

# بررسی رابطه ویژگیهای شخصیتی مدیران با مهارتهای شغلی آنان از نظر دبیران دبیرستانهای شهر شیراز

دکتر سیدعلی سیادت

غلامحسین رنجبر

استادیار علوم تربیتی دانشگاه اصفهان

کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

## چکیده

یکی از موضوعات اساسی در آموزش و پرورش، مسأله مدیریت در سطوح مختلف، به ویژه مدیری مدارس است. در واقع مهمترین نقش را در هر سازمان، مدیریت آن سازمان بر عهده دارد و در این میان نقش مدیر سازمانهای آموزشی و مدارس یک نقش استراتژیک است؛ زیرا تمام اهداف، برنامه‌ها، عوامل درون‌دادهای این سازمانها، انسانی است. فرآیند سازمانهای آموزشی عبارت است از تبدیل انسان خالص به انسان رشید نیافته به انسان رشید نیافته، متکامل، خودآگاه، مبتکر و خلاق. بنابراین مدیریت آموزشی با از عناصر مطلع، آگاه و پژوهشگری انتخاب شوند که دارای استعداد و زمینه‌های مناسب شخصیتی نباشند. (۱)

لذا با توجه به ضرورت شناخت ویژگیهای شخصیتی مدیران و انطباق و همبستگی این ویژگیها با عملکرد مهارتهای شغلی آنان، این پژوهش با هدف بررسی رابطه بین ویژگیهای شخصیتی (برونگرایی-درونگرایی مدیران و مهارتهای شغلی (مهارتهای سه گانه مدیریتی) آنان انجام شد. تعداد ۳۴۰ نفر از دبیران نواح چهارگانه شیراز و کلیه مدیران مدارس متوسطه دخترانه و پسرانه انتخاب گردیدند، که به ترتیب به

پرسشنامه پاسخ دادند: ۱- پرسشنامه محقق ساخته مهارت‌های شغلی مدیران ۲- پرسشنامه شخصیتی آیزنک (E.P.Q)\*

اطلاعات و داده‌های حاصل از اجرای پرسشنامه‌ها، با استفاده از روش‌های آمار استنباطی (تحلیل واریانس چند متغیره، آزمون باکس و ولوین) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های پنجگانه پژوهش معلوم ساخت:

بین برونگرایی- درونگرایی مدیران با مهارت‌های ادراکی آنان رابطه منفی معنی‌داری وجود دارد؛ بدین معنی که هر چه فرد درونگرا باشد، از مهارت ادراکی بالاتری برخوردار است. در بررسی رابطه بین برونگرایی-درونگرایی مدیران با مهارت انسانی آنان نیز وجود رابطه معنی‌دار مثبت مشاهده گردید؛ یعنی هر چه فرد برونگراتر باشد، از مهارت انسانی بیشتری برخوردار است. همچنین بین برونگرایی-درونگرایی مدیران با مهارت فنی آنان رابطه منفی معنی‌داری مشاهده شد؛ یعنی هر چه مدیری درونگراتر باشد، از مهارت فنی بیشتری برخوردار است.

## مقدمه

قرن بیست و یکم را قرن مدیریت نامیده‌اند؛ چرا که سرعت، قدرت عمل و انبوه بودن فرآورده‌های انسانی و صنعتی، نیاز به نیروهای هماهنگ‌کننده متفکر و فرزانه‌ای موسوم به مدیر دارد. مدیریت برای حفظ و توسعه تناسب اثربخشی و بارخیزی نهادها و سازمانهای پیچیده امروزی ضرورتی انکارناپذیر دارد. بقا و رشد سازمانها و همچنین کارایی و اثربخشی نظام آموزشی به کیفیت مدیریت بستگی دارد. (۲) چگونگی کار کردن مدیران در درون سازمان، چگونگی کار کردن آن سازمان را در سطح جامعه تبیین می‌کند و عملکرد سازمانهای هر جامعه و ملتی، اساس عملکرد آن جامعه و ملت را تشکیل می‌دهد. (۳)

از طرفی، اداره کردن امور یک سازمان، مستلزم توجه به ترکیباتی از قبیل تسهیلات و

امکانات، ویژگیهای سازمانی (ساختار سازمانی، سیاستها، خط مشی ها و...) و منابع انسانی است<sup>(۴)</sup> و حصول استفاده مطلوب از نیروی انسانی، موازی با منافع مادی در یک سازمان، مستلزم شناخت و آگاهی از روشهای وافی به مقصود، در رابطه با این نیرو است؛ تا حدی که می توان گفت یک بعد اساسی شکست و موفقیت در سازمانهای اجتماعی، مربوط به شکست یا کار کردن با انسانهاست. نیروی انسانی در جنبه کمی و کیفی قابل طرح است. جنبه کیفی نیروی انسانی وقتی مطرح است که سازمان، پستهای خود را با توجه به وظایف و متصدیان لازم می سنجد. در این سنجش توجه به سن، قوای جسمانی، شخصیت فردی و صلاحیت اجرایی اعضاء مورد نیاز لازمه مدیریت است؛ زیرا ورود هر کارمند جدید به سازمان، با ویژگی خلقی و تربیتی خاص، در رفتار سایر کارکنان و در مجموع در ساختار سازمان اثر مستقیم خواهد داشت.

آیکان\*<sup>(۵)</sup> معتقد است که توجه به ویژگیهای افراد و تناسب این ویژگیها با وظایف آنان، از زمان قدیم مورد نظر مسؤولان و کارگزاران حکومتی بوده است؛ به طوری که در سال ۲۲۰۰ پیش از میلاد، به دستور امپراطور چین یک نظام خدمات دولتی تأسیس گشت تا از طریق تناسب ویژگیهای گماشگان و مأمورین با مأموریتها و وظایف تعیین گردد.

از آنجا که هدایت مسیر جامعه به سوی سعادت یا شقاوت در دست مدیران و مسؤولان جامعه، خصوصاً مسؤولین امر آموزش و پرورش می باشد؛ خصایص این افراد از ابعاد فکری، معنوی، روانی و عاطفی باید مورد توجه قرار گیرد. مدیران آموزشی نیز همانند دیگر افراد جامعه، دارای تفاوتهای فردی، استعدادها، انگیزهها، رغبتها و تمایلات مخصوص به خود می باشند. آنها نیز دارای علائق و توانمندیهای مختلفی هستند و از نگرش، دانش و نظام ارزشی متفاوتی برخوردارند. در واقع مدیران، هم از نظر تفاوتهای فردی و هم از نظر ویژگیهای شخصیتی با یکدیگر متفاوت می باشند. بدیهی است اینگونه تفاوتهای فردی و شخصیتی، بر نحوه عمل و رفتار آن تأثیر خواهد گذاشت.

