

## راهبردهای توسعه‌ی آموزش در نظام ملی نوآوری کشاورزی در مرکز تحقیقات، آموزش کشاورزی و منابع طبیعی یاسوج

پیمان فلسفی<sup>۱</sup> و زهرا نظری<sup>۲</sup>

۱- استادیار ترویج و آموزش کشاورزی، سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی، تهران، ایران  
۲- دانشجوی کارشناسی ارشد ترویج کشاورزی، دانشکده‌ی کشاورزی، دانشگاه یاسوج.

### چکیده

هدف از این تحقیق شناسایی چالش‌ها و فرصت‌های پیش روی مرکز تحقیقات، آموزش کشاورزی و منابع طبیعی و یافتن راهبردهایی برای گسترش آموزش در نظام ملی نوآوری کشاورزی، با تأکید بر تجربه‌های حاصل از استان کهگیلویه و بویراحمد بوده است. بر این پایه در گام نخست، از روش کیفی ارزشیابی توانمندساز و روش تحلیل SWOT استفاده شد و در گام دوم که به شیوه‌ی کمی بود، از ماتریس QSPM برای انتخاب راهبردها استفاده گردید. ابزار پژوهش در گام اول پرسش‌نامه یا پروتوکل SWOT و در گام دوم پرسش‌نامه‌ی ساختارمند بود، که به تأیید اعضای گروه مدیریت توسعه‌ی روستایی دانشگاه یاسوج رسید. جامعه‌ی آماری ۴۰ نفر از کارشناسان مدیریت هماهنگی ترویج کشاورزی، سازمان جهاد کشاورزی و کارشناسان مرکز تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی و منابع طبیعی یاسوج بود که در ارتباط تنگاتنگ با فعالیت‌های آموزشی کشاورزی این مرکز بوده و با چالش‌ها و فرصت‌های آن آشنایی کامل دارند. نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها در مرحله‌ی اول، به وسیله‌ی پروتکل تجزیه و تحلیل سوات گردآوری شد. اعتبار وزنی هر یک از عوامل داخلی؛ قوت‌ها (۲/۳۷۴)، ضعف‌ها (۲/۵۷۹)، و عوامل خارجی؛ فرصت‌ها (۲/۲۷۱) و تهدیدها (۲/۹۹۴) محاسبه گردید. این داده‌ها نشان دهنده‌ی غلبه‌ی ضعف‌ها بر قوت‌ها و تهدیدها بر فرصت‌ها بود. جمع امتیاز موزون به دست آمده برای محیط داخلی و خارجی به ترتیب ۴/۹۵۳ و ۵/۲۶۵ به دست آمد که نشان داد دیدگاه اساسی و جهت‌گیری کلی در تدوین راهبردها با تکیه بر فرصت‌ها و رفع تهدیدهای محیط خارجی در یک محیط، برون‌زا امکان‌پذیر است. در گام دوم برای تعیین اهمیت کلی راهبردها از میانگین جمع امتیاز موزون نمره‌های جذابیت استفاده شد. یافته‌ها نشان دادند که پنج راهبرد از بین ده راهبرد انتخابی امتیازی بیش از میانگین داشته که باید مورد توجه قرار گیرند.

نمایه واژگان: آموزش کشاورزی، تکنیک SWOT، ماتریس QSPM، نظام ملی نوآوری، ترویج کشاورزی.

نویسنده مسئول: پیمان فلسفی

رایانامه: p.falsafi@areo.ir

دریافت: ۱۳۹۷/۰۳/۱۱ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۸/۱۴

## مقدمه

ارکان آموزش و ترویج را در قالب نظام نوآوری کشاورزی تعریف می‌کنند. نوآوری‌های کشاورزی به عنوان یک فرآیند کمک‌کننده‌ی تکاملی یعنی ترکیبی از تغییرات فناورانه، اجتماعی، اقتصادی و نهادی بوده و فقط فناوری نیست، بلکه بیش‌تر یک چشم‌انداز جامع از آن چیزی است که در آینده باید انتظارش را داشته باشیم و آن دسته از نیازها که در بسیاری از زمینه‌ها نیازمند تغییر هستند (کلارکس و همکاران؛ ۲۰۱۴).

توجه به نوآوری به عنوان وسیله‌ای که به چالش‌های توسعه‌ی اقتصادی پایدار می‌پردازد در میان سیاست‌گذاران رو به افزایش است. با این حال، بازه وسیعی از عوامل مانند زیرساخت‌های نامناسب فیزیکی و دانشی، حذف انسجام چارچوب‌های نهادی یا عدم توانایی خاص ممکن است تأثیر منفی بر روی عملکرد نظام نوآوری کشاورزی بگذارد (لامپورینوپولو؛ ۲۰۱۴). در دیدمان جدید توسعه‌ی کشاورزی، از یک سو، تولیدکننده و بهره‌بردار به مثابه‌ی مدیر کلیه‌ی منابع تولید کشاورزی، محور توسعه قرار می‌گیرد از سوی دیگر سایر عوامل دست‌اندرکار توسعه‌ی کشاورزی مانند اتحادیه‌ها و تشکل‌های تولیدی، خریداران عمده و واسطه‌های محصولات در سطح تجاری و فروشندگان نهاده‌های کشاورزی، مشاوران، سازمان‌های غیر دولتی و تشکل‌ها راهبردهایی برای توسعه‌ی محلی نقش مهمی در توسعه‌ی کشاورزی ایفا می‌کنند. چنین شرایطی به عنصرهای آموزش، ترویج و تحقیق به صورت سیستمی نگرینسته و نقش و کارکرد آن‌ها را در ارتباط با سایر عنصرهای نظام باز تعریف می‌کند (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۱). در این بین آموزش کشاورزی به عنوان عامل سرعت بخشنده و ضروری توسعه‌ی کشاورزی، عامل کلیدی و جزو جدانشدنی برنامه‌ی جامع توسعه‌ی کشاورزی مورد توجه صاحب‌نظران می‌باشد. آینده‌ی جامعه‌ی بشری اگر مربوط به کشاورزی شود، بستگی دارد به این که در کشاورزی چه اتفاقی بیفتد و هر اتفاقی که در کشاورزی اتفاق بیفتد به تحقیق، آموزش کشاورزی

در آن نقش تعیین‌کننده خواهد داشت. از این رو، آینده‌ی جامعه‌ی بشری به آموزش گران، محققان و مروجان، آموزش گران کشاورزی بستگی پیدا می‌کند که آن‌ها چگونه نقش خود را در توسعه‌ی کشاورزی و افزایش تولیدات کشاورزی و غذایی ایفا نمایند (دوستی، ۱۳۹۰). در همین راستا، مرکزهای آموزش کشاورزی بانی اصلی هدایت و انجام تمام امور آموزشی اعم از آموزش‌های ضمن خدمت، مقطع دار، علمی کاربردی، فنی و حرفه‌ای، کاردانش و غیره با استفاده از تمام ظرفیت‌های آموزشی موجود ایجاد و تعریف شده‌اند. هم‌چنین اقدام جهت توسعه‌ی کمی و کیفی فعالیت‌های آموزشی از طریق ارزشیابی مستمر، ارزشیابی توانمندی آموزشی شاغلین بخش کشاورزی، صدور گواهی‌نامه برای آن‌ها، برنامه‌ریزی جهت مشارکت بخش خصوصی در اجرای آموزش‌های بخش کشاورزی، بررسی و ارائه‌ی پیشنهاد در زمینه‌ی تهیه و اصلاح برنامه‌های درسی، استانداردهای آموزشی، تجهیزاتی و تشکیلاتی به سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی، توسعه، نگهداری، تکمیل و تجهیز امکانات و فضاهای آموزشی متناسب با برنامه‌های آموزشی مصوب از جمله وظایف مراکز آموزش کشاورزی ابلاغ شده است. هم‌چنین ایجاد و توسعه‌ی روابط علمی - آموزشی با سایر مراکز آموزشی و پژوهشی داخل کشور، همکاری و هماهنگی و اقدام برای مدیریت مطلوب تولید، پردازش و نشر آمار و اطلاعات فعالیت‌های مرکز آموزشی یا واحدهای تابعه‌ی آن بر اساس دستورالعمل‌های مربوطه و غیره از جمله وظایف مراکز عنوان و انتظار می‌رود مراکز مذکور به عنوان یکی از عاملان نظام ملی نوآوری با ایفای این نقش مهم، زمینه ساز توسعه‌ی بخش کشاورزی و نظام ملی نوآوری باشند.

کشاورزی ماهیت بین رشته‌ای دارد. از این رو، زمینه‌ی فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و سیاسی این بخش طلب می‌کند که دانش آموختگان آن قابلیت‌ها و شایستگی‌های لازم برای انتقاد و اندیشه و عمل را کسب نمایند. این مهم بر عهده‌ی مؤسسه‌های آموزش کشاورزی است که باید بتواند شایستگی‌هایی

ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی مرکز آموزش کشاورزی کهگیلویه و بویراحمد را شناسایی کند؟ و راهبردهایی برای توسعه‌ی آموزش در نظام ملی نوآوری کشاورزی با تأکید بر بررسی و تحلیل چالش‌ها و فرصت‌های پیش روی واحد آموزشی این مرکز در استان کهگیلویه و بویراحمد ارائه نماید.

بررسی یافته‌های پژوهش‌های انجام شده در داخل و خارج از کشور، گویای آن است که دوره‌های آموزشی به عنوان یکی از پایه‌های توسعه‌ی کشاورزی هم برای کشاورزان و هم برای توسعه‌ی کشاورزی است که در ارتقای دانش و نگرش کشاورزان و در مجموع توسعه‌ی کشاورزی نقش به سزایی ایفا می‌کند (نظرزاده زارع و همکاران، ۱۳۹۰). از این رو، گفته می‌شود که بخش مهمی از بهره‌وری کشاورزان به کمیت و کیفیت آموزش‌های ترویجی دریافتی آنان بستگی دارد (صافی سیس و همکاران، ۱۳۹۳). اما، میزان موفقیت نهادهای فعال در این حوزه که مرکزهای آموزش کشاورزی مهم‌ترین آن هاست، وابسته به عامل‌های مختلف است. به عبارت دیگر چالش‌ها و فرصت‌های پیش روی این مرکزها سهم اصلی و عمده‌ای در تعیین وضعیت و موفقیت آن‌ها دارند. این عامل‌ها از دیدگاه‌های مختلف مورد توجه قرار گرفته است. از جمله‌ی این بررسی‌ها می‌توان به موردهای زیر اشاره نمود.

آدسوجی و همکاران (۲۰۰۶)، در مقاله‌ای نیازهای آموزشی کشاورزان برای توسعه‌ی کار آینده‌ی ترویج کشاورزی در یکی از ایالت‌های نیجریه را ارزیابی کردند در نتیجه نیازهای آموزشی کشاورزان تعریف شدند. یافته‌های آن بیانگر رابطه‌ی منفی اما معنی‌دار بین سال‌های آموزش و نیازهای آموزشی بیان شده توسط کشاورزان است. هم چنین، ضریب هم بستگی نشان داد که گستره‌ی خانوار، اندازه‌ی زمین زراعی، زمان سپری شده در کشتزار و افراد شرکت‌کننده در آموزش‌ها دارای رابطه‌ی مثبت و معنی‌دار بوده است. در عین حال شناسایی نقاط قوت و ضعف انجمن‌های محلی می‌تواند، چالش‌های سه جانبه‌ی نبود یا هزینه بالای نهاده‌ها و نبود سرمایه‌ی آغازین را کاهش داده و مرتفع سازد.

