



## The Effect of Mentoring on Employees' Training Effectiveness Through the Mediating Role of Being Seen at Work

Maryam Seifi<sup>1</sup> , Mohammad Keshavarz<sup>2\*</sup> 

1. MA Student in Mechanics, Majoring in Energy Conversion, Faculty of Mechanical Engineering, Shahid Abbaspour University, Tehran, Iran
2. PhD Student in Organizational Behavior Management, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran

Citation: Seifi, M., & Keshavarz, M. (2023). The effect of mentoring on employees' training effectiveness through the mediating role of being seen at work. *Industrial and Organizational Psychology Studies*, 10(2), 245-260.

### Abstract

#### Introduction

Today, many advanced organizations are looking for ways to strengthen and improve the state of organizational training, and many emerging approaches have been proposed in this regard. The present study was conducted to investigate the role of mentoring on the effectiveness of employee training through the mediation of being seen at work in Kashan Electricity Distribution Company.

#### Method

The research method was a correlational description. 103 employees of Kashan Electricity Distribution Company were selected as the sample of this research. To analyze the data, partial least squares method and Smart PLS-2 software were used. Convergent validity was used to measure validity, and Cronbach's alpha was used to measure reliability, and its coefficient is greater than 0.7 for all research constructs.

#### Results

The obtained results indicate that mentoring has a positive and significant relationship with the path coefficient (0.409) and t value (4.08) on the effectiveness of employee training in Kashan

\* **Corresponding Author:** Mohammad Keshavarz

**Email:** M.keshavarz2050@gmail.com



Electricity Distribution Company. Also, the positive and significant relationship of mentoring on employee visibility was confirmed with a path coefficient (0.583) and t value (3.47). On the other hand, visibility at work has a positive and significant relationship with the path coefficient (0.628) and t value (5.31) on the effectiveness of employee training. Finally, the results of this research showed that being seen at work plays a mediating role in the relationship between mentoring and the effectiveness of employee training.

#### Discussion

Based on the results of the research, it can be stated that company managers should try to solve the problems of the educational system by using the optimal mentoring system in the work environment and making the training of the organization more effective.

Keywords: mentoring, effectiveness of employees' training, being seen at work



## اثر منتورینگ بر اثربخشی آموزش کارکنان با میانجی‌گری دیده شدن در کار

مریم سیفی<sup>۱</sup>، محمد کشاورز<sup>۲\*</sup>

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد مکانیک- تبدیل انرژی، دانشکده مهندسی مکانیک، دانشگاه شهید عباسپور، تهران، ایران  
۲. دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

## چکیده

امروزه بسیاری از سازمان‌های پیشرفته به دنبال یافتن راهکارهایی برای تقویت و بهبود وضعیت آموزش سازمانی هستند و در این راستا رویکردهای نوظهور زیادی مطرح گردیده است. پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش منتورینگ بر اثربخشی آموزش کارکنان با میانجی‌گری دیده شدن در کار در شرکت توزیع برق کاشان انجام شده است. روش پژوهش، توصیفی از نوع همبستگی بود. ۱۰۳ نفر از کارکنان شرکت توزیع نیروی برق کاشان به عنوان نمونه پژوهش حاضر انتخاب شدند. به منظور تحلیل داده‌ها، روش حداقل مربعات جزئی و نرم افزار Smart PLS2 مورد استفاده قرار گرفت. جهت سنجش روایی از روایی همگرا بهره گرفته شد و به منظور برازش پایایی، آلفای کرونباخ مورد استفاده قرار گرفت و ضرایب آن برای تمام سازه‌های پژوهش بیشتر از ۰/۷ می‌باشد. نتایج به دست آمده، حاکی از آن است که منتورینگ با ضریب مسیر (۰/۴۰۹) و مقدار  $t$  (۴/۰۸) رابطه مثبت و معنی‌داری بر اثربخشی آموزش کارکنان در شرکت توزیع برق کاشان دارد. همچنین رابطه مثبت و معنی‌دار منتورینگ بر دیده شدن کارکنان در کار با ضریب مسیر (۰/۵۸۳) و مقدار  $t$  (۳/۴۷) مورد تأیید قرار گرفت. از طرف دیگر دیده شدن در کار نیز با ضریب مسیر (۰/۶۲۸) و مقدار  $t$  (۵/۳۱) رابطه مثبت و معنی‌داری بر اثربخشی آموزش کارکنان دارد. در نهایت نتایج این پژوهش نشان داد دیده شدن در کار نقش میانجی‌گری در رابطه بین منتورینگ و اثربخشی آموزش کارکنان ایفاء می‌کند. بر اساس نتایج پژوهش می‌توان بیان نمود که مدیران شرکت باید تلاش کنند تا با بکارگیری سیستم مطلوب منتورینگ در محیط کار مشکلات نظام آموزشی برطرف شود و آموزش‌های سازمان اثربخش‌تر شود.

کلیدواژه‌ها: منتورینگ، اثربخشی آموزش کارکنان، دیده شدن در کار

## مقدمه

امروزه منابع انسانی رکن اصلی هر سازمانی است و بدون افراد، یک سازمان نمی‌تواند وجود داشته باشد. از طرفی کارکنان باید خلاق، دارای شایستگی، نوآور، انعطاف‌پذیر و به اندازه کافی آموزش‌دیده باشند تا بتوانند از عهده کارهای محوله برآیند. به‌طور مؤثر عملکرد کارکنان تحت تأثیر عوامل مختلفی در کار است. عملکرد کارکنان نشان‌دهنده اثربخشی اقدامات خاص و فرایندهای آموزشی درخصوص کارکنان است که به آن‌ها کمک می‌کند تا در راستای اهداف سازمان عمل نمایند (Alshuwairakh, 2016). در دنیای معاصر آموزش کارکنان نقش مهمی در اثربخشی فعالیت‌های سازمان‌ها دارد و برنامه‌های آموزش پیامدهایی برای بهره‌وری، سلامت و ایمنی در کار و توسعه شخصی کارکنان دارد. بنابراین سازمان‌های نوین از منابع خود برای آموزش دائمی و پیشرفت کارکنان استفاده می‌کنند. سازمان‌های نوین دائماً در حال ایجاد دانش جدید، گسترش آن در کل سازمان، به‌کارگیری فناوری‌های جدید، توسعه محصولات خوب و خدمات عالی هستند. اثربخشی آموزش بهبود دانش، مهارت و الگوی رفتاری کارکنان در سازمان را اندازه‌گیری می‌کند. در نتیجه اندازه‌گیری آموزش کارکنان به تطبیق هزینه‌های انجام‌شده در طراحی و اجرای آموزش و اثربخشی حاصل از آن کمک می‌کند. بنابراین اثربخشی آموزش نشان می‌دهد که آیا برنامه توانسته است اهداف و مقاصد موردنظر خود در آموزش کارکنان را دنبال نماید یا خیر؟ (Soundarya, 2022). علی‌رغم گسترش قارچ‌گونه مراکز آموزشی، کیفیت دوره‌های آموزشی پیشرفت قابل توجهی نداشته‌اند. این امر موجب شده است تا اشتغال ناقص در میان افراد افزایش یافته و نیروی انسانی کارآمد و آماده به‌کار نیز کاهش یابد. بر همین اساس یکی از راهبردهای موفق و پیشینه‌ای قوی در حوزه آموزش و توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌های افراد، به‌کارگیری سیستم منتورینگ بوده است. از طرف دیگر توانایی سازمان‌ها برای دستیابی به استراتژی تجاری خود و داشتن مزیت رقابتی پایدار تا حد زیادی به عملکرد کارکنان بستگی دارد. در تلاش آن‌ها برای ایجاد انگیزه در کارکنان برای دستیابی به اهداف عملکردی، سازمان‌ها اغلب بر پاداش‌های غیرمالی همچون قدردانی و شناسایی کارکنان تأکید می‌کنند. با این حال تحقیقات قابل توجهی نشان داده‌اند که هر چند پاداش مالی مثبت است و باعث تقویت رفتارهای افزایش‌دهنده عملکرد و رضایت کارکنان می‌شود، اما کارکنان متعهد نیاز دارند که در سازمان دیده شوند و به رسمیت شناخته شوند تا با انگیزه و متعهد در سازمان باقی بمانند (Rahim & Wan Daud, 2013).

