

عامل های مؤثر بر بهبود دوره های آموزش تخصصی کشاورزی کارشناسان وزارت جهاد کشاورزی

سید داود حاجی میررحیمی^۱، عبد... مخبر دزفولی^۲

۱-اعضای هیأت علمی مرکز آموزش عالی امام خمینی(ره)، سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی، کرج، ایران

چکیده

این تحقیق با هدف تعیین عامل های بهبود دوره های آموزش ضمن خدمت تخصصی کارشناسان و شناخت راهکارهای انگیزشی توسعه مشارکت مؤثر آنان در این دوره ها انجام شد. برای این منظور از روش تحقیق آمیخته استفاده شد. در بخش کیفی از مصاحبه عمیق و در بخش کمی از روش پیمایشی و دو نوع پرسشنامه استفاده شد. روایی ابزار سنجش با بهره گیری از دیدگاه خبرگان آموزش کارکنان و پایایی آن نیز از طریق محاسبه ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی مورد تأیید قرار گرفت. جامعه آماری در بخش کیفی متشکل از ۱۰ نفر از "خبرگان آموزش کارکنان" از میان مدیران پیشین و کنونی دفتر آموزش کارکنان و دفتر تحول و نوسازی وزارت جهادکشاورزی بود که به روش گلوله برفی انتخاب شدند. جامعه آماری در بخش کمی شامل کارشناسان ستادی شرکت کننده در دست کم دو دوره آموزش ضمن خدمت تخصصی در سالهای ۹۰ تا ۹۴ (N=۱۰۷۵) و مدیران ستاد وزارت جهادکشاورزی (N=۲۸۰) بود. حجم نمونه آماری از طریق فرمول کوکران برای گروه کارشناسان ($n^1=153$) و مدیران ($n^2=162$) تعیین شد. نمونه آماری با روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شد. یافته ها نشان داد، میزان تأثیر دوره های آموزشی در بهبود شغلی کارکنان کمتر از حد متوسط است (۱۲/۶۴ از ۲۰). نتایج تحلیل عاملی تأییدی نیز نشان داد، در بین متغیرهای عامل "طراحی" متغیر "تعیین میزان اختیار مدرسین در تغییر سرفصل و محتوای دوره ها در هنگام تدریس"، در بین متغیرهای عامل "انتخاب" متغیر "استفاده از دیدگاه مدیران مستقیم کارکنان"، در بین متغیرهای عامل "اجرا" متغیر "پیاده سازی پیش بینی های صورت گرفته در برنامه اجرایی؛ (مانند کیفیت ورودی کارکنان و ...)" و در بین متغیرهای عامل "نظارت، ارزشیابی و اصلاح" متغیر "نظارت بر کیفیت و توانایی فنی و حرفه ای مدرسان" اثرگذارترین نشانگرها شناخته شدند.

نمایه واژگان: آموزش کارکنان، راهکارهای انگیزشی، عامل های بهبود، وزارت جهادکشاورزی

نویسنده ی مسئول: سید داود حاجی میررحیمی

رایانامه: d.mirrahimi@areeo.ac.ir

دریافت: ۹۶/۱/۲۵ پذیرش: ۹۶/۶/۱۳

مقدمه

دگرگونی های سازمانی در ایران با بازدارنده های چندی روبه روست و در این مسیر حرکت های منسجم و ریشه ای برداشته نشده است. تقویت سرمایه اجتماعی سازمان ها می تواند نقش زیادی در کاهش اثرگذاری این بازدارنده ها داشته باشد. سرمایه اجتماعی اصلی هر سازمانی، "منابع انسانی" آن است که در فرایند توسعه آنها سه جزء "تشکیلات و ساختار"، "نگهداشت و حقوق و سودمندی ها" و "توسعه و ارتقا" مؤثرند. "آموزش کارکنان" در جزء سوم قرار دارد و نقش ارزشمندی در توانمندسازی منابع انسانی سازمان ها دارد (خدایی محمودی و مقتدر کارگران، ۱۳۹۵). در شرایطی که چابکی سازمانی و رفتارهای کارآفرینانه کارکنان فضای شدید رقابتی برای سازمان ها بوجود آورده، "کاربرد مستمر دانش نوین" از طریق توسعه آموزش ضمن خدمت، شاهره ماندگاری سازمان ها در عرصه رقابت بوده و رابطه معنی داری بین سرمایه انسانی و چابکی سازمانی نشان داده است (غفوری و همکاران، ۱۳۹۳؛ حجازی و همکاران، ۱۳۹۳).

نتایج بررسی های کارشناسان سازمان ملل نشان داد، با وجود اینکه نیازهای آموزشی کارکنان واحدهای ترویجی در کشورهای مختلف تفاوت گسترده ای با هم دارند ولی ابزار "دانش فنی" و "راهبردهای ارتباطی" موضوع های مهمی در مسیر توسعه منابع انسانی بوده و برنامه های توسعه این منابع باید برای سازگاری با شرایط در حال تغییر به اندازه کافی انعطاف پذیر باشد (Kanté et al, 2016). از سوی دیگر، فرصت ها و گزیدارهای فراوانی برای توسعه منابع انسانی در خدمات ترویجی و مشاوره ای وجود دارد و آموزش های پیش و ضمن خدمت از طریق منابعی مانند نهادهای علمی و دانشگاهی، دوره های آموزشی غیررسمی، همایش ها و کارگاه های آموزشی، جایگاه ویژه ای دارند (Kanté et al, 2016). بنابر این، وجود ساختارهای سازمانی مناسب، سازگاری و انعطاف پذیری از ویژگی های منحصر بفرد واحدهای آموزش ضمن خدمت کارکنان ترویج به شمار می آید.

با وجود اهمیت جایگاه سازمانی "مدیریت آموزش کارکنان" و نقش ارزشمند ارتقای کیفیت منابع انسانی در توسعه بخش کشاورزی، کمبود دانش و مهارت کارکنان

این بخش گزارش شده و پایین بودن سطح دانش و مهارت مأموران ترویج، از مهم ترین بازدارنده های اجرای طرح های توسعه پایدار کشاورزی در ایران است (Chizari et al, 1999). نتایج بررسی ملک سعیدی و همکاران (۱۳۸۸) در استان فارس نشان داد، سطح دانش کارشناسان سازمان جهادکشاورزی در زمینه کشاورزی ارگانیک پایین بوده و این موضوع به ضعف برنامه های آموزش ضمن خدمت آن سازمان مرتبط دانسته شده است. نتایج تحقیق حیدری (۱۳۹۴) نیز در حوزه دامداری های شهرستان زاهدان نشان داد، کارشناسان مدیریت جهادکشاورزی دارای دانش مناسبی برای کمک به توسعه شهرک های دامپروری زاهدان نیستند.

یافته های پژوهش منفرد (۱۳۸۸) در سازمان های جهادکشاورزی نشان داد، اثرگذاری ها و سودمندی های آموزش های ضمن خدمت کوتاه مدت در پنج بخش "رشد ابعاد فردی و شخصیتی کارکنان"، "سودمندی های شغلی و تخصصی"، "هماهنگی با محیط کار و کاهش حوادث و اشتباهات"، "افزایش تعهد شغلی" و "بهبود وضعیت روستائیان و کشاورزان" کمتر از حد متوسط بود. این مقدار اختلاف معنی داری در سطح یک درصد با میزان "اهمیت این ابعاد در توسعه برنامه ها و تحقق هدف های سازمان های جهادکشاورزی" داشت. به عبارتی برنامه های آموزش ضمن خدمت نتوانسته است سودمندی ها و اثرگذاری های مورد انتظار را بر جای گذارد.

نتایج بررسی موحدی و همکاران (۱۳۹۴) در سازمان جهادکشاورزی استان کرمانشاه نشان داد، میزان بهنگام بودن محتوای دوره های آموزش ضمن خدمت و میزان تلاش سازمان در تغییر دانش و اطلاعات غیر کاربردی کنونی کارکنان کمتر از حد متوسط است. نتایج یاد شده از یک سو نشان از ضعف قابلیت های دانش و مهارتی کارشناسان و از سوی دیگر گویای کم توجهی سازمان های جهادکشاورزی به دوره های آموزش ضمن خدمت دارد. نتایج پژوهشی در آفریقا ۱ نشان داد، از سال ۱۹۵۰ با وجود سرمایه گذاری کلان روی برنامه های آموزش کشاورزی ولی با افزایش نارضایتی کارکنان ترویج از کار با کشاورزان خرده پا روبه رو شده اند. عامل این موضوع ضعف آموزش مروجان و کارشناسان کشاورزی در زمینه مهارت های کار با کشاورزان خرده پا

فردی، هماهنگی دوره های آموزشی با نیازهای کارکنان، تشویق و ترغیب کارکنان و نظارت، در حد متوسط در ارتقای کیفیت آموزش ضمن خدمت کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی مؤثرند. البته عامل "روابط بین فردی" با میانگین ۴/۱۱ دارای بیشترین مقدار و عامل "نظارت" با میانگین ۳/۹۶ دارای کمترین مقدار تأثیر بوده اند.

نتایج آزمون تحلیل واریانس نیز نشان داد، هیچ تفاوتی بین نظر شرکت کنندگان، با توجه به متغیرهای جمعیت شناختی (جنسیت، پیشینه خدمت، مدرک تحصیلی و سن) وجود ندارد. بررسی وضعیت آموزش ضمن خدمت کارکنان دانشگاه صنعتی اصفهان نشان داد، تأثیر این آموزش ها در حوزه عامل های دانش کار، بهبود ارتباطات کارکنان، رعایت مقررات و خدمات مطلوب است و تا حدودی به تغییر و تحول سازمانی کمک کرده است (Ghojvand & Saadatmand, 2014). یافته های پژوهشی چغاری و همکاران (Choghari et al, 2017) که به روش کیفی در یکی از سازمان های علمی و کاربردی ایران انجام شد. نشان داد، عامل های اصلی عدم موفقیت آموزش کارکنان عبارت اند از: چالش سازمانی آموزش، ضعف مدیریت آموزشی، حالت ارتجاعی آموزشی-حرفه ای.

همچنین، الگو های جدید آموزش و توانمندسازی کارکنان بر دو موضوع "یادگیری خودگردان" و "یادگیری عملی (میدانی)" استوار می باشد. برخی دیگر از متخصصان با تأکید بر ضرورت تحول در آموزش های ضمن خدمت، الگو های جدیدی ارائه داده اند. یانگ و همکاران (Yang et al, 2008) برای این منظور با استفاده از رگرسیون لجستیک چندگانه، الگوی ویژه ای طراحی کرده اند که در آن سن و سبک یادگیری کارکنان و تعیین دقیق نیازهای آموزشی آنان نقش کلیدی دارد. کلسی (Kelsey, 2001) با بررسی دیدگاه کارشناسان کشاورزی ایالت پنسیلوانیای آمریکا به این نکته اشاره دارد که برای بهبود و ارتقای کیفیت نظام آموزش ضمن خدمت کارکنان باید نیازهای شغلی کارکنان مبنای برنامه ریزی بوده و از انواع روش های آموزشی متناسب و اقتصادی و همسو با موقعیت فردی و شغلی کارکنان استفاده شود.