را در دانش آموختگان بارو کنند تا آن‌ها قادر باشند با غیرقطعیت بودن‌ها، موقعیت‌های پیچیده و نامعین، هنجارها، ارزش‌ها و علایق متضاد و متنوع برخورد نمایند (شهبازی و علی بیگی، ۱۳۸۵). با وجود اثربخشی مرکزهای آموزش کشاورزی در آمادگی فرد برای اشتغال و تربیت نیروی متخصص موردنیاز، این مراکز با چالش‌های زیادی مواجه هستند. نتایج مطالعات مختلف حاکی از آن است که نظام متداول آموزش کشاورزی بیش‌تر به ارائه‌ی آموزش‌های نظری پرداخته و نتوانسته آموزش‌های عملی را جهت تربیت فارغ التحصیلان کارآمد و موردنیاز بازارکار، ارائه نماید. بر این اساس بررسی‌ها مؤید آن است که دانش آموختگان دانشگاه‌های ایران دارای توانایی‌های فردی و مهارت‌های لازم برای راه‌اندازی کسب و کار و جایابی مناسب و حرف‌های در بازار کار نمی‌باشند (حاجی میررحیمی و مخبر، ۱۳۸۸). بنابراین یکی از عامل‌های مهم مؤثر بر بیکاری دانش آموختگان، چالش‌های مربوط به برنامه‌های آموزشی مؤسسه‌های آموزشی از جمله مرکزهای آموزش کشاورزی است که در زمینه‌های مختلف به چشم می‌خورد. از این رو، لزوم بازنگری در برنامه‌های آموزشی مؤسسات آموزش عالی پرهیزناپذیر است. نظام‌های آموزش کشاورزی اینک بیش از هر زمان دیگری نیازمند هماهنگی و سازگار کردن برنامه‌های درسی خود با نیازهای محلی و تأمین نیازمندی‌های بخش خصوصی و خوداشتغالی می‌باشد (موحدی و همکاران، ۱۳۸۹).

چندیست که مرکزهای آموزش کشاورزی و فعالیت‌های آموزشی این مرکزها با فعالیت‌های سازمان‌های تحقیقات کشاورزی درهم شده و در قالب مرکزهای تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی و منابع طبیعی تعریف شده و فعالیت می‌کنند. رفع نارسایی‌هایی یاد شده از مؤسسه‌های آموزش کشاورزی و حرکت در راستای توسعه‌ی فعالیت‌های این نظام که مهم‌ترین آن فعالیت‌های آموزشی مرکزهای آموزش کشاورزی است، منوط به شناخت وضعیت موجود و ترسیم وضعیت مطلوب بر پایه‌ی آن می‌باشد. بر این پایه، این تحقیق بر آنست تا قوت،

ارتباط بین نظام آموزش کشاورزی و نظام اشتغال می‌داند.

سعدی و لطیفی (۱۳۹۰) درنتایج پژوهش خود با عنوان " آسیب‌شناسی مراکز آموزش کشاورزی استان همدان " از جمله نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی مراکزهای آموزش کشاورزی را به صورت زیر خلاصه کرده‌اند:

نقاط قوت: میزان علاقمندی، توانایی و تسلط آموزش گران به موضوع‌های تدریس، ایجاد انگیزه در بین دانش آموزان، استفاده از روش‌های مختلف درسی، آشنایی دانش آموزان با محیط روستایی و رضایتمندی آنان از فرآیند آموزشی و غیره.

نقاط ضعف: نبود امکانات سخت افزاری در زمینه‌های مختلف مانند کافی نبودن مزرعه‌های نمایشی، مجهز نبودن آزمایشگاه‌های مورد بررسی، کمبود رایانه و اینترنت، کمبود وسایل شنیداری و دیداری مناسب در کلاس‌ها، عدم دسترسی به کتاب‌ها و یافته‌های علمی در خصوص رشته‌ی تحصیلی و غیره.

فرصت‌ها: وجود روحیه‌ی خوداشتغالی، حمایت دولت از فعالیت‌های گروهی در بخش کشاورزی، مناسب بودن جایگاه استان همدان در بخش کشاورزی و غیره.

تهدیدها: نبود امکان فعالیت دانش آموز در مدرسه یا مزرعه‌ی پدری، نگرانی دانش آموزان از آینده‌ی شغلی، نبود زمینه‌ی دسترسی دانش آموزان به امکانات لازم و غیره. در یک تحقیق دیگر که توسط میرزایی و همکاران (۱۳۸۶)، با عنوان ارزیابی نظام ترویج کشاورزی در ایران انجام شد و یافته‌ها نشان داد که این نظام در فعالیت‌های آموزشی و ترویجی، استفاده از روش‌های آموزشی مؤثر و تناسب محتوای برنامه با زمینه‌ی فعالیت کشاورزان، دارای بیش‌ترین موفقیت و در زمینه‌ی مربوط به برنامه‌ریزی در این راستا کمترین میزان موفقیت را دارا می‌باشد.

در مرکز آموزش کشاورزی شهرستان میاندوآب، محمدزاده و صدیقی (۱۳۹۲)، بازدارنده‌های آموزش کارآفرینی در مراکزهای آموزش کشاورزی را مورد

سابایی (۲۰۰۶)، در بررسی خود اذعان کرده است که، صلاحیت کنشگران ترویج کشاورزی به عنوان یکی از پیش نیازهای اصلی برای خدمات ترویج کشاورزی در نظر گرفته شده است. از این رو، بسیاری از سازمان‌های ترویج کشاورزی تلاش زیادی برای بهبود منبع نیروی انسانی خود با اجرای برنامه‌های آموزشی اعمال کرده‌اند. ارزشیابی این برنامه‌ها به منظور اندازه‌گیری بهره‌وری و موفقیت آن‌ها برای بهبود صلاحیت عاملان و کارکنان ترویج کشاورزی ضروری می‌باشد. بنابر نتایج این بررسی که در عربستان سعودی انجام شده است کارگاه آموزشی در بهبود دانش کارکنان و عاملان ترویج در همه‌ی منطقه‌های تحت پوشش موفق بوده است. افزون بر این، یافته‌ها نشان داد که آموزش گران بر این باورند که این کارگاه آموزشی سودمند بوده و از دیدگاه آنان روش‌ها، رهیافت‌ها و مساعدت‌های ترویج و شکل رهبری سودمندترین موضوع‌های بودند، از نظر حاجی میررحیمی و مخبر (۱۳۸۸)، مهم‌ترین چالش‌های مراکزهای آموزش کشاورزی نبود تناسب توسعه‌ی کمی دانشگاه با ظرفیت اشتغال، نبود ارتباط بین دانشگاه و عرصه‌ی عملی کشاورزی، توجه بیش از حد به مدرک، نبود ارتباط بین واحدهای تحقیقاتی بخش کشاورزی و دانشگاه و ورود سخت به دانشگاه و خروج آسان از آن است. این مرکزها با کم توجهی به یادگیری عملیاتی و خلاقانه‌ی موضوع‌های درسی، به جای کارپرور بودن، با هزینه‌های زیادی افرادی را تربیت می‌کند که تنها شکاف‌های شغلی تعریف شده‌ی سنتی اداری را پر کنند. در همین راستا، خسروی‌پور (۱۳۸۷)، سبب‌های اصلی رشد معضل بیکاری دانش آموختگان آموزش عالی کشاورزی را عدم تناسب محتوای آموزشی با نیاز بازار کار، تأکید بر موضوع‌های و درس‌های نظری، کافی نبودن واحدهای عملی، ضعف مهارت‌های موردنیاز بازارکار از سوی دانش آموختگان، بی توجهی به آموزش‌های کارآفرینی، ضعف مدرسان در ارائه‌ی درس‌های عملی و مهارتی، لزوم تأمین نیازهای خوداشتغالی و نبود زمینه‌ی

فرصت‌ها شامل: دوره‌ی مکانی می‌تواند یک فرصت بهتر برای فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی دانشجویان و اعضای هیأت علمی کشاورزی و منابع طبیعی به سبب نزدیک‌تر بودن به کشتزارها و باغ‌ها باشد، دوره‌ی مکانی می‌تواند بهره‌مندی از درآمدهای جانبی فعالیت‌های زراعی و دامپروری را بالاتر ببرد و دوره‌ی مکانی امکان توسعه‌ی محصول‌های زراعی و دامپروری می‌تواند افزایش یابد و تهدیدهای ناشی از دوره‌ی مکانی نیز، شامل: هدر دادن زمان و انرژی دانشجویان و اعضای هیأت علمی، ایجاد خطرها در رفت و آمدهای پی در پی برای دانشجویان، کارکنان و اعضای هیأت علمی و دور ماندن دانشجویان از فضای فرهنگی و اجتماعی دانشگاه است.

روش‌های تدریس کشاورزی در ایلونوس ایلات متحده آمریکا توسط نیوکمب و همکاران (۱۹۸۶)، بررسی شد. یافته‌های پژوهشگران نشان داد، ویژگی‌هایی چون تحصیلات، مهارت، روش تدریس، روش استفاده از ابزار کمک آموزشی، اخلاق و اطلاعات فنی در موفقیت فرد آموزش‌گر برای ایراد آموزش‌های بهتر تأثیر دارد.

امرسون و یانگ (۱۹۸۲)، در پژوهشی مدرسه‌ی تعاونی حرفه‌ای را در واشنگتن ارزیابی کردند. پژوهشگران به این نتیجه رسیدند، آموزش‌های فنی و حرفه‌ای در تهیه‌ی برنامه‌های کیفی و مناسب، با نارسایی‌هایی مانند ارایه‌ی برنامه‌های قدیمی و بدون کیفیت، تناسب محدود بین بازار کار محلی و نیازهای حرفه‌ای و صنعتی و نبود فرصت‌های تجربه‌ی کار محلی روبرو است.

### روش‌شناسی

در این پژوهش از تحقیق کیفی به عنوان راهبرد کلی و مطالعه‌ی موردی به عنوان دیدمان تحقیق استفاده شد. واحد مورد تجزیه و تحلیل، مرکز تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی و منابع طبیعی استان کهگیلویه و بویراحمد بود که به طور ویژه فعالیت آموزشی آن مدنظر بود. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی است زیرا در پی توسعه‌ی دانش کاربردی در زمینه‌ی موضوع یادشده است و نتایج به

پژوهش قرار دادند. نتایج کار پژوهشگران نشان داد، نبود تعامل میان دانشگاه و بنگاه‌های کارآفرین و کمبود مدرسان متخصص در تدریس به عنوان مهم‌ترین بازدارنده‌ها شناسایی شدند. همچنین نارسایی سیاستگذاری و برنامه‌ریزی را به عنوان مهم‌ترین عامل معرفی کردند.

تحلیل دیدگاه آموزش‌گران مرکزهای آموزش کشاورزی و منابع طبیعی در ارتباط با فلسفه‌ی آموزش بزرگسالان توسط فرهادیان و همکاران (۱۳۹۱) مورد پژوهش قرار گرفت. نتایج کار پژوهشگران نشان داد، بین متغیرهای سن و پیشینه‌ی تدریس با دیدگاه‌های فلسفی (لیبرال)، رفتارگرایی، پیشرفت گرایی، انسان‌گرایی و رادیکال رابطه معنی‌داری وجود دارد.

در استان‌های گلستان و مازندران نیازهای آموزشی حرفه‌ای مربیان کشاورزی مرکزهای آموزش کشاورزی توسط پزشکی راد (۱۳۸۷) مورد پژوهش قرار گرفت. نتایج گویای آن بود، آشنایی با اینترنت، آشنایی با روش‌های ارزشیابی، ایجاد و هدایت انگیزه‌ی یادگیری در فراگیران و آشنایی با روش حل مسئله از نیازهای اساسی آموزشی مربیان مرکزهای آموزشی بود. همچنین بین متغیرهای سن، پیشینه‌ی تدریس کشاورزی و شمار دوره‌های ضمن خدمت گذرانده با میزان نیازهای آموزشی رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد.

