

نقش مؤلفه‌های مدیریت در آموزش تعامل با مشتریان در بانک سامان

محبوبه شاطری^۱ یلدا دلگشایی*^۲ محمدنقی ایمانی^۳ عباس خورشیدی^۴

چکیده

امروزه مدیران بانکی، لزوم آموزش‌های مرتبط با مشتری‌مداری را با توجه به اهمیت مشتریان در سیستم بانکداری و لزوم جذب و نگهداشت آن‌ها، کاملاً احساس می‌کنند. در این راستا آموزش تعامل با مشتریان یکی از آموزش‌هایی که است که باید مورد توجه قرار گیرد؛ از این رو پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر مؤلفه‌های مدیریتی در آموزش تعامل با مشتریان در بانک سامان اجرا گردید. پژوهش حاضر از نظر هدف به صورت کاربردی است که به روش آمیخته (کیفی-کمی) اجرا گردید. مؤلفه و شاخص‌های مدیریتی آموزش تعامل با مشتریان بانک شناسایی در بخش کیفی با استفاده از نظرات ۱۵ نفر از خبرگان و اساتید رشته‌های علوم اقتصادی، ریاضی، مدیریت، مدیریت آموزشی، تعلیم و تربیت به روش گراندد شناسایی شدند. در مرحله کمی نیز با استفاده از یافته‌های بخش کیفی و جمع‌بندی نظرات خبرگان، پرسشنامه‌ای محقق‌ساخته طراحی گردید. جامعه آماری پژوهش در بخش کمی متشکل از کلیه کارکنان شعب بانک‌های سامان شهر تهران به تعداد ۳۰۰۰ نفر می‌باشند که ۳۴۱ نفر به عنوان نمونه آماری به روش تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. داده‌های به دست آمده با استفاده از روش‌های آمار استنباطی مانند آزمون t، تحلیل عاملی تأییدی و الگوی معادلات ساختاری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. یافته‌ها نشان می‌دهند که در فرایند آموزش تعامل با مشتریان در بانک سامان، ۲۱ کد و ۵ شاخص (۱) آموزشی، (۲) حرفه‌ای، (۳) تجربه و دانش قبلی، (۴) عمومی و (۵) تخصصی به ترتیب دارای بیشترین نقش هستند. نتایج نیز نشان می‌دهند که مؤلفه‌های مدیریتی به خصوص مؤلفه مدیریت آموزشی در فرایند آموزش نیروی انسانی و مقوله آموزش تعامل با مشتریان در بانک سامان دارای نقش و اهمیت بالایی هستند.

واژگان کلیدی: مؤلفه‌های مدیریتی، آموزش تعامل با مشتریان، مشتری‌مداری، بانک سامان

^۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
Shateri_60@yahoo.com

^۲ استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)
yal.delghoshaei@gmail.com

^۳ استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
imani1348@yahoo.com

^۴ استاد، گروه علوم تربیتی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
a_khorshidi40@yahoo.com

مقدمه

صنعت بانکداری از ارکان اصلی اقتصاد به حساب می‌آید و مشتریان دارای نقش کلیدی در آن هستند؛ از این رو توجه به نیازها و خواسته‌های امور مشتریان از جمله موضوعات پراهمیت در این صنعت به شمار می‌آید. نقش و اهمیت مشتری در شرکت‌ها و بانک‌ها به سبب تأثیر مستقیمی که بر رشد و بقا بانک در بازار رقابت می‌گذارد و کسب منافع که برای آن‌ها دارد، باعث شده که لزوم کسب رضایت مشتری درک و پذیرفته شود. همچنین کلیه واحدهای بانکی گرایش به مشتری مداری داشته و سمت و سوی فعالیت تمامی سازمان‌های مذکور به منظور جذب مشتری و جلب رضایت او باشد. خدمات، نگهداری و فشارهای رقابتی فزاینده در طول دو دهه گذشته باعث ایجاد تغییرات چشمگیری را در صنعت بانکداری شده‌اند. این تغییرات، بانک‌ها را به سوی اتخاذ راهبردهای بانکداری (به خصوص بازاریابی) سوق داده‌اند (دورکین^۱ و بنت^۲، ۲۰۰۰).

برای آنکه که بتوان مشتریان وفادار را در سازمان حفظ کرد و خدمات بهتری به آن‌ها ارائه داد، باید در اولین قدم به شناخت مشتریان پرداخت؛ در واقع با شناخت هر دسته از مشتریان می‌توان خدمات شرکت را متناسب با نیاز آن‌ها بهبود داد و بدین صورت مشتریان را حفظ کرد. مراحل اولیه که پس از تشخیص مشتریان می‌تواند سودآوری شرکت را بالا ببرند عبارت‌اند از شناخت مشخصات مشتریان، خواسته‌ها، نیازها و انتظارات هر طبقه از آن‌ها. همچنین شناخت خدمات شرکت، ایرادات حین خدمت، یافتن فرصت‌ها و تهدیدها در این مسیر مفید هستند (ایمان‌خان و همکاران، ۱۳۹۲).

در محیط رقابتی، پیچیده و پویا موجود در نظام بانکداری کنونی، «مدیریت مشتری» یک راهبرد تجاری برای ایجاد ارزش دوسویه است که تمام جوانب مشخصات مشتری را شناسایی می‌کند. این مفهوم باعث ایجاد دانش مشتری شده، روابط را با مشتری شکل می‌دهد و برداشت آن‌ها را درباره محصولات یا خدمات سازمان ایجاد می‌کند (محرابی، ۱۳۸۹؛ ص ۶۱)؛ در واقع با استناد به گفته محققان، توجه به «مدیریت بهینه مشتری» به عنوان یک راهبرد مدیریتی، سازمانی مانند بانک را قادر می‌سازد تا با تمرکز بر مشتریان خود در راستای ایجاد روابطی قوی و بلندمدت اقدام نماید (صادقی، ۱۳۹۶؛ ص ۱). قابل ذکر است که مفهوم «بازاریابی روابط» را افزایش درآمد بانک از طریق سودآور ساختن رابطه مشتریان با بانک در طول زمان تعریف نموده‌اند (موریارتی و همکاران، ۱۹۸۳)؛ لذا رضایت مشتریان در این رویکرد از اهمیت فراوانی برخوردار است.

طبق ادعای محققان طی دهه‌های اخیر، سازمان‌ها با توجه به نیازهای خود و برای دستیابی به اهداف سازمان، توجه زیادی به رضایت مشتریان به عنوان ابزاری مهم نموده‌اند. آن‌ها انگیزه اساسی خود از تمرکز بر مشتری را مأموریتی واضح برای ایجاد ارزش برای مشتریان، سودآوری و به دست آوردن کارایی مورد نظر می‌دانند. محققان معتقداند که وفاداری مشتری به سازمان در گرو ایجاد ارزش برای مشتریان است. این امر به نوبه خود باعث رشد و سود تجاری سازمان می‌شود (مانایاه^۳ و کریشناموهان^۴، ۲۰۱۷؛ ص ۳۳۴).

¹ Durkin, M.

² Bennett, H.

³ Munaiah, J.

⁴ Krishnamohan, G.

