

# نقد و نگاهی به نظام آموزش کارکنان قوه قضائیه

محمد درویش زاده

قاضی دادگستری خراسان

مقدمه:

در جهان امروز آنچه بیش از همه اهمیت دارد منابع انسانی است. کارآمدی هرچه بیشتر نیروی انسانی، بیشتر از سایر عوامل در سرنوشت سازمانها موثر است، بهکرد منابع انسانی نیز بیش از همه در گرو آموزش نیروی انسانی است.<sup>۱</sup> از نقطه نظر رشد سازمانی، منابع انسانی آموزش دیده و مهارت یافته منابعی سرشار از استعداد، انرژی، تخصص و نوآوری محسوب می شود.<sup>۲</sup>

## فصل اول: رویکرد آموزش کارکنان در قوه قضائیه

قوه قضائیه در ارتباط با آموزش ضمن خدمت کارکنان می تواند رویکردهای مختلفی به شرح ذیل داشته باشد.

۱- تامین نیازهای آموزشی کارکنان از بیرون و توسط نظام آموزش رسمی، در

این رویکرد نیازهای آموزشی کارکنان در قالب عقد قرارداد با زیرمجموعه‌های نظام آموزش رسمی مثل دانشگاهها تامین می‌شود.

۲- تامین نیازهای آموزشی از داخل با پیش‌بینی و طراحی نظام آموزش داخلی، در این روش نیازهای آموزشی (اعم از بلندمدت و کوتاه‌مدت) متناسب با نیازهای شغلی کارکنان در داخل قوه قضاییه طرح‌ریزی و تامین می‌شود.

ساختار این نظام آموزشی، محتوای آموزشی، برنامه‌ریزی و اجرای آن و ارزشیابی برنامه‌های آموزشی و... از داخل قوه قضاییه و بدون توجه به محدودیتهای نظام رسمی آموزشی انجام می‌شود. در این روش نظام آموزش کارکنان قوه قضاییه مستقل از نظام آموزش رسمی کشور طراحی شده است. البته این نظام آموزشی می‌تواند از دستاوردهای علمی و تجربه‌های عملی نظام رسمی سود جوید اما تمرکز برنامه‌های آموزشی و محتوای آن ناظر به نیازهای درون سازمانی قوه قضاییه است.

۳- تلفیق دو حالت قبلی، به این صورت که نیازهای آموزشی بلندمدت از برون و توسط نظام آموزش رسمی تامین شود اما نیازهای آموزش کوتاه مدت از درون و توسط نظام آموزش داخل قوه قضاییه تامین شود.

جهت‌گیری فعلی نظام آموزش ضمن خدمت کارکنان در قوه قضاییه همین حالت را مدنظر دارد. این روش در مورد نیازهای آموزشی کوتاه مدت - که در داخل قوه قضاییه طراحی و اجرا می‌شود- بسیار مثبت است. اما به نظر می‌رسد لازم است نیازهای آموزشی بلندمدت هم توسط نظام آموزش داخلی تامین شود هرچند تامین قسمتی از نیازهای آموزش بلندمدت در قالب عقد قرارداد با نظام آموزش رسمی به صورت محدود توصیه می‌شود اما تمرکز طراحی، برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی برنامه‌های آموزش بلندمدت باید در نظام آموزشی مستقل و در داخل قوه قضاییه باشد زیرا محدودیتهای نظام آموزش رسمی در کشور ما به گونه‌ای است که نمی‌تواند نیازهای آموزشی قوه قضاییه را تامین و راههای به‌کرد منابع انسانی در این قوه را در دسترس

قرار دهد. در فصل بعد به بررسی بعضی از این محدودیتها می پردازیم.

### فصل دوم: محدودیتهای نظام آموزش رسمی

نظام رسمی آموزش عالی در کشور ما می تواند دارای نقاط مثبت و احیاناً منفی فراوانی باشد<sup>۲</sup> که خارج از موضوع بحث است. محدودیتها و احیاناً نقاط منفی که در اینجا ذکر می شود تنها در ارتباط با تامین نیازهای آموزشی قوه قضاییه است. این محدودیتها به شرح ذیل است.

