

## ارزیابی برنامه‌های بهسازی منابع انسانی در سازمان‌های جهاد کشاورزی

### نوذر منفرد<sup>۱</sup> و غلامحسین زمانی<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup>دانشجوی دوره دکتری ترویج و آموزش کشاورزی دانشگاه شیراز و مرکز تحقیقات و آموزش سازمان جهاد کشاورزی بوشهر،

<sup>۲</sup>دانشیار بخش ترویج و آموزش کشاورزی دانشگاه شیراز

تاریخ دریافت: ۸۳/۷/۷؛ تاریخ پذیرش: ۸۴/۴/۱۸

### چکیده

بخش کشاورزی به دلیل برخورداری از رشد مستمر و پایدار اقتصادی و نقش حیاتی در تأمین امنیت غذایی و توسعه اشتغال در جامعه یکی از بسترهای مناسب جهت توسعه پایدار در کشور می‌باشد. بنابراین با درک و شناخت زیرساخت‌ها و عوامل آن ضروری است که برنامه‌های مناسبی برای گسترش کمی و کیفی عوامل تأثیرگذار بر تولید مطلوب این بخش صورت گیرد. منابع انسانی در بخش دولتی کشاورزی - وزارت جهاد کشاورزی - به‌عنوان یکی از عوامل تأثیرگذار در تولید، وظیفه برنامه‌ریزی و اجرای سیاست‌های بخش را بر عهده دارند. این پژوهش با هدف بررسی برنامه‌های بهسازی سازمان‌های جهاد کشاورزی استان‌ها به‌عنوان واحدهای اجرایی وزارت جهاد کشاورزی انجام گرفته است. روش تحقیق در این پژوهش توصیفی و از فن پیمایش با کمک پرسش‌نامه جهت جمع‌آوری داده‌ها استفاده گردیده است. جامعه آماری پژوهش شامل کارشناسان، مدیران و معاونان سازمان‌های جهاد کشاورزی کشور بوده که نمونه‌گیری به‌صورت خوشه‌ای دو مرحله‌ای انجام گرفته است. یافته‌ها و نتایج تحقیق بیانگر این موضوع است که بین شاخص‌های «وضعیت موجود» و «میزان اهمیت» معیارهای بهسازی تفاوت معنی‌داری وجود دارد، به‌عبارت دیگر، در سازمان‌های جهاد کشاورزی به اندازه اهمیت برنامه‌های بهسازی و آموزش‌های ضمن خدمت عملاً این امور، مورد تأکید و توجه نمی‌باشند. همچنین، ضمن ارائه یک الگوی ۱۰ مرحله‌ای برای بهبود ساختار منابع انسانی، به‌منظور اجرای بهتر برنامه‌های بهسازی و آموزش‌های ضمن خدمت در سازمان‌های جهاد کشاورزی پیشنهاد عملی نیز ارائه شده است.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت منابع انسانی، بهسازی منابع انسانی، آموزش ضمن خدمت

### مقدمه

بخش کشاورزی یکی از توانمندترین بخش‌های اقتصادی کشور است که بیش از یک چهارم تولید ناخالص داخلی، یک چهارم اشتغال، هشتاد درصد نیازهای غذایی کشور، یک سوم صادرات غیرنفتی و بیش از ۹۰ درصد مواد خام مورد نیاز صنایع داخلی کشور را

تولید می‌نماید (حجتی، ۱۳۸۰) و از مزیت نسبی در خور توجهی نسبت به سایر بخش‌های اقتصادی برخوردار است. بنابراین با درک و شناخت زیرساخت‌ها و عوامل آن ضروری است برنامه‌های مناسبی برای گسترش کمی و کیفی عوامل تأثیرگذار بر تولید مطلوب این بخش صورت گیرد. منابع انسانی، فیزیکی، سرمایه‌ای و نهادها، از جمله

درصد از ارزش‌های خلق شده در سازمان‌ها ناشی از سرمایه‌گذاری‌های فیزیکی نبوده و حاصل مدیریت سرمایه انسانی است (مورفیت، ۲۰۰۰).

تعاریف متعددی از آموزش و بهسازی منابع انسانی ارائه شده است از جمله، فرایند رساندن فرد به سطحی از شایستگی (تورینگتون و همکاران، ۱۹۸۹). هر گونه فعالیت یا تدبیر از پیش طرح‌ریزی شده‌ای که هدف آن ایجاد یادگیری در یادگیرندگان است (سیف، ۱۳۷۴). تغییر در مهارت‌ها دانش، نگرش‌ها و یا رفتار اجتماعی کارکنان (دیکنز و رابینز، ۱۹۸۸) فرایند رشد حرفه‌ای کارکنان (لی، ۱۹۹۷)، کوشش مداوم و برنامه‌ریزی شده برای افزایش توانایی‌های کارکنان و بهبود سطح عملکرد و شایستگی آنان (سعیدان، ۱۹۸۸)، برنامه‌های طراحی شده برای بهبود عملکرد در سطح فرد، گروه و سطح سازمانی (کاسکیو، ۱۹۹۵)، اکتساب سیستماتیک مهارت‌ها، قوائد، مفاهیم و یا نگرش‌هایی که به عملکرد بهبود یافته در یک محیط کاری منجر شود (گلدستین، ۱۹۹۳).