بسیاری از سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای از مکانیزم دیده شدن کارکنان برای ایجاد انگیزه در کارکنان در راستای دستیابی به اهداف عالی عملکرد و بهره‌وری استفاده می‌کنند. در پژوهش حاضر تلاش می‌شود تا یکی از حوزه‌های مهم و کلیدی سازمان‌ها در عصر جدید یعنی موضوعات مربوط به آموزش کارکنان پرداخته شود و موضوعات جدید منتورینگ و دیده شدن در محیط کار با آن پیوند داده شود. شکافی که در اینجا نیز به‌عنوان حلقه مفقوده در نظر گرفته شده است، راهکارها و استراتژی‌های مطلوب در صنعت برق در رابطه با رویکردهای منتورینگ و مورد توجه قرار گرفتن در محیط کار است که هنوز مورد مطالعه و ارزیابی جامع قرار نگرفته است. بسیاری از کارکنان در محیط کار از نظر انگیزشی یا مورد توجه و قدردانی کافی قرار نمی‌گیرند یا به‌موقع این قدردانی و مورد توجه و ستایش قرار گرفتن انجام نمی‌گیرد. کارمندان دوست دارند رفتار، تلاش یا نتیجه کارشان و حمایتی که از اهداف و ارزش‌های سازمان دارند، به رسمیت شناخته شود. همچنین آن‌ها علاقمندند عملکرد کاری و شخصی‌شان و تعهد و مشارکت‌شان به‌صورت رسمی یا غیررسمی، فردی یا جمعی، خصوصی یا عمومی و به‌صورت پولی یا غیرپولی مورد قدردانی قرار بگیرد. شناسایی تلاش‌های کارکنان به افراد این احساس را منتقل می‌کند که کار آن‌ها مورد ارزش و قدردانی قرار می‌گیرد، احساس مالکیت و تعلق ایجاد می‌کند، باعث بهبود فضای سازمان در پیاده‌سازی برنامه‌های منتورینگ، افزایش اثربخشی

آموزشی و افزایش میزان تعهد کارکنان در سازمان می‌شود. بنابراین این پژوهش می‌تواند راهنمای مدیران شرکت‌های حاضر در صنعت برق در سراسر کشور قرار بگیرد تا رویکردهای مختلف منتورینگ در سازمان خود را بشناسند و با شناخت انواع استراتژی‌های دیده شدن در محیط کار بتوانند بر افزایش اثربخشی آموزش کارکنان خود تأثیر بگذارند و سازمان خود به سمت تحول و پیشرفت هدایت نمایند. در این راستا پیرامون راهکارهای مناسب جهت منتورینگ مطلوب و اثربخشی آموزش در شرکت‌های صنعتی سؤال مهمی که مطرح می‌شود این است که چگونه می‌توان در شرکت توزیع برق کاشان، نظام منتورینگ و آموزش کارکنان را مدل‌سازی کرد و به دیده شدن بیشتر کارکنان در محیط سازمان کمک نمود؟ امروزه برنامه‌های منتورینگ (هدایت‌گری) یکی از روش‌ها و استراتژی‌های کارآمد جهت آموزش و توسعه کارکنان است که به منظور بقای سازمان‌ها و به حداکثر رساندن بازده کارکنان مورد استفاده قرار گرفته، آن‌ها را در برابر تغییرات علمی و محیطی مجهز نموده و نسبت به یادگیری، آموزش، بهبود عملکرد و ارتقای توانایی‌های‌شان متعهد می‌کند (Sabet et al., 2021).

در حال حاضر آموزش یک مفهوم اساسی در توسعه منابع انسانی است. این فرایند مربوط به توسعه یک مهارت خاص یا استاندارد با تمرین فراوان می‌باشد. آموزش ابزار بسیار مفیدی است که می‌تواند کارمندان را در موقعیتی قرار دهد که در آن می‌توانند کار خود را به درستی، مؤثر و با وجدان انجام دهند (Chand, 2017). آموزش عمل افزایش دانش و مهارت یک فرد است و کارمند برای انجام یک کار خاص آموزشی یا توسعه در خود یا دیگران، هرگونه مهارت و دانشی را که به نتایج خاصی مربوط می‌شود، انجام می‌دهد (Masadeh, 2012). در حقیقت اثربخشی آموزش بهبود دانش، مهارت و الگوی رفتاری کارکنان در سازمان را اندازه‌گیری می‌کند. در نتیجه اندازه‌گیری آموزش کارکنان به تطبیق هزینه‌های انجام شده در طراحی و اجرای آموزش و اثربخشی حاصل از آن کمک می‌کند. بنابراین اثربخشی آموزش نشان می‌دهد که آیا برنامه توانسته است اهداف و مقاصد موردنظر خود در آموزش کارکنان را دنبال نماید یا خیر؟ (Soundarya, 2022). علاوه بر شایستگی‌هایی که فرد در شغل خود نیاز دارد، آموزش فراتر از صلاحیت‌های اولیه شغل تشخیص داده شده است. برای حفظ، ارتقاء و به‌روزرسانی مهارت‌ها در طول زندگی کاری، افراد در بسیاری از حرفه‌ها و مشاغل ممکن است آموزش را نوعی توسعه و پیشرفت بدانند (Biletskyi et al., 2019). در حقیقت آموزش بیانگر رویه سازماندهی شده‌ای است که افراد از طریق آن دانش و یا مهارت خاصی را برای مدت مشخصی یاد می‌گیرند. همچنین آموزش به فعالیت‌های آموزشی و یادگیری اشاره دارد که با هدف کمک به اعضای یک سازمان برای بهبود و تقویت دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و نگرش‌های موردنیاز یک شغل و سازمان خاص را کسب کرده و به کار می‌گیرد (Rodriguez & Walters, 2017). نیاز به آموزش در هر سازمانی ضروری است و باید به همه کارکنان فارغ از صلاحیت‌ها و مهارت‌هایشان آموزش داد. به‌طور خاص نیاز به آموزش به دلایلی همچون تغییرات محیطی، پیچیدگی سازمانی، روابط انسانی، تطبیق مشخصات کارکنان با الزامات شغلی و نیازهای سازمانی و تغییر در تکلیف شغلی ضروری به‌نظر می‌رسد (Elnaga & Imran, 2013). منافع منتورینگ برای سازمان‌ها از جمله سازمان‌های آموزشی شامل توسعه سریع کارکنان مستعد، توسعه مخزن وسیعی از استعداد، کشف استعداد فردی، سرمایه‌گذاری بر جانشینان آینده، حفظ و نگهداشت و افزایش رضایت شغلی می‌باشد (Golpaigani et al., 2019). اهمیت آموزش به نامزدهای جدیدی که به یک سازمان می‌پیوندند، در قالب جامعه‌پذیری سازمانی بیان می‌شود. این آموزش آن‌ها را با مأموریت، چشم‌انداز، قوانین و مقررات و شرایط کاری کارکنان موجود برای تجدید و ارتقای دانش خود آشنا می‌کند (Ahmed et al., 2015).

