

## مقایسه عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه از نظر مهارت‌های

### سه گانه مدیریتی

نور جهان خضری<sup>۱</sup>، عبدالمحمد طاهری<sup>۲</sup>، محمد جمال زاده<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۹۰/۱۱/۲۴ تاریخ پذیرش: ۹۱/۸/۱۱

#### چکیده

این تحقیق با هدف بررسی و مقایسه عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه آزاد شیراز از نظر مهارت‌های سه گانه مدیریتی (فنی، انسانی، ادراکی) انجام شده است. روش پژوهش توصیفی از نوع علی- مقایسه ای و پیمایشی بوده است. جامعه آماری مورد مطالعه در این تحقیق، اساتید نیمه‌وقت و تمام وقت دانشگاه آزاد شیراز بوده که بر اساس اطلاعات کسب شده ۴۲۰ نفر بوده است که با روش نمونه گیری طبقه ای ۲۵۲ نفر انتخاب شدند و داده‌های مورد نیاز برای بررسی مهارت-های سه گانه مدیریتی مدیران گروه‌های آموزشی جمع آوری گردید. ابزار سنجش در این پژوهش، پرسشنامه خود ساخته با عنوان پرسشنامه سنجش مهارت‌های سه گانه مدیریتی (فنی، انسانی، ادراکی) در سال ۱۳۹۰ بوده است. روایی مورد استفاده در این تحقیق، روایی صوری می باشد، هم-چنین برای تعیین پایایی آزمون از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. در این تحقیق برای اندازه گیری و تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. در سطح آمار توصیفی (محاسبه فراوانی، درصد، میانگین، انحراف استاندارد) و در سطح آمار استنباطی از آزمون ANOVA و آزمون تعقیب توکی استفاده شد که پس از تجزیه و تحلیل با استفاده از نرم افزار SPSS نتایج زیر بدست آمد: بین عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه آزاد شیراز از نظر مهارت‌های سه گانه مدیریتی (فنی، انسانی، ادراکی) تفاوت معناداری وجود دارد. به طور کلی بالاترین و پایین‌ترین مهارت فنی به ترتیب مربوط به دانشکده کشاورزی و دانشکده علوم انسانی می‌باشد. بالاترین و پایین‌ترین مهارت انسانی به ترتیب مربوط به دانشکده علوم انسانی و دانشکده فنی- مهندسی می‌باشد. بالاترین و پایین‌ترین مهارت ادراکی به ترتیب مربوط به دانشکده علوم پایه و دانشکده کشاورزی می باشد.

**واژه‌های کلیدی:** عملکرد مدیران، مهارت‌های فنی، انسانی، ادراکی

<sup>۱</sup> - کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، مدرس دانشگاه پیام نور

<sup>۲</sup> - دانشیار گروه علوم تربیتی، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران.

<sup>۳</sup> - استادیار دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

\*- نویسنده مسوول مقاله: vahid\_taaahh2010@yahoo.com.

## مقدمه

مطالعات بسیاری که تاکنون در زمینه سازمان و مدیریت انجام پذیرفته، این موضوع را روشن می‌کند که مدیریت، وجه انسجام بخش سازمان هاست. تنوع و پیچیدگی وظایف و کارکردهای مدیران آموزشی به گونه ای است که تنها افراد مطلع و مجرب، حرفه‌ای و آموزش دیده و خویشتن-دار می‌توانند در مدیریت عملکرد<sup>۱</sup> بالا و موثری داشته باشند. از نظر رابرت کاتز<sup>۲</sup>، ارتباط اصول مدیریت با مهارت‌های مدیریت منتج به نتیجه مفید می‌شود. این نکته بیانگر اهمیت تجربه عملی و مهارت‌های فردی و حرفه ای مدیران، در اثر بخشی عملکرد آنان می باشد، از این رو لازم است که نقش این عوامل در فرآیندهای مدیریتی مد نظر قرار گیرد (Arabi, 1997).

قابل ذکر است که رایینز<sup>۳</sup>، دیگر صاحب‌نظر علم مدیریت اعتقاد دارد یکی از راه‌های توجه به عملکرد مدیران این است که از دیدگاه مهارت‌ها و شایستگی‌ها برای تحقق موفقیت آمیز هدف‌ها، مدیران را مورد توجه قرار دهند. مدیران کارآزموده توانایی آن را دارند که رفتار سازمانی خود و کارکنان را در زمینه گسترده هدف‌ها و روابط رسمی، تجزیه و تحلیل کنند و با جامعیت، ژرف-اندیشی و انعطاف پذیری رفتار حرفه ای مناسب سازمانی را نشان دهند.

مدیریت آموزشی<sup>۴</sup> در میان انواع مدیریت از جایگاه ویژه ای برخوردار است، گفته می‌شود که اگر مدیران آموزشی یک جامعه دارای دانش و مهارت<sup>۵</sup> کافی باشند، بدون تردید نظام آموزشی نیز از اثر بخشی، کارآیی و اعتبار بالایی برخوردار خواهد بود.

(Sambastivan, 2012) در مطالعات خود بیان می‌کند که قابلیت‌های شخصی و مهارت‌های مدیریتی، ارتباط مثبتی با مهارت شناخت فرصت‌ها دارد.

(Peterson, 2012) معتقد است که مهارت‌های مدیریتی باعث بهبود عملکرد مدیریت شده و به کمک آن سازمان به اهداف خود نائل می‌گردد.

(Pratzner & Norton, 2013) معتقدند که مدیران برای ایفا کردن نقش رهبری باید دارای مهارت‌های خاصی باشند از جمله ایشان معتقدند که توانایی حل مساله گروهی شامل فراگردهای گروهی، مهارت‌های بین شخصی، تصمیم گیری و ارتباط است.

سازمان‌های مختلف برای تعقیب اهداف خود به افراد توانمند، شایسته و لایق نیاز دارند. افراد در هر سازمان یکی از ارکان اصلی به شمار می‌روند؛ سودمندی و بازدهی، بقا و پایداری هر سازمان

1. performance

2. Kats, Robert.L

3. Robbins.S.P

4. Educational administration

5. Skill

به توانایی، ظرفیت، لیاقت و شایستگی کارکنان آن سازمان بستگی دارد؛ لذا بررسی و سنجش میزان لیاقت و شایستگی آنان از عوامل مهم موفقیت در هر سازمان می‌باشد.

امروزه با پیشرفتی که در زمینه علوم رفتاری صورت گرفته و شناخت علمی که از رفتار انسان حاصل گردیده است، برنامه‌ها، روش‌ها و ابزار آموزشی نیز دچار تغییر و تحول گردیده و مدیریت به عنوان یک حرفه علمی و پیشرفته، نیازهای آموزشی خاصی را طلب می‌کند. از این رو ضروری است مدیران مهارت‌های لازم و مورد نیاز را دارا باشند تا بتوانند در کارایی نظام آموزشی، نقش مؤثری ایفا کنند.

اندیشمندان مهمترین دلیل بیکاری افراد و شکست نهادها در قرن حاضر را کمبود مهارت‌های مدیران عنوان کرده اند، زیرا نهادهای آموزشی مدیریت نتوانسته اند با توجه به نیاز زمان و اقتضای موقعیت، مهارت لازم را به افراد آموزش دهند (David and ten, dameron, 1994).

ورود به قرن بیست و یکم، بالطبع همراه با تغییراتی در نیازهای جوامع و محتوای سازمان‌ها خواهد بود و از این رو مدیران به شیوه های نوین و مهارت‌های جدید نیاز خواهند داشت؛ این نظر را مطالعات بعمل آمده اخیر دفتر بین المللی کار (پروکینکو) مبنی بر ایجاد موسسات آموزش مدیریت در راستای ارائه مهارت‌های جدید به مدیران مورد تاکید قرار می‌دهد ( Rafiepour ,2002).

با گسترش نظام آموزشی و تنوع و گوناگونی خدمات و فعالیت‌های آن، منابع انسانی و مادی در اختیار نظام قرار داده می‌شود که غالباً مورد بهره برداری مؤثر و کارآمد قرار نمی‌گیرد؛ همه این مسائل و دشواری‌ها، ضرورت تجدید نظر در مدیریت و رهبری سطوح مختلف نظام‌های آموزشی و تعریف هدف‌ها و وظایف آن را ایجاب می‌کند (Alagheh band,2006).

بدون شک کوشش در جهت ارتقای سطح معلومات و مهارت‌های حرفه ای مدیران آموزشی کشور علاوه بر اینکه از بار مسائل و مشکلات نظام می‌کاهد باعث بکارگیری روش‌های صحیح انجام کار و اجرای اثر بخش برنامه‌های آموزش و پرورش می‌شود (Safi,1994).

