

راهبردهای آموزشی و پژوهشی مدیران و اعضای منتخب هیات علمی دانشکده کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه لرستان

مهدی رحیمیان^۱، سعید غلامرضایی^۲

۱ و ۲- دانشیار گروه اقتصاد کشاورزی و توسعه روستایی، دانشکده کشاورزی، دانشگاه لرستان

چکیده

وظیفه مرکزهای آموزش عالی تربیت نیروی انسانی، تولید علم و مشارکت و تعامل با جامعه پیرامونی می‌باشد. در این مسیر دانشکده‌های کشاورزی و منابع طبیعی در ایران دارای مولفه‌های قوت و ضعف خاص خود می‌باشند. همچنین عملکرد این دانشکده‌ها متأثر از فرصت‌ها و تهدیدهای پیش‌روی بیرونی است. ارزیابی و ارائه راهبردهای موثر می‌تواند تلاشی مفید در راستای نیل به وظایف آموزشی و پژوهشی برای هر دانشکده باشد. این پژوهش در سال ۱۴۰۲ انجام شده است. هدف این پژوهش تهیه راهبردهایی برای هدایت بهتر آموزش و پژوهش در دانشکده کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه لرستان است. جامعه آماری اعضای هیئت علمی دانشکده مذکور بودند (N=۱۰۰) که ۲۲ نفر از آن‌ها به صورت هدفمند انتخاب شدند. با انجام مصاحبه‌های ساختارمند مولفه‌های قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای پیش‌روی دانشکده شناسایی شدند. سپس با طراحی نمودار SWOT راهبردهای موردنظر شناسایی و با فن AHP این راهبردها مقایسه و اولویت‌بندی شدند. اولویت‌بندی نواحی راهبردی نتایج نشان داد که راهبرد اول بر محور راهبرد WT یعنی راهبرد دفاعی (حداقل - حداقل) بود. طبق نتایج، مهم‌ترین راهبردها به ترتیب اهمیت شامل «پیگیری برای استقلال دانشکده و تبدیل شدن به دانشگاه»، «رقابت آزمایشگاه‌های دانشکده با آزمایشگاه مرکزی دانشگاه جهت گرفتن سفارش از مرکزهای تحقیقاتی» و «تقویت رابطه دانشکده با سازمان‌های اجرایی برای اعزام مستمر دانشجویان» با ضرایب ۰/۳۳۴، ۰/۲۷۲ و ۰/۱۵۰ بودند. اجرای هر یک از راهبردهای به‌دست آمده در این پژوهش، می‌تواند به نقش‌آفرینی موثر دانشکده در نیل به اهداف آموزش عالی در سه بخش تربیت نیروی انسانی، تولید علم و مشارکت و تعامل با جامعه پیرامونی کمک شایانی نماید.

نمایه واژگان: AHP، SWOT، الگوی راهبردی، دانشکده کشاورزی و منابع طبیعی، استان لرستان

نویسنده مسئول: مهدی رحیمیان

رایانامه: Rahimian.m@lu.ac.ir

تاریخ ارسال: ۱۴۰۲/۰۸/۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۹/۳۰

مقدمه

دانشگاه‌های قرن ۲۱ می‌توانند موتورهای مهم توسعه فن‌آوری و رشد اقتصادی باشند (باربا سانچز و آنتزا سائوکوویلو^۱، ۲۰۱۸). فعالیت‌های دانشگاه‌ها در زمینه‌های مختلفی از قبیل مشاوره، آموزش، پژوهش و توسعه، انتقال فن‌آوری، مالکیت یا شرکت در مرکزهای رشد و پارک‌های علمی را شامل می‌گردد (اوریلی و همکاران^۲، ۲۰۱۸). نقش اساسی دانشگاه‌ها در تربیت نیروی کار متخصص موجب شده است تا در کشورهای مختلف، به ویژه کشورهای توسعه یافته، به تغییر و تحولات اساسی در این نهاد بپردازند (بروتون و همکاران^۳، ۲۰۱۵). مرکزهای آموزش عالی می‌توانند سبب توسعه وضعیت اقتصادی و اجتماعی کشورها شده و یکی از عوامل توسعه‌یافتگی کشورها باشند (ادریس و همکاران^۴، ۲۰۱۲). غلبه بر پیچیدگی‌های روزافزون محیطی در چنین جوامعی مستلزم خلق راهبردهای نوین در نظام آموزش عالی جهت توسعه سرمایه انسانی است (خیراندیش و همکاران، ۱۳۹۵).

اولین و مهم‌ترین نقش دانشگاه در هر کشوری آموزش و تربیت نیروی انسانی ماهر و کارا برای جابایی در مشاغل مورد نیاز جامعه در مسیر توسعه همه‌جانبه است. اگرچه طی سالیان اخیر، و به طور سنتی، بین آنچه دانشجویان آموخته‌اند و مهارت‌هایی که در دانشگاه کسب کرده‌اند و آنچه شرکت‌ها در هنگام استخدام کارمندان جدید به آن نیاز دارند، فاصله وجود دارد (موری و مورتون^۵، ۲۰۱۷؛ پانگ و همکاران^۶، ۲۰۱۹؛ هایتر و پارکر^۷، ۲۰۱۹). علی‌رغم شناسایی این شکاف، بسیاری از دانشگاه‌ها همچنان از روش‌های یادگیری سنتی استفاده می‌کنند که بر استاد و نه دانشجو متمرکز شده است، بنابراین مانع از توسعه مهارت‌های ضروری مورد نیاز در محیط کار می‌شوند (لای و همکاران^۸، ۲۰۱۸؛ پلگر و نیلسون^۹، ۲۰۱۸). در همین راستا لازم است که دانشگاه‌ها، با

بازتعریف در روش‌ها، ابزارها، محتوای قابل ارائه و شیوه‌ی ارائه آموزش‌های خود به دانشجویان زیرساخت‌های انجام این فرآیند جریان‌ساز و حیاتی را با نیازهای جدید جامعه متناسب نمایند. به طوری که راهبرد اساسی ارائه آموزش در دانشگاه‌ها همگام و به‌روز با فرآیند توسعه‌ی جامعه در ابعاد مختلف اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و زیست‌محیطی باشد.

دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های پژوهشی دولتی در کنار واحدهای تحقیق و توسعه با داشتن آزمایشگاه‌ها و تجهیزات و مهندسان و دانشمندان یکی از ورودی‌های مهم نوآوری فن‌آورانه و پیشرفت علمی هستند، به طوری که پژوهش‌های دانشگاهی و آموزش دو رکن اصلی نوآوری محسوب می‌شوند (تیلور^{۱۰}، ۲۰۱۶). علاوه بر دو کارکرد محوری آموزش و پژوهش، کارکردهای دیگری نیز برای دانشگاه‌ها و پژوهشگاه‌ها مطرح شده که تحت عنوان مأموریت سوم شناخته می‌شوند. هم‌زمان با افزایش اهمیت سیاست فن‌آوری و نوآوری از اواسط قرن بیستم، توسعه فن‌آوری توسط دانشگاه‌ها از طریق سازوکارهایی همچون همکاری با صنعت و تأسیس شرکت‌های زایشی دانشگاهی مورد توجه قرار گرفت. در سال‌های اخیر با متداول شدن نگاه نظام‌مند به نوآوری و سپس نظریه نظام‌های نوآوری، نقش دانشگاه‌ها و پژوهشگاه‌ها در نوآوری و خلق ثروت نیز اهمیت بیش‌تری یافته است (فرتاش و خیاطیان‌یزدی، ۱۳۹۸). در واقع دیگر نقش اساسی و رسالت مهم دانشگاه‌ها ارتباط با بخش‌های صنعتی و توسعه فن‌آوری و حل مشکلات پژوهشی این بخش است. دانشگاه و صنعت دو رکن اساسی توسعه در هر جامعه‌ای محسوب می‌شوند و همکاری بین این دو نهاد، شرط لازم برای موفقیت و شتاب بخشیدن به فرایند توسعه ملی است (نعمتی و همکاران، ۱۳۹۳). در دنیای امروز، رابطه‌ای مستقیم بین توسعه فن‌آوری و پیشرفت در ابعاد مختلف اجتماعی، اقتصادی و سیاسی

هر کشور برقرار است. به طوری که می توان گفت فن آوری عامل اساسی برای ایجاد ثروت، دانایی و توانایی کشورها بوده و ابزاری قدرتمند در توسعه ملی به شمار می آید. فن آوری شامل چهار رکن اساسی انسان، ماشین، سازمان و اطلاعات بوده که تعامل این ها با یکدیگر موجب رشد و توسعه اقتصادی می شود. از میان چهار رکن فن آوری، انسان نقش محوری و بنیادی دارد. استفاده از بهترین و مدرن ترین ماشین آلات بدون نیروی انسانی متخصص و ماهر ممکن نیست. از این رو اهمیت دانشگاه بیش از پیش روشن می شود، زیرا دانشگاه محل تربیت نیروی انسانی متخصص و ماهر است و اگر این نیروی انسانی متخصص بتواند دانش و مهارت خود را در عرصه تولید و صنعت به کار ببرد، موجب پیشرفت خواهد شد. به گونه ای که حتی عدم استفاده از دانش دانشگاهی به عنوان مانع اصلی پیشرفت فن آورانه در هر جامعه شناخته می شود (لایت و ایسراویتز^{۱۱}، ۲۰۱۹). بنابراین ارتباط صنعت و دانشگاه در هر کشوری می تواند تأثیری تعیین کننده در رشد اقتصادی آن کشور داشته باشد. معمولاً در راستای این تعامل وظیفه عمده دانشگاه ها آموزش و ارتقای دانش دانشجویان و آماده کردن آنان برای حضور در بازار کار است. به طوری که ویژگی اساسی و مهم نیروی آماده شده، لزوم داشتن توانایی و مهارت کافی برای حضور در بازار است (ون دن بروک و همکاران^{۱۲}، ۲۰۱۹). همچنین شناخت و برطرف کردن نیازهای تحقیقاتی بخش صنعت و به روز نگه داشتن آن، دیگر رسالت حیاتی دانشگاه ها در خصوص این بخش می باشد.

یکی از متداول ترین سیاست های دولت ها برای تحریک شکل گیری خوشه های منطقه ای با نقش موثر دانشگاه ها و پژوهشگاه ها، حمایت از توسعه نهادهایی همچون پارک علم و فناوری، مراکزهای رشد، مراکزهای نوآوری، فناوری و قطب های علمی بوده است (دیز و بیال و فرناندز اولموس^{۱۳}، ۲۰۱۷)، اگرچه شواهد دقیقی

از نقش مثبت و قطعی پارک ها، مراکزهای نوآوری و مراکزهای رشد در توسعه نوآوری پژوهش های دانشگاه ها و پژوهشگاه ها در دست نیست (رامیرز الیسون و فرناندز اولموس^{۱۴}، ۲۰۱۸).

