

## بررسی رابطه بین تیپ شخصیتی مایرز-بریگز (MBTI) با سبک رهبری تحولی در فرایند مدیریت استعداد شرکت ملی نفت ایران

مجید سلیمی<sup>۱\*</sup>

محمد منتخب یگانه<sup>۲</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۸/۱۷؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۰/۲۱)

### چکیده

شناخت و مدیریت استعداد، ظرفیت و ویژگی‌های منحصر به فرد رهبران که نحوه هدایت کارکنان جهت دستیابی به اهداف سازمان را برعهده دارند، اهمیت قابل توجهی دارد؛ زیرا سبک رهبری که اتخاذ می‌کنند نشأت گرفته از ترجیحات و ویژگی‌های شخصیتی آنان می‌باشد. از این رو هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه شاخص تیپ شخصیتی مایرز-بریگز با سبک رهبری تحولی می‌باشد. نمونه این پژوهش از طریق نمونه‌گیری تصادفی ساده و از میان کلیه مدیران شرکت ملی نفت ایران که بین سال‌های ۹۰ تا ۹۸، در فرآیند مدیریت استعداد در مرکز ارزیابی، شرکت کرده بودند انتخاب گردید و در نهایت ۱۰۴۵ نفر به عنوان نمونه، مورد بررسی قرار گرفت. روش پژوهش توصیفی و از نوع همبستگی بوده و از نمرات شاخص تیپ شخصیتی مایرز-بریگز (MBTI) به-همراه نمره رهبری تحولی در فرآیند مصاحبه و فرآیند تمرین گروهی، جهت انجام تحلیل‌های مورد نیاز استفاده گردید. جهت بررسی پایایی این ابزارها نیز از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. یافته‌ها نشان داد که تیپ‌های شخصیتی مایرز-بریگز رابطه معناداری با سبک رهبری تحولی دارد به طوری که هرچه نمره‌های برون‌گرایی، فکری و شهودی بیشتر باشد، نمره رهبری تحولی نیز بیشتر خواهد بود. در نتیجه می‌توان با شناخت ترجیحات و تیپ‌های شخصیتی افراد به گزینش، انتخاب و نیز آموزش رهبران تحولی دست زد.

**کلیدواژه‌ها:** تیپ شخصیتی، مایرز-بریگز، رهبری تحولی، مدیریت استعداد، مرکز ارزیابی.

۱. دکتری سنجش و اندازه‌گیری، رئیس مرکز ارزیابی و توسعه مدیران شرکت ملی نفت ایران، تهران، ایران.

مسئول مکاتبات : [salimy28@yahoo.com](mailto:salimy28@yahoo.com)

۲- فارغ التحصیل کارشناسی ارشد، کارشناس مدل‌های شایستگی شرکت ملی نفت ایران، تهران، ایران.

## مقدمه

عصر کنونی برای سازمان‌ها، محیطی سرشار از تلاطم، پیش‌بینی‌ناپذیری و تغییرات پرشتاب است. سازمان‌ها به منظور آگاهی و درک تحولات محیط برای مقابله با تهدیدها و استفاده از فرصت‌ها، بایستی استعدادها و ظرفیت‌های درونی خود را بشناسند، نقاط قوت خود را تقویت و نقاط ضعف را بهبود دهند.

در این میان، شناخت و مدیریت استعداد، ظرفیت و ویژگی‌های منحصر به فرد رهبران که نحوه هدایت کارکنان جهت دستیابی به اهداف سازمان را برعهده دارند، اهمیت قابل توجهی دارد. زیرا رفتار افراد به خصوصیات شخصیتی آنان بستگی دارد، و رهبران نیز از این قاعده مستثنی نبوده و سبک رهبری که اتخاذ می‌کنند نشأت گرفته از ترجیحات و ویژگی‌های شخصیتی آنان می‌باشد (۱).

پیشینه مطالعات شخصیت - رهبری توجه جدید و فزاینده‌ای را به خود جلب کرده است. این امر بدین دلیل است که، علی‌رغم پایان یافتن مطالعات نظریه صفات<sup>۱</sup> در تعیین اثربخشی رهبران در دهه ۱۹۶۰، اختلاف نظر در مورد اینکه آیا رهبری یک پدیده ذاتی است یا یک رفتار آموخته شده، همچنان یک بحث مهم و پابرجا در موضوع رهبری بوده است (۲).

رهبری به عنوان توانایی اثرگذاری بر یک گروه، در جهت دستیابی به اهداف مورد توافق تعریف شده است (۳). رهبر شایسته و اثربخش، فردی است که از یک شخصیت قوی برخوردار است؛ ارزش‌ها، دیدگاه‌ها و اهداف سازمانی خود را از طریق یک‌سری ایده‌آل‌ها ترسیم می‌کند و اهداف سازمان را با ویژگی‌های درونی کارکنان مرتبط می‌سازد (۴).

رهبری فقط مختص رهبری فرد یا گروهی از افراد در موقعیت کاری نمی‌باشد، بلکه فرآیندی است که رهبر برای دستیابی به هر هدفی در فعالیت‌های گوناگون درگیر آن می‌شود. رهبری به رفتار یا نگرش یک فرد برای منسجم کردن و هدایت افراد به سوی اهداف اشاره دارد. بنابراین، اثربخشی هر سازمان به اثربخش بودن رهبر آن بستگی دارد (۵). در سال‌های اخیر، موضوع‌های مهمی در زمینه رهبری مطرح شده از جمله هوش هیجانی، مسائل اخلاقی و تعدیل سبک رهبری بر اساس تفاوت‌ها، اما به صورت ویژه‌تر، موضوع سبک رهبری تحولی<sup>۲</sup> توجه خاصی را به خود معطوف داشته است (۶).

---

1 . Trait Theory  
2 . Transformational Leadership

باس<sup>۱</sup> (۷) رهبری تحولی را فرآیند ایجاد تعهد به اهداف سازمانی و توانمند ساختن پیروان جهت محقق ساختن آن اهداف تعریف می‌کند. از نظر وی، رهبر تحولی کسی است که پیروان را توانمند می‌سازد، به آنها انگیزه می‌دهد و آنان را تشویق می‌نماید تا به جای تعقیب منافع شخصی، از اهداف دسته جمعی پیروی کنند (۸).