به نظر کاتز، مهارت توانایی را نشان می‌دهد که قابل توسعه بوده و خود را در عملکرد نشان می‌دهد و به ندرت به صورت بالقوه است. او لازمه مدیریت اثربخش را دارا بودن مهارت‌های سه گانه فنی، انسانی و ادراکی می‌داند که هر کدام می‌توانند به طور مجزا پیشرفت کنند. (Katz,2010).

تحقیقات گسترده نشان می‌دهد که نهادهای آموزشی، سازمان‌ها و دانشگاه‌ها همه ساله به تعداد قابل توجهی از مدیران رده‌های مختلف سازمانی نیاز دارند که علاوه بر انتخاب و به کار گماری باید از علم مدیریت برخوردار باشند و واجد مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی گردند؛ به وجود آمدن چنین شرایطی ایجاب می‌کند تا افرادی که به مدیریت مراکز و سازمان‌های آموزشی گمارده می-

شوند به دانش، معلومات، نگرش و مهارت‌های ویژه ای مجهز باشند زیرا حدود و ثغور هر شغل تابع توانمندی شاغل است.

با توجه به اهمیت مدیریت، پویایی و تحول آن به سیاستگذاری<sup>۱</sup>، برنامه ریزی<sup>۲</sup>، هدایت<sup>۳</sup> و رهبری<sup>۴</sup> دقیق، سنجیده و منطقی مدیران در کلیه سطوح و زمینه‌های مدیریت بستگی دارد. مدیران جهت ایفای موفقیت آمیز نقش خود باید دارای دانش و تخصص لازم بوده و در جریان آخرین یافته‌های علمی در زمینه مدیریت آموزشی قرار گیرند. جهت تجهیز مدیران آموزشی به امر فوق، آموزش مدیران، مناسب‌ترین و کوتاهترین راه است. خصوصاً آموزش مهارت‌ها از ضرورت‌ها به شمار می آید (Behrangi,2000).

### مهارت‌های مدیریتی از دیدگاه صاحب‌نظران:

منظور از مهارت فنی<sup>۵</sup>، استادی در فعالیت خاصی است که لازمه آن کاربرد روش‌ها، فرآیندها، رویه عمل‌ها و فنون است (Katz,1991)

مهارت انسانی<sup>۶</sup> یعنی داشتن قدرت و توانایی در زمینه ایجاد تفاهم و همکاری و انجام کار بوسیله دیگران، فعالیت مؤثر به عنوان عضو گروه، درک انگیزه‌های افراد و تأثیرگذاری بر رفتار آنان است (Alagheh band,2006)

مهارت‌های ادراکی<sup>۷</sup> عبارت است از توانایی درک مشکلات سازمان همراه با جزئیات تشکیل دهنده آن در موقعیتی مرتبط است (Seyed abbas zadeh,2001)

(Belzer,2011)، مهارت‌های فنی یا سخت را در مدیران همانند حلقه گمشده، بسیار حساس برای موفقیت کارها می‌داند. مدیران رده‌های سرپرستی به مهارت‌های فنی شایان توجهی نیاز دارند. زیرا وظایف آنها اغلب ایجاد می‌کند که زیر دستان خود را راهنمایی کنند و یا آموزش دهند، در مقابل مدیران رده بالای سازمان‌ها چندان نیازی به مهارت‌های فنی ندارند بلکه وظایف تصمیم‌گیری<sup>۸</sup>، برنامه ریزی و سازماندهی<sup>۹</sup> ایجاب می‌کند که به مهارت ادراکی شایان توجهی مجهز باشند (Bovee,1993)

1 . Policymaking

2 . Planning

3 . Comanding

4 . Leadership

5 . Technical skill

6 . Human skill

۷ . Conceptal skill

8 . Decision making

9 . Organization

مهارت‌های انسانی تقریباً لازمه انجام دادن همه وظایف در همه سطوح است زیرا مدیران صرفنظر از نوع وظایف یا سطح مسئولیت و مقام، با افراد انسان سروکار داشته و برای جلب همکاری و اثرگذاری بر رفتار آنها باید از مهارت‌های انسانی برخوردار باشند، از این رو امروزه در مدیریت سازمان‌ها تاکید بر مهارت‌های انسانی اولویت ویژه‌ای پیدا کرده است (Bigdeli, 2001)

در این تحقیق، ابتدا سطح برخورداری مدیران گروه‌های آموزشی هر دانشکده را از نظر مهارت‌های سه گانه می‌سنجیم در پایان دانشکده‌های پنج‌گانه را از نظر سطح برخورداری مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی (فنی، انسانی، ادراکی) با هم مقایسه می‌کنیم.

لازم به ذکر است که دانشکده اقتصاد و مدیریت به دلیل ترکیب رشته‌های علوم انسانی با دانشکده علوم انسانی ادغام می‌گردد، هم‌چنین دانشکده فنی- مهندسی پردیس را با فنی- مهندسی صدرا ادغام می‌دهیم.

در این تحقیق عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی از دیدگاه اساتید تحت حیطه آنان سنجیده می‌شود.

مقایسه تطبیقی به ما کمک می‌کند تا علاوه بر آگاهی از سطح و میزان مهارت‌های سه‌گانه هر دانشکده، به مقایسه مهارت‌های دانشکده‌های پنج‌گانه از نظر مهارت‌های فوق‌بپردازیم و امکان ارزیابی و مقایسه‌ی سطح هر دانشکده در رده‌بندی بر حسب سطوح میسر گردد.

این تحقیق، به منظور بررسی و مقایسه عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه آزاد شیراز از نظر مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی انجام گردیده است؛ در این تحقیق، به منظور سنجش میزان مهارت‌های مدیران گروه‌های آموزشی از مدل مهارت‌های مدیریتی کاتز استفاده شده است که شامل مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی است.

در این تحقیق، میزان مهارت‌های فنی مدیران گروه‌های آموزشی بر اساس وظایف شش‌گانه مدیران آموزشی: برنامه آموزشی و تدریس، امور کارکنان آموزشی، امور دانشجویان، روابط دانشگاه و اجتماع، تسهیلات و تجهیزات آموزشی و امور اداری و مالی مورد بررسی قرار گرفته است. هم‌چنین میزان مهارت‌های انسانی مدیران گروه‌های آموزشی بر اساس شش شاخص کلی: توان برقراری ارتباط و گوش دادن مؤثر، شناخت و احترام به افراد، جو سازمانی مناسب، درک نیازها و استعدادها و نیز تأمین بهداشت روانی افراد مورد بررسی قرار گرفته است. مهارت‌های ادراکی مدیر گروه‌ها نیز بر اساس ذهنیت فلسفی مدیران که شامل ۳ بعد: جامعیت، تعمق، و قابلیت انعطاف است بررسی شده است.

## پیشینه تحقیق

بصیری (Basiri, 1994) در تحقیقی تحت عنوان بررسی کیفیت عملکرد مدیران هنرستان‌های فنی و حرفه ای استان یزد به این نتیجه رسیده است که: عملکرد مدیران آموزش دیده در رابطه با انجام وظایف مدیریت، یعنی برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت، ارزشیابی و بودجه بندی بهتر از مدیران آموزش ندیده می‌باشد.

زیرک (Zirak, 1997) تحقیقی را با عنوان مقایسه عملکرد مدیران دانش آموخته رشته مدیریت آموزشی و فارغ التحصیلان سایر رشته‌ها در دبیرستان‌های شهر مشهد انجام داد، نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد، مدیران دانش آموخته رشته مدیریت و برنامه ریزی آموزشی در مهارت‌های رسیده از منابع، تصمیم گیری، نوآوری و مسئولیت پذیری، نسبت به گروه مقابل عملکرد بهتری دارند.

رضوانی (Rezvani, 1998) در تحقیقی به بررسی انطباق عملکرد مدیران با وظایف مدیریت آموزشی از دیدگاه مربیان مراکز آموزشی کشور پرداخت، نتایج این تحقیق نشان داد که مهارت مدیر در برقراری روابط انسانی، موجب ایجاد روحیه تفاهم بین کارکنان مدرسه و برقراری جو کاری مطلوب خواهد شد و به کارایی و اثر بخشی مدیر کمک خواهد کرد.

صادقی (Sadeghi, 1998) به بررسی عملکرد مدیران هنرستان‌های پسرانه فنی و حرفه ای استان یزد در رابطه با وظایف مدیریت پرداخت، یافته‌های این تحقیق نشان داد که مدیران در رابطه با وظایف مدیریت از دید دبیران، عملکردی در حد متوسط داشته اند و مدیران آموزش دیده عملکرد بهتری نسبت به مدیران آموزش ندیده داشته اند.

