رابطه سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا با شخصیت مدیران دانشکده‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌های ایران

اعظم قندادی* ، فریدون تندنویس** ، امین کلانی***

* کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه خوارزمی

** استاد مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر

*** دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۱۱/۷ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۲/۱/۲۸

چکیده

هدف پژوهش حاضر تعیین رابطه بین سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا با شخصیت مدیران دانشکده‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌های ایران بود. مطالعه حاضر از نوع همبستگی و جامعه آماری (N=۶۴) شامل تمام مدیران و معاونان دانشکده‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌های ایران بود و نمونه آماری (n=۶۴) به صورت تمام‌شمار تعیین شد. ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه رهبری چندعاملی MLQ-5X باس (۲۰۰۶) و پرسش‌نامه شخصیت آیزنک (GEPQ) بود. بعد از تأیید روایی صوری و محتوایی پرسش‌نامه‌ها، در مطالعه‌ای مقدماتی، آلفای کرونباخ آن به‌ترتیب ۰/۹۰ و ۰/۸۸ برآورد شد. به منظور تحلیل داده‌های مطالعه از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی (ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندمتغیره به روش گام به گام) استفاده شد. نتایج آزمون پیرسون حاکی از آن است که سبک رهبری تحول‌گرا با بعد برون‌گرایی شخصیت ارتباط معنی‌دار و منفی (sig=۰/۰۰۱ و r=-۰/۵۷۷) و با بعد درون‌گرایی شخصیت ارتباط معنی‌دار و مثبت (sig=۰/۰۰۱ و r=۰/۵۴۷) دارد. بین سبک رهبری عمل‌گرا با بعد برون‌گرایی شخصیت ارتباط نیز معنی‌دار و منفی (sig=۰/۰۴۶ و r= -۰/۲۵۱) وجود دارد و با ابعاد شخصیتی ثبات، بی‌ثباتی و درون‌گرایی رابطه معنادار آماری وجود ندارد. نتایج رگرسیون چندمتغیره به روش گام به گام نیز نشان داد که تنها مؤلفه برون‌گرایی پیش‌بین معناداری برای سبک رهبری تحول‌گرا است. با توجه به رابطه و نقش درون‌گرایی و برون‌گرایی در انتخاب سبک رهبری مدیران و اینکه ویژگی‌های شخصیتی افراد را مستعد انجام رفتارهای مختلف در

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

موقعیت‌های مختلف می‌کند، می‌توان با درنظرگرفتن شخصیت مدیران از آنها در جایگاه‌های مناسب سازمان بهره برد و این‌گونه در تعیین مدیران شایسته گام برداشت.

واژه‌های کلیدی: رهبری تحول‌گرا، رهبری عمل‌گرا، شخصیت مدیران، دانشکده تربیت‌بدنی.

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

مقدمه

عصر کنونی دوره تحولات شتابنده و پیش‌بینی‌ناپذیر است. وضعیت کنونی مدیریت در جامعه ما مبین عدم توازن میان پیچیدگی‌هاست. به‌طوری‌که سازمان‌ها برای مقابله با تهدیدهای محیطی و استفاده از فرصت‌های احتمالی، ناچارند ظرفیت‌ها و توانمندی‌های درونی خود را بشناسند، ضعف‌ها را ترمیم کنند و به تقویت قوت‌ها بپردازند. مسائل و مشکلات مدیریت آنچنان پیچیده و درهم‌تنیده است که تشخیص مشکل به‌تنهایی میسر نیست. ماهیت انسانی سازمان‌ها و پیچیده‌بودن رفتار کارکنان و مدیران این پیچیدگی را دوچندان کرده است (۱). سازمان موفق مشخصه مهمی دارد که ازطریق آن از سازمان ناموفق تمییز داده می‌شود: این مشخصه، رهبری پویا و اثربخش است. اهمیت رهبری و مدیریت در دوران معاصر به حدی است که گفته می‌شود پایه قدرت در جامعه معاصر دیگر تملک ابزار تولید نیست، بلکه تصاحب مقام‌های مدیریتی و اداری درون سازمان‌هاست (۲، ۳). با وجود نوع سازمان، رهبری نقشی حیاتی در جهت افزایش عملکرد تیمی و سازمانی قلمداد می‌شود. به‌طورکلی، رهبری مؤثر مزیت رقابتی مهمی برای هر سازمان است. در مقایسه با گذشته، رهبری با چالش‌های بزرگ‌تری روبه‌رو است که ناشی از پیچیدگی محیط و ماهیت متغیر سازمان‌ها است (۴). به‌طوری‌که رهبری از ویژگی‌های تأثیرگذار بر عملکرد مدیریت است و هنگامی که مدیر به هدایت افراد می‌پردازد، انگیزه ایجاد می‌کند و با برقراری ارتباط با نیروی انسانی به وظیفه رهبری خود عمل می کند. از ویژگی‌های رهبری که در نحوه عملکرد مدیران حائز اهمیت است، می‌توان به ویژگی‌های شخصیتی و شخصی اشاره کرد (۵). درواقع شخصیت عبارت است از مجموع راه‌هایی که یک نفر بدان وسیله دربرابر دیگران از خود واکنش نشان می‌دهد یا روابط متقابل ایجاد می‌کند. شناخت‌ها و ارتباطات مربوط به شخصیت، به مدیر امکان می‌دهد که موضع‌گیری‌های مناسب و آگاهانه در قبال دیگران داشته باشد (۶).

از دیدگاه باس (۱۹۹۰)، رهبر تحول‌گرا در تلاش برای گسترده‌کردن دامنهٔ علایق زیردستانش و برانگیختن آنها به پذیرش مأموریت تیم، گروه یا سازمان است و برای شناخت افرادی که با او کار می‌کنند وقت صرف می‌کند (۷). رهبری تحول‌گرا دارای مؤلفه‌های نفوذ کمال‌گرایانه، رفتار کمال‌گرایانه، روحیهٔ ایجاد انگیزش، ترغیب به تلاش فکری و توجه به تفاوت‌های فردی است (۸).

