

## کارآمدی مدیران آموزشی مبتنی بر صفات شخصیتی

(مطالعه موردی: مدیران آموزشی یک سازمان نظامی)

### *The effectiveness of educational managers based on personality traits (case study: educational managers a military organization)*

تاریخ پذیرش: ۹۵/۰۳/۰۱

تاریخ دریافت: ۹۴/۱۲/۰۸

Karami M. MSc, Farahbakhsh K. PhD<sup>✉</sup>,  
Abas pour A. PhD, Razayat GH. PhD

مرتضی کرمی<sup>۱</sup>، کیومرث فرح بخش<sup>✉</sup>،  
عباس عباس پور<sup>۲</sup>، غلامحسین رضایت<sup>۳</sup>

#### Abstract

**Introduction:** the pundits believe that the most important component of psychological factors affecting on efficacy, personality traits are. Therefore, this study aimed to identify personality traits affecting on efficacy of educational managers done in a military organization.

**Method:** this research was could base on the purpose of applied research. Method of this research is qualitative in nature. The statistical population of this study included of two groups: pundits or elites and efficient educational managers. Sampling method was also targeted. According to this sampling method, sample size was based on theoretical saturation. The interviews were used to collect information that data analyzed using content analysis method was used.

**Results:** the findings showed that the main personality traits influence on efficacy of educational managers was consisted of conscientiousness, openness, strictly, self-esteem, self-confidence, flexibility, loyalty, hard work, open to experience, stability of personality, reception of risks, interpersonal trust, tolerance of ambiguity and finally multi-dimensional personality (introspection with extroversion). Binomial test conducted on the Delphi data showed that except openness and conscientiousness, are significant at 0/05 level, the remaining of the component in the 0/01 level was significance and approved by the experts.

**Discussion:** the finding of the study, one of the most important psychological factors affecting on the efficacy, that's mean, personality traits, to says policy makers, administrators and educational leaders, teachers and educators. These findings are consistent with prior research and some non-aligned. The study showed that personality traits play a decisive role in predicting the efficacy of educational managers.

**Keywords:** efficacy, educational managers and leaders, efficient managers, personality traits. Psychological factors of efficacy

#### چکیده

**مقدمه:** از نظر صاحب نظران مهم ترین مولفه در میان عوامل روان شناختی موثر بر کارآمدی، صفات شخصیتی هستند که باید مورد توجه قرار گیرند. لذا این پژوهش با هدف شناسایی صفات شخصیتی موثر بر کارآمدی مدیران آموزشی در یک سازمان نظامی صورت گرفت.

**روش:** این پژوهش را می توان بر مبنای هدف از نوع پژوهش های کاربردی به شمار آورد، روش این پژوهش از نظر ماهیت، کیفی است. جامعه آماری شامل دو گروه صاحب نظران و خبرگان و مدیران آموزشی کارآمد سازمان نظامی مورد مطالعه است. روش نمونه گیری نیز به صورت هدفمند بود. بر اساس این روش نمونه گیری، حجم نمونه مبتنی بر اشباع نظری بود. برای گردآوری اطلاعات از روش مصاحبه استفاده گردید که با استفاده از روش تحلیل محتوا مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

**نتایج:** یافته های این تحقیق نشان داد که مهمترین صفات شخصیتی موثر بر کارآمدی مدیران آموزشی از دیدگاه نخبگان و مدیران کارآمد سازمانی عبارتند از وجدان مندی و گشودگی، قاطعیت، عزت نفس، اعتماد به نفس، انعطاف پذیری، وظیفه شناسی، سخت کوشی، تجربه پذیری، ثبات شخصیتی، خطر پذیری، اعتماد، تحمل ابهام و شخصیت چند بعدی (درون گرایی در کنار برون گرایی) هستند. آزمون دو جمله ای انجام شده بر روی داده های دلفی نیز نشان داد که به جز مولفه گشودگی و وجدان مندی که در سطح ۰/۰۵ معنادار هستند مابقی مولفه ها در سطح ۰/۰۱ معنادار بوده و مورد تایید خبرگان هستند.

**بحث:** یافته های پژوهش، اهمیت یکی از مهمترین مولفه های روان شناختی موثر بر کارآمدی یعنی صفات شخصیتی را به سیاست گزاران، مدیران و رهبران آموزشی و اساتید و مربیان بیان می کند. این یافته ها با برخی از تحقیق های پیشین همسو و با برخی نیز ناهمسو است. این تحقیق نشان داد که صفات شخصیتی نقش تعیین کننده ای در پیش بینی میزان کارآمدی مدیران آموزشی دارد.

**کلید واژه ها:** کارآمدی، مدیران و رهبران آموزشی، مدیر کارآمد، صفات شخصیتی، عوامل روان شناختی کارآمدی

✉ **Corresponding Author:** Department of Counseling,  
Allameh Tabatabaee University, Tehran, Iran  
E-Mail: kiiumars@yahoo.com

۱- گروه مشاوره دانشگاه علامه طباطبائی (ره)، تهران، ایران

✉ گروه مشاوره دانشگاه علامه طباطبائی (ره)، تهران، ایران

۲- گروه مدیریت آموزشی دانشگاه علامه طباطبائی (ره)، تهران، ایران

۳- گروه تعلیم و تربیت اسلامی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران

## مقدمه

مذکور به عوامل مادی (غیر روانی) و عوامل روانی است (شفیع آبادی، ۱۳۹۱).

پترسون و لوتاز<sup>۷</sup>، (۲۰۰۳)، بیان می کنند که عوامل روان شناختی<sup>۸</sup> در کار، به عناصر اصلی اشتیاق عمومی و انگیزش افراد اشاره داشته و مبین نوعی رفتار سازمانی مثبت است. همچنین این عوامل به رشد مثبت افراد در محیط کار، خصوصاً بهبود عملکرد آنها در زمان حال و آینده منجر می شود (لوتانز، آوولیو و والن بوا<sup>۹</sup>، ۲۰۰۵). یکی از منابع اصیل و بکر و البته مغفول برای استخراج عوامل روان شناختی کارآمدی، رجوع به نظریه های شخصیت، روان درمانی و مشاوره است. این نظریه ها نیز براساس معیارها و شاخص های مختلف دارای طبقه بندی گوناگونی هستند مانند نظریه های روان تحلیلی<sup>۱۰</sup>، انسان گرایی<sup>۱۱</sup>، وجودگرایی<sup>۱۲</sup>، شناختی و رفتاری<sup>۱۳</sup>. پروین<sup>۱۴</sup>، (۲۰۰۳)، طبقه بندی این نظریه ها بر اساس ماهیت عوامل مورد تاکید در هر نظریه انجام داده که شامل واحدهای صفاتی<sup>۱۵</sup>، شناختی<sup>۱۶</sup> و انگیزشی<sup>۱۷</sup> است. در پژوهش حاضر تاکید اصلی محققین شناسایی عوامل و مولفه هایی است که تابع صفات شخصیتی مدیران می باشد.

صفات، به عنوان سازگاری ها و یا نظم بخشی های گسترده در عملکرد افراد توصیف می شوند. معمولاً چنین صفاتی برای به تصویر کشیدن شخصیت خود و دیگران به کار می روند. بسیاری از محققین حوزه شخصیت بر این باورند که صفات، واحدهای اصلی شخصیت هستند و شواهد قابل توجهی را در حمایت از این مسئله جمع آوری نموده اند. پیرو این مسئله، سایر روان شناسان شخصیت پیشنهاد می کنند که شخصیت یک سازه خیلی پیچیده و متغیر بوده و توسط همین واحدهای اصلی نمایش داده می شود. در

اصطلاح کارآمدی، بیشتر در سه قلمرو مدیریت، اقتصاد، سیاست و البته، در حوزه بین رشته ای روان شناسی و مدیریت یعنی روان شناسی صنعتی و سازمانی کاربرد دارد. در تعریف کارآمدی باید گفت که "کارآمدی، شایستگی و کاردانی در تامین اهداف در نظر گرفته شده است و به همین ترتیب، یک سیستم مدیریتی کارآمد، سیستمی است که می تواند اهداف را به خوبی تامین کند، صرف نظر از اینکه آیا از منابع به طور بهینه استفاده شده است یا خیر" (رضائیان، ۱۳۹۰).

برای اکثر برنامه ریزان و مدیران استراتژیک در سازمان های بزرگ و کوچک، چه صنعتی و چه خدماتی، افزایش کارآمدی<sup>۱</sup> کارکنان به طور عام و رده های مختلف مدیریتی به طور خاص است. سازمان های آموزشی نیز از این امر مستثنی نبوده و با انجام راهبردهای گوناگون، کشف و ایجاد راه حل های متنوع ویژه مسائل پیش رو، تدوین و اجرای سیاست های تحولی و غیره، در صدد هستند کارآمدی افراد و بالطبع، کارآمدی سازمان را افزایش دهند (مولایی، ۲۰۰۷).

صاحب نظران و محققین عوامل مختلفی نظیر شرایط کار، آموزش، استعداد و ابزارهای مورد استفاده را در کارآمدی دخیل می دانند (حسین پور فرد، رفعتی، بابامحمودی، اصغری، پاکروشن و بابایی، ۱۳۹۱). برخی از پژوهشگران هم دسته بندی دیگری از عوامل موثر بر کارآمدی را بیان می کنند که شامل عوامل سازمانی، فردی و محیطی است (پدررو- پرز<sup>۲</sup>، روییز سانچز دی لیئون<sup>۳</sup>، روجو موتا<sup>۴</sup>، لیانرو لوکو<sup>۵</sup>، پورتا گارسیا<sup>۶</sup>، ۲۰۱۲). تقسیم بندی دیگری که می توان از عوامل موثر بر کارآمدی انجام داد، تقسیم بندی عوامل

شخصیت برای کشف صفات اساسی شخصیت، توسعه روش‌های اندازه‌گیری آن‌ها، تحقیق در مورد چگونگی رشد صفات و تعیین مفاهیمی برای ارائه توضیح قابل قبولی درباره تفاوت‌های فردی عملکرد در انواع گسترده‌ای از بافت‌ها، شروع شد (اشتون و لی،<sup>۲۳</sup>، ۲۰۰۹). در این تلاش‌ها، کارهای گوردن آلپورت، ریموند کتل، هانس آیزنک و مدل پنج عاملی شخصیت برجسته‌تر از سایر محققین بوده است (پروین،<sup>۲۴</sup>، ۲۰۰۳).

