

## کاوش و طراحی مدل اجرایی اثربخشی آموزش سازمانی: مطالعه‌ای مبتنی بر نظریه زمینه‌ای

مرتضی طاهری<sup>۱\*</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۱/۲۱؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۴/۲۸)

### چکیده

هدف این پژوهش ارائه مدلی اجرایی برای اثربخشی آموزش کارکنان و مدیران بود. به این منظور بر مبنای طرح مطالعه کیفی و استفاده از مزیت‌های روش پژوهش نظریه زمینه‌ای، از طریق مصاحبه عمیق با کارکنان، مدیران و شرکت‌کنندگان دوره‌های آموزشی و مرور مبانی نظری و تجربه آموزش در گمرک و سازمان جهانی گمرک، مدل اجرایی اثربخشی آموزش ارائه شده است. تحلیل یافته‌ها نشان می‌دهد کارکنان بر مبنای عوامل سازمانی مانند: ماهیت وظیفه‌ای سازمان، مسئولیت اجتماعی سازمان، پویایی سازمانی؛ عوامل شغلی مانند: حساسیت وظیفه، سطح تخصصی بودن وظیفه و سیالیت وظیفه در آموزش و توسعه حرفه‌ای مشارکت می‌کنند. مشارکت آن‌ها در آموزش و یادگیری حرفه‌ای از طریق: آمادگی فراگیر، انگیزه برای انتقال، ظرفیت فرد برای انتقال، خودکارآمدی عملکردی صورت می‌پذیرد. چگونگی تخصیص بودجه، حمایت مدیریت، اسناد بالادستی آموزش، شایسته‌سالاری و چگونگی اجرای قوانین بستری خاص برای راهبردهای آموزش کارکنان و مدیران فراهم می‌آورند. همچنین راهبردهای ساختاری: انطباق ساختار با فرایند آموزش سازمانی، ایجاد مجتمع آموزش، ظرفیت‌سازی انسانی و توسعه ظرفیت؛ راهبردهای نیازسنجی؛ راهبردهای طراحی: تناسب محتوا، مکانیزم‌های انگیزشی آموزش، تقویم آموزشی، طرح انتقال؛ راهبردهای اجرا: زمان‌بندی آموزش، روش‌های بین‌فردی، آموزش بین‌المللی و مجازی (Click) و راهبردهای ارزشیابی: امتحان، تمرین، نگرش‌سنجی، تکالیف، سنجش عملکرد متأثر از شرایط مداخله‌گر سازمانی مانند: جایگاه سازمانی (تأثیرگذاری آموزش در سازمان)، عوامل ساختاری (موازی کاری، یادگیری سازمانی) و مسائل و مشکلات کارکنان (مسائل و مشکلات کاری، فردی، شرایط اقلیمی و رفتارهای سیاسی) هستند. یافته‌های پژوهش نشان داد راهبردهای اثربخشی آموزش در کنش و واکنش سازنده با عوامل زمینه‌ای و محیطی پیامدهای مثبت: بهبود کیفیت خدمات، افزایش منافع مالی و در نهایت شکل‌گیری یک گمرک یادگیرنده را به همراه خواهد داشت.

**واژه‌های کلیدی:** آموزش سازمانی، اثربخشی آموزش، انتقال یادگیری.

<sup>۱</sup>- استادیار علوم تربیتی، گرایش مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. مسئول مکاتبات: mtaheri56@gmail.com

## ۱- مقدمه

مدل‌ها، الگوها و استانداردهای متنوعی برای اثربخشی آموزش سازمانی و توسعه حرفه‌ای ارائه شده است (Kirkpatrick, 2007; Phillips et al., 2012; Holton, 2004)، با این حال در هر سازمان شرایط زمینه‌ای ویژه‌ای وجود دارد که بر فرایند و کیفیت آموزش سازمانی تأثیر می‌گذارد (Holton, 2004). مدیریت اثربخش آموزش سازمانی نیازمند شناسایی دقیق این ویژگی‌های زمینه‌ای است. هر چند در برخی از مدل‌های اثربخشی آموزش سازمانی (Holton, 2004) به عوامل فردی، محیطی و آموزشی مؤثر بر کیفیت آموزش سازمانی اشاره شده است، اما مصادیق خاص هر یک در سازمان‌های گوناگون متفاوت است. این پژوهش با هدف شناسایی و کاوش این ویژگی‌ها در سازمان انجام شده است و بر مبنای راهبردهای پژوهش کیفی در این پژوهش مدلی برای اثربخشی آموزش سازمانی ارائه شده است.

در گذشته، آموزش و توسعه فعالیتی قلمداد نمی‌شد که بتواند به سازمان‌ها در راستای ایجاد «ارزش» و مقابله موفقیت‌آمیز 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 به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با چالش‌های رقابتی، مقابله نمایند. دوره‌های کنونی رکود اقتصادی به کاهش بودجه آموزش و توسعه منجر شده‌اند. با وجود این، لازم است سازمان‌ها همواره بر شیوه‌های کارآمد و اثربخش آموزش متکی باشند تا بتوانند به کارکنان در جهت تقویت و گسترش مهارت‌هایشان به منظور بهبود، ارائه ایده‌های نوآورانه و عرضه خدمات باکیفیت کمک کنند. به علاوه، فعالیت‌های توسعه‌گرانه و مدیریت کارراهه شغلی جهت آماده‌سازی کارکنان برای سمت‌های مدیریتی و رهبری و انگیزه دادن 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, 2013).

ضرورت‌های جهانی، منطقه‌ای و ملی، نیاز به گمرک پاسخگو را مورد تأکید قرار می‌دهند. سرمایه انسانی یکی از بارزترین دارایی‌های گمرک برای برآورده نمودن این ضرورت و همگام شدن با محیطی است که دائماً در حال تغییر است (سازمان جهانی گمرک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). قرن بیستم و یکم، قرن اقتصاد دانش<sup>۲</sup> است و کلید اصلی این رویکرد اقتصادی را سرمایه انسانی تشکیل می‌دهد. اغلب مؤسسات و سازمان‌های پیشرو، بیش از پیش توجه خود را به آموزش و بهسازی

<sup>۱</sup>-World Customs Organization

<sup>۲</sup>-Knowledge Economy

منابع انسانی معطوف داشته‌اند و همه ساله سرمایه‌گذاری‌های کلانی را به امر آموزش اختصاص می‌دهند. در واقع آموزش، گذرگاهی برای انتقال تجارب و معلومات فنی، تخصصی و مهارت‌های لازم برای اجرای صحیح وظایف و مسئولیت‌های شغلی است.

ایجاد زمینه‌های لازم برای بهبود مداوم برنامه‌های آموزشی، بررسی میزان تحقق اهداف تعیین شده، روشن ساختن نقاط قوت و ضعف اجرای برنامه‌ها، جلوگیری از انحراف برنامه و رفع نقایص، کمک به پاسخگویی به مقامات مافوق و تأمین‌کنندگان هزینه‌های آموزشی و اطمینان دادن به افراد ذیربط، ذی‌نفع و ذی‌علاقه درباره کیفیت امور و نیز کمک به بالا بردن میزان کارایی و کیفیت عوامل دخیل در برنامه‌های آموزشی، برخی از دلایل ضرورت واکاوی و ارائه مدل اثربخشی برنامه‌های آموزشی محسوب می‌شود. از نظر بولهویز و سیمونز<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) سازمان‌ها بیش از پیش به اهمیت یادگیری مادام‌العمر در حفظ و ارتقای مزیت رقابتی پی برده‌اند و در سال‌های اخیر توجهات زیادی به ارتباط بین یادگیری و عملکرد شغلی، از نظر عملی و تحقیقاتی جلب شده است. به نظر آن‌ها بخش‌های توسعه منابع انسانی نه تنها بر برنامه آموزشی رسمی، بلکه بر تلاش برای ترغیب افراد به قبول مسئولیت برای توسعه خودشان تأکید دارند. یکی از مثال‌هایی که می‌توان در زمینه چنین تلاش‌هایی از آن نام برد، ایجاد ارتباط بین برنامه‌های آموزشی با رفتار روزانه فراگیران و نتایج سازمانی است. سازمان‌ها زمان و هزینه زیادی در آموزش صرف می‌کنند، ولی سؤال اصلی این است که آیا تلاش‌ها به نتایج سازمانی منجر شده است؟، آیا سازمان‌ها دیدگاه روشنی نسبت به نتایج آموزش دارند؟، آیا کارکنان دانش و مهارت‌های آموخته شده را در کار خود اعمال می‌کنند؟، و چگونه می‌توان این پدیده را اندازه گرفت؟

در حال حاضر سازمان‌ها، هزینه صرف شده برای آموزش را از دست داده‌اند؛ چرا که در طراحی آموزش، عملکرد ضعیفی داشته‌اند؛ به این دلیل که آموزش با مسأله عملکرد یا راهبرد سازمان مرتبط نبوده است، یا این که پیامدها و نتایج آن به درستی ارزشیابی نشده‌اند (Pfau & Kay, 2002)؛ یعنی سازمان‌ها صرفاً بدین خاطر در آموزش سرمایه‌گذاری کرده‌اند که اعتقاد داشتند کار خوبی است. این دیدگاه که کارکرد آموزش در جهت ارائه برنامه‌هایی به کارکنان بدون دلیل قانع‌کننده‌ای برای آن است، در حال منسوخ شدن است. امروزه آموزش بر اساس تعداد برنامه‌های ارائه شده و فعالیت‌های آموزشی در سازمان‌ها ارزشیابی نمی‌گردد؛ بلکه بر این مبنا مورد ارزشیابی قرار می‌گیرد که چگونه در فرایند آموزش، نیازهای سازمانی مرتبط با یادگیری، تغییرات رفتاری و بهبود عملکرد مورد بررسی قرار می‌گیرند (Noe & Tews, 2012).

<sup>۱</sup>-Bolhuis & Simons

از منظر سازمان جهانی گمرک (۲۰۱۴) سرمایه‌گذاری‌های هدفمند و مناسب برای ظرفیت‌سازی<sup>۱</sup>، بر بهبود کارایی و اثربخشی تأثیر قابل توجهی دارد و می‌تواند منافع قابل ملاحظه‌ای را عاید دولت‌ها و سرمایه‌گذاران کند و به کشورهای توسعه‌یافته نیز فرصت‌های توسعه بیشتری می‌دهد و گسترش تجارت‌شان را در مقیاس جهانی به آن‌ها می‌دهد. ظرفیت‌سازی به معنی توسعه یا کسب مهارت‌ها، صلاحیت‌ها، ابزارها، فرایندها و منابع مورد نیاز برای بهبود ظرفیت افراد در جهت به انجام رساندن وظایفی است که بر عهده گرفته و تحقق اهداف قصد شده است. چنین امری، یک فرایند گسترده و جامع است که همه جوانب را در بر می‌گیرد و نمی‌تواند بر اساس موضوعات منفرد و یا فنون محدود به شکل موفقیت‌آمیزی به انجام برسد.