مطابق تعریف باس (۱۹۹۹) رهبری عمل‌گرا عبارت است از رابطهٔ مبادله‌ای بین رهبر و پیرو به منظور دست‌یابی به منافع دوجانبه. رهبری عمل‌گرا دارای مؤلفه‌های پاداش اقتضایی، مدیریت (فعال و منفعل) مبتنی بر استثناءها و رهبری عدم مداخله (بدون رهبری) است (۹). گفتنی است،مؤلفهٔ رهبری عدم مداخله در گذشته جزء رهبری عمل‌گرا بوده است، ولی در مدل کامل رهبری باس (۲۰۰۲) از آن جدا شده است. شواهد تحقیقی حاکی از آن است که رهبران تحول‌گرا در مقایسه با رهبران عمل‌گرا موفق‌تر هستند و زیردستان خود را به کار و تلاش بیشتری در مقایسه با رهبران عمل‌گرا، که بیشتر بر رابطه دادوستدی تأکید می‌کنند، برمی‌انگیزند (۱۰). مدیر باید به تقویت ویژگی‌های هردو سبک‌رهبری عمل‌گرا و تحول‌گرا در خود بپردازد و از آنها در وضعیت مختلف یا به نسبت‌های مختلف در موقعیت‌های یکسان بهره گیرد تا بدین طریق بر چالش‌های

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

پیش‌رو غلبه کند (۱۱). مدیران معمولاً از سبک‌هایی استفاده می‌کنند که برایشان ساده‌تر است و با ویژگی‌های شخصیتی‌شان تناسب بیشتری دارد. درواقع فقط تعداد محدودی از مدیران می‌توانند سبک رهبری خود را با مقتضیات و موقعیت‌های مختلف تطبیق دهند (۱۲). بیشتر سوءتفاهماتی که بین مدیر و زیردستان پیش می‌آید ناشی از عدم شناخت شخصیت مدیر و عدم‌درک پیام‌های او در جایگاه فرستنده است. ازآنجاکه سبک رهبری مدیر با توجه به سبک‌های متداول رهبری و مدیریت و خصوصیات شخصی او شکل می‌گیرد، شناخت ویژگی‌های مربوط به سبک رهبری مدیر در تنظیم رفتار او به زیردستان کمک می‌کند (۵).

رشد و گسترش نظام آموزشی دانشگاه‌ها از ویژگی بارز جوامع عصر ماست. پیامد این رشد به‌ویژه در دهه‌های اخیر در کشورهای روبه‌توسعه تبدیل نظام آموزشی به سازمانی عظیم و فراگیر است که لازمه گردش کار چنین سازمانی به سبب داشتن ارتباط مستقیم و مستمر با تعداد کثیری از دانشجویان (دختر و پسر) با وجود نیازهای متفاوت جسمی و روحی و نیز هدایت این افراد و برقراری روابط انسانی در بین آنها، بی‌تردید نیازمند رهبری اثربخش است (۳). تربیت‌بدنی به‌منزله بخش مهمی از تعلیم و تربیت عمومی نقش مؤثری در توسعه همه‌جانبه و متوازن انسان دارد و نیازی اساسی و بنیادی در تأمین سلامتی و تن‌درستی جوامع به‌شمار می‌رود. یکی از اصول مسلم رهبری تحول‌گرا برانگیختن افراد و گروه‌ها به منظور ایستادگی، حتی در وضعیت پیش‌بینی‌ناپذیر، سخت و پرفشار است (۱۳). مارتین لوئیس (۱۹۹۶) پس از بررسی رفتار رهبری مدیران ورزشی در دانشکده تربیت بدنی گفت عامل تغییر و اجرا در مدیران ورزشی به مراتب بیشتر از مربیان ورزشی است که به دلیل شناخت و درک مبانی مدیریت مبنی بر موقعیت، در اتخاذ سبک مناسب مدیریتی در موقعیت‌های معین مؤثر بوده است (۳). سبک رهبری مدیران دانشکده‌های تربیت‌بدنی به دلیل تنوع امور اجرایی و ارتباط با افراد مختلف (اعضای هیئت علمی، دانشجویان و کارمندان) از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. شایسته است عوامل تأثیرگذار بر چگونگی عملکرد مدیریت دانشکده‌های تربیت‌بدنی شناسایی شود و درجهت بهبود کارایی و اثربخشی مدیران گام‌های مؤثری برداشته شود. عوامل بسیاری در این زمینه نقش دارند که یکی از این آنها شخص «مدیر» است که امکانات و نیروی انسانی مؤسسه یا مرکز آموزش عالی را درجهت نیل به تربیت نیروی متخصص ورزش در دانشگاه‌ها رهبری می‌کند. بدین‌منظور لازم است که در مدیریت دانشکده‌های تربیت‌بدنی و علوم ورزشی با انجام تحقیقات گسترده و دامنه‌دار در زمینه خصوصیات فردی و شخصیتی، فاکتورهای لازم برای تسهیل مدیریت و کسب اطلاعات به دست آید و آنچه وجود دارد با آنچه می‌تواند وجود داشته باشد مقایسه و در جهت رسیدن به اهداف مربوطه حرکت شود.

اگرچه تحقیقات در زمینه سبک‌های رهبری و شخصیت بسیار گسترده است، به نظر می‌رسد هنوز جنبه‌های مختلفی از آن باید تحت مطالعه قرار گیرد. در این زمینه شعبانی‌بهار (۱۳۸۳) در پژوهشی با عنوان «ارتباط ویژگی‌های شخصیتی با اثربخشی مدیران تربیت‌بدنی دانشگاه‌های سراسر کشور»، با استفاده از پرسش‌نامه شخصیت آیزنک که به‌دست مدیران کامل شد به این نتایج دست یافت که ۸۸ درصد مدیران برون‌گرا و ۱۲