نتایج و یافته‌های تحقیقات گوناگون نیز نشان می‌دهد که صفات شخصیتی یک مولفه مهم در حوزه‌های اصلی کارآمدی اعم از فردی، گروهی و یا سازمانی است. به عنوان مثال، تحقیقات نشان می‌دهد که بین ویژگی‌های شخصیتی و ابعاد عملکرد شغلی رابطه معناداری وجود دارد. مدیر خونسرد از کنار مسائل گذشته و آن را نادیده می‌گیرد، در حالی که مدیر دیگر واکنش شدید نشان می‌دهد (هکمان، استیکسراد و ارزوا،<sup>۲۵</sup>، ۲۰۰۶). بنابراین برای دستیابی به اهداف سازمان، توجه به این عوامل ضرورت دارد. چرا که هر مدیری با هر تیپ شخصیتی از سبک مدیریتی خاصی پیروی می‌کند (هکمان و کواتز، ۲۰۱۲). یا اینکه مدیران آموزشی چگونه با منابع استرس‌زا در محیط کار مقابله می‌نمایند به ویژگی‌های شخصیتی آن‌ها بر می‌گردد (کان و کوپر، ۱۹۹۳).

تحقیق آنتونی، نشان می‌دهد که برخی از فاکتورهای پنج گروه بزرگ شخصیتی شامل برون‌گرایی، با وجدانی، روان‌آزرده‌گرایی، توافق‌پذیری و باز بودن به طور معناداری با سبک‌های مدیریت و عملکرد سازمانی رابطه دارند. با این حال، تفاوت‌های شخصیتی مدیران، می‌تواند منبع توسعه و خلاقیت یا ریشه بسیاری از مشکلات سازمانی باشد و بر عمل، تصمیمات و رفتار

کل، صفات<sup>۱۸</sup>، توصیف‌کننده‌هایی هستند که افراد، برای بیان ویژگی‌های شخصیتی اشخاص به کار می‌برند. آن‌ها شامل: اصطلاحاتی نظیر دوستانه بودن، محافظه‌کارانه، خصمانه، رقابت‌جو، بخشنده و مواردی از این قبیل می‌شوند (کورچ<sup>۱۹</sup>، ۲۰۰۰).

استفاده از اصطلاح صفات برای توصیف تفاوت‌های فردی با اولین تلاش‌ها برای طبقه‌بندی مردم شروع شد (کاستا و مکری<sup>۲۰</sup>، ۱۹۹۲). تاکید بر مفهوم صفات به عنوان یک واحد پایه و اساسی شخصیت همچنین به زمان مطالعه شخصیت به عنوان قسمت مجزای روان‌شناسی بر می‌گردد. از این رو، آلپورت و استاگر بیان می‌کنند که صفات واحدهای مبنایی شخصیت هستند. با این حال، از زمانی که این مفهوم ارائه شد، در میان روان‌شناسان شخصیت دوره‌هایی از محبوبیت و شیوع تا در حاشیه بودن را گذرانده است (کورچ، ایلپوت و گابل<sup>۲۱</sup>، ۲۰۰۱).

روان‌شناسان صفت، همیشه در تعریف و اندازه‌گیری صفت توافق نداشته‌اند (او نیل و پانانن<sup>۲۲</sup>، ۲۰۱۳). آنها در دو نکته با هم تفاهم دارند: (۱) صفات به قواعد منظم و سازگاری رفتاری گسترده در رفتار و سلوک مردم اشاره دارد. به این ترتیب، صفات بیان‌گر طبقه‌بندی‌های اساسی تفاوت‌های فردی در رابطه با عملکرد است. بنابراین به منظور توصیف یک فرد براساس خروجی‌های رفتاریش، به ویژگی‌ها و خصوصیات عمومی توجه می‌شود که وی را از دیگران متمایز می‌سازد، مانند خصوصیت خجالتی بودن یک فرد؛ که این یک برداشت ساده از صفت تلقی می‌گردد. (۲) به عنوان توصیف‌گر تفاوت‌های گسترده در عملکرد، صفات در قالب واحدهای مبنایی شخصیت، مفید هستند. پس از این کیش‌وقوس برای در نظر گرفتن شخصیت به عنوان یک واحد، کار روان‌شناسان

سازمانی آنان تاثیر گذار باشد (فلتچر، ۲۰۱۳). تحقیق فونگ، نشان داد که ویژگی شخصیتی، عاملی بالقوه در موفقیت شغلی است و ویژگی‌های شخصیتی برون‌گرایی و با وجدانی، همراه با سبک مدیریتی مشارکتی عامل موفقیت رئیس هستند (به نقل از فلاویو و هکمان، ۲۰۰۸).

منس (۱۹۵۹)، شخصیت و عملکرد در گروه‌های کوچک را پیرامون خصوصیات نظیر هوش، سازگاری عاطفی، برون‌گرایی، سلطه‌گرایی، مردانگی، پیروی از آداب و رسوم و حساسیت بین فردی بررسی کرد. تمرکز اصلی نتایج این تحقیق بر روی روابط بین شخصیت افراد با سطوح کارآمدی فردی، رهبری، محبوبیت، فعالیت‌های کار، فعالیت‌های اجتماعی - هیجانی، انطباق گروه در سازمان‌ها، گروه‌ها و تیم‌های کوچک بود. منس به طور گسترده بحث می‌کند که در بافت سازمان‌ها، هوش، سازگاری هیجانی و برون‌گرایی ارتباط واضح و روشنی با رهبری افراد و محبوبیت دارد اما با موارد دیگر ارتباط پیچیده‌ای را نشان می‌دهد (پریوت، والوورد، استیلسون، روسی و برانیک، ۲۰۰۹).

نتایج تحقیق اونگوری<sup>۲۷</sup>، (۲۰۱۴)، نشان داد که مدل پنج عاملی شخصیت برای بررسی منابع غیروضعیتی کارآمدی مشاغل مفید است. تحلیل رگرسیون داده‌های این تحقیق نشان داد که برون‌گرایی، با وجدان بودن، توافق‌پذیری و باز بودن نسبت به تجربه ارتباط مثبتی با درگیری شناختی، عاطفی و فیزیکی شغل دارد. باز بودن به تجربه، به طور معناداری این درگیری و تعهد را پیش‌بینی می‌کند.

اسماواتی و همکاران<sup>۲۸</sup>، (۲۰۱۴)، بیان می‌کنند که مدیران آموزشی دانشگاه‌ها یکی از مهم‌ترین گروه‌های شغلی در دانشگاه‌ها محسوب می‌شوند که هدایت

دانشگاه‌ها را طرح‌ریزی می‌کنند. آن‌ها وضعیت‌های اجرایی چندگانه را علاوه بر مسئولیت تدریس برعهده دارند که همین امر حجم کار آن‌ها را افزایش می‌دهد. آن‌ها در پژوهش خود که بر روی ۱۲۰ نفر از مدیران آموزشی دانشگاه‌های ملی مالزی انجام گرفت اثر شخصیت این مدیران بر استرس شغلی را به عنوان منبع اصلی نا کارآمدی این گروه بررسی کردند. نتایج این تحقیق ارتباط منفی معنادار بین برون‌گرایی مدیران و استرس شغلی را نشان داد.

محققانی نظیر لیپینی و لیپینی و جکسون<sup>۲۹</sup>، (۲۰۰۴)، نشان داده‌اند که نمرات بالا در مولفه نورو تیسیم یا نورو زگرایی با خستگی هیجانی و احساس پایین خود شکوفایی ارتباط دارد. علاوه بر این، تحقیقات نشان داده‌اند که این ویژگی شخصیتی تاثیر منفی بر عملکرد در محیط کاری دارد (اسمایلی، فارنهام و جکسون<sup>۳۰</sup>، ۲۰۰۶). همچنین درباره ارتباط بین سایکونوروتیسیم و عملکرد تطبیقی، می‌توان گفت افرادی که حائز این خصوصیت شخصیتی هستند تمایل دارند که به دلیل هیجان‌های منفی نظیر اضطراب و افسردگی به روش منفی به جنبه‌های دنیا نگاه کنند. لذا خیلی محتمل است که در اجابت شرایط محیطی پویا و متغیر شکست بخورند (مویلی<sup>۳۱</sup>، ۱۹۹۵). پژوهش‌ها نشان می‌دهند افرادی که از روان‌رنجوری رنج می‌برند عملکرد تطبیقی بسیار ضعیفی در مشاغلی که مستلزم توانایی ذهنی برای برخورد با استرس می‌باشد، دارند (اسپکتور، ۲۰۰۶) و نشان می‌دهد که واکنش عاطفی خیلی قوی برای مضطرب بودن دارند (وان هک<sup>۳۲</sup>، ۱۹۹۷). یافته‌های برخی از پژوهش‌ها نشان می‌دهد که در میان متغیرهای پیش‌بین، باز بودن به تجربه، نقش بیشتری نسبت به سایر متغیرها در پیش‌بینی عملکرد شغلی دارد (لوتانس<sup>۳۳</sup>، ۲۰۰۲). همسو با این نتیجه یافته‌های

شخصیتی که با فرسودگی ارتباط دارد، نوروزگرایی است. ویژگی‌های مثبت شخصیتی نظیر برون‌گرایی و توافق‌پذیری بر فرسودگی تأثیری نداشته است.

لذا باید گفت صفات شخصیتی ارتباط مثبتی با موفقیت شغلی (کرانت، ۲۰۰۰؛ ژو و جرج<sup>۴۳</sup>، ۲۰۰۱)، رفتارهای موفق رهبری (فولر، بارنت، هستر، رلیا و فری<sup>۴۴</sup>، ۲۰۰۷) و مدیریت کارآمد (گرانت و آشفورد، ۲۰۰۸)، تعاملات رهبر و کارکنان (وانس، دیلچرت، ویسمسواران و جاج<sup>۴۵</sup>، ۲۰۰۷)، عملکرد شغلی (پارکر، وال و جکسون<sup>۴۶</sup>، ۱۹۹۷؛ اسپریتزر، ۱۹۹۵)، توانمندسازی روان‌شناختی و خودکارآمدی (مک‌آردلی، واترس، بریسکویی و هال<sup>۴۷</sup>، ۲۰۰۷؛ چان و اسمیت، ۲۰۰۰؛ کامییر-مولر و وانبرگ<sup>۴۸</sup>، ۲۰۰۳؛ کاراولی و هال<sup>۴۹</sup>، ۲۰۰۶؛ زالسکا و دی منرس<sup>۵۰</sup>، ۲۰۰۷) دارد. تحقیقات زیادی وجود دارند که نشان می‌دهند افرادی که تمایل به فعال بودن، انعطاف‌پذیری و باز بودن به تجارب جدید دارند، به احتمال زیادی در مدیریت موثر مشاغل خود بیشتر از افرادی که این صفات را ندارند، موفق تر عمل می‌کنند (ابی، باتس و لوکوود<sup>۵۱</sup>، ۲۰۰۳؛ وان ویانن، کلیهی، کوئن و داریس<sup>۵۲</sup>، ۲۰۱۲).