رهبری تحولی دارای چهار مولفه اصلی شامل: نفوذ آرمانی<sup>۲</sup>، انگیزش الهامی<sup>۳</sup>، تحریک عقلانی<sup>۴</sup> و ملاحظه فردی<sup>۵</sup> می‌باشد. فرد در حالت نفوذ آرمانی، خصوصیات رهبر فرهمند<sup>۶</sup> را دارد، مورد اعتماد و تحسین زیردستان است، زیردستان او را به عنوان یک الگو می‌شناسند و سعی می‌کنند که همانند او شوند. نفوذ آرمانی شامل ویژگی‌های و رفتارهای ایده‌آل و آرمانی است. در حالت انگیزش الهام بخش، رهبر کارکنان را ترغیب می‌کند تا به هدف و دست یافتنی بودن آن با تلاش، باور پیدا کنند. این افراد معمولاً نسبت به آینده و دسترسی پذیری اهداف خوش بین هستند. در حالت تحریک عقلایی، رهبر به صورت ذهنی کارکنان را بر می‌انگیزاند. این رهبران پیروانشان را تشویق می‌کنند تا در حل مسائل، خلاقانه برخورد کنند و فرضیه‌های بدیهی را مورد سوال قرار دهند. آن‌ها پیروان را ترغیب می‌کنند تا مشکلات را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهند و فنون حل مسأله نوآورانه را پیاده کنند. در حالت ملاحظه فردی، رهبر نیازهای احساسی زیردستان را برآورده می‌کند. این رهبران نیازهای افراد را تشخیص می‌دهند و به آنها کمک می‌کنند تا مهارت‌هایی که برای رسیدن به هدف مشخص، لازم دارند پرورش دهند. این رهبران ممکن است زمان قابل ملاحظه‌ای را صرف پرورش دادن، آموزش و تعلیم کنند (۹).

یان<sup>۷</sup> (۱۰) بیان می‌کند که رهبری، راهبردی برای برانگیختن کارکنان جهت استفاده حداکثری از تمامی قابلیت‌های آنان در راستای بالندگی و توسعه سازمان است.

از این رو، افزایش عملکرد و بهره‌وری سازمان، با قابلیت‌های رهبران و ویژگی‌های شخصیتی آنان رابطه‌ای تنگاتنگ دارد. وی خاطر نشان می‌کند که بدون رهبران شایسته، تلاش‌های کارکنان با بهره‌وری و سودآوری پایین و راکدی مواجه است.

- 
- 1 . Bass
  - 2 . Idealized influence
  - 3 . Inspirational motivation
  - 4 . Intellectual stimulation
  - 5 . Individual consideration
  - 6 . Charismatic
  - 7 . Yan

تئوری‌ها و نظریه‌های موجود پیش‌بینی می‌کنند که تفاوت‌های فردی نقش مهمی در رهبری ایفا می‌کنند (۱۱)، و همچنین تحقیقات نشان داده است که ویژگی‌های شخصیتی، میزان قدرت و نفوذ رهبران را تحت تأثیر قرار می‌دهند؛ اما با این حال مطالعات کمی در مورد پیشایندهای رهبری تحولی علی‌الخصوص ویژگی‌های شخصیتی انجام شده است (۱۲). دانش ما از پیشایندهای رهبری تحولی بسیار مهم است، به این دلیل که تنها زمانی که چنین پیشایندهایی شناخته شوند سازمان‌ها می‌توانند به گونه‌ای هدفمند بر گزینش، آموزش و توسعه‌ی چنین رهبرانی و در نتیجه منافع حاصل از پیامدهای مثبت آن اثر بگذارند.

شخصیت اشاره به تعمیم و کلیت بخشی در مورد زندگی، سرشت انسانی و کشف تفاوت‌های فردی دارد (۱۳). این شامل مجموعه ویژگی‌هایی است که در طی زمان نسبتاً ثابت بوده و موجب ایجاد تمایز و تفاوت میان الگوها و تمایلات فکری و احساسی افراد می‌شود که رفتارهایشان در موقعیت‌های اجتماعی را تبیین می‌کند (۱۴).

تفاوت‌های به ظاهر تصادفی در رفتار افراد، در واقع کاملاً برنامه‌ریزی شده و فکری است (۱۵). این تفاوت‌ها، حاصل تفاوت‌های اساسی افراد در نگرش و کارکرد روانی و ذهنی است که ادراک و در نتیجه تصمیم‌ها و رفتارهای افراد را تحت تأثیر قرار داده و باعث بوجود آمدن سنخ‌های شخصیتی متفاوت می‌گردد (۱۶).

شاخص تیپ شخصیت مایرز-بریگز<sup>۱</sup> یک سنجش پویا و مثبت از شخصیت است که براساس مبانی نظری قوی شکل گرفته و به سرعت در هنگام تعریف شخصیت به یکی از ابزارهای پرکاربرد تبدیل شده است (۱۷). این شاخص بر اساس مطالعات یونگ<sup>۲</sup> (۱۹۲۱) در مورد تیپ‌های روانشناختی بوده که بعدها توسط مایرز و بریگز توسعه یافت. شاخص تیپ شخصیت مایرز-بریگز بر اساس چهار ترجیح دوقطبی مختلف است، که شامل جهت‌گیری دریافت انرژی (درون‌گرایی در مقابل برون‌گرایی<sup>۳</sup>)، فرایند ادراک و نحوه

جمع‌آوری اطلاعات از محیط اطراف (حسی در مقابل شهودی<sup>۴</sup>)، فرآیند قضاوت و تصمیم‌گیری (فکری

---

1 . Myers.Briggs Type Indicator (MBTI)

2 . Jung

3 . Introversio Vs. Extraversio

4 . Sensing Vs. Intuition

در مقابل احساسی<sup>۱</sup>، و نگرش مواجهه با محیط خارج و نحوه ساماندهی آن (ملاحظه‌گر در مقابل قضاوتگر<sup>۲</sup>) می‌باشد که نتایج این ترجیحات منجر به شانزده تیپ شخصیتی متفاوت خواهد شد (۱۸).

افراد برونگرا افرادی اجتماعی هستند که انرژی روانی خود را از دیگر افراد می‌گیرند اما افراد درونگرا انرژی خود را از درون خود، دریافت کرده و وقتی در گروه‌ها برای زمان طولانی باشند انرژی از دست می‌دهند و نیاز دارند که زمان بیشتری را به تنهایی بگذرانند.

افراد حسی معمولاً در "اینجا" و "لحظه حال" زندگی می‌کنند، اطلاعات خود را از دنیای اطراف با کمک حواس پنج‌گانه به دست می‌آورند، و رویکردی گام به گام با تمرکز بر جزئیات دارند. اما افراد شهودی اطلاعات خود را از الهامات درونی و ارتباط دادن مسائل و مطالب انتزاعی دریافت کرده و از تصویرسازی‌های ذهنی و توانایی دیدن تصویر بزرگ (کلان‌نگری) استفاده می‌کنند.

افراد احساساتی بر اساس علائق و ارزش‌های شخصی خود تصمیم می‌گیرند و اغلب احساسات دیگران را نیز لحاظ می‌کنند. برخلاف آنها افراد فکری، تصمیم‌گیری‌شان بر اساس مراجع غیرشخصی و تحلیل سود و زیان است. افراد قضاوتگر ترجیح می‌دهند که سریع عمل نمایند و بر اساس موارد عینی و بلافاصله اقدام خود را به اجرا گذارند. در حالی که افراد ملاحظه‌گر انعطاف‌پذیرند و انجام دادن کار را تا آخرین لحظات ممکن به تعویق می‌اندازند (۱۷).