جذب مشتریان جدید نه تنها یکی از دغدغه‌های موجود در نظام بانکی است؛ بلکه اساساً برای بانک‌ها، نگهداری از مشتریان قدیمی به اندازه جذب مشتریان جدید، اهمیت دارد. در این راستا مقوله «اصول رفتار با مشتری» نیازمند آموزش منابع انسانی شاغل در نظام بانکی جهت توسعه و بهبود مهارت‌های حرفه‌ای منابع انسانی می‌باشد؛ به طوری که در بانک فدرال رزور آمریکا^۱ (۲۰۱۶) موضوع توسعه و رشد حرفه‌ای منابع انسانی با استفاده از روش‌هایی مانند پرداخت هزینه آموزشی، طراحی و برگزاری آموزش‌های فنی و توسعه‌ای، مدیریت عملکرد، توسعه رهبری انجام می‌گیرد. قابل ذکر است که در بین سازمان‌های موفق به‌ویژه بانک‌ها، مبحث آموزش و بروزرسانی دانش و معلومات منابع انسانی مورد تأکید ویژه بانک‌هایی که می‌خواهند در عرضه رقابتی به صورتی ممتاز فعالیت نمایند، قرار گرفته است. با استناد به دیدگاه نظری تافلر^۲، مهم‌ترین فعالیت و راه رویارویی با تحولات عظیم در زندگی آینده برای پذیرش تغییر، آموزش است. آموزش مؤثر و پرمایه به منابع انسانی کمک می‌کند تا بتوانند به رشد و توانایی کافی در شغل خود دست یابند و با کارایی بیشتری کار کنند. بدیهی است که افراد هرچقدر از دانش و آموزش بهتری در مورد کار خود برخوردار باشند، فرآیند یادگیری آن‌ها بهتر خواهد بود. در نتیجه به ارائه اندیشه‌ها و نظریات مفیدتری برای بهبود کار می‌پردازند (بیات و ترابی، ۱۳۹۳؛ ص ۱).

مطالعه روش‌های ذکر شده نشان می‌دهد که در بانک فدرال رزور آمریکا برای توسعه حرفه‌ای منابع انسانی، فرصت‌های متعددی از جمله مشاوره در حوزه تخصصی، چرخش شغلی و دوره‌های آموزشی (حضور، الکترونیکی و ترکیبی) برای توسعه مهارت کارکنان وجود دارد. یکی از روش‌های توسعه حرفه‌ای مستمر در بانک مذکور، پرداخت کمک‌هزینه آموزشی برای مواردی مانند ادامه تحصیل، حضور در برنامه‌های آموزشی، خرید مقاله، کتاب و... به کارکنان بانک است (عاشقی و قورچیان، ۱۳۹۶؛ ص ۵۲).

«آموزش»، فرآیند سرمایه‌گذاری در منابع انسانی است تا بتوانند به خوبی کار کنند؛ زیرا مفهوم آموزش، مهارت‌های خاصی را برای انجام کاری خاص در اختیار فرد قرار می‌دهد. هدف اصلی آموزش کارکنان یک سازمان عبارت است از بهبود مهارت‌های آنان تا سازمان بتواند کارایی نیروی انسانی خود را به حداکثر برساند (اسفaw، ۲۰۱۵^۳؛ ص ۱۸۸). ادعا شده که «آموزش‌های سازمانی»، کارآمدترین ابزار و قوی‌ترین فرآیند موجود جهت انتقال دانش و مهارت به نیروی انسانی و تقویت آن‌ها برای انجام وظایف محوله می‌باشد (سواری ممینی، ۱۳۹۲؛ ص ۱). بررسی پیشینه مطالعاتی نشان می‌دهد که آموزش یکی از عناصر کلیدی برای کمک به کارکنان است تا به کسب دانش و رضایت در شغل دست یابند؛ در واقع آموزش باعث افزایش مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان می‌شود. کارکنان از طریق آموزش، مفاهیم کار گروهی و یکپارچگی را یاد می‌گیرند. همچنین می‌توانند آموزش دریافت‌شده را به طور مثبت در جهت توسعه عملکرد شغلی خود به کار گیرند که این امر، رضایت مشتری را (که از فاکتورهای اساسی در موفقیت و بقا سازمان‌ها است) در پی دارد (آثار و مقبول‌شاه، ۲۰۱۵^۴؛ ص ۵۸).

امروزه سازمان‌ها به این حقیقت پی برده‌اند که دیگر نمی‌توانند مانند گذشته به تولید بپردازند و مشتریان را به مصرف تولیدات متمایل سازند؛ در واقع توجه به نیازمندی‌ها و علایق بالقوه و بالفعل مشتریان در سیر تکامل تدریجی برای

¹ Federal Reserve

² Tofler

³ Asfaw

⁴ Athar & Maqbool Shah

موفقیت ضروری است (سبکتکین، ۱۳۸۹؛ ص ۲۸). برآورده نمودن این نیازها، خود نیاز به آموزش منابع انسانی سازمان دارد؛ زیرا فرایند آموزش و بهسازی از فعالیت‌های ضروری برای تطبیق نیروی انسانی با شرایط متغیر سازمان و محیط می‌باشد. آموزش، ابزاری است که به وسیله فنون و روش‌های متفاوت به مدیران در اداره سازمان‌ها یاری می‌رساند. ایجاد یک نظام اداری مطلوب و مناسب تا اندازه زیادی به کمک آموزش و ارتقاء توانمندی‌های نیروی انسانی امکان‌پذیر است. چیرگی روزافزون انسان بر طبیعت، شناخت و آگاهی از ناشناخته‌ها، پژوهش برای یافتن تکنیک‌ها و ابزارهای جدید به منظور حل مسائل و مشکلات جامعه به‌ویژه در کشورهای در حال پیشرفت، مسئله آموزش نیروی انسانی را بیش‌ازپیش مهم و مؤثر نموده است (فرهادی، ۱۳۸۷؛ ص ۲۰).

نواز^۱ (۲۰۱۳) در پژوهش خود با عنوان «توسعه حرفه‌ای کارکنان بانک‌های پاکستان» نتیجه گرفت که آموزش منابع انسانی از طریق روش‌های نوین آموزشی موجب تقویت و توسعه حرفه‌ای کارکنان بانک در ابعاد دانش، مهارت و تجربه می‌شود. همچنین اونی^۲ (۲۰۱۳) در پژوهش خود به «بررسی تأثیر آموزش در صنعت بانکداری نیجریه» پرداخت. نتایج به‌دست‌آمده نشان می‌دهند که آموزش تأثیر غیرقابل‌انکاری بر توسعه منابع انسانی بانک‌ها دارد. از طرفی نتایج پژوهش آثار و مقبول‌شاه^۳ (۲۰۱۵) و شن و تنگ^۴ (۲۰۱۸) تأثیر آموزش کارکنان بر ارائه خدمات باکیفیت به مشتریان بانک‌ها را تأیید می‌نمایند.

به عبارت دیگر مفهوم «آموزش» عبارت است از انتقال دانستنی‌ها، اطلاعات و مهارت‌ها به فرد به شرطی که در او باعث ایجاد تغییری شود. از این رو منظور از آموزش کارکنان، بالابردن سطح دانش و تخصص افراد بدین جهت است بتوانند با کسب مهارت‌ها، وظایف شغلی خود را به نحو مطلوب انجام داده و برای ارتقاء در مشاغل آماده گردند (صباغیان، ۱۳۷۹؛ ص ۲۵). قابل‌ذکر است که مهارت‌های ارتباطی و روابط انسانی مطلوب مدیران و کارکنان باعث ایجاد احساسات خوشایند، مؤثر و مثبت در مشتریان گردیده که کمک مؤثری است تا نقش خود را در انجام بهتر وظایف و جذب بیشتر مشتریان به نحو مطلوب ایفا نمایند.