امکانات، ویژگیهای سازمانی (ساختار سازمانی، سیاستها، خط مشی ها و...) و منابع انسانی است<sup>(۴)</sup> و حصول استفاده مطلوب از نیروی انسانی، موازی با منافع مادی در یک سازمان، مستلزم شناخت و آگاهی از روشهای وافی به مقصود، در رابطه با این نیرو است؛ تا حدی که می توان گفت یک بعد اساسی شکست و موفقیت در سازمانهای اجتماعی، مربوط به شکست یا کار کردن با انسانهاست. نیروی انسانی در جنبه کمی و کیفی قابل طرح است. جنبه کیفی نیروی انسانی وقتی مطرح است که سازمان، پست های خود را با توجه به وظایف و متصدیان لازم می سنجد. در این سنجش توجه به سن، قوای جسمانی، شخصیت فردی و صلاحیت اجرایی اعضاء مورد نیاز لازمه مدیریت است؛ زیرا ورود هر کارمند جدید به سازمان، با ویژگی خلقی و تربیتی خاص، در رفتار سایر کارکنان و در مجموع در ساختار سازمان اثر مستقیم خواهد داشت.

آیکان\*<sup>(۵)</sup> معتقد است که توجه به ویژگیهای افراد و تناسب این ویژگیها با وظایف آنان، از زمان قدیم مورد نظر مسؤولان و کارگزاران حکومتی بوده است؛ به طوری که در سال ۲۲۰۰ پیش از میلاد، به دستور امپراطور چین یک نظام خدمات دولتی تأسیس گشت تا از طریق تناسب ویژگیهای گماشگان و مأمورین با مأموریتها و وظایف تعیین گردد.

از آنجا که هدایت مسیر جامعه به سوی سعادت یا شقاوت در دست مدیران و مسؤولان جامعه، خصوصاً مسؤولین امر آموزش و پرورش می باشد؛ خصایص این افراد از ابعاد فکری، معنوی، روانی و عاطفی باید مورد توجه قرار گیرد. مدیران آموزشی نیز همانند دیگر افراد جامعه، دارای تفاوت های فردی، استعدادها، انگیزه ها، رغبت ها و تمایلات مخصوص به خود می باشند. آنها نیز دارای علائق و توانمندیهای مختلفی هستند و از نگرش، دانش و نظام ارزشی متفاوتی برخوردارند. در واقع مدیران، هم از نظر تفاوت های فردی و هم از نظر ویژگی های شخصیتی با یکدیگر متفاوت می باشند. بدیهی است اینگونه تفاوت های فردی و شخصیتی، بر نحوه عمل و رفتار آن تأثیر خواهد گذاشت.

در واقع شخصیت، یکی از عوامل مهمی است که بر عمل و رفتار مدیران آموزشی تأثیر می‌گذارد و این تأثیرپذیری از شخصیت، در نهایت در تصمیمات و رفتار سازمانی آنان مؤثر خواهد بود. بدین ترتیب می‌توان انتظار داشت که مدیران به تبع نوع شخصیت خویش، طرز عمل و رفتارهای متفاوتی داشته باشند.

با توجه به این امر، ضرورت ایجاد می‌کرد مطالعه‌ای برای روشن نمودن وجود یا عدم وجود رابطه معنا دار میان ویژگی‌های شخصیتی مدیران با مهارت‌های شغلی آنان انجام پذیرد.

در این مقاله تلاش شده است ارتباط بین این دو مقوله در سطح دبیرستانهای شهر شیراز توصیف، سنجش و تبیین شود.

### مرور ادبیات تحقیق

مطالعات زیادی انجام شده است که نشان می‌دهد، تا حدودی می‌توان موفقیت و اثربخشی مدیران را از طریق آزمون‌ها و پرسشنامه‌های شخصیتی پیش‌بینی کرد. اما در رابطه با مهارت‌های مدیریتی (فنی، انسانی، ادراکی) مدارس دوره متوسطه، تحقیقات زیادی وجود ندارد؛ بلکه اکثر آنها مرتبط با ویژگی‌ها و خصوصیات مدیران می‌باشد. مع‌ذک از نتایج و یافته‌های این پژوهشها در جهت توسعه بینش پژوهشگران می‌توان کمک گرفت، که به پاره‌ای از آنها اشاره می‌شود.

به نقل از پارکز\*<sup>(۶)</sup> برخی تحقیقات نشان داده‌اند که درونگراها از تطبیق‌پذیری بیشتری در بهسازی شیوه‌های سازمندی خود، برای مواجهه با وقایع استرس‌زا برخوردار هستند؛ در صورتی که از برونگراها چنین انعطاف‌پذیری‌هایی مشاهده نگردیده است.

فلکمن\*<sup>(۷)</sup> اینگونه نتیجه گرفت که اصولاً درونگرایی در مواجهه سازگار با تنشها، مساعدت می‌نماید؛ زیرا چنین باوری موجب آن است که فرد نابسامانیها را مهارپذیر ارزیابی و

تلقی کند. دیگر اینکه درونگراها بیشتر از برونگراها به شیوه‌های گره‌گشا و دشواری‌زدا و کمتر به راهبردهای عاطفی، برای مواجهه با استرس توسل می‌جویند.

موسوی<sup>(۸)</sup> در تحقیقی با عنوان «مقایسه نظرات مدیران و دبیران مدارس راهنمایی شهرستان خمین درباره ویژگی‌های مدیران موفق» به این نتیجه رسید که مدیران موفق به اصول روابط انسانی توجه می‌کنند و دارای سعد صدر، جدیت، قاطعیت، خلاقیت و نوآوری هستند و نیز از اعتماد به نفس، استقلال قوی و شجاعت برخوردارند.

به استناد کریمی<sup>(۹)</sup> بر اساس تحقیقات فرز\*، درونگراها در تکالیف خود عملکرد بهتری دارند؛ کمتر تحت نفوذ دیگران قرار می‌گیرند و برای مهارتها و پیشرفت‌های شخصیتی خویش ارزش والاتری قائل هستند.

خواجه زفره<sup>(۱۰)</sup> در تحقیق خود پیرامون بررسی میزان آشنایی مدیران مدارس با مهارتهای شغلی خود، به این نتیجه رسید که مدیران اطلاعات لازم در سه سطح مهارتهای فنی، انسانی و ادراکی را دارند؛ منتهی در زمینه مهارتهای ادراکی خوب، در زمینه فنی متوسط و در زمینه انسانی ضعیف می‌باشند.

