

آسیب‌ها، راهکارها و مدلی برای نظام آموزش کارکنان گمرک ج.ا. ایران

مرتضی یاراحمدی^۱

رضا نجف‌بیگی^{۲*}

کرم‌اله دانش‌فرد^۳

اکبر عالم تبریز^۴

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۶/۲۰؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۶/۲۲)

چکیده

ضرورت‌های جهانی، منطقه‌ای و ملی، نیاز به گمرک پاسخگو را مورد تأکید قرار می‌دهند. سرمایه انسانی یکی از با ارزش‌ترین دارایی‌های گمرک برای برآورده نمودن این ضرورت و همگام شدن با محیطی است که دائماً در حال تغییر است. گمرک، سازمانی است که ضمن وظیفه‌ی پاسداری از مرزهای اقتصادی، حفاظت منافع جامعه را از طریق صیانت از سلامت اقتصادی، بهداشتی، اجتماعی و فرهنگی را برعهده دارد. در صورت اشتباهات غیر عمد کارکنان مشاغل اختصاصی گمرک امکان وارد شدن میلیاردها ریال خسارت به کشور وجود دارد. خساراتی که ممکن است به صورت مالی در زمان وقوع بوده و یا اثرات آن باعث بوجود آمدن خسارات مالی و معنوی در درازمدت باشد. بنابراین لزوم آموزش صحیح کارکنان که منجر به یادگیری در آنها شود و در انجام بهینه وظایف کارکنان با حداقل خطا، موثر واقع شود، جایگاه و اهمیت هرچه بیشتر آموزش ضمن خدمت کارکنان گمرک را نشان می‌دهد. برای هرچه بهتر برگزار شدن دوره‌های آموزشی از لحاظ کمی و کیفی در گمرک ایران، شناخت و رفع موانع و مشکلات بسیار حائز اهمیت است. به همین جهت در این پژوهش این سوال مورد بررسی قرار گرفت که آسیب‌های نظام آموزش کارکنان گمرک ایران چیست؟ در همین راستا با انجام مصاحبه‌ی کیفی با کارشناسان و خبرگان بخش آموزش گمرک ایران و انجام مطالعه تطبیقی بین‌المللی با گمرک ژاپن به بررسی آسیب‌های بخش آموزش گمرک ایران پرداخته شد و آسیب‌های شناسایی شده با استفاده از تکنیک تجزیه و تحلیل سلسله مراتبی AHP بررسی و اولویت‌بندی گردید.

واژه‌های کلیدی: آسیب شناسی، نیازسنجی، طراحی دوره، اجرا، ارزشیابی

^۱- دانشجوی دکتری، رشته مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

^۲- استاد مدیریت، گروه دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران. مسئول مکاتبات: maps1394@yahoo.com

^۳- استاد مدیریت، گروه دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

^۴- استاد مدیریت، گروه دکتری مدیریت صنعتی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

۱- مقدمه

در گذشته، آموزش و توسعه فعالیتی قلمداد نمی‌شد که بتواند به سازمان‌ها در راستای ایجاد «ارزش» و مقابله موفقیت آمیز با چالش‌ها کمک کند. امروزه، این دیدگاه تغییر کرده است. سازمان‌هایی که از روش‌های نوآورانه آموزش و توسعه بهره می‌برند، نسبت به آن دسته از رقبایشان که چنین روش‌هایی را به کار نمی‌گیرند، احتمالاً از عملکرد بهتری برخوردارند. آموزش و توسعه همچنین به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا با چالش‌های رقابتی، مقابله نمایند. لازم است سازمان‌ها همواره بر شیوه‌های کارآمد و اثربخش آموزش متکی باشند تا بتوانند به کارکنان و مدیران در جهت تقویت و گسترش مهارت‌هایشان به منظور بهبود، ارائه ایده‌های تازه و نوآورانه و عرضه خدمات باکیفیت کمک نمایند. به علاوه، فعالیت‌های توسعه‌گرانه و مدیریت کارراهه شغلی جهت آماده‌سازی کارکنان برای سمت‌های مدیریتی و رهبری و جذب، انگیزش بخشیدن و حفظ کارکنان مستعد در همه سطوح و در کلیه مشاغل ضروری هستند. آموزش، توسعه و مدیریت کارراهه شغلی دیگر در مقوله «مستحبات» قرار ندارند بلکه در زمره «واجباتی» هستند که لازم است سازمان‌ها به منظور دستیابی به مزیت رقابتی و برآورده ساختن انتظارات کارکنان آنها را مد نظر قرار دهند (Noe, 2008).

یکی از راه‌های تبدیل توانایی‌های بالقوه کارکنان و به فعل درآوردن آن، آموزش ضمن خدمت است. آموزش ضمن 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. از «آموزش ضمن خدمت» نیز مانند سایر مفاهیمی که به علوم انسانی مربوط هستند، تعریف دقیق و یکسانی وجود ندارد. به بیان دیگر در کشورها و حتی سازمان‌های مختلف با توجه به گستره‌ی آموزش ضمن خدمت، تعاریف متفاوتی از این موضوع وجود دارد.

جان اف. می در تعریف آموزش ضمن خدمت گفته است: آموزش ضمن خدمت عبارت است از بهبود نظام مند و پیوسته استخدام‌شدگان از نظر دانش، مهارت‌ها و رفتارهایی که به رفاه آنان و سازمان محل خدمتشان کمک می‌کند. به این ترتیب هدف از آموزش ضمن خدمت، ایجاد توانایی بیشتر تولید، افزایش کارایی در شغل کنونی و کسب شرایط بهتر برای دست یافتن به مقامات بالاتر می‌تواند باشد (ابطحی، ۱۳۸۰). نکته مهم و اساسی درمورد ارائه آموزش‌ها آن است که قبل از آنکه درصدد بررسی نحوه اندازه‌گیری اهداف باشیم، باید در پی انجام صحیح فرآیند آموزش و اطمینان از تحقق آن در هر مرحله از این فرایند باشیم (زارعی، ۱۳۸۴). گمرک جمهوری اسلامی ایران به عنوان یکی از سازمان‌های تأثیرگذار در منافع اقتصادی و اجتماعی کشور، نیازمند کارکنان دانشی و با مهارت برای انجام درست وظایف آنها در جهت دستیابی سازمان به اهداف تعیین شده می‌باشد.

در نتایج گزارش مطالعات تطبیقی گمرک ج.ا. ایران در سال ۱۳۸۲ پیشنهاد می‌شود تا با یک برنامه‌ریزی دقیق و پیش‌بینی نیازهای آینده آموزش به ویژه از طریق مقایسه وضعیت گمرک ج.ا. ایران

با گمرک کشورهای دیگر، برای بهبود وضعیت آموزش اقدامات لازم بکار گرفته شود، همچنین اهمیت و دیدگاه‌های سازمان جهانی گمرک به آموزش کارکنان، لزوم آموزش صحیح کارکنان گمرک ج.ا. ایران که منجر به یادگیری در آنها شده و در انجام بهینه وظایف کارکنان با حداقل خطا، موثر واقع شود، هر چه بیشتر نمایان می‌شود. مطالعات اولیه پژوهشگر نشان می‌دهد که هنوز آموزش‌های ضمن خدمت در کشورهای درحال توسعه از جمله ایران براساس شیوه‌های سنتی دهه‌های قبل می‌باشد. از جمله بی‌توجهی به نظام نیازسنجی، نظام ارزشیابی و برخی عوامل سخت افزاری را می‌توان ذکر نمود.