هدف مطالعه Soundarya (2022) به بررسی مدل اثربخشی آموزش نیروی انسانی توسط مدیران توسعه در برنامه‌ریزی، طراحی و اجرای برنامه آموزشی می‌پردازد. همچنین این مطالعه به راهکارهای پیاده‌سازی سیستم توسعه

مهارت جدید در صنعت اتومبیل می‌پردازد. (Aksh (2018) به بررسی تأثیر برنامه‌های آموزشی بر عملکرد کارکنان و مشارکت آن‌ها در سازمان‌های غیردولتی پرداخت. نتایج این پژوهش بیانگر آن بود که مشارکت و انگیزه کارکنان نسبت به برنامه‌های آموزشی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد دارد. همچنین نتایج نشان داد که منابع انسانی با داشتن برنامه‌های آموزشی در بخش خود یا سایر بخش‌های سازمان اعتقاد داشتند که آموزش ابزار مهمی است که منجر به توسعه کلی سازمان‌های غیردولتی می‌شود. هدف پژوهش (Alshuwairekh (2016) بررسی اثربخشی آموزش برنامه‌های مربوط به عملکرد کارکنان در بخش خصوصی عربستان سعودی بود که به منظور پی بردن به اثربخشی برنامه‌های آموزشی بر کارایی کارکنان انجام گرفت. در این رابطه مقدار ضریب همبستگی پیرسون (۰/۸۱۹) بود که نشان‌دهنده وجود رابطه مثبت و معنادار بین برنامه‌های آموزشی و عملکرد در شرکت‌های بخش خصوصی عربستان سعودی است. نتایج نشان داد که شرکت‌های بخش خصوصی برنامه‌های آموزشی مؤثری را ارائه می‌کنند که با نتایج آن‌ها مطابقت دارد و مدیران این شرکت‌ها در مورد برنامه‌های آموزشی اعتقاد داشتند که باید مهارت‌ها و دانش خود را بهبود بخشند تا در حل مشکلاتشان به آن‌ها کمک کند. (Golpaigani et al. (2019) در مطالعه خود نشان داد که براساس ضرایب مسیر بار عاملی ۰/۵۲۰ بین منتورینگ و آموزش پاسخگو برقرار است و مقدار آماره (۲۰۴/۱۱) در خارج بازه (۲/۵۸ و -۲/۵۸) قرار دارد و تأثیر منتورینگ بر آموزش پاسخگو معنی‌دار شده است. (Shirani & Mohammadi Yousef Nejad (2018) در مطالعه خود نشان داد که اثربخشی آموزش مدیریت شناختی- رفتاری استرس بر تعارض کار-خانواده، تعهد سازمانی و استرس ادراک‌شده کارکنان آفا تأثیر معنی‌داری داشته است. امروزه منتورینگ در رشته‌های زیادی همچون حوزه‌های پزشکی، مالی، روان‌شناسی، پرستاری، حقوق و ... کاربرد دارد. منتورینگ در قرن بیستم به‌طور مؤثر در حرفه و فرایندهای توسعه در اروپا و آمریکا بسیار رونق پیدا کرد. از آنجاکه دانش مهم‌ترین عنصر عصر ما به حساب می‌رود، این نکته برای سازمان‌ها اهمیت دارد که روش‌های سنتی را کنار گذاشته و به‌دنبال منتورینگ و راهنمایی‌های کامل آن، آموزش، مشاوره متقابل و ... برای موفقیت بیشتر باشند. از این‌رو حوزه‌های مختلف دانش به‌سمت منتورینگ حرکت کرده‌اند. علاقه و رضایت افراد در آموزش و منتورینگ و توجه به انتظارات آن‌ها بسیار اهمیت دارد (Termini et al., 2021). منتورینگ نه‌تنها به مؤسسات بلکه به افراد و مربیان نیز کمک می‌کند. با استفاده از تجربیات منتقل‌شده توسط مربیان و نقش‌های هدایت‌کننده‌ای که به نمایش می‌گذارند، مشاهده می‌شود که تعهد کارکنان به سازمان افزایش می‌یابد، فضای یادگیری و آموزش تسریع می‌شود، رضایت شغلی افزایش می‌یابد، انگیزه و استرس کاهش می‌یابد و عملکرد کلی کارکنان افزایش پیدا می‌کند (İşcan & Çakır, 2016). منتور در وهله اول باید تجربه، تخصص و مهارت لازم را در زمینه موردنظر داشته باشد. او درواقع مثل یک الگو و راهبر است که سطح بالاتری از سایرین دارد و آموزش یا تخصص لازم را به دیگران منتقل می‌کند. در کنار تخصص، مهارت‌های نرم و نحوه مشاوره دادن نیز اهمیت دارد. یک منتور حرفه‌ای می‌تواند جلسات و گفتگو را به‌طور هدفمند پیش ببرد. او مهارت‌های ارتباطی و تحلیلی بالایی دارد، موانع و مشکلات را شناسایی کند، استراتژی آموزشی تدوین نماید و اهداف را توسعه بدهد (Mullen & Klimaitis, 2021). از طرف دیگر مربیان می‌توانند به‌عنوان حمایت‌کننده، انگیزه‌دهنده و آگاهی‌بخش تلقی شوند و یک رابطه مجازی را از طریق اعتماد و احترام متقابل ایجاد نمایند. مربیان به مکالمات با افراد در مورد دانش و علوم مختلف می‌پردازند که این امر کارایی مربیگری آن‌ها را افزایش می‌دهد. مربیان بر نیاز به احساس اجتماعی بیشتر در زمان اعمال فرایند آموزش تأکید می‌کنند و توصیه دارند که یک جز مجازی از برنامه را برای تقویت دسترسی و یادگیری باید حفظ کرد (Alexander & Bloom, 2023). در مطالعه (Fang (2022) مدیران و مربیان گردشگری و هتل‌داری در ویتنام، از نظریه تغییر عمدی برای حمایت از توسعه رفتارهای مربی‌گری

استفاده نمودند. شواهد یادگیری برنامه از یک برنامه مربیگری شش هفته‌ای نشان داد که آن دسته از شرکت‌کنندگانی که آرزوی تبدیل شدن به رهبران مؤثر را دارند، می‌توانند از طریق هویت رهبری، مشارکت در توسعه رهبری عمدی و از طریق اقدامات آگاهانه‌تر و مشارکتی در رفتارهای مربی‌گری شرکت کنند. یافته‌های پژوهش (Alexander & Bloom, 2023) بینشی در مورد مربیگری مؤثر در عرصه ورزش برای محققان، پزشکان و سازمان‌هایی که بر این ابتکار مهم نظارت می‌کنند، ارائه می‌دهد. نتایج این پژوهش به تجربیات با کیفیت بالاتر برای مربیان و ورزشکاران کانادا کمک می‌کند و برای پیشرفت رشد ورزش در سراسر جهان تلاش می‌کند. هدف مطالعه (Susanto, 2023) بررسی ادبیات مربوط به کارکردهای مربیگری و منتورینگ و بررسی این فرضیه که آیا منتورینگ بر سایر مؤلفه‌های عملکردی اثرگذار است یا خیر؟ نتایج این پژوهش نشان داد که اجرای آموزش مربیگری دارای اثرات زیادی بر عملکرد است که می‌تواند بر ارتقای شایستگی برای آماده‌سازی افراد در چالش‌های شغلی نیز تأثیر بگذارد. پژوهش (Dunham & Burt, 2012) نشان داد که منتورینگ برای رشد حافظه سازمانی در راستای یادگیری و کسب مزیت رقابتی ضروری است. در این میان توجه به محدودیت‌های فرهنگی نیز اهمیت دارد.