در مورد پیشینه تجربی در مورد رابطه شخصیت با سبک رهبری، المندیل<sup>۳</sup> (۱۹) در پژوهش خود که به بررسی رابطه شخصیت بر اساس نظریه پنج بزرگ<sup>۴</sup> و سبک رهبری تحولی پرداخته بود، دریافت که بجز گشودگی به تجربه، بقیه ابعاد شخصیت با رهبری تحولی ارتباط معنی‌داری دارند. گریسلی و بوکارنی<sup>۵</sup> (۲۰) در پژوهش خود دریافتند که تیپ شخصیتی برونگرا/درونگرا و قضاوت‌گر/ملاحظه‌گر به-طور

معنی‌داری توان پیش‌بینی سبک رهبری خدمتگزار<sup>۶</sup> را با کنترل متغیرهای جنسیت، سن، نوع قرارداد و سمت سازمانی دارند. ستورامان و سورش<sup>۷</sup> (۱) در پژوهشی با عنوان سبک رهبری اثربخش، دریافتند که هر چهار ترجیح شاخص تیپ شخصیتی مایرز-بریگز توان پیش‌بینی سبک رهبری را دارا هستند.

- 
- 1 . Thinking Vs. Feeling
  - 2 . Perceiving Vs. Judging
  - 3 . Almandeel
  - 4 . Big Five
  - 5 . Greasley, & Bocârnea
  - 6 . Servant Leadership
  - 7 . Sethuraman & Suresh

برندت و لایهو<sup>۱</sup> (۱۸) در بررسی نقش جنسیت و شخصیت در زمینه رهبری تحولی نشان دادند که مردان برونگرا، شهودی و ملاحظه‌گر رهبرانی چالش‌برانگیزتر از مردان درونگرا، حسی و قضاوتگر هستند. کدسودا و اگانلانا<sup>۲</sup> (۲۱) در تحقیقی به بررسی ارتباط شایستگی‌های شخصی با رهبری تحول-گرا پرداخته و به این نتایج دست یافتند که همه ابعاد رهبر تحول‌گرا با همه شایستگی‌های شخصی (ویژگی‌های فردی، انگیزه، دیدگاه‌ها و خودپنداره) رابطه مثبت و معنی‌داری دارند. سیف و کارستنز<sup>۳</sup> (۲۲) در پژوهش خود دریافتند که رهبران برونگرا با چالش‌های نقش رهبری راحت‌تر بوده و نیز تیپ-های برونگرا، حسی، فکری و قضاوتگر میزان بیشتری از تناسب را با سازمان خود تجربه می‌کنند. بنو و جاج<sup>۴</sup> (۲۳) در پژوهش خود به بررسی رابطه شخصیت و رهبری تحول‌گرا پرداخته و به این نتیجه دست یافتند که ابعاد شخصیتی برونگرایی با رهبری تحولی رابطه مثبت معنی‌دار و روان‌رنجورخویی با این سبک رهبری رابطه منفی معنی‌دار دارند.

در ایران پژوهشی در مورد رابطه شاخص‌های تیپ شخصیتی مایرز-بریگر و رهبری تحولی صورت پذیرفته است. برخی پژوهش‌های محدود به بررسی رابطه شخصیت با دیگر سبک‌های رهبری پرداخته که از جمله می‌توان به پژوهش محمدی، محمدی و منیری (۲۴) اشاره کرد که به بررسی رابطه تیپ-های شخصیتی و سبک رهبری پرداختند که نتایج آن نشان داد بین ترجیح برونگرا، حسی و فکری و نیز درونگرا و احساسی با سبک رهبری رابطه مدار و همچنین بین ترجیح درونگرا، شهودی، احساسی و فکری و نیز برونگرا، حسی و شهودی با سبک رهبری کارکردمدار رابطه معنی‌دار وجود دارد. بحراییان، آهی و سلطانی (۲۵) در پژوهش خود به بررسی رابطه بین تیپ‌های شخصیتی و سبک رهبری مدیران پرداخته که دریافتند ترجیح برونگرایی/درونگرایی با سبک مردم‌مدار و نیز ترجیح حسی/شهودی با هر دو سبک وظیفه‌مدار و مردم‌دار رابطه معنی‌دار داشته و بقیه روابط معنی‌دار نبودند. قننادی، تندنویس و کلانی (۲۶) به بررسی رابطه سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا با شخصیت مدیران پرداختند که نتایج آن نشان داد سبک رهبری تحول‌گرا با بعد برون‌گرایی شخصیت آیزنک ارتباط معنی‌دار و منفی و با بعد درون‌گرایی شخصیت ارتباط مثبت و معنی‌دار دارد. همچنین محمودی‌کیا، بهارلو و ارشدی (۲۷) به بررسی رابطه ویژگی‌های شخصیتی با رهبری اخلاقی پرداخته که نتایج آن نشان داد که بین ویژگی‌های شخصیتی (وظیفه‌شناسی، برونگرایی، روان‌رنجورخویی و جایگاه کنترل درونی) با رهبری اخلاقی رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد. تقوی قره‌بلاغ، واعظی و خرازی (۲۸) نیز در پژوهش خود از ابعاد

- 
- 1 . Brandt & Laiho
  - 2 . Kedsuda, & Oganlana
  - 3 . Sieff & Carstens
  - 4 . Bono, & Judge

پنج گانه شخصیت برای پیش بینی رهبری تحولی استفاده کردند که نتایج آن نشان داد برونگرایی و گشودگی به تجارب جدید به طور مثبت رهبری تحولی را پیش بینی می‌کند.

با توجه به مسائل بیان شده، و احساس فقدان تحقیقات کافی در مورد پیشایندهای رهبری تحولی به ویژه ترجیحات و تیپ‌های شخصیتی، پژوهش حاضر بر آن است تا به بررسی رابطه تیپ‌های شخصیتی بر اساس شاخص تیپ شخصیتی مایرز-بریگز و سبک رهبری تحولی بپردازد. به عبارت دیگر پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این سوال است که آیا بین نمرات ویژگی‌های رهبری مدیران و تیپ شخصیتی آنان برای زوج مقیاس‌های برونگرایی/ درون‌گرایی (E/I)، حسی/ شهودی (S/N)، فکری/ احساسی (T/F)، و قضاوتگر/ ملاحظه‌گر (J/P) رابطه‌ای وجود دارد؟

### روش تحقیق

با توجه به هدف، تحقیق حاضر از نوع توصیفی همبستگی است. جامعه آماری شامل کلیه مدیران شرکت ملی نفت ایران بوده که طی سال‌های ۱۳۹۰ الی ۱۳۹۸ در فرایند مدیریت استعداد توسط مرکز ارزیابی و سنجش کارکنان آن شرکت مورد ارزیابی قرار گرفته بودند. حجم جامعه آماری حدود ۷۰۰۰ نفر بود که با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی، حجم ۱۰۴۵ نفر انتخاب شد.