اساساً با توجه به اهمیت مشتری و مقیدبودن در نظام بانکی به رعایت اصول مشتری‌مداری، ضروری است که طرح‌های ویژه‌ای جهت آموزش منابع انسانی تدارک دیده شود تا کارکنان، اصول و فنون رفتار با مشتری را رعایت نموده و مدیریت بهینه‌ای با مشتریان خود داشته‌باشند. پژوهش‌های متعددی در کشور در زمینه آموزش کارکنان سیستم بانکداری انجام شده است. موفق و دلاور (۱۳۹۴) در پژوهش خود به «تدوین یک مدل ساختاری-آموزشی به‌منظور بهینه‌کردن جذب در نظام بانکداری کشور». محسنی‌پور (۱۳۹۵) از پژوهش خود نتیجه گرفت که اثربخشی دوره‌های آموزشی از نظر کارکنان با نگرش، رضایت، روش‌های نوین ارتباطی، استفاده از تکنولوژی تکراری و دانش فنی آن‌ها دارای رابطه مثبت و معناداری است. عاشقی و قورچیان (۱۳۹۶) پژوهشی را به‌منظور «ارائه چارچوبی مفهومی برای طراحی برنامه آموزش مدیران در صنعت بانکداری با رویکرد حرفه‌ای‌گرایی در مدیریت» انجام داده‌اند. یافته‌های پژوهش آن‌ها ۵ عامل مدیریتی را شناساتی نمود که عبارت‌اند از شناسایی و تقویت شایستگی‌های فکری-ارزشی، توسعه و بهبود توانایی‌ها، بهسازی و توسعه مهارت‌های مدیریتی، توسعه دانش فنی-تخصصی و درنهایت تقویت و

¹ Nawaz

² Oni

³ Athar & Maqbool Shah

⁴ Shen & Tang

ارتقاء تعاملات و توانمندی‌های ارتباطی مدیران برای آموزش و بهسازی حرفه‌ای مدیران در حوزه پولی و بانکی. همچنین نتیجه گرفتند که جهت طراحی برنامه آموزش مدیران، نیاز است که ۲ عامل جامعه تسهیل‌گر آموزش مدیران و رده‌های مدیریتی مدیران علاوه بر هسته برنامه آموزشی (دانش، بینش، مهارت، رفتار، تجربه و ویژگی‌ها)، عناصر و عوامل پنج‌گانه، مورد توجه مدیران و برنامه‌ریزان آموزشی قرار گیرد.

بهرامی‌فر و بغزبان در پژوهش مشابه دیگری (۱۴۰۰) به بررسی «تأثیر عوامل مدیریت ارتباط با مشتری بر عملکرد کارکنان بانک ملت» پرداختند. آن‌ها نتیجه گرفتند که عوامل مؤثر مدیریت ارتباط با مشتری در بانک ملت از نظر کارکنان عبارت‌اند از ۲ عامل میزان کنترل سرپرست و توانایی استفاده از کامپیوتر. همچنین در مورد عوامل تأثیرپذیر از مدیریت ارتباط با مشتری متوجه شدند که مدیریت ارتباط با مشتری بر کیفیت رابطه با مشتری و هماهنگی داخلی مؤثر می‌باشد. قابل توجه است که دو پارامتر مذکور موجب بهبود عملکرد می‌باشند.

مغفول ماندن آموزش تعامل با مشتریان برای کارکنان بانک، یکی از کاستی‌های موجود در آموزش و توسعه منابع انسانی بانک‌ها می‌باشد. مسئله مذکور باعث می‌شود که نحوه تعامل کارکنان در بخش‌های متفاوت نظام بانکی مبتنی بر اصول علمی نباشد. از طرفی مدیریت به‌عنوان مهم‌ترین رکن اداره سازمان در زمینه تصمیم‌گیری و اتخاذ روش‌های مناسب به جهت آموزش تعامل کارکنان بانک‌ها با مشتریان دارای نقش اساسی و تعیین‌کننده‌ای است.

مفهوم «مشتری‌مداری» یکی از مهم‌ترین سیاست‌هایی است که بانک سامان دنبال می‌کند. این سازمان در صدد آن است که رضایت مشتریان خود را با ارائه خدمات مطلوب‌تر و باکیفیت‌تر به دست آورد. بدین منظور مأموریت اصلی بانک سامان به صورت ذیل مشخص شده است: ایجاد ارزش افزوده واقعی برای مشتریان و تبدیل آن‌ها به مشتریان وفادار با تأمین ۳ اصل راحتی، سرعت و اعتماد (بانک سامان، ۱۳۹۷)؛ از این رو با توجه به اهمیت مقوله آموزش تعامل با مشتریان به نیروی انسانی در بانک و اهمیت و جایگاه مدیریت در این خصوص، هدف پژوهش حاضر عبارت است «بررسی تأثیر مؤلفه‌های مدیریت در آموزش تعامل با مشتریان در بانک سامان».

روش‌شناسی

روش پژوهش حاضر از نظر هدف به صورت کاربردی می‌باشد؛ زیرا این مطالعه به منظور کسب دانش علمی و فنی جدید که کاربرد ویژه‌ای برای آن در نظر گرفته می‌شود، صورت گرفت. از طرفی توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص به عنوان هدف پژوهش حاضر مطرح است. این پژوهش به روش آمیخته (کیفی و کمی) اجرا شد. در بخش کیفی، نظرات ۱۵ نفر از خبرگان و اساتید رشته‌های علوم اقتصادی، ریاضی، مدیریت، مدیریت آموزشی و تعلیم و تربیت در زمینه مؤلفه و شاخص‌های مدیریتی آموزش تعامل با مشتریان بانک با استفاده از روش گراندد تئوری و تکنیک مصاحبه نیمه ساختاریافته، شناسایی گردید. در این مرحله با استفاده از نظرات خبرگان برای آموزش منابع انسانی، ۲۱ شاخص مدیریتی مؤثر در آموزش تعامل با مشتریان بانک شناسایی گردیدند که در ذیل ۵ مؤلفه عمومی (۳ شاخص)، حرفه‌ای (۴ شاخص)، تجربه و دانش قبلی (۴ شاخص)، فنی و تخصصی (۶ شاخص) و آموزشی (۴ شاخص) دسته‌بندی شدند. اعتبار و روایی ابزار سنجش در بخش کیفی به مدد اجماع سه‌سویه (اجماع داده‌ها، اجماع پژوهشگران و اجتماع تئوری‌ها و روش‌شناسی) تأیید گردید.

همچنین در بخش کمی با استفاده از یافته‌های پژوهش در بخش کیفی و جمع‌بندی نظرات خبرگان در زمینه آموزش تعامل با مشتریان بانک، پرسشنامه‌ای محقق‌ساخته طراحی شد تا با جمع‌آوری داده‌ها از جامعه آماری به‌روش پیمایشی و تجزیه و تحلیل داده‌ها، نقش مؤلفه‌های مدیریتی در آموزش تعامل با مشتریان در بانک سامان مورد بررسی قرار گیرد. برای محاسبه روایی ابزار پژوهش در بخش کمی از روش CVR استفاده گردید. نتایج نشان می‌دهند که تمام مؤلفه‌ها دارای CVR بالای ۰/۸۴۰ و روایی بالایی می‌باشند. برای تعیین میزان پایایی پرسشنامه طراحی شده از آلفای کرونباخ استفاده شد. با توجه به اینکه آلفا به محاسبه شده برای تمامی مؤلفه‌ها بیش از ۰/۸۲۰ می‌باشد، پرسشنامه دارای سطح پایایی بسیار خوبی است. جدول شماره (۱) نتایج CVR و آلفای محاسبه شده برای هر یک از مؤلفه‌های مدیریتی را نشان می‌دهد.