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

درصد درون‌گرا بوده‌اند و بین ویژگی شخصیتی درون‌گرایی و برون‌گرایی مدیران با اثربخشی آنان رابطه معنادار وجود ندارد، ولی بین ویژگی شخصیتی باثبات و بی‌ثبات بودن مدیران با اثربخشی آنان رابطه معنادار وجود دارد؛ یعنی مدیران باثبات از اثربخشی بهتری برخوردارند (۱۴). ایدن و همکاران (۲۰۰۲) در مطالعه‌ای در بخش صنعتی اظهار می‌کنند مدیرانی که سبک رهبری تحول‌گرا دارند، رفتارها و خصوصیات شخصی مرتبط مانند تفکر استراتژی، دیدگاه ادراکی و نوآوری، ارزیابی اساسی اطلاعات، حس مسئولیت، پشتکار و علایق اخلاقی نشان می‌دهند (۱۵). بنو و جاج (۲۰۰۴) در پژوهشی با عنوان «شخصیت و رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا: تحلیل چندگانه»، به این نتیجه دست یافتند که به‌طورکلی ابعاد شخصیتی برون‌گرایی (r =۰/۲۴) و روان‌رنجورخویی (r= -۰/۱۷) با رهبری تحول‌گرا رابطه دارند (۱۶). همچنین شوآ و وبر (۲۰۰۶) در پژوهشی با عنوان «آزمون بین‌فرهنگی از مدل پنج‌عاملی شخصیت و رهبری تحول‌گرا»، اذعان کردند که رابطه ویژگی‌های شخصیتی با رهبری تحول‌گرا در امریکای شمالی و چین بدیهی نیست، آنها همچنین به این نتیجه دست یافتند که میانگین رهبری تحول‌گرا در چین در مقایسه با امریکای شمالی کمتر بوده است. لیمسلا و گانلانا (۲۰۰۸) در تحقیقی با عنوان «ارتباط شایستگی‌های شخصی با رهبری تحول‌گرا» به این نتایج دست یافتند که همه ابعاد رهبری تحول‌گرا و بعد پاداش اقتضایی رهبری عمل‌گرا با همه شایستگی‌های شخصی (ویژگی‌های فردی، انگیزه ، دیدگاه‌ها، خودپنداره) رابطه مثبت و معناداری دارند (۱). خو و برچ (۲۰۰۸) در مطالعهٔ ۸۰ نفر از رهبران و مدیران ارشد شرکت‌ها در نیوزلند بیان کردند که بعد نمایشی شخصیت پیش‌بینی مثبت برای رهبری تحول‌گراست درحالی‌که بعد اجتنابی و خودشیفتگی شخصیت پیش‌بین منفی برای رهبری تحول‌گراست (۱۸). حلاجی و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافت که بین رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا با رضایت و تعهد بازیکنان رابطه مثبت و معنادار آماری وجود دارد و توان پیش‌بینی رضایت و تعهد بازیکنان ازطریق «سبک رهبری تحول‌گرا- عمل‌گرا» وجود دارد (۱۱). استرانگ و کوهرت (۲۰۰۹) در پژوهشی با عنوان «شخصیت و سطوح توسعه رهبری به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده‌های عملکرد رهبری» به این نتایج دست یافتند که از مدل پنج‌عاملی بزرگ شخصیت، فقط وجدان پیش‌بین معناداری برای عملکرد رهبری است و هیچ‌یک از دیگر ابعاد شخصیت (برون‌گرایی، سازگاری، انعطاف‌پذیری و ادراک اجتماعی) پیش‌بین معناداری برای عملکرد رهبری نیستند (۱۹). ایان پوپا (۲۰۱۲) در بررسی رابطه بین ابعاد شخصیت و دو سبک رهبری (دموکراتیک و خدمت‌گزار) چند تفاوت معنادار بین گروه کنترل و آزمایش مشاهده کرد و به این نتیجه دست یافت که رهبری دموکراتیک به بعد برون‌گرایی و سازگاری تمایل دارد، درحالی‌که سبک رهبری خدمت‌گزار با بعد وظیفه‌شناسی شخصیت مرتبط است (۲۰).

به‌طور کلی تحقیقات نشان داده‌اند شخصیت می‌تواند عامل مؤثری در برون‌دادهای مدیریت و سبک رهبری باشد. با توجه به مطالعه پژوهش‌های مختلف در زمینه‌های مشابه، محققان نتایج متناقضی را ارائه کرده‌اند. بعضی پیشنهاد م کنند که رهبری تحو گرا اهمیت زیادی دارد، درحالی‌که برخی دیگر از تردید در کاربرد آن سخن می‌گویند. بنابراین، تحقیق در این زمین با توجه به ضرورت توجه به نوع سبک رهبری در ورزش، چه

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

برای حال و چه برای آینده حائز اهمیت زیادی است. گفتنی است در این پژوهش‌ها از ابزار متفاوتی برای اندازه‌گیری ویژگی‌های پیش‌گفته استفاده شده است و سبک‌های رهبری متفاوت را در رابطه با تیپ‌های شخصیتی متفاوت، تحت بررسی قرار داده‌اند.

با توجه به ادبیات موضوع، درواقع مسئله این است که مدیران (رؤسا، معاونان، مدیران گروه‌ها) دانشکده‌های تربیت‌بدنی در دانشگاه‌های کشور با تخصص و گرایش‌های مختلف از چه سبک رهبری استفاده می‌کنند؟ اگر شناختی دقیق از چگونگی اداره امور نداشته باشند، آسیب‌های جدی بر سازمان و حوزه تحت رهبری‌شان وارد می‌کنند؟ آیا آنان که در گرایش‌های مختلف تخصص گرفته‌اند از سبک‌های رهبری برتر همچون تحول‌گرایی استفاده می‌کنند؟ و اینکه آیا رابطه‌ای بین سبک رهبری که آنها به‌کار می‌گیرند با ویژگی‌های شخصیتی مدیران وجود دارد؟ با توجه به اهمیت موضوع و با تشخیص سبک‌های رهبری و شخصیت مدیران و اینکه چه نوع شخصیتی با کدام سبک رهبری مطابقت دارد و چگونگی رابطه هریک از سبک‌های عمل‌گرایی و تحول‌گرایی با شخصیت، می‌توان امیدوار بود که مدیران دانشکده‌های تربیت‌بدنی از این راه زمینه گسترش دیدگاه نظری خود، کارکنان و درمجموع کل سازمان را فراهم کنند.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نوع همبستگی است که به روش میدانی اجرا شد. جامعه آماری پژوهش را کلیه مدیران، معاونان دانشکده‌ها و مدیرگروه‌های دانشکده‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌های ایران تشکیل دادند (N=۶۴) که نمونه آماری در این تحقیق برابر جامعهٔ آماری و با کل شمار در نظر گرفته شد (n=۶۴). به منظور گردآوری اطلاعات از پرسش‌نامه‌های زیر در ۱۳ دانشکده و ۱۴ گروه تربیت‌بدنی در دانشگاه‌های کشور استفاده شد:

پرسش‌نامه اطلاعات شخصی که شامل جنسیت، سن، سمت مدیریتی، سابقه مدیریت، میزان تحصیلات، رشته تحصیلی و گرایش تحصیلی آزمودنی‌هاست. پرسش‌نامه رهبری چندعاملی MLQ-5X[1] باس و همکاران (۲۰۰۶) که به منظور توسعهٔ دامنهٔ گسترده‌ای از رفتارهای رهبری، چندین جنبه از رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا را د قالب ابزاری استاندارد و بدون محدودیت کاربرد در جوامع مختلف برای اندازه‌گیری سبک رهبری گردهم‌آورده است (۲۱). پرسش‌نامه مزبور در رساله دکتری زرتشتیان (۱۳۸۷) با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی اعتباریابی شده است. در این نسخه نظریه ۹ عاملی رهبری فراگیر، شامل ۵ عامل ویژه رهبری تحول‌گرا: نفوذ کمال‌گرایانه د قالب ۵ سؤال، رفتار کمال‌گرایانه درقالب ۴ سؤال، روحیهٔ ایجاد انگیزش درقالب ۲ سؤال، ترغیب به تلاش فکری (تحریک شناختی) درقالب ۴ سؤال و توجه به تفاوت‌های فردی درقالب ۴ سؤال؛ سه عامل ویژه رهبری عمل‌گرا: مدیریت مبتنی بر پاداش‌های اقتضایی درقالب ۵ سؤال، مدیریت فعال مبتنی بر استثنائات درقالب ۶ سؤال، مدیریت منفعل مبتنی بر استثنائات درقالب ۶ سؤال؛ و یک عامل ویژهٔ عدم رهبری: رهبری عدم مداخله درقالب ۵ سؤال اندازه‌گیری و ۴۱ سؤال براساس مقیاس ۵

1 - Multifactor Leadership Questionnaire

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

ارزشی لیکرت (هرگز= ۱، تا همیشه = ۵) تدوین شد. پرسش‌نامه شخصیت آیزنک[1] (GEPQ)، شامل ۵۷ سؤال به‌صورت آری و خیر است، که صفات شخصیتی افراد را بر روی دو محور درون‌گرایی- برون‌گرایی و ثبات- بی‌ثباتی اندازه‌گیری می‌کند. این پرسش‌نامه در سال ۱۳۸۲ روی افراد بزرگسال در تهران به‌کوشش رحیمی‌نژاد استادیار روان‌شناسی دانشگاه تهران استاندارد شده است. به منظور اطمینان بیشتر، پرسش‌نامه به ۷ نفر از اعضای هیئت علمی گرایش مدیریت ورزشی که در زمینه روان‌شناسی و رهبری سابقه فعالیت تحقیقی داشتند ارائه شد و از آنها خواسته شد درباره روایی صوری و محتوایی[2] پرسش‌نامه اظهارنظر کنند. در تحقیق حاضر نیز برای تعیین پایایی درونی پرسش‌نامه‌های مذکور از روش آلفای کرونباخ استفاده شد و پایایی کل به ترتیب ۰/۹۰ ، ۰/۸۸ به دست آمد.

به منظور سازمان‌دادن و خلاصه‌کردن نمره‌های خام از آمار توصیفی (میانگین، انحراف معیار، نمودار و جدول) و از آزمون‌های استنباطی (K-S، ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه) استفاده شد. عملیات آماری توسط نرم‌افزار SPSS/17 انجام گرفت و داده‌ها در سطح معنی‌داری P<۰/۰۵ تحت تجزیه و تحلیل شدند.

یافته‌ها

بررسی اطلاعات پرسش‌نامه ویژگی‌های فردی نشان داد میانگین سنی مدیران ۴۵ سال بود که حدود ۸۵ درصد مرد و ۱۵ درصد زن بودند و اکثر (۹۲درصد) آنها مدرک دکترای تخصصی داشتند. میانگین سابقه کاری مدیران ۸ سال بود و حدود نیمی (۴۴درصد) از اعضای جامعه را مدیران گروه تربیت‌بدنی تشکیل می‌دادند. با توجه به رشته و گرایش مدیران، ۶۳ نفر مدرک تحصیلی در رشته تربیت‌بدنی داشتند که از این تعداد ۲۰ نفر (۳۱/۲ درصد) در گرایش مدیریت ورزشی، ۳۰ نفر (۴۶/۹ درصد) در گرایش فیزیولوژی ورزشی، و ۱۳ نفر (۲۳ درصد) در دیگر گرایش‌ها انجام وظیفه می‌کردند. یافته‌ها حاکی از آن است که ۹۰ درصد از آزمودنی‌ها دست‌کم یک دوره تخصصی مدیریتی را گذرانده بودند.

به‌منظور بررسی وجود ارتباط بین متغیرهای پژوهش و با توجه به اینکه داده‌های گردآوری‌شده در پژوهش در متغیرهای رفتار کمال‌گرایانه، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش، رهبری مداخله، شخصیت باثبات و بی‌ثبات به‌صورت معناداری با توزیع طبیعی متفاوت بودند (آزمون k-s)، از ضریب همبستگی اسپیرمن و در متغیرهای دیگر از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد ($P< 0.05$).

1 . Junior Eysenck Personality Questionnaire
2 .Face & Content Validity

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

جدول ۱. ارتباط بین سبک رهبری تحول گرا و خرده‌مقیاس‌های آن با شخصیت مدیران دانشکده‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌های ایران

خرده‌مقیاس‌های رهبری تحول‌گرا / خرده‌مقیاس‌های شخصیت		نفوذ کمال‌گرایانه	رفتار کمال‌گرایانه	ترغیب ذهنی	انگیزش الهام‌بخش	ملاحظات فردی	نمره کلی رهبری تحول‌گرا
برون‌گرایی	R	-۰/۲۱۱	-۰/۴۹۸	-۰/۴۲۸	-۰/۵۸۷	-۰/۲۸۸	-۰/۵۷۷
	Sig	۰/۰۹۳	۰/۰۰۰**	۰/۰۰۰**	۰/۰۰۰**	۰/۰۲۱	۰/۰۰۰**
درون‌گرایی	R	۰/۱۷۹	۰/۴۹۳	۰/۴۴۸	۰/۵۶۸	۰/۲۶۹	۰/۵۴۷
	Sig	۰/۱۵۶	۰/۰۰۰**	۰/۰۰۰**	۰/۰۰۰**	۰/۰۳۲	۰/۰۰۰ **
بی‌ثباتی	R	۰/۰۰۱	۰/۰۲۴	-۰/۰۶۶	۰/۰۵۳	۰/۱۰۵	۰/۰۴۱
	Sig	۰/۹۹۷	۰/۸۵۰	۰/۶۰۴	۰/۶۷۸	۰/۴۱۰	۰/۷۴۹
باثباتی	R	۰/۰۰۰	-۰/۰۳۵	-۰/۰۶۲	۰/۰۴۷	-۰/۰۶۵	-۰/۰۲۶
	Sig	۰/۹۹۸	۰/۷۸۵	۰/۶۲۵	۰/۷۱۰	۰/۶۰۷	۰/۸۴۰