### روش جمع‌آوری داده‌ها

جهت جمع‌آوری داده‌های این مطالعه از پرسشنامه شاخص تیپ شخصیتی مایرز-بریگز (MBTI) و نمرات درجه‌بندی مرکز ارزیابی و سنجش کارکنان شرکت ملی نفت ایران استفاده شد.

قالب معمول مورد استفاده در شاخص تیپ شخصیتی مایرز-بریگز (MBTI) بر اساس جفت گویه‌هایی است که پاسخ‌دهندگان باید یکی را که حاوی توصیف دقیق‌تری از شخصیت آن‌ها است انتخاب کنند. مقیاس‌های دوقطبی شامل: برونگرایی-درون‌گرایی، حسی-شهودی، فکری-احساسی و قضاوتگر-ملاحظه‌گر است. از بالاترین نمره هر زوج مقیاس برای تعریف بعد و از تفاوت بین زوج نمرات مقیاس برای تعیین قدرت ترجیحات استفاده می‌شود. به‌عنوان مثال، اگر مجموع پاسخ‌های فردی برای برونگرایی ۱۷ و برای درون‌گرایی ۱۹ باشد، اولویت برونگرایی-درون‌گرایی برای این فرد برابر ۲ واحد درون‌گرایی خواهد بود. این روند برای سه جفت مقیاس دیگر نیز تکرار می‌شود و در نهایت چهار سنخ به دست می‌آید که از ترکیب آن‌ها ۱۶ تیپ شخصیتی شکل می‌گیرد. در پژوهش حاضر از نمره‌های خام مقیاس برای ایجاد چهار مقیاس فاصله‌ای به‌جای داده‌های دوجوهی شده استفاده شد. برای این منظور، نمره‌های خام هریک از توصیف‌گرهای برون‌گرایی، حسی، فکری و قضاوت‌گر به‌طور متناظر از نمره‌های

خام توصیف‌گرهای درونگرایی، شهودی، احساسی، و ملاحظه‌گر کسر گردید تا مقیاس‌های زوجی برونگرایی-درونگرایی، حسی-شهودی، فکری-احساسی و قضاوتگر-ملاحظه‌گر به دست آید. در این مقیاس جدید، اعداد مثبت نشانگر ترجیحات به سمت قطب‌های برونگرایی، حسی، فکری، و قضاوتگر و اعداد منفی نشانگر ترجیحات به سمت قطب‌های درونگرایی، شهودی، احساسی، و ملاحظه‌گر و قدر مطلق ارزش‌ها نشانگر بزرگی ترجیحات است.

نمرات ویژگی‌های رهبری مدیران نیز بر اساس ارزیابی‌های رفتاری و مقیاس درجه‌بندی ارزیابان مرکز ارزیابی حاصل شد. مرکز ارزیابی، مدیران را بر اساس هفت بعد رهبری (رهبری تحولی، هدف‌گذاری، تحریک عقلانی، انگیزش الهامی، قدرت نفوذ آرمانی، ملاحظه فردی و رهبری عمومی) با دو روش تمرین گروهی و مصاحبه در یک مقیاس ۹ درجه‌ای رتبه‌بندی می‌کند. در این مطالعه، نمرات حاصل از مجموع ۷ بعد رهبری، نمره کل مقیاس را تشکیل می‌داد. لازم به ذکر است که در فرآیند مصاحبه، مصاحبه‌گران که افرادی آموزش دیده و مجرب می‌باشند، از طریق تعامل رو در رو با مصاحبه‌شونده، و با رویکرد مصاحبه رفتاری شایستگی‌محور که مصاحبه‌ای نیمه‌ساختاریافته می‌باشد، مجموعه مشخصی از سوالات اصلی به همراه سوالات پیگیرانه در خصوص رهبری تحولی (و ابعاد آن) را با رویه‌ای یکسان برای تمام مصاحبه‌شوندگان پرسیده و با توجه به مقیاس‌های رتبه‌بندی از پیش تعیین شده، به نمره-دهی به افراد می‌پردازند. همچنین در فرآیند تمرین گروهی، ارزیابی‌شونده با افرادی که با او هم‌سطح هستند در موقعیت حل مسئله قرار می‌گیرد. در این فرآیند هر فرد در موقعیتی شبیه به شرایط واقعی فعالیت کرده و به محرک‌ها به صورت رو در رو و تعاملی واکنش نشان می‌دهد. ارزیابی‌شوندگان نیز ضمن مشاهده و ثبت تمامی رفتار ارزیابی‌شوندگان، به ارزیابی و نمره‌دهی آن با توجه به مقیاس‌های رتبه‌بندی از پیش تعیین شده مبادرت می‌ورزند.

## روش تحلیل داده‌ها

مدل رگرسیون چندگانه سلسله مراتبی به‌عنوان روش آماری برای آزمون روابط بین چهار متغیر پیش‌بینی (نمرات مقیاس‌های زوجی) و متغیر وابسته مقیاس رهبری ایجاد شد. در روش رگرسیون چندگانه سلسله مراتبی یا گام‌به‌گام ترتیب و تعداد متغیرهای پیش‌بینی کننده وارد شده به مدل بر اساس ضرایب تفکیکی و نیمه تفکیکی تعیین می‌شود. پس از ورود هر متغیر جدید، ضرایب همبستگی تفکیکی یا نیمه تفکیکی متغیرهای قبلی مورد بازبینی قرار می‌گیرد و چنانچه با ورود متغیر جدید معنی‌داری خود را از دست بدهند از معادله خارج می‌شوند.

## یافته‌ها



جدول شماره ۱، برآورد ضرایب پایایی<sup>۱</sup> پرسشنامه شاخص تیپ شخصیتی مایرز-بریگز (MBTI) و مقیاس رهبری را بر مبنای روش آلفای کرونباخ (همسانی درونی) نشان می‌دهد.

