

نقش شاخص آموزش و توسعه و اجزای آن بر رضایت شغلی کارکنان گمرک

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

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

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

چکیده

کارکنان به عنوان ارزشمندترین دارایی هر سازمان نیازمند آموزش‌های مستمر برای رفع کاستی‌ها در دانش و مهارت‌ها می‌باشند. شاخص آموزش و توسعه نقش مهمی در عملکرد کارکنان دارد. رضایت کارکنان یک عامل کلیدی در بهره‌وری، تعهد شغلی و جابجایی شغلی محسوب می‌گردد. هدف این پژوهش بررسی تأثیر برنامه‌های آموزش و توسعه و اجزای آن (ادارک کارکنان نسبت به آموزش و استراتژی‌ها و خط مشی‌های آموزشی) در رضایت شغلی کارکنان گمرک است. جامعه هدف شامل کارکنان گمرک پیام استان البرز (حجم نمونه ۸۶ نفر) با روش انتخاب تصادفی- طبقه‌ای جهت توزیع پرسشنامه لیکرت بود. بر اساس نتایج به دست آمده، مدیران منابع انسانی با همکاری کارکنان، عملکرد مطلوبی در برنامه‌ریزی، تخصیص بودجه و اجرای دقیق برنامه‌های آموزش و توسعه داشتند. در سوی مقابل با توجه به رضایت ناکافی کارکنان و ایرادات اساسی در فرصت‌های ترفیع توصیه می‌گردد که در تدوین دستورالعمل‌ها تجدید نظر صورت پذیرد. همچنین یک رابطه مثبت معنی‌داری بین آموزش و توسعه و رضایت شغلی یافت شد. این نتایج می‌تواند رویکرد تازه‌ای در آموزش ضمن خدمت کارکنان گمرک ایجاد نماید.

واژه‌های کلیدی: آموزش و توسعه، ادارک کارکنان نسبت به آموزش، استراتژی آموزشی، رضایت شغلی، گمرک.

مقدمه

توسعه منابع انسانی به فرآیند اجرای برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای گفته می‌شود که موجب اصلاح و القای شایستگی‌ها، نگرش‌ها، باورها، دانش و مهارت و نیز نحوه رفتار کارکنان از طریق تجربیات ناشی از دوره‌های آموزشی می‌شود (Chaudhary, ۲۰۱۶ and Bhaskar). ضروری است که سه جنبه اصلی آموزش در برنامه‌های توسعه‌ای لحاظ گردد. نخست اینکه شامل یک تجربه مؤثر یادگیری در میان فراگیران باشد. دوماً باید برنامه‌ریزی مناسبی جهت ارتقای کارکنان مد نظر قرار گرفته باشد و در نهایت برنامه‌های آموزشی در پاسخ به نیازهای شناسایی شده کارکنان طراحی شده باشد. طبق استاندارد تعریف شده برای شاخص آموزش و توسعه، کارکنان باید به طور مستمر، مهارت‌های جدید، دستورالعمل‌ها و نحوه استفاده از ابزارها و سیستم‌های جدید را بیاموزند تا بتوانند با همگام ساختن خود با تغییرات و فناوری‌های نوین، خواسته‌های شغلی خود را به نحو مطلوبی پیش ببرند (Hameed and waheed, ۲۰۱۱). این شاخص از طریق آموزش کارکنان و مدیریت توسعه‌ای موجب جهت‌گیری کارکنان و در نهایت بهبود عملکرد آنان می‌گردد (Mehale et al., ۲۰۲۱).

شاخص آموزش و توسعه در ایجاد مزیت رقابتی در سازمان‌های کنونی عنصری مؤثر شناخته شده و این عمل را از طریق ارتقای دانش، قابلیت‌ها، مهارت‌ها و بهره‌وری انجام می‌دهد که نتیجه آن بهبود عملکرد منابع انسانی است. این شاخص بر قابلیت‌های فردی، سازمانی و تسهیل در سازگاری با تغییرات سازمانی و نیز افزایش ظرفیت نیروی کار تأثیرگذار است (Mohammed et al., ۲۰۲۲). این شاخص می‌تواند با بهبود خودکارآمدی کارکنان نقش سازنده‌ای در عملکرد اداری آنان داشته باشد (Zaki et al., ۲۰۱۹).

شاخص آموزش و توسعه با ویژگی‌هایی همچون اهداف سازمان، مشارکت کارکنان، تجربه کاری و تمرکز بر وظایف محول شده ارتباط تنگاتنگی دارد. به طور کلی این شاخص موجب رشد شخصی کارکنان در بلندمدت می‌گردد. همچنین این شاخص منعکس‌کننده فاکتورهای شغلی کارکنان و ارتقای سطح خودآگاهی آنان می‌باشد (Mohammed et al., ۲۰۲۲). محققان با تمرکز بر شاخص عملکرد کارکنان محیط زیست دریافتند که شاخص آموزش و توسعه نقش حیاتی در عملکرد آنان دارد. همچنین با سازمان‌دهی مهارت‌ها و دانش کارکنان و بهبود قابلیت‌های آنان، سازگاری کارکنان با تغییرات سریع ممکن می‌گردد (Saputri et al., ۲۰۲۰).

ارائه فرصت‌های آموزشی و توسعه‌ای به کارکنان می‌تواند به این معنا باشد که سازمان از کارکنان خود مراقبت می‌کند و به پیشرفت فردی یکایک آنان توجه می‌نماید. این ادراک در کارکنان مزایای رقابتی ایجاد می‌کند، حتی اگر ساختارهای آموزشی به صورت بهینه طراحی نشده باشند (Afsana et al., ۲۰۱۶). همچنین آموزش، اضطراب و ناامیدی ناشی از کار را کاهش می‌دهد. عموماً کارکنانی که احساس می‌کنند قادر به انجام وظایف خود در حد مطلوب نیستند، تصمیم به ترک کار می‌گیرند و یا عملکرد و بهره‌وری بسیار پایینی دارند (Elnaga and Imran, ۲۰۱۳). در یک بررسی میدانی با وجود این که مدیران به دلایلی همچون هزینه‌های آموزش و حمایت کمتر سهام‌داران عمده شرکت، محدودیت‌های شدیدی در اجرای برنامه‌های آموزشی داشتند، با فراهم نمودن شرایطی موجب شفاف نمودن ادراک کارکنان نسبت به برنامه‌های آموزشی شدند و از این طریق عملکرد کارکنان به طرز معنی‌داری افزایش یافت (Halawi and Haydar, ۲۰۱۸). همچنین کارکنانی که اهمیت آموزش را درک کنند، تعهد سازمانی، رضایت شغلی، بهره‌وری، انعطاف‌پذیری و عملکرد نوآورانه در آن‌ها بیش‌تر از سایر کارکنان خواهد بود و در نتیجه کیفیت خدمات‌رسانی بهبود یافته و شاخص ترک شغل در آن‌ها بسیار ناچیز است (Guan and Frenkel, ۲۰۱۹). توجه به ادراک کارکنان موجب می‌شود که آن‌ها باور داشته باشند که رفتار عادلانه‌ای با آن‌ها صورت

می‌پذیرد در نتیجه آن‌ها نیز در فعالیت‌های اختیاری تلاش مضاعفی از خود نشان می‌دهند. ادراک کارکنان نسبت به آموزش، در خودکارآمدی، رضایت شغلی، عملکرد فردی و سازمانی و تعهد در برابر سازمان نقش کلیدی دارد. ادراک درست کارکنان موجب بهبود مؤلفه‌های انگیزشی و ابزاری می‌گردد. با این امر موانع کار برداشته می‌شود و حل مسائل آگاهانه‌تر صورت می‌گیرد. بنابراین مشارکت کارکنان تقویت شده و عملکرد آنان به طور معنی‌داری افزایش می‌یابد (Guan and Frenkel, ۲۰۱۹).