روز به روز، بیشتر از مدیران آموزش و منابع انسانی درخواست می‌شود تا سیستم‌هایی را به منظور انگیزه بخشیدن به کارکنان جهت یادگیری، خلق دانش و انتقال آن دانش به سایر کارکنان، پدید آورند. آموزش از تأکید بر یک رویداد تک‌زمانه به ایجاد شرایط یادگیری که بتواند به واسطه همیاری، یادگیری اینترنتی، آموزش کلاسی سنتی یا ترکیبی از روش‌ها محقق گردد، تغییر موضع داده است. این مسأله بیش از پیش مورد قبول واقع شده است که یادگیری در خارج از حدود یک برنامه رسمی آموزشی صورت می‌گیرد. تأکید بر آموزش بسیار تأثیرگذار با جنبشی جهت مرتبط کردن آموزش با بهبود عملکرد همراه بوده است (Walsh, 2003).

وجود کارکنانی که از آموزش اندکی برخوردار بوده‌اند می‌تواند منجر به بروز اشتباهات، آسیب‌ها و صدمات گردد که همه آن‌ها بسیار پرهزینه هستند (Grossman & Salas, 2011). انجمن سلامت ملی در گزارش خویش بیان داشته که سازمان‌ها به دلیل کارکردهای ضعیف آموزش، سالانه ۱۸۳ میلیارد دلار صرف صدمات و مرگ کارکنان می‌کنند. با تغییرات تکنولوژی، مشاغل سازمان‌ها تحول یافته‌اند و نیروی انسانی مورد نیاز برای این مشاغل، مشمول این تحول شده‌اند. لذا افراد شاغل در یک شغل که قبلاً مهارت و دانش خود را کسب کرده باشند، نیاز به بازآموزی و یادگیری مداوم دارند.

تحقیق حاضر با مدنظر قرار دادن این مهم، به دنبال آن است که مدلی اجرایی برای اثربخشی آموزش گمرک جمهوری اسلامی ایران طراحی کند. به این منظور بر مبنای مصاحبه‌های عمیق با شرکت‌کنندگان و بررسی اسناد و شیوه‌های موجود و آسیب‌شناسی روندها این مدل طراحی خواهد شد. در گام بعد بر مبنای مدل طراحی شده راهکارهای اصلاحی برای بازنگری و مهندسی مجدد نظام آموزش ارائه شده است.

---

<sup>1</sup>-Capacity Building

## ۲- روش تحقیق

پژوهش حاضر بر مبنای طرح پژوهش کیفی انجام شده است. با انجام مصاحبه عمیق و بررسی اسناد و مدارک پس از آسیب‌شناسی وضعیت آموزش موجود، مدل اجرایی برای اثربخشی آموزش گمرک ایران ارائه شده است. هدف اصلی از گردآوری داده‌های کیفی، کاوش مفاهیم، مقوله‌ها و ارتباط بین آن‌ها با توجه به واکنش شرکت‌کنندگان نسبت به پدیده است. برای دستیابی به هدف فوق و ارائه مدل از راهبرد نظریه زمینه‌ای<sup>۱</sup> - طرح نظام‌مند<sup>۲</sup> - استفاده شده است.

جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه کارکنان، مدیران و کارشناسانی است که در سال ۹۴-۱۳۹۳ در دوره‌های آموزشی برگزار شده شرکت نموده‌اند. برای ارائه و اعتباریابی مدل اثربخشی و راهکارهای اصلاحی ارائه شده از گروه کانونی<sup>۳</sup> متشکل از متخصصین و کارشناسان ارشد آموزش و مدیران گمرک جمهوری اسلامی ایران و مصاحبه‌های عمیق استفاده شد. با توجه به گستره جامعه مورد مطالعه به منظور انتخاب مواردی که دامنه تغییرات پدیده مورد تحقیق را از ابعاد متنوع نشان دهند از نمونه‌گیری هدفمند طبقه‌ای<sup>۴</sup> (نصراصفهانی و همکاران، ۱۳۸۶) استفاده شد و شرکت‌کنندگان از بین مدیران، کارکنان و شرکت‌کنندگان در آموزش‌ها انتخاب شدند. نمونه‌گیری و انجام مصاحبه تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. سی و دو مصاحبه انجام شده به صورت گروهی و فردی در مدت زمان بین ۳۰ دقیقه تا ۲ ساعت انجام شد.

گردآوری داده‌های جمع‌آوری شده به کمک دو راهبرد اصلی صورت پذیرفت: الف) بررسی اسناد و پژوهش‌های پیشین انجام شده در زمینه اثربخشی آموزش، 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 پدیده اصلی «اثربخشی آموزش» در بستر سازمان مورد کاوش قرار گرفت. برای کاوش گسترده ادراک و نگرش شرکت‌کنندگان نسبت به اثربخشی آموزش از مصاحبه استاندارد با سؤالات باز پاسخ<sup>۵</sup> استفاده شد.

<sup>۱</sup>-Grounded Theory

<sup>۲</sup>-The Systematic Design

<sup>۳</sup>-Focus Group

<sup>۴</sup>-Stratified Purposeful Sampling

<sup>۵</sup>-Standardized Open-Ended Interview

### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

داده‌های پژوهش از طریق فرایند کدگذاری، مبتنی بر طرح نظام‌دار نظریه زمینه‌ای اشتراس و کوربین و الگوی سیستمیک ارائه شده توسط کرسول 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 (محمدی، ۱۳۸۵). هدف از تحلیل داده‌های کیفی کاوش مقوله‌ها، مفاهیم و ابعاد مشترک؛ کشف روابط بین این سازه‌ها و ساخت مدل اجرایی اثربخشی آموزش بود. در روش نظام‌دار نظریه زمینه‌ای مراحل تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی انجام می‌شود و به عرضه پارادایم منطقی یا تصویر تجسمی از نظریه در حال تکوین پایان می‌یابد (بازرگان، ۱۳۸۷).

### ۳- یافته‌های پژوهش

#### ۳-۱- یافته‌های کدگذاری باز

در طول مرحله کدگذاری باز، داده‌ها به دقت مورد بررسی قرار گرفتند، مقوله‌های اصلی و مقوله‌های فرعی مربوط به آن‌ها مشخص شدند، ابعاد و ویژگی‌ها تعیین شد و الگوها مورد بررسی قرار گرفت. در طی این تحلیل‌ها، تکنیک‌های تحلیلی پیشنهاد شده توسط اشتراس و کوربین (۱۳۸۵) مورد استفاده قرار گرفت. واحد اصلی تحلیل برای کدگذاری باز مفاهیم بودند. هنگام تجزیه و تحلیل دقیق داده‌ها، مفاهیم از طریق کدگذاری، به طور مستقیم از رونوشت مصاحبه شرکت‌کنندگان (کدهای زنده) و یا با توجه به موارد مشترک کاربرد آن‌ها و مبانی نظری، ایجاد شدند. رونوشت مصاحبه‌ها برای یافتن مقوله‌های اصلی، مقوله‌ها، ویژگی‌ها و ابعاد این مقولات به طور منظم مورد بررسی قرار گرفتند.

در انجام کدگذاری باز، نخست داده‌های مربوط به رونوشت مصاحبه‌ها در سطح بند مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. پاسخ به هر سؤال اصلی در مصاحبه بررسی شد و مقوله‌های اصلی به طور موقت نام‌گذاری شدند. در مرحله بعد، داده‌ها در سطح جمله و عبارت تحلیل شد و خرده مقولات کشف شدند و مقوله‌های اصلی توسعه یافتند. گاهی اوقات یک جمله مربوط به بیش از یک مفهوم بود. در نهایت، رونوشت‌ها بیشتر بررسی شد و تحلیل داده‌ها با دقت بیشتر، بیش از ده بار، جهت رسیدن به اشباع منطقی برای مقوله‌های اصلی و ویژگی‌های آن‌ها انجام شد. حدود هر مقوله اصلی و مقوله‌ها در آغاز تجزیه و تحلیل به صورت قطعی تعیین نشد و این مقوله‌ها در سراسر تجزیه و تحلیل مورد تجدید نظر قرار گرفتند. کدگذاری باز هنگامی متوقف شد که: الف) یک طبقه‌بندی معنادار پس از بررسی چندباره رونوشت مصاحبه‌ها حاصل شد، ب) خرده مقولات

و ویژگی‌ها تکراری شده بودند، و ج) اطلاعات مرتبط و جدیدی از رونوشت مصاحبه‌ها یافت نمی‌شد، حتی اگر اطلاعات جدیدی پیدا می‌شد با طبقه‌بندی موجود منطبق بود.

موارد و نمونه‌های که در ادامه می‌آیند فرایند کدگذاری باز را نشان می‌دهند: در راستای پرسش‌های پژوهش، چند سؤال از شرکت‌کنندگان پیرامون آسیب‌ها و عوامل زمینه‌ای مؤثر بر اثربخشی آموزش در گمرک پرسیده شد، برای مثال: جایگاه آموزش در سازمان چگونه است؟، وضعیت منابعی مانند زمان، فضا، مدیریت و کارکنان در آموزش چگونه است؟، سیاست‌ها و رویه‌های گمرک چه تسهیلات و موانعی برای آموزش کارکنان ایجاد کرده‌اند؟، چه انتظاراتی از آموزش سازمانی دارید؟، آیا انتظارات شما از آموزش سازمانی برآورده می‌شود؟ چگونه؟، نقش مدیریت در اثربخشی آموزش سازمانی چیست؟، مهمترین مسأله‌ای که آموزش در سازمان شما دارد، چیست؟ شرکت‌کنندگان با جواب‌های متنوع به این پرسش‌ها پاسخ دادند. با بررسی مکرر رونوشت مصاحبه‌ها، مقوله‌ها به تدریج مشخص شدند، از قبیل: تخصیص بودجه، حمایت مدیریت، رفتارهای حمایتی، محدودیت‌های اعمالی مدیران، اسناد بالادستی آموزش، شایسته‌گزینی، شایسته‌گماری، قوانین آموزشی، قوانین انگیزشی. پس از چندین بار بررسی دقیق رونوشت مصاحبه‌ها در سطح بند، جمله، عبارت و ایده، پیدایش مقوله‌ها تکراری شد. علاوه بر این، رونوشت مصاحبه‌ها اطلاعات جدیدی ارائه نمی‌دادند. حتی اگر اطلاعات جدیدی پیدا می‌شد با طبقه‌بندی موجود منطبق بود. تعداد ۲۱ مقوله کلی، ۴۴ مقوله، خرده‌مقولات (۳۵۲ مورد) و ویژگی‌های مربوط به آن‌ها فهرست شده‌اند.

### ۲-۳- یافته‌های کدگذاری محوری

پس از کدگذاری باز و مرور چندباره مصاحبه‌ها، برای ارائه یک طبقه‌بندی از نتایج تحلیل گام نخست، کدگذاری محوری انجام شد. یافته‌ها در قالب سؤال‌های مرحله کیفی و ابعاد پارادایم کدگذاری محوری شامل: شرایط علی، مقوله محوری، راهبردهای اثربخشی آموزش در گمرک، زمینه، عوامل مداخله‌گر محیطی و پیامدها با توجه به مقوله‌های فرعی و ویژگی‌های مربوط به هر کدام، چگونگی اثربخشی آموزش در گمرک جمهوری اسلامی ایران را منعکس می‌کند.