اگرچه یافته‌های پژوهشی ارتباط بین ویژگی‌های شخصیتی و کارآمدی مدیران و حتی تیم‌های کاری را تا حدی تبیین نموده‌اند اما از یک شیوه استفاده ننموده‌اند. اولین تبیین‌ها در این خصوص تقریباً به ۵۰ سال پیش بر می‌گردد. با وجود این که پیشرفت‌هایی در این خصوص داریم ادبیات پژوهشی، با چندین چالش که ابهاماتی را در ذهن بوجود می‌آورد، روبه‌رو است: اول اینکه، محققان طیف گسترده‌ای از متغیرهای شخصیتی را که در کارآمدی سازمان موثر هستند را در نظر می‌گیرند. دوم اینکه، محققان معیارهای زیادی را که با کارآمدی در ارتباطند، در نظر

باریک و مانث<sup>۳۴</sup>، (۱۹۹۱)، نشان داد که باز بودن به تجربه، می‌تواند سازگاری با تغییرات سازمانی را افزایش دهد.

متغیر دیگری که رابطه میان ویژگی‌های شخصیتی را با کارآمدی مشخص و تبیین می‌کند، ارتباط میان این ویژگی‌ها با فرسودگی شغلی است. تحقیقات نشان می‌دهد که ارتباط قوی بین تفاوت‌های فردی (مانند ویژگی‌های شخصیتی) و فرسودگی شغلی وجود دارد (زلارس، بریوی و هاگوارتر<sup>۳۵</sup>، ۲۰۰۰؛ گودارد، پاتون و کرید<sup>۳۶</sup>، ۲۰۰۴؛ دی وریس و وان هک<sup>۳۷</sup>، ۲۰۰۲؛ آلن و ملور<sup>۳۸</sup>، ۲۰۰۲؛ کیم، شین و آمبریت<sup>۳۹</sup>، ۲۰۰۷). اهمیت مطالعات مربوط به ویژگی‌های شخصیتی و فرسودگی به تأثیر فرسودگی شغلی بر کارآمدی فردی و سازمانی بر می‌گردد (اسکافلی و باکر<sup>۴۰</sup>، ۲۰۰۴؛ اسکافلی، سالانووا، گونزالس-روما، و باکر<sup>۴۱</sup>، ۲۰۰۲). تعداد زیادی از مطالعات در این خصوص، بر نقش عواطف منفی یا نوروزگرایی بر فرسودگی تمرکز کرده‌اند (جونگ کیم، هیوان شین و اسوانگر<sup>۴۲</sup>، ۲۰۰۹).

مطالعه کیم و همکارانش، (۲۰۰۷)، نشان داد که برون‌گرایی ارتباط منفی با خستگی روانی دارد؛ با وجدان بودن (وظیفه‌شناسی) و توافق‌پذیری ارتباط مثبتی با کارآمدی حرفه‌ای دارد؛ و نوروزگرایی ارتباط مثبتی با خستگی و مسخ شخصیت داشته است؛ که با نتایج پژوهش لانگی لان و همکاران (۲۰۰۶)، تناسب دارد. با توجه به ویژگی‌هایی که افراد حائز تیپ برون‌گرایی دارند، منطقی و شناخته شده است که این تیپ به طور قابل توجهی سطح عملکرد را پیش‌بینی نماید. شاید یک عامل میانجی در این میان، تأثیر مثبت این ویژگی شخصیتی بر تعهد شغلی باشد. نتایج این مطالعات نشان می‌دهد که مهم‌ترین ویژگی

می‌گیرند. سوم اینکه، چندین رویکرد مختلف چه در مطالعات محدود و چه در پژوهش‌های فراتحلیلی حساب ویژه‌ای را برای شخصیت فردی اعضا در پیش‌بینی معیارهای سطح سازمان بکاربرده‌اند (بل<sup>۵۳</sup>، ۲۰۰۷). از این رو هدف پژوهش حاضر شناسایی صفات شخصیتی مدیران آموزشی کارآمد در بافت یک سازمان نظامی است. به عبارتی این پژوهش به دنبال پاسخ به این سوال است که کدام صفات شخصیتی مدیران آموزشی بر کارآمدی آن‌ها موثر است؟

## روش

این پژوهش را می‌توان بر مبنای هدف از نوع پژوهش‌های توسعه‌ای و کاربردی به شمار آورد. روش پژوهش از نظر ماهیت، کیفی است. جامعه آماری شامل الف) صاحب‌نظران و خبرگان و ب) مدیران آموزشی سازمان نظامی مورد مطالعه است. روش نمونه‌گیری نیز به صورت هدفمند بود. معیار انتخاب اعضای نمونه، شامل تجربه خدمت در واحدهای آموزشی سازمان نظامی مورد مطالعه حداقل دارای ۱۰ سال سابقه خدمت؛ حداقل پنج سال سابقه کار در مشاغل و پست‌های مدیریت آموزشی در واحدهای آموزشی سازمان نظامی مورد مطالعه؛ میزان تحصیلات: حداقل دارای مدرک کارشناسی ارشد در رشته‌های مرتبط با موضوع تحقیق؛ داشتن تالیف مقاله، کتاب یا هدایت و تدوین پایان‌نامه و رساله در موضوعات مرتبط است.

متناسب با نمونه‌گیری هدفمند، در پاسخ به این پرسش تحقیق، که صفات شخصیتی موثر بر کارآمدی در مدیران ارشد آموزشی کدامند؟ دو گروه از اشخاص، مورد توجه پژوهشگر قرار گرفت: ۱) صاحب‌نظران کارآمدی در حوزه مدیران آموزشی در سازمان نظامی. این گروه شامل افرادی می‌شود که به دلیل تجربه و

دانش ضمنی و سازمانی گسترده، تسلط بر ساختار-سازمان موجود و ماهیت شغل‌شان جزء تصمیم‌گیران و سیاست‌گذاران اصلی سازمان محسوب می‌شوند؛ ۲) مدیران آموزشی کارا و موفق، این گروه شامل مدیرانی است که از نظر مسئولین و مدیران سطح یک سازمان به عنوان مدیران کارآمد شناخته شده و به محقق معرفی شدند. حجم نمونه، بر اساس نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس معیار اشباع نظری بود. استفاده از نمونه‌گیری هدفمند این اطمینان را به وجود می‌آورد که داده‌ها از افراد کلیدی مطلع جمع‌آوری می‌شود. اشباع نظری هم معیاری است که تعیین می‌کند تا چه وقت باید به روند گردآوری داده‌ها ادامه داد. در واقع نمونه‌گیری و گردآوری داده‌ها هنگامی به پایان می‌رسد که دیگر یافته‌های جدیدی از داده‌های گردآوری شده حاصل نگردد.

برای بررسی صفات شخصیتی مؤثر بر کارآمدی مدیران، با در نظر گرفتن بافت و فرهنگ حاکم بر سازمان نظامی مورد مطالعه از یک سو و ادبیات نظری و پژوهشی در این زمینه از سوی دیگر، از مصاحبه استفاده گردید. از این رو، محورهای مصاحبه بر مبنای مفهوم کارآمدی روان‌شناختی در مدیران آموزشی، مشخص شد. تلاش محقق در انجام مصاحبه بر این بود تا با یک سؤال کلی مصاحبه را شروع و در ادامه متناسب با اظهارات شخص مصاحبه شونده سئوالات بعدی را با محوریت شناسایی صفات شخصیتی مؤثر بر کارآمدی ارائه نماید.

همچنین تلاش شد، محتوای سئوالات مصاحبه به‌گونه‌ای باشد که بتواند صفات شخصیتی کارآمدی مدیران آموزشی را تا آنجا که اشباع حاصل شود، احصاء نماید. محقق بر اساس ادبیات نظری، یافته‌های علمی تحقیقات قبلی، تجارب و مشاهدات خود و اخذ نظرات متخصصین و صاحب‌نظران حوزه کارآمدی به

تدوین محورهای مصاحبه پرداخت. محورهای اصلی مصاحبه شامل نشان‌گرهای برخی از سازه‌های روان‌شناختی مرتبط با صفات شخصیتی موجود در نظریه‌های شخصیت، که به نظر محقق گمان می‌رفت، به نحوی در کارآمدی افراد موثر باشند، بود.

داده‌های حاصل از اجرای مصاحبه، با استفاده از روش تحلیل محتوا مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای این منظور، با بهره‌گیری از روش گلازر و اشتراوس (۱۹۹۹)، برای مقایسه ثابت و همچنین استفاده از توصیه‌های مایلز و هوبرمن (۱۹۹۴) (به نقل از دانایی فرد و مظفری، ۱۳۸۷)، برای کدگذاری داده‌های کیفی، تمام فرآیندهای توصیف شده توسط مشارکت‌کنندگان در مصاحبه که مرتبط با تلاش‌های آن‌ها برای افزایش کارآمدی‌شان است، شناسایی و طبقه‌بندی شدند. این فرآیند چندبار تکرار شد. نخست، متون پیاده شده مصاحبه‌ها خوانده شد تا درکی کلی از پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان به دست آید. کنار هر خط یا پاراگراف حاشیه‌نویسی شد تا کدگذاری اولیه انجام گیرد. از این کدهای اولیه یک مقوله‌بندی عمومی برای پاسخ‌های مشارکت‌کننده صورت گرفت.