بهسازی از نظر قلمرو و تمرکز بر تحصیل دانش و مهارت‌های جدید برای مشاغل فعلی و آینده از آموزش کارکنان گسترده‌تر است (ماتیس، ۱۹۹۴). میرکمالی (۱۳۷۷) ضمن پرداختن به رابطه آموزش و بهسازی سازمانی در زمینه ضرورت آموزش نیروی انسانی اعتقاد دارد که آموزش نیروی انسانی یکی از مطمئن‌ترین و اساسی‌ترین راه‌های بهسازی سازمانی است. آموزش و بهسازی باعث ایجاد طرز تفکر صحیح نسبت به کار و سازمان (سعادت، ۱۳۷۹)، آمادگی مواجه شدن با تغییرات روز افزون محیطی (سرمد، ۱۳۷۸)، پاسخگویی به اهداف فردی و سازمانی (جزنی، ۱۳۷۸)، تقویت شایستگی‌های موجود کارکنان و کسب دانش، مهارت و توانایی جدید در جهت بهبود عملکرد شغلی (سینگر، ۱۹۹۰)، توجیه کارکنان (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۷۸)، تسهیل یادگیری در سازمان (بیردول و هولدن، ۲۰۰۱)، رشد و بقای سازمان و قابلیت سازگاری سازمان با تغییرات محیطی (دعائی و مردانه، ۱۳۷۷)، بالا بردن آگاهی عمومی کارکنان سازمان

این عوامل به‌شمار می‌آیند که ضمن داشتن ارتباط نزدیک با یکدیگر در فرآیند تولید، تحت تأثیر یک سری عوامل تأثیرگذار داخلی و بین‌المللی نیز قرار دارند. در این میان، منابع انسانی با توجه به توان اندیشه‌ای آنها، ضمن ایفای نقش به‌عنوان عامل اصلی، سایر عوامل را نیز تحت کنترل و نفوذ خود دارد. بنابراین ضروری است نسبت به تأمین و تربیت منابع انسانی فعال و پویا، اقدام مؤثری صورت پذیرد. منابع انسانی بخش کشاورزی شامل دو دسته می‌باشد، یکی بهره‌برداران و کشاورزان که تولیدکنندگان بخش می‌باشند و دیگری نیروی انسانی فعال در سطح وزارتخانه و سازمان‌های استانی که وظیفه سیاست‌گذاری و اجرایی را بر عهده دارند. این تحقیق به بهسازی و آموزش دسته دوم یعنی کارکنان سازمان‌های جهاد کشاورزی می‌پردازد.

مدیریت منابع انسانی کارساز و اثربخش بر این شناخت استوار است که نیروی کار سازمان برای دستیابی به هدف‌های سازمان اهمیت حیاتی و بنیادی دارد. مدیریت منابع انسانی برای اطمینان یافتن از این که منابع انسانی در راه بهره‌مندی افراد، سازمان و جامعه به گونه‌ای اثر بخش و عادلانه بکار گرفته می‌شود پنج وظیفه و فعالیت اصلی را بر عهده دارد از جمله: برنامه‌ریزی و پیش‌بینی منابع انسانی، جذب و تأمین نیروی انسانی، آموزش و بهسازی، ارزیابی رفتار، جبران خدمات کارکنان و نگهداری نیروی کار، بنابراین آموزش و بهسازی از ارکان مهم مدیریت منابع انسانی می‌باشند (جزنی، ۱۳۷۸؛ طوسی و صائبی، ۱۳۸۰؛ سید جوادین، ۱۳۸۱؛ رایت و همکاران، ۲۰۰۰؛ لیندر، ۲۰۰۱؛ سینگر، ۱۹۹۰؛ پول و وارنر، ۱۹۹۸).

بهسازی کارکنان به دلایل زیادی مورد نیاز سازمان‌ها بوده و ضرورت آن روز به روز بیشتر می‌شود. هدف عمده بهسازی، رفع نقایص عملکرد جاری و یا آینده است. آموزش و بهسازی باعث افزایش تعهد سازمانی و در نتیجه افزایش بهره‌وری کارکنان می‌شود (شولر، ۱۹۹۵). برآوردهای اخیر نشان داده است که ۹۰-۵۰

روایی<sup>۵</sup> پرسش‌نامه نیز مورد تأیید اساتید متخصص و صاحب‌نظر واقع شد.

جامعه آماری پژوهش را دو گروه بشرح زیر تشکیل دادند:

۱- کارشناسان فنی کشاورزی سازمان‌های جهاد کشاورزی کشور و مدیران آنها (شامل ۸ گروه شغلی: زراعت، باغبانی، ترویج، آب و خاک، نظام بهره‌برداری، مکانیزاسیون، حفظ نباتات، امور دام).

۲- معاونان سازمان‌های جهاد کشاورزی و رؤسای مجتمع‌های آموزشی به‌عنوان خبرگان سازمانی.

روش نمونه‌گیری به‌صورت نمونه‌گیری خوشه‌ای دو مرحله‌ای<sup>۶</sup> بود، بدین‌صورت که از بین ۲۹ سازمان جهاد کشاورزی استان‌ها بر اساس طبقه‌بندی اقلیمی استان‌ها، ۱۵ سازمان به‌صورت تصادفی انتخاب و سپس با توجه به تعداد کارشناسان و مدیران گروه‌های ۸ گانه شغلی، معاونان و رؤسای مجتمع‌ها در این ۱۵ استان (۳۵۶۰ نفر) و در نظر گرفتن فرمول تعیین حجم نمونه کوکران، ۷۲۰ نفر (بیش از ۲۰ درصد) به‌عنوان نمونه انتخاب شدند که با توجه به تعداد افراد جامعه آماری در هر استان به‌صورت تصادفی انتخاب و پرسش‌نامه تحقیق برای آنها ارسال گردید.

برای سنجش بهسازی منابع انسانی در پرسش‌نامه از معیارهای ارائه شده توسط راثو و آبراهام (۱۹۹۰) شامل ۲۳ معیار (دعائی و مردانه، ۱۳۷۷) استفاده گردید که قبل از بکارگیری در تحقیق، طی یک مطالعه راهنما مورد بررسی و تطبیق شرایط با سازمان‌های جهاد کشاورزی قرار گرفت. پس از انجام اصلاحات، شاخص ارائه شده برای ارزیابی برنامه بهسازی در پرسش‌نامه تحقیق استفاده شد. بر اساس برنامه آماری SPSS داده‌ها تجزیه و تحلیل شد.

