فصلنامه علمی اقتصاد و بانکداری اسلامی، شماره پنجاه و یکم، تابستان ۱۴۰۴- صفحات ۵۲۰-۴۹۷

طراحی مدل توانمندسازی کارکنان بازاریابی و فروش در بانک کشاورزی: رویکردی دیجیتال

نوع مقاله: پژوهشی

شیلان عبداله‌پور[۱]
سلیمان ایران‌زاده [۲]
هوشنگ تقی‌زاده[۳]

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۲/۳ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۲/۱۳

چکیده

امروزه بسیاری از سازمانها به دنبال توانمندسازی درکسب وکار خود هستند، زیرا می تواند راه حلی برای افزایش بهره وری و ایجاد انگیزه درکارکنان باشد. توانمندسازی کارکنان به عملی اطلاق می شود که به کارمندان استقلال، منابع و حمایت لازم برای تصمیم گیری، حل مشکلات و مالکیت کارشان را می دهد. و این اعتماد به کارکنان برای تصمیم گیری صحیح و فراهم کردن منابع مورد نیاز برای موفقیت و تشویق آنها به یادگیری و رشد از طریق تجربیاتشان است. هدف اصلی پژوهش حاضر، طراحی مدل برای توانمند سازی مهارت های دیجیتالی کارکنان بانک کشاورزی می باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر خبرگان شامل مدیران بانک کشاورزی، متخصصان و اساتید دانشگاهی رشته مدیریت در حوزه بانکداری که در زمینه مربوطه دانش، تخصص و مهارت لازم را داشتند، می باشد. در این پژوهش در بخش کیفی بر اساس مصاحبه های انجام شده و رسیدن به اشباع نظری در مجموع ۱۱ مصاحبه صورت گرفته است. در تجزیه و تحلیل کیفی، مصاحبه های اولیه از روش تحلیل داده های کیفی موسوم به تحلیل تم استفاده شده است که نتایج آن در تبین مدل تحلیلی پژوهش قابل دسترسی است. مصاحبه ها جهت گرد آوری داده ها به صورت نیمه ساختار یافته با این افراد انجام پذیرفت و نمونه انتخابی به صورت تصادفی با روش گلوله برفی گرفته شد. در این مطالعه برای گردآوری داده های کیفی از روش کدگذاری باز،کدگذاری محوری و انتخابی استفاده شد.

---

۱ دانشجوی دکتری گروه مدیریت صنعتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.
shilan.abdollahpur@iau.ac.ir
۲ گروه مدیریت صنعتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران (نویسنده مسئول)
iranzadeh@iaut.ac.ir
۳ گروه مدیریت صنعتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران. taghizadeh@iaut.ac.ir

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-07]

واژه‌های کلیدی: توانمند سازی، فروش خدمات، عصردیجیتال.
طبقه بندی JEL : M31,L21,G21

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-07]

مقدمه

با توجه به اینکه هسته اصلی هرکسب وکار موفق، کارکنان توانمندهستند. توانمندسازی کارکنان یک فلسفه مدیریتی است، با نیت پرورش داده می شودنه تصادفی. مکرا، ان در قلب عملکرد شغلی قویتر، رضایت شغلی و تعهد به سازمان است (ورک هیومن،۲۰۲۳). بانکها باید راههایی برای توانمندسازی کارکنان خود بیابند. تا انها را تشویق و هیجان زده کنند. و باعث می شود.کارکنان احساس کنندکه به طور معناداری در موفقیت سازمان مشارکت می کنند. و رفاه عاطفی انها را بهبود می بخشند (ونگ،۲۰۲۳). همچنین توانمندسازی در بانک یک شیوه مدیریتی برای به اشتراک گذاری اطلاعات،پاداشها و قدرت با کارکنان است.که با دادن قدرت و استقلال به کارکنان انها را در قلب سازمان قرارمی دهد. اگرتوانمند سازی به درستی اجرا شود و ازشیوه های خوب پیروی کند، می تواند به عنوان اهرمی کلیدی برای رشد و تعهد کارکنان باشد (سینگ،۲۰۲۰). در هنگام اجرای توانمند سازی چالشهای رایج عبارتند: از مقاومت در برابر تغییر،ترس از کنار گذاشتن کنترل و ارتباطات ناکافی، و همچنین سازمانها ممکن است نیاز داشته باشند، با ارایه اموزش، ارتباطات باز و دستورالعمل های روشن به این چالش ها بپردازند(ماون،۲۰۲۴). بنابراین شکاف بانکداری دیجیتال (ارایه محصولات و خدمات مناسب، شخصی و سفارشی شده در زمان مناسب و به طورآنی از طریق ابزار و کانالهای مناسب و یکپارچه شده، ارائه خدمت به مشتریان مبتنی بر تحلیلهای پیشرفته و در لحظه از مشتریان است)به سرعت درحال افزایش است. و در دنیای پر شتاب و در حال تغییر امروزی مهارتهای دیجیتال بیش از هر زمان دیگری در محیط کار حیاتی شده اند. و توانایی استفاده موثر از فناوری دیجیتال به یک مهارت ضروری برای همه کارمندان صرف نظر از عملکرد شغلی انها تبدیل شده است(راوات،۲۰۱۵). وکارمندان توانمند برای موفقیت بانک بسیار مهم هستند (مایکل،۲۰۲۰).

بازاریابی راهی برای جلب و جذب مشتریان به محصولات و خدمات می باشد.و شامل هر بخش از برنامه برای تبدیل یک مصرف کننده بالقوه به یک مشتری خوشحال و راضی است. هدف بازاریابی متقاعدکردن یک فرد است.که محصول شما ارزش سرمایه گذاری را دارد، وفاداری به برند و افزایش فروش کلی است (سنایدر،۲۰۲۳). یک برند بانکی قدرتمند، هزینه های مرتبط با بازاریابی مستمر محصولات و خدمات را کاهش می دهد. اگر بازاریابی کارامد به روش درستی انجام شود. مشتریان میل بیشتری به خرید محصول یا خدمتی که با ان نااشنا هستند پیدا می کنند (کومار،۲۰۱۷). بنابراین درک این نکته مهم است که بانک ها به تنهایی نمی توانند به طور کامل تحت تاثیر اختلال دیجیتال قرار گیرند. انها باید دیجیتال را در فرهنگ خود جذب کنند. تا تحول مثبت ایجاد کنند. از انجایی که بانک کشاورزی سفردیجیتالی خود را اغازکرده است. استراتژیهای

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-07]

دیجیتالی را تا حدودی توسعه داده است. و در فرایند برنامه ریزی برای ایجاد مدل های تجاری می خواهد چابک و سریع باشد. بانکداری واقعا با کمک به مشتریانش در توانمندسازی انها برای اجرای یک ایده، توانمندسازی انها برای ایجاد معیشت، تضمین ارزش واقعی کشاورز برای زحماتش، حمایت از اقشار نیازمند تلاشهای چشمگیری در جهت دستبابی به سازمان متعالی انجام داده است (راوات،۲۰۱۵). این مطالعه راهبردهای مفیدی را برای مدیران بازاریابی و متولیان در حوزه بانکداری دیجیتال در مورد توانمندی کارکنان در جهت کسب مهارتهای لازم در عصر دیجیتال ارائه می دهد. و در صدد است تا ضمن شناسایی ابعاد و مولفه های توانمندی دیجیتالی کارکنان بازاریابی و فروش خدمات در بانک کشاورزی استان اذربایجان غربی، به ارائه مدلی جامع در این زمینه بپردازد. که چه شایستگیهایی برای استقرار شیوه های توانمندی در عصر دیجیتال مورد نیاز است. همچنین کارکنانی که از مهارتهای دیجیتال بی بهره اند. نمی توانند بانک را به خوبی مدیریت کنند. مسئله این است که در بانک توانمند سازی کارکنان جهت مطابقت با عصر دیجیتال نیاز به شناسایی شکافهای مهارتی در این زمینه دارد. بنابراین پژوهش حاضر در صدد پاسخگویی به این سوال می باشد که، مدل توانمندسازس کارکنان بازریابی و فروش خدمات بانک کشاورزی در عصر دیجیتالی چگونه است.

