

# تحلیل مهارت‌های مدیریت مزرعه در بین گردانندگان واحدهای مرغ‌داری صنعتی در استان گیلان

محمدصادق اللهیاری\*

استادیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رشت، گروه مدیریت کشاورزی، رشت، ایران

## چکیده

هدف کلی این پژوهش شناسایی و تحلیل عوامل موثر بر کارایی و عملکرد گردانندگان واحدهای پرورش‌دهنده مرغ گوشتی در استان گیلان می‌باشد. تحقیق حاضر از لحاظ نوع تحقیق جزء تحقیقات کاربردی و از لحاظ روش تحقیق جزء تحقیقات توصیفی، تحلیلی محسوب می‌شود. جامعه آماری تحقیق کلیه گردانندگان واحدهای پرورش مرغ گوشتی استان گیلان می‌باشند ( $N=580$ ) که بر اساس جدول حداقل حجم نمونه بارتلت تعداد ۱۵۰ نفر به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. پرسشنامه به‌عنوان ابزار اصلی جمع‌آوری اطلاعات استفاده شد که به‌منظور تأمین روایی و پایایی ابزار سنجش از آزمون مقدماتی استفاده گردید. برای این منظور از روایی صوری بهره گرفته شد و پرسشنامه اولیه به تعدادی از متخصصان و اساتید دانشگاهی ارایه شد و نظرات اصلاحی آن‌ها در تدوین پرسشنامه نهایی مورد توجه قرار گرفت. به‌منظور تأمین پایایی ابزار تحقیق از آزمون کرونباخ‌آلفا استفاده شد که مقدار این ضریب ۰/۹۲ محاسبه گردید که حاکی از سطح مطلوب پایایی پرسشنامه بود. سطح توانمندی گردانندگان واحدهای مرغ‌داری در ۹ حیطه مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان دادند که سطح توانمندی اکثر پاسخگویان در دامنه‌ای بین متوسط تا خوب قرار دارد و بهترین سطح توانمندی در حوزه مهارت‌های کاری و تولیدی و پایین‌ترین سطح توانمندی در مهارت‌های بازاریابی مشاهده شد.

واژه‌های کلیدی: کارایی، مرغ‌داری، مهارت مدیریت مزرعه، توانمندی.

\* نویسنده مسوول مکاتبات، Allahyari@iaurasht.ac.ir

## مقدمه

بررسی‌های انجام شده نشان می‌دهد که غذای اکثر مردم جهان (به خصوص در کشورهای در حال توسعه) دچار کمبود پروتئین می‌باشد. از آنجایی که پروتئین، به خصوص پروتئین حیوانی، نقش اساسی در تغذیه بشر دارد، کیفیت و میزان آن باید به حد مطلوب برسد (نیکوگفتار، ۱۳۸۲). تحقیقات نشان داده است که فاصله عرضه و تقاضا برای تأمین حداقل پروتئین حیوانی مورد نیاز، بسیار بالاست. فائو توصیه کرده که حداقل پروتئینی که باید به‌طور متوسط توسط یک فرد در روز مصرف شود ۶۵ گرم می‌باشد که از این میزان ۳۶ گرم یعنی ۴۰ درصد آن باید از طریق منابع حیوانی تأمین شود (Yusuf & Malomo, 2007). مصرف پروتئین حیوانی در ایران ۲۲ گرم در روز می‌باشد که این میزان ۳۰ درصد پایین‌تر از مقدار توصیه شده توسط فائو می‌باشد. گوشت مرغ در سال‌های اخیر به‌طور وسیعی جهت تغذیه انسان و تأمین پروتئین مورد نیاز به‌کار رفته است. پرورش مرغ گوشتی به‌دلیل رشد سریع، سهولت تغذیه، استفاده از فضای بسته، تراکم و ضریب تبدیل پایین نسبت به سایر محصولات پروتئینی و همچنین دارا بودن مواد مورد نیاز بدن انسان از مزایای خاصی برخوردار است، ولی به‌دلیل رعایت نشدن اصول صحیح مدیریتی و استانداردهای فنی در تولید و پرورش مرغ، خسارات قابل توجهی در وهله اول به تولیدکنندگان و سپس به جامعه و اقتصاد ملی وارد شده است (دشتی و یزدانی، ۱۳۷۵). به‌طور کلی در ایران این شاخه از دامپروری به دلایلی همچون بهره‌وری پایین تولید، ضعف در مدیریت، عدم کارایی واحدها و اعمال شیوه‌های سنتی تولید از نیل به هدف توسعه بازمانده است (میرکزاده و همکاران، ۱۳۸۸).

تولید مبتنی بر سه نهاده اصلی است که عبارتند از زمین، نیروی کار و سرمایه. اما بدون عنصر چهارم یعنی نهاده مدیریتی، تولید اتفاقی و بر حسب تصادف خواهد بود. کارایی چه از لحاظ اقتصادی و چه از لحاظ فیزیکی به‌طور کلی به مهارت مدیر در ترکیب این منابع به شیوه‌ای مناسب و اثربخش متکی می‌باشد (Nuthall, 2006). دلیل این امر را می‌توان در این دید که مدیریت جزء پنهان تولید است و به مرور، تاثیر فزاینده‌ای بر آن خواهد گذاشت و علاوه بر سه عامل نیروی کار، سرمایه و زمین، مدیریت را به‌عنوان عامل چهارم تولید که در سه عامل اولیه نقش اساسی دارد، معرفی کرده‌اند. آنچه از نظر تئوری اهمیت دارد این است که در هر واحد تولیدی، با توجه به کیفی بودن واحد مدیریت، لازم است به کمک شاخص‌هایی آن را به‌صورت کمی درآورد تا عملاً بتوان در تابع تولید از آن بهره‌برداری کرد (Hamidi, 2005). کشاورزان برای ادامه بقا خود در محیط تجاری که به شدت رقابتی است به مهارت‌های مدیریتی و بازاریابی نیازمند می‌باشند. ماهیت پرخطر و تکنولوژی‌های سطح بالای تجارت نیازمند مهارت‌های مدیریتی تجاری درست و اصولی می‌باشد. دانش اصول مدیریت مزرعه یک مبنای صحیح برای تصمیم‌گیری زراعی گردانندگان مزارع، فراهم می‌نماید و به آنها کمک می‌نماید تا مسایل اقتصادی مرتبط با حداکثر نمودن سود و حداقل نمودن هزینه‌ها (کارایی) را مرتفع نمایند (Al-Rimawi et al., 2004). تعیین وضعیت کارایی کشاورزان و گردانندگان مزارع برای اهداف مدیریتی بسیار مهم می‌باشد. در اقتصادی که فناوری‌ها در آن نقشی ندارند،

مطالعات کارایی امکان افزایش بهره‌وری را با بهبود کارایی بدون افزایش منابع پایه یا فناوری‌های نوین نشان می‌دهد. همچنین به تعیین مقدار استفاده کم یا زیاد از نهاده‌ها نیز کمک می‌نماید (Yusuf & Malomo, 2007).

برای این‌که گردانندگان مزرعه بتوانند با حداکثر کارایی در جهت تحقق اهداف عمل نمایند، نیازمند یک سری از پیش‌نیازهای مهارت مدیریتی می‌باشند. این مهارت‌های مدیریتی به آن‌ها کمک می‌کند تا برحسب سطوح مالی، نیروی کار، منابع زمین و ریسک‌گریزی انتخاب درستی انجام دهند. این مهارت‌ها کمک می‌کند تا کشاورزان برای دستیابی به سطوح ممکن درآمدی راجع به این‌که چه چیزی باید تولید شود، در کدام قسمت مزرعه، با چه روشی، کی و چه مقدار، تصمیمات آگاهانه‌ای اتخاذ نمایند (Al-Rimawi et al., 2004; Al-Rimawi et al., 2006). به‌منظور حمایت از کشاورزان در پذیرش و کاربرد روش‌های نوین مدیریت مزرعه، نیاز است تا پیش‌نیازهایی که کشاورزان را قادر به پذیرش آن‌ها می‌سازد، شناسایی گردد (Mattila et al., 2007).

