



شبهه استناددهی: کاکي، فاطمه. رودگرزاد، فروغ. و مقیمی، سیده فتنه. (۱۴۰۴). تدوین و اعتبارسنجی مدل آموزش‌های سازمانی با چشم‌انداز ارتقاء ظرفیت خط‌مشی‌گذاری. آموزش، تربیت و توسعه پایدار، ۳(۱)، ۱۶-۱. © ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

تدوین و اعتبارسنجی مدل آموزش‌های سازمانی با چشم‌انداز ارتقاء ظرفیت خط‌مشی‌گذاری

فاطمه کاکي^۱، فروغ رودگرزاد^{۲*}، سیده فتنه مقیمی^۱

۱. گروه مدیریت، واحد آستارا، دانشگاه آزاد اسلامی، آستارا، ایران.

۲. گروه مدیریت دولتی، واحد بندرانزلی، دانشگاه آزاد اسلامی، بندرانزلی، ایران.

* ایمیل نویسنده مسئول: Forogh.Rudgarnezhad@iau.ac.ir

چکیده

آموزش و توسعه نیروی انسانی در سیستم مدیریت منابع انسانی نه تنها نقش مهمی در افزایش دانش و مهارت کارکنان دارد، بلکه باعث می‌شود آن‌ها به بهبود کارایی و اثربخشی سازمان و سازگاری با فشارهای محیطی کمک کنند. لذا دلیل اصلی توسعه دانش و مهارت‌های کارمندان، الزامات کار و رفع مشکلات عملکردی و شکل‌دادن به آینده است. هدف پژوهش حاضر، طراحی مدل آموزش‌های سازمانی در جهت ارتقای ظرفیت خط‌مشی‌گذاری و آزمون و برازش آن از طریق مدلسازی معادلات ساختاری است. پژوهش به‌روش کیفی و کمی و از نوع آمیخته است. از نظر هدف کاربردی و به لحاظ ماهیت پیمایشی-اکتشافی است. بخش کیفی مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد و بخش کمی بر اساس مدلسازی معادلات ساختاری انجام شده است. جامعه آماری بخش کیفی پژوهش مدیران و کارشناسان سازمان جهاد کشاورزی و متخصصان مدیریت دولتی بودند. داده‌ها بر اساس مصاحبه با ۱۷ نفر از مدیران خبره و فعالان اجرایی سازمان جهاد کشاورزی، از طریق نمونه‌گیری هدفمند به‌روش گلوله برفی و بخش کمی با توزیع پرسشنامه محقق‌ساخته در بین مدیران و کارشناسان فنی سازمان، جمع‌آوری شده است. روایی و پیلایی به‌روش لینکلن و گوبا ارزیابی و تأیید شد. تحلیل داده‌های کیفی گردآوری‌شده به کمک نرم‌افزار Maxqda ۲۰۲۰ و تحلیل داده‌های کمی با نرم‌افزارهای SPSS و Smart PLS ۳ صورت گرفت. بر اساس یافته‌های پژوهش در بخش کیفی، مفهوم آموزش‌های سازمانی، پدیده محوری مدل را تشکیل داده است. از ۳۹ مؤلفه تأثیرگذار، شرایط علی با شش مؤلفه: همگامی با تغییرات بازار، بهسازی منابع انسانی سازمان، ناکارایی خط‌مشی فعلی، جانشین‌پروری، پیشرفت روزافزون تکنولوژی، الزامات و نیازمندی‌های خط‌مشی‌گذاری سازمان؛ شرایط زمینه‌ای با مؤلفه‌های: فرهنگ سازمان، حمایت سازمانی، سطح فناوری سازمان، قابلیت‌های خط‌مشی‌گذاری سازمانی؛ عوامل مداخله‌گر در چهار مقوله: بازیگران خط‌مشی سازمان، ویژگی‌های سازمان، ویژگی‌های برنامه آموزشی و جذابیت آموزش‌ها؛ راهبردها تحت هشت مقوله: راهبردهای مدیریت منابع انسانی استراتژیک، متناسب‌سازی منابع، تمرکز بر آموزش کاربردی، آموزش مستمر، یکپارچگی آموزش سازمانی، تنوع و مشارکت، رعایت استانداردهای بین‌المللی و ایجاد ساختار بازخوردگیری؛ پیامدها با مؤلفه‌های: تضمین بقای سازمان، موفقیت سازمان، بهره‌وری سازمان، توسعه ظرفیت خط‌مشی‌گذاری، توسعه منابع انسانی سازمان و رضایتمندی و وفاداری کارکنان شناسایی شده‌اند و بر اساس یافته‌های بخش کمی، روابط اصلی مدل پژوهش مورد برازش و تأیید قرار گرفته است. سازمان جهاد کشاورزی کشور در صورتی که برنامه‌های آموزشی خود را به‌صورت کاربردی و با توجه به مؤلفه‌های تأثیرگذار مدل این پژوهش، تدوین و به اجرا درآورد، قادر خواهد بود توانمندی و مهارت کارکنان خود در تمامی سطوح را افزایش داده و به میزان چشمگیری ظرفیت خط‌مشی‌گذاری سازمان را به‌منظور مقابله با تغییرات محیطی نوظهور و رفع مشکلات فعلی ارتقا بخشد.

کلیدواژه‌گان: آموزش، آموزش ضمن خدمت، خط‌مشی‌گذاری، ظرفیت خط‌مشی‌گذاری.

تاریخ ارسال: ۸ بهمن ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری: ۹ اردیبهشت ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۱۷ اردیبهشت ۱۴۰۴

تاریخ چاپ: ۳۰ خرداد ۱۴۰۴



How to cite: Kaki, F., Rudgarnezhad, F., & Moghimi, S. F. (2025). Formulation and Validation of an Organizational Training Model with a Perspective on Enhancing Policy-Making Capacity. *Training, Education, and Sustainable Development*, 3(1), 1-16.



© 2025 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

Formulation and Validation of an Organizational Training Model with a Perspective on Enhancing Policy-Making Capacity

Fatemeh Kaki¹, Forogh Rudgarnezhad^{2*}, Seyedeh Fataneh Moghimi¹

1. Department of Management, As.C., Islamic Azad University, Astara, Iran.

2. Department of Public Administration, BaA.C., Islamic Azad University, Bandar Anzali, Iran.

*Corresponding Author's Email: Forogh.Rudgarnezhad@iaau.ac.ir

Abstract

Training and human resource development in the human resource management system not only play a significant role in increasing employees' knowledge and skills but also help them contribute to improving organizational efficiency and effectiveness and adapting to environmental pressures. Therefore, the primary reason for developing employees' knowledge and skills is the demands of the job, solving performance-related issues, and shaping the future. The present study aims to design an organizational training model to enhance policy-making capacity and to test and validate it through structural equation modeling. The research employed a mixed-methods approach, integrating both qualitative and quantitative methodologies. In terms of purpose, it is applied research, and in terms of nature, it is exploratory-survey based. The qualitative section was conducted using grounded theory, while the quantitative part was based on structural equation modeling. The qualitative research population consisted of managers and experts from the Agricultural Jihad Organization as well as public administration specialists. Data were collected through interviews with 17 senior managers and operational executives of the Agricultural Jihad Organization using purposive snowball sampling. For the quantitative section, data were collected via a researcher-made questionnaire distributed among the organization's managers and technical experts. Validity and reliability were evaluated and confirmed using Lincoln and Guba's criteria. The qualitative data were analyzed using MaxQDA.2020 software, and the quantitative data were analyzed with SPSS and SmartPLS 3 software. According to the findings from the qualitative section, the concept of organizational training formed the core phenomenon of the model. Among the 29 identified influential components, the causal conditions included six elements: alignment with market changes, improvement of organizational human resources, inefficiency of the current policy, succession planning, rapid technological advancements, and organizational policy-making requirements. Contextual conditions included organizational culture, organizational support, the organization's technological level, and organizational policy-making capabilities. Intervening conditions were categorized into four groups: organizational policy actors, organizational characteristics, features of the training program, and the attractiveness of the training. Strategies were grouped into eight categories: strategic human resource management strategies, resource alignment, focus on practical training, continuous training, organizational training integration, diversity and participation, adherence to international standards, and establishment of feedback mechanisms. Outcomes were identified as ensuring organizational survival, organizational success, organizational productivity, policy-making capacity development, organizational human resource development, and employee satisfaction and loyalty. Based on the findings from the quantitative section, the primary relationships of the research model were validated and confirmed. If the Agricultural Jihad Organization of Iran develops and implements its training programs practically and in accordance with the influential components of this study's model, it will be able to enhance the capabilities and skills of its employees at all levels and significantly improve the organization's policy-making capacity to address emerging environmental changes and solve current issues.