مطالعات مختلفی در این زمینه انجام شده که به چند مورد آن اشاره می کنیم:

-منطق و جباری (۱۴۰۱) پژوهشی تحت عنوان مهارت سواد دیجیتالی کارکنان و رابطه ان با توانمندسازی انان (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه علامه طباطبائی) انجام دادند. جامعه آماری پژوهش را تعداد ۴۴۰ نفر از کارکنان دارای مدرک تحصیلی کارشناسی و بالاتر دانشگاه علامه طباطبایی تهران تشکیل داده است. با استفاده از نمونه گیری تصادفی ساده، نمونه ای به تعداد ۲۰۶ نفر انتخاب شد. جهت سنجش توانمندسازی کارکنان از پرسشنامه استاندارد استفاده شده است. نتایج پژوهش نشان می دهد که میانگین کل میزان توانمند سازی کارکنان برابر با ۳,۸۶بوده، و در سطح زیاد قرار دارد، و لیکن، میانگین میزان مهارت سواد دیجیتالی انان برابر با ۳,۵۳ و در سطح متوسط می باشد. همچنین پاسخ گویان دارای بیشترین سطح توانمندسازی در مولفه احساس معناداری با میانگین ۴,۸۰ و شایستگی برابر میانگین ۴,۴۹ بودند، لیکن در مولفه های حق انتخاب برابر با ۳,۳۱، و تاثیر گذاری ۳,۳۶ در سطح متوسط قرارداشتند. نتایج سایر یافته های تحقیق نشان داد بین مهارت سواد دیجیتالی و توانمند سازی کارکنان رابطه معناداری وجود داشته و ضریب همبستگی برابر با $r=0/278$ به دست امد.

-عمادی و همکاران(۱۴۰۱) تحقیقی تحت عنوان طراحی الگوی ساختاری تفسیری موانع توانمندسازی منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان انجام دادند. جامعه اماری در بخش کمی،

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-07]

شامل مدیران و کارشناسان حوزه منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان و مدیران کل استان ها، برابر با ۶۵ نفر و در بخش کیفی ۱۸ نفر از خبرگان بودند. به دلیل محدویت اعضا، جامعه آماری با نمونه برابر می باشد. داده های پژوهش با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته جمع اوری شده است. نتایج پزوهش نشان داد که ۱۶ مانع اساسی در مسیر توانمندسازی کارکنان وزارت ورزش و جوانان وجود دارد. این موانع در هشت سطح قرار گرفتند. موانع مشارکت ضعیف واحدهای عملیاتی، عدم وجود قوانین شفاف در خصوص توانمندسازی و کم توجهی به ارتقا و ابعاد توانمندی در نظام پاداش و تشویق در سطح زیربنایی قرار گرفتند.

-محمدکاظمی و همکاران (۱۴۰۰)، پژوهشی تحت عنوان طراحی مدل توانمندسازی کسب و کارهای کوچک و متوسط دانش بنیان با رویکرد دیمتل، انجام دادند. برای گرداوری داده ها از مدل چارچوب امیخته ترکیبی استفاده شده است. جامعه مورد مطالعه در بخش کیفی و کمی شامل خبرگان دانشگاهی و صنعت مرتبط با موضوع پژوهش است. ابزار گرداوری داده ها در بخش کیفی مصاحبه های عمیق و نیمه ساختاریافته و در بخش کمی، پرسشنامه مقایسات زوجی برای نظرسنجی از خبرگان می باشد. نتایج بخش کیفی نشان داد که مدل توانمندسازی کسب و کارهای کوچک و متوسط دانش بنیان متشکل از پنج بعد توانمندی فردی، توانمندی مالی، توانمندی کارافرینانه، توانمندی بازاریابی و توانمندی فناوری است. همچنین یافته های بخش کمی نشان داد که عوامل تاثیرگذار بر توانمندسازی کسب و کارهای کوچک و متوسط، توانمندی فردی و توانمندی مالی هستند و عوامل تاثیرپذیر هم شامل توانمندی کارافرینانه، توانمندی بازاریابی و توانمندی فناوری هستند.

-ولیان و همکاران(۱۳۹۸)، پژوهشی تحت عنوان طراحی مدل اینرسی توانمندسازی منابع انسانی اداره راه و شهرسازی استان گلستان انجام دادند. این پژوهش که ترکیبی، مبتنی بر تحلیل فراترکیب و تحلیل دلفی در بخش کیفی و تحلیل ساختاری تفسیری فراگیر در بخش کمی است، دو جامعه هدف مشارکت دارند. جامعه اماری در بخش کیفی شامل ۱۰ نفر از متخصصان حوزه های مدیریت سازمان و مدیریت منابع انسانی که از طریق نمونه گیری همگن انتخاب شدند. و در بخش کمی هم شامل ۳۰ نفر از مدیران اداره راه و شهرسازی استان گلستان که بیش از ۱۰ سال سابقه کاری دارند و دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس و دکتری هسستند. نتایج در بخش کیفی شامل ۳ مولفه اصلی تحت عنوان اینرسی در بینش کارکنان، اینرسی در عمل و اینرسی مبتنی بر ویژگی های روان شناختی در قالب ۱۱ شاخص اولیه شناسایی شدند. سپس بر اساس تحلیل دلفی دو مرحله ای، دو شاخص حذف و ادغام شدند که مجموعا ۸ شاخص اینرسی توانمندی منابع انسانی وارد فاز تحلیل کمی شدند. بر اساس مدل ارائه شده سلسله مراتبی دو شاخص: خطای ادراکی و

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-07]

رخوت و فرسودگی شغلی، تاثیرگذارترین شاخص ایجاد اینرسی در توانمندسازی منابع انسانی اداره راه و شهرسازی می باشند. و بر اساس تحلیل نموداری MICMAC مشخص شد. خطای ادراکی کارکنان، محرک اصلی ایجاد اینرسی در توانمندی منابع انسانی است که لزوم توجه و کنترل ان به منظور توسعه و پویاسازی توانمندی منابع ضروری می باشد.

