



Original Research Article



Investigating the impact of training needs assessment, training design, training delivery style, and training evaluation on the administrative performance of West Tehran Customs employees

Pegah Behzadi Rad ^۱ , Shamsuddin Nikmanesh* ^۲

^۱- Master of Business Administration, International Business Major, Payam Noor Karaj Branch, Alborz, Iran

^۲- Assistant Professor, Department of Management, Payam Noor University, Tehran Branch, Tehran, Iran (Corresponding Author)

ARTICLE INFO

Article History

Date Received: ۰ October ۲۰۲۴

Date Revised: ۳ December ۲۰۲۴

Date Accepted: ۱۳ February ۲۰۲۰

Date published: ۲۰ May ۲۰۲۰

Keywords

Training needs assessment, planning, presentation style, evaluation, staff administrative performance.

Corresponding Author Email:

researcher.pnu@gmail.com

ABSTRACT

Due to the continuous changes in laws and the necessity of using new technologies in customs, employees need documented training programs to address skill deficiencies. The purpose of this study was to investigate the effect of systematic training (needs assessment, design, presentation style, and evaluation) on the performance of West Tehran Customs employees using a questionnaire. The sample size included ۱۳۴ customs employees with a random-stratified selection. The results showed that most employees believe that the organization's managers understand the necessity of training needs assessment and implement it. Managers pay moderate attention to skill deficiencies, and most training is focused on the time of new laws and guidelines. Also, training design, selection of instructors, and estimation of the training budget have been properly observed. Among the training delivery styles, the preference was given to employees, colleagues, and retired customs experts. On the other hand, this organization had obvious weaknesses in training evaluation, including; not holding a test to assess the level of learning, ignoring behavioral changes, and the effectiveness of training on the job. Overall, despite the strengths in needs assessment and design, weaknesses were observed in the style of training delivery and evaluation in the Customs Organization.

How to cite this article:

Behzadi Rad, p., Nikmanesh, Sh. (۲۰۲۰). Investigating the impact of training needs assessment, training design, training delivery style, and training evaluation on the administrative performance of West Tehran Customs employees. *Journal of Management Science Research*, ۷(۱), ۷۰-۹۰.



©۲۰۲۲ The author(s). This is an open access article distributed under Creative Commons Attribution-NonCommercial ۴.۰ International (CC BY-NC), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source.



بررسی تأثیر نیازسنجی آموزشی، طراحی آموزش، سبک ارائه آموزش و ارزیابی آموزش بر عملکرد اداری کارکنان گمرک غرب تهران

پگاه بهزادی راد^۱ ID، شمس الدین نیک منش^۲ ID

۱- کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی، گرایش بازرگانی بین المللی، پیام نور واحد کرج، البرز، ایران

۲- استادیار گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور واحد تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

اطلاعات مقاله

سابقه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۷/۱۴

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۹/۱۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۱/۲۵

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۲/۳۰

چکیده

با توجه به تغییرات مستمر قوانین و ضرورت استفاده از فناوری‌های نوین در گمرک، کارکنان نیازمند برنامه‌های آموزشی مدون جهت رفع کاستی‌های مهارتی هستند. هدف از اجرای این پژوهش بررسی تأثیر آموزش سیستماتیک (نیازسنجی، طراحی، سبک ارائه و ارزیابی) بر عملکرد کارکنان گمرک غرب تهران به وسیله پرسشنامه بود. حجم نمونه شامل ۱۳۴ نفر از کارکنان گمرک با انتخاب تصادفی - طبقه‌ای بود. نتایج نشان داد اغلب کارکنان معتقدند مدیران سازمان ضرورت نیازسنجی آموزشی را درک کرده و آن را پیاده می‌کنند. مدیران در حد متوسطی به کاستی‌های مهارتی توجه می‌کنند و بیشترین آموزش معطوف به زمان وضع قوانین و دستورالعمل‌های جدید است. همچنین، طراحی آموزشی، انتخاب مدرسان و برآورد بودجه آموزشی به درستی رعایت شده است. از میان سبک‌های ارائه آموزش ترجیح کارکنان، همکاران و بازنشسته‌های خبره گمرک بود. در مقابل، این سازمان در ارزیابی آموزشی ضعف‌های مشهودی داشت از جمله: عدم برگزاری آزمون جهت ارزیابی میزان فراگیری، بی توجهی به تغییرات رفتاری و اثربخشی آموزش در شغل. در مجموع، علیرغم نقاط قوت در نیازسنجی و طراحی، نقاط ضعفی در سبک ارائه و ارزیابی آموزش در سازمان گمرک مشاهده شد.

واژه‌های کلیدی

نیازسنجی آموزش،

طراحی،

سبک ارائه،

ارزیابی،

عملکرد اداری کارکنان.

ایمیل نویسنده مسئول

researcher.pnu@gmail.com

استناد به این مقاله: بهزادی راد، پگاه؛ نیک منش، شمس الدین. (۱۴۰۴). بررسی تأثیر نیازسنجی آموزشی، طراحی آموزش، سبک ارائه آموزش و ارزیابی آموزش بر عملکرد اداری کارکنان گمرک غرب تهران. پژوهش های علوم مدیریت، ۷(۱)، ۷۵-۹۰.

ناشر: موسسه انتشارات بین المللی چتر اندیشه

Creative Commons: CC BY ۴.۰



مقدمه

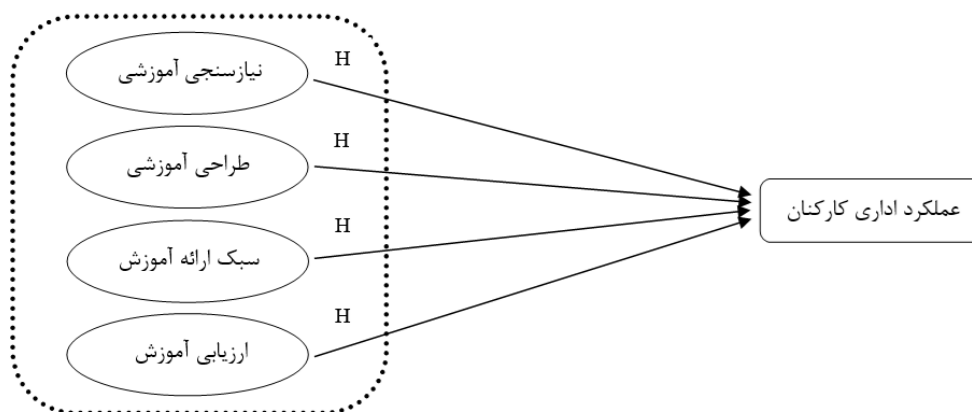
منابع انسانی به عنوان یکی از عوامل اساسی در اجرای موفقیت آمیز فعالیت ها و در نتیجه دستیابی به اهداف سازمانی مطرح می شود (سالوی و همکاران، ۲۰۲۲). کارکنان با ارزش ترین دارایی هر سازمان در ایجاد یا تخریب شهرت و همچنین سودآوری هستند، لذا مدیریت منابع انسانی در بهبود عملکرد کارکنان بسیار حائز اهمیت است (الناگا و عمران، ۲۰۱۳). بر اساس مطالعات پیشین، عواملی که موجب بهبود عملکرد کارکنان می شوند، در بهره وری نهایی و دستیابی به اهداف سازمانی مؤثر خواهند بود، بنابراین رابطه معنی داری بین عملکرد کارکنان و بهره وری نهایی سازمان وجود دارد (ریوالدو و نابلا، ۲۰۲۳). از جمله عوامل تأثیرگذار بر عملکرد کارکنان می توان به؛ آموزش کارکنان، سیاست های سازمانی، موقعیت های کاری و رضایت شغلی اشاره نمود (اکتار و همکاران، ۲۰۱۲). آموزش از طریق بهبود مهارت ها، دانش، نگرش ها و رفتارهای کاری مرتبط با شغل، موجب بهبود توانایی ها و نیز عملکرد کارکنان می گردد (اوزکسر، ۲۰۱۹). بدون آموزش مناسب، هم کارمندان فعلی و هم کارمندان جدید، اطلاعات لازم را برای بهبود قابلیت های شغلی و انجام وظایف خود دریافت نمی کنند. بنابراین آموزش یکی از کارآمدترین ابزارها در جهت تحقق اهداف فردی و نیز اهداف سازمانی به طور مؤثر به شمار می رود (گاراوان و همکاران، ۲۰۲۱). همچنین، آموزش یک عنصر کلیدی در انگیزش کارکنان محسوب می گردد زیرا کارمندانی که در حال فراگیری و یا توسعه مهارت های خود هستند، در شغل خود احساس رضایت بیشتری دارند که این امر منجر به کاهش ترک خدمت آنان می گردد (الناگا و عمران، ۲۰۱۳).