با توجه به نقش های اشاره شده در سطور فوق در نهایت می توان چنین استنباط نمود که وظیفه ی دانشگاه به طور کلی توسعه ی جامعه پیرامونی خود است. از دانشگاه توسعه گرا انتظار می رود؛ آموزش های مستمر مسئله محور و ترکیب تئوری ها با مسائل عملی را از بعد آموزشی دنبال نماید، پژوهش های متمرکز بر مسائل محلی و ملی با بکارگیری روش تحقیق و ابزارهای علمی را دستور کار خود قرار دهد و مهارت های عمومی پشتیبان نوآوری (اعم از روحیه کار گروهی، تعامل، مسئله محوری و غیره) را در بین اعضاء خود ترویج نماید (آروسنا و همکاران^{۱۵}، ۲۰۱۷).

دانشگاه ها، مانند هر سازمان دیگری، در مسیر دستیابی به اهداف خود دارای یک سری مولفه های قوت و ضعف درونی هستند. از سوی دیگر در همین مسیر، فرصت های بیرونی و تهدیدهای پیش روی این نهادهای آموزشی و پژوهشی می باشد. بدون شک دستیابی به اهداف برشمرده برای هر دانشگاهی بدون شناخت شرایط موجود آن دانشگاه و تحلیل این شرایط میسر نخواهد بود. لازم است تا هر دانشگاه و در سطح پایین تر هر دانشکده راهبردهای خود را با توجه به مولفه های قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای فرآروی خود داشته باشد. تدوین چنین راهبردهایی به مدیران دانشگاه کمک می کند تا با تحلیل وضعیت موجود پیرامونی خود، درک والاتری از توانمندی ها و ضعف های درونی سازمان خود و فرصت ها و تهدیدهای بیرونی داشته باشند. همچنین شناسایی این راهبردها در روشن کردن مسیر تصمیم گیری مدیران دانشگاهی برای هدایت بهتر دو رسالت عمده دانشگاه یعنی آموزش و پژوهش بسیار موثر واقع خواهد شد.

تربیت نیروی انسانی ماهر، پژوهش و تحقیقات علمی و ارتباط با سازمان‌های اجرایی و جامعه دارای نقاط ضعف و قوت‌هایی می‌باشد. همچنین در این مسیر با یک سری فرصت‌ها و تهدیدها مواجه است. شناخت جامع وضعیت این دانشکده در انجام سه وظیفه نامبرده مستلزم انجام پژوهشی در این زمینه بود. از این رو پژوهش حاضر باهدف ارزیابی و تحلیل وضعیت فعلی دانشکده کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه لرستان (بررسی مولفه‌های قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای این دانشکده) و تدوین راهبردهای آموزشی و پژوهشی از دیدگاه مدیران و اعضای منتخب هیات علمی انجام شده است.

در خصوص نقش‌آفرینی دانشکده‌های کشاورزی و منابع طبیعی مطالعات مختلفی انجام نشده است. در ادامه به برخی از این پژوهش‌ها اشاره شده است:

غلامرضایی و همکاران (۱۳۸۶) معتقدند که جهت ایفای نقش آموزش عالی کشاورزی در نظام ترویج کشاورزی می‌توان از سازوکارهای ایجاد واحدهای شغل‌یابی، ایجاد مراکزهای کارآفرینی، ایجاد مراکزهای مشاوره‌ای مجازی و تقویت سامانه کارآموزی، تشکیل جلسات مستمر و دوره‌ای بین کارگزاران بخش اجرا و دانشگاه بهره‌گرفت. در تحقیق دیگری، غلامرضایی و همکاران (۱۳۸۸) گسترش نقش‌آفرینی بیش‌تر و اثربخش‌تر آموزش عالی را با تأکید بر کارکرد خدمات برون‌رسانی دانشگاهی از طریق تعامل با ادارات و سازمان‌های دخیل در ترویج کشاورزی و منابع طبیعی موثر می‌دانند. شریف‌زاده (۱۳۹۱) در تحقیق خود نتیجه گرفت که محیط‌های دانشگاهی علمی باید با توجه به تغییرات آموزشی، علمی، پژوهشی، و فنی سریع و پی‌درپی، برای ادای رسالت خود و انطباق با تحولات فراگیر مذکور خود را بیش از پیش تجهیز کنند تا از این رهگذر بتوانند تحقق برنامه‌های پیش‌بینی‌شده را تضمین کنند. باقری‌نژاد (۱۳۹۳) در پژوهشی جایگاه و نقش دانشگاه‌ها را در سطوح کلان و

با توجه به جایگاه بخش کشاورزی و منابع طبیعی در ایران، وابستگی بالای جمعیت به این دو بخش در تأمین امنیت غذایی، مسأله‌ی پایداری در بهره‌برداری از منابع طبیعی، اشتغال بخش عمده‌ای از جمعیت در بخش کشاورزی و موضوعاتی از این قبیل اهمیت و کارکرد دانشکده‌های کشاورزی و منابع طبیعی و رشته‌های تحصیلی آن در کشور را بیش از دیگر دانشکده‌ها و دیگر رشته‌های تحصیلی نمایان می‌سازد. از این رو، شناخت جامع وضعیت هر کدام از دانشکده‌های کشاورزی و منابع طبیعی کشور می‌تواند گام ارزشمندی در کاهش حل مسائل اشاره‌شده‌ی فوق باشد. چنین شناختی، مستلزم انجام تحقیقی است که بتواند مولفه‌های قوت و ضعف درونی و فرصت‌های بیرونی و تهدیدهای بیرونی هر دانشکده‌ی کشاورزی و منابع طبیعی را شناسایی، تحلیل نموده و راهبردهای موثر در مسیر رو به پیشرفت آن ارائه نماید. به دلایل اشاره شده و با توجه به دغدغه‌ی گروه تحقیق، مطالعه حاضر قصد دارد تا با ارزیابی مولفه‌های قوت، ضعف، فرصت و تهدید یکی از دانشکده‌های کشاورزی و منابع طبیعی ایران واقع در استان لرستان به تدوین راهبردهای آموزشی و پژوهشی برای این دانشکده بپردازد.

دانشکده کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه لرستان در ۱۱ کیلومتری جنوب شهر خرم‌آباد در زمینی به مساحت ۷۰ هکتار تأسیس شده است. هم‌اکنون این دانشکده دارای یازده گروه آموزشی می‌باشد. اراضی زراعی و باغی، گلخانه‌های آموزشی و پژوهشی، واحد دامپروری، دو پژوهشکده زنبور عسل و بلوط، تعداد ۲۱ باب آزمایشگاه از جمله ظرفیت‌های موجود در این دانشکده می‌باشد. در این دانشکده ۱۵۰۰ دانشجو در سه مقطع تحصیلی کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری مشغول به تحصیل هستند. طبیعتاً این دانشکده در دستیابی به سه رسالت اصلی خود یعنی آموزش و

خرد مورد بررسی قرار داده است. به عقیده‌ی وی در سطح کلان، کارکرد اثرگذار و اثرپذیر دانشگاه‌ها در نظام نوآوری ملی و در سطح خرد، مأموریت جدید دانشگاه‌ها در چارچوب تولید و تجاری‌سازی دارایی‌های فکری و مشارکت فزاینده در فرایند نوآوری و توسعه فعالیت‌های فن‌آورانه بومی، ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی با نگاهی بر زیرساخت‌های فن‌آورانه لازم قابل شناسایی است. سوری (۱۳۹۳) در تحقیقی به این نتیجه رسیده است که منابع انسانی و زیرساخت دانشگاه بر کارآفرینی و بازار فن‌آوری اثر مثبت دارد. همچنین فن‌آوری و زیرساخت دانشگاه نیز بر فرابازار تأثیرگذار است. بر اساس نتایج تحقیق خیراندیش و همکاران (۱۳۹۵) راهبردهای آموزشی، پژوهشی و گفتمان سازی به ترتیب بیش‌ترین همبستگی را با متغیر راهبردهای توسعه سرمایه انسانی در آموزش عالی مربوطه دارند. اخوان مقدم و همکاران (۱۳۹۶) در مطالعه‌ای با هدف تدوین راهبردهای توسعه آموزش علوم پزشکی در یک دانشکده پزشکی - نظامی، نشان دادند که راهبردهای تحول کمی و کیفی برنامه‌های آموزشی و ارتقای جایگاه برتر علمی آموزشی در کشور و منطقه؛ تبدیل شدن به قطب علمی - آموزشی در زمینه علوم پایه، بالینی و طب نظامی و توسعه رشته‌ها و مقاطع آموزشی با گرایش‌های جدید و علوم بین‌رشته‌ای به ترتیب اولویت‌های اول تا سوم را به خود اختصاص دادند. از نظر تقی‌بیگی و همکاران (۱۳۹۸) مهم‌ترین نقاط قوت نظام آموزش عالی کشاورزی در نهادینه‌سازی نظریه فراشناخت، توانایی تربیت نیروی انسانی خلاق، نقاد، نوآور، منتقد و متفکر، مهم‌ترین نقاط ضعف نظام، بی‌انگیزگی اعضای هیئت علمی برای تحقق این نظریه و نبود امکانات، مهم‌ترین فرصت در آموزش عالی کشاورزی، آیین‌نامه‌ها و بخش‌نامه‌هایی هستند که امکان پیاده‌سازی نظریه فراشناخت را فراهم می‌نمایند و تهدید مهم نظام آموزش عالی کشاورزی، نبود سابقه

اجرای نظریه در نظام آموزشی کشور است. طبق نتایج، الگوی تدافعی برای نهادینه‌سازی نظریه فراشناخت در آموزش عالی کشاورزی، از اولویت بالاتری برخوردار بود. اولگا و بلیانسکی^{۱۶} (۲۰۰۸)، نیز در تحقیق خود در اروپا نشان دادند که داشتن رویکرد بازاریابی راهبردی و اقتصادی در اجرای تحولات آموزش عالی، توسعه محتوی، ارائه خدمات آموزشی متنوع بر اساس رضایت‌مندی سهامداران دانشگاه‌ها و تسهیل توسعه مثبت اجتماعی می‌تواند مفید باشد. ماریانا^{۱۷} (۲۰۱۵)، در پژوهشی نشان داد که رابطه معناداری بین آموزش عالی و رشد اقتصادی وجود دارد. آموزش، بهره‌وری نیروی کار را از طریق تجمیع دانش و مهارت و تسهیل پیشرفت فن‌آوری و نوآوری افزایش می‌دهد. در تحقیق دیگری که با هدف بررسی تأثیر سیاست آموزشی در توسعه اقتصادی کشورهای اروپایی انجام شده است نتایج نشان داد که رفاه اجتماعی و رشد اقتصادی متأثر از تمرکز دانش در صنعت و خدمات است. طبق نتایج، اکثر مشاغل به کیفیت آموزش نیاز دارند و سرمایه انسانی یکی از عوامل تولید است؛ افراد از طریق دانش جمع‌آوری شده به افزایش تولید کمک می‌کنند. پژوهش، فن‌آوری و کلیه عوامل افزایش دهنده‌ی تولید از دیگر موضوعات مهمی هستند که از آموزش عالی تأثیر می‌پذیرند و سیاست‌های آموزشی اروپا با رشد اقتصادی کشورهای آن رابطه مثبت و مستقیم دارد (دامسیوینه^{۱۷}، ۲۰۱۴).