-مکافی(۲۰۲۳)، نتایج نشان داد که رهبری فراگیر پیش بینی کننده قوی برای توانمندسازی کارکنان است.. بر خلاف مدل سنتی رهبری از بالا به پایین، که تصمیم گیری را به بالاترین سطوح سلسله مراتبی در سازمان منزوی می کند، رهبران فراگیر تلاش می کنند تا محیطی در محل کار ایجاد کنند که در ان کارکنان را تشویق شوند دیدگاه های خود را به اشتراک بگذارند و ازادی بیان داشته باشند. رهبری فراگیر بر ایجاد ارزش ها و اهداف مشترک در سازمان، با نظرات همه کارکنان، صرف نظر از رتبه یا شغل است. توانمندسازی کارمندان انها را قادر می سازد تا مالکیت کار خود را به دست بگیرند، تصمیم بگیرند و ابتکار عمل را به دست بگیرند که منجر به افزایش بهره وری و عملکرد بهتر می شود. مطالعات نشان داده است که کارمندان توانمند به احتمال زیاد بیشتر تلاش می کنند تا فراتر از انتظارات کار کنند.مطالعات انجام شده توسط هاروارد بیزینس ریویو شواهد قوی برای ارتباط مثبت بین توانمندسازی کارکنان و عملکرد ارائه می کند و اشاره می کند که سازمانهایی که در ساختار و حمایت از فرایندهای تصمیم گیری به خوبی تعریف شده سرمایه گذاری کرده اند، پیشرفت های قابل توجهی در عملکرد تیم تجربه کرده اند.

-کالکتیو (۲۰۲۲)،یک نظرسنجی نزدیک به ۹۰۰سازمان با بازار متوسط در ایالات متحده نشان داد که که ۴۲ درصد معتقدند، که تحول دیجیتال کلید توانمند سازی کارکنان است. دگرگونی دیجیتال از طریق ایجاد یک محل کار متصل که در ان کارکنان و سیستم ها می توانند در هر زمان و هر مکانی بی وقفه بهم متصل شوند، و گزینه های توانمندسازی جدیدی را امکان پذیرکنند. توانمندسازی به توسعه طیف وسیعی از مهارتها از جمله رهبری و مدیریت کمک می کند. همچنین بازخورد سازنده خوبی ارائه دهید. بازخورد سازنده به این معنی است که وقتی کارکنان کار اشتباهی انجام می دهند، بهتر است توضیح دهند که چگونه می توانند بهبود یابند. تا انتقادی، به جای اینکه صراحتا به کسی بگویید کجا اشتباه کرده است، یا وقتی کاری را درست انجام می دهد از انها تمجید کنید. نکته مهم این است که باید به کارمندان خود زمان بدهید، تا توانمند سازی را عملی کنند. زمان کشف ان، زمان امتحان روش ها و استراتژی های جدید است. اگر چه توانمند سازی کارکنان باعث انعطاف پذیری و تفکر خلاق می شود، اما مهم است که فرصتهایی برای کارکنان فراهم شود. تا این مهارت ها را توسعه دهند.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-07]

-گاون(۲۰۱۹)دانستن چگونگی ایجاد انگیزه و توانمندسازی کارکنان برای رهبران همه سطوح حیاتی است.تحقیقات نشان می دهد. که توانمندسازی کارکنان نه تنها منجر به رضایت شغلی بالاتر، بلکه بهبود عملکرد کاری و تعهد بیشتر به سازمان می شود. یک مطالعه اخیر که در هاروارد بیزینس ریویو به تفضیل شرح داده شده است، نشان می دهد که رهبرانی که کارمندان خود را توانمند می کنند، احتمالا اعضای تیمی دارند که توسط همتا یان خود بسیارخلاق و مفید تلقی می شوند.

۱.سوالات پژوهش:

- **سؤال اصلی :** طراحی مدل توانمندسازی کارکنان بازاریابی و فروش در بانک کشاورزی استان اذربایجان غربی در عصر دیجیتال چگونه است؟

-سؤالات فرعی:

۱. مدل مناسب توانمندسازی کارکنان بازاریابی و فروش در بانک کشاورزی استان اذربایجان غربی در عصر دیجیتال چگونه است؟

۲. چه عوامل و متغیرهایی در مدل توانمندسازی کارکنان بازاریابی و فروش در بانک کشاورزی استان آذربایجان غربی در عصر دیجیتال دخیل هستند؟

۳. ارتباط بین ابعاد، مولفه ها و شاخص های مدل توانمندسازی کارکنان بازاریابی و فروش در بانک کشاورزی استان آذربایجان غربی در عصر دیجیتال چگونه است؟

۴. بین ابعاد و مولفه های از نظر اثرگذاری، اثر پذیری و مرکزیت در مدل توانمندسازی کارکنان بازاریابی و فروش خدمات بانک کشاورزی استان آذربایجان غربی در عصر دیجیتال چه رابطه ای وجود دارد؟

۵. اعتبار مدل توانمندسازی کارکنان بازاریابی و فروش در بانک کشاورزی استان آذربایجان غربی در عصر دیجیتال چگونه است؟

۲. روش شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نوع پژوهش کیفی است و از طرف دیگر رویکرد پژوهش حاضر امیخته اکتشافی بوده است. در طرح های پژوهش آمیخته محقق بر ان است که درباره یک پدیده اطلاعات اساسی و دقیق کشف نماید. درطرح پژوهش آمیخته اکتشافی در این تحقیق ابتدا از طریق روش پژوهش کیفی اطلاعات مورد نیاز جهت طراحی مدل برای توانمند سازی مهارتهای دیجیتالی کارکنان بانک کشاورزی گرده آوری شده و روابط انان مشخص خواهد شد. همچنین فرضیه هایی در رابطه با

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-07]

توانمندسازی مهارتهای دیجیتالی کارکنان بانک کشاورزی را فراهم خواهد کرد. و محقق برای آزمودن فرضیه های تدوین شده با روش پژوهش کمی یعنی معادلات ساختاری، داده های حاصل از مرحله کیفی را آزمون کرده و اعتبار مدل مفهومی پژوهش را مورد سنجش قرار داد. برای انجام پژوهش آمیخته ابتدا داده های کیفی جهت موشکافی پدیده مورد بررسی، جمع اوری و سپس داده های کمی در جهت تعیین نوع روابط میان متغیرها گرداوری و تحلیل شدند. در روش داده های کیفی از روش کدگذاری باز،کدگذاری محوری و انتخابی استفاده شد. و سپس محقق به منظور آزمودن مدل تدوین شده با استفاده از روش پژوهش کمی یعنی معادلات ساختاری، اعتبار مدل مفهومی پژوهش مورد سنجش قرار می گیرد. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل خبرگان و متخصصان درحوزه بانکداری که درزمینه مربوطه دانش، تخصص و مهارت لازم را دارند. مصاحبه می شود. و در ضمن مصاحبه ها جهت گرد اوری داده ها به صورت نیمه ساختار یافته انجام می شود. نمونه انتخابی به صورت تصادفی با روش گلوله برفی گرفته می شود.

۳. نتایج و تجزیه وتحلیل یافته ها

۳-۱-تجزیه و تحلیل کیفی

- توصیف جامعه آماری بخش کیفی

جامعه آماری در بخش کیفی شامل خبرگان مرتبط با موضوع تحقیق حاضر بوده است. که مشخصات آنها در جدول (۱) تشریح شده است.