سوالات پژوهش:

- آسیب‌های نظام آموزش کارکنان گمرک جمهوری اسلامی ایران چیست؟
- اولویت این آسیب‌ها چگونه است؟
- مدل نهایی این تحقیق چگونه است؟

در همین راستا به مرور ادبیات مربوط به آسیب‌شناسی و فرآیند آموزش از نیازسنجی، طراحی و برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی پرداخته می‌شود:

۱- آسیب‌شناسی:

آسیب‌شناسی؛ معادل کلمه پاتولوژی است. مراد از آن شناسایی علل و ریشه عواملی است که در بروز بحران در پدیده‌های مختلف نقش دارند و این عوامل می‌تواند روند بالندگی و کارآمدی پدیده‌ها را مختل سازند. هدف از آسیب‌شناسی یافتن علت یا علل رکود یا بحران در روند طبیعی پدیده‌ها فعالیت هاست. آسیب‌شناسی فرایندی است نظامند از جمع‌آوری داده‌ها به منظور تعامل اثربخش و سودمند در راستای حل مشکلات، چالش‌ها، فشارها و محدودیت‌های محیطی در سازمان (Manzini, 2005) آسیب‌شناسی سازمانی، فرآیند استفاده از مفاهیم و روش‌های علوم رفتاری، به ویژه روان‌شناسی به منظور تعریف و توصیف وضع موجود سازمان‌ها و یافتن راه‌هایی برای افزایش اثر بخشی آنها می‌باشد (Williams, 2005).

۱-۱- معیارها و اصول مهم در فرآیند آسیب‌شناسی:

- برنامه آسیب‌شناسی باید بر مبنای مدل‌ها یا تئوری مناسب پیگیری شود؛
- اطلاعات آسیب‌شناسی باید بصورتی موشکافانه قادر به تفکیک بخش‌های مهم از فرآیندهای سازمانی باشد؛
- اطلاعات آسیب‌شناسی باید قادر به مقایسه فرآیندها با یکدیگر یا با استانداردها و نقاط مرجع باشد؛
- آسیب‌شناسی باید به شناسایی نقاط مداخله و راهنمایی این مداخلات کمک نماید؛

- فرآیند آسیب‌شناسی باید فرآیندهای تحت بررسی را تسریع نماید؛ و شاید بطور اهم، آسیب‌شناسی باید نقاط قوت و مناسبی که می‌تواند مورد استفاده و توسعه داده شود را شناسایی نماید، بجای آنکه شدیداً بر روی شناسایی نقاط ضعف، تمرکز کند.

۲- فرآیند آموزش:

۲-۱- نیازسنجی:

اولین و مهم‌ترین گام برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان و درواقع عامل ایجاد و تضمین اثربخشی دوره‌های آموزش و بهسازی، شناخت و تشخیص صحیح نیازهای آموزشی کارکنان است که اگر این کار به‌طور صحیح انجام شود، احتمال تطبیق آن با نیازهای واقعی سازمان، حوزه‌های شغلی و کارکنان و در نهایت اثربخش بودن آنها افزایش می‌یابد.

اغلب صاحب‌نظران نیاز آموزشی کارکنان را به‌عنوان فاصله یا شکاف بین وضع مطلوب و موجود در زمینه عملکرد و سایر الزامات شغلی کارکنان تعریف کرده‌اند. پاره‌ای نیز آن را به مفهوم نقصان تعریف کرده‌اند (فتحی، ۱۳۸۸).

۲-۲- طراحی و برنامه‌ریزی:

تعریف برنامه آموزشی در روشن ساختن حدود و ثغور آن به‌عنوان مبنا در طراحی نظام آموزش تعاون از ضروریات است. تنوع در تعریف‌ها و معنی‌های گوناگون که برای مفهوم برنامه آموزشی توسط صاحب‌نظران مطرح شده، چنین موقعیتی را برای این رشته فراهم کرده است (مطهری‌نژاد، ۱۳۸۲). به طور کلی اغلب تعاریف ارائه شده از برنامه آموزشی را می‌توان در یکی از طبقات زیر قرارداد:

- برنامه آموزشی به‌عنوان مجموعه‌ای دروس یا برنامه‌ای برای مطالعه
- برنامه آموزشی به‌عنوان فهرست رئوس مطالب
- برنامه آموزشی به‌عنوان محتوای یک درس یا مجموعه‌ای از دروس
- برنامه آموزشی به‌عنوان برنامه زمانی برای تدریس دروس
- برنامه آموزشی به‌عنوان مجموعه‌ای از اهداف و مقاصد
- برنامه آموزشی به‌عنوان مجموعه‌ای از تجارت یادگیری
- برنامه آموزشی به‌عنوان شیوه تفکر
- برنامه آموزشی به‌عنوان یک طرح (فتحی و اجارگاه، ۱۳۸۱).

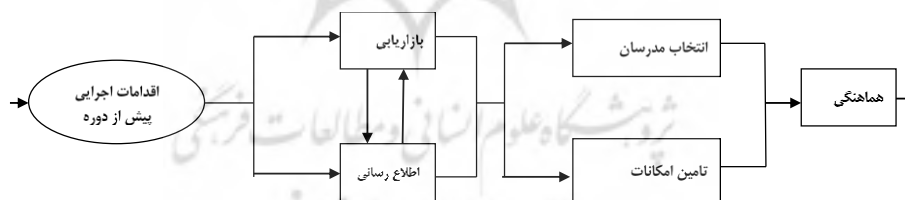
۳-۲- اجرای برنامه‌های آموزش:

برای اجرای موفقیت‌آمیز یک برنامه آموزشی باید کلیه هزینه‌های لازم در طول دوره را پیش‌بینی و تامین نمود، جذب مشارکت افراد در اجرای برنامه‌های آموزشی، کمک فراوانی به اجرای برنامه خواهد نمود. عمده‌ترین افرادی که در اجرای برنامه‌های آموزشی، مشارکت آن‌ها می‌تواند تاثیرگذار باشد عبارتند از: ۱. مربیان و آموزش دهندگان، ۲. موقعیت‌ها و فرصت‌ها، ۳. تسهیلات، امکانات آموزشی و کمک آموزشی و ۴. روش‌ها و فنون مناسب آموزشی (حاجی کریمی و همکاران، ۱۳۷۹). بنابراین به منظور اجرای کامل و صحیح برنامه‌ها ابتدا باید مدیریت سازمان، از آنها حمایت واقعی داشته باشد و به منظور انجام آنها بودجه لازم فراهم شده باشد. همچنین هماهنگی‌های لازم بین مدیران ستادی و اجرایی سازمان صورت بگیرد (زارعی متین، ۱۳۷۹). همانگونه که جنس یادآور می‌شود، صرف تشکیل کلاس نمی‌تواند گویای اجرای دوره باشد (قهرمانی، ۱۳۸۸). به وسیله راهکارهایی که معرفی می‌گردد می‌توان آثار آموزش را افزایش داد که این راهکارها در ۳ بخش ارائه می‌شوند:

الف) قبل از شروع دوره، ب) در خلال برگزاری دوره و ج) بعد از اتمام دوره.

الف) قبل از شروع دوره که در شکل ۱ نیز نشان داده شده است:

- ۱) بررسی نمایید که برگزاری این دوره چه منفعتی برای افراد می‌تواند داشته باشد؟
- ۲) بررسی نمایید که آیا افراد مناسبی برای این دوره انتخاب شده‌اند؟
- ۳) با شرکت کنندگان و دست‌اندرکاران بحث نمایید که راه‌ها و فرصت‌هایی که می‌تواند باعث افزایش اثربخشی و کاربرد بیشتر دوره شود کدامند؟

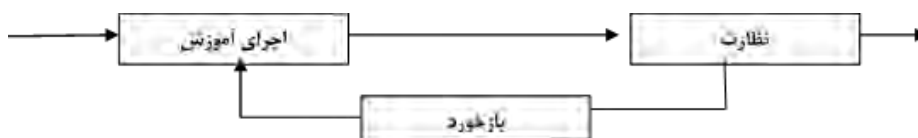


شکل ۱: اقدامات اجرایی پیش از دوره (قهرمانی، ۱۳۸۸)

ب) در خلال برگزاری دوره همانطور که در شکل ۲ دیده می‌شود:

- ۱) اگر طول دوره بیش از یک روز باشد حتماً خلاصه‌ای از مطالب به افراد ارائه گردد.
- ۲) شرکت کنندگان در پایان هر روز اظهار کنند که در خلال آن روز چه چیزهایی فرا گرفته و اگر به محیط کار برگردند تا چه حد از آموخته‌های خود می‌توانند استفاده نمایند.

۳) بحث با شرکت کنندگان و کمک به آنها تا نکات مبهم خود را روشن نمایند.