جمع‌بندی و بررسی مرور ادبیات مربوط به موضوع تحقیق نشان می‌دهد که عمده مطالعاتی که در این راستا انجام شده است با هدف بررسی کلان نقش دانشگاه‌ها در توسعه کلان ملی، رشد اقتصادی، کاهش بیکاری و به مسائلی از این دست مربوط می‌گردد. البته مطالعاتی نیز در این زمینه وجود دارند که قصد دارند جایگاه دانشگاه را در انجام پژوهش‌های کاربردی برای حل مسائل جامعه نشان دهند. همچنین برخی از مطالعات سعی کرده‌اند

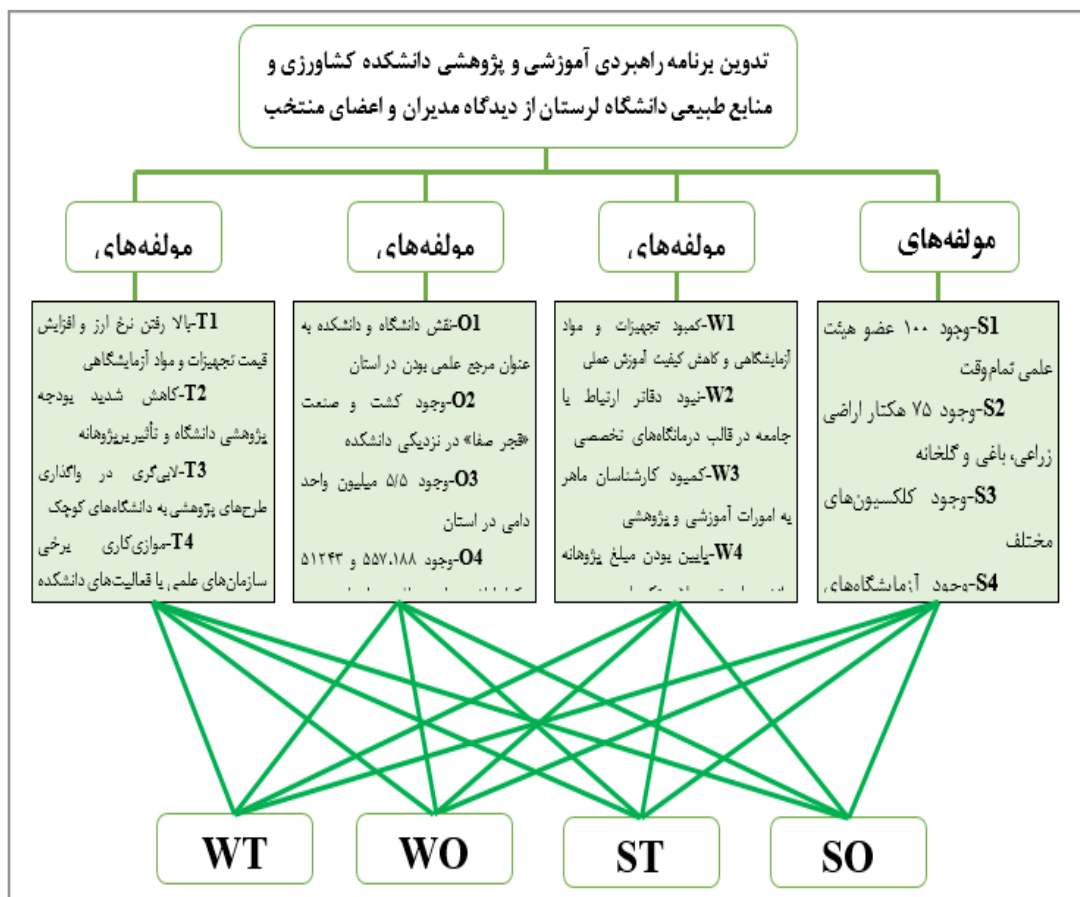
تا اهمیت دانشگاه را در ترویج و تقویت فرهنگ کارآفرینی در جامعه نمایان کنند. همچنین بررسی سوابق تحقیق نشان می‌دهد که، به لحاظ روش‌شناسی تحقیق، شاید کمتر مطالعه‌ای به ارزیابی دانشکده کشاورزی و منابع طبیعی و تدوین راهبردهای آموزشی و پژوهشی با استفاده از تلفیق فنون SWOT و AHP پرداخته باشد. نبود تحقیقی با روش نامبرده در زمینه‌ی ارزیابی دانشکده‌ی کشاورزی و منابع طبیعی گروه تحقیق را بر آن داشت که از تلفیق این دو فن برای دستیابی به هدف تحقیق استفاده نماید. اگرچه دلیل اصلی به کارگیری SWOT و AHP قابلیت فن سوات در شناسایی مولفه‌های ضعف، قوت، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش‌روی هر سازمان و همچنین توانایی AHP در مقایسه‌ی بین موارد مختلف بود.

روش‌شناسی

این پژوهش به روش توصیفی تحلیلی انجام شده است. جامعه آماری ۱۰۰ نفر از اعضای هیئت علمی دانشکده‌ی کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه لرستان بودند. به منظور ارزیابی وضعیت دانشکده مذکور و تدوین راهبردهای آن، نسبت به شناسایی قوت‌ها و ضعف‌ها (مولفه‌های درونی) و فرصت‌ها و تهدیدهای (مولفه‌های بیرونی) پیش‌روی این دانشکده اقدام شد. این کار از طریق مصاحبه‌هایی ساختارمند با ۲۲ نفر از اعضای هیئت علمی دانشکده انجام شد. در مصاحبه‌ها از افراد خواسته شد تا در چارچوب مشخص شده‌ی مصاحبه به سوالات پاسخ دهند. بدین گونه که در مصاحبه‌ها وضعیت دانشکده در چهار محور ضعف، قوت، فرصت و تهدید مورد پرسش قرار گرفت. نمونه‌ها بصورت هدفمند انتخاب شدند. مبنای انتخاب نمونه‌ها، داشتن مسئولیت اجرایی در دانشکده، رشته‌ی آموزشی، جنسیت و سابقه کاری اعضای هیئت علمی بود. بدین گونه که سعی شد نمونه‌ها از بین مدیران گروه، روسای قبلی و فعلی دانشکده، معاونین آموزشی و پژوهشی قبلی و فعلی، اعضای در گروه‌های مختلف آموزشی، از دو گروه جنسیتی

مرد و زن، افراد با سوابق کاری بالاتر انتخاب شوند. این معیارها به این دلیل در نظر گرفته شدند تا افرادی که شناخت بیشتری از مولفه‌های قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش‌روی دانشکده دارند، انتخاب شوند. همچنین دو معیار جنسیت و گروه آموزشی به این دلیل در نظر گرفته شد تا مسائل و موضوعات گروه‌های مختلف آموزشی و جنسیتی لحاظ شود.

در این پژوهش جهت ارزیابی مولفه‌های قوت، ضعف، فرصت و تهدید دانشکده کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه لرستان و تدوین راهبردهای آن از الگوی ترکیبی SWOT-AHP استفاده شد. همانطور که در انتهای مقدمه اشاره شد، دلیل اصلی به کارگیری این فنون، قابلیت فن SWOT در شناسایی مولفه‌های ضعف، قوت، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش‌روی هر سازمان و همچنین توانایی AHP در مقایسه‌ی بین موارد مختلف بود. در ادامه به مراحل



نگاره ۱- چارچوب مفهومی و اجرایی پژوهش

شد. مقدار ضریب به‌دست آمده کندال بیشتر از ۰/۷ بود. بنابراین پایایی ابزار تحقیق از این طریق تأیید شد. همچنین روایی با توجه به اجماع نظر گروه کارشناسان و اصلاح موارد مشخص شده توسط این گروه انجام شد. در مرحله بعدی از پاسخگویان خواسته شد تا براساس فن AHP به مقایسه زوجی معیارها (قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها) با هم و زیرمعیارها (موارد شناسایی شده در هر دسته از مؤلفه‌های چهارگانه‌ی قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها) نسبت به هم اقدام نمایند. AHP از معروف‌ترین فنون تصمیم‌گیری چند شاخصه است که توسط توماس ال ساعتی در دهه ۱۹۷۰ ابداع گردید (نوشاد و همکاران^{۲۲}، ۲۰۱۸). مقادیر برگزیده‌ها برای مقایسه‌های زوجی دارای ۹ حالت می‌باشد که در جدول (۱) ارائه شده‌اند.

