

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 پذیرش: ۱۴۰۴/۲/۱۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۲/۳

چکیده

امروزه بسیاری از سازمانها به دنبال توانمندسازی درکسب وکار خود هستند، زیرا می‌تواند راه حلی برای افزایش بهره‌وری و ایجاد انگیزه در کارکنان باشد. توانمندسازی کارکنان به عملی اطلاق می‌شود که به کارمندان استقلال، منابع و حمایت لازم برای تصمیم‌گیری، حل مشکلات و مالکیت کارشان را می‌دهد. و این اعتماد به کارکنان برای تصمیم‌گیری 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 توانمندسازی مهارت‌های دیجیتال کارکنان بانک کشاورزی می‌باشد. 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، می‌باشد. در این پژوهش در بخش کیفی بر اساس مصاحبه‌های انجام شده و رسیدن به اشباع نظری در مجموع ۱۱ مصاحبه صورت گرفته است. در تجزیه و تحلیل کیفی، مصاحبه‌های اولیه از روش تحلیل داده‌های کیفی موسوم به تحلیل تم استفاده شده است که نتایج آن در تبیین مدل تحلیلی پژوهش قابل دسترسی است. مصاحبه‌ها جهت گردآوری داده‌ها 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 داده‌های 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

واژه‌های کلیدی: توانمند سازی، فروش خدمات، عصر دیجیتال.

طبقه بندی JEL: M31,L21,G21

مقدمه

با توجه به اینکه هسته اصلی هر کسب و کار موفق، کارکنان توانمند هستند. توانمندسازی کارکنان یک فلسفه مدیریتی است، با نیت پرورش داده می شود نه تصادفی. مکرراً، 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 آنها را تشویق و هیجان زده کنند. و باعث می شود. کارکنان احساس کنند که به طور معناداری در موفقیت سازمان مشارکت می کنند. و رفاه عاطفی آنها را بهبود می بخشد (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 آنها را در قلب سازمان قرار می دهد. اگر توانمند سازی به درستی اجرا شود و از شیوه 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 آموزش، 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 طور آنی 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 در حال 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 آنها تبدیل شده است (راوات، ۲۰۱۵). و کارمندان 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 متقاعد کردن 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 کارآمد به روش درستی انجام شود. مشتریان میل بیشتری به خرید محصول یا خدمتی که با آن نا آشنا 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. آنها باید دیجیتال را در فرهنگ خود جذب کنند. تا تحول مثبت ایجاد کنند. از انجایی که بانک کشاورزی سفر دیجیتالی خود را آغاز کرده است. استراتژیهای

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 آنها برای اجرای یک ایده، توانمندسازی آنها برای ایجاد معیشت، تضمین ارزش واقعی کشاورز برای زحماتش، حمایت از اقشار نیازمند تلاشهای چشمگیری در جهت دستیابی 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 دیجیتال 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 توانمندسازی کارکنان بازاریابی 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 آن با توانمندسازی آنان (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 طباطبائی 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 ۳٫۸۶ بوده، و در سطح زیاد قرار دارد، و لیکن، میانگین میزان مهارت سواد دیجیتالی آنان 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 قرار داشتند. 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 آمد.

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

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 محدودیت اعضا، جامعه آماری با نمونه برابر می باشد. داده های پژوهش با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته جمع آوری شده است. نتایج پژوهش 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 گردآوری 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 گردآوری 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 آماری 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 هستند. 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 مجموعاً ۸ شاخص اینرسی توانمندی منابع انسانی وارد فاز تحلیل کمی شدند. بر اساس مدل ارائه شده سلسله مراتبی دو شاخص: خطای ادراکی و

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 آن 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 آن کارکنان را تشویق شوند دیدگاه های خود را به اشتراک بگذارند و آزادی 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 آنها 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 ۹۰۰ سازمان 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 آن کارکنان و سیستم ها می توانند در هر زمان و هر مکانی بی وقفه بهم متصل شوند، و گزینه های توانمندسازی جدیدی را امکان پذیر کنند. 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 صراحتاً به کسی بگویید کجا اشتباه کرده است، یا وقتی کاری را درست انجام می دهد از آنها تمجید کنید. نکته مهم این است که باید به کارمندان خود زمان بدهید، تا توانمند سازی را عملی کنند. زمان کشف آن، 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.