سپس با مرتب کردن گروه‌بندی اولیه، بر حسب مقوله‌ها و زیرمقوله‌های عینی، مضامین شناسایی گردیدند و شباهت پاسخ‌ها و تعداد پاسخ‌ها نشان داده شدند. در ادامه متن مصاحبه و حاشیه‌نویسی‌ها بازخوانی شده و تلاش گردید عبارات تکراری و مطالب غیرمنتظره جستجو شوند تا در صورت امکان شواهدی غیر معمول از تجارب مشارکت‌کنندگان پیدا شود. در نهایت پاسخ‌ها براساس مضامین اولیه طبقه‌بندی نهایی شدند. در مرحله بعدی تحلیل، این مضامین دوباره مرور گردیدند تا میزان هماهنگی آن‌ها با نظریه‌ها و یافته‌های پژوهشی موجود و یا چگونگی کمک آن‌ها به درک صفات شخصیتی موثر بر

کارآمدی مدیران آموزشی مشخص شود. این کار براساس دو معیار انجام شد؛ اول، آیا این اطلاعات نظریه شکل گرفته محقق تا آن مرحله از تحقیق را در مورد صفات شخصیتی موثر بر کارآمدی، تایید می‌کنند؟ دوم، آیا در مورد تفسیر و گفته‌های مشارکت‌کنندگان از صفات شخصیتی موثر بر کارآمدی، بینش تازه‌ای ارائه می‌دهند؟ در این مرحله و براساس معیارهای بیان شده در صورت لزوم مضامین اولیه مجدداً نام‌گذاری شدند. سرانجام پاسخ‌ها دوباره خوانده شدند و در یکی از مقوله‌ها قرار گرفتند. این روش به محقق کمک کرد تا از مناسب بودن گروه‌بندی‌ها اطمینان حاصل نماید. همچنین برای اعتباریابی نتایج به دست آمده از مرحله کیفی، این فرآیند به وسیله فرد متخصص دیگر هم تکرار گردید. مقوله‌بندی‌های صورت گرفته محقق با فرد متخصص دوم (که دقیقاً همان فرآیند را تکرار کرده بود) مقایسه و نهایی‌سازی شد. در این مرحله میزان شباهت کدگذاری‌ها ۸۵٪ موارد را شامل شد. سپس برای تایید داده‌های استخراج شده، از روش دلفی استفاده شد. به این معنا که کدگذاری‌های محوری و باز (مقوله‌بندی‌های اصلی و فرعی) انجام شده توسط محقق برای تایید نهایی به مصاحبه‌شوندگان (که همگی جزو صاحب‌نظران و خبرگان حوزه کارآمدی مدیران آموزشی سازمان نظامی مورد مطالعه بودند) بازگردانده و از آن‌ها خواسته شد تا مواردی را که مبین و دال بر صفات شخصیتی موثر بر کارآمدی هستند را تعیین کنند. محقق در نهایت برای تعیین ماندگاری کدهای باز در لیست نتایج تحقیق از آزمون ناپارامتریک آزمون دوجمله‌ای (binomial test) استفاده کرد.

برای گردآوری داده‌های این پژوهش از روش‌های سه‌گانه بررسی اسناد، روش کیفی (مصاحبه) و روش

کمی (پرسشنامه) استفاده گردید. گردآوری داده‌های کیفی این پژوهش با دو روش مصاحبه و توافق جمعی (روش دلفی) صورت گرفت. گردآوری این داده‌ها در مرحله اول از طریق مصاحبه با دو گروه مذکور و در مجموع به مدت ۲۶ ساعت اجرا شد. زمان هر مصاحبه بین ۹۰-۴۵ دقیقه متغیر بود و فقط در چند مورد محدود، با توافق مصاحبه‌شوندگان مدت زمان مصاحبه بیش از مدت مذکور به طول انجامیده و مصاحبه‌ها در دو مرحله اجرا شد. مدت زمان هر مصاحبه، با توجه به میزان آمادگی، تمایل مصاحبه‌شونده به ادامه مصاحبه، خستگی آنان و کفایت داده‌های جمع‌آوری تنظیم می‌شد.

روش مورد استفاده برای انجام مصاحبه‌ها، در این پژوهش روش مصاحبه عمیق<sup>۵۴</sup> بود. هومن (۱۳۸۵) می‌نویسد: مصاحبه‌های عمیق یکی از روش‌های متداولی است که غنی‌ترین داده‌ها را خلق و اغلب شواهد شگفت‌انگیزی را فراهم می‌آورد. لذا راهبرد مناسبی برای گردآوری داده‌های کیفی محسوب شده، و امکان معرفی تجارب معنادار از دیدگاه مصاحبه‌شونده را به پژوهشگر می‌دهد.

قبل از شروع مصاحبه، اطلاعات مورد نیاز به مصاحبه‌شونده ارائه، سپس مصاحبه با یک سوال کلی در مورد عوامل روان‌شناختی موثر بر کارآمدی مدیران آموزشی، شروع و در حین انجام مصاحبه نیز متناسب با پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان سعی شد، با طرح سؤال‌های موشکافانه و عمیق‌تر، اطلاعات کافی و مناسب تهیه و جمع‌آوری گردد.

مصاحبه‌ها با استفاده از دستگاه‌های صوتی، ضبط و برای بررسی‌های بعدی یادداشت برداری شده و در نهایت متن مصاحبه‌ها برای شناسایی موضوعات و مفاهیم مرتبط با عوامل روان‌شناختی موثر بر

کارآمدی پیاده‌سازی و چندین بار مورد مطالعه قرار گرفت. در ضمن به منظور رعایت مسایل اخلاقی پژوهش، به هويت واقعی مصاحبه‌شوندگان اشاره نشده و صرفاً به شغل یا مسئولیت افراد اشاره خواهد شد.

در این پژوهش برای تحلیل مصاحبه‌ها از روش تحلیل محتوا استفاده شد. تحلیل محتوا، فرآیند درک، تفسیر و مفهوم‌سازی معانی درونی داده‌ها است. لذا در تحلیل محتوا، هدف روشن ساختن واژه‌ها و مفاهیم بکار رفته، توسط مصاحبه‌شونده و سپس مقوله‌بندی، طبقه‌بندی و رتبه‌بندی آن‌ها است. هومن (۱۳۸۵) می‌نویسد: «روش تحلیل محتوا موقعی بکار می‌رود، که بخواهید، یک نوشته یا گفته‌ای را که ضبط شده، از لحاظ رخداد و تعداد تکرار مقوله‌ها یا پیشامدهای خاص، نظرات یا رفتارهای مصاحبه‌شونده، تحلیل کنید» (صص ۱۴۷).

نویسندگان و پژوهشگران مختلف، مراحل متفاوتی را برای تحلیل محتوا، ارائه نموده‌اند. هومن (۱۳۸۵) فرآیند تحلیل محتوا را شامل چهار مرحله «تدوین سوال‌ها، فرضیه‌ها و یا اهداف پژوهش»، «مقوله‌بندی»، «طبقه‌بندی مقوله‌ها» و «انتخاب واحد تحلیل» می‌داند. در همین زمینه بورگ و گال<sup>۵۵</sup> (۱۳۸۴) تحلیل محتوا را شامل شش مرحله «شناسایی اسناد مربوط به پژوهش»، «تدوین سوال‌ها، فرضیه‌ها و یا اهداف پژوهش»، «انتخاب نمونه‌ای از اسناد»، «تدوین روش مقوله‌بندی»، «شمارش فراوانی هر مقوله» و «تفسیر نتایج» می‌داند. دلاور (۱۳۷۶) نیز تحلیل محتوا را شامل چهار مرحله «تدوین سوال‌ها، فرضیه‌ها و یا اهداف پژوهش»، «انتخاب منابع»، «انتخاب واحد تحلیل» و «کد گذاری» می‌داند.

در این پژوهش با توجه به آن که هدف، تحلیل مصاحبه‌های انجام شده بود، با تلفیق مراحل



#### ب) مقوله بندی

مهمترین بخش تحلیل محتوا که بیانگر توانایی‌های پژوهشگر است، ساختن مقوله‌های اصلی و فرعی است. مقوله‌ها در واقع «متغیرهای پژوهش» هستند. مقوله‌ها موضوع‌ها یا طبقاتی هستند، که گروهی از عناصر را زیر یک عنوان جمع می‌کنند، علت این گردآوری، وجود خصوصیات مشترک در بین عناصر مذکور است. طبقه بندی (تعیین مقوله‌ها) داده‌های کیفی، می‌تواند، قبل (روش قیاسی) و یا بعد از مشخص شدن واحدهای تحلیل (روش استقرایی) صورت گیرد. در روش قیاسی ابتدا مقولات اصلی و کلان براساس اهداف و فرضیات پژوهش تعریف و مشخص شده و سپس داده‌های کیفی بر اساس محتوا و نزدیکی آن‌ها با مقولات تعریف شده، در طبقه‌بندی‌ها و گروه‌بندی‌های مربوط به هر مقوله قرار می‌گیرند و سپس تحلیل می‌شوند. اما در روش استقرایی بر اساس داده‌های جمع‌آوری شده ابتدا واحدهای تحلیل انتخاب، و سپس مقوله‌ها تدوین می‌گردند.

لازم به توضیح است که در پژوهش حاضر برای طبقه‌بندی مقوله‌های اصلی از روش قیاسی و برای ساخت مقولات فرعی مناسب، در برخی موارد کلمات، جملات و عبارات مصاحبه شوندگان، عیناً به عنوان یک مقوله فرعی (یک مؤلفه روان‌شناختی کارآمدی) شناسایی و مورد بهره‌برداری قرار گرفت و در پاره‌ای از موارد، نیز مضمون‌های مطرح شده، توسط مصاحبه شوندگان، با مفاهیم مناسب و شناخته شده، در حوزه عوامل روان‌شناختی کارآمدی جایگزین گردید.

#### ج) شمارش مقوله‌ها

قاعده شمارشی که بیشترین کاربرد را در روش تحلیل محتوا دارد، بسامد و فراوانی است، که نشان‌دهنده میزان تکرار مقوله‌ها در متن مورد نظر است. در تحلیل

مطرح‌شده توسط نویسندگان مذکور یک فرآیند چهار مرحله شامل مراحل «انتخاب واحد تحلیل»، «مقوله‌بندی»، «شمارش فراوانی هر مقوله» و «تفسیر نتایج» برای تحلیل محتوای مصاحبه‌ها استفاده شد. باردن<sup>۵۶</sup> (۱۳۷۴) سه مرحله اول را تحت عنوان رمزگذاری (کد گذاری دسته‌بندی کرده و می‌نویسد: «رمزگذاری جریانی است، که به وسیله آن داده‌های خام متن، به طور منظم تغییر داده شده و در واحدهایی که بتوانند، خصوصیات کاملاً مناسب محتوا را به طور دقیق توصیف کنند، گردآوری می‌شود» (ص ۱۱۸).

پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، جهت رمزگذاری داده‌ها، متن مصاحبه‌ها چندین بار مورد مطالعه قرار گرفته و فرآیند رمزگذاری سطح اول، با شناسایی و پررنگ کردن کلمات، جملات، پاراگراف‌ها و مضمون‌های واحد تحلیل آغاز شد.

#### الف) انتخاب واحد تحلیل

واحد تحلیل در واقع واحد سنجش، در روش تحلیل محتوا است. واحد تحلیل می‌تواند، شامل کلمه، نماد، جمله، عبارت، مضمون و شخصیت‌ها باشد. در این پژوهش به منظور حفظ انسجام داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، واحد تحلیل در اولین مرحله شخصیت‌ها (گروه‌های مصاحبه شونده، شامل خبرگان علمی و مدیران و فرماندهان آموزشی) بود. لذا مصاحبه‌های انجام شده، بر اساس گروه‌های مصاحبه شونده ساماندهی و تحلیل شد و سپس عوامل روان‌شناختی موثر بر کارآمدی به دست آمده، مقوله‌بندی شد. لازم به ذکر است، به منظور شناسایی مقوله‌های مورد نظر در متن مصاحبه‌ها، هر جا نکته قابل توجهی وجود داشته، در زیر واژه یا مفهوم مورد نظر خط کشیده شده و مقوله‌های فرعی در پایان هر واحد تحلیل در داخل نماد ( ) قرار داده شد.