درنهایت می‌توان گفت مدیریت پاداش و قدردانی یکی از راه‌هایی است که سازمان‌ها برای جذب و حفظ کارکنان مناسب و نیز تسهیل در بهبود عملکردشان استفاده می‌کنند (Terefe, 2021). افراد اغلب از کلمات "شناخت" و "قدردانی" به جای یکدیگر استفاده می‌کنند، اما تفاوت زیادی بین آن‌ها وجود دارد. شناخت در مورد ارائه بازخورد مثبت براساس نتایج یا عملکرد است. از سوی دیگر، قدردانی در مورد تصدیق ارزش ذاتی یک فرد است. این تمایز اهمیت دارد، زیرا شناسایی و قدردانی به دلایل مختلفی انجام می‌شود (Islam, 2012). اگر مدیران صرفاً بر نتایج مثبت دیده شدن در کار و به رسمیت شناختن تمرکز کنند، فرصت‌های زیادی را برای ارتباط و حمایت از اعضای تیم خود و برای قدردانی از آن‌ها از دست می‌دهند. مدیران باید مطمئن شوند که شناخت و قدردانی را همزمان انجام می‌دهند. برای رهبرانی که می‌خواهند تیم‌هایشان پیشرفت کنند و سازمان‌هایی که می‌خواهند فرهنگ تعامل، وفاداری و عملکرد بالا را ایجاد کنند، درک مفهوم دیده شدن در کار اهمیت دارد (Robbins, 2019). دیده شدن در کار عبارت است از دریافت بازخورد مثبت براساس نتایج یا عملکرد. گاهی اوقات دیده شدن در کار به روشی رسمی اتفاق می‌افتد که شامل جایزه، پاداش، ارتقاء، افزایش حقوق می‌شود. گاهی اوقات به روش‌های غیررسمی همچون تشکر شفاهی و یادداشت دست‌نویس اتفاق می‌افتد. همه این روش‌ها به‌خصوص اگر به‌موقع و واقعی انجام شوند، می‌توانند مؤثر و معنی‌دار باشند (Amoatema & Kyeremeh, 2016). همچنین دیده شدن به معنای این است که کارکنان درک کنند که چه کسی هستند. احساس قدردانی و دیده شدن یک محرک مهم است و می‌تواند به شما اجازه دهد تا وظایف خود را با اعتماد به نفس و انگیزه کافی انجام دهید. احساس دیده شدن می‌تواند به شما کمک کند در موقعیت خود احساس امنیت کنید و احتمال مشارکت در موفقیت بلندمدت سازمان را افزایش دهید (Bradler et al., 2016). روش‌های دیده شدن در محیط کار همچنین انگیزه‌بخش و هیجان‌انگیز هستند و همه کارکنان می‌خواهند کار خوبشان دیده شود و مورد تشویق قرار گیرد. اما محدودیت‌هایی برای شناخت وجود دارد. زمانی که افراد زیادی در حال رقابت برای مقدار محدودی از تمجید و دیده شدن در کار هستند، این رقابت می‌تواند استرس‌زا باشد. بسیاری از سازمان‌ها برنامه‌هایی را تنظیم کرده‌اند که به هم‌تایان اجازه می‌دهد تا تلاش‌های یکدیگر را برجسته کنند، اما عمده‌ترین شکل‌های دیده شدن در محیط کار (ترفیح، ارتقاء شغلی و غیره) معمولاً توسط رهبران ارشد انجام می‌شود. از سوی دیگر، قدردانی و دیدن تلاش و عملکرد کارکنان به معنای تصدیق ارزش ذاتی آنان است (Mon, 2022). کارکنان در نقش‌های مهم تا آنجایی که فعالیت‌های آن‌ها دیده شود به دنبال حرکت به سمت عملکرد بیشتر خواهند رفت (Haslam

et al., 2001). مطالعه (Terefe (2021) با هدف ارزیابی عملکرد شناخت کارکنان و تأثیر آن بر انگیزه کارکنان در بانک بین‌المللی لیون انجام شد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که بین تمامی متغیرهای مستقل که عبارتند از پرداخت، ارتقاء، مزایا، شرایط کاری، نظارت، بازخورد و استقلال و متغیر وابسته انگیزه کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. این نشان می‌دهد که بخش قابل توجهی از کارکنان، شیوه‌های دیده‌شدن در کار را غیرمنصفانه، کم‌انگیزه و فاقد رقابت و جذابیت می‌دانستند و از این‌رو به‌نظر می‌رسد که کارکنان مسئولیت‌پذیری، وفاداری و تعلق کمتری دارند و کمتر به سازمان متعهد هستند. نتایج این پژوهش پیشنهاد می‌کند رویه‌های شناسایی و دیده‌شدن در بانک‌ها که عوامل مؤثر بر انگیزه کارکنان هستند، بررسی شود. نتایج پژوهش (Rahim & Wan Daud (2013 نشان داد که شناسایی کارکنان به‌عنوان یک ابزار انگیزشی قوی شناخته می‌شود که انرژی کارکنان را مضاعف می‌کند و در راستای دستیابی به اهداف و مقاصد سازمانی با عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معناداری دارد.

پژوهش (Amoatema & Kyeremeh (2016 شناسایی کارکنان را به‌عنوان یک ابزار انگیزشی بسیار مؤثر می‌داند که می‌تواند تأثیر مثبت و قابل توجهی بر رضایت شغلی و عملکرد کارکنان و همچنین اجرای کلی سازمان داشته باشد. همچنین نتایج این پژوهش نشان داد زمانی که به رسمیت شناختن مؤثر در محل کار انجام می‌شود، کارکنان تشویق می‌شوند تا نسبت به کار خود متعهد گردند و در عملکرد خود برتر باشند. مطالعه (Haslam et al. (2001 با تکیه بر رویکرد هویت اجتماعی به رهبری و تحقیقات قبلی استدلال می‌کنند که این الگو باید با درجه‌ای که رفتار یک رهبر برای تأیید و ارتقای هویت درون‌گروهی مشترک با پیروان فعالیت می‌کند، تعدیل شود. نتایج این مطالعه نشان داد که یک رهبر در یک بافت بین‌گروهی مستقل از عملکرد سازمانی و هنگامی که رفتار قبلی او دیده شده است، رفتار کارزماتیک بیشتری نشان می‌دهد. مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ ارائه شده است.