گمرک به عنوان یکی از سازمان های اصلی در چرخه تأمین و توزیع کالاها، مسئولیت نظارت بر کالاهای ورودی و خروجی کشور را بر عهده دارد (غنیون و همکاران، ۱۴۰۲). افزون بر این گمرک نقش مؤثری در حجم داد و ستد تجاری و در نتیجه رونق اقتصادی هر کشور ایفا می کند. از آثار تعیین کننده تجارت بین المللی به ویژه بازرگانان خارجی می توان به مهیا نمودن بستر توسعه پایدار و همه جانبه کشور اشاره نمود (قربانی زاده و بعیدی منفرد نیا، ۱۳۹۰). از سوی دیگر اجرای شایسته برنامه های اقتصادی و اجتماعی دولت ها به طور قابل توجهی به ایجاد یک سازمان گمرکی توانمند و منسجم بستگی دارد (طباطبایی و ثابتی، ۱۳۸۹). با توجه به قوانین پویا و به روز رسانی بالای آیین نامه های مربوطه در زیرمجموعه های گمرکی، نیاز به آموزش مستمر در میان کارکنان به شدت احساس می شود (الفیمووا و همکاران، ۲۰۲۳). در مطالعه ای که در میان کارمندان گمرک صورت پذیرفته است استفاده از دوره های مهارتی همچون تفسیر آیین نامه ها، پردازش اظهارنامه های گمرکی و کنترل کالا موجب بهبود صلاحیت های عملیاتی کارمندان گمرک گردیده است (گانچوا، ۲۰۱۶). از آنجایی که مطالعه تخصصی آموزشی با رویکرد سیستماتیک در حوزه گمرک صورت پذیرفته است، پژوهش حاضر می تواند چشم انداز جدیدی را پیش روی مدیران بالا دستی و میانی این حوزه فراهم نماید.

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

علیرغم تفاوت در تعاریف آموزش، تمامی این تعاریف به نقش آموزش در ارائه دانش، اطلاعات و مهارت به کارمندان می باشد به طوری که باعث افزایش توانمندی آنان و نیز دستیابی به اهداف سازمانی گردد (الخوالده، ۲۰۲۳). دانش، مهارت ها و توانایی های کارکنان باید به طور مستمر از طریق آموزش، افزایش صلاحیت ها و در نتیجه افزایش بهره وری آن ها توسعه یابد (فلگل و همکاران، ۲۰۲۲). بر اساس مطالعات جاری، آموزش به طور قابل توجهی بر عملکرد کارکنان تأثیر می گذارد و نقش مثبتی در بهبود عملکرد آن ها دارد (محمود و همکاران، ۲۰۱۹). زیرا آموزش یک عامل انگیزشی در جهت بهبود دانش شغلی است که سبب می شود کارمندان با تسلط بر وظایف خود، نتایج مطلوب تری را به ارمغان آورند (وینسنت، ۲۰۲۳). آموزش همچنین به عنوان یک فعالیت مدیریت منابع انسانی تعریف می شود که نیاز افراد شاغل را برای توسعه و ارتقا در سطوح مختلف سازمانی، با توجه به نقاط قوت و ضعف آن ها در عملکرد شغلی در حین کار تعیین و مرتفع می نماید (الخوالده، ۲۰۲۳). از همین رو برنامه

های آموزشی، موجب افزایش رضایت شغلی، کاهش غیبت و جابجایی و افزایش قدرت کاری نیروی انسانی سازمان ها می گردد (سلیم و همکاران، ۲۰۲۳). علاوه براین آموزش مهم ترین رکن یک سازمان برای پایبندی کارکنان به اصول اساسی هر سازمان و برنامه های تکاملی و انقلابی آن می باشد (وینسنت، ۲۰۲۳). بنابراین یکی از حوزه های اصلی کارکرد مدیریت منابع انسانی که با استفاده مؤثر از منابع انسانی مرتبط است، آموزش است و اهمیت آن به عنوان نقش اصلی مدیریت توسط مطالعات تحقیقاتی به رسمیت شناخته شده است (اسفاو و همکاران، ۲۰۱۵). افزون بر اهمیت آموزش، شناسایی افرادی که نیاز به آموزش دارند، انتخاب روش و برنامه آموزشی و نیز ارزیابی میزان تحقق اهداف آموزشی به عنوان امری ضروری تلقی می گردد (بتول و بتول، ۲۰۱۲). از این رو مدیران منابع انسانی سازمان ها برای اطمینان از اثربخشی آموزش باید یک رویکرد آموزشی سیستماتیک را در بین کارکنان خود اعمال کنند. رویکرد سیستماتیک شامل شناسایی نیازهای آموزشی، طراحی آموزش، سبک ارائه و ارزیابی آموزش می باشد. عملکرد کارکنان به عنوان یک متغیر وابسته تحت تأثیر متغیرهای مستقل این پژوهش (نیازسنجی آموزشی، طراحی آموزش، شیوه ارائه و ارزیابی آموزش) است. نیازسنجی آموزشی یک فرایند استراتژیک است که با تجزیه و تحلیل اطلاعات موجود در رابطه با توانایی های کارکنان و اهداف سازمانی به تعیین سطح، نوع و مدت آموزش مورد نیاز برای نایل شدن به وضعیت مطلوب می پردازد (چکادا، ۲۰۱۰). پس از اتمام نیازسنجی آموزشی، ضروری است طرح آموزش که شامل مفاهیم یادگیری می باشد، توسعه یابد. طراحی مؤثر آموزشی راهبردهای چگونگی انتقال آموزش ها به محل کار را دربر می گیرد (واچکه و رزماری، ۲۰۱۹). در وهله بعدی، سبک ارائه آموزش که اساسا به صورت آزمایشی است، آموزش های مورد نیاز برای یادگیری فردی و سازمانی بزرگسالان را جهت سازگاری با تغییرات سازمانی مورد بررسی قرار می دهد. در نهایت ارزیابی آموزش با هدف بررسی اثربخشی آموزش بر انجام وظایف کارکنان نسبت به قبل صورت می پذیرد که مشتمل بر میزان یادگیری، تغییر رفتار، دستیابی به اهداف آموزشی و نیز بازگشت هزینه های آموزش می باشد (واچکه و رزماری، ۲۰۱۹).



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

بر اساس مدل مفهومی فوق، فرضیات پژوهش به شرح ذیل تدوین گردید:

- H^۱:** نیازسنجی آموزشی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد اداری کارکنان گمرک تهران دارد.
- H^۲:** طراحی آموزشی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد اداری کارکنان گمرک تهران دارد.
- H^۳:** سبک ارائه آموزش تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد اداری کارکنان گمرک تهران دارد.

H۴: ارزیابی آموزش تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد اداری کارکنان گمرک تهران دارد.

روش شناسی تحقیق

این طرح به صورت توصیفی به تشریح وضعیت موجود می پردازد و فرآیندها، شیوه ها و چالش های موجود در برنامه های آموزشی سازمان گمرک غرب تهران را به صورت دقیق و عمقی مورد بررسی قرار می دهد. با توجه به استفاده از پرسشنامه تخصصی (لؤل، ۲۰۲۰) برای جمع آوری داده ها، این پروژه به هر دو رویکرد کمی و کیفی اهمیت یکسانی قائل بوده و آن ها را مورد تفسیر قرار می دهد. جامعه هدف این پژوهش شامل کارمندان گمرک غرب تهران می باشد که تعداد آن توسط معاونت منابع انسانی این سازمان ۲۰۲ نفر تایید شده است. چهارچوب اصلی برای نمونه گیری شامل توزیع پرسشنامه در میان کارکنان (ارزیابان، کارکنان اداری و مدیران بخش ها) است که حداقل یک سال سابقه فعالیت دارند. حجم نمونه شامل تعداد داوطلبین از میان جامعه هدف است. بطور کلی، هر چه حجم نمونه بیشتر باشد، نتایج حاصل از آن دقیق تر خواهد بود. روش نمونه گیری از این جامعه آماری به صورت تصادفی - طبقه ای می باشد. همچنین بر اساس دقت پژوهش (۰/۰۵)، تعداد نمونه انتخابی بر اساس فرمول ارائه شده محاسبه گردید (پیام، ۲۰۲۲)، که حجم نمونه مورد مطالعه در این پژوهش ۱۳۴ نفر محاسبه و تعیین گردید.

طرح پژوهش و رویکرد آن به صورت پیمایشی مقطعی است که داده های آن یک بار از جامعه هدف (گمرک غرب تهران) به روش نمونه گیری تصادفی - طبقه ای جمع آوری شد. برای این پژوهش از داده های اولیه و ثانویه استفاده گردید. داده های اولیه به کمک پرسشنامه (مقیاس ۵ درجه ای لیکرت) حاصل شد. در مقیاس ۵ درجه ای لیکرت نظرات با درجه بندی کامل (کاملاً مخالف، مخالف، خنثی، موافق و کاملاً مخالف) استفاده شد. ضریب اهمیت این درجه بندی به ترتیب کاملاً مخالف (ضریب ۱)، مخالف (ضریب ۲)، خنثی (ضریب ۳)، موافق (ضریب ۴) و کاملاً مخالف (ضریب ۵) است. داده های ثانویه از داده های حاصل از منابع انسانی و حراست گمرک صورت پذیرفت و آنها اطلاعات اولیه مورد نیاز برای توزیع تصادفی - طبقه ای پرسشنامه ها را فراهم نمودند. سپس، از کارکنان درخواست شد تا به هریک از سوالات مندرج در پرسشنامه به دقت پاسخ دهند. همچنین، برای رفع ابهامات در سوالات مندرج در پرسشنامه توضیحات مفصلی داده شد. افزون بر این، در مورد محرمانه بودن پاسخ ها و غیر اجباری بودن ورود اسامی شفاف سازی شد تا کارکنان بدون واکنش از عواقب احتمالی به درستی پاسخ دهند.

