

طراحی الگوی شایستگی‌های منابع انسانی با رویکرد آینده‌نگاری راهبردی در گمرک جمهوری اسلامی ایران

باقر بابانژاد^۱، محسن طاهری‌دمنه^۲، سامره شجاعی^۳، محمدباقر گرجی^۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۶/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۶/۳۱

چکیده

امروزه اهمیت نقش سرمایه‌های انسانی به عنوان عامل حیاتی و ممتاز برای بقا و موفقیت سازمان‌ها بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است. بنابراین سازمان‌ها در راستای شناسایی و جذب منابع انسانی توانمند باید با تکنیک‌های این اقدام آشنا باشند. شناسایی شایستگی‌ها، زبان مشترک برای توصیف نیازهای هر شغل است و الگوی شایستگی یک ابزار مناسب برای شناخت شایستگی‌ها است. هدف پژوهش ارائه الگوی شایستگی‌های منابع انسانی برای سازمان گمرک با رویکرد آینده‌نگارانه است. شناسایی عوامل موثر بر گمرک از طریق مطالعه کلان‌روندها با روش پویای محیطی (تکنیک PESTEL) و شناسایی پیشران‌ها با تحلیل داده‌ها در نرم‌افزار میک‌مک انجام گردید. سپس، سناریونگاری گمرک آینده با تنظیم پرسشنامه عدم قطعیت و با تحلیل داده‌ها در سناریوویزارد صورت پذیرفت. برای شناسایی شاخص‌های شایستگی منابع انسانی، ضمن بهره‌گیری از سناریوهای مترتب بر گمرک، از روش مصاحبه و برای سنجش مدل از پرسشنامه استفاده گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و آزمون‌های آماری در نرم‌افزارهای SPSS و PLS صورت گرفت. شناسایی عوامل محیطی مؤثر بر سازمان، شناخت پیشران‌ها، عدم قطعیت‌ها و سناریونگاری گمرک آینده می‌تواند پیش‌بینی بلندمدت را بهبود بخشد. نتایج نشان می‌دهد؛ ارزش، دانش و مهارت به عنوان ابعاد مؤثر الگوی شایستگی و ارزش‌های اصلی، شایستگی‌های حرفه‌ای، عملیاتی و مدیریتی به عنوان حوزه‌های (سطوح) الگو شناسایی شده است. تدوین مدل شایستگی با رویکرد آینده‌نگارانه به عنوان راه‌حلی عملی می‌تواند مدیران گمرک را تعریف مهارت‌ها و دانش لازم برای مشاغل، ارزیابی و بهبود عملکرد کارکنان، هم‌راستایی فرآیند مدیریت استعدادها با استراتژی سازمانی یاری رساند.

کلید واژه‌ها: شایستگی منابع انسانی، کلان‌روند، آینده‌نگاری، سناریونگاری، سازمان گمرک

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، واحد علی‌آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی‌آباد کتول، ایران.

^۲ استادیار، گروه مهندسی صنایع و آینده‌پژوهی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

^۳ استادیار، گروه مدیریت، واحد علی‌آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی‌آباد کتول، ایران.

^۴ استادیار، گروه مدیریت، واحد علی‌آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی‌آباد کتول، ایران.

مقدمه

بهترین راه برای ساختن سازمانی که برانزده آینده باشد، ساختن سازمانی است که برانزده انسان باشد (گری همل^۱، ۲۰۰۷). تکنولوژی دائماً در حال تغییر زیست جهان ما را دگرگون کرده است (شرایبیر^۲، ۲۰۱۹) و سرعت تغییر روندها موجب افزایش ابهام در متغیرهای محیطی شده که همه جنبه‌های زندگی بشر را تحت تأثیر قرار داده است (الدباغ و اللوزی^۳، ۲۰۲۰). روندها حاکی از آن است که با گسترش فناوری‌های جدید، انسان‌ها در دهه پیش‌رو تغییرات نوین و چالش‌های غیر قابل‌تصور را در انجام وظایف خود تجربه خواهند نمود (توومیسستو^۴ و همکاران، ۲۰۰۱).

امروزه موفقیت سازمان‌ها به میزان توانایی آن در سازگاری و همگام شدن با رشد سریع فناوری و میزان شناخت عوامل محیطی مؤثر (بهار مقدم و خادمی، ۱۳۹۴) و توانایی در خلق و عرضه دانش در مسیری است که با محیط‌های پویا و متلاطم هماهنگ باشد (لی و همکاران، ۲۰۱۵). البته میزان دستیابی به این موفقیت در انجام چشم‌انداز و مأموریت سازمان بواسطه توانایی، مهارت یا شایستگی منابع انسانی آن تعیین می‌شود (پراباواتی و همکاران، ۲۰۱۸) و سرمایه انسانی سازمان یک شتاب‌دهنده غیرقابل‌تعویض از اثربخشی و پایداری درازمدت است (اسکورکوا^۵، ۲۰۱۶). سازمان‌ها برای ارائه خدمات عالی و ارزشمند به منابع انسانی شایسته نیاز دارند (پورکریمی و همکاران، ۱۳۸۶). البته دستیابی به بهره‌وری کار کارکنان با شایستگی‌های وی تعیین می‌شود (ایکواوالکو^۶ و همکاران، ۲۰۲۰) و پیش‌نیاز قرار داشتن در محیط نامتعادل و پرچالش امروزی، مزه‌زده شدن منابع انسانی به شایستگی‌های متناسب با وظایف آن‌ها در سازمان هست (پورکریمی و همکاران، ۱۳۸۶)، بنابراین شناخت شایستگی‌های منابع انسانی به منظور درک جدیدی از مدیریت نیروی کار در سازمان‌ها ضروری است (شولتز^۷، ۲۰۲۱) لیکن در این مسیر شایستگی‌هایی مناسب منابع انسانی آتی خواهد بود که همسو با کلان‌روندهای مؤثر بر جامعه و سازمان باشد.

بسیاری از سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای برای پیش‌بینی و درک آینده در تلاش هستند (پورو^۸ و همکاران، ۲۰۱۹) به این دلیل که اگر این احتمالاً دهه آینده بسیار متفاوت‌تر از تصور ما هست و سازمان‌های آینده می‌بایست درکی از جهان پسامدرن داشته باشند و بر اساس این شرایط با وضعیت اضطراری یا ثبات جامعه برنامه‌ریزی کنند (مک آردل^۹ و همکاران، ۲۰۰۷). بهره‌گیری از برنامه‌های راهبردی و تکنیک‌های جدید برای آمادگی در مواجهه با آینده و معماری آن راه موفقیت سازمان‌ها در این محیط است (اسکورکوا^{۱۰}، ۲۰۱۶) و سرمایه‌گذاری برای آینده و همگام بودن با دانش روز، نوآوری و تغییر مأموریت سازمان، نیاز به یک راهبرد جدید در پیش‌بینی دارد (جوکار و همکاران، ۱۳۹۸) چون بعید به نظر می‌رسد ثبات درونی شیوه‌ها، الگوهای قدیمی و استراتژی‌های گذشته و یا موجود بتوانند راهگشای آینده‌های مطلوب باشند و بقای سازمان‌ها را در آینده‌ای ناپایدار و غیرقابل‌پیش‌بینی تضمین نمایند (عربانی^{۱۱}، ۱۳۹۳). به این دلیل که رویکردهای سنتی برنامه‌ریزی، برای پیشرفت و توسعه آینده کافی نیست و در مواجهه با عدم قطعیت‌ها و تغییرات محیطی، کارایی خود را از دست می‌دهند (الدباغ و اللوزی^{۱۲}، ۲۰۲۰).

آماده‌سازی افراد برای آینده بسیار فراتر از ایجاد شایستگی موردنیاز برای انجام مؤثر کسب‌وکار است و ما برای برخورد با این دوران چالش‌برانگیز، ایده‌پردازی و شکل دادن و تحقق آینده خود به رویکردی جدید و ابزارهای نوآورانه‌ای برای ایجاد و مدیریت شایستگی نیاز داریم (لونسون^{۱۳}، ۲۰۲۰؛ مک کوا و همکاران، ۲۰۱۹) و آینده‌نگری چنین ابزاری است که برنامه‌ریزان عمومی را قادر می‌سازد تا از روش‌های جدید تفکر، بحث و اجرای برنامه‌های راهبردی سازگار با آینده پیش‌رو استفاده کنند (علام^{۱۴}، ۲۰۱۸). بنابراین در چنین شرایط پویا و توأم با عدم قطعیت، ضرورت آینده‌نگاری راهبردی برای مواجهه با تغییرات احتمالی آینده، بیش از پیش آشکار می‌شود؛ چون آینده‌نگاری راهبردی به سازمان‌ها، اجازه‌ی طرح‌ریزی پایه و اساس مزیت‌رقابتی در آینده را می‌دهد. آینده‌نگاری راهبردی در شناسایی، مشاهده و تفسیر عواملی که باعث ایجاد تغییر می‌شوند و همچنین در تعیین پیامدهای خاص سازمان‌ها و اقدام به پاسخ‌های مناسب کمک می‌کند (شوآرتز^{۱۵} و همکاران، ۲۰۱۹).

ما استدلال می‌کنیم که محیط مؤثر بر سازمان نیز باید مورد توجه قرار گیرد تا تأثیر نتایج استعدادها بر کسب و کار به حداکثر برسد (گیمر^{۱۶} و همکاران، ۲۰۱۷)، برای دستیابی به این مهم ما روندهای گذشته و امروز را مورد مطالعه قرار می‌دهیم، زیرا آن‌ها تغییراتی را در افق نشان می‌دهند که می‌تواند روی اقدامات آینده ما تأثیر بگذارد و برای رسیدن به این مهم لازم است به نحوه ظهور و تغییرات روندهای کلان مؤثر محیطی توجه نمود (یانگ^{۱۷} و همکاران، ۲۰۱۹). تصمیم‌سازان با کمک ابزار آینده‌نگری و تفکر سناریویی به ارائه دیدگاه‌های قابل‌قبول و سازگار به کشف

1. Gary Hamel
2. Schreiber
3. Aldabbagh & Allawzi
4. Tuomisto., et al
5. Lee, C., et al
6. Skorková
7. Ikävalko., et al
8. Schultz
9. Pouru., et al
10. McArdle., et al
11. Skorková
12. Levenson
13. Munawwar, Alam
14. Schweitzer., et al
15. Geimer., et al
16. Yeung

چشم‌اندازهایی درباره موقعیت‌های مرتبط با آینده پرداخته و برای قرن جدید روایت‌های موردنظر خود را ارائه می‌دهند. در این مسیر ما از سناریوها یعنی داستان یا شرح روایت امکان‌پذیر و قابل قبول آینده سازمان بهره می‌بریم (ا اسپانیول و رولاند، ۲۰۱۹) تا بتوانیم از میان حالات ممکن، آینده‌های محتمل را مشخص کرده و مطلوب‌ترین آن‌ها را توصیه نماییم (الدباغ و اللوزی، ۲۰۲۰).

امروزه یکی از چالش‌های نظام اداری در بخش سرمایه انسانی نامناسب بودن نیروی انسانی از جهت تخصص و مهارت متناظر با نیازهای سازمان‌های دولتی است (سیاست‌های کلی نظام اداری، ۱۳۹۳، ۵۷). طبق بند چ برنامه چهارم اجرای سیاست‌های عالی نظام اداری و نقشه راه اصلاح نظام اداری، ایجاد زمینه رشد منابع انسانی و ارتقاء سطح دانش، تخصص و مهارت آنان (بند ۵ سیاست‌های کلی نظام اداری، ۱۳۹۳) و همچنین به‌روز رسانی نظام آموزش مدیران و کارکنان مبتنی بر شایستگی و لزوم استقرار نظام شایستگی مدیران نظام اداری مورد تأکید است (تصویب نامه شورای عالی اداری، ۱۳۹۷) که از دستگاه‌های اولویت‌دار در این طرح گمرک جمهوری اسلامی ایران است.

در تعریف شورای همکاری گمرکی آمده است "گمرک سازمانی است دولتی که مسئول اجرای قانون امور گمرکی، و صول حقوق و عوارض ورودی و صدور و همچنین واردات، ترانزیت و صادرات کالا" می‌باشد. همچنین گمرک مسئول اجرای طیف گسترده‌ای از سیاست‌های دولتی از جمله جمع‌آوری درآمد، رعایت و تسهیل تجارت، مهار مواد ممنوعه، حفاظت از میراث فرهنگی و اجرای قوانین مالکیت معنوی است (ویدو سون، ۲۰۰۷) این سازمان به‌عنوان مرزبان اقتصادی در زمینه واردات و صادرات و ترانزیت کالا مسئولیت نظارتی دارد و با تأکید ویژه بر اعمال ممنوعیت‌ها و محدودیت‌ها از جمله، محدودیت‌های موافقت‌نامه‌های تجاری و تعرفه‌ای از رقابت ناعادلانه ناشی از ورود کالا به بازار داخلی جلوگیری می‌کند (رعیت پیشه و تیزرو، ۱۳۹۵؛ ویدوسون، ۲۰۰۷؛ گوردان، ۲۰۰۷). دولت برای به اجرا درآوردن مناسب برنامه‌ها و سیاست مالی، اقتصادی و اجتماعی خود نیازمند یک گمرک کارآمد و موثر می‌باشد (طباطبایی و ثابتی، ۱۳۸۹) چرا که دامنه اقدامات و خدمات گمرک مستقیم و یا غیرمستقیم بر تمامی آحاد جامعه تأثیرگذار است و نقش گمرک در توسعه اقتصادی، تأمین رفاه و حفاظت از جامعه حائز اهمیت است.