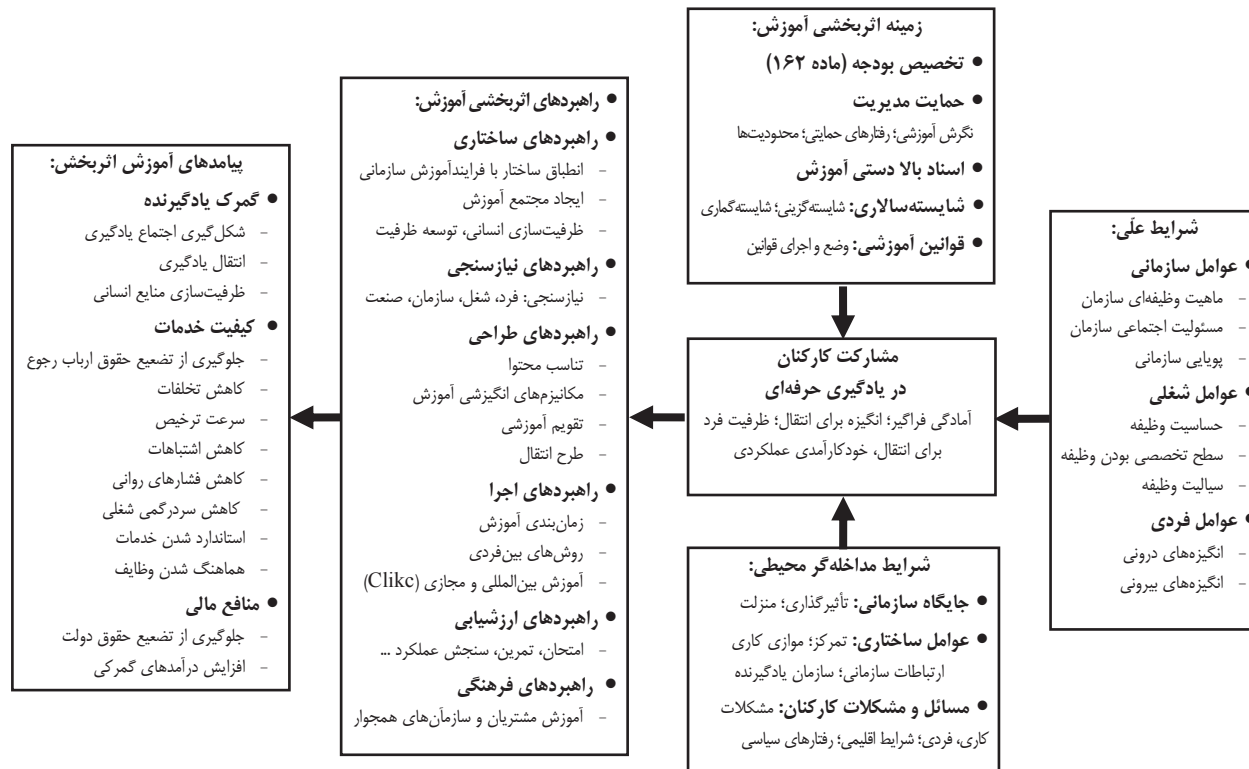
### ۳-۳- یافته‌های کدگذاری انتخابی

در فرایند کدگذاری انتخابی و تلفیق، متن مصاحبه‌های پیاده شده دوباره بررسی شد و جملات و ایده‌هایی که بیانگر ارتباط بین مقوله‌های اصلی و فرعی بودند مورد توجه قرار گرفتند. بر اساس روابط به دست آمده، مفاهیم حاصل از کدگذاری باز و محوری در مرحله کدگذاری

انتخابی به یکدیگر پیوند داده شده و روایت اثربخشی آموزش به صورت یک مدل مفهومی منعکس گردید.

تحلیل یافته‌های کیفی نشان می‌دهد کارکنان بر مبنای عوامل سازمانی مانند: ماهیت وظیفه‌ای، مسئولیت اجتماعی، پویایی سازمانی؛ عوامل شغلی مانند: حساسیت وظیفه، سطح تخصصی بودن وظیفه، سیالیت وظیفه و عوامل فردی مانند انگیزه‌های درونی و بیرونی در آموزش و توسعه حرفه‌ای مشارکت می‌کنند. مشارکت آن‌ها در آموزش و یادگیری حرفه‌ای از طریق: آمادگی فراگیر، انگیزه برای انتقال، ظرفیت فرد برای انتقال، خودکارآمدی عملکردی صورت می‌پذیرد. چگونگی تخصیص بودجه، حمایت و محدودیت‌های اعمالی مدیران، اسناد بالادستی آموزش، شایسته‌سالاری، شایسته‌گزینی، شایسته‌گماری و قوانین آموزشی و چگونگی اجرای قوانین بستری خاص برای راهبردهای آموزش کارکنان و مدیران فراهم می‌آورند. همچنین راهبردهای ساختاری: انطباق ساختار با فرایند آموزش سازمانی، ایجاد مجتمع آموزش، ظرفیت‌سازی انسانی و توسعه ظرفیت؛ راهبردهای نیازسنجی: نیازسنجی فرد، شغل، سازمان، صنعت؛ راهبردهای طراحی: تناسب محتوا، مکانیزم‌های انگیزشی آموزش، تقویم آموزشی، طرح انتقال؛ راهبردهای اجرا: زمان‌بندی آموزش، روش‌های بین‌فردی، آموزش بین‌المللی و مجازی (Clike)؛ راهبردهای ارزشیابی: امتحان، تمرین، نگرش‌سنجی، تکالیف، سنجش عملکرد و راهبردهای فرهنگی متأثر از شرایط مداخله‌گر سازمانی مانند: جایگاه سازمانی (تأثیرگذاری آموزش)، عوامل ساختاری (تمرکز ساختاری، ارتباطات و یادگیری سازمانی) و مشکلات کارکنان (مسائل و مشکلات کاری، فردی کارکنان، شرایط اقلیمی محل آموزش، رفتارهای سیاسی) هستند. یافته‌های پژوهش نشان داد راهبردهای اثربخشی آموزش در کنش و واکنش سازنده با عوامل زمینه‌ای و محیطی پیامدهای مثبت: بهبود کیفیت خدمات، افزایش منافع مالی و در نهایت شکل‌گیری یک گمرک یادگیرنده را به همراه خواهد داشت. شکل ۱ فرایند اثربخشی آموزش در گمرک ایران را بر مبنای طرح نظام‌مند نظری داده‌بنیاد منعکس می‌کند.





شکل ۱: مدل اثربخشی آموزش (بر اساس طرح نظام‌مند نظریه زمینه‌ای)

منبع: (یافته‌های نگارنده)

#### ۴- بحث و نتیجه‌گیری

بحث و نتیجه‌گیری در مورد یافته‌های پژوهش در قالب سؤال‌ها، مدل نهایی پژوهش و ابعاد کدگذاری محوری شامل شرایط علی، مقوله‌محوری، راهبردها، زمینه، شرایط مداخله‌گر و پیامدها با توجه به مقوله‌های فرعی و ویژگی‌های مربوط به هر کدام، چگونگی اثربخشی آموزش در سازمان را منعکس می‌کنند. در هر بخش یافته‌ها با پیشینه تجربی و نظری مقایسه شده‌اند.

#### دلایل و ایجاب‌های مشارکت کارکنان در یادگیری حرفه‌ای

شرایط علی آن دسته از رویدادها و وقایع هستند که مستقیماً به پدیده «مشارکت کارکنان در یادگیری حرفه‌ای» منجر می‌شوند. بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان، سه مقوله اصلی «عوامل سازمانی، عوامل شغلی و عوامل فردی» چرایی درگیر شدن کارکنان را توضیح می‌دهند. عوامل سازمانی: ویژگی‌های ماهیتی سازمان در قالب سه مقوله «ماهیت وظیفه‌ای سازمان»، «مسئولیت اجتماعی سازمان» و «پویایی سازمانی» پدیدار گشته‌اند. ماهیت وظیفه‌ای سازمان بیانگر این مسأله است که وظایف قانونی متعددی بر عهده سازمان گذاشته شده است. مطابق ماده ۲ قانون امور گمرکی (مصوبه آذرماه ۱۳۹۰) «گمرک جمهوری اسلامی ایران سازمانی دولتی تابع وزارت امور اقتصادی و دارایی است که به عنوان مرزبان اقتصادی کشور نقش محوری و هماهنگ‌کننده را در مبادی ورودی و خروجی کشور دارد و مسئول اعمال حاکمیت دولت در اجرای قانون امور گمرکی و سایر قوانین و مقررات مربوط به صادرات و واردات و عبور (ترانزیت) کالا و وصول حقوق ورودی و عوارض گمرکی و مالیات‌های مربوطه و الزامات فنی و تسهیل تجارت است». انجام چنین وظایفی نیازمند درک و پذیرش مسئولیت اجرای وظایف قانونی و نیز کسب ظرفیت انجام این وظایف است.

از منظر سازمان جهانی گمرک (۲۰۱۴)، گمرک نقشی حیاتی در اجرای طیفی متنوع از خط‌مشی‌های بسیار اساسی دولتی که تخصصی هستند، ایفا می‌کند و سهم عمده‌ای در به ثمر نشستن اهداف توسعه‌ای کشورها دارد. علاوه بر این، گمرک اولین پنجره‌ای است که کشور از طریق آن سایر دنیا را می‌بیند و با آن ارتباط برقرار می‌کند. در این زمینه یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان می‌کند: «گمرک از آن سازمان‌هایی است که بر حسب نوع وظایفی که بر آن مترتب هست، بلافاصله مجبور است قانون را اجرا کند و برای اجرای آن آموزش ببیند. بعد از الحاق به یک کنوانسیون یا تصویب آن، بلافاصله این در دفتر آموزش مدنظر قرار می‌گیرد و همه گمرکات باید این آموزش را ببینند. در غیر این صورت حتی ممکن است تبعاتی به دنبال داشته و منافع ملی کشور به خطر بیفتد؛ چرا که گمرک اولین سازمانی در کشور است که بلافاصله باید آن را اجرایی کند و پرسنل گمرک باید مجری مفاد آن باشند». چنین بیاناتی حاکی از «اولویت کارکردی - زمانی وظایف تعیین شده

سازمان» از یک طرف و از طرف دیگر پیچیدگی محیط عملیاتی، تعاملات و فرایندها به واسطه ارتباط مستقیم با محیط خارج است.