جدول ۱: نتایج آلفای کرونباخ و CVR برای محاسبه میزان پایایی و روایی ابزار پژوهش

مؤلفه‌ها	آلفای کرونباخ	CVR
عمومی	۰/۸۲۰	۰/۸۱۰
حرفه‌ای	۰/۸۶۰	۰/۸۶۰
تجربه و دانش قبلی	۰/۹۰۰	۰/۸۴۰
فنی و تخصصی	۰/۸۹۰	۰/۹۰۰
آموزشی	۰/۹۰۰	۰/۸۹۰
کل پرسشنامه	۰/۸۰۰	۰/۷۶۰

جامعه آماری پژوهش حاضر در بخش کمی متشکل از کلیه کارکنان شعب بانک‌های سامان شهر تهران به تعداد ۳۰۰۰ نفر (۱۸۰۰ مرد و ۱۲۰۰ زن) می‌باشد که با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۳۴۱ نفر به‌عنوان نمونه آماری پژوهش انتخاب شدند. همچنین پرسشنامه به‌روش تصادفی طبقه‌ای در بین نمونه آماری توزیع شده و داده‌های مورد نیاز پژوهش جمع‌آوری گردیدند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار استنباطی مانند آزمون t، تحلیل عاملی تأییدی و الگوی معادلات ساختاری بهره‌گرفته شد.

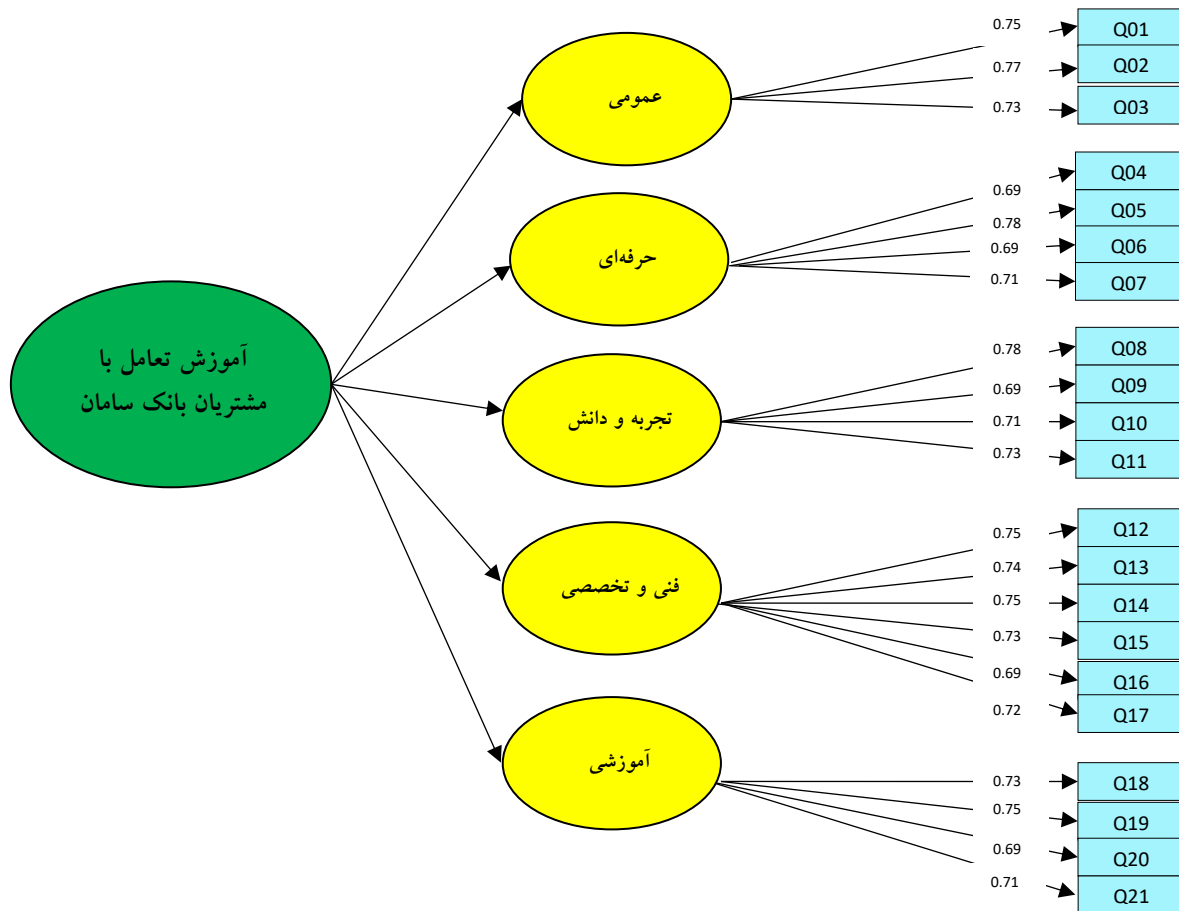
یافته‌ها

جدول شماره (۲) یافته‌های توصیفی پژوهش در بخش متغیرهای جمعیت شناختی را نشان می‌دهد. طبق اطلاعات جدول ذیل، ۶۰ درصد جمعیت پژوهش را مردان و ۴۰ درصد را زنان تشکیل می‌دهند. همچنین ۸ درصد از جمعیت پژوهش زیر ۳۰ سال سن، ۳۱ درصد در رده سنی ۳۱-۴۰ و ۳۶ درصد در رده سنی ۴۱-۵۰ قرار دارند.

جدول ۲: اطلاعات توصیفی و جمعیت شناختی نمونه آماری پژوهش

درصد	تعداد	متغیر	
۴۰/۱۸	۱۳۷	زن	جنسیت
۵۹/۸۲	۲۰۴	مرد	
۱۰۰	۳۴۱	جمع	
۸/۳۳	۲۴	زیر ۳۰	سن
۳۱/۶۶	۹۵	۳۱-۴۰	
۳۶/۳۳	۱۰۹	۴۱-۵۰	
۱۷	۵۱	۵۱-۶۰	
۶/۶۸	۲۰	۶۱ به بالا	
۱۰۰	۳۴۱	جمع	
۳۷/۲۵	۱۲۷	تا ۱۵ سال	سابقه کار
۳۸/۱۲	۱۳۰	۱۶ تا ۲۵ سال	
۲۴/۶۳	۸۴	۲۶ سال به بالا	
۱۰۰	۳۴۱	جمع	

در پژوهش حاضر جهت بررسی میزان تأثیر هر یک از شاخص‌ها بر مؤلفه‌های مدیریتی و بررسی میزان تأثیر هر مؤلفه‌های مدیریتی بر متغیر وابسته پژوهش (یعنی آموزش تعامل با مشتریان بانک سامان) از روش تحلیل عاملی تأییدی به روش الگوی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار AMOS استفاده گردید. مسئله مذکور بدین دلیل است تا بار عاملی هر یک از شاخص‌ها به‌عنوان متغیرهای آشکار بر مؤلفه‌های مدیریتی به‌عنوان متغیرهای مکنون پژوهش مورد آزمون و ارزیابی قرار گیرد. همچنین از نتایج آزمون t برای تعیین معناداری روابط متغیرهای پژوهش استفاده شد.