Keywords: *Training, In-service training, Policy-making, Policy-making capacity.*

Submit Date: 27 January 2025

Revise Date: 29 April 2025

Accept Date: 07 May 2025

Publish Date: 20 June 2025

تغییر مداوم و پیچیدگی ساختارها، ویژگی دنیای معاصر است (Mohammadi, 2021). در چنین شرایطی، بسیاری از کسب و کارها به دنبال یافتن راهکارهایی هستند که بتوانند از طریق ارائه خدمات باکیفیت، انعطاف پذیری، نوآوری و پاسخگویی سریع تر مزیت رقابتی کسب کنند (Hosseini et al., 2018). برای دستیابی به اهداف سازمان، توسعه گزینه های خط مشی اهمیت و نقش ویژه ای دارد (Amiri et al., 2023). فرآیند خط مشی گذاری با مراحل از قبیل شناخت و درک مسأله، طرح مسأله و تهیه و تدوین راه حل ها، قانونی کردن و مشروعیت بخشیدن به خط مشی، ابداع و اجرای خط مشی و ارزیابی خط مشی شناخته می شود (Angazi-Ghods et al., 2022). خط مشی در واقع همان سیاست ها، دستورالعمل ها، قوانین، مقررات و اصولی است که نوع رفتار سازمانی را مدیریت می کند (Tirandaz et al., 2022). بخشی از موفقیت در اجرای خط مشی ها به ظرفیت خط مشی گذاری برمی گردد؛ چراکه ظرفیت خط مشی سازی به توانایی سازمان در انجام کارکردهای مرتبط با خط مشی گذاری به نحو مؤثر و کارآمد و شکل دادن به آینده اشاره دارد (Heydari, 2023). این شامل مجموعه ای از مهارت ها، دانش، فرآیندها و منابع است که به سازمان امکان می دهد تا مسائل را شناسایی کند، گزینه های خط مشی را تحلیل کند، تصمیمات آگاهانه بگیرد، خط مشی ها را اجرا کند و اثربخشی آن ها را ارزیابی نماید (Wu et al., 2017). هونادل (۱۹۸۱) ظرفیت را به عنوان توانایی برای پیش بینی و تأثیرگذاری بر تغییر تصمیمات هوشمند درباره سیاست توسعه برنامه ها برای اجرای سیاست جذب منابع مدیریت منابع و ارزیابی فعالیت های فعلی برای هدایت اقدامات آینده تعریف کرده است. برطبق این تعریف، ظرفیت حوزه گسترده ای بوده و عمدتاً معطوف به دانش گرای و دانش محوری در سیاست گذاری است (Baskoy et al., 2011). امروزه دانشمندان بر این باور هستند که رمز شکل گیری هر نوع سرمایه ای، در شکل گیری نوعی سرمایه کلیدی است که می توان آن را سرمایه داری خط مشی ای (سیاستی) دانست (Ramezanpour et al., 2019). ظرفیت خط مشی مفهومی است که تمام مسائل مرتبط با اقدامات سازمان در بررسی، تدوین و اجرای خط مشی ها را دربرمی گیرد (Baskoy et al., 2011). کامینگ و نورگارد (۲۰۰۴) ظرفیت خط مشی را به عنوان توانایی استفاده ممکن از تمامی منابع فکری و سازمانی می دانند که این منابع از قبیل تخصص یا تجربه داخلی یا خارجی، در تملک سازمان قرار داشته و مختص فرآیند خط مشی گذاری اند. ظرفیت سازی مهارتی باعث بهبود مهارت های ادراکی، انسانی و فنی افراد و کارکنان و به نوعی بازیگران خط مشی های صنعتی خواهد شد (Parsa Moein & Yazdani, 2019). ارتقای ظرفیت خط مشی سازی یک فرآیند مستمر و چندبعدی است که نیازمند توجه به توسعه سرمایه انسانی، تقویت ساختار و فرآیندها، بهبود فرهنگ سازمانی و ایجاد روابط مؤثر با محیط خارجی است. سازمان هایی که در این زمینه سرمایه گذاری می کنند، قادر خواهند بود خط مشی های مؤثرتر و کارآمدتری را تدوین و اجرا نمایند و در نهایت به اهداف خود دست یابند (Heydari, 2023). از طرفی، نحوه وضع خط مشی در نهادها و دستگاه های مختلف دولتی، متفاوت است. تدوین هر خط مشی باید منطبق بر مدل، اصول و فرآیندهای خط مشی گذاری سازمان و الزامات و اقتضائات مورد نیاز جوهره همان موضوع باشد (Angazi-Ghods et al., 2022). ارتقای ظرفیت خط مشی سازی برای سازمان ها از اهمیت بسزایی برخوردار است، از این جهت که باعث بهبود کیفیت خط مشی ها و افزایش اثربخشی آن ها در حل مسائل سازمان می شود، کارایی و اثربخشی تخصیص منابع را افزایش می دهد، پاسخگویی و شفافیت در عملکرد سازمان را تقویت می سازد، اعتماد عمومی به سازمان افزایش می یابد و سازمان را در سازگاری با تغییرات محیطی و پاسخگویی به چالش های جدید توانمند می سازد (Shakeri Khalilabad et al., 2022). بر اساس پژوهش های انجام شده، راه کارهای متعددی برای ارتقای ظرفیت خط مشی گذاری در سازمان ها وجود دارد، از جمله: توسعه سرمایه انسانی، از طریق جذب افرادی با دانش و مهارت های مورد نیاز برای خط مشی گذاری مؤثر و ایجاد فرصت هایی برای تبادل تجربیات و انتقال دانش بین کارکنان با سطوح مختلف تجربه در قالب برگزاری دوره های آموزشی تخصصی و تشکیل تیم های توسعه خط مشی (Khosravi-Pour & Ahmadian, 2024). آموزش سازمانی نقش حیاتی در ارتقای ظرفیت خط مشی گذاری ایفا می کند و یک ابزار قدرتمند برای ارتقای ظرفیت خط مشی سازی در سازمان ها است. سرمایه گذاری در توسعه دانش و مهارت های کارکنان در زمینه های مرتبط با تحلیل، اجرا و ارزیابی خط مشی، می تواند به بهبود کیفیت سیاست ها، افزایش کارایی فرآیندها و در نهایت دستیابی به

نتایج مطلوب‌تر برای سازمان و جامعه منجر شود (Mintrom & Luetjens, 2017). شواهد گویای آنست که در میان راهبردهای مدیریت منابع انسانی، آموزش ضمن خدمت منابع انسانی یکی از مهم‌ترین و مؤثرترین راههایی است که می‌توان از طریق آن به آرمان‌های بلند جامعه و اهداف توسعه پایدار و نیز خط‌مشی‌های آن جامعه عمل پوشاند (Vaseghi-Badi & Bani-Asad Dashtabi, 2022). درواقع، آموزش زیربنای توسعه پایدار انسانی و ابزار اصلی برای تحقق اهداف توسعه به‌شمار می‌رود (Ghoreishi et al., 2022) و توسعه و آموزش نیروی انسانی سهم عمده‌ای در حفظ و بقاء و موفقیت یک سازمان دارد (Khosravi-Pour & Ahmadian, 2024). آموزش ضمن خدمت یکی از مناسب‌ترین روش‌ها برای بهبود مهارت‌های نیروی انسانی است. از سوی دیگر، یکی از مؤثرترین ابزارهای مدیران برای مقابله با تغییرات محیطی است (Shakeri Khalilabad et al., 2022) که چنانچه هدفمند و در راستای نیازهای واقعی کارکنان تدوین و اجرا شود، عملکرد آن‌ها را بالا برده (Fischer et al., 2018) و باعث بهبود مهارت‌های مدیران و افزایش رضایت کارکنان می‌گردد که در پژوهش‌های پیشین گزارش شده است (Asimeh et al., 2019; Howard-Jones et al., 2020).

آموزش ضمن (حین) خدمت از لحاظ سازمانی به آن آموزشی گفته می‌شود که پس از استخدام فرد در سازمان صورت می‌گیرد و هدف از آن آماده‌سازی افراد برای اجرای بهتر مسئولیت‌هایشان و بهبود توانایی‌ها و مهارت‌های آنان است (Mirzamohammadi & Ghazizadeh, 2020). توسعه مهارت‌ها از طریق آموزش همیشه اهرم قدرتمندی برای بهبود فرصت‌های فردی و رقابت نهادی مؤسسات در سراسر جهان بوده است (Davis & Jayaratne, 2015; Okiror et al., 2017). بنابراین از جمله مسائلی که اکثر صاحب‌نظران مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی در خصوص آن به توافق رسیدند و کلید اصلی این تعادل هست در استفاده از سازوکار مؤثر آموزش ضمن خدمت و کارگاه‌های توانمندسازی کارکنان است. در این راستا، توجه و بازنگری در برنامه‌های آموزشی آن‌ها، چه قبل و چه حین خدمت ضروری است (Shakeri Khalilabad et al., 2022). توانایی جذب، به‌کارگیری، توسعه و نگهداشت استعدادها به‌مثابه مزیت رقابتی کشورها محسوب می‌شود (Daneshmandi, 2018). توجه روزافزون به نوع و گسترش توسعه و آموزش کارکنان، ضرورتی انکارناپذیر است که ناشی از آهنگ سریع تغییر در عرصه‌های مختلف فعالیت‌های اقتصادی، اجتماعی و... جوامع و عدم توجه کافی به آن نهایتاً تنگناها و مشکلات عدیده‌ای را فراروی رشد و توسعه جامعه ایجاد خواهد کرد (Thi-Lan, 2021). در شرایط کنونی، برتری رقابتی، ایجاد ارزش و تضمین رشد بلندمدت به‌نحو فزاینده‌ای به نقش سرمایه انسانی سازمان‌ها به‌معنای مجموعه دانش، نگرش، رفتار، قابلیت‌ها و تجارب کارکنان وابسته شده است. برای دستیابی به چنین جایگاهی، سازمان‌ها ناگزیرند ابزاری را برای جذب، پرورش، انگیزش و نگهداشت چنین سرمایه‌ای به‌کارگیرند، که از آن به‌عنوان استراتژی منابع انسانی یاد می‌شود که در سازمان جهاد کشاورزی واقعاً یک خلأ جدی در این امر دیده می‌شود. از طرفی، به‌دلیل اهمیت نقش مدیران و کارکنان جهاد کشاورزی در پیشبرد اقتصاد کشور، انجام وظایف محول شده به آن‌ها در سطح مطلوب، بدون آموزش ضمن خدمت و مطالعه و آشنایی با روش‌های جدید میسر نمی‌گردد؛ زیرا سطح معلومات و بصیرت آنان نسبت به مسائل و مشکلات، عاملی است که بر کیفیت انجام وظایف کاری تأثیر می‌گذارد (Haji Mirrahimi & Farimani, 2016; Haji Mirrahimi & Mokhber Dezfooli, 2017). شواهد نشان می‌دهد برنامه‌ریزی و اجرای دوره‌های آموزش کارکنان جهاد کشاورزی به‌دلیل برنامه‌ریزی نامناسب دوره‌های آموزش و عدم اجرای صحیح آن، به‌خوبی صورت نمی‌گیرد و برگزاری این دوره‌های آموزشی مطلوبیت چندانی برای اعضای این سازمان نداشته است (Haji Mirrahimi & Farimani, 2016; Haji Mirrahimi & Mokhber Dezfooli, 2017; Khosravi-Pour & Ahmadian, 2024).