ضروری است که آموزش یک ساختار صحیح داشته باشد و خط مشی‌ها به طور دقیق رعایت شوند تا کارکنان بدانند و درک کنند که سازمان چه انتظاراتی از آن‌ها دارد. همچنین استراتژی آموزش مربیان باید در دستور کار بخش آموزش سازمان باشد تا آن‌ها مطالب به روز و استاندارد را به کارکنان انتقال دهند (Bafaneli and Setibi, ۲۰۱۵). مدیران با فراهم نمودن محیطی باز برای نیازسنجی آموزشی می‌توانند نظرات تخصصی کارکنان را جویا شوند. این امر سبب حمایت و ایجاد حس ارزشمندی در میان کارکنان می‌گردد. همچنین مدیران باید برای کارکنانی که در برنامه‌های آموزش سازمان مشارکت فعالی دارند، پاداش در نظر بگیرند تا انگیزه آنان برای بهبود مهارت‌ها و دانش افزایش یابد. افزون بر این برنامه‌های فعال آموزشی موجب شناخت بهتر کارکنان از یکدیگر و بهبود روابط آنان می‌گردد. این دوستی‌ها به نوبه خود می‌تواند موجب هم‌افزایی آن‌ها در انجام فعالیت‌های چارت سازمانی شود (Florent and Shu, ۲۰۲۴). کارکنان نیاز به آگاهی در مورد استراتژی‌های سازمان در جهت بهبود عملکرد خود دارند. این نیاز در زمان‌های خاص به ویژه در تغییرات سریع سازمانی، تعدیل نیرو، دستورالعمل‌های جدید و ضرورت استفاده از فناوری‌های نوین اهمیت دو چندانی پیدا می‌کند (Guan and Frenkel, ۲۰۱۹). بین استراتژی‌های سازمانی و عملکرد شرکت‌ها رابطه معنی‌دار و مثبتی وجود دارد. این ادعا پس از مطالعه ۶۶ شرکت تولیدی بزرگ و کوچک مشخص گردید. در این مطالعه اثبات گردید که آموزش عمدتاً زمانی مؤثر و موفق خواهد بود که با استراتژی‌های انگیزشی پشتیبانی شود (Chandler and McEvoy, ۲۰۰۰).

وجود تعادل در زندگی کاری به عنوان رضایتمندی و درک شخصی در برآورده کردن خواسته‌های شغلی و نیز سطح پایین تضاد بین نقش‌ها و در نهایت وجود بستری مناسب برای غنی‌سازی مهارت‌های شغلی در عملکرد کارکنان مؤثر می‌باشد. این شاخص (رضایتمندی شغلی)، نه تنها محدود به اولویت‌بندی نقش‌های شغلی در زندگی شخصی کارکنان نیست بلکه شامل تأثیر آن بر سلامت روانی و اقتصادی آن‌ها نیز می‌گردد. به طور کلی، توانایی یک کارمند برای داشتن یک تناسب رضایت‌بخش بین شغل خود در یک سازمان و سایر شغل‌های ممکن که وی می‌توانست در آن‌ها ایفای نقش کند، عامل بسیار مهمی در تعیین عملکرد شغلی می‌باشد (Kossek et al., ۲۰۱۴). بر اساس گزارشات منتشر شده پیشین، سطح بالای اضطراب کارکنان، کاهش بهره‌وری، افزایش جابجایی شغلی و غیبت‌های متوالی و مهم‌تر از همه کاهش سطح رضایت شغلی بر عملکرد کارکنان تأثیر سوء می‌گذارد (Tamunomiebi and Oyibo, ۲۰۲۰). از آنجایی که رضایت شغلی بر عملکرد شخص در سازمان اهمیت دارد، این شاخص مورد توجه مدیران منابع انسانی سازمان می‌باشد. مدیران با افزایش اعتماد به نفس و القای انگیزه در کارکنان و نیز کسب رضایت شغلی از طریق اضافه کاری‌ها و پاداش‌ها به نوبه خود در اثربخشی عملکرد کاری کارکنان و دستیابی به اهداف سازمان ایفای نقش می‌کنند. رضایت شغلی فاکتور بسیار مهمی است چرا که نگرش‌ها و باورهای کارمند ممکن است بر رفتار و تعاملات او با سازمان تأثیر بگذارد (Alsafadi and Altahat, ۲۰۲۱). آموزش کارکنان را قادر می‌سازد تا بر استرس، عصبانیت و یا تحریکات ناشی از حجم کاری بالا غلبه نمایند (Chen et al., ۲۰۰۴). همچنین، افزایش کمی و کیفی آموزش و نحوه ارائه آن بر رضایت شغلی کارکنان تأثیرگذار بوده و به نوبه خود با عملکرد کارکنان مرتبط می‌باشد.

(Ahmad and Manzoor, ۲۰۱۷). از سوی دیگر، آموزش صحیح کارکنان موجب رضایت آن‌ها به دلیل فعالیت در محیط کم‌تنش، عدم بار اضافی تکالیف از سوی کارمندان مسن و از بین بردن تبعیض در هنگام تقسیمات مدیریتی جهت ترفیع می‌گردد (Farooq and Khan, ۲۰۱۱). بین رضایت کارکنان و مشتریان با کیفیت خدمات ارائه شده توسط سازمان رابطه مستقیم و مثبتی وجود دارد (Algharibe et al., ۲۰۱۴). همچنین کارکنان آموزش‌دیده، سطح رضایت شغلی بالاتری دارند و در نتیجه قادر به جلب رضایت مشتریان می‌باشند (Elnaga and Imran, ۲۰۱۳). آموزش موجب القای حس ارزشمندی و حس رضایت در کارمند شده و جابجایی شغلی را به مراتب کاهش می‌دهد و از این طریق عملکرد کارکنان بهبود می‌یابد (Jeffrey and Prasetya, ۲۰۱۹).