محمدی (Mohammadi, 2001) در تحقیقی تحت عنوان عملکرد مدیران مدارس شهر ارومیه در ایجاد رهبری، آموزش، روابط انسانی، حرفه ای و اداری از دیدگاه دبیران و معلمان دوره های تحصیلی مختلف به این نتیجه دست یافته است که مقایسه آرای دبیران و معلمان درباره هر یک از ابعاد عملکرد مدیران بر اساس جنسیت، حاکی از معنی دار نبودن تفاوت است.

ربانی خواه (Rabani khah, 2001) به بررسی میزان مهارت‌های مدیریتی مدیران دبیرستان‌های شهر قم و رابطه آن با اثر بخشی آنها پرداختند. نتایج تحقیق آنها نشان داد: بین مهارت فنی مدیران و اثربخشی آنها رابطه وجود دارد، بین مهارت انسانی مدیران و اثر بخشی آنها رابطه وجود دارد، بین مهارت ادراکی مدیران و اثر بخشی آنها رابطه وجود دارد، بین مهارت‌های مدیریتی مدیران و رشته تحصیلی آنها رابطه وجود ندارد و بالاخره بین مهارت‌های مدیریتی مدیران زن و مرد تفاوت وجود ندارد.

مجد (Majd,2001) در پژوهشی با عنوان ارزشیابی مهارت‌های مدیریتی مدیران دبیرستان‌های نواحی چهارگانه شیراز به نتایج زیر دست یافته است:

- ۱- مدیران زن در مهارت‌های فنی و انسانی در سطح بالاتر از مردان قرار دارند.
- ۲- بین مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی مدیران مرد بر اساس نظر دبیران، تفاوت معنی داری وجود ندارد.

صالحی (Salehi,2001) در تحقیقی تحت عنوان بررسی مهارت‌های مدیریتی و تاثیر آنها بر اثر بخشی مدیران مدارس راهنمایی شهر اصفهان به این نتیجه دست یافته است که بین مهارت‌های مدیریتی مدیران و مدرک تحصیلی، سابقه مدیریت، سابقه خدمت و جنسیت آنها تفاوت وجود ندارد.

اتحاد نژاد (Etehad nejad,2001) در پژوهش خود با عنوان: نظر دبیران در خصوص میزان مهارت‌های اثربخش مدیران و رابطه آن با پیشرفت تحصیلی دانش آموزان دبیرستان‌های شیراز بیان می‌کند: مهارت‌های ادراکی و انسانی مدیران زن بهتر از مهارت‌های ادراکی و انسانی مدیران مرد است. سن، پیشینه مدیریت، رشته تحصیلی و تحصیلات مدیران از دیدگاه دبیران، بر میزان مهارت‌های اثر بخش تاثیری ندارد.

عباسی (Abbasi,2004) در تحقیقی با عنوان بررسی میزان مهارت‌های مدیریتی (فنی، انسانی، ادراکی) مدیران دوره متوسطه سازمان آموزش و پرورش شهرستان‌های استان تهران به نتایج زیر دست یافت: ۱- مهارت فنی مدیران زن بیشتر از مدیران مرد است و این تفاوت معنی دار می باشد، ۲- مهارت انسانی مدیران زن بیش تر از مدیران مرد است و این تفاوت معنی دار می باشد، ۳- بین مهارت ادراکی مدیران زن و مرد تفاوت معنی داری وجود ندارد، ۴- بین سابقه خدمت و سطح مهارت‌های سه گانه مدیران رابطه وجود دارد.

در این تحقیق فرضیات زیر مد نظر بوده است:

بین عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه آزاد شیراز از نظر مهارت‌های سه گانه مدیریتی (فنی، انسانی، ادراکی) تفاوت معنی داری وجود دارد.

#### فرضیه‌های فرعی:

- ۱- بین عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده علوم انسانی از نظر مهارت‌های سه گانه مدیریتی (فنی، انسانی، ادراکی) تفاوت معنی داری وجود دارد.
- ۲- بین عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده کشاورزی از نظر مهارت‌های سه گانه مدیریتی (فنی، انسانی، ادراکی) تفاوت معنی داری وجود دارد.

۳- بین عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده فنی- مهندسی از نظر مهارت‌های سه گانه مدیریتی (فنی، انسانی، ادراکی) تفاوت معنی داری وجود دارد.

۴- بین عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده علوم پایه از نظر مهارت‌های سه گانه مدیریتی (فنی، انسانی، ادراکی) تفاوت معنی داری وجود دارد.

۵- بین عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده هنر و معماری از نظر مهارت‌های سه گانه مدیریتی (فنی، انسانی، ادراکی) تفاوت معنی داری وجود دارد.

### روش تحقیق

با توجه به ماهیت موضوع و اهداف تحقیق مورد نظر، این تحقیق، توصیفی از نوع علی-مقایسه‌ای و پیمایشی بوده است. جامعه آماری در این پژوهش، اساتید نیمه وقت و تمام وقت دانشگاه آزاد شیراز می‌باشند که بر اساس اطلاعات کسب شده برابر ۴۲۰ نفر بودند. قابل ذکر است اساتیدی که در حیطه چند مدیر گروه تدریس می‌کردند، به تعداد حضور در حیطه هر مدیر گروه، بازشماری شدند ب رای به دست آوردن حجم نمونه از جدول مورگان استفاده گردید که با توجه به جامعه آماری ۴۲۰ نفری اساتید نیمه وقت و تمام وقت، کل حجم نمونه آنان برابر ۲۵۲ نفر بدست آمد. در این تحقیق برای انتخاب نمونه، از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای استفاده شد. در این پژوهش با توجه به موضوع، اهداف و روش تحقیق از پرسشنامه برای سنجش متغیرها استفاده شده است که به قرار زیر است:

### پرسشنامه سنجش مهارت‌های سه گانه مدیریتی (فنی، انسانی، ادراکی):

این پرسشنامه بر اساس پرسشنامه مهارت‌های مدیریتی کاتز می باشد، دارای ۶۰ سوال و بر اساس مقیاس لیکرت پنج گزینه‌ای (بسیار زیاد، زیاد، متوسط، کم و بسیار کم) تنظیم گردیده است. این پرسشنامه در اختیار اساتید نیمه وقت و تمام وقت مربوط به هر مدیر گروه قرار می گیرد و مهارت‌های سه گانه مدیریتی مدیر گروه‌های مربوط به خود را می سنجند.

در طراحی سوالات این پرسشنامه از نظر اساتید راهنما و مشاور و دیگر اساتید دانشگاه استفاده گردید و پرسشنامه از روایی محتوا و صوری برخوردار بود، ضریب پایایی آن نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب در سه مهارت فنی، انسانی، ادراکی ۰/۷۱-۰/۸۲-۰/۷۳۱ محاسبه گردید که بیانگر پایایی درونی این پرسشنامه بود. در این تحقیق به منظور بررسی و مقایسه عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی با مهارت‌های سه گانه مدیریتی از آمار توصیفی شامل فراوانی، درصد فراوانی، شاخص‌های مرکزی و پراکندگی شامل: میانگین و انحراف استاندارد و نیز آمار استنباطی شامل آزمون ANOVA برای فرضیه‌ی اصلی و فرضیه‌ی ۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ به کمک نرم افزار SPSS استفاده گردید.



### یافته‌های تحقیق

تحلیل فرضیه‌ها با استفاده از روش‌های آمار استنباطی  
فرضیه اصلی: بین عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه آزاد شیراز از نظر مهارت-  
های سه گانه مدیریتی (فنی، انسانی و ادراکی) تفاوت معنی داری وجود دارد.  
جدول ۱: آزمون (ANOVA) بین عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه آزاد شیراز از نظر

مهارت‌های سه گانه مدیریتی (فنی، انسانی و ادراکی)

شاخص	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	F	p- مقدار
منبع تغییرات					
بین گروهی	۱۲۳۱/۱۶	۲	۶۱/۶	۳/۸۴	۰/۰۲
درون گروهی	۸۷۵۱/۵۸	۲۵۰			
جمع	۱۹۹۸/۷۴	۲۵۲	۲۷/۳۶		

با استفاده از جدول ANOVA فوق، تفاوت معنادار در عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه آزاد شیراز از نظر مهارت‌های سه گانه مدیریتی (فنی، انسانی و ادراکی) وجود دارد. زیرا  $p > 0.05$  شده و مقداری کمتر از سطح معنا داری  $0.05$  می باشد، بنابراین فرض تحقیق با خطای  $0.05$  پذیرفته می‌شود و تفاوت معناداری بین عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه آزاد شیراز از نظر مهارت‌های سه گانه مدیریتی (فنی، انسانی و ادراکی) وجود دارد.  
حال با استفاده از آزمون تعقیبی توکی به بررسی عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه آزاد شیراز در مهارت‌های سه گانه مدیریتی (فنی، انسانی و ادراکی) می‌پردازیم. آزمون تعقیبی توکی در ادامه آزمون (ANOVA) می‌آید زمانی که آزمون (ANOVA) معنادار بوده تا تفاوت معناداری بین گروه‌های دوتایی را مشخص کند.