تأثیرات اجتماعی سازمان و گستره عواقب اجتماعی فعالیتها، مقوله‌های دیگری بودند که از تحلیل ادراکات مصاحبه‌شوندگان ظهور یافتند. چنین ویژگی‌هایی می‌تواند با عواملی مرتبط باشد که در تحقیق حاضر تحت عنوان «مسئولیت اجتماعی سازمان» طبقه‌بندی شده است. از منظر یکی از مصاحبه‌شوندگان «به واسطه ارتباطات بین‌المللی و حضور در مجامع بین‌المللی در جهت تسهیل تجارت، گمرک مطمئناً نیازمند این است که دانش کارکنان افزایش پیدا کند که متناسب با اهداف سازمانی حرکت کنند، به خاطر این که؛ کالاها تغییر می‌کنند، رویه‌ها و روش‌ها تغییر می‌کنند، تکنولوژی‌ها وارد می‌شوند؛ اگر سازمان نتواند خودش را پیش ببرد، مطمئناً کارآمد نخواهد بود». سازمان جهانی گمرک (۲۰۱۴) بر این پویایی صحنه گذاشته و اذعان می‌دارد: با وجود اینکه مسئولیت‌های اصلی گمرک اساساً تغییرپذیر نیست، در سال‌های اخیر به دلیل، جهانی شدن و رشد مداوم تجارت بین‌المللی، ارتقای آگاهی و قدرت تشخیص بین‌المللی، استفاده از تکنولوژی‌های اطلاعاتی، تعهدات و افزایش رقابت بین‌المللی، افزایش توافقات تجاری منطقه‌ای، ارتقای انتظارات از حکومت‌ها و افزایش حجم کاری آن‌ها، ارتقای آگاهی در مورد مدیریت کالا، دقت و صحت در ارائه خدمات و آگاهی هر چه بیشتر عاملان، طریقه ایفای این مسئولیت‌ها تغییر کرده است.

عوامل شغلی: یکی از مهم‌ترین مبین‌های لزوم ظرفیت‌سازی کارکنان است. امری که تحلیل مصاحبه‌ها به وضوح آن را نشان می‌دهد: «موضوع کار گمرک کاملاً تخصصی است ... و صد در صد ضرورت دارد که کارکنان آموزش‌های لازم را در راستای مأموریت‌هایی که قانون بر عهده آن‌ها گذاشته، ببینند. اگر آموزش‌ها مناسب نباشد یا کارمند ماهر نباشد، دولت متحمل ضررهای بالایی می‌شود». یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان در این زمینه بیان می‌کند که «در گمرک زمینه تخلف وجود دارد؛ هر چقدر اطلاعات یک کارمند بالا برود، به راحتی فریب نمی‌خورد. زمینه آن هم فقط از طریق آموزش فراهم می‌شود». چنین بیاناتی از طرفی بیانگر حساسیت وظیفه و از طرف دیگر سطح تخصصی بودن وظایف و سیالیت آن است.

ویژگی‌های فردی: ویژگی‌های مربوط به خود فراگیران و توانایی‌های آن‌ها نیز میزان و نحوه درگیری‌شان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. انگیزه‌ها، نیازها، تمایلات و سائق‌های رفتاری هستند که مبین چرایی رفتار افراد بوده و اساساً مقدم بر رفتار هستند (Lizzio & Wilson, 2009)؛ بر این اساس می‌توان چرایی شرکت افراد در دوره و درگیر شدن آن‌ها در یادگیری حرفه‌ای را تبیین کرد. بیانات یکی از شرکت‌کنندگان در این زمینه بسیار گویاست: «ممکن است عده‌ای خیلی با انگیزه و با هدف یادگیری بیایند و عده‌ای هم برای وقت گذرانی. با این دوستانی که من سر و کار دارم، حداقل در دوره‌هایی که من با آن‌ها کار می‌کنم، می‌دانند که فردا با این مباحث درگیر خواهند شد و

کوتاهی ممکن است عواقب بدی برایشان داشته باشد. این انگیزه (را دارند) که فردا مورد مؤاخذه و بازخواست قرار نگیرند». دیگری می‌گوید: «در درجه اول به خاطر استفاده از مزایای آن (آموزش) در ارتقای شغلی که به تازگی و از وقتی که قانون خدمات کشوری اجرا شده، شرکت می‌کنند. بعضی از همکاران هم به خاطر آشنایی و این که دوست دارند مطالبی را یاد بگیرند». این گزاره‌ها تحت عناوینی نظیر انگیزه کسب درآمد و احترام و موارد مشابه بخشی از چرایی درگیری در یادگیری حرفه‌ای را توضیح می‌دهند.

انگیزه‌های افراد به دو گونه بیرونی و درونی ظاهر می‌شوند. افراد دارای انگیزه بیرونی برای پاداش یا دوری از تنبیه اقدام به فعالیت می‌کنند. انگیزه‌های بیرونی به شکل حفظ منزلت حرفه‌ای، الزام سازمان، ترس از عدم توانمندی، تأمین مزایای شغلی (ارتقای سطح درآمد، ارتقای شغلی، امنیت شغلی، حفظ سمت، دریافت گواهینامه آموزشی، افزایش ساعات آموزشی، ارتقای نمرات ارزشیابی، ارتقای درجه تحصیلی) ظهور یافته است. در انگیزه درونی فعالیت به علت علاقه‌مندی و لذت بردن از کار است و از طریق علاقه مشارکت‌کنندگان به خود یادگیری، توسعه فردی، کسب معلومات، ارتقای مهارت‌ها، بهبود انجام وظیفه، ارضای نیازهای تخصصی، رضایت شغلی و جبران نواقص مهارتی معلومات جدید در بین کارکنان شکل می‌گیرند.

مطابق نظر هرسی و بلانچارد (۱۳۹۱) نیروی انگیزه‌ها متغیر بوده و در صورت ارضای یک انگیزه یا ایجاد مانع در برابر آن قدرتش کاهش یافته یا به شکل دیگری ظهور می‌کند. بود و نبود انگیزه و نحوه بروز آن عامل مهمی در فعالیت‌ها است. بنابراین مشارکت افراد در یادگیری حرفه‌ای بدون ایجاد انگیزه در آنان کیفیت دوره‌های آموزشی را دچار مشکل می‌کند. به نظر یکی از مصاحبه‌شوندگان «اگر سازمان شایسته‌سالاری داشته باشد، افراد انگیزه تقویت بنیه علمی دارند. وقتی من ببینم که کسی ارتقا پیدا می‌کند که از نظر علمی از من بالاتر است، من هم سعی می‌کنم خودم را به آن سطح برسانم. وقتی ببینم برای اطلاعات ارزش قائل نیستند، برای این که اطلاعاتم را بالا ببرم بی‌انگیزه می‌شوم». به دلیل ارتباط بالای بین انگیزه و فعالیت‌های یادگیری بی‌انگیزگی می‌تواند چالش اصلی درگیری افراد در یادگیری حرفه‌ای باشد.

### مشارکت کارکنان در یادگیری حرفه‌ای

پدیده اصلی، مقوله‌ای است که به ما می‌گوید «چه چیزی در جریان است؟» در تحقیق حاضر «مشارکت کارکنان در یادگیری حرفه‌ای» مقوله‌ای است که همه عوامل در جهت توصیف آن حرکت می‌کنند و اثربخشی آموزش‌ها بر محور آن انجام می‌شود. این مقوله بیانگر تمایل و آمادگی افراد به شرکت در دوره‌های آموزشی، استفاده از ظرفیت‌های خود برای درگیری فعالانه در فرایند یاددهی- یادگیری و صرف وقت، انرژی و هزینه برای آن است؛ و این که کارکنان،

کاربرد آموخته‌ها را به عنوان قسمت مهمی از کار حرفه‌ای خود در نظر می‌گیرند و با انتقال آموخته‌ها در صدد بهبود انجام وظایف بر می‌آیند. مشارکت کارکنان در یادگیری حرفه‌ای با مقوله‌های آمادگی فراگیران، انگیزه انتقال، ظرفیت انتقال و خودکارآمدی عملکردی شکل می‌گیرد. محوریت مقوله مورد بحث از عباراتی نظیر «(اساساً) هدف سازمان این است که آموخته‌های کارکنان را کاربردی بکند» یا «ضرورت انجام کار آموزش را ایجاد می‌کند» پدیدار می‌شود.

همان گونه که در یافته‌های محققانی مانند هالتون (۲۰۰۴) نیز پدیدار شده است، آمادگی افراد برای مشارکت در دوره، تمایل و پشتکار در تلاش برای استفاده از مهارت‌ها و دانش آموخته شده، زمان، انرژی، و فضای ذهنی برای ایجاد تغییرات مورد نیاز از طریق انتقال یادگیری به شغل خود و اعتقاد افراد مبنی بر اینکه قادرند زمانی که بخواهند، عملکردشان را تغییر دهند، نمونه‌های بارزی از جوانب مختلف این مقوله هستند. مشارکت کارکنان عامل مهمی در کسب آمادگی‌های لازم برای ایفای وظایف است. مشارکت کارکنان در یادگیری حرفه‌ای به خودی خود و در خلاء صورت نمی‌پذیرد و نیازمند وجود شرایط و متغیرهایی است که ظهور و بروز آن را تسهیل کنند.

#### شرایط زمینه‌ای اثربخشی آموزش

مشارکت در یادگیری حرفه‌ای متأثر از بستری است که در آن راهبردهای توسعه حرفه‌ای شکل می‌گیرند و در نهایت اثرات آن در راهبردها و پیامدها ظاهر خواهد شد. تحلیل مصاحبه‌ها نشان می‌دهد: «تخصیص بودجه»، «حمایت مدیریت»، «اسناد بالادستی آموزش»، «شایسته‌سالاری» و «قوانین آموزشی» بستر وقوع تعاملات درگیری در یادگیری حرفه‌ای را فراهم می‌آورند.

تخصیص بودجه: هزینه‌ها و تأمین اعتبار آن‌ها نقش مهمی در تصمیمات آموزشی دارند. میزان هزینه در آموزش، شاخص بسیار مهمی در نشان دادن میزان اهمیت آموزش در سازمان است. ضرورت مهم در تأمین اعتبارات آموزشی شناخت دقیق هزینه‌ها است که کمک می‌کند تصمیم‌های بهتری اتخاذ گردد و اقدامات مناسب‌تری صورت پذیرد. مصاحبه با کارکنان و مدیران نشان می‌دهد: بودجه آموزش در حدود ۲ درصد از بودجه اختصاصی را شامل می‌شود (این رقم شامل بودجه‌های تحقیقاتی و موارد مشابه نیز می‌شود) که مطابق ماده ۱۶۲ اختصاص می‌یابد. همچنین کیفیت تخصیص بودجه، تقید به تخصیص اعتبارات مصوب و زمان ابلاغ بودجه‌های آموزشی فاقد ویژگی‌های لازم برای تأمین و فراهم‌سازی زمینه آموزش در سازمان است.