از آنجایی که آموزش موجب می‌گردد که کارکنان بتوانند وظایف محول شده را به بهترین نحو انجام دهند، آن‌ها رضایت بیشتری از کار داشته و شغل خود را به مدت طولانی‌تری نگه می‌دارند و از این طریق بهره‌وری و عملکرد شغلی آن‌ها نیز بهبود می‌یابد (Rodriguez and Walter, ۲۰۱۷). همچنین مطالعات پیشین در حوزه مدیریت منابع انسانی نشان می‌دهد که رضایت شغلی از طریق تحریک مشارکت کارکنان، تأثیر مثبتی بر عملکرد آنان می‌گذارد (Ramadhani et al., ۲۰۲۰).

ادبیات و پیشینه پژوهش

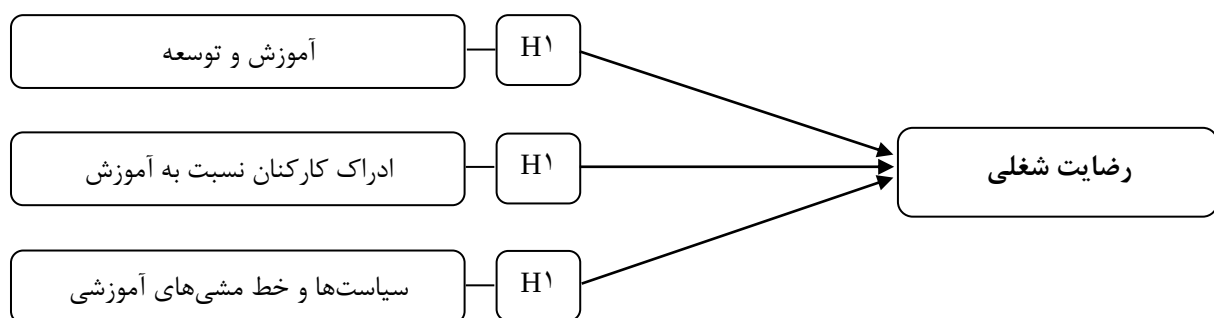
سازمان‌ها برای بقا در شرایط رقابتی و سرعت بالای تغییرات و چالش‌های محیطی نیازمند بالاترین سطح آموزش‌های کارکنان خود هستند. سازمان‌هایی که به شاخص آموزش و توسعه توجه ویژه‌ای دارند به سطح مطلوبی از رضایت شغلی و کمترین میزان جابجایی کارکنان دست می‌یابند (Chaudhary and Bhaskar, ۲۰۱۶). در پژوهشی که در مورد کارکنان شاغل در دانشگاهی در کشور هند انجام پذیرفت، همبستگی قوی بین آموزش و توسعه و رضایت شغلی یافت شد. نتایج نشان داد که دانشکده‌هایی که تحت برنامه آموزش و توسعه قرار می‌گیرند احساس می‌کنند که می‌توانند مهارت‌ها و عملکرد نهایی خود را ارتقا دهند. همچنین این عمل سبب فرصت‌های بهتر شغلی و ارتقا شغلی به همراه مزایای حقوقی می‌شود که در نتیجه آن رضایت شغلی در محل کار افزایش قابل توجهی می‌یابد (Chaudhary and Bhaskar, ۲۰۱۶). مطالعه صورت گرفته در یک بانک خصوصی در کشور عراق نشان داد که شاخص آموزش و توسعه نقش حیاتی در رضایت شغلی کارکنان شاغل در این بانک دارد (Anwar and Shukur, ۲۰۱۵). در مطالعه‌ای که با هدف بررسی تأثیر برنامه آموزش و توسعه بر عملکرد اداری و رضایت شغلی کارکنان یک دانشگاه انجام شد مشخص کرد که همبستگی قوی و مثبتی بین شاخص آموزش و توسعه با دو شاخص مورد مورد ذکر وجود دارد (Okechukwu, ۲۰۱۷). رضایت شغلی را می‌توان به عنوان یک واکنش مثبت و پر شور از ارزیابی یک شغل توسط کارکنان توصیف کرد. به طور کلی عدم رضایت شغلی عامل اصلی جابجایی‌های شغلی، غیبت‌های ارادی و عामدانه، ترک خدمت و روابط نامناسب با سایر همکاران به شمار می‌رود (Okechukwu, ۲۰۱۷). از سوی دیگر آموزش و توسعه با تأثیر مثبتی که بر رضایت شغلی کارکنان هر سازمان دارد، سبب ارتقای تعهد سازمانی پرسنل می‌گردد (Rahayu et al., ۲۰۱۹).

پژوهش انجام گرفته در کشور ویتنام که با هدف تمرکز بر شاخص حفظ کارکنان جوان و کم تجربه طراحی گردید به وضوح اثبات کرد که برنامه‌های آموزش و توسعه موجب بهبود رضایت شغلی کارکنان می‌گردد و این امر نقش کلیدی در حفظ کارکنان جوان هر سازمان دارد (Nguyen, ۲۰۲۰). شاخص آموزش و توسعه با تجزیه و تحلیل و پایش مهارت‌ها و دانش

کارکنان به صورت مستمر و در حین انجام وظایف محول شده به رفع نواقص و خلأهای مهارتی به وسیله آموزش‌های مقتضی می‌پردازد (Nguyen, ۲۰۲۰).

محققین حوزه مدیریت با بررسی رفتارهای شغلی یک شرکت بزرگ حمل و نقل در کشور هند دریافتند که برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای نقش تعدیل کننده بین استرس شغلی و رضایت شغلی دارد، به طوری که با کاهش استرس‌های شغلی به بهبود رضایت شغلی و به تبع آن به ارتقای تعهد شغلی کمک شایانی می‌کند (Aruldos et al, ۲۰۲۲). تحقیقات مدیران منابع انسانی بانک ملی پاکستان اثبات کرد که سازمان‌هایی که افراد متخصص و با مهارت کافی را استخدام نکنند نمی‌توانند به بهبود عملکرد سازمان خود امیدوار باشند. در سوی مقابل سرمایه گذاری در آموزش و توسعه موجب افزایش بهره‌وری و عملکرد بهتر سازمان و نیز افزایش رضایت کارکنان می‌گردد (Wajidi et al, ۲۰۲۳). بررسی‌ها در یک شرکت خصوصی مشخص کرد که رضایت شغلی نقش میانجی در بهبود عملکرد کارکنان در اجرای برنامه‌های آموزش و توسعه دارد. این پژوهش به وضوح نشان داد که آموزش با بهبود رضایت شغلی موجبات افزایش عملکرد اداری کارکنان و نیز بهره‌وری سازمان را می‌سازد (Hadaitana and Iqbal, ۲۰۲۳).