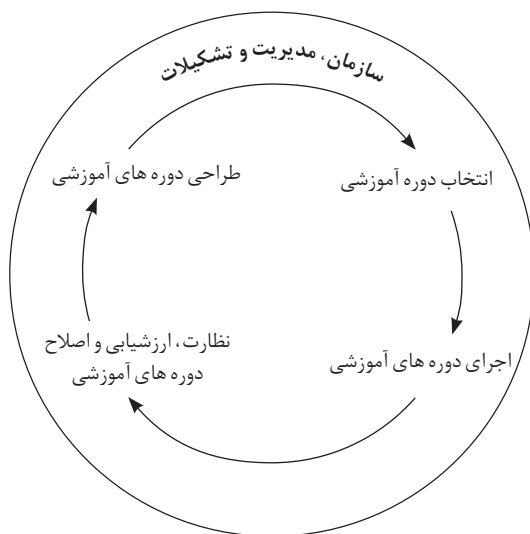
بطور کلی، با توجه به ضعف توانمندی های فنی کارشناسان، بهبود نظام آموزش ضمن ضروری است و در این راستا عامل های مداخله گر گوناگونی نقش دارند. یکی

ارزیابی شد و "طراحی دوره های جامعه محور" و "پیوستگی مؤلفه های آموزش عملی و میدانی با محتوای دوره ها" از جمله راهبردهای توسعه آموزش کارکنان ترویج به شمار آمد (Yousuf Hassen et al, 2016). نتایج پژوهشی در نیجریه نشان داد، رضایت کارکنان از برنامه آموزش ضمن خدمت، در طول فرایند انتخاب دوره ها و در هنگامی که کسب مهارت های جدید مورد نظر است و تسهیلات کافی برای آن منظور می کنند، در حد مناسب است. از سوی دیگر، انتخاب دوره های آموزشی با توجه به نیازهای شغلی کارکنان صورت می گیرد و افزایش بهره وری، "افزایش اعتماد به نفس" و "ایجاد فرصت رشد" و "افزایش تعامل با همکاران" از نتایج آموزش ضمن خدمت کارکنان است.

همچنین، محدودیت های مالی شخصی، نبود وقت، نبود برنامه های حمایتی، کمبود امکانات آموزشی و نبود ارتقای شغلی پس از گذراندن دوره ها، از جمله نقاط ضعف برنامه های آموزش کارکنان است (Agbo, 2015). نتایج بررسی های کانکلین و همکارانش (Conklin et al, 2002) نشان داد، عامل هایی مانند ناسازگاری برنامه آموزش ضمن خدمت پیش بینی شده با برنامه های توسعه محلی و غیرمرتبط بودن آن با نیازهای شغلی کارکنان، از جمله عامل هایی است که مانع شرکت آنان در برنامه یاد شده است.

در این پژوهش پیشنهاد شد، برای تدوین دوره های آموزش ضمن خدمت، ویژگی هایی مانند هماهنگی محتوای دوره ها با نیازهای شغلی آنان، استفاده مناسب از روش های آموزش از راه دور برای کاهش زمان دسترسی کارکنان به فرصت ها و توجه به ابعاد و انواع موضوع های آموزشی مورد نیاز کارکنان شامل توسعه فردی و حرفه ای و مهارت های مدیریت و رهبری، ارتباطات و اطلاعات و فناوری مورد توجه قرار گیرد. نتایج بررسی وارا و همکاران (Ngman-Wara, 2015) در کشور غنا مؤید آن بود پیش از تدوین برنامه های آموزشی معلمان علوم طبیعی، نیازهای آموزشی آنان باید درست ارزیابی شود و این موضوع یکی از چالش های مهم برنامه آموزش ضمن خدمت آنان شناخته شد.

نتایج بررسی فروغی (۱۳۸۷) نشان داد، هفت عامل: طرح درس، روش آموزش، ارزشیابی علمی و مستمر، روابط بین



نگاره ۱- چارچوب نظری تحقیق

روش شناسی

نوع تحقیق توصیفی-همبستگی بوده و از روش آمیخته ۲ از نوع طرح های اکتشافی استفاده شد. در این راستا، برای اجرای تحقیق از راهبرد های کمی و کیفی استفاده شد. به دلیل نبود ابزار سنجش مناسب برای ارزیابی متغیرهای اصلی تحقیق و به منظور توسعه این ابزار ۳، تحقیق وارد مرحله کیفی شد (اکبری و همکاران، ۱۳۹۳) و از دیدگاه خبرگان به بررسی اثربخشی، نارسایی ها و تنگناهای دوره های آموزش ضمن خدمت کارکنان پرداخته شد. این پژوهش از لحاظ روش، "توصیفی - همبستگی"، از لحاظ هدف، "کاربردی"، از لحاظ درجه کنترل متغیرها، "غیرآزمایشی" و از لحاظ شیوه گردآوری اطلاعات، در بخش کمی "پیمایشی" و در بخش کیفی "مصاحبه عمیق" بود. مبنای تجزیه و تحلیل داده های بخش کیفی "فراوانی موضوعی" بوده است.

به عبارتی، بر پایه میزان تمرکز خبرگان بر سطح اثربخشی و نارسایی ها و تنگناهای دوره های آموزشی (عالی، شایان پذیرش، بسیار معمولی، ضعیف و غیرقابل پذیرش) فرایند تجزیه و تحلیل داده های کیفی دنبال شد. جامعه آماری شامل دو گروه "کارشناسان شرکت کننده در دست کم دو دوره آموزشی تخصصی در سال های ۹۰ تا ۹۴ (N=۱۰۷۵)" و "مدیران ستادی (N=۲۸۰) (مدیرکل تا رئیس اداره) وزارت جهادکشاورزی" بود. در هر دو گروه "کارشناسان" و

از مهم ترین مؤلفه های آموزش ضمن خدمت کوتاه مدت کارکنان، "برنامه ریزی آموزشی و اجرایی" است. در این مرحله، نوع دوره آموزشی و سرفصل های آن و زمان آموزش با توجه به هدف های سازمانی و وظایف و تجربه شغلی کارکنان تدوین شده و تمهیدات لازم برای اجرا و ارزشیابی درست دوره های آموزشی پیش بینی می شود.

"برنامه ریزی آموزشی" شامل مراحل "طراحی"، "اجرا" و "ارزشیابی" برنامه آموزشی است و در هر سطحی و در هر زمینه علمی، "برنامه آموزشی" با توجه به نیازها، شرایط و امکانات موجود و در ارتباط و هماهنگی با دیگر برنامه های مرتبط (ولی مستقل)، باید تهیه شود (صبرکش و همکاران، ۱۳۹۲). برنامه ریزی آموزشی طی سه فرایند "طراحی دوره ها"، "انتخاب دوره ها" و "ارزشیابی دوره ها"، عملیاتی می شود (حاجی میررحیمی، ۱۳۸۶). در فرایند اول، عنوان ها و سرفصل های دوره های آموزشی مورد نیاز کارکنان (با توجه به هدف های سازمانی، وظایف و تجربه شغلی یادگیرنده) طراحی شده و فراسنجه هایی مانند ساعت های آموزش نظری و عملی، روش ارزشیابی، ویژگی های فراگیران، ویژگی های مدرس و روش اجرای دوره تعریف می شود. در فرایند دوم، دوره های آموزشی در اختیار کارکنان قرار داده می شود تا با توجه به سطح وظایف، نوع مأموریت ها و نوع نیاز آموزشی نسبت به انتخاب چند مورد از آنها اقدام کنند. در سومین فرایند، پیش از اجرای دوره نسبت به ارزشیابی کل دو فرایند پیشین و روش تجدیدنظر در فرایند "برنامه ریزی آموزشی" اقدام لازم صورت می پذیرد.

با وجود اهمیت همه ابعاد و اجزای دوره های آموزش ضمن خدمت کوتاه مدت کارکنان، بخش برنامه ریزی آموزشی و اجرایی، دارای موقعیت کلیدی در افزایش بهره وری این دوره ها است. با توجه به شرایط و ساختار سازمانی آموزش کارکنان و اهمیت اجزا و مؤلفه های مختلف آن، چارچوب اصلی این بخش از برنامه های آموزش ضمن خدمت کارکنان از چهار بخش "طراحی"، "انتخاب"، "اجرا" و "نظارت، ارزشیابی و اصلاح" دوره های آموزشی تشکیل شده است. این بخش ها در یک ارتباط تعاملی با یکدیگرند و متأثر از سازمان، مدیریت و تشکیلات آموزش کارکنان می باشند (الگوی ۱).

آلفای محاسبه شده برای اجزای پرسشنامه بین ۰/۸۰ تا ۰/۹۴ تعیین شد که حاکی از پایایی بالای مقیاس های مورد استفاده در تحقیق بود (جدول ۱). برای تعیین میزان تأثیر دوره های آموزشی در بهبود اثربخشی شغلی کارکنان از سه گویه ترکیبی مستقیم استفاده شد و برای تعیین اولویت عامل های بهبود دوره های آموزشی از فرمول زیر بهره گیری شد (حاجی میررحیمی و زمانی، ۱۳۸۱). بر این اساس عامل هایی که بیشترین مقدار PR را بدست آورده اند از اولویت بالاتری برخوردارند. از طرفی، داده های گردآوری شده با استفاده از نرم افزارهای SPSS₁₈ و LISREL_{8.5} مورد تحلیل قرار گرفتند.

$$(EF - AT)EF = PR$$

EF = میزان اهمیت مقوله در فرایند بهبود دوره های آموزشی
 AT = میزان توجه کنونی به مقوله در فرایند بهبود دوره های آموزشی
 PR = اولویت عامل های بهبود دوره های آموزشی

"مدیران" حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران، به ترتیب ۱۵۳ و ۱۶۰ نفر تعیین و با روش نمونه گیری تصادفی ساده برگزیده شدند. در بخش "کیفی" ۱۰ نفر از "خبرگان آموزش کارکنان" از میان مدیران پیشین و کنونی دفتر آموزش کارکنان و دفتر تحول و نوسازی وزارت جهادکشاورزی به روش گلوله برفی انتخاب شدند. این روش که نوعی نمونه گیری غیراحتمالی است برای جمعیت هایی که محل استقرارشان مشخص نیست، استفاده می شود. در این روش محقق پس از شناسایی یا انتخاب نخستین واحد نمونه گیری، از این واحد برای شناسایی و انتخاب دومین واحد نمونه گیری کمک می گیرد. در بخش کمی ابزار سنجش شامل دو "پرسشنامه" جداگانه بود که برای تأیید اعتبار ظاهری آنها، پرسشنامه های اولیه در اختیار ۱۰ نفر از خبرگان آموزش کارکنان وزارت جهادکشاورزی و استادان گروه ترویج و آموزش کشاورزی دانشگاه تهران قرار گرفت و با انجام اصلاح های تأیید شد. برای بررسی پایایی ابزار سنجش از آزمون کرونباخ آلفا ۴ و پایایی ترکیبی (CR) استفاده شد. ضریب

جدول ۱- توزیع ضرایب کرونباخ آلفا پرسشنامه های مدیران و کارشناسان

ضریب آلفا		شمار گویه ها	پرسشنامه مدیران
میزان اهمیت در بهبود	میزان توجه در شرایط کنونی		
۰/۹۴۷	۰/۹۳	۱۱	"طراحی" دوره های آموزش ضمن خدمت
۰/۸۶۳	۰/۸۸۵	۴	"انتخاب نهایی" دوره های آموزش ضمن خدمت
۰/۹۳۴	۰/۹۴۴	۸	اجرای "دوره های آموزش ضمن خدمت"
۰/۹۶۳	۰/۹۶۶	۸	"نظارت، ارزشیابی و اصلاح" دوره های آموزش ضمن خدمت
۰/۹۳۹	۰/۹۱	۵	"حوزه سازمانی، مدیریتی و تشکیلاتی" نظام آموزش ضمن خدمت پرسشنامه کارکنان
۰/۹۵	۰/۹۲	۱۱	"طراحی" دوره های آموزش ضمن خدمت
۰/۹	۰/۸	۴	"انتخاب نهایی" دوره های آموزش ضمن خدمت
۰/۹۴	۰/۸۱	۸	"اجرای" دوره های آموزش ضمن خدمت
۰/۹۵۸	۰/۹	۸	"نظارت، ارزشیابی و اصلاح" دوره های آموزش ضمن خدمت

۴۵/۹ درصد "کشاورزی" و پس از آن رشته مدیریت با ۲۱/۷ و علوم اجتماعی با ۱۵/۳ درصد بیشترین گروه را به خود اختصاص دادند. پست سازمانی ۳۰/۱ درصد آنان کارشناس مسئول، ۲۸/۸ درصد مدیر کل، ۱۹ درصد معاون مدیر کل بود. میانگین پیشینه خدمت مدیران مورد ارزیابی ۲۱ سال بود و غالب آنان نیز پیشینه خدمت ۲۱ سال و بیشتر از آن

یافته ها

نتایج تحقیق نشان داد، ۱۵/۵ درصد مدیران در معاونت تولیدات گیاهی و ۱۲/۴ درصد نیز در معاونت آب و خاک مشغول به فعالیت بودند. سطح مدرک تحصیلی بیشتر مدیران واحدهای تحت پوشش تحقیق "کارشناسی" و "کارشناسی ارشد می-باشد (۵۷٪ و ۴۱/۸٪). رشته تحصیلی

یافته های بخش کیفی تحقیق نشان داد، غالب خبرگان مورد مصاحبه سطح اثربخشی دوره های آموزشی را "بسیار معمولی" ارزیابی کرده اند. این موضوع بدون تردید با برخی نارسایی های مرتبط با تناسب محتوای دوره ها با نیازهای واحدهای اجرایی مربوط است. این مطلب با توجه به نوع دیدگاه های آنان در زمینه نارسایی ها و تنگناهای دوره های آموزشی قابل تحلیل و تفسیر است (جدول ۲).