ماده ۲ و ۱۲ قانون امور گمرکی بیان می‌دارد، گمرک ایران در حفاظت از مرزهای کشور، رونق و تثبیت اقتصادی رهبر ملی است. در یک دنیای اقتصادی با رشد مستمر، تحول در گمرک همیشه با مجموعه‌ای از چالش‌ها روبرو است. گمرک باید تشخیص دهد که در آینده ممکن است با طیف وسیعی از عوامل غیرقابل پیش‌بینی و موقعیت‌های غیرمنتظره فراتر از افزایش تحریم‌ها و تنش‌های اقتصادی ناشی از افزایش تجارت، کاهش تعرفه‌ها، رویه‌های سازمانی و تغییرات در قوانین و مقررات مواجه شود (پیترسون، ۲۰۱۷، ۲). با توجه به پویایی برای شناخت عوامل موثر بر گمرک، عوامل مانند: ترویج فرهنگ درستکاری در بین کارکنان و مبارزه با فساد سازمان یافته، انتظارات ذینفعان حوزه تجارت و عموم مردم در دریافت نوع تسهیلات گمرکی، تعدد مرزها و مدیریت مرزی، شفافیت و تسهیل در اجرای قوانین و رویه‌های گمرکی، دستیابی به روش‌های نوین ارزیابی کالا، طراحی متفاوت ساختار سازمانی، جایگاه نقش گمرک به عنوان مسئول ایجاد پنجره واحد تجاری فرامرزی و هماهنگ کننده سازمان-های همجوار در نظارت بر ورود و خروج کالا، نحوه انعطاف‌پذیری و ساده‌سازی فرآیندها، استفاده از تجهیزات و فناوری‌های پیشرفته در جهت تسریع فرآیند ترخیص کالا، تقاضای فرآیندها برای تسهیل و تسریع تجارت مشروع، کمک به اجرای سیاست‌های تامین مالی برای دولت، موفقیت در مدیریت داده‌های بزرگ، همسویی با فناوری و تجهیزات پیشرفته دیجیتال و اینترنت اشیا می‌توانند از مهم‌ترین چالش‌های عمده گمرک در دهه آینده باشند. همچنین کمک به شناخت وضعیت موجود و تبیین وضعیت شایستگی‌های منابع انسانی گمرک ایران در دهه آینده، احسان نیاز به تدوین چشم‌انداز توسعه‌ای برای توانمندسازی منابع انسانی بدلیل تفاوت فاحش انسان‌های سازمانی امروزی و آتی با نسل‌های پیشین، استخدام هدفمند و شناخت نوع منابع انسانی مورد نیاز سازمان و به تبع آن شناسایی شایستگی‌های متناسب با نوع شغل در آینده، تغییر و بازنگری در راهبردها و سیاست‌های قدیمی ساختار گمرک و تغییر ساختار آن از یک سازمان درآمدی و تصدی‌گر به یک سازمان حمایتی - حاکمیتی را می‌توان از ضرورت‌های دیگر این پژوهش ذکر کرد.

روندهای بررسی شده نشان دهند آن است که در آینده پیش‌رو شغل‌ها سفارشی و منحصر به فردتر هستند و در یک سازمان آینده، هر فرد نیاز به انواع شایستگی‌ها مختلف برای موقعیت‌ها و وظایف مختلف دارد. به یقین میزان آمادگی این سازمان در رویارویی با عوامل موثر محیطی به میزان بهره‌مندی از کارکنان شایسته بستگی دارد. البته روندها و جریان‌های تجاری به‌طور مداوم خطرات و فرصت‌هایی را ایجاد می‌کنند که اکوسیستم گمرک را به چالش می‌کشد و گمرک برای همراهی یا مقابله با این روندها سناریوهای متفاوتی را در پیش‌رو خواهد داشت (میلکن، ۲۰۱۹). واقعیت امر این است که گمرک برای ایفای نقش در آینده ضرورت دارد بر اساس روندهای سناریوسازی شده و از کا به رویکرد های جدید، پیرامون‌های توسعه و تحولات آینده را متناسب با قابلیت‌ها و توانمندی‌های جامعه رصد نموده و به‌واکوی مسائل چالش‌برانگیز کنونی و آینده پردازد و برای حضور موفق در آینده برنامه‌ریزی نماید. از آنجایی که این تغییرات به شتاب و تکامل ادامه می‌دهند، برای گمرک ضروری است که اکنون در راستای اصلاحات تحول‌آفرینی که زمینه را برای موفقیت پایدار در آینده فراهم کند گام بردارد.

البته نکته قابل ذکر این است در بسیاری از گمرکات دنیا، اهمیت مفهوم آینده‌نگری در حل مسائل منابع انسانی درک نشده است. در این راستا یکی اقدامات مهم مدیریت منابع انسانی سازمان گمرک، شناسایی و توسعه شایستگی‌هایی است که برای دستیابی به اهداف تعیین شده توسط

6. Spaniol & Rowland

7. Peterson

3. Mielken

سازمان مورد نیاز کارکنان است، بنابراین برای پیاده‌سازی یک سیستم مدیریت سرمایه انسانی مدرن، گمرک نیازمند یک الگوی است که بتواند استعدادها برتر را برای برآوردن نیازهای آتی سازمان جذب، توسعه و حفظ نماید. به عبارتی گمرک برای پیش‌بینی نقش‌ها و مسئولیت‌های منابع انسانی آینده خود می‌تواند یک تمرین با رویکرد آینده‌نگارانه انجام دهد تا بتواند از غافلگیری عوامل محیطی موثر اجتناب نماید (یوسفی خراپیم و همکاران، ۱۳۹۸: ۵۲). در این راستا گمرک ایران می‌بایست بر اساس وظایف و مسئولیت‌های محوله و به‌منظور همسویی با برنامه راهبردی و تحقق سند چشم‌انداز سازمان، برای حرکت در مسیر توسعه و تعالی پایدار با تلاش و برنامه‌ریزی هوشمندانه اقدام نماید. پژوهش حاضر قصد دارد با لحاظ نمودن مبانی ارزشی حاکم بر سازمان و مطابق با اهداف و بیانیه گمرک ایران، در شرایط عدم قطعیت محیطی با رویکرد آینده‌نگارانه، پویا و فعال به بررسی عوامل محیطی موثر، شناخت پیشران‌ها و عدم قطعیت‌های پیش‌روی سازمان بپردازد. این پژوهش در جهت تقویت منابع انسانی مورد نیاز سازمان، با بهره‌گیری از سناریوهای احتمالی مترتب بر گمرک آینده و هماهنگی با نیازهای راهبردی کسب و کار، شایستگی‌های مورد نیاز آتی سازمان را شناسایی و تعریف نموده و آن‌ها را در قالب الگویی برای دهه آینده ارائه نموده است.

چهار چوب نظری پژوهش

شایستگی

واژه شایستگی از طریق کار بویاتزیس^۱ (۱۹۸۲) در رشته مدیریت محبوبیت یافت اما به نظر می‌رسد دیوید مک‌کلاند^۲ (۱۹۷۳) اولین تعریف مناسب را از شایستگی ارائه داد. شایستگی ترکیبی از دانش، توانایی، مهارت و قابلیت‌های رفتاری است که به‌طور مستقیم با عملکرد موثر در یک شغل خاص مرتبط است (اسوانسون و همکاران^۳، ۲۰۲۰) و منجر به موفقیت در شغل می‌گردد (دسلر^۴، ۲۰۱۵). شایستگی رفتارهایی است که افراد با عملکرد برتر در مقایسه با افراد با عملکرد متوسط، آن را با ثبات بیشتری بروز می‌دهند (کوتزاب و همکاران^۵، ۲۰۱۸). امروزه، اصطلاح شایستگی به‌عنوان یک پدیده چندبعدی و بین‌رشته‌ای مورد توجه قرار گرفته، البته نه تنها اصطلاح زبانی، بلکه شناختی، اجتماعی، رفتاری و جنبه‌های فرهنگی را نیز شامل می‌شود (لینسکا، پلاتونوا، اسمیرنوا^۶، ۲۰۱۶). شایستگی‌ها در قلب مدیریت منابع انسانی است و مبانی لازم را برای کارکردهای مختلف مدیریت منابع انسانی اعم از برنامه‌ریزی منابع انسانی، مدیریت گزینش و استخدام، مدیریت استعداد، توسعه شایستگی‌ها، مدیریت عملکرد، مدیریت جایگزینی، نظام ارزشیابی، نظام پرداخت‌ها فراهم می‌نمایند (شفیعی نیک آبادی و همکاران، ۱۳۹۵).

مدل شایستگی

دراگانیدیس و منتزاس^۷ (۲۰۰۶) مدل شایستگی را "لیستی از شایستگی‌هایی که از مشاهده عملکرد رضایت بخش یا استثنایی کارکنان برای یک شغل خاص ناشی می‌شود" تعریف نمودند. مدل شایستگی مانند یک کتاب آموزشی برای استخدام و آموزش و همچنین برای انتخاب یک کارمند، بسیار موثر است (زاک^۸، ۲۰۱۸). مدل شایستگی باید همسو با اهداف و ارزش‌های اساسی سازمان باشد، چرا که بر مبنای ویژگی‌های سازمان خلق می‌شود (زاک، ۲۰۱۸). طراحی چارچوب شایستگی طی مراحل؛ ارتباط، آماده‌سازی، جمع‌آوری داده‌های مربوطه، طراحی، آزمون و پیاده‌سازی صورت می‌گیرد (جانز، ۲۰۱۹)^۹ و مدل‌های شایستگی هسته‌ای (اساسی)، خاص شغل (مدل عملیاتی)، مدل حرفه‌ای، مدل‌های مدیریت و مدل شایستگی سفارشی را می‌توان از جمله مهمترین مدل‌های شایستگی نام برد (زاک، ۲۰۱۸).

کلان‌روندها

اگر روندها ایده‌هایی تاریخی هستند که در بستر زمان شکل می‌گیرند و طی دوره‌هایی طولانی باقی می‌مانند (منون^{۱۰}، ۲۰۱۲). نایزبیت^{۱۱} (۱۹۸۲) اولین فردی بود که اصطلاح "مگا ترند" را معرفی کرد، در این تعریف کلان‌روند به عنوان فرایندهای اجتماعی-اقتصادی یا ساختاری تعریف می‌شود که به آرامی در حال شکل‌گیری هستند، اما به محض وقوع، برای مدتی بر همه زمینه‌های زندگی تأثیر می‌گذارد. این روندها تغییرات اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و تکنولوژیکی بزرگی هستند و به عنوان نشانه‌ای جهت تغییر، توسط گرایش‌های بزرگ هدایت می‌شوند (کاتلر^{۱۲}، ۲۰۰۲).

1. Boyatizis
2. McClelland, David
3. Swanson
4. Dessler
5. Kotzab,
6. Ilinska, Platonova&Smirnova
7. Draganidis & Mentzas
8. Zach
9. <https://smallbusiness.chron.com/types-competency-models-15377.html>
10. Janse, Ben
11. <https://www.toolshero.com/human-resources-hr/competency-framework>
12. Menon, manoj
13. Naisbitt
14. Kotler

کلان‌روندها موتورهای تغییر و منبع اختلال نیز هستند، بنابراین برای شرکت‌ها، دولت‌ها و افراد، تشخیص زودهنگام کلان‌روندها مهم است که این اقدام با توجه به قابل پیش‌بینی نبودن دنیای انسانی، کار دشواری است (لوهمیر^۱، ۲۰۱۶).

نیروهای پیشران^۲

پیشران‌ها مجموعه‌ای از نیروهای شکل‌دهنده آینده هستند که به‌صورت جهانی یا محلی بر آینده‌های مختلف تأثیر می‌گذارد و آن را شکل می‌دهند (البرزی دعوتی و نصراللهی، ۱۳۹۷). ون درهایجن^۳ (۱۹۹۶) بیان می‌دارد نیروهای پیشران موجود در محیط، نحوه برهم‌کنش عواقل و مؤلفه‌های تأثیرگذار در هر پدیده‌ای را تعیین می‌کنند. این مفهوم بیشتر در طراحی سناریوها مورد استفاده قرار می‌گیرد و منظور آن نیروهایی است که بر پیامد رویدادها اثر دارند. این عناصر باعث حرکت و تغییر در طرح اصلی سناریوها شده و سرانجام داستان‌ها را مشخص می‌کنند (دبیرخانه ملی آینده‌نگاری، ۱۳۹۹؛ به نقل از شوارتز، ۱۳۹۰).

آینده‌نگاری

آینده‌نگاری نوعی فرایند سیستماتیک برای نگاه به آینده بلندمدت با هدف شناخت فناوری‌های جدید و تقویت حیطه پژوهش‌های راهبردی است که بیشترین سود و منفعت اقتصادی و اجتماعی را در بردارد (مارتین^۴، ۱۹۹۵). این فرآیند چرخه‌ای است که تقریباً به چهار مرحله محدود کردن تحقیق، بازیابی اطلاعات از منابع مختلف، مستندات و بازخورد، تجزیه و تحلیل و ایجاد آینده‌نگاری تقسیم می‌شود (ژاکوب سن و هیرواز سالو^۵، ۲۰۱۸: ۱۳-۱۲).^۶ آینده‌نگاری به‌عنوان یک گام فعال برای کنار آمدن با عدم اطمینان در محیط سازمانی و فراتر از آن در نظر گرفته می‌شود (کوملوسی^۷ و همکاران، ۲۰۲۰). این اقدام باید برانگیزاننده اندیشیدن در مورد آینده‌های ممکن، همراه با تغییر در اعمال امروزی به‌منظور بهتر شدن و وضعیت در آینده باشد (وچیاتو^۸، ۲۰۱۲). چابک‌سازی سازمان‌ها بخش مهمی از فراتوانایی‌های^۹ آینده‌نگاری محسوب می‌شود (ریسارت و همکاران^{۱۰}، ۲۰۱۴: ۷) به‌گونه‌ای که سازمان‌های چابک، فرهنگ‌های چابک را برای آینده خلق کنند (یونیدو^{۱۱}، ۱۳۸۷). هاینز و بیشاپ در کتاب تفکر درباره آینده، آینده‌نگاری راهبردی براساس یک چارچوب کلی و مرحله‌ای، به شش گام: چارچوب بندی^{۱۱}، پوشش^{۱۲}، چشم‌انداز سازی^{۱۳}، برنامه‌ریزی^{۱۴} و اقدام^{۱۵} طبقه‌بندی نموده‌اند (هاینز و بیشاپ^{۱۶}، ۱۳۹۵). این چارچوب بر جنبه‌هایی تأکید دارد که از نظر خبرگان منتخب برای موفقیت در آینده‌نگاری راهبردی حیاتی هستند.