اصل کفایت منابع اشاره به این دارد که منابع مالی به آموزش باید تا اندازه‌ای اختصاص یابند که نیازهای آموزشی سازمان را در حد کفایت تأمین کند. باید توجه داشت که برآورد نیازهای

آموزشی و تأمین نیازهای مالی متناسب با آن و در حد کفایت، نیازمند این است که علاوه بر سنجش نیازهای مالی آموزش، دو وجه اساسی دیگر یعنی نقش افراد و سازمان در اختصاص منابع به آموزش و نیز توان مالی آن‌ها تحلیل و ارزیابی شود. علاوه بر کفایت بودجه، مکانیزم تخصیص بودجه به آموزش نیز عامل مهمی در نحوه طراحی، ارائه و نهایتاً اثربخشی آن است. به نظر شرکت‌کنندگان، بیشتر مسائل مترتب بر بودجه آموزشی از نحوه تخصیص اعتبارات آموزشی است. این مقوله‌ها در قالب، تقید به تخصیص اعتبارات مصوب، زمان ابلاغ بودجه آموزشی و تخصیص بودجه آموزش طبق برنامه، طبقه‌بندی شدند.

**حمایت مدیریت:** نقش اصلی مدیریت یاری رساندن به افراد است تا دانش و مهارت‌هایی که نیروی انسانی سازمان برای مشاغل خود در حال و آینده به آن نیاز دارند کسب نمایند و این زمانی میسر است که از حمایت و تشویق مدیران و اقدامات مناسب متخصصان برخوردار باشند. بر اساس یافته‌های تحقیق، حمایت مدیران از آموزش وابسته به نگرش آموزشی مدیران بوده و رفتارهای حمایتی و یا احیاناً محدودیت‌های اعمالی مدیران بر آموزش را شکل می‌دهند. بها دادن به آموزش کارکنان، اهمیت اقتضائی آموزش برای مدیران، تخصص‌محوری و نگرش حرفه‌ای و تخصصی مدیران به آموزش مقوله‌های شکل دهنده نگرش مدیر هستند.

حضور در کنار کارکنان، تسهیلگری مدیران برای شرکت کارمندان، مشارکت و حضور مدیران در کلاس‌های آموزشی، همیاری عملیاتی مدیران در برگزاری دوره، نظارت مستقیم مدیران بر اجرای آموزش، نقش‌پذیری مدیر در برنامه‌ریزی دوره، دیدگاه مثبت مدیریت ارشد نسبت به آموزش، انگیزه بخشی به کارمندان آموزش و اقدام مدیر برای رفع نواقص، نمونه‌ای از مهم‌ترین مقوله‌هایی هستند که شکل دهنده «رفتارهای حمایتی مدیران» بوده‌اند. رفتارها و عکس‌العمل‌های منفی مدیران برای استفاده از آموخته‌ها، واکنش منفی مدیران نسبت به آموزش، فرستادن کارکنان ضعیف به دوره‌های آموزشی و دخالت مدیران غیرآموزشی در جزئیات آموزشی می‌تواند موجب اختلال در برنامه‌های آموزشی و عدم تحقق اهداف آموزش شوند.

**اسناد بالادستی آموزش:** وجود، کیفیت و محتوای مستندات بالادستی آموزش و هماهنگی آن‌ها با زمینه آموزش و وجود سند استراتژیک و کیفیت آن در تدوین برنامه‌های آموزشی مؤثر هستند. از جمله اسناد راهبردی، سند استراتژیک گمرک است که چشم‌انداز آن بر سرمایه‌های انسانی تأکید کرده است: «با اتکال به خداوند متعال و در پرتو عزم و اراده سازمانی و برنامه‌ریزی مدبرانه و با بهره‌مندی از ساختار خلاق و نوآور، سرمایه‌های انسانی متعهد و کارآمد و فناوری‌های نوین سازمانی چابک، هوشمند، قانون‌مدار، مقتدر، پاسخگو (مشتری‌مدار)، روزآمد و دانش‌محور است».

شایسته‌سالاری و قوانین آموزشی: شایستگی و یا صلاحیت، هر گونه دانش، مهارت، توانایی یا کیفیت شخصی است که از طریق رفتار نشان داده می‌شود و منجر به تعالی خدمت‌دهی می‌گردد و شایسته‌سالاری یعنی افراد شایسته را در مشاغل و مناصب مرتبط به خودشان که توانمندی انجام آن را دارند، قرار دهند تا بتوانند بر حسب شایستگی‌های خود در پیشرفت فردی و سازمانی مؤثر واقع شوند (ابیلی، ۱۳۹۴). در تحقیق حاضر شایسته‌گزینی و شایسته‌گماری به عنوان دو مقوله مرتبط با این مفهوم آشکار شدند. نحوه تأمین کارمندان (به‌ویژه در بخش آموزش)، رویه‌های استخدامی در سازمان (جذب و استخدام)، مکانیزم‌های رسمی و غیررسمی جانشینی کارکنان و استخدام بر اساس صلاحیت‌های فنی - تخصصی مفهیمی بودند که به مقوله شایسته‌گزینی شکل دادند. به دلیل ضعف شایسته‌گزینی زمینه مناسب ایجاد انگیزش برای مشارکت آنان در فعالیت‌های یادگیری حرفه‌ای مطلوب نیست. در شایسته‌گزینی باید سازمان‌ها به اولویت ارشدیت، سابقه، کارآمدی، دانش و تخصص همت گماشته و اطلاعات و مدارک لازم در مورد شناسایی معیارهای مذکور را جمع‌آوری کرده و بر اساس توانمندی‌های عمومی و تخصصی و با بررسی‌ها، آزمون‌ها و مصاحبه‌های ساختارمند افراد را شناسایی و انتخاب کنند.

در تحقیق حاضر مقوله‌هایی نظیر رویه‌های به کارگماری کارکنان، ارتقای شغلی بر حسب توانایی، مهارت و مدارک آموزشی، سیاسی‌کاری در انتصاب مدیران، انتصاب مدیر متخصص در زمینه آموزش، به‌کارگیری کارکنان متخصص در آموزش، ارتقای کارمندان آموزشی در پست استخدام شده، مقوله‌هایی بودند که در جهت تبیین مقوله اصلی «شایسته‌گماری» شناسایی شدند. گماردن افراد شایسته در پست‌های مدیریتی همراه با مقاومت و پندارهای اشتباهی صورت خواهد گرفت. برای جلوگیری از ایجاد توهمات و کاهش مقاومت ابتدا باید زمینه را برای استقرار شایستگان در پست‌های مدیریتی فراهم کرد که این زمینه‌سازی با ایجاد قوانین حمایتی و فرهنگ‌سازی و عمومی کردن شایسته‌خواهی صورت خواهد گرفت.

در بند «ت» راهبردهای خرد «برنامه راهبردی تحول در نظام اداری» در سال ۱۳۷۷، نهادینه کردن عدالت و شایسته‌سالاری در نظام‌های اداری، نگرش مدیران و توسعه منابع انسانی یکی از راهبردهای مهم در تحول نظام اداری است که در راستای آن برقراری عدالت اداری و استقرار نظام شایسته‌سالاری (با تأکید بر تعهد، تخصص، باورهای علمی، دانش مدیریت و شناخت از موضوع)، ایجاد و توسعه آموزش‌های حرفه‌ای و تخصصی، آشناسازی منظم و مستمر مدیران و تصمیم‌سازان با تحولات پرشتاب جهانی، فراگیر کردن آموزش‌های حین خدمت برای ارتقای بینش، اخلاق اداری، دانش و مهارت منابع انسانی و توسعه ادبیات مشترک در نظام اداری،

منطقی کردن نظام حقوق و دستمزد و کارایی متناسب با بازار کار و ساماندهی استفاده از متخصصان داخلی و خارجی به عنوان توصیه‌های کلیدی مطرح شده‌اند. قوانین توانایی بالایی در به نظم در آوردن رفتارهای آموزشی افراد و واحدها ایفا می‌کنند و می‌توانند رابطه بین سیاست‌ها و برنامه‌های آموزشی و افراد را تنظیم کنند. تحلیل داده‌های نشان می‌دهد وضع و رعایت مقررات آموزشی، تطابق مقررات آموزشی با نیازهای زمینه‌ای، اجبار/ الزام وظیفه‌ای برای آموزش، الزام کارکنان به گذراندن دوره‌های آموزشی و بازآموزی، الزام کارکنان به کاربرد آموخته‌ها، رعایت آیین‌نامه‌های صدور کارنامه‌های آموزشی، رویه‌های تسهیلی وظیفه‌ای شرکت در آموزش و سازش کاری در برابر تخلفات آموزشی کارمندان شکل‌دهنده بخش مهمی از رفتارهای آموزشی افراد، به خصوص در الزام آنان به شرکت در دوره‌های آموزشی و تسهیل شرایط کارکنان برای مشارکت اثربخش در دوره‌های آموزشی است.

#### شرایط محیطی مداخله‌گر

باتوجه به نتایج کدگذاری، کنش و واکنش متقابل و فرایند مشارکت کارکنان در فعالیت‌های حرفه‌ای تحت تأثیر شرایط مداخله‌گر مرتبط با «جایگاه سازمانی آموزش در سازمان»، «عوامل ساختاری»، «مسائل و مشکلات کارکنان» و «رفتارهای سیاسی» در سازمان است. جایگاه سازمانی آموزش: جایگاه سازمانی اشاره به میزان تأثیرگذاری در یک نظام اجتماعی دارد. مشارکت آموزش در سیاست‌گذاری‌ها، تأثیرگذاری آموزش در استخدام، تأثیرگذاری آموزش در برگزاری دوره‌های بین‌المللی و نهایتاً به رسمیت شناخته شدن اختیارت واحد آموزش مقوله‌هایی هستند که بعدی از جایگاه سازمانی آموزش را تحت عنوان «تأثیرگذاری آموزش در سازمان» نشان می‌دهند. تأثیرگذاری آموزش در سازمان را می‌توان بر پایه میزان مشارکت بخش آموزش در تصمیمات و عملیات سازمانی به ویژه در بخش مدیریت منابع انسانی در نظر گرفت. اولویت امور فنی نسبت به آموزش و به ویژه عدم نهادینگی آموزش نشان از منزلت نه چندان بالای آموزش دارد. همچنین به نظر می‌رسد بخشی از منزلت پائین آموزش ناشی از عدم جذابیت این بخش برای کارکنان بخش آموزش و رغبت آن‌ها به کار در بخش عملیاتی است. عوامل ساختاری: عوامل ساختاری دخیل در مشارکت کارکنان و اثربخشی آموزش در گمرک اشاره به چگونگی سازماندهی واحدهای مرتبط با آموزش، سطوح و میزان تمرکز تصمیم‌گیری‌های آموزشی و نحوه تقسیم مسئولیت‌های آموزش دارد. تحلیل شغل و سازماندهی نامناسب در ساختار موجب محدودیت بخش آموزش می‌شود. به عبارت دیگر گروه‌های چهارگانه ساختار فعلی متناسب با فرایند آموزش شامل: نیازسنجی، طراحی، اجرا و ارزشیابی نیست. تمرکز ساختاری موجود و موازی‌کاری در زمینه آموزش نیز بخشی از این عدم تناسب و ناهماهنگی را



به وجود می‌آورد. ارائه آموزش توسط سایر بخش‌ها بدون هماهنگی با واحد آموزش، نشان‌های از این مسأله هستند. سازماندهی مناسب امور آموزشی باید به نحوی انجام پذیرد که وظایف آموزشی بین واحدها و افراد با توجه به صلاحیت‌های هر واحد و هر فرد تعریف و تقسیم شده و با ایجاد هماهنگی میان آن‌ها بتوان تحقق اهداف را تسهیل کرد. استانداردسازی رویه‌ها و فرایندهای آموزشی و تعریف اهداف آموزشی مناسب و همچنین استانداردسازی صلاحیت‌های لازم برای ایفای وظایف آموزشی می‌توانند راهبردهای مناسبی باشند.

