

بررسی روش‌های اصلاح دوره‌های آموزش ضمن خدمت کوتاه‌مدت کارکنان وزارت جهاد کشاورزی از دیدگاه کارشناسان ستادی

سید داود حاجی میر رحیمی* و شهرام مقدس فریمانی^۱

(دریافت: ۱۳۰/۰۹/۹۵؛ پذیرش: ۲۵/۰۸/۹۵)

چکیده

منابع انسانی توانمند، عنصر اصلی موفقیت سازمان‌ها در دستیابی به هدف‌هایشان می‌باشند. برای داشتن چنین منابعی، لازم است سازمان‌ها برنامه‌ریزی بلندمدت، متمرکز، عمیق و فراگیری انجام داده و نسبت به ارزشیابی و اصلاح مستمر این برنامه‌ها اقدام نمایند. هدف تحقیق حاضر بررسی روش‌های اصلاح دوره‌های آموزش ضمن خدمت کوتاه‌مدت کارکنان وزارت جهاد کشاورزی از دیدگاه کارشناسان ستادی بود. این پژوهش از لحاظ روش، توصیفی-همبستگی، از لحاظ هدف، کاربردی، از لحاظ درجه کنترل متغیرها غیرآزمایشی و از لحاظ جمع‌آوری اطلاعات، پیمایشی بود. ابزار اصلی پژوهش پرسشنامه‌ای بود که روایی آن با استفاده از دیدگاه خبرگان و متخصصین آموزش کارکنان و پایایی آن از طریق آزمون آلفای کرونباخ تأیید شد. جامعه آماری، کارشناسان حوزه ستادی وزارتخانه بودند ($N=1075$) که با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه تعیین شد ($n=153$) و با استفاده از روش نمونه‌گیری سیستماتیک تصادفی، داده‌ها جمع‌آوری گردید. یافته‌ها نشان داد که بین میزان توجه به مقوله‌های مرتبط با چهار بخش «طراحی»، «انتخاب»، «اجرا» و «نظارت، ارزشیابی و اصلاح» دوره‌های آموزشی و میزان اهمیت آن‌ها در اصلاح این دوره‌ها، اختلاف معنی‌داری وجود دارد. از طرفی، مهم‌ترین راهکارهای اصلاح این دوره‌ها: «هدفمند شدن دوره‌های آموزشی هر کارمند در طول خدمت»، «استفاده از نظرات کارکنان در انتخاب دوره‌های آموزشی به صورت شفاهی و مکتوب»، «تناسب رتبه شغلی کارکنان با نوع دوره‌ی آموزشی انتخابی» و «وجود فرصت کافی برای انتخاب دوره‌ها توسط کارکنان و مدیران آن‌ها» تعیین شد. نتایج آزمون رگرسیون نیز نشان داد که متغیر «طراحی دوره‌های آموزشی» ۲۱/۸ درصد تغییرات متغیر «تأثیر دوره‌ها بر بهره‌وری شغلی کارکنان» را تبیین کرده است.

واژه‌های کلیدی: نظام آموزش ضمن خدمت، کارکنان، بهبود دوره‌های آموزشی.

^۱ - استادیار مرکز آموزش عالی امام خمینی(ره)، سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی، کرج، ایران و استادیار مؤسسه آموزش عالی علمی-کاربردی جهاد کشاورزی، سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی، تهران، ایران.
* - مسئول مکاتبات، پست الکترونیک: davood_hajimirrahimi@yahoo.com

"درخواست دگرگونی"، "تحقیق و توسعه"، "خلاقیت و نوآوری"، و "شایستگی و امکان عملی شدن پیشرفت" مهم‌ترین عوامل مؤثر در تغییر و تحول مستمر سازمان‌ها در مسیر پیشرفت به شمار می‌آیند که در هر یک، انسان جایگاه منحصر به فردی دارد (هاشمی و پورامین‌زاد، ۱۳۹۰). سازمان‌های موفق به‌جای تأکید بر اهداف کمی، ظرفیت‌سازی و ارتقای توانمندی حرفه‌ای و تخصصی منابع انسانی را هدف قرار داده‌اند (مروتی و میر سپاسی، ۱۳۸۹). آموزش ضمن خدمت کوتاه‌مدت کارکنان از منظر سازمانی نوعی آموزش شغلی است که از لحاظ فلسفی ریشه در آموزش بزرگسالان و آموزش مادام‌العمر دارد و تقویت منابع انسانی برای رسیدن به چشم‌انداز و اهداف سازمان را به دنبال دارد. آموزش ضمن خدمت در واقع نگرش مثبت کارکنان نسبت به نقش دانش و مهارت کارکنان در افزایش مهارت‌های شغلی و موفقیت شغلی آنان را تقویت می‌کند. این آموزش‌ها اقدامات مناسب برای هماهنگی منابع انسانی در سازمان را افزایش می‌دهد و موجب بهبود رفتار کارکنان با مشتریان می‌شود (Heidarian, & Shirzad Kebria, 2015). با توسعه علوم و فناوری در عرصه‌های مختلف و پیرو آن تغییر مستمر هدف‌ها و برنامه‌های سازمان‌ها برای افزایش بهره‌وری؛ به‌نگام‌سازی توانایی‌های دانشی، مهارتی و بینشی کارکنان را به منظور ارتقای کیفیت فعالیت‌ها اجتناب‌ناپذیر کرده است (ذبیحی و عرفانیان خانزاده، ۱۳۸۹). امروزه تضمین پاسخگویی و محاسبه بازدهی سرمایه‌گذاری روی توسعه منابع انسانی، از جمله مباحث آموزش با رویکرد ارزش افزوده و سهم منابع انسانی در بهبود عملکرد سازمان‌ها به شمار می‌آید (Ghilich Lee, 2007). از طرفی، با توجه به مباحث جدید پیرامون تأثیر فرهنگ سازمانی مطلوب بر رفتارهای شغلی کارکنان، برخی محققین بر این باورند که برای داشتن فرهنگ سازمانی مطلوب باید روی توسعه سرمایه‌های سازمانی مانند افزایش کارایی منابع انسانی، طراحی نظام تشویق و ایجاد رفتار خلاقانه و نوآورانه سرمایه‌گذاری شود (نعیمی و همکاران، ۱۳۹۴). بر این اساس، سازمان‌های یادگیرنده و پیشرو با تقویت و ارتقای کارآمدی مؤلفه‌های نظام آموزش ضمن خدمت کارکنان، نظامی پویا و انعطاف‌پذیر طراحی و اجرا کرده و به‌طور مستقل آن را ارزشیابی و اصلاح می‌کنند. این فرایند در چارچوب نظام

اطلاعات منابع انسانی (Human Resource Information Systems) و نظام مدیریت کیفیت (Quality Management System) اعمال می‌شود (Mashkouri & Vedadi, 2015) تا نظام آموزش ضمن خدمت کارکنان با استانداردهای بین‌المللی همراه شود (Farzianpour et al., 2015). اصلاح مستمر دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان، سازمان‌ها را در دستیابی به اهداف بلندمدت کمک نموده (Rezaee et al., 2015) و ضمن تقویت فرایند تحولات سازمانی، کارکنان را در مسیر سیاست‌ها و برنامه‌های جدید سازمان قرار می‌دهد (Ghojavand & Saadatmand, 2014). بهره‌وری نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی بستگی به راهبردهای بهبود و اصلاح دوره‌های آموزشی دارد و برای ایجاد خاصیت هم‌افزایی باید با دیگر مؤلفه‌های سازمان در هم آمیخته شود (Nagendra, & Deshpande, 2014). اصلاح آموزش‌های ضمن خدمت در سازمان‌های آموزشی مسئله مهمی است، به طوری که مدرسین و کارشناسان آموزشی می‌توانند دانش کاربردی را در برنامه‌ریزی آموزشی و فرایند یادگیری یادگیرندگان اعمال کنند و عواملی مانند: نقش مدیر، نگرش معلمان، نیازها و راهبردهای آموزش ضمن خدمت؛ اثربخشی برنامه‌های آموزش ضمن خدمت را تحت تأثیر قرار دهند (Zulkifli Che Omar, 2014).

اصولاً «برنامه‌ریزی آموزشی» دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان شامل مراحل "طراحی"، "اجرا" و "ارزشیابی" است. در هر سطحی و در هر زمینه علمی، «برنامه آموزشی» با توجه به نیازها، شرایط و امکانات موجود و در ارتباط و هماهنگی با سایر برنامه‌های مرتبط (ولی مستقل)، شامل محتوای فعالیت‌های آموزشی و یا درسی، می‌باشد (حاجی‌میررحیمی، ۱۳۸۵). در اصطلاح‌نامه مرکز منابع اطلاعات آموزشی (Educational Resource Information Center) برنامه‌ریزی آموزشی را فرایند تعیین اهداف، روش‌ها، فعالیت‌ها، منابع و برنامه‌های مؤسسات آموزشی تعریف می‌کنند. فیلیپ کومبز (Philip Coombs) مدیر اسبق یونسکو در دهه ۷۰ میلادی، برنامه‌ریزی آموزشی را کاربرد روش‌های تحلیلی در مورد هر یک از اجزای نظام آموزشی به منظور ایجاد یک نظام آموزشی کارآمد می‌داند (گودرزی، ۱۳۹۲). به‌طور کلی برنامه‌ریزی آموزشی طی سه فرایند «طراحی دوره‌های آموزشی»، «انتخاب دوره‌های آموزشی» و

آموزش‌ها منجر به بهتر انجام دادن وظایف شغلی کارکنان نشده و موقعیت شغلی آنان را در حد مناسبی تقویت نکرده است. با توجه به جایگاه اثرگذار و کلیدی آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان وزارت جهاد کشاورزی، ضرورت انجام این تحقیق برای شناخت روش‌های اصلاح بخش‌ها و اجزای مختلف دوره‌ها آموزش ضمن خدمت کوتاه‌مدت کارکنان و ارتقای کیفیت پیامدهای این دوره‌ها تأیید گردید.