بوهلج و همکاران در سال ۲۰۰۲ مهارت‌ها و نگرش‌های مورد نیاز مدیران را در چهار حیطه بررسی نمودند و پیش‌نویسی را برای ارزیابی مهارت مدیران مزارع بر این اساس تهیه نمودند: مهارت‌های مدیریت تولید و اداره نمودن؛ مهارت‌های مدیریت مالی؛ مهارت‌های مدیریت کسب و کار؛ نگرش‌های شخصی و مهارت‌های تصمیم‌گیری. آن‌ها همچنین در تقسیم‌بندی دیگری مهارت‌های اقتصاد و مدیریت کشاورزی را در هشت طبقه تقسیم نموده‌اند که هر طبقه شامل طبقات فرعی متعددی می‌باشد. این مهارت‌ها عبارتند از: مهارت‌های مدیریت تولید، مدیریت فروش، مدیریت مالی، مدیریت کارکنان، موضع‌گیری استراتژیک، مدیریت ارتباطات، رهبری و مدیریت ریسک (Boehlje et al., 2002).

الریماوی و همکاران در سال ۲۰۰۶ به نقل از زیپ<sup>۱</sup> نیازهای اساسی کشاورزان اروپای شرقی را شامل اطلاعات بازار، مهارت‌های بهبودیافته مدیریت در زمینه حسابداری، و تجزیه و تحلیل هزینه و فایده گزارش نمودند (Al-Rimawi, 2006). مدیران مزارع به حفظ سیستم‌های اثربخش ثبت و نگهداری داده‌ها (دفترداری) نیاز دارند، اما اگر آن‌ها تجزیه، تحلیل و تفسیر نشوند و در تصمیم‌گیری استفاده نکردند، ارزشمند نیستند. این داده‌ها می‌توانند به مدیران در نظارت بر هزینه‌های تولید، تحلیل تشکیلات تولیدی و اتخاذ تصمیمات عاقلانه مدیریتی کمک نمایند (Zoller, 2000). این تحلیل به مدیران مزرعه برای شناسایی عوامل تأثیرگذار بر ارزش تولید مزرعه کمک می‌نماید. متخصصان مدیریت مزرعه می‌توانند به توسعه مهارت‌های مدیریت تجاری کشاورزان کمک نمایند.

یعقوبی و همکاران در سال ۱۳۸۸ در تحقیق خود مهارت‌های مورد نیاز مدیریت مزرعه را در هفت حوزه به شرح زیر بررسی نمودند: مهارت‌های تعیین اهداف، تولیدی، کاری، حسابداری، عملیاتی، بازاریابی و اطلاع‌یابی (یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۸).

<sup>1</sup> Zijp

مینیوانان و تریپاتی در سال ۲۰۰۷، به منظور بررسی ویژگی‌های مدیران کارا در بین دامداران هندی به هشت ویژگی اشاره نموده‌اند که عبارتند از: توانایی در برنامه‌ریزی، عقلانیت در تصمیم‌گیری، خطرپذیری، توانایی در جستجوی اطلاعات، استفاده از روش‌های دامداری پیشرفته، کارایی در سازماندهی و استفاده از منابع، توانایی در هماهنگ نمودن فعالیت‌ها و توانایی در بازاریابی درست و منطقی (Manivannanan & Tripathi, 2007).

قائدی و حسینی‌نیا در سال ۱۳۸۷ نیازهای آموزشی بهره‌برداران را در زمینه اقتصاد و مدیریت مزرعه بررسی کرده‌اند. در این تحقیق فرآیند تولید و فروش محصولات زراعی، مدیریت مالی، مدیریت کارکنان و مدیریت استراتژیک مزرعه به عنوان ابعاد اصلی مدیریت و اقتصاد مزرعه مورد توجه قرار گرفته‌اند. نتایج نشان می‌دهد که در سطح ملی آشنایی قوانین کار، آشنایی با نحوه انتقال تجارب و معلومات جدید به افراد شاغل در مزرعه، آشنایی با شیوه مدرن کاشت محصولات تولیدی، آشنایی با روش‌های نظارت بر فرآیند تولید برای کنترل کیفیت و حفظ بازاریابندی محصولات تولیدی و آشنایی با شیوه‌های مدرن بسته‌بندی محصولات تولیدی جزء اولویت‌های اول تا پنجم نیازهای آموزشی بهره‌برداران بودند (قائدی و حسینی‌نیا، ۱۳۸۷).

نوتال در سال ۲۰۰۶ در تحقیقی بر اساس مرور منابع خود بیان می‌کند که یک مدیر مزرعه خوب باید ویژگی‌های زیر را دارا باشد: (۱) شناسایی مشکلات و فرصت‌ها، (۲) داشتن مهارت‌های خوب جستجوی اطلاعات، (۳) توانایی برای دسته‌بندی و جدا نمودن چیزهای مرتبط و غیرمرتبط از هم، (۴) توانایی ساده نمودن چیزهای پیچیده، (۵) توانایی اداره نمودن در شرایط سخت، (۶) توانایی متصور شدن نتایج فعالیت‌های ممکن، (۷) توانایی پیش‌بینی نتایج و عمل نمودن به موقع، (۸) داشتن همه مهارت‌ها و دانش‌های فنی مناسب، و (۹) درک و فهم مقابله با خطر و شرایط نامطمئن (Nuthall, 2006).

در زمینه بهبود راندمان تولید واحدهای تولیدی مرغ‌داری، تحقیقات متعددی صورت گرفته که بیشتر از بعد فنی به موضوع پرداخته‌اند و اثر عوامل مختلف را در کاهش مرگ و میر واحدها و یا افزایش عملکرد بررسی کرده‌اند. در این زمینه تحقیقات محدودی می‌توان یافت که از نگاه مدیریتی و سازمانی، واحدهای تولیدی مرغ‌داری را مورد واکاوی قرار داده باشد و اثر مجموعه عوامل تولید را بررسی کرده باشد. تحقیق حاضر با این دیدگاه به این مهم پرداخته است (میرکزاده و همکاران، ۱۳۸۹). بر این اساس هدف کلی تحقیق حاضر تحلیل سطح کارایی و عملکرد مدیران واحدهای پرورش‌دهنده مرغ گوشتی در استان گیلان می‌باشد.

### اهداف تحقیق

بر این اساس هدف کلی تحقیق حاضر تحلیل سطح کارایی و عملکرد مدیران واحدهای پرورش‌دهنده مرغ گوشتی در استان گیلان می‌باشد که به این منظور اهداف اختصاصی زیر مد نظر قرار گرفت:

۱. تعیین سطح مهارت‌های مدیریت مزرعه در حیطه‌های مختلف در بین گردانندگان واحدهای مرغداری در استان گیلان؛
۲. بررسی تفاوت بین میانگین‌های توانمندی در حیطه‌های مختلف مهارت‌های مدیریت مزرعه واحدهای مرغداری از دیدگاه پاسخگویان.

### روش پژوهش

این تحقیق در واحدهای پرورش مرغ گوشتی استان گیلان انجام گرفته است. رویکرد کلی تحقیق حاضر کمی است. با توجه به مساله تحقیق که به دنبال بررسی سطح مهارت‌های مدیریتی در واحدهای مرغداری است، این تحقیق بر اساس راهبرد پیمایشی به انجام رسیده است و در بین این دسته از تحقیقات از روش توصیفی و تحلیلی برخوردار بوده است. جامعه آماری پژوهش را کلیه صاحبان واحدهای مرغداری صنعتی استان گیلان (۵۸۰ نفر) در سال ۱۳۸۹ تشکیل داده‌اند. به منظور تعیین حجم نمونه مورد نیاز برای این تحقیق از جدول تعیین حداقل نمونه مورد نیاز برای یک جامعه معین برای داده‌های پیوسته و طبقه‌ای که توسط *Bartlett et al.* (۲۰۰۱) تهیه شده است، استفاده گردید. بر این اساس تعداد ۱۵۰ نفر از آن‌ها به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. با توجه به پراکندگی واحدهای مرغداری در استان، در مرحله اول از میان ۱۶ شهرستان استان، ۶ شهرستان رودبار، رشت، لنگرود، تالش، صومعه‌سرا و بندر انزلی انتخاب شدند. در این انتخاب سعی شد تا از مناطق شرق، غرب، شمال، جنوب و مرکز استان، شهرستان‌ها انتخاب شوند.