-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 تفصیل شرح داده شده است، نشان می دهد که رهبرانی که کارمندان خود را توانمند می کنند، احتمالاً اعضای تیمی دارند که توسط همتا یان خود بسیار خلاق 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 اذربایجان 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 اذربایجان 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 اذربایجان غربی در عصر دیجیتال چه رابطه ای وجود دارد؟
۵. اعتبار مدل توانمندسازی کارکنان بازاریابی و فروش در بانک کشاورزی استان اذربایجان غربی در عصر دیجیتال چگونه است؟

۲. روش شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نوع پژوهش کیفی است و از طرف دیگر رویکرد پژوهش حاضر آمیخته اکتشافی بوده است. در طرح های پژوهش آمیخته محقق بر آن است که درباره یک پدیده اطلاعات اساسی و دقیق کشف نماید. در طرح 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 آنان مشخص خواهد شد. همچنین فرضیه هایی در رابطه با

توانمندسازی مهارت‌های دیجیتالی کارکنان بانک کشاورزی را فراهم خواهد کرد. و محقق برای آزمودن فرضیه‌های تدوین شده با روش پژوهش کمی یعنی معادلات ساختاری، داده‌های حاصل از مرحله کیفی را آزمون کرده و اعتبار مدل مفهومی پژوهش را مورد سنجش قرار داد. برای انجام پژوهش آمیخته ابتدا داده‌های کیفی جهت موشکافی پدیده مورد بررسی، جمع‌آوری و سپس داده‌های کمی در جهت تعیین نوع روابط میان متغیرها گردآوری و تحلیل شدند. در روش داده‌های 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 می‌گیرد. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل خبرگان و متخصصان در حوزه بانکداری که در زمینه مربوطه دانش، تخصص و مهارت لازم را دارند. مصاحبه می‌شود. و در ضمن مصاحبه‌ها جهت گردآوری داده‌ها به صورت نیمه ساختار یافته انجام می‌شود. نمونه انتخابی به صورت تصادفی با روش گلوله برفی گرفته می‌شود.

۳. نتایج و تجزیه و تحلیل یافته‌ها

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.

جدول ۱- مشخصات افراد مصاحبه شده

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

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

منبع: نتایج تحقیق

همانطور که مشاهده می شود مصاحبه شونده‌گان 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- کدگذاری باز

در کدگذاری باز نخست بر روی واحدهای معنادار داده با استفاده از یک نام مفهومی برجسته 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 گردآوری شده تلاش می کند که مفاهیم مستتر در مصاحبه ها را باز شناسد. این مرحله از 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 گردآوری شده به کوچکترین اجزای مفهومی ممکن است..

۳-۳- کدگذاری محوری: در این مرحله، مقوله‌ها، ویژگی‌ها و ابعاد حاصل از کدگذاری باز، تدوین شده و سر جای خود قرار می‌گیرد تا دانش فزاینده‌ای در مورد روابط ایجاد گردد.

جدول ۲- کدگذاری باز و کدگذاری محوری

کد محوری	کد باز
چالشهای امنیتی	امنیت سرویسها
	نگرانی امنیتی
چالشهای مربوط به زیرساخت	عدم بسترسازی
	فقدان منابع مالی کافی
	محدودیتهای موجود
	ناپختگی برنامه اولیه
چالشهای محیطی	مشکلات فرهنگی
	مشکلات اقتصادی
	فشارهای برون سازمانی
	ناهماهنگی کشور با نظم نوین جهانی
چالشهای مربوط به کارکنان	مقاومت در برابر تغییر
	عدم تطبیق کارکنان با سابقه کار بالا
	عدم همسویی کارکنان
	درآمد پایین کارکنان
	نیروی انسانی متخصص
چالشهای مربوط به سازمان	فرهنگ سازی لازم
	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	
چالشهای مربوط به مدیریت	سبک مدیریت
	عدم تمایل مدیریت

منبع: نتایج تحقیق

جدول ۳- کدگذاری باز و کدگذاری محوری

کد محوری	کد باز
آموزش	نیازسنجی درست آموزشی
	آموزش 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 آموزشی
نوآوری	تشویق به تفکر نوآورانه
	تفکر نقاد
	ریسک کردن
	نوآوری مستمر
عوامل مربوط به شغل	شکستن موانع سنتی آموزش
	استقلال کاری
	امنیت شغلی
	غنی سازی شغلی
عوامل سازمانی	کار معنادار
	ایجاد انگیزه در کارکنان
	تشویق و قدردانی
	شفاف سازی انتظارات
	بازخورد گرفتن
	همسو کردن منافع کارکنان با منافع سازمان
	الگوپردازی از تجارب شرکتهای موفق
	فرهنگ سازی
	مدیران توانمند
	فرهنگ سازمانی حمایتی
حمایت سرپرست	