ارتباطات بین واحدها و عواملان آموزشی و نیز ارتباط بین بخش آموزش با دیگر واحدهای سازمانی و نیز واحدهای فراسازمانی آموزشی، عامل ساختاری دیگر است. نوع ارتباطات و تکنولوژی‌های ارتباطی نقش مهمی در اثربخشی ارتباطات واحدهای آموزشی، ارتباطات درون سازمانی بین بخشی، ارتباطات آموزشی بین واحدهای ستادی و صفی و دسترسی افراد مختلف به اطلاعات درست و مناسب دارد. بخشی از مشکلات آموزشی، به ویژه در زمینه اجرای آن متأثر از ارتباطات غیراثربخش بین واحدها و عواملان مختلف آموزشی و غیر آموزشی است که عمدتاً ناشی از عدم استفاده از تکنولوژی‌های ارتباطی مناسب و ارتباطات رسمی ناکارآمد است.

**مسائل و مشکلات کارکنان:** تداخل بین زمان آموزش و کار به سه حالت برای کارکنان رخ می‌دهد. در حالت اول کارکنان مجبور شوند بین کار و مشارکت در دوره یکی را انتخاب کنند، حالت دوم: آموزش درست بعد از اتمام ساعات کاری اجرا می‌شود، و حالت سوم: کارکنان در روز تعطیل مجبور به شرکت در دوره شوند. وقتی چنین اتفاقاتی اثر خود را نشان می‌دهند که در قوانین آموزشی سازوکاری برای شرکت کارکنان در دوره تعریف نشده است و تقویم آموزشی از قبل مشخص نیست. در این زمینه یکی از مصاحبه‌شوندگان اشاره می‌کند: «الان برخی دوره‌ها در ساعت ۲ تا ۶ برگزار می‌شود، کارمند از ساعت ۷ صبح تا ۲ درگیر ارباب‌رجوع و پاسخگویی بوده است. ساعت ۲ خسته سر کلاس می‌نشیند؛ الان تا استاد شروع نکرده (می‌گوید) آقا خسته نباشید». مراکز آموزشی عموماً در مراکز استان‌ها قرار دارند و در برخی موارد یک مرکز آموزشی برای چندین استان در نظر گرفته شده است. بنابراین دوره‌های آموزشی در محلی برگزار می‌شود که با محل کار کارکنان فاصله زیادی دارد. این مسأله در کنار دغدغه‌های کاری باعث می‌شود شرکت کارکنان در دوره‌های آموزشی به لحاظ کمی و کیفی پایین بیاید.

**رفتارهای سیاسی:** رفتارهای سیاسی در تعامل با عدم شایسته‌محوری و فقدان مکانیزم مناسب ارزشیابی عملکرد کارکنان و یا بی‌توجهی به آن نمود پیدا می‌کنند. رفتارهای سیاسی شامل اعمال آگاهانه‌های است که برای نفوذ توسط افراد یا گروه‌ها به منظور دستیابی یا حفاظت از منافع خود به هنگام وجود راه‌حل‌های متضاد صورت می‌گیرد (رضائیان، ۱۳۹۳). چنین رفتارهایی عمدتاً به واسطه رفتارهایی مانند لابیگری، پارتی‌بازی یا داد و ستدهای درون سازمانی

و یا ارائه رأی به نفع یا علیه شخص خاصی، بدون توجه به معیارهای عملکردی و رفتاری فرد، ظهور پیدا می‌کند. این رفتارها بیشتر انگیزش کارکنان برای مشارکت در آموزش و توسعه حرفه‌ای را تحت تأثیر قرار می‌دهند. رفتارهای سیاسی غالباً به شکل حمایت‌های غیرحرفه‌ای تبعیض‌آمیز از افراد و تسلط ارتباطات شخصی یا تسلط ارتباطات تعریف نشده صورت می‌گیرد و تمایل کارکنان به توسعه را کاهش می‌دهد. زیرا اغلب کارکنانی که به وجود رفتارهای سیاسی در سازمان باور دارند، کسب شایستگی را روش مناسبی برای ارتقای خود نمی‌یابند. تحقیقات مختلف مؤید این امر بوده‌اند که چنین رفتارهایی تأثیرات منفی را بر حالت‌های روانی کارکنان دارد (حسینی و همکاران، ۱۳۹۲). اساسی‌ترین راه برای کاهش رفتارهای سیاسی، رفع ابهام از طریق ایجاد جریان شفاف برای اشاعه اطلاعات به خصوص از طریق وضع و اعلام قوانین روشن و واضح، تعریف روشن اهداف و وظایف افراد و واحدها، تعیین معیارهای روشن و معتبر در ارزشیابی عملکرد و تشریح روشن نقش مهارت در ارتقای کارکنان است.

#### پیامدهای اثربخشی آموزش

پیامدهای مشارکت کارکنان در یادگیری حرفه‌ای شامل «تحقق گمرک یادگیرنده»، «ارتقای کیفیت خدمات» و «منافع مالی» است. به تبعیت از سنگه (۱۳۸۵) و مفهوم سازمان یادگیرنده او می‌توان گفت گمرک یادگیرنده، گمرکی است که در آن افراد به طور مستمر در حال توسعه ظرفیت خود جهت تحصیل نتایجی هستند که به واقع طالب آن هستند؛ جایی که الگوهای تازه فکر کردن پرورش می‌یابد، محلی که خواسته‌ها و تمایلات گروهی محقق می‌شود و بالاخره مجموعه‌ای که در آن افراد پیوسته می‌آموزند که چگونه با یکدیگر یاد بگیرند (سنگه، ۱۳۹۰). شکل‌گیری چنین سازمانی نیازمند کنشگرانی است که به دانش تجهیز شده باشند. مشارکت کارکنان در یادگیری حرفه‌ای موجب ارتقای آگاهی، اطلاعات و تجارب سازماندهی شده‌ای می‌شود که می‌توانند برای اتخاذ تصمیمات فنی در کار خود از آن استفاده کنند. وجه دیگر ظرفیت‌سازی، توسعه مهارت‌های فنی کارکنان برای انجام وظایف و فعالیت‌های تخصصی است (بعیدی مفردنیا، ۱۳۸۸). همچنان‌که در سند فعالیت‌های توسعه و یادگیری سازمان جهانی گمرک (۲۰۱۴) آمده است، گمرک به عنوان یک سازمان پویا در محیطی پیچیده و متنوع، نیازمند توسعه فرهنگ یادگیری و تحقق یادگیرندگان مادام‌العمر و عاملانی است که بتوانند دائماً صلاحیت‌های خود را ارتقا بخشند. فراشناخت یکی از الزامات اصلی در این راه است.

کنار هم آمدن افرادی با چنین ویژگی‌هایی موجب تراکم و تجمیع دانش در یک حوزه تخصصی خواهد شد و خود این تراکم از طرفی موجب پدیداری اشکال نوینی از دانش شده و توسعه دانش تخصصی را موجب می‌شود. علاوه بر این کارکنان با کاربرد دانش و مهارت آموخته

شده و با ایفای نقش تخصصی و حل مسائل، فرایند انتقال یادگیری را صورت می‌بخشند. تداوم این امر منجر به شکل‌گیری دستورالعمل‌های حرفه‌ای، گسترش مرزهای دانش، توسعه روش‌ها و رویکردهای علمی و توسعه هنجارهای حرفه‌ای می‌شود که در صورت درونی شدن این هنجارها در بین کارکنان به آن‌ها هویت حرفه‌ای خاصی می‌بخشد. تعاملاتی که بین افراد به وجود می‌آید موجب شکل‌گیری اجتماعی از یادگیرندگان می‌شود که ونگر<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۲) آن را اجتماع فعال نام‌گذاری می‌کنند. در اجتماع یادگیری فرصت‌های هم‌آموزی متنوعی بین همکاران به وجود می‌آید که در آن افراد طیفی از ارزش‌ها و روش تولید و تبادل دانش را از طریق کانال‌های ارتباطات رسمی و غیررسمی مدیریت شده به صورت سالم و در جهت اهداف سازمان تسهیم می‌کنند. چنین اجتماعی از سه طریق آموزش‌های بعدی را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد:

(۱) شکل‌گیری هنجارهای تخصصی، موجب استانداردسازی تخصص‌ها و معیارهای عملکردی می‌شود که در ارزیابی و استخدام کارکنان، در ارتقای آنان و فراهم‌آوری محتوای استاندارد برای آموزش کارکنان به کار می‌آید.

(۲) راهبردهای غیررسمی یادگیری به‌ویژه یادگیری شبکه‌ای و هم‌آموزی‌ها توسعه می‌یابد.

(۳) خلق فرهنگ یادگیری در سازمان، یادگیری را در سازمان نهادینه کرده و به عنوان یک

استراتژی، روش‌ها و رویه‌های جدید سازمانی را در یادگیری و تغییر تسهیل می‌کند.

پیامد دیگر «ارتقای کیفیت خدمات» سازمان است. «کیفیت» معیار اصلی موفقیت در محیط رقابتی و کسب منافع بلندمدت است. به نظر سنگه (۱۳۹۰) یک شرکت نمی‌تواند به وضعیتی استوار در تعالی برسد مگر این‌که یادگیری مداوم در آن اتفاق بیافتد و یادگیری مداوم لازمه رسیدن به تعالی کیفیت است. توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای کارکنان و نهایتاً ایجاد یک گمرک یادگیرنده، علاوه بر این‌که موجب استانداردسازی خدمات و هماهنگ شدن وظایف می‌شود، از طریق کاهش تخلفات، عدم تضییع حقوق و تسریع کار ارباب رجوع، کاهش اشتباهات، کاهش فشارهای روانی ناشی از اشتباهات کاری و کاهش سردرگمی شغلی، می‌تواند موجب ارتقای کیفیت خدمات شود و از این ناحیه «منافع مالی- اقتصادی» را به همراه داشته باشد.

---

<sup>۱</sup>-Wenger

### راهبردهای اثربخشی آموزش و دلالت‌هایی برای عمل و سیاست‌گذاری

راهبردها کنش‌هایی هستند که در مدیریت موقعیت‌ها و مسائل به کار می‌روند (محمدی، ۱۳۹۰). بر اساس داده‌های حاصل از مصاحبه، به واسطه راهبردهای ساختاری، فرایندی و فرهنگی می‌توان مشارکت در یادگیری حرفه‌ای را ارتقا داد.