همچنین میزان اهمیت شهرستان‌ها در صنعت طیور استان نیز مد نظر قرار گرفت. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، پرسشنامه‌ای شامل، سئوال‌های تخصصی و مدیریتی در مورد واحدهای مرغداری و ویژگی‌های فردی و حرفه‌ای مرغداران بود که بر اساس پیشینه تحقیق و چارچوب مفهومی مذکور تدوین شد. برای اطمینان از روایی ابزار تحقیق از تکنیک روایی محتوایی استفاده شد و به این منظور، پرسشنامه در اختیار اعضای هیأت علمی در رشته‌های دامپروری، ترویج و آموزش کشاورزی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت؛ و مدیریت و کارشناسان ستادی سازمان جهاد کشاورزی استان گیلان، قرار داده شد و نظرات ایشان در پرسشنامه اعمال گردید. جهت برآورد پایایی پرسشنامه از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد که پس از چند مرحله پالایش و تحلیل گویه‌ها، مقدار آلفا معادل ۰/۹۲ حاصل شد که بیانگر پایایی و مناسب بودن نسبی ابزار تحقیق می‌باشد. پرسشنامه‌ها به صاحبان واحدهای مرغداری استان گیلان در محل واحد مرغداری آن‌ها ارایه و داده‌ها از طریق مصاحبه با صاحبان مرغداری‌ها جمع‌آوری گردید.

به منظور سنجش دیدگاه گردانندگان واحدهای مرغداری درباره میزان توانمندی آن‌ها در خصوص مهارت‌های مدیریت مزرعه از ۵۸ سئوال بسته‌پاسخ در قالب ۹ حوزه مهارتی (برنامه‌ریزی و تعیین هدف، حسابداری و مدیریت مالی، بازاریابی معقولانه، جستجوی اطلاعات، عقلانیت در تصمیم‌گیری، بسیج منابع، ریسک‌پذیری، ارتباطی و فنی) استفاده شد. برای سنجش دیدگاه پاسخگویان نسبت به میزان توانمندی در هر

یک از حیطه‌ها در مدیریت مزرعه از طیف سنجش ۶ قسمتی استفاده شد که از هیچ، خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد رتبه‌بندی شده بودند. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از آماره‌های توصیفی (میانگین و انحراف معیار) و استنباطی (فریدمن) استفاده شد.

## یافته‌ها

### مهارت‌های برنامه‌ریزی و تعیین هدف

نتایج جدول شماره ۱، نشان می‌دهد که پاسخگویان معتقدند که میانگین میزان توانمندی و کارایی آن‌ها در مهارت‌های این حوزه در مدیریت مزرعه ۳/۷۶ می‌باشد که نشان از سطح متوسط تا زیاد آن دارد. با بررسی مهارت‌ها مشخص شد که پاسخگویان به‌ترتیب در پیش‌بینی و برآورد میزان تولید در طی یک دوره پرورش ( $M=۳/۸۷$ ) و پیش‌بینی و برآورد درآمد حاصل از تولید در طی یک دوره پرورش ( $M=۳/۵۴$ ) دارای بالاترین و پایین‌ترین توانمندی می‌باشند. مهم‌ترین دلیل پایین بودن میزان توانمندی پاسخگویان در پیش‌بینی و برآورد درآمد حاصل از تولید عدم ثبات قیمت مرغ در بازار و نوسانات قیمت می‌باشد که بر این اساس تولیدکنندگان از توانایی کمی در پیش‌بینی درآمدهای خود در یک دوره پرورش برخوردار می‌باشند.

جدول ۱- توزیع فراوانی دیدگاه پاسخگویان نسبت به میزان توانمندی در مهارت برنامه‌ریزی و تعیین هدف

| ردیف | انحراف معیار | میانگین | گویه‌ها  |
|------|--------------|---------|--|
| ۱    | ۰/۸۵         | ۳/۸۷    | پیش‌بینی و برآورد میزان تولید در طی یک دوره پرورش                                  |
| ۲    | ۰/۹۱         | ۳/۸۰    | پیش‌بینی میزان نهاده‌های مورد نیاز در طی یک دوره پرورش                             |
| ۳    | ۰/۸۴         | ۳/۷۹    | داشتن برنامه برای شرایط سخت و مشکل، و پیروی از آن                                  |
| ۴    | ۰/۹۴         | ۳/۷۹    | توانایی در برنامه‌ریزی برای تولید و مشخص نمودن اهداف تولیدی در کوتاه‌مدت و بلندمدت |
| ۵    | ۰/۷۷         | ۳/۷۷    | پیش‌بینی و برآورد هزینه‌های تولید در طی یک دوره پرورش                              |
| ۶    | ۰/۹۳         | ۳/۵۴    | پیش‌بینی و برآورد درآمد حاصل از تولید در طی یک دوره پرورش                          |
|      | ۰/۵۶         | ۳/۷۶    | میانگین  |

### حیطه مهارت‌های حسابداری و مدیریت مالی

سرمایه‌گذاری و امور مالی از مسایل بسیار مهم، مشکل و بزرگ واحدهای کشاورزی کوچک و متوسط محسوب می‌شوند. این نتایج اغلب منحصر به فرد می‌باشند و نتایج اقتصادی مهمی را در پی دارند (Mattila et al., 2007). تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که میانگین میزان توانمندی پاسخگویان در حوزه مدیریت مزرعه ۳/۷۲ می‌باشد که نشان از سطح متوسط تا زیاد دارد. توانایی ثبت میزان تولید صورت گرفته در واحد مرغداری ( $M=۴/۰۳$ ) اولویت اول توانمندی مدیران در این حیطه است. توانایی ثبت میزان نهاده‌های مصرف شده در واحد مرغداری ( $M=۳/۹۱$ ) و توانایی ثبت و محاسبه میزان سرمایه اولیه واحد مرغداری ( $M=۳/۹۰$ ) نیز اولویت‌های دوم و سوم توانمندی مدیران را تشکیل می‌دهند (جدول ۲). داده‌های

این جدول با جدول شماره ۱ نشان از هماهنگی این دو جدول دارد، چرا که توانایی ثبت میزان نهاده‌های مصرف شده در واحد مرغداری که در این حوزه جزو توانمندی‌های بالا حساب می‌شود، در جدول ۱ نیز جزء توانمندی‌های اولویت‌دار است. پاسخگویان در خصوص توانایی خرید کلی نهاده‌های مورد نیاز برای برخورداری از تخفیف قیمت ( $M=3/45$ ) به‌طور نسبی از وضعیت خوبی برخوردار نیستند. یکی از عوامل موثر در این مسئله کمبود نقدینگی و نیز عدم توانایی در استفاده موثر از منابع مختلف مالی و اعتباری است.