جدول ۲- توزیع آمار کیفی "اثربخشی دوره های آموزشی" از دیدگاه خبرگان آموزش کارکنان

سطح اثربخشی	تکرار	ملاحظات
عالی	-	-
شایان پذیرش	۱	در حد خوب
بسیار معمولی	۶	در حد متوسط
ضعیف	۲	-
غیر شایان پذیرش (در حد نبود پذیرش)	۱	-

نما=بسیار معمولی

از سوی دیگر، مهم ترین نارسایی ها و تنگنا های مورد توجه، "کمبود اعتبار (بودجه) آموزش کارشناسان و نداشتن ردیف اعتباری مستقل (۱۰ تکرار)" است. این موضوع، سرمنشأ بسیاری از رسایی ها از جمله: "اجرا نشدن برخی دوره های پیش بینی شده"، "عدم استفاده مستمر از استادان تراز اول"، و "کمبود امکانات رفاهی" شده است. همچنین، "ضرورت آموزش کارکنان قراردادی"، "نبود بانک تخصصی اطلاعات مدرسان"، "به روز نبودن سرفصل ها و محتوای دوره ها"، "عدم استفاده از استادان کارآموده در همه دوره ها" و "بی ثباتی و تشتت جایگاه سازمانی آموزش کارکنان" از پرتکرارترین نکات مورد توجه بود (جدول ۳).

داشتند. این میزان ۵۵/۳ درصد از کل را تشکیل می دهد که نشان از تجربه شغلی بالای مدیران است. میانگین پیشینه مدیریتی مدیران نزدیک به ۸ سال بود که نشان از پیشینه مدیریتی در حد متوسط افراد مورد ارزیابی دارد (میانگین: ۷/۸۲ انحراف معیار: ۷/۸۲ کمترین: ۰ بیشترین: ۲۸). میانگین شرکت مدیران در دوره های آموزشی طی پنج سال گذشته نزدیک به ۲۰ دوره می باشد. ۷۵ درصد از مدیران پیشینه شرکت در ۱۰ دوره آموزشی و کمتر را داشتند.

کارشناسان مورد ارزیابی در معاونت های امور دام (۲۱ درصد)، امور اقتصادی و برنامه ریزی (۱۹ درصد)، تولیدات گیاهی (۱۷/۹ درصد) و امور آب و خاک و صنایع (۱۴ درصد) اشتغال داشتند. میانگین سن آنان ۴۲ سال و انحراف معیار آن ۶/۹۲ می باشد. همچنین، ۴۵/۶ درصد در طبقه سنی ۴۱-۵۰ سال، ۴۱/۱ درصد در طبقه کمتر از ۴۱ سال و ۱۳/۳ درصد در طبقه بالای ۵۱ سال قرار دارند. میانگین پیشینه خدمت آنان ۱۷/۵ سال با انحراف معیار ۶/۵۷ بود. رشته تحصیلی ۴۳ درصد پاسخگویان علوم کشاورزی، حدود ۲۱ درصد علوم انسانی، ۱۶/۶ درصد مدیریت، ۹/۲ درصد علوم اجتماعی، ۹/۸ درصد فنی و کمتر از ۱ درصد معارف اسلامی بود. سطح مدرک تحصیلی ۷۶ درصد پاسخگویان کارشناسی و ۲۴ درصد کارشناسی ارشد بود. همچنین، ۷۳/۵ درصد پاسخگویان مرد و ۲۶/۵ درصد آنان زن بودند. پست سازمانی ۶۴/۶ درصد پاسخگویان کارشناس (مسئول) فنی-تخصصی/کارشناس یا رئیس اداره و گروه و ۱۶/۷ درصد کارشناس می باشند. میانگین شمار دوره های آموزشی تخصصی که کارشناسان در آن شرکت کرده اند ۷ دوره بود. ۳۸/۷ درصد کارشناسان در پنج سال گذشته در ۲ تا ۵ دوره آموزشی شرکت کرده اند. ۳۵ درصد بین ۱۵-۵ دوره و کمترین میزان به طبقه ۱۶ دوره آموزشی به بالا تعلق داشتند.

جدول ۳- توزیع آماری دیدگاه خبرگان آموزش کارکنان در زمینه "نارسایی ها و تنگناهای دوره های آموزشی"

دیدگاه ها	تکرار	ملاحظات
کمبود اعتبار (بودجه) و نداشتن ردیف اعتباری مستقل	۱۰	نداشتن هویت مستقل اعتباری
ضرورت آموزش کارکنان قرارداد مشخص	۹	وظایف سازمانی برعهده دارند
نبود بانک تخصصی اطلاعات مدرسان	۷	
عدم استفاده از استادان کارآموده در برخی دوره ها	۵	
به روز نبودن سرفصل ها و محتوای برخی دوره ها	۵	
عدم رعایت کامل سطح و نوع رشته تحصیلی کارکنان شرکت کننده در برخی دوره ها	۴	

ادامه جدول ۳

دیدگاه ها	تکرار ملاحظات
بی ثباتی و تشتت جایگاه سازمانی آموزش کارکنان	۴
عدم پیامدسنجی آموزشی	۳ نبود زمینه ارزیابی میزان به کارگیری آموخته ها
ضعف روش نیازسنجی آموزشی	۳ در نیازسنجی فهرست زیادی از عنوان دوره ها در اختیار کارکنان قرار می گیرد و در مواردی همه دوره های انتخابی کارکنان به حد نصاب نمی رسد
استفاده نکردن مستمر و کامل از امکانات آموزشی مناسب	۳ عدم به کارگیری مناسب Cd های تولیدی دفتر فناوری
برخی نقاط ضعف در ساخت، آموزش و ترویج نرم افزار آموزش کارکنان	۳ عدم دسترسی برخی کارکنان به اینترنت، برخی کارکنان دانش کار با نرم-افزار را ندارند، عدم تمایل کارکنان به کار با نرم افزار، عدم تمایل ارزشیابی کارکنان به ارزشیابی پیش از دریافت گواهینامه، عدم تمایل برخی استادان به ارزشیابی پیش از دوره و ثبت آن در نرم افزار
آموزشی نبودن دیدگاه مدیران وزارت	۳
اجرا نشدن برخی دوره های پیش بینی شده	۳
آموزشی نبودن برخی کارشناسان و تصمیم گیران آموزش	۲
کمبود امکانات رفاهی	۲
نبود قوانین نظارتی منسجم و قوی برای نظارت نتیجه بخش بر دوره های واحدهای اجرایی	۱
کم توجهی به توزیع بهینه اعتبارات آموزشی بین واحدهای اداری داخل هر دستگاه اجرایی	۱
نبود تمایز بین دوره های آموزشی عمومی، عقیدتی و تخصصی از نظر سودمندی ها و پاداش	۱
های اداری	
ضعف اطلاع رسانی دوره ها	۱

نما=کمبود اعتبار

طول خدمت "صورت می گیرد. این در حالی است که، یازده موضوع مورد بررسی از دیدگاه این دو گروه تأثیر به نسبت زیادی بر کیفیت طراحی دوره های آموزشی دارند (۶/۹۲ از ۱۰). در این میان، بیشترین میزان تأثیر را "سازگاری محتوای دوره با هدف ها و سیاست های واحد اجرایی" و "تدوین ویژگی های مدرسین خبره واجد صلاحیت تدریس در دوره آموزشی" بر این فرایند دارند.

بررسی شیوه های بهبود بخش "طراحی دوره های آموزشی" نشان داد، "هدفمندی دوره های آموزشی هر کارمند در طول خدمت"، "رعایت اصول برنامه ریزی آموزشی مانند: جداسازی محتوای دوره ها با توجه به سطح مدرک، نوع تخصص، تجربه ها و رشته شغلی کارشناسان، تناسب طول دوره با محتوای آن و ... و "بهره گیری از نظر کارشناسان کارآزموده برنامه ریزی آموزشی در طراحی دوره ها" تأثیر بیشتری بر بهبود فرایند طراحی دوره ها دارند (جدول ۴).

در بخش کمی تحقیق، بررسی ها نشان داد، به طور کلی امتیاز تأثیر دوره های آموزشی در بهبود شغلی کارکنان وزارت جهادکشاورزی ۱۲/۶۴ از ۲۰ است و نتایج آزمون مقایسه میانگین ها نشان داد که با کای اسکوار ۲۰۶/۵ بین دیدگاه آزمودنی های تحقیق در زمینه تأثیر دوره های آموزشی بر بهبود شغلی کارشناسان و در سطح ۱٪ اختلاف معنی داری وجود دارد.

بر مبنای داده های جدول (۴) میزان توجه کنونی به موضوع های مرتبط با حوزه "طراحی دوره های آموزشی" کمتر از حد متوسط است (۴/۷۴ از ۱۰). در این میان، در حال حاضر "تدوین ویژگی های مدرسین خبره واجد صلاحیت تدریس در دوره آموزشی (۵/۴۲۷ از ۱۰ با ضریب تغییرات ۰/۴۵۱) و "سازگاری محتوای دوره با هدف ها و سیاست های واحد اجرایی" (۵/۳۳۱ از ۱۰ با ضریب تغییرات ۰/۴۵۷) بیشتر مورد توجه است. همچنین، کمترین توجه به "اتخاذ سیاست برون سپاری برای طراحی دوره ها (طراحی توسط بخش خصوصی)" و "هدفمندی دوره ها برای هر کارمند در

جدول ۴- توزیع آماری میزان اهمیت " و "توجه کنونی" به مقوله های بخش "طراحی دوره های آموزشی"

PR	ضریب تغییرات	میزان اهمیت		ضریب تغییرات	میزان توجه کنونی		مقوله های بخش "طراحی دوره های آموزشی"
		میانگین	انحراف از معیار		میانگین	انحراف از معیار	
۲۱/۴۷	۰/۳۹	۲/۸۱	۷/۲۴	۰/۵۸۸	۲/۵۱۳	۴/۲۷۵	هدفمندی دوره ها برای هر کارمند در طول خدمت
۱۹/۶۶	۰/۳۷	۲/۶۸	۷/۲۳	۰/۵۷۲	۲/۵۸۰	۴/۵۱۰	بهره گیری از نظر کارشناسان کارآموده واحد اجرایی
۱۸/۴۷	۰/۳۴	۲/۵۲	۷/۳۶	۰/۴۷۰	۲/۲۷۸	۴/۸۵۱	استفاده از کارشناسان کارآموده برنامه ریزی آموزشی در طراحی دوره ها
۱۷/۸	۰/۳۱	۲/۴۱	۷/۶۵	۰/۴۵۷	۲/۴۳۶	۵/۳۳۰	سازگاری محتوای دوره با هدف ها و سیاست های واحد اجرایی
۱۷/۷	۰/۳۴	۲/۴۷	۷/۲۴	۰/۴۸۴	۲/۳۲۴	۴/۷۹۷	بهره گیری از نظر مدرسان کارآموده دوره های آموزش ضمن خدمت
۱۷/۳	۰/۳۲	۲/۴۶	۷/۶۸	۰/۴۵۱	۲/۴۴۹	۵/۴۲	تدوین ویژگی های مدرسین خبره واجد صلاحیت تدریس در دوره آموزشی
۱۷/۲۳	۰/۳۶	۲/۶۱	۷/۳۰	۰/۴۷۸	۲/۳۶۲	۴/۹۴	تنظیم محتوای دوره های آموزشی با توجه به نیازهای شغلی کارکنان و کاربردی بودن آنها
۱۷	۰/۳۸	۲/۷۱	۷/۱۱	۰/۵۲۶	۲/۴۸۳	۴/۷۱۷	تعیین روش صحیح اجرای دوره ها (شامل: کارگاه آموزشی، بازدید، از راه دور و ...)
۱۳/۹	۰/۵۱	۲/۹۸	۵/۸۷	۰/۷۳۱	۲/۵۴۸	۳/۴۸۶	اتخاذ سیاست برون سپاری برای طراحی دوره ها
۸/۳۴	۰/۴۴	۲/۷۶	۶/۲۷	۰/۵۴۶	۲/۶۹۹	۴/۹۴۰	تعیین میزان اختیار مدرسین در تغییر سرفصل و محتوای دوره ها در تدریس
۲/۱۹	۰/۴۹	۲/۵۶	۵/۲۱	۰/۵۲۲	۲/۵۰۳	۴/۷۹۰	رعایت اصول برنامه ریزی آموزشی مانند: جداسازی محتوای دوره ها با توجه به سطح مدرک، نوع تخصص ص، تجربه ها و رشته شغلی کارکنان، تناسب طول دوره با محتوای آن و ...
		۶/۹۲			۴/۷۴		میانگین