نتایج بررسی دوره‌های آموزشی وزارت جهاد کشاورزی نشان داد که از روش‌های متنوع آموزشی به‌ویژه روش‌های یادگیری الکترونیکی سریع در آموزش ضمن خدمت کارکنان بهره‌برداری صحیحی نمی‌شود (حاجی احمدی، ۱۳۸۸). در همین راستا نتایج تحقیق یعقوبی و محمد نژاد (۱۳۸۸) نیز نشان داد که با وجودی که نظر مساعدی نسبت به به‌کارگیری روش‌های یادگیری الکترونیکی دارند ولی کمبود امکانات و تجهیزات مورد نیاز برای این منظور را مانع جدی توسعه آموزش‌های ضمن خدمت کوتاه‌مدت دانسته‌اند. یافته‌های پژوهشی منفرد (۱۳۸۸) در سازمان‌های جهاد کشاورزی نشان داد که اثرات و مزایای آموزش‌های ضمن خدمت در پنج بخش "رشد ابعاد فردی و شخصیتی کارکنان"، "مزایای شغلی و تخصصی"، "همه‌انگهی با محیط کار و کاهش حوادث و اشتباهات"، "افزایش تعهد شغلی" و "بهبود وضعیت روستائیان و کشاورزان" کمتر از حد متوسط بود. این میزان اختلاف معنی‌داری در سطح یک درصد با میزان اهمیت این ابعاد در توسعه برنامه‌ها و تحقق هدف‌های سازمان‌های جهاد کشاورزی در فرایند توسعه کشاورزی داشت. به عبارتی برنامه‌های آموزش ضمن خدمت نتوانسته است مزایا و اثرات مورد انتظار را در سازمان‌های یاد شده بر جای بگذارد. البته نتایج بررسی آموزش‌های ضمن خدمت مرکز آموزش عالی امام خمینی^(۵) نشان داد که آموزش‌ها متناسب با شغل کارکنان طراحی شده و نیازهای روزمره آن‌ها را نیز برطرف نموده است (محقق معین، ۱۳۸۱). در عین حال نتایج مطالعه حاجی میررحیمی (۱۳۸۶) در مراکز و واحدهای ستادی حوزه آموزش وزارت جهاد کشاورزی نشان داد که برای اصلاح «مؤلفه برنامه‌ریزی آموزشی» در نظام آموزش ضمن خدمت کوتاه‌مدت کارکنان، لازم است که سطح و محتوای دوره‌های آموزشی با طبقه شغلی کارکنان تطبیق داده شود و برای شاغلین با سطح

«ارزشیابی دوره‌های طراحی شده»، عملیاتی می‌گردد. در فرایند اول، طراحی عناوین و سرفصل‌های دوره‌های آموزشی مورد نیاز کارکنان (با توجه به هدف‌های سازمانی، وظایف و تجربه شغلی یادگیرنده) و تعیین مشخصاتی مانند ساعات آموزشی نظری و عملی دوره، نحوه ارزشیابی، مشخصات فراگیران، مشخصات مدرس دوره و نحوه اجرای دوره انجام می‌شود. در فرایند دوم، دوره‌های آموزشی در اختیار کارکنان قرار داده می‌شود تا با توجه به سطح وظایف، نوع مأموریت‌ها و نوع نیاز آموزشی نسبت به انتخاب چند مورد از آن‌ها اقدام کنند. در سومین فرایند، قبل از اجرای دوره نسبت به ارزشیابی کل دو فرایند قبلی و نحوه تجدید نظر در فرایند "برنامه‌ریزی آموزشی" اقدام لازم صورت می‌پذیرد (حاجی میررحیمی، ۱۳۸۵).

در برنامه‌های بلندمدت پنج ساله توسعه کشور به‌ویژه در برنامه‌های سوم و چهارم، برنامه‌ریزان آموزش ضمن خدمت کوتاه‌مدت کارکنان دولت با وضع قوانین مناسب، تلاش‌هایی برای توسعه قابلیت‌های کارکنان انجام دادند. در همین راستا، وزارت جهاد کشاورزی به سوی اصلاح هرم قابلیت‌های نیروی انسانی و ترمیم توانمندی‌های کارکنان برای همراهی با اهداف و برنامه‌های وزارت، تغییرات وظایف و همگامی با پیشرفت علوم و فناوری‌های کشاورزی و سایر علوم ذی‌ربط، حرکت کرد (صدر السادات، ۱۳۸۹). استفاده از سامانه اینترنتی آموزش کارکنان برای ثبت‌نام، انتخاب و ارزشیابی دوره‌ها، شروع عملیات تعیین دوره‌های آموزشی مورد نیاز کارکنان از حداقل یک ماه قبل و از طرفی تعریف پودمان‌های آموزشی برای هر یک از رشته‌های شغلی در وزارت جهاد کشاورزی در همین راستا بود، ولی این روند در برنامه پنجم توسعه به‌صورت مناسبی تداوم نیافت و با کم توجهی بسیاری مواجه شد (میثمی تبار، ۱۳۹۴) و همین روند موجب نقصان دانش و مهارت کارکنان وزارت جهاد کشاورزی در مواجهه با مشکلات بخش کشاورزی شد (حاجی میررحیمی، ۱۳۹۴). نتایج مطالعات در سازمان‌های جهاد کشاورزی نشان داد که دوره‌های آموزشی کارکنان یا به خوبی اجرا نمی‌شوند، یا به اندازه کافی و در حد اهمیتشان مورد توجه قرار نمی‌گیرند (منفرد، ۱۳۸۹). یافته‌های محقق معین (۱۳۸۱) در خصوص میزان اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت مرکز آموزش عالی امام خمینی^(۵) وزارت جهاد کشاورزی نشان داد که این

تحصیلات مختلف، محتوای آموزشی متفاوتی طراحی گردد. از جانب دیگر، با توجه به اشکالاتی که در احراز پست‌های سازمانی وجود دارد، برای افراد دارای رشته‌ی تحصیلی کاملاً مرتبط، مرتبط و غیر مرتبط دوره‌های آموزشی متفاوت و تکمیلی در نظر گرفته شود.

نتایج تحقیقات نشان دادند که برنامه‌ریزی و اجرای دوره‌های آموزش کارکنان به خوبی صورت نمی‌گیرد و این فرایند نیازمند اصلاح روش‌ها و ساختارهای خود است. در همین راستا، یافته‌های تحقیق کاظمی و همراهی (۱۳۸۸) نشان داد که با توجه به اینکه سطح مطلوبیت ابعاد درون داد و برون‌داد دوره‌های آموزش ضمن خدمت سازمان‌های دولتی استان فارس مورد تأیید نمی‌باشد، برای اصلاح این دوره‌ها لازم است از امکانات و تجهیزات آموزشی مناسب و مدرسان مجرب و دارای تحصیلات مرتبط با دروس تدریس شده استفاده شود، در برنامه‌ریزی و اجرای دوره‌ها از کارکنان مجرب در حوزه آموزش کارکنان بکار گرفته شود و ضمن اختصاص بودجه کافی به حوزه آموزش و پژوهش و جایگاه تحقیقات در نظام آموزش ضمن خدمت کارکنان شفاف شود. نتایج مطالعات صفایی موحد و همکاران (۱۳۹۲) در آموزش و پرورش نشان داد که برای اصلاح و افزایش اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت دبیران، لازم است که: بهره‌گیری از محتوای آموزشی برگرفته از جدیدترین یافته‌های علمی، برگزاری جلسات هم‌اندیشی و تعاملات بیشتر بین طراحان دوره‌ها و دبیران، نیازسنجی آموزشی صحیح و دقیق، اصلاح سیستم‌های جبران خدمت و توجه به گواهی‌نامه‌های دوره‌های آموزشی به عنوان یکی از ملاک‌های تعیین پاداش و توسعه و تجهیز سایت برگزاری دوره‌های مجازی در دستور کار برنامه‌ریزان نظام آموزش ضمن خدمت قرار گیرد.

نتایج مطالعه علوی و شریعتی (۱۳۸۹) نیز نشان داد کارکنان علوم پزشکی تهران از آموزش‌های ضمن خدمت الکترونیکی رضایت کمی دارند و سابقه خدمت و مدرک تحصیلی تأثیری در دیدگاه آنان نسبت به کیفیت این دوره‌ها ایجاد نکرده است. نتایج مطالعه‌ای در خصوص زمینه‌های اصلاح برنامه آموزش ضمن خدمت کارکنان سازمان آموزش و پرورش استان قم نشان داد که باید قبل از نیازسنجی آموزشی، با توجه به اهمیت شرح وظایف در شناسایی استانداردهای آموزشی، دیدگاه خبرگان شغلی و نیز نتایج شبکه‌ی شغلی در حوزه‌ی مورد مطالعه بررسی

شود. از طرفی، «کیفیت تدریس مدرسان» مهم‌ترین عامل در بهبود کیفیت دوره‌های آموزش ضمن خدمت بوده و لازم است از مدرسان کارآمد و خبره استفاده شود (سادات‌حسینی و همکاران، ۱۳۹۴). همچنین لازم است مدلی جامع و کامل برای سنجش اثربخشی آموزش‌ها طراحی و اجرا شود تا از یک سو مدیران و کارکنان سازمان، تصویری روشن‌تر از کم و کیل فعالیت‌های آموزشی به دست آورند و نسبت به اصلاح مستمر این دوره‌ها اقدام شود (همان منبع).