بسامدی، استنباط نهایی روی موادی که دوباره‌سازی شده‌اند، انجام می‌شود. در این روش پس از انتخاب مقوله‌بندی، این مقوله شمرده می‌شوند. در این پژوهش نیز از بسامد (فراوانی) برای شمارش مقوله‌های فرعی استفاده شد.

(د) طبقه‌بندی مقوله‌های اصلی

در پژوهش حاضر برای طبقه‌بندی مقوله‌های اصلی از روش قیاسی استفاده شد. به همین منظور ۶ مقوله اصلی شامل توانایی‌ها، صفات شخصیتی، نگرش‌ها، ویژگی‌های اخلاقی، تعالی وجودی و مهارت‌ها که در مرحله اول پژوهش (بررسی ادبیات) به دست آمده بود، از طریق پرسشنامه‌ای در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار گرفته و از آنان خواسته شد، در مورد آن اظهار نظر نمایند. داده‌های حاصل از پرسشنامه با استفاده از آزمون دو جمله‌ای تحلیل و نتایج آن ارائه شده است.

(ه) واحدهای ضبط و مقوله‌های استخراج شده از آن‌ها: واحدهای ضبط در این پژوهش شامل قسمت‌های از جملات و پاراگراف‌هایی از متن پیاده شده مصاحبه‌ها است که مقوله‌ها از آن‌ها استنباط گردیده است.

#### یافته‌ها

داده‌های پژوهش حاضر، که با روش تحلیل محتوا احصاء گردید، شامل داده‌های کیفی است. گردآوری

داده‌های کیفی این پژوهش با دو روش مصاحبه و توافق جمعی (روش دلفی) صورت گرفت. گردآوری این داده‌ها در مرحله اول از طریق مصاحبه با دو گروه خبرگان و مدیران آموزشی کارآمد و در مجموع به مدت ۲۶ ساعت اجرا شد. زمان هر مصاحبه بین ۹۰-۴۵ دقیقه متغیر بود و فقط در چند مورد محدود، با توافق مصاحبه‌شوندگان مدت زمان مصاحبه بیش از مدت مذکور به طول انجامید. روش مورد استفاده برای انجام مصاحبه‌ها، در این پژوهش روش مصاحبه عمیق بود. در این پژوهش با توجه به آن که هدف، تحلیل مصاحبه‌های انجام شده بود، یک فرآیند چهار مرحله شامل مراحل «انتخاب واحد تحلیل»، «مقوله‌بندی»، «شمارش فراوانی هر مقوله» و «تفسیر نتایج» برای تحلیل محتوای مصاحبه‌ها استفاده شد. باردن<sup>۵۷</sup> (به نقل از آشتیانی و یمنی دوزی سرخابی، ۱۳۷۴) سه مرحله اول را تحت عنوان رمز (کد) گذاری دسته‌بندی کرده و می‌نویسد: «رمزگذاری جریانی است، که به وسیله آن داده‌های خام متن، به طور منظم تغییر داده شده و در واحدهایی که بتوانند، خصوصیات کاملاً مناسب محتوا را به طور دقیق توصیف کنند، گردآوری می‌شود» (ص ۱۱۸). در نهایت و با توجه به شیوه تحلیل فوق نتایج تحلیل محتوا در قالب جدول ۱، ارائه گردیده است.

#### جدول ۱- نتایج تحلیل داده‌های کیفی

مفاهیم و عبارات مهم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
در کارها و تصمیمات ثابت قدم است. رک و صریح الهجه است. در کارها عمیق است. در مقابل درخواست‌های غیر منطقی، مقاومت می‌کند. از انتقادهای نمی‌هراسد. فرد از شجاعت لازم برخوردار است. از میزان مناسب اقتدار برخوردار باشد و بتواند کلاس و محیط آموزش را مدیریت کند.	قاطعیت	صفات شخصیتی موثر بر کارآمدی مدیران آموزشی

مقتدر و محکم باشد. رفتار مقتدرانه و مدبرانه دارد. با صلابت حرف می زند. در مقابل حرف‌ها و نظرات غیر منطقی و غیر کارشناسی مقاومت نشان می دهد. هر آنچه را که با تفکر و اندیشه به آن رسیده ام ولو اشتباه هم باشد بیان می کنم. هر وقت خودم، عقاید و احساسم را بروز داده ام پیشرفت در کار را دیده ام. فرد براساس یک نیرو و کشش داخلی پاداش دهنده و کیفر کننده وظیفه خود را انجام می دهد. فرد نسبت به وظایفی که پذیرفته یک احساس تعهد دارد. کار را براساس علاقه انجام می دهد.	وجدان مندی
آدم باوجدانی است. وجدانی بودن اصل اساسی در تکلیف گرایی است. منظور از با وجدان بودن رضایت قلبی، تعهد و الزام عملی نسبت به وظایفی است که قرار است انسان آن‌ها را به انجام برساند. به گونه ای که اگر ناظری بر کار او نظارت نداشته باشد، باز هم در انجام وظیفه خود کوتاهی نکند. خود را فرد با ارزشی بداند و قربانی اندیشه‌ها و ارزش‌های دیگران نکند. تفاوت بین فردی را توجیه است و اهل تبعیض نیست. اعتقاد به برابری انسان‌ها دارد. از وجود خود شرم و خجالتی ندارد. احساس خوبی از وجود خود و آنچه که هست دارد. عزت نفس باور و اعتقادی است که فرد درباره ارزش و اهمیت خود دارد. فرد نسبت به خود و توانایی‌هایش از باور قوی برخوردار است. خودباوری دارد. فرد باید نسبت به دیگران از اعتماد به نفس بیشتری برخوردار باشد. فرد نسبت به توانایی‌ها و تجارب خود آگاهی دارد. فرد اول در ذهن خودش این تصور را دارد که من نسبت به خودم چقدر اعتماد دارم. خودباوری در فرد بسیار بالا است. اعتماد به نفس معادل خودباوری و به معنای باور به تصمیمات و عملکرد خود است. فرد در مقابله با حوادث و امور پیش‌بینی نشده با کنترل بیشتری عمل می کند. به سرعت به بازسازی، بازبینی و بازخوانی حوادث می پردازد. در حوزه‌هایی همچون، عقاید، فعالیت‌ها و احساسات تغییر برایشان مشکل چندانی بوجود نمی آورد. آمادگی برای امتحان مجدد ارزش‌های سیاسی، اجتماعی و غیره را دارند. با شرایط جدید راحت‌تر از دیگران کنار می آیند و منطبق می شوند. به دنبال اجتناب از حوادث و تجارب جدید نیست. امور و کارهای مهم را تشخیص داده و سعی می کند به نحو مطلوب آن را	صفات شخصیتی موثر بر کارآمدی مدیران آموزشی
عزت نفس	
اعتماد به نفس	
انعطاف پذیری	
وظیفه شناسی	

<p>انجام دهد.</p> <p>نسبت به انجام کار درست احساس تعهد و وظیفه دارد.</p> <p>پرکار، پیگیر و پر حرارت و عاشق کار خود است.</p> <p>نتیجه امور برای وی مهم هستند ولی نه به گونه ای که تکلیف گرایی را از خود سلب کند.</p> <p>در شرایط و موقعیت های مختلف تکلیف و وظیفه خود را شناخته و به آن عمل می کند.</p> <p>ممارست وی بالا است.</p> <p>با تمام توان کار را جلو می برد و زود خسته و تسلیم شدنی نیست.</p> <p>با استقامت در مسیر درست کارش را ادامه می دهد.</p> <p>پشت کار فرد زیاد است.</p>		
<p>وقت، انرژی و تلاش زیادی را در کارش خرج می کند.</p> <p>گاهی خود را از قید سازمان و محیط خانوادگی جدا می کند و برای انجام درست کارش جدیت دارد.</p> <p>سخت کوشی، به فرد کمک می کند بتواند استرس ها و مشکلات را کنترل و در برابر آن ها ایستادگی و با آن ها مبارزه کند و دچار ناامیدی نشود.</p> <p>فرد کنجکاوی است.</p>	<p>سخت کوشی</p>	<p>صفات شخصیتی</p> <p>موثر بر کارآمدی</p> <p>مدیران آموزشی</p>
<p>علاقه گسترده ای در همه عرصه ها دارد.</p> <p>اصیل بودن تجارب برای وی مهم است.</p> <p>تخیل وی قوی است و این زمینه پذیرش ایده های جدید و تجارب جدید را به آن ها می دهد.</p> <p>غیر سنتی فکر می کند و از تجارب جدید استقبال می کند.</p> <p>در مقابل کوران حوادث استقامت دارند.</p> <p>ثابت قدم هستند.</p>	<p>تجربه پذیری</p>	
<p>تکلیف وی برای خودش و تکلیف دیگران در برخورد با وی نیز روشن است.</p> <p>مزیزب و دم دمی مزاج نیست.</p> <p>پیش بینی رفتار وی کاملاً حاصل شده است.</p> <p>فرد مضطربی نیست.</p> <p>فرد نسبت به دیگران بدبینی و سوءظن ندارد.</p> <p>فرد در حیطة شناختی و عملی وسواس ندارد.</p> <p>فرد گوشه گیر و منزوی نیست.</p>	<p>ثبات شخصیتی</p>	
<p>بالانس کردن و روحیه تعادل گری در وی مشهود است.</p> <p>تیپ شخصیتی بهنجار، متعادل و موثر داشته باشد.</p> <p>از شخصیت با ثبات، پخته و متعادلی برخوردار باشد.</p> <p>شخصیت این افراد فراتر از تقسیم بندی درون گرایی و برون گرایی است باید یک شخصیت بالغ، شکل یافته داشته باشد.</p> <p>فرد می تواند همه ابعاد شخصیتش را در یک تعادل رشد دهد و بین آن ها همگرایی ایجاد بکند.</p> <p>مدیر باید شخصیت متعادلی داشته باشد یعنی برونگرایی درون گرایی با ثبات با وجدان تجربه پذیر باشد.</p>		