با تحلیل SWOT مجیدی و بیژنی (۱۳۹۶)، چالش‌ها و راهبردهای دوره‌ی مکانی مرکزهای آموزش عالی کشاورزی و منابع طبیعی در سراسر کشور را از مرکزهای اصلی آموزشی ارزیابی و بررسی کردند. نتایج نشان داد، نقاط قوت شامل: ایجاد فضای بیش‌تر برای عملیات میدانی و آزمایشگاهی، تردد وسیله‌های نقلیه سنگین و ادوات کشاورزی، نزدیکی و همجواری با طبیعت و شرایط دست نخورده‌ی کشاورزی و روستایی، نقاط ضعف شامل: افزایش هزینه‌های آمد و رفت کارکنان، اعضای هیأت علمی و دانشجویان، دسترسی کمتر به امکانات رفاهی موجود در دانشگاه، کاهش تعامل دانشجویان و استادان رشته‌ی کشاورزی و منابع طبیعی با دیگر رشته‌ها،

گرفت نیز، ابزار تحقیق به تأیید استادان گروه مدیریت توسعه‌ی روستایی دانشکده‌ی کشاورزی دانشگاه یاسوج رسید.

گام نخست پژوهش شامل مرحله‌های ورودی و سازگاری و مقایسه می‌باشد. در مرحله‌ی ورودی، داده‌ها و عامل‌های اصلی مورد نیاز از درون و بیرون سازمان برای تدوین راهبرد شناسایی می‌شوند. این مرحله، ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی را شامل می‌شود. همچنین در این مرحله فزون بر شناسایی عامل‌های درونی و بیرونی، وزن‌دهی عامل‌های یاد شده نیز، انجام شد. این گام از پژوهش به روش کیفی ارزشیابی توانمندساز بوده که در این زمینه از شیوه و فن تجزیه و تحلیل سوات و مشاهده و بررسی اسناد بهره گرفته شد. مدل ارزشیابی توانمندسازی از مدل‌های جدید ارزشیابی می‌باشد که برای اولین بار در سال ۱۹۹۳ توسط دیوید فیترمن و همکاران طراحی شده است. این مدل برای کمک به مردم در گروه‌ها و سازمان‌ها طراحی شده است و بخشی از چشم انداز خردورانه ارزشیابی است. ارزشیابی توانمندساز، ضرورتاً فعالیت دسته جمعی است و نه یک پیگیری فردی که در سه مرحله انجام می‌گیرد. مرحله‌ی اول فرآیند ترسیم رسالت‌ها یا اهداف برنامه از طریق ایجاد بحث‌های آزاد، انتقاد و تأمل ممکن است. مرحله‌ی دوم ممیزی برنامه و بررسی موجودی است و مرحله‌ی سوم ترسیم راه آینده است. در این مرحله اهداف و راهبردها، راه رسیدن به آرزوها را تعیین می‌کند.

جامعه‌ی مورد پژوهش ۴۰ نفر از کارشناسان رسمی واحدهای کشاورزی مانند سازمان جهاد کشاورزی استان و مدیریت هماهنگی ترویج استان و کارشناسان مرکز تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی و منابع طبیعی استان بوده‌اند که همگی دانش آموخته‌ی کشاورزی بوده و در ارتباط تنگاتنگ با مرکز آموزش و آموزشگری کشاورزی بوده و با مساله‌های پیش روی این مرکز آشنایی کامل دارند. به این صورت که در آغاز، افراد برای حضور در یک جلسه‌ی بحث گروهی در سالن اجتماع مرکز یادشده در استان کهگیلویه و بویراحمد دعوت شده و پس از

دست آمده از آن در برنامه‌ریزی‌ها و تصمیمات مربوط به مرکز مورد مطالعه، قابل استفاده می‌باشد. اتخاذ تصمیم‌گیری‌های راهبردی و تدوین راهکارهای اجرایی در این حوزه همانند طراحی راهبردها در دیگر حوزه‌های وظیفه‌ای، نیازمند بررسی محیط بیرونی و شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و ارزیابی محیط درونی برای آشکار شدن نقاط قوت و ضعف می‌باشد (مرادی و حشمتی، ۱۳۹۳: ۸۲). به همین سبب از شیوه و فن سوات برای تجزیه و تحلیل و ارزیابی محیط درونی و بیرونی مرکز یادشده و برای دستیابی به راهبردهای مناسب برای برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری از شیوه و فن کمی QSPM برای توسعه‌ی آموزش در بخش کشاورزی استان استفاده شده است.

در پژوهش‌های کیفی اعتبار و پایایی مانند روش‌های کمی بر اصول مشخصی استوار نیست و این مهم به زیربنا و منطق درونی پژوهش کیفی و جنبه‌ی تفسیری و تأویلی آن بر می‌گردد. در این پژوهش نیز، برای دستیابی به اطمینان از بخش روایی کیفی پژوهش و به منظور اطمینان خاطر از دقیق بودن و اطمینان یافته‌ها از دیدگاه پژوهشگر، مشارکت کنندگان یا خوانندگان گزارش پژوهش، اقدام‌های زیر صورت پذیرفت:

۱- بازبینی توسط اعضاء: مشارکت کنندگان در مصاحبه‌ها، مقوله‌های به دست آمده را ملاحظه و بازبینی کرده و نظر خود را در ارتباط با آن‌ها ابراز کردند. ۲- بررسی همکار: این تحقیق بخشی از طرح پژوهشی بوده است که در این راستا، افزون بر دریافت نظرهای مجری طرح پژوهشی و همکاران و مشاور طرح، با چندتن از اعضای هیئت علمی و کارشناسان مرکز تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی استان کهگیلویه و بویراحمد، در یک جلسه‌ی بحث گروهی با عنوان ارزشیابی توانمندساز، به بررسی مقوله‌ها و طبقه‌بندی آن‌ها پرداخته شد. ۳ مشارکتی بودن پژوهش: به طور همزمان از مشارکت کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها در مرحله‌های مختلف کمک گرفته می‌شد. برای تعیین روایی پایایی پژوهش در گام دوم که به شیوه‌ی کمی انجام

راهبردهای مناسب استفاده شده است. این ماتریس دارای پنج مرحله است و تعیین می‌نماید که کدام یک از گزینه‌های استراتژیک انتخاب شده، امکان‌پذیر است و به طور کلی استراتژی‌ها را اولویت‌بندی می‌نماید.

### یافته‌ها

میانگین سن افراد ۴۱ سال، میانگین درآمد ماهیانه هشتاد میلیون ریال و میانگین پیشینه‌ی کار آنان ۱۲ سال می‌باشد.

مرکز آموزش کشاورزی استان کهگیلویه و بویراحمد دارای نقاط قوت فراوانی در سوبه‌های مختلف فردی و سازمانی می‌باشد که می‌توان برای افزایش عملکرد مرکز بر آن‌ها تمرکز کرد. این عامل‌ها در بعد فردی شامل وجود کارشناسان مجرب و متخصص، آشنایی کامل کارشناسان آموزش به زبان محلی و دانش بومی و در بعد سازمانی نیز، شامل وجود امکانات آموزشی و کمک آموزشی شنیداری و دیداری می‌باشد.

نقاط ضعف شناسایی شده در سازمان مورد مطالعه بیش‌تر از نقاط قوت شناسایی شده در مرکز مربوطه است. این عامل‌ها در بعد فردی شامل نداشتن بودجه‌ی کافی، نبود فضای مناسب برای برگزاری کلاس‌های آموزشی، نبود امکان به کارگیری کارشناسان آموزشی در زمینه‌ی تخصصی مربوطه، سازگار نبودن برخی آموزش‌های سازمان با نیازهای موجود، نبود زمینه‌ی استفاده‌ی کافی از تجربه‌ی کشاورزان پیشرو در امر آموزش، مهارتی نبودن اغلب آموزش‌ها و نبود امکانات لازم برای آموزش‌های عملی از جمله (امکانات هرس و غیره) است.

یکی از عامل‌های محیطی پیش روی سازمان مورد بررسی، وجود فرصت‌ها بوده که شامل وجود تشکلهای غیردولتی تخصصی مرتبط با امر آموزش از جمله کلینیک‌های گیاهپزشکی و بسیج مهندسين، وجود مرکزهای دانشگاهی مرتبط در سطح استان، ارتباط تنگاتنگ آموزش، ترویج و تحقیقات در سطح استان و وجود فرصت‌های آموزشی مناسب حین خدمت در زمینه‌های مختلف بوده است.

معرفی و اعلام هدف موردنظر، در پنج گروه تقسیم‌بندی شدند. سپس به آنان فرصت داده شد تا چالش‌ها و فرصت‌های پیش روی مرکز آموزش کشاورزی را در شیوه نامه تجزیه و تحلیل SWOT که برای این منظور طراحی شده بود، تکمیل کنند. پس از پایان زمان موردنظر در یک نشست بحث گروهی از همه‌ی افراد خواسته شد در زمینه‌ی همه‌ی عامل‌های عنوان شده از سوی گروه‌ها اظهارنظر کرده و در نهایت با توافق جمعی شمار عامل‌ها در چهار سوبه نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی مرکز آموزش کشاورزی محاسبه، مشخص و دسته‌بندی شدند. تجزیه و تحلیل نهایی نیز، با محاسبه‌ی میانگین نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان و محاسبه‌ی وزن هر کدام از عامل‌ها، محاسبه‌ی وزن موجود و در نهایت تعیین وزن نهایی با استفاده از نرم‌افزار SPSS انجام گرفته است. شیوه نامه تجزیه و تحلیل SWOT حرف اول چهار کلمه‌ی انگلیسی با معادل فارسی قوت<sup>۱</sup>، ضعف<sup>۲</sup>، فرصت<sup>۳</sup> و تهدید<sup>۴</sup> می‌باشد و به عنوان یکی از ابزارهای استراتژیک تطابق نقاط قوت و ضعف درون سیستمی با فرصت‌ها و تهدیدات برون سیستمی است SO، ST، WO، WT به صورت زیر پیوند داده می‌شوند و گزینه‌های استراتژی از بین آن‌ها انتخاب می‌شود (ابراهیمی زاده و آقاسی زاده، ۱۳۸۸):

- راهبردهای رقابتی تهاجمی SO که تمرکز آن‌ها بر نقاط قوت درونی و فرصت‌های بیرونی است؛  
 - راهبردهای تنوع بخشی ST که بر نقاط قوت درونی و تهدیدهای بیرونی متمرکز است؛  
 - راهبردهای بازنگری WO که ضمن تأکید بر نقاط ضعف درونی، سعی بر بهره‌گیری از فرصت‌های بیرونی در جهت رفع نقاط ضعف می‌باشد و  
 - راهبردهای تدافعی WT که برای مقابله با ضعف‌های درونی و تهدیدهای بیرونی ارائه می‌شود.  
 راهبردهای تدافعی WT که برای مقابله با ضعف‌های درونی و تهدیدهای بیرونی ارائه می‌شود.  
 گام دوم که ماهیت کمی دارد از ماتریس QSPM<sup>۵</sup> برای تصمیم‌گیری جهت انتخاب

د) در نهایت پس از تهیه‌ی جدول‌های مربوط به شناخت محیط درونی و بیرونی و تعیین مسائل کلیدی آن‌ها (نقاط قوت، فرصت‌ها، ضعف‌ها و تهدیدهای پیش روی مرکز آموزش کشاورزی)، جداول مربوط به وزن‌دهی هریک از مسئله‌های کلیدی مربوطه برابر جدول‌های شماره ۲، ۳، ۴ و ۵ تنظیم شد.