۱- عدم انطباق با نیازهای شغلی: بنابه گزارشها و ارزیابیهای رسمی در کشور ما هیچ مکانیزمی برای ارزیابی میزان انطباق برنامه های آموزش رسمی با نیروی انسانی بخشهای مختلف کشور وجود ندارد. در نتیجه فارغ التحصیلان نظام آموزش رسمی در اولین مواجهه با محل های واقعی کار بی تجربگی و ناکارآمدی خود را نشان داده و افراد مفیدی برای خدمات مورد نیاز محسوب نخواهند شد. سرخوردگی از این امر موجب شده که اغلب فارغ التحصیلان نظام آموزش رسمی کشور در مشاغل غیر از آنچه که برای آن تربیت شده اند و نیاز به مهارت خاصی ندارد به کار پردازند.<sup>۴</sup>

۲- افت کیفیت علمی: صرف نظر از ضعف مهارتهای عملی و حرفه ای متاسفانه سطح کیفیت علمی نظام آموزش عالی خصوصاً در رشته های حقوق به گونه ای است که گروه کثیری از فارغ التحصیلان دوره های تکمیلی حتی در آزمون ورودی انتخاب قضات حداقل نصاب علمی لازم را کسب نمی کنند<sup>۵</sup> در این شرایط آیا می توانیم انتظار داشته باشیم قضاتی که سالها بر کرسی قضاوت تکیه زده و حکم رانده اند از رهگذر ارتباط با این نظام آموزشی سطح علمی لازم را پیدا کنند آیا ضرب المثل عامیانه «کل اگر طیب بودی...» تداعی نمی شود؟!

فراموش نکنیم که به گفته جان دیویی فیلسوف و متخصص بزرگ تعلیم و تربیت معاصر «تعلیم و تربیت یعنی نوسازی و بازسازی تجربه»<sup>۶</sup> و زمانی که نظام آموزش

رسمی ما این فاصله طولانی را با میدانهای عملی و تجربی دارد چگونه می تواند به بازسازی تجارب پردازد؟!

۳- محدودیت فراگیران حوزوی: ادامه تحصیل قضات حوزوی در نظام آموزش رسمی غیرممکن است. زیرا نزدیک به نود درصد قضات روحانی - با وجود داشتن مدارج علمی بالا- به لحاظ اینکه در نظام قدیم حوزه تحصیل کرده اند و از طرفی مقررات نظام جدید حوزه - که امکان ادامه تحصیل حوزویان را در دانشگاه فراهم کرده است - عطف به ماسبق نمی شود، امکان ادامه تحصیل در نظام آموزش رسمی را ندارند و حتی ده درصد دیگر از قضات روحانی که از سال ۷۶ به بعد وارد قوه قضاییه شده اند نیز گرچه امکان ادامه تحصیل در دانشگاه را دارند اما با مشکل دیگری به نام محدودیت انتخاب رشته مواجه هستند و حق انتخاب هیچ یک از رشته های حقوق را ندارند و نتیجه اینکه صد درصد قضات روحانی در نظام آموزش عالی امکان ادامه تحصیل را پیدا نمی کنند و قسمت زیادی از بدنه قوه قضاییه فاقد توازن آموزشی می شود و نیازهای آموزشی این قسمت تأمین نمی شود. در حالی که بیشترین بهره گیری از انرژی انسانی در یک سازمان هنگامی میسر است که برنامه آموزش و بهسازی به طور مستمر وجود داشته باشد و هرکس فرصت رشد و تعمیق آگاهیها تا آخرین حد توانایی خودش را پیدا کند.<sup>۷</sup>

۴- محدودیت رشته های تحصیلی: پذیرش قالب و قواعد نظام رسمی آموزش عالی موجب می شود که تنها کسانی بتوانند در رشته مدیریت ادامه تحصیل دهند که در کنکور مربوطه شرکت کرده و حداقل نمره قبولی را کسب کنند همین شرط کافی است تا بسیاری از مدیران قوه قضاییه و افرادی که نیاز مبرم به این دانش دارند از دستیابی به آن محروم شوند. زیرا مدیران قضایی - اعم از حوزوی و دانشگاهی - از نظر آشنایی با ریاضی و آمار و حسابداری و اقتصاد و... به هیچ عنوان توان رقابت با سایرین را درکنکور سراسری ندارند و اگر خواسته باشیم آنها را برای شرکت در چنین کنکوری آماده کنیم

باید در مدتی طولانی کلاسهای آمادگی را بگذرانند و این مساوی است با حذف هرگونه انگیزه برای ادامه تحصیل در این رشته و در نتیجه نیازهای آموزشی قوه قضاییه در این رشته‌ها نیز تامین نمی‌شود.