نتایج مطالعه‌ای در نیجریه نشان داد که رضایت کارکنان کتابخانه‌های دانشگاه نیجریه از آموزش‌های ضمن خدمت مادامی که این برنامه‌ها مورد حمایت سازمان مربوطه است و تسهیلات کافی برای اجرای برنامه‌های آموزشی وجود دارد، در حد مناسب است. در این تحقیق اکثر پاسخگویان معتقد بودند که انتخاب دوره‌های آموزشی با توجه به نیازهای شغلی‌شان صورت می‌گیرد و افزایش بهره‌وری، ایجاد اعتماد به نفس و فرصت رشد و همکاری بیشتر با همکاران از نتایج آموزش کارکنان است. همچنین، محدودیت‌های مالی شخصی، نبود وقت، فقدان برنامه‌های حمایتی، عدم وجود امکانات آموزشی و عدم تأثیر در ارتقای شغلی، از جمله نقاط ضعف برنامه‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان بوده و پیشنهاد شده است که از مشارکت کافی کارکنان در برنامه‌های آموزش کارکنان استفاده شود (Agbo, 2015). اوزکان و گاندوز (Ozcan & Gunduz, 2015) در تحقیقات خود در خصوص ارزیابی برنامه‌های ضمن خدمت انجمن‌ها به روش کیفی (مصاحبه نیمه ساختار یافته) به این نتیجه دست یافتند که برنامه‌های آموزش ضمن خدمت با توجه به موضوعات اساسی و مورد نیاز، طراحی و آماده اجرا می‌باشد و برای اصلاح این برنامه‌ها، لازم است تمرکز اصلی بر نیازسنجی آموزشی اعضای انجمن‌ها و طراحی صحیح دوره‌ها و تدوین محتوای آموزشی مناسب قرار گیرد. نتایج تحقیق رحمانی و همکاران (Rahmani et al., 2014) در شهرستان بستک نشان داد که برای بهبود تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت معلمان بر موفقیت شغلی آنان ضروری است این دوره‌ها توسط کارشناسان مجرب برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی شوند، عملکرد معلمان بعد از شرکت در دوره‌های آموزشی به‌طور مستمر ارزشیابی شود و مدیران دوره‌های مذکور ضمن توجه به دیدگاه‌های

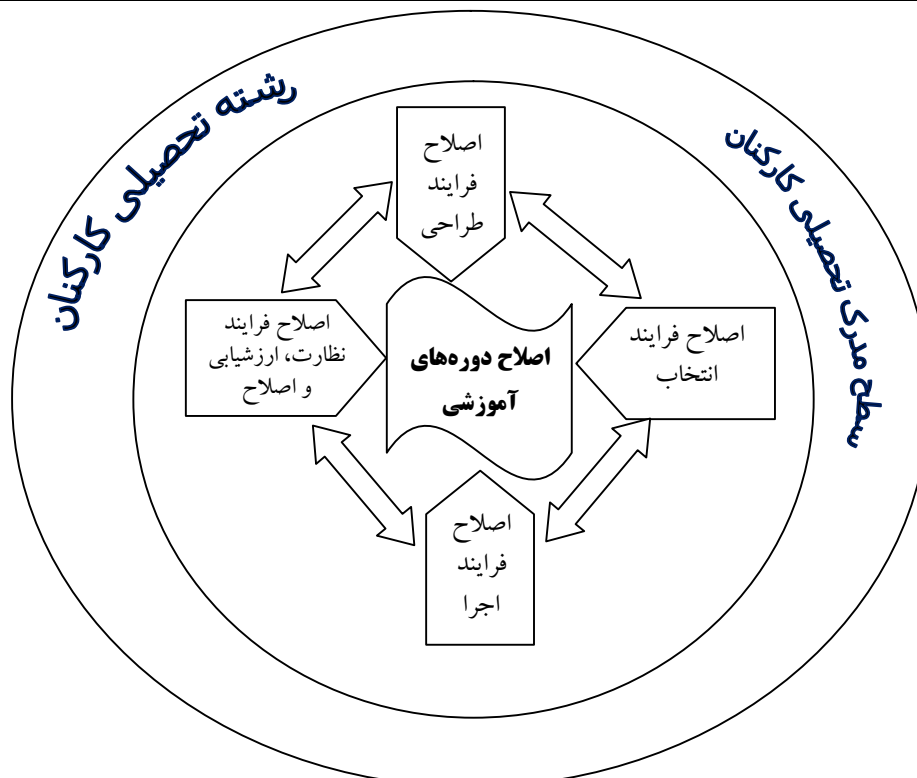
به‌طور کلی، با وجود اهمیت همه ابعاد و اجزای دوره‌های آموزش ضمن خدمت کوتاه‌مدت کارکنان، بخش برنامه‌ریزی آموزشی و اجرایی از موقعیت کلیدی در فرایند افزایش بهره‌وری این دوره‌ها برخوردار است. در عین حال مطالعات نشان داد که برنامه‌ریزی و اجرای دوره‌های آموزش کارکنان به خوبی صورت نمی‌گیرد و این فرایند اصلاح سطح اثربخشی این آموزش‌ها از طریق تدوین محتوای آموزشی سازگار با یافته‌های نوین علمی، نیازسنجی آموزشی صحیح و دقیق مخاطبین، اصلاح امکانات و تقویت تجهیزات آموزشی، ارتقای کیفیت تدریس مدرسان و استفاده از تجربیات و دانش مدرسین و خبرگان نظام آموزشی از طریق مختلف از جمله زمینه‌های اصلاح دوره‌های آموزشی است. با توجه به شرایط و چارچوب سازمانی آموزش کارکنان وزارت جهاد کشاورزی و نتایج مطالعات مختلف بررسی شده، چارچوب اصلی این بخش از برنامه‌ریزی دوره‌های آموزشی از چهار حوزه "طراحی"، "انتخاب"، "اجرا" و "نظارت، ارزشیابی و اصلاح" دوره‌های آموزشی تشکیل شده است. این حوزه‌ها در یک ارتباط تعاملی با یکدیگرند و ارزشیابی مستمر و شناخت نقاط قوت و ضعف آن‌ها، موجب تقویت و توسعه کیفی دوره‌های آموزش کارکنان می‌گردد. بر همین اساس، مهمترین عوامل تعیین‌کننده کیفیت این چهار حوزه، سطح مدرک و رشته تحصیلی کارکنان شناسایی شد. در مجموع با توجه به نظام تحلیلی پژوهش، چارچوب نظری تحقیق در قالب نگاره ۱ طراحی شد.

روش پژوهش

همان‌گونه که ذکر شد هدف تحقیق بررسی و تعیین روش‌های اصلاح دوره‌های آموزش کارکنان جهاد کشاورزی (دوره‌های آموزش ضمن خدمت کوتاه مدت کارکنان وزارت جهاد کشاورزی) از دیدگاه کارشناسان ستادی بود. این تحقیق از لحاظ روش، "توصیفی - همبستگی"، از لحاظ هدف، "کاربردی"، از لحاظ درجه کنترل متغیرها، "غیر آزمایشی" و از لحاظ شیوه جمع‌آوری اطلاعات، "پیمایشی" بود. جامعه تحقیق شامل کارشناسان حوزه ستادی وزارت جهاد کشاورزی بودند (N=۱۰۷۵) که با استفاده از فرمول کوکران به شیوه ذیل، حجم نمونه ۱۵۳ نفر تعیین شد.

معلمان نقاط قوت و ضعف دوره‌ها استخراج شود. نتایج مطالعات کانکلین و همکاران (Conklin et al., 2002) نشان داد که ضروری است برای تدوین دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان، ویژگی‌هایی مانند تطابق محتوای دوره‌ها با نیازهای شغلی آنان مورد توجه قرار گیرد و جهت اصلاح و تقویت این دوره‌ها از روش‌های "استفاده مناسب از نظام آموزش از راه دور برای کاهش زمان دسترسی کارکنان به فرصت‌ها" و "توجه به ابعاد و انواع موضوعات آموزشی مورد نیاز کارکنان شامل توسعه فردی و حرفه‌ای و مهارت‌های مدیریت و رهبری، ارتباطات و اطلاعات و فناوری" استفاده شود. مینسمایر و کلسی (Mince Moyer & Kelsey, 1999) در تحقیقی که در ایالت پنسیلوانیای آمریکا بر روی کارکنان واحدهای ترویجی انجام دادند به این نتیجه دست یافتند که برای بهینه‌سازی ساختار برنامه‌ریزی آموزشی دوره‌ی آموزش ضمن خدمت، لازم است از نظرات آموزشگران، طراحان برنامه‌های شغلی کارکنان و شرکت‌کنندگان در دوره‌های آموزشی، در طراحی و برنامه‌ریزی این دوره‌ها، تنظیم اولیه برنامه‌های آموزشی توسط آموزشگران و ارائه‌ی آن به آموزش پذیران و تنظیم محتوا و زمان برگزاری دوره‌های آموزشی و تهیه تقویم آموزشی با توافق طرفین؛ استفاده شود.

نتایج تحقیقی در ایالت کارولینای شمالی آمریکا نشان داد که برای اصلاح و تقویت برنامه‌های آموزش ضمن خدمت معلمان کشاورزی این ایالت، باید محتوای آموزشی این برنامه‌ها بر اساس نیازهای آموزشی قرن بیست و یکم تنظیم شود (Jason Davis & Jayaratne, 2015). به‌طور مثال سرفصل‌هایی مانند نقش کشاورزی در تأمین امنیت غذایی جهانی، بکارگیری یادگیری مسأله محور، برنامه‌ریزی و ارائه دروس کاربرد مهارت‌های طرز تفکر، تدریس مهارت‌های رهبری و توسعه کار گروهی و مشارکت‌های مدنی دانشجویان، بیش از پیش مورد توجه قرار گیرد. از جانب دیگر، یافته‌های پژوهش کلسی (Kelsey, 2001) در ایالت پنسیلوانیای آمریکا به این نکته اشاره دارد که از دیدگاه کارشناسان کشاورزی در نظام آموزش ضمن خدمت کارکنان باید نیازهای شغلی کارکنان مبنای برنامه‌ریزی قرار گیرد و از انواع روش‌های آموزشی متناسب و اقتصادی و مطابق موقعیت فردی و شغلی کارکنان استفاده شود.