<p>خود را آماده مواجه با فعالیت ها پر فشار و پر پیامد و حساس می کنند. آرامش خود را در رویارویی با حوادث حفظ می کنند. پس از ارزیابی جوانب دست به کار می شوند. از پیامدهای ناگوار نمی ترسند. گشاده رویی دارد.</p>	<p>خطرپذیری</p>	<p>برای خدمت کردن با رویی باز برخورد می کند. تجارب مختلف را برای کسب موفقیت و یا پرهیز از شکست بعدی می پذیرد. روحیه باز دارد و فضای کسب تجربه را فراهم می کند. ممکن است در یک فعالیتی موفق نشوم ولی تجربه جدیدی کسب کرده ام. فردی است که پذیرش بالایی دارد و دیگران و مخاطب را با حداقل معیاربندی ها می پذیرد. فرد می تواند اعتماد دیگران یعنی مدیران بالا دست و فرودستان را کسب کند.</p>	<p>گشودگی</p>	<p>فرد است که اعتماد پذیری بالایی دارد. فرد با اعتماد حمایت افراد بالا دست و همکاران را جلب می کند. تبعیت پذیری دیگران از اعتماد به وی نشأت می گیرد. همکارانش وی را به عنوان فرد موثق و مورد اعتماد بپذیرند. مدیر ارشد آموزشی باید به مدیران زیر دستش اعتماد بکند. فرد به دیگران و توانمندی های آن ها و مسئولیت ها آن ها یقین دارد. محیط آموزشی جایی است که مدیرش باید تحمل ابهام بالایی داشته باشد. اقتضاء سازمان اینگونه است که مسئولین فضا را کاملا روشن ارائه نمی کنند. کسی موفق است که بتواند با اطلاعات ناقص و محیط پیش بینی نشده خوب عمل کند.</p>	<p>اعتماد</p>	<p>صفات شخصیتی موثر بر کارآمدی مدیران آموزشی</p>
<p>مدیر باید شخصیت متعادلی داشته باشد یعنی برونگرایی درون گرای با ثبات با وجدان تجربه پذیر باشد. ارتباطات بسیار خوب و بالا با اقشار مختلف آموزش (اساتید و مربیان، فراگیران و دانشجویان، کارکنان) دارد. در ارتباط با مخاطب، احترام وی را رعایت می کند. برای دیگران نقش یک حامی و پدر را دارد. برای ارتباطات، بیشتر وقت و زمان صرف می کند. با اقشار مختلف آموزش به نحوی محشور است. بیشتر از اینکه اهل گفتن باشد، اهل عمل است. بیشتر از تذکرات و صدور بخش نامه و برخورد یکسان با همه و تربیت گفتاری، دارای تربیت عملی است. وی می تواند یک تیم و کارگروهی را ایجاد کند. با خودش خلوت می کند. اهل بطالت نیست. ضمن پرداختن به امور، اهل تفکر است. اهل محاسبه بوده و کارهای روزانه یا برنامه های آتی را مدام بررسی می کند. با خودشان اهل مراقبه بوده و فلبدها شروع کننده صحبت و کلام نیست.</p>		<p>تحمل ابهام</p>				
<p>بیشتر از تذکرات و صدور بخش نامه و برخورد یکسان با همه و تربیت گفتاری، دارای تربیت عملی است. وی می تواند یک تیم و کارگروهی را ایجاد کند. با خودش خلوت می کند. اهل بطالت نیست. ضمن پرداختن به امور، اهل تفکر است. اهل محاسبه بوده و کارهای روزانه یا برنامه های آتی را مدام بررسی می کند. با خودشان اهل مراقبه بوده و فلبدها شروع کننده صحبت و کلام نیست.</p>	<p>شخصیت چند بعدی</p>					

<p>در کارها عمیق است و در افکار مختلفی مشغول است. بیشتر درگیر فرآیند برنامه ریزی و ارزشیابی مداوم است. اهل سکوت است. سکوتی که ممدوح بوده و علم آور است. اهل مطالعه است. فرد نگاه مفهومی، تئوری، فکری و نرم به مسائل دارد. منطق زیربنایی امور برای وی مهم است. دایم مشغول بازخوانی، بازشناسی و بازسازی امور روزانه هستیم. دارای درجه ای از طمأنینه و آرامش درونی است. مزیزب و درای تصمیمات متفرقه و بالا و پایین نباشد. (ثبات در تصمیم گیری دارند)</p> <p>روی خودش کار کرده باشد و خودسازی وی در حد اعلی باشد. به دستور دیگران خوشحال و ناراحت نمی شود. مستقل و وابسته به خود است. از شاکله مطمئنی نسبت به خود برخوردارند. افزادی رشدیابنده و رشد خواهند؛ تعالی جو و تعالی خواه هستند. شخصیت کمال طلبی دارد. مدیر آموزشی باید خودش را رشد دهد، بالنده کند و دیگران رشد دهد. خودشکوفایی مدیر بالا است و تحقق یافته است. فرد بتواند درونگرایی را در تعامل با برون گرایی و بقیه ابعاد شخصیتی داشته باشد. فرد باید برای خودش شخصیت متعالی درست کرده باشد.</p>	<p>صفات شخصیتی موثر بر کارآمدی مدیران آموزشی</p>
--	--

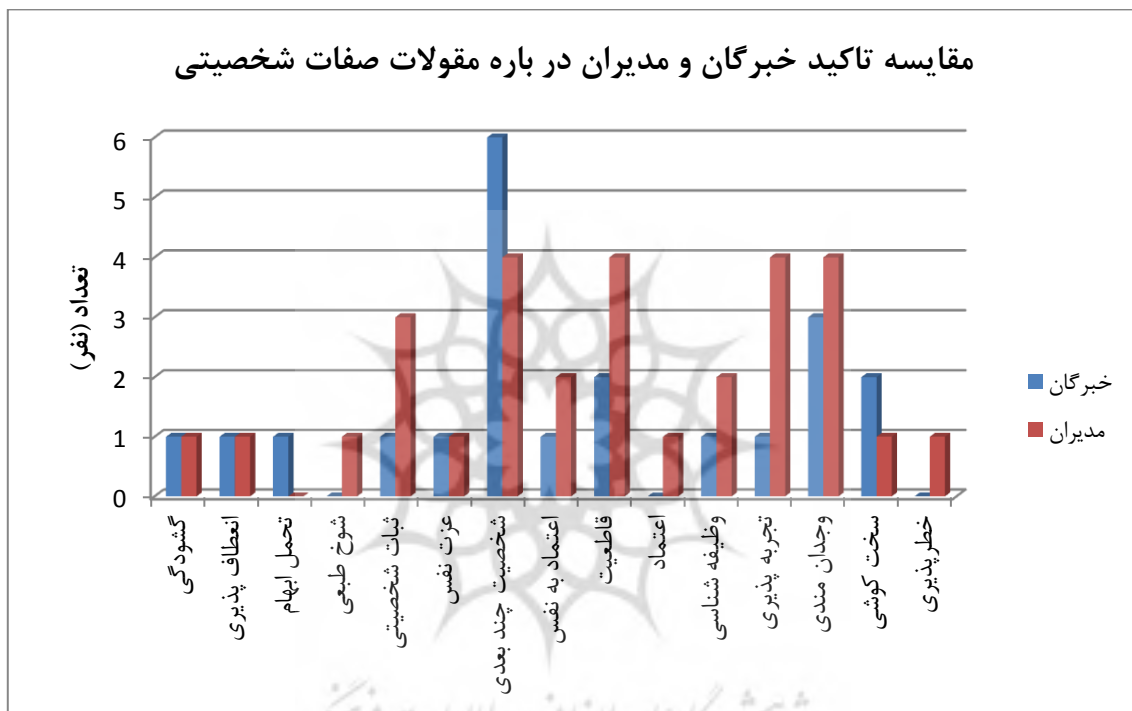
### جدول ۲- فراوانی مقوله‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها به تفکیک گروه‌های مصاحبه شوندگان

مقوله اصلی	مقوله فرعی	خبرگان		مدیران		کل	
		فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد
صفات شخصیتی	گشودگی	۱	۵/۲۶	۱	۴/۱۶	۲	۴/۶۵
	انعطاف پذیری	۱	۵/۲۶	۱	۴/۱۶	۲	۴/۶۵
	تحمل ابهام	۱	۵/۲۶	۰	۰	۱	۲/۳۲
	شوخ طبعی	۰	۰	۱	۴/۱۶	۱	۲/۳۲
	ثبات شخصیتی	۱	۵/۲۶	۳	۱۲/۵	۴	۹/۳۰
	عزت نفس	۱	۵/۲۶	۱	۴/۱۶	۲	۴/۶۵
	شخصیت چند بعدی	۶	۳۱/۵۷	۴	۱۶/۶۶	۱۰	۲۳/۲۵
	اعتماد به نفس	۱	۵/۲۶	۲	۸/۳۳	۳	۶/۹۷
	قاطعیت	۲	۱۰/۵۲	۴	۱۶/۶۶	۶	۱۳/۹۵
	اعتماد	۱	۵/۲۶	۱	۴/۱۶	۲	۴/۶۵
	وظیفه شناسی	۱	۵/۲۶	۱	۴/۱۶	۲	۴/۶۵
	تجربه پذیری	۱	۵/۲۶	۰	۰	۱	۲/۳۲

۲/۳۲	۱	۴/۱۶	۱	۰	۰	وجدان مندی
۹/۳۰	۴	۱۲/۵	۳	۵/۲۶	۱	سخت کوشی
۴/۶۵	۲	۴/۱۶	۱	۵/۲۶	۱	خطرپذیری

بیشترین تکرار را داشته است. مولفه های مورد تاکید مدیران نیز در کل مصاحبه ها هم بیشترین تکرار را نشان داده است. نمودار شماره ۱، نیز این فراوانی را نشان می دهد.

بر اساس جدول شماره ۲، شخصیت چندبعدی و قاطعیت به ترتیب بیشترین فراوانی و تکرار را در گروه خبرگان داشته اند. در گروه مدیران نیز شخصیت چندبعدی، قاطعیت، ثبات شخصیتی و سخت کوشی



نمودار ۱- مقایسه مولفه های استخراج شده از مصاحبه خبرگان و مدیران

در حالی که مولفه های خطرپذیری، وجدان مندی، تجربه پذیری، وظیفه شناسی، اعتماد، قاطعیت، اعتماد به نفس، ثبات شخصیتی و شوخ طبعی بیشتر مورد تاکید مدیران بوده اند.

با توجه به نمودار شماره ۱، مدیران و خبرگان مولفه های گشودگی، انعطاف پذیری، تحمل ابهام و عزت نفس را به یک اندازه مورد تاکید قرار داده اند. گروه خبرگان بیشتر از گروه مدیران بر مولفه های شخصیت چندبعدی و سخت کوشی تاکید داشته اند.