مروری بر ادبیات پژوهش حاکی از آن است که در سال‌های اخیر تلاش‌های گسترده‌ای در راستای طراحی مدل‌های توسعه ظرفیت سازمانی، به‌ویژه در حوزه آموزش و خط‌مشی‌گذاری صورت گرفته است. فلاح‌رضوی و همکاران (۲۰۲۳) با تمرکز بر دانشگاه‌های کارآفرین، مدلی با ۷۲ مؤلفه در ۲۱ بُعد برای توسعه ظرفیت یادگیری سازمانی ارائه دادند که طی سه مرحله دلفی پالایش شد (Fallah Razavi et al., 2023). در سطح کلان‌تر، کاتنیک و همکاران (۲۰۲۰) در اسلوونی، چالش‌هایی همچون ارزیابی ناکارآمد و هماهنگی ضعیف بین‌بخشی را از موانع اصلی

اجرای موفق خطمشی‌ها معرفی کردند (Kotnik et al., 2020). در ایران، خسروی‌پور و احمدیان (۱۴۰۳) اثربخشی آموزش ضمن خدمت در ارتقای مهارت‌های حرفه‌ای کارکنان جهاد کشاورزی را تأیید کردند (Khosravi-Pour & Ahmadian, 2024). در همین راستا، حیدری (۱۴۰۲) به رابطه علی بین عوامل مؤثر بر اجرای خطمشی‌ها در سازمان راهداری پرداخت و نقش تعیین‌کننده ساختار سازمانی و نظام مدیریت را برجسته ساخت (Heydari, 2023). همچنین امیری و همکاران (۱۴۰۲) نقش هم‌افزایی نهادهای سیاست‌پژوهی را در افزایش ظرفیت خطمشی‌گذاری آموزش عالی بررسی کرده و تأثیر ۱۷ درصدی آن را در تبیین واریانس این ظرفیت گزارش نمودند (Amiri et al., 2023). انگری‌قدس و همکاران (۱۴۰۱) الگوی خطمشی‌گذاری علم و فناوری را در قالب مشارکت کارکنان سازمان‌های دانش‌بنیان تدوین کردند (Angazi-Ghods et al., 2022). شاکری‌خلیل‌آباد و همکاران (۱۴۰۱) نیز نشان دادند که آموزش ضمن خدمت منجر به بهبود عملکرد سازمانی کارکنان به‌ورز و مراقبان سلامت شده است (Shakeri Khalilabad et al., 2022). در حوزه سیاست‌گذاری بخشی، عباسیان و همکاران (۱۳۹۹) به طراحی مدل سیاست‌گذاری خرید تضمینی گندم پرداختند (Abbasian et al., 2020) و رمضان‌پور و همکاران (۱۳۹۸) مشارکت نخبگان را از طریق شبکه‌های پژوهشی مؤثر دانستند (Ramezanpour et al., 2019). در سطح نیروی انتظامی، پارسامعین و یزدانی (۱۳۹۸) تأثیر مثبت آموزش ضمن خدمت را بر ابعاد کارایی و اثربخشی کارکنان ناجا در تهران نشان دادند (Parsa Moein & Yazdani, 2019). همچنین حسینی و همکاران (۱۳۹۷) با ارائه الگوی چهاربعدی برای توسعه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، اهمیت بهره‌گیری از دانش و تجربه بین‌المللی را تأکید کردند (Honadle, 1981).

در این‌رستا، ارائه الگوی آموزشی مهارتی‌محور که بتواند ظرفیت‌های خطمشی‌گذاری سازمان جهاد کشاورزی را ارتقا دهد، ضروری به‌نظر می‌رسد. امروزه در سازمان جهاد کشاورزی عدم دستیابی به نتایج مطلوب حاصل از اجرای خطمشی‌ها مشهود است و دلیل آن هم وجود موانعی است که توانایی در اجرای خطمشی‌های مربوطه را کاهش داده و ناشی از عدم توجه به ارتقای ظرفیت خطمشی‌گذاری است. بنابراین انجام مطالعات و تحقیقات در خصوص دلایل و آثار ضعف خطمشی‌گذاری در این سازمان بسیار حائز اهمیت است و بر این اساس سؤال اصلی این پژوهش عبارت است از این‌که مدل آموزش‌های سازمانی در ارتقاء ظرفیت خطمشی‌گذاری سازمان جهاد کشاورزی چگونه است؟ و ارتباط میان اجزای آن به چه شکل می‌باشد؟

روش‌شناسی

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل آموزش‌های سازمانی در ارتقای ظرفیت خطمشی‌گذاری سازمان جهاد کشاورزی انجام شده است. پژوهش به‌روش کیفی و کمی انجام شده و ماهیت اکتشافی دارد که روش اصلی آن مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد (گراندد تئوری) بوده است. هدف نهایی نظریه داده‌بنیاد، ارائه تبیین‌های جامع نظری در مورد پدیده‌ای خاص است. در این راهبرد، شناسه‌ها، مفاهیم و مقوله‌ها اعم از فرعی و اصلی محورهای کلیدی هستند که در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی، طبقات اطلاعاتی تدوین، به‌هم مرتبط و بر اساس داستان طبقه‌بندی مقوله‌ها شکل می‌گیرد. در واقع، در این روش در مرحله کدگذاری انتخابی شرایط مختلفی که در مرحله کدگذاری محوری بیان شده است، برای تحلیل کلی باهم یکپارچه می‌شوند و مدل نهایی پژوهش به‌وجود می‌آید. جامعه آماری پژوهش را مدیران کل، معاونین و کارشناسان فنی سازمان جهاد کشاورزی و اساتید دانشگاهی تشکیل داده‌اند. افراد انتخابی بخش کیفی، خبرگان سازمان جهاد کشاورزی و مدیریت دولتی بوده که بر مبنای معیار خبرگی (دارای حداقل مدرک فوق‌لیسانس، سابقه کاری ۱۰ سال، ۵ سال تجربه مدیریتی و پژوهشی در وزارت جهاد کشاورزی) و به‌روش نمونه‌گیری گلوله برفی به‌طور هدفمند انتخاب شده‌اند. داده‌های بخش کیفی پژوهش، به‌روش مصاحبه نیمه ساختاریافته و مطالعه اسناد جمع‌آوری شده است. در این روش نمونه‌گیری تا حد اشباع ادامه یافته است و به ۱۷ مصاحبه خاتمه یافته است. به‌گونه‌ای که پس از مصاحبه هفدهم مطالب دریافتی تکراری شده است و به‌منظور اطمینان، روند جمع‌آوری داده‌ها تا مصاحبه بیستم ادامه پیدا کرده است. در بخش کمی، افراد نمونه، مدیران و کارکنان سازمان جهاد کشاورزی بوده‌اند که بر اساس جدول مورگان، حجم

نمونه ۲۷۴ نفر تعیین شد. در بخش کمی ابزار پژوهش پرسشنامه محقق ساخته بود که پس از توزیع و دریافت پرسشنامه‌ها به‌روش در دسترس، تعداد ۲۸۸ پاسخ تکمیل شده، جمع‌آوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. پایایی آلفای کرونباخ ۳۰ نمونه نخستین برابر ۰/۸۳ به‌دست آمد. روایی و پایایی بخش کیفی، به‌روش ارزیابی لینکلن و گوبا (۱۹۸۵)، مبتنی بر چهار معیار قابلیت اعتبار و موثق بودن^۱، انتقال‌پذیری^۲، اطمینان‌پذیری^۳ و تأییدپذیری^۴ بررسی شده است که معادل روایی و پایایی در پژوهش‌های کمی است (لینکلن و گوبا، ۱۹۸۵). بدین‌منظور برای کسب قابلیت اعتبار، نمونه‌گیری تا سر حد اشباع ادامه یافته و از راه روایی صوری به‌وسیله ده نفر از خبرگان شرکت‌کننده ارزیابی شده است. در این مرحله کدهای استخراج‌شده مرتبط با متن مصاحبه‌ها، در اختیار ۱۰ نفر از پنل خبرگان قرار گرفته و درباره صحت و سقم آن نظرسنجی صورت گرفته و مغایرت‌ها بررسی و اصلاح شده است. همچنین از طریق انتخاب خبرگان با تخصص و تجربیات متفاوت و از واحدها و سطوح متفاوت سازمان، معیار انتقال‌پذیری محقق شده است. در این پژوهش، برای اطمینان‌پذیری از ضبط کامل مصاحبه‌ها استفاده شده است تا امکان بررسی مجدد داده‌ها و امکان کدگذاری توسط همکار فراهم شود. معیار تأییدپذیری پژوهش نیز، از طریق درجریان قرارگرفتن تعدادی از افراد پنل خبرگان، از روند کلی تحلیل، چگونگی جمع‌آوری داده‌ها و نحوه استخراج مقوله‌ها و نتایج حاصله، مورد ارزیابی قرار گرفته و صحت آن تأیید شده است. در این پژوهش فرآیند تحلیل توسط نرم‌افزار آماری MAXQDA.2020 که به لحاظ روش‌شناسی برای مطالعات متنی و نظریه داده‌بنیاد به‌کار می‌رود، انجام شده است.