راهبردهای ساختاری اثربخشی آموزش: اثربخشی آموزش نیازمند انطباق ساختار سازمانی با فرایند آموزش است. ایجاد مجتمع آموزش و ظرفیت‌سازی انسانی از دیگر مقوله‌های محوری شکل‌دهنده راهبردهای ساختاری هستند.

از منظر شورای گمرکات بین‌المللی سازمان جهانی گمرک (۲۰۱۴) در زمینه گمرک، ظرفیت‌سازی معمولاً به معنی توسعه یا کسب مهارت‌ها، صلاحیت‌ها، ابزارها، فرایندها و منابع مورد نیاز برای بهبود ظرفیت افراد در جهت به انجام رساندن وظایفی است که بر عهده گرفته و تحقق اهداف قصد شده است. چنین امری، یک فرایند گسترده و جامع است که همه جوانب را در بر می‌گیرد و نمی‌تواند بر اساس موضوعات منفرد و یا فنون محدود به شکل موفقیت‌آمیزی به انجام برسد. به واسطه ماهیت کار سازمان در همکاری نزدیک با محیط‌های بین‌المللی و نیز وجود سازمان‌های پشتیبانی مانند سازمان جهانی گمرک، می‌توان فرصت‌های زیادی را برای ارتقای ظرفیت فراهم آورد. پنج اقدام اصلی سازمان جهانی گمرک در زمینه حمایت از ظرفیت‌سازی، نشان‌دهنده ظرفیت آموزش‌های بین‌المللی برای ارتقای توانمندی‌ها است که عبارتند از: فراهم‌آوری مدل‌های اثربخشی مناسب برای گمرک، تشکیل اجلاس‌ها و سمینارها در جهت تسهیم اطلاعات بین ذی‌نفعان، ارائه برنامه‌ها و طرح‌های ظرفیت‌سازی، توسعه ابزارهایی برای طراحی دوره‌های آموزشی و اجرای دوره‌های آموزشی (شورای گمرکات بین‌المللی سازمان جهانی گمرک، ۲۰۱۴؛ سازمان جهانی گمرک، ۲۰۱۴، الف و ج). سازمان جهانی گمرک به طور فعالی اقداماتی مانند ارتقای اثربخشی و کارایی امور گمرکی به واسطه اجلاس‌های متعدد بین‌المللی و جلب توجه سرمایه‌گذاران به برنامه‌های ظرفیت‌سازی، تدوین مجدد برنامه‌های اصلاحات و مدرن‌سازی گمرک در جهت بهبود انعطاف‌پذیری، دسترس‌پذیری و پاسخگویی آن‌ها مطابق با نیازهای اعضا و ارتقای سطح مشارکت و انسجام در اقدامات ظرفیت‌ساز را دنبال می‌کند.

عامل دیگری که به شدت کیفیت دوره‌های آموزشی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، کمیت، کیفیت و در دسترس بودن منابع آموزشی است. برخی تحقیقات قبلی (مانند فتحی و اجارگاه، ۱۳۷۶) نشان می‌دهند که در سازمان‌ها برای پوشش دادن سرفصل‌های یک دوره آموزشی از منابع علمی و دانشگاهی صرف استفاده می‌شود که قابلیت عملی و کاربردی چندانی در سازمان‌ها ندارد. بزرگسالان شرکت‌کننده در این دوره‌ها دارای تجارب و اطلاعات قبلی هستند و انگیزه اصلی آن‌ها برای شرکت در دوره، دستیابی به اطلاعات عملی جهت حل مسائل شغلی و

کاری است. این مسأله سبب می‌شود که شرکت‌کنندگان با درک عدم تناسب منابع و مواد آموزشی با نیازهای شغلی و کاری، انگیزه خود را برای تداوم حضور در دوره از دست بدهند و کیفیت آموزش‌ها تحت‌الشعاع قرار گیرد. عامل مهم دیگر آشکار شده از مصاحبه‌ها، استانداردهای مدرسین و انتخاب اساتید مناسب است. از نظر دسلر (۱۳۸۶) در انتخاب مدرسان علاوه بر تأکید بر تخصص و دانش نظری، باید به تجربیات قبلی آن‌ها در تدریس و آشنایی عملی آن‌ها با مشاغل مورد نظر توجه گردد و چهار عنصر علم، تجربه، رابطه و تدریس در نظر گرفته شوند.

راهبردهای فرایندی آموزش سازمانی: نظرات مصاحبه‌شوندگان در این مورد گویای فقدان روش مناسب نیازسنجی و استفاده از روش‌های منفردی نظیر خودنیاز اظهاری است. عامل تضمین اثربخشی دوره‌های آموزش، شناخت و تشخیص صحیح نیازهای آموزشی کارکنان است؛ زیرا مهم‌ترین ویژگی آموزش بزرگسالان نیاز محور بودن آن‌ها است. نیازسنجی نیازمند پیروی از اصولی است که بتواند نیازهای واقعی را نشان دهد. این اصول منتج از لزوم توجه به آموزش در سطوح فردی و سازمانی در شرایط غیر قابل پیش‌بینی است و شامل تداوم، جامعیت، مشارکت، عینیت و اعتبار، واقع‌بینی و رعایت ملاحظات فرهنگی است (عباس‌زادگان و ترک‌زاده، ۱۳۷۹).

یکی از راهبردهای ارتقای مشارکت در یادگیری، «طراحی مناسب برنامه آموزشی» است. طراحی آموزشی شامل چارچوب نظام‌مند برای تنظیم اهداف یادگیری، تهیه محتوای آموزشی و انتخاب روش‌های آموزشی مناسب، تصمیم‌گیری در مورد آن‌چه که قرار است در طی یک فعالیت آموزشی به دست آید و نحوه به دست آوردن آن است (Çinkir, 2007). بررسی مصاحبه‌ها حاکی از عدم تناسب زمان دوره با سطح دشواری و حجم محتوا، قابل انتقال بودن محتوا، کاربردی بودن محتوا و تناسب مدرس با محتوا بود. برای مثال یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان می‌کند: «ما دو ساعت برای یادگیری مواد قانونی کلاس می‌رویم، چون خیلی فشرده ارائه می‌شود، بعد از مدتی فراموش می‌کنیم. به خاطر درگیری‌های اداری، برگزارکنندگان سعی می‌کنند دوره‌ها را فشرده برگزار بکنند. قبلاً دوره ارزیابی شش ماهه بوده، الان این را به ۱۰ روز تقلیل داده‌اند. این دوره شش ماهه اگر چه متوالی هم نبود، حالا نه شش ماه، حداقل به دو ماه تقلیل می‌دادند». یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان بیان می‌کند که «در سال ۱۳۹۱ دوره آموزشی مشتقات نفتی برگزار شد. استادی از حوزه نفت آمده بودند. مثلاً می‌گفت فرمول گازوئیل این است و ... این برای من خیلی کاربرد ندارد! من این را می‌فرستم به آزمایشگاه و فرمول آن را برای من استخراج می‌کنند. یک دوره آموزشی بگذارید، که نحوه تنظیم اظهارنامه مشتقات نفتی را یاد بدهد».

پیش‌بینی مکانیزم‌های انگیزشی مالی و شغلی، قوانین ارتقای شغلی و ارزشیابی عملکرد مبتنی بر آموزش، چارچوب تنبیهی کارمندان فاقد مهارت و برابری شرایط و فرصت ارتقا و رقابت

حرفه‌ای عناصر مهم انگیزشی هستند. به نظر یکی از مصاحبه‌شوندگان: «سازمان به افراد تفهیم کند که اگر این توانایی را داشته باشی، به این نقطه می‌رسی (ارتقا پیدا می‌کنی)، نه اینکه فلان مدرک را گرفتی. اگر افزایش توانایی باشد، شاید من به نوعی خودم هم هزینه کنم، وقت بگذارم تا خودم را به آن توانایی مدنظر سازمان برسانم. آن موقع برای ارتقاء، واقعاً از من امتحان بگیرند یا کار عملی از من بخواهند». یکی دیگر از مقوله‌های مهم در طراحی، وجود تقویم آموزشی و تقید به آن است. بررسی مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که اسناد بالادستی وجود دارند که بنای برنامه طراحی شده بر آن‌ها لازم است. برنامه جامع آموزش کارکنان دولت و سیاست‌های بیان شده گم‌رک مهم‌ترین این اسناد هستند. همچنین گسترده نبودن بیش از حد موضوعات و بلندمدت بودن دوره‌های تخصصی، مقوله‌های مهمی در بهبود آموزش هستند.

نظریه چرخه یادگیری کولب یکی از نظریه‌های راهنما در زمینه طراحی است. بر اساس این چرخه، طراحی آموزش مبتنی بر سبک‌های چهارگانه یادگیری ارائه شده است که شامل تجربه عینی، مشاهده تأملی، مفهوم‌سازی انتزاعی و آزمایش‌گری فعال است. این تئوری نشان می‌دهد که یادگیری صرفاً با تجربه صورت نمی‌پذیرد، بلکه تفکر در مورد آن و بازتاب قابل مشاهده آن تجربه در فعالیت‌های واقعی منجر به یادگیری می‌شود (حجازی و همکاران، ۱۳۸۸). راهبرد دیگر «زمانبندی آموزش» است. تناسب طول دوره با شرایط شرکت‌کنندگان، حذف برنامه‌های نامرتبط و ایجاد فرصت آماده‌سازی و تفریح مقوله‌های آشکار شده در زمینه اجرای دوره‌های آموزشی هستند. در اجرای دوره‌های آموزشی باید از دو وجه به طول دوره‌ها توجه داشت. اولاً ساعات روزانه دوره‌ها باید طوری تنظیم شوند که کارکنان خسته از کار را جذب کرده و آن‌ها بتوانند به لحاظ روانی نیز آماده حضور در کلاس و تداوم در مشارکت در فعالیت‌های کلاسی باشند؛ ثانیاً طول دوره به نحوی تنظیم شود که کارکنان فرصت به کارگیری آموخته‌ها را داشته باشند و از بازخوردهای آن برای یادگیری در جلسات بعدی استفاده کنند. چنان‌که یکی از مصاحبه‌شوندگان اذعان دارد: «به جای ارائه مطالب در چند روز حجم زیادی از مطالب در طول چند ساعت ارائه می‌شود که یادگیری و کاربرد آن‌ها بسیار مشکل است». به منظور اجرای کامل برنامه‌ها لازم است بین مدیران ستادی و اجرایی هماهنگی صورت بگیرد (زارعی‌متین، ۱۳۹۱).