داده های حاصل از این پژوهش که شامل آمار توصیفی (عملکرد کارکنان، نیازسنجی آموزشی، تحلیل سازمانی، تحلیل شغلی، تحلیل شخصیتی، طراحی آموزشی، اهداف آموزشی، محتوای آموزشی، سبک آموزشی، نحوه یادگیری، مفاد آموزشی، واکنش و رفتار شغلی) و استنباطی است به همراه همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه به وسیله نرم افزار SPSS (Ver. ۲۳) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. انحراف معیار و خطای آزمایشی و اختلاف معنی داری بین نمونه ها از طریق نرم افزار فوق الذکر استخراج شد و صحت فرضیه ها مورد بررسی قرار گرفت. پایایی پرسشنامه با محاسبه شاخص آلفای کرونباخ از طریق نرم افزار SPSS (Ver. ۲۳) انجام شد.

یافته های پژوهش

بررسی پایایی نیازسنجی آموزش حاکی از خوب بودن این شاخص در قابلیت اتکا با ضریب ۰/۸۱۶ می باشد (جدول ۱). همچنین در شاخص طراحی آموزش، ضریب آلفای کرونباخ ۰/۷۹۸ قابل قبول بودن پایایی پرسشنامه را تأیید می کند. افزون بر این، پایایی سبک ارائه آموزش قابل قبول گزارش گردید (۰/۷۱). از سوی دیگر قابلیت اتکای شاخص ارزیابی آموزش با (۰/۸۸۵) خوب گزارش گردید (جدول ۱).

جدول ۱. پایایی فاکتورهای مورد مطالعه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ

| فاکتور | تعداد آیتم | آلفای کرونباخ | آلفای کرونباخ استاندارد شده |
|----------------------|------------|---------------|-----------------------------|
| نیازسنجی آموزش | ۹ | ۰/۸۲۲ | ۰/۸۱۶ |
| طراحی آموزش | ۹ | ۰/۷۹۸ | ۰/۷۹۸ |
| سبک ارائه آموزش | ۸ | ۰/۶۹ | ۰/۷۱ |
| ارزیابی آموزش | ۴ | ۰/۸۸ | ۰/۸۸۵ |
| عملکرد اداری کارکنان | ۸ | ۰/۶۸۸ | ۰/۷۱۵ |

جدول ۲. نظر داوطلبین به شیوه های ارزیابی نیازهای آموزشی

| آیتم | کاملاً مخالف | مخالف | خنثی | موافق | کاملاً موافق | میانگین (Mean) | انحراف معیار (SD) |
|--------|--------------|-------|------|-------|--------------|----------------|-------------------|
| ۱ | ۵ | ۱۰ | ۱۰ | ۶۰ | ۱۵ | ۳/۷ | ۳۸ |
| ۲ | ۱۰ | ۲۰ | ۱۵ | ۵۰ | ۵ | ۳/۲ | ۳۶ |
| ۳ | ۲۰ | ۲۵ | ۱۵ | ۳۵ | ۵ | ۲/۸ | ۲۱ |
| ۴ | ۱۵ | ۵ | ۳۰ | ۴۵ | ۵ | ۳/۲ | ۳۵/۲ |
| ۵- الف | ۲۵ | ۲۰ | ۴۰ | ۱۵ | ۰ | ۲/۴۵ | ۲۹/۷ |
| ۵- ب | ۱۰ | ۲۵ | ۴۵ | ۱۵ | ۵ | ۲/۸ | ۳۰/۷ |
| ۵- ج | ۱۰ | ۲۵ | ۴۰ | ۲۰ | ۵ | ۲/۸۵ | ۳۰ |
| ۵- د | ۴۵ | ۳۰ | ۲۰ | ۵ | ۰ | ۱/۸۵ | ۳۶ |
| ۵- ر | ۵ | ۱۵ | ۲۰ | ۴۵ | ۱۵ | ۳/۵ | ۳۰ |

همان گونه که در جدول ۲ مشاهده می گردد، آیتم اول مشخص می کند که ۷۵ درصد از کارکنان اعتقاد دارند که سازمان گمرک ایران به نیازهای آموزشی آن ها رسیدگی کرده و برای رفع آن اهتمام کامل دارند. آیتم دوم به تخصصی بودن آموزش های کارکنان بر اساس وظایف محول شده اشاره دارد. طبق یافته های موجود ۵۵ درصد از کارکنان اعتقاد دارند که آموزش ها بر اساس تخصص طراحی شده اند در حالی که ۱۵ درصد از کارکنان از پاسخ گویی به این سؤال اجتناب نمودند. همچنین ۳۰ درصد از کارکنان باور دارند که آموزش ها به صورت تخصصی برنامه ریزی نشده و نیازهای آموزشی آن ها را پوشش نمی دهد. بنابراین بر اساس داده های خاص می توان چنین استنباط نمود که طراحی آموزش های تخصصی دغدغه مهمی برای مدیران منابع انسانی این سازمان به شمار می رود. در آیتم سوم از جدول ۲، ۴۵ درصد از کارکنان اعتقاد دارند نیازسنجی آموزشی که به صورت جداگانه برای هر کارمند انجام شود، در این سازمان رعایت نمی شود. به علاوه ۱۵ درصد از داوطلبین اطلاع درستی از نیازسنجی های سازمان نداشتند. در نهایت ۴۰ درصد از کارکنان اعلام نمودند که نیازسنجی آموزشی برای یکایک کارکنان به صورت

تخصصی انجام می گیرد. بنابراین می توان چنین اعلام کرد که گمرک در نیازسنجی تخصصی آموزشی کارکنان دارای ضعف مشهود بوده و قادر نیست آموزش های مورد نیاز هر کارمند را به صورت جداگانه شناسایی کند. در آیتم چهارم پرسش مطرح شده به این موضوع اشاره می کند که آیا برنامه آموزشی سازمان بر اساس نتایج نیازسنجی سازمان دهی می شود یا خیر. طبق نتایج، نیمی از کارکنان باور دارند که طراحی برنامه های آموزشی در گمرک بر مبنای ارزیابی نیازهای آموزشی کارکنان صورت می پذیرد. در مقابل، ۳۰ درصد از کارکنان اطلاع درستی از نقش نیازسنجی در برنامه ریزی سازمان نداشتند و ۲۰ درصد دیگر اعلام نمودند که سازمان به نتایج نیازسنجی آموزشی در برنامه ریزی های آموزشی توجهی ندارد. برای یافتن مکانیسم ها و شاخص های مد نظر مدیران منابع انسانی و سرپرستان بخش آموزش گمرک غرب تهران در ارزیابی های نیازهای آموزشی کارکنان، سؤالی از داوطلبین پرسیده شد تا بر اساس آن مشخص گردد که کدام یک از شاخص ها بیش ترین و کمترین تأثیر را در تعیین نیازهای آموزشی کارکنان دارند. نتایج مطالعه نشان داد که مدیران در اغلب موارد (۷۰ درصد) در زمان معرفی قوانین و دستورالعمل های جدید به ارزیابی نیازهای آموزشی توجه می کنند و برای اجرای آن شروع به برنامه ریزی می نمایند. همچنین مهارت های ناکافی و عملکرد ضعیف به ترتیب با ۵۷ و ۵۶ درصد در اولویت های بعدی نیازسنجی سازمان مورد مطالعه بود. در مقابل، به فاکتورهای روان شناختی همچون روحیه پایین کارکنان، کمترین توجه در فرآیند نیازسنجی وجود داشته است (در سطح ۳۷ درصد). به عبارت دیگر، ۷۰ درصد از کارکنان احساس می کنند که سازمان گمرک شاخص های روحی آن ها را نادیده می گیرد. این در حالی است که این شاخص به شدت می تواند عملکرد کارکنان را کاهش داده و رضایت شغلی آنان را تحت تأثیر قرار دهد.