تحلیل SWOT شامل لیستی از عواملی است که می‌تواند برای توصیف روندهای حال و آینده با بررسی محیط داخلی و خارجی فراهم کند (یاووز و بایکان^{۱۹}، ۲۰۱۳). سوات یک روش مناسب برای انجام ارزیابی‌های موقعیتی است (ویکراماسینگه و تاکانو^{۲۰}، ۲۰۰۹). بنابراین، توصیف مؤلفه‌های قوت و ضعف درونی و همچنین فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی براساس این فن شناخته شده صورت می‌گیرد (هوبن و همکاران^{۲۱}، ۱۹۹۹). تحقیق حاضر در چند مرحله انجام شده است. در مرحله نخست با انجام تکنیک دلفی و طبق مصاحبه‌های انجام شده مؤلفه‌های هر بعد به‌دست آمدند. این مؤلفه‌ها در نگاره (۱) ارائه شده‌اند. در این مرحله برای تعیین پایایی ابزار تحقیق و توافق‌سنجی عوامل استخراج شده بین افراد، از ضریب همبستگی کندال استفاده

جدول ۱- مقادیر برگزیده‌ها برای مقایسه‌های زوجی

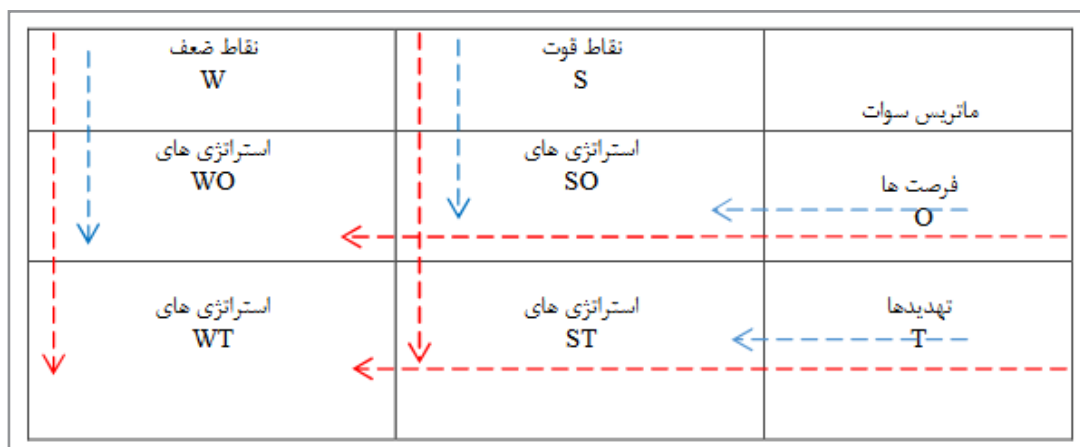
وزن یا ارزش	وضعیت مقایسه‌ها
۱	یکسان
۲	یکسان تا نسبتاً بیش‌تر
۳	نسبتاً بیش‌تر یا ضعیف
۴	نسبتاً بیش‌تر تا بیش‌تر
۵	بیش‌تر یا قوی
۶	بیش‌تر تا خیلی بیش‌تر
۷	خیلی بیش‌تر یا خیلی قوی
۸	خیلی بیش‌تر تا خیلی خیلی بیش‌تر
۹	خیلی خیلی بیش‌تر یا کاملاً برگزیده

و بر اساس وزن هر راهبرد اولویت‌بندی شدند. نتایج این اولویت‌بندی در جدول (۵) ارائه شده است.

از دیدگاه الگوی SWOT، یک راهبرد مناسب قوت‌ها و فرصت‌ها را به حداکثر و ضعف‌ها و تهدیدها را به حداقل ممکن می‌رساند. برای این منظور، مولفه‌های قوت، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها در چهار حالت کلی WT، St، WO و SO به صورت زیر پیوند داده می‌شوند و گزینه‌های راهبرد از بین آن‌ها انتخاب می‌شود. بر این اساس، چارچوب تحلیلی SWOT را می‌توان در نگاره (۲) خلاصه نمود.

در مرحله سوم پس از تعیین وزن هر یک از معیارها و زیرمعیارها، وزن نسبی هر زیرمعیار (از ضرب وزن هر معیار در هر زیر معیار) به دست آمده است. بر اساس وزن‌های نسبی به دست آمده، اولویت‌بندی زیرمعیارها در هر دسته از مولفه‌ها (معیارها) انجام شد. نتایج این اولویت‌بندی در جدول (۲) ارائه شده است.

در مرحله بعد با توجه به تلفیق زیرمولفه‌های هر مولفه، ۸ راهبرد به دست آمد. نتایج این مرحله در جدول (۳) ارائه شده است. سپس راهبردهای به دست آمده بر اساس مجموع وزن‌ها بکار رفته در هر راهبرد، وزن‌دهی



نگاره ۲- چارچوب جدول تحلیلی SWOT

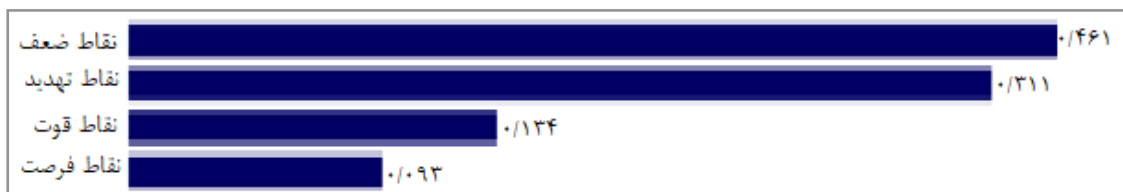
به منظور اولویت‌بندی راهبردهای تدوین شده در الگوی SWOT به محاسبه وزن گزینه با توجه عوامل تشکیل دهنده آن، جدول محاسبات وزنی تشکیل شد و بر اساس میزان وزن آن‌ها اولویت‌بندی شدند.

در گام نهایی، اولویت بندی مناطق چهارگانه‌ی استراتژیک انجام شده است. این اولویت‌بندی بر اساس مجموع وزن‌های کلی زیرمعیارها در هر معیار به دست آمده است. نتایج اولویت‌بندی چهارگانه‌ی راهبردی در نگاره (۳) ارائه شده است.

تعیین وزن معیارهای ارزیابی دانشکده کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه لرستان

در این بخش به محاسبه وزن‌های هر یک از معیارها پرداخته شده است. برای محاسبه وزن‌ها هر یک از معیارها از پاسخگویان خواسته شد تا اهمیت چهار مولفه‌ی قوت،

ضعف، فرصت و تهدیدها را در ارزیابی دانشکده کشاورزی و منابع طبیعی با هم بصورت دو به دو مقایسه کنند. سپس از مقایسه‌های زوجی وزن هر معیار محاسبه شد. براساس نتایج ارائه شده در نگاره (۳)، از نظر پاسخگویان معیار «ضعف‌ها» با وزن نسبی ۰/۴۶۱ بیش‌ترین اهمیت را در ارزیابی مولفه‌های قوت، ضعف، فرصت و تهدید دانشکده کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه لرستان دارند. بعد از آن معیار «تهدید» با وزن نسبی ۰/۳۱۱، معیار «قوت» با وزن نسبی ۰/۱۳۴ و در نهایت معیار «فرصت» با وزن نسبی ۰/۰۹۳ در اولویت آخر قرار گرفتند. همچنین لازم است اضافه شود که فضای مخاطره‌آمیز (مجموع وزن نسبی دو معیار ضعف و تهدید) در معیارهایی مورد بررسی در این تحقیق ۰/۷۷۲ و فضای مفید (مجموع وزن نسبی دو معیار قوت و فرصت) برابر ۰/۲۲۷ بود.



نگاره ۳- وزن معیارهای ارزیابی دانشکده کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه لرستان

یافته‌ها و بحث

اولویت‌بندی زیرمعیارهای چهارگانه‌ی ارزیابی وضعیت دانشکده کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه لرستان در این مرحله وزن کلی هر یک از زیرمعیارهای به‌دست آمده (از ضرب وزن نسبی زیرمعیار در معیار) برآورد گردید. نتایج این بخش در جدول (۲) ارائه شده است. براساس نتایج جدول می‌توان گفت که در میان مولفه‌های قوت «وجود آزمایشگاه‌های تازه احداث شده و آزمایشگاه‌های قبلی جهت انجام آزمایش‌های اساسی و پایه‌ای»، در بین مولفه‌های ضعف «عدم ارتباط سازمان‌یافته دانشکده با نهادهای اجرایی»،

در بین مولفه‌های فرصت «نقش دانشگاه و دانشکده به عنوان مرجع علمی بودن در استان لرستان» و در بین مولفه‌های تهدید «کاهش شدید بودجه پژوهشی دانشگاه و تأثیر بر پژوهانه» مهم‌ترین زیرمعیارها در ارزیابی مولفه‌های قوت، ضعف، فرصت و تهدید دانشکده کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه لرستان بودند.

بدون‌شک، دانشکده‌های کشاورزی و منابع طبیعی در هر کشور، به دلیل داشتن رشته‌ها و گرایش‌های آزمایشگاهی، نیاز مبرمی به آزمایشگاه‌ها و تجهیزات آزمایشگاهی مدرن دارند. زیرا انجام تحقیقات مختلف در حوزه‌ی کشاورزی و منابع طبیعی بدون وجود این‌گونه آزمایشگاه‌ها وجود ندارد. بنابراین وجود آزمایشگاه برای

و منابع طبیعی نیز از این قاعده مستثنی نبوده است. بنابراین مدیران دانشگاه لرستان و دانشکده کشاورزی و منابع طبیعی می‌بایست از این فرصت در کاهش نقاط ضعف خود و کاهش اثرات تهدیدهای پیش‌رو بهره ببرند. البته ایفای نقش مرجع علمی بودن در حوزه‌ی کشاورزی و منابع طبیعی توسط این دانشکده، مستلزم عملکرد قابل قبول این دانشکده در انجام تحقیقات جامع برای حل مسائل و مشکلات کشاورزی و منابع طبیعی در استان لرستان است. به عبارتی، زمانی دیگر سازمان‌های اجرایی به دانشگاه لرستان و دانشکده کشاورزی و منابع طبیعی به عنوان مرجع علمی رجوع می‌کنند که این دانشگاه و دانشکده‌های مربوطه شایستگی و توانایی علمی لازم در این زمینه را داشته باشند.

درباره‌ی کاهش شدید بودجه پژوهشی دانشگاه و تأثیر منفی بر پرداخت پژوهانه در رشته‌های آزمایشگاهی، به عنوان مهم‌ترین تهدید معرفی شده از سوی پاسخگویان، می‌توان چنین نتیجه گرفت که بالا رفتن نرخ ارز موجب گران شدن تجهیزات و مواد آزمایشگاهی شده و بودجه‌های جاری برای خرید این گونه موارد کافی نیست. به طور طبیعی، دانشگاه لرستان نیز از این گزند در امان نبوده و بخش پژوهش دانشگاه که نیازمند بودجه‌های کلان است، به شدت دچار کاهش بودجه و در نتیجه کاهش کمی و کیفی تحقیقات شده است.

هر دانشکده‌ای می‌تواند یک نقطه قوت به‌شمار آید. از این رو، پاسخگویان این مطالعه بیش‌ترین وزن را در بین سایر مولفه‌های قوت به این مورد اختصاص داده‌اند. در خصوص مهم‌ترین ضعف بدست آمده در این مطالعه می‌توان چنین استنباط نمود که شاید این مورد، نقطه ضعف بسیاری از دیگر دانشکده‌های کشاورزی و منابع طبیعی در سراسر کشور باشد. البته ممکن است ارتباط دانشکده‌های موجود در استان‌های توسعه‌یافته‌تر با مرکزهای اجرایی قوی‌تر باشد، اما این مشکل در استان‌های محروم‌تری چون استان لرستان بیش‌تر حس می‌شود. دلیل این مسأله، هم می‌تواند ناشی از بودجه‌های پژوهشی کم‌تر این گونه استان‌ها باشد و هم اعتماد ضعیف مدیران استانی به حل مشکلات اجرایی از طریق تحقیق و پژوهش باشد. به عبارتی، احتمالاً در استان لرستان، نگرش و باور مدیران استانی به بخش پژوهش ضعیف است.