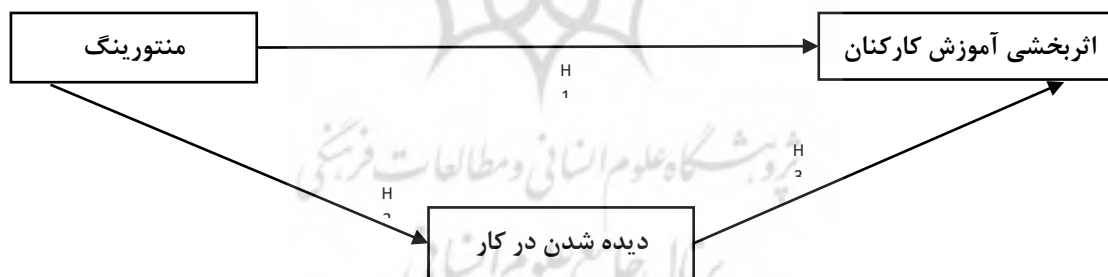


Figure 1. Conceptual model of research

## روش

### جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری

پژوهش حاضر از نوع کاربردی، از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی و از نوع همبستگی و به‌صورت تک‌مقطعی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش، کارکنان شرکت توزیع برق کاشان بودند که ۱۰۳ نفر از کارکنان به‌عنوان نمونه پژوهش حاضر انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه بسته ۳۳ سؤالی با طیف پنج‌دسته‌ای لیکرت استفاده شد. پرسش‌نامه این تحقیق از دو قسمت تشکیل شده است. قسمت اول شامل سؤالات جمعیت‌شناختی می‌باشد و قسمت دوم شامل سؤالات اصلی پرسش‌نامه است که بر اساس فرضیه‌های تحقیق مطرح شده‌اند که



روایی و پایایی آن‌ها تأیید گردید. پرسش‌نامه شامل ۳ بعد منتورینگ با ۱۵ سنجه، اثربخشی آموزش کارکنان با ۱۰ سنجه و دیده‌شدن در کار با ۸ سنجه می‌باشد. سؤالات توسط برخی از اساتید دانشگاه در رشته مدیریت منابع انسانی بررسی گردید. همچنین به منظور بررسی پایایی و روایی مدل اندازه‌گیری، از نرم‌افزار Smart-PLS استفاده شد.

Table 1. Reliability results and sources of measurement scales

Research variables	Source of measurement scales	Number of questions
Mentoring	Hoffmann & Loughhead (2019)	15
Effectiveness of employee training	Nagar (2009)	10
Being seen at work	Imran, et al (2014)	8

## یافته‌ها

در جدول ۲، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه مورد بررسی ارائه شده است. همانطور که مشاهده می‌شود ۹۳/۲۰ درصد پاسخگویان مرد و ۹۷/۰۸ درصد پاسخگویان متأهل بودند. تحصیلات کارشناسی با حدود ۳۸/۸۳ درصد بیشترین فراوانی را در میان پاسخگویان داشته است و بیشترین فراوانی مربوط به طبقه سنی ۴۷-۴۳ سال بوده است.

Table 2. Demographic characteristics of the study

Demographic characteristics	Abundance	Frequency	Demographic characteristics	Abundance	Frequency
Gender	Female	7	Marital status	Single	3
	Man	96		married	100
Age	24-30	0	Education	Diploma and sub-diploma	36
	31-36	10		associate	9
	37-42	40		bachelor	40
	43-47	45		master	16
	47+	8		doctorate	2

## بررسی برازش مدل بیرونی

در روش PLS مدل‌یابی در دو گام صورت می‌پذیرد. در گام اول، مدل اندازه‌گیری (مدل بیرونی) از طریق تحلیل‌های روایی و پایایی و تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار می‌گیرد و در مرحله دوم، مدل ساختاری (مدل درونی) به وسیله‌ی برآورد مسیر بین متغیرها بررسی می‌شود. جهت تأیید روایی ابزار اندازه‌گیری از دو نوع روایی ارزیابی استفاده شده است؛ روایی محتوا و روایی همگرا. روایی محتوا توسط نظرسنجی از خبرگان حاصل شد و نتایج آن در زیر قابل مشاهده است. همچنین در این پژوهش جهت تعیین پایایی پرسش‌نامه از دو معیار (ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی مرکب) استفاده شده است، ضرایب آلفای کرونباخ تمامی متغیرها در این تحقیق از حداقل مقدار (۰/۷) بیش‌تر است. همانطور که مشاهده می‌شود ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی (جدول ۳) برای تمام سازه‌های پژوهش در سطح مطلوب است و نشان از اعتبار سنجه‌های پژوهش دارد.

Table 3. General results of the research

T Value (>1.96)	Factor loading (>0/4)	Extracted average (AVE>0.5) variance	Composite reliability coefficient (Alpha>0.7)	Cronbach's alpha coefficients (Alpha>0.7)	Indicator	Structure
2.34	0.45				M1	
3.90	0.56				M2	
3.52	0.72				M3	
2.78	0.64				M4	
3.44	0.80				M5	
4.07	0.55				M6	
3.88	0.74				M7	
5.86	0.86	569.0	0.812	0.762	M8	Mentoring
4.94	0.61				M9	
5.67	0.98				M10	
3.47	0.77				M11	
6.33	0.63				M12	
5.57	0.42				M13	
4.01	0.58				M14	
3.42	0.69				M15	
5.87	0.70				E1	
4.22	0.62				E2	
5.31	0.85				E3	
6.72	0.80				E4	Effectiveness of employee training
7.73	0.66	0.652	0.774	0.823	E5	
5.23	0.57				E6	
3.21	0.82				E7	
5.67	0.93				E8	
5.70	0.44				E9	
6.32	0.78				E10	
4.07	0.71				BS1	
5.71	0.88				BS2	
5.52	0.49				BS3	
4.60	0.75	0.625	0.808	0.750	BS4	Being seen at work
3.25	0.60				BS5	
6.27	0.59				BS6	
6.59	0.43				BS7	
5.05	0.52				BS8	

از آنجایی که مقدار مناسب برای آلفای کرونباخ ۰/۷، پایایی ترکیبی ۰/۷ و برای AVE، ۰/۵ بار عاملی، ۰/۴ و آماره‌ی تی، ۱/۹۶ است که مطابق جدول ۳ مشاهده می‌شود که تمام بارهای عاملی در این سطح اطمینان معنی‌دار هستند. این بدان معناست که ضریب متغیرهای آشکار در برآورد متغیر پنهان مربوط به خود از توانایی لازم برخوردارند و در نتیجه نشان‌دهنده این است که روایی سازه مدل مورد قبول واقع شده است و علاوه بر این مطابق با یافته‌ها تمامی این معیارها اعم از آلفای کرونباخ؛ پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج‌شده نیز در مورد متغیرهای مکنون مقدار مناسب اتخاذ نموده‌اند که می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی و روایی همگرای پژوهش حاضر را تأیید ساخت.

### بررسی برازش مدل درونی

مدل درونی نشانگر ارتباط بین متغیرهای مکنون پژوهش است. با استفاده از مدل درونی می‌توان به بررسی

فرضیه‌های پژوهش پرداخت. ملاک تأیید فرضیه‌های پژوهش این است که ضرایب مسیر مثبت و آماره  $t$  بالاتر از  $1/96$  باشد. در جدول ۴ نتایج بررسی فرضیه‌ها ارائه شده است.