داده‌های جدول ۲ گویای وجود فرصت‌های پیش روی مرکز آموزش کشاورزی استان ک. ب. می‌باشد. بر این پایه وجود تشکلهای غیردولتی تخصصی مرتبط با امر آموزش از جمله کلینیک‌های گیاهپزشکی و بسیج مهندسين بالاترين اعتبار وزنی را به خود اختصاص داده است. در مقابل، وجود فرصت‌های آموزشی مناسب حین خدمت در زمینه‌های مختلف برای آموزش گران کمترین اعتبار وزنی را دارد. در این بین وجود مرکزهای دانشگاهی مرتبط در سطح استان‌ها و ارتباط تنگاتنگ آموزش، ترویج و تحقیقات در سطح استان به عنوان فرصت‌های هستند که به ترتیب رتبه‌ی دوم و سوم را به خود اختصاص داده‌اند.

بنا بر داده‌های جدول ۳ مشاهده می‌شود، وجود کارشناسان کارآزموده و متخصص، آشنایی کامل کارشناسان آموزش به زبان محلی و دانش بومی و وجود امکانات آموزشی و کمک آموزشی شنیداری و دیداری از سوی سازمان به ترتیب با بیشترین اعتبار وزنی در شرکت هستند که می‌توان برای افزایش و بهبود توانمندی فراگیران بر این عامل‌ها تمرکز کرد.

عامل دیگر محیطی پیش روی مرکز آموزش کشاورزی، تهدیدها هستند که در این زمینه، سازمان مورد بررسی با تهدیدهایی مانند نبود توجه کافی مسئولان امر در زمینه‌ی اهمیت آموزش کشاورزی، نوع نگاه منفی گسترش مرکزهای علمی - کاربردی تخصصی از بیرون و وجود مرکزهای آموزشی مختلف در استان مانند دانشگاه‌های دولتی، آزاد، غیرانتفاعی و غیره روبه رو است.

شیوه‌ی وزن‌دهی نقاط کلیدی در تنظیم جدول‌های ارزیابی عامل‌های درونی (IFE) و ارزیابی عامل‌های بیرونی (EFE) به شرح زیر می‌باشد:

الف) جدول‌های نقاط کلیدی محیط درونی و بیرونی به صورت جداگانه تنظیم و به یک گروه خبره (استادان گروه مدیریت توسعه‌ی روستایی دانشکده‌ی کشاورزی دانشگاه یاسوج) داده شد. عامل‌ها بر پایه‌ی بیشترین وزن تا کمترین وزن ۰-۵ و ضریب اهمیت آن‌ها بین ۰-۱۰ در نظر گرفته شد.

ب) در این مرحله برای هر یک از نقاط کلیدی در محیط درونی و بیرونی وزن‌های داده شد و ضریب اهمیت به تفکیک جمع و میانگین آن‌ها محاسبه و در ستون مربوط به وزن و ضریب اهمیت قرار داده شدند. اعداد نیز، با سه رقم اعشار محاسبه شد.

ج) پس از آن که ستون مربوط به وزن‌ها و ضریب اهمیت موزون محاسبه و جمع کل آن‌ها به دست آمد، امتیاز وزن نهایی نیز، از حاصل ضرب وزن عادی (نرمال شده) در امتیاز وضع موجود به دست آمد.

#### جدول ۱- میانگین، وزن نسبی و اعتبار وزنی فرصت‌ها

فرصت	میانگین گروه	ضریب اهمیت وزن نسبی	امتیاز وضع موجود	اعتبار وزنی
O <sub>1</sub>	۵/۷۵	۰/۲۳۴	۲	۰/۴۶۸
O <sub>2</sub>	۶/۲۵	۰/۲۵۵	۲	۰/۵۱
O <sub>3</sub>	۶/۷۵	۰/۲۷۵	۳	۰/۸۲۵
O <sub>4</sub>	۵/۷۵	۰/۲۳۴	۲	۰/۴۶۸
جمع کل	۲۴/۵۰	۱		۲/۲۷۱

(منبع: یافته‌های تحقیق)



## جدول ۲- میانگین، وزن نسبی و اعتبار وزنی قوت‌ها

قوت	میانگین گروه	وزن نسبی (ضریب اهمیت)	امتیاز وضع موجود	اعتبار وزنی
S <sub>1</sub>	۸/۰۰	۰/۳۷۶	۳	۱/۱۲۸
S <sub>2</sub>	۶/۲۵	۰/۲۹۴	۲	۰/۵۸۸
S <sub>3</sub>	۷/۰۰	۰/۳۲۹	۲	۰/۶۵۸
جمع کل	۲۱.۲۵	۱		۲/۳۷۴

بودجه‌ی کافی مرکز و نبود امکانات لازم برای به کارگیری نظرها و تجربه کشاورزان پیشرو برای برگزاری نشست و ایجاد تعامل‌های مؤثر با این افراد است.

تهدیدهای پیش روی مرکز آموزش کشاورزی استان کهگیلویه و بویراحمد با وزن‌های مربوطه بیانگر نوع نگاه منفی گسترش مرکزهای علمی کاربردی تخصصی از بیرون، وجود مرکزهای آموزشی مختلف در استان مانند دانشگاه‌های دولتی، آزاد، غیرانتفاعی و غیره و نبود توجه کافی مسئولان امر در زمینه‌ی اهمیت آموزش می‌باشند که به ترتیب بیش‌ترین تا کمترین وزن را در جدول ۵ به خود اختصاص داده‌اند. این موارد می‌تواند اثرات سوء زیادی مانند جلوگیری از پرورش افراد شایسته در زمینه‌ی تخصص‌های مربوط به کشاورزی، بی‌انگیزگی افراد برای فعالیت بیش‌تر و در نتیجه عملکرد و بهره‌وری پایین مرکز آموزش را موجب شود.

برای تعیین اهمیت کلی هر یک از عامل‌های درونی و بیرونی از نتایج جمع امتیاز موزون در هر محیط استفاده شد. به طوری که با توجه به عادی شدن وزن‌ها و وجود ضریب اهمیت بین ۰-۱۰، در نتیجه جمع امتیاز موزون به دست آمده از هر محیط همواره بین ۰-۱۰ خواهد بود و لذا، میانگین آن یعنی عدد ۵، با ایجاد شش حالت مختلف درون زاء، برون زاء، درون زای برون نگر و برون زای درون نگر تعیین‌کننده‌ی دیدگاه اساسی و جهت‌گیری کلی در تدوین راهبردها است که حالت‌های مختلف به شرح زیر هستند:

مطابق با جدول ۴، وجود ضعف‌های زیاد سازمانی در مرکز آموزش نسبت به دیگر عامل‌ها به عنوان مهم‌ترین تنگنانهایی هستند که این مرکز با آن‌ها روبه رو است. این عامل‌ها در جدول بالا از دیدگاه کارشناسان شرح داده شده است. نداشتن بودجه‌ی کافی، مهارتی نبودن اغلب آموزش‌ها، نبود زمینه‌ی استفاده‌ی کافی از تجربه‌ی کشاورزان پیشرو در امر آموزش، نبود امکانات لازم برای آموزش‌های عملی از جمله (امکانات هرس و غیره)، ناسازگاری برخی آموزش‌های سازمان با نیازهای موجود، نبود فضای مناسب برای برگزاری کلاس‌های آموزشی و نبود زمینه‌ی به کارگیری کارشناسان آموزشی در زمینه‌ی تخصصی مربوطه، مهم‌ترین ضعف‌های موجود در مرکز مربوطه می‌باشند که به ترتیب بیش‌ترین تا کمترین اعتبار وزنی را به خود اختصاص داده‌اند. این عامل‌ها به ترتیب در پرورش و استخدام افراد نالایق، جلوگیری از فعالیت مؤثر افراد کاردان، به وجود آوردن جوی غیرعلمی و کاری، بی‌انگیزگی و ناامیدی آموزش‌گران برای رشد و پیشرفت کاری و در نهایت کاهش عملکرد این افراد و بهره‌وری پایین مراکز آموزش، نقش دارند. در توجیه این مسئله باید اذعان داشت که همه‌ی کارکنان مرکز تحصیلات دانشگاهی داشته اما، اغلب از مهارتی و کاربردی نبودن آموزش‌های مرکز آموزش انتقاد دارند و معتبراین باورند قندند تجربه کشاورزان در این حوزه عامل اساسی برای کمک به آنان در ارتقاء مهارت فراگیران می‌باشد که متأسفانه به این موضوع توجهی نمی‌شود. یکی از دلایل بی‌توجهی به نبود زمینه‌ی به کارگیری تجارب کشاورزان از دیدگاه آنان، نبود

جدول ۳- میانگین، وزن نسبی و اعتبار وزنی ضعف‌ها

ضعف	میانگین گروه	وزن نسبی (ضریب اهمیت)	امتیاز وضع موجود	اعتبار وزنی
W <sub>1</sub>	۸/۵۰	۰/۱۶۸	۳	۰/۵۰۴
W <sub>2</sub>	۶/۵۰	۰/۱۲۸	۲	۰/۲۵۶
W <sub>3</sub>	۶/۲۵	۰/۱۲۳	۲	۰/۲۴۶
W <sub>4</sub>	۸/۰۰	۰/۱۵۸	۲	۰/۳۱۶
W <sub>5</sub>	۷/۰۰	۰/۱۳۸	۳	۰/۴۱۴
W <sub>6</sub>	۷/۵۰	۰/۱۴۸	۳	۰/۴۴۴
W <sub>7</sub>	۶/۷۵	۰/۱۳۳	۳	۰/۳۹۹
جمع کل	۵۰/۵۰	۱		۲/۵۷۹

جدول ۴- میانگین، وزن نسبی و اعتبار وزنی تهدیدها

تهدید	میانگین گروه	وزن نسبی	امتیاز وضع موجود	اعتبار وزنی
T <sub>1</sub>	۳/۰۰	۰/۱۷۶	۳	۰/۵۲۸
T <sub>2</sub>	۷/۰۰	۰/۴۱۱	۳	۱/۲۳۳
T <sub>3</sub>	۷/۰۰	۰/۴۱۱	۳	۱/۲۳۳
جمع	۱۷/۰۰	۱		۲/۹۹۴

درونی است، دیدگاه اساسی و جهت‌گیری کلی در تدوین راهبردها تکیه بر فرصت‌ها و رفع تهدیدهای محیط بیرونی می‌باشد که این دیدگاه را، برون‌زا می‌نامند.

اگر جمع امتیازهای موزون محیط درونی از جمع امتیازهای موزون محیط بیرونی بیش‌تر و هر دو بیش از میانگین موردنظر یعنی ۵ باشد پس:  $TEFE > 5$  TIFE > 10، که در آن اگرچه فرصت‌ها و تهدیدهای شایانی وجود دارد، اما نقاط قوت و ضعف محیط درونی نقش با اهمیت‌تری را دارا هستند، دیدگاه اساسی و جهت‌گیری کلی در تدوین راهبردها تکیه بر نقاط قوت محیط درونی و استفاده از فرصت‌های محیط بیرونی در راستای دستیابی به شایستگی‌های کلیدی و توانایی خواهد بود که این دیدگاه را درون‌زای برون‌نگر بیان می‌کنند.