در بین مولفه‌های فرصت، مادر بودن دانشگاه لرستان و ظرفیت دانشکده به عنوان مرجع علمی استان لرستان به عنوان مهم‌ترین فرصت شناخته شده است. با وجود واحدهای مختلفی از دانشگاه‌های آزاد، پیام‌نور و علمی کاربردی و همچنین دانشگاه دولتی آیت‌الله بروجردی در استان لرستان، دانشگاه لرستان به عنوان دانشگاه مادر در این استان شناخته شده است. دانشکده کشاورزی

جدول ۲- اولویت‌بندی زیرمعیارهای چهارگانه‌ی راهبردهای آموزشی و پژوهشی دانشکده

معیار	وزن نسبی	زیرمعیار	وزن نسبی	وزن کلی	اولویت	نرخ ناسازگاری
		S1	۰/۲۰۹	۰/۰۲۸	۲	
		S2	۰/۲۰۱	۰/۰۲۶	۳	
		S3	۰/۱۱۷	۰/۰۱۵	۶	
		S4	۰/۳۱۶	۰/۰۴۲	۱	
قوت‌ها	۰/۱۳۴	S5	۰/۱۶۹	۰/۰۲۲	۵	۰/۰۸
		S6	۰/۰۹۴	۰/۰۱۲	۷	
		S7	۰/۱۷۳	۰/۰۲۳	۴	
		S8	۰/۰۴۴	۰/۰۰۵	۸	

ادامه جدول ۲- اولویت بندی زیرمعیارهای چهارگانه‌ی راهبردهای آموزشی و پژوهشی دانشکده

معیار	وزن نسبی	زیرمعیار	وزن نسبی	وزن کلی	اولویت	نرخ ناسازگاری
ضعفها	۰/۴۶۱	W1	۰/۲۶۴	۰/۱۲۱	۳	۰/۰۹
		W2	۰/۲۴۰	۰/۱۱۰	۶	
		W3	۰/۲۹۸	۰/۱۳۷	۲	
		W4	۰/۱۲۹	۰/۰۵۹	۸	
		W5	۰/۲۵۹	۰/۱۱۹	۴	
		W6	۰/۰۹۷	۰/۰۴۴	۹	
		W7	۰/۳۲۲	۰/۱۴۸	۱	
		W8	۰/۲۲۹	۰/۱۰۵	۷	
		W9	۰/۲۴۹	۰/۱۱۴	۵	
فرصتها	۰/۰۹۳	O1	183/0	۰/۰۱۷	۱	۰/۰۹
		O2	۰/۰۴۶	۰/۰۰۴	۸	
		O3	۰/۱۰۹	۰/۰۱۰	۵	
		O4	۰/۱۴۷	۰/۰۱۳	۲	
		O5	۰/۰۳۹	۰/۰۰۳	۹	
		O6	۰/۱۳۳	۰/۰۱۲	۳	
		O7	۰/۰۹۲	۰/۰۰۸	۶	
		O8	۰/۰۸۴	۰/۰۰۷	۷	
		O9	۰/۱۱۵	۰/۰۱۰	۴	
تهدیدها	۰/۳۱۱	T1	۰/۲۹۰	۰/۰۹۰	۳	۰/۰۸
		T2	۰/۳۱۲	۰/۰۹۷	۱	
		T3	۰/۲۲۲	۰/۰۶۹	۶	
		T4	۰/۱۰۷	۰/۰۳۳	۸	
		T5	۰/۱۹۶	۰/۰۶۰	۷	
		T6	۰/۲۳۳	۰/۰۷۲	۵	
		T7	۰/۲۵۹	۰/۰۸۰	۴	
		T8	۰/۳۰۷	۰/۰۹۵	۲	

اعضای هیئت علمی در نهایت راهبردهای دانشکده کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه لرستان به صورت زیر طراحی شدند (جدول ۳).

شناسایی عوامل درونی و بیرونی در قالب عوامل تشکیل دهنده جدول SWOT و تدوین راهبردهای آموزشی و پژوهشی

در این مرحله در راستای تدوین راهبردهای مورد نظر نیز با استفاده از جدول SWOT با استفاده از نظر

جدول ۳- تدوین راهبردهای آموزشی و پژوهشی دانشکده کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه لرستان

مولفه‌های فرصت (O)	مولفه‌های تهدید (T)
راهبردهای تهاجمی (SO)	راهبردهای رقابتی (St)
<p>SO1- توسعه پژوهشکده‌های موجود و ایجاد پژوهشکده‌های جدید با توجه به فرصت‌های موجود در استان</p> <p>SO2- ایجاد مرکز تحقیقات دامی استان لرستان تحت حمایت دانشگاه لرستان</p> <p>SO3- ایجاد مرکز تحقیقات زراعی و باغی استان لرستان تحت حمایت دانشگاه لرستان</p>	<p>St1- توسعه روابط دانشکده با سازمان برنامه و بودجه استان برای رقابت با سایر سازمان‌ها در عقد قرارداد طرح‌های پژوهشی</p> <p>St2- رقابت آزمایشگاه‌های دانشکده با آزمایشگاه مرکزی دانشگاه جهت گرفتن سفارش از مرکزهای تحقیقاتی در قبال گرفتن مواد و تجهیزات آزمایشگاهی</p>
راهبرد محافظه کارانه (WO)	راهبردهای تدافعی (WT)
<p>WO1- تقویت رابطه دانشکده با سازمان‌های اجرایی جهت اعزام مستمر دانشجویان به کشت و صنعت، مزارع، باغات، دامداری‌ها و دیگر واحدهای تولیدی استان برای یادگیری عملی</p> <p>WO2- توسعه همکاری مشترک با شرکت‌هایی چون کشت و صنعت، صنایع تبدیلی و تکمیلی گیاهان دارویی برای راه‌اندازی درمانگاه‌های تخصصی</p>	<p>WT1- پیگیری برای استقلال دانشکده کشاورزی از دانشگاه لرستان و تبدیل شدن به دانشگاه برای افزایش بودجه و حل مشکل بودجه در زیربخش‌های مختلف</p>

اولویت‌بندی نواحی راهبردی با استفاده از جدول SWOT

زیرا قرار گرفتن در راهبرد تدافعی نشان دهنده‌ی داشتن حداکثر ضعف در سازمان است. همچنین قرارگیری در این منطقه راهبردی حاکی از وجود بالا بودن شدت تهدیدهایی بیرونی برای سازمان است. در این مورد نیز مدیران باید تلاش‌ها و اقدامات لازم در جهت کاهش اثرات تهدیدها را به عمل آورند. پرهیز از تنش با دیگر سازمان‌ها می‌تواند در این زمینه موثر واقع شود.

نتیجه‌ی حاصله در این پژوهش نشان می‌دهد که دانشکده کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه لرستان در وضعیت دفاعی و در وضعیت مناسبی قرار ندارد. به عبارتی پاسخ‌گویی که از وضعیت این دانشکده آگاهی دارند، بیش‌ترین نمره‌ی ممکن را برای ضعف‌ها و تهدیدهایی که این دانشکده با آن مواجه است، در

نتایج اولویت‌بندی نواحی راهبردی نتایج نشان داد که راهبرد اول بر محور راهبرد WT یعنی راهبرد دفاعی (حداقل - حداقل) بود. هدف این راهبرد که می‌توان «راهبرد بقاء» نیز نامید، کاستن از ضعف‌های موجود به منظور کاستن و خنثی‌سازی تهدیدات است.

زمانی که یک سازمان در وضعیت دفاعی قرار دارد، بدین معناست که سازمان مورد نظر در بدترین شرایط ممکن خود در جهت پیشرفت و دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده‌ی سازمان قرار دارد. در چنین وضعیتی بسیار ضروری است که مدیران این سازمان تا حد ممکن در جهت برطرف نمودن ضعف‌های خود تلاش کنند.

نظر گرفته‌اند. مولفه‌های میزان ضعف و تهدیدهای این دانشکده بیش‌تر از مولفه‌های قوت و فرصت‌های آن است. لازم است مدیران دانشگاه لرستان و دانشکده کشاورزی و منابع طبیعی از نتیجه‌ی به دست آمده در این تحقیق را به عنوان یک زنگ خطر و هشدار در نظر بگیرند. بنابراین، لازم است این مدیران تلاش کنند تا حد ممکن ضعف‌های دانشکده را برطرف نمایند تا از گزند تهدیدهای فرارو در امان باشند. نقاط ضعف دانشکده نیز در این تحقیق شناسایی و اولویت‌بندی شده‌اند. کمبود تجهیزات و مواد آزمایشگاهی و عدم توجه کافی به کیفیت آموزش دروس عملی آزمایشگاهی، کمبود کارشناسان ماهر و آشنا به امورات آموزشی و پژوهشی و آزمایشگاه‌ها، آشنا نشدن دانشجویان با ایده‌های نوین و عدم آمادگی برای ورود به بازار کار خصوصی در حین تحصیل، عدم ارتباط سازمان یافته و هدفمند دانشکده با نهادهای اجرایی استان، اجرای ضعیف درس عملیات کشاورزی و کارآموزی به عنوان مهم‌ترین درس عملی دوره کارشناسی از جمله ضعف‌های دانشکده کشاورزی و منابع طبیعی لرستان بودند که باید با برنامه‌ریزی دقیق و اختصاص بودجه و توان کافی در جهت کاهش آنها قدم برداشت. در جهت برطرف نمودن کمبود تجهیزات و مواد آزمایشگاهی لازم است جلسات لازم با هیئت رئیسه دانشگاه برگزار و کمبودهای آزمایشگاهی با رایزنی و پیگیری از مدیران بالادستی دانشگاه برطرف گردد. برای برطرف نمودن ضعف کارشناسان لازم است تا با برگزاری دوره‌های ضمن خدمت، کیفیت کاری و مهارت کارشناسان آموزشی و پژوهشی ارتقاء داده شود. همچنین در نظر گرفتن مزایای تشویقی می‌تواند به انگیزه کارشناسان کمک کند. مشکل عدم آشنایی دانشجویان با ایده‌های نوین و عدم آمادگی برای ورود به بازار کار خصوصی را می‌توان با برگزاری دوره‌های فشرده سه تا شش ماهه در فعالیت‌های فوق برنامه دانشجویان،

برگزاری استارت‌آپ‌ها، کارگاه‌های مهارت‌افزایی مانند بازاریابی محصولات کشاورزی، کسب و کارهای جدید روستایی، گردشگری کشاورزی و مواردی از این قبیل که در زیربخش‌های مختلف کشاورزی امکان درآمدزایی دارند، را تا حد زیادی برطرف نمود. حل بخش زیادی از مشکلات ضعف در ارائه درس عملیات کشاورزی، که از دیگر نقاط ضعف مشخص شده در این تحقیق است، از طریق موارد فوق قابل حل است. برای برطرف نمودن دیگر ضعف موجود درد دانشکده یعنی ارتباط ضعیف دانشکده با نهادهای اجرایی استان لازم است که از طریق برگزاری جلسات مستمر و منظم با سازمان‌هایی چون جهاد کشاورزی استان، منابع طبیعی، تعاون، کار و رفاه اجتماعی، مراکز تحقیقات کشاورزی و دیگر سازمان‌های مرتبط ارتباط دو طرفه‌ی بین بخش دانشگاه و بخش‌های اجرا برقرار گردد.