یافته‌ها

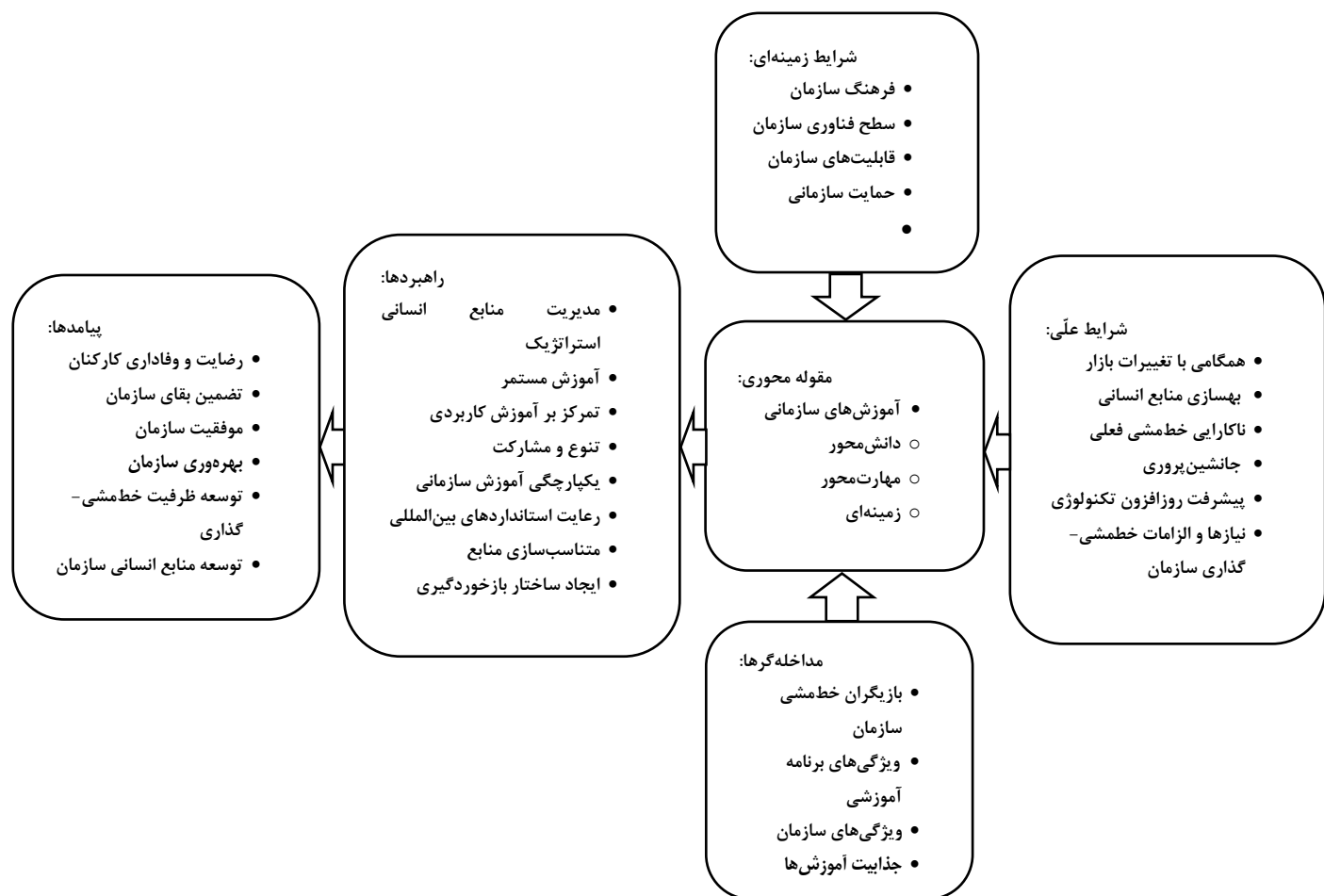
مبنای اصلی فرآیند تحلیل داده‌ها در روش نظریه داده‌بنیاد، کدگذاری است. انجام تحلیل و استخراج مفاهیمی که داده‌ها را می‌نمایند، کدگذاری خوانده می‌شود. منظور از کدگذاری، انتزاعی اندیشیدن است. به این معنا که صرفاً عبارتی از داده‌های خام به‌عنوان برچسب انتخاب نمی‌گردد، بلکه فرآیند کدگذاری مستلزم یافتن یک یا دو کلمه مناسب است که به بهترین وجه، مفهوم نهفته در داده‌ها را نشان دهد. این فرآیند تحلیل داده‌ها در روش نظریه داده‌بنیاد در سه سطح (سطح پایین (کدهای اولیه)، دسته‌ها و دسته محوری) انجام پذیرفته است. هرچه مفاهیم از سطح پایین به سطوح بالاتر انتزاع می‌روند، انتظار می‌رود که قدرت تبیینی بیشتری پیدا کنند، به این معنا که جزئیات بیشتری را تحت پوشش خود قرار دهند. با این حال روشن است که آن دقت و اشاره به مفهوم خاص بودن را تا حدودی از دست می‌دهند. در این مطالعه هدف این بوده است که مدل نهایی، ترکیبی از جزئیات و انتزاع را توأمان داشته باشد. مفاهیم سطح بالاتر به‌عنوان دسته‌ها و مفاهیم سطح پایین‌تر به‌عنوان زیردسته قرار می‌گیرند. شیوه توصیف زیردسته‌ها است که دسته‌ها را تشکیل می‌دهد. در طی سه مرحله فرآیند نظریه‌سازی پژوهش، تعداد ۴۲۱ کد باز شناسایی شده است. سپس با تجمیع و ادغام کدهای باز متجانس و دارای مشابهت ادراکی، مقوله‌های محوری (به‌صورت انتزاعی) معرفی گردیده و به‌همین ترتیب کدهای انتخابی (مرحله نظریه‌پردازی) استخراج و در نهایت مدل آموزش‌های سازمانی در ارتقای ظرفیت خط‌مشی‌گذاری سازمان جهاد کشاورزی طراحی شده است. در این‌راستا، کدهای باز اولیه بعد از چند مرحله طبقه‌بندی در قالب ۶۸ کد محوری و در مرحله نهایی تحت ۲۹ مورد کد انتخابی تجمیع یافته‌اند. با طی این مراحل، مدل کدگذاری مبتنی بر مدل پارادایم اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) به‌صورت شکل ۱ طراحی شده است.

¹ Credibility

² Transferability

³ Dependability

⁴ Conformability



شکل ۱. مدل طراحی شده آموزش‌های سازمانی (منبع: نگارندگان)

پس از طراحی مدل آموزش‌های سازمانی، پرسشنامه‌ای طراحی شده است و از ۸۲ سؤال طراحی شده آن، ۲۰ گویه حذف و ۶۲ سؤال به صورت نهایی مورد تصویب اساتید و خبرگان قرار گرفته و پرسشنامه براساس طیف لیکرت پنج‌ارزشی تنظیم گردیده است.

جدول ۱. نتایج مقادیر بارهای عاملی متغیرها

متغیر	ابعاد	گویه	بار عاملی	آماره t	p-values
شرایط علی	همگامی با تغییرات بازار	q۱	۰/۸۶۷	۳۰/۵۱	۰/۰۰۰
		q۲	۰/۸۸۸	۳۷/۶۸	۰/۰۰۰
		q۳	۰/۹۲۷	۶۸/۴۳	۰/۰۰۰
جانشین‌پروری	بهسازی منابع انسانی	q۴	۰/۹۱۲	۴۴/۳۵	۰/۰۰۰
		q۵	۰/۹۶۲	۸۲/۵۶	۰/۰۰۰
		q۶	۰/۹۶۳	۸۸/۷۱	۰/۰۰۰
ناکامی خط‌مشی فعلی	جانشین‌پروری	q۷	۰/۸۵۱	۲۰/۰۴	۰/۰۰۰
		q۸	۰/۵۵۵	۸/۱۶	۰/۰۰۰
		q۹	۰/۸۸۲	۲۵/۹۴	۰/۰۰۰
نیازها و الزامات خط‌مشی گذاری سازمان	پیشرفت روزافزون تکنولوژی	q۱۰	۰/۵۶۹	۷/۲۵	۰/۰۰۰
		q۱۱	۰/۸۶۸	۳۹/۴۳	۰/۰۰۰
		q۱۲	۰/۷۹۴	۱۸/۴۱	۰/۰۰۰
شرایط زمینه‌ای	فرهنگ سازمان	q۱۳	۰/۹۲۲	۴۷/۹۸	۰/۰۰۰
		q۱۴	۰/۹۳۲	۶۲/۳۹	۰/۰۰۰
		q۱۵	۰/۷۴۱	۱۵/۷۱	۰/۰۰۰