جدول۱- مشخصات افراد مصاحبه شده

جنسیت	تحصیلات	تجربیات مرتبط	کد مصاحبه شونده
زن	دکترا	پژوهشگر	۱۱
مرد	دکترا	استاد دانشگاه	۱۲
مرد	دکترا	شاغل در پژوهشکده کشاورزی	۱۳
مرد	کارشناسی ارشد	خدمات بانکی	۱۴
زن	کارشناسی	خدمات بانکی	۱۵
مرد	کارشناسی ارشد	خدمات بازاریابی	۱۶
مرد	دکترا	استاد دانشگاه	۱۷

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-07]

زن	کارشناسی ارشد	مدیریت فروش خدمات کشاورزی	۱۸
مرد	کارشناسی ارشد	خدمات کشاورزی	۱۹
مرد	کارشناسی	خدمات کشاورزی	۱۱۰
زن	کارشناسی ارشد	خدمات کشاورزی	۱۱۱

منبع: نتایج تحقیق

همانطور که مشاهده می شود مصاحبه شوندگان دارای مدرک کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکترا بوده و از تحصیلات عالی برخوردار بوده اند.

پس از انجام مصاحبه های مربوط به تحقیق مرحله تجزیه و تحلیل داده ها آغاز می شود مصاحبه ها پس از ویرایش و تدوین می بایست دسته بندی شده و فرآیندی روی آنها صورت گیرد.

به منظور تجزیه و تحلیل مصاحبه ها ابتدا اقدام به کدگذاری باز هر مصاحبه شد. سپس کدهای استخراج شده را ذیل طبقه های مفاهیم که معانی کلی تر و انتزاعی تری نسبت به کدهای باز دارند دسته بندی می کنیم هر کدام از این مفاهیم را میتوان ذیل گروه های بزرگتر انتزاعی تر به نام «مقوله ها» جای داد.

۳-۲-کدگذاری‌باز

در کدگذاری باز نخست بر روی واحدهای معنادار داده با استفاده از یک نام مفهومی برچسب زده می¬شود و سپس با استفاده از نامهایی انتزاعی تر مفاهیم به دست آمده دسته بندی میشوند که نام این دسته ها را مقوله می گویند. در مرحله بعد با واکاوی داده ها ویژگیها و ابعاد مقوله های به دست آمده پرورش داده می شود. البته این مراحل به صورت خطی نبوده و معمولاً همزمان و با تداخل زیاد صورت می گیرد. در این مرحله، محقق با مرور مجموعه داده های گرداوری شده تلاش می کند که مفاهیم مستتر در مصاحبه ها را باز شناسد. این مرحله از کدگذاری کدگذاری باز نامیده میشود چرا که محقق با ذهنی باز به نام گذاری مفاهیم پرداخته و محدودیتی برای تعیین کدها قائل نیست. هدف از کدگذاری باز تجزیه مجموعه داده های کیفی گرداوری شده به کوچکترین اجزای مفهومی ممکن است..

۳-۳- کدگذاری‌محوری: در این مرحله، مقوله‌ها، ویژگی‌ها و ابعاد حاصل از کدگذاری باز، تدوین شده و سرجای خـود قـرار مـی‌گیرد تا دانش فزاینده‌ای در مورد روابط ایجاد گردد.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-07]

جدول ۲- کدگذاری باز و کدگذاری محوری

کد باز	کد محوری
امنیت سرویسها	چالشهای امنیتی
نگرانی امنیتی	
عدم بسترسازی	چالشهای مربوط به زیرساخت
فقدان منابع مالی کافی	
محدودیتهای موجود	
ناپختگی برنامه اولیه	
مشکلات فرهنگی	چالشهای محیطی
مشکلات اقتصادی	
فشارهای برون سازمانی	
ناهماهنگی کشور با نظم نوین جهانی	
مقاومت در برابر تغییر	چالشهای مربوط به کارکنان
عدم تطبیق کارکنان با سابقه کار بالا	
عدم همسویی کارکنان	
درآمد پایین کارکنان	
نیروی انسانی متخصص	
فرهنگ سازی لازم	چالشهای مربوط به سازمان
فقدان توانمندی‌های انگیزشی	
فقدان توانمندی ساختاری	
نابرابری در ارتقای کارکنان	
ساختار سلسله مراتبی	
انجام اقدامات حفاظتی و پشتیبانی های لازم	
نبود محیط سالم سازمان	
امنیت شغلی	
اهداف روشن	
سبک مدیریت	چالشهای مربوط به مدیریت
عدم تمایل مدیریت	

منبع: نتایج تحقیق

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-07]

جدول ۳- کدگذاری باز و کدگذاری محوری

کد باز	کد محوری
نیازسنجی درست اموزشی	آموزش
اموزش های لازم و تقویت مهارت های شان	
دوره های آموزشی	
آموزش و توسعه منابع انسانی	
آموزش در کشورهای توسعه یافته	
پلتفرم های دیجیتالی آموزش	
دسترسی به برنامه های اموزشی	
تشویق به تفکر نواورانه	نوآوری
تفکر نقاد	
ریسک کردن	
نواوری مستمر	
شکستن موانع سنتی اموزش	
استقلال کاری	عوامل مربوط به شغل
امنیت شغلی	
غنی سازی شغلی	
کار معنادار	
ایجاد انگیزه درکارکنان	عوامل سازمانی
تشویق و قدردانی	
شفاف سازی انتظارات	
بازخورد گرفتن	
همسو کردن منافع کارکنان با با منافع سازمان	
الگوبرداری از تجارب شرکتهای موفق	
فرهنگ سازی	
مدیران توانمند	
فرهنگ سازمانی حمایتی	
حمایت سرپرست	

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-07]

اعتماد سازی	
حذف موانع ساختاری در سازمان	
ارزیابی عملکرد	
تفویض فرایند انجام کار	
تجهیز افراد به مهارتها و ابزارهای مورد نیاز	
بهبود فرایند انجام کار	
غلبه بر مقاومت کارکنان	
دسترسی به داده ها و اشتراک اطلاعاتی	
تعیین انتظارات واقع بینانه	
تفویض اختیار	
اشتراک تخصص	مدیریت مشارکتی
مشارکت در فرایندها	
ساختار مشارکتی	
گفتگوهای مستمر	

منبع: نتایج تحقیق

جدول ۴- کدگذاری باز و کدگذاری محوری

کد باز	کد محوری
روحیه همدلی و مشارکت	عوامل مربوط به کارکنان
خود کنترلی	
خود انگیختگی	
تعهد در افراد	
احساس نیاز در کارکنان	
دانش دیجیتالی	
سلامت روان	
سواد کامپیوتری (دیجیتالی).	
برقراری تعاملات سازنده با همکاران	
خودباوری و اعتماد به نفس	

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-07]