خدمت کوتاه مدت کارکنان افزایش می یابد. در این زمینه بیش از هر چیزی "استفاده از نظر کارکنان به صورت شفاهی و کتبی" و در صورتی که به درستی انجام شود، می تواند بیش از دیگر موضوع ها در این روند تأثیرگذار باشد. با توجه به شرایط کنونی و سطح تأثیر موضوع ها در بهبود حوزه عملیاتی "انتخاب نهایی دوره های آموزشی"، برای برنامه ریزی آتی اقدام به اولویت بندی موضوع های یاد شده شد. همچنین، یافته ها نشان داد، "استفاده از نظر کارکنان به صورت شفاهی و کتبی"، "تناسب رتبه شغلی کارکنان با نوع دوره انتخابی" و "دسترسی کارکنان به دفترچه دوره های آموزشی خویش" لازم است در اولویت برنامه ریزی قرار گیرند (جدول ۵). نتایج ارزیابی موضوع های مؤثر در ارتقای کیفیت "مدیریت اجرایی دوره های آموزشی" نشانگر آن است که هشت موضوع مورد بررسی در مجموع تأثیر زیادی بر افزایش کارایی این فرایند دارند. در این زمینه امتیاز کمی به دست آمده ۷/۸۲ از ۱۰ می باشد. در این میان، موضوع های:

دوره ها با توجه به سطح مدرک، نوع تخصص ص، تجربه ها و رشته شغلی کارشناسان، تناسب طول دوره با محتوای آن و ... و "بهره گیری از نظر کارشناسان کارآموده برنامه ریزی آموزشی در طراحی دوره ها" تأثیر بیشتری بر بهبود فرایند طراحی دوره ها دارند (جدول ۴). از سوی دیگر، هم اکنون به شاخص های بخش "انتخاب نهایی دوره های آموزشی" در حد شایان پذیرشی توجه نمی شود (۴/۴ از ۱۰). به ویژه کمترین توجه به "دسترسی کارکنان به دفترچه دوره های آموزشی خویش" و "استفاده از نظر کارکنان به صورت شفاهی و کتبی" می شود و افراد در یک موقعیت کم آگاهی نسبت به برنامه های آموزشی شغلی خود قرار دارند (۴/۰۷ و ۴/۴۱ از ۱۰ با ضریب تغییرات ۰/۷۳ و ۰/۵۸). این در حالی است که پنج شاخص مورد بررسی می توانند در صورت عملیاتی شدن تأثیر زیادی بر ارتقای کیفیت فرایند "انتخاب نهایی دوره های آموزشی" داشته باشند (۷/۲۲ از ۱۰). در نتیجه بهره وری نظام آموزش ضمن

از ۱۰). بر این اساس، به موضوع هایی مانند: "توجه به بخش عملی دوره آموزشی به ویژه اجرای پروژه ها و بازدیدهای پیش بینی شده"، "عملی کردن نکات پیش بینی شده در برنامه اجرایی؛ (مانند کیفیت ورودی کارکنان و ...) و "برگزاری دوره های فنی- تخصصی در آزمایشگاه ها و کارگاه های ذریبط، مزرعه و ... و "کمترین توجه صورت می گیرد (جدول ۵).

"استفاده از استادان توانمند، کارآموده و آشنا با وظایف و برنامه های واحد اجرایی"، "اجرا در مکان و زمان مناسب" و "استفاده از کارشناسان کارآموده برای برنامه ریزی اجرایی دوره ها" بیشترین موضوع های مؤثر می باشند (جدول ۵). این در حالی است که در حال حاضر به هشت موضوع یاد شده در وزارت جهادکشاورزی برنامه-ریزان کمتر توجه می کنند (۴/۲۶)

جدول ۵- توزیع آماری میزان "اهمیت" و "توجه کنونی" به مقوله های بخش های "انتخاب" و "اجرای" دوره های آموزشی

PR	ضریب تغییرات	میزان اهمیت		ضریب تغییرات	میزان توجه کنونی		مقوله های بخش "انتخاب"
		میانگین	انحراف از معیار		میانگین	انحراف از معیار	
۲۳/۸۷	۰/۲۹	۲/۱۸	۷/۵۶	۰/۵۸	۲/۵۴	۴/۴۱	استفاده از نظر کارکنان به صورت شفاهی و کتبی
۲۲/۷	۰/۳۴	۲/۵۲	۷/۴۶	۰/۵۲	۲/۲۸	۴/۴۲	تناسب رتبه شغلی کارکنان با نوع دوره انتخابی
۲۱/۷	۰/۳۴	۲/۴۳	۷/۱۲	۰/۷۳	۲/۹۷	۴/۰۷	دسترسی کارکنان به "دفترچه دوره های آموزشی" خویش
۱۹/۸	۰/۳۴	۲/۴۳	۷/۲۰	۰/۵۶	۲/۵۰	۴/۴۵	وجود فرصت کافی برای انتخاب دوره ها توسط کارکنان و مدیران آنان
۱۴/۱	۰/۳۶	۲/۴۲	۶/۷۵	۰/۵۶	۲/۶۲	۴/۶۷	استفاده از دیدگاه مدیران مستقیم کارکنان
	-	۷/۲۲		-	۴/۴		میانگین مقوله های بخش "اجرا"
۲۹/۸۵	۰/۳۷۴	۲/۸۴	۷/۵۸	۰/۷۰۲	۲/۵۵	۳/۶۴	برگزاری دوره های فنی- تخصصی در آزمایشگاه ها و کارگاه های ذریبط، مزرعه و ...
۲۶/۹	۰/۳۴۲	۲/۶۵	۷/۷۴	۰/۷۵۰	۲/۴۳	۴/۲۷	توجه به بخش عملی دوره آموزشی به ویژه اجرای پروژه ها و بازدیدهای ...
۲۴/۳	۰/۲۵۶	۲/۱۳	۸/۳۰	۰/۴۴۳	۲/۳۸	۵/۳۸	استفاده از استادان توانمند، کارآموده و آشنا با وظایف و برنامه های واحد اجرایی
۲۲/۶۱	۰/۲۸۳	۲/۲۶	۸/۰۰	۰/۴۵۲	۲/۳۴	۵/۱۷	استفاده از کارشناسان کارآموده برای برنامه ریزی اجرایی دوره ها
۲۲/۳	۰/۲۷۲	۲/۱۸	۸/۰۱	۰/۴۶۵	۲/۴۳	۵/۲۲	اجرا در مکان و زمان مناسب (تداخل نداشتن با زمان های مهم کاری، دوری/نزدیکی به محل خدمت)
۲۰	۰/۳۰۱	۲/۳۷	۷/۸۵	۰/۴۴۸	۲/۳۸	۵/۳۰	وجود امکانات شنیداری و دیداری متناسب با فناوری های آموزشی روز
۱۸/۶	۰/۲۹۸	۲/۲۸	۷/۶۶	۰/۴۲۹	۲/۲۵	۵/۲۳	وجود امکانات و تسهیلات رفاهی در طول برگزاری دوره
۱۷/۰۲	۰/۳۲۴	۲/۴۰	۷/۴۱	۰/۷۴۶	۳/۸۱	۵/۱۱	عملی کردن نکات پیش بینی شده در برنامه اجرایی؛ (مانند کیفیت ورودی کارکنان و ...)
	-	۷/۲۸		-	۴/۲۶		میانگین

مزرعه و ..."، "توجه به بخش عملی دوره آموزشی به ویژه اجرای پروژه ها و بازدیدهای پیش بینی شده" و "استفاده از استادان توانمند، کارآموده و آشنا با وظایف و برنامه های واحد اجرایی" در اولویت قرار گیرند. با عنایت به اهمیت و جایگاه "نظارت، ارزشیابی و اصلاح" در بهینه

از سوی دیگر، یافته های این بخش مؤید آن بود که در برنامه ریزی های آتی برای ارتقای کیفیت "فرایند مدیریت اجرایی دوره های آموزشی" و به دنبال آن بهبود دوره های آموزشی ضروری است موضوع هایی مانند: "برگزاری دوره های فنی- تخصصی در آزمایشگاه ها و کارگاه های ذریبط،

بررسی راهبردها و روش های اصلاح کارایی این حوزه نشان داد، در برنامه ریزی های آتی باید به مقوله هایی مانند: "روشن بودن هدف ها، فلسفه و راهبردهای آموزش کارکنان وزارت"، "توجه به مدیریت زمان در مدیریت و برنامه ریزی آموزش کارکنان" و "شفافیت اعتبارات آموزش کارکنان و منابع تأمین آن" بیش از پیش توجه شود (جدول ۶).

نظر به اهمیت انگیزش کارکنان در حضور فعال آنان در دوره های آموزشی، نتایج نشان داد، هشت انگیزه مورد بررسی اثرگذاری زیادی بر مشارکت مؤثر آنان در این دوره ها دارند (۷/۵۷ از ۱۰). در عین حال موضوع هایی مانند: "توجه شایسته مدیران به اهمیت و ارزش آموزش کارکنان"، "کیفیت مناسب دوره (هماهنگی با پیشرفت علمی و تغییر برنامه ها و هدف های واحد اجرایی)"، "جدید بودن موضوع های دوره های آموزشی" و "تأثیر مناسب بر افزایش توانایی های شغلی (بهبود بهره وری)" در اولویت انگیزشی قرار دارند (جدول ۷). با وجود تأثیر بالای این موضوع ها در ایجاد کشش و گرایش در کارکنان برای حضور موفق در دوره های آموزشی، در حال حاضر توجه محدودی به این عامل های می شود و از توان انگیزشی کارکنان بهره مناسبی گرفته نمی شود (۵/۲۴ از ۱۰).

آنچه هم اکنون بیشتر مورد عنایت می باشد "استفاده از گواهینامه آموزشی در ارزشیابی های سالیانه" می باشد، در حالی که باید موضوع های دیگری مانند: "توجه شایسته مدیران به اهمیت و ارزش آموزش کارکنان" و "کیفیت مناسب دوره ها" باید در اولویت باشند. همچنین یافته های این جدول نشان داد، در برنامه ریزی های آتی برای ارتقای کیفیت برنامه های ویژه افزایش انگیزه کارکنان برای حضور موفق و مؤثر در دوره های آموزشی و به دنبال آن افزایش بهبود دوره های آموزشی ضروری است "توجه شایسته مدیران به اهمیت و ارزش آموزش کارکنان"، "کیفیت مناسب دوره (هماهنگی با پیشرفت علمی و تغییر برنامه ها و هدف های واحد اجرایی)"، "جدید بودن موضوع ها در دوره های آموزشی" و "تأثیر مناسب بر افزایش توانایی های شغلی (بهبود بهره وری)" در اولویت بهبود دوره های آموزشی قرار گیرند.