۰/۰۰۰	۹۶/۷۹	۰/۹۳۹	q۱۶		
۰/۰۰۰	۲۸/۹۸	۰/۸۴۰	q۱۷	سطح تکنولوژی سازمان	
۰/۰۰۰	۴۱/۴۵	۰/۸۳۸	q۱۸		
۰/۰۰۰	۱۲۷/۱۹	۰/۹۷۵	q۱۹	حمایت سازمانی	
۰/۰۰۰	۷۳/۷۲	۰/۹۶۸	q۲۰		
۰/۰۰۰	۸۲/۹۸	۰/۹۶۵	q۲۱	قابلیت‌های سازمان	
۰/۰۰۰	۴۸/۲۹	۰/۹۵۶	q۲۲		
۰/۰۰۰	۳۸/۶۱	۰/۸۵۲	q۲۳	دانش‌محور	مقوله محوری
۰/۰۰۰	۵۳/۲۷	۰/۸۵۸	q۲۴	مهارت‌محور	
۰/۰۰۰	۱۱/۱۶	۰/۷۸۶	q۲۵	بازیگران خط‌مشی	مداخله‌گرها
۰/۰۰۰	۴۶/۱۰	۰/۹۲۰	q۲۶		
۰/۰۰۰	۷۷/۳۰	۰/۹۴۴	q۲۷	ویژگی برنامه آموزشی	
۰/۰۰۰	۶/۹۸	۰/۵۴۶	q۲۸		
۰/۰۰۰	۵۳/۰۹	۰/۹۳۷	q۲۹		
۰/۰۰۰	۲۴/۳۸	۰/۸۲۶	q۳۰	ویژگی‌های سازمان	
۰/۰۰۰	۱۵/۸۲	۰/۷۸۲	q۳۱		
۰/۰۰۰	۶/۵۹	۰/۵۳۰	q۳۲	جذابیت آموزش‌ها	
۰/۰۰۰	۶۲/۷۷	۰/۹۰۲	q۳۳		
۰/۰۰۰	۳۱/۸۵	۰/۸۵۲	q۳۴		
۰/۰۰۰	۶۶/۵۳	۰/۹۴۲	q۳۵	متناسب‌سازی منابع	راهبردها
۰/۰۰۰	۴۰/۰۸	۰/۹۲۱	q۳۶		
۰/۰۰۰	۲۱/۲۳	۰/۸۱۴	q۳۷	مدیریت منابع انسانی استراتژیک	
۰/۰۰۰	۱۱/۷۴	۰/۶۹۳	q۳۸		
۰/۰۰۰	۵۶/۵۳	۰/۹۱۶	q۳۹		
۰/۰۰۰	۴۸/۰۸	۰/۸۷۱	q۴۰	آموزش مستمر	
۰/۰۰۰	۹۳/۱۳	۰/۹۰۳	q۴۱		
۰/۰۰۰	۹۳/۹۳	۰/۹۳۹	q۴۲	آموزش کاربردی	
۰/۰۰۰	۴۷/۳۹	۰/۹۱۱	q۴۳		
۰/۰۰۰	۵۷/۸۹	۰/۸۴۲	q۴۴		
۰/۰۰۰	۲۵/۴۶	۰/۷۶۷	q۴۵	تنوع و مشارکت	
۰/۰۰۰	۵۳/۱۸	۰/۹۰۷	q۴۶		
۰/۰۰۰	۱۰۰/۶۳	۰/۹۳۷	q۴۷		
۰/۰۰۰	۶۷/۷۶	۰/۹۴۵	q۴۸	یکپارچگی برنامه‌های آموزشی	
۰/۰۰۰	۷۴/۲۹	۰/۹۴۸	q۴۹		
۰/۰۰۰	۱۲۶/۷۲	۰/۹۵۲	q۵۰	رعایت استانداردهای بین‌المللی	
۰/۰۰۰	۵۶/۴۹	۰/۹۱۸	q۵۱		
۰/۰۰۰	۸۵/۱۶	۰/۸۸۹	q۵۲		
۰/۰۰۰	۱۵۳/۵۲	۰/۹۶۸	q۶۰	ایجاد سیستم بازخوردگیری	
۰/۰۰۰	۶۳/۴۳	۰/۹۵۳	q۶۱		
۰/۰۰۰	۷/۸۰	۰/۶۹۳	q۵۳		
۰/۰۰۰	۷/۴۳	۰/۷۸۶	q۵۴	بهره‌وری سازمان	پیامدها
۰/۰۰۰	۶/۶۷	۰/۷۵۷	q۵۵		
۰/۰۰۰	۷۱/۷۹	۰/۹۶۵	q۵۶	توسعه ظرفیت خط‌مشی‌گذاری	
۰/۰۰۰	۱۰۹/۲۶	۰/۹۷۱	q۵۷		

توسعه منابع انسانی	q۵۸	۰/۸۸۲	۴۴/۱۲	۰/۰۰۰
	q۵۹	۰/۸۹۱	۵۰/۸۰	۰/۰۰۰
تضمین بقای سازمان	q۶۲	۰/۶۴۶	۱۰/۸۹	۰/۰۰۰
	q۶۳	۰/۷۹۱	۱۷/۸۱	۰/۰۰۰
	q۶۴	۰/۷۸۸	۲۲/۷۶	۰/۰۰۰
موفقیت سازمان	q۶۵	۰/۸۳۹	۴۰/۲۰	۰/۰۰۰
	q۶۶	۰/۶۷۵	۱۱/۱۷	۰/۰۰۰
	q۶۷	۰/۸۵۵	۴۱/۷۹	۰/۰۰۰
رضایت و وفاداری کارکنان	q۶۸	۰/۷۷۳	۱۹/۷۶	۰/۰۰۰
	q۶۹	۰/۸۵۹	۴۷/۱۰	۰/۰۰۰
	q۷۰	۰/۸۰۴	۲۲/۴۰	۰/۰۰۰

همان‌طور که نتایج جدول (۱) نشان می‌دهد مقادیر بارعاملی تمام گویه‌ها بیشتر از ۰/۴ بوده و بنابراین مدل اندازه‌گیری، مدلی همگن است و مقادیر بارعاملی، مقادیر قابل قبولی هستند. همچنین نتایج بررسی معناداری مقادیر آماره t نشان داده است که مقادیر آماره t برای همه گویه‌ها بیشتر از مقدار ۲/۵۸ بوده و این بدان معناست که ارتباط بین گویه‌ها با متغیر مکنون مربوط به خود در سطح اطمینان ۹۹ درصد پذیرفته شده است.

با استفاده از سه معیار ضرایب بارهای عاملی، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ اندازه‌گیری شده است؛ که نتایج در جدول (۲) نشان داده شده است. در صورتی که مقدار دو معیار برای هر سازه بالای ۰/۷ شود، از پایداری درونی مناسب مدل‌های اندازه‌گیری نشان دارد. روایی همگرا با مقدار ضریب AVE، متغیرها محاسبه می‌شود و روایی واگرا از ماتریس سنجش به‌روش فورنل و لاکر بررسی شده است که مقدار جذر AVE تمام متغیرهای مرتبه اول از مقدار همبستگی میان آن‌ها بیشتر بوده است و نشان‌دهنده روایی واگرای مناسب و برازش خوب مدل‌های اندازه‌گیری است.

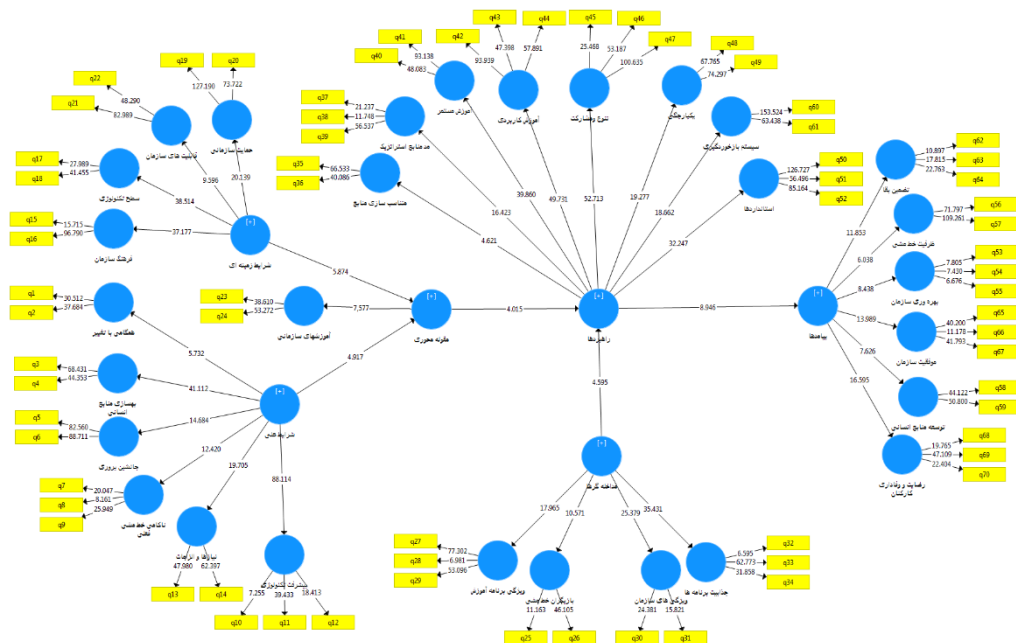
جدول ۲. مقادیر پایایی ترکیبی، آلفای کرونباخ و روایی همگرای مدل‌های اندازه‌گیری