انعطاف پذیری	
آگاهی از مزایای دیجیتالی شدن	
ساختار مشارکتی در سازمان	مدیریت مشارکتی
تیم های خودگردان	
مشارکت کارکنان	
مشارکت با کارکنان	
استقلال	عوامل مربوط به شغل
تناسب مسئولیت و پاداش	
امنیت شغلی کارکنان.	
کار با معنا	
امنیت شغلی کارکنان.	
توجه به رفاه کارکنان	عوامل مربوط به سازمان
محیط کاری سالم و حمایتی	
کاهش ریسک	
پیشگیری از تخلفات	
شایسته سالاری	
سازمان مسطح	
اطمینان از وجود افراد توانمند برای پست های کلیدی.	
ابتکارات استراتژیک سازمان	
ارتباطات باز و شفاف	
دسترسی به اطلاعات	
حمایت مدیریت	
مشتری مداری	
تغییر ساختار سنتی	
مدیریت مهارتهای کارکنان	
انگیزش کارکنان	
تعادل بین کار و زندگی	
افزایش رضایت کارمندان	

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-07]

در هم شکستن ساختارهای سنتی	
دسترسی به بهره وری بیشتر	
کشف پتانسیل درونی	
پرسنل با انگیزه و مایه کامیابی سازمان	
انگیزش	
فرهنگ سازی	
به روز نگه داشتن مهارت های مرتبط با کسب و کار.	آموزش
اموزش مرتبط	
توسعه نیروی انسانی	
اموزش های جدید	
توسعه و رشد مهارت کارکنان	
اموزش و توسعه مستمر	
اموزش و پشتیبانی	
هماهنگ ساختن مهارت ها و توانمندی های کارکنان با عصر دیجیتال	
بهبود تجربه مشتری	عوامل محیطی
تغییر شرایط محیطی	

منبع: نتایج تحقیق

جدول ۵- کدگذاری باز و کدگذاری محوری

کد باز	کد محوری
نوع دیدگاه و نگرش مدیر	عوامل مدیریتی
حمایت مدیران	
تغییر نگرش و دیدگاه مدیریت	
آموزش پرسنل	آموزش
نیازسنجی آموزشی	
اموزش کارکنان	
اشتراک اطلاعات	
آگاه سازی کارکنان	

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-07]

توسعه مهارت کارکنان	
رشد کارکنان	
برنامه ریزی	هدفگذاری
اهداف مشخص وشفاف	
چشم انداز روشن و واضح	
اهداف شفاف	
تعیین چشم انداز واهداف	
بازخورد گیری دقیق و سازنده	عوامل سازمانی
محیط سازمانی مناسب	
تفویض اختیار	
تیم های کار	
پشتیبانی	
ارزیابی های صحیح	
ساختار سازمانی منعطف	
فرهنگ سازی	
شفاف سازی نقش	
پشتیبانی مداوم	
شناسایی نیاز	
مهارت سنجی پرسنل	
پاداش	
تغییر دیدگاه و نگرش مدیریت	
کیفیت زندگی کاری	
انگیزش	عوامل مربوط به کارکنان
تعهد کارکنان	
انگیزه کارکنان	
رضایت شغلی کارکنان	
مشارکت کارکنان	

منبع: نتایج تحقیق

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-07]

جدول ۶- نهایی کدگذاری داده‌های حاصل از مصاحبه

کد مصاحبه‌شوندگان	کدهای باز اولیه	کدهای باز نهایی (سطح ۲)	کد محوری (سطح ۱)
مصاحبه‌شونده ۱، مصاحبه‌شونده ۲، مصاحبه‌شونده ۳	شناسایی مخاطرات، تحلیل شرایط مالی، برآورد احتمالات	مدیریت ریسک	توانمندی مالی
مصاحبه‌شونده ۴، مصاحبه‌شونده ۵، مصاحبه‌شونده ۶	تدوین بودجه، تنظیم نقدینگی، برنامه‌ریزی هزینه	برنامه‌ریزی مالی	توانمندی مالی
مصاحبه‌شونده ۷، مصاحبه‌شونده ۸، مصاحبه‌شونده ۹	ارزیابی فرصت‌های سرمایه‌گذاری، مطالعه سودآوری، مدیریت پرتفوی	سرمایه‌گذاری	توانمندی مالی
مصاحبه‌شونده ۲، مصاحبه‌شونده ۳، مصاحبه‌شونده ۱۰	تعامل موثر با دیگران، شبکه‌سازی، مهارت‌های مذاکره	ارتباطات	توانمندی فردی
مصاحبه‌شونده ۱، مصاحبه‌شونده ۴، مصاحبه‌شونده ۹	پیشگامی در کارها، روحیه کارآفرینی، انگیزش فردی	خودانگیختگی	توانمندی فردی
مصاحبه‌شونده ۵، مصاحبه‌شونده ۷، مصاحبه‌شونده ۱۱	استفاده از پلتفرم‌های دیجیتال، تبلیغات آنلاین، مدیریت شبکه‌های اجتماعی	بازاریابی دیجیتال	توانمندی بازاریابی
مصاحبه‌شونده ۸، مصاحبه‌شونده ۹، مصاحبه‌شونده ۱۰	حفظ و بهبود روابط مشتریان، پشتیبانی مشتری، پیگیری رضایت مشتری	مدیریت ارتباط با مشتری	توانمندی بازاریابی
مصاحبه‌شونده ۳، مصاحبه‌شونده ۶، مصاحبه‌شونده ۷	جمع‌آوری داده‌های بازار، تحلیل رقبا، بررسی روندهای بازار	تحلیل بازار	توانمندی بازاریابی

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-07]

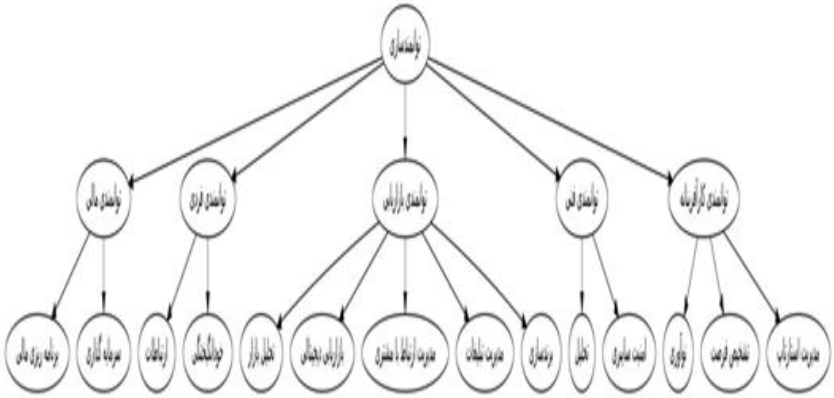
مصاحبه‌شونده ۴، مصاحبه‌شونده ۵، مصاحبه‌شونده ۹	سازماندهی کمپین‌های تبلیغاتی، تبلیغات مستقیم، استراتژی‌های تبلیغاتی	مدیریت تبلیغات	توانمندی بازاریابی
مصاحبه‌شونده ۱، مصاحبه‌شونده ۲، مصاحبه‌شونده ۸	ایجاد هویت برند، توسعه استراتژی برند، تقویت تصویر برند	برندسازی	توانمندی بازاریابی
مصاحبه‌شونده ۳، مصاحبه‌شونده ۶، مصاحبه‌شونده ۷	آنالیز داده‌های کلان، تحلیل کسب‌وکار، پیش‌بینی روندها	تحلیل داده	توانمندی فنی
مصاحبه‌شونده ۵، مصاحبه‌شونده ۷، مصاحبه‌شونده ۱۰	محافظت از اطلاعات دیجیتال، تشخیص تهدیدات، تقویت دیوارهای آتش	امنیت سایبری	توانمندی فنی
مصاحبه‌شونده ۴، مصاحبه‌شونده ۸، مصاحبه‌شونده ۹	ایجاد راه‌حل‌های جدید، تفکر خلاق، توسعه محصولات جدید	نوآوری	توانمندی کارآفرینانه
مصاحبه‌شونده ۱، مصاحبه‌شونده ۲، مصاحبه‌شونده ۶	شناسایی فرصت‌های کارآفرینی، تحلیل موقعیت‌های بازار، توسعه محصولات نوآورانه	تشخیص فرصت	توانمندی کارآفرینانه
مصاحبه‌شونده ۳، مصاحبه‌شونده ۵، مصاحبه‌شونده ۹	مدیریت منابع و عملیات، مدیریت تیم، تدوین استراتژی کسب‌وکار	مدیریت استارتاپ	توانمندی کارآفرینانه
مصاحبه‌شونده ۷، مصاحبه‌شونده ۸، مصاحبه‌شونده ۱۱	برنامه‌ریزی موثر، اولویت‌بندی وظایف، تقسیم زمان بین پروژه‌ها	مدیریت زمان	توانمندی کارآفرینانه
مصاحبه‌شونده ۷، مصاحبه‌شونده ۸، مصاحبه‌شونده ۱۱	برنامه‌ریزی موثر، اولویت‌بندی وظایف، تقسیم زمان بین پروژه‌ها	مدیریت زمان	توانمندی کارآفرینانه