جدول ۲- توزیع فراوانی دیدگاه پاسخگویان نسبت به میزان توانمندی در مهارت حسابداری و مدیریت مالی

| ردیف | انحراف معیار | میانگین | گویه‌ها   |
|------|--------------|---------|---|
| ۱    | ۰/۹۲         | ۴/۰۳    | توانایی ثبت میزان تولید صورت گرفته در واحد مرغداری                |
| ۲    | ۰/۹۹         | ۳/۹۱    | توانایی ثبت میزان نهاده‌های مصرف شده در واحد مرغداری              |
| ۳    | ۰/۹۰         | ۳/۹۰    | توانایی ثبت و محاسبه میزان سرمایه اولیه واحد مرغداری              |
| ۴    | ۱/۰۸۷        | ۳/۸۲    | توانایی ثبت و محاسبه میزان سود و زیان واحد مرغداری                |
| ۵    | ۰/۹۶         | ۳/۶۶    | توانایی ایجاد یک سیستم حسابداری مالی خوب و موثر                   |
| ۶    | ۰/۹۶         | ۳/۵۸    | پیگیری آموزش‌های مستمر به منظور بهبود مهارت‌های مدیریت مالی       |
| ۷    | ۱/۰۲         | ۳/۵۰    | توانایی استفاده موثر از منابع مختلف مالی و اعتباری                |
| ۸    | ۱/۱۲         | ۳/۴۵    | توانایی خرید کلی نهاده‌های مورد نیاز برای برخورداری از تخفیف قیمت |
|      | ۰/۶۵         | ۳/۷۲    | میانگین   |

### حیطه مهارت‌های بازاریابی

مهم‌ترین کار بعد از تولید هر محصول، رساندن آن به دست مصرف‌کننده است. بازاریابی بسیاری از کشاورزان را به اشتباه می‌اندازد و آنان را سر در گم می‌کند. در بعضی از مواقع، کشاورزان از بازاریابی دست می‌کشند و بر مرحله تولید که آن را بهتر می‌فهمند، تمرکز می‌کنند که این مسئله بسیار خطرناک است. کشاورزان موفق در زمان حال و آینده باید نه تنها تولید، بلکه بازاریابی و امور مالی را نیز اداره کنند (یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۸).

مارو نیز بیان می‌کند کشاورزانی که فرصت‌های بازار را می‌شناسند، شانس بیشتری برای موفقیت از کسانی دارند که این فرصت‌ها را نمی‌شناسند (Maru, 2003).

جدول شماره ۳، نشان می‌دهد که توانایی انتخاب بهترین زمان برای فروش محصول ( $M=3/49$ ) بالاترین توانمندی در این حوزه از دید پاسخگویان می‌باشد. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که میانگین میزان توانمندی پاسخگویان در این حوزه مدیریت مزرعه، ۳/۰۴ می‌باشد که نشان از سطح توانمندی متوسط در این حوزه دارد.

جدول ۳- توزیع فراوانی دیدگاه پاسخگویان نسبت به میزان توانمندی در مهارت بازاریابی

| ردیف | انحراف معیار | میانگین | گویه‌ها   |
|------|--------------|---------|---|
| ۱    | ۱/۱۵         | ۳/۴۹    | توانایی انتخاب بهترین زمان برای فروش محصول                          |
| ۲    | ۱/۳۴         | ۳/۳۱    | توانایی تجزیه و تحلیل تقاضا، عرضه و قیمت مرغ                        |
| ۳    | ۱/۲۲         | ۳/۱۹    | میزان آشنایی با شیوه‌های مدرن بسته‌بندی محصولات                     |
| ۴    | ۱/۳۵         | ۳/۰۱    | میزان آشنایی با نقش تشکلهای در فروش بی‌واسطه محصولات                |
| ۵    | ۱/۴۸         | ۲/۸۶    | توانایی تجزیه و تحلیل سیاست‌های دولت در زمینه بازار مرغ             |
| ۶    | ۱/۶۷         | ۲/۳۸    | توانایی عرضه مستقیم محصول به مصرف کنندگان (به جای فروش به کشتارگاه) |
|      | ۱/۰۲         | ۳/۰۴    | میانگین   |

### حیطه مهارت‌های اطلاع‌یابی

برای مقابله با تغییرات محیط تجاری در کشاورزی، کشاورزان متوجه شدند که مدیریت اطلاعات راهی مطمئن برای بقا است (یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۸). همچنین Pezeshki-Rad & Zamani (۲۰۰۵) استفاده از اطلاعات را مهم‌ترین ویژگی عصر اطلاعات و کسب اطلاعات را مهم‌ترین چالش این عصر می‌دانند. توانایی جستجو برای یافتن روش‌های جدید و بهتر برای انجام کارها ( $M=۳/۵۹$ ) و توانایی جمع‌آوری اطلاعات درباره فناوری‌های نوین تولید ( $M=۳/۴۰$ ) به ترتیب دو اولویت اول توانمندی در این حوزه را به خود اختصاص داده‌اند. یافته‌های جدول شماره ۴، میانگین توانمندی پاسخگویان در این حوزه از مدیریت مزرعه را در سطح «متوسط تا زیاد» ( $M=۳/۴۵$ ) نشان می‌دهد. توانایی جمع‌آوری اطلاعات درباره سیاست‌های دولت در بازار کم‌ترین ( $M=۳/۰۷$ ) میزان توانمندی ابراز شده از سوی مدیران و سرپرستان واحدهای مرغ‌داری می‌باشد که شاید یکی از عوامل موثر بر این مساله سیاست‌های دائماً در حال تغییر دولت در بازار و عدم ثبات این سیاست‌ها باشد.

جدول ۴- توزیع فراوانی دیدگاه پاسخگویان نسبت به میزان توانمندی در مهارت اطلاع‌یابی

| ردیف | انحراف معیار | میانگین | گویه‌ها   |
|------|--------------|---------|---|
| ۱    | ۰/۹۲         | ۳/۵۹    | توانایی جستجو برای یافتن روش‌های جدید و بهتر برای انجام کارها |
| ۲    | ۱/۱۸         | ۳/۴۰    | توانایی جمع‌آوری اطلاعات درباره فناوری‌های نوین تولید         |
| ۳    | ۱/۳۴         | ۳/۳۵    | توانایی جمع‌آوری اطلاعات درباره قیمت نهاده‌ها و بازار فروش    |
| ۴    | ۱/۴۰         | ۳/۰۷    | توانایی جمع‌آوری اطلاعات درباره سیاست‌های دولت در بازار       |
|      | ۰/۸۹         | ۳/۴۵    | میانگین   |

### حیطه مهارت‌های عقلانیت در تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری یکی از مهم‌ترین وظایف مدیران، صرف‌نظر از پست و مقام و جایگاه آن‌ها می‌باشد که مدیران و سرپرستان واحدهای مرغ‌داری نیز از این قاعده مستثنی نیستند. اتخاذ تصمیمات درست و صحیح



و نیز به موقع، گاه منجر به تداوم حیات یک سازمان می‌گردد. نتایج جدول شماره ۵، نشان می‌دهد که توانمندی مدیران در این حیطة در حد متوسط تا زیاد می‌باشد ( $M=3/63$ ). برای سنجش این مهارت از شش گویه استفاده شد که در این بین مدیران خود را در توانایی اتخاذ تصمیمات درست در مورد فناوری‌هایی که باید استفاده و یا پذیرفته شوند توانمندتر از بقیه ویژگی‌ها دیده‌اند ( $M=3/73$ ). توانایی استفاده موثر و بجا از مشاوران تولید (اقتصادی، دامپزشکی، تغذیه و ...) ( $M=3/68$ ) دومین ویژگی است که مدیران واحدهای مرغداری خود را توانمند یافته است. توانایی تجزیه و تحلیل سریع موقعیت‌های که تاکنون با آن‌ها روبه‌رو نشده‌اند ( $M=3/51$ ) به‌طور نسبی پایین‌ترین ویژگی گزارش شده از سوی پاسخگویان بود.