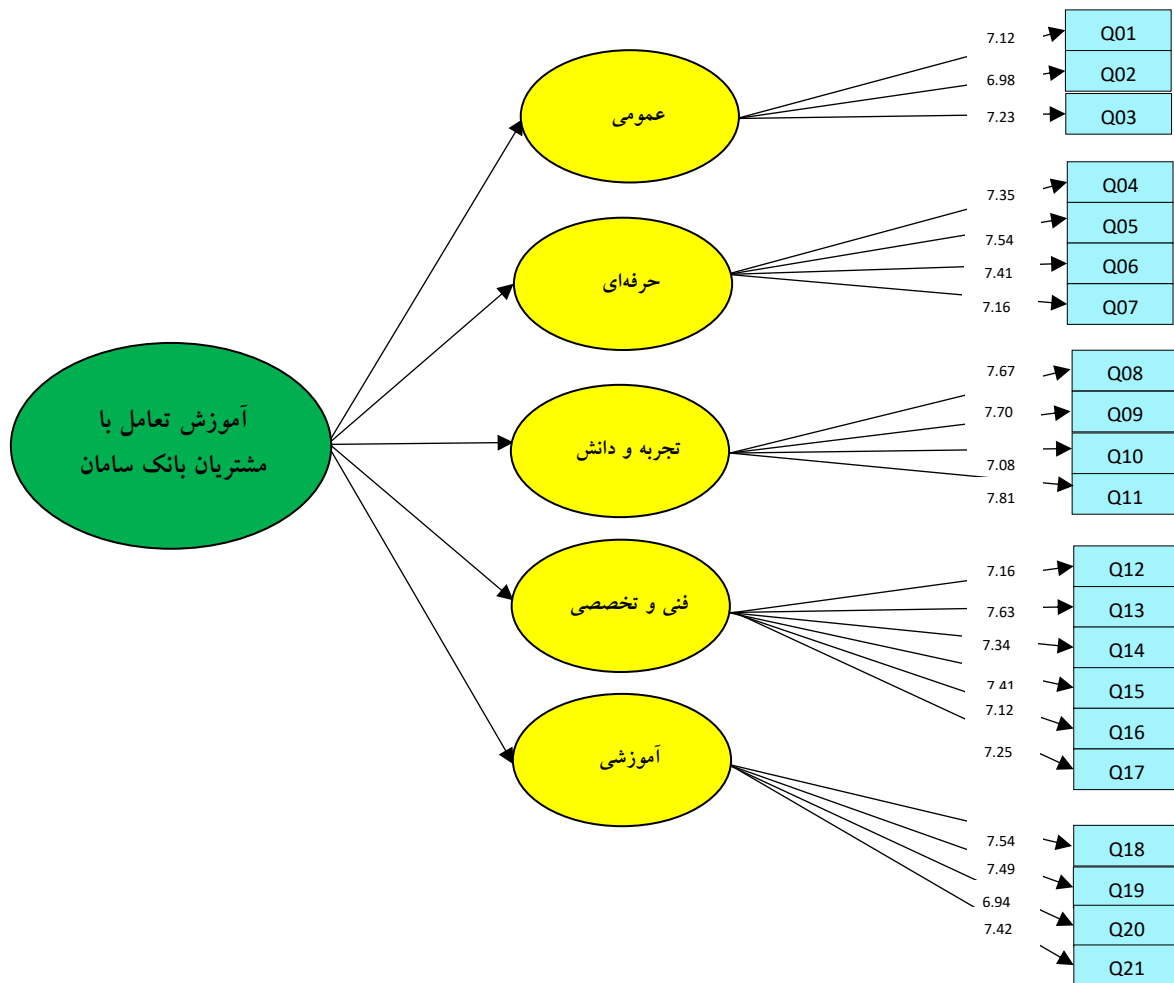
شکل ۱: مقادیر استاندارد و بارهای عاملی شاخص‌های مؤلفه‌های مدیریتی

شکل شماره (۱) نتایج تحلیل عاملی تأییدی را نشان می‌دهد که «آیا مؤلفه مدیریتی آموزش تعامل با مشتریان به درستی توسط شاخص‌ها سنجیده می‌شوند و به خوبی می‌توانند متغیر پنهان را تبیین کنند؟» با توجه به اینکه بار عاملی تمام متغیرهای مشاهده شده (شاخص‌ها) بزرگ‌تر از ۰/۶ است؛ لذا رابطه مطلوبی بین شاخص‌ها (متغیر مشاهده شده) با مؤلفه خود (متغیر پنهان) برقرار می‌باشد که نقش مهم و معناداری در اندازه‌گیری مؤلفه‌ها دارند.

جدول ۳: مقادیر بار عاملی و مقدار t شاخص‌های مؤلفه‌های مدیریتی آموزش تعامل با مشتریان

مؤلفه	کد	شاخص‌ها	بار عاملی	مقدار t
عمومی	Q01	داشتن اطلاعات لازم برای درک مسائل عمومی و فهم کلی آن‌ها	۰/۷۵۰	۷/۱۲۳
	Q02	درک روابط منطقی پدیده‌ها و تفسیر و تعبیر اطلاعات	۰/۷۶۹	۶/۹۸۴
	Q03	بارز بودن در درک عمومی، خوش فکری و توانایی در ارائه راه‌حل‌ها	۰/۷۳۴	۷/۲۳۳
حرفه‌ای	Q04	آشنایی با مکاتب فلسفی و علمی و دیدگاه‌های آن‌ها	۰/۶۹۲	۷/۳۵۰
	Q05	آشنایی با اصول سازمان و مدیریت و چگونگی شکل‌گیری پدیده‌های سازمانی	۰/۷۸۳	۷/۵۴۱
	Q06	تسلط به بافت جامعه، فلسفه، اهداف و اصول آن	۰/۶۹۱	۷/۴۱۲
	Q07	شناخت دقیق وظایف، کارها و پدیده‌های یک سازمان	۰/۷۱۳	۷/۱۶۳
تجربه و دانش	Q08	برخورداداری از تجربه کاری لازم برای انجام وظایف محوله	۰/۷۷۸	۷/۶۶۹
	Q09	همسویی و تناسب پست با تجربه کاری	۰/۶۹۲	۷/۷۰۱
	Q10	فراهم‌نمودن قوانین و شرایط لازم جهت استفاده حداکثری از تجارب علمی و عملی خود	۰/۷۱۴	۷/۰۸۲
	Q11	تدوین برنامه‌های مدون و مشخص جهت افزایش مهارت و تجربه کاری	۰/۷۳۰	۷/۸۱۴
فنی و تخصصی	Q12	توانایی انجام برنامه‌ریزی آموزشی و شغلی برای سازمان	۰/۷۵۰	۷/۱۷۸
	Q13	تسلط به روش‌های آموزش و یادگیری برای رفع ضعف‌های شغلی	۰/۷۴۴	۷/۶۳۴
	Q14	توانایی مدیریت منابع و تخصیص صحیح منابع محدود به فعالیت‌های ضروری	۰/۷۵۰	۷/۳۴۰
	Q15	آشنایی با روانشناسی اجتماعی، شخصیت و بالینی برای کشف مشکلات	۰/۷۳۱	۷/۴۱۴
	Q16	توانایی انجام ارزشیابی شغلی	۰/۶۹۲	۷/۱۱۹
	Q17	توانایی انجام راهنمایی شغلی	۰/۷۲۴	۷/۲۵۰
آموزشی	Q18	ارائه آموزش‌های لازم جهت انجام وظایف شغلی محوله توسط کارکنان	۰/۷۳۵	۷/۵۴۱
	Q19	افزایش توانایی‌ها و بهبود سطح عملکرد و شایستگی از طریق آموزش و بهسازی	۰/۷۵۰	۷/۴۸۷
	Q20	ایجاد بینش و بصیرت عمیق‌تر، دانش و معرفت بالاتر در اثر ارائه آموزش و بهسازی	۰/۶۹۲	۶/۹۳۶
	Q21	درگیری بیشتر در کار و ایجاد اعتمادبه‌نفس بیشتر در کارکنان از طریق آموزش و توانمندسازی	۰/۷۱۴	۷/۴۲۴

شکل شماره (۲) مقدار t و معناداری ضرایب بین متغیرهای آشکار و پنهان را نشان می‌دهد. این نتایج همانند آزمون t تفسیر می‌شوند؛ در نمونه‌های بالای ۱۲۰، توزیع t مانند توزیع نرمال عمل می‌نماید. در این حالت مقادیر t باید در سطح اطمینان ۹۰ درصد بزرگتر از ۱/۶۴، در سطح اطمینان ۹۵ درصد بزرگتر از ۱/۹۶ و در سطح اطمینان ۹۹ درصد بزرگتر از ۲/۵۶ باشد. بررسی ضرایب t مدل پژوهش نشان می‌دهد که رابطه تمامی شاخص‌ها با مؤلفه‌ها بالا ۲/۵۶ بوده و در سطح ۹۹ درصد معنادار هستند.