جدول ۲: آزمون تعقیبی توکی بین عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه آزاد شیراز در

مهارت‌های سه گانه مدیریتی (فنی، انسانی و ادراکی)

متغیرها	مهارت فنی و انسانی	مهارت فنی و ادراکی	مهارت انسانی و ادراکی
شاخص			
مقدار احتمال	۰/۰۳	۰/۰۴۲	۰/۱۲

با استفاده از جدول ۲، تفاوت معنادار در عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه آزاد شیراز از نظر مهارت فنی و انسانی وجود دارد (با خطای  $0.05$ ). زیرا  $p > 0.05$  شده و مقداری کمتر از سطح معنا داری  $0.05$  می باشد، و به ترتیب مقدار میانگین  $86/82$  و  $80/6$  را گرفته اند. هم-چنین تفاوت معنادار در عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه آزاد شیراز از نظر مهارت فنی و

ادراکی وجود دارد (با خطای ۰/۰۵). زیرا  $p$ ، برابر با ۰/۰۴۲ شده و مقداری کمتر از سطح معناداری ۰/۰۵ می باشد، و به ترتیب مقدار میانگین ۸۶/۸۲ و ۸۲/۲ را گرفته اند. ولی تفاوت معنادار در عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه آزاد شیراز از نظر مهارت انسانی و ادراکی وجود ندارد (با خطای ۰/۰۵). زیرا  $p$ ، برابر با ۰/۱۲ شده و مقداری بیش تر از سطح معناداری ۰/۰۵ می باشد، و به ترتیب مقدار میانگین ۸۰/۶ و ۸۲/۲ را گرفته اند.

**جدول ۳: میانگین عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی از نظر مهارت‌های سه گانه مدیریتی**

**(فنی، انسانی و ادراکی) در کل جامعه**

متغیر شاخص	مهارت فنی	مهارت انسانی	مهارت ادراکی
میانگین	۸۶/۸۲	۸۰/۶	۸۲/۲

با توجه به جدول ۳ به مقایسه میانگین عملکرد مدیران دانشگاه آزاد شیراز از نظر مهارت‌های سه گانه مدیریتی (فنی، انسانی و ادراکی) می پردازیم، به ترتیب مهارت فنی، مهارت ادراکی و مهارت انسانی امتیاز کسب کرده اند.

فرضیه اول: بین عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد شیراز از نظر مهارت‌های سه گانه مدیریتی (فنی، انسانی و ادراکی) تفاوت معنی داری وجود دارد.

**جدول ۴: آزمون (ANOVA) بین عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده علوم انسانی**

**دانشگاه آزاد**

شاخص منبع تغییرات	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	F	p-مقدار
بین گروهی	۱۴۲۵/۲	۲	۸۹/۱	۲/۷۲	۰/۰۴۷
درون گروهی	۷۶۴۴/۱۴	۲۵۰			
جمع	۹۰۶۹/۳۴	۲۵۲	۳۸/۱۴		

با استفاده از جدول ANOVA فوق، تفاوت معنادار در عملکرد مدیران دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد شیراز از نظر مهارت‌های سه گانه مدیریتی (فنی، انسانی و ادراکی) وجود دارد. زیرا  $p$ ، برابر با ۰/۰۴۷ شده و مقداری کمتر از سطح معناداری ۰/۰۵ می باشد، بنابراین فرض تحقیق با خطای ۰/۰۵ پذیرفته می شود و تفاوت معناداری بین عملکرد مدیران دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد شیراز از نظر مهارت‌های سه گانه مدیریتی (فنی، انسانی و ادراکی) وجود دارد.

**جدول ۵: آزمون تعقیبی توکی بین عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده علوم انسانی**

**دانشگاه آزاد شیراز در مهارت‌های سه گانه مدیریتی (فنی، انسانی و ادراکی)**

متغیرها شاخص	مهارت فنی و انسانی	مهارت فنی و ادراکی	مهارت انسانی و ادراکی
مقدار احتمال	۰/۰۴۵	۰/۱۶	۰/۰۳۷

با استفاده از جدول ۵، تفاوت معناداری در عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده علوم انسانی از نظر مهارت فنی و انسانی وجود دارد (با خطای ۰/۰۵). زیرا  $p > 0.05$ ، برابر با ۰/۰۴۵ شده و مقداری کمتر از سطح معناداری ۰/۰۵ می باشد، و به ترتیب مقدار میانگین ۸۰/۳۲ و ۸۴/۳۵ را گرفته اند. ولی تفاوت معنادار در عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه آزاد شیراز از نظر مهارت فنی و ادراکی وجود ندارد (با خطای ۰/۰۵). زیرا  $p > 0.05$ ، برابر با ۰/۱۶ شده و مقداری بیش تر از سطح معناداری ۰/۰۵ می باشد، و به ترتیب مقدار میانگین ۸۰/۳۲ و ۸۱/۱۶ را گرفته اند. تفاوت معنادار در عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه آزاد شیراز از نظر مهارت انسانی وجود دارد (با خطای ۰/۰۵). زیرا  $p > 0.05$ ، برابر با ۰/۰۳۷ شده و مقداری کمتر از سطح معناداری ۰/۰۵ می باشد، و به ترتیب مقدار میانگین ۸۴/۳۵ و ۸۱/۱۶ را گرفته اند.

**جدول ۶: میانگین عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده علوم انسانی از نظر مهارت‌های سه**

**گانه مدیریتی (فنی، انسانی و ادراکی)**

متغیر شاخص	مهارت فنی	مهارت انسانی	مهارت ادراکی
میانگین	۸۰/۳۲	۸۴/۳۵	۸۱/۱۶

با توجه به جدول ۶ میانگین عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده علوم انسانی از نظر مهارت‌های سه گانه مدیریتی (فنی، انسانی و ادراکی)، با هم مقایسه شده است. چنانچه ملاحظه می گردد، به ترتیب مهارت انسانی، مهارت ادراکی و مهارت فنی بیش ترین امتیاز کسب کرده اند. فرضیه دوم: بین عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده کشاورزی دانشگاه آزاد شیراز از نظر مهارت‌های سه گانه مدیریتی (فنی، ادراکی و انسانی) تفاوت معنی داری وجود دارد.

**جدول ۷: آزمون (ANOVA) بین عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده کشاورزی دانشگاه**

**آزاد شیراز**

مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	F	p-مقدار
۱۳۲۵/۱۵	۲	۸۴/۲	۵/۳۱	۰/۰۰۹
۸۱۸۷/۲۵	۲۵۰			
		۲۹/۳		
۹۵۱۲/۴	۲۵۲			

با استفاده از جدول ANOVA فوق، تفاوت معنادار در عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده کشاورزی دانشگاه آزاد شیراز از نظر مهارت‌های سه گانه مدیریتی (فنی، انسانی و ادراکی) وجود دارد. زیرا  $p$  برابر با  $0/009$  شده و مقداری کمتر از سطح معنا داری  $0/05$  می باشد، بنابراین فرض تحقیق با خطای  $0/05$  پذیرفته می شود و تفاوت معناداری بین عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده کشاورزی دانشگاه آزاد شیراز از نظر مهارت‌های سه گانه مدیریتی (فنی، انسانی و ادراکی) وجود دارد.

جدول ۸: آزمون تعقیبی توکی بین عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده کشاورزی انسانی

دانشگاه آزاد شیراز در مهارت‌های سه گانه مدیریتی (فنی، انسانی و ادراکی)

متغیرها شاخص	مهارت فنی و انسانی	مهارت فنی و ادراکی	مهارت انسانی و ادراکی
مقدار احتمال	$0/034$	$0/006$	$0/017$

با استفاده از جدول ۸، تفاوت معنادار در عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده کشاورزی از نظر مهارت فنی و انسانی وجود دارد (با خطای  $0/05$ ). زیرا  $p$  برابر با  $0/034$  شده و مقداری کمتر از سطح معنا داری  $0/05$  می باشد، و به ترتیب مقدار میانگین  $88/11$  و  $82/69$  را گرفته اند. تفاوت معنادار در عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده کشاورزی از نظر مهارت فنی و ادراکی وجود دارد (با خطای  $0/05$ ). زیرا  $p$  برابر با  $0/006$  شده و مقداری کمتر از سطح معنا داری  $0/05$  می باشد، و به ترتیب مقدار میانگین  $88/11$  و  $67/77$  را گرفته اند. تفاوت معنادار در عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده کشاورزی از نظر مهارت انسانی و ادراکی وجود دارد (با خطای  $0/05$ ). زیرا  $p$  برابر با  $0/017$  شده و مقداری کمتر از سطح معنا داری  $0/05$  می باشد، و به ترتیب مقدار میانگین  $82/69$  و  $67/77$  را گرفته اند.