نسبت به تحولات جامعه (نوه ابراهیم، ۱۳۷۲)، آماده کردن افراد برای پذیرش مسئولیت‌های دشوار و سنگین (طوسی، ۱۳۶۹)، افزایش توانایی و رشد فردی کارکنان در جهت کارایی و بهره‌وری آنان (دعائی، ۱۳۸۱) و تضمین بقا و ارتقاء سازمان (عباس زادگان و ترک زاده، ۱۳۷۹) می‌شوند. بنابراین یکی از اقدامات زیربنایی که باعث کارآمدی سازمان‌ها می‌شود ایجاد و توسعه سرمایه انسانی از طریق آموزش و بهسازی است. راثو و آبراهام (۱۹۹۰) برای ارزیابی برنامه‌های بهسازی در سازمان‌ها یک مقیاس با ۲۳ معیار ارائه کرده‌اند (دعایی و مردانه، ۱۳۷۷). در این مقیاس معیارهایی برای ارزیابی مشارکت کارکنان در مراحل مختلف برنامه بهسازی و آموزش نظیر ارائه طرح و پیشنهاد، مشارکت در نیازسنجی، مشارکت در برنامه‌ریزی و اجرا، همچنین معیارهایی برای ارزیابی نحوه تعیین نیازها، تعیین محتوی، تهیه برنامه‌های آموزشی و نهایتاً معیارهایی برای سنجش اجرا و ارزشیابی برنامه بهسازی، ارائه شده است. این تحقیق با هدف بررسی برنامه‌های بهسازی و آموزش ضمن خدمت در سازمان‌های جهاد کشاورزی استان‌ها انجام گرفته است.

## مواد و روش‌ها

روش تحقیق این پژوهش توصیفی و از فن پیمایش<sup>۱</sup> با کمک پرسش‌نامه برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده گردیده است. برای اعتبارسنجی پرسش‌نامه یک مطالعه راهنما<sup>۲</sup> با شرکت ۳۴ نفر از کارشناسان، مدیران و معاونان سازمان جهاد کشاورزی استان فارس انجام شد و از ضریب کرونباخ آلفا<sup>۳</sup> برای سنجش پایایی<sup>۴</sup> استفاده گردید که ضرایب مورد تأیید قرار گرفت (ضریب آلفا کرونباخ برای شاخص وضعیت موجود برنامه بهسازی ۰/۷۸ و برای شاخص میزان اهمیت برنامه بهسازی ۰/۸۷ بود).

## نتایج

**خصوصیات فردی و شغلی پاسخگویان:** افراد مورد مطالعه شامل ۶۲۵ نفر کارشناس (۷۹/۴ درصد)، ۹۲ نفر مدیر (۱۱/۷ درصد) و ۷۰ نفر (۸/۹ درصد) خبرگان سازمانی (معاونان سازمان‌ها و رؤسای مجتمع‌های آموزشی استان‌ها) می‌باشد.

سابقه خدمت پاسخگویان نیز بررسی و کسانی که بین ۱۰-۶ سال خدمت کرده‌اند بیشترین فراوانی را داشته (۲۱ درصد)، سپس به ترتیب اولویت گروه‌های ۱۱ تا ۱۵ سال (۱۸ درصد)، ۲۱ تا ۲۵ سال (۱۷ درصد)، ۱۶ تا ۲۰ سال (۱۶ درصد)، ۲۶ تا ۳۰ سال (۵/۵ درصد)، ۵ سال و کمتر (۵/۶۶ درصد) و نهایتاً گروه بالاتر از ۳۰ سال خدمت (یک نفر) قرار گرفتند.

افراد مورد مطالعه شامل گروه‌های ۸ گانه کارشناسی (زراعت، باغبانی، ترویج، آب و خاک، نظام بهره‌برداری، مکانیزاسیون، حفظ نباتات، امور دام) همچنین مدیران، معاونان و رؤسای مجتمع‌های آموزشی استان‌های منتخب، بوده است.

**ارزیابی برنامه بهسازی منابع انسانی در سازمان‌های جهاد کشاورزی:** ارزیابی برنامه بهسازی منابع انسانی در سازمان‌های جهاد کشاورزی با استفاده از ۲۳ معیار در ۳ دسته از عوامل بشرح زیر گروه‌بندی شدند:

الف - معیارهای مربوط به «مشارکت کارکنان در برنامه بهسازی»

ب - معیارهای مربوط به «نیازسنجی و برنامه‌ریزی آموزشی»

ج - معیارهای مربوط به «اجرا و ارزیابی»

ارزیابی برنامه بهسازی سازمان‌ها با استفاده از ۲۳ معیار از دو جنبه انجام گرفت. یک جنبه مربوط به «وضعیت موجود» معیارها در سازمان‌ها و دیگری «میزان اهمیت» این معیارها برای سازمان از دید افراد مورد مطالعه می‌باشد.

نتایج بررسی «وضعیت موجود» و «میزان اهمیت» معیارهای بهسازی از دید افراد مورد مطالعه و همچنین

مقایسه میانگین‌های آنها با استفاده از آزمون ویل کاکسون در جدول ۱ آورده شده است.

اولین دسته معیارهای بهسازی «مشارکت کارکنان در برنامه‌های بهسازی» شامل ۷ معیار است. مشارکت کارکنان در برنامه‌های بهسازی از اولویت‌های اساسی و مهم می‌باشد که موفقیت برنامه‌های بهسازی و آموزش کارکنان بستگی فراوانی به آن دارد. اولین معیار این دسته، «تشویق و ترغیب کارکنان به ارائه طرح‌های بهسازی» می‌باشد که وضعیت موجود آن در سازمان‌های جهاد کشاورزی مناسب نمی‌باشد ( $X = 1/64$ ) و با توجه به اهمیتی که این معیار با میانگین  $4/19$  از ۵ دارد برنامه‌ریزی برای مشارکت کارکنان در ارائه طرح‌های بهسازی و تشویق آنها در این خصوص لازم می‌باشد.