متخصصین مدیریت منابع انسانی در تحقیقی دریافتند که برنامه‌های آموزش و توسعه ابزاری قدرتمند در افزایش سطح رضایتمندی شغلی، وفاداری کارکنان و به تبع آن حفظ کارمندان شایسته می‌باشد (Mampuru et al, ۲۰۲۴). مطالعات اخیر اثبات می‌کند که رضایت شغلی به عنوان یک فاکتور محرک موجب القای انگیزه شغلی و بهبود فرهنگ سازمانی و در نهایت افزایش عملکرد کارکنان در حین اجرای برنامه‌های آموزش و توسعه می‌گردد (Soegiarto et al, ۲۰۲۴). انجام برنامه‌های آموزشی برای کارمندان شاغل در دانشگاهی در آفریقای جنوبی افزون بر بهبود سطح رضایت شغلی کارکنان، تأثیر مثبتی بر انگیزه، تعهد شغلی، دانش و مهارت و نیز بهره‌وری آن‌ها داشت (Tan and Jager, ۲۰۲۵). بر اساس تحقیقات پیوسته و منظم محققین حوزه منابع انسانی، اجرای برنامه‌های آموزش و توسعه در سازمان‌ها تأثیر معنی‌داری بر رضایت شغلی کارمندان داشت که پیامد علمی آن بهبود عملکرد بلند مدت آنان و افزایش بهره‌وری سازمان بود (Zafar and Siddiqui, ۲۰۲۵).



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

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

H۱: آموزش و توسعه تأثیر مثبت و معناداری بر رضایت شغلی کارکنان گمرک پیام استان البرز دارد.

H۲: ادراک کارکنان نسبت به آموزش تأثیر مثبت و معناداری بر رضایت شغلی کارکنان گمرک پیام استان البرز دارد.

H۳: سیاست‌ها و خط‌مشی‌های آموزش تأثیر مثبت و معناداری بر رضایت شغلی کارکنان گمرک پیام استان البرز دارد.

روش تحقیق

این طرح به صورت توصیفی به تشریح وضعیت موجود می‌پردازد و فرآیندها، شیوه‌ها و چالش‌های موجود در برنامه‌های آموزشی سازمان گمرک را به صورت دقیق و عمقی مورد بررسی قرار می‌دهد. با توجه به استفاده از پرسشنامه تخصصی (Luel, ۲۰۲۰) برای جمع‌آوری داده‌ها، این پروژه به هر دو رویکرد کمی و کیفی اهمیت یکسانی قائل بوده و آن‌ها را مورد تفسیر قرار می‌دهد. جامعه هدف این پژوهش شامل کارمندان گمرک پیام استان البرز می‌باشد که تعداد آن توسط معاونت منابع انسانی این سازمان ۱۱۰ نفر تأیید شده است. چهارچوب اصلی برای نمونه‌گیری شامل توزیع پرسشنامه در میان کارکنان (ارزیابان، کارکنان اداری و مدیران بخش‌ها) 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 دقیق‌تر خواهد بود. روش نمونه‌گیری از این جامعه آماری به صورت تصادفی - طبقه‌ای می‌باشد. همچنین بر اساس دقت پژوهش (۰/۰۵)، تعداد نمونه انتخابی بر اساس فرمول ارائه شده محاسبه گردید (Yimam, ۲۰۲۲)، که حجم نمونه مورد مطالعه در این پژوهش ۸۶ نفر محاسبه و تعیین گردید.

طرح پژوهش و رویکرد آن به صورت پیمایشی مقطعی است که داده‌های آن یک بار از جامعه هدف (گمرک پیام استان البرز) به روش نمونه‌گیری تصادفی - طبقه‌ای جمع‌آوری شد. درصد پاسخگویی به پرسشنامه ۶۵ درصد بود. برای این پژوهش از داده‌های اولیه و ثانویه استفاده گردید. داده‌های اولیه به کمک پرسشنامه (مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت) حاصل شد. در مقیاس ۵ درجه‌ای 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. داده‌های ثانویه از داده‌های حاصل از داده‌های اولیه بدست آمده و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای دریافت مجوزهای لازم، ابتدا هماهنگی‌های لازم با مدیریت منابع انسانی و حراست گمرک صورت پذیرفت و آن‌ها اطلاعات اولیه مورد نیاز برای توزیع تصادفی - طبقه‌ای پرسشنامه‌ها 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 پاسخ‌ها و غیر اجباری بودن ورود اسامی شفاف‌سازی شد تا کارکنان بدون واکنش از عواقب احتمالی به درستی پاسخ دهند.

داده‌های 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 معنی‌داری بین نمونه‌ها از طریق نرم افزار فوق‌الذکر استخراج شد و صحت فرضیه‌ها مورد بررسی قرار گرفت. پایایی پرسشنامه با محاسبه شاخص آلفای کرونباخ از طریق نرم افزار SPSS (Ver. ۲۳) انجام شد.

یافته‌های تحقیق

بررسی پایایی شاخص آموزش و توسعه حاکی از خوب بودن این شاخص در قابلیت اتکا با ضریب $0/81$ می‌باشد (جدول ۱). همچنین در شاخص استراتژی‌ها و خط مشی‌های آموزش، ضریب آلفای کرونباخ $0/76$ قابل قبول بودن پایایی پرسشنامه را تأیید می‌کند. افزون بر این، پایایی ادراک کارکنان نسبت به آموزش غیر قابل قبول گزارش گردید. از سوی دیگر قابلیت اتکای شاخص رضایت شغلی با $0/93$ 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
شاخص آموزش و توسعه	۳	$0/807$	$0/811$
استراتژی‌ها و خط مشی‌های آموزشی	۳	$0/739$	$0/767$
ادراک کارکنان نسبت به آموزش	۳	$0/527$	$0/542$
رضایت شغلی	۳	$0/939$	$0/939$

شاخص آموزش و توسعه

آیتم نخست این پرسشنامه مشخص می‌کند که آیا مدیران ارشد سازمان همواره با پیگیری تغییرات، در جهت تطبیق و حل مشکلات گمرک برنامه‌ریزی می‌کنند یا خیر. 36 درصد از کارکنان مخالفت خود را از این بیانیه اعلام کرده و 38 درصد دیگر از پاسخ‌گویی به این سؤال اجتناب نمودند. تنها 26 درصد از داوطلبین معتقد بودند که مدیران ارشد گمرک در جهت پیگیری و رفع تغییرات در حال برنامه‌ریزی مستمر می‌باشند. بنابراین می‌توان چنین استنباط نمود که مدیران ارشد این مجموعه توجه کمی به تغییرات ایجاد شده در سازمان دارند و با توجه به غفلت از آن، قادر به حل مشکلات و برنامه‌ریزی صحیح نیستند. در آیتم دوم، 60 درصد از کارکنان معتقد هستند که گمرک دارای یک بخش آموزشی با بودجه سالانه برای به حداقل رساندن اشتباهات و افزایش سطح کیفی شایستگی‌های کارکنان می‌باشد.

در آیتم نهایی نیز 45 درصد از کارکنان معتقد هستند که مدیران به اهمیت آموزش مستمر و ارتقای مهارت‌های کارکنان باور داشته و برای نیازهای آموزشی برنامه‌ریزی منظمی دارند. در مقابل، بیش از نیمی از کارکنان نظری متفاوتی داشتند (جدول ۲).