طراحی سناریو

طراحی سناریو یک ابزار نیرومند برای پیش‌نگری و مدیریت تغییر در سطح صنعت یا سطح محیط است. تفکر سناریویی یک دورنمای راهبردی مورد نیاز در محیط آشوبناک کسب و کار امروز است (لیندگرن و باندهلود، ۱۳۹۰). برنامه‌ریزی بر پایه سناریو ابزاری عملی برای تفکر راهبردی جمعی در سازمان‌ها است، به ویژه هنگامی که عدم اطمینان خارجی زیاد باشد (اسکومیکر^{۱۷}، ۲۰۱۶) به بیان دیگر برنامه‌ریزی سناریو فرصتی را برای پیش‌بینی وضعیت‌های قابل قبول آینده فراهم می‌کند و به تولید استراتژی برای کاهش خطرات، استفاده از فرصت‌ها و جلوگیری از تهدیدهای احتمالی کمک می‌کند (رامیرز و سلین^{۱۸}، ۲۰۱۴). سناریوها داستان‌هایی هستند که چشم‌اندازها و عناصر آینده احتمالی را در قالب روایت‌های بدیلی نشان می‌دهند (رامیرز و همکاران، ۲۰۱۵) و به ما کمک می‌کنند با پیچیدگی شناختی و عدم قطعیت مربوط به آینده کنار بیاییم (ذوالفقار زاده، ۱۳۹۸).

پوشش محیطی

پوشش محیطی یا افقی هنر کاوش و تفسیر سیستماتیک محیط خارجی برای درک بهتر ماهیت محرک‌های عمیق تغییر، روندها و تأثیر احتمالی آن‌ها در آینده سازمان است (کانوی^{۱۹}، ۲۰۱۵). پوشش اغلب بر تحولاتی متمرکز است که در حاشیه تفکر و برنامه‌ریزی فعلی قرار دارند اما ممکن است برای یک سازمان مهم باشند. همچنین می‌تواند پیشرفت‌ها و بینش‌های جدید مربوط به چالش‌های مداوم یک سازمان را شناسایی کند

1. Lohmeyer
- 2 Driver Forces
- 3 .Van Der Heijden
- 4.Martin
5. Jacobsen, Bruno & Hirvensalo Irmeli
- 6 . <https://www.futuresplatform.com/blog/strategic-foresight-vs-competitive-intelligence>
4. Komlossyová
8. Vecchiato
9. Meta-capabilities
10. Rhisiart, Martin ;Miller, Riel ;Brooks, Simon
8. Framing
9. scanning
- 10.Visioning
11. Planning
- 12.Acting
13. Andy Hines & Peter bishop
- 14.Schoemaker
- 15.Ramírez & Selin
16. Maree Conway

(گرینبلات^۱ و همکاران، ۲۰۱۹). ما برای تجزیه و تحلیل کلان محیط سازمان به یک ابزار نیازمندیم، PESTEL^۲ ابزاری ساده و کاربردی برای تجزیه و تحلیل محیط عمومی کسب و کار است که با شناسایی تغییرات محیط خارجی به مدیران کمک می‌کند تا تصمیمات بهتری بگیرند. در ادبیات پوشش، این کار از طریق شناسایی شناسایی روندها و کلان‌روندها و سیگنال‌های ضعیف که ممکن است وقوع ناپیوستگی‌هایی را پیش‌بینی کنند صورت می‌پذیرد (هاینز و بیشاپ، ۱۳۹۵).

تحلیل اثرات متقابل

تحلیل‌های متقاطع روش‌هایی هستند که کمک می‌کنند تا ببینیم که چطور روندها و عملکردهای متفاوت بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند و روابط بین متغیرها در یک سیستم چگونه است (رشیدارده، ۱۳۹۶؛ به نقل از تیشه یار). در تغییرات و پویایی جهان، شناسایی روندها و عوامل مؤثر بر آینده سازمان‌ها را می‌توان با ابزارهایی مانند میک‌مک تحلیل نمود. این نرم‌افزار برای انجام محاسبات پیچیده ماتریس متقاطع طراحی شده است (زالمی، ۱۳۹۲). سناریو ویزارد نیز نرم‌افزاری است که در زمینه سناریونگاری کاربرد دارد و اساس کار آن بر مبنای ماتریس‌های اثر متقاطع است. این ماتریس‌ها به منظور استخراج نظر خبرگان در مورد اثر احتمال وقوع یک حالت از یک توصیفگر بر روی حالتی از توصیفگر دیگر در قالب عبارت‌های کلامی مورد استفاده قرار می‌گیرند و نهایتاً با محاسبه اثرات مستقیم و غیرمستقیم حالت‌ها بر روی یکدیگر، سناریوهای سازگار پیش روی سیستم مورد مطالعه استخراج می‌شوند. هدف این تکنیک تحلیلی بهینه‌سازی سناریوها و قابل‌اطمینان کردن آن‌هاست (دی‌تون و وینگر یک، ۲۰۰۱؛ به نقل از طاهری دمنه و نادری خورشیدی، ۱۳۹۳).

پیشینه تجربی

با دقت و ضرورتی در ادبیاتی که مرور شد آنچه مشاهده نمی‌شود تأکید بر شناسایی شایستگی‌های منابع انسانی با رویکرد آینده‌نگارانه در سازمان گمرک است و این نشان‌دهنده منحصربه‌فرد بودن موضوع است. ما برای رسیدن به یک مدل مطلوب به این نتیجه رسیدیم که با بهره‌گیری از منابع مدل شایستگی پیشین و با نگاهی آینده‌پژوهانه به بررسی مطالعات مرتبط با تدوین مدل شایستگی منابع انسانی گمرک پردازیم که خلاصه‌ای از این مطالعات در جدول ۱ ارائه گردید.

جدول ۱. خلاصه مطالعات و تحقیقات انجام شده در ارتباط با موضوع پژوهش

پژوهشگر	عنوان پژوهش	یافته‌های پژوهش
هوروا ^۴ و همکاران (۲۰۱۹)	شاید شایستگی‌های مدیران سازمان‌های صنعتی	شایستگی‌ها در سه دسته *مدیریتی: (فکر استراتژیک، مدیریت‌ها، نتیجه‌گرایی، رهبری) * بین‌فردی (اتحاد و انسجام، کار تیمی، ارتباطات، اعتماد به نفس و مشتری‌گرایی) * فنی (گرایش به استانداردها و کیفیت، تفکر خلاق، مدیریت منابع انسانی، مدیریت مالی و مدیریت تولید) طبقه‌بندی شدند.
پراجاواتی و همکاران، (۲۰۱۸)	مدل آموزشی مبتنی بر شایستگی برای مدیریت منابع انسانی و توسعه در بخش دولتی	آموزش شایستگی با تمرکز بر سه موضوع مهارت‌ها، شایستگی‌ها و استانداردهای شایستگی با بررسی پنج استراتژی: اسکن سازمان، برنامه‌ریزی استراتژیک، پروفایل شایستگی تجزیه و تحلیل شکاف شایستگی و توسعه شایستگی صورت گرفته است.
هاینز ^۵ و همکاران، (۲۰۱۷)	ساختن استعداد آینده‌نگاری: به سوی یک مدل شایستگی آینده‌نگاری	پنج بعد شایستگی آینده‌نگار شامل: اثربخشی فردی، شایستگی علمی، شغلی، تخصص و شایستگی فنی آینده‌نگاری شناسایی گردید. مهم‌ترین شایستگی (آینده‌نگاری) خود دارای پنج بخش؛ جستجو کردن، پیش‌بینی، داشتن چشم‌انداز، طراحی و سازگار بودن است.
یونکر ^۶ و همکاران، (۲۰۱۶)	چارچوب شایستگی: آینده خود را طراحی کنید	چارچوب شایستگی در هشت ضلع (ارتباطات، ارزش‌های حرفه‌ای، نیروی دانش، رهبری، مدیریت رابطه بین فردی، مهارت‌های فنی - تحلیلی - حل مسئله، بینش استراتژیک ادغام و راه‌حل‌های نتیجه‌گرا) تدوین گردید.
یونسکو ^۷ (۲۰۱۵)	چارچوب شایستگی منابع انسانی	هدف چارچوب همسوسازی مطلوب شایستگی‌ها کارکنان با اهداف استراتژیک سازمان است و مدل دارای سه بخش ارزش‌های هسته‌ای، شایستگی‌های مدیریتی و اصلی است.

1. Greenblott

2. Political, Economic, Social, Technological, Environmental, legal

3. Deaton & Winegreake

4. Horváthová

5. Hines

6. Junker

7. UNESCO (The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization)

این چارچوب بر پایه مجموعه‌ای از ارزش‌ها، مهارت‌ها و دانش، برای کمک به بهبود نتایج کسب‌وکار، حمایت از توسعه نیروی کار و عملکرد بهتر سازمانی در گمرکات اروپا است که در لایه‌های مختلف ارزش‌های اصلی، شایستگی‌های مدیریتی، حرفه‌ای و عملیاتی تدوین گردید.	چارچوب شایستگی‌های گمرکی اتحادیه اروپا	کمیسیون مالیات و گمرک اتحادیه اروپا ^۱ ، (۲۰۱۴)
متخصصان منابع انسانی برای مقابله با فضای کسب‌وکار امروزه باید دارای شش شایستگی اساسی؛ موقعیت‌یاب استراتژیک، فعال معتبر، ظرفیت ساز، قهرمان تغییر، یکپارچه ساز و خلاق منابع، طرفدار فناوری باشند.	استعدادهای منابع انسانی و شایستگی‌های جدید منابع انسانی	دیو اولریش ^۲ و همکاران، (۲۰۱۲)
مدل شایستگی شامل دو بخش ارزش‌های اصلی و انواع شایستگی‌ها است. ابعاد مدل یونیدو؛ مهارت‌ها، دانش و خصوصیات شخصی افراد است و مدل به شایستگی‌های مدیریتی، عمومی و فنی یا عملکردی تقسیم شده است.	مدل شایستگی‌ها سازمان توسعه صنعتی ملل متحد (یونیدو)	یونیدو، (۲۰۰۲)
شایستگی‌های شناسایی شده مدل در چهار لایه، مهارت‌های پایه، مهارت‌های مدیریتی و شایستگی‌های عمومی و لایه حوزه شایستگی تخصصی سازمان مربوطه تقسیم شده است.	طراحی مدل شایستگی مدیران و کارکنان	پورعا بدی و همکاران، (۱۳۹۵)
الگوی شایستگی مدیران در چهار بعد؛ مهارت، دانش، ارزش و ویژگی‌های فردی تدوین گردید که هر بعد در قالب چندین شاخص طبقه‌بندی شده است.	الگوی قابلیت‌های راه‌بردی مدیران میانی دولتی	ابراهیم شیخ و زاهدی، (۱۳۸۹)
مدل مفهومی در چهار مولفه؛ مهارت، دانش، توانایی، نگرش و انگیزش معرفی شده و شایستگی‌های مدیران در پنج خوشه اصلی توانایی‌های فکری و ذهنی، خصوصیات عملکردی و اجرایی، دانش و آگاهی، مهارت‌های ارتباطی و میان‌فردی و ویژگی‌های شخصیتی طبقه‌بندی گردیده است.	ارائه مدل شایستگی در توسعه منابع انسانی	درگاهی و همکاران، (۱۳۸۹)

البته همیشه ندهایی در خصوص الگوهای قبلی و موجود مورداستفاده در سازمان وجود دارد، چرا که تمامی الگوهای عنوان شده با توجه به خاستگاه خود، برای بخش خاص و معینی تدوین شده‌اند؛ از این رو نمی‌توان از آن‌ها در تمامی ساختارها و سازمان‌ها استفاده کرد. در این پژوهش، برای دستیابی به اهداف، پژوهش‌های پیشین مرتبط با موضوع پژوهش مورد بررسی قرار گرفته است که مطالعات مشابه انجام شده را می‌توان در دو گروه دسته‌بندی کرد؛ یافته‌های گروه اول تا حدودی با اهداف پژوهش ما همسو است ولی تکنیک دستیابی به نتایج با روش‌شناسی متفاوتی صورت گرفته است. گروه دوم مطالعات پیشینه با روش‌شناسی مشابه به بررسی موضوعاتی پرداختند که الزاماً اهداف این پژوهش‌ها ممکن است با موضوع این پژوهش یکسان نبوده باشد ولی تأملی بر مطالب این پژوهش‌ها، اصول و مسیر دستیابی به اهداف را به درستی طراحی نموده‌اند.

ارزش استفاده از روش آینده‌نگاری این است که روش ضابطه‌مندی را برای تصویرسازی از آینده شایستگی‌های مورد نیاز کارکنان آینده فراهم می‌سازد. تکنیک‌های آینده‌نگری تصاویری از آینده را به روش کنترل شده روش تولید می‌کنند (هاپتمن و اشتاینمولر^۳، ۲۰۱۸) و سازمان‌ها از آینده‌نگاری به منظور درک بهتر فرصت‌ها و انتخاب‌ها استفاده می‌کنند (جاکوبسن و هیرونسالو^۴، ۲۰۱۹) تا یک موقعیت قوی‌تری را که سبب نموده و استراتژی متناسب با آینده را ایجاد کنند (روهربرگ^۵، ۲۰۱۰).

شناسایی عوامل محیطی مؤثر بر سازمان گمرک و شناخت پیشران‌ها و عدم قطعیت‌ها و سناریو نگاری حالات عدم قطعیت می‌تواند پیش‌بینی بلندمدت را بهبود بخشد، بنابراین داشتن یک الگوی شایستگی به سیستم منابع انسانی کمک می‌کند که در یابند کارکنان سازمان باید چه چیزهایی را بدانند، بفهمند و قادر به انجام آن باشند. و ضمن بهره‌گیری از یک استاندارد حرفه‌ای مبتنی بر شایستگی، چشم‌انداز شغلی بهتر، توسعه حرفه‌ای کارکنان، انعطاف‌پذیری شغلی، شفافیت و ارتباطات شفاف و مبتنی بر قوانین را بهبود بخشید. همچنین بهره‌گیری از رویکرد آینده‌نگاری در حوزه شایستگی‌های منابع انسانی می‌کوشد تا با روش‌های موثر از جمله تحلیل اثرات متقابل و یا سناریو نگاری، روابط علت-معلولی بین شاخص‌های تاثیرگذار بر موضوع و روندهای عمده شکل دهنده آینده و سناریوهای محتمل، درک روشنی از آینده سازمان آرایه نماید و بر این مبنا نسبت به شناسایی مهمترین شایستگی‌های متناسب برای کارکنان آینده اقدام نماید.