دومین معیار این دسته نیز «مشارکت فعال کارکنان در طرح‌های بهسازی» می‌باشد که این معیار نیز برخلاف اهمیت آن، توجه چندانی به آن نشده است، در صورتی که مشارکت کارکنان در ارائه و همچنین اجرای طرح‌های بهسازی و آموزش ضمن خدمت از ضروریات می‌باشد. از دیگر معیارهای این دسته «مشارکت کارکنان در برنامه‌ریزی آموزشی در سازمان» (با میانگین وضعیت موجود  $2/05$  و میانگین اهمیت  $4/01$ )، «تشویق کارکنان به داشتن اعتماد به نفس برای مشارکت» (با میانگین وضعیت موجود  $1/52$  و میانگین اهمیت  $3/88$ ) و «مشارکت کارکنان در تدوین استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های آموزشی» (با میانگین وضعیت موجود  $1/69$  و میانگین اهمیت  $3/86$ ) می‌باشند که همگی از وضعیت مطلوبی در سازمان‌ها برخوردار نیستند، در صورتی که نیروی انسانی به‌عنوان سرمایه اصلی و سنگ بنای سازمان باید مورد توجه خاص بوده و در کلیه فعالیت‌های بهسازی و آموزشی مشارکت داشته باشند.

معیار دیگر این دسته «تأکید بر بهسازی کارکنان به‌عنوان حقوق فردی و سازمانی آنها» برخلاف درجه اهمیت آن ( $X = 3/97$ ) در سازمان‌ها چندان به آنها توجه نمی‌شود و به بهسازی بیشتر به‌عنوان اجرای دوره‌های

آموزش شغلی نگریسته می‌شود، از طرف دیگر به موضوع «تشویق کارکنان برای اختصاص مقاداری از اوقات بیکاری خود برای یادگیری» نیز اهمیت کمی داده می‌شود. نتایج آزمون ویل کاکسون برای مقایسه میانگین‌های وضعیت

موجود و میزان اهمیت هر ۷ معیار فوق نشان دهنده تفاوت معنی‌دار (در سطح ۰/۰۰۱) می‌باشد بدین معنی که در سازمان‌ها متناسب با درجه اهمیت این معیارها، به آنها توجه نمی‌شود.

جدول ۱- نتایج نظرات پاسخگویان در خصوص «وضعیت موجود» و «میزان اهمیت» شاخص‌های بهسازی منابع انسانی در سازمان‌های جهاد کشاورزی و مقایسه آنها (آزمون ویل کاکسون).

ردیف	شاخص‌های (معیارهای) بهسازی	میانگین پاسخ‌ها در خصوص وضعیت موجود معیار (۰-۵)	میانگین پاسخ‌ها در خصوص میزان اهمیت معیار (۰-۵)	مقدار Z	سطح معنی‌داری (p)
<b>الف: مشارکت کارکنان در برنامه‌های بهسازی</b>					
۱	تشویق و ترغیب کارکنان به ارائه طرح‌های بهسازی	۱/۶۴	۴/۱۹	-۲۲/۶۸	۰/۰۰۱
۲	مشارکت فعال کارکنان در طرح‌های بهسازی	۱/۸۱	۴/۰۱	-۲۲/۲۵	۰/۰۰۱
۳	تشویق کارکنان به اختصاص مقاداری از اوقات بیکاری خود برای یادگیری	۱/۵۴	۳/۹۳	-۲۲/۲۱	۰/۰۰۱
۴	تشویق کارکنان به داشتن اعتماد به نفس برای مشارکت	۱/۵۲	۳/۸۸	-۲۱/۹۴	۰/۰۰۱
۵	مشارکت دادن کارکنان در برنامه‌ریزی آموزشی در سازمان	۲/۰۵	۴/۰۱	-۲۱/۶۵	۰/۰۰۱
۶	مشارکت دادن کارکنان در تدوین استراتژی‌ها و خط مشی‌های آموزشی	۱/۶۹	۳/۸۶	-۲۱/۵۴	۰/۰۰۱
۷	تأکید بر بهسازی کارکنان به‌عنوان حقوق فردی و سازمانی آنها	۱/۶۱	۳/۹۷	-۲۲/۰۸	۰/۰۰۱
<b>ب: نیازسنجی و برنامه‌ریزی آموزشی</b>					
۸	تلاش مدیران سازمان برای تغییر وضعیت موجود	۱/۹۷	۴/۲۵	-۲۱/۳۹	۰/۰۰۱
۹	تأکید بر ایجاد فرصت‌های لازم برای یادگیری کارکنان	۱/۶۶	۳/۹۷	-۲۲/۱۶	۰/۰۰۱
۱۰	توجه به نیازهای آموزشی کارکنان به‌عنوان نقطه آغازین در برنامه‌های آموزشی	۲/۳	۴/۳۱	-۲۲/۱۷	۰/۰۰۱
۱۱	توجه به ارزش‌های مورد تأکید کارکنان در برنامه‌ریزی آموزشی	۲/۲۴	۴/۲۳	-۲۲/۲۵	۰/۰۰۱
۱۲	تعیین نیازهای آموزشی کارکنان بر مبنای اهداف و استراتژی‌های سازمان	۲	۴/۱۱	-۲۲/۱۸	۰/۰۰۱
۱۳	اولویت‌بندی نیازهای آموزشی بر مبنای اهداف سازمانی	۲/۰۶	۴/۲۴	-۲۲/۴۹	۰/۰۰۱
۱۴	توجه به نیازهای فردی و شخصی کارکنان	۱/۴۹	۴/۰۳	-۲۲/۴۷	۰/۰۰۱
۱۵	تناسب برنامه‌های آموزش و بهسازی با فعالیت‌های شغلی کارکنان	۲/۱۹	۴/۲۹	-۲۲	۰/۰۰۱
<b>ج: اجرا و ارزیابی</b>					
۱۶	تأمین بودجه لازم	۱/۶۲	۴/۲۴	-۲۲/۲۸	۰/۰۰۱
۱۷	اختصاص زمان مناسب برای برنامه‌های آموزش و بهسازی	۱/۹۷	۴/۰۸	-۲۲/۰۲	۰/۰۰۱
۱۸	تأکید سازمان بر شرایط احراز پست در هنگام استخدام	۱/۷۴	۴/۱۵	-۲۱/۸۲	۰/۰۰۱
۱۹	ارزیابی عملکرد واحد یا مرکز مسئول آموزش کارکنان	۱/۸۷	۴/۰۹	-۲۱/۵۷	۰/۰۰۱
۲۰	اخذ گزارش از کارمندان بعد از هر تجربه یادگیری	۱/۵۱	۴	-۲۱/۹۲	۰/۰۰۱
۲۱	ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان در برنامه‌های بهسازی	۱/۷۱	۴/۱۴	-۲۲/۲۹	۰/۰۰۱
۲۲	ارزیابی بازخورد برنامه‌های آموزش و بهسازی از طریق کارکنانی که در ارتباط با ارباب رجوع هستند	۱/۷	۴	-۲۲/۱۶	۰/۰۰۱
۲۳	ارزیابی نقش برنامه‌های بهسازی در استراتژی سازمان	۱/۶۷	۴/۰۱	-۲۲/۱۳	۰/۰۰۱