جدول ۳. نظر داوطلبین طراحی آموزش سازمان

| آیتم | کاملاً مخالف | مخالف | خنثی | موافق | کاملاً موافق | میانگین (Mean) | انحراف معیار (SD) |
|------|--------------|-------|------|-------|--------------|----------------|-------------------|
| ۱ | ۱۰ | ۵ | ۴۰ | ۴۰ | ۵ | ۳/۲۵ | ۳۶ |
| ۲ | ۵ | ۲۰ | ۳۰ | ۴۰ | ۵ | ۳/۲ | ۳۰/۲ |
| ۳ | ۵ | ۱۰ | ۲۵ | ۴۰ | ۲۰ | ۳/۳۷ | ۲۸ |
| ۴ | ۵ | ۱۰ | ۴۰ | ۴۰ | ۵ | ۳/۳ | ۳۷ |
| ۵ | ۵ | ۱۵ | ۳۵ | ۴۰ | ۵ | ۳/۲۵ | ۳۴ |
| ۶ | ۵ | ۱۵ | ۳۰ | ۴۵ | ۵ | ۳/۳ | ۳۵ |
| ۷ | ۵ | ۵ | ۲۵ | ۵۵ | ۱۰ | ۳/۶ | ۳۹ |
| ۸ | ۵ | ۱۵ | ۳۵ | ۴۰ | ۵ | ۳/۲۵ | ۳۳ |
| ۹ | ۵ | ۴۰ | ۲۰ | ۳۰ | ۵ | ۲/۹ | ۳۰ |

جدول ۳ به نحوه طراحی آموزش توسط مدیران سازمان گمرک غرب تهران می پردازد. بر اساس داده های این جدول تنها ۱۵ درصد از کارکنان از برنامه ریزی و طراحی آموزشی سازمان گلایه داشتند. ۴۵ درصد از کارکنان از برنامه ریزی ها راضی بوده و ۴۰ درصد دیگر از اعلام نظر در این مورد استنکاف نمودند. بنابراین می توان چنین بیان کرد که سطح برنامه ریزی و طراحی سازمان برای آموزش کارکنان مطلوب است. آیتم دوم مشخص می کند که آیا محتوای آموزش به صورت واضح و دارای چهارچوب مشخص می باشد یا خیر. فراوانی نظرسنجی نشان داد که ۲۵ درصد از کارکنان معتقد هستند که چهارچوب مشخصی برای محتوای آموزش

وجود ندارد. همچنین ۳۰ درصد از کارکنان اطلاع دقیقی از چهارچوب‌های آموزشی سازمان ندارند و تنها ۴۵ درصد از کارکنان معتقد بودند که محتوای آموزشی واضح است و دارای چهارچوب مشخصی می‌باشد. از این رو، سازمان باید برنامه‌ریزی بهتری برای ارائه محتوای آموزشی انجام دهد. آیتم سوم به عدالت آموزشی در میان کارکنان گمرک اشاره دارد. خوشبختانه طبق نتایج اکثر کارکنان (۶۰ درصد) معتقد هستند که همه کارکنان حق شرکت در دوره‌های آموزشی را دارند و تبعیض زیادی در بین سطوح مختلف شغلی وجود ندارد. آیتم چهارم، پرسشی را مطرح می‌کند که آیا روش‌های آموزش به وضوح طراحی شده است یا خیر. با توجه به نتایج، ۴۵ درصد از کارکنان موافق این موضوع هستند و ۴۰ درصد از طراحی‌های آموزشی صورت گرفته در این سازمان اطلاع ندارند. همچنین ۱۵ درصد از کارکنان اعتقاد دارند که روش‌های آموزشی، طراحی واضحی ندارند. در نتیجه می‌توان چنین استنباط نمود که روش‌های آموزشی در این سازمان طراحی واضحی را دنبال می‌کند. در آیتم پنجم به نوع، سطح آموزش و محل برگزاری دوره اشاره شده است. فراوانی پاسخ‌ها حاکی از آن است که ۲۰ درصد از کارکنان از طراحی‌های صورت پذیرفته ناراضی بوده و ۳۵ درصد دیگر از پاسخ دادن اجتناب نمودند. در نهایت ۴۵ درصد از کارکنان رضایت نسبی خود را برای برنامه‌ریزی اعلام نمودند. بنابراین توصیه می‌گردد که مدیران منابع انسانی و مسئولین حوزه آموزش، توجه بیش‌تری به نوع آموزش و سطح آن داشته باشند. همچنین انتخاب محیط مناسب برای یادگیری، مؤلفه‌ای انکارناپذیر در موفقیت برنامه‌های آموزشی می‌باشد که باید مدنظر مدیران و برنامه‌ریزان قرار گیرد. آیتم ششم به مشخص بودن اهداف آموزشی برای کارکنان اشاره دارد. طبق نتایج مندرج در جدول ۳، نیمی از کارکنان معتقد هستند که اهداف آموزش توسط سازمان برای آنان مشخص گردیده است. با این حال ۲۰ درصد از کارکنان از نامشخص بودن اهداف آموزش ابراز نارضایتی نمودند. افزون بر این ۳۰ درصد از کارکنان اطلاعی از اهداف آموزشی نداشتند. آن گونه که مشخص است، اهداف آموزش برای کارکنان بالا رده و کارکنان با سطح تحصیلات عالی ملموس بوده و در مقابل، کارکنان رده پایین و با سطح تحصیلات پایین، اطلاعات کمتری از برنامه‌های آموزشی داشتند. آیتم هفتم به تسلط مدرسان انتخاب شده توسط سازمان می‌پردازد. اکثر کارکنان (۶۵ درصد) اعتقاد دارند که مدرسان انتخاب شده تسلط کاملی بر موضوع تدریس دارند. سؤال هشتم بیان می‌کند که آیا برآورد بودجه در مرحله طراحی آموزش تعیین می‌گردد یا خیر. ۲۰ درصد از داوطلبین با این موضوع مخالف بوده و ۳۵ درصد اطلاعی از آن نداشتند. اما ۴۵ درصد از کارکنان شرکت کننده در این مطالعه اعتقاد دارند که برآورد بودجه آموزشی در سازمان گمرک در مرحله طراحی صورت می‌پذیرد. آیتم نهمایی به زمان‌بندی منظم برای اجرای موفق برنامه‌های آموزشی می‌پردازد. ۴۵ درصد از کارکنان معتقد هستند که برنامه زمان‌بندی طراحی شده توسط سازمان منظم نیست. همچنین ۲۰ درصد از کارکنان ترجیح دادند تا به این سؤال پاسخ ندهند. تنها ۳۵ درصد از کارکنان از زمان‌بندی آموزشی گمرک رضایت داشتند. این موضوع نشان داد که در برنامه‌ریزی‌ها و طراحی آموزش، مدیران از مسأله زمان‌بندی و نظم اجرای برنامه غافل هستند و به تأثیر آن در اجرای موفق برنامه‌های آموزشی توجهی ندارند (جدول ۳).

با بررسی جدول ۴ جهت تصمیم‌گیری در خصوص سبک‌های ارائه آموزش، نکات در خور توجهی نمایان گردید. نخست این که بیش‌ترین رضایتمندی (۸۵ درصد) مرتبط با آموزش توسط همکاران با تجربه و نیز بازنشسته‌های خبره سازمان گمرک است. این موضوع نشان می‌دهد که مدرسان خارج از مجموعه گمرک نمی‌توانند نیازهای مهارتی و دانشی کارکنان را برآورده سازند. همچنین نحوه کار و فرهنگ سازمانی منحصر به فرد در این سازمان، روش‌های تئوری و نظری را در ارائه منابع آموزشی با شکست مواجه می‌کند، به طوری که بیش‌ترین مخالفت به روش سخنرانی یک طرفه و کنفرانس‌ها مربوط می‌گردد. از سوی دیگر در برخی از روش‌ها نظرات خنثی بسیار زیاد بود که نشان می‌دهد این روش‌ها تا به حال در گمرک استفاده نشده و اثرات آن مورد ارزیابی قرار نگرفته است. به نظر می‌رسد اعمال روش تعاملی (فراگیر و سخنران) می‌تواند روش جدیدی برای آموزش‌های خارج از محل کار جهت ارتقای دانش و مهارت کارکنان گمرک باشد.