جدول ۱- برآورد ضرایب پایایی مقیاس‌های اندازه‌گیری مبتنی به روش آلفای کرونباخ

ضریب آلفا	مقیاس
۰,۶۶۱	کل شاخص تیپ شخصیتی
۰,۹۴۰	رهبری مبتنی بر روش بازی
۰,۹۴۶	رهبری مبتنی بر روش مصاحبه
۰,۹۱۰	کل مقیاس رهبری

جدول شماره ۲، توزیع فراوانی خودسنجی ۱۰۴۵ نفر از مدیران گروه نمونه را بر اساس ۱۶ تیپ پرسشنامه سنخ نمای شخصیتی مایرز-بریگز (MBTI) نشان داده است. بر اساس محتویات این جدول ۶۱۷ (۵۹٪) مدیران، خود را در گروه ESTJ (برونگرا حسی فکری قضاوتگر)، ۱۸۵ (۱۷,۷٪) نفر از آن‌ها خود را در گروه ENTJ (برونگرا شهودی فکری قضاوتگر) و ۱۴۸ (۱۴,۲٪) مدیران، خود را در گروه ISTJ (درونگرا حسی فکری قضاوتگر) قرار دادند و مابقی مدیران (۹,۱٪) در سایر ۱۳ تیپ شخصیتی قرار گرفتند. کمترین تعداد مدیران در هریک از تیپ‌های خودسنجی شخصیت، مربوط به طبقه INTP با فراوانی صفر و پس‌از آن تیپ‌های INFP و ISTP هریک با فراوانی یک بود.

همچنین لازم به ذکر است که ۸۵۲ نفر (۸۱,۵٪) از پاسخ‌دهندگان نظرسنجی ترجیح خود را برای برونگرایی و ۱۹۳ نفر (۱۸,۵٪) ترجیح خود را بر درون‌گرا بودن گزارش کرده‌اند. همچنین ۸۰۵ نفر (۷۷٪) ترجیح حسی و ۲۴۰ نفر (۲۳٪) ترجیح شهودی، ۹۹۰ نفر (۹۴,۷٪) ترجیح فکری و ۵۵ نفر (۵,۳٪) ترجیح احساسی، و ۱۰۲۹ نفر (۹۸,۵٪) ترجیح قضاوتگر و ۱۶ نفر (۱,۵٪) ترجیح ملاحظه‌گر گزارش کرده‌اند.

جدول ۲- توزیع فراوانی سنخ‌های شخصیتی مدیران

تیپ (سنخ)	نام	فراوانی	درصد
ESTJ	برونگرا حسی فکری قضاوتگر	۶۱۷	۵۹,۰
ENTJ	برونگرا شهودی فکری قضاوتگر	۱۸۵	۱۷,۷

تیپ (سنخ)	نام	فراوانی	درصد
ISTJ	درونگرا حسی فکری قضاوتگر	۱۴۸	۱۴,۲
INTJ	درونگرا شهودی فکری قضاوتگر	۳۲	۳,۱
ESFJ	برونگرا حسی احساسی قضاوتگر	۲۵	۲,۴
ENFJ	برونگرا شهودی احساسی قضاوتگر	۱۴	۱,۳
ISFJ	درونگرا حسی احساسی ملاحظه‌گر	۶	۰,۶
ENTP	برونگرا شهودی فکری ملاحظه‌گر	۴	۰,۴
ESTP	برونگرا حسی فکری ملاحظه‌گر	۳	۰,۳
ISFP	درونگرا حسی احساسی ملاحظه‌گر	۳	۰,۳
ESFP	برونگرا حسی احساسی ملاحظه‌گر	۲	۰,۲
INFJ	درونگرا شهودی احساسی قضاوتگر	۲	۰,۲
ENFP	برونگرا شهودی احساسی ملاحظه‌گر	۲	۰,۲
ISTP	درونگرا حسی فکری ملاحظه‌گر	۱	۰,۱
INFP	درونگرا شهودی احساسی ملاحظه‌گر	۱	۰,۱
INTP	درونگرا شهودی فکری ملاحظه‌گر	۰	۰
جمع		۱۰۴۵	۱۰۰,۰
برونگرایی (E)		۸۵۲	۸۱,۵
درون‌گرایی (I)		۱۹۳	۱۸,۵
حسی (S)		۸۰۵	۷۷,۰
شهودی (N)		۲۴۰	۲۳,۰
فکری (T)		۹۹۰	۹۴,۷
احساسی (F)		۵۵	۵,۳
قضاوتگر (J)		۱۰۲۹	۹۸,۵
ملاحظه‌گر (P)		۱۶	۱,۵

جدول شماره ۳، شاخص‌های توصیفی مقیاس درجه‌بندی رهبری را با دو روش تمرین گروهی و مصاحبه و کل را نشان داده است. مطابق این جدول نمرات مقیاس رهبری مبتنی بر تمرین گروهی در بازه ۷ تا ۵۵ قرار دارد و دارای میانگین ۲۶,۸۹ و انحراف معیار ۷,۶۵ است. مقیاس رهبری مبتنی بر مصاحبه در بازه ۵ تا ۵۳ قرار دارد و دارای میانگین ۳۰,۹۵ با انحراف معیار ۷,۳۷ است. همچنین کل مقیاس رهبری دارای نمراتی در بازه ۲۳ تا ۹۵ و میانگین ۵۷,۸۴ با انحراف معیار ۱۱,۸۳ است.

جدول ۳- شاخص‌های توصیفی مقیاس درجه‌بندی رهبری مدیران

مقیاس	حداقل	نمره ۲۵ درصدی	نمره ۵۰ درصدی	نمره ۷۵ درصدی	حداکثر	میانگین	انحراف معیار
رهبری مبتنی بر تمرین گروهی	۷	۲۲	۲۷	۳۶	۵۵	۲۶,۸۹	۷,۶۵
رهبری مبتنی بر مصاحبه	۱۰	۲۶	۳۱	۳۲	۵۳	۳۰,۹۵	۷,۳۷
کل	۲۳	۵۰	۵۸	۶۶	۹۵	۵۷,۸۴	۱۱,۸۳

جدول شماره ۴، فراوانی تیپ‌های شخصیتی در هریک از طبقات ۲۵ درصدی نمرات رهبری تیپ شخصیتی مدیران را نشان می‌دهد. براساس این جدول سه تیپ شخصیتی **ENTJ**، **ESTJ** و **ISTJ** در همه طبقات ۲۵ درصدی نمرات رهبری دارای بیشترین فراوانی است و سایر تیپ‌های شخصیتی از فراوانی اندکی در همه طبقات برخوردار است. همچنین در این جدول، نمره میانگین رهبری برای هر تیپ شخصیتی نیز نشان داده شده است.