جدول ۹: میانگین عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده کشاورزی از نظر مهارت‌های سه-

گانه مدیریتی (فنی، انسانی و ادراکی)

متغیر شاخص	مهارت فنی	مهارت انسانی	مهارت ادراکی
میانگین	$88/11$	$82/69$	$67/77$

با توجه به جدول ۹ به مقایسه میانگین عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده کشاورزی از نظر مهارت‌های سه گانه مدیریتی (فنی، انسانی و ادراکی) می‌پردازیم، به ترتیب مهارت فنی، مهارت انسانی و مهارت ادراکی بیش‌ترین امتیاز کسب کرده اند.

فرضیه سوم: بین عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده فنی مهندسی دانشگاه آزاد شیراز از نظر مهارت‌های سه گانه مدیریتی (فنی، انسانی و ادراکی) تفاوت معنی داری وجود دارد.

**جدول ۱۰: آزمون (ANOVA) بین عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده فنی مهندسی دانشگاه آزاد شیراز از نظر مهارت‌های سه گانه مدیریتی (فنی، انسانی و ادراکی)**

شاخص	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	F	p-مقدار
منبع تغییرات					
بین گروهی	۱۴۹۳/۷۸	۲	۸۱/۳	۴/۹۷	۰/۰۱
درون گروهی	۷۸۹۵/۳۱	۲۵۰			
جمع	۹۳۸۹/۰۹	۲۵۲	۲۶/۱۲		

با استفاده از جدول ANOVA فوق، تفاوت معنادار در عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده فنی مهندسی دانشگاه آزاد شیراز از نظر مهارت‌های سه گانه مدیریتی (فنی، انسانی و ادراکی) وجود دارد. زیرا  $p$ ، برابر با  $۰/۰۱$  شده و مقداری کمتر از سطح معناداری  $۰/۰۵$  می‌باشد بنابراین فرض تحقیق با خطای  $۰/۰۵$  پذیرفته می‌شود و تفاوت معناداری بین عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده فنی مهندسی دانشگاه آزاد شیراز از نظر مهارت‌های سه گانه مدیریتی (فنی، انسانی و ادراکی) وجود دارد.

**جدول ۱۱: آزمون تعقیبی توکی بین عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده فنی مهندسی دانشگاه آزاد شیراز در مهارت‌های سه گانه مدیریتی (فنی، انسانی و ادراکی)**

متغیرها	مهارت فنی و انسانی	مهارت فنی و ادراکی	مهارت انسانی و ادراکی
شاخص			
مقدار احتمال	۰/۰۱	۰/۰۴۶	۰/۰۴۲

با استفاده از جدول ۱۱، تفاوت معنادار در عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده فنی مهندسی از نظر مهارت فنی و انسانی وجود دارد (با خطای  $۰/۰۵$ ). زیرا  $p$ ، برابر با  $۰/۰۱$  شده و مقداری کمتر از سطح معناداری  $۰/۰۵$  می‌باشد، و به ترتیب مقدار میانگین  $۸۶/۴۲$  و  $۷۹/۵$  را گرفته‌اند. تفاوت معنادار در عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده فنی مهندسی از نظر مهارت فنی و ادراکی وجود دارد (با خطای  $۰/۰۵$ ). زیرا  $p$ ، برابر با  $۰/۰۴۶$  شده و مقداری کمتر از سطح معناداری  $۰/۰۵$  می‌باشد، و به ترتیب مقدار میانگین  $۸۶/۴۲$  و  $۸۳/۷$  را گرفته‌اند.

**جدول ۱۲: میانگین عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده فنی مهندسی از نظر مهارت‌های سه گانه مدیریتی (فنی، انسانی و ادراکی)**

متغیر	مهارت فنی	مهارت انسانی	مهارت ادراکی
شاخص			
میانگین	۸۶/۴۲	۷۹/۵	۸۳/۷

با توجه به جدول ۱۲ به مقایسه میانگین عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده فنی مهندسی از نظر مهارت‌های سه گانه مدیریتی (فنی، انسانی و ادراکی) می‌پردازیم، به ترتیب مهارت فنی، مهارت ادراکی و مهارت انسانی بیش‌ترین امتیاز کسب کرده اند.

فرضیه چهارم: بین عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده علوم پایه دانشگاه آزاد شیراز از نظر مهارت‌های سه گانه مدیریتی (فنی، انسانی و ادراکی) تفاوت معنی داری وجود دارد.

**جدول ۱۳: آزمون (ANOVA) بین عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده علوم پایه دانشگاه**

**آزاد شیراز از نظر مهارت‌های سه گانه مدیریتی (فنی، انسانی و ادراکی)**

شاخص منبع تغییرات	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	F	p- مقدار
بین گروهی	۱۳۹۸/۶	۲	۷۶/۲	۳/۶۸	۰/۰۳۲
درون گروهی	۷۹۶۲/۴۲	۲۵۰	۲۸/۵		
جمع	۹۳۶۱/۰۲	۲۵۲			

با استفاده از جدول ANOVA فوق، تفاوت معنادار در عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده علوم پایه دانشگاه آزاد شیراز از نظر مهارت‌های سه گانه مدیریتی (فنی، انسانی و ادراکی) وجود دارد. زیرا  $p$ ، برابر با  $۰/۰۳۲$  شده و مقداری کمتر از سطح معناداری  $۰/۰۵$  می‌باشد، بنابراین فرض تحقیق با خطای  $۰/۰۵$  پذیرفته می‌شود و تفاوت معناداری بین عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده علوم پایه دانشگاه آزاد شیراز از نظر مهارت‌های سه گانه مدیریتی (فنی، انسانی و ادراکی) وجود دارد.

**جدول ۱۴: آزمون تعقیبی توکی بین عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده علوم پایه**

**دانشگاه آزاد شیراز در مهارت‌های سه گانه مدیریتی (فنی، انسانی و ادراکی)**

متغیرها شاخص	مهارت فنی و انسانی	مهارت فنی و ادراکی	مهارت انسانی و ادراکی
مقدار احتمال	۰/۲۱	۰/۰۳۲	۰/۰۳۷

با استفاده از جدول ۱۴، تفاوت معنادار در عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده علوم پایه از نظر مهارت فنی و انسانی وجود ندارد (با خطای  $۰/۰۵$ ). زیرا  $p$ ، برابر با  $۰/۲۱$  شده که مقداری بیش‌تر از سطح معناداری  $۰/۰۵$  می‌باشد، و به ترتیب مقدار میانگین  $۸۱/۷۷$  و  $۸۲/۳۳$  را گرفته‌اند. تفاوت معنادار در عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده علوم پایه از نظر مهارت فنی و ادراکی وجود دارد (با خطای  $۰/۰۵$ ). زیرا  $p$ ، برابر با  $۰/۰۳۲$  شده و مقداری کمتر از سطح معناداری  $۰/۰۵$  می‌باشد، و به ترتیب مقدار میانگین  $۸۱/۷۷$  و  $۸۸/۰۲$  را گرفته‌اند.

و تفاوت معنادار در عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده علوم پایه از نظر مهارت انسانی و ادراکی وجود دارد (با خطای ۰/۰۵). زیرا  $p$ ، برابر با ۰/۰۳۷ شده و مقداری کمتر از سطح معنا داری ۰/۰۵ می باشد، و به ترتیب مقدار میانگین ۸۲/۳۳ و ۸۸/۰۲ را گرفته اند.

جدول ۱۵: میانگین عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده علوم پایه از نظر مهارت‌های سه-

گانه مدیریتی (فنی، انسانی و ادراکی)

متغیر شاخص	مهارت فنی	مهارت انسانی	مهارت ادراکی
میانگین	۸۱/۷۷	۸۲/۳۳	۸۸/۰۲

با توجه به جدول ۱۵ به مقایسه میانگین عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده علوم پایه از نظر مهارت‌های سه گانه مدیریتی (فنی، انسانی و ادراکی) می‌پردازیم، به ترتیب مهارت ادراکی، مهارت انسانی و مهارت فنی بیش‌ترین امتیاز کسب کرده اند.

فرضیه پنجم: بین عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده هنر و معماری دانشگاه آزاد شیراز از نظر مهارت‌های سه گانه مدیریتی (فنی، انسانی و ادراکی) تفاوت معنی داری وجود دارد.