متغیر	ابعاد	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE
آموزش‌های سازمانی		۰/۰۷۳۲	۰/۸۴۵	۰/۷۳۱
شرایط علی	همگامی با تغییرات بازار	۰/۷۰۲	۰/۸۷۰	۰/۷۷۰
	بهبودی منابع انسانی	۰/۸۱۷	۰/۹۱۶	۰/۸۴۵
	جانشین‌پروری	۰/۹۲۱	۰/۹۶۲	۰/۹۲۶
	ناکامی خط‌مشی فعلی	۰/۷۱۱	۰/۸۱۵	۰/۶۰۳
	پیشرفت روزافزون تکنولوژی	۰/۷۰۴	۰/۷۹۴	۰/۵۶۹
	نیازها و الزامات	۰/۸۳۷	۰/۹۲۵	۰/۸۶۰
شرایط زمینه‌ای	فرهنگ سازمان	۰/۷۱۱	۰/۸۳۲	۰/۷۱۵
	سطح تکنولوژی سازمان	۰/۷۰۳	۰/۸۲۷	۰/۷۰۴
	حمایت سازمانی	۰/۹۴۱	۰/۹۷۱	۰/۹۴۴
	قابلیت‌های سازمان	۰/۹۱۶	۰/۹۶۰	۰/۹۲۲
عوامل مداخله‌گر	بازیگران خط‌مشی	۰/۷۴۱	۰/۸۴۵	۰/۷۳۲
	ویژگی برنامه آموزشی	۰/۷۴۷	۰/۸۶۳	۰/۶۸۹
	ویژگی‌های سازمان	۰/۷۴۵	۰/۷۸۵	۰/۶۴۷
	جذابیت آموزش‌ها	۰/۷۲۷	۰/۸۱۶	۰/۶۰۷
راهنم‌ها	متناسب‌سازی منابع	۰/۸۴۹	۰/۹۳۰	۰/۸۶۹
	مدیریت منابع انسانی استراتژیک	۰/۷۷۳	۰/۸۵۲	۰/۶۶۱
	آموزش مستمر	۰/۷۳۰	۰/۸۸۱	۰/۷۸۷

۰/۸۰۷	۰/۹۲۶	۰/۸۷۹	تمرکز بر آموزش کاربردی
۰/۷۶۳	۰/۹۰۵	۰/۸۴۰	تنوع و مشارکت
۰/۸۹۶	۰/۹۴۵	۰/۸۸۴	یکپارچگی برنامه‌های آموزشی
۰/۸۴۷	۰/۹۴۳	۰/۹۱۰	رعایت استانداردهای بین‌المللی
۰/۹۲۳	۰/۹۶۰	۰/۹۱۸	ایجاد سیستم بازخوردگیری
۰/۵۵۷	۰/۷۹۰	۰/۷۰۹	بهره‌وری سازمان
۰/۹۳۷	۰/۹۶۷	۰/۹۳۳	توسعه ظرفیت خط‌مشی‌گذاری
۰/۷۸۶	۰/۸۸۰	۰/۷۲۸	توسعه منابع انسانی
۰/۵۵۵	۰/۷۸۸	۰/۷۰۵	تضمین بقای سازمان
۰/۶۳۰	۰/۸۳۵	۰/۷۰۸	موفقیت سازمان
۰/۶۶۱	۰/۸۵۴	۰/۷۴۶	رضایت و وفاداری کارکنان

پیامدها

همان‌طور که در جدول (۲) مشخص است، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ تمامی متغیرهای مربوط به سازه‌های مدل آموزش‌های سازمانی بالای ۰/۷ است. در نتیجه تمامی سازه‌ها در مدل اندازه‌گیری مورد تأیید قرار گرفته است. تمامی میانگین واریانس اشتراکی استخراج‌شده از مقدار ۰/۵ بیشتر است و لذا این پژوهش از روایی همگرایی مناسبی برخوردار است. در شکل (۲) خروجی نرم‌افزار برای مدل پژوهش در حالت معناداری ارائه شده است:



شکل ۲: مدل نهایی پژوهش در حالت معناداری (خروجی نرم‌افزار Smart PLS)

ضرایب مسیر و مقادیر t مسیرهای مدل پژوهش در جدول (۳) به نمایش درآمده است.

جدول ۴. ضرایب مسیر و مقادیر t مسیرهای مدل کارآفرینی اجتماعی دیجیتال

مسیر	تأثیر	R^2	مقدار t	نتیجه
شرایط علی به مقوله محوری	۰/۳۷۲	۰/۴۵	۴/۹۱۷	تأیید مسیر
شرایط زمینه‌ای به مقوله محوری	۰/۴۰۳	۰/۴۵	۵/۸۷۴	تأیید مسیر
مقوله محوری به راهبردها	۰/۲۲۵	۰/۲۳	۴/۰۱۵	تأیید مسیر

مداخله‌گرها به راهبردها	۰/۳۲۲	۰/۲۳	۴/۵۹۵	تأیید مسیر
راهبردها به پیامدها	۰/۵۹۹	۰/۳۵	۸/۹۴۶	تأیید مسیر

با توجه به نتایج جدول فوق، مقادیر t برای همه مسیرها بالاتر از مقدار بحرانی $1/96$ می‌باشد، بنابراین با احتمال اطمینان ۹۵ درصد، تمامی مسیرها تأیید شده‌اند و ضرایب معناداری، میزان تأثیرگذاری متغیر وابسته را بر متغیر مستقل مورد ارزیابی قرار داده است. مقادیر R^2 نیز بیان می‌کند که چند درصد تغییرات متغیر وابسته درون‌زا مربوط به متغیر مستقل می‌باشد. در این پژوهش، شرایط علی و زمینه‌ای ۴۵ درصد از تغییرات مقوله محوری را پیش‌بینی می‌کنند و راهبردها ۳۵ درصد از تغییرات پیامدها را پیش‌بینی می‌کنند.

بحث و نتیجه‌گیری

۱۱

در این پژوهش تلاش شد به طراحی مدل آموزش‌های سازمانی در ارتقای ظرفیت خط‌مشی‌گذاری سازمان جهاد کشاورزی پرداخته شود. بدین‌منظور با رویکرد کیفی، از روش نظریه داده‌بنیاد در سه مرحله به کدگذاری باز، محوری و انتخابی یا گزینشی استفاده شده است. این فرآیند به شناسایی ۴۲۱ کد باز، ۶۸ کد محوری و ۲۹ کد انتخابی منتهی شده است. روش گردآوری داده‌ها، در بخش کیفی مطالعه اسناد و مصاحبه عمیق و باز با هدفه نفر از مدیران آگاه و خبره سازمان جهاد کشاورزی و متخصصان مدیریت دولتی بوده و در بخش کمی، به‌صورت میدانی با ابزار پرسشنامه محقق‌ساخته انجام گرفته است. روایی و پایایی داده‌های بخش کیفی توسط مصاحبه‌شوندگان و سپس اساتید متخصص مورد بررسی و تأیید قرار گرفته و پایایی بخش کمی با استفاده از روش محاسبه آلفای کرونباخ بالای ۷۰ درصد به‌دست آمده و تأیید گردیده است. نتایج به دست آمده با مطالعات پیشین نیز همسو و همراستا می‌باشد (Abbasian et al., 2020; Amiri et al., 2023; Angazi-Ghods et al., 2022; Ghoreishi et al., 2022; Haji Mirrahiimi & Farimani, 2016; Haji Mirrahiimi & Mokhber Dezfouli, 2017; Heydari, 2023; Hosseini et al., 2018; Howard-Jones et al., 2020; Kaki et al., 2025; Khosravi-Pour & Ahmadian, 2024; Kotnik et al., 2020; Okiror et al., 2017).

بر اساس نتایج شاخص‌های برازش‌شده، عوامل شکل‌دهنده مؤلفه‌های مدل آموزش‌های سازمانی در ارتقای ظرفیت خط‌مشی‌گذاری سازمان جهاد کشاورزی عوامل مناسبی بوده است؛ زیرا شاخص‌های برازش مدل در تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول، برازش مدل را تأیید کرده است و این مؤلفه‌ها شامل آموزش‌های دانشی، مهارتی و زمینه‌ای در قالب پدیده محوری، همگامی با تغییرات بازار، بهسازی منابع انسانی سازمان، ناکارایی خط‌مشی فعلی، جانشین‌پروری، پیشرفت روزافزون تکنولوژی، الزامات و نیازمندی‌های خط‌مشی‌گذاری سازمان در قالب شرایط علی، فرهنگ سازمان، حمایت سازمانی، سطح فناوری سازمان، قابلیت‌های خط‌مشی‌گذاری سازمانی در قالب شرایط زمینه‌ای، بازیگران خط‌مشی سازمان، ویژگی‌های سازمان، ویژگی‌های برنامه آموزشی و جذابیت آموزش‌ها در قالب شرایط مداخله‌گر، راهبردهای مدیریت منابع انسانی استراتژیک، متناسب‌سازی منابع، تمرکز بر آموزش کاربردی، آموزش مستمر، یکپارچگی آموزش سازمانی، تنوع و مشارکت، رعایت استانداردهای بین‌المللی و ایجاد ساختار بازخوردگیری در قالب راهبردها، تضمین بقای سازمان، موفقیت سازمان، بهره‌وری سازمان، توسعه ظرفیت خط-مشی‌گذاری، توسعه منابع انسانی سازمان و رضایتمندی و وفاداری کارکنان در قالب پیامدها شناسایی شده است.

در این پژوهش پس از طراحی مدل، از طریق پرسشنامه محقق‌ساخته، ارتباط بین مؤلفه‌های مدل به‌روش تحلیل معادلات ساختاری به کمک نرم‌افزار PLS بررسی شد. نتایج حاکی از آن بود که مدل از برازش بسیار مناسبی برخوردار بوده و شرایط علی با مقدار t برابر با $4/917$ که از مقدار بحرانی $1/96$ بیشتر است در سطح اطمینان ۹۹ درصد بر مقوله محوری تأثیرگذاری معنادار داشته است. شرایط زمینه‌ای با مقدار t برابر با $5/874$ که از مقدار بحرانی $1/96$ بیشتر است در سطح اطمینان ۹۹ درصد بر مقوله محوری تأثیرگذاری معنادار داشته است. مقوله محوری با مقدار t برابر با $4/015$ که از مقدار بحرانی $1/96$ بیشتر است در سطح اطمینان ۹۹ درصد بر راهبردها تأثیرگذاری معنادار داشته است و

راهبردها با مقدار t برابر با $۸/۹۴۶$ که از مقدار بحرانی $۱/۹۶$ بیشتر است در سطح اطمینان ۹۹ درصد بر پیامدهای مدل تأثیرگذاری معنادار داشته است.