سازی نظام های آموزشی، نتایج ارزیابی موضوع های مؤثر به ارتقای کیفیت این بخش نشانگر آن است که در مجموع هشت موضوع مورد بررسی تأثیر زیادی بر افزایش کارایی این فرایند دارند. در این زمینه امتیاز کمی به دست آمده ۷/۸۲ از ۱۰ می باشد. در این میان، بیشترین موضوع های مؤثر "نظارت بر کیفیت محتوای علمی و کاربردی دوره های آموزشی" و "ارزیابی و اصلاح عنوان و سرفصل دوره ها هم زمان با تغییرات وظایف واحد اجرایی" می باشند. در عین حال با اینکه این موضوع ها تأثیر فراوانی بر بهسازی نظام آموزشی دارند ولی در شرایط حاضر توجه لازم به آنها نمی شود.

از همین منظر عنایت کمی به مؤلفه های بخش "نظارت، ارزشیابی و اصلاح" دوره های آموزشی می-گردد (۴/۵۸ از ۱۰) (جدول ۶). در این زمینه کمترین توجه در شرایط کنونی به "اصلاح فرآیند انتخاب دوره ها با توجه به نتایج ارزشیابی پس از اجرای دوره ها" و "اصلاح مستمر دوره ها (عنوان، محتوا و...) بنا بر نتایج ارزشیابی" صورت می پذیرد. بخش دیگری از نتایج نشان داد، در برنامه ریزی های آتی برای ارتقای کیفیت فرایند "نظارت، ارزشیابی و اصلاح" دوره های آموزشی و به دنبال آن افزایش بهبود دوره های آموزشی، ضروری است موضوع هایی مانند: "اصلاح مستمر دوره ها (عنوان، محتوا و...) بنا بر نتایج ارزشیابی"، "نظارت بر کیفیت محتوای علمی و کاربردی دوره های آموزشی"، "تعیین اثربخشی و کارایی دوره آموزشی و پیامدهای اجرای آن" و "نظارت بر سازگاری محتوای دوره با مسئولیت ها و وظایف کارکنان شرکت کننده" در اولویت قرار گیرند.

با توجه به اینکه به واسطه برخی دلایل که بیشتر مربوط به آشنایی و تجربه عملی مدیران از ساختار و تشکیلات سازمانی آموزش های ضمن خدمت کوتاه مدت کارکنان می باشد، تنها از دیدگاه مدیران عضو نمونه تحقیق برای بررسی موقعیت سازمانی، مدیریتی و تشکیلاتی آموزش کارکنان وزارت جهادکشاورزی استفاده شد. نتایج نشان داد، میزان اثرگذاری هریک از مقوله ها را در کارآمدسازی این آموزش ها در حد زیادی (۷/۵۴ از ۱۰) است. با این وجود، از این دیدگاه در حال حاضر به نکات بنیادی و راهبردی یاد شده در سطح مناسبی توجه نمی شود و وضعیت رضایت بخش نیست (۴/۳۴ از ۱۰).

جدول ۶- توزیع آماری میزان "اهمیت" و "توجه کنونی" به مقوله های بخش "نظارت، ارزشیابی و اصلاح دوره های آموزشی"

PR	ضریب تغییرات	میزان اهمیت		ضریب تغییرات	میزان توجه کنونی		مقوله های "نظارت، ارزشیابی و اصلاح دوره های آموزشی"
		میانگین	انحراف از معیار		میانگین	انحراف از معیار	
۲۷/۴	۰/۲۸	۲/۲۷	۸/۰۶	۰/۵۰	۲/۳۵	۴/۶۷	نظارت بر کیفیت محتوای علمی و کاربردی دوره های آموزشی
۲۷/۴	۰/۳۳	۲/۵۱	۷/۷۱	۰/۵۶	۲/۳۵	۴/۱۶	اصلاح مستمر دوره ها (عنوان، محتوا و ...) بر پایه نتایج ارزشیابی تعیین اثربخشی و کارایی دوره آموزشی و پیامدهای اجرای آن
۲۷/۱	۰/۳۲	۲/۴۸	۷/۷۸	۰/۵۴	۲/۳۱	۴/۳۰	نظارت بر سازگاری محتوای دوره با مسئولیت ها و وظایف کارکنان شرکت کننده
۲۶/۸	۰/۳۳	۲/۵۲	۷/۷۶	۰/۵۷	۲/۴۶	۴/۳۰	ارزیابی و اصلاح عناوین و سرفصل دوره ها هم زمان با تغییرات وظایف واحد اجرایی
۲۶/۷	۰/۲۹	۲/۳۱	۷/۹۱	۰/۵۲	۲/۳۵	۴/۵۳	نظارت بر کیفیت و توانایی فنی و حرفه ای مدرسان
۲۴/۶	۰/۲۹	۲/۳۰	۷/۹۵	۰/۴۸	۲/۳۱	۴/۸۵	اصلاح فرآیند انتخاب دوره ها با توجه به نتایج ارزشیابی پس از اجرای دوره ها
۲۴/۴	۰/۳۳	۲/۵۲	۷/۷۱	۰/۸۲	۳/۷۴	۴/۵۵	نظارت بر امور اجرایی دوره ها (شرایط فیزیکی، زمان و ...)
۲۰/۲	۰/۲۹	۲/۲۱	۷/۶۷	۰/۵۹	۲/۹۹	۵/۰۳	میانگین
	-	۷/۷۶	-	-	۴/۵۸		مقوله های "سازمان، مدیریت و تشکیلات آموزش کارکنان"
							روشن بودن هدف ها، فلسفه و راهبردهای آموزش کارکنان
۲۶/۲۷	۰/۲۸۹۲	۲/۲۷	۷/۸۳	۰/۴۸۸۴	۲/۱۹	۴/۴۸	توجه به مدیریت زمان در مدیریت و برنامه ریزی آموزش کارکنان
۲۴/۸۸	۰/۳۰۱۹	۲/۳۵	۷/۷۹	۰/۴۹۲۷	۲/۲۷	۴/۶۰	شفافیت اعتبارات آموزش کارکنان و منابع تأمین آن
۲۴/۶۳	۰/۳۸۷۸	۲/۸۰	۷/۲۳	۰/۶۶۰۲	۲/۵۲	۳/۸۲	انسجام و کارآمدی ارتباطات در نظام مدیریت آموزش کارکنان
۲۲/۹۶	۰/۳۰۶۹	۲/۲۹	۷/۴۸	۰/۴۸۳۳	۲/۱۲	۴/۴۱	کارایی تشکیلات سازمانی مدیریت آموزش کارکنان
۲۱/۶	۰/۳۴۴۶	۲/۵۳	۷/۳۵	۰/۴۹۰۶	۲/۱۶	۴/۴۱	میانگین
	-	۷/۵۴	-	-	۴/۳۴		

جدول ۷- توزیع آماری میزان "اهمیت" و "توجه کنونی" به عامل های انگیزشی "توسعه مشارکت کارکنان در دوره های آموزشی"

PR	ضریب تغییرات	میزان اهمیت		ضریب تغییرات	میزان توجه کنونی		عامل های انگیزشی
		میانگین	انحراف از معیار		میانگین	انحراف از معیار	
۲۶/۱۲	۰/۳۱	۲/۴۴	۷/۸۱	۰/۵۳	۲/۳۶	۴/۴۶	توجه شایسته مدیران به اهمیت و ارزش آموزش کارکنان
۲۵/۸	۰/۲۸	۲/۲۵	۷/۹۹	۰/۴۷	۲/۲۳	۴/۷۶	کیفیت مناسب دوره (هماهنگی محتوا با پیشرفت های علمی و دگرگونی هدف های سازمانی)
۲۴/۷	۰/۲۹	۲/۲۹	۷/۹۵	۰/۴۶	۲/۲۲	۴/۸۵	تأثیر مناسب بر افزایش توانایی های شغلی (بهبود بهره وری)
۲۴/۷	۰/۲۹	۲/۳۱	۷/۹۷	۰/۵۱	۲/۴۸	۴/۸۷	جدید بودن موضوع ها در دوره های آموزشی
۲۲/۸	۰/۳۱	۲/۴۰	۷/۸۲	۰/۵۲	۲/۵۴	۴/۹۱	بهبود موقعیت شغلی
۱۰/۴۵	۰/۳۹	۲/۶۵	۶/۷۵	۰/۴۸	۲/۴۸	۵/۲۱	شرکت در دوره ها به عنوان وظیفه اداری
۵/۹۳	۰/۴۳	۲/۸۱	۶/۵۶	۰/۴۷	۲/۶۵	۵/۶۶	خروج از محیط خسته کننده اداری
۴/۳۲	۰/۳۲	۲/۴۸	۷/۷۴	۰/۳۷	۲/۶۷	۷/۱۸	استفاده از گواهینامه آموزشی در ارزشیابی های سالیانه
	-	۷/۵۷	-	-	۵/۲۴		میانگین

برای بررسی تفاوت آماری بین نگرش کارشناسان و مدیران نسبت به متغیرهای تحقیق از آزمون من ویتنی (مقایسه میانگین‌ها در داده‌های ناپارامتری) استفاده شد (جدول ۸). نتایج بدست آمده مؤید آن بود که بین دیدگاه دو گروه در زمینه موقعیت مؤلفه‌های مورد بررسی، تفاوت معنی داری وجود ندارد.

جدول ۸- آماره‌های مقایسه میانگین (Mann-whitney) دیدگاه‌های کارشناسان و مدیران نسبت به وضعیت مؤلفه‌های دوره‌های آموزشی

Asymp. Sig.	Mann-whitney U	Mean Rank	N	گروه‌ها	مؤلفه‌ها
۰/۹۱۹	۸۱۰۰	۱۲۹	۱۲۰	کارشناسان	طراحی
		۱۲۸/۰۶	۱۳۶	مدیران	
۰/۹۸۸	۹۳۶۲	۱۳۷/۴۳	۱۳۲	کارشناسان	انتخاب نهایی
		۱۳۷/۵۷	۱۴۲	مدیران	
۰/۸۸	۹۲۱۲	۱۳۷/۷۴	۱۳۳	کارشناسان	اجرا
		۱۳۶/۳	۱۴۰	مدیران	
۰/۲۴	۹۱۹۹	۱۴۷/۸۲	۱۳۹	کارشناسان	نظارت، ارزشیابی و اصلاح
		۱۳۶/۳۸	۱۴۴	مدیران	
۰/۷۵۵	۹۷۲۲	۱۳۹/۹۵	۱۳۸	کارشناسان	انگیزه‌ها
		۱۴۲/۹۸	۱۴۴	مدیران	

و کارشناسان از تأثیر دوره‌های آموزشی تخصصی بر بهبود شغلی کارشناسان بر پایه واحدهای مختلف بود که از آزمون کروسکال والیس برای مقایسه میانگین‌ها استفاده شد و نتایج نشان داد، اختلاف معنی داری بین دیدگاه پاسخگویان واحدهای اجرایی مورد بررسی در زمینه تأثیر دوره‌های آموزشی در بهبود شغلی آنان وجود ندارد (جدول ۹). این موضوع مؤید آن است که وضعیت اثرگذاری دوره‌ها بر بهبود فعالیت‌های شغلی کارشناسان در همه واحدهای اجرایی تخصصی وزارت جهاد کشاورزی از نظر آماری یکسان است و اختلاف معنی داری بین آنها وجود ندارد.

البته با توجه به سطوح معنی داری به دست آمده (با مقدار U برابر با ۹۱۹۹ و سطح معنی داری ۰/۲۴)، تفاوت شایان توجهی بین مدیران و کارشناسان در زمینه "نظارت، ارزشیابی و اصلاح دوره‌های آموزشی" دیده شد. در این زمینه کارشناسان در مقایسه با مدیران بیشتر باور داشتند که در شرایط کنونی به مقوله‌های نظارت، ارزشیابی و اصلاح دوره‌های آموزشی به نسبت بیشتر توجه می‌شود. از سوی دیگر، یافته‌ها نشان داد، تفاوت معنی داری بین وضعیت موجود انواع دوره‌های آموزشی واحدهای اجرایی مورد بررسی وجود ندارد.