### جدول ۳- طبقه بندی مقوله ها براساس خروجی نرم افزار تحلیل داده های کیفی NVIVO 10

تعداد پاراگراف / جمله کد شده	تعداد کلمات کد شده	تعداد مراجعات کد	تعداد منابع کد	کارآمدی روانشناختی / صفات شخصیتی
۲	۱۱	۲	۱	کارآمدی روانشناختی / صفات شخصیتی / اعتماد

۳	۴	۱۳	۴	کارآمدی روانشناختی\صفات شخصیتی\اعتماد به نفس
۲	۳	۶	۳	کارآمدی روانشناختی\صفات شخصیتی\انعطاف پذیری
۵	۱۱	۴۵	۱۱	کارآمدی روانشناختی\صفات شخصیتی\تجربه پذیری
۱	۳	۱۶	۳	کارآمدی روانشناختی\صفات شخصیتی\تحمل ابهام
۴	۴	۱۴	۴	کارآمدی روانشناختی\صفات شخصیتی\اثبات شخصیتی
۱	۱	۳	۱	کارآمدی روانشناختی\صفات شخصیتی\خطر پذیری
۳	۴	۱۰	۴	کارآمدی روانشناختی\صفات شخصیتی\سخت کوشی
۱۰	۱۹	۱۴۲	۱۹	کارآمدی روانشناختی\صفات شخصیتی\شخصیت چند بعدی
۱	۴	۱۰	۴	کارآمدی روانشناختی\صفات شخصیتی\شوخ طبعی
۲	۲	۴	۲	کارآمدی روانشناختی\صفات شخصیتی\عزت نفس
۶	۱۱	۴۴	۱۱	کارآمدی روانشناختی\صفات شخصیتی\اقاطعیت
۲	۲	۷	۲	کارآمدی روانشناختی\صفات شخصیتی\گشودگی
۷	۹	۳۴	۹	کارآمدی روانشناختی\صفات شخصیتی\وجدان مندی
۳	۹	۳۱	۹	کارآمدی روانشناختی\صفات شخصیتی\وظیفه شناسی

کارآمدی در قالب فرم پرسشنامه ارسال و نظر نهایی آن‌ها در مورد تایید و یا عدم تایید مولفه‌ها و مقوله‌های استخراج شده اخذ گردید که با انجام آماره ناپارامتریک آزمون دو جمله ای (binomial test) پاسخ‌های جمع آوری شده مورد تحلیل قرار گرفتند تا مشخص گردد کدام مقوله در لیست نهایی قرار می‌گیرند. نتایج این تحلیل نشان داد که از نظر خبرگان همه مقوله‌های استخراج شده در کارآمدی مدیران آموزشی موثر هستند.

جدول شماره ۳، نشان می‌دهد که یک مولفه از چه تعداد پاراگراف و کلمات استخراج شده و در کل مصاحبه‌ها چندبار تکرار شده و اینکه نهایتاً در چند مصاحبه بیان شده است. به عنوان مثال بر اساس جدول فوق شخصیت چند بعدی، از ۱۹ پاراگراف استخراج شده که حجم این پاراگراف‌ها ۱۴۲ کلمه بوده است. این مولفه در کل مصاحبه‌ها ۱۹ بار تکرار شده و در ۱۰ مصاحبه بیان شده است.

پس از تحلیل محتوا و مقوله بندی، داده‌های فوق برای افراد مصاحبه شونده (خبرگان و مدیران آموزشی

#### جدول ۴- توزیع فراوانی و تحلیل مقوله‌ها در روش دلفی

احتمال	فرآوانی مقوله‌ها	مقوله‌ها	فراوانی
Sig	مشاهده شده		



خیلی زیاد	زیاد	تا حدودی	کم	خیلی کم	H <sup>۳</sup>	۳ .		
۸	۶	-	-	-	۱۴	۰	۰/۰۰۰	۱ شخصیت چندبعدی
۱۰	۲	۲	-	-	۱۲	۲	۰/۰۰۰	۲ قاطعیت
۱۰	۳	۱	-	-	۱۳	۱	۰/۰۲۱	۳ وجدان مندی
۱۳	۱	-	-	-	۱۴	۰	۰/۰۰۱	۴ عزت نفس
۱۴	-	-	-	-	۱۴	۰	۰/۰۰۰	۵ اعتماد به نفس
۱۱	۳	-	-	-	۱۴	۰	۰/۰۰۰	۶ انعطاف پذیری
۱۱	۲	۱	-	-	۱۳	۱	۰/۰۰۰	۷ وظیفه شناسی
۱۰	۴	-	-	-	۱۴	۰	۰/۰۰۱	۸ سخت کوشی
۱۱	۳	-	-	-	۱۴	۰	۰/۰۰۰	۹ تجربه پذیری
۱۱	۳	-	-	-	۱۴	۰	۰/۰۰۰	۱۰ ثبات شخصیتی
۱۰	۳	۱	-	-	۱۳	۱	۰/۰۰۰	۱۱ خطرپذیری
۱۰	۴	-	-	-	۱۴	۰	۰/۰۰۴	۱۲ گشودگی
۹	۵	-	-	-	۱۴	۰	۰/۰۰۰	۱۳ تحمل ابهام
۱۲	۲	-	-	-	۱۴	۰	۰/۰۰۰	۱۴ اعتماد

هستند که بر کارآمدی مدیران آموزشی موثر هستند.

### بحث و نتیجه گیری

این پژوهش با هدف شناسایی صفات شخصیتی موثر بر کارآمدی مدیران آموزشی یک سازمان نظامی، انجام شد. غالب پژوهش‌هایی که در این حوزه انجام شده براساس رویکرد کمی‌نگرانه و در قالب مطالعات توصیفی-پیمایشی و یا سنجش همبستگی‌های ساده و چندگانه بوده است. پژوهش حاضر با بهره‌گیری از

براساس نتایج آزمون دو جمله آمده در جدول شماره ۴ می‌توان چنین نتیجه گرفت که به جز مولفه وجدان مندی و گشودگی که در سطح ۰/۰۵ معنادار هستند، سایر مولفه‌ها (قاطعیت، عزت نفس، اعتماد به نفس، انعطاف پذیری، وظیفه شناسی، سخت کوشی، تجربه‌پذیری، ثبات شخصیتی، خطرپذیری، اعتماد، تحمل ابهام و شخصیت چند بعدی) در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار هستند. به عبارت دیگر تمامی مولفه‌های استخراج شده از نظر خبرگان همان صفات شخصیتی

می‌دهد در میان متغیرهای پیش‌بین، باز بودن به تجربه، نقش بیشتری نسبت به سایر متغیرها در پیش‌بینی عملکرد شغلی دارد یا با یافته‌های باریک و مانع، (۱۹۹۱)، که نشان داد باز بودن به تجربه، می‌تواند سازگاری با تغییرات سازمانی را افزایش دهد، همسو است.

همچنین با نتایج مطالعه کیم و همکارانش، (۲۰۰۷)، که نشان داد برون‌گرایی ارتباط منفی با خستگی روانی دارد؛ و با وجدان بودن و توافق‌پذیری ارتباط مثبتی با کارآمدی حرفه‌ای دارد؛ نتیجه‌ای که با نتایج پژوهش لانگی لان و همکاران (۲۰۰۶) تناسب دارد؛ همسو است. یک نکته مهم در تبیین صفات استخراج شده این است که تاکید بر کارآمدی و صفات شخصیتی موثر بر آن به لحاظ عقلی و تفکر علمی آن دسته از ویژگی‌ها و صفاتی را مد نظر قرار می‌دهد که جنبه‌های مثبت شخصیت تلقی می‌شوند. به عبارت دیگر، مطالعه کارآمدی دلالت بر وجه مثبت و سازنده شخصیت آدمی دارد و نه ویژگی‌های بیمارگون شخصیت. در نهایت باید به این نکته توجه کرد که این یافته‌ها بر پایه تجربیات و دانش ضمنی نخبگان و خبرگان سازمانی (سازمان نظامی مورد مطالعه) استوار بوده و به نوعی مدیریت دانش در جهت کشف شایستگی‌های فردی در احراز شغل مدیریت آموزشی و نیز پیش‌بینی مولفه‌های مورد تاکید در توانمندسازی آن‌ها محسوب می‌گردد.

### پی‌نوشت‌ها

- 1- Efficacy
- 2- pedrero-perez, e. j.
- 3- ruiz sanchez de leon, j. m.
- 4- rojo mota, g.
- 5- lianero luque, m.
- 6- puerta garcia, c.
- 7- Peterson, s., & Luthans, e.
- 8- Psychological factors
- 9- Luthans, f. b., Avolio, b. j., & Walumbwa, f. o.

رویکرد کیفی به عنوان رویکردی که می‌تواند داده‌های اصیل و بکری را در اختیار محقق قرار دهد، توانست ویژگی‌ها و صفاتی را برای کارآمدی مدیران شناسایی کند که در واقع نمودی از یک انسان رشد یافته، متعالی و بالنده، توانمند و شایسته است. این ویژگی‌ها به ۱۴ مولفه اشاره داشتند که بیشتر رابطه آن‌ها با شقوق مختلف موفقیت شغلی و در رأس آن کارآمدی در مطالعات قبلی تایید شده بودند. این ۱۴ مولفه صفاتی شخصیت عبارتند از قاطعیت، عزت نفس، اعتماد به نفس، انعطاف‌پذیری، وظیفه‌شناسی، سخت‌کوشی، تجربه‌پذیری، ثبات شخصیتی، خطرپذیری، اعتماد، تحمل ابهام و شخصیت چند بعدی (طیفی از ویژگی‌های درون‌گرایی تا برون‌گرایی)، وجدان‌مندی و گشودگی.

به لحاظ نظری تحقیقات پیشین نظیر کارهای گوردن آپورت، ریموند کتل، هانس آیزنک و مدل پنج‌عاملی شخصیت از مولفه‌های استخراج شده این پژوهش حمایت می‌کند (پروین، ۲۰۰۳). نتایج این تحقیق با تحقیق فونگ، که نشان داد ویژگی‌های شخصیتی برون‌گرایی و با وجدانی، همراه با سبک مدیریتی مشارکتی عامل موفقیت رئیس هستند (به نقل از فلاویو و حکمان، ۲۰۰۸)؛ تحقیق منس که دلالت بر ارتباط واضح و روشن برون‌گرایی با رهبری افراد و محبوبیت دارد (به نقل از پروت، والوورد، استیلسون، روسی و برانیک، ۲۰۰۹)؛ نتایج تحقیق اونگوری، (۲۰۱۴)، که نشان داد برون‌گرایی، با وجدان بودن، توافق‌پذیری و باز بودن نسبت به تجربه ارتباط مثبتی با درگیری شناختی، عاطفی و فیزیکی شغل دارد؛ یا با نتایج تحقیق اسماواتی، فاتیمه، نورحیاتی، نور با یاح، روسلیزا مورنی، (۲۰۱۴)، که دال بر ارتباط منفی معنادار بین برون‌گرایی مدیران و استرس شغلی بود؛ یا با یافته‌های تحقیق لوتانس (۲۰۰۲)، که نشان

۵۴- روش اولیه پیش بینی شده برای مصاحبه ها، استفاده از روش گروه های کانونی بود، که به دلیل عدم همکاری وزارت علوم در اجرای روش مذکور، مصاحبه ها به صورت فردی اجرا شد.