جدول ۵- توزیع فراوانی دیدگاه پاسخگویان نسبت به میزان توانمندی در مهارت عقلانیت در تصمیم‌گیری

| ردیف | انحراف معیار | میانگین | گویه‌ها  |
|------|--------------|---------|--|
| ۱    | ۱/۰۲         | ۳/۷۳    | توانایی اتخاذ تصمیمات درست در مورد فناوری‌هایی که باید استفاده و یا پذیرفته شوند |
| ۲    | ۰/۹۹         | ۳/۶۸    | توانایی استفاده موثر و بجا از مشاوران تولید (اقتصادی، دامپزشکی، تغذیه و...)      |
| ۳    | ۰/۹۳         | ۳/۶۷    | توانایی به‌کارگیری بهترین روش‌های مدیریتی در عملیات تولیدی واحد مرغداری          |
| ۴    | ۰/۹۷         | ۳/۶۲    | توانایی اتخاذ تصمیمات درست در مورد زمان استفاده و یا پذیرش فناوری‌های نوین       |
| ۵    | ۰/۸۷         | ۳/۶۱    | توانایی شناسایی سریع مشکلات تولیدی و توجه صحیح و اصولی به حل آن                  |
| ۶    | ۱/۰۳         | ۳/۵۱    | توانایی تجزیه و تحلیل سریع موقعیت‌هایی که تاکنون با آن‌ها روبه‌رو نشده‌اند       |
|      | ۰/۷۲         | ۳/۶۳    | میانگین  |

### حیطه مهارت‌های بسیج منابع

توانایی استفاده از نهاده‌ها با کم‌ترین هزینه برای به‌دست آوردن حداکثر بازده به‌عنوان شاخصی از بهره‌وری به‌عنوان بالاترین توانمندی ( $M=3/78$ ) در این حیطة از مهارت‌ها از جانب گردانندگان واحدهای مرغداری بیان شده است. به‌طور کلی توانمندی گردانندگان واحدهای مرغداری در این حوزه در حد متوسط تا زیاد می‌باشد ( $M=3/66$ ).

جدول ۶- توزیع فراوانی دیدگاه پاسخگویان نسبت به میزان توانمندی در مهارت بسیج منابع

| ردیف | انحراف معیار | میانگین | گویه‌ها   |
|------|--------------|---------|---|
| ۱    | ۰/۸۵         | ۳/۷۸    | توانایی استفاده از نهاده‌ها با کم‌ترین هزینه برای به‌دست آوردن حداکثر بازده           |
| ۲    | ۰/۹۷         | ۳/۶۳    | توانایی تکمیل فعالیت‌ها در بهترین زمان ممکن، کوتاه‌ترین چرخه زمانی و با حداکثر عملکرد |
| ۳    | ۱/۰۲         | ۳/۵۶    | توانایی انتخاب فناوری‌ها و روش‌هایی که کارایی استفاده از منابع را بالا می‌برند        |
|      | ۰/۷۶         | ۳/۶۶    | میانگین   |

### حیطه مهارت‌های ریسک‌پذیری

کشاورزی به‌عنوان یکی از پرمخاطره‌ترین مشاغل محسوب می‌گردد و به تبع آن کشاورزان و گردانندگان واحدهای تجاری کشاورزی (از جمله مرغداری) نیز دارای ریسک بالایی در شغل خود می‌باشند، بنابراین ضروری است تا از توانمندی و قابلیت‌های بالایی در برخورد با شرایط بحرانی و پرخاطر برخوردار باشند. نتایج تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که همانند بسیاری از دیگر حوزه‌های مورد مطالعه مهارت مدیریت مزرعه، توانایی پاسخگویی در این حیطه نیز در حد متوسط تا زیاد می‌باشد ( $M=3/60$ ). اولین توانمندی پاسخگویی در این حیطه ماهیت نگرشی دارد، به‌طوری‌که توانایی درک این واقعیت که ریسک‌پذیری گاهی مواقع ضروری است، بالاترین میانگین را به خود اختصاص داده است ( $M=3/88$ ). توانایی مدیریت اثربخش ریسک مالی و تولیدی ( $M=3/68$ ) و توانایی پیش‌بینی و تدوین راهبردهایی جهت روبه‌رو شدن با خطرات تهدیدکننده تولید ( $M=3/62$ ) به‌ترتیب دومین و سومین توانمندی را در این حیطه به خود اختصاص داده‌اند.

جدول ۷- توزیع فراوانی دیدگاه پاسخگویی نسبت به میزان توانمندی در مهارت ریسک‌پذیری

| ردیف | انحراف معیار | میانگین | گویه‌ها   |
|------|--------------|---------|---|
| ۱    | ۰/۸۲         | ۳/۸۸    | توانایی درک این واقعیت که ریسک‌پذیری گاهی مواقع ضروری است                     |
| ۲    | ۰/۸۹         | ۳/۶۸    | توانایی مدیریت اثربخش ریسک مالی و تولیدی                                      |
| ۳    | ۱/۰۳         | ۳/۶۲    | توانایی پیش‌بینی و تدوین راهبردهایی جهت روبه‌رو شدن با خطرات تهدیدکننده تولید |
| ۴    | ۱/۱۸         | ۳/۴۹    | استفاده مناسب از بیمه محصولات کشاورزی و دامی                                  |
| ۵    | ۱/۲۴         | ۳/۳۵    | توانایی ایجاد پس‌انداز و حساب‌های مالی پشتیبان در مواقع ضروری                 |
|      | ۰/۷۱         | ۳/۶۰    | میانگین   |

### حیطه مهارت‌های ارتباطی

یکی از سه مهارت اصلی مورد نیاز برای هر مدیری توانایی برقراری ارتباط مطلوب و اثربخش می‌باشد. نتایج تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که میانگین توانمندی پاسخگویی در این حیطه  $3/88$  می‌باشد که نشان‌دهنده میزان توانمندی در حد متوسط تا زیاد است. در بین ویژگی‌های مورد بررسی در این حیطه توانایی انتقال تجارب و معلومات به افراد جدید شاغل در واحد مرغداری ( $M=4/01$ )، توانایی برقراری ارتباط خوب، واضح، دقیق و صادقانه با دیگران ( $M=3/99$ ) و توانایی تعریف وظایف خاص برای هر یک از کارکنان ( $M=3/94$ ) به‌ترتیب بالاترین میزان توانمندی ابراز شده را در بین پاسخگویی نشان می‌دهند. از طرف دیگر توانایی دادن اختیار به دیگران برای انجام امور ( $M=3/66$ ) کم‌ترین میزان توانمندی ابراز شده در این حیطه می‌باشد که نشان‌دهنده پیروی مدیران واحدهای مرغداری از سبک‌های مدیریتی سنتی و عدم وجود روحیه مدیریت مشارکتی در بین پاسخگویی می‌باشد. همچنین توانایی ایجاد روابط مثبت و خوب با خریداران و فروشندگان نیز در جایگاه دهم توانمندی‌ها قرار گرفته است که این نکته نیز نشان‌دهنده عدم توجه به مشتری‌مداری و اهمیت آن در مدیریت روابط انسانی در واحدهای مرغداری می‌باشد.

جدول ۸- توزیع فراوانی دیدگاه پاسخگویان نسبت به میزان توانمندی در مهارت ارتباطی

| ردیف | انحراف معیار | میانگین | گویه‌ها   |
|------|--------------|---------|---|
| ۱    | ۰/۸۲         | ۴/۰۱    | توانایی انتقال تجارب و معلومات به افراد جدید شاغل در واحد مرغداری                 |
| ۲    | ۰/۷۴         | ۳/۹۹    | توانایی برقراری ارتباط خوب، واضح، دقیق و صادقانه با دیگران                        |
| ۳    | ۰/۹۱         | ۳/۹۴    | توانایی تعریف وظایف خاص برای هر یک از کارکنان                                     |
| ۴    | ۰/۹۴         | ۳/۹۳    | توانایی گوش دادن به نظرات کارکنان و اجرای پیشنهادهای آنان در جهت بهبود تولید      |
| ۵    | ۰/۸۸         | ۳/۹۲    | توانایی کمک به کارکنان در جهت بهبود مهارت‌ها و توانایی‌هایشان                     |
| ۶    | ۰/۷۷         | ۳/۹۰    | توانایی مورد توجه قرار دادن نظرات و دیدگاه‌های دیگران در امر مدیریت واحد          |
| ۷    | ۰/۸۹         | ۳/۹۰    | توانایی برقراری ارتباط با دیگران درباره مشکلات تا دستیابی به راه‌حل و نتیجه مطلوب |
| ۸    | ۰/۹۳         | ۳/۸۹    | توانایی اجتناب از رفتارهای سلطه‌جویانه با کارکنان                                 |
| ۹    | ۰/۸۸         | ۳/۸۱    | توانایی ایجاد تناسب بین مهارت‌های کارکنان و نیازمندی‌های شغلی آنان                |
| ۱۰   | ۰/۸۹         | ۳/۸۱    | توانایی ایجاد روابط مثبت و خوب با خریداران و فروشندگان                            |
| ۱۱   | ۱/۰۴         | ۳/۶۶    | توانایی دادن اختیار به دیگران برای انجام امور                                     |
|      | ۰/۵۴         | ۳/۸۸    | میانگین   |