نگاره ۱- چارچوب نظری تحقیق

دوره‌های آموزشی، «میزان اهمیت این موضوعات/مقوله‌ها در اصلاح دوره‌های آموزشی» و «میزان تأثیر دوره‌های آموزشی بر بهبود بهره‌وری شغلی» کارکنان بودند. از طیف ۱۰ درجه‌ای (۱ برای خیلی کم تا ۱۰ برای خیلی زیاد) برای بررسی میزان توجه فعلی به مقوله‌های مورد بررسی و میزان اهمیت آن‌ها در اصلاح دوره‌های آموزشی و همچنین برای تعیین میزان تأثیر دوره‌های آموزشی بر بهبود بهره‌وری شغلی کارکنان از طیف ۲۰ درجه‌ای (۱ برای خیلی کم تا ۲۰ برای خیلی زیاد) استفاده شد. برای تأیید اعتبار ظاهری، پرسشنامه تحقیق در اختیار ۱۰ نفر از مدیران مجرب و متخصصین آموزش کارکنان قرار گرفت و با انجام اصلاحاتی تأیید شد. برای تأیید پایایی پرسشنامه نیز از آزمون کرونباخ آلفا استفاده شد و ضریب آلفای محاسبه شده برای اجزای پرسشنامه بین ۰/۸۰ تا ۰/۹۴ تعیین گردید که مؤید پایایی مناسب آن بود. تعریف مفهومی "اصلاح دوره‌های آموزشی" عبارت بود از: بهبود عملکرد اجزا و مؤلفه‌های دوره‌های آموزشی و ارتقای کیفیت خروجی نظام آموزشی. ابعاد اصلاح دوره‌های آموزشی در قالب چهار بخش "طراحی"، "انتخاب"،

برای افزایش دقت تعداد ۱۶۰ پرسشنامه به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده (Simple Random Sampling) و متناسب با حجم کارشناسان شاغل هر یک از واحدهای سازمانی تکمیل شد.

$$\begin{aligned}
 & \text{حجم نمونه} = n = 160, \quad \text{حجم جامعه} = N = 1075, \quad t = 1.96 \\
 & d^2 = 0.065, \quad q = 0.5, \quad p = 0.5 \\
 & n = \frac{Nt^2 pq}{Nd^2 + t^2 pq} \\
 & n = \frac{1075 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{1075 \times 0.065^2 + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5} \cong 153
 \end{aligned}$$

ابزار سنجش پرسشنامه‌ای بود که از سه بخش اصلی «مشخصات فردی و حرفه‌ای پاسخگویان»، «تعیین میزان اهمیت و توجه کنونی به مقوله‌های اجزا و ابعاد مختلف دوره‌های آموزشی» و «سؤالات مختلف مرتبط با دوره‌های آموزشی مانند «میزان تأثیر دوره‌های آموزشی بر بهبود کارایی و اثربخشی شغلی کارکنان» تشکیل شده بود. متغیرهای تحقیق شامل «سطح مدرک و رشته تحصیلی پاسخگویان»، «میزان توجه کنونی به موضوعات/مقوله‌های

۹۲ نفر (۵۵/۴ درصد) به طبقه ۲۰-۱۱ سال سابقه خدمت و کمترین تعداد هم به طبقه کمتر از ۱۰ سال (۱۳/۳ درصد) تعلق داشت. رشته تحصیلی ۴۳ درصد پاسخگویان، علوم کشاورزی، حدود ۲۱ درصد علوم انسانی، ۲۵/۸ درصد مدیریت و 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 آن‌ها زن بودند. مسئولیت فعلی ۶۴/۶ درصد پاسخگویان کارشناس (مسئول) فنی- تخصصی/ کارشناس یا رئیس اداره و گروه و ۱۶/۷ درصد کارشناس بود. میانگین تعداد دوره‌های آموزشی که کارکنان در آن شرکت کرده بودند، ۷ دوره بود. ۳۸/۷ درصد کارکنان در پنج سال گذشته در ۲ تا ۵ دوره آموزشی شرکت کرده‌اند. از طرفی، ۳۵ درصد بین ۵ تا ۱۵ دوره و کمترین میزان به طبقه ۱۶ دوره آموزشی به بالا تعلق داشت. بررسی میزان اهمیت مقوله‌های مرتبط با «طراحی دوره‌های آموزشی» در اصلاح دوره‌های آموزشی نشان داد که میزان اهمیت این مقوله‌ها در فرایند اصلاح دوره‌ها، بیش از حد متوسط است (۷/۱۱ از ۱۰)، در حالی که در حال حاضر میزان توجه به آن‌ها ۴/۷۷ از ۱۰ می‌باشد (جدول ۱). نتایج آزمون مقایسه میانگین‌ها نیز نشان داد که اختلاف معنی‌داری بین «میزان اهمیت مقوله‌ها در فرایند اصلاح دوره‌های آموزشی» و «میزان توجه کنونی به آن‌ها» در سطح یک درصد وجود دارد (Sig = ۰/۰۰۰؛ $t = ۹/۷۳$) (جدول ۱). با توجه به میانگین‌های حاصله، در شرایط فعلی در حوزه طراحی و تدوین محتوای دوره‌های آموزشی به مقوله‌های اثرگذار توجه مورد انتظار صورت نمی‌گیرد و این موضوع می‌تواند بر کاهش بهره‌وری این دوره‌ها مؤثر بوده باشد.

در این میان دو مقوله «ویژگی‌های مدرسین خبره واجد صلاحیت تدریس در دوره آموزشی» و «سازگاری محتوای دوره با هدف‌ها و سیاست‌های واحد اجرایی» اهمیت بیشتری در بهبود فرایند طراحی دوره‌های آموزشی دارند. در عین حال، بیشترین توجه برنامه‌ریزان معطوف به «بهره‌گیری از نظرات مدرسین مجرب دوره‌های آموزش ضمن خدمت» و «ویژگی‌های مدرسین خبره واجد صلاحیت تدریس در دوره آموزشی» بوده است؛ اما به برون‌سپاری فرایند طراحی دوره‌ها توسط بخش خصوصی توانمند و بهره‌گیری از نظرات کارکنان مجرب واحد اجرایی، کمترین عنایت صورت گرفته است.

«اجرا» و «نظارت، ارزشیابی و اصلاح» تعریف شد که به ترتیب با ۱۱، ۵، ۸ و ۸ گوینه (در مجموع ۳۲ گوینه) اندازه‌گیری شدند. برای سنجش متغیر «میزان تأثیر دوره‌های آموزشی بر بهبود بهره‌وری شغلی» نیز از سؤال مستقیم (یک گوینه) استفاده شد. برای تعیین اولویت «روش‌های اصلاح دوره‌های آموزشی» از فرمول ذیل استفاده شد:

$$VR = (MI-MP)MI$$

بر این اساس، حاصل ضرب «میانگین اهمیت این مقوله‌ها در فرایند اصلاح دوره‌های آموزشی (MI)» منهای «میانگین توجه کنونی به مقوله‌های دوره‌های آموزشی (MP)» در «MI»، نشانگر امتیاز هر مقوله (VR) بوده و مبنای اولویت‌بندی قرار گرفت. به‌طور کلی، بنیان این فرمول بر ارجحیت متغیر «میزان اهمیت مقوله‌ها و نقش آن‌ها در اصلاح نهایی دوره‌های آموزشی» قرار داشت (Borich, 1980). کدبندی و تحلیل داده‌ها از طریق نرم افزار SPSS/ Win انجام شد. آماره «ضریب تغییرات» برای تعیین جایگاه هر یک از مقوله‌ها در داخل هر یک از ابعاد چهارگانه دوره‌های آموزشی، آزمون t برای تعیین سطح معنی‌داری اختلاف بین «میزان توجه کنونی» و «میزان اهمیت» مقوله‌ها در بهبود دوره‌های آموزشی و آزمون F برای مقایسه دیدگاه آزمودنی‌ها در زمینه‌های مختلف بر اساس سطح و نوع رشته تحصیلی استفاده شد. برای تدوین الگوی پیش‌بینی عوامل مداخله‌گر در تعیین میزان تأثیر دوره‌های آموزشی بر بهره‌وری شغلی کارکنان نیز از رگرسیون چندگانه به روش گام به گام (Stepwise) استفاده شد.

یافته‌ها و بحث

نتایج نشان داد که ۲۸ درصد پاسخگویان در معاونت‌های: مدیریت و توسعه منابع انسانی، ۲۱ درصد در امور دام، ۱۹ درصد در امور اقتصادی و برنامه‌ریزی، ۱۷/۹ درصد در تولیدات گیاهی، ۱۴ درصد در امور آب و خاک و صنایع و مابقی در حوزه‌ی حراست، دفتر نمایندگی ولی فقیه، روابط عمومی، امور مجلس، دفتر امور بین‌الملل و حوزه وزارتی اشتغال داشتند. میانگین سن پاسخگویان ۴۲ سال و انحراف معیار آن ۶/۹۲ محاسبه شد. 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 سابقه خدمت کارکنان مورد بررسی ۱۷/۵ سال با انحراف معیار ۶/۵۷ بود. بیشترین تعداد با

جدول ۱- توزیع آماری میزان اهمیت و "توجه کنونی" به مقوله‌های بخش «طراحی دوره‌های آموزشی»

مقوله‌ها	میزان اهمیت		میزان توجه فعلی		تغییرات
	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	
ویژگی‌های مدرسین خبره واجد صلاحیت تدریس در دوره آموزشی	۷/۷۳	۲/۳۹	۵/۵۵	۲/۳۷	۰/۴۲۷
سازگاری محتوای دوره با هدف‌ها و سیاست‌های واحد اجرایی	۷/۵۹	۲/۴۶	۵/۱۶	۲/۳۹	۰/۴۶۳
بهره‌گیری از نظرات مدرسین مجرب دوره‌های آموزش ضمن خدمت	۷/۲۶	۲/۳۸	۵/۱	۲/۱۷	۰/۴۲۶
استفاده از کارشناسان مجرب برنامه‌ریزی آموزشی در طراحی دوره‌ها	۷/۳۳	۲/۵۱	۴/۳۴۴	۲/۱۷	۰/۴۴۳
بهره‌گیری از نظرات کارکنان مجرب واحد اجرایی	۷/۰۸	۲/۶۵	۴/۴۸	۲/۴۲	۰/۵۳۹
رعایت اصول برنامه‌ریزی آموزشی مانند تفکیک محتوای دوره‌ها با توجه به سطح مدرک، نوع تخصص، تجربیات و رشته شغلی کارکنان، تناسب طول دوره با محتوای آن و...	۷/۳۹	۲/۷۶	۴/۸۶	۲/۵۹	۰/۵۳۳
تنظیم محتوای دوره‌های آموزشی با توجه به نیازهای شغلی کارکنان و کاربردی بودن آن‌ها	۷/۱۲	۲/۶۲	۴/۸۹	۲/۲۸	۰/۴۶۷
هدفمندی دوره‌ها برای هر کارمند در طول خدمت	۷/۲۸	۲/۸۲	۴/۲۷	۲/۵۲	۰/۵۹
مشخص کردن روش صحیح اجرای دوره‌ها (شامل: کارگاه آموزشی، بازدید، از راه دور و...)	۶/۹۸	۲/۷۱	۴/۷۳	۲/۴۱	۰/۵۰۹
تعیین میزان اختیار مدرسین در تغییر سرفصل و محتوای دوره‌ها در هنگام تدریس	۶/۳	۲/۷۲	۴/۸۸	۲/۵۸	۰/۵۲۹
اتخاذ سیاست برون‌سپاری برای طراحی دوره‌ها (طراحی توسط بخش خصوصی)	۶/۲۴	۲/۸۲	۴/۵۲	۳/۷۳	۰/۶۹۱
	۷/۱۱	-	۴/۷۷	-	-
	میانگین				
		t= ۹/۷۳			
		Sig= ۰/۰۰۰			

تعیین دوره‌های آموزشی مورد نیاز از حداقل یک ماه قبل و از طرفی تعریف پودمان‌های آموزشی برای هر یک از رشته‌های شغلی در وزارت جهاد کشاورزی، توجه بیشتر به دو مقوله فوق در شرایط فعلی طبیعی به نظر می‌رسد.