اگر جمع امتیازهای موزون محیط بیرونی از جمع امتیازهای موزون محیط درونی بیش‌تر و هر دو بیش از میانگین مورد نظر یا ۵ باشد یعنی:  $TEFE > 5$  TIFE > 10، که در آن اگر چه نقاط قوت و ضعف شایانی وجود دارد، اما فرصت‌ها و تهدیدهای محیط خارجی نقش با اهمیت‌تری را دارا هستند، دیدگاه اساسی و جهت‌گیری کلی در تدوین راهبردها استفاده از فرصت‌های محیط بیرونی و بهره‌گیری از

اگر جمع امتیازهای موزون محیط درونی و بیرونی، هر دو بین کمترین ممکن و میانگین آن باشد، یعنی  $TEFE > 5$  TIFE > 0 و  $TEFE > 0$  TIFE > 5 نشان می‌دهد که یا نقاط کلیدی به طور دقیق شناخته نشده و یا این که محیط درونی و بیرونی اهمیت چندانی در تدوین راهبرد برای موضوع موردنظر ندارد و استفاده از شیوه و فن SWOT در این مورد مناسب نیست.

اگر جمع امتیازهای موزون محیط درونی بزرگ‌تر از میانگین مورد پذیرش جمع امتیازهای موزون بیرونی ۵ باشد و جمع امتیازهای موزون محیط بیرونی کمتر از میانگین باشد:  $TEFE > 5$  TIFE > 10، در آن اهمیت نقاط قوت و ضعف محیط درونی بیش از فرصت‌ها و تهدیدهای محیط بیرونی است، دیدگاه اساسی و جهت‌گیری کلی در تدوین راهبردها تکیه بر نقاط قوت و رفع نقاط ضعف محیط درونی می‌باشد که این دیدگاه را، درون‌زا می‌نامند.

اگر جمع امتیازهای موزون محیط بیرونی بزرگ‌تر از میانگین مورد پذیرش جمع امتیازهای موزون یعنی ۵ باشد و جمع امتیازهای موزون محیط درونی کمتر از میانگین باشد پس:  $TEFE > 5$  TIFE > 10، که در آن اهمیت نقاط فرصت و تهدیدهای بیرونی بیش از نقاط قوت و ضعف محیط

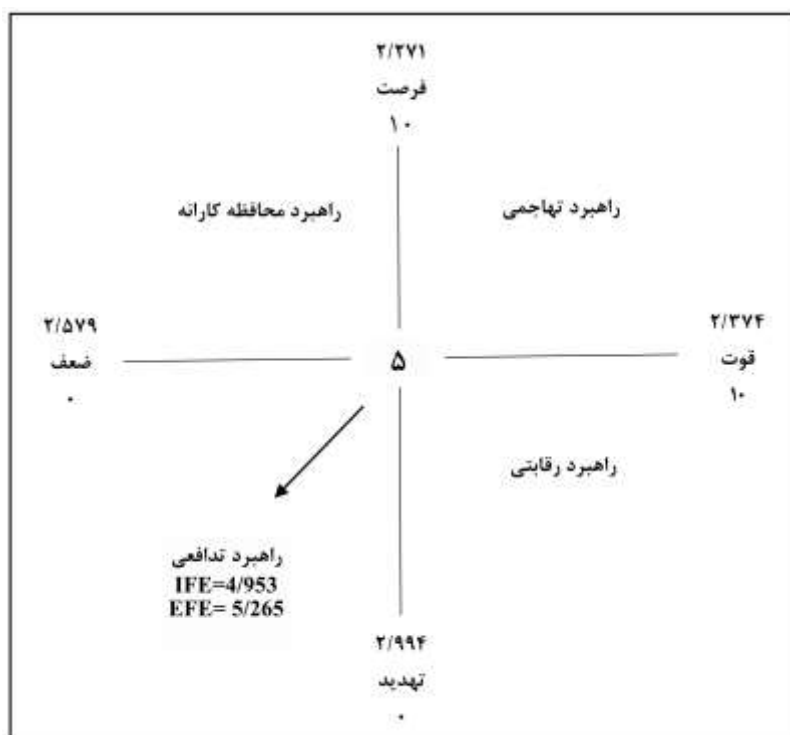
آمده که در عوامل درونی ضعفها بر قوتها و در عاملهای بیرونی چیرگی تهدیدها بر فرصتها مطرح است. این یافتهها در نگاره ۱ با عنوان ماتریس جایگاه ترسیم شده است.

در این مرحله با اعمال ضریب اهمیت و امتیاز موزون نقاط قوت و ضعف و فرصتها و تهدیدها، جدول SWOT از تعامل هریک و یا ترکیبی از آنها تشکیل شده است که تدوین راهبردها و انتخاب آنها در این مرحله را موجب شده است. به گونه‌ای که تدوین راهبردها با مقایسه‌ی هریک از عاملها با یکدیگر در چارچوب ماتریس سوات انجام شده است. این جدول راهبردها را در چهار گروه از راهبرد تهاجمی (مبتنی بر نقاط قوت و فرصت‌ها)، راهبرد تنوع/رقابتی (مبتنی بر نقاط قوت و موانع بیرونی)، راهبرد بازنگری/محافظه کارانه (مبتنی بر نقاط ضعف درونی و فرصت‌های بیرونی) و راهبردهای دفاعی (مبتنی بر مقایسه‌ی نقطه ضعف درونی و بازدارنده‌های بیرونی)، طراحی و طبقه‌بندی می‌کند. یافته‌های به دست آمده از این مرحله‌ی پژوهش نیز، در نگاره ۲ آورده شده است.

نقاط قوت محیط درونی در راستای کسب توانایی‌ها و شایستگی‌های کلیدی خواهد بود که چنین دیدگاهی را "برون زای درون نگر" بیان می‌کنند.

در این پژوهش نیز، جمع امتیاز موزون به دست آمده برای محیط درونی و بیرونی به ترتیب  $4/953$  و  $5/265$  می‌باشد. به عبارت دیگر، جمع امتیازهای موزون محیط بیرونی بزرگ‌تر از متوسط مورد قبول جمع امتیازهای موزون یا ۵ باشد و جمع امتیازهای موزون محیط درونی کمتر از میانگین است. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که اهمیت نقاط فرصت و تهدیدهای بیرونی بیش از نقاط قوت و ضعف محیط درونی است و دیدگاه اساسی و جهت‌گیری کلی در تدوین راهبردها تکیه بر فرصتها و رفع تهدیدهای محیط بیرونی می‌باشد که این دیدگاه، برون زای نامیده شد.

با توجه به یافته‌های به دست آمده از مرحله‌های پیش، وزن نهایی (اعتبار وزنی) هر یک از عاملهای درونی، قوت‌ها ( $2/374$ )، ضعف‌ها، ( $2/579$ )، هم‌چنین وزن نهایی (اعتبار وزنی)، عاملهای بیرونی، فرصت‌ها ( $2/271$ ) و تهدیدها ( $2/994$ )، به دست



نگاره ۱- ماتریس جایگاه

نگاره ۲- تلفیق SWOT از جداول عامل‌های درونی و بیرونی IFE و EFE

<p><b>نقاط ضعف</b></p> <p>نداشتن بودجه‌ی کافی</p> <p>مهارتی و کاربردی نبودن اغلب آموزش‌ها</p> <p>نبود زمینه‌ی استفاده‌ی کافی از تجربه کشاورزان پیشرو در امر آموزش</p> <p>نبود امکانات لازم برای آموزش‌های عملی از جمله (امکانات هرس و غیره)</p> <p>ناسازگاری برخی آموزش‌های سازمان با نیازهای موجود</p> <p>نبود فضای مناسب برای برگزاری کلاس‌های آموزشی</p> <p>نبود زمینه به کارگیری کارشناسان آموزشی در زمینه‌ی تخصصی مربوطه</p>	<p><b>نقاط قوت</b></p> <p>برخورداری از کارشناسان کارآزموده و متخصص</p> <p>آشنایی کامل کارشناسان آموزش به زبان محلی و دانش بومی</p> <p>وجود امکانات آموزشی و کمک آموزشی</p> <p>شنیداری و دیداری</p>	 <p>عوامل درونی (IFE)</p> <p>عوامل بیرونی (EFE)</p>
<p><b>راهبردهای بازنگری (WO)</b></p> <p>ایجاد تفاهم گسترش همکاری‌های آموزشی با مراکزهای مختلف مرتبط مانند دانشگاه‌ها، ترویج و تحقیقات برای بهره‌گیری از فضاهای این مراکزهای، برای ارائه‌ی آموزش‌های مهارتی</p> <p>نیازسنجی آموزشی مخاطبان از گروه‌های مختلف (تشکل‌های غیردولتی، دانشگاه هاف کارشناسان ترویج و تحقیقات و غیره) از طریق رسانه‌های مختلف</p> <p>استفاده از کارشناسان کارآزموده وزارت جهاد کشاورزی و ظرفیت کشاورزان خبره و پیشرو در ارائه آموزش‌های مورد نیاز و کاربردی کارکنان و کشاورزان</p>	<p><b>راهبردهای تهاجمی (SO)</b></p> <p>توسعه برنامه‌های آموزشی ضمن خدمت با تأکید بر آموزش فراگیر و همه جانبه‌ی نیروهای استخدامی جدید و بخش خصوصی</p> <p>ایجاد نهضت آموزش بهره‌برداران با استفاده از همه‌ی ظرفیت‌های مراکز تحقیقات و آموزش کشاورزی و دیگر مراکز تحقیقاتی</p>	<p><b>فرصت‌ها</b></p> <p>وجود تشکل‌های غیردولتی تخصصی مرتبط با امر آموزش از جمله کلینیک‌های گیاهپزشکی و بسیج مهندسين</p> <p>وجود مراکزهای دانشگاهی مرتبط در سطح استان‌ها</p> <p>ارتباط تنگاتنگ آموزش، ترویج و تحقیقات در سطح استان</p> <p>وجود فرصت‌های آموزشی مناسب حین خدمت در زمینه‌های مختلف</p>
<p><b>راهبردهای تدافعی (WT)</b></p> <p>ایجاد تغییر نگرش در سیاست‌گذاران، برنامه‌ریزان و دست‌اندرکاران اجرایی برای سرمایه‌گذاری در آموزش و حمایت از برنامه‌های آموزشی</p> <p>ایجاد طرح‌های توجیهی آموزش کشاورزی برای دفاع از جایگاه و کسان آموزش کشاورزی و ارائه در مراجع و مجامع تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی</p> <p>خصوصی‌سازی مراکزهای آموزش کشاورزی از طریق واگذاری سهام مربوطه به اعضای هیئت علمی و سایر کارکنان</p>	<p><b>راهبردهای تنوع بخشی (ST)</b></p> <p>طراحی و توسعه‌ی آموزش‌های مهارتی کوتاه مدت مؤثر و موردنیاز کشاورزان در قالب دوره‌های پودمانی با آموزشگری کارشناسان بومی</p> <p>ایجاد انگیزه در جوانان به ویژه روستازادگان برای ادامه‌ی تحصیل در دوره‌های آموزشی عالی و مهارتی کشاورزی</p>	<p><b>تهدیدها</b></p> <p>نوع نگاه منفی گسترش مراکزهای آموزش و علمی- کاربردی تخصصی از بیرون</p> <p>وجود مراکزهای آموزشی مختلف در استان مانند دانشگاه‌های دولتی، آزاد، غیرانتفاعی و غیره</p> <p>نبود توجه کافی مسئولین امر در زمینه‌ی اهمیت آموزش</p>

ضریب جذابیت هر عامل، بر پایه‌ی نقش آن عامل در فرآیند انتخاب راهبرد موردنظر داده شده و پس از آن با ضرب این نمره‌ی جذابیت در امتیاز آن عامل، نمره‌ی آن عامل به دست آمده است. این نمره نشان دهنده‌ی توان و قابلیت راهبرد در برخورد مناسب با عامل‌های درونی و بیرونی است. نمره‌ی جذابیت نیز، بدین شکل است:  $0 =$  بدون جذابیت،  $1 =$  جذابیت کم،  $2 =$  تاحدی جذاب،  $3 =$  دارای جذابیت معقول و  $4 =$  بسیار جذاب. در نهایت برای تعیین جذابیت نسبی هر یک از راهبردها، جمع نمره‌های جذابیت محاسبه می‌شود. نمره‌های بالا بیانگر جذابیت بیشتر راهبردها و نمره‌های کمتر بیانگر جذابیت کمتر راهبردها می‌باشد. نتایج به دست آمده از این ماتریس در جدول‌های ۲ تا ۱۱ دیده می‌شوند.