	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 داده‌ها و اشتراک اطلاعاتی
	تعیین انتظارات واقع بینانه
	تفویض اختیار
مدیریت مشارکتی	اشتراک تخصص
	مشارکت در فرایندها
	ساختار مشارکتی
	گفتگوهای مستمر

منبع: نتایج تحقیق

جدول ۴- کدگذاری باز و کدگذاری محوری

کد محوری	کد باز
عوامل مربوط به کارکنان	روحیه همدلی و مشارکت
	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	

	انعطاف پذیری
	آگاهی از مزایای دیجیتالی شدن
مدیریت مشارکتی	ساختار مشارکتی در سازمان
	تیم های خودگردان
	مشارکت کارکنان
	مشارکت با کارکنان
عوامل مربوط به شغل	استقلال
	تناسب مسئولیت و پاداش
	امنیت شغلی کارکنان.
	کار با معنا
	امنیت شغلی کارکنان.
عوامل مربوط به سازمان	توجه به رفاه کارکنان
	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

	در هم شکستن ساختارهای سنتی
	دسترسی به بهره‌وری بیشتر
	کشف پتانسیل درونی
	پرسنل با انگیزه و مایه کامیابی سازمان
	انگیزش
	فرهنگ سازی
آموزش	به روز نگه داشتن مهارت‌های مرتبط با کسب و کار.
	آموزش مرتبط
	توسعه نیروی انسانی
	آموزش‌های جدید
	توسعه و رشد مهارت کارکنان
	آموزش و توسعه مستمر
	آموزش و پشتیبانی
	همان‌گونه ساختن مهارت‌ها و توانمندی‌های کارکنان با عصر دیجیتال
عوامل محیطی	بهبود تجربه مشتری
	تغییر شرایط محیطی

منبع: نتایج تحقیق

جدول ۵- کدگذاری باز و کدگذاری محوری

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

	توسعه مهارت کارکنان
	رشد کارکنان
هدفگذاری	برنامه ریزی
	اهداف مشخص و شفاف
	چشم انداز روشن و واضح
	اهداف شفاف
	تعیین چشم انداز و اهداف
	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
عوامل مربوط به کارکنان	انگیزش
	تعهد کارکنان
	انگیزه کارکنان
	رضایت شغلی کارکنان
	مشارکت کارکنان

منبع: نتایج تحقیق

جدول ۶- نهایی کدگذاری داده‌های حاصل از مصاحبه

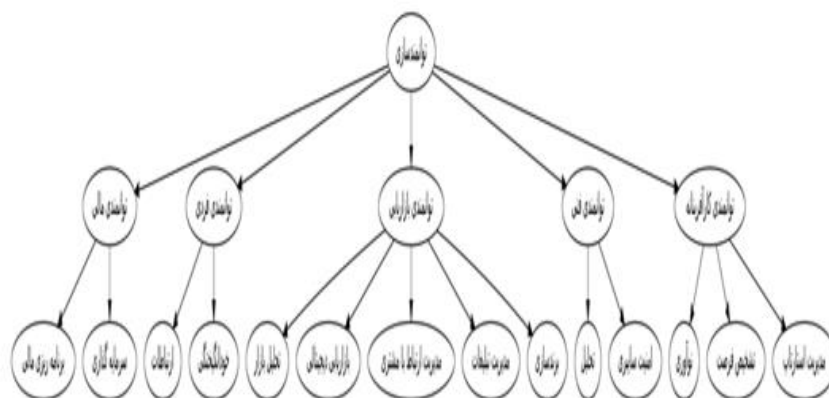
کد مصاحبه‌شوندگان	کدهای باز اولیه	کدهای نهایی (سطح ۲)	کد محوری (سطح ۱)
مصاحبه‌شونده ۱	۱، شناسایی مخاطرات، تحلیل	مدیریت ریسک	توانمندی مالی
مصاحبه‌شونده ۲	۲، شرایط مالی، برآورد		
مصاحبه‌شونده ۳	احتمالات		
مصاحبه‌شونده ۴	۴، تدوین بودجه، تنظیم	برنامه‌ریزی مالی	توانمندی مالی
مصاحبه‌شونده ۵	۵، نقدینگی، برنامه‌ریزی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