جدول ۲- نظر داوطلبین در مورد شاخص آموزش و توسعه در سازمان

آیتم	کاملاً مخالف	مخالف	خنثی	موافق	کاملاً موافق	میانگین (Mean)	انحراف معیار (SD)
۱	۹	۱۳	۲۳	۱۴	۲	$2/79$	$1/06$
۲	۴	۶	۱۵	۲۶	۱۰	$3/52$	$1/08$
۳	۸	۱۱	۱۴	۲۲	۶	$3/11$	$1/21$

استراتژی‌ها و خط مشی‌های آموزشی

اولین آیتم در جول ۳، با هدف پاسخ به این سؤال که آیا گمرک خط مشی مدون و مرتبط با اهداف و استراتژی‌ها دارد یا خیر، طراحی گردید. نتایج نشان داد که ۱۳ درصد از کارکنان باور دارند که گمرک خط مشی مدونی ندارد و یا با اهداف کلی سازمان همسو نیست. همچنین ۲۶ درصد از کارکنان ترجیح دادند تا پاسخ واضحی به این سؤال ندهند و در مقابل بیش از ۶۰ درصد از کارمندان موافقت خود را ابراز نمودند. بدان جهت، به وضوح مشخص است که خط مشی‌های آموزشی به درستی برای کارمندان این سازمان تبیین شده است.

دومین آیتم به اجرای برنامه‌های آموزشی طبق خط مشی‌های سازمان اشاره می‌کند. اکثریت داوطلبین (۶۵/۶ درصد) معتقد هستند که خط مشی‌های تدوین شده، مبنای اصلی هدایت و اجرای برنامه‌های آموزشی است.

آیتم پایانی به نقش نظرات کارکنان و مشارکت آن‌ها در تدوین خط مشی‌ها می‌پردازد. نتایج مشخص کرد که ۲۰ درصد از کارکنان از عدم توجه مدیران به نظرات آن‌ها در تدوین استراتژی‌ها و خط مشی‌ها گلایه داشتند. همچنین ۱۸ درصد از کارکنان سعی در پنهان نمودن عقاید خود داشتند، و نیز ۶۲ درصد نظرات متفاوتی داشتند. به طور کلی می‌توان نتیجه گرفت که مدیران منابع انسانی این مجموعه در تدوین و توسعه خط مشی‌های آموزشی، نظرات و مشارکت کارکنان را مورد توجه قرار می‌دهند (جدول ۳).

جدول ۳- نظر داوطلبین در مورد استراتژی‌ها و خط مشی‌های آموزشی

آیتم	کاملاً مخالف	مخالف	خنثی	موافق	کاملاً موافق	میانگین (Mean)	انحراف معیار (SD)
۱	۲	۶	۱۶	۱۷	۲۰	۳/۷۷	۱/۱۱
۲	۰	۲	۱۹	۱۸	۲۲	۳/۹۸	۰/۹
۳	۵	۷	۱۱	۱۹	۱۹	۳/۶۶	۱/۲۶

ادراک کارکنان نسبت به آموزش

آیتم نخست در این پرسشنامه در تعیین این موضوع می‌باشد که آیا آموزش موجب افزایش دانش، مهارت و سازگاری با روش‌ها و فناوری‌های جدید در کارمندان می‌گردد یا خیر. خروجی فراوانی‌ها مشخص کرد که بیش از ۹۰ درصد از کارکنان بر افزایش دانش و مهارت و ایجاد قابلیت سازگاری در شرایط وجود فناوری‌های جدید اتفاق نظر دارند و تنها ۶/۵ درصد از کارکنان با آن مخالف هستند. بر این اساس با اطمینان می‌توان بیان کرد که آموزش موجب ارتقای شایستگی شغلی و قابلیت سازگاری با روش‌ها و فناوری‌های نوین می‌گردد (جدول ۴).

جدول ۴- نظر داوطلبین درباره ادراک کارکنان نسبت به برنامه‌های آموزشی

آیتم	کاملاً مخالف	مخالف	خنثی	موافق	کاملاً موافق	میانگین (Mean)	انحراف معیار (SD)
۱	۱	۳	۲	۴۱	۱۴	۴/۰۵	۰/۷۸
۲	۳	۴	۱۵	۳۳	۶	۳/۵۷	۰/۹۳
۳	۰	۱۴	۱۴	۲۴	۹	۳/۴۶	۱/۰۱

آیتم دوم به شاخص‌هایی همچون اثربخشی، کارایی و انگیزه کارکنان تمرکز دارد. نتایج نشان داد که به ترتیب ۶۳/۹ و ۱۱/۵ درصد از کارکنان موافق و مخالف نقش مثبت آموزش در افزایش اثربخشی، کارایی و انگیزه کارمند هستند. بدین سبب می‌توان گفت که آموزش موجب ایجاد بستری مناسب برای ارتقای سطح کیفی کارایی‌ها و عملکرد کارکنان گمرک می‌گردد. آخرین آیتم به زمان‌بندی آموزش و تأثیر آن بر انجام وظایف کاری اشاره دارد. آنالیز داده‌ها حاکی از آن است که ۲۳ درصد از کارکنان از زمان‌بندی نامناسب و تداخل آن با انجام مسئولیت‌های محول شده ابراز نارضایتی نمودند. افزون بر این، حدود یک چهارم از کارمندان از پاسخ‌گویی به این سؤال اجتناب نمودند، و تنها ۵۴/۱ درصد از کارمندان از برنامه‌ریزی‌ها رضایت داشتند. بر اساس نظر اکثریت کارکنان می‌توان چنین استنباط نمود که زمان‌بندی برنامه‌های آموزشی طراحی مناسبی نداشته و کارکنان احساس می‌کنند که این برنامه‌ها موجب ایجاد اختلال در خدمات‌رسانی آنان می‌گردد (جدول ۴).

رضایت شغلی

آیتم اول (جدول ۵)، به علاقه شخصی نسبت به شغل در پرسنل و دریافتی‌های مناسب شغلی اشاره دارد. ۶۴ درصد از کارکنان نظر مخالف داده و ۱۰ درصد از آنان ترجیح دادند تا اظهار نظری نکنند. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که کارکنان گمرک به دلایلی همچون علاقه شخصی یا دریافتی‌های نامناسب (حقوق و مزایا) رضایت شغلی مناسبی ندارند.