شکل ۲: اقدامات اجرایی پیش از دوره (قهرمانی، ۱۳۸۸)

ج) بعد از اتمام دوره:

با شرکت کنندگان در دوره آموزشی جلسه‌ای گذاشته شود تا مطلب زیر مرور گردد:

- ۱) ارزشمندترین بخش آموخته‌های دوره کدام بوده است؟
- ۲) چه نگرش‌های جدید حاصل شده است؟
- ۳) چه پیشنهادهایی برای بهبود و یا به حداکثر رساندن کارایی دوره وجود دارد؟
- ۴) چه کسان دیگری در مورد این دوره آموزشی باید نظر بدهند؟
- ۵) این دوره برای چه افراد دیگری می‌تواند مفید باشد؟ (قهرمانی، ۱۳۸۸)

۴-۲- ارزشیابی و اثربخشی دوره های آموزشی:

استافل بیم^۱ ارزشیابی را بعنوان فرایند تشریح، کسب و تهیه اطلاعات مفید برای قضاوت در مورد انتخاب گزینه‌های مختلف تعریف کرده است. در تعریف دیگری، کرانباخ ارزشیابی را صرفاً گردآوری و استفاده از اطلاعات برای اتخاذ تصمیماتی درباره یک برنامه تعریف کرده است (بولا^۲، ۱۳۷۵). ارزشیابی به‌عنوانی جریانی تلقی می‌شود که داده‌ها و اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری را فراهم می‌سازد. تعریف جامعی که از ارزیابی شده تعریف بیبی^۳ است. وی معتقد است ارزشیابی یعنی جمع‌آوری و تفسیر نظام‌دار شواهدی که به قضاوت ارزشی، با توجه به عملی که رخ می‌دهد، منجر شود. (بازرگان، ۱۳۸۳)

در ارزیابی از یک برنامه آموزشی باید میزان تغییرات ایجاد شده در شرکت کنندگان را در پنج مقوله مورد بررسی قرار داد. این پنج مقوله عبارتند از:

- ۱) ارزیابی میزان تغییرات در سطح دانش و آگاهی شرکت کنندگان
- ۲) ارزیابی میزان تغییرات در سطوح مهارت‌های شغلی آموزش دیدگان

^۱-Sruffle Beam

^۲-Bola

^۳-Beeby

۳) ارزیابی میزان تغییرات در سطح رفتاری آموزش دیدگان

۴) ارزیابی میزان تغییرات در نگرش افراد

۵) ارزیابی کارایی و اثربخشی آموزش دیدگان در انجام وظایف خویش (Bing sun, 2002).

هدف اصلی ارزشیابی، گردآوری اطلاعات برای بهبود فرایند برنامه‌ریزی است. باید توجه داشت که ارزشیابی فقط یکبار پس از اجرای برنامه آموزشی انجام نمی‌پذیرد؛ بلکه در تمام طول اجرای برنامه بطور مستمر ارزشیابی باید انجام گیرد تا تطبیق عملکرد را با هدف برنامه، میسر سازد (بازرگان، ۱۳۸۳).

۳- توسعه کارکنان:

فرایندهای اساسی مدیریت منابع انسانی را می‌توان به سه دسته کلی تقسیم نمود: بکارگیری منابع انسانی، محیط منابع انسانی، و توسعه منابع انسانی. این طبقه‌بندی و فرایندهای متقابل آنها کاملاً با هم مرتبط هستند (Norton, 2008). تعاریف متفاوت از توسعه کارکنان بر مبنای نگرش‌های متفاوتی است که به آن وجود دارد. بر این مبنا و با توجه بر اهداف، ساختار و ماهیت‌های متفاوتی که برای توسعه در نظر گرفته شده است، مدل‌های مختلفی برای تبیین آن ارائه شده است.

از پنج مدل عام توسعه برای کارکنان و صاحبان حرف نام می‌برند: توسعه مبتنی بر هدایت فردی، توسعه حرفه‌ای مبتنی بر مشاهده/سنجش، مشارکت در بهبود فرایندها، آموزش (ضمن خدمت) و مدل جستاری (Sparks et al, 1989).

در مدل آموزش ضمن خدمت که سهواً آن را مترادف با توسعه در نظر می‌گیرند، افراد، دانش و مهارت‌های لازم برای توسعه خود را با طی دوره آموزشی دریافت می‌کنند.

۴- آموزش ضمن خدمت:

همانند بسیاری از مفاهیم، آموزش ضمن خدمت نیز مفهومی بحث‌انگیز است که درباره آن توافق نظر وجود ندارد. برای آنکه برداشت روشن‌تری از این مفهوم داشته باشیم به بررسی دیدگاه‌های مختلف در این خصوص می‌پردازیم. می‌توان آموزش ضمن خدمت را به‌عنوان فرایندی هدف‌مند و برگشت پذیر در نظر گرفت که بر اساس آن، موارد ویژه‌ای از دانش‌ها یا مهارت‌ها از طرف یک فرد خیره به فراگیران منتقل می‌شود که اهم دلایل آن را می‌توان به صورت زیر برشمرد:

توانمندسازی در جهت رویارویی با تغییرات روزافزون و پیچیده و رقابت با سایر رقبا؛

- ضرورت بهبود عملکرد افراد با توجه به نتایج ارزیابی آنان؛

- ایجاد شرایط لازم در فراگیران برای چرخش شغلی؛

- توسعه و استقرار عملکرد جدید؛

• تربیت و ایجاد آمادگی در یک زمینه ویژه

آموزش ضمن خدمت عبارت است از مجموعه‌ای از فعالیت‌های نیازسنجی و برنامه‌ریزی، که به منظور اصلاح و بالا بردن دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای اعضای سازمان و انجام دادن وظایف خاص محوله سازمانی، به کارکنان رسمی و در حال استخدام یک سازمان ارائه می‌شود. در حقیقت، کار آموزش ضمن خدمت از زمانی که یک فرد مراحل استخدام خود را طی می‌کند و به استخدام مؤسسه درمی‌آید آغاز می‌گردد (میرکمالی، ۱۳۷۵).

با توجه به تعاریف فوق، آموزش ضمن خدمت عبارتست از انجام یک سلسله عملیات مرتب، منظم، پشت سر هم، پیوسته و با هدف و یا اهداف مشخص و معین که به منظور:

الف) ایجاد و یا ارتقای سطح دانش و آگاهی کارکنان؛

ب) ایجاد و یا ارتقای سطح مهارت‌های شغلی در کارکنان؛

ج) ایجاد رفتار مطلوب و متناسب با ارزش‌های پایدار جامعه که در کارکنان به کار گرفته می‌شود (ابطحی، ۱۳۸۷).

آموزش‌های ضمن خدمت به افرادی ارائه می‌گردد که در استخدام دولت یا سازمان‌ها در آمده باشند. به عبارت دیگر شرط اساسی برخورداری از این نوع آموزش‌ها آن است که فرد رسماً در اختیار سازمان باشد. مقصود اصلی آموزش ضمن خدمت پر کردن خلاء مربوط به اطلاعات شغلی کارکنان و افزایش اطلاعات، معلومات، تخصص‌ها و بهبود روابط اداری کارکنان است (فتحی‌واجارگاه، ۱۳۷۶).