جدول ۴. نظر داوطلبین به سبک ارائه آموزش در سازمان

| آیتم | کاملاً مخالف | مخالف | خنثی | موافق | کاملاً موافق | میانگین (Mean) | انحراف معیار (SD) |
|------|--------------|-------|------|-------|--------------|----------------|-------------------|
| ۱ | ۲۵ | ۱۰ | ۵ | ۵۰ | ۱۰ | ۳/۱ | ۳۷ |
| ۲ | ۵ | ۵ | ۱۵ | ۴۰ | ۳۵ | ۴/۲۵ | ۳۰ |
| ۳ | ۵ | ۵ | ۱۵ | ۴۰ | ۳۵ | ۴/۲۵ | ۳۰ |
| ۴ | ۱۵ | ۲۵ | ۱۰ | ۵۰ | ۰ | ۲/۹ | ۳۹ |
| ۵ | ۲۰ | ۴۵ | ۱۵ | ۱۵ | ۵ | ۲/۴ | ۳۰ |
| ۶ | ۵ | ۵ | ۴۰ | ۳۰ | ۲۰ | ۳/۲۵ | ۳۰ |
| ۷ | ۱۰ | ۲۰ | ۲۵ | ۴۰ | ۵ | ۲/۹ | ۲۷ |
| ۸ | ۱۰ | ۱۰ | ۲۰ | ۵۰ | ۱۰ | ۳/۴ | ۳۶ |

جدول ۵. نظر داوطلبین به ارزیابی آموزش در سازمان

| آیتم | کاملاً مخالف | مخالف | خنثی | موافق | کاملاً موافق | میانگین (Mean) | انحراف معیار (SD) |
|------|--------------|-------|------|-------|--------------|----------------|-------------------|
| ۱ | ۱۵ | ۲۰ | ۲۰ | ۴۰ | ۵ | ۳ | ۲۶ |
| ۲ | ۱۵ | ۳۰ | ۳۰ | ۲۰ | ۵ | ۲/۱ | ۲۲ |
| ۳ | ۱۵ | ۲۵ | ۴۰ | ۱۵ | ۵ | ۲/۷ | ۲۷ |
| ۴ | ۱۰ | ۳۰ | ۳۵ | ۲۰ | ۵ | ۲/۸ | ۲۶ |

طبق اطلاعات جدول ۵، آیتم اول مشخص می‌کند که آیا سازمان بازخورد کارکنان از محتویات آموزشی را ارزیابی می‌کند یا خیر. نتایج نشان داد که ۴۵ درصد از کارکنان موافق این سؤال بوده و ۲۰ درصد نیز اطلاع دقیقی از ارزیابی بازخوردها توسط سازمان نداشتند. در مقابل، ۳۵ درصد اعلام نمودند که ارزیابی از کارکنان در ارتباط با محتویات آموزشی صورت نمی‌پذیرد. به طور کلی نتایج نشان داد که ارزیابی بازخورد کارکنان از محتویات آموزشی توسط سازمان گمرک مطلوب به نظر می‌رسد. آیتم دوم به برگزاری آزمون از کارکنان جهت ارزیابی میزان فراگیری توسط سازمان اشاره دارد. همان گونه که در جدول مشاهده می‌گردد، ۴۵ درصد از کارکنان باور دارند که سازمان پس از آموزش هیچ آزمونی جهت ارزیابی آن‌ها برگزار نمی‌کند. همچنین ۳۰ درصد از کارکنان از اعلام نظر خود در این مورد اجتناب نمودند و تنها ۲۵ درصد از کارکنان اعلام نمودند که ارزیابی میزان فراگیری کارکنان توسط گمرک انجام می‌پذیرد. بنابراین نتایج نشان می‌دهد که در اغلب موارد سازمان گمرک پس از برگزاری کلاس‌های آموزشی، فراگیران را رها نموده و اهمیتی به میزان فراگیری آنان نمی‌دهد. آیتم سوم به ارزیابی تغییرات رفتاری کارکنان پس از برگزاری برنامه‌های آموزشی می‌پردازد. بر اساس نتایج، ۴۰ درصد از کارکنان معتقد هستند که گمرک توجهی به شاخص‌های رفتاری آنان پس از آموزش ندارد و ۴۰ درصد دیگر به دلایل نامعلومی از پاسخ دادن به این سؤال سر باز زدند. تنها ۲۰ درصد از کارکنان اعتقاد دارند که گمرک تغییرات رفتاری آن‌ها را پس از برگزاری دوره‌های آموزشی مورد بررسی قرار می‌دهد. در نتیجه

آن گونه که مشخص است مدیران منابع انسانی گمرک در ارزیابی‌های آموزشی از توجه به شاخص‌های رفتاری غافل شده‌اند. آیت‌م چهارم مشخص می‌کند که آیا سازمان میزان اثربخشی آموزش بر فعالیت کارکنان را ارزیابی می‌کند یا خیر. ۴۰ درصد از کارکنان مخالفت خود را اعلام نمودند و ۳۵ درصد دیگر اطلاعی از ارزیابی اثربخشی مدیران سازمان نداشتند. تنها ۲۵ درصد از کارکنان اعلام نمودند که میزان اثربخشی آموزش توسط گمرک ارزیابی می‌گردد. از این رو مشخص می‌گردد که گمرک، میزان اثربخشی دوره‌های آموزشی انجام شده را در محل کار کارکنان جدی نمی‌گیرد. بنابراین توصیه می‌گردد که عملکرد کارکنان قبل و بعد از برگزاری دوره‌های آموزشی محاسبه و مقایسه گردد تا مشخص شود که هزینه‌های انجام شده به هدر رفته یا مؤثر بوده است.

جدول ۶. نظر داوطلبین در مورد عملکرد در سازمان

| آیتم | کاملاً مخالف | مخالف | خنثی | موافق | کاملاً موافق | میانگین (Mean) | انحراف معیار (SD) |
|------|--------------|-------|------|-------|--------------|----------------|-------------------|
| ۱ | ۵ | ۵ | ۲۰ | ۵۰ | ۲۰ | ۳/۷۵ | ۳۶ |
| ۲ | ۵ | ۵ | ۲۵ | ۴۵ | ۲۰ | ۳/۷ | ۳۴ |
| ۳ | ۵ | ۱۵ | ۳۰ | ۳۵ | ۱۵ | ۳/۴ | ۲۵ |
| ۴ | ۱۵ | ۱۵ | ۳۰ | ۲۵ | ۱۵ | ۳/۱ | ۱۴ |
| ۵ | ۲۰ | ۲۰ | ۳۰ | ۲۰ | ۱۰ | ۲/۸ | ۱۵ |
| ۶ | ۵ | ۲۵ | ۱۰ | ۴۵ | ۱۵ | ۳/۴ | ۳۲ |
| ۷ | ۵ | ۱۰ | ۱۵ | ۵۵ | ۱۵ | ۳/۶۵ | ۴۰ |
| ۸ | ۵ | ۵ | ۱۰ | ۶۰ | ۲۰ | ۳/۸۵ | ۳۹ |

همانگونه که در جدول ۶ قابل مشاهده است، آیتم اول این پرسشنامه به تعهد سازمانی کارکنان گمرک اشاره دارد. ۷۰ درصد از کارکنان تعهد سازمانی همکاران خود را بالا می‌دانند و تنها ۱۰ درصد از آن‌ها اعلام نمودند که همکارانشان متعهد نیستند. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که تعهد کاری و سازمانی کارکنان گمرک بالا می‌باشد که ضروری است از طرف مدیران این مجموعه به آن ارج نهند. آیتم دوم به شاخص عملکرد کارکنان اشاره دارد که تنها ۱۵ درصد از کارکنان معتقد هستند که عملکرد آن‌ها پایین می‌باشد. در مقابل، ۶۵ درصد از کارکنان باور دارند که عملکرد همکارانشان بالا می‌باشد. از این رو، عملکرد بالای کارکنان این سازمان به وضوح قابل استنباط می‌باشد. آیتم سوم به غیبت از محل کار کارکنان گمرک می‌پردازد. نیمی از کارکنان اعتقاد دارند که غیبت کارکنان این سازمان پایین بوده و ۲۰ درصد عکس این موضوع را ابراز نمودند. افزون بر این، سایر داوطلبین (۳۰ درصد) از پاسخ‌گویی اجتناب نمودند، بنابراین با وجود نتایج به دست آمده ضروری است مدیران منابع انسانی با بررسی دقیق علل غیبت کارکنان، به این موضوع اهتمام بیش‌تری داشته باشند. آیتم چهارم به روحیه کارکنان گمرک اشاره می‌کند که طبق نظرسنجی‌ها روحیه کارکنان با میانگین ۳/۱ (۶۲ درصد) بالا ارزیابی گردید. با بررسی آیتم پنجم که مرتبط با جابجایی شغلی در میان کارکنان گمرک غرب تهران می‌باشد چنین استنباط شد که اغلب کارکنان (۴۰ درصد) ابراز داشتند که جابجایی زیادی در بین آنان وجود دارد. همچنین ۳۰ درصد از داوطلبین در انتخاب گزینه صحیح دچار تردید شدند. از این رو، می‌توان گفت که جابجایی شغلی در میان کارکنان سازمان مورد مطالعه بالا گزارش شده است. آیتم ششم به این موضوع رسیدگی می‌کند که آیا کارایی ارائه خدمات کارکنان پس از آموزش افزایش می‌یابد یا خیر. ۶۰ درصد از کارکنان با این موضوع موافق بودند و در مقابل، ۳۰ درصد از کارکنان مخالفت خود را در ارتباط با این سؤال مطرح نمودند. بنابراین می‌توان چنین نتیجه گرفت که کارکنان به این باور رسیدند که آموزش نقش مهم و مثبتی در ارائه خدمات آنان دارد. آیتم بعدی (هفتم) تعیین می‌کند که آموزش در به حداقل رساندن شکایات

ارباب رجوع تا چه اندازه مؤثر است. ۷۰ درصد از کارکنان معتقد بودند که آموزش های حین خدمت سازمان به آن ها کمک کرده تا شکایات ارباب رجوع را کاهش دهند. تنها ۱۵ درصد از کارکنان هم عقیده با این موضوع نیستند. بنابراین قابل اثبات است که آموزش با بهبود مهارت ها و دانش ها در کاهش خطاهای کارکنان و شکایات ارباب رجوع مؤثر می باشد. آیتم آخر نشان داد که ۸۰ درصد از کارکنان به این سطح از باور رسیدند که آموزش سبب افزایش انگیزه، اعتماد به نفس، دقت در انجام کار، تعامل بهتر با زیردستان و مدیران و در نهایت مشارکت در کار گروهی می گردد. این موضوع می تواند به عنوان فرصتی برای مدیران منابع انسانی سازمان باشد، چرا که این عقیده به آن ها در پیشبرد اهداف آموزشی کمک شایانی می نماید.