با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهادهای زیر می‌تواند سازمان جهاد کشاورزی و سازمان‌های دولتی مشابه را در زمینه آموزش‌های سازمانی کمک کند تا به توسعه ظرفیت خط‌مشی‌گذاری سازمانی بپردازند: قبل از طراحی هر برنامه آموزشی، نیازهای آموزشی سازمان در زمینه خط‌مشی‌سازی به‌دقت ارزیابی شود. این شامل شناسایی شکاف‌های موجود در دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های کارکنان مرتبط با فرآیندهای خط‌مشی‌گذاری است. برنامه‌های آموزشی باید اهداف یادگیری واضح و قابل اندازه‌گیری داشته باشد که مستقیماً به ارتقای جنبه‌های خاصی از ظرفیت خط‌مشی‌سازی کمک کند. محتوای آموزشی متناسب با نقش‌ها و مسئولیت‌های مختلف کارکنان درگیر در فرآیند خط‌مشی‌گذاری طراحی شود. برنامه‌های آموزشی باید شامل آموزش روش‌های تحقیق کمی و کیفی، تحلیل داده‌ها، ارزیابی ریسک، پیش‌بینی پیامدها و تحلیل هزینه-فایده باشد. استفاده از مطالعات موردی واقعی و تمرین‌های عملی می‌تواند اثربخشی این آموزش‌ها را افزایش دهد. از طریق شبیه‌سازی‌ها و کارگاه‌های حل مسأله می‌توان برای اجرای مؤثر خط‌مشی‌ها، به آموزش مدیریت پروژه، برنامه‌ریزی استراتژیک، هماهنگی بین سازمانی، مدیریت ذینفعان و فنون مذاکره اقدام نمود. مدیران آموزشی سازمان جهاد کشاورزی از ترکیبی از سخنرانی‌ها، بحث‌های گروهی، کارگاه‌های عملی، مطالعات موردی، شبیه‌سازی‌ها، بازی‌های نقش‌آفرینی و یادگیری مبتنی بر پروژه استفاده کنند تا مشارکت و یادگیری عمیق‌تر را ترویج دهند و از پلتفرم‌های آموزش الکترونیکی، وبینارها، ویدئوهای آموزشی و سایر ابزارهای دیجیتال برای ارائه آموزش‌های انعطاف‌پذیر و در دسترس استفاده نمایند. فضاهایی برای تبادل تجربیات و به اشتراک‌گذاری دانش بین کارکنان درگیر در فرآیندهای مختلف خط‌مشی‌گذاری ایجاد شود تا به یادگیری سازمانی کمک کند. فرصت‌هایی فراهم شود تا کارکنان آموخته‌های خود را در پروژه‌های واقعی خط‌مشی‌گذاری به‌کار بگیرند. این کار می‌تواند از طریق مشارکت در تیم‌های پروژه، انجام تحقیقات موردی یا ارائه پیشنهادها خط‌مشی صورت گیرد. مدیران به‌منظور انتقال دانش ضمنی و توسعه مهارت‌های عملی، کارکنان با تجربه را به‌عنوان مربی و راهنما برای کارکنان جدیدتر در زمینه خط‌مشی‌گذاری تعیین کنند. شیوه‌های سنتی کشاورزی و باغداری در کشور، دیگر جوابگوی نیازهای فعلی به‌خصوص افزایش جمعیت نیست، کسب دانش و تخصص استفاده از شیوه‌ها و ابزارهای نوین در حوزه کشاورزی پیشنهاد می‌شود. آموزش سازمانی می‌تواند نیازهای آتی سازمان را در خصوص جانشین‌پروری داخلی تأمین نماید که به افزایش رضایت کارکنان نیز دامن می‌زند. توجه مدیران به آموزش سازمانی و برنامه‌ریزی بلندمدت سفارش می‌شود. همچنین پیشنهاد می‌شود پژوهشگران آتی مدل طراحی‌شده پژوهش را در سازمان‌های آموزشی مطالعه کنند و نتایج را با نتایج این پژوهش مقایسه نمایند. علاوه بر این طراحی مدل ظرفیت خط‌مشی‌گذاری سازمان جهاد کشاورزی پیشنهاد می‌شود. یکی از محدودیت‌های پژوهش اینست که میزان جابجایی مدیران در این سازمان بالاست و احتمال دارد در کیفیت نتایج اثر نامطلوب به‌جا بگذارد. دیگر این‌که هرچند سابقه‌کاری بالا زمینه تجربه‌اندوزی بیشتر را فراهم کرده است، اما نگرش سنتی افراد مصاحبه‌شونده ممکن است در روند پژوهش تأثیرگذار بوده باشد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافع وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

Extended Abstract

Introduction

The evolving complexity of organizational structures and environments has heightened the demand for systematic, evidence-based policymaking capabilities within public institutions (Hosseini et al., 2018). In this dynamic context, organizational success increasingly hinges on the ability to formulate and implement effective policies, adapt to environmental shifts, and respond proactively to emerging challenges (Heydari, 2023). Policy-making capacity—defined as the ability to identify problems, develop alternatives, make informed decisions, implement solutions, and evaluate outcomes—has become a core institutional competency (Baskoy et al., 2011; Wu et al., 2017). The concept encompasses a broad spectrum of organizational assets including human capital, processes, knowledge systems, and strategic foresight (Parsa Moein & Yazdani, 2019).

Organizational training plays a critical role in building this capacity. Structured in-service training programs are increasingly recognized not only as tools for upgrading employee competencies but also as mechanisms for cultivating strategic thinking and aligning human resources with institutional goals (Mintrom & Luetjens, 2017; Vaseghi-Badi & Bani-Asad Dashtabi, 2022). Empirical studies in various contexts have emphasized that skill-centered training—especially when aligned with real organizational challenges—contributes to sustained organizational performance and policy effectiveness (Fischer et al., 2018; Ghoreishi et al., 2022). However, challenges persist, including inadequate program design, limited responsiveness to actual employee needs, and lack of integration with strategic objectives (Haji Mirrahimi & Farimani, 2016; Haji Mirrahimi & Mokhber Dezfouli, 2017).

Recent literature has shown efforts to conceptualize training models that strengthen organizational learning and policy engagement. For instance, (Fallah Razavi et al., 2023) developed a 72-component learning capacity model tailored to entrepreneurial universities, and (Amiri et al., 2023) confirmed the role of synergistic policy-research partnerships in enhancing policy capacity. Nonetheless, a targeted model specifically linking training programs to policy-making capacity in agricultural public institutions remains underdeveloped. Given the pivotal role of the Agricultural Jihad Organization in Iran's rural and food policy landscape, this study sought to design and validate a context-specific organizational training model aimed at enhancing policy-making capacity in this sector.

Methods and Materials

This study employed a mixed-methods exploratory design. The qualitative phase used grounded theory methodology, involving semi-structured interviews with 17 senior managers and policy experts from the Agricultural Jihad Organization. Participants were selected through purposive snowball sampling based on defined criteria such as managerial experience and policy involvement. Data collection continued until

theoretical saturation was achieved. Interviews were transcribed, coded, and analyzed using MaxQDA.2020 software across three coding stages: open, axial, and selective coding.

The quantitative phase employed structural equation modeling (SEM) using SmartPLS 3. A researcher-made questionnaire based on the qualitative findings was administered to 288 managers and technical staff within the organization. Reliability and validity were established using Cronbach's alpha, composite reliability, and convergent and discriminant validity measures. Lincoln and Guba's criteria were applied to assess qualitative data credibility, transferability, dependability, and confirmability. The final model was tested for fit and statistical significance using t-values and R^2 indices.

Findings

The grounded theory phase produced 421 open codes, which were condensed into 68 axial codes and 29 selective codes, resulting in a comprehensive training model. The central phenomenon identified was "organizational training" conceptualized across three dimensions: knowledge-oriented, skill-based, and context-specific training. Causal conditions influencing this phenomenon included six core elements: alignment with market changes, human resource development, current policy inefficiency, succession planning, technological advancement, and internal policy demands.

Contextual conditions shaping training outcomes encompassed organizational culture, technological maturity, policy competence, and structural support. Intervening variables included the characteristics of training programs, the nature of the organization, and the appeal of training initiatives. Strategic responses were grouped into eight clusters: strategic HR management, practical training, continuous learning, integration of training efforts, resource alignment, international standardization, participatory design, and feedback systems. Outcomes associated with the training model included six key results: employee satisfaction and loyalty, organizational productivity, organizational success, sustainability, enhanced policy-making capacity, and overall human resource development.

In the quantitative phase, all measurement items exhibited acceptable factor loadings (> 0.40), and t-values exceeded the critical threshold ($t > 2.58$, $p < 0.001$), confirming statistical significance. The structural model indicated strong explanatory power with R^2 values of 0.45 for core constructs and 0.35 for outcome constructs. All hypothesized paths were supported. Causal and contextual conditions significantly influenced the central training concept; in turn, this influenced strategic training practices, which ultimately predicted key organizational outcomes.

Discussion and Conclusion

This study developed and validated an organizational training model specifically designed to enhance policy-making capacity in the Agricultural Jihad Organization. By integrating grounded theory with structural equation modeling, the research bridged empirical insights and theoretical frameworks. The qualitative analysis revealed a multilayered model encompassing structural, procedural, and behavioral dimensions, while the quantitative findings confirmed its statistical robustness and applicability.

The research aligns with and extends prior findings. For instance, the role of training in enhancing performance and policy implementation is well-documented in studies by (Abbasian et al., 2020; Haji Mirrahimi & Farimani, 2016; Khosravi-Pour & Ahmadian, 2024). The model also supports the argument that training must go beyond generic instruction, incorporating customized content that reflects organizational culture, strategic direction, and policy context (Amiri et al., 2023; Angazi-Ghods et al., 2022). Additionally, the model reflects (Heydari, 2023)'s findings on the importance of structural readiness and stakeholder engagement in effective policy execution.