جرالدگرین برگ\*\* و رابرت بارون\*\*\*<sup>(۱۱)</sup> معتقدند که پنج بعد اصلی در مورد شخصیت وجود دارد که ظاهراً زیربنای تمام ابعاد دیگر شخصیتی را تشکیل می‌دهد و عبارتند از: درونگرایی - برونگرایی، سازگاری، وجدان (مسئولیت‌پذیری)، ثبات هیجانی و تجربه‌پذیری. ارتباط این پنج بعد با جنبه‌های رفتار سازمانی توسط بریک و مونت\*\*\*<sup>(۱۲)</sup> (۱۹۹۴) مورد بررسی قرار گرفت. این پژوهشگران معتقدند که دو بعد مسئولیت‌پذیری و ثبات هیجانی می‌توانند به عنوان شاخصهای معتبری به پیش‌بینی میزان عملکرد شغلی، در تمام معیارهای شغلی پردازند؛

\* Phares

\*\* Gerald Greenberg

\*\*\* Robert A. Baron

\*\*\*\* Barrjck and Mount

اما برونگرایی و سازگاری، از جمله شاخص‌هایی هستند که تنها در مشاغلی می‌توانند عملکرد شغلی را پیش‌بینی کنند که عوامل بین فردی، نقش مهمی دارند. سرانجام اینکه تجربه‌پذیری با میزان کسب مهارت ارتباط دارد.

کامرون و ویتین\*<sup>(۱۲)</sup>، نیز طی مطالعه‌ای، خودآگاهی، توان کنترل فشارهای شخصی، تفویض اختیار، شناخت، تعریف و حل مسائل، ایجاد ارتباط، بهبود عملکرد کارکنان، مدیریت تعارض، نفوذ و تیم‌سازی را از مهارت‌های اساسی مدیران نام برده‌اند. نتایج این تحقیق نشان داد، دانشجویانی که در دوره آموزش مهارت‌ها، با روش اجتماعی تربیت شده‌اند، توانسته‌اند کارآیی را در شغل خود بالا برده و مهارت‌ها را در دنیای واقعی بکارگیرند.

میرکمالی<sup>(۱۳)</sup> به نقل از مک‌موری\*\* ده ویژگی را برای یک رهبر موفق برمی‌شمارد که می‌تواند الگویی برای تمرین مدیریت آموزشی به حساب آید. این ویژگی‌ها عبارتند از: استقلال فکری، اتکای نفس، قضاوت درست، ابتکار، جامعیت فکری، پیش‌بینی احتمالات، نظم، منصف بودن، قاطعیت و رعایت اصول اخلاقی. وی معتقد است که مدیریت امری است اکتسابی و اگر فردی به تعلیم و تربیت خود همت گمارد، می‌تواند توانائیهای لازم (عمومی، بلوغ فردی، رهبری) را برای مدیر شدن به دست آورد.

### هدف کلی پژوهش

این تحقیق در صدد بررسی و تشریح ویژگی‌های شخصیتی (برونگرایی\*\*\* - درونگرایی\*\*\*) مدیران دوره متوسطه شهر شیراز می‌باشد. لذا هدف اساسی پژوهش در جهت پاسخ به این سؤال است که مدیران مقطع متوسطه با توجه به داشتن ویژگی‌های شخصیتی، تا چه

\* Cameron and Whetten

\*\* McMurray

\*\*\* Extroversion

\*\*\*\* Introversion

حد مهارتهای شغلی (مهارتهای سه گانه مدیریت آموزشی) لازم را دارا می باشند.

### هدفهای جزئی

الف: بررسی و تجزیه و تحلیل رابطه ویژگی های شخصیتی مدیران متوسطه با مهارتهای شغلی آنان؛

ب: بررسی و تجزیه و تحلیل رابطه بیان خصوصیات دموگرافیک مدیران و مهارتهای شغلی آنان؛

ج: استفاده از نتایج بدست آمده در اداره کل آموزش های ضمن خدمت برای برنامه ریزی و آموزش مدیران؛

د: ارائه پیشنهادات به برنامه ریزان و سیاست گزاران نظام آموزشی در راستای اتخاذ تصمیماتی جهت انتخاب و انتصاب صحیح مدیران.

### فرضیه های تحقیق

- ۱- بین میزان برونگرایی و درونگرایی مدیران با مهارتهای ادراکی آنان رابطه وجود دارد؛
- ۲- بین میزان برونگرایی و درونگرایی مدیران با مهارتهای انسانی آنان رابطه وجود دارد؛
- ۳- بین میزان برونگرایی و درونگرایی مدیران با مهارتهای فنی آنان رابطه وجود دارد؛
- ۴- بین ویژگیهای دموگرافیکی مدیران و مهارتهای شغلی آنان (مهارتهای سه گانه مدیریتی) رابطه وجود دارد.

### نمونه آماری و روش های نمونه گیری

در این پژوهش، از آنجایی که تاکنون تحقیقی در مورد ویژگیهای شخصیتی مدیران در



دبیرستانهای شهر شیراز صورت نگرفته و واریانس جامعه مشخص نیست؛ ابتدا یک مطالعه مقدماتی با تعداد ۲۰ نفر از مدیران مرد و زن به طور کاملاً تصادفی در سطح شهر شیراز انجام شد که واریانس و انحراف معیار آن به ترتیب ۱۱/۰۶ و ۳/۳۴ محاسبه گردید. بر اساس نتایج بدست آمده از محاسبات فرمول تعیین حجم نمونه کوکران\*، حجم نمونه معادل ۸۵ نفر در نظر گرفته شد.

به صورت زیر:  $N=169$  و  $d=0/5$  و  $S=3/34$  و  $z=1/96$

$$n = \frac{NZ^2 S^2}{d^2 (N-1) + Z^2 S^2}$$

$$n = \frac{1/69(1/96)^2 (3/34)^2}{(0/5)^2 (169-1) + (1/96)^2 (3/34)^2} = 85$$

### جامعه آماری

جامعه آماری این پژوهش، شامل کلیه مدیران و دبیران مدارس متوسطه دخترانه و پسرانه چهار ناحیه آموزش و پرورش شهر شیراز در سال تحصیلی ۷۸-۱۳۷۷، بوده است. در تحقیق حاضر چون جامعه آماری به طبقات مختلف تقسیم شده‌اند (زن و مرد نواحی چهارگانه) از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای\*\* استفاده شده است. علاوه بر مدیران دبیرستانها، تعداد ۳۴۰ نفر از دبیران که سابقه خدمت آنها بیش از ۲ سال می‌باشد، به پرسشنامه‌های مربوط به مهارتهای شغلی مدیر خود پاسخ دادند.