Table 4. Internal model fitting results

H	Path	Path coefficient	T-Value	Results
H1	Mentoring ← Effectiveness	0.409	4.08	Verification ✓
H2	Being seen at work ← Mentoring	0.583	3.47	Verification ✓
H3	Effectiveness ← Being seen at work	0.628	5.31	Verification ✓
H4	Being seen at work ← Effectiveness ← Mentoring	Check the conditions mediator	Check the conditions mediator	Verification ✓

### برازش مدل پژوهش

در شکل ۲ ضرایب مسیر که بیانگر شدت اثرگذاری است، مشخص شده است. اعداد روی مسیرها نشان‌دهنده ضریب مسیر و اعداد روی فلش‌های متغیرهای پنهان بیانگر بارهای عاملی است. در مدل آزمون شده ابتدا معنی‌دار بودن ضرایب مسیر و بارهای عاملی در سطح  $0/95$  ارزیابی شد که مطابق شکل ۲ مشاهده می‌شود که تمام بارهای عاملی در این سطح اطمینان معنی‌دار هستند (بار عاملی کلیه متغیرها در حد قابل قبول بالاتر از  $0/4$  می‌باشند). همچنین مطابق با شکل ۳ مقدار تمامی مقادیر آماره  $t$  بالاتر از میزان مطلوب  $1/96$  است و مورد تأیید می‌باشد.

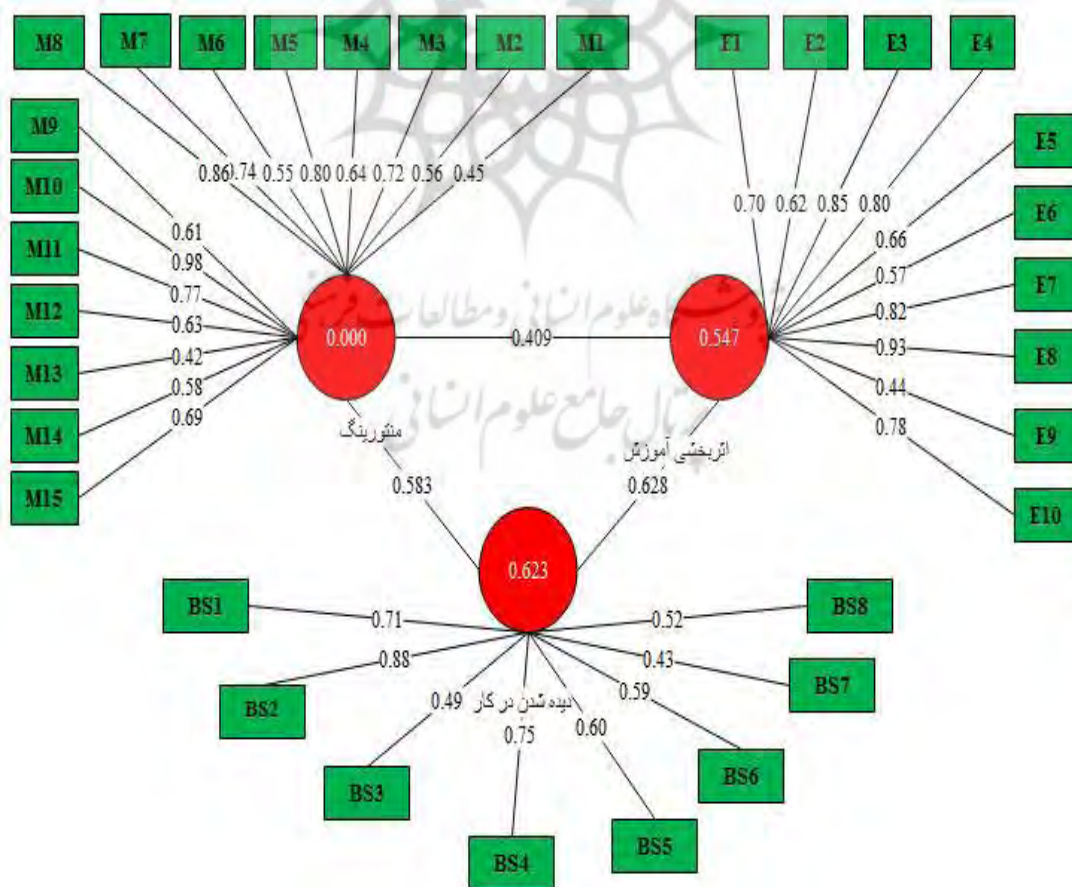


Figure 2. Tested research model (path coefficients and factor loadings)

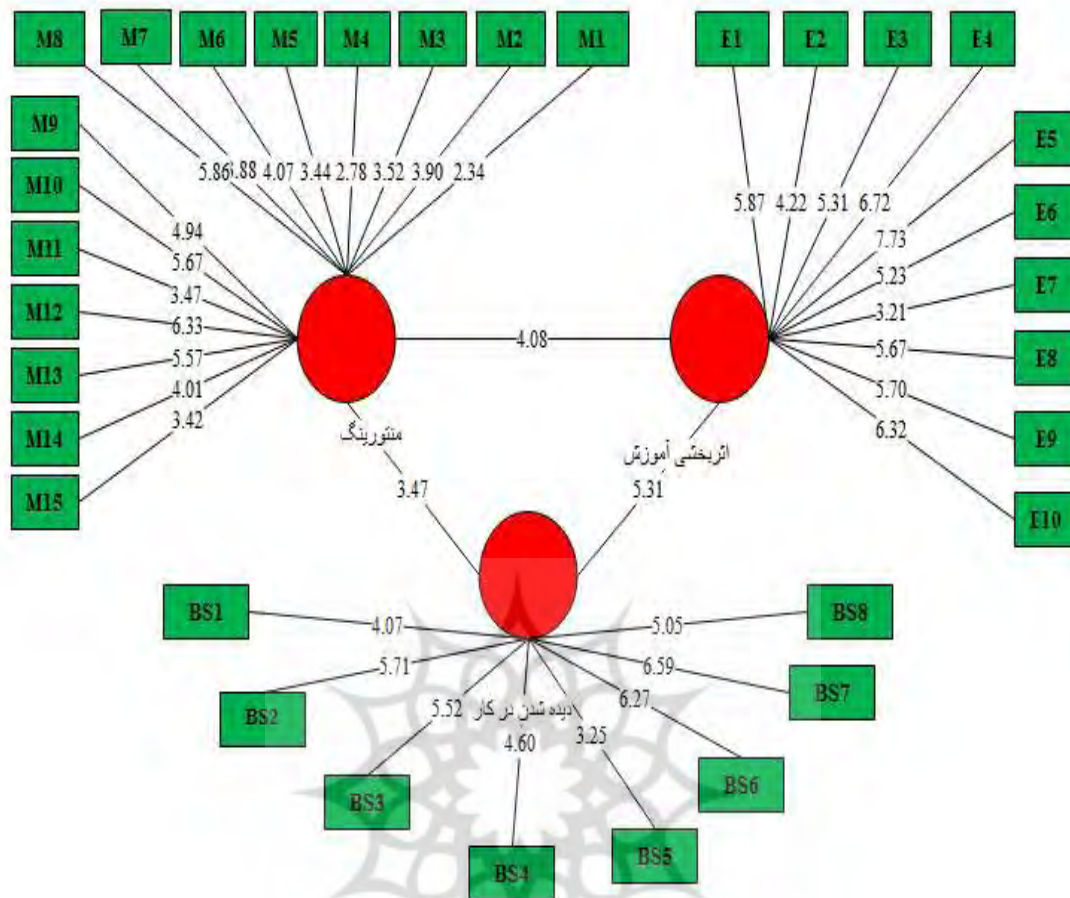


Figure 3. Tested research model (T value)