اجرای راهبرد «پیگیری برای استقلال دانشکده کشاورزی از دانشگاه لرستان و تبدیل شدن به دانشکده برای افزایش بودجه و حل مشکل بودجه در زیربخش‌های مختلف» شاید بتواند بسیاری از تهدیدهای دانشکده را کاهش و یا برای همیشه حل نماید. طبعاً استقلال دانشکده و تبدیل آن به دانشکده بودجه‌های ملی کلانی را جذب خواهد کرد و بسیاری از مشکلات را برطرف خواهد ساخت. اگرچه ممکن است تبعات منفی را هم در کوتاه مدت، مانند جذب دانشجوی کمتر، به دنبال داشته باشد.

طبق نتایج حاصله، دومین راهبرد St یعنی راهبرد اقتضایی (حداکثر - حداقل) است. این راهبرد بر پایه‌ی بهره‌گیری از قوت‌های نظام برای مقابله با تهدیدات تدوین می‌گردد و هدف آن به حداکثر رساندن مولفه‌های قوت و به حداقل رساندن تهدیدات است. اما در این راهبرد باید محتاط عمل کرد زیرا استفاده نابجا و نسنجیده از قدرت می‌تواند نتایج نامطلوبی را به بار آورد.

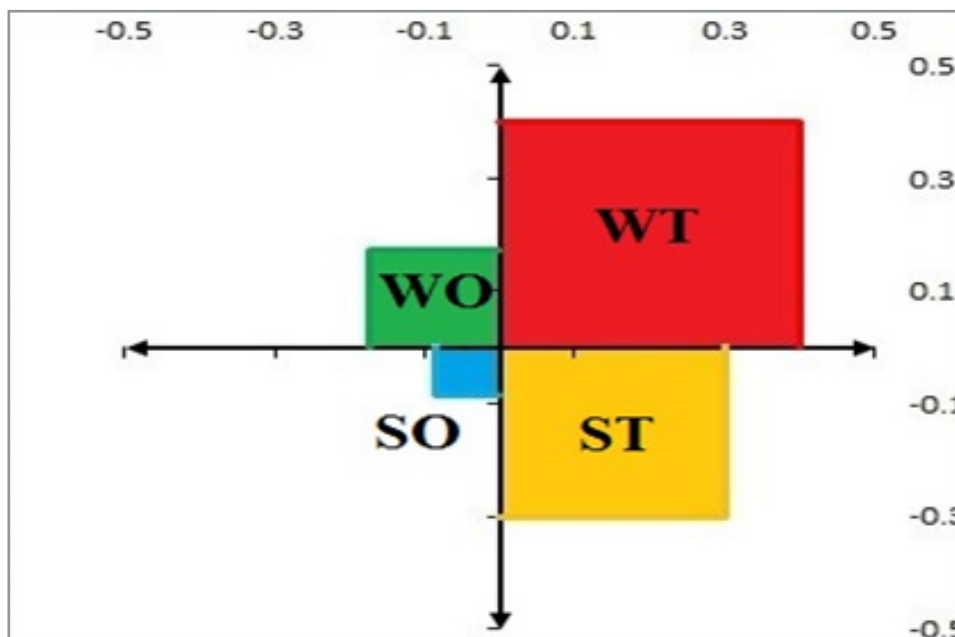
به نفع دانشکده و در جهت کاهش ضعفهایی که از طریق این تحقیق نمایان شدند، استفاده کنند. «تقویت رابطه دانشکده با سازمان‌های اجرایی جهت اعزام مستمر دانشجویان به کشت و صنعت، مزارع، باغات، دامداری‌ها و دیگر واحدهای تولیدی استان برای یادگیری عملی» و «توسعه همکاری مشترک با شرکتهایی چون کشت و صنعت، صنایع تبدیلی و تکمیلی گیاهان دارویی برای راه‌اندازی درمانگاه‌های تخصصی» دو راهبردی بودند که از تلاقی فرصت‌ها و ضعف‌های دانشکده به دست آمدند. توجه و اجرای این دو راهبرد می‌تواند بخشی از ضعف‌های دانشکده را در خصوص اجرای ضعیف آموزش به دانشجویان و عدم آمادگی آن‌ها برای ورود به بازار کار را برطرف نماید.

در نهایت آخرین راهبرد در موضوع مورد بررسی راهبرد SO یعنی راهبرد تهاجمی (حداکثر - حداکثر) است. به این معنی که تمام عناصر نظام به دنبال وضعیتی هستند که قادر باشند توأمان قوت و فرصت‌های خود را به حداکثر برسانند. بر خلاف راهبرد دفاعی که یک راه‌حل واکنشی است، راهبرد تهاجمی یک راه‌حل کنشگر می‌باشد. در چنین وضعیتی سازمان با استفاده از مولفه‌های قوت خویش در جهت بهره‌گیری از فرصت‌های موجود است (نگاره ۴).

«توسعه پژوهشکده‌های موجود و ایجاد پژوهشکده‌های جدید با توجه به فرصت‌های موجود در استان»، «ایجاد مرکز تحقیقات دامی استان لرستان تحت حمایت دانشگاه لرستان» و «ایجاد مرکز تحقیقات زراعی و باغی استان لرستان تحت حمایت دانشگاه لرستان» به عنوان سه راهبرد در منطقه راهبردی SO شناسایی شدند. اجرای این راهبردها نشان از وضعیت قدرتمند دانشکده در استفاده از فرصت‌های موجود خواهد بود.

این نتیجه بیان‌گر این است که دومین راهبردی که مدیران دانشگاه لرستان و دانشکده کشاورزی و منابع طبیعی باید بدان توجه کنند، راهبردی است که طی آن اثر تهدیدهای فرارو را با استفاده از نقاط قوت خود تا حد ممکن کاهش دهند. «رقابت آزمایشگاه‌های دانشکده با آزمایشگاه مرکزی دانشگاه جهت گرفتن سفارش از مرکزهای تحقیقاتی در قبال گرفتن مواد و تجهیزات آزمایشگاهی» و «توسعه روابط دانشکده با سازمان برنامه و بودجه استان برای رقابت با سایر سازمان‌ها در عقد قرارداد طرح‌های پژوهشی» دو راهبردی هستند که این تحقیق به عنوان راهبرهای این بخش معرفی کرده است. در مورد راهبرد اول می‌توان گفت که این دانشکده باید از وجود آزمایشگاه‌ها خود به عنوان یک نقطه قوت استفاده لازم را برای درآمدزایی و تهیه مواد آزمایشگاهی داشته باشد. زیرا در شناسایی تهدیدها مشخص شد که «بالا رفتن روز افزون نرخ ارز و وارداتی بودن بخش زیادی از تجهیزات و مواد مصرفی آزمایشگاهی» و «کاهش شدید بودجه پژوهشی دانشگاه و تأثیر منفی زیاد بر پرداخت ضعیف پژوهانه در رشته‌های آزمایشگاهی» دو تا از تهدیدهای پیش‌روی دانشکده بودند.

راهبرد سوم در این بخش WO می‌باشد یعنی راهبرد انطباقی (راهبرد حداقل - حداکثر) این راهبرد در تلاش است تا با کاستن از ضعف‌ها بتواند حداکثر استفاده را از فرصت‌های موجود ببرد. به عنوان مثال در یک سازمان ممکن است در محیط خارجی خود متوجه وجود فرصت‌هایی شود ولی به واسطه ضعف‌های خود قادر به بهره‌برداری از آن‌ها نباشد. در چنین شرایطی اتخاذ راهبرد انطباقی می‌تواند استفاده از فرصت را فراهم آورد. راهبرد سوم که لازم است مورد توجه مدیران دانشگاه لرستان و دانشکده کشاورزی و منابع طبیعی قرار گیرد، اجرای راهبردهایی است که از طریق آن‌ها بتوانند از فرصت‌ها موجود در استان لرستان و کشور،



نگاره ۴- اولویت‌بندی نواحی راهبردی

اولویت‌بندی راهبردهای آموزشی و پژوهشی دانشکده کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه لرستان

مقایسات زوجی و تعیین وزن‌های نهایی کلیه عوامل در چهار سطح سطوح راهبردی در جدول (۴) ارائه شده است. علاوه بر این، در جدول (۴) زیرمعیارهای به‌کار رفته در هر راهبرد مشخص است. براساس نتایج پژوهش مهم‌ترین راهبردهای دانشکده کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه لرستان به ترتیب اهمیت عبارتند از:

WT1- پیگیری برای استقلال دانشکده کشاورزی از دانشگاه لرستان و تبدیل شدن به دانشگاه برای افزایش بودجه و حل مشکل بودجه در زیربخش‌های مختلف

St2- رقابت آزمایشگاه‌های دانشکده با آزمایشگاه مرکزی دانشگاه جهت گرفتن سفارش از مرکزهای تحقیقاتی در قبال گرفتن مواد و تجهیزات آزمایشگاهی

WO1- تقویت رابطه دانشکده با سازمان‌های اجرایی جهت اعزام مستمر دانشجویان به کشت و صنعت، مزارع، باغات، دامداری‌ها و دیگر واحدهای تولیدی استان برای یادگیری عملی

St1- توسعه روابط دانشکده با سازمان برنامه و بودجه استان برای رقابت با سایر سازمان‌ها در عقد قرارداد طرح‌های پژوهشی

SO3- ایجاد مرکز تحقیقات زراعی و باغی استان لرستان تحت حمایت دانشگاه لرستان

SO2- ایجاد مرکز تحقیقات دامی استان لرستان تحت حمایت دانشگاه لرستان

SO1- توسعه پژوهشکده‌های موجود و ایجاد پژوهشکده‌های جدید با توجه به فرصت‌های موجود در استان

WO2- توسعه همکاری مشترک با شرکت‌هایی چون کشت و صنعت، صنایع تبدیلی و تکمیلی گیاهان دارویی برای راه‌اندازی درمانگاه‌های تخصصی

در خصوص نتایج حاصله در این بخش لازم است این نکته‌ی اساسی یادآوری شود که همه‌ی راهبردهای به‌دست آمده برای دانشکده کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه لرستان در دستیابی به اهدافی که در مقدمه‌ی این تحقیق به آنها اشاره شد (آموزش و تربیت نیروی انسانی ماهر، پژوهش و تحقیقات علمی و ارتباط با

سازمان‌های اجرایی و جامعه) مهم و حیاتی می‌باشند. این اولویت‌بندی صرفاً اهمیت هر یک از آن‌ها نسبت به همدیگر را نشان می‌دهد. به عبارتی دیگر، اگر راهبردی در انتهای این اولویت‌بندی قرار گرفته است، بیان‌گر بی‌اهمیت بودن آن نیست و مدیران دانشگاه لرستان و دانشکده کشاورزی و منابع طبیعی باید به هر یک از راهبردهای به‌دست آمده شده در مسیر حرکت رو به جلوی خود توجه کافی را داشته باشند. بدون شک اجرای همه و حتی بخشی از این راهبردها کمک زیادی به ارتقاء جایگاه علمی دانشکده و دانشگاه لرستان در بین دانشگاه‌های کشور خواهد نمود. نکته‌ی دیگر این که مدیران دانشگاه و دانشکده می‌توانند از این اولویت‌بندی در تعیین اولویت‌های کاری خود استفاده کنند. به عنوان مثال اگر بودجه‌ی دانشکده برای اجرای همه‌ی راهبردها کافی نمی‌باشد، می‌توان راهبردهای مهم‌تر از نظر این تحقیق را در اولویت قرار داد.