به جز مدیریت، دستیابی به سایر رشته‌های علوم رفتاری هم از طریق نظام رسمی آموزش عالی برای بدنه تصمیم‌گیر قوه قضاییه مقدور نیست و این فاصله دائماً حفظ می‌شود. زیرا افرادی که در ستاد قوه قضاییه امکان دستیابی به این رشته‌ها را دارند نوعاً از دانش حرفه‌ای قضایی بیگانه‌اند و قضات و مدیرانی هم که به این دانشها نیاز دارند امکان دستیابی به آن را ندارند.

۵- عدم تناسب هزینه‌ها با اهداف: هدف غایی از نظام آموزش، بهبود عملکرد شغلی کارکنان است.<sup>۸</sup> اما در نظام رسمی آموزش عالی هزینه‌های مادی و نیز هزینه فرصتهای از دست رفته زیادی تحمیل می‌شود و هیچ ربطی به تامین این هدف ندارد مثل هزینه‌هایی که برای قبولی در کنکور ایجاد می‌شود یا هزینه‌هایی که برای بعضی محتوای آموزشی که یک درصد هم ارتباطی با کار ندارند تحمیل می‌شود، تجربه برگزاری کلاسهای آمادگی کنکور کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی نمونه‌گویی از این هزینه‌ها و نیز ارزیابی سطح توانایی و قابلیت انعطاف طرف قرارداد است.

۶- تفاوت ماهیتی: اساساً نظام رسمی آموزش عالی با نظام آموزش ضمن خدمت سازمانی از نظر درون داده‌ها و برون داده‌ها تفاوت ماهیتی دارد. درون داده‌های یک سیستم آموزشی عبارتند از دانشجویان، استادان، مواد و برنامه درسی، بودجه فضای آموزشی و... و برون داده‌های یک سیستم آموزشی عبارت است از: میزان پیشرفت تحصیلی، مهارتهای عملی، چگونگی کنترل هزینه زمان برای دانشجو و استاد و...<sup>۹</sup>

مسلم است که اجزای برون داد و درون داد نظام رسمی آموزش عالی با اجزای آنها در نظام آموزش کاربردی و سازمانی از نظر کمیت و کیفیت متفاوت است.<sup>۱۰</sup> طراحی نظام رسمی آموزش عالی بر مبنای داده‌های فوق و غیرمرتبط با وضعیت داده‌های مزبور

در قوه قضاییه انجام شده است و در نتیجه برون داد ویا محصول نظام رسمی آموزش عالی لزوماً با نیازهای تخصصی و سازمانی قوه قضاییه تطبیق نمی‌کند.

### فصل سوم: نظام آموزش کاربردی و سازمانی

اصولاً نظام آموزش کاربردی و سازمانی (دولتی) در اکثر کشورها مستقل از نظام رسمی آموزش عالی است.<sup>۱۱</sup> تشکیلات نظامی و انتظامی عمده‌ی نیازهای آموزش بلندمدت خود را به صورت دورن سازمانی تامین می‌کنند برنامه‌ریزی آموزشهای فنی و حرفه‌ای (تخصصی) بلندمدت نیز در کشورهای زیادی و از جمله در کشور ما خارج از نظام رسمی آموزش طراحی و اجرا می‌شود تا هماهنگی با نیازهای نیروی انسانی و برنامه‌های توسعه ملی و اقتصادی باشد.<sup>۱۲</sup>