## بحث و نتیجه‌گیری

امروزه استقرار برنامه منتورینگ و ارزیابی اثربخشی آموزش کارکنان یکی از دغدغه‌های مهم در حوزه مدیریت منابع انسانی است. مدیران سرمایه انسانی هزینه و زمان زیادی برای آموزش و توسعه کارکنان صرف می‌کنند. در همین راستا ارزیابی اثربخشی آموزش در سازمان‌ها اهمیت دارد. بسیاری از سازمان‌ها از اهمیت آموزش کارکنان آگاه هستند، با این حال بازخورد لازم را از هزینه و انرژی صرف شده دریافت نمی‌کنند. این امر باعث می‌شود در خصوص ادامه فرایند آموزش دچار تردید شوند. باید در نظر داشت که صرفاً برگزاری فرایندهای منتورینگ به افزایش کارایی و مهارت کارکنان منجر نمی‌شود. هدف از پژوهش حاضر بررسی تأثیر منتورینگ بر اثربخشی آموزش کارکنان با نقش میانجی دیده شدن در کار در شرکت توزیع برق کاشان است. با توجه به یافته‌های تحقیق در راستای فرضیه اول تأثیر منتورینگ بر اثربخشی آموزش کارکنان مورد تأیید قرار گرفت و نتایج نشان داد که منتورینگ بر اثربخشی آموزش کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد که این با نتایج (Susanto (2023)؛ Termini et al. (2021) و Alshuwairkh (2016) همسویی دارد. فرآیند منتورینگ از یک سو تصویر دقیقی از آموزش کارکنان به مدیران سازمان می‌دهد و از سوی دیگر واحد آموزش را از جنبه‌های مثبت و منفی آموزش آگاه می‌کند. اگر مدیران نتایج حاصل از آموزش کارکنان را در عمل مشاهده نمی‌کنند، به نظر می‌رسد مدل‌های منتورینگ و دوره‌های آموزشی برای آنان کارایی لازم را ندارند، باید ریشه این مشکل را در عدم اتخاذ یک رویکرد استراتژیک در امر آموزش

جستجو کرد. نتایج فرضیه دوم نشان می‌دهد که منتورینگ بر دیده‌شدن در کار تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد که این با یافته‌های (Tan et al. (2022) و (İşcan & Çakır (2016) همسویی دارد. بنابراین می‌بایست با به‌کارگیری مهارت‌های کلیدی منتورینگ همچون شنیدن فعال، اعتمادسازی، تعیین اهداف و ایجاد ظرفیت و تشویق و الهام‌بخشی در کارکنان انگیزه لازم برای دستیابی به اهداف سازمانی ایجاد شود. در حقیقت منتورینگ می‌تواند محیطی با روابط قوی، محترمانه و حمایتی ایجاد نماید که در این محیط قدردانی از کارکنان حرف اول را می‌زند. بنابراین با شکل‌گیری این فضا بسیاری از مقدمات روانی و انگیزشی نیازهای کارکنان برآورده شده و در نتیجه عملکرد آن‌ها بهبود پیدا می‌کند. در رابطه با فرضیه سوم یافته‌های پژوهش همسو با پژوهش (Terefe (2021؛ (Mon (2022) و (Imran et al. (2014) بود و نشان داد که دیده شدن در محیط کار بر اثربخش‌تر شدن آموزش در شرکت توزیع برق کاشان تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. قدردانی و شناسایی کارکنان به صورت‌های مختلف جدا از این که یک ابزار مقرون به صرفه و یک راه‌حل خوب است، برای انگیزه دادن به کارکنان در تقویت فضای آموزشی در کوتاه‌مدت و افزایش بهره‌وری و عملکرد، بهبود سودآوری، نرخ ماندگاری بالاتر و کاهش هزینه‌ها در بلندمدت مؤثر است. در نتیجه زمانی که کارمندان احساس مهم بودن داشته باشند، حضور فعال‌تری در برنامه‌های آموزشی خواهند داشت و اثربخشی این برنامه‌ها در سازمان افزایش پیدا خواهد کرد. نتایج آزمون فرضیه چهارم نشان داد که دیده شدن در محیط کار، در رابطه بین منتورینگ و اثربخشی آموزش کارکنان نقش میانجی‌گری ایفا می‌کند که با نتایج (Tan et al. (2022؛ (Scerri et al. (2022) و (Connell et al. (2016) همسویی دارد. از آنجاکه فرضیه چهارم برای بار اول در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفته است، می‌توان گفت الگوهای مختلف منتورینگ می‌تواند با افزایش توجه به کارکنان و ارضای نیاز محبت و دوست داشتن اثربخشی آموزشی کارکنان را افزایش دهد و منجر به عملکرد بهتر در سازمان گردد. یافته‌های این پژوهش نه تنها برای اندیشمندان منتورینگ و علوم رفتاری بلکه برای مدیران و متخصصان شرکت‌های صنعتی به خصوص شرکت‌های فعال در صنعت برق مفید است. مدیران بخش خصوصی به‌طور کلی به دنبال بهینه‌سازی هزینه‌های خود در رابطه با سرمایه‌گذاری بر روی منابع انسانی هستند و این الگوهای نوین را برای بالابردن اثربخشی آموزش کارکنان پیاده می‌کنند. بنابراین برای ارزشیابی میزان اثربخشی آموزش کارکنان و نتایج پیش‌بینی شده پیوسته راهکارهای مختلف را ارزیابی می‌کنند تا انتظارات سازمانی را تحقق بخشند. بنابراین توصیه می‌شود که مدیریت شرکت برق کاشان بخش‌های مختلف را به طراحی و اجرای برنامه‌های قدردانی و دیده‌شدن کارکنان برای به‌دست آوردن نتیجه مورد نیاز متعهد کند. از طرف دیگر اجرای اصولی منتورینگ باعث می‌شود فرهنگ یادگیری و توجه به آموزش در سازمان نهادینه و از مقاومت در برابر تغییر کاسته شود. همچنین به تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود که ارتباط مفهوم منتورینگ را با سایر موضوعات رفتاری همچون انگیزش، بینش، تغییر، تحول و ... مورد بررسی قرار دهند. از آنجاکه پژوهش حاضر صرفاً در یک محیط صنعتی محدود انجام گرفته است، بنابراین به تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود که در سایر شرکت‌ها، صنایع و شهرها این پژوهش را مورد آزمون قرار دهند.

## تشریح و قدردانی

از همکاری و مساعدت همه شرکت‌کنندگان در این پژوهش سپاسگزاری می‌گردد.

## تضاد منافع

هیچ‌گونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است.