◀ میانگین پاسخ‌ها بر اساس: (۰=هیچ، ۱=فقط کمی، ۲=تا حدودی، ۳=نسبتاً، ۴=زیاد، ۵=کاملاً).

دومین دسته معیارهای بهسازی «نیازسنجی و برنامه‌ریزی آموزشی» می‌باشد. در این دسته ۸ معیار بهسازی قرار می‌گیرد. معیار «تلاش مدیران سازمان برای تغییر وضعیت موجود» (با میانگین وضعیت موجود  $1/97$  و میزان اهمیت  $4/25$ ) و معیار «تاکید بر ایجاد فرصت‌های لازم برای یادگیری کارکنان» (با میانگین وضعیت موجود  $1/66$  و میانگین میزان اهمیت  $3/97$ ) که بر تغییر وضعیت موجود سازمان و ارائه فرصت‌های یادگیری برای کارکنان تأکید دارد تا حدودی مورد توجه بوده ولی متناسب با درجه اهمیت آنها نمی‌باشند. دو معیار «توجه به نیازهای آموزشی کارکنان به‌عنوان نقطه آغازین در برنامه‌های آموزشی» و «توجه به ارزش‌های مورد تأکید کارکنان در برنامه‌ریزی آموزشی» از وضعیت مناسب‌تری نسبت به سایر معیارها برخوردار می‌باشند ولی به این دو معیار نیز متناسب با میزان اهمیت آنها توجه نشده است که لازم است بیشتر مورد تأکید قرار گیرند. دو معیار «تعیین نیازهای آموزشی بر مبنای اهداف و استراتژی‌های سازمان» و «اولویت‌بندی نیازها بر مبنای اهداف سازمانی» در خصوص تعیین نیازهای آموزشی متناسب با اهداف و سیاست‌های سازمان می‌باشند که متأسفانه در وضعیت موجود در حد متوسط به آنها توجه شده است. معیار «توجه به نیازهای فردی و شخصی کارکنان» نشان می‌دهد که در وضعیت موجود در نیازسنجی به نیازهای فردی و شخصی کارکنان توجه چندانی نمی‌شود ( $X=1/49$ ) در صورتی‌که لازم است مورد تأکید باشد. البته به معیار «تناسب برنامه‌های آموزشی با فعالیت‌های شغلی کارکنان» بیشتر توجه شده است ( $X=2/19$ ). نتایج آزمون ویل کاکسون برای مقایسه میانگین‌های وضعیت موجود و میزان اهمیت معیارهای این گروه نشان‌دهنده تفاوت معنی‌دار (در سطح  $0/001$ ) برای هر کدام از معیارها می‌باشد که ضرورت دارد به هر کدام از آنها در برنامه‌های بهسازی سازمان‌ها بیشتر توجه شود. اصولاً نیازسنجی و برنامه‌ریزی از موضوعات مهم و اساسی در برنامه‌های

بهسازی است که عدم توجه به آنها باعث شکست برنامه‌های بهسازی خواهد شد.

سومین دسته از معیارهای بهسازی، معیارهای مربوط به «اجرا و ارزیابی» می‌باشد. افراد مورد مطالعه در خصوص معیار «تأمین بودجه لازم» اعتقاد داشته‌اند که در وضعیت موجود، اختصاص بودجه برای برنامه‌های بهسازی چندان مناسب نبوده ( $X=1/62$ ) که تأمین اعتبار لازم برای اجرای این برنامه‌ها بسیار ضروری است و هزینه این گونه فعالیت‌ها در حقیقت سرمایه‌گذاری برای نیروی انسانی است که بازده مطلوبی در آینده خواهد داشت. معیار «اختصاص زمان مناسب» وضعیت بهتری داشته ( $X=1/97$ ) ولی با این وجود مطلوب و مناسب نبوده و لازم است که برنامه‌های بهسازی با مشارکت کارکنان و در نظر گرفتن نظرات آنها برنامه‌ریزی و اجرا شود. در خصوص ارزیابی برنامه‌های بهسازی و آموزش حین خدمت ۵ معیار «ارزیابی عملکرد واحد یا مرکز مسئول آموزش کارکنان»، «اخذ گزارش از کارمندان بعد از یادگیری»، «ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان مسئول برنامه‌های بهسازی»، «ارزیابی بازخورد برنامه‌های بهسازی» و «ارزیابی نقش برنامه‌های بهسازی در استراتژی سازمان» وجود داشته که هر ۵ معیار از موقعیت مناسبی در وضعیت موجود برخوردار نمی‌باشند. آزمون ویل کاکسون نیز مؤید این نکته بوده و مقایسه میانگین‌های وضعیت موجود و میزان اهمیت حاکی از وجود تفاوت معنی‌دار (در سطح  $0/001$ ) دارد که ضرورت توجه بیشتر به این معیارها در برنامه بهسازی در سازمان‌ها دارد.