جدول ۴- اولویت‌بندی راهبردهای دانشکده کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه لرستان

اولویت‌بندی	وزن کلی	زیرمعیارهای به‌کار رفته برای هر راهبرد	راهبردها
۷	۰/۱۰۴	S2, S7, O4, O6	SO1
۶	۰/۱۱۱	S1, S5, S6, O3, O5, O9	SO2
۵	۰/۱۲۵	S1, S2, S3, O4, O7	SO3
۱	۰/۴۴۵		SO
۴	۰/۱۳۲	S1, T3, T4, T8	St1
۲	۰/۲۷۲	S4, T1, T2, T7	St2
۲	۰/۴۰۴		St
۳	۰/۱۵۰	W1, W5, W7, W9, O2, O7	WO1
۸	۰/۰۷۷	W3, W10, O2, O5, O7	WO2
۴	۰/۲۲۷		WO
۱	۰/۳۳۴	W1, W7, T2, T7	WT1
۳	۰/۳۳۴		WT

بحث و نتیجه‌گیری

ضعف، فرصت و تهدید دانشکده کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه لرستان بودند.

متأسفانه در اولویت‌بندی نواحی راهبردی نتایج نشان داد که راهبرد اول بر محور راهبرد WT یعنی راهبرد دفاعی (حداقل - حداقل) بود. هدف این راهبرد که می‌توان آن را «راهبرد بقاء» نیز نامید، کاستن از ضعف‌های موجود به منظور کاستن و خنثی‌سازی تهدیدات است. قرار گرفتن دانشکده‌های کشاورزی و منابع طبیعی در ناحیه تدافعی

براساس نتایج اولویت‌بندی زیرمعیارها، در میان مولفه‌های قوت «وجود آزمایشگاه‌های پیشرفته تازه تأسیس و قبلی»، در بین مولفه‌های ضعف «عدم ارتباط سازمان یافته دانشکده با نهادهای اجرایی استان»، در بین فرصت‌ها «نقش دانشگاه و دانشکده به عنوان مرجع علمی بودن در استان لرستان» و در بین تهدیدها «کاهش شدید بودجه پژوهشی دانشگاه و تأثیر بر پژوهانه» مهم‌ترین موارد در ارزیابی مولفه‌های قوت،

با وجود مولفه‌های قوت و فرصت‌های مناسب پیش‌رو، می‌تواند ناشی از ضعف‌های راهبردی مدیریت کلان کشور، عدم تعریف جایگاه آموزش عالی در سیاست‌های کلان کشور، نهادینه نشدن واحدهای ارتباط با جامعه و صنعت و دانشگاهها به واسطه جاماندگی دانشگاهها در سطح نسل اول (آموزش) و یا نهایتاً نسل دوم (آموزش و پژوهش)، عدم درک دست اندرکاران و مسولان و مدیران ستادی و اجرایی استانی از توانایی و بهره‌مندی از ظرفیت آموزش عالی در حل مسائل و مشکلات فرارو، ناتوانی اعضای هیئت علمی در انجام تحقیقات کاربردی، عدم توانایی مدیران ستادی دانشگاهی در معرفی ظرفیت علمی و پژوهشی دانشگاه به ارگان‌های اجرایی، نداشتن ظرفیت‌های زیرساختی دانشگاه در معرفی نوآوری‌ها و تجاری‌سازی علم از طریق مرکزهای رشد و پارک‌های علم و فن‌آوری همجوار دانشگاه، عملیاتی نشدن واحدهای تحقیقاتی کاربردی و سازگاری در سطح دانشکده‌ها (زنبور عسل، گیاهان دارویی، بلوط و غیره)، عدم باورمندی به دانش در جامعه و متعاقب آن مسئولان تصمیم‌گیر و سیاستگذار استانی، وجود موسسه‌های پژوهشی موازی کار در بخش‌های اجرایی و عدم تعریف مشخص و تفکیک کارکردی بین موسسه‌های تحقیقاتی و موسسه‌های آموزش عالی کشاورزی، عدم ارتباط اعضای هیئت علمی با تجارب دانشگاه‌های جهانی و مشاهده سازوکارهای موفق ارتباطی بین موسسه‌های آموزش عالی کشاورزی با بخش اجرایی و جامعه پیرامونی (لندگرنانت کالج‌های آمریکا و دانشگاه‌های ایالتی هندوستان و غیره) و تلقی اعضای هیئت علمی و جامعه از دانشگاه به عنوان تربیت‌کننده نیروی انسانی (سنت نسل اول دانشگاه‌ها)، نداشتن امکانات و تجهیزات کافی برای تولید علم و فن‌آوری سازگار با جامعه پیرامون و محدودیت‌های وظایف شغلی و تشویقی وزارت علوم، تحقیقات و فن‌آوری برای ترغیب اعضای هیئت علمی برای انجام امور مشاوره‌ای، آموزشی

(غیررسمی) و پژوهشی در سطح جامعه پیرامونی باشد. اگر چه از نظر خیراندیش و همکاران (۱۳۹۵) راهبردهای آموزشی، پژوهشی و گفت‌وگو سازی به ترتیب بیش‌ترین همبستگی را با متغیر راهبردهای توسعه سرمایه انسانی در آموزش عالی مربوطه دارند اما، اخوان مقدم و همکاران (۱۳۹۶) نیز در تحقیقات خود بر نقش محوری آموزش در دانشگاه‌ها به عنوان اهرم رشد و توسعه جامعه تأکید دارند همچنان ماریانا (۲۰۱۵) معتقد است که آموزش، بهره‌وری نیروی کار را از طریق تجمیع دانش و مهارت و تسهیل پیشرفت فن‌آوری و نوآوری افزایش می‌دهد. از این رو در تحقیق پیش‌رو در سطور قبلی بر نقش آموزش‌گری دانشگاه در تعالی و پیشرفت کشور تأکید شده است.

براساس نتایج این پژوهش مهم‌ترین راهبردهای دانشکده پس از ارزیابی مولفه‌های قوت، ضعف، فرصت و تهدید آن شامل «معرفی ظرفیت‌های دانشکده در زمینه‌های مختلف به سازمان‌های اجرایی مرتبط با بخش کشاورزی و منابع طبیعی برای اجرای پروژه‌های تحقیقاتی - اجرایی مشترک با دانشکده»، «استفاده از ظرفیت آزمایشگاه‌های دانشکده برای گرفتن سفارش از مرکزهای تحقیقاتی در قبال گرفتن مواد و تجهیزات آزمایشگاهی» و «ارایزی مدیریت دانشکده برای عقد قرارداد مشخص با سازمان برنامه و بودجه استان برای ساماندهی طرح‌های پژوهشی» بودند. تیلور (۲۰۱۶) و شریف‌زاده (۱۳۹۱) نیز در تحقیقات خود تأکید نموده‌اند که دانشگاه باید با توجه به تغییرات آموزشی، علمی، پژوهشی، و فنی سریع و پی‌درپی، برای ادای رسالت خود و انطباق با تحولات فراگیر مذکور خود را بیش از پیش تجهیز کنند تا از این رهگذر بتوانند تحقق برنامه‌های پیش‌بینی‌شده را تضمین کنند. نتیجه‌ی تحقیق حاضر در خصوص استخراج راهبرد دوم با نتیجه‌ی این پژوهش مطابقت دارد.

پی نوشت:

1. Barba-Sánchez & Atienza-Sahuquillo
2. O'Reilly et al
3. Bruton et al
4. Idris et al., 2012
5. Moore & Morton
6. Pang et al
7. Hayter & Parker
8. Lai, et al
9. Pelger & Nilsson
10. Taylor
11. Light & Isralowitz
12. Van den Broek et al
13. Diez-Vial & Fernández-Olmos
14. Ramírez-Alesón & Fernández-Olmos
15. Arocena et al
16. Olga & Belyanski
17. Mariana
18. Dumciuviene
19. Yavuz & Baycan
20. Wickramasinghe & Takano
21. Houben et al
22. Noshad et al
23. Saaty

غلامرضایی و همکاران (۱۳۸۶) معتقدند که جهت ایفای نقش آموزش عالی کشاورزی باید ارتباطی مستمر و دوره‌ای بین کارگزاران بخش اجرا و دانشگاه به وجود آید. اولین و سومین راهبرد به‌دست آمده شده در این پژوهش نیز بر همین ارتباط تأکید می‌کنند. معرفی «استفاده از ظرفیت آزمایشگاه‌های دانشکده برای گرفتن سفارش از مرکزهای تحقیقاتی» به عنوان راهبرد دوم در این مطالعه را می‌توان همراستا با نتیجه‌ی پژوهش غلامرضایی و همکاران (۱۳۸۸) دانست که انجام خدمات برون‌رسانی دانشگاهی را لازمی گسترش نقش آفرینی بیش‌تر و اثربخش‌تر آموزش عالی می‌دانند.

