (۱۳۸۹). بررسی رابطه پنج عامل شخصیتی NEO-FFI با رضایت زناشویی، دانشور رفتار، دوره هفدهم، شماره ۳۳: ۶۶-۵۷.

مظفری، سید امیر احمد، مشرف جوادی، بتول و نادریان، مسعود (۱۳۸۱). تعیین مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران سازمان تربیت بدنی، از دیدگاه خود و ارائه یک الگوی مدیریتی در این زمینه، نشریه علوم حرکتی و ورزش، جلد اول، شماره ۱، صص ۱۰۴-۹۲.

ناظم، فتاح (۱۳۸۴). تدوین الگوی ریاضی برای بهره‌وری مدیران سازمان‌های آموزشی و صنعتی مراکز آموزش عالی بر اساس فضای سازمانی، فصلنامه مطالعات روان‌شناختی، دوره ۱، شماره ۵، صص ۳۱-۴۷.

نادریان جهرمی، مسعود و امیرحسینی، احسان (۱۳۸۶). بررسی رابطه ویژگی‌های شخصیتی و دموگرافیکی مدیران ورزش با مهارت شغلی آنان، فصلنامه المیک، سال پانزدهم، شماره ۴، ۱۱۴-۱۰۵.

**Anderson, T. (2002).** *Every officer is a leader: Transforming leadership in police justice, and public safety*, USA press. Lle.

**Barrack, m. & mount, M. (1991)** The big five personality dimensions and job performance: A meta analysis: personnel psychology. *International Journal of Selection and Assessment*. 45,15-30.

**Barrack, m. & mount, M. & judge, T. (2001).** Personality and performance at the new millennium. *International Journal of Selection and Assessment*, 59,3,9-30.

**Belli, P (1998).** Handbook of economic analysis of leadership center, Available art: <<http://wbln0018.&word bank.org> >

**Biderman, M; Notuven, N. & sebren, J. (2008).** Time-on-task mediates the conscientiousness-performance relationship. *Journal of Personality and Individual Different*,44,4,887-897.

**Burke, C; Sagel, K; Klein, G; Wodwin G, F; salas E & Halpin S. (2006).** What type of leadership behaviors is functional in teams? A meta analysis. *The leadership Quarterly*. 17,288-307.

**Chen, J. & Silverthorne, C. (2005).** Leadership effectieness, leadership style and employee readiness. *Leadership & Organization Development Journal*,26,4,280-288.

- Costa, P. T. Jr., & McCrae, R. R. (1992).** Normal personality assessment in clinical practice: The NEO Personality Inventory. *Psychological Assessment*, 4 (1), 5-13.
- Gardner, L. & Stough, C. (2002).** Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership, Organization Development Journal*, 23, 46-48
- Jensen, S. (2004).** Relationship between personality type and job burnout special education teachers. Dissertation Abstract International section: the science saved Engineering. Available at: (www.Psycho Information).
- Judge, T., Piccolo, R., & Ilies, R. (2004).** The forgotten one? the validity of conscientiousness and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 60, 4, 573-596.
- Salgado, Jesus F. (2003).** The big five personality dimensions and counterproductive behaviors. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 1-2, 117-125.
- Politis, J. (2005).** Dispersed leadership predictor of the work environment for creativity and productivity. *European Journal of Innovation Management*, 8, 2, 182-204.
- Robbie, C., Brown, D., & Bly, P. (2005).** The big five in the USA and Japan. *Journal of Management Development*, 24, 8, 720-737.
- Sanders, B. (2008).** Using personality tarots to predict police officer performance. *An International Journal of Police Strategies & Management*, 31, 1, 129-147.
- Stoner, J., & Charles, W. (1996).** *Management, 4<sup>th</sup> ed.* Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice – Hall International, Inc.
- Stogdill, R. M. (2004).** Leadership in organizations: current issues and key trends.