از ترکیب ۲۳ معیار وضعیت موجود برنامه بهسازی، شاخص کلی «وضعیت موجود بهسازی» و از ترکیب ۲۳ معیار میزان اهمیت نیز شاخص کلی «میزان اهمیت بهسازی» به‌دست آمد که از آزمون T برای مقایسه میانگین این دو شاخص استفاده گردید. نتایج مقایسه در جدول ۲ بیانگر تفاوت معنی‌دار (در سطح  $0/001$ ) بین وضعیت موجود و میزان اهمیت شاخص‌های بهسازی در سازمان‌هاست. به‌عبارت دیگر، در سازمان‌های جهاد

## بحث

همانگونه که در قسمت نتایج آورده شد، مقایسه میانگین «وضعیت موجود» و «میزان اهمیت» معیارهای ۲۳ گانه ارزیابی برنامه بهسازی در سازمان‌های جهاد کشاورزی، برای هر ۲۳ معیار، تفاوت معنی‌دار داشته (جدول ۱) و همچنین مقایسه میانگین کلی هر دو شاخص نیز به همین صورت دارای تفاوت معنی‌دار (جدول ۲) بوده است. این اختلاف میانگین‌ها حاکی از این موضوع است که در سازمان‌های جهاد کشاورزی به اندازه میزان اهمیت معیارهای بهسازی، به آنها توجه نشده و از دید پاسخگویان وضعیت موجود آنها به صورت مطلوب و در حد اهمیت آنها نمی‌باشد.

کشاورزی به اندازه‌ای که برنامه‌های بهسازی منابع انسانی و آموزش‌های ضمن خدمت اهمیت دارند، مورد تأکید و توجه نمی‌باشند.

شاخص‌های «وضعیت موجود» و «میزان اهمیت» برنامه بهسازی در سازمان‌های جهاد کشاورزی با استفاده از آزمون تحلیل واریانس از دید ۳ دسته افراد مورد مطالعه در پژوهش شامل کارشناسان، مدیران و خبرگان سازمانی مقایسه شده است. همانگونه که در جدول ۳ نشان داده شده است نظرات ۳ دسته افراد در خصوص وضعیت موجود معیارهای بهسازی در سازمان‌های جهاد کشاورزی تفاوت معنی‌داری ندارد و هر ۳ گروه میانگین پایینی برای این شاخص داشته‌اند. جدول ۴ نیز بیانگر عدم تفاوت معنی‌دار بین نظرات افراد در خصوص شاخص میزان اهمیت معیارهای بهسازی می‌باشد که همگی میانگین بالایی برای اهمیت معیارها در نظر گرفته‌اند.

جدول ۲- مقایسه شاخص‌های «وضعیت موجود» و «میزان اهمیت» بهسازی در سازمان‌های جهاد کشاورزی.

شاخص	میانگین	آماره T*	سطح معنی داری
شاخص وضعیت موجود بهسازی	۴۲/۰۴	- ۴۴/۴۵	۰/۰۰۱
شاخص میزان اهمیت بهسازی	۹۰/۴۳		

\* در این مقایسه میانگین با توجه به اینکه دو شاخص از دید یک گروه افراد انجام گرفته است از Pair T-test استفاده شده است.

جدول ۳- مقایسه نظرات افراد مورد مطالعه در خصوص شاخص «وضعیت موجود» برنامه بهسازی در سازمان‌های جهاد کشاورزی (نتایج تحلیل واریانس).

افراد مورد مطالعه	میانگین شاخص وضعیت موجود
کارشناسان	۴۵/۵۵a*
مدیران	۴۶/۳۲a
خبرگان سازمانی	۴۷/۴a

\* حروف یکسان بیانگر عدم وجود تفاوت معنی‌دار آزمون LSD می‌باشد.

جدول ۴- مقایسه نظرات افراد مورد مطالعه در خصوص شاخص «میزان اهمیت» برنامه بهسازی در سازمان‌های جهاد کشاورزی (نتایج تحلیل واریانس).

افراد مورد مطالعه	میانگین شاخص وضعیت موجود
کارشناسان	۹۰/۴۹a*
مدیران	۹۰/۳۳a
خبرگان سازمانی	۸۹/۸۱a

یافته‌ها و نتایج پژوهش نشان داد که در برنامه بهسازی سازمان‌های جهاد کشاورزی، کمترین میزان توجه به موارد زیر می‌شود (مشابهت هر یافته با سایر تحقیقات آورده شده است):

- در نظر گرفتن نیازهای فردی و شخصی کارکنان
- اخذ گزارش از کارکنان بعد از هر تجربه یادگیری
- تشویق کارکنان به داشتن اعتماد به نفس برای مشارکت در برنامه‌های بهسازی (المومانی، ۱۹۹۶)
- تشویق کارکنان به اختصاص مقداری از اوقات بیکاری خود برای یادگیری (سوارز، ۱۹۹۶)
- تأکید بر بهسازی کارکنان به‌عنوان حقوق فردی و سازمانی آنها (شولر، ۱۹۹۵)
- تأمین بودجه مورد نیاز (بلاچ، ۱۹۸۰)
- تشویق و ترغیب کارکنان به ارائه طرح‌های بهسازی
- تأکید بر ایجاد فرصت‌های لازم برای یادگیری کارکنان (کلسی و مینسمویر، ۲۰۰۱)
- از طرف دیگر کارشناسان، مدیران و خبرگان مورد مطالعه بیشترین اهمیت را به ترتیب اولویت برای موارد زیر در نظر گرفتند:
- توجه به نیازهای آموزشی کارکنان به‌عنوان نقطه آغازین در برنامه‌های آموزشی (برودای و ماتسو، ۲۰۰۲)
- تناسب برنامه‌های آموزش و بهسازی با فعالیت‌های شغلی کارکنان (مورفیت، ۲۰۰۰)
- تلاش مدیران سازمان برای تغییر وضعیت موجود
- اولویت‌بندی نیازهای آموزشی بر مبنای اهداف سازمان (دعائی، ۱۳۸۱)
- تأمین بودجه مورد نیاز
- توجه به ارزش‌های مورد تأکید کارکنان در برنامه‌ریزی آموزشی (لیندر، ۲۰۰۱)
- تشویق و ترغیب کارکنان به ارائه طرح‌های بهسازی (لی، ۱۹۹۷)
- تأکید سازمان بر شرایط احراز پست در هنگام استخدام