در بررسی چارچوب‌های شایستگی‌های عمومی سازمان‌ها مشخص گردیده است که با توجه به نوع فعالیت سازمان‌ها، ابعاد، سطوح و حوزه‌های شایستگی اولویت‌های مربوط به خود را دارند، اولین گام در طراحی یک الگوی شایستگی عبارت از تعیین ابعاد و سطوح (حوزه) مورد استفاده شایستگی‌ها است. بنابراین در الگوهای مختلف پیشینه معمولاً شایستگی مجموعه‌ای از ارزش‌ها، دانش، مهارت‌ها و انگیزه‌ها، خصایص رفتاری،

1 . EC.europa.eu/taxation_customs/eu-training/eu-customs-competency-framework_en

2. Ulrich

3 . Hauptman& Steinmüller

4 . Jacobsen & Hirvensalo

5 . Rohrbeck

نگرش‌ها یا علاقه‌مندی‌ها و قابلیت‌های یک فرد تعریف شده است. در یک سازمان مانند گمرک برای در یک شغل مهم کن است به چند نوع شایستگی نیاز باشد. بنابراین الگوی نظری پیشنهاد شده از نظر تشابه، تلفیقی از چند الگوی شایستگی منابع انسانی سازمان توسعه صنعتی ملل متحد، یونسکو و چارچوب شایستگی گمرک اروپا با انجام تغییرات متناسب با شرایط گمرک آینده است. ابعاد شناسایی شده این الگو برگرفته از تعریف شایستگی بوده که دارای سه بعد دانش، مهارت، ارزش و نگرش است، ضمناً الگو با در نظر گرفتن سلسله مراتب وظایف گمرکی در سازمان، چهار حوزه ارزش‌های اصلی، شایستگی‌های حرفه‌ای، عملیاتی و مدیریتی را نیز در برمی‌گیرد.

روش شناسی پژوهش

این پژوهش بر اساس طرح تحقیق توصیفی-پیمایشی است و از نظر ماهیت، بر اساس روش‌های جدید علم آینده‌نگاری، تحلیلی و اکتشافی است. تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه اجرا پیمایشی است که با استفاده ترکیبی از مدل‌های کمی و کیفی در سه مرحله انجام گرفته است.

در اولین مرحله پژوهش، برای شناسایی مهمترین عوامل کلیدی و پیش‌رسان‌های مؤثر بر گمرک آینده، گردآوری داده‌ها اولیه با روش اسنادی و کتابخانه‌ای صورت پذیرفت. به عبارتی ابتدا با مطالعه متون حدود ۱۰۰ کلیدواژه به روش پویش محیطی و با تکنیک PESTEL (دسته‌بندی‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناورانه، محیطی و قانونی) بررسی و کلان‌روندهای مؤثر بر گمرک به عنوان یک سیستم شناسایی و طبقه‌بندی شدند. سپس نمونه خبرگانی از گمرک به روش هدفمند و با تکنیک گلوله برفی انتخاب شدند تا روندها (عوامل) شناسایی شده را در قالب روش دلفی مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند. با اولویت بندی متغیرهای اولیه توسط خبرگان، پرسشنامه تحلیل اثرات متقابل با ۳۰ عامل تدوین گردید. این خبرگان بر توانمندی سنجش ابزار اندازه‌گیری نیز صحت گذاشتند. سپس میزان ارتباط میان این متغیرها با حوزه مربوطه که توسط خبرگان تشخیص داده شد (تاثیرگذاری و تاثیرپذیری متغیرهای ماتریس تحلیل اثرات متقابل بر یکدیگر) در پهل خبرگان گمرکی با حضور ۸ نفر مورد قضاوت و وزن دهی قرار گرفت.

برای بررسی تاثیرات متقابل رویدادها و روندهای مؤثر بر یکدیگر، داده‌های حاصل از ارزشگذاری عوامل به روش تحلیل ساختاری در نرم افزار MICMAC مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای اینکه داده‌ها به پایایی قابل اعتمادی برسند تعداد تکرار ۴ با صورت گرفت. ضمن آن که در چه پرشدگی ماتریس با ضریب بالای نود درصد حاکی از روایی بالای پرسشنامه و پاسخ‌های آن است. با بررسی خروجی مدل تحلیل ساختاری، نمودارهای تاثیرگذاری و تاثیرپذیری و نقشه‌های تاثیرات مستقیم و غیر مستقیم حاصل متغیرها در سیستم، متغیرهای راهبردی و نیروهای پیش‌رسانها مؤثر بر آینده سازمان گمرک شناسایی شدند.

در مرحله دوم پژوهش، برای سناریونگاری گمرک آینده، ابتدا با مشورت با استاتید دانشگاهی حالت‌های پیش‌رسان‌های شناسایی شده بر اساس وضعیت‌های احتمالی پیش روی آینده بررسی و پرسشنامه عدم قطعیت تنظیم گردید. سپس حالات پیش‌رسانها (میزان تاثیر رخداد یک حالت بر حالت دیگر) که در طیفی از شرایط مطلوب تا نامطلوب و بر حسب درجه اهمیت و احتمال وقوع در یک ماتریس اثرات متقابل طبقه‌بندی شده و توسط ۱۲ نفر از خبرگانی که بصورت هدفمند و با تکنیک گلوله برفی انتخاب شدند مورد قضاوت و وزن دهی قرار گرفت. داده‌های حاصل بر مبنای تحلیل سناریو و با تکنیک عدم قطعیت بحرانی با بهره‌گیری از نرم‌افزار Scenario Wizard مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت تا بهینه‌سازی سناریوها و قابل اطمینان کردن آنها فراهم گردیده و سناریوهای بالاترین سازگاری درونی به دست آیند. به عبارتی با بررسی سناریوهای احتمالی شناسایی شده، سازگارترین و مطلوبترین سناریوهای گمرک آینده شناسایی و نامگذاری گردید.

در مرحله سوم پژوهش، برای شناسایی شایستگی‌های متناسب نیروی انسانی گمرک آینده دو بررسی صورت گرفت، در بخش کیفی برای شناسایی و سنجش ابعاد، حوزه‌ها، شاخص‌ها و گویه‌های شایستگی؛ گردآوری داده با بررسی اسناد آرشیوی و کتابخانه‌ای انجام و با بهره‌گیری از سناریوهای مترتب بر گمرک، پرسشنامه نیمه ساختار با ۱۴ سؤال تنظیم و برای بررسی روایی آن از اساتید دانشگاهی و خبرگان حوزه پژوهش گمرک ایران مشورت گردید. سپس با روش نمونه‌گیری هدفمند و با تکنیک گلوله برفی مصاحبه‌ای با مشارکت ۱۷ نفر از خبرگان آینده‌پژوهی، مدیریت و گمرکی صورت پذیرفت. برای اطمینان پذیری (قابلیت اعتماد) داده‌های کیفی، گردآوری اطلاعات در مصاحبه با خبرگان تا حد اشباع نظری ادامه یافت. تحلیل داده‌های کیفی مرحله مصاحبه با روش تحلیل مضمون انجام گردید تا بر اساس کدها و تم‌های اصلی و فرعی دسته بندی و شناسایی ابعاد و مولفه‌های مدل پیشنهادی صورت گیرد.

برای تعیین حجم نمونه جامعه آماری بخش کمی از فرمول کوکران استفاده شد. با توجه به تعداد پست‌های سازمانی گمرک ایران که حدود ۶۴۹۰ نفر می‌باشد، حجم نمونه با درصد خطای ۵٪ حدود ۳۶۳ نفر در نظر گرفته شد. برای رتبه‌بندی میزان اهمیت شاخص‌های حاصل از بخش مصاحبه و سنجش مدل بصورت پیمایش، پرسشنامه‌ای طیف لیکرت بسته پنج سطحی با ۱۳۹ سؤال تنظیم و با روش تصادفی ساده و بصورت آنلاین در جامعه آماری (کلیه کارکنان گمرکات کشور) توزیع گردید. برای حصول اطمینان از روایی محتوایی ابزارهای گردآوری داده‌ها، پرسشنامه برای چند تن از استادان ارسال و پس از دریافت بازخورد از این خبرگان، اصلاحات لازم صورت گرفته و پرسشنامه نهایی گردید. ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده با نرم افزار SPSS گویای پایایی مناسب پرسشنامه و مولفه‌های آن است.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از هر دو روش آمار استنباطی و آمار توصیفی استفاده گردید. به منظور توصیف داده‌ها و تلخیص خصوصیات مفاهیم و مولفه‌ها و برای پی بردن سنجش متغیرها از جمله رتبه‌بندی و اهمیت ابعاد و مولفه‌ها از آمار توصیفی در نرم‌افزار SPSS استفاده گردید. بررسی

روابط بین متغیرها و تحلیل الگوی ساختاری و برازش مدل با روش مدلسازی معادلات ساختاری و با تکنیک حداقل مربعات جزئی در نرم افزار (PLS) صورت پذیرفت. در این پژوهش رتبه‌بندی متغیرها با آزمون فریدمن و تعیین سطح معنی‌داری متغیرها با انحراف معیار و آزمون تی صورت گرفت. بررسی روابط بین متغیرهای پنهان و آشکار با تحلیل عامل تأییدی و بررسی روابط بین متغیرهای پنهان با یکدیگر با استفاده از شاخص ضریب تعیین و ضریب مسیر و با روش تحلیل مسیر صورت پذیرفت. بررسی پایایی پرسشنامه از آزمون الفای کرونباخ و پایایی مرکب، برای آزمون روایی مدل اندازه‌گیری در روایی همگرا با معیار روایی تأییدی و متوسط واریانس استخراج شده (AVE) و همچنین در روایی تأییدی مدل، از بارهای عاملی استفاده گردید. در بررسی روایی واگرایی مدل از آزمون فورنل-لاکر و برای تحلیل الگوی پژوهش از روش تحلیل مسیر بهره گرفته شد، ضمناً برای ارزیابی مدل کلی پژوهش نیز از شاخص نیکویی برازش یا (GOF) استفاده گردید.

یافته‌های پژوهش

در راستای دستیابی به پاسخ پرسش اصلی تحقیق فرآیند انجام پژوهش در سه مرحله صورت گرفته و منجر به یافته‌های ذیل شده است. اولین یافته پژوهش حاضر یک یافته روش‌شناسانه بود، به عبارتی بسیاری از مدل‌های پیشینه تحقیق بر مبنای زمان حال تدوین شده است ولی در این پژوهش مبنای اقدام زمان آینده است و هدف پیش‌روی پژوهش دهه آینده است. البته در این پژوهش ضمن بررسی عوامل مؤثر بر آینده گمرک، به بررسی سناریوهای محتمل آینده گمرک از انبوه توانایی‌ها و قابلیت‌های موجود و قابل پیش‌بینی؛ بدیل‌های باورپذیرتر و عمومی‌تر که احتمال وقوع دارند پرداخته و سپس مورد ارزیابی و واکاوی قرار گرفته است. سپس ضمن بهره‌گیری از این سناریوها، شایستگی‌های بالقوه مطلوب و توانایی‌هایی با وضعیت مشابه یا متفاوت با امروز که در آینده امکان تحقق بیشتری دارند را شناسایی نموده است.

شناسایی عوامل و پیشران‌های مؤثر بر گمرک آینده

شناسایی عوامل مؤثر بر گمرک آینده با روش پویا محیطی از طریق شناسایی دو عامل اصلی یعنی شناسایی کلان‌روندها و سیگنال‌هایی که ممکن است وقوع ناپوستگی‌هایی را پیش‌بینی کنند با استفاده از روش تحلیل تأثیرات متقابل و بررسی تأثیرگذاری مستقیم و غیرمستقیم پیشران‌ها صورت پذیرفت. در این اقدام ابتدا ضمن شناسایی کلان‌روندهای سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناوری، محیطی و قانونی، فهرستی از مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر منابع انسانی و با اهمیت در صنعت گمرک شناسایی گردید. اولویت‌بندی متغیرهای اولیه برای یافتن مؤثرترین عوامل تأثیرگذار بر سازمان گمرک در جدول ۲ منجر به طراحی ماتریس تحلیل اثر متقابل با ۳۰ عامل گردید. اثرگذاری و اثرپذیری عوامل ماتریس توسط خبرگان سازمانی بر مبنای تجزیه و تحلیل PESTEL مورد وزن‌دهی قرار گرفت. در این مرحله برای اینکه داده‌ها به پایایی قابل‌اعتمادی برسند تعداد تکرار ۴ بار صورت گرفت که درجه پراش ماتریس با ضریب ۹۱.۸۸ درصد حاکی از روایی پرسشنامه است. سپس داده‌ها و روابط این متغیرها در نرم‌افزار میک‌مک مورد سنجش قرار گرفته است که منجر به شناسایی ۱۳ عامل راهبردی مؤثر در جدول ۳ گردید.

جدول ۲. لیست اولیه از متغیرهای شناسایی شده مؤثر بر گمرک

متغیرها اولیه	دسته‌بندی (PESTELI)
آزادسازی تجارت و رفع موانع عضویت در سازمان جهانی گمرک، تعدد مرزها و مدیریت مرزی، مسائل اجتماعی، تفاوت‌های فرهنگی و سیاست خارجی، جرائم بین‌المللی و تروریسم.	عوامل سیاسی
جهانی‌سازی، حسابرسی پس از ترخیص، قاچاق، پنجره واحد تجارت، فرامرزی.	عوامل اقتصادی
فرهنگ درستی‌کاری و مبارزه با فساد، ذینفعان و انتظارات عمومی، نیروی کار آینده - ابر انسانی، گمرک مجازی، الکترونیکی و موبایلی، سازمان‌های هم‌جوار گمرک، سیستم آموزش	عوامل اجتماعی
زیرساخت‌های فنی نرم‌افزاری و سخت‌افزاری، فناوری و تجهیزات پیشرفته دیجیتال و اینترنت اشیا، مدیریت داده‌های بزرگ - داده‌کاوی و متن‌کاوی، سیستم بارکد - کدهای بین‌المللی محصول، هوش مصنوعی، بلاکچین، سیستم تشخیص هویت	عوامل فناوری
تغییرات آب‌وهوا، اقلیم، سفر و حمل‌ونقل	عوامل محیطی
سازمان جهانی گمرک، شفافیت قوانین و تسهیل رویه‌های گمرکی، سیستم تعرفه‌بندی و ارزش‌گذاری کالا، مدیریت ریسک، روش‌ها و تجهیزات نوین ارزیابی کالا، طراحی متفاوت ساختار سازمانی، شرکت‌های بازرسی کننده کالا	عوامل قانونی
منبع: یافته‌های پژوهشگر - خروجی تحلیل اثرات متقاطع	

عوامل کلیدی به دلیل امکان کنترل اثرگذاری زیاد آن‌ها بر یک سیستم، دارای اهمیت راهبردی هستند و به‌عنوان متغیرهای راهبردی شناخته می‌شوند. پس از تشخیص این عوامل لازم است نیروهای پیشران هم احصا شود، بنابراین بر اساس خروجی‌های مدل تحلیل ساختاری و تحلیلی نمودار تأثیرگذاری و تأثیرپذیری خروجی میک‌مک (جدول ۳)، چهار عامل؛ ذینفعان و انتظارات عمومی، فرهنگ درستی‌کاری و مبارزه با فساد، شفافیت قوانین و تسهیل رویه‌های گمرکی، گمرک مجازی، الکترونیکی و موبایلی به‌عنوان نیروهای پیشران مؤثر بر آینده سازمان گمرک شناسایی شدند. طبق خروجی سیستم این پیشران‌های شناسایی شده بیشترین تأثیرگذاری را بر آینده سازمان خواهند داشت.