جدول ۵- نظر داوطلبین در مورد رضایت شغلی کارکنان در سازمان

آیتم	کاملاً مخالف	مخالف	خنثی	موافق	کاملاً موافق	میانگین (Mean)	انحراف معیار (SD)
۱	۳۱	۸	۶	۱۱	۵	۲/۲	۱/۴۳
۲	۲۸	۱۲	۸	۴	۹	۲/۲۵	۱/۴۶
۳	۱۵	۱۳	۱۱	۱۰	۱۲	۲/۸۵	۱/۴۷

آیتم دوم به فرصت‌های ترفیع کارکنان اشاره دارد. نتایج نشان می‌دهد که ۶۶ درصد از کارکنان اعتقاد دارند که انجام بهتر مسئولیت‌ها تأثیری در فرصت‌های ارتقای کارکنان ندارد. همچنین ۱۳ درصد از کارکنان به صورت محافظه‌کارانه به این پرسش پاسخ دادند. بنابراین اغلب کارکنان احساس می‌کنند که انجام بهتر مسئولیت‌ها، شاخص مهمی در ترفیع شغلی آنان نمی‌باشد. آیتم سوم، به حمایت‌گر بودن همکاران و وجود مدیران پیگیر متمرکز است. ۴۶ درصد از کارکنان اعتقاد دارند که به دلیل داشتن همکاران حامی که در انجام کارها یاری‌رسان آنان هستند و نیز وجود مدیران پیگیر از شغل خود رضایت دارند. با این حال، ۳۶ درصد از کارکنان نظرات متفاوتی را ابراز نمودند. از این رو، می‌توان چنین بیان کرد که کارکنان گمرک حمایت مناسبی از یکدیگر کرده و در انجام فعالیت‌ها به یکدیگر کمک می‌نمایند. همچنین مدیران بخش‌ها در انجام وظایف پیگیری مستمری دارند.

بررسی فرضیات پژوهش

نتایج جدول مرتبط با فرضیه اول (جدول ۷) نشان می‌دهد که آموزش و توسعه تأثیر مثبت و معناداری بر رضایت شغلی کارکنان گمرک پیام دارد. از این رو، فرضیه اول این پژوهش با سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌گردد.

شاخص های مورد مطالعه	رضایت شغلی کارکنان	
رضایت شغلی کارکنان	همبستگی پیرسون	۱
	معنی داری	-
آموزش و توسعه	همبستگی پیرسون	۰/۲۴۹*
H۱	معنی داری	۰/۰۵
ادراک کارکنان نسبت به آموزش	همبستگی پیرسون	۰/۱۹۱ ^{ns}
H۲	معنی داری	۰/۴۲۲
استراتژی ها و خط مشی های آموزشی	همبستگی پیرسون	۰/۲۸۸*
H۳	معنی داری	۰/۰۲۴

با بررسی همبستگی پیرسون بین رضایت شغلی کارکنان گمرک پیام البرز و ادراک کارکنان نسبت به آموزش مشخص گردید که رابطه مثبت و معناداری بین این دو شاخص وجود نداشت و در نتیجه فرضیه دوم رد می شود. نتایج همبستگی فرضیه سوم نشان داد که رابطه معنی داری بین استراتژی ها و خط مشی های آموزشی و رضایت شغلی کارکنان گمرک وجود دارد، بنابراین فرضیه سوم این پژوهش با سطح اطمینان ۹۵ درصد اثبات گردید.

بحث

ادراک کارکنان نسبت به برنامه های آموزشی با کاهش استرس های ناشی از مسئولیت های محول شده تأثیر مثبتی بر رضایت شغلی کارکنان دارد (Susen and Ertan, ۲۰۲۲). افزون بر این ادراک کارکنان نسبت به برنامه های آموزشی هر سازمان نقش کلیدی در اثربخشی آموزشی آنان داشته و به تبع آن موجب بهبود عملکرد شغلی می گردد (Altwijri and Aldosemani, ۲۰۲۲). در این تحقیق مشخص گردید که کارکنان اعتقاد دارند که آموزش موجب بهبود دانش و مهارت های آن ها می شود. همچنین آن ها احساس می کنند که اگر درک درستی از برنامه های آموزشی سازمان داشته باشند اثربخشی آموزشی آن ها بهبود می یابد.

یکی از مؤلفه های مهم در شاخص آموزش و توسعه توجه به تغییرات مستمر در سازمان و تلاش برای حل این مشکل است. طراحی و اجرای برنامه های آموزشی باید در راستای تغییرات احتمالی و تلاش برای تطبیق با آن ها باشد (Aheshwari and Wohra, ۲۰۱۸). در مطالعه فعلی مشخص گردید که مدیران منابع انسانی گمرک توجه کمی به تغییرات مستمر و تلاش برای حل مشکلات دارند بنابراین ضروری است که مدیران بالادستی در زمان تغییرات و تدوین دستورالعمل های جدید برنامه های مدونی برای آموزش ضمن خدمت کارکنان داشته باشند.

سازمان های موفق برای پیشبرد اهداف خود نیازمند تخصیص بودجه سالانه آموزشی برای کارکنان آن مجموعه می باشند (Ahmed and kolachi, ۲۰۱۳). در گمرک پیام استان البرز تمامی کارکنان به تخصیص بودجه سالانه کافی برای برنامه های

آموزش و توسعه تأکید داشتند. با این وجود کارکنان احساس می‌کنند که مدیران منابع انسانی اهمیت زیادی برای آموزش مستمر قائل نیستند.

تعادل بین کار و زندگی و برآورده شدن انتظارات شغلی یکی از مؤلفه‌های مهم در رضایت شغلی کارکنان به شمار می‌رود (Silaban and Margaretha, ۲۰۲۱). حقوق و دستمزد کارکنان و مزایای شغلی ناشی از کار با قصد کارمندان برای جابجایی شغلی و یا ترک کار رابطه مستقیمی دارد. به عبارت دیگر رضایت شغلی منتج از مزایای شغلی، نقش میانجی را در عملکرد اداری کارکنان ایفا می‌نماید (Saeed, ۲۰۲۳). جابجایی شغلی، رضایت شغلی و کیفیت ارائه شغل دارای روابط چندگانه با یکدیگر هستند. به طوری که کاهش رضایتمندی شغلی سبب کاهش کیفیت ارائه شغل و حتی افزایش نرخ جابجایی شغلی می‌گردد (Brand, ۲۰۰۶). در این پژوهش ما دریافتیم که کارکنان مورد مطالعه رضایت شغلی مناسب از شغل خود ندارند که می‌تواند عوامل متعددی از جمله حقوق و مزایای ناکافی، حجم کاری بالا، استرس‌های شغلی، عدم آموزش کافی در قبال مسئولیت‌های محول شده بسیار، و از همه مهم‌تر عدم تعادل میان کار و زندگی داشته باشد. در نتیجه ضروری است مدیران منابع انسانی با تجزیه و تحلیل عوامل فوق‌الذکر تصمیمات مقتضی را اتخاذ نمایند.