در این بخش هدف آزمون مقایسه دیدگاه‌های مدیران

جدول ۹- نتایج مقایسه ارزیابی مدیران و کارشناسان در زمینه تأثیر دوره‌های آموزشی بر بهبود شغلی کارشناسان واحدهای تخصصی مورد مطالعه از طریق آزمون کروسکال والیس (Kruskal-Wallis)

Asymp. Sig.	Chi-Square	Mean Rank	N	مؤلفه‌ها
		۷۴/۳	۳۲	واحدهای تخصصی
		۷۵/۱۷	۳۸	معاونت امور اقتصادی و برنامه ریزی کشاورزی
۰/۵۴۴	۲/۱۴	۸۳/۳۲	۵۰	معاونت امور دام
		۶۹/۶۳	۳۲	معاونت تولیدات گیاهی
				معاونت آب و خاک

های آموزشی از اعتبار و دقت لازم برخوردار بوده اند. از آنجا که مقدار آماره گزارش شده برای تمامی نشانگرهای مورد نظر بالاتر از ۱/۹۶ است، نشانگرهای یاد شده در سطح یک درصد معنی دار می باشند؛ بنابراین، می توان پارامترهای برآورد شده در مدل را به لحاظ آماری شایان اتکا دانست. براین اساس، می توان بیان داشت که عامل های طراحی، اجرا، نظارت و ارزشیابی عامل های مؤثر بر بهبود دوره های آموزشی را اندازه گیری می نماید.

همچنین، گویند شماره (۶) به علت بار عاملی کمتر از ۰/۵ از مدل حذف شد. نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد، در بین متغیرهای عامل طراحی "تعیین میزان اختیار مدرسین در تغییر سرفصل و محتوای دوره ها در هنگام تدریس" با بار عاملی ۰/۸۴، در بین متغیرهای عامل انتخاب "استفاده از دیدگاه مدیران مستقیم کارکنان" با بار عاملی ۰/۸۷، در بین متغیرهای عامل اجرا "پیاده سازی پیش بینی های صورت گرفته در برنامه اجرایی؛ (مانند کیفیت ورودی کارکنان و...) " با بار عاملی ۰/۸۶ و در بین متغیرهای عامل ارزشیابی و اصلاح "نظارت بر کیفیت و توانایی فنی و حرفه ای مدرسان" با بار عاملی ۰/۹۷ اثرگذارترین نشانگرها شناخته شدند (جدول ۱۱).

بحث و نتیجه گیری

سرمایه اجتماعی اصلی سازمان ها منابع انسانی آنهاست. امروزه سازمان های دانش بنیان، یادگیرنده و پیشرو نیازمند نیروهای دارای دانش فکری و مهارت های کاربردی و میدانی هستند و در این مسیر هرگونه سرمایه گذاری جاری و ساری می سازند. از آن جمله می توان به ایجاد ساختار و نظام آموزشی مناسب برای به روزرسانی مستمر دانش و مهارت کارکنان اشاره داشت. تربیت کارکنان دارای آرمان و نگرش های متعالی وجود چنین نظام هایی است. نظام آموزش ضمن خدمت، با داشتن مؤلفه های آموزشگر، یادگیرنده، هدف ها و فلسفه آموزش ضمن خدمت، مواد و فناوری آموزشی، سازمان و تشکیلات و... از چهار بخش عملیاتی طراحی، انتخاب، اجرای، نظارت، ارزشیابی و اصلاح دوره های آموزشی و یک مؤلفه ساختاری محاط بر حوزه های عملیاتی این نظام شامل: سازمان، مدیریت و تشکیلات، تشکیل شده است.

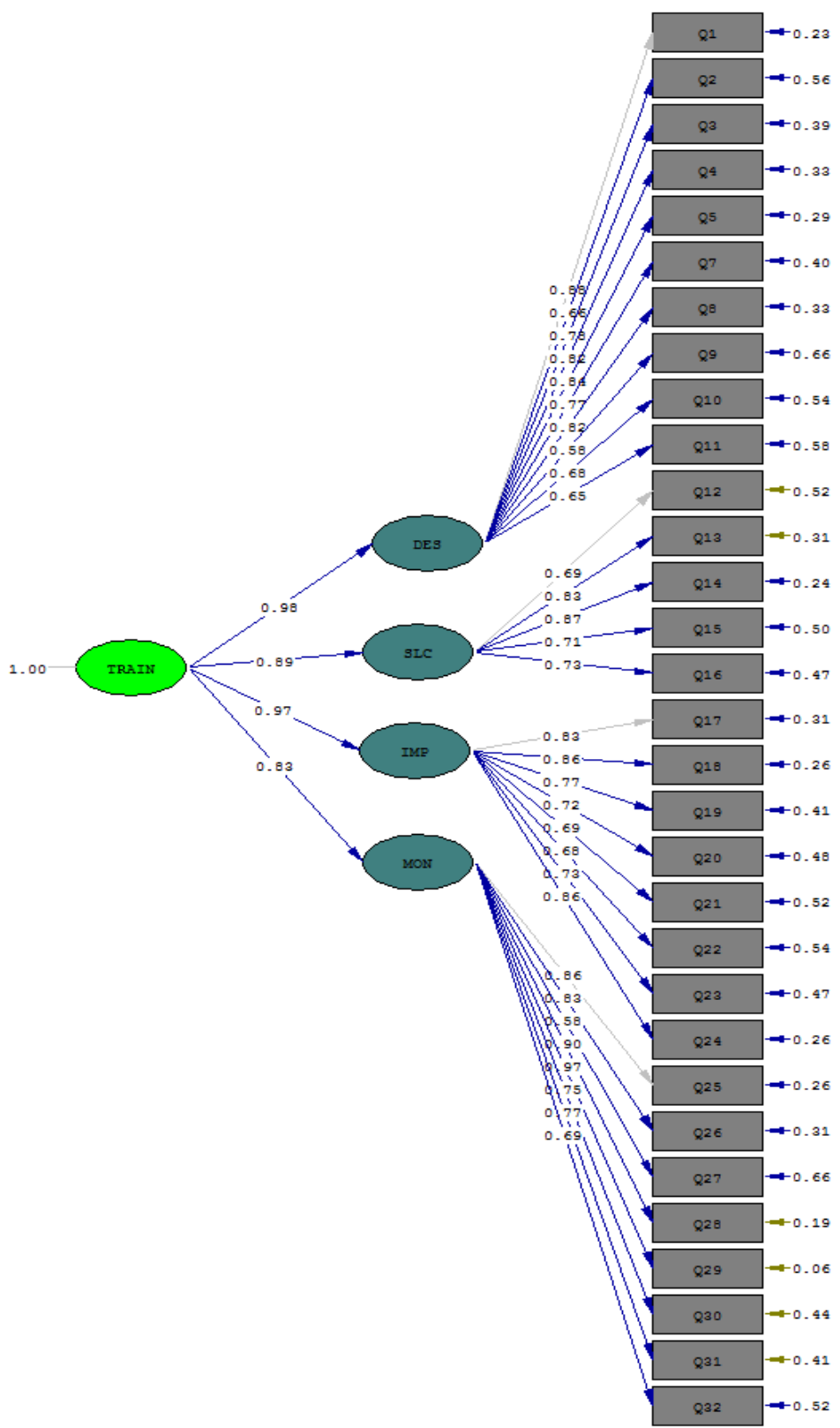
تحلیل عاملی تأییدی

در این تحقیق برای بررسی اعتبار سازه ای پرسشنامه و برازش الگوی اندازه گیری عامل های بهبود دوره های آموزشی، از نرم افزار LISREL_{8.5} استفاده شد. نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم در شکل (۲) و جدول (۱۰) اشاره شده است. برای سنجش برازش الگو، آماره ها و شاخص های مختلفی عرضه شده است. از آنجا که هر یک از این شاخص ها تنها جنبه خاصی از برازش الگو را منعکس می کنند، از این رو معمولاً از چندین شاخص استفاده می شود (کلانتری، ۱۳۸۸). در مدل اولیه مقدار ریشه دوم برآورد خطای استاندارد (RMSEA) کمتر از ۰/۰۸ گزارش شده است (شکل ۲). بنابر این، مدل اولیه اجرا شده دارای شاخص های مناسب برازش می باشد. همچنین مقدار معیار (حد مطلوب) و مقدار گزارش شده هر یک از شاخص های برازش مدل برای مدل اندازه گیری مرتبه دوم عامل های بهبود دوره های آموزشی، در جدول فوق اشاره شده است. شاخص های برازندگی به دست آمده نشان دهنده برازش مناسب الگوی مورد مطالعه با داده های مشاهده شده است.

جدول ۱۰- شاخص های برازندگی مدل اندازه گیری مرتبه دوم عامل های بهبود دوره های آموزشی

شاخص	معیار	مقدار گزارش شده
X2/df	۳ و کمتر	۲/۷۷
RMR	کوچکتر از ۰/۰۵	۰/۰۴۸
GFI	۰/۹ و بالاتر	۰/۹۳
AGFI	۰/۹ و بالاتر	۰/۹۱
NFI	۰/۹ و بالاتر	۰/۹۴
NNFI	۰/۹ و بالاتر	۰/۹۶
IFI	۰/۹ و بالاتر	۰/۹۶
CFI	۰/۹ و بالاتر	۰/۹۶
RMSEA	کوچکتر از ۰/۰۸	۰/۰۷۵

در ادامه با توجه به اینکه معیارهای برازندگی الگوی کلی از سطح مناسب برازش برخوردار بود و کلیت مدل تأیید شد به ارزیابی بخش اندازه گیری مدل پرداخته شد. بارهای عاملی استاندارد شده و مقدار آماره t نشان داد، ۳۱ نشانگر انتخابی برای اندازه گیری چهار عامل بهبود دوره



Chi-Square=1203.88, df=434, P-value=0.00000, RMSEA=0.075

نگاره ۲- مدل تحلیل عاملی مرتبه دوم عامل های بهبود دوره های آموزشی در حالت استاندارد

جدول ۱۰- نتایج مدل تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم عامل های بهبود دوره های آموزشی