در پایان مرحله‌های گام نخست، ترکیب هر یک از راهبردهای تدوین شده از مؤلفه‌ها و مساله‌های کلیدی در محیط درونی و بیرونی مشخص شده است. این یافته‌ها در جداول ۲ دیده می‌شوند. در گام تصمیم‌گیری با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی، گزینه‌های مختلف راهبردهای شناسایی شده در مرحله‌ی سازگاری، مورد ارزیابی قرار گرفته و جذابیت نسبی آن‌ها تعیین شد و راهبردها در نهایت بر اساس رتبه‌ای که کسب کرده‌اند اولویت‌بندی شدند. این ماتریس بنابر نتایج به دست آمده از ماتریس‌های ارزیابی عامل‌های درونی و بیرونی و SWOT تهیه شده است. امتیازهای داده شده به هر یک از عامل‌های ماتریس QSPM، همان امتیازهای ماتریس عامل‌های درونی و بیرونی می‌باشد.

#### جدول ۵- تجزیه و تحلیل و انتخاب راهبردها با توجه به ماتریس SWOT

علامت راهبرد	راهبرد و ترکیب آن
SO <sub>1</sub>	توسعه‌ی برنامه‌های آموزشی ضمن خدمت با تأکید بر آموزش فراگیر و همه جانبه‌ی نیروهای جدیدالاستخدام و بخش خصوصی (S <sub>3</sub> , S <sub>1</sub> , O <sub>1</sub> , O <sub>4</sub> )
SO <sub>2</sub>	ایجاد نهضت آموزش بهره‌برداران با استفاده از همه ظرفیت‌های مرکزهای تحقیقات و آموزش کشاورزی و دیگر مرکزهای تحقیقاتی (O <sub>4</sub> , O <sub>2</sub> , S <sub>1</sub> )
ST <sub>1</sub>	طراحی و توسعه آموزش‌های مهارتی کوتاه مدت مورد نیاز کشاورزان در قالب دوره‌های پودمانی (S <sub>2</sub> , S <sub>1</sub> , T <sub>1</sub> )
ST <sub>2</sub>	ایجاد انگیزه در جوانان به ویژه روستازادگان برای ادامه‌ی تحصیل در دوره‌های آموزشی عالی و مهارتی کشاورزی (T <sub>2</sub> , T <sub>1</sub> , S <sub>1</sub> )
WO <sub>1</sub>	ایجاد تفاهم گسترش همکاری‌های آموزشی با مرکزهای مختلف مرتبط مانند دانشگاه‌ها، ترویج و تحقیقات برای بهره‌گیری از فضاهای این مرکزها، برای ارائه‌ی آموزش‌های مهارتی (O <sub>4</sub> , O <sub>1</sub> , O <sub>3</sub> , O <sub>2</sub> , W <sub>3</sub> , W <sub>6</sub> , W <sub>2</sub> )
WO <sub>2</sub>	نیازسنجی آموزشی مخاطبان از گروه‌های مختلف (تشکل‌های غیردولتی، دانشگاه هاف کارشناسان ترویج و تحقیقات و غیره) از طریق رسانه‌های مختلف (O <sub>1</sub> , O <sub>3</sub> , O <sub>2</sub> , W <sub>2</sub> , W <sub>5</sub> )
WO <sub>3</sub>	استفاده از کارشناسان کارآزموده وزارت جهاد کشاورزی و ظرفیت کشاورزان خبره و پیشرو در ارائه آموزش‌های مورد نیاز و کاربردی کارکنان و کشاورزان (O <sub>4</sub> , W <sub>3</sub> , W <sub>2</sub> )
WT <sub>1</sub>	ایجاد تغییر نگرش در سیاست‌گذاران، برنامه‌ریزان و دست اندرکاران اجرایی برای سرمایه‌گذاری در آموزش و حمایت از برنامه‌های آموزشی (T <sub>3</sub> , T <sub>1</sub> , W <sub>6</sub> , W <sub>4</sub> , W <sub>1</sub> )
WT <sub>2</sub>	ایجاد طرح‌های توجیهی آموزش کشاورزی برای دفاع از جایگاه و کبان آموزش کشاورزی و ارائه در مراجع و مجامع تصمیم‌گیری و تصمیم سازی (T <sub>3</sub> , T <sub>2</sub> , W <sub>7</sub> , W <sub>3</sub> )
WT <sub>3</sub>	خصوصی‌سازی مرکزهای آموزش کشاورزی از طریق واگذاری سهام مربوطه به اعضای هیئت علمی و سایر کارکنان (T <sub>3</sub> , T <sub>2</sub> , W <sub>3</sub> , W <sub>5</sub> )

جدول ۶- ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی QSPM

علامت اختصاری		وزن	SO <sub>1</sub>	SO <sub>2</sub>
نقاط قوت			AS	TAS
S <sub>1</sub>	۰/۳۷۶	۳	۱/۱۲۸	۳
S <sub>2</sub>	۰/۲۹۴	۳	۰/۸۸۲	۲
S <sub>3</sub>	۰/۳۲۹	۳	۰/۹۸۷	۳
<b>جمع</b>			<b>۲/۹۹۷</b>	<b>۲/۷۰۳</b>
فرصت‌ها				
O <sub>1</sub>	۰/۲۳۴	۳	۰/۷۰۲	۲
O <sub>2</sub>	۰/۲۵۵	۲	۰/۵۱	۱
O <sub>3</sub>	۰/۲۷۵	۱	۰/۲۷۵	۲
O <sub>4</sub>	۰/۲۳۴	۲	۰/۴۶۸	۳
<b>جمع</b>			<b>۱/۹۵۵</b>	<b>۱/۹۷۵</b>

جدول ۷- ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی QSPM

علامت اختصاری		وزن	WO <sub>1</sub>	WO <sub>2</sub>	WO <sub>3</sub>
نقاط ضعف					
W <sub>1</sub>	۰/۱۶۸	۱	۰/۱۶۸	۳	۳
W <sub>2</sub>	۰/۱۲۸	۱	۰/۱۲۸	۱	۲
W <sub>3</sub>	۰/۱۲۳	۳	۰/۳۶۹	۳	۳
W <sub>4</sub>	۰/۱۵۸	۳	۰/۴۷۴	۲	۲
W <sub>5</sub>	۰/۱۳۸	۲	۰/۲۷۶	۳	۴
W <sub>6</sub>	۰/۱۴۸	۲	۰/۲۹۶	۲	۲
W <sub>7</sub>	۰/۱۳۳	۳	۰/۹۹۳	۲	۱
<b>جمع</b>			<b>۲/۷۰۴</b>	<b>۲/۲۹۳</b>	<b>۲/۴۲۶</b>
فرصت‌ها					
O <sub>1</sub>	۰/۲۳۴	۲	۰/۴۶۸	۲	۳
O <sub>2</sub>	۰/۲۵۵	۱	۰/۲۵۵	۱	۲
O <sub>3</sub>	۰/۲۷۵	۱	۰/۲۷۵	۱	۲
O <sub>4</sub>	۰/۲۳۴	۳	۰/۷۰۲	۲	۳
<b>جمع</b>			<b>۱/۷</b>	<b>۱/۴۶۶</b>	<b>۲/۴۶۶</b>

## جدول ۸- ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی QSPM

ST <sub>2</sub>		ST <sub>1</sub>		وزن	علامت اختصاری
TAS	AS	TAS	AS		نقاط قوت
۱/۱۲۸	۳	۰/۷۵۲	۲	۰/۳۷۶	S <sub>1</sub>
۰/۵۸۸	۲	۰/۵۸۸	۲	۰/۲۹۴	S <sub>2</sub>
۰/۹۸۷	۳	۰/۹۸۷	۳	۰/۳۲۹	S <sub>3</sub>
۲/۷۰۳		۲/۹۹۷			جمع
تهدیدها					
۰/۵۲۸	۳	۰/۷۰۴	۴	۰/۱۷۶	T <sub>1</sub>
۰/۸۲۲	۲	۰/۸۲۲	۲	۰/۴۱۱	T <sub>2</sub>
۰/۴۱۱	۱	۰/۴۱۱	۱	۰/۴۱۱	T <sub>3</sub>
۱/۷۶۱		۱/۹۲۷		۱	جمع

## جدول ۹- ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی QSPM

WT <sub>3</sub>		WT <sub>2</sub>		WT <sub>1</sub>		وزن	علامت اختصاری
TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS		نقاط ضعف
۰/۵۰۴	۳	۰/۱۶۸	۱	۰/۵۰۴	۳	۰/۱۶۸	W <sub>1</sub>
۰/۲۵۶	۲	۰/۲۵۶	۲	۰/۲۵۶	۲	۰/۱۲۸	W <sub>2</sub>
۰/۳۶۶	۲	۰/۳۶۹	۳	۰/۳۶۹	۳	۰/۱۲۳	W <sub>3</sub>
۰/۳۱۶	۲	۰/۳۱۶	۳	۰/۳۱۶	۲	۰/۱۵۸	W <sub>4</sub>
۰/۲۷۶	۲	۰/۴۱۴	۳	۰/۲۷۶	۲	۰/۱۳۸	W <sub>5</sub>
۰/۴۴۴	۳	۰/۴۴۴	۳	۰/۲۹۶	۲	۰/۱۴۸	W <sub>6</sub>
۰/۲۶۶	۲	۰/۳۹۹	۳	۰/۲۶۶	۲	۰/۱۳۳	W <sub>7</sub>
۲/۳۰۸		۲/۳۶۶		۲/۲۸۳			جمع
تهدیدها							
۰/۳۵۲	۲	۰/۷۰۴	۴	۰/۷۰۴	۴	۰/۱۷۶	T <sub>1</sub>
۰/۸۲۲	۲	۱/۶۴۴	۴	۱/۲۳۳	۳	۰/۴۱۱	T <sub>2</sub>
۱/۲۳۳	۳	۰/۸۲۲	۲	۱/۲۳۳	۳	۰/۴۱۱	T <sub>3</sub>
۲/۴۰۷		۳/۱۷		۳/۱۷			جمع

دارای امتیاز کمتری از میانگین بوده‌اند در اولویت قرار نگرفته‌اند.

$$\bar{F} = \frac{\sum TAS}{N}$$

$$N=10$$

$$\sum TAS = 47.785 \text{ :مجموع امتیاز راهبردها (۲)}$$

$$\bar{F}_s = \frac{\sum TAS}{N} = \frac{47.785}{10} = 4.778$$

در جدول ۵، پنج راهبرد از بین ده راهبرد انتخاب شده دارای امتیاز بیش از میانگین می‌باشند. راهبرد WT<sub>1</sub> دارای بیش‌ترین امتیاز (۵/۴۵۳) و راهبرد WO<sub>3</sub> با کمترین امتیاز (۴/۸۹) به عنوان راهبردهای مورد تأیید و نهایی انتخاب شده‌اند. این راهبردها در جدول ۷ آورده شده‌اند.