جدول ۱۶: آزمون (ANOVA) بین عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده هنر و معماری

دانشگاه آزاد شیراز از نظر مهارت‌های سه گانه مدیریتی (فنی، انسانی و ادراکی)

شاخص	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	F	p-مقدار
بین گروهی	۱۴۲۹/۹۸	۲	۷۹/۳	۲/۸۷	۰/۰۴
درون گروهی	۷۷۹۱/۹۴	۲۵۰			
جمع	۹۲۲۱/۹۲	۲۵۲	۲۷/۴		

با استفاده از جدول ANOVA فوق، تفاوت معنادار در عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده هنر و معماری دانشگاه آزاد شیراز از نظر مهارت‌های سه گانه مدیریتی (فنی، انسانی و ادراکی) وجود دارد. زیرا  $p$ ، برابر با ۰/۰۴ شده و مقداری کمتر از سطح معناداری ۰/۰۵ می‌باشد، بنابراین فرض تحقیق با خطای ۰/۰۵ پذیرفته می شود و تفاوت معناداری بین عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده هنر و معماری دانشگاه آزاد شیراز از نظر مهارت‌های سه گانه مدیریتی (فنی، انسانی و ادراکی) وجود دارد.

جدول ۱۷: آزمون تعقیبی توکی بین عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده هنر و معماری

دانشگاه آزاد شیراز در مهارت‌های سه گانه مدیریتی (فنی، انسانی و ادراکی)

متغیرها شاخص	مهارت فنی و انسانی	مهارت فنی و ادراکی	مهارت انسانی و ادراکی
مقدار احتمال	۰/۰۲۷	۰/۰۶۳	۰/۰۴۷

با استفاده از جدول ۱۷، تفاوت معنادار در عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده هنر و معماری از نظر مهارت فنی و انسانی وجود دارد (با خطای ۰/۰۵). زیرا  $P > 0.05$ ، برابر با ۰/۰۲۷ شده و مقداری کمتر از سطح معناداری ۰/۰۵ می باشد، و به ترتیب مقدار میانگین ۸۶/۴۴ و ۸۰/۶۶ را گرفته اند.

تفاوت معنادار در عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده هنر و معماری از نظر مهارت فنی و ادراکی وجود ندارد (با خطای ۰/۰۵). زیرا  $P > 0.05$ ، برابر با ۰/۰۶۳ شده و مقداری بیش تر از سطح معناداری ۰/۰۵ می باشد، و به ترتیب مقدار میانگین ۸۶/۴۴ و ۸۴/۷۲ را گرفته اند.

تفاوت معنادار در عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده هنر و معماری از نظر مهارت انسانی و ادراکی وجود دارد (با خطای ۰/۰۵). زیرا  $P > 0.05$ ، برابر با ۰/۰۴۷ شده و مقداری کمتر از سطح معناداری ۰/۰۵ می باشد، و به ترتیب مقدار میانگین ۸۰/۶۶ و ۸۴/۷۲ را گرفته اند.

جدول ۱۸: میانگین عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده هنر و معماری از نظر مهارت‌های

سه گانه مدیریتی (فنی، انسانی و ادراکی)

متغیر شاخص	مهارت فنی	مهارت انسانی	مهارت ادراکی
میانگین	۸۶/۴۴	۸۰/۶۶	۸۴/۷۲

با توجه به جدول ۱۸ به مقایسه میانگین عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده هنر و معماری از نظر مهارت‌های سه گانه مدیریتی (فنی، انسانی و ادراکی) می پردازیم، به ترتیب مهارت فنی، مهارت ادراکی و مهارت انسانی بیش ترین امتیاز کسب کرده اند.

### بحث و نتیجه گیری

نتایج حاصل از این پژوهش، بیانگر این مطلب است که بین عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه آزاد شیراز از نظر مهارت‌های سه گانه مدیریتی (فنی، انسانی، ادراکی) تفاوت معنی داری وجود دارد، بطور کلی، در ارزیابی هر سه مهارت به صورت یکجا و سه گانه، تفاوت بین عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی از نظر مهارت های فنی، انسانی، ادراکی در کل جامعه دانشگاه آزاد شیراز وجود دارد ولی در ارزیابی تعقیبی این سه مهارت بصورت جفت به جفت، سطح تفاوت، متغیر می باشد.



با توجه به نتایج بدست آمده از مؤلفه های فرضیه اصلی تحقیق مشخص گردید که بین عملکرد مدیران گروه های آموزشی دانشگاه شیراز، از نظر مهارت های سه گانه مدیریتی، (فنی، انسانی، ادراکی) تفاوت معنی داری وجود دارد.

چنانچه در جدول ۱ ملاحظه گردید، مقدار P، برابر ۰/۲ شده و مقداری کمتر از سطح معناداری ۰/۵ می باشد، بنابراین تفاوت معنی داری بین عملکرد مدیران گروه های آموزشی دانشگاه آزاد شیراز، از نظر مهارت سه گانه مدیریتی وجود دارد.

یافته های این تحقیق از نظر کلی با نتایج تحقیق (Entesari, 2000) همسو می باشد نتایج این تحقیق نشان داد که بین سطح برخورداری مدیران مدارس راهنمایی دخترانه تهران از نظر مهارت های سه گانه تفاوت معنا داری وجود دارد.

طبق جدول ۳ بیش ترین امتیاز در کل جامعه دانشگاه آزاد شیراز مربوط به مهارت فنی و کمترین امتیاز مربوط به مهارت انسانی بود که با نتایج تحقیق (Khajeh zafreh, 1995) از نظر کمترین امتیاز در مهارت انسانی همسو می باشد.

هم چنین با توجه به نتایج بدست آمده از آزمون تعقیبی توکی در جدول ۲، تفاوت معنادار در عملکرد مدیران گروه های آموزشی دانشگاه آزاد شیراز از نظر مهارت فنی و انسانی وجود دارد. میانگین مهارت فنی ۸۶/۸۲ و میانگین مهارت انسانی ۸۰/۶ می باشد. بنابراین مهارت فنی مدیران گروه های دانشگاه آزاد شیراز، بالاتر از مهارت انسانی آنان است. هم چنین، تفاوت معنادار در عملکرد مدیران گروه های آموزشی دانشگاه آزاد شیراز از نظر مهارت فنی و ادراکی وجود دارد. میانگین مهارت فنی ۸۶/۸۲ و میانگین مهارت ادراکی ۸۲/۲ می باشد. بنابراین مهارت فنی مدیران گروه های آموزشی دانشگاه آزاد شیراز بالاتر از مهارت ادراکی آنان می باشد. ولی تفاوت معناداری در عملکرد مدیران گروه های آموزشی دانشگاه آزاد شیراز از نظر مهارت انسانی و ادراکی وجود ندارد. میانگین مهارت انسانی ۸۰/۶ و میانگین مهارت ادراکی ۸۲/۲ می باشد. به عبارتی مهارت انسانی و ادراکی مدیران گروه های آموزشی دانشگاه آزاد شیراز، تقریباً در یک سطح می باشد. به طور کلی بالاترین مهارت مدیریتی مدیران گروه های آموزشی در کل جامعه دانشگاه آزاد شیراز، به ترتیب: مهارت فنی، مهارت ادراکی و مهارت انسانی می باشد. در بیان علل احتمالی میانگین بالاتر مهارت فنی در کل جامعه دانشگاه آزاد شیراز می توان گفت در جامعه ما وضعیت استخدام و گزینش در نهادهای آموزش عالی به نحوی است که معمولاً اولویت را به متقاضیانی می دهند که میزان مهارت فنی بیش تری دارند. به همین دلیل معمولاً واجدان شرایط، تاکید بیش تری بر فراگیری و ایفای مهارت های فنی در مسیر شغلی خود دارند.

چنانچه در جدول ۴ ملاحظه گردید، مقدار  $p$ ، برابر با ۰/۴۷ شده و مقدار کمتری از سطح معناداری ۰/۰۵ می‌باشد، بنابراین تفاوت معناداری بین عملکرد مدیران دانشکده علوم انسانی از نظر مهارت‌های سه گانه مدیریتی (فنی، انسانی، ادراکی) وجود دارد.

یافته‌های این تحقیق از نظر کلی با نتایج تحقیق (Mossayian, 1993) و (Khajeh zafreh, 1995) همسو و با نتایج تحقیق (Nikoo, 1998) غیر همسو می‌باشد.

نتایج تحقیقات (Mossayian, 1993) و (Khajeh zafreh, 1995) نشان داد که بین عملکرد مدیران از نظر برخورداری از مهارت‌های سه گانه مدیریتی تفاوت معناداری وجود دارد.

طبق جدول ۶: بیش‌ترین امتیاز در دانشکده علوم انسانی مربوط به مهارت انسانی و کمترین امتیاز مربوط به مهارت فنی بود که با نتایج تحقیق (Entesari, 2000) از نظر کمترین امتیاز در مهارت فنی همسو می‌باشد.