شکل ۲: مقادیر معناداری (ضرایب t-value) شاخص‌های مؤلفه عمومی

نتایج مذکور در خصوص شاخص‌های برازش الگو به دست آمده‌اند. پس از حذف خطاهای کوواریانس، بررسی شاخص‌های برازندگی نشان می‌دهند که مدل از برازش خوبی برخوردار است. نسبت χ^2 دو به درجه آزادی ۲/۶۹ می‌باشد. همچنین مقدار جذر میانگین مجذورات خطای تقریباً برابر با ۰/۰۵ است. سایر شاخص‌های برازندگی مانند شاخص نیکویی برازش^۲ و شاخص نیکویی برازش تعدیل‌یافته^۳ نیز به ترتیب ۰/۹۱ و ۰/۹۳ به دست آمدند که بعد مدیریتی را تأیید می‌کنند.

¹ RMSEA

² GFI

³ AGFA

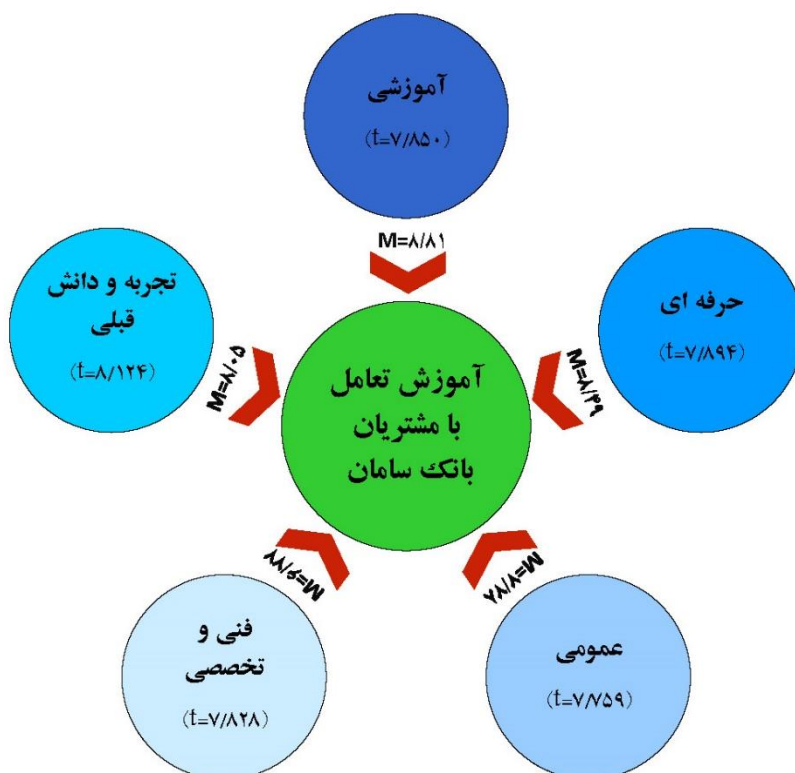
جدول ۴: شاخص‌های نیکویی برازش مؤلفه‌های مدیریتی

شاخص برازندگی	دامنه قابل پذیرش	میزان به‌دست‌آمده
خی دو	-	۲/۶۵
سطح معناداری	کمتر از ۰/۰۵	۰/۰۰۱
نسبت خی دو به درجه آزادی	کمتر از ۳	۲/۶۹
میانگین مجذورات خطای تقریب	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۵
شاخص نیکویی برازش	بزرگتر از ۰/۹	۰/۹۱
نیکویی برازش تعدیل‌یافته	بزرگتر از ۰/۹	۰/۹۳

برای پاسخ به سؤال پژوهش و ارزیابی نقش مؤلفه‌های مدیریتی در آموزش تعامل با مشتریان در بانک سامان، از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده شد. نتایج آزمون t حاکی از این است که میانگین جامعه آماری در تمامی مؤلفه‌های از میانگین مفروض پژوهش (۵) بالاتر می‌باشد. با توجه مقدار t مؤلفه‌های با اطمینان ۹۹ درصد می‌توان نتیجه گرفت که نتایج به‌دست‌آمده در این پژوهش معنادار هستند. براساس نتایج آزمون t که در جدول شماره (۵) قابل مشاهده می‌باشد، مؤلفه آموزشی با میانگین ۸/۸۱ بیشترین تأثیر را بر آموزش تعامل با مشتریان دارد و مؤلفه فعالیت حرفه‌ای با ۸/۴۹ در مرتبه بعدی قرار دارد. همچنین مؤلفه تجربه و دانش قبلی با میانگین ۸/۰۵ به‌عنوان سومین مؤلفه تأثیرگذار شناخته شده، مؤلفه عمومی با میانگین ۷/۷۸ به‌عنوان چهارمین مؤلفه تأثیرگذار شناخته‌شده و مؤلفه فنی و تخصصی با میانگین ۶/۷۷ کمترین تأثیر را بر آموزش تعامل با مشتریان در بانک سامان دارد. البته با توجه به بالابودن میانگین تمامی مؤلفه‌ها و مقدار تأثیر هر ۵ مؤلفه مدیریتی بر آموزش تعامل با مشتریان بانک سامان، این مسئله مورد تأیید قرار می‌گیرد.

جدول ۵: نتایج آزمون t و تأثیر مؤلفه‌های پژوهش بر متغیر وابسته

مؤلفه‌ها	فراوانی	میانگین	ارزش آزمون=۵	
			t	درجه آزادی
عمومی	۳۴۱	۷/۷۸	۷/۷۵۹	۳۴۰
حرفه‌ای	۳۴۱	۸/۴۹	۷/۸۹۴	۳۴۰
تجربه و دانش قبلی	۳۴۱	۸/۰۵	۸/۱۲۴	۳۴۰
فنی و تخصصی	۳۴۱	۶/۷۷	۷/۸۲۸	۳۴۰
آموزشی	۳۴۱	۸/۸۱	۷/۸۵۰	۳۴۰



شکل ۳: مدل رابطه و تأثیر مؤلفه‌های مدیریت در آموزش تعامل با مشتریان در بانک سامان

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر مؤلفه‌های مدیریتی در آموزش تعامل با مشتریان در بانک سامان با توجه به اهمیت مقوله آموزش نیروی انسانی و تعامل کارکنان با مشتریان در بانک‌ها، اجرا گردید. ابتدا تئوری شاخص‌ها و مؤلفه‌های مدیریتی تأثیرگذار بر بحث آموزش تعامل با مشتریان در بانک با استفاده از روش گراند، شناسایی شدند. مؤلفه‌های مدیریتی اشاره به توانمندی‌های فرد در جهت بهبود شرایط، محیط کاری و توانایی در سازمان دادن به امور، و محیط پیرامون فرد دارند. در این راستا ۲۱ شاخص با جمع‌بندی نظر خبرگان (که با مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری شده گشتند) شناسایی شدند که این شاخص‌ها در ذیل ۵ مؤلفه عمومی، تخصصی، تجربه و دانش قبلی، فنی و تخصصی و آموزشی دسته‌بندی شدند.

از مهم‌ترین مواردی که می‌توانند بیان‌کننده توانایی‌های مدیریتی در «حیطه عمومی» باشند عبارت‌اند از برخورداری از ویژگی‌ها و توانمندی‌هایی از قبیل داشتن اطلاعات لازم برای درک مسائل عمومی و فهم کلی آن‌ها، درک روابط منطقی بین پدیده‌ها، تفسیر و تعبیر اطلاعات با توجه به دانش کلی و عمومی که در اختیار هست، بارز بودن در درک عمومی، خوش‌فکری، توانایی در ارائه راه‌حل‌های متناسب با مکان و زمان و...