تعداد چشمگیری از سازمانهای بسیار بزرگ با تأسیس مراکز وابسته، اقدام به برگزاری دوره‌های آموزش نیروی انسانی مطابق با سرفصلهای کالجها و دانشگاهها نموده‌اند و حتی برخی مانند آی.بی.ام و جنرال الکتریک فراتر از کالجها به فعالیت آموزشی مبادرت نموده‌اند.<sup>۱۳</sup> به طوری که شرکت آی.بی.ام در سال ۱۹۸۵ از مجموع سود خالص ۶ میلیون دلاری خود یک سوم آن یعنی دو میلیون دلار را در زمینه مسایل آموزشی سرمایه‌گذاری کرده است.<sup>۱۴</sup>

ضرورت و اثربخشی این نظام آموزشی به گونه‌ای است که حتی در سالهای اخیر در کشور ما گسترش بی‌رویه‌ای یافته است و سازمانهای خرد و کلان از این نظام آموزشی استفاده می‌کنند به نحوی که تهدیدی برای نظام رسمی آموزش عالی محسوب شده و اخیراً تدابیری برای مهار این آموزشها از سوی هیأت دولت اتخاذ شده است.<sup>۱۵</sup> اما متأسفانه قوه قضاییه با وجود بافت اختصاصی و ویژه‌ای که نیاز مبرم به این نظام آموزشی را ایجاد می‌کند تاکنون از دستیابی به چنین نظامی بی‌بهره بوده است.

ویژگیهای مثبت نظام آموزش سازمانی و کاربردی به شرح ذیل است.

- ۱- شمول و فراگیری نسبت به همه کارکنانی که مدیریت کلان قوه نیاز آموزشی آنها را تأیید می‌کند.
- ۲- ارتباط مستقیم محتوای آموزشی با عملکرد شغلی و تبدیل دانش به مهارت.
- ۳- انعطاف لازم در برنامه‌ریزی و امکان انطباق هرچه بیشتر فعالیتهای آموزشی با نیازهای سازمانی.
- ۴- امکان تأکید هرچه بیشتر بر سیستمهای انگیزشی در فعالیتهای آموزش.
- ۵- جلوگیری از انگیزه فرار مغزها که معمولاً با اتمام تحصیلات تکمیلی مطرح می‌شود.
- ۶- تکمیل یک حلقه استقلال قضایی با محدود نشدن به نظام رسمی آموزش عالی.
- ۷- امکان جمع‌بندی کلیه برنامه‌ها در تقویم آموزشی در ابتدای سال و اعلام آن به سراسر دستگاه برای برنامه‌ریزی.
- ۸- امکان تنوع بخشیدن به روشهای آموزشی از قبیل آموزش مکاتبه‌ای، برگزاری سمینار و کنفرانس و سمپوزیوم آموزشی، تشکیل گروه مجادله، طوفان مغزی، مطالعه موردی، بازدیدهای علمی، میزگرد و... همچنین امکان به کارگیری آزاد تکنولوژی آموزشی از قبیل نوار ویدئو و کاست و CD و...<sup>۱۶</sup>

### جمع‌بندی:

سیستمهای رسمی آموزش عالی (Education) عموماً با هدف تغییر سطح دانش افراد تنظیم شده‌اند و این ساده‌ترین تغییر است ولی سیستمهای آموزش کاربردی (Training) به دنبال تبدیل دانش به نگرش و مهارت هستند.<sup>۱۷</sup> بنابر این آموزشهای بلندمدت مورد نیاز قوه قضاییه باید مستقل از نظام رسمی آموزش عالی طرح‌ریزی و اجرا شود. نظام آموزش کاربردی و سازمانی قوه قضاییه نباید به آموزشهای کوتاه مدت محدود شود زیرا نیازهای آموزشی قوه قضاییه و شناخت تئوریک آنها تنها با

آموزشهای بلندمدت تأمین می شود افزودن یا حذف یک یا چند درس از برنامه آموزشی و یا ایجاد یک یا چند دوره آموزش کوتاه مدت نمی تواند پاسخگوی ضرورت رقابت پذیری و توسعه نیروی انسانی در محیط پرتحول کنونی باشد.<sup>۱۸</sup> دوره های آموزش خارج کشور نیز با استفاده از بورسهای خارج کشور باید در نظام آموزش کارکنان قوه قضاییه فعال شود.<sup>۱۹</sup> البته می پذیریم که طراحی چنین نظامی نیازمند مشارکت فعال استادان، برنامه ریزی آموزشی و آگاهان حقوقی علمی و کاربردی است. همچنین احتمالاً ظرفیتهای قانونی موجود نیاز به بازنگری داشته باشد اما هیچ یک از اینها ضرورت ایجاد نظام آموزش کاربردی و سازمانی در داخل قوه قضاییه را پنهان نمی کند.