با توجه به ارزیابی برنامه بهسازی منابع انسانی در سازمان‌های جهاد کشاورزی و در نظر گرفتن وضعیت موجود این معیارها در این سازمان‌ها، تصمیم‌گیری در مورد توسعه منابع انسانی و تعیین استراتژی و خط مشی آموزش و بهسازی بر اساس سیاست‌ها و اولویت‌های سازمان از اولویت ویژه‌ای برخوردار خواهد بود. بر اساس ارزیابی معیارهای ۲۳ گانه بهسازی، سنجش نیازهای سازمان، نیازسنجی آموزشی و اولویت‌بندی آن، تعیین اهداف و محتوای آموزش، برنامه‌ریزی آموزشی، اجرا و ارزشیابی برنامه مورد تأکید می‌باشند.

از طرف دیگر یافته‌ها و نتایج پژوهش بیانگر این موضوع مهم بود که در سازمان‌های جهاد کشاورزی با وجود اجرای دوره‌های مختلف آموزش ضمن خدمت کارکنان و تأکیدی که بر برنامه‌های بهسازی و آموزش ضمن خدمت کارکنان می‌شود، چندان مورد توجه نبوده و به اندازه اهمیت آنها اجرایی مناسب وجود ندارد. بنابراین، شایسته است که در سازمان‌های جهاد کشاورزی به موارد زیر اهمیت بیشتری داده شود:

- ۱- در تهیه و اجرای برنامه‌های مختلف بهسازی و آموزش ضمن خدمت کارکنان به مسئله «مشارکت کارکنان» توجه ویژه شود زیرا افراد در برنامه‌هایی که خود در تهیه آنها دخالت داشته‌اند با جدیت و اهتمام بیشتری شرکت می‌نمایند و از طرف دیگر این برنامه‌ها با نیازها و خواسته‌های کارکنان بیشتر منطبق خواهد بود.
- ۲- مشارکت کارکنان در برنامه‌ریزی آموزشی و نیازسنجی بسیار حائز اهمیت می‌باشد و لازم است که نیازسنجی آموزشی کارکنان بر اساس نظرات و خواسته‌های آنان باشد.
- ۳- مدیران سازمان‌ها باید به برنامه‌های بهسازی و آموزش ضمن خدمت به‌عنوان حقوق کارکنان نگاه کنند و سعی شود که منطبق با ارزش‌های مورد تأکید آنها باشد.
- ۴- تأکید مدیران سازمان‌ها در تهیه و اجرای برنامه‌های بهسازی و آموزش ضمن خدمت باید بر تغییر وضعیت



موجود همگام با تغییرات و تحولات فراروی سازمان باشد.

۵- لازم است برنامه‌های بهسازی و آموزش ضمن خدمت علاوه بر اینکه متناسب با فعالیت‌های شغلی کارکنان باشد، با نیازهای فردی و شخصی آنها نیز همخوانی داشته باشد.

۶- اختصاص و تأمین بودجه مناسب برای برنامه‌های بهسازی و آموزش ضمن خدمت کارکنان بسیار حائز اهمیت است، زیرا منابع انسانی سنگ بنای سازمان بوده و آموزش به‌عنوان اساسی‌ترین جنبه منابع انسانی دارای اهمیت بوده و شایسته است به سرمایه‌گذاری در امر آموزش کارکنان توجه ویژه انجام شود هر چند که در هنگام کمبود بودجه و مشکلات مالی، حذف فعالیت‌های آموزشی جزو آسان‌ترین و سهل‌ترین تصمیم‌گیری‌هاست.

۷- اختصاص زمان مناسب به برنامه‌های آموزش و بهسازی بسیار مهم بوده و دوره‌های آموزش ضمن خدمت و سایر فعالیت‌های بهسازی در زمان مناسب باید اجرا شود.

۸- لازم است از برنامه‌های بهسازی و آموزش ضمن خدمت کارکنان ارزشیابی به‌عمل آورده و علاوه بر اینکه بازده این برنامه‌ها در مشاغل کارکنان و یادگیری آنها سنجیده می‌شود، عملکرد مدیران و کارکنان مجری این

برنامه‌ها نیز ارزیابی شود تا نقاط قوت آنها مورد تأکید و نقاط ضعف اصلاح و برطرف شود.

و نهایتاً اینکه با توجه به اهمیت برنامه‌های بهسازی و آموزش ضمن خدمت که بارها به آن اشاره شد، لازم است مدیران به نقش این برنامه‌ها در رسیدن سازمان به اهداف و استراتژی سازمان خود ایمان بیشتری داشته و مطمئن باشند هر گونه سرمایه‌گذاری مناسب و بجا در بهسازی و آموزش کارکنان، بازده مطلوب داشته و بر کارایی کارکنان تأثیر مثبت خواهد داشت.

### سپاسگزاری

این پژوهش بخشی از یک طرح تحقیقاتی است که قسمتی از هزینه‌های آن توسط سازمان محترم جهاد کشاورزی استان بوشهر و قسمتی توسط معاونت محترم پژوهشی دانشگاه شیراز تأمین شده است. در اجرای پژوهش ریاست محترم سازمان جهاد کشاورزی استان بوشهر آقای مهندس اورنگی و معاونان و مدیران محترم سازمان همکاری داشته‌اند که بدینوسیله از کلیه عزیزانی در راستای اهداف این پژوهش مساعدت لازم را مبذول فرمودند صمیمانه تشکر و سپاسگزاری می‌گردد.