با توجه به جدول QSPM تشکیل شده، جمع نمره‌های جذابیت (TAS) مربوط به هر راهبرد به صورت ستونی که تعامل با هر سطر از عامل‌های کلیدی راهبردی دانسته‌اند جمع شده است. این مرحله‌ها برای همه‌ی راهبردهای مربوط به (SO، ST، WO، WT) به کار گرفته شده است و در ستون آخر جمع TAS برای همه‌ی راهبردها محاسبه شده است. برای تعیین اولویت راهبردها در پژوهش، از مجموع نمره‌های جذابیت (TAS) راهبردهای میانگین استفاده شده است. بر این پایه و برابر جدول ۶، امتیاز راهبردها و میانگین به دست آمده است. برای انتخاب راهبردهای دارای اولویت نیز، هر راهبردی که امتیاز بالاتر از میانگین داشته است انتخاب و در اولویت قرار گرفته و راهبردهایی که

#### جدول ۱۰- میانگین راهبردها بر پایه جدول QSPM

ردیف	علامت اختصاری	جمع امتیازهای TAS	میانگین TAS راهبردها	تفاوت هر امتیاز راهبرد با میانگین
۱	SO <sub>1</sub>	۴/۹۵۲	$\bar{f}_s = 4/778$	$4/952 > \bar{f}_s$
۲	SO <sub>2</sub>	۴/۶۷۸	$\bar{f}_s = 4/778$	$4/678 < \bar{f}_s$
۳	ST <sub>1</sub>	۴/۹۳۴	$\bar{f}_s = 4/778$	$4/934 > \bar{f}_s$
۴	ST <sub>2</sub>	۴/۴۶۴	$\bar{f}_s = 4/778$	$4/464 < \bar{f}_s$
۵	WO <sub>1</sub>	۴/۴۰۴	$\bar{f}_s = 4/778$	$4/404 < \bar{f}_s$
۶	WO <sub>2</sub>	۳/۷۵۹	$\bar{f}_s = 4/778$	$3/759 < \bar{f}_s$
۷	WO <sub>3</sub>	۴/۸۹	$\bar{f}_s = 4/778$	$4/89 < \bar{f}_s$
۸	WT <sub>1</sub>	۵/۴۵۳	$\bar{f}_s = 4/778$	$5/453 > \bar{f}_s$
۹	WT <sub>2</sub>	۵/۵۳۶	$\bar{f}_s = 4/778$	$5/536 > \bar{f}_s$
۱۰	WT <sub>3</sub>	۴/۷۱۵	$\bar{f}_s = 4/778$	$4/715 < \bar{f}_s$

#### جدول ۱۱- اولویت‌بندی راهبردهای انتخاب شده برحسب امتیاز نسبت به میانگین

ردیف	نماد راهبرد	راهبرد	امتیاز مربوطه
۱	WT2	طراحی و تنظیم طرح‌های توجیهی آموزش کشاورزی برای دفاع از جایگاه و کبان آموزش کشاورزی و ارائه در مراجع و مجامع تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی	۵/۵۳۶
۲	WT1	ایجاد تغییر نگرش در سیاست‌گذاران، برنامه‌ریزان و دست‌اندرکاران اجرایی برای سرمایه‌گذاری در آموزش و حمایت از برنامه‌های آموزشی	۵/۴۵۳
۳	SO1	توسعه‌ی برنامه‌های آموزشی ضمن خدمت با تأکید بر آموزش فراگیر و همه‌جانبه‌ی نیروهای استخدامی جدید و بخش خصوصی	۴/۹۵۲
۴	ST1	طراحی و توسعه‌ی آموزش‌های مهارتی کوتاه مدت مورد نیاز کشاورزان در قالب دوره‌های پودمانی	۴/۹۳۴
۵	WO3	استفاده از کارشناسان کارآموده وزارت جهاد کشاورزی و ظرفیت کشاورزان خیره و پیشرو در ارائه‌ی آموزش‌های مورد نیاز و کاربردی کارکنان و کشاورزان	۴/۸۹



## بحث و نتیجه‌گیری

وجود نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی مرکز آموزش کشاورزی استان کهگیلویه و بویراحمد با سهمی که هرکدام از این عامل‌ها در سازمان موردنظر به خود اختصاص داده‌اند، راهبردهایی اساسی را به عنوان راه کارهای بهبود عملکرد کارکنان و اقدام در جهت برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های این سازمان طلب می‌کند. این راهبردها عبارت‌اند از:

۱- راهبرد تهاجمی (SO): استفاده‌ی بیشینه‌ای از نقاط قوت درونی و فرصت‌های بیرونی SO: راهبرد توسعه‌ی برنامه‌های آموزشی ضمن خدمت با تأکید بر آموزش فراگیر و همه‌جانبه‌ی نیروهای استخدامی جدید و بخش خصوصی با نمره‌ی ۴/۹۵۲ از جمله راهبردهای تهاجمی است که با نمره‌ی بالاتر از میانگین جزء راهبردهای مورد تأیید و موافق و قابل اجرا در مرکز آموزش کشاورزی می‌باشد که برای افزایش عملکرد این مرکز بایستی مورد توجه قرار گیرند. با توجه به این که بیش‌تر کارشناسان سازمان جهاد کشاورزی و مروجان از نیروهای استخدامی جدید و مهندسان ناظر هستند لذا، آموزش‌های ضمن خدمت و فراگیر امری مسلم و پرهیز ناپذیر است. هم‌چنین در همین راستا، با توجه به وجود فرصت‌هایی مانند وجود تشکل‌های غیردولتی، دانشگاه‌ها و ارتباط تناتک بین آن‌ها، سازمان می‌تواند در راستای تحقیقات ضروری در حوزه‌های مختلف آموزشی، واحدی را به طور مستقل با عنوان واحد تحقیق و توسعه (R&D) و یا تشکیل گروه‌های کوچک تحقیق و توسعه‌ی آموزشی راه‌اندازی کند.

۲- راهبرد رقابتی (ST): استفاده از نقاط قوت درونی برای کاهش دادن اثرات ناشی از تهدیدات ST: راهبرد طراحی و توسعه‌ی آموزش‌های مهارتی کوتاه مدت مورد نیاز کشاورزان در قالب دوره‌های پودمانی با کسب نمره‌ی ۴/۹۳۴ به عنوان راهبرد رقابتی انتخاب شده موردنظر قرار گرفت. یکی از تهدیدهایی که در این زمینه وجود دارد بحث نگاه منفی به مرکزهای آموزش از بیرون و نبود توجه کافی مسئولان به آن هاست. یکی از دلایل این امر را

مرکزهای آموزش کشاورزی از جمله مهم‌ترین و راهبردی‌ترین منبع‌های پرورش کارشناسان و آموزش گران متخصص و کارآموده در بخش کشاورزی به شمار می‌آیند. اما برای اجرای موفقیت آمیز فعالیت‌های این مرکزهای که به طور عمده فعالیت‌های آموزشی است، باید زمینه‌های ایجاد توانمندی و پیش‌نیازهای ملزوم برنامه‌های مربوطه را فراهم کرد که مستلزم بهره‌گیری از روش‌ها، راهبردها و اقدام‌های عملی مؤثر است. برای این تحقق باید توجه داشت که در فراهم‌سازی زمینه‌های لازم برای اجرای موفقیت آمیز برنامه‌ها توسط مرکزهای آموزش در راستای توسعه‌ی کشاورزی، مجموعه‌ای از عامل‌ها مانند عامل‌های فردی، سازمانی و محیطی تأثیرگذار می‌باشند. بنابراین، گام نخست برای هر گونه اقدام نیازمند شناخت شرایط و عامل‌ها پیش روی این موضوع می‌باشد. این پژوهش در همین راستا انجام شد و یافته‌های آن نشان داد، چالش‌هایی که مرکز آموزش کشاورزی استان ک. ب با آن‌ها روبه‌رو است تنها چالش‌های مربوط به ساختار سازمانی این مرکزها نمی‌باشد، بلکه چالش‌های فردی و محیطی نیز، برای دستیابی به آموزش‌های لازم، موفقیت و عملکرد مرکزهای را تحت تأثیر قرار می‌دهد. به طور مثال نبود زمینه‌ی سکونت آموزش گران در محل زندگی فراگیران و دور بودن مرکزهای آموزش کشاورزی از محل سکونت شان، کمبود فضاهای آموزشی، محدودیت‌های مالی و اداری، به روز نبودن دانش آموزش گران، نبود زمینه‌ی توجه به نیازسنجی‌های آموزشی فراگیران، نبود زمینه‌ی تعامل مناسب بین دست‌اندرکاران نظام ملی نوآوری و غیره همگی از چالش‌های شناسایی شده‌ی این تحقیق است. از این رو، این پژوهش در یک جمع‌بندی کلی تلاش داشته است تا در راستای رفع بازدارنده‌ها و چالش‌های موجود، راه کارهایی که برگرفته از راهبردهای شیوه و فن سوات می‌باشد را با عنوان‌های راهبردهای رقابتی، محافظه کارانه، تدافعی و تهاجمی به منظور ارائه‌ی راهبرد مطرح و ارائه دهد.

WT: راهبرد تدافعی ایجاد طرح‌های توجیهی آموزش کشاورزی برای دفاع از جایگاه و کيان آموزش کشاورزی و ارائه در مراجع و مجامع تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی و ایجاد تغییر نگرش در سیاست‌گذاران، برنامه‌ریزان و دست‌اندرکاران اجرایی برای سرمایه‌گذاری در آموزش و حمایت از برنامه‌های آموزشی به ترتیب با کسب نمره‌ی ۵/۵۳۶ و ۵/۴۵۳ بیش‌ترین نمره‌ی جذابیت را در بین همه‌ی راهبردها به خود اختصاص داده‌اند. با توجه به این که اعتبار وزنی داده‌های به دست آمده از شیوه‌نامه‌ی سوات در ناحیه‌ی چهارم ماتریس جایگاه به دست آمد، می‌توان نتیجه گرفت سازمان موردنظر بایستی در وهله‌ی نخست تمرکز و تلاش خود را در جهت کاهش نقاط ضعف درونی و تهدیدات بیرونی به کار گیرد. یکی از تهدیدات جدی پیش روی مرکز آموزش کشاورزی نبود توجه سیاست‌گذاران این حوزه به مرکز مربوطه است که به عنوان یک بازدارنده‌ی جدی برای موفقیت مرکزها به شمار می‌آید و از عامل‌های مختلفی چون عملکرد ضعیف مرکز آموزش‌ها و کارشناسان آن‌ها ناشی می‌شود. در این راستا و به دلیل این که نگرش برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران به حوزه‌ی آموزش و برنامه‌ریزی‌های مرکزها می‌تواند تأثیر به‌سزایی در فراهم‌سازی زیرساخت‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری موردنیاز داشته باشد، ضرورت دارد، تمرکز و تلاش مرکز آموزش و کارکنان آن در جهت انجام فعالیت‌های مؤثر مانند طراحی و تنظیم طرح‌های توجیهی آموزش کشاورزی برای دفاع از جایگاه و کيان آموزش کشاورزی و ارائه در مراجع و مجامع تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی برای تغییر و اصلاح نگرش سیاست‌گذاران انجام گیرد.