جدول شماره ۱: توزیع فراوانی و درصد فراوانی جامعه و نمونه آماری به تفکیک جنسیت

ناحیه	جنس	تعداد جامعه N	درصد جامعه	تعداد نمونه n	درصد نمونه
۱	زن	۲۰	۱۱/۸۳	۱۰	۱۱/۷۶
	مرد	۲۳	۱۳/۶۰	۱۱	۱۲/۹۴
۲	زن	۲۹	۱۷/۱۴	۱۴	۱۶/۴۷
	مرد	۲۴	۱۴/۲۰	۱۲	۱۴/۱۲
۳	زن	۱۶	۹/۴۷	۸	۹/۴۱
	مرد	۱۷	۱۰/۰۶	۹	۱۰/۵۹
۴	زن	۱۹	۱۱/۲۴	۱۰	۱۷/۷۶
	مرد	۲۱	۱۲/۴۳	۱۱	۱۲/۹۴
جمع		۱۶۹	۱۰۰	۸۵	۱۰۰

جدول شماره ۲: توزیع فراوانی نمونه آماری نواحی چهارگانه به تفکیک جنسیت

جنسیت \ ناحیه	۱	۲	۳	۴	جمع
مرد	۴۴	۴۸	۳۶	۴۴	۱۷۲
زن	۴۰	۵۶	۳۲	۴۰	۱۶۹
جمع	۸۴	۱۰۴	۶۸	۸۴	۳۴۰

## ابزار جمع‌آوری داده‌ها

۱- پرسشنامه ویژگی‌های شخصیتی مدیران، که دو مجموعه متغیر به شرح زیر را مورد بررسی قرار می‌دهد:

الف: ویژگی‌های دموگرافیک شامل سن، جنسیت، میزان تحصیلات، سابقه خدمت، سابقه مدیریت و معدل دیپلم.

ب: ویژگی‌های برونگرایی - درونگرایی مدیران با استفاده از پرسشنامه شخصیتی آیزنک، که پرسشنامه‌ای است استاندارد و مؤلف آن آیزنک روانشناس مشهور می‌باشد. این پرسشنامه دارای ۸۰ سؤال بسته است؛ از اعتبار و روائی بالایی برخوردار است و توسط محمدتقی براهنی به فارسی ترجمه شده است.

۲- پرسشنامه مهارت‌های شغلی مدیران، که پرسشنامه‌ای خودساخته، شامل ۴۵ سؤال و دارای طیف پنج درجه‌ای است.

به منظور کسب اطمینان از اعتبار و روائی پرسشنامه مذکور، طی یک مطالعه مقدماتی، ضریب اعتباری کل برابر با  $0/93$  با استفاده از روش آلفای کرونباخ، برای پرسشنامه محاسبه شد. شایان ذکر است که ضریب آلفای کرونباخ برای مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی به ترتیب  $0/93$ ،  $0/88$  و  $0/96$  محاسبه و ثبت گردید.

## روش‌های تحلیل اطلاعات

موضوع این تحقیق، بررسی رابطه ویژگی‌های شخصیتی مدیران با مهارت‌های شغلی آنان در دبیرستانهای شیراز بود. داده‌های بدست آمده با استفاده از آمار توصیفی و استنباطی و با کمک نرم‌افزار SPSS\* مورد بررسی قرار گرفت. در آمار استنباطی، محقق سعی می‌کند که یافته‌های خود را با یک تعمیم معتبر به جامعه بزرگتری که افراد آن جامعه شبیه آزمونهای مورد مشاهده هستند، نسبت دهد. شاخصهای آماری استنباطی استفاده شده عبارتند از: تحلیل واریانس چند

متغیری، آزمون باکس، (که پیش فرض تساوی کوواریانسهای متغیرهای وابسته در گروهها را مورد بررسی قرار می دهد) و آزمون لوین، (که پیش فرض تساوی واریانسهای متغیرهای وابسته در گروهها را بررسی می کند).

### یافته های تحقیق

فرضیه ۱: بین برونگرایی - درونگرایی مدیران با مهارت ادراکی آنان رابطه وجود دارد.  
جدول شماره ۳: تحلیل مانوای تأثیر متغیرهای مستقل بر مهارت ادراکی

متغیرهای مستقل کنترل شده	ضریب رگرسیون B	خطای استاندارد	مقدار t	معنی دار بودن t	میزان تأثیر یا مجذوراتا	توان آزمون
سن	۰/۴۵۶	۱/۲	۰/۳۵۷	۰/۷۲۲	۰/۰۰۲	۰/۰۶۴
جنسیت	-۱۵/۲۹	۷/۸۱۹	-۱/۹۵۶	۰/۰۵*	۰/۰۵	۰/۲۹
وضعیت تاهل	-۱/۹۷۶	۶/۶۵۹	-۰/۲۹۷	۰/۷۶۸	۰/۰۰۱	۰/۰۶
برونگرایی-درونگرایی	-۳/۹۴۲	۰/۴	۹/۸۵۱	۰/۰۰۰*	۰/۵۸۸	۱
سابقه مدیریت	۰/۴۱۸	۰/۵۸	۰/۷۲	۰/۴۷۲	۰/۰۰۸	۰/۱۰۹
سابقه خدمت	۰/۵۲۹	۱/۳۲۴	-۰/۰۴	۰/۶۹۱	۰/۰۰۲	۰/۰۶۴
میزان تحصیلات	-۲/۰۲۱	۲/۵۲۳	-۰/۸۰۱	۰/۴۲۶	۰/۰۰۹	۰/۱۲۴
معدل دیپلم	۲/۹۰۶	۱/۲۴۲	-۲/۳۳۹	۰/۰۲۲*	۰/۰۷۴	۰/۶۳۵
تعداد فرزندان	-۰/۹۷	۲/۴۴۵	-۰/۳۹۷	۰/۶۹۳	۰/۰۰۲	۰/۰۶۸

\* معنی دار بودن

چنانکه از جدول شماره ۲ مستفاد می شود، رابطه منفی معنی داری بین برونگرایی - درونگرایی مدیران با مهارت ادراکی آنان وجود دارد. (b=۳/۹۴، p=۰) لذا فرضیه اول تأیید می شود. میزان تأثیر برابر ۵۸٪ است؛ یعنی ۵۸ درصد واریانس (تفاوتهای فردی) نمرات مهارت

ادراکی مربوط به واریانس نمرات برونگرایی - درونگرایی و بالعکس. به عبارت دیگر مجذور اتا، با مجذور ضریب همبستگی بین نمرات برونگرایی - درونگرایی و نمرات مهارت ادراکی مترادف است. توان آماری برابر با یک می باشد؛ یعنی فرضیه مورد بحث با صد درصد اطمینان تأیید می گردد. جدول شماره ۲ همچنین نشان می دهد که هیچ یک از متغیرهای سن، وضعیت تأهل، سابقه مدیریت، سابقه خدمت، میزان تحصیلات و تعداد فرزندان، رابطه معنی داری با مهارت ادراکی ندارند و تنها متغیرهای معدل دیپلم و جنسیت معنی دار بودند. در این راستا معدل دیپلم رابطه مثبت معنی داری با مهارت ادراکی دارد و با توان آماری ۶۳ درصد تأیید می گردد.