۱-۴- آموزش بزرگسالان:

در آموزش ضمن خدمت - برخلاف آموزش کلاسیک - با بزرگسالانی سر و کار داریم که به اقتضای نیازهای حرفه‌ای و شخصی‌شان باید از برخی دانش‌ها و مهارت‌های جدید اطلاع یابند. از این رو آموزش ضمن خدمت باید نوعی جهت‌گیری «مشکل‌محور» داشته باشد. به عبارت دیگر، لازم است محتوا و شیوه‌های آموزشی به نحوی باشد که نیازهای حرفه‌ای و شخصی افراد و مسائلی را که آن‌ها در محیط کاری و زندگی خویش با آن درگیرند، مرتفع سازد. مفروضه‌های آموزش بزرگسالان بر این مسئله تأکید می‌کند که بزرگسالان نیازهای یادگیری ویژه خودشان را دارند. نولز^۱ چند مفروضه در مورد نیازهای یادگیرندگان بزرگسال بیان نموده است: نخست، بزرگسالان آنچه را می‌آموزند که به آن نیاز دارند. بنابراین یادگیرندگان می‌بایست از نیازهایشان آگاه باشند و کسانی که دوره‌های توسعه را برگزار می‌کنند باید به این اصل در هنگام طراحی برنامه‌ها و اجرای آن توجه کنند. دومین مفروضه این است که بزرگسالان مسئول یادگیری خودشان هستند. این مفروضه بر این اصل مبتنی است که بزرگسالان دارای مفهوم خود هستند و خودشان را مسئول هدایت زندگی‌شان می‌دانند. مفروضه سوم در مورد یادگیرندگان بزرگسال

^۱-Nolz

این است که آنها باید برای یادگیری آماده باشند؛ بنابراین اهمیت دارد هنگام زمان‌بندی تجارب یادگیری به آمادگی قبلی آنها توجه کنیم. مفروضه دیگر یادگیری بزرگسالان مربوط به جهت‌گیری آنها در یادگیری است، آنها در یادگیری مسأله محور هستند. آنها وقتی برای یادگیری برانگیخته می‌شوند که احساس کنند آن چه یاد می‌گیرند بلافاصله در زندگی یا موقعیت کاری قابل استفاده است. در پایان، یادگیرندگان بزرگسال نسبت به مشوق‌های بیرونی واکنش مثبت نشان می‌دهند، اما دارای انگیزه‌های درونی بسیار نیرومندتری هستند. مشوق خارجی شامل افزایش حقوق، موقعیت شغلی بالاتر، عنوان شغلی، مشوق‌های مادی، اعتبار علمی یا ترفیع را شامل می‌شوند، اما انگیزه‌های درونی، از قبیل رضایت شغلی، تمایل نسبت به رشد، بهبود عزت نفس، و کیفیت زندگی، معمولاً در فرایند یادگیری بزرگسالان از اهمیت بالاتری برخوردار هستند. هرچند گاهی اوقات، موانعی مانند محدودیت زمانی، نگرش نسبت به یادگیری، و برنامه‌هایی که اصول یادگیری بزرگسالان را نادیده می‌گیرند از این انگیزه‌های درونی جلوگیری می‌کنند. (Nolz et al, 2010) این مفروضه‌ها در قالب اصول یادگیری بزرگسالان در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱: اصول یادگیری بزرگسالان (Nolz et al, 2010)

نیاز به دانستن ^۱	بزرگسالان نیاز دارند بدانند چگونه آنچه یاد می‌گیرند برای آنها سودمند خواهد بود.
خود پنداره ^۲	بزرگسالان متوجه مسئولیتشان در قبال تصمیماتی که می‌گیرند و زندگیشان هستند و یادگیرندگانی خود راهبر هستند.
نقش تجربه ^۳	بزرگسالان با تجارب متفاوت‌تری نسبت به جوانان وارد تجارب آموزشی می‌شوند. استفاده از تجارب آنها نقش مهمی در فرایند یادگیری دارد.
آمادگی برای یادگیری ^۴	بزرگسالان بیشتر مشتاق یادگیری چیزهایی هستند که برای مقابله مؤثر با موقعیت‌های واقعی زندگیشان می‌بایست آنها را بدانند.
جهتگیری نسبت به یادگیری ^۵	جهتگیری بزرگسالان در یادگیری زندگی محور (وظیفه محور یا مسأله محور) است.
انگیزه یادگیری ^۶	بزرگسالان به وسیله فرایندهای درونی (به عنوان مثال، تمایل آنها به افزایش رضایت شغلی، عزت نفس، کیفیت زندگی) و انگیزه‌های خارجی (برای مثال، شغل بهتر، حقوق بالاتر و ارتقاء) برانگیخته می‌شوند.

در راستای موضوع تحقیق مطالعاتی انجام گرفته که برخی از آنها به شرح زیر ارائه می‌گردد:

گمرک ج. ا. ایران طرح ملی مطالعه تطبیقی گمرک ایران با گمرک کشورهای منتخب بلژیک، آلمان، فرانسه، چین و سنگاپور را انجام داده که موضوع آموزش یکی از بخش‌های مورد نظر در این مطالعه تطبیقی بوده است. از نتایج این مطالعه می‌توان به اهمیت فراوان به آموزش در گمرک کشورهای مورد

¹-Need to Know

²-Self-Concept

³-Role of Experience

⁴-Readiness to Learn

⁵-Orientation to Learning

⁶-Motivation to Learn

بررسی اشاره کرد. با عنایت به میزان بودجه اختصاصی به آموزش، قراردادان دوره های اجباری و حداقل میزانی برای آموزش طی سال بویژه دوره های باز آموزی. همچنین سیستم ارتقاء بر اساس آموزش، میزان تحصیلات و تجربه می باشد. از لحاظ حقوق دریافتی کارکنان کشورهای منتخب حقوق متناسبی دریافت می کنند. در کشورهای مورد بررسی حقوق دریافتی به نحوی هست که بتوانند مسکن را و سایر امکانات را تهیه کنند تا دغدغه خاطر در این زمینه نداشته باشند. (دفتر مطالعات، تحقیقات و ظرفیت سازی گمرک ج.ا. ایران، ۱۳۸۶)

رضا دلاوری در مقاله ای به بیان آسیب های موجود در نظام آموزش کارکنان دولت می پردازد. در این مقاله با استفاده از مدل سه شاخکی که یکی از جامع ترین مدل های آسیب شناسی است، به بررسی آسیب های نظام آموزش کارکنان دولت در سه بعد ساختار، رفتار و زمینه پرداخته شده است. آسیب های موجود در نظام آموزش کارکنان دولت، گواه این است که هرچند در کشور تلاش بسیاری برای تهیه و اجرای ظاهراً موفقیت آمیز دوره های آموزش ضمن خدمت به عمل می آید و هزینه و زمان بسیاری صرف این دوره ها می شود و علاوه بر این انگیزه کافی در فراگیران برای شرکت در دوره ها ایجاد شده است، اما کیفیت نامطلوب ابعاد درونداد و برونداد به خوبی نشان دهنده این است که سیستم آموزش کارکنان در ایران ورودی های مناسبی دریافت نمی کند تا خروجی های مناسب به جامعه ارائه کند و این خود اهمیت آسیب شناسی نظام آموزش کارکنان را آشکار می کند (دلاوری، ۱۳۹۰).

ناصر پور صادق در پایان نامه دکتری خود با عنوان "آسیب شناسی نظام آموزش کارکنان دولت و طراحی الگوی ارتباط آن با اثربخشی نظام اداری جمهوری اسلامی ایران" نظام آموزشی کارکنان دولت را مورد آسیب شناسی قرار داده و معتقد است به منظور کارآمد نمودن نظام اداری ایران از طریق آموزش مدیران دولتی ابتدا به آسیب شناسی نظام آموزش مدیران پرداخته، سپس ارتباط بین چهار مولفه اصلی نظام آموزش مدیران (نیازسنجی، برنامه ریزی، اجرا و ارزشیابی) با اثربخشی سازمان را مورد بررسی قرار می دهد (پور صادق، ۱۳۸۲).

قاسم سلیمی، دکتر زهرا صباغیان، روح الله مهدیون، مرتضی طاهری در پژوهشی با عنوان "ارائه مدلی کاربردی در آسیب شناسی آموزش سازمانی" به این موضوع می پردازد که آموزش و بهسازی منابع انسانی همواره از سوی پژوهشگران و صاحب نظران منابع انسانی مورد توجه قرار گرفته است؛ اما موضوعی که در ادبیات آموزش سازمانی توجه اندکی به آن مبذول شده، موضوع آسیب شناسی آموزش است. این پژوهش ضمن توجه به موضوع آسیب شناسی نظام آموزش سازمانی، با هدف طراحی و تبیین مدل آسیب شناسی آموزش سازمانی در پالایشگاه شرکت پالایش گاز فجر جم انجام گرفته است. پژوهش با روش توصیفی از نوع زمینه یابی به مطالعه دیدگاه های مدیران و کارشناسان آموزش سازمان در خصوص ابعاد و مولفه های مدل پرداخته است.

جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارشناسان و برنامه‌ریزان آموزش، رابطان آموزش، اساتید، مدیران بخش منابع انسانی بوده است که در طراحی و اجرای مدل پژوهش مشارکت داشتند. برای تجزیه و تحلیل سوالات پژوهش از آمار توصیفی و تحلیل عاملی استفاده شده است. نتایج پژوهش طراحی مدلی است نظامند که شامل ابعاد آسیب شناسی درون‌داد یا زیر ساخت های توسعه آموزش سازمانی ۷ مولفه، آسیب شناسی فرایند آموزش ۵ مولفه، آسیب شناسی برون‌داد یا تغییر فردی و سازمانی ۴ مولفه می‌گردد (سلیمی و همکاران، ۱۳۸۹).

تحقیق ساپرین^۱ نمونه‌ای از ارزشیابی‌های انجام شده در مورد اثربخشی دوره‌های آموزشی در حوزه گمرک، در خارج از کشور بوده است. هدف این تحقیق، شناسایی رابطه بین ویژگی‌های کارآموز، طراحی آموزشی و محیط کاری با میزان انتقال یادگیری توسط کارآموزان بوده است. نمونه این پژوهش را ۲۱۱ نفر از کارکنان بخش گمرک مالزی تشکیل می‌داد. روش نمونه‌گیری، نمونه‌گیری تصادفی ساده بود. تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده نشان داد که رابطه مثبت و معناداری بین انتقال یادگیری و تمام متغیرهای ذکر شده وجود دارد. ویژگی‌های کارآموز با مؤلفه‌های شخصیت، توانایی و انگیزه، رابطه مثبت و معنی‌داری با انتقال یادگیری دارد؛ طراحی آموزشی نیز با مؤلفه‌های محتوای آموزشی، اصول یادگیری و توالی فعالیت‌های آموزشی، رابطه مثبت و معنی‌داری با انتقال یادگیری دارد. همچنین در محیط کاری، مؤلفه‌های پشتیبانی سازمانی، فناوری اطلاعات و ارتباطات و امکانات محل کار، دادن فرصتهایی برای استفاده از دانش، مهارت و توانایی بدست آمده از آموزش، رابطه مستقیم و معنی‌داری با انتقال یادگیری دارد. این یافته نشان می‌دهد که اگر انتقال یادگیری تنها به یکی از عوامل متمرکز باشد تأثیر مطلوبی ایجاد نخواهد شد. بنابراین این سه عامل به هم مرتبط هستند و هر سه عوامل برای انتقال یادگیری ضروری هستند (Saprin, 2006).

در تحقیقی که توسط واردان^۲، با هدف ارزشیابی برنامه‌های آموزش ضمن خدمت سازمانی انجام شد، مدل سه بعدی برای ارزشیابی دوره‌های آموزش ضمن خدمت ارائه شده است که شامل بررسی عوامل قبل از آموزش، درون‌دادها و عوامل بعد از آموزش است. در این تحقیق ۱۲۵ نفر از افراد که دوره‌های فنی و نظری را گذارنده بودند مشارکت داشتند. ابزارهای گردآوری اطلاعات شامل دو پرسشنامه و نیز روش بازخورد و انجام مصاحبه با فرادستان بود. نتایج این پژوهش نشان داد که این برنامه‌ها نتایج مثبتی داشته‌اند و علاوه بر آن محققین ادعا می‌کنند که مدل سه بعدی آنها قابل کاربرد در سایر بخش‌ها است (Warden, 2009).

^۱-Saprin

^۲-Wardan

۲- روش تحقیق

در این تحقیق با انجام مصاحبه با خبرگان و کارشناسان بخش آموزش و بررسی اسناد و مدارک موجود سوالاتی برای مقایسه تطبیقی گمرک ایران با گمرک ژاپن تهیه و استفاده شد و با توجه به پاسخهای دریافتی از گمرک آن کشور و مقایسه با پاسخ بخش آموزش گمرک ایران مدل مورد نظر محقق طراحی گردید. با انجام مصاحبه و بهره‌گیری از این مدل برای آسیب‌شناسی بخش آموزش گمرک ایران استفاده شد. پس از مشخص شدن آسیب‌ها با استفاده از نظر مدیران، معاونین و کارشناسان آموزش و روش AHP اولویت رفع این آسیب‌ها مشخص گردیده تا براساس آن و پیشنهادهای ارائه شده در این تحقیق در جهت رفع آسیب‌ها اقدام گردد.

در واقع برای احصاء مدل ابتدا از روش تئوری بنیادی ساختار مدل اولیه نظام آموزش را با استفاده از مطالعات تطبیقی طراحی، مدل را بومی سازی نموده و پس از آن پرسشنامه ای با محوریت طراحی شده در بین نمونه آماری توزیع و از طریق مقایسات زوجی وجود شکاف محورهای شناسایی صورت گرفته و در انتها راهکارهای بهبود ارائه گردید.

گردآوری داده‌های جمع آوری شده در مرحله کیفی به کمک دو راهبرد اصلی صورت پذیرفت: الف) بررسی اسناد و پژوهش‌های پیشین انجام شده، ب) انجام مصاحبه با سؤال‌های باز پاسخ. نخست برای دستیابی به گستره موضوع و طراحی سؤال‌های مصاحبه، متون و گزارش پژوهش‌های موجود در این زمینه با رویکرد تحلیل محتوا بررسی شد و در مرحله بعد پس از طراحی سؤال‌های پرسشنامه ابعاد متنوع و آسیب‌های آموزش در بستر سازمان مورد کاوش قرار گرفت. در راستای نهایی شدن پرسشنامه‌ها و جهت بررسی روایی در این پژوهش ابزار اندازه‌گیری پیش از اجرا از نظر کارشناسان و افراد کلیدی و آگاه در بخش آموزش گمرک معتبر بودن سؤالات پرسشنامه مورد بررسی قرار گرفت.

همچنین داده‌های کیفی پژوهش از طریق فرایند کدگذاری، مبتنی بر طرح نظام‌دار نظریه داده بنیاد اشتراس^۱ و کوربین^۲ تحلیل شدند. کدگذاری در روش نظریه زمینه‌ای، نشان‌دهنده عملیاتی است که در آن داده‌ها خرد شده، مفهوم‌پردازی می‌شوند و آنگاه با روش‌های تازه، دوباره به هم پیوند می‌خورند (اشتراس و همکاران ۱۳۸۵). هدف از تحلیل داده‌های کیفی کاوش مقوله‌ها، سازه‌ها، مفاهیم و ابعاد مشترک؛ کشف روابط بین این سازه‌ها و ساخت مدل مورد نظر نظام آموزش کارکنان گمرک ج.ا. ایران است. در روش نظام‌دار نظریه زمینه‌ای مراحل تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی (انتخابی) انجام می‌شود و به عرضه پارادایم منطقی یا تصویر تجسمی از نظریه در حال تکوین پایان می‌یابد (بازرگان، ۱۳۸۷).