جدول ۳. شناسایی متغیرهای راهبردی و پیشران‌ها مؤثر بر آینده گمرک

پیشران‌ها	دسته‌بندی	نام اختصاری	متغیرهای راهبردی
ذینفعان و انتظارات عمومی	اجتماعی	Stakeholder	ذینفعان و انتظارات عمومی
فرهنگ درستکاری و مبارزه با فساد	اجتماعی	Integrity	فرهنگ درستکاری و مبارزه با فساد
شفافیت قوانین و تسهیل رویه‌های گمرکی	قانونی	Facility	شفافیت قوانین و تسهیل رویه‌های گمرکی
	سیاسی / قانونی	WTO	آزادسازی تجارت و رفع موانع عضویت در سازمان جهانی تجارت
	اقتصادی / قانونی	Trafficking	قاچاق
	قانونی	Risk-M	مدیریت ریسک
	اقتصادی / قانونی	Audit	حسابرسی پس از ترخیص
گمرک مجازی، الکترونیکی و موبایلی	فناوری	Customs	گمرک مجازی، الکترونیکی و موبایلی
	فناوری	Data-M	مدیریت داده‌های بزرگ - داده‌کاوی و متن‌کاوی
	فناوری	Technology	فناوری و تجهیزات پیشرفته دیجیتال و اینترنت اشیا
	فناوری	Soft-Hard	زیرساخت‌های فنی نرم‌افزاری و سخت‌افزاری
	فناوری	Artificial	هوش مصنوعی
	فناوری	Block Chain	بلاکچین

منبع: یافته‌های پژوهشگر از خروجی تحلیل اثرات متقاطع

سناریونگاری گمرک آینده

در تدوین سناریو، علاوه بر ارزش داده‌های ماتریس عدم قطعیت، شفاف‌سازی درباره عدم قطعیت‌های پژوهش کمک می‌کند تا ما به‌تر سناریو را ترسیم کنیم، به عبارتی ما با تنظیم یک ماتریس تاثیر متقابل به تحلیل دقیق وضعیت پیش‌روی گمرک و تعریف وضعیت‌های احتمالی پرداخته ایم. شناخت صحیح پیشران‌ها و چگونگی تاثیر نیروهای پیشران و حالت‌های مختلف بر یکدیگر لازمه اصلی تدوین سناریو، مسیر حرکت و نقشه داستان سناریوی گمرک آینده است.

با توجه به روند فرآیند آینده‌نگاری و تأکید بر تنظیم پرسشنامه عدم قطعیت، نوع سناریونگاری پژوهش، تحلیل اثرات متقابل است. یافته‌های جدول ۳ نشان می‌دهد هر پیشران اصلی حاصل جمع‌بندی خوشه‌ای از عوامل راهبردی هستند که دارای چند ویژگی از جمله، بیشترین اهمیت و تاثیرگذاری، بیشترین عدم قطعیت و پیش‌بینی‌ناپذیری و استقلال نسبی نسبت به سایر پیشران‌ها هست. در این پژوهش بررسی گردید که چگونه شناخت عدم قطعیت‌ها و سناریونگاری حالت‌های آن می‌تواند پیش‌بینی بلندمدت را بهبود بخشد. معرفی روندهای مؤثر و شناسایی پیشران‌ها درک عمیق‌تری به تصمیم‌گیرندگان صنعت گمرک خواهد بخشید تا دریابند کدام سناریو ممکن است برای آینده گمرک رخ می‌دهد تا بتوانند با برنامه‌ریزی مؤثر و راهبردی آمادگی لازم برای مواجهه با آینده را داشته باشند.

در پروژه‌های سناریونگاری توجه به این نکته ضروری است که ارزش سناریوها به دقیق بودن آن‌ها نیست، بلکه به برقراری رابطه علی و معلولی منطقی بین متغیرها و رخدادها است که شناخت صحیح نسبت به آینده را بوجود می‌آورد. در واقع فرض‌های مطرح شده تصاویری از آینده‌های ممکن و باورپذیر پیش‌روی گمرک را متصور می‌شود و برای کمی کردن سناریوها، با در نظر گرفتن وضعیت هر کدام از چهار پیشران تأثیرگذار در دنیای واقعی جایگشت‌ها و حالت‌های مختلفی در نظر گرفته می‌شود.

جدول ۴. نیروهای پیشران، وضعیت‌ها و فرض‌های احتمالی پیش‌روی آینده سازمان گمرک

نام اختصاری	نیروهای پیشران	وضعیت	شرح وضعیت
Stakeholder	ذینفعان و انتظارات عمومی	A1	انتظارات عمومی سطح بالا و ذینفعان پیگیر
		A2	کاهش انتظارات عمومی و عدم مشارکت ذینفعان
Integrity	فرهنگ درستکاری و مبارزه با فساد	B1	گمرک سالم، پیشرو در فرهنگ درستکاری و مبارزه با فساد
		B2	ادامه وضع موجود
		B3	کاهش پاک دستی و اعتماد عمومی در گمرک
Facility	شفافیت قوانین و تسهیل رویه‌های گمرکی	C1	گمرک شفاف با رویه‌های گمرکی آسان
		C2	ادامه وضع موجود
Customs	گمرک مجازی، الکترونیکی و موبایلی	D1	گمرک کاملاً مکانیزه، الکترونیکی و هوشمند

گمرک دست‌به‌عصا در استفاده از فناوری	D2	
ماخذ: یافته‌های پژوهشگر		

با توجه به شرح وضعیت هر سناریو در جدول ۴ سه فرض؛ خوش‌بینانه (رنگ سبز)، بینابین (رنگ زرد) و بدبینانه (رنگ قرمز) در نظر گرفته شد و حالات پیش‌ران‌ها در ۹ وضعیت پرسشنامه عدم قطعیت در طیفی از شرایط مطلوب تا نامطلوب و برحسب درجه اهمیت و احتمال وقوع، تو سط ۱۲ نفر از خبرگان وزن‌دهی گردید. پس از تحلیل داده‌ها در نرم‌افزار سناریو ویزارد امکان استخراج سناریوهایی با احتمال ضعیف و سناریوهایی با احتمال سازگاری و انطباق بالا فراهم شده است. واریانس‌های هر کدام از جایگشت‌های وارد شده در ماتریس تأثیر متقابل در نرم‌افزار نشان‌دهنده ارزش پایداری است. میزان اعداد جدول ۵ نشان‌دهنده این است که روابط بین حالت متغیرها متناسب بوده و از یک منطلق خاصی پیروی می‌کنند، همچنین ارزش پایداری با میزان تأثیر کلی رابطه مستقیم دارد. در این پژوهش خروجی نرم‌افزار منجر به شناسایی ۸ سناریوی احتمالی گردید که بواسطه نمره اعتبارسنجی خبرگان، از بین آن‌ها دو سناریوی (جدول ۵) با بالاترین سازگاری درونی به‌عنوان محتمل‌ترین سناریوهای آینده گمرک تدوین و نام‌گذاری گردید.

جدول ۵. سناریوهای خروجی - پایداری و میزان تأثیر در هر سناریو

سناریوی دوم	سناریوی اول	وضعیت‌های هر سناریو
A2 کاهش انتظارات عمومی و عدم مشارکت ذینفعان	A1 انتظارات عمومی سطح بالا و ذینفعان پیگیر	ذینفعان و انتظارات عمومی
B3 کاهش پاک دستی و اعتماد عمومی در گمرک	B1 گمرک سالم، پیشرو در فرهنگ درستکاری و مبارزه با فساد	فرهنگ درستکاری و مبارزه با فساد
C2 ادامه وضع موجود	C1 گمرک شفاف با رویه‌های گمرکی آسان	شفافیت قوانین و تسهیل رویه‌های گمرکی
D2 گمرک دست‌به‌عصا در استفاده از فناوری	D1 گمرک کاملاً مکانیزه، الکترونیکی و هوشمند	گمرک مجازی، الکترونیکی و موبایلی
۴	۱۰	میزان پایداری
۱۷	۳۱	میزان تأثیر کلی
ماخذ: یافته‌های پژوهشگر - خروجی نرم‌افزار سناریو ویزارد		

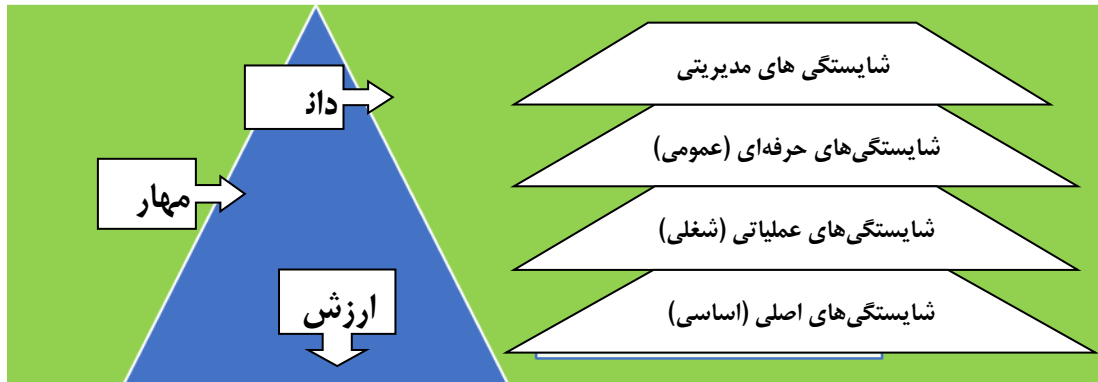
یافته‌ها جدول ۵ نشان می‌دهد دو سناریوی؛ "وضعیت موجود" و "تغییر انطباقی"، محتمل‌ترین سناریوهای دهه آینده گمرک خواهند بود و آشنایی با روایت هر سناریو و مقایسه مطلوبیت آن‌ها، می‌تواند مبنایی برای طراحی اقدامات آینده گمرک ایران باشد. اگر چه این دو سناریو باورپذیرترند لیکن هر کدام با توجه به شرایط و عوامل مؤثر بر سازمان گمرک در دهه آینده احتمال و پتانسیل تحقق دارند. اما این که کدام روایت ارائه شده داستان آینده گمرک خواهد بود بستگی به برنامه‌ریزی کلان‌مدیران گمرک در امروز دارد. همچنین انتخاب صحیح یا نادرست مسیر حرکت یک پروژه آینده‌نگاری در سازمان، علاوه بر حمایت‌های سیاسی و اقتصادی مدیران به سایر شرایط محیطی تعیین‌کننده محقق شدن نوع سناریوهای احتمالی نیز بستگی دارد.

سناریوی خوش‌بینانه پژوهش (تغییر انطباقی) بیان می‌دارد گمرک آینده در اجرای ارائه خدمات مطلوب به ذینفعان، دارای یک ساختار نیروی انسانی شایسته و توانمند با قوانین و مقررات گمرکی شفاف است که ضمن تسهیل رویه‌های گمرکی، روان‌سازی فرآیندها، ساده‌سازی تشریفات ترخیص کالا و برون‌سپاری برخی از کارکردهای گمرک به بخش خصوصی، بر ساختار و عملکرد سازمانی چابک تأکید می‌نماید. گمرک با ارائه آموزش‌های لازم نسبت به ایجاد ظرفیت انسانی متناسب با فعالیت سازمانی اقدام و از در دسترس بودن کارکنان با شایستگی‌های مناسب برای هر حوزه کاری اطمینان حاصل نموده و مشتری‌مداری، صداقت و درستکاری را شعار اول این سازمان قرار خواهد داد.

گمرک با بهره‌مندی از استراتژی هوشمند گمرک بر پایه نوآوری و نوسازی خدمات، بهبود تجربه کاربر، نوآوری در فناوری‌های برتر، تکمیل پنجره واحد تجارت فرامرزی و افزایش کارایی و کاهش هزینه‌ها به‌صورت موفق عمل می‌نماید که این اقدام نشان از سازمانی آینده‌آل و پیدشرو در بخش تجارت خارجی است. این سازمان به‌عنوان یک پیش‌ران سرویس مدیریت دانش پیشرفته، به‌منظور افزایش توان پردازش و امنیت اطلاعات در خدمات گمرکی از فناوری‌های برتر بهره می‌گیرد و با استفاده از بروزترین امکانات کنترلی به مبارزه و ریشه‌کنی قاچاق می‌پردازد و با تسهیل تجارت مشروع و حفاظت از اقتصاد ملی در برابر خطرات احتمالی در مسیر توسعه اقتصادی و اجتماعی گام برمی‌دارد. بنابراین پیش‌بینی می‌شود نقش گمرک به‌عنوان یک سازمان ملی و بین‌المللی به نحو چشمگیری تغییر کرده و با مدیریت کامل مرزهای اقتصادی در جایگاه واقعی خود قرار گیرد.

شناسایی و سنجش ابعاد و سطوح شایستگی

گام اول در طراحی یک الگوی شایستگی عبارت از تعیین اجزاء، ابعاد، مؤلفه‌ها و سطوح سلسله مراتبی مورد استفاده شایستگی‌ها است. در الگوهای مختلف معمولاً شایستگی مجموعه‌ای از ارزش‌ها، دانش، مهارت‌ها و از انگیزه‌ها، خصایص رفتاری، نگرش‌ها یا علاقه‌مندی‌ها و قابلیت‌های یک فرد تعریف شده است. به نظر می‌رسد با توجه به سطح سلسله مراتبی وظایف سازمانی، در تدوین یک الگو به یک یا چند حوزه شایستگی نیاز باشد، بنابراین در الگوی پیشنهادی سازمان گمرک (شکل ۱) علاوه بر ارزش‌های اصلی بر سه نوع شایستگی دیگر تاکید شده است.