### حیطه مهارت‌های کاری و تولیدی

میانگین میزان توانمندی مدیران واحدهای مرغداری در این حیطه ۳/۹۴ می‌باشد که نشان‌دهنده میزان توانمندی زیاد تا خیلی‌زیاد پاسخگویان در این حیطه است (جدول ۹). اکثر شاخص‌های مورد بررسی در این حیطه در وضعیت خوب و بسیار خوبی قرار دارند، اما در این بین توانایی مدیریت دانخوری‌ها ( $M=۴/۰۸$ )، توانایی آماده‌سازی سالن قبل از ورود جوجه ( $M=۴/۰۶$ ) و توانایی مدیریت آبخوری‌ها ( $M=۴/۰۴$ ) بهترین وضعیت را دارا می‌باشند. پاسخگویان توانمندی خود را در زمینه توانایی جیره‌نویسی ( $M=۳/۶۵$ ) و توانایی کنترل شرایط بهداشتی، اعمال اقدامات درمانی و پیشگیری لازم ( $M=۳/۷۹$ ) در حد پایین‌تری نسبت به سایر شاخص‌های این حیطه ابراز داشته‌اند.

جدول ۹- توزیع فراوانی دیدگاه پاسخگویان نسبت به میزان توانمندی در مهارت کاری و تولیدی

| ردیف | انحراف معیار | میانگین | گویه‌ها  |
|------|--------------|---------|--|
| ۱    | ۰/۸۵         | ۴/۰۸    | توانایی مدیریت دانخوری‌ها  |
| ۲    | ۰/۷۹         | ۴/۰۶    | توانایی آماده‌سازی سالن قبل از ورود جوجه                         |
| ۳    | ۰/۹۰         | ۴/۰۴    | توانایی مدیریت آبخوری‌ها   |
| ۴    | ۰/۸۳         | ۴/۰۳    | توانایی مدیریت ورود و پرورش جوجه یک‌روزه                         |
| ۵    | ۰/۹۵         | ۴/۰۱    | توانایی مدیریت محیط فیزیکی (تهویه، تنظیم حرارت، نور و رطوبت)     |
| ۶    | ۱/۰۲         | ۳/۹۷    | توانایی کنترل تراکم  |
| ۷    | ۰/۸۷         | ۳/۸۱    | میزان آشنایی با قوانین کار و بیمه                                |
| ۸    | ۱/۰۰         | ۳/۷۹    | توانایی کنترل شرایط بهداشتی، اعمال اقدامات درمانی و پیشگیری لازم |
| ۹    | ۱/۰۳         | ۳/۶۵    | توانایی جیره‌نویسی   |
|      | ۰/۶۴         | ۳/۹۴    | میانگین  |

## بررسی تفاوت بین میانگین‌های توانمندی در مهارت‌های مدیریت واحدهای مرغداری از دیدگاه پاسخگویان

بررسی دیدگاه پاسخگویان در مورد توانمندی در مهارت‌های مدیریت مزرعه از طریق آزمون فریدمن ( $\chi^2 = 189/044$  و  $P = 0/000$ ) نشان می‌دهد که از نظر آنها حوزه مهارت‌های کاری با میانگین ۶/۱۹ و بازاریابی با میانگین ۲/۸۷ به ترتیب، بیشترین و کم‌ترین توانمندی را در مدیریت مزرعه دارند.

جدول ۱۰- اولویت‌بندی دیدگاه پاسخگویان درباره توانمندی در مهارت‌های مدیریت مزرعه

| رتبه                                       | ۱    | ۲    | ۳    | ۴    | ۵    | ۶    | ۷    | ۸    | ۹    |
|--|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| توانمندی در مهارت‌های مدیریت مرغداری       | ۶/۱۹ | ۵/۹۴ | ۵/۶۲ | ۵/۴۴ | ۵/۲۰ | ۵/۰۷ | ۴/۸۲ | ۳/۸۶ | ۲/۸۷ |
| میانگین رتبه‌ای                            | a    | a    | a    | a    | a    | a    | b    | b    | c    |
| گروه‌بندی بر اساس فرمول Siegel & Castellan |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| کاری و تولیدی                              |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| ارتباطی                                    |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| برنامه‌ریزی                                |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| مالی                                       |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| تصمیم‌گیری                                 |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| عقلانیت در                                 |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| ریسک‌پذیری                                 |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| اطلاع‌یابی                                 |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| بازاریابی                                  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |

شایان توجه است که وجود حروف a, b, c نشان‌دهنده آن است که مهارت‌های دارای یک حرف مشترک بین میانگین‌ها در سطح ۵ درصد تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. یافته‌های جدول شماره ۱۰، نشان می‌دهد که بین میانگین‌های دیدگاه پاسخگویان نسبت به میزان توانمندی در مهارت‌های کاری، ارتباطی، برنامه‌ریزی، مالی، بسیج منابع و عقلانیت در تصمیم‌گیری تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. این عدم تفاوت میانگین‌ها در مورد میزان توانمندی در مهارت‌های ریسک‌پذیری و اطلاع‌یابی نیز عنوان می‌شود.

## سنجش کارایی و گروه‌بندی گردانندگان واحدهای مرغداری

به‌منظور گروه‌بندی کارایی و توانمندی گردانندگان واحدهای مرغداری مورد مطالعه از روش فاصله انحراف استاندارد از میانگین استفاده شده است. در این روش میزان کارایی گردانندگان واحدهای مرغداری بر اساس میانگین نمرات محاسبه شده و انحراف معیار به‌صورت زیر طبقه‌بندی شده است (فعلی و همکاران، ۱۳۸۶؛ توسلی و همکاران، ۱۳۸۶):

A = Mean - SD : ضعیف

B = Mean - SD < B < Mean : متوسط

C = Mean < C < Mean + SD : خوب

D = Mean + SD < D : عالی

که بر این اساس میانگین نمره کارایی ۳/۶۷ و انحراف معیار آن ۰/۵۲ محاسبه گردید و سپس به کمک فرمول بالا پاسخگویان گروه‌بندی شدند. همان‌طور که در جدول شماره ۱۱، مشاهده می‌شود اکثر پاسخگویان در دامنه‌ای بین متوسط (۳۲/۱ درصد) و خوب (۳۳/۳ درصد) قرار گرفته‌اند.

جدول ۱۱- گروه‌بندی گردانندگان واحدهای مرغداری استان گیلان برحسب سطح توانمندی و کارایی در مهارت‌های

| مدیریت مزرعه          |    |      |             |
|-----------------------|----|------|-------------|
| سطح توانمندی و کارایی | f  | درصد | درصد تراکمی |
| ضعیف                  | ۲۷ | ۱۷/۳ | ۱۷/۳        |
| متوسط                 | ۵۰ | ۳۲/۱ | ۴۹/۴        |
| خوب                   | ۵۲ | ۳۳/۳ | ۸۲/۷        |
| عالی                  | ۲۷ | ۱۷/۳ | ۱۰۰         |

### بحث و نتیجه‌گیری

در حال حاضر مدیریت ضعیف عوامل تولید و ناکارایی اقتصادی واحدهای تولیدی یکی از مشکلات کشاورزی می‌باشد. بهره‌برداری نادرست بیش از هر چیز به پایین بودن آگاهی، اطلاعات و مهارت‌های فنی کشاورزان مربوط است. از این‌رو توجه همه‌جانبه به مسئله مدیریت مزرعه و شناخت تنگناها و عوامل محدودکننده آن و ارایه راه حل‌های اجرایی مناسب، راه‌گشای تحول در تولید محصولات کشاورزی و بهره‌برداری مطلوب از عوامل تولید خواهد بود (یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۸). گردانندگان مزارع برای اتخاذ تصمیمات درست به مهارت‌های مدیریتی نیاز دارند. این مهارت‌ها آن‌ها را قادر می‌سازد تا حرفه خود را به‌طور موثرتری اداره نمایند تا با تغییرات در محیط کشاورزی تجاری رو در رو شوند و در محیط بسیار رقابتی تجارت باقی بمانند (Al-Rimawi et al., 2006).