**P<0.01

یافته‌های جدول ۱ نشان می‌دهد که سبک رهبری تحول‌گرا هیچ رابطه معنی‌داری با ویژگی‌های شخصیتی باثباتی یا بی‌ثباتی مدیران دانشکده‌های تربیت‌بدنی کشور ندارد. اما هردو خصوصیت شخصیتی برون‌گرایی (r=-0.577) و درون‌گرایی(r= +0.547) رابطه معنی‌داری با نمره کلی سبک رهبری تحول‌گرا دارند (P<0.05). هردو خصوصیت شخصیتی درون‌گرایی و برون‌گرایی با خرده‌مقیاس‌های رفتار کمال‌گرایانه، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظات فردی رابطه معنی‌دار دارند (P<0.01). اما این دو خصوصیت شخصیتی با نفوذ کمال‌گرایانه رابطه معنی‌داری ندارند (P>0.05).

جدول ۲. ارتباط بین سبک رهبری عمل‌گرا و خرده‌مقیاس‌های آن رهبری عدم مداخله با شخصیت مدیران دانشکده‌های تربیت‌بدنی

خرده‌مقیاس‌های رهبری عمل‌گرا / خرده‌مقیاس‌های شخصیت		نمره کلی رهبری عمل‌گرا	پاداش‌های مشروط	مدیریت فعال	مدیریت منفعل	رهبری عدم مداخله
برون‌گرایی	R	-۰/۲۵۱	-۰/۳۰۴	-۰/۲۶۵	۰/۰۴۷	۰/۳۷۸
	Sig	۰/۰۴۶*	۰/۰۱۵*	۰/۰۳۴*	۰/۷۱۰	۰/۰۰۲**
درون‌گرایی	R	۰/۱۷۱	۰/۲۷۴	۰/۱۸۳	-۰/۰۸۵	-۰/۳۲۹
	Sig	۰/۱۷۶	۰/۰۲۹*	۰/۱۴۷	۰/۵۰۵	۰/۰۰۸**
بی‌ثباتی	R	-۰/۰۱۷	۰/۰۳۴	-۰/۰۲۹	۰/۰۴۹	۰/۱۷۸
	Sig	۰/۸۹۳	۰/۷۹۰	۰/۸۱۹	۰/۷۰۰	۰/۱۵۹
باثباتی	R	۰/۰۲۳	۰/۰۴۴	۰/۰۴۸	۰/۰۶۱	-۰/۱۶۶
	Sig	۰/۸۵۵	۰/۷۳۱	۰/۷۰۹	۰/۶۳۴	۰/۱۹۰

*P<0.05 **P<0.01

جدول ۲ نشان می‌دهد که سبک رهبری عمل‌گرا هیچ رابطه معنی‌داری با ویژگی‌های شخصیتی باثباتی یا بی‌ثباتی مدیران دانشکده‌های تربیت‌بدنی ایران ندارد. اما ویژگی‌های شخصیتی برون‌گرایی رابطه معکوس

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

معنی‌داری با نمره کلی سبک رهبری عمل‌گرا دارد (P<0.05)(r= -0.25). این ویژگی شخصیتی با خرده‌مقیاس‌های مدیریت مبتنی بر پاداش‌های اقتضایی یا پاداش‌های مشروط و مدیریت فعال برمبنای استثنائات (MBE-A) رابطه معکوس معنی‌داری دارد (P<0.05). ویژگی شخصیتی درون‌گرایی گرچه رابطه معنی‌داری با نمره کلی سبک رهبری عمل‌گرا ندارد، با خرده‌مقیاس مدیریت مبتنی بر پاداش‌های اقتضایی یا پاداش‌های مشروط رابطه معنی‌داری دارد (P<0.05).

گفتنی است رابطه سبک رهبری عدم مداخله نیز در جدول ۲ محاسبه شده و این نتایج نشان می‌دهد که این سبک رهبری با درون‌گرایی (r=-0.329) و برون‌گرایی(r=+0.378) رابطه معنی‌داری دارد (P<0.01).

برای بررسی اهمیت نسبی متغیرهای شخصیتی در پیش‌بینی نمره‌های سبک رهبری عمل‌گرا و تحول‌گرا از رگرسیون چندمتغیره به شیوه گام به گام (stepwise) استفاده شد. در این روش ضابطه این است که نرم‌افزار از بین کلیه متغیرهای واردشده هرکدام را که دارای بیشترین همبستگی با متغیر وابسته است، وارد معادله می‌کند و متغیرهای دیگر را حذف می‌کند. پس از بررسی تاثیر خالص رابطه دو متغیر، متغیر بعدی وارد می‌شود.

در سبک رهبری عمل‌گرا نیز به دلیل ارتباط اندک نمره‌های این سبک رهبری با ویژگی‌های شخصیتی، ساخت مدل رگرسیونی ممکن نشد. اما تحلیل رگرسیون چندمتغیره برای پیش‌بینی مهم‌ترین متغیرهای پیش‌بینی‌کننده سبک رهبری تحول‌گرا اجرا شد (جدول ۳).