نتایج بررسی مقوله‌های بخش "اجرای دوره‌های آموزشی" نشان داد که میزان اهمیت آن‌ها در اصلاح دوره‌های آموزشی در حد "زیاد" است (۷/۸۸ از ۱۰)، ولی میزان توجه به آن‌ها در شرایط حاضر "کمتر از حد متوسط" است (۴/۹ از ۱۰) و اختلاف معنی‌داری نیز در سطح یک درصد بین این دو موقعیت وجود دارد (Sig = ۰/۰۰۰؛ t = ۱۲/۸۲). در عین حال، دو مقوله "وجود امکانات و تسهیلات رفاهی در طول برگزاری دوره" و "استفاده از اساتید توانمند، با تجربه و آشنا با وظایف و برنامه‌های واحد اجرایی" بیش از سایر مقوله‌ها در اصلاح دوره‌های آموزشی اهمیت دارند و هم اکنون نیز به همین دو موضوع، بیشتر از سایر مقوله‌ها توجه می‌شود (جدول ۳). از طرفی کم توجهی به نکات پیش‌بینی‌شده در برنامه اجرایی دوره‌های آموزشی مانند کیفیت ورودی کارکنان و برگزاری دوره‌های فنی- تخصصی در آزمایشگاه‌ها و کارگاه‌های ذی‌ربط و مزرعه، کیفیت و سطح پیامدهای دوره‌های آموزشی احتمالاً کاهش داده است.

بدیهی است که عدم بهره‌گیری مؤثر از قابلیت‌های تجربی و فنی بخش خصوصی و کارکنانی که در خود واحد اجرایی شاغل هستند، اثرات نامطلوبی بر تهیه محتوای کاربردی برای دوره‌های آموزشی دارد.

بخش دیگری از یافته‌ها نشانگر آن بود که میزان اهمیت مقوله‌های مرتبط با "انتخاب دوره‌های آموزشی" در فرایند اصلاح دوره‌های آموزشی در حد نسبتاً مناسب است (۷/۱۲ از ۱۰)، ولی میزان توجه فعلی به آن‌ها کمتر از حد متوسط است (۴/۴ از ۱۰). نتایج آزمون مقایسه میانگین‌ها نیز نشان داد که اختلاف معنی‌داری در سطح یک درصد بین این دو موقعیت وجود دارد (Sig = ۰/۰۰۰؛ t = ۱۱/۹۵) (جدول ۲). از میان دو مقوله‌های مورد بررسی، دو مقوله "استفاده از نظرات کارکنان به صورت شفاهی و مکتوب" و "دسترسی کارکنان به دفترچه دوره‌های آموزشی خود" اهمیت بالاتری در بهبود "انتخاب دوره‌های آموزشی" دارند. همچنین، در شرایط حاضر بیشترین توجه به مقوله‌های "تناسب رتبه شغلی کارکنان با نوع دوره‌ی انتخابی" و "وجود فرصت کافی برای انتخاب دوره‌ها توسط کارکنان و مدیران آن‌ها" صورت می‌پذیرد (جدول ۲). همان‌طوری که قبلاً نیز اشاره شد، استفاده از سامانه اینترنتی آموزش کارکنان و آغاز عملیات

بررسی روش‌های اصلاح دوره‌های آموزش ضمن خدمت کوتاه‌مدت کارکنان وزارت ...

توانمند، با تجربه و آشنا با وظایف و برنامه‌های واحد اجرایی" در اولویت قرار گرفت. برای بهبود بخش "نظارت، ارزشیابی و اصلاح دوره‌های آموزشی" نیز سه روش "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 ...) در اولویت برنامه‌ریزی واقع شد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

نظام آموزش ضمن خدمت کوتاه‌مدت کارکنان، با داشتن مؤلفه‌های آموزشگر، یادگیرنده، اهداف و فلسفه آموزش ضمن خدمت، مواد و فناوری آموزشی، سازمان و تشکیلات و ... از چهار بخش عملیاتی شامل: طراحی، انتخاب نهایی، اجرا و نظارت، ارزشیابی و اصلاح دوره‌های آموزشی تشکیل شده است. در این میان بخش مهمی از ضعف کیفی دوره‌های آموزشی به نواقص موجود در این چهار حوزه بر می‌گردد. نتایج بررسی‌ها نشان داد که دوره‌های آموزشی کارکنان وزارت جهاد کشاورزی با ضعف‌هایی روبروست و این موضوع میزان کارآمدی این دوره‌ها را کاهش داده است. تحقیق حاضر با هدف دستیابی به وضعیت موجود دوره‌های آموزشی و روش‌های اصلاح این دوره‌ها، انجام شد.

داده‌های جدول ۹ نشانگر وجود تفاوت فاحش بین "اهمیت روش‌های اصلاح دوره‌های آموزشی" و "میزان توجه به آن‌ها در شرایط حاضر" است. نتایج اولویت‌بندی روش‌های اصلاح دوره‌های آموزشی با استفاده از فرمول مورد اشاره در بخش روش تحقیق، نشان داد که برای اصلاح بخش "طراحی دوره‌های آموزشی" باید موضوعات "هدفمندی دوره‌ها برای هر کارمند در طول خدمت"، "رعایت اصول برنامه‌ریزی آموزشی مانند تفکیک محتوای دوره‌ها با توجه به سطح مدرک، نوع تخصص، تجربیات و رشته شغلی کارکنان، تناسب طول دوره با محتوای آن" و "سازگاری محتوای دوره با هدف‌ها و سیاست‌های واحد اجرایی" در صدر برنامه‌ها قرار گیرند (جدول ۹). از مهمترین اقدامات برای بهبود بخش انتخاب نهایی دوره‌های آموزشی "استفاده از نظرات کارکنان به صورت شفاهی و مکتوب برای گزینش دوره‌های آموزشی"، "تناسب رتبه شغلی کارکنان با نوع دوره‌ی انتخابی" و "وجود فرصت کافی برای انتخاب دوره‌ها توسط کارکنان و مدیران آن‌ها" در اولویت قرار دارند. در خصوص بهبود مدیریت اجرایی دوره‌ها کاربرد روش‌های "برگزاری دوره‌های فنی- تخصصی در آزمایشگاه‌ها و کارگاه‌های ذی‌ربط، مزرعه و ..."، "توجه به بخش عملی دوره‌های آموزشی به ویژه اجرای پروژه‌ها و بازدیدهای پیش‌بینی شده" و "استفاده از اساتید

جدول ۳- توزیع آماری میزان "اهمیت" و "توجه کنونی" به مقوله‌های بخش «اجرای دوره‌های آموزشی»

مقوله‌ها	میزان اهمیت		میزان توجه فعلی		ضریب ضریب
	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	
وجود امکانات و تسهیلات رفاهی در طول برگزاری دوره	۸/۳۶	۲/۲۰	۵/۲۸	۲/۲۵	۰/۴۲۷
استفاده از مدرسین توانمند، با تجربه و آشنا با وظایف و برنامه‌های واحد اجرایی	۸/۰۰	۲/۲۱	۵/۴۵	۲/۳۶	۰/۴۳۳
استفاده از کارشناسان با تجربه جهت برنامه‌ریزی اجرایی دوره‌ها	۷/۹۳	۲/۲۹	۵/۲۰	۲/۳۳	۰/۴۴۸
وجود امکانات سمعی و بصری متناسب با فناوری‌های آموزشی روز	۸/۰۶	۲/۳۳	۵/۲۵	۲/۳	۰/۴۳۸
اجرا در مکان و زمان مناسب (عدم تداخل با زمان‌های مهم کاری، دوری/نزدیکی به محل خدمت)	۷/۸۰	۲/۲۸	۵/۱۱	۲/۴۹	۰/۴۸۹
عملی کردن نکات پیش‌بینی‌شده در برنامه اجرایی (مانند کیفیت ورودی کارکنان)	۷/۴۴	۲/۴۴	۵/۲۰	۴/۸۹	۰/۹۴۱
توجه به بخش عملی دوره‌ها به ویژه اجرای پروژه‌ها و بازدیدهای پیش‌بینی شده	۷/۸۵	۲/۶	۴/۳۱	۲/۵	۰/۶
برگزاری دوره‌های فنی- تخصصی در آزمایشگاه‌ها و کارگاه‌های ذی‌ربط، مزرعه و ...	۷/۶۶	۲/۷۹	۳/۵۴	۲/۵۸	۰/۷۲۸
میانگین	۷/۸۸	-	۴/۹۰	-	-

$$t = ۱۲/۸۲ \quad \text{Sig} = ۰/۰۰۰$$

جدول ۴- توزیع آماری میزان "اهمیت" و "توجه کنونی" به مقوله‌های بخش «نظارت، ارزشیابی و اصلاح دوره‌های آموزشی»