فرضیه ۲: بین برونگرایی - درونگرایی مدیران با مهارت انسانی آنان رابطه وجود دارد.

جدول شماره ۴: نتایج تحلیل مانوای تأثیر متغیرهای مستقل بر مهارت انسانی

متغیرهای مستقل کنترل شده	ضریب رگرسیون B	خطای استاندارد	مقدار t	معنی دار بودن t	میزان تأثیر یا مجذوراتا	توان آزمون
سن	-۰/۵۱۲	۱/۱۰۸	-۰/۴۶۲	۰/۶۵۴	۰/۰۰۳	۰/۰۷۴
جنسیت	-۷/۰۸۱	۶/۷۷۸	-۱/۰۴۵	۰/۳	۰/۰۱	۰/۱۷۸
وضعیت تأهل	-۱/۳۵۹	۵/۷۷۳	-۰/۲۳۵	۰/۸۱۵	۰/۰۰۱	۰/۰۵۶
برونگرایی - درونگرایی	۲/۵۶۵	۰/۳۴۷	۷/۳۹۳	۰/۰۰۰*	۰/۴۴۶	۱
سابقه مدیریت	۰/۵۷۳	۰/۵۰۳	۱/۱۳۸	۰/۲۵۹	۰/۰۱۹	۰/۲۰۲
سابقه خدمت	۰/۴۲۱	۱/۱۴۸	۰/۳۶۷	۰/۷۱۵	۰/۰۰۲	۰/۰۶۵
میزان تحصیلات	۰/۳۱۳	۲/۱۸۷	۰/۱۴۳	۰/۸۸۷	۰/۰۰۰	۰/۰۵۲
معدل دیپلم	۱/۷۶۹	۱/۰۷۷	۱/۶۴۳	۰/۱۰۵	۰/۰۳۸	۰/۳۶۷
تعداد فرزندان	۲/۸۱۳	۲/۱۱۹	۱/۳۲۷	۰/۱۸۹	۰/۰۲۵	۰/۲۵۸

\* معنی دار بودن

چنانکه از جدول شماره ۳ مستفاد می شود، رابطه مثبت معنی داری بین برونگرایی - درونگرایی مدیران با مهارت انسانی آنان وجود دارد. (b=2.565, p=۰) لذا فرضیه

دوم تحقیق تأیید می‌شود. میزان تأثیر برابر ۴۴٪ است؛ یعنی ۴۴ درصد واریانس (تفاوتهای فردی) نمرات مهارت انسانی مربوط به واریانس نمرات پرونگرایی-درونگرایی و بالعکس است. به عبارت دیگر مجذور اتا با مجذور ضریب همبستگی بین نمرات پرونگرایی-درونگرایی و نمرات مهارت انسانی مترادف است. توان آماری برابر با یک می‌باشد؛ یعنی فرضیه مورد بحث با صددرصد اطمینان تأیید می‌گردد.

در اینجا هیچ یک از متغیرهای سن، وضعیت تأهل، سابقه مدیریت، سابقه خدمت، میزان تحصیلات و تعداد فرزندان رابطه معنی داری با مهارت انسانی مدیران ندارند.

فرضیه ۳: بین پرونگرایی - درونگرایی مدیران با مهارت فنی آنان رابطه وجود دارد.  
جدول شماره ۵: نتایج تحلیل مانوای تأثیر متغیرهای مستقل بر مهارت فنی

متغیرهای مستقل کنترل شده	ضریب رگرسیون B	خطای استاندارد	مقدار t	معنی دار بودن t	میزان تأثیر یا مجذوراتا	توان آزمون
سن	-۰/۹۴۷	۱/۲۲۳	-۰/۷۷۴	۰/۴۴۱	۰/۰۰۹	۰/۱۱۹
جنسیت	-۱۰/۶۸	۷/۴۸۵	-۱/۴۲۸	۰/۱۵۸	۰/۰۲۹	۰/۲۹۱
وضعیت تأهل	-۱۱/۳۰۷	۶/۳۷۴	-۱/۷۷۴	۰/۰۱۸۱	۰/۰۴۴	۰/۴۱۷
پرونگرایی-درونگرایی	-۵/۳۱۶	۰/۳۸۳	-۱۳/۸۷	* ۰/۰۰۰	۰/۷۳۹	۱۲
سابقه مدیریت	۰/۳۶۱	۰/۵۵۵	۰/۶۴۹	۰/۵۱۸	۰/۰۰۰۶	۰/۰۹۸
سابقه خدمت	۰/۹۱۳	۱/۲۶۷	۰/۷۲۰	۰/۴۷۴	۰/۰۰۸	۰/۱۰۹
میزان تحصیلات	-۲/۱۵۸	۲/۴۱۵	-۰/۸۹۳	۰/۳۷۵	۰/۰۱۲	۰/۱۴۳
معدل دیپلم	۲/۰۴	۱/۱۸۹	۱/۷۱۵	۰/۰۹۱	۰/۰۴۱	۰/۳۹۴
تعداد فرزندان	۲/۱۹۴	۲/۳۴۰	۰/۹۳۷	۰/۳۵۲	۰/۰۱۳	۰/۱۵۲

\* معنی دار بودن

جدول شماره ۴ نشان می‌دهد که رابطه منفی معنی داری بین پرونگرایی-درونگرایی مدیران با مهارت فنی آنان وجود دارد. ( $b = -5/316, -p = 0$ ) لذا فرضیه سوم پژوهش تأیید می‌شود. میزان تأثیر برابر ۷۳٪ است؛ یعنی ۷۳ درصد واریانس (تفاوتهای فردی) نمرات مهارت فنی

دوم تحقیق تأیید می‌شود. میزان تأثیر برابر ۴۴٪ است؛ یعنی ۴۴ درصد واریانس (تفاوت‌های فردی) نمرات مهارت انسانی مربوط به واریانس نمرات برونگرایی-درونگرایی و بالعکس است. به عبارت دیگر مجذور اتا با مجذور ضریب همبستگی بین نمرات برونگرایی-درونگرایی و نمرات مهارت انسانی مترادف است. توان آماری برابر با یک می‌باشد؛ یعنی فرضیه مورد بحث با صددرصد اطمینان تأیید می‌گردد.