شکل ۱. ابعاد و سطوح الگوی شایستگی‌های گمرک ایران

در این الگو برای پی بردن به اهمیت هر یک از ابعاد و حوزه‌های (سطوح) شایستگی از آزمون فریدمن استفاده شد و نتایج بررسی میانگین امتیازات ناشی از داده‌های دریافتی پرسشنامه نشان می‌دهد که همه ابعاد چارچوب بالاتر از ۳.۵ مورد تأیید خبرگان قرار گرفته است. در بررسی چارچوب‌های شایستگی‌های عمومی سازمان‌ها مشخص گردیده است که ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های چارچوب با توجه به نوع کسب و کار و حرفه مربوطه اولویت‌های متفاوتی در سازمان‌ها داشته است. در خصوص چارچوب شایستگی‌های پژوهش حاضر نیز این امر صادق بوده و با توجه به تحلیل‌های آماری و نتایج حاصله، این ترتیب و توالی در بین جامعه خبرگان و جامعه منابع انسانی گمرک نیز وجود دارد. البته اولین بعد از نظر اهمیت در هر دو جامعه، ارزش‌های اصلی بوده است. یافته‌های پژوهش (شکل ۱) نشان می‌دهد؛ ارزش، دانش و مهارت به عنوان ابعاد مؤثر و کلیدی الگوی شایستگی هستند و ارزش‌های اصلی، شایستگی‌های حرفه‌ای، شایستگی‌های عملیاتی و شایستگی‌های مدیریتی به عنوان مهم‌ترین حوزه‌ها (سطوح) الگو شناسایی شده است.

مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده حوزه‌های الگوی شایستگی‌های منابع انسانی گمرک

یافته‌ها نشان می‌دهد که برای هر یک از حوزه‌های چهارگانه الگوی پژوهش (جدول ۶) جمعاً ۹۰ مؤلفه شناسایی شده است که با توجه به نمره میانگین و بر اساس میزان اهمیت آن‌ها رتبه بندی و مدل استخراج شده در سه سطح طبقه بندی شده است.

سطح اول مدل شایستگی منابع انسانی گمرک، شامل سه جزء "دانش"، "مهارت" و "ارزش و نگرش" هست. سطح دوم مدل از چهار حوزه به شرح جدول ۶ شامل: شایستگی مدیریتی (ویژه مدیران استراتژیک، ارشد، میانی و عملیاتی)؛ شایستگی‌های حوزه عملیاتی (ویژه تخصصی گمرک و مرتبط با شغل)؛ شایستگی‌های حوزه حرفه‌ای (مجموعه‌ای از شایستگی‌های عمومی مورد نیاز برای عمل فرد در یک شغل خاص) و ارزش‌های اصلی (ارزش‌ها، شایستگی‌های سطح بالا و ذهنیت مورد نیاز فرد برای کار کردن در گمرک) تشکیل شده است.

سطح سوم مدل نیز شامل مؤلفه‌های مورد نیاز چهار حوزه ارزش‌ها و شایستگی‌های منابع انسانی است و در این سطح نود مؤلفه از ارزش‌ها و شایستگی شناسایی شده است که مهم‌ترین مؤلفه‌های الگو به ترتیب نمره میانگین در آزمون فریدمن به شرح جدول ۶ رتبه بندی گردید.

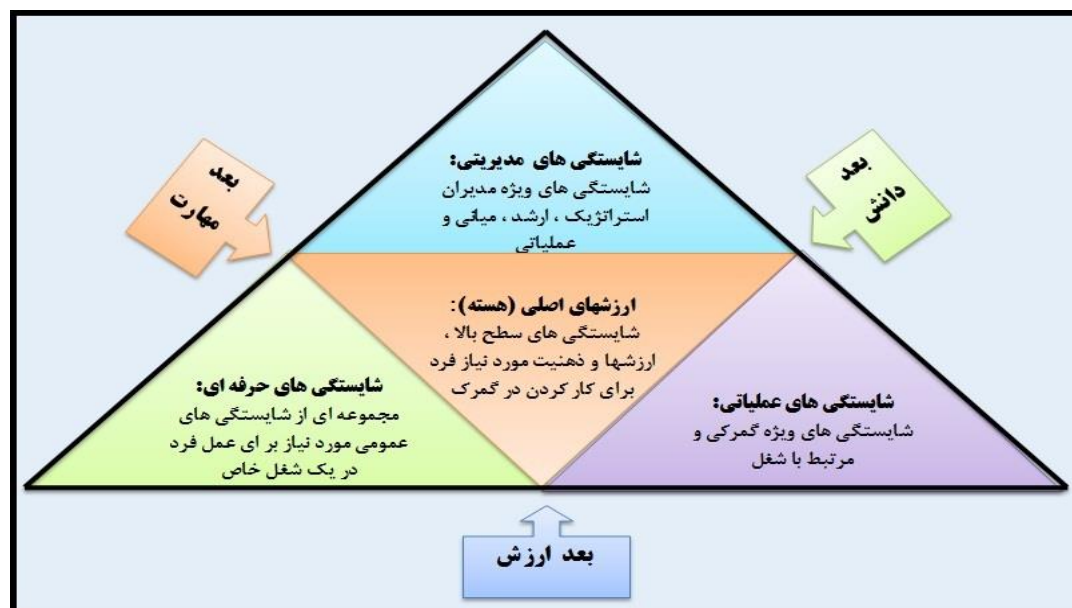
جدول ۶. رتبه‌بندی مهم‌ترین مؤلفه‌های شناسایی شده در حوزه‌های الگوی شایستگی

شایستگی‌های مدیریتی	شایستگی‌های شغلی	شایستگی‌های حرفه‌ای	ارزش‌های اصلی
قدرت تصمیم‌گیری	توانایی فناوری اطلاعات و استفاده از تجهیزات دیجیتال	توانایی فناوری و کار با کامپیوتر	فرهنگ درستکاری و صداقت
تسلط به قوانین و مقررات سازمان	شناخت و اجرای قانون و مقررات گمرکی	دانش شبکه	قانون‌مداری و حاکمیت قانون
سواد دیجیتالی و استفاده از فناوری نوین	تسلط به رویه‌ها و فرآیندهای گمرکی	سرعت در ارائه خدمات	حفظ کرامت انسانی
پاسخگویی	تعیین ارزش و شناخت مبدأ و طبقه‌بندی کالا	تسلط به قوانین و مقررات سازمانی	سرعت عمل
توانایی مدیریت سازمان مجازی و دورکاری	مسئولیت‌پذیری	مهارت گوش دادن	مشتری‌مداری

مسئولیت‌پذیری	بررسی اظهارنامه گمرکی	آینده‌نگاری و پیش‌بینی	اخلاق‌مداری
آینده‌نگاری و پیش‌بینی	دورکاری و کار مجازی	مهارت ارتباطی	رعایت حقوق دیگران
شناخت فرآیندهای گمرکی	مدیریت زمان	مدیریت زمان	مسئولیت‌پذیری
مهارت ارتباطی	قدرت تجزیه و تحلیل اطلاعات	مهارت زبان	وجدان کاری
قدرت تشخیص و حل مسئله	نظارت بر عملیات گمرکی	مهارت حل مسئله	شفافیت قوانین
تفکر راهبردی	ارزیابی و کنترل‌های فیزیکی و اسنادی کالا	انتقال و استفاده تجربیات و دانش	تعهد به تعالی
الگوی اخلاقی	تجزیه و تحلیل ریسک عملیات گمرکی	تجزیه و تحلیل اطلاعات	نظم و انضباط
مدیریت ارتباطات بین سازمانی	رسیدگی مجدد و بازبینی و اصلاح عملیات	توانایی کار تیمی	احترام به ارزش‌ها و باورها
خودآگاهی و خودمدیریتی	شناخت گلوگاه‌های فساد و روش‌های قاچاق	خلاقیت و نوآوری	عزت‌نفس
فن مذاکره	شناخت روند تسهیل تجارت و کسب‌وکار	تفکر تحلیلی	وفاداری به سازمان
مدیریت ریسک	شناخت محدودیت‌ها و ممنوعیت‌ها	همسویی با اهداف و استراتژی‌ها سازمان	رازداری و حفاظت گفتار
دانش مدیریتی	خلاقیت و نوآوری در انجام کار	قدرت استدلال	صبر و بردباری
مدیریت ایده، نوآوری و خلاقیت	درک عملیات زنجیره تأمین کالا و تجارت	توانایی تغییر	ایمنی

مدل شایستگی‌های منابع انسانی گمرک آینده

یافته‌های پژوهش و شاخص‌های برآزندگی و نتایج تحلیل عاملی نشان دهنده آن هستند که شایستگی‌های منابع انسانی به عنوان یک سازه چندوجهی بوده (شکل ۲) و متشکل از سه بعد و چهار حوزه (سطح) است. در این الگو، اعتبار ابزار پرسشنامه با روش آلفای کرونباخ مورد بررسی قرار گرفت و برای پی بردن به اهمیت هر یک از ابعاد شایستگی و مؤلفه‌های آن از آزمون فریدمن استفاده شد. طبق نتایج به دست آمده، با توجه به کوچک‌تر بودن سطح معنی‌داری از میزان خطای مجاز (۰/۰۵)، فرض صفر رد و فرض مخالف پذیرفته شده است. بنابراین، با ۹۵٪ اطمینان مشخص شد که میانگین بعد ارزش بر دیگر میانگین سایر ابعاد ارجحیت دارد. همچنین برای بررسی سطح مطلوبیت و اهمیت و تعیین سطح معنی‌داری مؤلفه‌های هر حوزه شایستگی با توجه به دو سناریوی احتمالی، به توصیف مؤلفه‌های سطوح بر اساس نمره میانگین، انحراف معیار و آزمون تی پرداخته شده است که شرح یافته‌ها در نگاه تطبیقی آمده است. ضمناً در بررسی روابط بین متغیرهای پنهان با متغیرهای آشکار مشخص گردید که همه مقادیر T-value بدست آمده بزرگ‌تر از ۱/۹۶ و بیانگر این مطلب است تمامی ضرایب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنی‌دار می‌باشند.



شکل ۲. نمای مدل شایستگی منابع انسانی گمرک

نتایج آزمون پایایی انعکاسی نشان می‌دهد مقدار آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی بالاتر از $0/9$ بدست آمده است که می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی پرسشنامه پژوهش را تأیید نمود. همچنین سنجش آزمون روایی سازه‌های انعکاسی نشان می‌دهد، میانگین واریانس استخراجی حاصله در همه متغیرها بالاتر از $0/5$ بوده که نشان دهنده مناسب بودن و تأیید روایی همگرایی الگوی پژوهش است. در بررسی روایی، تمامی اعداد ضرایب بارهای عاملی سؤالات بیشتر از $0/4$ بدست آمده است که نشان از مناسب بودن روایی تأییدی مدل دارد. ضمناً طبق یافته‌های تحقیق در تمام حوزه‌های شایستگی، جذر متوسط واریانس استخراج شده هر سازه از ضرایب همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر بیشتر شده است که این مطلب حاکی از قابل قبول بودن روایی واگرایی سازه‌ها است.

بر اساس مدل برازش شده و محاسبه میزان ضرایب مسیر و مقادیر T و مقایسه درصد تبیین‌کنندگی نوع شایستگی، به ترتیب اولویت؛ شایستگی‌های مدیریتی، حرفه‌ای، عملیاتی و ارزش‌های اصلی رتبه‌بندی شده است. لذا می‌توان نتیجه‌گیری کرد که شایستگی‌های همه حوزه‌های مدل پژوهش تبیین‌کننده شایستگی‌های منابع انسانی است. ضمناً برای بررسی برازش الگوی شایستگی منابع انسانی گمرک از معیار کیفیت جهانی استفاده گردید که اندازه شاخص بدست آمده نیکویی برازش به مقدار $0/661$ حاکی از آن است که مدل ساختاری از برازش مناسبی برخوردار است، به عبارتی مدل استخراج شده از داده‌های کیفی با داده‌های جمع‌آوری شده از شرکت‌کنندگان در این پژوهش از برازش مناسبی برخوردار است.

نگاه تطبیقی الگوی شایستگی‌های منابع انسانی گمرک با الگوهای داخلی و خارجی همانطور که اشاره گردید مدل پژوهش از نظر شباهت تلفیقی از الگوهای شایستگی منابع انسانی سازمان توسعه صنعتی ملل متحد، یونسکو و چارچوب شایستگی گمرک اروپا با انجام تغییرات متناسب با شرایط گمرک ایران است. در میان مدل‌های معرفی شده در پیشینه؛ مدل یونیدو (۲۰۰۲)، هوشیار (۱۳۹۱)، یونسکو (۲۰۱۵)، شیخ و زاهدی (۱۳۸۹)، طرح گمرکی، راه‌های گمرکی مدرن، کمیسیون مالیات و گمرک اتحادیه اروپا (۲۰۱۴) دو بخش اصلی ارزش و سایر شایستگی‌ها را شامل می‌شوند و از این حیث با الگوی حاضر مشابهت دارند. از ویژگی‌های ممتاز مدل حاضر این است که جامعیت داشته و در سه بعد (برگرفته از تعریف شایستگی) و چهار حوزه (برگرفته از ارزش‌های سازمانی و سطوح سلسله مراتبی نقش کارکنان) تدوین شده است و دربرگیرنده تمام مهارت‌ها، نگرش‌ها، ارزش‌ها، بینش‌ها و کاربرد دانش موردنیاز برای موفقیت منابع انسانی در نقش یک گمرکی برای دهه آینده است.

مقایسه تطبیقی سطوح شایستگی پژوهش بین دیدگاه خبرگان و رتبه‌بندی مولفه‌های مدل پژوهش نشان می‌دهد، در مؤلفه‌های احصاء شده حوزه ارزش‌های اصلی از دیدگاه خبرگان " فرهنگ درستکاری و صداقت " بیشترین تکرار و بالاترین میانگین را کسب نموده است. قابل توجه اینکه این مؤلفه، طبق یافته‌های پیشگفت یکی از چهار پیشران اصلی تأثیرگذار بر آینده گمرک است. همچنین در حوزه شایستگی‌های حرفه‌ای مؤلفه " توانایی فناوری و کار با کامپیوتر " بالاترین رتبه و میانگین را از نظر خبرگان و رتبه بندی مولفه‌های مدل کسب کرده است.