در خصوص تحلیل سطح توانمندی و کارایی گردانندگان واحدهای مرغداری در استان گیلان، نتایج نشان داد که بالاترین میزان توانمندی در حوزه مهارت‌های کاری و تولیدی پاسخگویان قرار دارد. به‌منظور دستیابی به سطح قابل قبولی از موفقیت از طریق تولید محصولات کشاورزی، ضروری است تا مدیران مزارع به هزینه تولید پایین‌تر از متوسط در صنعت دست پیدا کنند. برای دستیابی به این هدف هزینه‌ای، کشاورزان باید به مهارت‌های تولیدی و فنی قوی دست یابند (Boehlje et al., 2002). بر اساس نتایج تحقیق گردانندگان واحدهای مرغداری در این حیطه از مهارت‌ها، خود را تا حد زیادی توانمند ارزیابی نموده‌اند که در بین شاخص‌های این حیطه، توانایی مدیریت آبخوری‌ها به‌طور نسبی بالاترین توانمندی‌ها را به خود اختصاص داده است. از طرف دیگر توانایی جیره‌نویسی و کنترل شرایط بهداشتی، اعمال اقدامات درمانی و پیشگیری لازم به‌طور نسبی جزء ضعیف‌ترین توانمندی‌ها به حساب می‌آیند.

بعد از مهارت‌های کاری و تولیدی، مهارت‌های توانایی برقراری ارتباط با کارکنان، دومین حیطه توانمند در بین پاسخگویان بود. به‌منظور سنجش میزان توانمندی پاسخگویان در این حیطه از ۱۱ گویه استفاده شد

که در کل پاسخگویان خود را در حد متوسط تا زیاد ارزیابی نمودند. در خصوص اهمیت این حیطة می‌توان به این نکته اشاره نمود که در مدیریت موفق مزرعه، مدیریت کارگران و کارمندان به شدت مهم است. در بسیاری از مزارع، مدیریت کارمندان به اندازه مدیریت تولید، استفاده از مهارت‌های بازاریابی یا مدیریت مالی مهم می‌باشد. درحالی‌که منابع انسانی مزرعه به شیوه‌های مختلفی تأمین می‌شود و مدیران مزرعه به مهارت‌های جدیدی برای استفاده اثربخش از این منابع انسانی نیاز دارند (Boehlje et al., 2002).

ناپیر معتقد است که برنامه‌ریزی تاکتیکی و استراتژیک و روشن بودن اهداف برای موفقیت مهم هستند (Napier, 1998). فائدی و حسینی‌نیا (۱۳۸۷)، نیز موضع‌گیری استراتژیک را در تحقیق خود مورد توجه قرار داده‌اند. یعقوبی و همکاران (۱۳۸۸) نیز مهارت‌های تعیین هدف را در مطالعات خود مورد توجه قرار داده‌اند. بر اساس یافته‌های تحقیق، سطح توانمندی گردانندگان مزرعه در این حیطة در حد متوسط تا زیاد می‌باشد. نکته مهم قابل اشاره در این خصوص توانمندی در حد متوسط در برنامه‌ریزی برای تولید بود، افراد مشخص نمودند که اهداف تولیدی در کوتاه‌مدت و بلندمدت است که نشان از توانایی متوسط گردانندگان در تعریف چشم‌انداز برای واحد تولیدی می‌باشد.

توانایی در مهارت‌های بازاریابی از جمله مهارت‌هایی بود که پاسخگویان کم‌ترین توانمندی را در این حیطة ابراز نموده‌اند. تا زمانی‌که محصولات تولیدی به نقطه فروش نرسند و مشتریان راضی نباشند، فرایند تولید کامل نمی‌شود. به‌طور کلی این حیطة شامل خرید نهاده‌های لازم جهت تولید کافی به همراه ذخیره‌سازی منظم، معامله و بازاریابی محصولات تولید شده و همچنین شامل پیش‌بینی‌های بازاریابی و بستن قرارداد برای ارائه خدمات به دیگران است (Osburn & Schneeberger, 1978). مهارت‌های بازاریابی ممکن است شامل روش‌های مختلف بازاریابی، زمان بازاریابی، نام تجاری و بازرگانی مناسب برای محصول، مهارت در سخنوری و بستن قرارداد نیز باشد (یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۸). نتایج نشان داد که گردانندگان واحدهای مرغ‌داری در انتخاب بهترین زمان برای فروش محصول بیش از سایر ویژگی‌ها، خود را توانمند ارزیابی نموده‌اند.

یکی از ضعیف‌ترین ویژگی‌های پاسخگویان در این حیطة و حتی در مقایسه با سایر مهارت‌های مدیریت مزرعه، عدم توانایی عرضه مستقیم محصول به مصرف‌کنندگان است. در این خصوص می‌توان به حضور واسطه‌ها در بازار مرغ اشاره نمود که از طرفی بر نوسانات قیمت مرغ در بازار دامن می‌زنند و از طرف دیگر مانع برقراری ارتباط مستقیم فروشنده و خریدار می‌گردند. در این بین ایجاد و راه‌اندازی مراکز عرضه مستقیم مرغ می‌تواند نقش مهمی ایفا نماید. بنابراین بخش اعظم راه‌حل این مشکل تدوین برنامه‌ای اجرایی برای راه‌اندازی این مراکز است و از طرف دیگر نیز برگزاری دوره‌های آموزشی - ترویجی با مضمون توجه و اهمیت به نظرات مشتری و جلب رضایت مشتریان نیز می‌تواند از جمله راهبردهای آموزشی برای گردانندگان واحدهای مرغ‌داری باشند. سطح پایین توانایی تجزیه و تحلیل سیاست‌های دولت در زمینه بازار نیز از جمله ویژگی‌هایی است که پاسخگویان بیان نموده‌اند. متأسفانه مهم‌ترین دلیل این امر عدم حضور

سیاست شفاف و واضح از جانب دولت و نیز تصمیمات صحیح و به‌موقع در خصوص بازار مرغ می‌باشد. همچنین نوسانات قیمت نهاده‌ها در بازارهای جهانی نیز به این مشکل دامن می‌زند. از جمله دیگر یافته‌های این حوزه که در تکمیل سایر یافته‌های این پژوهش می‌باشد، سطح پایین آشنایی گردانندگان واحدهای مرغداری با نقش تشکلهای در فروش بی‌واسطه محصولات می‌باشد. همان‌طور که قبلاً اشاره شد این تشکلهای به‌عنوان سرمایه‌های اجتماعی در مسیر تحقق اهداف توسعه پایدار محسوب می‌شوند که متأسفانه کمتر توسط شاغلان این بخش مورد توجه واقع شده است.

به‌طور کلی نتایج پژوهش حاکی از آن است که میزان توانمندی گردانندگان واحدهای مرغداری در حد متوسط تا خوب می‌باشد، به‌طوری‌که ۶۵/۴ درصد پاسخگویان در این حیطة قرار داشتند. در کل توزیع میزان توانمندی و کارایی گردانندگان واحدهای مرغداری دارای توزیع نرمالی بود.

### پیشنهادها

نقش آموزشی بهبود مهارت‌های مدیریتی کشاورزان وظیفه مهمی برای خدمات ترویج دولتی محسوب می‌گردد

(Murray-Prior *et al.*, 2000). مروجان از طریق برنامه‌های آموزشی ترویج، می‌توانند توانایی مدیریتی گردانندگان مزارع را به‌طور قابل ملاحظه‌ای بهبود بخشند. آنها می‌توانند به کشاورزان در اتخاذ تصمیمات بهتر و آگاهانه‌تر، کسب مهارت‌هایی که به آنها در تجزیه و تحلیل تصمیم‌هایشان کمک می‌کند، ارزیابی بازاریابی، شناسایی فرصت‌های تجاری و برنامه‌زمانی، کیفیت و کمیت محصولات در جهت رضایت بازار هدف در محیط به شدت تجاری، کمک نمایند (Al-Rimawi *et al.*, 2004; Al-Rimawi *et al.*, 2006).