¹-Strauss

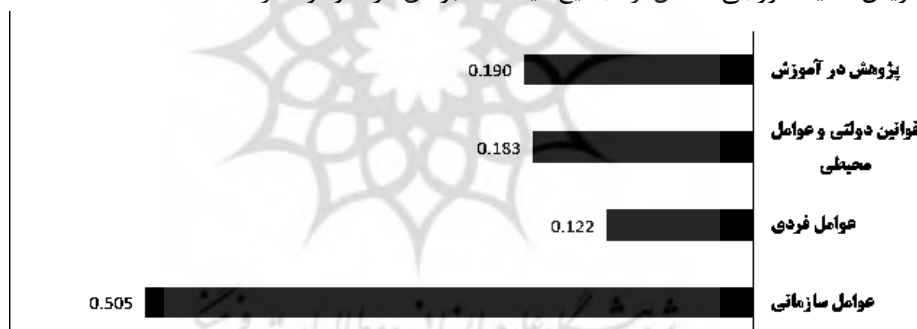
²-Corbin

۳- یافته‌های پژوهش

فرایند واکاوی سلسله مراتبی یکی از روش‌های تصمیم‌گیری است. واژه AHP مخفف عبارت Analytical Hierarchy Process به معنی فرایند واکاوی سلسله مراتبی است. انتخاب سنجه‌ها یا criteria بخش اول واکاوی AHP است. چون در این مطالعه از نظر بیش از یک کارشناس استفاده شده است بنابراین از تکنیک میانگین هندسی برای اولویت بندی نهائی دیدگاه کارشناسان استفاده شده است. یکی از بهترین روش‌ها برای ترکیب جدول‌های مقایسه‌ای اعضای گروه، استفاده از میانگین هندسی است. میانگین هندسی کمک خواهد کرد ضمن در نظر گرفتن قضاوت هر عضو، قضاوت گروه درباره هر مقایسه زوجی سنجش شود. (عادل آذر ۱۳۷۴) میانگین هندسی مناسب‌ترین قاعده ریاضی برای ترکیب قضاوت‌ها در AHP است. به این خاطر که این میانگین خاصیت معکوس بودن در ماتریس مقایسه زوجی را حفظ می‌کند.

تعیین اولویت معیارهای اصلی

برای انجام تحلیل سلسله‌مراتبی نخست معیارهای اصلی بصورت زوجی مقایسه شده‌اند. تکنیک AHP یک تکنیک رتبه‌بندی است و رتبه‌بندی در این تکنیک براساس مقایسه‌های زوجی صورت می‌گیرد. ماتریس مقایسه زوجی حاصل از تجمیع دیدگاه خبرگان در نمودار ۱ ارائه شده است:



نمودار ۱: مقایسه معیارهای اصلی

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

۴- بحث و نتیجه‌گیری

بنا بر نتایج بدست آمده از اولویت نهائی شاخص‌های نهایی که با استفاده از تکنیک AHP محاسبه شده‌اند، وزن نهائی هر یک از شاخص‌های مدل محاسبه و مشخص گردید. با توجه به نظرات گرفته شده فقدان اعتقاد و باور مدیران ارشد سازمان به بخش آموزش در اولویت اول قرار دارد و سلیقه‌ای عمل کردن مدیران ارشد سازمان و عدم استفاده از پژوهش در نیازسنجی سالانه در درجه اولویت‌های بعدی می‌باشد که نتیجه رتبه‌بندی در جدول ۲ به تفکیک زیرمعیارها دیده می‌شود.

جدول ۲: رتبه‌بندی نهایی معیارها و زیرمعیارها

رتبه نهایی آسیب‌ها	معیار	زیر معیارها	وزن نهایی زیر معیارها
۱	عوامل سازمانی	فقدان اعتقاد و باور مدیران ارشد سازمان به بخش آموزش	۰.۰۸۶۹
۲	عوامل سازمانی	سلیقه ای عمل کردن مدیران ارشد سازمان	۰.۰۸۰۹
۳	پژوهش در آموزش	عدم استفاده از پژوهش در نیازسنجی سالانه	۰.۰۷۵۷

منبع: (محاسبات نگارندگان)

ادامه جدول ۳: رتبه‌بندی نهایی معیارها و زیرمعیارها

رتبه نهایی آسیب‌ها	معیار	زیر معیارها	وزن نهایی زیر معیارها
۴	عوامل سازمانی	فقدان برنامه استراتژیک آموزش در سازمان	۰.۰۷۵۴
۵	قوانین دولتی و عوامل محیطی	عدم استفاده از برنامه پیکارد سازمان جهانی گمرک	۰.۰۷۱۶
۶	قوانین دولتی و عوامل محیطی	ضعف کارشناسی در قوانین آموزشی کارکنان دولت	۰.۰۵۶۱
۷	عوامل سازمانی	عدم حمایت مالی مناسب از بخش آموزش	۰.۰۵۱۹
۸	پژوهش در آموزش	نبود ساز و کاری جهت پاسخ به سوالات کارکنان ناشی از فعالیتهای حین کار	۰.۰۴۳۵
۹	عوامل سازمانی	عدم استفاده از خبرگان آموزش به عنوان مدیریت بخش آموزش	۰.۰۳۷۵
۱۰	پژوهش در آموزش	عدم حمایت صحیح از پایان نامه های کارشناسی ارشد کارکنان	۰.۰۳۶۸
۱۱	پژوهش در آموزش	عدم حمایت از مقالات علمی کارکنان	۰.۰۳۴۴
۱۲	عوامل سازمانی	فقدان جایگاه مناسب برای بخش آموزش در سازمان	۰.۰۳۴۰
۱۳	عوامل سازمانی	فقدان پست سازمانی کارشناس آموزش با جایگاه مناسب	۰.۰۳۲۲
۱۴	قوانین دولتی و عوامل محیطی	عدم ارتباط سازمان با دانشگاه در پرورش نیروی مورد نیاز	۰.۰۳۱۵
۱۵	عوامل سازمانی	فقدان سازو کار بازخورد از کارکنان از آموزشهای اکتسابی	۰.۰۳۱۲
۱۶	عوامل فردی	عدم انگیزه کارکنان به دلیل عدم استفاده آموزش های اکتسابی در ارتقاء و سایر موضوعات مرتبط	۰.۰۲۹۴
۱۷	عوامل فردی	بی میلی به کسب آموزش به دلیل مشغولیت ذهنی و جسمی کارکنان و حقوق و مزایای کم و کسب درآمد در خارج از ساعات اداری	۰.۰۲۶۷
۱۸	عوامل سازمانی	بهره ناکافی از آموزشهای سازمان جهانی گمرک	۰.۰۲۵۲
۱۹	قوانین دولتی و عوامل محیطی	عدم امکان استفاده از بعضی موسسات آموزشی با کیفیت که مورد تأیید سازمان مدیریت نمی‌باشد	۰.۰۲۳۶
۲۰	عوامل سازمانی	فقدان تجهیزات مناسب آموزشی	۰.۰۲۰۴
۲۱	عوامل فردی	عدم برگزاری دوره های آموزشی در محیطهای مناسب و خارج از محل کار کارکنان	۰.۰۱۸۹
۲۲	عوامل فردی	فقدان پاداش مناسب با آموزشهای اکتسابی	۰.۰۱۷۲
۲۳	عوامل فردی	عدم تمرکز در حضور در کلاس به علت برگزاری دوره ها در محل کار	۰.۰۱۶۲
۲۴	عوامل سازمانی	فقدان مناطق آموزشی مناسب در سراسر کشور	۰.۰۱۵۹
۲۵	عوامل فردی	انگیزه کارکنان کسب ساعات دوره‌های آموزشی	۰.۰۱۳۴۳۴
۲۶	عوامل سازمانی	جدایی بخش آموزش از بخش منابع انسانی	۰.۰۱۳۴۳۰

منبع: (محاسبات نگارندگان)

با عنایت به نتایج بدست آمده و اولویت‌های مشخص شده از آسیب‌های بخش آموزش پیشنهادهایی به شرح زیر ارائه می‌شود:

(۱) در جهت رفع آسیب عدم باور مدیران ارشد سازمان گمرک جمهوری اسلامی ایران بخش آموزش کارگاه‌های آموزشی با ساعت حداکثر ۴ ساعت را برای مدیران ارشد سازمان برگزار نماید و در این کارگاه‌ها از مدرس خواسته شود به نقش و اهمیت آموزش در سازمان تأکید ویژه نماید. برگزاری این کارگاه‌ها که می‌تواند با موضوعات آموزشی مختلف انجام شود، هر دو ماه یکبار بخصوص در ابتدا بهار و انتهای پاییز پیشنهاد می‌گردد. ابتدای بهار به دلیل ایجاد حمایت مالی از بخش آموزش و انتهای پاییز در جهت حمایت بخش آموزش برای نوشتن برنامه سال آتی این بخش.