در اینجا هیچ یک از متغیرهای سن، وضعیت تأهل، سابقه مدیریت، سابقه خدمت، میزان تحصیلات و تعداد فرزندان رابطه معنی داری با مهارت انسانی مدیران ندارند.

فرضیه ۳: بین برونگرایی-درونگرایی مدیران با مهارت فنی آنان رابطه وجود دارد.  
جدول شماره ۵: نتایج تحلیل مانوای تأثیر متغیرهای مستقل بر مهارت فنی

متغیرهای مستقل کنترل شده	ضریب رگرسیون B	خطای استاندارد	مقدار t	معنی دار بودن t	میزان تأثیر یا مجذوراتا	توان آزمون
سن	-۰/۹۴۷	۱/۲۲۳	-۰/۷۷۴	۰/۴۴۱	۰/۰۰۹	۰/۱۱۹
جنسیت	-۱۰/۶۸	۷/۴۸۵	-۱/۴۲۸	۰/۱۵۸	۰/۰۲۹	۰/۲۹۱
وضعیت تأهل	-۱۱/۳۰۷	۶/۳۷۴	-۱/۷۷۴	۰/۱۸۱	۰/۰۴۴	۰/۴۱۷
برونگرایی-درونگرایی	-۵/۳۱۶	۰/۳۸۳	-۱۳/۸۷	۰/۰۰۰*	۰/۷۳۹	۱۲
سابقه مدیریت	۰/۳۶۱	۰/۵۵۵	۰/۶۴۹	۰/۵۱۸	۰/۰۰۰۶	۰/۰۹۸
سابقه خدمت	۰/۹۱۳	۱/۲۶۷	۰/۷۲۰	۰/۴۷۴	۰/۰۰۸	۰/۱۰۹
میزان تحصیلات	-۲/۱۵۸	۲/۴۱۵	-۰/۸۹۳	۰/۳۷۵	۰/۰۱۲	۰/۱۴۳
معدل دیپلم	۲/۰۴	۱/۱۸۹	۱/۷۱۵	۰/۰۹۱	۰/۰۴۱	۰/۳۹۴
تعداد فرزندان	۲/۱۹۴	۲/۳۴۰	۰/۹۳۷	۰/۳۵۲	۰/۰۱۳	۰/۱۵۲

\* معنی دار بودن

جدول شماره ۴ نشان می‌دهد که رابطه منفی معنی داری بین برونگرایی-درونگرایی مدیران با مهارت فنی آنان وجود دارد. ( $b = -5/316, -p = 0$ ) لذا فرضیه سوم پژوهش تأیید می‌شود. میزان تأثیر برابر ۷۳٪ است؛ یعنی ۷۳ درصد واریانس (تفاوت‌های فردی) نمرات مهارت فنی

مربوط به واریانس نمرات برونگرایی-درونگرایی و بالعکس است. به عبارت دیگر مجذور اتا با مجذور همبستگی بین نمرات برونگرایی-درونگرایی و نمرات مهارت فنی مترادف است. در اینجا نیز هیچ یک از متغیرهای دموگرافیکی مدیران رابطه معنی داری با مهارت انسانی مدیران ندارند.

سابقه مدیریت، سابقه خدمت، میزان تحصیلات و تعداد فرزندان نیز در این رابطه معنی داری ندارند.

فرضیه ۴: بین برونگرایی-درونگرایی مدیران با مهارت‌های شغلی آنان رابطه وجود دارد.

جدول شماره ۶: نتایج تحلیل مانوای تأثیر متغیرهای مستقل بر مهارت شغلی

متغیرهای مستقل کنترل شده	ضریب رگرسیون B	خطای استاندارد	مقدار t	معنی دار بودن t	میزان تأثیر یا مجذور اتا	توان آزمون
سن	-۱/۱۶۹	۲/۸۶۳	-۰/۴۰۸	۰/۶۸۴	۰/۰۰۲	۰/۰۶۹
جنسیت	-۱۶/۳۹	۹/۹۸۱	-۱/۶۴۲	۰/۱۰۵	۰/۰۳۶	۰/۳۶۷
وضعیت تأهل	-۱۹/۰۹	۲۳/۶۱	-۰/۸۰۸	۰/۴۲۲	۰/۰۰۹	۰/۲۸۸
برونگرایی-درونگرایی	-۶/۹۱	۰/۹۱۵	-۷/۵۴۷	۰/۰۰۰*	۰/۴۳۸	۰/۹۹
سابقه مدیریت	۱/۹۴۱	۱/۳۰۸	۱/۲۳۴	۰/۱۴۲	۰/۰۲۹	۰/۳۱
سابقه خدمت	۰/۷۱۸	۳/۰۰۵	۰/۲۳۹	۰/۸۱۲	۰/۰۰۱	۰/۰۵۶
میزان تحصیلات	-۳/۴	۵/۸۳۹	-۰/۵۸۲	۰/۵۶۲	۰/۰۰۵	۰/۰۸۹
معدل دیپلم	۶/۵۷۲	۲/۷۸۸	۲/۲۵۷	۰/۰۲۱*	۰/۰۷۱	۰/۶۴۳
تعداد فرزندان	۲/۰۷	۵/۰۸۹	۰/۴۰۷	۰/۶۸۵	۰/۰۰۲	۰/۰۶۹

\* معنی دار بودن

همانگونه که نتایج جدول شماره ۵ نشان می‌دهد، رابطه منفی معنی داری بین برونگرایی-درونگرایی مدیران با مهارت‌های شغلی آنان وجود دارد. ( $b = -6/91, p = 0$ ) لذا فرضیه چهارم



تأیید می‌شود. میزان تأثیر برابر ۴۳٪ است؛ یعنی ۴۳ درصد واریانس (تفاوت‌های فردی) نمرات مهارت‌های شغلی مربوط به واریانس نمرات برونگرایی - درونگرایی و بالعکس است. به عبارت دیگر مجذور اتا با مجذور ضریب همبستگی بین نمرات برونگرایی - درونگرایی و نمرات مهارت شغلی مترادف است. توان آماری برابر با ۹۹٪ می‌باشد؛ یعنی فرضیه مورد بحث با ۹۹ درصد اطمینان تأیید می‌گردد.