برای ارتقا کشاورزی تجاری، تولیدکنندگان باید در جهت ایجاد یک سیستم ثبت ساده، اما اثربخش در مزرعه تلاش کنند و در خصوص این‌که چطور داده‌های مزرعه را برای سازماندهی، مدیریت تولید، بازاریابی و با استفاده از ابزارهای مدیریتی مالی ساده به‌کار گیرند، مورد آموزش قرار دهند.

توجه همه‌جانبه به مسئله مدیریت مزرعه و شناخت تنگناها و عوامل محدودکننده آن و ارایه راه‌حل‌های اجرایی مناسب، راه‌گشای تحول در تولید محصولات کشاورزی و بهره‌برداری مطلوب از عوامل تولید خواهد بود. یک برنامه آموزشی- ترویجی در زمینه مدیریت کارآمد مزرعه باید این موارد را در نظر داشته باشد: الف) تولید توأم با بازاریابی باشد؛ ب) مهارت‌های مدیریتی کاربردی برحسب فنون به مدیری که در نقش کشاورز فعالیت می‌کند، آموزش داده شود؛ ج) مشاوره امور زراعی تنها از سوابق تولیدات و عملکرد و تحلیل سودآوری آغاز نشود، بلکه از حسابداری و ارزیابی کلیه منابع زراعی در دسترس نیز استفاده کند؛ د) توانایی کارآفرینی شخصی کشاورزان، علایق و صلاحیت آنان برای همکاری با سایر کشاورزان ترغیب گردد تا از فرصت‌های ویژه بازاری بهره‌برداری کنند؛ ه) از رهیافت‌های مشارکتی مدرسه مزرعه کشاورز (FFS) و

آموزش تبدالی کشاورز به کشاورز عمومی که در بسیاری از کشورهای در حال توسعه به کار گرفته می‌شوند، استفاده شود؛ و) به طور مؤثری خدمات اطلاعات از طریق برنامه‌ها و جمع‌آوری کالاها در منطقه پایه توسعه داده شوند تا داده‌های اقتصادی ضروری در مدیریت مزارع به دست آید.

## سپاسگزاری

این تحقیق با حمایت مالی باشگاه پژوهشگران دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت انجام شده است.

## منابع و ماخذ

۱. توسلی، ب.، پزشکی‌راد، غ.، و چیدری، م. (۱۳۸۶). اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت بانک کشاورزی در افزایش دانش فنی کارشناسان بانک. *مجله علوم ترویج و آموزش کشاورزی ایران*، سال ۳، شماره ۲، صفحات ۹۷-۱۰۴.
۲. دشتی، ق.، و یزدانی، س. (۱۳۷۵). *تحلیل بهره‌وری و تخصیص بهینه عوامل تولید در صنعت طیور ایران*. مجموعه مقالات اولین کنفرانس اقتصاد کشاورزی ایران. دانشگاه سیستان و بلوچستان. صفحات ۱۱۱-۱۰۳.
۳. فعلی، س.، پزشکی‌راد، غ.، و چیدری، م. (۱۳۸۶). اثربخشی خدمات مشاوره‌ای ناظرین طرح گندم به کشاورزان تحت پوشش در استان تهران. *مجله علوم ترویج و آموزش کشاورزی ایران*، سال ۳، شماره ۱، صفحات ۷۳-۸۱.
۴. قائدی، ی.، و حسینی‌نیا، غ. (۱۳۸۷). نیازهای آموزشی بهره‌برداران در زمینه اقتصاد و مدیریت مزرعه. *فصلنامه علوم ترویج و آموزش کشاورزی ایران*، جلد ۴، شماره ۲، صفحات ۲۶-۱۳.
۵. میرک‌زاده، ع.، غیاثوند، ف.، کرمی، م.، و پاپ‌زن، ع. (۱۳۸۸). تحلیل عوامل موثر بر بهبود عملکرد مرغ‌داری‌های صنعتی در شهرستان کرمانشاه. *فصلنامه تحقیقات توسعه و اقتصاد کشاورزی*، سال چهارم، شماره ۴۰، صفحات ۱۵۹-۱۵۳.
۶. نیکوگفتار، ن. (۱۳۸۲). *بررسی عوامل مرتبط با ارتقای بهره‌وری در صنایع روستایی در وزارت جهاد کشاورزی، مطالعه موردی استان تهران*. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
۷. یعقوبی، ا.، چیدری، م.، پزشکی‌راد، غ.، و فعلی، س. (۱۳۸۸). اهمیت مهارت‌های مدیریت مزرعه از دیدگاه گندم‌کاران شهرستان تفرش. *اقتصاد کشاورزی و توسعه*، سال ۱۷، شماره ۶۶، صفحات ۱۱۴-۹۹.
8. Al-Rimawi, A. S., Emad, K. K., & Abdulfatah, S. A. (2004). An investigation in to the perceived farm management and marketing educational needs of farm operators in Jordan. *Journal of Agricultural Education*, 45(3), 34-43.
9. Al-Rimawi, A. S., Karablieh, E. K., Al-Qadi, A. S., & Al-Qudah, H. F. (2006). Farmers attitudes and skills of farm business management in Jordan. *The Journal of Agricultural Education and Extension*, 12(3), 165-177.



10. Bartlett, J. E., Kotrlik, J. W. & Higgins, C. C. (2001). Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research. *Information Technology, Learning and Performance Journal*, 19(1), 43 – 50.
11. Boehlje, M., Dobbins, C., & Miller, A. (2002). *Are your farm business management skills ready for the 21 century*. Retrieved From <http://www.Purdue.edu/extmedia/ID/ID-244.pdf>
12. Hamidi, M. S. (2005). *Management and economic of ostrich culture in Iran*. Sepehr Publisher, Tehran, Iran.
13. Manivannanan, C., & Tripathi, H., (2007). Management efficiency of dairy entrepreneurs. *Indian Research Journal of Extension and Education*. 7(2&3), 44-51.
14. Maru, A. (2003). *Information and communication technology use in agricultural extension in India*. Retrieved From [http://cta.int/obsavatory2003/case\\_studies\\_case\\_study\\_india.pdf](http://cta.int/obsavatory2003/case_studies_case_study_india.pdf)
15. Mattila, T. E. A., Kaustell, K. O., Leppälä, J., Hurme, T., & Suutarinen, J. (2007). Farmers' perceptions of necessary management skills in Finland. *The Journal of Agricultural Education and Extension*, 13(4), 287-300.
16. Murray-Prior, R. B., Hart, D., & Dymond, J. (2000). An analysis of farmer uptake of formal farm management training in Australia. *Australian Journal of Experimental Agriculture*, 40(4), 557-569.
17. Napier, R. (1998). Conference papers: Teaching management in to the 21st century. *Farm Management*, 9(12), 646-658.
18. Nuthall, P. L. (2006). Determining the important management skill competencies: The case of family farm business in New Zealand. *Agricultural Systems*, 88, 429–450.
19. Osburn, D. D., & Schneeberger, K. C. (1978). *Modern agriculture management* Reston. Va.: Reston Publication Co.
20. Pezeshki-Rad, G., & Zamani, N. (2005). Information-seeking behavior of Iranian extension managers and specialists. *Information Research*, 10 (3), Retrieved Sep. 12, 2010 from <http://InformationR.net/ir/10-3/paper229.html/>
21. Yusuf, S. A., & Malomo, O. (2007). Technical efficiency of poultry egg production in Ogun state: A data envelopment analysis (DEA) approach. *International Journal of Poultry Science*, 6(9), 622- 629.
22. Zoller, C. T. (2000). Collaboration builds a successful farm management workshop. *Journal of Extension*, 38(1). Retrieved Sep. 12, 2010 From <http://www.joe.org/joe/2000february/iw4.htm/>