جدول ۴- توزیع فراوانی تیپ‌های شخصیتی برحسب نمرات ۲۵ درصدی رهبری مدیران

تیپ شخصیت	طبقات نمرات رهبری				جمع	نمره میانگین رهبری
	۲۵ درصد اول	۲۵ درصد دوم	۲۵ درصد سوم	۲۵ درصد چهارم		
ENFJ	۱	۶	۴	۳	۱۴	۶۰,۷۹
ENFP	۱	۰	۰	۱	۲	۶۲,۰۰
ENTJ	۳۷	۴۹	۵۱	۴۸	۱۸۵	۶۰,۱۰
ENTP	۰	۰	۲	۲	۴	۷۰,۰۰
ESFJ	۸	۸	۵	۴	۲۵	۵۵,۵۲
ESFP	۱	۰	۱	۰	۲	۴۶,۵۰

نمره میانگین رهبری	جمع	طبقات نمرات رهبری				تیپ شخصیت
		۲۵ درصد چهارم	۲۵ درصد سوم	۲۵ درصد دوم	۲۵ درصد اول	
۵۷,۷۵	۶۱۷	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۶	۱۶۱	ESTJ
۶۴,۶۷	۳	۲	۰	۱	۰	ESTP
۵۷,۰۰	۲	۰	۰	۲	۰	INFJ
۵۱,۰۰	۱	۰	۰	۱	۰	INFP
۵۷,۲۵	۳۲	۶	۱۱	۶	۹	INTJ
۴۴,۳۳	۶	۰	۱	۲	۳	ISFJ
۵۳,۰۰	۳	۰	۱	۱	۱	ISFP
۵۵,۹۲	۱۴۸	۳۰	۳۰	۴۱	۴۷	ISTJ
۶۰,۰۰	۱	۰	۱	۰	۰	ISTP
۵۷,۸۴	۱۰۴۵	۲۴۶	۲۵۷	۲۷۳	۲۶۹	جمع

برای مطالعه روابط بین متغیرهای وارد شده در تحقیق، از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. در جدول ۵ نتایج برآورد ضریب همبستگی بین متغیرهای پیش‌بین برون‌گرایی-درون‌گرایی (EI)، حس-شهودی (SN)، فکری-احساسی (TF) و قضاوت‌نگر-ملاحظه‌گر (JP) و ملاک (نمره کل رهبری) ارائه شده است. همان‌طور که محتویات جدول ۵ نشان می‌دهد: رابطه خطی رهبری با مقیاس برون‌گرایی-درون‌گرایی ( $r=0/147$ ،  $P<0/01$ ) رابطه‌ای مستقیم، متوسط و معنادار است. رابطه رهبری با مقیاس حس-شهودی ( $r=-0/085$ ،  $P<0/01$ ) رابطه‌ای معکوس، پایین و معنادار است. رابطه رهبری با مقیاس فکری-احساسی ( $r=0/111$ ،  $P<0/01$ ) رابطه‌ای مستقیم، پایین و معنی‌دار است. همچنین بین مقیاس قضاوت‌نگر-ملاحظه‌گر و رهبری رابطه‌ای معنادار به دست نیامد. بنابراین هرچه نمره‌های برون‌گرایی، فکری و شهودی بیشتر باشد، نمره رهبری بیشتر خواهد بود.

جدول ۵- همبستگی‌های متقابل برای رهبری و متغیرهای پیش‌بین

متغیر	J-P	T-F	S-N	E-I
رهبری	۰,۰۲۶	**۰,۱۱۱	**۰,۰۸۵	**۰,۱۴۷
E-I			۱	
S-N				*۰,۰۶۲
T-F			*۰,۰۶۹	*۰,۰۰۵

متغیر	J-P	T-F	S-N	E-I
J-P	۱	**۰,۳۹۷	**۰,۱۴۲	*۰,۰۶۸

\* $P < 0/05$  ؛ \*\* $P < 0/01$

نتایج نهایی تحلیل رگرسیونی گام به گام متغیر ملاک نمره کل رهبری بر متغیرهای پیش‌بین در جدول ۶ آمده است. بر اساس محتویات این جدول در گام نخست که متغیر E-I وارد معادله رگرسیونی شده،  $R^2$  به میزان ۰/۰۲۲ برآورد می‌شود که معنی‌دار است. در گام بعد T-F نیز وارد معادله می‌شود که این متغیر،  $R^2$  را به طور معنی‌داری و به میزان ۰/۰۱۳ افزایش داده و به سطح ۰/۰۳۴ می‌رساند. در گام سوم با اضافه شدن متغیر S-N،  $R^2$  به میزان ۰/۰۰۷ افزایش یافته و به سطح ۰/۰۴۱ می‌رسد. بنابراین تنها ۴/۱ درصد تغییرات نمره رهبری به واسطه ترکیب خطی سه متغیر پیش‌بین E-I، T-F و S-N تبیین می‌شود. همچنین مقدار ضریب همبستگی چندگانه در آخرین گام به ۰/۲۰۳ ارتقاء می‌یابد که میزان همبستگی بین متغیر نمره رهبری و ترکیبی خطی سه متغیر پیش‌بین را نشان می‌دهد.

جدول ۶- خلاصه تحلیل رگرسیونی گام به گام برای نمره رهبری بر پایه متغیرهای پیش‌بین

گام	متغیر پیش‌بین	R	$R^2$	تغییرات $R^2$	تغییرات F	معنی‌داری
۱	E-I	۰,۱۴۷	۰,۰۲۲	۰,۰۲۲	۲۳,۰۸	۰,۰۰۰
۲	T-F و E-I	۰,۱۸۵	۰,۰۳۴	۰,۰۱۳	۱۳,۵۸	۰,۰۰۰
۳	S-N و T-F، E-I	۰,۲۰۳	۰,۰۴۱	۰,۰۰۷	۷,۵۵	۰,۰۰۶

جدول ۷ آزمون معنی‌داری ضرایب رگرسیون نمره رهبری بر ترکیب خطی سه متغیر پیش‌بین (E-I، T-F و S-N) را نشان داده است. بر اساس محتویات این جدول کلیه ضرایب رگرسیون در سطح آلفای کمتر از ۰/۰۱ معنی‌دار است. مقدار ضریب ثابت (عرض از مبدأ) ۵۴/۳۹ برآورد شده است و ضرایب غیراستاندارد برای E-I، T-F و S-N به ترتیب برابر ۰,۰۴۳، ۰,۰۵۰ و ۰,۰۲۷ است و ضرایب استاندارد شده برای E-I، ۰/۱۴۳، برای T-F ۰/۱۱۸ و برای S-N ۰/۰۸۴ برآورد شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، تغییر متغیر E-I بیشترین اثر را بر تغییرات نمره رهبری دارد. به عبارتی می‌توان نتیجه گرفت نمره‌های برون‌گرایی، فکری و شهود بهترین پیش‌بین برای سبک رهبری تحولی می‌باشد. به طوری که هرچه نمره‌های برون‌گرایی، فکری و شهودی بیشتر باشد، نمره رهبری تحولی نیز بیشتر خواهد بود.