سازه بهبود دوره ها	نماد در مدل	بار عاملی استاندارد	خطای استاندارد	آماره t	AVE	پایایی ترکیبی (CR)
تعمیم محتوای دوره های آموزشی با توجه به نیازهای شغلی کارکنان و کاربردی بودن آنها استفاده از کارشناسان کارآموده برنامه ریزی آموزشی در طراحی دوره ها بهره گیری از نظر مدرسان (استادان) کارآموده دوره های آموزشی ضمن خدمت مشخص کردن روش صحیح اجرای دوره ها (شامل: کارگاه آموزشی، بازدید، از راه دور و ...) تعیین میزان اختیار مدرسین در تغییر سرفصل و محتوای دوره ها در هنگام تدریس سازگاری محتوای دوره با هدف ها و سیاست های معاونت تولیدات گیاهی رعایت اصول برنامه ریزی آموزشی مانند: جداسازی محتوای دوره ها با توجه به سطح مدرک، نوع تخصص ص، تجربه ها و رشته شغلی کارکنان، تناسب طول دوره با محتوای آن و ... هدفمندی دوره ها برای هر کارمند در طول خدمت اتخاذ سیاست برون سپاری برای طراحی دوره ها (طراحی توسط بخش خصوصی) بهره گیری از نظر کارشناسان کارآموده معاونت تولیدات گیاهی	Q1	۰/۸۵	۰/۲۳	۸/۲۱	۰/۵۶۸	۰/۹۲۸
	Q2	۰/۶۶	۰/۵۶			
	Q3	۰/۷۸	۰/۳۹	۷/۹۵		
	Q4	۰/۸۲	۰/۳۳	۱۰/۰۱		
	Q5	۰/۸۴	۰/۲۹	۸/۴۰		
	Q7	۰/۷۷	۰/۴۰	۷/۵۱		
	Q8	۰/۸۲	۰/۳۳	۷/۴۰		
	Q9	۰/۵۸	۰/۶۶	۶/۷۳		
	Q10	۰/۶۸	۰/۵۴	۷/۹۳		
	Q11	۰/۶۵	۰/۵۸	۸/۷۷		
	استفاده از نظر کارکنان به صورت شفاهی و کتبی دسترسی کارکنان به تهیه "دفترچه دوره های آموزشی" خود استفاده از دیدگاه مدیران مستقیم کارکنان وجود فرصت کافی برای انتخاب دوره ها توسط کارکنان و مدیران آنها تناسب رتبه شغلی کارکنان با نوع دوره انتخابی	Q12	۰/۶۹	۰/۵۲	۵/۹۰	۰/۵۹۲
Q13		۰/۸۳	۰/۳۱	۷/۹۲		
Q14		۰/۸۷	۰/۲۴	۷/۳۶		
Q15		۰/۷۱	۰/۵۰	۷/۵۰		
Q16		۰/۷۳	۰/۴۷	۷/۵۰		
اجرا در مکان و زمان مناسب (تداخل نداشتن با زمان های مهم کاری، دوری/نزدیکی به محل خدمت) پایه سازی پیش بینی های صورت گرفته در برنامه اجرایی؛ (مانند کیفیت ورودی کارکنان و ...) وجود امکانات شنیداری و دیداری متناسب با فناوری های آموزشی روز وجود امکانات و تسهیلات رفاهی در طول برگزاری دوره استفاده از کارشناسان کارآموده برای برنامه ریزی اجرایی دوره ها استفاده از استادان توانمند، کارآموده و آشنا با وظایف و برنامه های معاونت تولیدات گیاهی توجه به بخش عملی دوره آموزشی به ویژه اجرای پروژه ها و بازدیدهای پیش بینی شده برگزاری دوره های فنی- تخصصی در آزمایشگاه ها و کارگاه های ذریبط، مزرعه و ...	Q17	۰/۸۳	۰/۳۱	۱۰/۰۶	۰/۵۹۴	۰/۹۲۱
	Q18	۰/۸۶	۰/۲۶	۸/۷۷		
	Q19	۰/۷۷	۰/۴۱	۱۱/۰۳		
	Q20	۰/۷۲	۰/۴۸	۱۰/۳۶		
	Q21	۰/۶۹	۰/۵۲	۱۰/۰۳		
	Q22	۰/۶۸	۰/۵۴	۱۱/۵۴		
	Q23	۰/۷۳	۰/۴۷	۱۰/۶۵		
	Q24	۰/۸۶	۰/۲۶			
نظارت بر کیفیت محتوای علمی و کاربردی دوره های آموزشی ارزیابی و اصلاح عنوان و سرفصل دوره ها هم زمان با تغییرات وظایف معاونت نظارت بر امور اجرایی دوره ها (شرایط فیزیکی، زمان و ...) تعیین اثربخشی و کارایی دوره آموزشی و پیامدهای اجرای آن نظارت بر کیفیت و توانایی فنی و حرفه ای مدرسان اصلاح فرآیند انتخاب دوره ها با توجه به نتایج ارزشیابی پس از اجرای دوره ها اصلاح مستمر دوره ها (عنوان، محتوا و ...) بنا بر نتایج ارزشیابی نظارت بر سازگاری محتوای دوره با مسئولیت ها و وظایف کارکنان شرکت کننده	Q25	۰/۸۶	۰/۳۱	۱۲/۵۴	۰/۶۴۳	۰/۹۲۴
	Q26	۰/۸۳	۰/۶۶	۱۰/۳۲		
	Q27	۰/۵۸	۰/۱۹	۱۲/۶۳		
	Q28	۰/۹۰	۰/۰۶	۱۴/۰۵		
	Q29	۰/۹۷	۰/۰۶	۱۰/۴۳		
	Q30	۰/۷۵	۰/۴۴	۱۲/۶۲		
	Q31	۰/۷۷	۰/۴۱	۹/۹۸		
	Q32	۰/۶۹	۰/۵۲			

تولیدات گیاهی

تولیدات گیاهی

عامل اجرایی

عامل نظارتی و اصلاحی

شفاهی و کتبی"، "تناسب رتبه شغلی کارکنان با نوع دوره انتخابی" و "وجود فرصت کافی برای انتخاب دوره‌ها توسط کارکنان و مدیران آنان" برای کارآمدسازی این حوزه باید در صدر توجه برنامه-ریزان آموزش کارکنان قرار گیرد. این نتایج با یافته‌های تحقیق آگبو (Agbo, 2015) همخوانی دارد. در این بررسی‌ها نیز محققان بی توجهی به نظر فراگیران را عامل بی انگیزگی آنان به شرکت در دوره‌های آموزشی تلقی کرده و پیشنهاد داده بودند که از نظر آنان در برنامه ریزی دوره‌های آموزشی به خوبی استفاده شود.

از سوی دیگر، در حوزه "اجرای دوره‌های آموزشی" ضروری است با توجه به محدودیت‌های موجود اعتباری و از سویی دگرگونی‌های روش‌های آموزشی، شیوه‌های عملیاتی "برگزاری دوره‌های فنی-تخصصی در آزمایشگاه‌ها و کارگاه‌های ذریبط، مزرعه و ..."، "توجه به بخش عملی دوره آموزشی به ویژه اجرای پروژه‌ها و بازدیدهای پیش‌بینی شده" و "استفاده از اساتید توانمند، کارآموده و آشنا با وظایف و برنامه‌های واحد اجرایی" و "اجرا در مکان و زمان مناسب (تداخل نداشتن با زمان‌های مهم کاری، دوری/نزدیکی به محل خدمت)" در اولویت به کارگیری قرار گیرند. این یافته‌ها با نتایج پژوهشی کانکلین و همکاران (Conklin et al, 2002) همخوانی دارد. از سوی دیگر، به منظور کارآمد کردن حوزه "نظارت، ارزشیابی و اصلاح دوره‌های آموزشی"، مدیران و برنامه ریزان آموزش کارکنان لازم است شیوه‌های "نظارت بر کیفیت محتوای علمی و کاربردی دوره‌های آموزشی"، "تعیین اثربخشی و کارایی دوره آموزشی و پیامدهای اجرای آن" و "اصلاح مستمر دوره‌ها (عنوان، محتوا و ...)" بر پایه نتایج ارزشیابی در اولویت بهره برداری قرار دهند.

ساختار سازمانی و تشکیلات هر سازمانی بستر اجرایی مجموعه وظایف آن سازمان به شمار می‌آید. نتایج پژوهش مؤید آن بود که با توجه به اهمیت مناسب بودن این ساختار، پنج راهکار برای تقویت آن دیده شده است که در این میان، "روشن بودن هدف‌ها، فلسفه و راهبردهای آموزش کارکنان وزارت" و "توجه به مدیریت زمان در مدیریت و برنامه ریزی آموزش کارکنان" در اولویت قرار دارند. این نتایج با یافته‌های کانتیه و همکاران (Kanté et al, 2016) در زمینه اهمیت وجود ساختارهای سازمانی مناسب، سازگاری و

یافته‌ها نشان داد، دوره‌های آموزشی مورد بررسی با ضعف‌هایی رو به روست که سطح کارآمدی آنها را کاهش داده است. با هدف دستیابی به داده‌هایی در زمینه وضعیت موجود دوره‌های آموزشی و راهکارهای کارآمدسازی این دوره‌ها، این تحقیق اجرا شد. نتایج مؤید آن بود که تأثیر همه ۲۴ شاخص مورد اشاره در کارآمدسازی چهار حوزه "طراحی"، "انتخاب"، "اجرا"، و "نظارت، ارزشیابی و اصلاح" دوره‌های آموزشی "زیاد" است ولی در عمل اختلاف معنی داری بین این میزان تأثیر و میزان توجهی که هم‌اکنون به شاخص‌های هر یک از این چهار حوزه صورت می‌گیرد، وجود دارد. بر این اساس، میزان توجه به شاخص‌های کیفی دوره‌های آموزشی به طور متوسط است این نتایج با یافته‌های موحدی و همکاران (۱۳۹۴)، منفرد (۱۳۸۸) و کاظمی و همراهی (۱۳۸۸) همخوانی دارد. در بخش کم توجهی به نیازهای آموزشی و ویژگی‌های فراگیران، یافته‌ها با نتایج بررسی‌های Yang et al (۲۰۰۸) و Ngman-Wara (۲۰۱۵) همخوانی دارد. در این زمینه نیز محققان یاد شده بر ضرورت توجه دقیق به فرایند سنجش مستمر نیازهای آموزشی کارکنان تأکید کرده‌اند. در بخش "انتخاب دوره‌ها" نیز نتایج تحقیق با یافته‌های آگبو (Agbo, 2015) همخوانی ندارد. این نبود همخوانی به احتمال به دلیل شیوه برنامه ریزی و اجرای پودمانی آموزش کارکنان جهادکشاورزی در چند سال اخیر است. در این روش عنوان و سرفصل دوره‌ها برای هر رشته شغلی از پیش مشخص شده و در نهایت کارکنان در زمینه اولویت دوره‌ها اظهار نظر می‌کنند، در حالی که در فرایند تعیین سرفصل و محتوا نقشی ندارند.

بخش دیگری از یافته‌های تحقیق در زمینه شیوه‌های بهبود دوره‌های آموزشی نشان داد، در حوزه "طراحی دوره‌های آموزشی" لازم است که "هدفمندی دوره‌های آموزشی هر کارمند در طول خدمت" و "رعایت اصول برنامه ریزی آموزشی مانند: تفکیک محتوای دوره‌ها با توجه به سطح مدرک، نوع تخصص، تجربه‌ها و رشته شغلی کارکنان، تناسب طول دوره با محتوای آن و ... و "سازگاری محتوای دوره با هدف‌ها و سیاست‌های واحد اجرایی" در اولویت برنامه ریزی قرار گیرند. در حوزه "انتخاب دوره‌های آموزشی" شیوه‌های "استفاده از نظر کارکنان به صورت

آموزشی ایجاد نکرده اند. این نتایج با نتایج تحقیق فروغی و همکاران (۱۳۸۷) همخوانی دارد. این نتایج با دیدگاه خبرگان آموزش کارکنان نیز سازگاری دارد. این موضوع مؤید آن است بیشتر کارشناسان و مدیران مورد بررسی به دور از سطح تحصیلات و نوع رشته تحصیلی شان، در اغلب موارد دیدگاه یکسانی نسبت به دوره های آموزشی دارند و در مجموع تنگناها و چالش های برنامه های آموزش ضمن خدمت کارکنان وزارت جهادکشاورزی اختصاص به دوره های ویژه ای ندارد و فراگیر می باشد.

در پایان، بنا بر یافته های تحقیق به منظور بهبود دوره های آموزشی پیشنهادهای زیرارائه می شود:

۱- با توجه به دیدگاه خبرگان، ضروری است که "ردیف اعتباری مستقلی" برای توسعه کمی و کیفی دوره های آموزشی پیش-بینی شود. همچنین، ایجاد بانک تخصصی مدرسان کارآموده در هر یک از حوزه های علمی-کاربری، بهره گیری از مدرسان کارآموده و محتوای جدید آموزشی در اولویت روش های بهبود این دوره ها قرار گیرد.

۲- به منظور ایجاد انگیزه بیشتر در کارکنان برای حضور مؤثر در دوره های آموزشی راهبردها و روش هایی مانند: توجه شایسته مدیران به اهمیت و ارزش آموزش کارکنان، هماهنگی محتوای دوره ها با دگرگونی هدف های سازمانی و پیشرفت های علمی و توجه به تأثیر شرکت در دوره ها بر جایگاه سازمانی کارکنان در اولویت برنامه ریزی قرار گیرد.

۳- با توجه به نتایج تحقیق روش های "هدفمندی دوره ها برای هر کارمند در طول خدمت" و "بهره گیری از نظر کارشناسان کارآموده واحد اجرایی" در بخش طراحی، روش های "برگزاری دوره های فنی-تخصصی در آزمایشگاه ها و کارگاه های ذریبط، مزرعه و ... و "توجه به بخش عملی دوره آموزشی به ویژه اجرای پروژه ها و بازدیدهای پیش بینی .." در بخش اجرایی، روش های "نظارت بر کیفیت محتوای علمی و کاربردی دوره های آموزشی" و "اصلاح مستمر دوره ها(عنوان، محتوا و ... بر پایه نتایج ارزشیابی" در بخش نظارت و ارزشیابی و روشهای "روشن بودن هدف ها، فلسفه و راهبردهای آموزش کارکنان" و "توجه به مدیریت زمان در مدیریت و برنامه ریزی آموزش کارکنان" در حوزه سازماندهی و تشکیلات در اولویت برنامه ریزی برای بهبود دوره های آموزشی قرار گیرد. برای تحقق

انعطاف پذیری ساختار اداری واحدهای آموزش ضمن خدمت کارکنان همخوانی دارد. بدیهی است اگر این بستر بدون جایگاه اداری مناسب باشد، بدون اختیارات لازم بوده و اگر منابع انسانی کارآمد برای اجرای بهینه وظایف حاکمیتی نداشته باشد، فعالیت های آن سازمان منتج به دستاوردهای مناسبی نخواهد شد.