در حوزه شایستگی‌های عملیاتی (شغلی) دو مؤلفه " شناخت و اجرای قانون و مقررات گمرکی " و " توانایی فناوری اطلاعات و استفاده از تجهیزات دیجیتال " بالاترین رتبه‌ها و میانگین را از نظر خبرگان و رتبه بندی مولفه‌های مدل کسب کرده‌اند، چرا که گمرک با اجرای صحیح قوانین و مقررات گمرکی و تسهیل تجارت مشروع می‌تواند در مسیر حمایت از اقتصاد ملی و توسعه اقتصادی و اجتماعی گام بردارد.

امروزه گمرک سعی نموده است با استفاده از ابزارهای الکترونیکی و فناوری اطلاعات و ارتباطات فضا و مکان سازمان را به نحو مناسبی تغییر دهد بطوری که صاحبان کالا و ذینفعان به صورت غیرحضور و مجازی نسبت انجام تشریفات ترخیص کالا اقدام نمایند و به همین دلیل کارکنان و مدیران نیز برای داشتن شغل پایدار به آموزش دورکاری و مدیریت سازمان‌های مجازی ترغیب می‌شوند و روند تغییرات پیش‌رو بیانگر این مطلب است که مدیریت مجازی سازمان‌ها یکی از چالش‌های اصلی و شاید یکی از عدم قطعیت‌های دهه آینده سازمان گمرک باشد.

بررسی تطبیقی مهم‌ترین مؤلفه‌های شناسایی شده الگوی پژوهش با الگوهای داخلی و خارجی پیشینه نشان می‌دهد، در حوزه ارزش‌های اصلی، مؤلفه‌های " مسؤلیت‌پذیری و اخلاق‌مداری و احترام به ارزش‌ها و باورها " بیشترین تکرار را داشته‌اند ولی در رتبه بندی مولفه‌های مدل پژوهش " فرهنگ درستکاری و صداقت " بالاترین میانگین را کسب نموده است. لازم به ذکر است که با کنکاش در مؤلفه‌های شناسایی شده پیشینه مشخص می‌شود که در بین مولفه‌های ارزشی جدول ۷ " قانون‌مداری و حاکمیت قانون "، مؤلفه‌ای است که در هیچ‌یک از این مدل‌های پیشینه به چشم نمی‌خورد.

در حوزه شایستگی‌های حرفه‌ای نیز، " مهارت ارتباطی " از مولفه‌های پرتکرار در مدل‌های شایستگی داخلی و خارجی الگوبرداری شده پیشینه است. نکته حائز اهمیت در این مقایسه این است که مؤلفه " سرعت در ارائه خدمات " از مولفه‌های حرفه‌ای جدول ۷ که رتبه آن در بین بیست مولفه‌های مدل پژوهش، سوم است در هیچ‌یک از مدل‌های پیشینه به چشم نمی‌خورد.

در حوزه شایستگی‌های عملیاتی (شغلی) حدود ۸۰٪ مولفه‌های شناسایی شده فاقد سابقه در چارچوب‌های الگوبرداری شده پیشینه تحقیق هستند و تنها تعدادی از این مولفه‌ها در چارچوب شایستگی‌ها گمرکی اتحادیه اروپا ذکر شده است، البته تعدادی از مولفه‌های این حوزه مانند " مسؤلیت‌پذیری، مدیریت زمان و قدرت تجزیه و تحلیل اطلاعات " که در پیشینه پرتکرار بوده‌اند در برخی الگوها ممکن است تحت عنوان ارزش‌های اصلی یا شایستگی‌های حرفه‌ای یا مدیریتی تلقی گردند.

جدول ۷. دانش‌افزایی - شایستگی‌های جدید شناسایی شده در الگوی گمرک

ارزش‌های اصلی	شایستگی‌های حرفه‌ای	شایستگی‌های شغلی	شایستگی‌های مدیریتی
قانون‌مداری و حاکمیت قانون	سرعت در ارائه خدمات	دورکاری و کار مجازی	توانایی مدیریت سازمان مجازی و دورکاری
حفظ کرامت انسانی	قدرت استدلال	رسیدگی مجدد و بازبینی و اصلاح عملیات	مانیتورینگ
سرعت عمل		شناخت گلوگاه‌های فساد و روش‌های قاچاق	تفویض اختیار
رعایت حقوق دیگران		درک عملیات زنجیره تأمین کالا و تجارت	مهارت بازخورد
شفافیت قوانین		شناخت توصیه‌ها و کنوانسیون‌های سازمان‌های بین‌المللی	
رازداری و حفاظت گفتار		شناخت و اجرای قانون و مقررات گمرکی	
صبر و بردباری		تسلط به رویه‌ها و فرآیندهای گمرکی	

یافته‌های جدول ۷ پژوهش در حوزه شایستگی‌های عملیاتی نشان می‌دهد، برخی از مولفه‌ها مانند "رسیدگی مجدد و بازبینی و اصلاح عملیات"، "شناخت گلوگاه‌های فساد و روش‌های قاچاق"، "دورکاری و کار مجازی"، "شناخت روند تسهیل تجارت و کسب‌وکار"، "درک عملیات زنجیره تأمین کالا و تجارت" و "آشنایی با توصیه‌ها و کنوانسیون‌های سازمان‌های بین‌المللی" در هیچ‌یک از این مدل‌های پیشینه به چشم نمی‌خورد و جدید هستند. همچنین در حوزه شایستگی‌های مدیریتی نیز مولفه‌های "قدرت تصمیم‌گیری"، "مهارت ارتباطی"، "مدیریت ارتباطات بین سازمانی" بیشترین فراوانی را الگوهای شایستگی داخلی و خارجی الگوبرداری شده داشته‌اند و در این میان مؤلفه "قدرت تصمیم‌گیری" در الگوی منابع انسانی گمرک دارای بالاترین میانگین و در رتبه اول قرار دارد.

"مهارت ارتباطی" یک مفهوم یا یک استراتژی دقیق برای تقویت روابط با مشتریان و درعین حال کاهش هزینه و افزایش بهره‌وری در تجارت و یکی از مهارت‌های مهم موفقیت هر مدیر گمرکی است. این شایستگی عامل کنترل تنش‌های ارتباطی و یک ابزار برای برقراری ارتباط با ذینفعان داخلی و خارجی سازمان است. با توجه به اینکه دامنه اقدامات و خدمات کارکنان گمرک بر تمامی آحاد جامعه تجارت تأثیر گذار است و ذینفعان گمرک ممکن است از هر قشر جامعه و حتی بین‌المللی باشند، بنابراین مدیران گمرک باید بتوانند با بهره‌گیری از مهارت ارتباطی موثر در راستای تأمین رضایت ذینفعان اقدام نمایند.

نکته قابل توجه در حوزه شایستگی‌های مدیریتی، مؤلفه "توانایی مدیریت سازمان مجازی و دورکاری" است که در رتبه بندی یافته‌های مدل پژوهش رتبه بالایی را کسب نموده و همچنین در اولویت بندی خبرگان نیز در رتبه اول قرار دارد که نشان از اهمیت بودن این شایستگی برای سطح شایستگی مدیریتی گمرک است ولی این شایستگی در هیچ‌یک از این مدل‌های پیشینه تحقیق به چشم نمی‌خورد.

برخی از مولفه‌های مدیریتی جدول ۷ مانند "تفویض اختیار" و "مهارت بازخورد" نیز در هیچ‌یک از این الگوهای شایستگی داخلی و خارجی الگوبرداری شده ذکر نشده و جدید هستند. البته مهارت مدیریتی "تفویض اختیار" می‌تواند یک شایستگی پیچیده برای مدیران گمرک باشد، چرا که فعالیت در یک اداره گمرک ممکن است بسیار گسترده باشد و همه رویه‌های گمرکی را دربر بگیرد. چرا که در بسیاری از گمرکات با توجه به کمبود نیروی انسانی تشریفات گمرکی در سه شیفت کاری انجام می‌شود، بنابراین مدیران گمرک می‌بایست جهت تسریع در انجام تشریفات ترخیص کالا نسبت به واگذاری برخی اختیارات به کارکنان اقدام نمایند.

یافته‌های پژوهش در بخش نگاه تطبیقی موید این مطلب است بسیاری از مهمترین شایستگی‌های شناسایی شده در الگوی پژوهش همسو با نیروهای پیشران و عدم قطعیت‌های شناسایی شده بخش سناریونگاری گمرک آینده است.

بحث و نتیجه گیری

جهان معاصر عرصه تحولات شگرف و پویایی شتابنده است و سازمان‌ها جهت حفظ بقا، استفاده از فرصت‌ها و آمادگی در رویارویی با چالش‌های نوین جهانی و تغییر روندهای محیطی به کارکنان شایسته وابسته هستند. در بیانیه سازمان جهانی گمرک آمده است، سرمایه انسانی ارزشمندترین دارایی سازمان برای همگام شدن با محیط همیشه در حال تغییر است و یکی از چالش‌های نظام اداری در بخش سرمایه انسانی نامناسب بودن نیروی انسانی از جهت تخصص و مهارت متناظر با نیازهای سازمان‌ها است و سازمان‌ها در سراسر جهان برای دستیابی به اهداف خود به شدت به دانش، مهارت، توانایی و سایر ویژگی‌های کارکنان خود وابسته هستند. بنابراین شناسایی و جذب منابع انسانی توانمند، مستلزم برنامه‌ریزی راهبردی مدیریت نیروی انسانی و به‌روز رسانی الگوهای موجود است.

با مرور تحقیقات پیشینه و بررسی کلان‌روندها می‌توان دریافت که آینده بسیار متفاوت‌تر از تصور است، به طوری که در آینده پیش‌رو شغل‌ها و وظایف سفارشی و منحصر به فردتر هستند، بنابراین سازمان‌هایی که در به کارگیری شایستگی‌ها موفق‌ترند که قسمت عمده‌ای از دارایی خود را به سمت همسویی استانداردهای شایستگی با استراتژی سازمان و ادغام آن‌ها در کارهای روزمره اختصاص دهند و برای ایفای نقش در آینده می‌بایست بطور جدی پیشران‌های توسعه و تحولات آینده را مورد واکاوی قرار داده و برای حضور موفق در آینده برنامه‌ریزی نمایند.

این پژوهش تلاش نمود تا بیان نماید قبل از طراحی هر الگوی سازمانی می‌بایست پوشی مناسب برای شناخت عوامل محیطی مؤثر بر وضعیت آینده سازمان صورت گیرد. همچنین الگوهای موجود نیز باید مرتباً بازبینی شود تا بهترین گزینه، متناسب با مبانی فلسفی و ارزشی حاکم بر جامعه و مطابق با چشم‌انداز و نیازهای آینده سازمان مورد بهره‌برداری قرار گیرد. پژوهش حاضر از بعد روش‌شناسی مورد استفاده نیز تشابه خاصی ندارد، به طوری که می‌توان استفاده از روش تحقیق کیفی- کمی با رویکرد آینده‌نگاری را اقدامی نو در شناسایی شایستگی‌های منابع انسانی قلمداد کرد.

الگوی شایستگی‌های گمرکی می‌تواند یک پیش نیاز لازم را در جهت شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز کارکنان گمرک آینده با شدت تا بتواند سازمان را برای رویارویی با تغییر روندهای محیطی آماده سازد. به عبارتی این الگوی دارای یک ساختار مشخص است که یک مرور کلی از سطوح وظایف را ارائه و برای هر یک از حوزه‌ها مشخصات شایستگی مطلوب پیشنهاد می‌دهد. بنابراین شایستگی‌هایی که برای هر فرد متخصص در نظر گرفته می‌شوند، باید متناسب با سطح مهارت فرد و نقش وی باشد. به عبارتی شایستگی‌های مورد نیاز افراد در هر سطح سلسله‌مراتبی می‌بایست با نقش همسو بوده و در صورت احراز شایستگی‌های لازم آن نقش یا حرفه به انتصاب فرد درآید تا استقرار نظام شایستگی سازمان به درستی اجرا گردد. در این الگو برای تکامل شایستگی‌ها، درستکاری، تمرکز بر مشتری‌گرایی و بسیاری از این موارد مشابه حائز اهمیت می‌گردند.

الگوی شایستگی منابع انسانی گمرک آینده که با حمایت گمرک جمهوری اسلامی ایران به انجام رسیده است یک گام مهم در راستای دستیابی به یک چارچوب توسعه کلی عملکرد راهبردی برای گمرک ایران است که حمایت از توسعه نیروی انسانی، بهبود عملیات گمرکی و عملکرد بهتر سازمانی را در پی خواهد داشت. این الگو از نظر تشابه با مدل‌های پیشینه پژوهش، تلفیقی از الگوهای شایستگی منابع انسانی سازمان توسعه صنعتی ملل متحد، یونسکو و چارچوب شایستگی گمرک اروپا است که ضمن استفاده از نظرات خبرگان دانشگاهی و گمرکی، با انجام تغییرات متناسب با سناریوهای آینده گمرک ایران تدوین شده است. به نظر می‌رسد الگوی طراحی شده دربرگیرنده مهارت‌ها، نگرش‌ها، ارزش‌ها، بینش‌ها و کاربرد دانش مورد نیاز برای موفقیت در حرفه گمرک آینده باشد. انتظار می‌رود این الگو به‌عنوان دستورالعمل راهبردی برای توسعه نیروی کار گمرکی و یک سند زندگی کاری آینده‌گرای کارکنان گمرک مورد توجه مدیران این سازمان قرار گیرد. بنابراین گمرک ایران می‌تواند با استفاده از این الگو و با مدیریت راهبردی منابع انسانی همسو با استراتژی آینده سازمان، آمادگی لازم را برای رویارویی با چالش‌ها، عدم قطعیت‌ها و همچنین واکنش به تغییرات عملیات تجاری در زنجیره تامین کالا کسب نموده و به سوی آینده‌ای پایدار گام بردارد.

پیشنهادات به تحقیقات آینده

مطالعه درباره آینده و تلاش برای پیش‌بینی روندها و ساختن آینده از ویژگی‌های اصلی برنامه‌ریزی‌های راهبردی در سازمان‌های مختلف به شمار می‌رود چرا که کارکنان موفق آینده هر سازمان به شایستگی‌هایی به‌مراتب متفاوت با کارکنان پیشین نیاز دارند. بنابراین انتظار می‌رود که تحقیقات آینده که پیرو این پژوهش صورت می‌گیرد، تدوین یک الگوی شایستگی جامع و گسترده‌تر از مورد پژوهش باشد، به صورتی که علاوه بر شناسایی مهارت‌های مربوط به سطوح عملیاتی و عملکردی و مدیریتی یک سازمان به شناسایی شایستگی‌های ضروری سطوح عمومی هم‌نقش‌های کارکنان سازمان در تمام سطوح سلسله‌مراتبی پردازد. یعنی الگوی پیشنهادی آتی دارای یک ماتریس مشخص است که یک مرور کلی از همه نقش‌های مشترک را ارائه می‌دهد. به عبارتی برای هر یک از این نقش‌ها؛ شناسایی، توصیف نقش، از جمله وظایف سطح بالا برای آن نقش و مشخصات شایستگی مطلوب نیز شرح داده می‌شود تا شایستگی‌هایی که باید برای هر فرد متخصص در نظر گرفته شوند بطور مشخص متناسب، سازگار با سطح مهارت و وظایف فرد باشد تا منجر به عملکرد مؤثر در نقش وی شود.