استفاده از «روش‌های بین فردی» در اجرای برنامه‌های توسعه حرفه‌ای یکی دیگر از راهبردهای ارتقای مشارکت کارکنان در یادگیری حرفه‌ای است. برگزاری دوره‌ها به صورت کارگاهی، منتورینگ و مربیگری از روش‌های اصلی آشکار شده در این زمینه هستند. منتورینگ به عنوان پشتیبانی یک شاغل کم تجربه‌تر توسط یک شاغل باتجربه‌تر تعریف می‌شود (Hobson et al., 2013). در این روش کارکنان می‌توانند دانش و مهارت‌های خود را تسهیم کرده، حامی هم باشند و به عنوان الگو و مرجع در انجام فعالیت‌های حرفه‌ای عمل کنند.

«آموزش بین‌المللی و مجازی» راهبرد دیگری است که می‌تواند به مشارکت کارکنان در یادگیری حرفه‌ای کمک کند. بارزترین نمونه آن مشارکت با سازمان جهانی گمرک در برگزاری دوره‌های ارتقای ظرفیت کارکنان گمرک است. علاوه بر دوره‌های آموزشی، سازمان جهانی گمرک در زمینه برگزاری کارگاه‌ها و اجلاس‌های آموزشی بین‌المللی اقدامات مهمی را انجام می‌دهد. مشارکت با آن سازمان به ویژه از طریق مناطق آموزشی که در نقاط مختلف جهان ایجاد و حمایت می‌شوند می‌تواند در توسعه حرفه‌ای کارکنان کارگر افتد. یکی از مصاحبه‌شوندگان در زمینه آموزش مجازی بیان می‌کند: «در آموزش اینجا گاهی یک اشکال به وجود می‌آید؛ در گمرکات مرزی شرایط کار تا چهار یا پنج بعد از ظهر است و کارکنان نمی‌توانند خود را به دوره آموزشی برسانند؛ ما این دوره‌ها را ضبط می‌کنیم تا در قالب لوح فشرده به همکاران غایب برسد. من تمایل دارم اداره آموزش این اختیار را به ما بدهد تا بتوانیم فیلم کلاس‌ها را در اختیار کارکنانی که در نقاط مرزی هستند و نتوانسته‌اند خود را به کلاس‌ها برسانند، قرار دهیم». آموزش‌های مجازی رویکردی یادگیرنده‌محور و تسهیلگر برای هرکسی است که با استفاده از منابع تکنولوژی‌های گوناگون در کنار سایر منابع، یادگیری را تحقق می‌بخشد (Khan, 2005).

کمک گرفتن از سازمان‌های دیگر در امور تحقیقاتی و آموزشی که در سازمان بی‌سابقه نبوده است، می‌تواند در توسعه مشارکت در یادگیری مفید باشد. برای توصیف این پدیده می‌توان از مفهوم برون‌سپاری کمک گرفت. برون‌سپاری کاری است که یک سازمان برای سازمان دیگر انجام می‌دهد (الوانی و همکاران، ۱۳۸۷). اگر برون‌سپاری استراتژیک به درستی انجام گیرد نه تنها به عملیات کمک می‌کند، بلکه در برتری‌های رقابتی نیز سهیم است (سیدجوادی، ۱۳۹۰). همکاری با دانشگاه‌ها و انعقاد تفاهم‌نامه‌های آموزشی از مهم‌ترین روش‌های برون‌سپاری آموزش است. با توجه به برخی تجارب ناموفق، در انتخاب همکار و یا پیمانکار آموزشی باید معیارهایی را لحاظ کرد که مهم‌ترین آن‌ها کیفیت کادر آموزش و سوابق مثبت قبلی است (قهرمانی، ۱۳۸۸).

راهبردهای ارزشیابی: ارزشیابی مشتمل بر جمع‌آوری اطلاعات و ارائه بازخورد به افراد در مورد رفتار، سبک‌های ارتباطی و مهارت‌ها می‌شود (Noe, 2008). ارزشیابی آموزش منطبق بر راهکارهای پیشنهادی سازمان جهانی گمرک می‌تواند در قالب: امتحان، تمرین، نگرش‌سنجی، تکالیف و سنجش عملکرد انجام شود. استفاده از ابزارهای سنجش خصوصیات فردی و شغلی، استفاده از چندین ارزیاب که عملکرد کارکنان را با استفاده از شیوه‌های متفاوت بسنجد، مانند بحث‌های گروهی بدون رهبر، مصاحبه، ایفای نقش، آزمون‌های شخصیت و آموزش از طریق کازیه<sup>۱</sup> الگوگزینی<sup>۲</sup> و اندازه‌گیری عوامل مهم در موفقیت و بازخورد ۳۶۰ درجه (Noe, 2008)،

<sup>۱</sup>-In baskets

<sup>۲</sup>-Benchmarking

برخی روش‌های مهم کاربردی هستند که می‌توانند در سنجش رفتارهای کاری و اندازه‌گیری نتایج عملکرد متمر ثمر واقع گردند.

## ۵- منابع

- ایبلی، خدایار. (۱۳۹۴). *مدیریت استعداد: رویکردی نو در مدیریت منابع انسانی*. تهران: زبان امروز.
- اشتراس، آنسلم و کوربین، جولیت. (۱۳۸۵). *اصول روش تحقیق کیفی: نظریه مبنایی؛ رویه‌ها و شیوه‌ها*. ترجمه: بیوک محمدی، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- بازرگان، عباس. (۱۳۸۷). *مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته*. تهران: دیدار.
- بعیدی مفردنیا، علی. (۱۳۸۸). *نقش سیستم اطلاعات گمرکی (ASYCUDA) در یادگیری سازمانی و عملکرد گمرک*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی.
- حجازی، سیدیوسف؛ پرداختچی، محمدحسن و شاه‌پسند، محمدرضا. (۱۳۸۸). *رویکردهای توسعه حرفه‌ای معلمان*. تهران: دانشگاه تهران.
- دسلر، گری. (۱۳۸۶). *مبانی مدیریت منابع انسانی*. ترجمه: علی پارسائیان و محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رابینز، استیفن. پی. (۱۳۸۹). *تئوری سازمان*. ترجمه: مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد. تهران: صفار.
- رضائیان، علی. (۱۳۹۳). *تیم‌سازی در قرن بیست و یکم (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته)*. تهران: سمت.
- زارعی‌متین، حسن. (۱۳۷۹). *مدیریت منابع انسانی*. مرکز انتشارات دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم.
- سنگه، پیتر. (۱۳۹۰). *پنجمین فرمان*. ترجمه: کمال هدایت و روشن، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- سیدجوادین، سیدرضا. (۱۳۸۰). *برنامه‌ریزی نیروی انسانی*. تهران: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- عباس‌زادگان، سیدمحمد و ترک‌زاده، جعفر. (۱۳۷۹). *نیازسنجی آموزشی در سازمان‌ها*. تهران: سهامی انتشار.
- فتحی واجارگاه، کورش. (۱۳۷۶). *آشنایی با آموزش ضمن خدمت کارکنان (مدیریت و برنامه‌ریزی آموزش کارکنان)*. تهران: مرکز کل آموزش‌های ضمن خدمت.
- قانون امور گمرکی. (۱۳۹۰). *ابلاغیه قانون امور گمرکی به دولت*. مجلس شورای اسلامی، شماره ۱۸۰۵۳۱.
- قهرمانی، محمد. (۱۳۸۸). *مدیریت آموزش سازمانی*. تهران: دانشگاه شهید بهشتی.
- گال، مردیت؛ بورگ، والتر و گال، جويس. (۱۳۸۶). *روش‌های تحقیق کمی و کیفی در علوم تربیتی و روانشناسی (جلد اول)*. ترجمه: نصر اصفهانی و همکاران، تهران: سمت.
- حسینی، محمد و تیما، پریسا. (۱۳۹۲). *بررسی نقش تعاملی پاسخگویی و خودکارآمدی شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی و رفتار سیاسی در بین اعضای هیئت علمی*. فصلنامه مدیریت دولتی، دوره ۵، شماره ۱۳، صص ۱۱۰-۸۹.
- هرسی، پاول و بلانچارد، کنث. (۱۳۹۱). *مدیریت رفتار سازمانی*. ترجمه: علی علاقه‌بند، تهران: امیرکبیر.



- Çinkır, Ş. (2007). Current issues about professional development and training concept and approaches. *World applied sciences journal*, 2 (4): 266-275.
- Grossman, R., & Salas, E. (2011). The transfer of training: what really matters?. *International Journal of Training and Development*, 15(2), 103-120.
- Hobson, A. J., Ashby, P., Malderez, A., & Tomlinson, P. D. (2013). Corrigendum to "Mentoring beginning teachers: What we know and what we don't" [Teach. Educ. 25 (2009) 207–216]. *Teaching and Teacher Education*, 31, 68.
- Holton, E. (2004). Implementing evidence-based practices: Time for a national movement?. *Human Resource Development Review*, 3 (3):187–8.
- Khan, B. H. (2005). *Managing e-learning: design, delivery, implementation and evaluation*. Hershey, PA, Information Science Pub.
- Kirkpatrick, D. L. (2007). Learning and training evaluation theory. Retrieved From: [www.businessballs.com](http://www.businessballs.com).
- Lizzio, A., & Wilson, K. (2009). Student participation in university governance: the role conceptions and sense of efficacy of student representatives on departmental committees. *Studies in Higher Education*, 34(1), 69-84.
- Noe, R. A. (2008). *Employee training and development*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Noe, R. A., & Tews, M. J. (2012). Realigning training and development research to contribute to the psychology of competitive advantage. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(1), 101-104.
- Pfau, B., Kay, I., Nowack, K. M., & Ghorpade, J. (2002). Does 360-degree feedback negatively affect company performance?. *Hr magazine*, 47(6), 54-59.
- Phillips, J. J.; Brantley, W. & Phillips, P. P. (2012). *Project management ROI: A Step-by-Step Guide for Measuring the Impact and ROI for Projects*. John Wiley & Sons, Inc.
- Simons, R. J., & Bolhuis, S. (2003). Constructivist learning theories and complex learning environments. *Oxford Studies in Comparative Education*, 13, 13-26.
- Walsh, J. H., Bilsborough, W., Maiorana, A., Best, M., O'Driscoll, G. J., Taylor, R. R., & Green, D. J. (2003). Exercise training improves conduit vessel function in patients with coronary artery disease. *Journal of Applied Physiology*, 95, 20-25.
- Wenger, E., McDermott, R. A., & Snyder, W. (2002). *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Harvard Business Press.
- World Customs Organization. (2014b). WCO Learning and Development Activities, Empowering Members in their sustainable reform efforts. Retrieved from: [http://www.wcoomd.org/en/topics/capacity\\_building/overview/cb\\_regional\\_approach](http://www.wcoomd.org/en/topics/capacity_building/overview/cb_regional_approach).
- World Customs Organization. (2014c). what-is-the-wco? strategic-plan, Mission, Vision, Goals and History. Retrieved from: <http://www.wcoomd.org/en/about-us/what-is-the-wco>.
- World Customs Organization on behalf of the international Customs community. (2014). Customs Capacity Building Strategy. Retrieved from: <http://www.wco.org/Capacity-Building>.
- World Customs Organization. (2014a). Learning and Development Activities: Empowering Members in their sustainable reform efforts.