مطالعات اخیر بر نقش مثبت ادراک کارکنان از فرصت‌های ترفیع بر عملکرد شغلی کارکنان تأکید دارند. این درک کارکنان نسبت به فرصت‌های ارتقا به شدت تحت تأثیر رتبه، روابط مدیران با کارکنان میانی و نیز عدالت در ارتقا می‌باشد (Xie and Yang, ۲۰۲۱). نتایج مطالعات پیشین در حوزه منابع انسانی به وضوح نشان می‌دهد که چهارچوب مناسب برای ارتقای کارکنان با افزایش رضایت شغلی آنان همراه بوده و از این طریق بهره‌وری سازمان نیز افزایش قابل ملاحظه‌ای خواهد داشت (Rahaman and Uddin, ۲۰۲۲). همچنین، فرصت‌های ارتقای شغلی بر پایه عملکرد بهتر نسبت به وظایف، موجبات بهبود رضایت شغلی کارکنان را فراهم می‌نماید. رضایت شغلی نیز به نوبه خود به عنوان یک میانجی تأثیر مثبتی در عملکرد اداری کارکنان خواهد داشت (Kumar and Vasudevan, ۲۰۲۴). بررسی نظرات کارکنان در پرسشنامه‌های استفاده شده نشان داد که کارکنان معتقدند که انجام بهتر وظایف محول شده تأثیری در ارتقای شغلی آنان ندارد، بنابراین در این مؤلفه رضایت شغلی، مدیران منابع انسانی از نقش ارتقای شغلی در رضایتمندی و عملکرد اداری کارکنان مجموعه غافل بودند. توصیه می‌گردد که مدیران دستورالعمل‌ها و ساختارهای ارتقای شغلی را بر پایه عملکرد و بهره‌وری کارکنان تدوین و اجرایی نمایند.

در این مطالعه ما یک رابطه معنی دار بین آموزش و توسعه و رضایت شغلی کارکنان گمرک استان البرز یافتیم. که نشان می‌دهد آموزش و توسعه موجب ارتقای رضایت شغلی کارکنان می‌گردد. در یک تحقیق نیز میان کارکنان مؤسسات آموزش عالی در آفریقای جنوبی یک رگرسیون معنی دار و مثبت بین شاخص آموزش و توسعه گزارش شده است (Mampuru et al., ۲۰۲۴). بررسی تعداد زیادی کارمند در چندین سازمان مختلف اثبات کرد که شاخص آموزش و توسعه رابطه مثبت و معنی داری با رضایت شغلی کارکنان دارد (Soegiarto et al., ۲۰۲۴)، که با نتایج مطالعه فعلی انطباق کامل دارد.

نتیجه گیری

به طور کلی بررسی‌های ما نشان داد که کارکنان گمرک رویکرد مثبتی نسبت به آموزش‌های ضمن خدمت و تخصصی شغلی نشان می‌دهند. کارکنان معتقدند که آموزش‌ها با کاهش تنش‌های کاری و بهبود عملکرد آن‌ها در افزایش رضایتمندی آن‌ها نیز تأثیر خواهد داشت. همچنین مدیران بخش آموزشی مجموعه برنامه‌ریزی و بودجه بندی درستی در این بخش داشتند و خط مشی‌های آموزشی را به خوبی میان کارکنان تبیین نمودند. حتی در زمان برنامه‌ریزی‌های آموزشی نظرات کارکنان محترم

شمرده شده و لحاظ می‌گردد که این عمل قابل تقدیر است. با این وجود کارکنان احساس می‌کنند که مدیران بالادستی اعتقادی به آموزش‌های ضروری کارمندان ندارند. بنابراین ضروری است که مدیران آموزشی با برگزاری جلسات متعدد با مدیران منابع انسانی آن‌ها را از اهمیت این موضوع مطلع سازند.

از سوی مقابل بررسی موشکافانه در زمینه رضایت شغلی مشخص کرد که کارکنان به دلایلی رضایت کافی از شغل خود ندارند. این موضوع در بلند مدت می‌تواند تأثیر منفی در عملکرد شغلی آن‌ها و در نهایت بهره‌وری سازمان مربوطه داشته باشد. همچنین کارکنان احساس می‌کنند که انجام بهتر وظایف محول شده تأثیری در ارتقای شغلی آن‌ها نخواهد داشت. این موضوع به مرور زمان موجب کاهش انگیزه، تعهد شغلی و رضایتمندی شغلی گردیده و در نهایت عملکرد آن‌ها را تحت تأثیر قرار خواهد داد. بنابراین توصیه می‌گردد که مدیران منابع انسانی مجموعه با برنامه‌ریزی مجدد و طراحی مشوق‌ها و مزایای جانبی شغلی و نیز ارائه یک چهارچوب علمی و منطقی در ارتقای شغلی موجبات بهبود رضایت شغلی و عملکرد اداری کارکنان را فراهم نمایند.

قدردانی

نویسندگان این مقاله از همکاری کارکنان گمرک غرب پیام استان البرز و دانشگاه پیام نور استان البرز و تمامی کسانی که در اجرای این پژوهش یاری رساندند نهایت تشکر و قدردانی را دارند.

منابع

- Afsana, J., Afrin, F., & Tarannum, T. (۲۰۱۶). Effect of training on employee performance: An empirical study on telecommunication industry in Bangladesh. *Journal of Business and Technology (Dhaka)*, ۱۰(۲), ۶۷-۸۰.
- Ahmad, I., & Manzoor, S. R. (۲۰۱۷). Effect of teamwork, employee empowerment and training on employee performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(۱۱), ۳۸۰-۳۹۴.
- Ahmed, I., & Kolachi, N. A. (۲۰۱۳). Employee payroll and training budget: Case study of a non-teaching healthcare organization. *Journal of Business & Economics Research (Online)*, ۱۱(۵), ۲۲۹.
- 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), ۱-۱۵.
- Alsafadi, Y., & Altahat, S. (۲۰۲۱). Human resource management practices and employee performance: the role of job satisfaction. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(۱), ۵۱۹-۵۲۹.
- Altwijri, A. M., & Aldosemani, T. I. (۲۰۲۲). Employee perceptions of the effectiveness of e-training to meet performance evaluation requirements. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 21(۲), ۴۹-۷۱.
- Anwar, G., & Shukur, I. (۲۰۱۵). The impact of training and development on job satisfaction: a case study of private banks in Erbil. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 2(۱), ۷۳-۸۰.
- Aruldoss, A., Berube Kowalski, K., Travis, M. L., & Parayitam, S. (۲۰۲۲). The relationship between work-life balance and job satisfaction: Moderating role of training and development and work environment. *Journal of Advances in Management Research*, 19(۲), ۲۴۰-۲۷۱.