## References

- Ahmed, U., Phulpoto, W., Umrani, W. A., & Abbas, S. I. (2015). Diving deep in employee training to understand employee engagement. *Business and Economics Journal*, 7(1), 1-4. <https://doi.org/10.4172/2151-6219.1000199>
- Aksh, A. (2018). Training effectiveness on employee performance: A research on humanitarian organization employee. Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alexander, D., & Bloom, G. A. (2023). Exploring coaches' experiences and perceptions of a virtual parasport coach mentorship program. *Psychology of Sport and Exercise*, 64, 102303. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2022.102303>
- Alshuwairkh, K. N. (2016). The effectiveness of the training programs on employees performance: An empirical study at private sector companies in Saudi Arabia. *International Journal of Business and Management Review*, 4(9), 1-23. [www.eajournals.org](http://www.eajournals.org)
- Amoatema, A. S., & Kyeremeh, D. D. (2016). Making employee recognition a tool for achieving improved performance: Implication for Ghanaian universities. *Journal of Education and Practice*, 7(34), 46-52. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1126683.pdf>
- Biletskyi, V. S., Onkovych, H., & Yanyshyn, O. (2019). Media education technologies in developing students' professional competence. Conference: The Sixth European Conference on Information Literacy (ECIL)/ September, 2018. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.22514.56001>
- Bradler, C., Dur, R., Neckermann, S., & Non, A. (2016). Employee recognition and performance: A field experiment. *Management Science*, 62(11), 3085-3099. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2015.2291>
- Chand, S. (2017). *Training: Meaning, definition and types of training*. <https://www.yourarticlelibrary.com>
- Connell, C. J., Endacott, R., Jackman, J. A., Kiprillis, N. R., Sparkes, L. M., & Cooper, S. J. (2016). The effectiveness of education in the recognition and management of deteriorating patients: A systematic review. *Nurse Education Today*, 44, 133-145. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2016.06.001>
- Dunham, A. H., & Burt, C. D. (2012). Mentoring and the transfer of organizational memory within the context of an aging workforce: Cultural implications for competitive advantage. In *Organizational learning and knowledge: concepts, methodologies, tools and applications* (pp. 3076-3099). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-60960-783-8.ch817>
- ElNaga, A., & Imran, A. (2013). The effect of training on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 5(4), 137-147. <https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/4475>
- Fang, M. (2022). *Leadership coaching to drive transformation in the experience economy*. London, UK: IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.108104>
- Golpaigani, N., Zamani, F., & Yousefi Saeedabadi, R. (2019). Presenting a model based on the impact of mentoring on responsive education in universities of medical sciences in Region 1 with the approach of fourth-generation universities. *Medicine and Cultivation*, 29(2), 117-127. [https://www.tebvatazkiye.ir/article\\_120402.html](https://www.tebvatazkiye.ir/article_120402.html)
- Haslam, S. A., Platow, M. J., Turner, J. C., Reynolds, K. J., McGarty, C., ... & Veenstra, K. (2001). Social identity and the romance of leadership: The importance of being seen to be 'doing it for us'. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4(3), 191-205. <https://doi.org/10.1177/1368430201004003002>
- Hoffmann, M. D., & Loughhead, T. M. (2019). Preliminary development of a questionnaire to assess peer athlete mentoring functions: The Athlete Mentoring Questionnaire (AMQ). *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 23(1), 10-25. <https://doi.org/10.1080/1091367X.2018.1479708>



- Imran, A., Ahmad, S., Nisar, Q. A., & Ahmad, U. (2014). Exploring relationship among rewards, recognition and employees' job satisfaction: A descriptive study on libraries in Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 21(9), 1533-1540. <https://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2014.21.09.21720>
- İşcan, Ö. F., & Çakır, S. (2016). The effect of mentoring and psychological empowerment on self-efficacy perception. *Suleyman Demirel University The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 21(1), 1-15.
- Islam, G. (2012). Recognition, reification, and practices of forgetting: Ethical implications of human resource management. *Journal of Business Ethics*, 111, 37-48. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1433-0>
- Masadeh, M. (2012). Training, education, development and learning: What is the difference? *European Scientific Journal*, 8(10), 62-68. <https://eujournal.org/index.php/esj/issue/archive>
- Mon, M. D. (2022). The effect of talent management and employee recognition on employee performance. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 10(2), 236-245. <http://ejournal.polbeng.ac.id/index.php/IBP/article/view/2769/0>
- Mullen, C. A., & Klimaitis, C. C. (2021). Defining mentoring: A literature review of issues, types, and applications. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1483(1), 19-35. <https://doi.org/10.1111/nyas.14176>
- Nagar, V. (2009). Measuring training effectiveness. *The Indian Journal of Commerce*, 62(4), 86-90.
- Rahim, M. A., & Wan Daud, W. N. (2013). Rewards and motivation among administrators of universiti sultan zainal abidin (unisza): An empirical study. *International Journal of Business & Society*, 14(2), 265-286. <https://www.ijbs.unimas.my/repository/pdf/Vol14No2paper7.pdf>
- Robbins, M. (2019). *Why employees need both recognition and appreciation*. Brighton: Harvard Business Review.
- Rodriguez, J., & Walters, K. (2017). The importance of training and development in employee performance and evaluation. *World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 3(10), 206-212. <https://wwjmr.com/upload/1509114292.pdf>
- Sabet, S., Goodarzvand, M., Rezaiekilidbari, H., & Rezaiedizgah, M. (2021). The effect of mentoring on career outcomes mediated by knowledge management and modification of biographical characteristics. *Political Sociology of Iran*, 4(3), 531-548. <https://doi.org/10.30510/psi.2022.290749.1824>
- Scerri, M., Presbury, R., & Goh, E. (2020). An application of the mentoring framework to investigate the effectiveness of mentoring programs between industry mentors and student mentees in hospitality. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 143-151. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.08.010>
- Shirani, S., & Mohammadi Yousef Nejad, Y. (2018). The effectiveness of cognitive-behavioral stress management training on work-family conflict, organizational commitment and employees perceived stress. *Industrial and Organizational Psychology Studies*, 5(1), 21-36. <https://doi.org/10.22055/jiops.2019.27199.1095>
- Soundarya, B. (2022). A study on training effectiveness and implementation of new skill development system of the automobile industry. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 3(11), 1497-1500. <https://ijrpr.com/uploads/V3ISSUE11/IJRPR7960.pdf>
- Susanto, P. C. (2023). *Coaching and mentoring education to improve the competence of final-semester students*. In International Conference on Education of Suryakencana. IConnects Proceedings.
- Tan, J., Ramazanu, S., Liaw, S. Y., & Chua, W. L. (2022). Effectiveness of public education campaigns for stroke symptom recognition and response in non-elderly adults: A systematic review and

meta-analysis. *Journal of Stroke and Cerebrovascular Diseases*, 31(2), 106207. <https://doi.org/10.1016/j.jstrokecerebrovasdis.2021.106207>

Terefe, H. (2021). An Assessment of employee recognition practices and their effectes on employees' motivation in lion international bank. Doctoral Dissertation, St. Mary's University.

Termini, C. M., McReynolds, M. R., Rutaganira, F. U., Roby, R. S., Hinton Jr, A. O., ... & Taylor, B. L. (2021). Mentoring during Uncertain Times. *Trends in Biochemical Sciences*, 46(5), 345-348. <https://doi.org/10.1016/j.tibs.2021.01.012>