### منابع و مآخذ:

- ۱- بهسازی منابع انسانی - ترجمه و تألیف دکتر حبیب الله دعایی ص ۲۲
- ۲- مدیریت تحول سازمانی - دکتر محمد سعید تسلیمی - انتشارات سمت چاپ دوم ۷۸ ص ۹۱
- ۳- مدیریت منابع انسانی - مارک ج. سینجر ترجمه دکتر فریده آل آقا - مرکز آموزش مدیریت دولتی چاپ اول ۱۳۷۸ ص ۲۶۳
- ۴- شیوه های عملی ارتقای بهره وری نیروی انسانی - گروهی از اساتید مدیریت - مرکز آموزش مدیریت دولتی چاپ دوم ۱۳۷۷ ص ۳۲۲
- ۵- طبق اعلام مسؤلان برگزاری آزمون جذب قضات در سال ۷۹ از مجموع پانزده هزار شرکت کننده تنها شصت نفر توانستند حداقل نمره لازم (۱۲) را کسب نمایند.
- ۶- شیوه های عملی ارتقای بهره وری نیروی انسانی - ص ۳۱۰-۳۰۸
- ۷- مجموعه مقالات و سخنرانیهای اولین سمینار بهره وری - سازمان ملی بهره وری ایران - چاپ اول ۱۳۷۳ ص ۲۲۸
- ۸- مدیریت منابع انسانی - مارک ج. سینجر ترجمه دکتر فریده آل آقا - مرکز آموزش مدیریت دولتی چاپ اول ۱۳۷۸ ص ۲۶۲
- ۹- مجموعه مقالات و سخنرانیهای دومین سمینار بهره وری - سازمان ملی بهره وری چاپ اول ۱۳۷۴ ص ۱۲-۱۳



- ۱۰- شیوه‌های عملی ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی- گروهی از اساتید مدیریت - ص ۶-۴۹۵
- ۱۱- همان- ص ۳۲۳ - ۳۱۶ و ۱۹۸
- ۱۲- نقش آموزش در روابط کار - محمدامین ثموری - ناشر سازمانهای امور اداری و استخدامی ۱۳۷۰  
ص ۹-۱۱
- ۱۳- مدیریت تحول سازمانی - دکتر محمد سعید تسلیمی - انتشارات سمت - چاپ دوم ۱۳۷۸ ص ۹۴
- ۱۴- مدیریت استراتژیک عباس منوریان - مرکز آموزش مدیریت دولتی - ص ۱۵۹
- ۱۵-
- ۱۶- مدیریت منابع انسانی تألیف - مارک - ج: سینجر ترجمه دکتر آل آقا. ص ۲-۲۹۱
- ۱۷- مجموعه مقالات و سخنرانیهای اولین سمینار بهره‌وری - سازمان ملی بهره‌وری - چاپ اول  
۱۳۷۳ - ص ۲۶۷
- ۱۸- شیوه‌های عملی ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی - ص ۲۲۳
- ۱۹- آیین نامه مورخ ۱۳۶۳/۶/۲۲ شورای امور اداری و استخدامی کشور مقررات مربوط به استفاده از بورس را برای آموزش کارکنان پیش‌بینی کرده است.

\* \* \*

آفت جوامع بشری این است که کسانی با داشتن پول، با داشتن پشتیبان و با داشتن قوم و عشیره، چه قوم و عشیره به شکل قدیمی آن، چه قوم و عشیره به شکل مدرن و امروزی آن؛ یعنی حزب بازی و گروه‌بازی، حقوق عمومی را نادیده بگیرند؛ حق مردم را تضييع کنند؛ فرصتها را منحصرأً به اشغال خود در بیاورند و جلوی عدالت را بگیرند. قوه قضاییه مقتدر، باصلابت، هوشمند و عالم می‌تواند جلوی اینها را بگیرد.

از بیانات مقام معظم رهبری

در دیدار با مسئولان قضایی