مقوله‌ها	میزان اهمیت		میزان توجه فعلی		ضریب تغییرات
	انحراف میانگین	ضریب تغییرات	انحراف میانگین	ضریب تغییرات	
نظارت بر امور اجرایی دوره‌ها (شرایط فیزیکی، زمان و ...)	۷/۸	۱/۹۶	۵/۱۱	۳/۴۲	۰/۶۷
نظارت بر کیفیت محتوای علمی و کاربردی دوره‌های آموزشی	۸/۱۱	۲/۲۲	۴/۸	۲/۴۴	۰/۵۰۸
نظارت بر کیفیت و توانایی فنی و حرفه‌ای مدرسین	۸/۰۱	۲/۱۹	۴/۹۸	۲/۳	۰/۴۶۳
ارزیابی و اصلاح عناوین و سرفصل دوره‌ها هم‌زمان با تغییرات وظایف واحد اجرایی	۷/۹۴	۲/۲۵	۴/۶۲	۲/۳۷	۰/۵۱۲
نظارت بر سازگاری محتوای دوره با مسئولیت‌ها و وظایف کارکنان شرکت‌کننده	۷/۸۶	۲/۴۱	۴/۴۴	۲/۴۷	۰/۵۵۷
تعیین اثربخشی و کارایی دوره آموزشی و پیامدهای اجرای آن	۷/۸	۲/۴۲	۴/۳۰	۲/۲۹	۰/۵۳۴
اصلاح فرآیند انتخاب دوره‌ها با توجه به نتایج ارزشیابی پس از اجرای دوره‌ها	۷/۷۲	۲/۴۶	۴/۸۳	۴/۷۲	۰/۹۷۷
اصلاح مستمر دوره‌ها (عنوان، محتوا و ...) بر اساس نتایج ارزشیابی	۷/۷۳	۲/۴۸	۴/۲	۲/۴	۰/۵۷۳
میانگین	۷/۸۷	-	۴/۶۶	-	-

t = ۱۳/۵۸ Sig = ۰/۰۰۰

جدول ۵- نتایج آزمون t در زمینه‌ی تفاوت دیدگاه کارکنان بر اساس "سطح مدرک تحصیلی"

بخش‌ها و اجزای نظام آموزشی	گروه‌ها	میانگین	انحراف معیار	آماره t	سطح معنی‌داری
طراحی دوره‌های آموزشی	کارشناسی	۵۱/۰۸	۱۸/۰۳	-۱/۴۴	۰/۱۵۷
	کارشناسی ارشد	۵۸/۲۵	۲۳/۸۸		
انتخاب دوره‌های آموزشی	کارشناسی	۲۲/۰۹	۱۰/۲۲	۰/۰۹۴	۰/۹۲۶
	کارشناسی ارشد	۲۱/۹	۱۰/۰۹		
اجرای دوره‌های آموزشی	کارشناسی	۴۰/۳۳	۱۴/۹	۰/۸۶	۰/۳۹۱
	کارشناسی ارشد	۳۷/۵۶	۱۷/۳۵		
نظارت، ارزشیابی و اصلاح دوره‌های آموزشی	کارشناسی	۳۸/۰۹	۱۷/۰۵	-۰/۷۱۱	۰/۴۷۸
	کارشناسی ارشد	۴۰/۵	۱۸/۳۳		

جدول ۶- نتایج آزمون F در زمینه‌ی تفاوت دیدگاه کارکنان بر اساس "رشته تحصیلی"

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Square	Groups	ابعاد دوره‌های آموزشی
۰/۶۸۸	۰/۶۱۶	۲۳۵/۹۹	۵	۱۱۷۹/۹۳	بین گروه‌ها	طراحی
		۳۸۲/۹۲	۱۰۹	۴۱۷۳۷/۸۷	درون گروه‌ها	
۰/۳۵۶	۱/۱۱۴	۱۱۵/۱۲	۵	۵۷۵/۶	بین گروه‌ها	انتخاب
		۱۰۳/۳۲	۱۲۱	۱۲۵۰۱/۸۹	درون گروه‌ها	
۰/۴۲۹	۰/۹۸۶	۲۳۶/۹۲	۵	۱۱۸۴/۵۷	بین گروه‌ها	اجرا
		۲۴۰/۲۸۵	۱۲۳	۲۹۵۵۵/۰۲	درون گروه‌ها	
۰/۴۸۲	۰/۹۰۲	۲۴۴/۵۹	۵	۱۲۲۲/۹۳	بین گروه‌ها	نظارت، ارزشیابی و اصلاح
		۲۷۱/۱۱۳	۱۳۶	۳۶۸۷۱/۳۶	درون گروه‌ها	

بررسی روش‌های اصلاح دوره‌های آموزش ضمن خدمت کوتاه‌مدت کارکنان وزارت ...

جدول ۷- توزیع آماری "میزان تأثیر دوره‌های آموزشی برگزار شده در بهبود بهره‌وری شغلی کارکنان"

رتبه	ضریب تغییرات	انحراف معیار	میانگین	دوره‌های آموزشی
۱	۰/۳۸	۲/۴۱	۶/۲۸	دوره‌های عمومی
۲	۰/۴۱۱	۲/۵۹	۶/۳	دوره‌های تخصصی (مرتبط با حوزه تخصصی واحد اجرایی)
۳	۰/۴۳	۲/۷۵	۶/۳۸	دوره‌های عقیدتی
			۶/۳۲	میانگین

جدول ۸- نتایج رگرسیون چند متغیره گام به گام

مرحل	متغیر مستقل	B	SEB	Beta	t	Sig.	R	R ²
۱	طراحی دوره‌های آموزشی	۰/۲۷۸	۰/۰۴۰	۰/۴۶۷	۶/۹۰۵	۰/۰۰۰	۰/۴۶۷	۰/۳۱۸
	ضریب ثابت	۲۲/۳۳۱	۲/۲۹۲	-	۹/۷۴۱	۰/۰۰۰		

$$Y = ۲۲/۳۳۱ + ۰/۲۷۸ X_1$$

Y = میزان تأثیر دوره‌های آموزشی در بهره‌وری شغلی کارکنان

X₁ = طراحی دوره‌های آموزشی

جدول ۹- اولویت‌بندی روش‌های اصلاح دوره‌های آموزشی

تفریق میانگین‌ها × میانگین اهمیت	میانگین اهمیت	میانگین وضعیت فعلی	شیوه‌های اصلاح
بخش " طراحی " دوره‌های آموزشی			
۲۱/۹۷	۷/۲۸	۴/۲۷	هدفمندی دوره‌ها برای هر کارمند در طول خدمت
۱۸/۶۳	۷/۳۹	۴/۸۶	رعایت اصول برنامه‌ریزی آموزشی مانند: تفکیک محتوای دوره‌ها با توجه به سطح مدرک، نوع تخصص، تجربیات و رشته شغلی کارکنان، تناسب طول دوره با محتوای آن و ...
۱۸/۴۶	۷/۵۹	۵/۱۶	سازگاری محتوای دوره با هدف‌ها و سیاست‌های واحد اجرایی
۱۸/۴۳	۷/۰۸	۴/۴۸	بهره‌گیری از نظرات کارکنان مجرب واحد اجرایی
۱۷/۸۴	۷/۳۳	۴/۸۹	استفاده از کارشناسان مجرب برنامه‌ریزی آموزشی در طراحی دوره‌ها
۱۶/۸۹	۷/۷۳	۵/۵۵	ویژگی‌های مدرسین خبره واجد صلاحیت تدریس در دوره آموزشی
۱۵/۸۵	۷/۱۲	۴/۸۹	تنظیم محتوای دوره‌های آموزشی با توجه به نیازهای شغلی کارکنان و کاربردی بودن آنها
۱۵/۷۱	۶/۹۸	۴/۷۳	مشخص کردن روش صحیح اجرای دوره‌ها(شامل: کارگاه آموزشی، بازدید، از راه دور و ...)
۱۵/۶۹	۷/۲۶	۵/۱	بهره‌گیری از نظرات مدرسین مجرب دوره‌های آموزش ضمن خدمت
۱۵/۶۶	۶/۲۴	۳/۷۳	اتخاذ سیاست برون‌سپاری برای طراحی دوره‌ها(طراحی توسط بخش خصوصی)
۸/۹۴	۶/۳	۴/۸۸	تعیین میزان اختیار مدرسین در تغییر سرفصل و محتوای دوره‌ها در هنگام تدریس
بخش " انتخاب " دوره‌های آموزشی			
۲۳/۱	۷/۴۹	۴/۴۱	استفاده از نظرات کارکنان به صورت شفاهی و مکتوب
۲۱/۹	۷/۳۶	۴/۳۹	تناسب رتبه شغلی کارکنان با نوع دوره انتخابی
۲۰/۶	۷/۲۵	۴/۴	وجود فرصت کافی برای انتخاب دوره‌ها توسط کارکنان و مدیران آنها
۱۹/۸	۷/۰۶	۴/۲۶	دسترسی کارکنان به "دفترچه دوره‌های آموزشی" خویش
۱۱/۵۲	۶/۴	۴/۶	استفاده از دیدگاه مدیران مستقیم کارکنان
بخش " مدیریت اجرایی " دوره‌های آموزشی			
۳۱/۵۷	۷/۶۶	۳/۵۴	برگزاری دوره‌های فنی - تخصصی در آزمایشگاه‌ها و کارگاه‌های ذیربط، مزرعه و ...
۲۸/۸۶	۷/۸۵	۴/۱۷	توجه به بخش عملی دوره آموزشی به ویژه اجرای پروژه‌ها و بازدیدهای پیش‌بینی شده
۲۴/۳۷	۸	۵/۴۵	استفاده از مدرسین توانمند، با تجربه و آشنا با وظایف و برنامه‌های واحد اجرایی
۲۳/۱۸	۷/۸	۵/۱۱	اجرا در مکان و زمان مناسب(عدم تداخل با زمان‌های مهم کاری، دوری/نزدیکی به محل خدمت)
۲۲/۴۵	۷/۹۳	۵/۲	استفاده از کارکنان با تجربه جهت برنامه‌ریزی اجرایی دوره‌ها
۲۱/۲۷	۸/۰۶	۵/۲۵	وجود امکانات سمعی و بصری متناسب با فناوری‌های آموزشی روز
۱۹/۶۶	۸/۳۶	۵/۲۸	وجود امکانات و تسهیلات رفاهی در طول برگزاری دوره
۱۶/۶۷	۷/۴۴	۵/۲	عملی کردن نکات پیش‌بینی‌شده در برنامه اجرایی؛ (مانند کیفیت ورودی کارکنان و ...)