جدول۳. آزمون تحلیل رگرسیون چندمتغیره برای پیش‌بینی نمره‌های سبک رهبری تحول‌گرا

مدل	R	R^2	R^2 تعدیل‌شده	خطای استاندارد برآورد	تغییرات آماری				
					تغییر R^2	تغییرات F	درجه آزادی ۱	درجه آزادی۲	معنی‌داری تغییراتF
۱	۰/۵۴۷(a)	۰/۲۹۹	۰/۲۸۷	۰/۲۲۸۵۸	۰/۲۹۹	۲۵/۵۹۸	۱	۶۰	۰/۰۰۱

(a): مدل پیش‌بینی‌کننده اول: برون‌گرایی

جدول ۴. مدل نهایی رگرسیونی برای محاسبه نمره سبک رهبری تحول‌گرا از روی نمره برون‌گرایی

مدل		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
مدل نهایی	مقدار ثابت	۴/۸۶۶	۰/۱۵۳	۰/۵۴۷	۳۱/۸۲۶	۰/۰۰۱
	برون‌گرایی	-۰/۰۵۹	۰/۰۱۲		-۵/۰۵۹	۰/۰۰۱

به علت اختصار، جدول ۴ مدل نهایی تحلیل رگرسیون چندمتغیره را به روش گام به گام برای پیش‌بینی نمره‌های متغیر سبک رهبری تحول‌گرا نشان می‌دهد. این جدول نشان می‌دهد که مهم‌ترین عامل برای

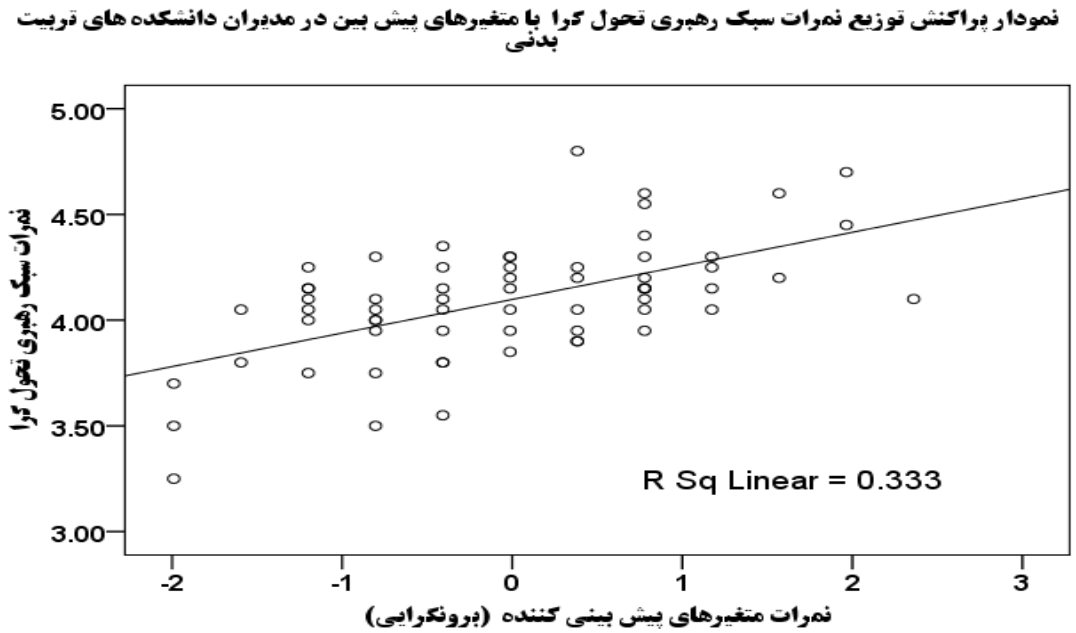
[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

پیش‌بینی نمره سبک رهبری تحول‌گرا نمره برون‌گرایی شخصیت است که همبستگی چندمتغیره معنی‌دار ($r = + 0.547$) با سبک رهبری تحول‌گرا دارد ($P<0.05$). این متغیر به‌تنهایی ۳۰درصد از واریانس نمره‌های سبک رهبری تحول‌گرا را در مدیران پیش‌بینی می‌کند و ویژگی‌های شخصیتی درون‌گرایی، باثبات و بی‌ثباتی به دلیل رابطه پایین و قدرت پیش‌بینی ضعیف از مدل نهایی رگرسیون در مرحله نهایی حذف شدند.

طبق اطلاعات جدول ۴، معادله رگرسیونی برآورد نمره سبک رهبری تحول‌گرا ازطریق نمره برون‌گرایی به دست می‌آید.

۴/۸۶۶ + (نمره برون‌گرایی) = نمره سبک رهبری تحول‌گرا

شکل ۱ نمودار پراکنش با خط رگرسیون اضافه‌شده را برای پیش‌بینی نمره‌های سبک رهبری تحول‌گرا ازطریق نمره‌های برون‌گرایی در مدیران دانشکده‌های تربیت‌بدنی نشان می‌دهد.



شکل ۱. نمودار پراکنش با خط رگرسیون اضافه‌شده برای پیش‌بینی نمرات سبک رهبری تحول‌گرا ازطریق نمرات برون‌گرایی

بحث و نتیجه‌گیری

مطابق با الگوی باس (۱۹۸۵)، رهبری تحول‌گرا به‌مثابه سبکی نو برای اعمال نفوذ بر زیردستان از ترکیب پنج عنصر رفتاری (نفوذ کمال‌گرایانه، رفتار کمال‌گرایانه، روحیه ایجاد انگیزش، ترغیب به تلاش فکری یا تحریک شناختی و توجه به تفاوت‌های فردی) و رهبری عمل‌گرا به‌وسیله سه عنصر (مدیریت مبتنی بر پاداش اقتضایی، مدیریت فعال مبتنی بر استثنائات، مدیریت منفعل مبنی بر استثنائات) توصیف می‌شود. باس در

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

الگوی جامع خود به رهبری عدم مداخله یا رهبری رهاشدگی (جایی که رهبر با بی‌اعتنایی از کنار وقایع می‌گذرد و توجهی به نیازهای زیردستان نمی‌کند) اشاره می‌کند. در این تحقیق با استفاده از چارچوب نظری مزبور به بررسی رابطه سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا با شخصیت مدیران دانشکده‌های تربیت بدنی و رؤسای گروه‌های تربیت‌بدنی پرداختیم. شخصیت شامل مؤلفه‌های برون‌گرایی، درون‌گرایی، ثبات و روان‌رنجورخویی است.