By confirming the relationship between strategic training approaches and policy-related outcomes, the study contributes a practical framework for designing in-service training programs in public sector institutions. The

results underscore that training investments should not only aim at individual skill acquisition but also target systemic enhancements in organizational learning and decision-making.

The model holds substantial implications for practice. It enables public managers to align training initiatives with long-term policy objectives, address knowledge gaps among staff, and institutionalize learning mechanisms for continuous improvement. It also provides empirical evidence to advocate for increased resource allocation to staff development initiatives as part of policy reform strategies.

In conclusion, this research fills a significant gap in the literature by offering a validated, context-aware training model that directly links instructional design to policy capacity outcomes. The findings highlight that a strategically grounded approach to organizational learning is essential for enabling public institutions like the Agricultural Jihad Organization to effectively respond to the complex demands of contemporary policy environments.

References

- Abbasian, E., Amiri, M., Niyari, S., & Jalali Bidgoli, Z. (2020). Designing a policy model for guaranteed wheat purchase in Iran. *Journal of Public Policy*, 6(4), 23-41. https://jppolicy.ut.ac.ir/article_80479.html
- Amiri, A. N., Zare, H., Danaeefard, H., & Baniasad, R. (2023). Designing a policy-making capacity model in the Islamic Consultative Assembly. *Majles va Rahbord*, 30(113), 57-100. https://nashr.majles.ir/article_518.html
- Angazi-Ghods, A., Givarian, H., & Daneshfard, K. (2022). Designing a science and technology policy-making model based on promoting employee participation in knowledge-based organizations. *Iranian journal of management sciences*, 17(68), 103-123. https://journal.iams.ir/article_390_en.html?lang=fa
- Asimeh, M., Selselehgar, A., & Sharifzadeh, M. (2019). The role of in-service virtual training courses in the job empowerment of employees of the Fars Province Agricultural Jihad Organization. *Journal of Research in Agricultural Extension and Education*, 12(47), 25-34. <https://sanad.iau.ir/en/Journal/jaeer/Article/826011>
- Baskoy, T., Evans, B., & Shields, J. (2011). Assessing Policy Capacity in Canada's Public Services: Perspectives of Deputy and Assistant Deputy Ministers. *Canadian Public Administration*, 54. <https://doi.org/10.1111/j.1754-7121.2011.00171.x>
- Daneshmandi, S. (2018). Coaching and mentoring: Relationship-based developmental interventions in organizational talent development. <https://civilica.com/doc/825405/>
- Davis, R. J., & 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. <https://doi.org/10.5032/jae.2015.04047>
- Fallah Razavi, M., Hashemiannejad, F., & Ali Kohestani, H. A. (2023). Designing the Organizational Learning Capacity Development Model with an Entrepreneur University Approach, *Iranian Journal of Educational Sociology*. 6(4), 39-52. <https://doi.org/10.61186/ijes.6.4.39>
- Fischer, C., Fishman, B., Dede, C., Eisenkraft, A., Frumin, K., Foster, B., & McCoy, A. (2018). Investigating elationships between school context, teacher professional development, teaching practices, and student achievement in response to a nationwide science reform. *Teaching and Teacher Education*, 72, 107-121. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2018.02.011>
- Ghoreishi, S. A., Ahmadi, M., & Parhizkari, M. (2022). The effect of in-service training on the dimensions of empowerment and professional development of primary school teachers according to clause 3 of the general policies of transformation in the basic education system. *Research in Educational Systems*, 16(59), 81-94. https://www.jiera.ir/article_171007.html?lang=fa
- Haji Mirrahimi, S. D., & Farimani, S. M. (2016). Investigating methods of reforming short-term in-service training courses for employees of the Ministry of Agriculture Jihad from the perspective of headquarters experts. *Iranian Agricultural Extension and Education Sciences*, 12(2), 215-231. https://www.iaeej.ir/article_44337.html
- Haji Mirrahimi, S. D., & Mokhber Dezfouli, A. (2017). Factors affecting the improvement of specialized agricultural training courses for experts of the Ministry of Agriculture Jihad. *Quarterly Journal of Agricultural Education Management Research*(41), 110-129. https://itvhe.areeo.ac.ir/article_113259.html?lang=fa
- Heydari, R. (2023). Designing a model for promoting the policy implementation capacity of the Road Maintenance and Road Transport Organization. *Rahbord*, 31(116), 179-200. https://road.bhrc.ac.ir/article_169471.html
- Honadle, B. W. (1981). A capacity-building framework: A search for concept and purpose. *Public Administration Review*, 41(5), 575-580. <https://doi.org/10.2307/976270>
- Hosseini, S. A., Mojibi, T., Mehdizadeh Ashrafi, A., & Vazifehdoust, H. (2018). Designing a policy-making model in the development of small and medium businesses (SMEs) with emphasis on innovation (Case study: Ministry

- of Cooperatives, Labor and Social Welfare). *Urban Economics and Management*, 7(1), 113-131. https://iueam.ir/browse.php?a_code=A-10-158-117&slc_lang=fa&sid=1
- Howard-Jones, P. A., Jay, T., & Galeano, L. (2020). Professional Development on the Science of Learning and teachers' Performative Thinking-A Pilot Study. *Professional Development and Performativity*, 14(3), 267-278. <https://doi.org/10.1111/mbe.12254>
- Kaki, F., Roudgarnejhad, F., & Moghimi, S. F. (2025). Presenting an Organizational Training Model for Enhancing Policy-Making Capacities in the Agricultural Jihad Organization. 7(4), 1-10. <https://doi.org/10.61838/msesj.7.4.11>
- Khosravi-Pour, B., & Ahmadian, Z. (2024). Measuring the success rate of in-service training courses in promoting the professional skills of employees of the Ahvaz Agricultural Jihad. *Geography and Human Relations*, 6(4), 377-388. https://www.gahr.ir/article_194959.html?lang=fa
- Kotnik, Ž., Umek, L., Kovač, P., Stanimirović, D., & Vintar, M. (2020). Analysis of the Key Factors for Successful Public Policy Implementation: A Qualitative Study in Slovenia. *Danube*, 11(2), 113-140. <https://doi.org/10.2478/danb-2020-0007>
- Mintrom, M., & Luetjens, J. (2017). *Policy analysis: What governments do, why they do it, and what difference it makes*. CQ Press. <https://www.cambridge.org/core/journals/american-political-science-review/article/policy-analysis-what-governments-do-why-they-do-it-and-what-difference-it-makes-by-dyethomas-r-university-of-alabama-press-1976-pp-122-650-cloth-295-paper/BB804BDA444AD59A084644648A987A42>
- Mirzamohammadi, M. H., & Ghazizadeh, M. (2020). Investigating teachers' attitudes in the field of factors affecting their tendency to study in in-service training courses. *New Educational Thoughts*(1 & 2). <https://www.noormags.ir/view/en/articlepage/573545>
- Mohammadi, H. (2021). Measuring the effectiveness of in-service training courses (Case study: Mazandaran Regional Water Company). *Journal of Knowledge Retrieval and Semantic Systems*, 7(27), 157-180. https://jks.atu.ac.ir/article_10790.html
- Okiror, J. J., Hayward, G., & Winterbottom, M. (2017). Towards in-service training needs of secondary school agriculture teachers in a paradigm shift to outcome-based education in Uganda. *The Journal of Agricultural Education and Extension*, 23(5), 415-426. <https://doi.org/10.1080/1389224X.2017.1338593>
- Parsa Moein, K., & Yazdani, M. (2019). The relationship between in-service training with the efficiency and effectiveness of NAJA employees in Tehran. *Journal of Education in Police Science*, 6(22), 60-11. <https://www.sid.ir/paper/524619/>
- Ramezanpour, D., Abdulhamid, M., & Rezaeian, A. (2019). Presenting a model of factors affecting the participation of elites in the process of formulating public policies of the Islamic Republic of Iran. *Journal of Public Administration Research*, 12(46), 37-67. https://jmr.usb.ac.ir/article_5257_655.html?lang=en
- Shakeri Khalilabad, F., Gholami, H., Salehiyan, M., & Bagherian Foroutagheh, F. (2022). In-service training of employees, an important approach to promote and develop organizational human capital. *Horizon of Medical Education Development*, 13(4), 49-60. <https://www.sid.ir/paper/1130166/fa>
- Thi-Lan, H. V. (2021). Factors Which Affect the Effectiveness of the Training Program for School Managers in Vietnam. *Palarch's Journal of Archaeology of Egypt /Egyptology*, 18(4), 1912-1926. <http://193.36.85.187:8092/index.php/mses/article/view/199?articlesBySimilarityPage=5>
- Tirandaz, A., Farhadi Mahalli, A., Matoofi, A., & Tabari, M. (2022). Identifying the components of promoting the policy-making capacity of skill training in the country and the factors affecting it. *Skill-Amouzi*, 10(37), 69-94. <https://doi.org/10.52547/irtvto.10.37.69>
- Vaseghi-Badi, M., & Bani-Asad Dashtabi, S. (2022). The position of the concept of conflict of interest in governance and public policy-making. *Transcendent Governance*(9), 159-190. https://hm.sndu.ac.ir/article_2041_18fe4b4cd4c4fec577effd3018a047cd.pdf
- Wu, X., Ramesh, M., & Howlett, M. (2017). Policy capacity: A conceptual framework for understanding policy competences and capabilities. *Policy and Society*, 36(3), 257-271. <https://academic.oup.com/policyandsociety/article-abstract/34/3-4/165/6401373>