جدول ۷- خلاصه تحلیل رگرسیون برای پیش‌بینی نمره رهبری بر پایه متغیرهای پیش‌بین

متغیر پیش‌بین	ضریب b	خطای استاندارد b	بتا(β)	t	معنی‌داری
مقدار ثابت	۵۴,۳۹۴	۰,۸۷۷		۶۲,۰۱	۰,۰۰۰
E-I	۰,۰۴۳	۰,۰۰۹	۰,۱۴۲	۴,۶۹	۰,۰۰۰
T-F	۰,۰۵۰	۰,۰۱۳	۰,۱۱۸	۳,۸۸	۰,۰۰۰
S-N	-۰,۰۲۷	۰,۰۱۰	-۰,۰۸۴	-۲,۷۵	۰,۰۰۶

### بحث و نتیجه گیری

شناخت و مدیریت استعداد، ظرفیت و ویژگی‌های منحصر به فرد رهبران که نحوه هدایت کارکنان جهت دستیابی به اهداف سازمان را برعهده دارند، اهمیت قابل توجهی دارد. زیرا رفتار افراد به خصوصیات شخصیتی آنان بستگی دارد، و رهبران نیز از این قاعده مستثنی نبوده و سبک رهبری که اتخاذ می‌کنند نشأت گرفته از ترجیحات و ویژگی‌های شخصیتی آنان می‌باشد (۱)؛ از این رو، هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه تیپ‌های شخصیتی بر اساس شاخص تیپ شخصیتی مایرز-بریگز و سبک رهبری تحولی بوده است.

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که رابطه خطی رهبری با مقیاس برون‌گرایی-درون‌گرایی ( $P < 0/01$ )، ( $r = 0/147$ ) رابطه‌ای مستقیم، متوسط و معنادار است. همچنین رابطه رهبری با مقیاس حسی-شهودی ( $P < 0/01$ )، ( $r = -0/085$ ) رابطه‌ای معکوس، پایین و معنادار است و نیز رابطه رهبری با مقیاس فکری-احساسی ( $P < 0/01$ )، ( $r = 0/111$ ) رابطه‌ای مستقیم، پایین و معنی‌دار است. در نهایت بین مقیاس قضاوتگر-ملاحظه‌گر و رهبری رابطه‌ای معنادار به دست نیامد. بنابراین هر چه نمره‌های برون‌گرایی، فکری و شهودی بیشتر باشد، نمره سبک رهبری تحولی نیز بیشتر خواهد بود.

در این زمینه نظریه‌های موجود نیز پیش‌بینی می‌کنند که تفاوت‌های فردی نقش مهمی در رهبری ایفا می‌کنند (۱۱). یکی از اولین نظریه‌های درک رهبری، رویکرد صفت<sup>۱</sup> است که بر شخصیت رهبران تأکید دارد. زیربنای این رویکرد آن است که برخی از افراد رهبر متولد می‌شوند و دارای ویژگی‌های شخصیتی خاصی هستند که دیگران ندارند (۲). این رویکرد بر صفات بنیادین مانند ویژگی‌های شخصیتی تأکید می‌کند که رهبران شایسته دارا هستند. این رویکرد بر این مفروضه استوار است که ویژگی‌های شخصیتی، دلیل رفتار رهبران است که در موقعیت‌های مختلف نسبتاً ثابت می‌باشند (۲۹). در این راستا نظریه بزرگ‌مرد<sup>۲</sup> نیز بیان می‌کند که اگر بتوان به گونه‌ای نظام‌مند، شمار بسیاری از

1 . Trait Approach  
2 . Great Man Theory

رهبران کارآمد را مورد مشاهده قرار دهیم، قادر به تعیین مجموعه‌ای از صفات و ترجیحات ذاتی مشترک می‌شدیم که می‌توانستند برای شناسایی رهبران بزرگ آینده به کار روند (۳۰).

همچنین تحقیقات نیز نشان داده است که ویژگی‌های شخصیتی، میزان قدرت و نفوذ رهبران را تحت تأثیر قرار می‌دهند (۱۲). شخصیت یک فرد از طریق رفتار وی تفسیر می‌شود، از این رو، ویژگی‌های شخصیتی افراد پیش‌بینی‌کننده خوبی برای رفتار آنان می‌باشد (۱۹). بنابراین، سبک رهبری که رهبران اتخاذ می‌کنند مبتنی بر سبک‌ها و ترجیحات شخصیتی‌شان می‌باشد. از این رو دانش و شناخت چهار فرایند ذهنی در نظریه یونگ اطلاعاتی در مورد دریافت انرژی، فرایند ادراک و نحوه جمع‌آوری اطلاعات از محیط اطراف، فرآیند قضاوت و تصمیم‌گیری، و نگرش مواجه با محیط خارج و نحوه ساماندهی به دست می‌دهد که به رهبران کمک خواهد کرد که با شناخت تفاوت‌های فردی کارکنان، به نیازها و حوزه‌های توسعه‌ای آنان توجه و موجب تحریک و انگیزش بیشتر آنان شوند (۱).

از سویی دیگر مطالعات از این باور که خودآگاهی بالا در بین رهبران با اثربخشی آنان مرتبط است پشتیبانی می‌کند. در این زمینه بیان شده است که بهبود خودآگاهی مستلزم بررسی شخصیت و رفتار فرد است (۱۸). آگاهی بیشتر از سبک و تیپ شخصیتی به رهبران کمک می‌کند تا ترجیحات رفتاری خود را در پرداختن به پیچیدگی انتخاب‌ها و تصمیم‌گیری‌ها درک کرده و توجه بیشتری به آن کنند. این درک و توجه مضاعف، می‌تواند منجر به انتخاب و تصمیم‌گیری‌های بهتر رهبران در سازمان شود (۲۲).

در نگاهی گسترده‌تر، سازگاری مناسب سبک‌های رهبری مدیران با تیپ شخصیتی‌شان می‌تواند باعث ارتقاء عملکرد سازمان‌ها شود (۲۵). رهبران تحولی در دستیابی به مزیت استراتژیک نسبت به رقبا، ایجادکننده اختلاف هستند. پففر<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) پیشنهاد می‌کند که "منبع موفقیت اقتصادی تا حد زیادی مبتنی بر چشم‌اندازی است که توسعه استراتژی‌های مردم‌محور را ضروری می‌داند". توسعه رهبران مبتنی بر درک بهتر از رفتارها و ترجیحات شخصیتی آنان، یک مزیت سازمانی طولانی‌مدت است که با گفته پففر همسو می‌باشد (۲۰).

در مجموع همانطور که نتایج این پژوهش نشان داد، انتخاب یک سبک رهبری مناسب، به ترجیحات و شخصیت رهبران بستگی دارد. درک و آگاهی از تیپ‌های مختلف ترجیحات شخصیتی یک رهبر، می‌تواند پایه و اساس سبک رهبری تحولی را شکل داده که منجر به موفقیت سازمان خواهد شد. این

---

1 . Pfeffer

همچنین به رهبران نیز کمک می‌کند که با خودآگاهی و شناخت از ترجیحات شخصیتی خود، سبک رهبری متناسبی را با توجه به موقعیت اتخاذ کرده و در مواقع لزوم نیز به اقتضای موقعیت در آن انعطاف‌پذیر نیز باشند.