(۲) در کارگاه‌های پیشنهاد شده در بند قبلی برای مدیران ارشد حتماً یک یا دو مورد با موضوع برنامه‌ریزی استراتژیک بخصوص با محوریت برنامه‌ریزی استراتژیک در بخش آموزش و اهمیت چنین برنامه‌ای پیشنهاد می‌گردد. این کارگاه‌ها ضمن تأثیر بر باور مدیران ارشد همزمان برنامه‌ریزی استراتژیک را مطرح و در نهایت اجرایی نمودن چنین برنامه‌های بلند مدت در بخش آموزش جلوی سلیقه‌ای عمل کردن مدیران ارشد سازمان را تا حدود زیادی در صورت تغییر این دسته از مدیران خواهد گرفت.

(۳) نیازسنجی با استفاده از پژوهش به طور سالانه صورت پذیرد چرا که تشخیص نیاز آموزشی کارکنان اگر به طور صحیح صورت بپذیرد در اثربخشی دوره‌های آموزشی و افزایش یادگیری کارکنان تأثیر بسزایی خواهد داشت.

(۴) جلب همکاری وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در جهت انجام برنامه پیکارد که نیازمند تعامل دانشگاه و گمرک می‌باشد. در این راستا لازم است جلساتی میان مسؤولان ارشد سازمان گمرک و وزارت مذکور برگزار تا برنامه پیکارد انجام گرفته و با این برنامه بتوان دانش کارکنان کارکنان گمرک را بیشتر کرده، همچنین نیروی انسانی مورد نیاز آینده سازمان گمرک را پرورش داد.

(۵) با ارائه پیشنهاد به معاونت محترم توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور و ارائه آسیب‌های بوجود آمده ناشی از برخی مقررات مصوب آن معاونت جهت رفع نقص و بهبود مقررات آموزشی در دستگاه‌های اجرایی کشور.

(۶) جلب حمایت مدیران ارشد سازمان و تأکید بر ماده ۱۶۲ قانون امور گمرکی جهت حمایت مالی از بخش آموزش سازمان که در نهایت این هزینه‌ها که در واقع سرمایه‌گذاری محسوب می‌شود باعث هر چه بهتر شدن عملکرد این سازمان اقتصادی گردد. بر اساس ماده ۱۶۲ قانون امور گمرکی ج.ا. ایران موظف شده است ده درصد از منابع موضوع ماده ۱۶۰ قانون امور

- گمرکی را به منظور آموزش، پژوهش و بالابردن سطح آگاهی، مهارت و معلومات کارکنان گمرک و سایر اموری که موجب افزایش بهره‌وری کارکنان گمرک و وصول حقوق دولت می‌شود، هزینه نماید. در ماده ۱۶۰ قانون امور گمرکی دو درصد از حقوق ورودی در حساب مخصوصی نزد خزانه به نام گمرک جمهوری اسلامی ایران واریز می‌گردد و معادل آن از محل اعتبار اختصاصی که در قوانین بودجه سنواتی منظور می‌گردد در اختیار سازمان مزبور قرار می‌گیرد. گمرک ج. ا. ایران هفتاد درصد اعتبار موضوع این ماده را برای تجهیز گمرک‌ها و ابنیه و ساختمان‌های گمرک و خانه‌های سازمانی با اولویت گمرک‌های مرزی هزینه نماید و گزارش آن را هر شش ماه یکبار به کمیسیون اقتصادی مجلس شورای اسلامی گزارش نماید.
- (۷) تولید منابع آموزشی کاربردی در جهت رفع نیاز آموزشی کارکنان با حمایت بخش پژوهش سازمان.
- (۸) پست‌های پژوهش که در ساختار سازمان حذف شده است با رعایت حداقل مدرک تحصیلی دکتری برای رئیس گروه و معاون و مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد برای پست‌های کارشناس پژوهش ایجاد شوند. وجود پست سازمانی و افراد توانمند در انجام امور مرتبط با حوزه پژوهش تأثیر مثبت خواهد گذاشت.
- (۹) انجام پژوهشی با محور سوال به عبارتی پژوهشی صورت پذیرد که از کارکنان کلیه واحدها پرسیده شود در انجام کار سوالاتی که دارند را مطرح نمایند. بر اساس این سوالات می‌توان منابع کاربردی درون سازمانی و حتی برون سازمانی ایجاد کرد.
- (۱۰) شرایطی ایجاد شود که کارکنان طی انجام فعالیت‌های کاری سوالاتی که پیش می‌آید یادداشت نموده و از افراد آگاه که مدنظر آموزش باشند و برای رفع و پاسخ چنین سوالاتی در نظر گرفته شده‌اند بپرسند و در جهت ترغیب کارکنان به انجام این مورد حداقل ۲۰ سوال را به میزان ۱۰ ساعت آموزشی در نظر گرفته شده تا ضمن افزایش یادگیری و کاربردی شدن آموزش ایجاد انگیزه‌ای برای کارکنان باشد.
- (۱۱) استفاده و بکارگیری افراد خیره که به مقدار زیادی در بخش آموزش سازمان مسلط باشند در مدیریت دفتر مطالعات، تحقیقات و ظرفیت سازی گمرک به این ترتیب که با نگاهی به آینده افرادی را برای مدیریت این دفتر از مرحله کارشناسی تا مدیریت آن پرورش داده شود تا قبل از رسیدن به مدیریت این بخش چرخه شغلی را طی نماید.
- (۱۲) بخشی از پایان‌نامه‌های کارشناسی ارشد را که قرار است مورد حمایت مالی سازمان قرار بگیرند را در جهت بهره‌مندی بخش آموزش و پژوهش در موضوعات مورد نظر دفتر هدایت نموده تا بتوان از نتایج آن در این بخش استفاده نمود. همچنین ترغیب کارکنان به نگارش مقالات علمی مورد نظر بخش آموزش نیز پیشنهاد می‌گردد.

۱۳) با حمایت مدیران ارشد جایگاه آموزش که مورد تأکید در قانون امور گمرکی نیز بوده است را ارتقاء داده و از لحاظ ساختاری این بخش را از دفتر به یک مرکز ارتقاء داده و به طور مستقیم ریاست سازمان در ارتباط باشد به عبارتی رئیس مستقیم مدیر آموزش رئیس کل گمرک باشد تا بتوان اهداف و برنامه‌های آموزشی مورد نظر را بهتر و با سرعت بیشتری انجام داد چرا که در حال حاضر محدودیت‌های ساختاری و افزایش بوروکراسی زائد در عملکرد این بخش تأثیر منفی می‌گذارد.

۱۴) همچنین با در نظر گرفتن پست‌های کارشناس و رئیس آموزش متناسب با حوزه فعالیت و وسعت فعالیت مسؤولین آموزش در گمرک‌های اجرایی در استانها و سایر واحدهای ستادی که این می‌تواند باعث افزایش انگیزه و میل کارکنان به حضور در بخش آموزش شود. در حال حاضر تعداد زیادی از مسؤولین آموزش گمرک در استان‌های تابعه با پست سازمانی غیرآموزشی به امور آموزش می‌پردازند که این می‌تواند در امور اجرایی آموزش تأثیر منفی گذاشته و عدم تعهد را در برخی موارد موجب شود.

۱۵) تعامل با وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و ارائه پیشنهاد در اصلاح سرفصل دوره های کارشناسی مدیریت امور گمرکی و کارشناسی امور گمرکی با هدف پرورش نیروی انسانی مورد نیاز سازمان که در صورتیکه این تعامل بوجود آید برخی از هزینه‌های آموزشی که گمرک برای کارکنان نا آگاه به امور گمرکی متحمل می‌شود برطرف خواهد شد. از طرفی استخدام فارغ‌التحصیلان این رشته‌ها که در سازمان گمرک نیز انگیزه‌ای برای حضور در این رشته‌های تحصیلی خواهد شد.

۱۶) ترتیبی اتخاذ گردد که بازخورد عدم یادگیری از آموزش‌های برگزار شده به کارکنان منعکس شود و در صورتیکه ضعف عملکردی ناشی از عدم آموزش باشد تنبیه مشخصی برای این دسته از کارکنان در نظر گرفته شود به طور مثال دوره‌های آموزشی نخست بدون اخذ شهریه از کارکنان برگزار می‌شود در صورت نیاز به طی آموزش مجدد از کارکنان هزینه دریافت گردد یا در ارزشیابی پایان سال به صورت یک نکته منفی لحاظ گردد تا کارکنان در حضور در کلاس به دنبال یادگیری باشند.