همچنین از بین متغیرهای دموگرافیک، تنها متغیر معدل دیپلم دارای رابطه مثبت معنی‌داری با مهارت‌های شغلی مدیران می‌باشد.

### بحث و نتیجه‌گیری

تجزیه و تحلیل نتایج این تحقیق دستاوردهایی داشته است که بعضی مؤید تحقیقات مشابه قبلی و برخی تحقیقات قبلی را رد می‌کنند. طبق نتایج بدست آمده، رابطه منفی معنی‌داری بین برونگرایی - درونگرایی مدیران با مهارت ادراکی وجود دارد. بدین معنی که هر چه فرد درونگرتر باشد از مهارت ادراکی بالاتری برخوردار است. نتایج فوق در مورد فرضیه اول، همسو با نتایج تحقیقات پارکز، فلکمن، کریمی، گرین برگ و بارون می‌باشد. (به فهرست منابع ذیل اسامی مذکور مراجعه شود). یافته‌های تحقیق بیانگر آن است که میزان درونگرایی مدیران با توانایی درک پیچیدگی‌های کل سازمان و درک جایگاه عملیات خود فرد در سازمان، ارتباط تنگاتنگی دارد و لذا افراد با درونگرایی بیشتر می‌توانند در پست‌های بالای مدیریتی، موفقیت بیشتری در انجام وظایف سازمانی خود داشته باشند.

نتایج تحقیق در مورد متغیرهای دموگرافیک و ارتباط آنها با مهارت ادراکی فقط درباره معدل دیپلم و جنسیت مورد تأیید قرار گرفت. شاید بتوان گفت، که چون عموماً در سازمانها نقش‌های حساس و مهم را به مردان و بیشتر پست‌های خدماتی و اجرایی را به زنان می‌دهند، این تفاوت را

در جنسیت شاهدیم.

بر اساس نتایج بدست آمده، رابطه مثبت معنی داری بین برونگرایی-درونگرایی مدیران با مهارت انسانی آنان وجود دارد ( $p=0$ )؛ بدین معنا که هر چه فرد برونگراتر باشد از مهارت انسانی بیشتری برخوردار است. یافته‌های فوق در مورد فرضیه دوم با نتایج تحقیقات فلکمن، پارکز، موسوی و میرکمالی، همخوانی دارد. لذا می‌توان گفت از آنجا که برونگراها افرادی اجتماعی و خوش برخوردند و دائم به اشخاص و امور توجه دارند و هماهنگ با مقتضیات جامعه رفتار می‌کنند و همچنین رویدادهای اتفاق افتاده را ناشی از بخت و اقبال می‌دانند؛ در فعالیتهای سازمانیشان بیشتر از مهارتهای انسانی استفاده می‌کنند و عموماً در برخورد با مسائل، سبک آمرانه را ترجیح می‌دهند.

همچنین بر اساس نتایج بدست آمده هیچ‌کدام از متغیرهای سن، جنس، وضعیت تأهل، سابقه مدیریت، سابقه خدمت، میزان تحصیلات، معدل دیپلم و تعداد فرزندان، رابطه معنی داری با مهارت انسانی ندارند. نتایج فوق در مورد متغیرهای دموگرافیک با یافته‌های تحقیقات کریمنی<sup>(۱۴)</sup> و ریسمانچیان<sup>(۱۵)</sup> همسویی دارد.

بر طبق نتایج بدست آمده رابطه منفی معنی داری بین برونگرایی-درونگرایی مدیران با مهارت فنی آنان وجود دارد ( $p=0$ ). بدین معنا که هر چه فرد درونگراتر باشد از مهارت فنی بیشتری برخوردار است. بر این اساس از آنجایی که درونگراها افرادی محتاط و آینده‌نگر هستند، در کارها درگیر مبارزه‌ای مداوم و پی‌دربی، جهت نائل شدن به حداکثر پیشرفت، در حداقل زمان می‌باشند و نیز سعی می‌کنند کارها را در حداقل زمان و با دقت انجام دهند و عموماً در فعالیتهای سازمانی خود نسبت به مهارتهای فنی با حساسیت بیشتری برخورد می‌کنند.

بر طبق نتایج بدست آمده رابطه منفی معنی داری بین برونگرایی-درونگرایی مدیران با مهارتهای شغلی آنان وجود دارد ( $p=0$ ) بدین معنا که هر چه فرد درونگراتر باشد، از مهارتهای

سه گانه مدیریتی (ادراکی، انسانی و فنی) برخوردار است. نتایج فوق در مورد فرضیه چهارم با نتایج تحقیقات کریمی<sup>(۱۶)</sup> خواجه زفره<sup>(۱۷)</sup> همسویی دارد. یافته‌های تحقیق بیانگر آن است که میزان درونگرایی مدیران با عملکرد شغلی آنان که شامل مهارتهای ادراکی، انسانی و فنی است، رابطه مستقیم دارد و شاید وجود چنین ارتباطی به نوع نظام آموزشی موجود مرتبط باشد؛ به طوری که وجود سیستم متمرکز آموزشی و تأکید مداوم بر قوانین و مقررات و آیین‌نامه‌ها موجب می‌شود، افرادی که در لیست مدیریت قرار می‌گیرند، به جنبه‌های روابط انسانی توجه کنند. بر اساس نتایج بدست آمده، هیچ یک از متغیرهای سن، جنسیت، وضعیت تأهل، سابقه مدیریت، سابقه خدمت، میزان تحصیلات، معدل دیپلم و تعداد فرزندان، رابطه معنی‌داری با مهارتهای شغلی ندارد. نتایج فوق در مورد متغیرهای دموگرافیک با نتایج تحقیقات ریسمانچیان و سربکیو<sup>(۱۸)</sup> همخوانی دارد.

### پیشنهادات

۱- با توجه به اینکه در نظام آموزشی، افراد از مسیر معلمی به پست‌ها و سمت‌های مدیریتی و رهبری آموزشی ارتقاء پیدا می‌کنند و بسیاری از آنها مفهوم درستی از مدیریت و رهبری آموزشی ندارند، پیشنهاد می‌شود که بررسی ویژگیهای شخصیتی مدیران به عنوان یکی از اولویتهای احراز پست مدیریت، مورد توجه قرار گیرد.