منبع: نتایج تحقیق

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-07]

۳-۴- کدگذاری انتخابی

بعد از کدبندی محوری، مرحله نهایی کدبندی، یعنی کدبندی انتخابی آغاز می شود. در این مرحله نظریه تقریبا به استحکام رسیده است و محقق بعد از انجام برخی اصلاحات نظری ممکن، با مقوله های اندکی سرو کار دارد. فرآیند نظریه سازی زمینه ای در مرحله کد بندی گزینشی تقریبا به پایان می رسد. در این مرحله محقق با تعداد اندکی از مقوله های انتزاعی به تدوین نظریه پرداخته و نیازی به کد بندی داده های جدید ندارد مقوله های مورد استفاده به لحاظ نظری اشباع شده است.



شکل ۱- مدل نهایی پژوهش

۴. جمع بندی و نتیجه گیری

نتایج این پژوهش، به بررسی بهتر و جامعتر ادبیات تحقیق کمک می کند. و همچنین فاکتورهای کلیدی که بر نتایج تأثیر می‌گذارند را به تفکیک شناسایی می کند، و بینش‌هایی در مورد اینکه کارکنان به چه نوع مهارت، دانش، تخصص و شایستگی در عصر دیجیتال تجهیز شوند را ارائه می نماید. و همچنین در صدد است، که بینشی در مورد چگونگی استفاده از توانمندسازی کارکنان و تقویت مهارتهای لازم در عصر دیجیتال برای بهبود نتایج در بخش بانکی ارائه می دهد. این موضوع اهمیت توانمندسازی دیجیتالی کارکنان را در محیط بانک، علاوه بر تأثیر گسترده و غیرقابل انکار مشارکت و همدلی تیمی را در مورد توانمندسازی در عصر دیجیتال، به طور کلی برجسته می کند. نتایج حاصله از بالاتر بودن تمامی ضرایب معناداری از ۱/۹۶، نشان از تایید تمامی روابط بین سازها و همچنین برازش مدل ساختاری دارد. با استفاده از روش اسمارت پلاس در۱۴مقوله در قالب ۵

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-07]

بعد اصلی به ترتیب الویت بندی شامل توانمندی بازاریابی(بازاریابی دیجیتال، تحلیل بازار، مدیریت تبلیغات، مدیریت ارتباطات با مشتری،برندسازی) دراولویت نخست، سپس توانمندی مالی (سرمایه گذاری، برنامه ریزی مالی) در اولویت دوم، و توانمندی فنی یا فناوری (امنیت سایبری، تحلیل) و توانمندی فردی(خودانگیختگی،ارتباطات) به ترتیب در اولویتهای بعدی و سرانجام توانمندی کارافرینانه (مدیریت استارت اپ، تشخیص فرصت، نواوری)، در اخرین اواویت قرارمی گیرد. به طورکلی نتایج این تحقیق به مدیران درجهت شناسایی و تقویت کارکنان به دانش، توانمندی و مهارت متناسب با عصر یجیتال کمک می کند توانمندی دیجیتالی کارکنان به یک استراتژی ارزشمند برای افزایش بهره وری و عملکرد کارکنان اشاره دارد. دادن اختیار به کارکنان و فراهم کردن زمینه مشارکت و اشتراک گذاری اطلاعات برای اقدام و تصمیم گیری در شرکت، کلیدی برای توانمندسازی دیجیتالی و کسب تجارب ارزنده کارکنان و مشتریان، وفاداری و ارزش افرینی برای مشتریان، کسب سود سرشار برای سازمان، تبلیغات شفاهی مثبت برای برند و درنهایت رضایت مندی مشتریان که نتیجه اعتماد و درک متقابل طرفین است. نتایج مربوط به پژوهش نشان داد، که توانمندسازی کارکنان بازاریابی و فروش خدمات بانک کشاورزی در عصر دیجیتال در پنج مقوله اصلی توانمندی کار آفرینانه، توانمندی فنی یا فناوری، توانمندی بازاریابی، توانمندی فردی و توانمندی مالی قابل طرح است. هر کدام از این مقوله ها نیز دارای زیر مقوله هایی هم بوده است. نتایج نشان داد که توجه به توانمندسازی کارکنان بازاریابی و فروش خدمات بانک کشاورزی در عصر دیجیتال می تواند نتایج مختلفی در پی داشته باشد. نتایج مربوط به بخش مدلسازی معادلات ساختاری با رویکر پی ال اس نیز نشان داد که مدل طراحی شده دارای برازش بسیار قوی می باشد. همچنین ضرایب معناداری نشان داد. که مقوله ها در ارتباط با توانمندسازی کارکنان بازاریابی و فروش خدمات بانک کشاورزی در عصر دیجیتال در کسب و کارهای دانش بنیان هستند و ضرایب بار عاملی نیز نشان داد. که مقوله های شناسایی دارای روابط قوی با پیامدهای توانمند سازی هستندهمچنین یک پروژه بازاریابی دیجیتال می تواند کارکنان را به مهارت های لازم برای نواوری موثر در محل کار مجهز نماید. و مزیت رقابتی کسب کنند. و کارکنان را تشویق کنید. تا دیدگاه ها و تجربیات شان را به اشتراک بگذارند. ابتکارات و برنامه هایی را اجرا کنید. که از گروه های همکاران حمایت می کنند. و موانع سیستمی برای شمول را برطرف می کنند. و حس تعلق و توانمندسازی را برای همه کارکنان تقویت می کنند. با اجرای این استراتژی ها، سازمان ها می توانند محیطی ایجاد کنند، که در ان کارکنان احساس قدرت کنند. تا بهترین کارشان را انجام دهند. همچنین نواوری را هدایت کنند. و به موفقیت جمعی دست یابند. با گذر از منابع انسانی سنتی به عملکرد استراتژیک منابع انسانی محل کاری بسازید. که در ان هر کارمندی برای پیشرفت