بررسی روش‌های اصلاح دوره‌های آموزش ضمن خدمت کوتاه‌مدت کارکنان وزارت ...

ادامه جدول ۹

تفریق میانگین‌ها × میانگین اهمیت	میانگین اهمیت	میانگین وضعیت فعلی	شیوه‌های اصلاح
بخش "نظارت، ارزشیابی و اصلاح" دوره‌های آموزشی			
۲۸/۸۲	۸/۱۱	۴/۸	نظارت بر کیفیت محتوای علمی و کاربردی دوره‌های آموزشی
۲۷/۳۲	۷/۸	۴/۳۰	تعیین اثربخشی و کارایی دوره آموزشی و پیامدهای اجرای آن
۲۷/۲۳	۷/۷۳	۴/۲	اصلاح مستمر دوره‌ها (عنوان، محتوا و ...) بر اساس نتایج ارزشیابی
۲۶/۸۹	۷/۸۶	۴/۴۴	نظارت بر سازگاری محتوای دوره با مسئولیتها و وظایف کارکنان شرکت‌کننده
۲۶/۳۳	۷/۹۴	۴/۶۲	ارزشیابی و اصلاح عناوین و سرفصل دوره‌ها هم‌زمان با تغییرات وظایف واحد اجرایی
۲۴/۲۴	۸/۰۱	۴/۹۸	نظارت بر کیفیت و توانایی فنی و حرفه‌ای مدرسین
۲۲/۳۴	۷/۷۲	۴/۸۳	اصلاح فرآیند انتخاب دوره‌ها با توجه به نتایج ارزشیابی پس از اجرای دوره‌ها
۲۱/۰۹	۷/۸	۵/۱۱	نظارت بر امور اجرایی دوره‌ها (شرایط فیزیکی، زمان و ...)

کارکنان، تناسب طول دوره با محتوای آن و ...» و «سازگاری محتوای دوره با هدفها و سیاست‌های واحد اجرایی» در اولویت برنامه‌ریزی قرار گیرند. در حوزه «انتخاب دوره‌های آموزشی " شیوه‌های «استفاده از نظرات کارکنان به صورت شفاهی و مکتوب»، «تناسب رتبه شغلی کارکنان با نوع دوره‌ی انتخابی» و «وجود فرصت کافی برای انتخاب دوره‌ها توسط کارکنان و مدیران آن‌ها» برای اصلاح این حوزه باید در صدر توجهات برنامه‌ریزان آموزشی قرار گیرد. این نتایج با بخشی از یافته‌های رحمانی و همکاران (Rahmani et al., 2014)، اوزر (Ozer, 2004) و آگبو (Agbo, 2015) همخوانی دارد. از بعد توجه به استانداردهای برنامه‌ریزی آموزشی نتایج تحقیق با یافته‌های سادات حسینی و همکاران (۱۳۹۴) و کلسی (Kelsey, 2001) همخوانی دارد. در این مطالعات نیز محققین عدم توجه به نظرات فراگیران را عامل بی‌انگیزگی آنان به شرکت در دوره‌های آموزشی تلقی کرده‌اند و پیشنهاد دادند که از نظرات ایشان در برنامه‌ریزی دوره‌های آموزشی به درستی استفاده شود. در حوزه «اجرای دوره‌های آموزشی» نیز ضروری شناخته شد که با توجه به محدودیت‌های موجود اعتباری و از طرفی تحولات روش‌های آموزشی، شیوه‌های عملیاتی «برگزاری دوره‌های فنی - تخصصی در آزمایشگاه‌ها و کارگاه‌های ذی‌ربط، مزرعه و ...»، «توجه به بخش عملی دوره‌ی آموزشی به ویژه اجرای پروژه‌ها و بازدیدهای پیش‌بینی شده» و «استفاده از اساتید توانمند، با تجربه و آشنا با وظایف و برنامه‌های واحد اجرایی» و «اجرا در مکان و زمان مناسب (عدم تداخل با زمان‌های مهم کاری، دوری/نزدیکی به محل خدمت)» در اولویت بکارگیری قرار گیرند. این نتایج با نتایج پژوهشی کانکلین و همکارانش (Conklin et al., 2002)، حاجی‌احمدی (۱۳۸۸) و نتایج

نتایج نشان داد که اهمیت ۳۲ مقوله مورد بررسی در فرایند اصلاح چهار حوزه‌ی طراحی، انتخاب، اجرا و نظارت، ارزشیابی و اصلاح دوره‌های آموزشی «زیاد» است. در این میان اهمیت مقوله‌های حوزه «اجرا» بیشتر از سایر حوزه‌ها بوده و هم‌اکنون نیز بیشتر به این مقوله‌ها توجه می‌شود. همچنین کمترین توجه در حال حاضر به مقوله‌های بخش انتخاب دوره‌های آموزشی صورت می‌پذیرد (۴/۴ از ۱۰). البته به‌طور کلی اختلاف معنی‌داری بین میزان اهمیت آن‌ها و میزان توجهی که هم‌اکنون به مقوله‌های هر یک از این چهار حوزه صورت می‌گیرد، دیده شد. این نتایج با یافته‌های پژوهشی منفرد (۱۳۸۸)، کاظمی و همراهی (۱۳۸۸) و مینسمایر و کلسی (Mince Moyer & Kelsey, 1999) همخوانی دارد. در عین حال با نتایج مطالعه محقق معین (۱۳۸۱) و اوزکان و گاندوز (Ozcan & Gunduz, 2015) سازگاری ندارد. در بخش «انتخاب دوره‌ها» نیز نتایج تحقیق با یافته‌های آگبو (Agbo, 2015) همخوانی ندارد. این عدم همخوانی احتمالاً به دلیل شیوه برنامه‌ریزی و اجرای پودمانی آموزش کارکنان وزارت جهاد کشاورزی در چند سال اخیر باشد. در این روش عناوین و سرفصل دوره‌ها برای هر رشته شغلی از قبل مشخص شده و در نهایت کارکنان در خصوص اولویت دوره‌ها اظهار نظر می‌کنند و روی تعیین سرفصل و محتوا کنترل و نظارتی ندارند.

بخش دیگری از یافته‌های تحقیق در خصوص شیوه‌های اصلاح دوره‌های آموزشی نشان داد که در حوزه «طراحی دوره‌های آموزشی» لازم است شیوه‌های «هدفمندی دوره‌های آموزشی هر کارمند در طول خدمت» و «رعایت اصول برنامه‌ریزی آموزشی مانند تفکیک محتوای دوره‌ها با توجه به سطح مدرک، نوع تخصص، تجربیات و رشته شغلی

تحقیق رحمانی و همکاران (Rahmani et al., 2014) همخوانی دارد. از جانب دیگر، به منظور بهبود حوزه "نظارت، ارزشیابی و اصلاح دوره‌های آموزشی"، برنامه‌ریزان 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 اساس نتایج ارزشیابی» در اولویت بهره‌برداری قرار دهند. از این بعد نتایج تحقیق با یافته‌های سادات حسینی و همکاران (۱۳۹۴) همخوانی دارد؛ زیرا در این مطالعه نیز بر استقرار مدلی برای بررسی مستمر اثربخشی دوره‌های آموزشی تأکید شد.

از طرفی، یافته‌های تحقیق در خصوص دیدگاه پاسخگویان در زمینه‌ی اهمیت مقوله‌های حوزه "اصلاح دوره‌های آموزشی" و میزان توجه کنونی به این مقوله‌ها با توجه به نوع رشته تحصیلی و سطح مدرک تحصیلی آن‌ها نشان داد اختلاف معنی‌داری بین پاسخگویان وجود ندارد. این یافته با نتایج تحقیق علوی و شریعتی (۱۳۸۹) همخوانی دارد. این نتیجه مؤید آن است نمونه آماری بدون توجه به سطح تحصیلات و نوع رشته تحصیلی دیدگاه یکسانی نسبت به دوره‌های آموزشی دارند. در مجموع نتایج مؤید آن بود که وضعیت موجود مقوله‌های نظام آموزش کارکنان وزارت جهاد کشاورزی در شرایط مناسبی قرار ندارند و لازم است برای اصلاح و افزایش بهره‌وری این دوره‌ها ۳۲ مقوله مورد بررسی در چارچوب یک برنامه بلندمدت مورد توجه برنامه‌ریزان و مدیران این نظام قرار گیرد.

در پایان با توجه به نتایج تحقیق و ضرورت پرداختن به اولویت‌ها و اهم روش‌های اصلاح دوره‌های آموزشی، پیشنهادهای ذیل ارائه شده است:

منابع

- حاجی‌احمدی، ا. (۱۳۸۸). بررسی میزان توان تدریس مدرسین و اعضای هیأت علمی مراکز آموزش جهاد کشاورزی. تهران: طرح تحقیقاتی مؤسسه آموزش عالی علمی- کاربردی جهاد کشاورزی، سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی.
- حاجی‌میررحیمی، س. د. (۱۳۹۴). *ترویج، آموزش و کارآفرینی کشاورزی*. کرج: انتشارات نشر آموزش کشاورزی و به‌آفرین.
- حاجی‌میررحیمی، س. د. (۱۳۸۶). بررسی مؤلفه‌های برنامه‌ریزی آموزشی در نظام آموزش ضمن خدمت کوتاه‌مدت کارکنان وزارت جهاد کشاورزی. *مجله پژوهش و سازندگی*، شماره ۷۷، صص ۷۱-۵۵.
- حاجی‌میررحیمی، س. د. (۱۳۸۵). تدوین الگوی بهینه نظام تعیین دوره‌های آموزش ضمن خدمت کوتاه‌مدت کارکنان وزارت جهاد کشاورزی، *مجله آموزش و سازندگی*، شماره ۱، صص ۷۶-۵۹.
- ذبیحی، م.ر. و عرفانیان خانزاده، ح. (۱۳۸۹). آسیب‌شناسی نظام آموزش ضمن خدمت کارکنان دولت در ایران. اولین کنفرانس ملی مدیران آموزش و پژوهش، مشهد مقدس ۱-۲ دی ماه.