- Bafaneli, S., & Setibi, G. (۲۰۱۵). The impact of on-the-job training on employee performance: The case of Riley's Hotel. *Journal of Business Theory and Practice*, ۳(۲), ۲۳۹.
- Brand, J. E. (۲۰۰۶). The effects of job displacement on job quality: Findings from the Wisconsin Longitudinal Study. *Research in Social Stratification and Mobility*, ۲۴(۳), ۲۷۵-۲۹۸.
- Chandler, G. N., & McEvoy, G. M. (۲۰۰۰). Human resource management, TQM, and firm performance in small and medium-size enterprises. *Entrepreneurship theory and practice*, ۲۵(۱), ۴۳-۵۸.
- Chaudhary, N. S., & Bhaskar, P. (۲۰۱۶). Training and development and job satisfaction in education sector. *Training and Development*, 2(۸), ۴۲-۴۵.
- Elnaga, A., & Imran, A. (۲۰۱۳). The effect of training on employee performance. *European journal of Business and Management*, ۵(۴), ۱۳۷-۱۴۷.
- Farooq, M., & Khan, M. A. (۲۰۱۱). Impact of training and feedback on employee performance. *Far east journal of psychology and business*, ۵(۱), ۲۳-۳۳.
- Florent, V., & Shu, E. (۲۰۲۴). The Influence of Training towards Employee Performance; The Mediating Factor of Teamwork at The Ritz-Carlton Hotel, Bali. *Jurnal Ilmiah Hospitality Management*, ۱۴(۱), ۱-۲۱.
- Guan, X., & Frenkel, S. (۲۰۱۹). How perceptions of training impact employee performance: Evidence from two Chinese manufacturing firms. *Personnel review*, ۴۸(۱), ۱۶۳-۱۸۳.
- Hadaitana, D., & Iqbal, M. A. (۲۰۲۳). The effect of training and development on employee performance with mediation of employee satisfaction. *International Journal of Advanced Multidisciplinary*, 1(۴), ۴۳۶-۴۴۷.
- Halawi, A., & Haydar, N. (۲۰۱۸). Effects of Training on Employee Performance: A Case Study of Bonjus and Khatib & Alami Companies. *International humanities studies*, ۵(۲).
- Hameed, A., & Waheed, A. (۲۰۱۱). Employee development and its affect on employee performance – A conceptual framework. *International Journal of Business and Social Science*, ۲(۱۳), ۲۲۴-۲۲۹.
- Jeffrey, I., & Prasetya, A. B. (۲۰۱۹). The employee performance assessment and employee training, on employee intension. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, ۱۷(۱), ۵۶-۶۵.
- Kossek, E. E., Valcour, M., & Lirio, P. (۲۰۱۴). Organizational strategies for promoting work-life balance and wellbeing. *Work and wellbeing*, ۳, ۲۹۵-۳۱۹.
- Maheshwari, S., & Vohra, V. (۲۰۱۸). Role of training and development practices in implementing change. *International Journal of Learning and Change*, ۱۰(۲), ۱۳۱-۱۶۲.
- Mampuru, M. P., Mokoena, B. A., & Isabirye, A. K. (۲۰۲۴). Training and development impact on job satisfaction, loyalty and retention among academics. *SA Journal of Human Resource Management*, 22, ۲۴۲۰.
- Mehale, K. D., Govender, C. M., & Mabaso, C. M. (۲۰۲۱). Maximising training evaluation for employee performance improvement. *SA Journal of Human Resource Management*, ۱۹, ۱۱.
- Mohammed, N. A., Mohammed, D., & Gana, J. (۲۰۲۲). The impact of training and development on employee productivity in the ۲۱st century. *African Journal of Management and Business Research*, ۳(۱), ۴۱-۵۸.
- Nguyen, C. (۲۰۲۰). The impact of training and development, job satisfaction and job performance on young employee retention. *Job Satisfaction and Job Performance on Young Employee Retention (May 1, 2020)*.
- Okechukwu, W. (۲۰۱۷). INFLUENCE OF TRAINING AND DEVELOPMENT, EMPLOYEE PERFORMANCE ON JOB SATISFACTION AMONG THE STAFF. *Journal of Technology Management and Business*, 4(۱).
- Rahaman, M. A., & Uddin, M. S. (۲۰۲۲). The effect of promotion and job training on job satisfaction of employees: An empirical study of the SME sector in Bangladesh. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, ۹(۲), ۲۵۵-۲۶۰.

- Rahayu, M., Rasid, F., & Tannady, H. (۲۰۱۹). The effect of career training and development on job satisfaction and its implications for the organizational commitment of regional secretariat (SETDA) employees of Jambi provincial government. *International Review of Management and Marketing*, 9(۱), ۷۹-۸۹.
- Rahayu, M., Rasid, F., & Tannady, H. (۲۰۱۹). The effect of career training and development on job satisfaction and its implications for the organizational commitment of regional secretariat (SETDA) employees of Jambi provincial government. *International Review of Management and Marketing*, 9(۱), ۷۹-۸۹.
- Ramadhani, S. R., Taba, M. I., & Umar, F. (۲۰۲۰). The effect of training and job satisfaction on employee engagement and performance of millennial generation employees of pt midi utama Indonesia tbk in Makassar. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, ۵(۶), ۵۶۶-۵۷۱.
- Rodriguez, J., & Walters, K. (۲۰۱۷). The importance of training and development in employee performance and evaluation. *World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development*, ۳(۱۰), ۲۰۶-۲۱۲.
- Saeed, F., Mir, A., Hamid, M., Ayaz, F., & Iyyaz, U. (۲۰۲۳). Employee salary and employee turnover intention: A key evaluation considering job satisfaction and job performance as mediators. *International Journal of Management Research and Emerging Sciences*, ۱۳(۱).
- Saputri, P., Lorensa, D., Asriani, A., & ZA, S. Z. (۲۰۲۰). The influence of training and development to employee performance. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAAR)*, ۴(۰۱), ۱۳۳-۱۴۰.
- Sesen, H., & Ertan, S. S. (۲۰۲۲). The effect of the employee perceived training on job satisfaction: the mediating role of workplace stress. *European Journal of Training and Development*, 46(۹), ۹۵۳-۹۷۳.
- Silaban, H., & Margaretha, M. (۲۰۲۱). The impact work-life balance toward job satisfaction and employee retention: Study of millennial employees in Bandung city, Indonesia. *International Journal of Innovation and Economic Development*, ۷(۳), ۱۸-۲۶.
- Soegiarto, I., Sihite, M., & Usmany, P. (۲۰۲۴). The influence of training and development programs, job autonomy, and organizational culture on employee job satisfaction and performance. *International Journal of Business, Law, and Education*, 5(۲), ۱۵۷۷-۱۵۸۳.
- Tamunomiebi, M. D., & Oyibo, C. (۲۰۲۰). Work-life balance and employee performance: A literature review. *European Journal of Business and Management Research*, ۵(۲).
- Wajidi, F. A., Baig, M. D., Razzak, T., Rehan, E. W., & Saeed, M. (۲۰۲۳). The impact of efficient training and development on employee job satisfaction. *Voyage Journal of Educational Studies*, 3(۱), ۱۲۷-۱۴۵.
- Xie, L., & Yang, L. (۲۰۲۱). The influence of perceptions of promotion opportunities on job performance and its mechanisms: A case study of Chinese junior civil servants. *Journal of Contemporary China*, ۳۰(۱۲۷), ۱۱۸-۱۳۵.
- Zafar, H., & Siddiqui, S. M. F. E. A. (۲۰۲۵). The Influence of Training, Compensation, and CareerDevelopment on Employee Job Satisfaction andSustainable Employee Performance. *Competitive Research Journal Archive*, 3(۰۱), ۲۷۰-۲۸۲.
- Zaki, W., Ali, A., Bakar, A., & Sarwar, B. (۲۰۱۹). Role of Self-Efficacy in the Relationship of Training and Employee Performance. *Paradigms*, ۱۳(۱), ۶۷-۷۳.