از جمله مهم‌ترین مواردی که می‌توانند از توانایی‌های مهم مدیریتی در «حیطه تخصصی» به‌شمار روند عبارت‌اند از آشنایی با مکاتب فلسفی و علمی و دیدگاه‌های آن‌ها، تلاش به‌منظور بهره‌گیری از نتایج علمی و دستاوردهای آن‌ها

به منظور حل مسائل و مشکلات فردی و سازمانی، آشنایی با اصول سازمان و مدیریت، تسلط به بافت جامعه، آشنایی با اهداف و اصول فلسفه، هماهنگی و همسومون‌کردن فعالیت‌ها و اقدامات فردی و سازمانی متناسب با این اهداف و آرمان‌ها، شناخت دقیق وظایف و کارهای سازمان به منظور تسلط کامل بر امور، آشنایی و شناخت دقیق از چگونگی شکل‌گیری پدیده‌های سازمانی به منظور تسلط کامل به امور و...

از جمله مهم‌ترین اقدامات و فعالیت‌هایی که به فرد و سازمان در تقویت «حیطه تجربه و دانش قبلی» یاری‌دهنده هستند عبارت‌اند از برخورداری از توانایی‌ها و ویژگی‌هایی از قبیل تجربه کاری لازم برای انجام وظایف محوله، کسب تجربیات و دانش نظری و عملی موردنیاز در هنگام انجام وظایف محوله، ارتباط با دیگر همکاران، همسویی و تناسب پست با تجربه کاری به منظور جلوگیری از ایجاد ناهماهنگی در فعالیت‌های سازمانی، فراهم‌نمودن قوانین و مقررات و شرایط لازم جهت استفاده حداکثری از تجارب علمی و عملی فرد، ایجاد زمینه لازم برای به اشتراک‌گذاری دانش و تجربیات افراد در سازمان، ایجاد سیستم‌های مناسب به منظور به اشتراک‌گذاری دانش نظری و عملی همکاران، افزایش مهارت و تجربه کاری، تدوین برنامه‌های مدون و مشخص جهت بهره‌مندی از حداکثر توان و ظرفیت علمی و عملی کارکنان و...

از جمله مهم‌ترین توانایی‌ها و ویژگی‌های «فنی و تخصصی» که فرد در جهت رفع نیازهای مدیریتی خود به آن‌ها نیازمند می‌باشد عبارت‌اند از توانایی انجام برنامه‌ریزی آموزشی و شغلی برای سازمان، استفاده از توانایی‌ها و ویژگی‌های منحصر به فرد خود جهت کمک به مدیران و برنامه‌ریزان سازمانی، تسلط به روش‌های آموزش و یادگیری برای رفع ضعف‌های شغلی، استفاده از تمامی امکانات آموزشی و یادگیری که سازمان در اختیار کارکنان خود قرار می‌دهد، توانایی مدیریت منابع و تخصیص صحیح منابع محدود به فعالیت‌های ضروری، استفاده از منابعی که در اختیار سازمان قرار دارند برای دستیابی به حداکثر اهداف با توجه به محدودیتی که سازمان در دسترسی به منابع دارد، آشنایی با روان‌شناسی اجتماعی، شخصیت و بالینی برای کشف مشکلات و مسائل فردی و گروهی افرادی که در سازمان مشغول به فعالیت و کار هستند، توانایی انجام ارزشیابی شغلی به منظور شناسایی مشکلات و مسائلی که بر سر راه افراد قرار دارند، شناسایی نقاط قوت و ضعفی که در فرد وجود دارند، تمرکز بر رفع نقاط ضعف افراد و توجه به نقاط قوت خود، توانایی انجام راهنمایی شغلی به منظور کمک به همکاران و سایر افرادی که در سازمان مشغول به فعالیت می‌باشند و...

از جمله مهم‌ترین اقداماتی که در «حیطه آموزشی» قابل توجه سازمان‌ها می‌باشند عبارت‌اند از ارائه آموزش‌های لازم جهت انجام وظایف شغلی محوله توسط کارکنان، آشنایی با شیوه صحیح انجام امور و وظایف محوله، آشنایی با نقاط ضعف و قوت خویش، افزایش توانایی‌ها و بهبود سطح عملکرد و شایستگی از طریق آموزش و بهسازی، ایجاد بینش و بصیرت عمیق‌تر، ایجاد دانش و معرفت بالاتر در اثر ارائه آموزش و بهسازی، آشنایی افراد و کارکنان با نقاط قوت و ضعف خویش، اختصاص زمان برای رفع نقاط ضعف و تلاش در جهت افزایش وسعت نقاط قوت خویش، درگیری بیشتر در کار و ایجاد اعتماد به نفس بیشتر در کارکنان از طریق آموزش و توانمندسازی و...

شاخص و مؤلفه‌های به دست آمده از نظرات خبرگان در قالب یک پرسشنامه کمی در اختیار جامعه آماری (که کارکنان بانک سامان بودند) قرار گرفت. تجزیه و تحلیل یافته‌های به دست از این بخش نشان می‌دهند که شاخص‌های «آشنایی با اصول سازمان و مدیریت و چگونگی شکل‌گیری پدیده‌های سازمانی»، «برخورداری از تجربه کاری لازم برای انجام

وظایف محوله» و «درک روابط منطقی پدیده‌ها و تفسیر و تعبیر اطلاعات» به ترتیب بیشترین بار عاملی را بر مؤلفه‌های خود داشتند. همچنین شاخص‌های «ایجاد بینش و بصیرت عمیق‌تر، دانش و معرفت بالاتر در اثر ارائه آموزش و بهسازی»، «توانایی انجام ارزشیابی شغلی»، «همسویی و تناسب پست با تجربه کاری»، «آشنایی با مکاتب فلسفی و علمی و دیدگاه‌های آن‌ها» و «تسلط به بافت جامعه، فلسفه، اهداف و اصول آن» به ترتیب کمترین بار عاملی بر مؤلفه‌های خود داشتند. موارد مذکور نشان می‌دهند که کدام شاخص‌ها از نظر جامعه آماری دارای اهمیت بوده و کدام شاخص‌های در درجه اهمیت کمتری قرار دارند. به‌طور کلی با توجه به بالاتر بودن بار عاملی تمامی شاخص‌ها از ۰/۵ در آموزش تعامل با مشتریان بانک سامان، تمامی موارد مذکور مؤثر بوده و به ایفای نقش می‌پردازند. همچنین نتایج مطرح‌شده با توجه به مقدار t در سطح معناداری بالا و با ۹۹ درصد اطمینان قابل‌تائید می‌باشند.

نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهند که از ۵ مؤلفه عمومی، تخصصی، تجربه و دانش قبلی، فنی و تخصصی و آموزشی در فرآیند آموزش تعامل با مشتریان بانک تأثیرگذار بود و نقش دارند. بررسی میانگین به‌دست‌آمده از جامعه آماری نیز نشان می‌دهد که مؤلفه آموزشی با میانگین ۸/۸۱ دارای بیشترین تأثیر بر مقوله آموزش تعامل با مشتری در بانک است. مسئله مذکور نشان دهنده اهمیت مباحث مدیریت آموزشی در یک فرایند تخصصی است؛ زیرا آموزش تعامل با مشتریان یک فعالیت آموزشی می‌باشد. از این رو شاخص‌های مرتبط با این مؤلفه حائز اهمیت هستند.

مؤلفه حرفه‌ای با میانگین ۸/۴۹ در رتبه بعد میزان تأثیر بر مقوله آموزش تعامل با مشتریان قرار دارد. مؤلفه حرفه‌ای در مورد مباحث سازمانی و فلسفه‌های وجودی آن بحث می‌کند. نتایج مذکور نشان می‌دهد که آشنایی نیروی انسانی با فلسفه وجودی سازمان و باور آن‌ها، کمک می‌کند که تعامل با مشتریان به نحو مؤثری انجام پذیرد.