با توجه به فرضیه‌های تحقیق، یافته‌ها نشان داد که سبک رهبری عمل‌گرا هیچ رابطه معنی‌داری با ویژگی شخصیتی درون‌گرایی، باثباتی و بی‌ثباتی مدیران دانشکده‌های تربیت‌بدنی کشور ندارد. اما ویژگی شخصیتی برون‌گرایی رابطه معکوس معنی‌داری با نمره کلی سبک رهبری عمل‌گرا دارد. این ویژگی شخصیتی با خرده‌مقیاس‌های مدیریت مبتنی بر پاداش‌های اقتضایی یا پاداش‌های مشروط و مدیریت فعال برمبنای استثنائات (MBE-A) رابطه معکوس معنی‌داری نشان داد. ویژگی شخصیتی درون‌گرایی، گرچه رابطه معنی‌داری با نمره کلی سبک رهبری عمل‌گرا ندارد، با خرده‌مقیاس مدیریت مبتنی بر پاداش‌های اقتضایی یا پاداش‌های مشروط دارای رابطه معنی‌داری است. این نتایج به‌طورکلی با یافته‌های ایدن و همکاران (۲۰۰۲)، شعبانی‌بهار (۱۳۸۳)، وی اس‌گو و گالزبریچ (۲۰۰۸)، مبنی بر وجود رابطه شخصیت با رهبری، هم‌خوان است و با یافته‌های بنو و جاج (۲۰۰۴) و استرانگ و کوهرت (۲۰۰۹)، مبنی بر نبود رابطه معنادار بین شخصیت و سبک رهبری، ناهم‌خوان است (۱۵، ۱۴، ۱۸، ۱۶، ۱۹). ناهم‌خوانی این یافته‌ها شاید ناشی از آن باشد که ویژگی‌های سازمانی مانند ساختار سازمانی، جو سازمانی، سرمایه اجتماعی، رابطه رهبر- پیرو و... در انتخاب سبک رهبری اثربخش از اهمیت برخوردارند. همچنین شخصیت متأثر از وراثت و محیط است و شخصیت افراد تحت تأثیر فرهنگ‌های مختلف و محیط و وراثت قرار می‌گیرد. احتمالاً علاوه بر شخصیت، عواملی همچون هنر ذاتی مدیران می‌تواند در انتخاب سبک رهبری آنان تأثیر داشته باشد.

برخلاف فرضیه تحقیق، سبک رهبری تحول‌گرا هیچ رابطه معنی‌داری با ویژگی شخصیتی باثباتی یا بی‌ثباتی مدیران دانشکده‌های تربیت‌بدنی کشور ندارد. اما هردو ویژگی شخصیتی برون‌گرایی و درون‌گرایی رابطه معنی‌داری با نمره کلی سبک رهبری تحول‌گرا دارند. این نتایج به‌طورکلی با یافته‌های ایدن و همکاران (۲۰۰۲)، شعبانی‌بهار (۱۳۸۳) و وی اس‌خو و گیلزبریچ (۲۰۰۸) مبنی بر وجود رابطه شخصیت با رهبری تحول‌گرا هم‌خوان است (۱۵، ۱۴، ۱۸) و با یافته‌های بنو و جاج (۲۰۰۴) و استرانگ و کوهرت (۲۰۰۹)، مبنی بر نبود رابطه معنادار بین شخصیت و سبک رهبری، ناهم‌خوان است (۱۶، ۱۹). با توجه به پژوهش‌های مرتبط، این یافته‌ها با نتایج لیون شوآ و شیلا وبر (۲۰۰۶) در چین، مبنی بر وجود رابطه معنادار منفی رهبری تحول‌گرا و برون‌گرایی، هم‌خوان و با نتایج بنو و جاج (۲۰۰۴) در امریکا، مبنی بر وجود رابطه معنادار مثبت رهبری تحول‌گرا و برون‌گرایی، ناهم‌خوان است. می‌توان چنین اظهار کرد که سبک رهبری می‌تواند با عوامل دیگری همچون همکاران، محیط سازمانی و... ارتباط داشته باشد. با توجه به نتایج، شناخت تفاوت‌های

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

شخصیتی و شناسایی روش‌های علمی مؤثر و اساسی به منظور اصلاحات جزئی در شخصیت افراد، برای رسیدن به اهداف با الگوهای رفتاری مناسب در سازمان‌ها می‌تواند مفید باشد.

درنهایت وجود یا نبود رابطه بین سبک‌های رهبری و شخصیت می‌تواند حاکی از آن باشد که علاوه بر شخصیت ممکن است عوامل گوناگون و متفاوتی همچون ویژگی‌های سازمانی، فرهنگ اجتماعی و محیط می‌تواند بر انتخاب سبک رهبری مدیران دانشکده‌های تربیت‌بدنی کشور مؤثر باشد. به‌طورکلی، در این تحقیق، روشن می‌شود که در مدیران دانشکده‌های تربیت‌بدنی کشور، شخصیت برون‌گرایی و درون‌گرایی با سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا دارای ارتباط معنادار است و برون‌گرایی پیش‌بین معناداری برای سبک رهبری تحول‌گرایی است.

در نتیجه‌گیری کلی درباب کاربرد سبک‌های رهبری می‌توان گفت هرچند ممکن است ارائه صرفاً یک الگوی معین و فراگیر، که بتواند در همه دانشکده‌های تربیت بدنی مؤثر باشد، نوعی ساده‌اندیشی تلقی شود، اما اگر پیشنهادهای ارائه‌شده در نظریه‌های گوناگون رهبری، و نیز هدف‌های مورد قبول در دانشکده‌های تربیت بدنی کشور را نیز پیش روی خود قرار دهیم، به‌نظر می‌آید آن دسته از نظریه‌های رهبری می‌توانند در مراکز آموزشی کشور کارآمدتر باشند که با ماهیت آدمی و نیاز او به رشد و تعالی و بالندگی هم‌خوانی بیشتری داشته باشند. چراکه همه افرادی که در مراکز و مؤسسات آموزشی کشور اشتغال دارند، به دلیل سروکارداشتن با کتاب و مطالعه و اندیشه‌های انسانی، بهتر می‌توانند با مدیر یا رئیسی کار کنند که برایشان ارزش قائل است، به آنان احترام می‌گذارد و مسئولیت‌ها را به افراد تحت نظارت خود تفویض می کند و در نهایت نوعی فضای روانی مناسب و انسانی در محیط کار به‌وجود می‌آورد.

درباب ویژگی‌های شخصی و شخصیتی مدیران به طور خلاصه می‌توان گفت درباره اینکه مدیر باید چه الگوی شخصیتی داشته باشد تا بتواند در نیروهای انسانی سازمان خود مؤثر باشد، همان‌طور که در زیربنای نظری تحقیق آمده است، مطالعات بسیاری انجام گرفته است و برخی ویژگی‌های خاص را به منظور موفقیت مدیر برشمرده‌اند. بنابراین در نتیجه‌گیری کلی می‌توان گفت توجه به ویژگی‌های شخصیتی مدیران در هنگام انتصاب آنها مهم است. دوره‌های آموزش مدیریت با هدف شناسایی انواع سبک‌های رهبری و به‌کارگیری آنها در موقعیت‌های مختلف با توجه به انواع شخصیت، برای مدیران دانشکده‌های تربیت‌بدنی در نظر گرفته شود. با توجه به نقش درون‌گرایی و برون‌گرایی در انتخاب سبک رهبری مدیران و اینکه خصوصیات شخصیتی، افراد را مستعد انجام رفتارهای مختلف در موقعیت‌های مختلف می‌کند، می‌توان با درنظرگرفتن شخصیت مدیران از آنها در جایگاه‌های مناسب سازمان بهره برد و این‌گونه درجهت تعیین مدیران شایسته گام برداشت.