- با توجه به جایگاه منحصر به فرد بخش "طراحی دوره‌های آموزشی" در پیش‌بینی میزان تأثیر دوره‌های آموزشی در بهره‌وری شغلی کارکنان، جهت اصلاح این بخش روش‌های «هدفمندی دوره‌های آموزشی برای هر کارمند در طول خدمت»، «رعایت اصول برنامه‌ریزی آموزشی مانند تفکیک محتوای دوره‌ها با توجه به سطح مدرک، نوع تخصص، تجربیات و رشته شغلی کارکنان، تناسب طول دوره با محتوای آن و ...» و «سازگاری محتوای دوره با هدف‌ها و سیاست‌های واحد اجرایی» در اولویت برنامه‌ریزی قرار گیرد.

- برای اصلاح و تقویت بخش "انتخاب دوره‌های آموزشی"، مقوله‌های «استفاده از نظرات کارکنان به صورت شفاهی و مکتوب» و «تناسب رتبه شغلی کارکنان با نوع دوره‌ی انتخابی» در اولویت برنامه‌ریزان اجرایی دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان قرار گیرند.

- برای اصلاح و تقویت بخش "اجرای دوره‌های آموزشی"، روش‌های «برگزاری دوره‌های آموزشی فنی- تخصصی در آزمایشگاه‌ها، کارگاه‌ها و مزارع»، «توجه به بخش عملی دوره‌های آموزشی» و «استفاده از اساتید توانمند، با تجربه و آشنا با وظایف و برنامه‌های واحد اجرایی» بیش از پیش مورد توجه واقع شوند.

- برای اصلاح و تقویت فرایند "نظارت، ارزشیابی و اصلاح دوره‌های آموزشی"، روش‌های «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 اساس نتایج ارزشیابی» در اولویت برنامه‌ریزی قرار گیرند.

بررسی روش‌های اصلاح دوره‌های آموزش ضمن خدمت کوتاه‌مدت کارکنان وزارت...

سادات حسینی، م.، شامی، م.، و خنیفر، ح. (۱۳۹۴). آسیب شناسی آموزش ضمن خدمت بر اساس مدل (OEM) مورد مطالعه: نواحی آموزش و پرورش استان قم). *مجله مدیریت فرهنگ سازمانی*، دوره ۱۳، شماره ۴، صص ۱۲۲۱-۱۲۰۱.

صدرالسادات، س. ع. (۱۳۸۹). مورد پژوهی سازمانی، روشی برای تبیین آموزه‌های تجربی مدیران وزارت جهاد کشاورزی. چهارمین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی، تهران، ۲۵ خرداد ماه.

صفایی موحد، س.، میراحمدی، خ.، و صالحی، م. (۱۳۹۲). بررسی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت مجازی و نقش آن در ارتقای عملکرد حرف‌های دبیران. *مجله رفتار سازمانی در آموزش و پرورش*، سال ۱، شماره ۲، صص ۳۴-۲۳.

کاظمی، م.، و همراهی، م. (۱۳۸۸). آسیب‌شناسی دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر اساس مدل سیپ، مطالعه موردی: استان فارس. *مجله پژوهش‌های مدیریت*، شماره ۴، صص ۱۳۰-۱۱۳.

گودرزی، م.، ع. (۱۳۹۲). *مقدمات برنامه‌ریزی آموزشی و درسی*. انتشارات الکترونیکی مادسیج، قابل دسترسی در سایت اینترنتی: <www.madsg.com>.

علوی، س. ش.، و شریعتی، م. (۱۳۸۹). رضایت کارکنان دانشگاه علوم پزشکی تهران از دوره‌های آموزش ضمن خدمت الکترونیکی. *مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی*، شماره ۳ جلد ۱۰، صص ۲۱۰-۲۰۰.

محقق معین، م. ح. (۱۳۸۱). آموزش و بهسازی کارکنان دولت در ایران، بررسی موردی: میزان اثر بخشی آموزش‌های ضمن خدمت مرکز آموزش عالی امام خمینی(ره) در سال ۱۳۷۸. تهران: طرح تحقیقاتی مؤسسه آموزش عالی علمی-کاربردی جهاد کشاورزی، صص ۹۱.

مروتی‌پور، س.، و میرسپاسی، ن. (۱۳۸۹). *اهمیت و ساختار جدید آموزش کارکنان*. تهران: درس منابع انسانی پیشرفته دانشکده مدیریت و اقتصاد، تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات.

منفرد، ن. (۱۳۸۹). بررسی اثرات و مزایای آموزش‌های ضمن خدمت در سازمان‌های جهاد کشاورزی. *فصلنامه پژوهش مدیریت آموزش کشاورزی*، شماره ۹، صص ۷۰-۶۳.

میثمی‌تبار، م. (۱۳۹۴). بررسی تحلیلی عملکرد آموزش کارکنان در برنامه پنجم و احکام آن در برنامه ششم توسعه. ارائه شده در کمیته تدوین برنامه ششم آموزش سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی، تهران.

نعیمی، ا.، پزشکی‌راد، غ. ر.، و نجف‌لو، پ. (۱۳۹۴). تحلیل اثرات فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی در وزارت جهاد کشاورزی. *مجله علوم ترویج و آموزش کشاورزی*، جلد ۱۱، شماره ۱، صص ۸۷-۷۳.

یعقوبی، ج.، و محمدی‌نژاد، ن. (۱۳۸۸). امکان‌سنجی استفاده از یادگیری الکترونیکی در آموزش‌های ضمن خدمت کارشناسان جهاد کشاورزی. مشهد: سومین کنگره ترویج و آموزش کشاورزی و منابع طبیعی ایران، ۱۱-۱۲ اسفند ماه.

هاشمی، س. ح. و پورامین‌زاد، س. (۱۳۹۰). چالش‌های فراروی توسعه منابع انسانی و راهکاری برای رفع آن. *مجله کار و جامعه*، شماره ۱۳۶، صص ۲۱-۴.

- Agbo, D. A. (2015). Staff training and development programs in Nigerian university libraries: The case of Michael Okpara University of Agriculture, Umudike. *International Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 2(2), 553-557.
- Borich, C.D. (1980). A needs assessment model for conducting follow up studies. *Journal of Teacher Education*, (1), 39-42.
- 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.
- Farzianpour, F., Rahimi Foroushani, A., Rahmany, K., and Bamdad Mehrabany, K. (2015). Evaluation of in-service training and staff qualifications and education in Kurdistan University of Medical Sciences. *Journal of Service Science and Management*, (8), 332-338.
- Ghilich Lee, B. (2007). *Subtilizing the human sources: assessment, planning and improvement*. Productivity of Human Resource Institute Publication, Tehran.
- Ghojavand, 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.

- Heidarian, J., and Shirzad Kebria, B. (2015). The effect of job training courses on employee productivity (Department of Health in Foundation of Martyrs and Veterans Affairs, Tehran, Iran). *Bhu. J. RNR*, 3(2), 130-136.
- Kelsey, T. W. (2001). Exploring the potential of in-service training through distance education. *Journal of Extension*, 39(2), 1-6.
- Jason Davis, R., and Jayaratne, K. S. U. (2015). In-service training needs of agriculture teachers for preparing them to be effective in the 21st Century. *Journal of Agricultural Education*, 56(4), 47-58.
- Mashkouri, H., and Vedadi, A. (2015). Measure the effectiveness of in-service training courses in Iran Airports Company (I.A.C). *GMP Review*, 16(3), 392-397.
- Mince Moyer, C.C., and T. W. Kelsey (1999). Assessing in- service education: identifying barriers to Success. *Journal of Extension*, 37(2), 1-7.
- 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.
- Ozer, B. (2004). In-service training of teachers in turkey at the beginning of the 2000s. *Journal of In Service Education*, 30(1), 89-100.
- Ozcan, D., and Gunduza, N. (2015). Evaluation of in-Service training programs Of associations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 191, 1028 – 1033.
- Rahmani, M. N., Zeinali Pour, H., and Latifi, N. (2014). Needs assessment of In-service Training of Bastak city Elementary School Teachers. *Am. J. Life. Sci. Res.* 2(1), 108-117.
- 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.
- Zulkifli Che Omar, C. M. (2014). The need for in-service training for teachers and It's effectiveness in school. *International Journal for Innovation Education and Research*, 2(11), 1-9.

Investigating the Improvement Methods of Short Term In-Service Training Courses of Employees in Ministry of Agriculture Jihad from Staff Experts' View Point

S. D. Hajimirrahimi* and Sh. Moghaddas Farimani¹

(Received: Apr, 18, 2016; Accepted: Nov, 15, 2016)

Abstract

The main element for achieving organizations to their goals is empowered human resources. To empower human resources, organizations should have deep, centralized and long term planning which needs to be evaluated and revised continuously. The main research purpose was to investigate the current situation and contexts of improvement in short training courses from experts' perception in Ministry of Agriculture Jihad. This study was descriptive and data were collected by survey method. The main tool for gathering data was questionnaire which its validity was confirmed by related educational specialist and experts. Also, the reliability of research instrument was evaluated by Cronbach's Alpha test. Statistical population was staff expert in Ministry of Agriculture Jihad (N=1075). The sample size was determined by Cochran's formula (n=166) and statistical sample was determined by systematic random sampling. The results showed that there is significant difference between current attention to four parts of educational courses which are a) design, b)selection, c)implementation, and d) monitoring, evaluation, reform and those importance to improve of the courses. The best strategies for such courses improvement are: courses become purposeful for each employee; using employees opinion towards the courses by oral or writing methods; appropriateness of courses with employees job level; having enough time for employees and their managers to select courses. Regression analysis showed that designing the training courses explained and predicted 21.8 percent of change in dependent variable which is impact of courses on the productivity of employees.

Keywords: In- Service Education System, Employees, Improvement of Training Courses.

¹ -Assistant Professor of Imam Khomeini Higher Education Center, Agricultural Research, Education and Extension Organization (AREEO), Karaj, Iran and Assistant Professor of Institution of Technical and Vocational Higher Education of Agriculture Jihad, Agricultural Research, Education and Extension Organization (AREEO), Tehran, Iran

*- Corresponding author, Email: davood_hajimirrahimi@yahoo.com