#### پی‌نوشت‌ها

- 1- Strength
- 2- Weakness
- 3- Opportunity
- 4- Threats
- 5- Quantitative Strategic Planning Matrix

می‌توان در مهارتی نبودن آموزش‌های مرکزها عنوان کرد. از سوی دیگر، برخورداری از کارشناسان کارآموده و متخصص، آشنایی کامل کارشناسان آموزش به زبان محلی و دانش بومی و وجود امکانات آموزشی و کمک آموزشی شنیداری و دیداری همگی نقاط قوتی هستند که می‌توان از آن‌ها برای توسعه‌ی آموزش‌های مهارتی و کاربردی برای چیرگی بر تهدیدهای بیرونی بهره گرفت. اما آن چه که نیاز است در توسعه‌ی برنامه‌های آموزشی در نظر گرفته شود بحث نیاز و تقاضا به این دوره‌ها از سوی مخاطبان می‌باشد که در صورت وجود نیاز با استقبال و اثربخشی مضاعف همراه خواهد بود. از این جهت مرکز موردنظر می‌تواند متناسب با هر دوره‌ی آموزشی، نیازسنجی‌های لازم را به شیوه‌های متفاوت مانند نظرخواهی در قالب پرسش‌نامه‌های مخصوص و برگزاری نشست‌های بحث گروهی انجام دهد. این امر هم‌چنین ارزیابی دوره‌های آموزشی، اثربخشی و توسعه‌ی آموزش‌های موردنیاز هم برای کارکنان مرکزها و هم برای بهره‌برداران را موجب خواهد شد.

۳- راهبرد محافظه کارانه (WO): بهره برداری از فرصت‌ها و بهبود بخشیدن به نقاط ضعف WO: استفاده از کارشناسان کارآموده وزارت جهاد کشاورزی و ظرفیت کشاورزان خبیره و پیشرو در ارائه‌ی آموزش‌های مورد نیاز و کاربردی کارکنان و کشاورزان بیش‌ترین نمره‌ی جذابیت را در بین راهبردهای محافظه کارانه کسب کرده است. توجه و به کارگیری این راهبرد می‌تواند برای تسلط بر ضعف‌های ۱- مهارتی و کاربردی نبودن اغلب آموزش‌ها، ۲- نبود ناسازگاری برخی آموزش‌های سازمان با نیازهای موجود و ۳- نبود به کارگیری کارشناسان آموزشی در زمینه‌ی تخصصی مربوطه مؤثر واقع شود. وجود کشاورزان خبیره و پیشرو یک منبع و ظرفیت عظیمی از تجربه‌های کاربردی و بومی است که بایستی آن را به عنوان الگوهای تأثیرگذار آموزشی به شمار آورد.

۴- راهبرد تدافعی (WT): کم کردن نقاط ضعف درونی و پرهیز از تهدیدات بیرونی

## منبع‌ها

- ابراهیم زاده، ع. و آقاسی زاده، ع. (۱۳۸۸). تحلیل عوامل مؤثر بر گسترش گردشگری در ناحیه‌ی ساحلی چابهار با استفاده از مدل راهبردی SWOT، مطالعات و پژوهش‌های شهری و منطقه‌ای، ۱ (۱): ۱۰۷-۱۲۸.
- پزشکی راد، غ. (۱۳۸۷۹). ارزیابی نیازهای آموزشی حرفه‌ای مربیان کشاورزی مراکز آموزش کشاورزی استان‌های مازندران و گلستان با استفاده از مدل بوریچ. تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران، ۳۹ (۱): ۶۲-۵۵.
- حاجیمی رحیمی، س. د. و مخبر، ع. (۱۳۸۸) آموزش کارآفرینی و توسعه‌ی آن در نظام آموزش عالی علمی - کاربردی کشاورزی (دلایل و ضرورت‌ها). فصل‌نامه‌ی پژوهش مدیریت آموزش کشاورزی، (۹): ۷۱-۸۵ دوستی، ا. (۱۳۹۰). نقش ترویج و آموزش کشاورزی در کشاورزی پایدار. اولین همایش راهبردهای دستیابی به کشاورزی پایدار دانشگاه پیام نور استان خوزستان.
- سعدی، ح. و لطیفی، س. (۱۳۹۰). آسیب‌شناسی مراکز آموزش کشاورزی استان همدان. مجله‌ی تحقیقات اقتصاد و توسعه‌ی کشاورزی ایران ۴۲ (۴): ۶۷۹-۶۶۹.
- سلطانی، ش.، مهاجر، ع. و شریعتی، م. (۱۳۹۱). نظام نوآوری کشاورزی در افق ۱۴۰۴، رویکردی جامع و منسجم به تحقیق و ترویج در توسعه کشاورزی، ماهنامه کشاورزی و توسعه پایدار دوماهنامه ۴۲، ۱۹-۴.
- صافی سیس، ی.، کرمی دهکردی، ا.، و حسینی، س. م. (۱۳۹۳). تحلیل مقایسه‌ای نقش سازمان‌های ترویج دولتی و خصوصی بر پذیرش نوآوری‌های کشاورزی در شهرستان طارم، استان زنجان. پژوهش‌های ترویج و آموزش کشاورزی، ۷ (۱): ۶۳-۴۶.
- صدیقی، ح. و بگلریان، م. (۱۳۸۳). بررسی نگرش مدیران ارشد سازمان‌های جهاد کشاورزی نسبت به خصوصی‌سازی ترویج کشاورزی در ایران. علوم و فنون کشاورزی و منابع طبیعی، ۸ (۴): ۲۸-۱۷.
- عبداللهی، م. (۱۳۸۲). ترویج و توسعه کشاورزی در ایران، جامعه‌شناسی و علوم اجتماعی «نامه علوم اجتماعی»، ۲۱، ۶۶-۳۱.
- فرهادیان، ه.، سردار، و عباسی، ع. (۱۳۹۱). تحلیل دیدگاه آموزش گران مراکز آموزش کشاورزی و منابع طبیعی در ارتباط با فلسفه آموزش بزرگسالان. تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران، ۳ (۲-۴۳): ۴۰۸-۳۹۹.
- مجیدی، ف. و بیژنی، م. (۱۳۹۶). دوری مکانی مراکز آموزش عالی کشاورزی و منابع طبیعی از مراکز اصلی آموزشی: چالش‌ها و راهبردها. علوم ترویج و آموزش کشاورزی ایران، ۱۳ (۱): ۱۵-۱.
- محبوبی، م.، اسماعیلی، م.، یعقوبی، ج. (۱۳۹۰). بررسی عوامل بازدارنده و پیشبرنده کاربرد روش‌های جدید آبیاری توسط کشاورزان: مورد غرب شهرستان بشرویه در خراسان جنوبی. مقاله ۷، دوره ۱، شماره ۱، صفحه ۸۷-۹۸.
- محمدزاده، ل. و صدیقی، ح. (۱۳۹۴). شناسایی موانع آموزش کارآفرینی در مراکز آموزش کشاورزی (مطالعه موردی: مرکز آموزش کشاورزی شهرستان میاندوآب). کارآفرینی و کشاورزی، ۲ (۳): ۵۰-۴۳.
- مرادی، م. و حشمتی، م. ر. (۱۳۹۳). تدوین استراتژی‌های منابع انسانی با به کارگیری تکنیک تجزیه و تحلیل عوامل محیطی. فصل‌نامه‌ی پژوهش مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۰ (۷۵): ۹۶-۷۰.
- موحدی، ر.، اکبری، ر.، یعقوبی فرانی، ا. و خداوردیان، م. ر. (۱۳۸۹). راه کارهای بهبود وضعیت اشتغال دانش‌آموختگان رشته‌های کشاورزی (مطالعه‌ی موردی: دانشگاه بوعلی سینای همدان). مجله‌ی پژوهش‌های ترویج و آموزش کشاورزی ۳ (۴): ۹۸-۸۵.
- میرزایی، ر.، صدیقی، ح.، و فلسفی، پ. (۱۳۸۶). ارزیابی نظام ترویج کشاورزی ایران. علوم ترویج و آموزش کشاورزی ایران ۳ (۲): ۶۷-۵۷.

نظرزاده زارع، م.، درانی، ک.، و غلام علی لواسانی، م. (۱۳۹۰). بررسی موانع و مشکلات دوره‌های آموزشی ترویج کشاورزی از دیدگاه کشاورزان شرکت‌کننده در دوره‌های ترویج شهرستان دزفول. پژوهش در برنامه‌ریزی درسی، ۸ (۲۱): ۱۳-۱.

- Adesoji, S. A., Farinde, A. J., and Ajayi, O. A., (2006), Assessment of the Training Needs of Fadama Farmers for Future Agricultural Extension Work Development in Osun State, Nigeria, *Journal of Applied Science* 6 (15): 3089-3095.
- Klerkx, L., Hermans, F., Roep, D., Lamprinopoulou, C., Renwick, A. (2014). Application of an Integrated Systemic Framework for Analyzing Agricultural Innovation Systems and Informing Innovation Policies: Comparing the Dutch and Scottish Agrifood Sectors. *Agricultural Systems* 129: 40-54
- Subaiee, S. S. (2006). Evaluation of Agricultural Extension Training Workshop Effect on the knowledge of the Extension Workers in the Ministry of Agriculture. *Res. Bult, 144 Food Sci. & Agric. Res. Center, King Saud Univ.* 5-24.
- Emerson, L. J. & De Yong, L. (1982). Small school vocational cooperative. Olympia, WA: Washington State Commission for Vocational Education Eric Digest [On Line]. Available: <http://www.ericfacility.net/ericdigests/ed229586.html>.
- Newcomd, L. H, Mccracken, J. D & Warmbroad, G. R. (1986). Methods of teaching agriculture. Illinois. USA. The Interstate Printers & Publishers. Inc online article (10. 06. 2010):<http://www.curt.org/pdf/153/pdf>.

## Educational Development Strategies of National Agricultural Innovation System, Agricultural and Natural Resources Research and Education Center of Kohkilouyeh and Boyerahmad Province, Iran

P. Falsafi<sup>1</sup> and Z. Nazari<sup>2</sup>

1- Assistant Professor of Agricultural Extension and Education,  
Institute of Applied Science- and Vocational Education, Ministry of  
Jihad-e-Agriculture, Iran.

2- Graduate Student Dept. of Rural Development Management,  
Faculty of Agriculture, Yasouj University, Yasouj, Iran

### Abstract

The purpose of this research is to find strategies to expand and develop the role of education in the national agricultural innovation system with an emphasis on experiences in Kohkiluyeh and Boyer Ahmad province. Accordingly, SWOT analysis was used in the first step and QSPM matrix was used to select the strategies in the second step. Hence, the statistical population was 40 experts from various agricultural organizations such as Agricultural Training Center, Agricultural Jihad Organization, Agricultural Research and Education Center, in Kohkiluyeh and Boyer Ahmad province, which were in close contact with Agricultural Training Center and well acquainted with the challenges and opportunities of this center. The required data were collected in the first stage in order to identify the factors through SWOT analysis protocol. The weights of each of the internal factors were calculated as the following: strengths (2. 374), weaknesses (2. 579), and external factors including, opportunities (2. 271) and threats (2. 994). These data showed the overcoming of weaknesses to strengths and threats to opportunities. The total balanced scores for internal and external environment were 4. 953 and 5. 565, respectively, which showed that the fundamental view and general orientation in the formulation of strategies based on the opportunities and the elimination of threats of the external environment is possible in an "Exogenous" environment. In the second step, the total balanced scores of attractiveness were used to determine the overall importance of the strategies. The findings showed that five strategies out of ten selected strategies have more than an average score that should be taken into consideration.

**Index Terms:** agricultural education, SWOT technique, QSPM matrix, national innovation system, agricultural extension.

**Corresponding Author:** P. Falsafi

**Email:** p. falsafi@areo. ir

**Received:** 01/06/2018; **Accepted:** 05/11/2018