جدول ۷. اثبات فرضیه ها با بررسی همبستگی پیرسون بین متغیرها

| شاخص های مورد مطالعه | | عملکرد اداری کارکنان |
|----------------------|----------------|----------------------|
| عملکرد اداری کارکنان | همبستگی پیرسون | ۱ |
| | معنی داری | - |
| نیازسنجی آموزش | همبستگی پیرسون | ۰/۳۵۶** |
| | معنی داری | ۰/۰۰۰ |
| طراحی آموزش | همبستگی پیرسون | ۰/۴۳۷** |
| | معنی داری | ۰/۰۰۰ |
| سبک ارائه آموزش | همبستگی پیرسون | ۰/۰۵۳ |
| | معنی داری | ۰/۶۰۴ |
| ارزیابی آموزش | همبستگی پیرسون | ۰/۲۶۴** |
| | معنی داری | ۰/۰۰۸ |

نتایج جدول مرتبط با فرضیه اول (جدول ۷) نشان می دهد که نیازسنجی آموزش تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد اداری کارکنان گمرک غرب تهران دارد. از این رو، فرضیه اول این پژوهش با سطح اطمینان ۹۹/۹۹ درصد تأیید می گردد. با بررسی همبستگی پیرسون بین عملکرد اداری کارکنان گمرک غرب تهران و طراحی آموزش مشخص گردید که رابطه مثبت و معناداری (۰/۰۱) بین این دو شاخص وجود دارد که فرضیه دوم را با قاطعیت اثبات می کند. نتایج همبستگی فرضیه سوم نشان داد که رابطه معنی داری بین عملکرد اداری کارکنان گمرک غرب تهران و سبک ارائه آموزش وجود ندارد، بنابراین فرضیه سوم این پژوهش رد می گردد. همچنین با بررسی همبستگی پیرسون بین عملکرد اداری کارکنان و ارزیابی آموزش مشخص گردید که رابطه مثبت و معناداری بین این دو شاخص حاکم است در نتیجه در سطح اطمینان ۹۹ درصد فرضیه فوق اثبات گردید.

بحث و نتیجه گیری

در ابتدا، رابطه مثبت میان نیازسنجی آموزش و عملکرد اداری کارکنان در این پژوهش به اثبات رسید. ماژیشم و همکاران (۲۰۱۸) گزارش کردند که نیازسنجی آموزشی موجبات بهبود عملکرد اداری کارکنان را بدلیل ارتقای دانش، مهارت و همچنین نگرش شغلی فراهم میکند که با نتایج حاصل از این پژوهش مطابقت دارد. افزون بر این، بر اساس نتایج به دست آمده ارزیابی و رفع

نیازهای آموزشی کارکنان توسط گمرک انجام می‌گیرد و این سازمان نیازسنجی را به صورت تخصصی و بر اساس موقعیت شغلی (مسئولیت محول شده) انجام می‌دهد. ارزیابی نیازهای آموزشی نخستین گام در آموزش و توسعه منابع انسانی می‌باشد. پایه و اساس پیاده‌سازی نیازسنجی آموزشی، انجام تخصصی آن طبق شغل و وظایف افراد می‌باشد (مژیشام و همکاران، ۲۰۱۸). بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که مدیران منابع انسانی گمرک اصول اساسی برای انجام نیازسنجی آموزشی به طور کامل رعایت نموده‌اند. همچنین از نتایج حاصل از این بخش چنین برداشت می‌شود که گمرک در شناسایی توانمندی‌ها و نیازهای هر شخص به صورت جداگانه ضعف‌های مشهودی دارد. طبق گزارشات پیشین، شناسایی نیازهای مهارتی هریک از کارکنان به صورت شخصی‌سازی شده موجب استفاده حداکثری از پتانسیل‌های هر فرد و نیز ممانعت از هدررفت هزینه‌های آموزشی می‌گردد (زاهد اقبال و خان، ۲۰۱۱).

بررسی نتایج مطالعات پیشین در حوزه گمرک نشان می‌دهد که به دلیل حجم بالای کار کارکنان بیش‌ترین رویه مورد استفاده توسط مدیران منابع انسانی جهت نیازسنجی آموزشی در مواقعی همچون معرفی دستورالعمل‌ها و فناوری‌های نوین می‌باشد. همچنین کمترین توجه در سازمان‌های گمرک به مسائل روحیه‌ای کارکنان مربوط می‌شود (لؤل، ۲۰۲۰). این نتایج با یافته‌های مطالعه حاضر تطابق کامل دارد.

در این پژوهش ما توانستیم این فرضیه را به اثبات برسانیم که طراحی آموزش رابطه مثبت و معناداری بر عملکرد اداری کارکنان گمرک دارد. ملاحسینی و فرجاد (۲۰۱۲) دریافتند که طراحی آموزشی به شدت بر عملکرد و دسیایی به اهداف سازمانی وابسته است که این با یافته‌های تحقیق حاضر همسو است (ملاحسینی و فرجاد، ۱۳۹۱).

سازمان‌هایی که بتوانند طراحی‌های آموزشی خود را بر اساس نتایج به دست آمده از ارزیابی نیازهای آموزشی انجام دهند، عملکرد بهتری را نسبت به سایر سازمان‌ها از خود نشان می‌دهند (الغریبه و همکاران، ۲۰۱۴). طبق نتایج پژوهش حاضر، طراحی‌های آموزشی در سازمان مورد مطالعه بر اساس نتایج نیازسنجی آموزشی صورت گرفته است که این امر بیان‌گر موفقیت نسبی این سازمان در ایجاد ارتباط مستحکم بین نیازسنجی آموزشی و طراحی برنامه‌های آموزشی می‌باشد. بررسی مرحله طراحی آموزش دلالت بر برنامه‌ریزی صحیح آموزشی، انتخاب اساتید مسلط بر موضوع تدریس و بودجه مناسب آموزشی دارد. محتوای آموزشی و نحوه ارائه در عملکرد کارکنان نقش مؤثری دارد. سطح دانش مربیان نقش مهمی در طراحی آموزش و در نهایت موفقیت برنامه‌ها و دسیایی به اهداف سازمانی دارد (گوش و همکاران، ۲۰۱۲). هزینه‌های آموزش یکی از دغدغه‌های مهم سازمان‌ها برای آموزش کارکنان به شمار می‌رود (مینسر، ۱۹۹۱). صرف هزینه‌های آموزش به میزان مورد نیاز سبب بهبود عملکرد سازمان و رقابت بهتر با سایر رقبا می‌گردد. از این رو سازمان‌های موفق بودجه آموزشی مناسبی در جهت ارتقای مهارت و شایستگی کارکنان تخصیص می‌دهند (اونوریود و ساموئل، ۲۰۲۲).

به طور کلی می‌توان گفت که مدیران منابع انسانی و بخش آموزش گمرک غرب تهران به جز در برخی از موارد عملکرد مطلوبی داشتند. عدالت آموزشی و رفع تبعیض‌های ممکن در این حوزه سبب القای انگیزه در کارکنان و درک آنان از مزایای آموزش گردیده و از این طریق بر موفقیت برنامه‌ریزی و طراحی آموزش تأثیرگذار می‌باشد (کانگ و همکاران، ۲۰۰۶). در بیش‌تر موارد مدیران و سرپرستان با اعلام نیازهای آموزشی فراتر از حد واقعی برای خود، بیش‌ترین دوره‌ها را برای خویش در نظر گرفته و به امید ارتقای بیش‌تر، شایستگی‌های فردی خود را افزایش می‌دهند. در بیش‌تر موارد کارکنان پایین رده حداقل سطح آموزش را دریافت می‌کنند (سیگلاروف و دیلولیو، ۲۰۲۰). در گمرک غرب تهران سطح بسیار مناسبی از عدالت آموزشی قابل مشاهده بود و این نشان از موفقیت این سازمان در ارائه بستری مناسب جهت ارتقای شایستگی یکایک کارکنان بود که این امر قابل تقدیر است.

زمان‌بندی اجرای برنامه آموزشی در نحوه یادگیری و اجرای تمرین‌ها نقش مؤثری دارد. همچنین سطح آموزشی باید بسته به تحصیلات کارکنان و نیز تجربیات فرد مورد بازنگری و بررسی قرار گیرد چرا که سطح ارائه تأثیر مستقیمی بر فرآیند یادگیری

دارد (گوش و همکاران، ۲۰۱۱). بررسی داده‌های حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد که در مرحله طراحی برنامه‌های آموزشی، انتخاب محل برگزاری دوره‌ها، سطح آموزش و جدول زمان‌بندی به طور صحیح انتخاب نشده و موجب نارضایتی کارکنان گردیده است. بنابراین ضروری است که سازمان مورد مطالعه در برنامه‌ریزی‌های آتی این موضوع را مدنظر قرار دهد.