هم‌چنین با توجه به نتایج بدست آمده از آزمون تعقیبی توکی در جدول ۵: تفاوت معنادار در عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده علوم انسانی از نظر مهارت فنی و انسانی وجود دارد. میانگین مهارت فنی ۸۰/۳۲ و میانگین مهارت انسانی ۸۴/۳۵ می‌باشد. بنابراین مهارت انسانی مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده علوم انسانی، بالاتر از مهارت فنی آنان می‌باشد. ولی تفاوت معنادار در عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده علوم انسانی از نظر مهارت فنی و ادراکی وجود ندارد. میانگین مهارت فنی ۸۰/۳۲ و میانگین مهارت ادراکی ۸۱/۱۶ می‌باشد. به عبارتی مهارت فنی و ادراکی مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده علوم انسانی، تقریباً در یک سطح می‌باشد. و تفاوت معنادار در عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده علوم انسانی از نظر مهارت انسانی و ادراکی وجود دارد. میانگین مهارت انسانی ۸۴/۳۵ و میانگین مهارت ادراکی ۸۱/۱۶ می‌باشد. بنابراین مهارت انسانی مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده علوم انسانی بالاتر از مهارت ادراکی آنان می‌باشد. در کل مهارت انسانی، بالاترین امتیاز را در دانشکده علوم انسانی دارا می‌باشد. در بیان علل احتمالی میانگین بالاتر مهارت انسانی مدیران گروه‌های آموزشی در دانشکده علوم انسانی می‌توان گفت، با توجه به اینکه اکثریت مدیران گروه‌های آموزشی در این دانشکده، دارای مدرک تحصیلی از رشته‌های علوم انسانی می‌باشند، بالطبع نوع و گرایش رشته‌های علوم انسانی، از نظر ماهیت ساختاری- شغلی و سطح روابط اجتماعی و فرهنگی گسترده تر، نقش تعیین کننده ای را در زمینه ایفای مهارت انسانی بهتر آنان داشته است.

چنانچه در جدول ۷ ملاحظه گردید، مقدار  $P$ ، برابر با ۰/۰۰۹ شده و مقداری کمتر از سطح معناداری ۰/۰۵ می‌باشد، بنابراین تفاوت معناداری بین عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده کشاورزی از نظر مهارت‌های سه گانه مدیریتی (فنی، انسانی، ادراکی) وجود دارد.

یافته‌های این تحقیق بطور کلی با نتایج تحقیق (Entesari,2000) و (Khajeh zafreh,1995) همسو و با نتایج تحقیق (Asadi,1995) غیر همسو می باشد.

نتایج تحقیق (Asadi,1995) نشان داد که وابستگی متغیرهای وابسته پیشرفت تحصیلی و نرخ ارتقای دانش آموزان به متغیرهای مستقل دانش مدیریتی و مهارت‌های مدیریتی مدیران در سطح ۰/۰۵ معنی دار نیست.

بیشترین امتیاز در دانشکده کشاورزی مربوط به مهارت فنی و کمترین امتیاز مربوط به مهارت ادراکی می باشد. که با نتایج تحقیق (khajeh zafreh,1995) از نظر کمترین امتیاز در مهارت ادراکی همسو می باشد.

با توجه به نتایج بدست آمده از آزمون تعقیبی توکی در جدول ۸: تفاوت معنادار در عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده کشاورزی از نظر مهارت فنی و انسانی وجود دارد. میانگین مهارت فنی ۸۸/۱۱ و میانگین مهارت انسانی ۸۲/۶۹ می‌باشد. بنابراین مهارت فنی مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده کشاورزی بالاتر از مهارت انسانی آنان می باشد. و تفاوت معنادار در عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده کشاورزی از نظر مهارت فنی و ادراکی وجود دارد. میانگین مهارت فنی ۸۸/۱۱ و میانگین مهارت ادراکی ۶۷/۷۷ می باشد. بنابراین مهارت فنی مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده کشاورزی، بالاتر از مهارت ادراکی آنان می باشد. هم‌چنین تفاوت معنادار در عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده کشاورزی از نظر مهارت انسانی و ادراکی وجود دارد. میانگین مهارت انسانی ۸۲/۶۹ و میانگین مهارت ادراکی ۶۷/۷۷ می باشد. بنابراین مهارت انسانی مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده کشاورزی بالاتر از مهارت ادراکی آنان می باشد. در کل مهارت فنی، بالاترین امتیاز را در دانشکده کشاورزی دارا می‌باشد.

چنانچه در جدول ۱۰ ملاحظه گردید، مقدار  $P$  برابر ۰/۰۱ شده و مقداری کمتری از سطح معناداری ۰/۰۵ می باشد، بنابراین تفاوت معناداری بین عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده فنی- مهندسی از نظر مهارت‌های سه گانه مدیریتی (فنی، انسانی، ادراکی) وجود دارد.

یافته‌های این تحقیق بطور کلی با نتایج تحقیق (Mossayian,1993) همسو و با نتایج تحقیق (Mohammadi,2001) و (Majd,2001) غیر همسو می‌باشد، نتایج تحقیق (Majd,2001) نشان داد که بین مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی مدیران بر اساس نظر دبیران تفاوت معناداری وجود ندارد. طبق جدول ۱۲: بیشترین امتیاز در دانشکده فنی- مهندسی مربوط به مهارت فنی و کمترین امتیاز مربوط به مهارت انسانی می باشد. که با نتایج تحقیق (Khajeh zafreh,1995) از نظر کمترین امتیاز در مهارت انسانی همسو می باشد.

با توجه به نتایج بدست آمده از آزمون تعقیبی توکی در جدول ۱۱، تفاوت معنادار در عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده فنی- مهندسی از نظر مهارت فنی و انسانی وجود دارد. میانگین مهارت فنی ۸۶/۴۲ و میانگین مهارت انسانی ۷۹/۵ می باشد. بنابراین مهارت فنی مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده فنی- مهندسی بالاتر از مهارت انسانی آنان می‌باشد. و تفاوت معنادار در عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده فنی مهندسی از نظر مهارت فنی و ادراکی وجود دارد. میانگین مهارت فنی ۸۶/۴۲ و میانگین مهارت ادراکی ۸۳/۷ می باشد. بنابراین مهارت فنی مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده فنی- مهندسی بالاتر از مهارت ادراکی آنان می باشد. هم‌چنین تفاوت معنادار در عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده فنی مهندسی از نظر مهارت انسانی و ادراکی وجود دارد. میانگین مهارت انسانی ۷۹/۵ و میانگین مهارت ادراکی ۸۳/۷ می باشد. بنابراین مهارت ادراکی مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده فنی- مهندسی بالاتر از مهارت انسانی آنان می‌باشد. در کل مهارت فنی، بالاترین امتیاز را در دانشکده فنی- مهندسی دارا می‌باشد. در بیان علل احتمالی میانگین بالاتر مهارت فنی مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده فنی- مهندسی، ماهیت رشته‌های فنی- مهندسی از نظر ساختاری می‌باشد که باعث می شود مدیران گروه‌های آموزشی مهارت فنی

بیش تری را در خصوص برنامه ریزی دروس فنی و عملی، در این رشته ایفا کنند.

چنانچه در جدول ۱۳: ملاحظه گردید، مقدار  $P$ ، برابر با ۰.۳۲٪ شده و مقداری کمتری از سطح معنی داری ۰.۵٪ می باشد، بنابراین تفاوت معناداری بین عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده علوم پایه از نظر مهارت‌های سه گانه مدیریتی (فنی، انسانی، ادراکی) وجود دارد.

یافته‌های این تحقیق بطور کلی با نتایج تحقیق (Entesari,2000) همسو و با نتایج تحقیق (Mohammadi,2001) غیر همسو می‌باشد.

نتایج تحقیق (Mohammadi,2001) نشان داد که بین آرای دبیران و معلمان درباره هر یک از ابعاد عملکرد مدیران تفاوت معناداری وجود ندارد.

طبق جدول ۱۵: بیشترین امتیاز در دانشکده علوم پایه، مربوط به مهارت ادراکی و کمترین امتیاز مربوط به مهارت فنی می باشد. که با نتایج تحقیق (Khajeh zafreh,1995) از نظر بیشترین امتیاز در مهارت ادراکی همسو می باشد.

با توجه به نتایج بدست آمده از آزمون تعقیبی توکی در جدول ۱۴، تفاوت معنادار در عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده علوم پایه از نظر مهارت فنی و انسانی وجود ندارد. میانگین مهارت فنی ۸۱/۷۷ و میانگین مهارت انسانی ۸۲/۳۳ می باشد. به عبارتی مهارت فنی و انسانی مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده علوم پایه، تقریباً در یک سطح است. هم‌چنین تفاوت معنادار در عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده علوم پایه از نظر مهارت فنی و ادراکی وجود دارد.