در این زمینه برای تحقق و اجرای راهبردهای به‌دست آمده، راه‌کارهای زیر پیشنهاد می‌گردند:
- معرفی ظرفیت دانشکده از ابعاد تخصص، امکانات آزمایشگاهی و خدمات مشاوره‌ای از طریق مدیریت ارتباط با جامعه و صنعت دانشگاه

- ایجاد مرکز خدمات مشاوره‌ای مجازی و حقیقی در سطح دانشکده برای ارائه تبادلات علمی فی‌مابین کارشناسان اجرایی و اعضای هیئت علمی

- دعوت از کارشناسان اجرایی، کشاورزان نمونه و پیشرو استانی برای ارائه مسایل استانی در سطح دانشکده‌ها با هدف آشنایی و تبادلات علمی و موضوعی
- ایجاد مزارع آزمایشی در دانشکده با هدف معرفی نوآوری‌ها و فن‌آوری‌های نوین علوم کشاورزی و منابع طبیعی برای شناساندن توانایی و اعتبار و مرجعیت علمی دانشکده به جامعه

- استفاده از کارشناسان توانمند استانی در تیم پژوهش دانشجویان تحصیلات تکمیلی با هدف بهره‌مندی از امکانات و توانایی علمی طرفین

- به کارگیری اعضای هیئت علمی در رسانه‌های جمعی در قالب‌های مستند، گزارش، میزگرد و غیره.

منبع‌ها

- اخوان مقدم، ج.، لک، م.، علیشیری، غ.، گودرزی، ح. مدنی، س. ج.، زارعی، ع.، سهرابی، ا. و کرمعلی، م. (۱۳۹۶). تدوین راهبردهای توسعه آموزش علوم پزشکی در یک دانشکده پزشکی نظامی. نشریه طب نظامی، ۱۹(۳)، ۲۶۲-۲۵۳.
- باقری‌نژاد، ج. (۱۳۹۳). سیستم نوآوری ملی و جایگاه و نقش جدید دانشگاه‌ها در اقتصاد مبتنی بر نوآوری. مجله صنعت و دانشگاه، ۵(۱۸-۱۷)، ۱۷-۵.
- تقی‌بیگی، م.، برادران، م.، و علی بیگی، ا. ح. (۱۳۹۸). تبیین سناریو، راهبردها و سیاست‌های نهادینه سازی نظریه فراشناخت در نظام آموزش عالی. مجله علوم ترویج و آموزش کشاورزی، ۱۵(۲)، ۱۶۵-۱۴۱.
- خیراندیش، م.، دولتی، ح. و قمی، س. (۱۳۹۵). راهبردهای توسعه سرمایه انسانی در نظام آموزش عالی. مجله آموزش علوم دریایی، ۳(۵)، ۷۸-۶۷.
- رزاقی‌بورخانی، ف. و محمدی، ی. (۱۳۹۷). تدوین مدل راهبردی SWOT در توسعه گردشگری کشاورزی و روستایی استان مازندران. تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران، ۴۹(۳)، ۵۲۵-۵۰۹.
- سوری، ا. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر عوامل درونی دانشگاه بر رابطه با صنعت. مجله صنعت و دانشگاه، ۷(۲۳)، ۳۷-۲۱.
- شریف‌زاده، ف. (۱۳۹۱). ضرورت بازشناسی نظام آموزش عالی و نقش آن در توسعه علمی و اجتماعی کشور: پژوهشی درباره دوره کارشناسی رشته مدیریت دولتی دانشگاه‌ها و مراکزهای آموزش عالی کشور. مجله جامعه پژوهی فرهنگی، ۲(۱)، ۱۱۲-۷۹.
- غلامرضایی، س.، موحد محمدی، ح.، اسدی، ع.، و حسینی، س. م. (۱۳۸۸). سازوکارهای تقویت کارکرد خدمات برون رسانی آموزش عالی کشاورزی ایران در عرصه ترویج کشاورزی. علوم ترویج و آموزش کشاورزی، ۵(۲)، ۵۸-۴۵.
- غلامرضایی، س.، موحد محمدی، ح.، اسدی، ع.، و حسینی، س. م. (۱۳۸۶). مشارکت دانشگاه در نظام ترویج کشاورزی ایران با تأکید بر کارکرد خدمات برون رسانی دانشگاهی. دوماهنامه جهاد، پیاپی ۲۷۸، ۸۹-۶۹.
- فرتاش، ک. و خیاطیان‌یزدی، م. ص. (۱۳۹۸). نقش دانشگاه‌ها و پژوهشگاه‌ها در توسعه علم و فن آوری و سیاست‌های حمایت از آن‌ها. فصلنامه سیاست علم و فن آوری، ۱۱(۲)، ۲۶۷-۲۵۵.
- نعمتی، م. ع.، موسوی امیری، س. ط.، و خسروی، م. (۱۳۹۳). دانشگاه پژوهی؛ رهیافتی نو در راستای توسعه ارتباط دانشگاه و صنعت. مجله صنعت و دانشگاه، ۷(۲۶-۲۵)، ۱۴-۱.
- Arocena, R., Göransson, B., and Sutz, J. (2017). Developmental universities in inclusive innovation systems: alternatives for knowledge democratization in the global south. Springer. P 281.
- Barba-Sánchez, V., and Atienza-Sahuquillo, C. (2018). Entrepreneurial intention among engineering students: The role of entrepreneurship education. European Research on Management and Business Economics, 24, 53-61.
- Bruton, G., Khavul, S., Siegel, D., and Wright, M. (2015). New Financial Alternatives in Seeding Entrepreneurship: Microfinance, Crowd funding, and Peer-to-Peer Innovations. Entrepreneurship Theory and Practice, 39(1): 9-26.
- Dumciuviene, D. (2015). The impact of education policy to country economic development. Procedia - Social and Behavioral Sciences. 191: 2427 - 2436.
- Diez-Vial, I., and Fernández-Olmos, M. (2017). The effect of science and technology parks on a firm's performance: a dynamic approach over time. Journal of Evolutionary Economics, 27(3), 413-434.

- Hayter, C. S., and Parker, M. A. (2019). Factors that influence the transition of university postdocs to non-academic scientific careers: An exploratory study. *Research Policy*, 48(3), 556–570.
- Houben, G., Lenie, K. and Vanhoof, K. (1999). A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises. *Decision Support Systems*, 26, 125-135.
- Idris, F., Hassana, Z., Ya'acoba, A., Gillb, S., & Mohd Awal, N. (2012). The Role of education in shaping youth's national identity. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 59: 443 – 450.
- Lai, H. M., Hsiao, Y. L., and Hsieh, P. J. (2018). The role of motivation, ability, and opportunity in university teachers' continuance use intention for flipped teaching. *Computers & Education*, 124, 37–50.
- Light, I., and Isralowitz, R. E. (2019) *Immigrant Entrepreneurs and Immigrants in the United States and Israel*. Routledge. p 267.
- Mariana, D. R. (2015). Education as a Determinant of the Economic Growth. The Case of Romania. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 197: 404- 412.
- Ramírez-Alesón, M., and Fernández-Olmos, M. (2018). Unravelling the effects of Science Parks on the innovation performance of NTBFs. *The Journal of Technology Transfer*, 43(2), 482-505.
- Moore, T., and Morton, J. (2017). The myth of job readiness? Written communication, employability, and the 'skills gap' in higher education. *Studies in Higher Education*, 42(3), 591–609.
- Noshad M, Savari M, Roueita G. A. (2018). hybrid AHP-TOPSIS method for prospectively modeling of ultrasound-assisted osmotic dehydration of strawberry. *Journal of Food Process Engineering*.; e12928. <https://doi.org/10.1111/jfpe.12928>.
- Olga S. & Belyansky, V. (2008). Facilitating innovations in higher education in transition economic. *International Journal of Educational Management*, 22(4):341 – 351.
- O'Reilly, N. M., Robbins, P., Scanlan, J. (2018). Dynamic capabilities and the entrepreneurial university: a perspective on the knowledge transfer capabilities of universities. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 31(3): 243-263.
- Pang, E., Wong, M., Leung, C. H., and Coombes, J. (2019). Competencies for fresh graduates' success at work: Perspectives of employers. *Industry and Higher Education*, 33(1), 55–65.
- Pelger, S., & Nilsson, P. (2018). Observed learning outcomes of integrated communication training in science education: Skills and subject matter understanding. *International Journal of Science Education, Part B*, 8(2), 135–149.
- Saaty, T. L. (1990). An exposition of the AHP in reply to the paper "remarks on the analytic hierarchy process". *Management science*, 36(3), 259-268.
- Taylor, M. Z. (2016). *The politics of innovation: Why some countries are better than others at science and technology*. Oxford University Press. P 298.
- Van Den Broek, J., Bennenworth, P., & Rutten, R. (2019). Institutionalization of cross-border regional innovation systems: The role of university institutional entrepreneurs. *Regional Studies, Regional Science*, 6(1), 55-69.
- Wickramasinghe, V., and Takano, S. (2009). Application of combined SWOT and analytic hierarchy process (AHP) for tourism revival strategic marketing planning: a case for Lanka tourism. *Journal of Eastern Asia Society for Transportation Studies*, 8, 954–969.
- Yavuz, F., Baycan, T. (2013). Use of SWOT and analytic hierarchy process integration as participatory decision-making tool in watershed management. *Procedia Technology*, 8,134–143.

Educational and research strategies of administrators and selected members of the academic staff of the Faculty of Agriculture and Natural Resources of Lorestan University

Mehdi Rahimian¹, Saeed Gholamrezai²

1,2-Associate Professor of Agricultural Economic and Rural Development Department, Faculty of Agriculture, Lorestan University., khoramabbad, Iran.

Abstract

The duty of higher education centers is to train skilled workforce, produce science and interact with the surrounding society. In this way, the faculties of agriculture and natural resources in Iran have their own strengths and weaknesses. Also, the performance of these faculties is affected by external opportunities and threats. Evaluating and presenting effective strategies can be a useful effort to achieve educational and research tasks for each faculty. This research was done in 2023. The purpose of this research is to prepare strategies for better guidance of education and research in the Faculty of Agriculture and Natural Resources of Lorestan University. The statistical population was the faculty members of the aforementioned faculty (N=100), 22 of whom were purposefully selected. By conducting structured interviews, the strengths, weaknesses, opportunities and threats facing the faculty were identified. Then, by designing the SWOT diagram, the desired strategies were identified and these strategies were compared and prioritized with the AHP technique. Prioritization of strategic areas, the results showed that the first strategy was based on the WT strategy, that is, the defense strategy (minimum-minimum). According to the results, the most important strategies, in order of importance, include "pursuing the faculty's independence and becoming a university", "competition of the faculty's laboratories with the university's central laboratory in order to receive orders from research centers" and "strengthening the faculty's relationship with executive organizations" For continuous sending of students" with coefficients of 0.334, 0.272 and 0.150. The implementation of each of the strategies obtained in this research can greatly help the effective role of the faculty in achieving the goals of higher education in the three sectors of human resources training, science production and participation and interaction with the surrounding society.

IndexTerms: AHP, SWOT, Strategic Model, Faculty of Agriculture and Natural Resources, Lorestan Province

Corresponding Author: Mehdi Rahimian

Email:Rahimian.m@lu.ac.ir

Received: 2023/10/31

Accepted: 2023/12/22