۲- از آنجا که نتایج تحقیق بیانگر رابطه منفی معنی‌دار، بین برونگرایی-درونگرایی مدیران با مهارتهای ادراکی و فنی مدیریتی است، پیشنهاد می‌شود دوره‌های آموزش ضمن خدمت جهت بالا بردن مهارت انسانی برای مدیران برگزار گردد.

۳- با توجه به اینکه میزان تحصیلات مدیران زمانی مؤثر است که با رشته تحصیلی مناسبی

طی شده باشد؛ بنابراین به صرف داشتن مدرک تحصیلی بالاتر نمی‌توان انتظار رفتار مناسبی را از افراد در سمت‌های مختلف داشت؛ به همین دلیل پیشنهاد می‌شود جهت پست‌های مدیریتی از مدیرانی که رشته تحصیلی آنان متناسب با سمت مدیریتی است انتخاب گردند.

۴- سن مدیران زمانی می‌تواند مؤثر باشد که به بررسی وقایع و حوادث اتفاق افتاده در طول گذران عمر آنان توجه شود. از آنجاکه به صرف داشتن سن بالاتر یا پایین‌تر و یا سنوات خدمت کمتر یا بیشتر نمی‌توان انتظار رفتار خاصی را در افراد داشت؛ پیشنهاد می‌شود که شرح حالی از مدیران تهیه شود تا از طریق آن بتوان عناصر رابطه مداری یا وظیفه‌مداری را یافت.

۵- برای انتخاب مدیران با ویژگی‌های شخصیتی خاص، باید به فرهنگ خانواده و محیطی که در آن رشد و پرورش یافته‌اند، توجه شود.

۶- پیشنهاد می‌شود قبل از انتصاب مدیران با استفاده از یک پیش‌آزمون، دانش، نگرش، مهارت‌ها و ویژگی‌های شخصیتی آنان مورد سنجش و ارزیابی قرارگیرد تا سطوح نیازهای مدیران مشخص گردد و سپس به آموزش مدیران با استفاده از روش‌های جدید پرداخته شود.

۷- از آنجا که نظام آموزشی ما، نظامی متمرکز است، پیشنهاد می‌شود رابطه بین ویژگی‌های شخصیتی مدیران با نظام‌های آموزشی متمرکز و غیر متمرکز، مورد بررسی قرارگیرد تا مطلوبترین خصوصیات رفتاری افراد، جهت احراز پست مدیریت با توجه به نظام آموزشی مربوطه مشخص گردد.

## منابع و مأخذ

- ۱- گلابی، سیروس: سازمان مدیریت و توسعه منابع انسانی، تهران، انتشارات فردوس، ۱۳۶۹، ص ۷۳. *Publication 1993, p. 207*
- ۲- میرکمالی، سیدمحمد: رهبری و مدیریت آموزشی، نشر امین، تهران ۱۳۷۳، ص ۱۵.
- ۳- پرداختچی، محمدحسن: تعریف و کارکردهای مدیریت، مجله مدیریت در آموزش و پرورش، سال دوم، شماره ۲، ۱۳۷۴، ص ۵۲.
- ۴- ابطحی، سیدحسن: طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل، انتشارات صبا، تهران، ۱۳۷۲، ص ۳۸.
- 5- Aiken, R. Lewis. *psychological Testing and Assessment* . Seventh edition. Allyn and Bacon.1992. p.p. 119-131
- 6- Paakes. K. Locus of Control. Cognitive Appraisal and coping in stressful Episode. *Journal of personality and Social pyschology*. Vol 46m. 1984. p.p 655-668.
- 7- Folkman. S. *personality and Social psychology*. Vol 46, 1984. P.P 839- 852.
- ۸- موسوی، محمد: مقایسه نظر مدیران و دبیران مدارس راهنمایی شهرستان خمین درباره ویژگیهای مدیران موفق، پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران، ۱۳۷۴، ص ۱۰۳.
- ۹- کریمی یوسف: روانشناسی شخصیت، مؤسسه نشر و ویرایش، چاپ اول، تهران، ۱۳۷۴، ص ۷۳.
- ۱۰- خواجه زفره، محمدرضا: بررسی میزان آشنایی مدیران راهنمایی شهرستان اصفهان با مهارتهای شغلی از نظر خود و مقایسه آن با نظرات دبیران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، ۱۳۷۴، ص ۶۲.
- 11- Greenberg G. and Baron R. *Behavior in Organizations*. 4 th ed. Boston. 1993. P.P 203-204.

طی شده باشد. بنابراین به صرف داشتن مدرک تحصیلی بالاتر نمی‌توان انتظار رفتار مناسب را از مدیران نه‌رشته تحصیلی آنان متناسب با نیازهای سازمان داشت.

12- Cameron. K.S and Whetten D. A Model of Teaching Management Skills. California. Sage Publication. 1993. p. 207

۱۳- میرکمالی، سید محمد، همان منبع، ص ۱۳۸.

۱۴- کریمی، یوسف، همان منبع، ص ۱۹۳.

۱۵- ریسمانچیان، مرتضی. رابطه عملکرد مدیران مدارس با مدرک تحصیلی و سابق خدمت آنان، پژوهشنامه آموزشی وزارت آموزش و پرورش شماره ۱۰، ۱۳۷۰، ص ۴۷.

۱۶- کریمی، یوسف، همان منبع، ص ۱۹۶.

۱۷- خواجه زفره، محمدرضا: همان منبع، ص ۶۴.

18- Cereq. B. Changing the Firm Through Training: Training and Employment. No. 9, 1992. p.p 1-4.

مهارت‌ها و ویژگی‌های شخصیتی آنان مورد توجه قرار گرفته است. در این زمینه، پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد که آموزش مدیران با استفاده از روش‌های نوین و متنوع می‌تواند به بهبود عملکرد آنان و در نتیجه به موفقیت سازمان منتهی شود.

شخصیتی مدیران یا نظام‌های آموزشی و روش‌های نوین و متنوع می‌تواند به بهبود عملکرد آنان و در نتیجه به موفقیت سازمان منتهی شود. در این زمینه، پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد که آموزش مدیران با استفاده از روش‌های نوین و متنوع می‌تواند به بهبود عملکرد آنان و در نتیجه به موفقیت سازمان منتهی شود.

۶۷. در این پژوهش، رابطه بین ویژگی‌های شخصیتی مدیران و عملکرد آنان مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که ویژگی‌های شخصیتی مدیران می‌تواند به بهبود عملکرد آنان و در نتیجه به موفقیت سازمان منتهی شود.

11- Greenberg G. and Baron R. Behavior in Organizations. 4 th ed. Boston.