۱۷) آموزش‌های اکتسابی در ارتقاء کارکنان لحاظ گردد.

۱۸) رعایت مواد ۱۶۰ و ۱۶۱ قانون امور گمرکی باعث رفع نیازهای رفاهی کارکنان می‌شود و از بین رفتن مشکلات روحی روانی کارکنان شده و موجب شود تا کارکنان با رغبت بیشتری در دوره‌های آموزشی شرکت نمایند. در ماده ۱۶۱ قانون امور گمرکی بیست درصد منابع موضوع ماده ۱۶۰ قانون امور گمرکی به منظور تشویق، ترغیب، پاداش و هزینه‌های رفاهی و درمانی و کمک هزینه مسکن کارکنان گمرک و کارکنان سایر دستگاه‌های اجرایی که در مکان‌های تحت

- مدیریت و نظارت گمرک موضوع ماده ۱۲ این قانون خدمت ارائه می‌نمایند، متناسب با نقش آنها پرداخت نماید، در نظر گرفته شده است.
- ۱۹) استفاده از برنامه‌های آموزشی سازمان جهانی گمرک به عنوان بخشی از آموزش‌های مورد نیاز کارکنان سازمان گمرک جمهوری اسلامی ایران.
- ۲۰) استفاده از آموزش‌های بخش خصوصی با ارائه راهکارهای قانونی حتی اگر هزینه‌های برگزاری یک دوره آموزشی افزایش یابد.
- ۲۱) ایجاد مناطق آموزشی و تجهیز آنها با استفاده از ماده ۱۶۲ قانون امور گمرکی که با استفاده از این مناطق آموزشی می‌توان کارکنان را از محل کار جدا کرده که این حالت می‌تواند توجه و تمرکز کارکنان را در دوره‌های آموزشی افزایش داده و باعث اثربخشی بیشتر دوره‌های آموزشی گردد.
- ۲۲) رایزنی و پیگیری جهت ایجاد مرکز آموزش‌های گمرکی غرب آسیا، با عنایت به رشد کشورهای دریای خزر امکان از دست رفتن این فرصت وجود دارد به عبارتی هر زمان اقدام شود خیلی زود نخواهد بود.
- ۲۳) استفاده از آموزش‌های الکترونیکی در جهت ایجاد امکان آموزش برای کلیه کارکنان.
- ۲۴) استفاده از امکانات الکترونیکی جهت تولید منابع لازم جهت بهره‌مندی کارکنان حین انجام فعالیت.



شکل ۳: مقایسه معیارهای اصلی

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

۵- منابع

- آذر، عادل. (۱۳۷۴). *آمار و کاربرد آن در مدیریت*. جلد اول، تهران: سمت.
- ابطحی، حسین. (۱۳۸۰). *آموزش و بهسازی منابع انسانی*. تهران: موسسه مطالعات و برنامه‌ریزی آموزشی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران.
- اشتراس، انسلم و کوربین، جولیت. (۱۳۸۵). *اصول روش تحقیق کیفی: نظریه مبنايي، رویه‌ها و شیوه‌ها*. ترجمه بیوک محمدی. تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- بازرگان، عباس. (۱۳۸۷). *مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته رویکردهای متداول در علوم رفتاری*. تهران: دیدار.

- بازرگان، عباس. (۱۳۸۳). *ارزشیابی آموزشی (مفاهیم، الگوها، فرایندهای عملیاتی)*. چاپ سوم، تهران: سمت.
- بولا، اچ. اس. (۱۳۷۵). *ارزشیابی طرح‌ها و برنامه‌های آموزشی برای توسعه*. ترجمه خدایار ابیلی، تهران: موسسه بین المللی روش‌های آموزش بزرگسالان.
- پورصادق، ناصر. (۱۳۸۲). آسیب‌شناسی نظام آموزش کارکنان دولت و طراحی الگوی ارتباط آن با اثربخشی نظام اداری جمهوری اسلامی ایران، رساله دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران.
- حاجی کریمی، عباسعلی و رنگریز، حسن. (۱۳۷۹). *مدیریت منابع انسانی*. تهران: شرکت نشر و چاپ بازرگانی.
- دفتر مطالعات، تحقیقات و ظرفیت‌سازی گمرک ج. ا. ایران. (۱۳۸۶). طرح پژوهشی ملی مطالعه تطبیقی گمرک جمهوری اسلامی ایران با گمرک کشورهای منتخب، تهران
- دلاوری، رضا. (۱۳۹۰) آسیب‌های آموزش سازمانی در بخش دولتی بر اساس مدل سه شاخکی. *نخستین همایش آسیب‌شناسی آموزش سازمانی، مشهد، ایران*.
- زارعی متین، حسن. (۱۳۸۴). *مدیریت منابع انسانی*. مرکز انتشارات دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم.
- سازمان گمرک ج. ا. (۱۳۸۹). سازمان جهانی گمرک، ساختار و کنوانسیون‌های آن. بازیابی شده در ۱۲ مهر ۱۳۹۳
- سلیمی، قاسم؛ صباغیان، زهرا، مهدیون، روح‌الله و طاهری، مرتضی. (۱۳۸۹). ارائه مدلی کاربردی در آسیب‌شناسی آموزش سازمانی، تهران. ایران.
- فتیحی واجارگاه، کوروش. (۱۳۷۶). *درآمدی بر برنامه‌ریزی آموزشی ضمن خدمت کارکنان*. تهران: انتشارات سرآمد کاوش.
- فتیحی واجارگاه کوروش. (۱۳۸۸). *طراحی نظام جامع آموزش تعاون*. (جلد اول مطالعات جهت یابی). دانشگاه شهید بهشتی.
- فتیحی واجارگاه، کوروش. (۱۳۸۱). *آشنایی با آموزش ضمن خدمت کارکنان (مدیریت و برنامه ریزی آموزش کارکنان)*. تهران: مرکز کل آموزش‌های ضمن خدمت.
- قهرمانی، محمد (۱۳۸۸). *مدیریت آموزش سازمانی*. تهران: انتشارات دانشگاه شهید بهشتی. چاپ اول.
- مطهری‌نژاد، حسین. (۱۳۸۲). کاربرد روش‌های ارزشیابی در برنامه‌ریزی توسعه نظام آموزش کارکنان. *فصلنامه توسعه مدیریت*، شماره ۴۸، صص ۲۸-۳۱.
- میرکمالی، سید محمد. (۱۳۷۵). مشارکت در تصمیم‌گیری امور آموزشی و همبستگی آن با اثربخشی و کارایی سازمان‌های آموزشی. *فصلنامه تعلیم و تربیت*، سال ۱۲، شماره ۴۷.
- Bing sun, C. T. (2002). Quality in higher education: Policies and practices. A Hong Kong perspective, introduction and research approach. *Journal or Educational Management*, 17(3).
- Nolz, J & Wiliams, R. (2010). Training evaluation within the federal government. PhD thesis. Capella University.
- Noe, R. A. (2008). *Employee training and Development*. Boston: McGraw-Hill/Irwin
- Norton, M. S. (2008). *Human Resources Administration for Educational Leaders*. SAGE.
- Manzini, V. (2005). Pathology of training program in organization. *Life Psychologia*, 16(1), 219-234.
- Saprin, J. (2006). Pathology of training: Professional development programs that work. Ph.D. 3439951, Capella University, United States -- Minnesota. Retrieved.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. London: Sage.
- Warden, P, (2009). An evaluation system for the online training programs in meteorology and hydrology. *International Education Studies*, 2(4), 45-48.
- Sparks, D., & Loucks-Horsley, S. (1989). Five models of staff development for teachers. *Journal of staff development*, 10(4), 40-57.
- Williams, S. (2010). The effectiveness of the subject matter experts as technical trainers. *Human Resource Development Quarterly*, 12(1), 91-97.
- World Customs Organization. (2014). WCO Learning and Development Activities, Empowering Members in their sustainable reform efforts. Retrieved September from: http://www.wcoomd.org/en/topics/capacitybuilding/overview/cb_regional_approach/regional_training_centres.asp