منابع

1- Kedsuda, L., & Oganlana, S.O. (2008). Linking personal competencies with transformational leadership style. Journal of construction in developing countries, 13, pp 78-102.

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

۲- زردشتیان، شیرین. (۱۳۸۷). « ارتباط بین سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرای مربیان با انگیزش رقابت بازیکنان لیگ برتر بسکتبال ایران »، رساله دکتری. (چاپ نشده)، دانشگاه تربیت معلم تهران.

۳- نورایی، طهمورث. (۱۳۸۷). « ارتباط بین فلسفه آموزشی مدیران و جو سازمانی در دانشکده‌ها و گروههای تربیت‌بدنی ». پژوهش در علوم ورزشی، شماره ۱۹، صص ۶۹- ۵۵.

4- Riaz, A., Mubarak, H.H. (2010). Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction. Peer-reviewed & open access journal, vol. 1, pp 29-38.

۵- حسن‌زاده، محمدتقی. (۱۳۸۲). « بررسی رابطه بین سبک رهبری و خصوصیات شخصیتی و شخصی کارشناسان مسئول تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش »، موسسه عالی پژوهش و آموزش، سازمان مدیریت و برنامه ریزی.

۶- قاسمی، بهروز. (۱۳۸۲). « تئوری‌های رفتارسازمانی ». تهران: انتشارات هیات. چاپ اول، صص ۷۹-۶۷.

7- Avolio, B.J. (1999). Full leadership development: Building the ritual forces in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage

8- Bass, B. M., Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership. Mwhawah, New Jersy: Lawrence Erbaum Association, Inc.

9- Bass, B. M., Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformation leadership. The Leadership Quarterly, Vol. 10, pp 181-217.

10- Bass, B.M., Avolio, B.J. (2002) .Multifactor leadership questionnaire: Feedback Report Melbourne. Australia: MLQ Pty. Ltd.

۱۱- حلاجی، محسن. (۱۳۹۰). « اثر سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرای مربیان بر رضایت و تعهد بازیکنان لیگ برتر هندبال ایران »، فصلنامه پژوهش در علوم ورزشی، شماره ۱۱، ۲۷-۴۴.

۱۲- سید عامری، میرحسن. (۱۳۸۱). « طراحی و تبیین مدل سه بعدی سبک های رهبری، خلاقیت و اثر بخشی مدیران ورزشی دانشگاههای کشور ». رساله دکتری، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس.

13- Allison, T., Francois, G. (2009). The importance of transformational leadership in the quest for group cohesion: The case of a university level varsity football program. International Journal of sport Management, Recreation & Tourism, Vol. 29, pp 43-67.

۱۴- شعبانی‌بهار، غلامرضا. (۱۳۸۳). « ارتباط ویژگی‌های شخصیتی با اثربخشی مدیران تربیت‌بدنی دانشگاه‌های سراسر کشور ». نشریه علوم حرکتی و ورزش، شماره ۳، صص ۳۰-۱۲.

15- Eeden, R., Cilliers, F., Deventer, V.V. (2002). Leadership styles and associated personality traits: Support for the conceptualization of transactional and transformational leadership. South African Journal of Psychology, Vol. 38(2), pp 253-267.

16- Bono, J. E & Judge, T.A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, Vol. 89(5), pp 901-910.

17- Shao, L., & Webber, Sh. (2006). A cross-cultural test of the 'five-factor model of personality and transformational leadership. Journal of Business Research, Vol. 59, pp 936–944.

18- Khoo, Hwee. S & Burch, Giles. St. J. (2008). The 'dark side' of leadership personality and transformational leadership: An exploratory study. Journal Personality and Individual differences, Vol. 44, pp86–97.

19- Strang, S.E & Kuhnert, K.W. (2009). Personality and Leadership Developmental Levels as predictors Of leader performance. The Leadership Quarterly, Vol. 20, pp 421-433.

20- Ioan popa, R. (2012). An experimental perspective over personality and leadership styles inside Romanian organizations. Social and Behavioral Sciences, Vol. 33, pp 488–492.

21- Linden, M. (2008). Science and facts MLQ and transformational leadership. WWW. Mlq.

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

The relationship among transformational and transactional leadership styles and personality of Physical education (P.E) faculty manager`s in Iranian universities

Ghandadi, A., (M.A.), Kharazmi University.
Tondnevis, F., (Ph.D.), Islamic Azad University, Eslamshahr Branch.
Kalani, A., Ph.D. student, Sport Sciences Research Institute of Iran.

Abstract

The purpose of this study was to investigate the relationship between transformational and transactional leadership styles with the personality of Physical education (P.E) faculty manager`s in Iranian universities. Research method was a correlation and the statistical population (N=64) included all the managers and assistants of Physical Education Colleges in Iran. Data collection tool was the multi factorial leadership questionnaire MLQ, Bass (2006), Eysenck Personality Questionnaire (GEPQ) and in a pilot study, the Cronbach's Alpha, were respectively estimated as 0.90 and 0.88. To analyze data descriptive and inferential statistics were used. Results indicate that the change-oriented leadership style correlated with the extraversion personality correlated negatively and meaningfully (r=-0.577, p=0.001) and correlated significantly and positively with introversion personality dimension (r=0.547, p=0.001). Furthermore, there is a negative correlation between the action-oriented leadership style and the extraversion personality (r=-0.251, p=0.046) and there is no significant statistical relationship between stability, instability and introversion. The results of stepwise multiple regression showed that the only significant extraversion component is meaningful prediction in the development-oriented leadership style. With respect to the correlation of introversion and extroversion in choosing the leading style of managers and having understood that the personal characteristics make people do different actions and have different behaviors in different situations. According to the personality of managers, can place them in proper positions in an organization and take steps to determine appropriate managers.

Keywords*:* Transformational leadership, transactional leadership, manager`s personality

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]