با این وجود، در حال حاضر در مجموع کمتر از حد متوسط به این موضوع ها توجه می شود(۴/۳۴ از ۱۰). در عین حال، کمترین توجه به "شفافیت اعتبارات آموزش کارکنان و منابع تأمین آن"، "انسجام و کارآمدی ارتباطات در نظام مدیریت آموزش کارکنان وزارت" و "کارایی تشکیلات سازمانی مدیریت آموزش کارکنان وزارت" صورت می گیرد. البته این موضوع مورد توجه خبرگان آموزش کارکنان قرار گرفته بود. برای بهبود این بخش از نظام آموزش ضمن خدمت کارکنان جهادکشاورزی لازم است راهکارهایی مانند: "روشن بودن هدف ها، فلسفه و راهبردهای آموزش کارکنان وزارت"، "توجه به مدیریت زمان در مدیریت و برنامه ریزی آموزش کارکنان وزارت" در اولویت برنامه ریزی قرار گیرد. در بخش "سازمان، مدیریت و تشکیلات آموزش کارکنان" از نگاه خبرگان نوعی بی ثباتی و تشتت در جایگاه سازمانی آموزش کارکنان دیده شد(رتبه ۶ نارسایی ها و تنگناها) و یافته های حوزه کمی تحقیق نیز نشان داد، مهم ترین مقوله های اثرگذار در بهبود این بخش "روشن بودن هدف ها، فلسفه و راهبردهای آموزش کارکنان" و "توجه به مدیریت زمان در مدیریت و برنامه ریزی آموزش کارکنان" می باشد. بدون شک، "سیاست گذاری درست" و "تعیین اولویت های برنامه ای" به تدوین درست هدف ها، فلسفه و راهبردهای آموزشی کمک شایانی می کند. این موضوع که ماهیتی حاکمیتی دارد، وظیفه وزارت جهادکشاورزی بوده و لازم است از سوی مراجع ذیصلاح تحت نظارت مستمر قرار داشته باشد. در این میان، به مقوله هایی مانند "شفافیت اعتبارات آموزش کارکنان و منابع تأمین آن" و "کارایی تشکیلات سازمانی مدیریت آموزش کارکنان وزارت" کمتر از دیگر موضوع ها توجه می شود.

بخش دیگری از یافته ها نشان داد، متغیرهای مستقل سطح مدرک تحصیلی و رشته تحصیلی اختلاف معنی داری در دیدگاه پاسخگویان در زمینه عامل های بهبود دوره های

این منظور ضرورت دارد کمیته های زیر تشکیل شود: پیشنهادهای فوق، تدوین دستورکارهای اجرایی همراه با امکانات و اعتبارات مناسب ضروری است.

پی نوشت ها:

1. Sub-Saharan Africa
2. Mixed Research
3. Developing Instrument
4. Cronbach's α

الف) کمیته هماهنگ سازی دوره های آموزشی با دگرگونی هدف ها و برنامه های وزارت جهادکشاورزی و وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

ب) کمیته های نظارت و ارزشیابی دوره های آموزشی استانی یا منطقه ای بر حسب شمار مرکزهای آموزشی وزارت جهادکشاورزی مستقر در استان ها یا مناطق در سطح کشور لازم به یادآوری است که برای بهره وری مناسب اجرای

منبع ها

- اکبری، م. رضوی، س. م. و جعفرزاده، م. (۱۳۹۳). بازکاوی روش تحقیق آمیخته. انتشارات نشر دانشگاه تهران، ص ۵۶۲.
- حاجی میررحیمی، س. د. (۱۳۸۶). بررسی مؤلفه های برنامه ریزی آموزشی در نظام آموزش ضمن خدمت کوتاه مدت کارکنان وزارت جهادکشاورزی. پژوهش و سازندگی، شماره ۷۷، ص ۷۱-۵۵.
- حاجی میررحیمی، س. د. و زمانی، غ. ح. (۱۳۸۱). تدوین الگویی برای سنجش نیازهای آموزشی - حرفه ای مروجین. مجله علوم کشاورزی ایران، شماره ۲، جلد ۳۳، دانشگاه تهران، ص ۲۵۴-۲۴۱.
- حجازی، ا.، نوه ابراهیم، ع.، بهرنگی، م. ر. و زین آبادی، ح. ر. (۱۳۹۳). شناسایی و تحلیل نقش مؤلفه های آموزشی در توسعه آموزش کارآفرینی دانشگاهی از دیدگاه دانشجویان دانشگاه خوارزمی در سال تحصیلی ۹۲-۱۳۹۱. مدیریت بهره وری، سال ۸، شماره ۲۹، ص ۱۱۸-۹۹.
- حیدری، م. (۱۳۹۴). تحلیل رفتار و رفتار برنامه ریزی شده به سوی تولید شیر سالم گاو: کاربرد نظریه رفتار برنامه ریزی شده؛ مطالعه موردی شهرک گاوداری زاهدان. بیرجند: پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد بیرجند.
- خدایی محمودی، ر. و مقتدر کارگران، ج. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر آموزش های ضمن خدمت بر توانمندسازی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز. کنفرانس بین المللی مدیریت، اقتصاد، حسابداری و بشریت در آغاز هزار سوم، ص ۱۱.
- غفوری، پ.، فرهادی، آ.، حقیقی کفاش، م. و منصوری، ا. (۱۳۹۳). بررسی رابطه سرمایه فکری و چابکی سازمانی با تأثیر وساطت کننده توانمندسازی کارکنان در بخش خدمات، مطالعه موردی شرکت بیمه کارآفرین. کنفرانس بین المللی اقتصاد، حسابداری، مدیریت و علوم اجتماعی، ص ۲۱.
- فروغی ابری، ا. ع.، نادری، م. ع. و ابراهیم پور، ع. ر. (۱۳۸۷). عامل های مؤثر بر ارتقای کیفیت آموزش ضمن خدمت کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد خواراسگان. دانش و پژوهش در علوم تربیتی- برنامه ریزی درسی، شماره ۱۹، ص ۶۱-۷۸.
- سبرکش، ع. ر.، مزینانی، ح.، نورمحمدی، ه. (۱۳۹۲). آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان. مطالعات مدیریت بر آموزش انتظامی. شماره چهارم، پیاپی شماره ۲۴، (۴)۶، ص ۱۳۴-۱۰۸.
- کلانتری، خ. (۱۳۸۸). پردازش و تحلیل داده ها در تحقیقات اجتماعی-اقتصادی. تهران: ناشر شرف، ص ۳۸۸.
- ملک سعیدی، ح.، آجیلی، ع. و رضایی مقدم، ک. (۱۳۸۸). عامل های مؤثر بر دانش کارشناسان کشاورزی سازمان جهادکشاورزی استان خوزستان نسبت به کشاورزی ارگانیک. علوم ترویج و آموزش کشاورزی، (۲)۶: ۶۱-۴۹.
- منفرد، ن. (۱۳۸۸). بررسی اثرات و سودمندی های آموزش های ضمن خدمت در سازمان های جهادکشاورزی. پژوهش مدیریت آموزش کشاورزی، شماره ۹، ص ۷۰-۶۳.

موحدی، ر.، حمزه ای، ف.، میرک زاده، ع. ا. و نادری، ن. (۱۳۹۴). نقش مؤلفه های فناوری اطلاعات بر مدیریت دانش کارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان کرمانشاه. پژوهش مدیریت آموزش کشاورزی، دوره ۷، شماره ۳۴، پاییز ۱۳۹۴، صص ۱۶-۲۷.

Agbo, D. A. (2015). Staff training and development programmes in Nigerian university libraries: The case of Michael Okpara University of Agriculture, Umudike. *International Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 2(2): 553-557.

Conklin, N. L., Hook, L. L., Kelbaugh, B. J. and Nieto, R. D. (2002). Examining a professional development System: a comprehensive need assessment Approach. *Journal of Extension*, 40 (5), 1-9.

Chaghari, M., Saffari, M., Ebadi, A. and Ameryoun, A. (2017). Empowering education: A new model for in-service training of nursing staff. *Journal of Advances in Medical Education & Professionalism*, 5(1): 26-32.

Ghohjvand, S. and Saadatmand, Z. (2014). Evaluation of in-service training to increase employee productivity of Isfahan University Technology (IUT). *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 4(3):51-58.

Kanté, A., Moore, A., Akeredolu, M., Craig Edwards, M., Annor-Frempong, F. & Samba Moriba (2016). Human resource development for extension and advisory services: Training, Adult learning and field methods. *Feed the Future*, MEAS Project, USAID.

Kelsey, T. W. (2001). Exploring the Potential of in-Service training through distance education. *Journal of Extension*, 39(2):1-6.

Nagendra, A. and Deshpande, M. (2014). Human Resource Information Systems (HRIS) in HR planning and development in mid to large sized organizations. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 133: 61-67.

Ngman-Wara, E., Tachie Young, T. and Kosi Mawusi, S. (2015). Assessing in-service needs of basic school natural science teachers in new Juaben Municipality, Ghana. *American Journal of Educational Research*, 3 (5): 556-563.

Rezaei, A., Ranjbar, M. and Amiri, E. (2015). Evaluation of the effectiveness of in-service training programs and its impact on staff's organizational productivity in Kangan City. *DU Journal, Humanities and Social Sciences*, 8 (5) 275-288.

Yang, H. J., Yu, J. C. and Yang, H. H. (2008). Developing a model of in-service training by using multinomial logistic regression. *American Conference on Applied Mathematics (MATH)*, Harvard, Massachusetts, USA, 24-26.

Yousuf Hassen, J., Sokora, A. and Taha, M. (2016). Identifying pathways linking agricultural education, training and extension. *Innovation for Agricultural Training and Education*, Haramaya University.

Factors Affecting on Improvement of Staff's Agricultural Technical Training in Ministry of Agriculture Jihad"

S. D Hajimirrahimi¹, A. Mokhber Dezfooli²

1- Assistant Prof. of Imam Khomeini Higher Education Center, Agricultural Research, Education and Extension (AREEO), Karaj, Iran

2-Faculty Memeber of Imam Khomeini Higher Education Center, Agricultural Research, Education and Extension (AREEO), Karaj, Iran

Abstract

This research aimed to determine the improvement factors of short term in-service educational programs and motivational methods for employee's participation development in these courses. The "Mix research methods" applied in this study. In qualify methods was used the In-depth interview and was used the survey methods in quantity sector. A research-made questionnaire was used as research instrument which its validity confirmed by a panel of experts and Average Variance Extracted (AVE) and reliability was evaluated by Cronbach's Alpha and Composite Reliability (CR). Statistical population in qualify sector was included personnel education experts that were selected by snowball sampling. The 10 participants were selected. Statistical population in quantity sector were experts of ministry of agriculture jihad (N=280) and staff managers (N=1075). Sample size of experts and staff managers were determined by Cochran formula (n=160) and (n=162). The random sampling was used for sampling. The result showed that the effectiveness of staff training courses less than average in improving the effectiveness of job (12.64 from 20). The result of confirmatory analysis showed that in variables related to design factors, "Designation teachers Authorization in changing curriculum and course content", variable related to selection factor "using direct personals point of view", variables related to implementation, "implement forecasts made in the action plan" and in variables related to Monitoring, evaluation and modification factor, "monitoring technical and vocational teachers qualification" had the highest share in explaining the latent factors.

Index Terms: Personnel Education, Motivational Methods, Improvement Factors, Ministry of Agriculture Jihad.

Corresponding Author: S. D Hajimirrahimi

Email: d.mirrahimi@areeo.ac.ir

Received: 14/9/2017 ; **Accepted:** 4/9/2017