### منابع

۱. پارسائیان، ع. و اعرابی، س. م. ۱۳۷۸. (ترجمه) مبانی مدیریت منابع انسانی. دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، ۴۳۶ صفحه.
۲. حجتی، م. ۱۳۸۰. رئوس برنامه پیشنهادی وزارت جهاد کشاورزی. ماهنامه جهاد. شماره ۲۴۳-۲۴۲. صفحات ۸-۴.
۳. جزینی، ن. ۱۳۷۸. مدیریت منابع انسانی. نشرنی، تهران، ۴۹۶ صفحه.
۴. سرمد، غ. ۱۳۷۸. روابط انسانی در سازمان‌های آموزشی. انتشارات سمت، تهران، ۲۸۰ صفحه.
۵. سعادت، ا. ۱۳۷۹. مدیریت منابع انسانی. انتشارات سمت، تهران، ۳۵۴ صفحه.
۶. سید جوادین، ر. ۱۳۸۱. مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان. انتشارات نگاه دانش، تهران، ۷۱۹ صفحه.
۷. سیف، ع. ۱۳۷۴. روانشناسی پرورشی. انتشارات آگاه، تهران.
۸. دعائی، ح. ا. ۱۳۸۱. مدیریت منابع انسانی. نگرش کاربردی. انتشارات بیان هدایت نور، مشهد. ۲۸۲ صفحه.
۹. دعائی، ح. ا. مردانه، ک. ۱۳۷۷. بهسازی منابع انسانی. مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه فردوسی، مشهد، ۳۰۵ صفحه.
۱۰. طوسی، م. ع. و صائبی، م. ۱۳۸۰. مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی. (ترجمه)، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، ۶۳۱ صفحه.
۱۱. طوسی، م. ۱۳۶۹. آموزش و پرورش منابع انسانی، ضرورت مدیریت امروز و فردا. مدیریت دولتی. شماره ۹، صفحه ۴۰.
۱۲. عباس زادگان، م. و ترک زاده، ج. ۱۳۷۹. نیازسنجی آموزشی در سازمان‌ها. انتشارات شرکت سهامی انتشار، تهران، ۱۷۶ صفحه.

۱۳. میرکمالی، م. ۱۳۷۷. آموزش ضمن خدمت اساسی‌ترین عامل بهسازی سازمان. فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش. دوره پنجم، شماره ۱۷، صفحات ۵-۱۰.

۱۴. نوه ابراهیم، ع. ۱۳۷۲. کارگاه‌های آموزشی روشی برای توسعه منابع انسانی، تحلیل موردی. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی. شماره ۳، سال اول، صفحات ۸۷-۱۱۰.

15. Al-Momani, I.A. 1996. A study of teacher in-service in Jordan using and in-service approach developed for teachers in the United States. Ph.D. Thesis university of Minnesota. Dissertation Abstracts (AAC 9700942).
16. Beardwell, L., and Holden, L. 2001. Human resource management : contemporary approach. Pearson education limited.
17. Blaug, M. 1980. An introduction to economics of education. Allen publications. London .
18. Brodie, S., and Matsuo, H. 2001. Theory and methodology resource planning in-service operations: a model for learning with stochastic turnover. European Journal of operational research. 130: 169-189.
19. Cascio, W.F. 1995. Management human resource. N.Y. Mc Graw Hill inc.
20. Decenzo, D., and Robbins, S. 1988. Personnel / human resource management. Englewood Cliffs , N.T. prentice – Hall.
21. Goldstein, I. 1993. Training in organization . Cde Pub, Co.
22. Kelsey, T.W., and Mincemoyer, C.C. 2001. Exploring the potential of in-service training through distance education. Journal of extension. 39 (2): 15-24.
23. Lindner, J.R. 2001. Competency assessment and human resource management performance of county extension chairs in Ohio. Journal of Agricultural Education. 42 (4):21-31.
24. Lee, M. 1997. The development if in-service education and training as seen through the British . Journal Of In-Service Education. 23 (1): 15-25.
25. Mathis, R.L., and Jackson, J.H. 1994. Human resource management. Pavl: West publishing.
26. Morfitt, G.L. 2000. Maintaining human copitain the British Columbia public service, the role of training and development. Available : [www.aud.gov.bc.ca/pubs](http://www.aud.gov.bc.ca/pubs).
27. Poole, M., and Warner, M. 1998. The handbook of human resource management. Thomson Business Press.
28. Saiyadian, M.S. 1988. Human resource management. Tata Mc- Graw Hill , New Dehli.
- 29- Schuler , R.S. 1995 . Management human resource. Pavl: West publishing.
30. Singer, M.G. 1990. Human resource management .Boston: Pws- kent Publishing Co.
31. Suarez, T.M. 1996. Needs assessment studies. in: International encyclopedia of teaching. Edited by: Anderson. Pergamon press.
32. Torrington, D., Weightman, J., and Johns, K. 1989. Effective management, people and organization. Prentice Hall.
33. Wright, P.M., Dunford, B.B., and Snell, S.A. 2001. Human resource and the resource based view of the firm . Journal Of Management. 27:701-721

## **An evaluation of human resource development programs in Jihad-e-Agriculture organizations**

**N. Monfared<sup>1</sup> and Gh.h. Zamani<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Ph. D. Student of Dept., Agricultural extension and education, <sup>2</sup>Associate prof., of Agricultural extension and education, Shiraz University, Iran

---

---

### **Abstract**

Agriculture has played a key role in sustainable development because of its contribution in providing economic growth, food security, and employment opportunities. Therefore, it is vital to understand factors that influence production in this sector. Human resource is one of the critical factors that determine how effective agricultural sector can operate in order to provide food and fiber for the population at large. The purpose of this descriptive study was to provide a conceptual framework for developing an in-service training program for personnel in agricultural organizations across the country. Using survey research design, a two stage cluster sampling technique was adapted to collect data from specialists, managers, and supervisors employed in agricultural organizations. Results indicate that there is a large discrepancy between "current situation" and "degree of importance" for developing an effective program in human resources as a means of improving the organizations' towards a desired situation. A ten step model is proposed for improving the current situation and further recommendations are given based on the findings.

**Keywords:** Human resource management; Human resource development; In-service training