بر اساس نتایج منتشر شده قبلی، یاد دهنده باید با فراگیر روابط اطمینان بخش و اثربخشی داشته باشد. همچنین مربیان باید توانایی فنی لازم برای انتقال یادگیری را داشته باشند. افزون بر این، از آنجایی که کیفیت مربی نقش مهمی در موفقیت برنامه آموزشی دارد، سبک ارائه آموزش، عامل مهمی در فرآیند یادگیری محسوب می‌گردد (بهاتی و همکاران، ۲۰۲۲). استفاده از همکاران باتجربه (مربی) به دلیل هزینه‌های پایین برای سازمان، مشارکت مستمر مربی و نیز روابط مناسب فراگیر و مربی، تأثیرپذیری بالایی در روند یادگیری دارد و سبب ارتقای شایستگی فنی کارکنان می‌گردد (لائو و همکاران، ۲۰۱۶). همچنین کنفرانس‌ها به دلیل یک طرفه بودن و نیز طولانی بودن دوره آموزش با این روش، فراگیری کارکنان و توسعه منابع انسانی در این روش با چالش‌های بسیاری مواجه است (گگنפורتنر و همکاران، ۲۰۲۰). همان گونه که در نتایج مشاهده گردید، از میان روش‌های ارائه آموزش، روش همکار باتجربه (کارآموزی) و بازنشسته خبره گمرک بیش‌ترین محبوبیت را در میان کارکنان داشت. همچنین روش سخنرانی و کنفرانس کمترین استقبال را در میان داوطلبین شرکت کننده در این مطالعه داشت.

در این تحقیق، فرضیه ارتباط مثبت و قابل توجه میان ارزیابی آموزش و عملکرد کارکنان مورد تأیید قرار گرفت. برینکرهوف در سال ۲۰۰۶ بدین نتیجه رسید که ارزیابی آموزشی منسجم در ارتقای شایستگی کارکنان و نیز بهبود عملکرد آنان مؤثر است که بر یافته‌های این پژوهش صحت می‌گذارد. ارزیابی اثربخشی آموزشی در محل کار فاکتور و هدف اصلی آموزش کارکنان است که نشان می‌دهد هزینه‌های صرف شده به درستی در جهت رفع کاستی‌های آموزشی انجام پذیرفته است (ون در کلینک و استرومر، ۲۰۰۲). همچنین تغییرات رفتاری کارکنان پس از اتمام برنامه‌های آموزشی باید به سمت بهبود قابلیت‌های کارمند در حل مشکلات و چالش‌های سازمان و در نهایت ارتقای عملکرد و بهره‌وری سازمانی پیش برود (برنشتاین، ۱۹۸۲). بر همین اساس توصیه می‌گردد که ارزیابی‌های سازمان به اثربخشی آموزش در شغل و تغییرات رفتاری توجه بیش تری شود تا اجرای برنامه‌های آموزشی موفقیت آمیز باشد.

این مطالعه، با هدف بررسی تأثیر نیازسنجی آموزشی، طراحی آموزش، سبک ارائه آموزش و ارزیابی آموزشی بر عملکرد اداری کارکنان گمرک غرب تهران طراحی و اجرا گردید. نتایج نشان داد که نیازسنجی و طراحی از نقاط قوت این سازمان بوده ولی ارزیابی آموزشی در این سازمان قابلیت اتکا نداشته و شیوه‌های ارزیابی آموزش نیازمند بازنگری می‌باشد تا از هدررفت منابع، زمان و بودجه جلوگیری به عمل آید. همچنین توصیه می‌گردد که کارکنان در جریان اهداف و استراتژی‌ها قرار گیرند تا ادراک آن‌ها نسبت به آموزش بهبود یابد و مدیران با ایجاد فضای باز از مشارکت کارکنان در ارائه راهکارهایی در جهت حل مشکلات سازمان حداکثر بهره را ببرند. علاوه بر این، با وجود عملکرد بالای کارکنان و اعتقاد آنان به تأثیر آموزش در بهبود عملکرد و القای انگیزه و حل مشکلات سازمان، مدیران منابع انسانی گمرک از استراتژی‌هایی برای ارتقای سطح دانش آنان بهره می‌برند که این استراتژی‌ها از سوی کارکنان به عنوان روش مطلوبی معرفی نشده است.

منابع

- سامی، مسعود؛ ابدالی، حدیثه؛ بحرینی، نیمه؛ اسفندیاری، زهرا؛ هادیان زرکش، مرجان؛ بدیعی، محمد؛ صادقی، امیرحسین. (۱۴۰۱). بررسی تأثیر آموزش بر آگاهی، نگرش و عملکرد کارکنان کارخانجات فرآورده‌های لبنی و آشامیدنی شهر اصفهان در خصوص اصول بهداشتی خوب. مجله تحقیقات نظام سلامت، شماره ۱۸، پیاپی ۳، ص ۲۴۸-۲۵۵.
- طباطبایی، علی؛ ثابتی، عباس. (۱۳۸۹). سازمان جهانی گمرک با رویکرد بررسی موانع پیش روی گمرک جمهوری اسلامی ایران در این سازمان. فصلنامه مطالعات روابط بین الملل، شماره ۳، پیاپی ۱۳، ص ۱۲۵-۱۶۶.

عقبائی، سحر؛ گل بابایی، مریم؛ شاه آبادی، محمدرضا. (۱۴۰۲). تأثیر آموزش مبتنی بر موبایل بر عملکرد کارکنان شهرداری تهران. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش، شماره ۵، پیاپی ۴، ص ۱۲۳-۱۴۰.

غنیون، آرزو؛ نویر، علیرضا؛ مجیدی، مریم؛ افشار نژاد، علیرضا. (۱۴۰۲). تبیین عوامل مؤثر بر الگوی یادگیری سازمانی در نظارت بر تجارت خارجی با رویکرد توسعه اقتصادی- اجتماعی (مطالعه موردی: سازمان گمرک) مطالعات توسعه اجتماعی ایران، شماره ۱۵، پیاپی ۵۹، ص ۲۳-۳۱.

قربانی زاده، وجه الله؛ بعیدی مفردنیا، علی. (۱۳۹۰). نقش سیستم اطلاعات گمرکی در یادگیری سازمانی، شایستگی‌های متمایز فنی و عملکرد گمرک. پژوهش‌های مدیریت در ایران، شماره ۱۵، پیاپی ۴، ص ۱۷۵-۱۹۱.

Aktar, S., Sachu, M. K., & Ali, M. E. (۲۰۱۲). The impact of rewards on employee performance in commercial banks of Bangladesh: An empirical study. IOSR Journal of business and Management, ۶(۲), pp ۹-۱۵.

Al Khawaldeh, E. D. (۲۰۲۳). The Impact of Training on Improving Employee Performance: A Case Study on Employees in the Directorate of Education of Ma'an District. International Journal of Professional Business Review, ۸(۱۰), pp ۳۵۲۰- ۳۵۲۰.

Algharibeh, F. I., Almsafir, M., & Alias, R. B. (۲۰۱۴). The relationship between training and employee performance: A case of Jordanian public universities. Journal of advanced social research, ۴(۱۲), pp ۱-۱۵.

Asfaw, A. M., Argaw, M. D., & Bayissa, L. (۲۰۱۵). The impact of training and development on employee performance and effectiveness: A case study of District Five Administration Office, Bole Sub-City, Addis Ababa, Ethiopia. Journal of Human Resource and Sustainability Studies, pp ۳(۰۴), ۱۸۸

Aulia Safitri, F., Lathifah S, A. S., & Usman, O. (۲۰۱۹). The effect of training, discipline, motivation, and satisfaction on employee achievement. Aldinah Suro and Usman, Osly, The Effect of Training, Discipline, Motivation, and Satisfaction on Employee Achievement (January ۱۰, ۲۰۱۹).

Batool, A., & Batool, B. (۲۰۱۲). Effects of employees training on the organizational competitive advantage: Empirical study of Private Sector of Islamabad, Pakistan. Far east journal of psychology and business, ۶(۵), pp ۵۹-۷۲.

Bernstein, G. S. (۱۹۸۲). Training behavior change agents: A conceptual review. Behavior Therapy, ۱۳(۱), pp ۱-۲۳.

Bhatti, M. K., Soomro, B. A., & Shah, N. (۲۰۲۲). Predictive power of training design on employee performance: an empirical approach in Pakistan's health sector. International Journal of Productivity and Performance Management, ۷۱(۸), pp ۳۷۹۲-۳۸۰۸.