بر مبنای نتایج به دست آمده در این پژوهش و مشخص شدن نقش تیپ شخصیتی در رهبری تحولی، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها به دنبال گزینش و انتخاب رهبران تحولی باشند. به عنوان مثال، سازمان‌ها می‌توانند علاوه بر استفاده از آزمون شاخص تیپ شخصیتی مایرز-بریگز، از ابزارهای گزینشی که رهبری تحولی و یا نفوذ آرمانی، انگیزش الهامی، تحریک عقلایی و ملاحظه فردی را اندازه‌گیری می‌کنند، استفاده نمایند؛ ابزارهایی مانند آزمون‌ها، مصاحبه‌های ساختاریافته و تمرینات مرکز ارزیابی که بر این ابعاد تمرکز دارند، بهره‌برند. سازمان‌ها همچنین می‌توانند در آموزش رهبران سرمایه‌گذاری کنند؛ آموزش‌هایی مانند نشان دادن اهمیت رهبری تحولی و پیامدهای آن، پاداش و انجام وظیفه به عنوان الگوی کارکنان در سازمان. لازم به ذکر است در پژوهش حاضر با توجه به آنکه جامعه آماری شامل کسانی بوده است که به عنوان استعدادهای اولیه مدیریتی به مرکز ارزیابی شرکت ملی نفت ایران معرفی شده‌اند با "محدودیت دامنه" مواجه بوده است و پیشنهاد می‌گردد در پژوهش‌های آتی به این موضوع توجه لازم مبذول گردد.

#### منابع

1. Sethuraman, K., & Suresh, J. Effective Leadership Styles. *International Business Research*. 2014; 7 (9): 165-172.
2. Hassan, H., Asad, S., Hoshino, Y. Determinants of Leadership Style in Big Five Personality Dimensions. *Universal Journal of Management*. 2016; 4(4): 161-179.
3. Western, S. *Leadership: A Critical Text*. Third Edition. SAGE Publications Ltd. London. 2019.
4. Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Hartog, D. N. D., Folger, R. The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*. 2010; 31: 259-278.
5. Karamat A. U. Impact of Organizational Leadership on Organizational Performance. A Case Study of D & R Cambric Communication. *Journal of Organizational Leadership*. 2013;6(1):117-33.
6. Shokrkon, H., Shamsi, M., & Montakhab Yegane, M. The Effect of Transformational Leadership on Organizational Creativity with Mediating role of Organizational Trust and Moderating Role of Organization-Based Self-Esteem. *Journal of Industrial and Organizational Psychology Studies*. 2015; 2 (1): 37-56. [Persian].



7. Bass, B. M. Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*. 1997; 52 (2): 130-139.
8. Bass, B. M., & Bass, R. *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (4th ed.). New York: Free Press. 2008.
9. Spector, P., Borman, W., & Cimino, C. Emotional intelligence and leadership styles. Department of Psychology College of Arts and Sciences, available at Shannon Webb. 2004.
10. Yan, B. Modeling the Effects of Innovative Leadership on Productivity and Profitability. *Journal of Scientific and Industrial Research (JSIR)*. 2018; 77: 164-167.
11. Brown M. E., Treviño L.K. Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*. 2006; 17: 595–616.
12. Anderson C, Spataro S.E, Flynn F.J. Personality and organizational culture as determinants of influence. *Journal of Applied Psychology*. 2008; 93: 702– 710.
13. Hogan, R. In defense of personality measurement: New wine for old whiners. *Human Performance*. 2005; 18(4): 331–341.
14. Costa, P. T., & McCrae, R. R. Four ways five factors are basic. *Personality & Individual Differences*. 1992; 13(6): 653–665.
15. Nelis D, Kotsou I, Quoidbach J, Hansenne M, Weytens F, Dupuis P, Mikolajczak M. Increasing emotional competence improves psychological and physical well-being, social relationships, and employability. *Emotion*. 2011; 11(2): 354.
16. Maddocks J. How emotional intelligence measures can add value to users of type instruments. *British Association for Psychological Type. Type Face*. 2004;15(1):14-5.
17. Myers IB, McCaulley MH, Quenk NL, Hammer AL. *MBTI manual: A guide to the development and use of the Myers-Briggs Type Indicator*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press; 1998.
18. Brandt, T., & Laiho, M. Gender and personality in transformational leadership context. *Leadership & Organization Development Journal*. 2013; 34 (1); 44 – 66.
19. Almandeel, S. M. The mediating role of transformational leadership style on relationship between personality type and turnover intention in Saudi Arabian banking context. *International Journal of Organizational Leadership*. 2017; 6: 109-136.
20. Greasley, P. E., Bocârnea, M., C. The Relationship Between Personality Type and the Servant Leadership Characteristic of Empowerment. *Social and Behavioral Sciences*. 2014; 124 : 11 – 19.

21. Kedsuda, L., & Oganlana, S.O. Linking personal competencies with transformational leadership style. *Journal of construction in developing countries*. 2008; 13: 78-102.
22. Sieff, G. Carstens, L. The Relationship Between Personality Type And Leadership Focus. *Journal of Human Resource Management*. 2006; 4 (1): 52-62.
23. Bono, J. E & Judge, T.A. Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. 2004; 89(5): 901-910.
24. Mohammadi, S., Mohammadi, I., Moniri, S. M. Studying the relationship between personality types and leadership style. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*. 2015; 4 (1): 303-317.
25. Bahreinian, M., Ahi, M., & Soltani, F. The Relationship Between Personality Type And Leadership Style Of Managers: A Case Study. *Mustang Journal of Business & Ethics*. 2012; 3: 94-111.
26. Ghandadi, A., Tondnevis, F., & Kalani, A. The Relationship Among Transformational And Transactional Leadership Styles And Personality Of Physical Education (P.E) Faculty Manager`S In Iranian Universities. *Journal of Research in Sports Management and Motor Behavior*. JRSM. 2014; 4 (8) :49-61. [Persian]
27. Mahmoudi Kia, M., Baharlou, M., & Arshadi, N. Investigating The Relationship Of Personality Characteristics With Ethical Leadership. *Journal of Ethic in Science and Technology*. 2014; 9(3): 1-11. [Persian]
28. Taghavi GharehBolagh, H., Vaezi, M., & Kharazi, K. The Five Dimensions Of Personality Framework For Predicting Transformational Leadership In Educational Settings. *Modern Thoughts in Education*. 2013; 32: 64-80. [Persian].
29. Fleener, J. W. Trait Approach to Leadership. *Encyclopedia of Industrial and organizational Psychology*. SAGE Publication. 2011.
30. Mitchell, T. R. *People In Organization: Understanding Their Behavior*, translated by Shokrkon, Hossein. 5th edition, Roshd: Tehran. 2016.