مؤلفه تجربه و دانش با میانگین ۸/۰۵ از دیگر مؤلفه‌های مؤثرتر است؛ در واقع اگر نیروی انسانی دارای تجربه کاری لازم را باشد و با توجه به پست سازمانی خود مشغول باشد، قاعدتاً منجر می‌شود که موفقیت بیشتری را در فرایند آموزش تعامل با مشتریان به دست آورد. بدین صورت مؤلفه مذکور در این زمینه دارای نقش مهمی است.

در نهایت مؤلفه عمومی با میانگین ۷/۷۸ و مؤلفه فنی و تخصصی با میانگین ۶/۷۷ دارای کمترین نقش در مقوله آموزش تعامل با مشتریان بانک سامان هستند.

قابل‌ذکر است که یافته‌های این بخش از پژوهش با یافته‌های پژوهش‌های حشمتی و همکاران (۱۳۹۸)، مصدق و همکاران (۱۳۹۸)، بدیع‌زاده و همکاران (۱۳۹۸)، جامی و همکاران (۱۳۹۸)، غریب و همکاران (۱۳۹۷)، ایانگ و همکاران (۲۰۲۰)، دنیز و همکاران (۲۰۱۹)، وجدا (۲۰۱۹)، ایگبری (۲۰۱۹) و اولان واجیو (۲۰۱۶) همسو بود و یافته‌های آن‌ها را تأیید می‌نماید.

با توجه به مطالب فوق‌الذکر می‌توان نتیجه گرفت که مؤلفه‌های مدیریتی با توجه به جایگاهی که در سازمان دارند، در فرایند آموزش نیروی انسانی و به‌خصوص مقوله آموزش تعامل با مشتریان در بانک سامان دارای نقش و اهمیت خاصی هستند؛ از این رو مدیران بانک‌ها به‌خصوص مدیران بخش آموزش و توانمندسازی کارکنان می‌توانند از یافته‌های پژوهش حاضر استفاده نمایند. همچنین آموزش‌های لازم در برنامه‌ریزی با استناد به یافته‌های این پژوهش به مباحث و اصول مدیریت آموزشی توجه ویژه نموده که می‌توان از متخصصان این حوزه در طرح‌های آموزشی سازمان استفاده نمود.

فهرست منابع فارسی

- ایمان خان، نیلوفر؛ ایکانی، صدیقه؛ فخاریان، میثم. (۱۳۹۲). بررسی تأثیر تعاملات مشتری با مشتری بر رضایت، وفاداری و تبلیغات شفاهی (مورد مطالعه: دفاتر خدمات مسافرتی و جهانگردی شهر سمنان). فصلنامه مدیریت، سال دهم، شماره ۴۳.
- بهرامی‌فر، سهیل؛ بغزبان، آبرت. (۱۴۰۰). تأثیر عوامل مدیریت ارتباط با مشتری بر عملکرد کارکنان بانک ملت (مورد مطالعه: شعبه مستقل مرکزی). اولین کنفرانس بین‌المللی مهندسی صنایع، مدیریت، اقتصاد و حسابداری.
- بیات، ارسلان؛ ترابی، زهرا. (۱۳۹۳). ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی ضمن خدمت کارکنان شهرداری همدان در نیمسال اول ۱۳۹۳ بر اساس مدل ارزشیابی کرک پاتریک (KIRK PATRICK). سومین همایش ملی آسیب‌شناسی آموزش سازمانی با رویکرد کاربردی مبتنی بر تجربیات اجرایی در سازمان‌ها، تهران، موسسه ره‌آوران آفاق صنعت.
- حسن عاشقی، حسن؛ قهرمانی، محمد؛ قورچیان، نادرقلی. (۱۳۹۶). تدوین الگوی مفهومی طراحی برنامه آموزش مدیران مبتنی بر شایستگی مدیریتی: پژوهشی کیفی. فصلنامه نوآوری‌های مدیریت آموزشی، ۱۲، ۳، ۶۱-۴۷.
- سبکتکین، محبتی. (۱۳۸۹). طراحی الگوی ساختار سازمانی مناسب برای استقرار مدیریت ارتباط با مشتری در مؤسسات مالی و خدماتی. نشریه بانک. ۳۱-۲۶.
- سواری ممبئی، آمنه؛ خسروی پور، بهمن. (۱۳۹۲). بررسی اهمیت آموزش کارکنان در توانمندسازی آنان، سومین کنفرانس برنامه‌ریزی و مدیریت محیط‌زیست. تهران: دانشگاه تهران.
- صادقی، سهیل. (۱۳۹۶). اهمیت و تأثیر عناصر آمیخته بازاریابی بر مدیریت ارتباطات مشتریان، دومین کنگره بین‌المللی توانمندسازی جامعه در حوزه مدیریت، اقتصاد، کارآفرینی و مهندسی فرهنگی. تهران، مرکز توانمندسازی مهارت‌های فرهنگی و اجتماعی جامعه.
- صباغیان، زهرا. (۱۳۷۹). روش‌های سوادآموزی در بزرگسالان. تهران: انتشارات مرکز نشر دانشگاهی.
- فرهادی، فرامرز. (۱۳۸۷). گذری بر آموزش‌های ضمن خدمت فرهنگیان. ماهنامه معلم، ۲۳۹، ۲۳-۱۷.
- محرابی، جواد؛ بابای اهری، مهدی؛ طاعتی، مریمو. (۱۳۸۹). ارائه الگوی یکپارچه پیاده‌سازی مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) در بانک ملت. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۲، ۴، ۷۱-۶۱.
- محسنی پور، حمیدرضا و ریسی، افشار. (۱۳۹۶). بررسی عوامل مؤثر بر اثربخشی آموزش کارکنان: مطالعه موردی بانک تجارت. اولین همایش بین‌المللی و سومین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی، تهران.
<https://civilica.com/doc/68096>
- موفق، خلیل؛ دلاور، علی؛ شفیع‌آبادی، عبدالله؛ درتاج، فریبرز. (۱۳۹۴). تدوین یک مدل ساختاری آموزشی به‌منظور بهینه کردن جذب در نظام بانکداری. فصلنامه اندازه‌گیری تربیتی، ۶، ۲۱، ۱۹-۱.

فهرست منابع انگلیسی

- Asfaw, A.M., Argaw, D.M., & Bayissa, L. 2015. The Impact of Training and Development on Employee Performance and Effectiveness: A Case Study of District Five Administration Office. Bole Sub-City, Addis Ababa, Ethiopia. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 3, 188-202.
- Athar, R., & Maqbool Shah, F. 2015. Impact of Training on Employee Performance (Banking Sector Karachi). *OSR Journal of Business and Management*, 17, 11, 58-67.
- Durkin, M. and Bennett, H. 1999. Employee commitment in retail banking: identifying and exploring hidden dangers. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 17 No. 3, pp. 124-137. <https://doi.org/10.1108/02652329910269239>
- Munaiah, J. and Krishnamohan, G. 2017. Customer relationship management in banking sector. *National Conference on Marketing and Sustainable Development*. October 13-14, 2017
- Nawaz, M. 2013. The Professional Development of Employees in Banks of Pakistan: A Comparative study of public and private banks in Punjab Pakistan. *International Journal of Learning and Development*, 3, 89-110. public and private banks in Punjab Pakistan.
- Oni, E.O. 2013. Assessing the Impact of Training and Management Development in the Nigerian Banking Industry. *International Journal of Business and Social Science*, 4, 5, 160-166.
- Shen, J., & Tang, CH. 2018. How does training improve customer service quality? The roles of transfer of training and job satisfaction. *European Management Journal*, 36, 708-716.