میانگین مهارت فنی ۸۱/۷۷ و میانگین مهارت ادراکی ۸۸/۰۲ می باشد. بنابراین مهارت ادراکی مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده علوم پایه، بالاتر از مهارت فنی آنان می باشد. و تفاوت معنادار در عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده علوم پایه از نظر مهارت انسانی و ادراکی وجود دارد. میانگین مهارت انسانی ۸۲/۳۳ و میانگین مهارت ادراکی ۸۸/۰۲ می باشد. بنابراین مهارت ادراکی مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده علوم پایه بالاتر از مهارت انسانی آنان می‌باشد. در کل مهارت ادراکی، بالاترین امتیاز را در دانشکده علوم پایه دارا می‌باشد. یکی از دلایل علل احتمالی میانگین بالاتر مهارت ادراکی در دانشکده علوم پایه، می‌تواند این باشد که این دانشکده با دارا بودن رشته‌های مختلف تجربی و آزمایشگاهی، زمینه کسب مهارت‌های ادراکی بیش‌تری را از مدیران گروه‌ها را در جهت برنامه‌ریزی و هماهنگی دروس عملی و آزمایشگاهی می‌طلبد.

چنانچه در جدول ۱۶ ملاحظه گردید، مقدار P، برابر با ۰/۴ شده و مقداری کمتر از سطح معناداری ۰/۵ می باشد، بنابراین تفاوت معناداری بین عملکرد مدیران دانشکده معماری از نظر مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی (فنی، انسانی، ادراکی) وجود دارد.

یافته‌های این تحقیق به طور کلی با نتایج تحقیق (Entesari,2000) همسو و با نتایج تحقیق (Mohammadi,2001) و (Majd,2001) غیر همسو می باشد.

طبق جدول ۱۸: بیش‌ترین امتیاز در دانشکده هنر و معماری مربوط به مهارت فنی و کمترین امتیاز مربوط به مهارت انسانی می باشد که با نتایج تحقیق (Khajeh zafreh,1995) از نظر کمترین امتیاز در مهارت انسانی همسو می باشد.

با توجه به نتایج بدست آمده از آزمون تعقیبی توکی در جدول ۱۷، تفاوت معنادار در عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده هنر و معماری از نظر مهارت فنی و انسانی وجود دارد. میانگین مهارت فنی ۸۶/۴۴ و میانگین مهارت انسانی ۸۰/۶۶ می باشد. بنابراین مهارت فنی مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده هنر و معماری بالاتر از مهارت انسانی آنان می‌باشد. ولی تفاوت معنادار در عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده هنر و معماری از نظر مهارت فنی و ادراکی وجود ندارد. میانگین مهارت فنی ۸۶/۴۴ و میانگین مهارت ادراکی ۸۴/۷۲ می باشد. به عبارتی مهارت فنی و ادراکی مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده هنر و معماری، تقریباً در یک سطح می‌باشد. و تفاوت معنادار در عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده هنر و معماری از نظر مهارت انسانی و ادراکی وجود دارد. میانگین مهارت انسانی ۸۰/۶۶ و میانگین مهارت ادراکی ۸۴/۷۲ می‌باشد. بنابراین مهارت ادراکی مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده هنر و معماری بالاتر از مهارت انسانی آنان می‌باشد. در کل مهارت فنی، بالاترین امتیاز را در دانشکده هنر و معماری دارا می باشد.

## References

Abbasi, Kh ,(2004), *Comparison between the effectiveness of selective and appointive principals*; Reasearch project of education and training organization in Tehran 's cities.in Persian.

Alagheh Band ,Ali, (2006) ,*The principal of training management*, Ravan Press,volume 18. in persian Arabi, Seyed Mohamad,(1997), *Comparative analysis of management methods*,Tehran, Published by office of Cultural Research. in Persian.

Asadi, Ali,(1995),*Investigation of The role of knowledge and management skills of agricultural schools heads in the educational success of these centers*,*Master's Thesis*, Faculty of Agriculture, Tarbiat Modares university . in Persian.

Basiri, Abolghasem,(1994),*Review the quality of principal's performance of technical and vocational school in relation of management tasks in Yazd Province*, Educational Research council. in Persian.

Behrangi, MohamadReza,(2000),*Educational and Academic management, second edition*, Tehran, Kamal Tarbiat press with cooperation of Taban press. in persian

Belzer, K. (2011). "Project management still more art than science". A paper, PP:1-60

Bovee, courtland L..., and Thill, John V, and wood, Marian Buck. and Dovel, George p. (1993) *Management. International Ed., Me Grow Hill Book Co.*

David and Ten, Dameron, Kim,(1994),*The important role of management skills in future* , Translator : Shokrolahi , Massoud , News in management , Volumr 10 and 11.

Entesari, Nahid,(2000) ,*The Review of training needs in three skill, Technical , Human and Perceptual and offer an appropriate pattern for within service training to the girl's guidance school principals in Tehran* , *Master's Thesis* , Department of Psychology and Educational sciences, Allameh Tabatabai University . in Persian

Etehad Nejad, Shapoor,(2001),*Review The effectiveness of management skills from the perspective of teachers and it's relationship with educational achievement, Shiraz High School*, *Master's Thesis*, Shiraz University . in Persian

Katz, Robert,(1991),*Skills of a successful manager , Articles about management*, Translator: Totonchian, Mohammad, Training center of state management, Tehran

Katz,RL. (2010).”*skills of an effective administer*”.Harvard business review. Business classic fifteen key concepts for managerial success.

Khajeh Zafreh, Mohammad Reza,(1995),*Investigation of the familiarity level of Esfahan's guidance school principals with their job skills in their own opinion and it's comparison with teacher's supervise* , Master's Thesis , Esfahan University . in persian

Majd, Zohre,(2001),*The evaluation of management skills of Shiraz's principals in four public high schools* ,Master's Thesis, Islamic Azad University ,Shiraz Unit . in persian

Mir kamali,Seyed Mohammad,(1999),*Human relations in schools*, Seyteron Press,Tehran. in persian

Mohammadi, Ali,(2001), The performance of Urimia city's principals to create leadership,Training,Human,Technical and administrative relations in the perspective of teacher's in different educational sessions, *Scientific research Journal of Educational innovations, volume 34, page 138* . in persian

Mossayian Najaf Abadi, Rasoul, (1993), *Investigation and comparison of education and health care principals have the triple management skills in the perspective of officials and it's implication on performance of managers in training hospitals*, Master's Thesis, Tehran University. in persian

Nikoo, Jalil, (1998), *Investigation of technical, Human and perceptual skills of specialized and non specialized principals of Semnan province schools*, Master's Thesis, Islamic Azad University, Rudehen Unit. in persian

Pratzner. F. and Norton. R. (2013). *trans ferable skills: ohio state*.

Peterson, Tim. D. (2012).”The engoing legacy of R.L. Katz”.*Journal of management Decision, vol.42.No.10.PP:1297-1308*

Rabani Khah, Fahimeh, Pardakhtchi, M. (2001), *Investigation of the management skills levels in Ghom high schools principals and it's relationship with it's effectiveness*, Master's Thesis, Department of Psychology and Educational Science, Shahid Beheshti University. in Persian

Rafiepour Nabavi, mohammad, (2002), Management skills for 1990, *Tadbir*, volume 22. in persian

Rezvani, hossein, (1998), *Investigation of principals performance adaptation with educational management tasks from the perspective of trainers in training centers*, Master's Thesis, Department of Educational Science and Psycholog ,Tarbiat moallem University in persian

Sadeghi, Ghadir, (1998), *Comparison between the performance of specialized and non specialized principals in the field of management consulting and disciplinary actions from the perspective of teachers in Shiraz*, Master's Thesis, Islamic Azad University, Shiraz Unit in persian

Safi, Ahmad, (1994), High schools and principal's skills, *Journal of management education*, volume 4. in persian

Salehi, Reza, (2001), Investigation of the management skills and it's implication on the effectiveness of Esfahan's guidance school's principals, *scientific-research journal of educational innovations* ,volume 34, page 137. in persian

Sambastivan Murali, Mohani Abdul and Yuzliani Yusop. (2012). "Impact of personal and management skills of entrepreneurs on venture performance in Malaysia: opportunity recognition skills as a mediating factor" *Technovation*. Vol. 29, Issue 11, PP:798-805

Seyed Abbas Zadeh, Mir Mohammad, (2001), *General management training* ,Urimia University Press. in persian

Zirak, Ali, (1997), *Comparison between the principals graduated in management education field with principals graduated in other fields in Mashhad boy's high schools*, Master's Thesis, Department of Educational Science, Shahid Beheshti University. in persian