- 55- Gall, M. D. & Borg, W. R. & Gall, J. P.  
56- Barden  
57- Barden

### منابع

- ۱- باردن، لورانس (۱۳۷۴). تحلیل محتوا. ترجمه ملیحه آشتیانی و محمد یمنی دوزی سرخابی. تهران: دانشگاه شهید بهشتی: مرکز چاپ و انتشارات
- ۲- حسین پور فرد، محمدجواد؛ رفعتی، حسن؛ بابامحمودی، سید عبدالرضا؛ اصغری، براتعلی؛ پاکروشن، بیژن؛ بابایی، منصور (۱۳۹۱). تاثیر کار طاقت فرسا بر کارآمدی کارکنان مدیریت بحران. مجله طب نظامی، دوره ۱۴، شماره ۲، صص: ۱۶۳-۱۶۷.
- ۳- دانایی فرد، حسن و مظفری، زینب (۱۳۸۷). ارتقاء روایی و پایایی در پژوهش های کیفی مدیریتی: تاملی بر استراتژی ممیزی پژوهشی. مجله پژوهش های مدیریتی، سال اول، شماره اول، صص: ۱۳۱-۱۶۲.
- ۴- رضائیان، علی. (۱۳۹۰). مبانی سازمان و مدیریت. تهران: سمت
- ۵- شفیع آبادی، عبدالله. (۱۳۹۱). راهنمایی و مشاوره شغلی و نظریه های انتخاب شغل: با تجدید نظر کلی و اضافات. تهران: رشد، چاپ اول

- 10- Psychoanalytic theory  
11- Humanistic psychology  
12- Existential theory  
13- Cognitive and behavioral theory  
14- Pervin, L. A.  
15- Trait Units of Personality  
16- Cognitive Units of Personality  
17- Motivational Units of Personality  
18- traits  
19- Church, A. T.  
20- Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R.  
21- Church, M. A., Elliot, A. J., & Gable, S. L.  
22- O'Neill, T. M., & Paunonen, S. V.  
23- Ashton, M. C., & Lee, K.  
24- Pervin, Lawrence A.  
25- Heckman, James J; Stixrud, J; & Urzua S.  
26- Prewett, M. S., Walvoord, A. A. G., Stilson, F. R. B., Rossi, M. E., & Brannick, M. T.  
27- Ongore, O.  
28- Asmawati, D., Fatimah, Y., Norhayati, I., Nor Ba' Yah, A. K., & Roseliza, A. R.  
29- Lepine, J. A., Lepine, M & Jackson, C. L.  
30- Smillie, L. D., Yeo, G. B., Furnham, A. F. & Jackson, C. J.  
31- Moyle, P.  
32- Van Heck, G. L.  
33- Luthans, F.  
34- Barrick, M. R. & Mount, M. K.  
35- Zellars, K. L., Perrewe, P. L., Hochwarter, W. A.  
36- Goddard, R., Patton, W., Creed, P.  
37- De Vries, J., Van Heck, G. L.  
38- Allen, J., Mellor, D.  
39- Kim, H. J., Shin, K. H., Umbreit, T.  
40- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B.  
41- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzales-Roma, V., Bakker, A. B.  
42- Jeong Kim, H., Shin, K. H., & Swanger, N.  
43- Zhou, J., & George, J. M.  
44- Fuller, J. B., Barnett, T., Hester, K., Relyea, C., & Frey, L.  
45- Ones, D. S., Dilchert, S., Viswesvaran, C., & Judge, T.  
46- Parker, S. K., Wall, T. D., & Jackson, P. R.  
47- McArdle, S., Waters, L., Briscoe, J. P., & Hall, D. T.  
48- Kammeyer-Mueller, J. D., & Wanberg, C.  
49- Karaevli, A., & Hall, D. T.  
50- Zaleska, K. J., & de Menezes, L. M.  
51- Eby, L. T., Butts, M., & Lockwood, A.  
52- van Vianen, A. E. M., Klehe, U. C., Koen, J., & Dries, N.  
53- Bell

- outcomes and social behavior. *Journal of labor economics*, vol. 24, 411-482.
- 19-Jeong Kim, h., Shin, k. h., & Swanger, N. (2009). Burnout and engagement: comparative analysis using the Big Five personality dimensions. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 96-104.
- 20-Kahn, H. & Cooper, Cary L. (1993). *Stress in the dealing room*. London: Routledge.
- 21-Kammeyer-Mueller, J. D., & Wanberg, C. (2003). Unwrapping the organization entry process: Distentagling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88, 779-794.
- 22-Karaevli, A., & Hall, D. T. (2006). How career variety promotes the adaptability of managers: A theoretical model. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 359-373.
- 23-Kim, H.J., Shin, K.H., Umbreit, T., (2007). Hotel job burnout: the role of personality characteristics. *International Journal of Hospitality Management* 26 (2), 421- 434.
- 24-Langelaan, S., Bakker, A.B., Van Doornen, L.J.P., Schaufeli, W.B., (2006). Burnout and work engagement: do individual differences make a difference? *Personality and Individual Differences* 40, 521-532.
- 25-Lepine, JA, Lepine, M & Jackson, CL. (2004). Challenge and hindrance stress. *Journal of Applied Psychology*, 89:883-891.
- 26-Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Journal of Management Executive*, 16:57-75.
- 27-Luthans, f. b., Avolio, b. j., & Walunbwa, f. o. (2005). The psychological capital of Chinese workers Exploring the relationship with performance. *Journal of Management and Organization Review* , 1, 249-271.
- 28-McArdle, S., Waters, L., Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2007). Employability during unemployment: Adaptability, career identity and human and social capital. *Journal of Vocational Behavior*, 71, 247-264.
- 29-Moyle, P. (1995). The role of negative affectivity in the stress process alternative models. *Journal of organizational behaviour*, 16: 647-668.
- 30-O'Neill, T. A., & Paunonen, S. V. (2013). Breadth in personality assessment: Implications for understanding and prediction of work behavior. In N. D. Christiansen & R. P. Tett (Eds.), *Handbook of personality at work* (pp. 299-332). New York: Routledge.
- 31-Ones, D. S., Dilchert, S., Viswesvaran, C., & Judge, T. (2007). In support of personality
- 5- Bell, S. T. (2007). Deep-level composition variables as predictors of team performance: A meta-analysis. *The Journal of Applied Psychology*, 92, 595-615.
- 6- Chan, D., & Schmitt, N. (2000). Situational judgment and job performance. *Human Performance*, 15, 233-254.
- 7- Church, A. T. (2000). Culture and personality: Toward an integrated cultural trait psychology. *Journal of Personality*, 68, 651-703.
- 8- Church, M. A., Elliot, A.J., & Gable, S. L. (2001). Perceptions of classroom environment, achievement goals, and achievement outcomes. *Journal of Educational Psychology*, 93, 43-54.
- 9- Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. (1992). *NEO Personality Inventory—Revised professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- 10-Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26, 435-462.
- 11-De Vries, J., Van Heck, G.L., (2002). Fatigue: relationships with basic personality and temperament dimensions. *Personality and Individual Differences* 33, 1311- 1324.
- 12-Eby, L. T., Butts, M., & Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 689-708.
- 13-Fuller, J. B., Barnett, T., Hester, K., Relyea, C., & Frey, L. (2007). An exploratory examination of voice behavior from an impression management perspective. *Journal of Managerial Issues*, 19, 134-151.
- 14-Glaser, Barney G; & Strauss, Anselm L. (1999). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. New York: Aldine Transaction.
- 15-Goddard, R., Patton, W., Creed, P., (2004). The importance and place of neuroticism in predicting burnout in employment service case managers. *Journal of Applied Social Psychology* 34 (2), 282- 296.
- 16-Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.
- 17-Heckman, James J; & kautz, t. (2012). Hard evidence on soft skills. *Journal of labor economics*, vol. 19 (4), 451-464.
- 18-Heckman, James J; stixrud, j; & urzua s. (2006). The effects of cognitive and noncognitive abilities on labor market

- personality, and regulatory focus. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 716–724.
- 44-Zellars, K.L., Perrewe, P.L., Hochwarter, W.A., (2000). Burnout in health care: the role of the five factors of personality. *Journal of Applied Social Psychology* 30, 1570– 1598.
- 45-Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44, 682–696.
- 46-Zaleska, K. J., & de Menezes, L. M. (2007). Human resources development practices and their association with employee attitudes: Between traditional and new careers. *Human Relations*, 60, 987–1017.
- assessment in organizational settings. *Personnel Psychology*, 60, 995–1027.
- 32-Ongore, O. (2014). A Study Of Relationship Between Personality Traits And Job Engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 1315-1319.
- 33-Parker, S. K., Wall, T. D., & Jackson, P. R. (1997). ‘That’s not my job’: Developing flexible employee work orientations. *Academy of Management Journal*, 40, 899–929.
- 34-Pervin, Lawrence A. (2003). *The science of personality*. London: oxford university press.
- 35-Peterson, s., & Luthans, e. (2003). The Positive Impact of Development of Hopeful Leaders. *journal of Leadership and Organization Development* , 24, 123.
- 36-Prewett, M. S., Walvoord, A. A. G., Stilson, F. R. B., Rossi, M. E., & Brannick, M. T. (2009). The team Personality–Team performance relationship revisited: The impact of criterion choice, pattern of workflow, and method of aggregation. *Human Performance*, 22, 273-296.
- 37-Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior* 25 (3), 293–315.
- 38-Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzales-Roma, V., Bakker, A.B., (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory analytic approach. *Journal of Happiness Studies* 3, 71–92.
- 39-Smillie, LD, Yeo, GB, Furnham, AF & Jackson, CJ. (2006). Benefits of all work and no play: the relationship between neuroticism and performance as a function of resource allocation. *Journal of Applied Psychology*, 91(1): 139-155.
- 40-Spector, PE. (2006). *Industrial and organizational psychology*, Fourth edition, JOHN WILEY & SONS, INC.
- 41-Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38,1442–1465.
- 42-Van Heck, GL. (1997). Personality and physical health. *European journal of personality research*, 11:415-443.
- 43-van Vianen, A. E. M., Klehe, U. C., Koen, J., & Dries, N. (2012). Career adapt-abilities scale — Netherlands form: Psychometric properties and relationships to ability,