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-07]

احساس قدرت نماید. زیرا چارچوب استراتژیک سازمانتان رشد و توسعه کارکنان را تقویت می نماید. "همچنین تجدید اموزش می تواند خطاهای ارتباطی و رویه ای را که ممکن است در روال روزانه رخنه کرده باشد را اشکار کند. شناسایی و تصحیح این ح=خطاها می تواند به کارکنان تان کمک کند تا از حوادث ناگوار در انطباق جلوگیری کنید. و در نهایت از موسسه خود محافظت کنید. با اموزش مداوم، کارکنان این شانس را دارند که مهارت های خود را تقویت کنند. و هر شک و تردیدی را که ممکن است داشته باشند روشن کنند. این اعتماد انها را در توضیح خدمات به دارندگان حساب افزایش می دهد و در نتیجه تجربه مشتری را بهبود می بخشد. اموزش یک سرمایه گذاری حیاتی برای مدیریت کارکنان است. و کلید حفظ دانش، به روز ماندن در مورد تغییرات، اطمینان از انطباق، و افزایش رضایت مشتری است. و یک حرکت استراتژیک است که می تواند کارکنان را توانمند کند. و موفقیت را در چشم انداز رقابتی موسسات مالی ایجاد کند". سرمایه گذاری مستمر در اموزش کارکنان، ایجاد مشوق برای کارکنان فعال در زمینه کسب مهارتهای دیجیتالی تنظیم برنامه هدفمند با توجه به شرایط و میزان دانش، تخصص، شایستگی و توانمندی کارکنان، مشارکت و همیاری بیشتر کارکنان. هنگامی که مهارتهایی را که باید توسعه دهید شناسایی کردید، می توانید شروع به بررسی گزینه های اموزشی کنید. دوره های افلاین و انلاین مختلفی برای کمک به کارکنان برای بهبود مهارتهایشان وجود دارد. همچنین می توانید کارکنان را به کنفرانس ها یا سمینارهای مرتبط با نیازهای توسعه انها بفرستید. گزینه دیگر ایجاد یک برنامه اموزشی داخلی است. که می تواند راهی عالی براای اطمینان از دسترسی همه کارکنان به فرصتهای توسعه یکسان باشد. مهم نیست چه مسیری را انتخاب می کنید. مهم ترین چیز این است که مطمئن شوید کارمندان تان فعالانه در گیر توسعه خودشان هستند. یادگیری مهارتهای جدید می تواند دشوار باشد. بنابراین مهم است که انگیزه لازم را برای کارکنان فراهم نمایید تا در طول مسیر به ان پایبند باشند و به رسمیت شناخته شوند.

بهترین شیوه ها برای طراحی و اجرای برنامه های توانمندسازی کارکنان: دستاوردهای کارکنان را بشناسید. و از انها تجلیل کنید و اعتماد و اطمینان به توانایی های انها را تقویت کنید. همچنین شکست را به عنوان بخشی از فرایند یادگیری بپذیرید. فضای امنی ایجاد کنید. که در ان کارکنان احساس راحتی کنند. و شکست ها و درس های اموخته شده خود را بدون ترس از قضاوت به اشتراک بگذارند. با تاکید بر اینکه شکست بخش اجتناب ناپذیر از نواوری و رشد است. و ازمایش و ریسک پذیری را تشویق نمائید. همچنین ارائه بازخورد و حمایت سازنده برای کمک به کارکنان که از اشتباهات خود درس بگیرند. و به کارگیری اموخته ها برای تلاشهای اینده، ارائه برنامه های اموزشی و توسعه منظم برای ارتقای مهارتها و دانش کارکنان و همسویی انها با اهداف و اولویت

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-07]

های سازمان، فرصتهایی برای مربیگری، و تجربیات یادگیری در حین کار فراهم کنید. که به کارکنان اجازه می دهد به طور مداوم در نقش هایشان رشد و توسعه پیدا کنند. و از پیشرفت شغلی کارکنان حمایت کنید. منطق پشت تعییرات را به طور شفاف و با تاکید بر مزایا و فرصتهایی که برای رشد فردی و موفقیت سازمانی به ارمغان می اورند. بیان کنید. کارکنان را در فرایند تغییر با درخواست نظرات، بازخوردها و ایده های انها برای بهبود مشارکت دهید. و با انها احساس ارزشمندی و مشارکت در تصمیم گیری نمائید. سازمانهایی که از تحول دیجیتال استقبال نمی کنند. در خطر عقب ماندن از رقبای خود هستند. با این حال، کسانی که از ان استقبال می کنند. احتمالا مزایای زیادی از جمله افزایش سود، نرخ رضایت مشتری بالاتر و بهبود بهره وری کارکنان را خواهند دید.

راه های ارتقای مهارت کارکنان برای تحول دیجیتال:

-مهارتهایی را که باید توسعه یابند شناسایی کنید.

-به گزینه های اموزشی نگاه کنید.

-یک برنامه اموزشی داخلی ایجاد کنید.

-مطمئن شوید که کارکنان به طور فعال در توسعه خود مشارکت دارند.

-ایجاد انگیزه و شناخت برای کارکنان.

نقش رهبری فناوری اطلاعات در تجربه کارکنان: فواید را به اشتراک بگذارید: نشان دادن تاثیر مثبت تغییر با مثال و مطالعات موردی ،به وضوح توضیح دهیدکه چگونه فناوری جدید زندگی کارکنان را اسان تر، بهره وری انها را افزایش می دهد و به توسعه حرفه ای آنها کمک می کند.

ارائه اموزش و پشتیبانی جامع: روی برنامه های اموزشی قوی سرمایه گذاری کنید که سبک های یادگیری و سطوح مهارت های مختلف را براورده می کند. و پشتیبانی مداوم را از طریق کانالهای مختلف، ارائه می کند تا اطمینان حاصل شود که کارکنان در طول فرایند پذیرش احساس اعتماد و حمایت می کنند.

مشارکت کارکنان در این فرایند: مشارکت دادن کارکنان در انتخاب، ازمایش و اجرای فناوری های جدید، ترکیب بازخود انها برای تقویت حس مالکیت و خرید، که منجر به نرخ پذیرش بالاتر می شود.

با مثال رهبری کنید: اولین کسی باشید که فناوریهای جدید را پذیرفته و نشان می دهد، رفتار مطلوب را مدل سازی می کند، و مزایایی را به نمایش می گذارد تا دیگران را به پیروی از ان الهام بخشد و تغییرات سازمانی را هدایت کند.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-07]

منابع

۱. ایران زاده، سلیمان، ایران دوست، مرتضی،(۱۳۹۷). مدیریت منابع انسانی استراتژیک (نگرشی به رویکردهای جدید)، تبریز، *انتشارات فروزش*، چاپ دوم.