منابع

- البرزی دعوتی، هادی و اکبر نصراللهی (۱۳۹۷) تحلیل روندها و پیشران‌های مؤثر بر خبر صداوسیما در ۵ سال آینده، فصلنامه پژوهش‌های ارتباطی، دوره ۲۵ شماره ۹۴، صص ۱۰۳-۱۲۷.
- بهار مقدم، مهدی و خادمی، ساسان، حسابداری منابع انسانی به‌عنوان ارزشمندترین دارایی یک سازمان، ۱۳۹۴، مجله مطالعات حسابداری و حسابرسی، شماره ۱۴، صص ۴۴-۶۳.
- پورکریمی، جواد، کرامتی، محمدرضا، محمدی، علیرضا. (۱۳۹۶). طراحی و تبیین صلاحیت‌های حرفه‌ای کارشناسان منابع انسانی. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، شماره ۸۶، صص ۶۱-۶۹.
- جوکار، بابک؛ علی‌پوردرویش، زهرا؛ یزدانی، حمیدرضا و میرسپاسی، ناصر. (۱۳۹۸). آینده‌نگاری کرامت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی: مطالعه موردی. فرآیند مدیریت و توسعه، دوره ۳۲، شماره ۳، پیاپی ۱۰۹، صص ۳۹-۷۰.

- ذوالفقارزاده، محمدمه‌دی؛ گیلانی‌نژاد، فاطمه‌زهرا و کلانتری، مریم (۱۳۹۸) آینده‌نگاری در سازمانها روشها و ابزارها، انتشارات دانشگاه عالی دفاع ملی تهران، تهران.
- رشید ارده، حبیب‌الله، خزایی، سعید (۱۳۹۵) شناسایی عوامل مؤثر راهبردی بر آینده‌نگاری صنعت بانکداری: فرآیند مدیریت توسعه، دوره ۲۶، شماره ۳، صص ۷۱-۹۶.
- رعیت پیشه، سعید و تیزرو، علی، آینده‌پژوهی در تعیین راهبردهای کیفیت خدمات گمرک و لجستیک به مشتریان با رویکرد سناریو نگاری، ۱۳۹۵، نشریه چشم‌انداز مدیریت صنعتی، شماره ۲۳، صص ۱۰۱-۱۲۹.
- زالی، نادر (۱۳۹۰) آینده‌نگاری راهبردی و سیاست‌گذاری منطقه‌ای با رویکرد سناریونویسی: فصلنامه مطالعات راهبردی، سال ۱۴، شماره ۴، صص ۳۳-۵۴.
- زاهدی، شمس‌السادات و شیخ، ابراهیم (۱۳۸۹)، الگوی قابلیت‌های راهبردی مدیران میانی دولتی. مطالعات مدیریت راهبردی، دوره ۱، شماره ۱ صص ۹۵-۱۳۹.
- شفیعی نیک آبادی، محسن؛ سنگبر، محمدعلی (۱۳۹۵)، مدیریت شایستگی براساس تئوری چشم‌انداز با رویکرد فازی. فصلنامه علمی- پژوهشی مطالعات مدیریت بهبود و تحول، سال بیست و پنجم، شماره ۸۲، صص ۸۱-۹۸.
- طاهری دمنه، محسن. نادری خورشیدی، علیرضا (۱۳۹۳) آینده‌نگاری منابع انسانی در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران با استفاده از روش تلفیقی سناریو پردازی و تحلیل اثرات متقاطع: فصلنامه منابع انسانی ناجا، سال ۹، شماره ۳۶، صص ۲۹-۴۹.
- طباطبایی، علی و ثابتی، عباس (۱۳۸۹). سازمان جهانی گمرک با رویکرد بررسی موانع پیش روی گمرک جمهوری اسلامی ایران در این سازمان، فصلنامه علمی - پژوهشی علوم سیاسی و روابط بین‌الملل، دوره ۳، شماره ۱۳ - شماره پیاپی ۱۲، صفحه ۱۶۶-۱۲۵.
- عربانی، بهاره (۱۳۹۳) کلیاتی پیرامون آینده‌پژوهی: سومین همایش ملی آینده‌پژوهی، موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، دوره ۳. لیدرگرن، ماتس و هانس باندنهورلد، (۱۳۹۰). طراحی سناریو: پیوند بین آینده و راهبرد، ترجمه عبدالعزیز تاتار، تهران، مرکز آینده‌پژوهی علوم و فناوری دفاعی، مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی
- هاینز، اندی و بیشاپ، پیتز. (۲۰۰۶). تفکر درباره آینده: رهنمودهایی برای آینده‌نگاری راهبردی. ترجمه: ذوالفقار زاده، محمدمه‌دی. سعدآبادی، علی اصغر فیروز پور، آرمین و دارایی، مسعود (۱۳۹۵)، تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق علیه‌السلام.
- یوسفی خرایم، محمد؛ قاسمی، حاکم؛ درویشی سه تالانی، فرهاد؛ کشاورز ترک، عین‌اله و موسی‌خانی، مرتضی (۱۳۹۸) خوشه‌بندی و نگاشت روند ۴۰ ساله پژوهش‌های حوزه آینده‌نگاری: فصلنامه آینده‌پژوهی مدیریت، سال سی ام، شماره ۱، صص ۴۱-۵۴.
- Alam, M. UNDP Global Centre for Public Service Excellence, Singapore .
- Aldabbagh, I., & Allawzi, S. (2019). Rethinking Scenario Planning Potential Role in Strategy Making and Innovation: A Conceptual Framework Based on Examining Trends towards Scenarios and Firm's Strategy. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(5), 1-14.
- Baranova, Alina, P. (2013). Human Resource Developmet In customs Based On Competency Management, *Customs Scientific Journal Customs*, No.2, PP. 84-91.
- Bence Nemeth, N. D., Mie Augier. (2019). "Understanding some pitfalls in the strategic foresight processes: The case of the Hungarian Ministry of Defense". *Futures*, 101, 102-194.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. Newyork: Wiley & Sons.
- Burrus, J., Jackson, T., Xi, N., & Steinberg, J. (2013). Identifying the most important 21st century workforce competencies: An analysis of the Occupational Information Network (O* NET). *ETS Research Report Series*, 2013(2), i-55.
- Conway, M. (2015). *Foresight: An Introduction—A Thinking Futures Reference Guide*. Thinking Futures, Melbourne.
- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Draganidis F., & Mentzas G. (2006). Competency Based Management: A Review of Systems and Approaches. *Information Management and Computer Security*, Vol. 14, No. 1, pp. 51-64 .
- Geimer, J. L., Zolner, M., & Allen, K. S. (2017). Beyond hr competencies: removing organizational barriers to maximize the strategic effectiveness of HR professionals. *Industrial and Organizational Psychology*, 10(1), 42-50
- Gordhan, P. (2007). Customs in the 21st Century. *World Customs Journal*, 1(1), 49-54.

- Greenblott, J. M., O'Farrell, T., Olson, R., & Burchard, B. (2019). Strategic foresight in the federal government: a survey of methods, resources, and institutional arrangements. *World futures review*, 11(3), 245-266.
- Hauptman, A., & Steinmüller, K. (2018). Surprising Scenarios. Imagination as a Dimension of Foresight. In *Envisioning Uncertain Futures* (pp. 49-68). Springer VS, Wiesbaden.
- Hines, A., Gary, J., Daheim, C., & van der Laan, L. (2017). Building foresight capacity: toward a foresight competency model. *World Futures Review*, 9(3), 123-141.
- Horváthová, P., Čopíková, A. & Mokrá, K. (2019). Methodology proposal of the creation of competency models and competency model for the position of a sales manager in an industrial organisation using the AHP method and Saaty's method of determining weights. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 32(1), 2594-2613.
- Ikävälko, H., Hökkä, P., Paloniemi, S., & Vähäsantanen, K. (2020). Emotional competence at work. *Journal of Organizational Change Management*.
- Ilinska, L., Platonova, M., & Smirnova, T. (2016). Metaphorical Competence in Professional Communication. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 236, 254-259.
- Jacobsen, B., & Hirvensalo, I. (2019). What is Strategic Foresight. *Future Proof*.
- Junker, R., and Lee Robbins, Curtis, P. (2016). The Competency Framework Design Your Future, *Actuary of Future*, Issue.39. PP. 17-20.
- Komlossyová, E.Š., Schlossarek, M., Macková, L., & Medová, N. (2020). One step ahead? , The use of foresight by Czech and Slovak non-governmental organizations. *European Journal of Futures Research*, 8(1), 1-9.
- Kotler P (2002) *Marketing management—analysis, planning, implementation, and control*, 9th edn. Prentice-Hall, Englewood Cliffs
- Kotzab, H., Teller, C., Bourlakis, M. and Wünsche, S. (2018). Key competences of logistics and SCM professionals – the lifelong learning perspective. *Supply Chain Management: An International Journal*, 23(1), 50-64.
- Lee, Changyong, Song, Bomi, Park, Yongtae (2015), Volume 90, Part A, January 2015, Pages 285–301.
- Levenson, A. (2020). A Long Time Until the Economic New Normal, Leaders must learn from the pandemic now to position their companies to thrive in the next crisis. *Sloan Review*, MIT, April 10. <https://sloanreview.mit.edu/article/a-long-time-until-the-economic-new-normal>.
- Martin, B. (1995). Foresight in science and technology. *Technology Analysis and Strategic Management*, 7(2): 139-168.
- McArdle, S. L., Waters, J. P., Briscoe, & Hall, D. T. (2007) Employability during Unemployment: Adaptability, Career Identity and Human and Social Capital. *Journal of Vocational Behavior*, 71, 247-264. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.06.003>
- McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence rather than for "intelligence". *American psychologist*, 28(1), 1
- McCue, R., McCormack, T., McElnay, J., Alto, A., & Feeney, A. (2019). The future and me: Imagining the future and the future self in adolescent decision making. *Cognitive Development*, 50, 142-156.
- Mielken, A., (2019). <https://www.linkedin.com/pulse/exploring-future-customs-eu-2040-join-me-arne-mielken/>. Exploring the future of customs in the EU by 2040 ”
- Naisbitt, J. *Megatrends. Ten New Directions Transforming Our Lives*; Warner Books: New York, NY, USA, 1982.
- Peterson, J., (2017). An overview of customs reforms to facilitate trade. *Journal of International Commerce and Economics*, 1.
- Ramírez, R., & Selin, C. (2014). Plausibility and probability in scenario planning. *Foresight*.
- Ramirez, R., Mukherjee, M., Vezzoli, S., & Kramer, A. M. (2015) Scenarios as a scholarly methodology to produce “interesting research”. *Futures*, 71, 70-87.
- Rhisiart, Martin, Miller, Riel, Brooks, Simon (2014), learning to use the future: developing foresight capabilities through scenario processes, *Technological Forecasting & Social Change*, In press.
- Rohrbeck R (2010) *Corporate foresight: towards a maturity model for the future orientation of a firm*. Springer-Verlag, Berlin

- Schoemaker, P. J. (1995). Scenario planning: a tool for strategic thinking. *Sloan management review*, 36(2), 25-50.
- Schreiber, D. (2019). Organizational Capability Model for Futures Thinking. In: *Futures Thinking and Organizational Policy. Case Studies for Managing Rapid Change in technology. Globalization and Workforce Diversity*. Ed. by Schreiber, D. – Berge, Z., 35–53. Palgrave Macmillan, Switzerland
- Schultz, C. M. (2021). The Future of HR. In *Beyond Human Resources-Research Paths towards a New Understanding of Workforce Management within Organizations*. IntechOpen.
- Schwarz, J. O., Rohrbeck, R., & Wach, B. (2020). Corporate foresight as a microfoundation of dynamic capabilities. *Futures & Foresight Science*, 2(2), e28.
- Schweitzer, N., Hofmann, R., & Meinheit, A. (2019). "Strategic customer foresight: From research to strategic decision-making using the example of highly automated vehicles". *Technological Forecasting and Social Change*, 144, 49-65.
- Skorková, Z. (2016). Competency models in public sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 226-234.
- Spaniol, M. J., & Rowland, N. J. (2019). Defining scenario. *Futures & Foresight Science*, 1(1), e3
- Swanson, E., Kim, S., Lee, S. M., Yang, J. J. & Lee, Y. K. (2020). The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: Social capital theory. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 88-96.
- Tuomisto, V., Pulvermacher, C., & Atkinson, C. (2018). *Faster Customs, Faster Trade: Using Technology for Trade Facilitation*.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). HR talent and the new HR competencies. *Strategic HR Review*.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). HR talent and the new HR competencies. *Strategic HR Review*.
- Van Der Heijden, K. (1996). *Scenarios: The art of Strategic Conversation*. Wiley
- Vecchiato, Riccardo (2012), Environmental uncertainty, foresight and strategic decision making: An integrated study, *Technological Forecasting & Social Change*, 79 (2012) 436–447
- Velasco-Martínez, Leticia-Concepción, and Juan-Carlos Tójar-Hurtado. "Competency- Based Evaluation in Higher Education- Design and Use of Competence Rubrics by University Educators." *International Education Studies* 11, no. 2 (2018): 118-132
- Zach, Lazzari, (2018), Types of Competency Models., [Smallbusiness.chron.com /types-competency-models-15377.html](http://smallbusiness.chron.com/types-competency-models-15377.html).

نحوه استناد به مقاله:

بابانژاد؛ باقر، طاهری‌دمنه؛ محسن، شجاعی؛ سامر، گرجی؛ محمدباقر. (۱۴۰۱). طراحی الگوی شایستگی‌های منابع انسانی با رویکرد آینده‌نگاری راهبردی در گمرک جمهوری اسلامی ایران. *مجله توانمندسازی سرمایه انسانی* ۵ (۲)، ۱۲۳ - ۱۴۱.

https://jhce.rasht.iau.ir/issue_1136763_1137395.html