Brinkerhoff, R. O. (۲۰۰۶). Increasing impact of training investments: An evaluation strategy for building organizational learning capability. Industrial and commercial training, ۳۸(۶), pp ۳۰۲-۳۰۷.

Cekada, T. L. (۲۰۱۰). Training needs assessment: Understanding what employees need to know. Professional safety, ۵۵(۰۳), pp ۲۸-۳۳.

Cigularov, K. P., & Dillulio, P. (۲۰۲۰). Does rater job position matter in training needs assessment? A study of municipal employees in the USA. International Journal of Training and Development, ۲۴(۴), pp ۳۳۷-۳۵۶.

Dan, I. S., Ayodele, N. C., & Abiodun, O. M. (۲۰۲۰). Recruitment, training and employee productivity in Nigerian customs service. Jurnal Studi Pemerintahan, pp ۱۰۲-۱۲۸.

Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (۲۰۱۹). Factors affecting employee performance: an empirical approach. International journal of productivity and performance management, ۶۸(۱), pp ۱۷۱-۱۹۳.

Elfimova, O., Vorontsova, A., Luzina, T., & Vysotskaya, V. (۲۰۲۳) Future competencies and personnel training for customs authorities: Regional aspect. In E3S Web of Conferences. Vol. ۴۴۹, pp. ۰۷۰۱۳. EDP Sciences.

Elnaga, A., & Imran, A. (۲۰۱۳). The effect of training on employee performance. European journal of Business and Management, ۵(۴), pp ۱۳۷-۱۴۷.

Flegl, M., Depoo, L., & Alcázar, M. (۲۰۲۲). The impact of employees' training on their performance improvements. Quality Innovation Prosperity, ۲۶(۱), pp ۷۰-۸۹

- Gancheva, Z. (۲۰۱۶). Opportunities for improving the process of training of customs officers. *Management of Labour and Safety*, ۴ (۴۶), pp ۱۷۵-۱۸۱.
- Garavan, T., McCarthy, A., Lai, Y., Murphy, K., Sheehan, M., & Carbery, R. (۲۰۲۱). Training and organisational performance: A meta-analysis of temporal, institutional and organisational context moderators. *Human Resource Management Journal*, ۳۱(۱), pp ۹۳-۱۱۹.
- Gegenfurtner, A., Zitt, A., & Ebner, C. (۲۰۲۰). Evaluating webinar-based training: a mixed methods study of trainee reactions toward digital web conferencing. *International Journal of Training and Development*, ۲۴(۱), pp ۵-۲۱.
- Getachew, K. (۲۰۱۷). An assessment of training practices and its implications to employees performance: The case of Ethiopian Revenues and customs authority (Head office) (Doctoral dissertation, St. Mary's University).^{۷۴}
- Ghimire, B., Dahal, R. K., Rai, B., & Upadhyay, D. (۲۰۲۳). Employee performance factors in the Nepalese commercial banks: Insights from emerging markets. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*, ۱۰(۲), pp ۲۹-۴۲.
- Ghosh, P., Prasad Joshi, J., Satyawadi, R., Mukherjee, U., & Ranjan, R. (۲۰۱۱). Evaluating effectiveness of a training programme with trainee reaction. *Industrial and commercial training*, ۴۳(۴), pp ۲۴۷-۲۵۵.
- Ghosh, P., Satyawadi, R., Prasad Joshi, J., Ranjan, R., & Singh, P. (۲۰۱۲). Towards more effective training programmes: a study of trainer attributes. *Industrial and commercial training*, ۴۴(۴), pp ۱۹۴-۲۰۲.
- Kang, D. S., Kim, Y. S., & Lee, D. W. (۲۰۰۶). The Influence of Organizational Justice on Employees' Motivation to Participate in Training: A Quality System Perspective on Human Resource Practices. *International Journal of Quality Innovation*, ۷(۱), pp ۱-۱۹.
- Lau, C., Ford, J., Van Lieshout, R. J., Saperson, K., McConnell, M., & McCabe, R. (۲۰۱۶). Developing mentoring competency: does a one session training workshop have impact? *Academic Psychiatry*, ۴۰, pp ۴۲۹-۴۳۳.
- Luel, T. (۲۰۲۰). Assessment of training practices and challenges in customs commission: The case of Addis Ababa Kality customs branch office (Doctoral dissertation, ST. MARY'S University).^{۹۳}
- Mahmud, K. T., Saira Wahid, I., & Arif, I. (۲۰۱۹). Impact of training needs assessment on the performance of employees: Evidence from Bangladesh. *Cogent Social Sciences*, ۵(۱), pp ۱۷۰۵۶۲۷.
- Mazhisham, P. H., Khalid, M. Y., Nazli, N. N. N. N., Manap, R., & Hussain, N. H. M. (۲۰۱۸). Identification of training needs assessment in organizational context. *IJTMSS*, ۱(۵), pp ۲۰-۳۰.
- Mincer, J. (۱۹۹۱). Job training: costs, returns, and wage profiles (pp. ۱۵-۳۹). Springer Berlin Heidelberg.
- Mollahoseini, A., & Farjad, S. (۲۰۱۲). Assessment Effectiveness on the job training in Higher Education (case study: Takestan University). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, ۴۷, pp ۱۳۱۰-۱۳۱۴.
- Nmadu, T., Idris, A., Aidelokhai, D. I., & Adamu, I. (۲۰۲۱). The effects of training on employee performance in an organization. *Zamfara Journal of Politics and Development*, ۲(۲), pp ۹-۱۹.
- Nwali, N., & Adekunle, M. (۲۰۲۱). Does Training and Development Impact the Employee Performance or another Ritual. *Applied Journal of Economics, Management and Social Sciences*, ۲(۱), pp ۴۲-۴۸.
- Onoriode, O. H., & Samuel, A. P. (۲۰۲۲). Effect of Employee Maintenance and Training Costs on Organizational Performance. *Akwa-Ibom State University Journal of Management Sciences*, ۷, pp ۹۶-۱۰۶.
- Ozkeser, B. (۲۰۱۹). Impact of training on employee motivation in human resources management. *Procedia Computer Science*, ۱۵۸, pp ۸۰۲-۸۱۰.
- Pramono, A. C., & Prahiawan, W. (۲۰۲۲). Effect of training on employee performance with competence and commitment as intervening. *Aptisi Transactions on Management*, ۶(۲), pp ۱۴۲-۱۵۰.
- Purnamasari, W. R., Kambaraa, R., & Haryadi, D. (۲۰۲۳). Aspects of improving employee performance. *Enrichment: Journal of Management*, ۱۲(۶), pp ۴۶۸۵-۴۶۹۱
- Putri, D. K. A., & Hartono, A. (۲۰۲۳). Training, Leadership Style, and Work Environment on Employee Performance: the Role of Work Motivation. *Jurnal Fokus Manajemen Bisnis*, ۱۳(۲), pp ۱۹۸-۲۱۶.

- Rahamusa, W. P., & Mahmudah, N. (۲۰۲۴). The Effect of Leadership and Work Discipline on Employee Performance: A Study in Sinsing Dekorasi Yogyakarta. *International Journal of Business and Applied Economics*, ۳(۲), pp ۲۵۱-۲۶۴.
- Rivaldo, Y., & Nabella, S. D. (۲۰۲۳). Employee performance: Education, training, experience and work discipline. *Calitatea*, ۲۴(۱۹۳), pp ۱۸۲-۱۸۸.
- Salim, N. A., Sutrisno, S., Maango, H., Yusuf, M., & Haryono, A. (۲۰۲۳). Employee performance and the effects of training and the workplace. *Jurnal Darma Agung*, ۳۰(۲), pp ۵۴۹-۵۵۸.
- Saluy, A. B., Abidin, Z., Djamil, M., Kemalasari, N., Hutabarat, L., Pramudena, S. M., & Endri, E. (۲۰۲۱). Employee productivity evaluation with human capital management strategy: The case of covid-۱۹ in Indonesia. *Academy of Entrepreneurship Journal*, ۲۷(۵), pp ۱-۹.
- Van der Klink, M. R., & Streumer, J. N. (۲۰۰۲). Effectiveness of on-the-job training. *Journal of European industrial training*, ۲۶(۲/۳/۴), pp ۱۹۶-۱۹۹.
- Vincent, B. (۲۰۲۳). Training and development in maintaining business resilience and its effectiveness on the performance of employees. *Humanities and social science Peer-Reviewed, Bi-annual, Interdisciplinary UGC CARE List Journal*.
- Wacheke, M. W., & Rosemarie, W. (۲۰۱۹). Systematic approach to training and employee performance of Murang'a county government, Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, ۳(۷), pp ۳۱۸-۳۳۱.
- Yimam, M. H. (۲۰۲۲). Impact of training on employee's performance: A case study of Bahir Dar University, Ethiopia. *Cogent Education*, ۹(۱), pp ۲۱-۳۰۱.
- Zahid Iqbal, M., & Khan, R. A. (۲۰۱۱). The growing concept and uses of training needs assessment: A review with proposed model. *Journal of European Industrial Training*, ۳۵(۵), pp ۴۳۹-۴۶۶.