۲. ایران زاده، سلیمان، ایران دوست، مرتضی،(۱۴۰۲). انقلاب دیجیتال (تحولات استراتژیک در حوزه کسب و کار). *انتشارات فروزش*، چاپ اول.

۳. باقری مرتضی، پناهلی پور علی رضا، ریوندی، عادل،(۱۴۰۱). فناوری اطلاعات و تاثیر آن بر توانمندسازی کارکنان، *نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری*، ۶(۲۰):۱۹۵۴-۱۹۶۷.

۴. حمیدی محسن، سرتیپی یاراحمدی رزیتا،(۱۳۸۸). کاربرد فن اوری اطلاعات در توانمندسازی شغلی کارکنان کتابخانه منطقه ۵ دانشگاه ازاد اسلامی، *فصلنامه دانش شناسی،(علوم کتابداری و اطلاع رسانی و فناوری اطلاعات)*،۲(۵):۷۱-۵۹.

۵. دهقانی ارزو، علی اصفی احمد، نادریان جهرمی مسعود(۱۳۹۹). رابطه بین توانمندسازی و چابکی نیروی انسانی در هیات های ورزشی شهر اصفهان، *مدیریت ورزشی*، ۱۲(۴): ۱۰۹۱-۱۰۷۷

۶. رحیم نیا فریبرز، هوشمند فاطمه(۱۳۹۵). بررسی نقش و جایگاه کار معنادار در ارتقاء تعهد سازمانی کارکنان، *چهارمین کنفرانس بین المللی پژوهش های کاربردی در مدیریت و حسابداری*.

۷. رشیدبشتیوان طاهر، ایران زاده سلیمان، تقی زاده هوشنگ(۱۴۰۳). ارائه مدل بازاریابی دیجیتالی شرکت بین المللی کارفور. *نشریه اقتصاد و بانکداری اسلامی*. ۱۲(۴۲): ۴۵۸-۴۴۳.

۸. شاه مرادی مهسا، محمود بابویی امید، خون سیاوشان مسلم و مدنی حمیدرضا،(۲۰۱۷)، عوامل موثر بر توانمندسازی راهبردی مدیریت منابع انسانی، *کنفرانس پژوهش های نوین ایران و جهان در روانشناسی و علوم تربیتی حقوق و علوم اجتماعی*،شیراز.

۹. عمادی سمیه، زارع ابوذر، رستگاری مهدی و گوهری، ظهراب،(۱۴۰۱)، طراحی الگوی ساختاری تفسیری موانع توانمندسازی منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان، *دوماهنامه علمی پژوهشی-رهیافتی نو در مدیریت اموزشی*، ۱۳(۵): ۱۴۸-۱۳۶.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-07]

۱۰.لطفی آشتیانی محمد حسین، جلالی سید مهدی، تبریزیان بیتا(۱۴۰۳). طراحی مدل رضایت از بازآفرینی خدمات در صنعت بانکداری، *نشریه اقتصاد و بانکداری اسلامی*، ۱۳(۴۶): ۱۱۹-۱۴۴.

۱۱.کمالیان امین رضا، سالارزهی حبیب اله، اولیایی خداداد(۱۳۹۲). نقش فناوری اطلاعات در توانمندسازی کارکنان سازمان اموزش فنی و حرفه ای، *نشریه دانشگاهی یادگیری الکترونیکی (مدیا)*، ۴(۲):۴۸-۳۹.

۱۲.منطق حسن، جباری لیلا(۱۴۰۱). مهارت سواد دیجیتالی کارکنان و رابطه آن با توانمند سازی-آنان (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه علامه طباطبایی)، *علوم و فنون مدیریت اطلاعات*، ۸(۱): ۲۴۴-۲۲۵.

۱۳.محمدکاظمی رضا، طالبی کامبیز، داوری علی و دهقان نجم ابادی عامر(۱۴۰۰). طراحی مدل توانمندسازی کسب و کارهای کوچک و متوسط دانش بنیان با رویکرد دیمتل، *فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران*، ۱۶(۶۱):۱۶-۱.

۱۴.نقی زاده یاسمن، غفاری سعید،(۱۳۹۶). تاثیر فناوری اطلاعات بر توانمندی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی تهران، *علوم و فنون مدیریت اطلاعات*، ۳(۳): ۱۰۴-۸۳.

۱۵.ولیان حسن، کوشکی جهرمی علیرضا، اروئی مهران،(۱۳۹۸). طراحی مدل اینرسی توانمندسازی منابع انسانی اداره راه و شهرسازی استان گلستان، *نشریه علمی پژوهش های مدیریت منابع انسانی*، ۱۱(۴): ۸۳-۳۹.

16. Abdugaffor.U. (2022), types of digital banking services and increasing their popularity, international journal of multicultural and multireligious understanding, Vol. 9, No. 6,PP.89-102
17. Aman-Ullah. A. Mehmood. W. Amin.S. Abdullah. A. Y, (2022), Human capital and organizational performance: A moderation study through innovative leadership، Journal of Innovation& Knowledge. Pp. 1-9
18. haleem. F. (2020), alignment between business environment characteristics, strategic planning, operations strategy, and firm performance, Journal of European Scientific, Vol.27, pp.1-25.
19. Hernandez.C, santin. D. C. (2023), intergrating biodiversity as a non- human stakeholdrer within urban development, landscape and urben planning journal, Vol.232.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-07]

20. Wang. Y. (2021), Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions, International Journal of Information Management, Pp.1-37. www. Elsevier.com /locate/ ijinfomgt.
21. keshet. Y, simchai. D.(2014), the gender puzzle of alternative medicine and holistic spirituality: a literature review, Journal of social science & medicine, Vol.113, pp 77-86.
22. Naeem. M. Ozuem. W. Ranfagni.S. (2023), A step-by-step process of thematic analysis to develop a conceptual model in qualitative research, international journal of qualitative methods.
23. Sharma. P. D. liengaard. B. hair, joseph. F.sarstedt, Marko. M. ringle. C. (2023), May 30, European journal of marketing, publisher: emerald publishing limited,
24. Ore nuga.D.. Worlu.R. Olabode, O. John.N, Ariyo. O. mercy G. D.Tommy U. (2024), empowering bank employees for improved job performance: An evaluation of emerging strategies, SA journal of human resource management, Vol. 22,
25. sarstedt. M. f. richter. N. hauff. S. M. ringle. C. (2024), combined importance- performance map analysis (cipma) in partial least squares structural equation modeling(pls-Sem): a smartpls4 tutorial, journal of marketing analytics, Vol .12, pp.746-760.
26. Samardo. J. N., Nawawi. M. (2018), Investigating Purpose and Impact of Professional Development in Response to Shifting Curriculum, International Journal of Social Sciences & Educational Studies, Vol.5, No.2, p.p87-97.
27. Sova. C., Benjamin. k. hall, J. (2023), in desterilizing theories a thematic analysis of conceptual frameworks and typologies for industrial sociotechnical change in a low- carbon future, in energy research & social science Journal, Vol. 97.
28. Zhen. M., ding. W. (2024), empowering employees for digital transformation in manufacturing enterprises: A case study, south African journal of business management, Vol.55, No.1, pp1-13.
29. http://doi.org/10.4102/sajbm.v55i1.4207.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-10-07]