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

منبع: نتایج تحقیق

۳-۴- کدگذاری انتخابی

بعد از کدبندی محوری، مرحله نهایی کدبندی، یعنی کدبندی انتخابی آغاز می شود. در این مرحله نظریه تقریباً 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 کدبندی گزینشی تقریباً به پایان می رسد. در این مرحله محقق با تعداد اندکی از مقوله های انتزاعی به تدوین نظریه پرداخته و نیازی به کدبندی 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 می گذارند را به تفکیک شناسایی می کند، و بینش هایی 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 مهارت های 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 برآزش مدل ساختاری دارد. با استفاده از روش اسمارت پلاس در ۱۴ مقوله در قالب ۵

بعد اصلی به ترتیب الویت بندی شامل توانمندی بازاریابی (بازاریابی دیجیتال، تحلیل بازار، مدیریت تبلیغات، مدیریت ارتباطات با مشتری، برندسازی) در اولویت نخست، سپس توانمندی مالی (سرمایه گذاری، برنامه ریزی مالی) در اولویت دوم، و توانمندی فنی یا فناوری (امنیت سایبری، تحلیل) و توانمندی فردی (خودانگیزگی، ارتباطات) به ترتیب در اولویت‌های بعدی و سرانجام توانمندی کارآفرینانه (مدیریت استراتژیک، تشخیص فرصت، نوآوری)، در آخرین اولویت قرار می‌گیرد. به طور کلی نتایج این تحقیق به مدیران در جهت شناسایی و تقویت کارکنان به دانش، توانمندی و مهارت متناسب با عصر دیجیتال کمک می‌کند توانمندی دیجیتالی کارکنان به یک استراتژی ارزشمند برای افزایش بهره‌وری و عملکرد کارکنان اشاره دارد. دادن اختیار به کارکنان و فراهم کردن زمینه مشارکت و اشتراک گذاری اطلاعات برای اقدام و تصمیم‌گیری در شرکت، کلیدی برای توانمندسازی دیجیتالی و کسب تجارب ارزنده کارکنان و مشتریان، وفاداری و ارزش‌افزینی برای مشتریان، کسب سود سرشار برای سازمان، تبلیغات شفاهی مثبت برای برند و در نهایت رضایت‌مندی 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 مقوله‌ها نیز دارای زیر مقوله‌هایی هم بوده است. نتایج نشان داد که توجه به توانمندسازی کارکنان بازاریابی و فروش خدمات بانک کشاورزی در عصر دیجیتال می‌تواند نتایج مختلفی در پی داشته باشد. نتایج مربوط به بخش مدلسازی معادلات ساختاری با رویکرد پی‌ال‌اس نیز نشان داد که مدل طراحی شده دارای برازش بسیار قوی می‌باشد. همچنین ضرایب معناداری نشان داد. که مقوله‌ها در ارتباط با توانمندسازی کارکنان بازاریابی و فروش خدمات بانک کشاورزی در عصر دیجیتال در کسب و کارهای دانش‌بنیان هستند و ضرایب بار عاملی نیز نشان داد. که مقوله‌های شناسایی دارای روابط قوی با پیامدهای توانمندسازی هستند همچنین یک پروژه بازاریابی دیجیتال می‌تواند کارکنان را به مهارت‌های لازم برای نوآوری موثر در محل کار مجهز نماید. و مزیت رقابتی کسب کنند. و کارکنان را تشویق کنید. تا دیدگاه‌ها و تجربیات‌شان را به اشتراک بگذارند. ابتکارات و برنامه‌هایی را اجرا کنید. که از گروه‌های همکاران حمایت می‌کنند. و موانع سیستمی برای شمول را برطرف می‌کنند. و حس تعلق و توانمندسازی را برای همه کارکنان تقویت می‌کنند. با اجرای این استراتژی‌ها، سازمان‌ها می‌توانند محیطی ایجاد کنند، که در آن کارکنان احساس قدرت کنند. تا بهترین کارشان را انجام دهند. همچنین نوآوری 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 آن هر کارمندی برای پیشرفت

احساس قدرت نماید. زیرا چارچوب استراتژیک سازمانتان رشد و توسعه کارکنان را تقویت می‌نماید. "همچنین تجدید آموزش می‌تواند خطاهای ارتباطی و رویه‌ای را که ممکن است در روال روزانه رخ نه کرده باشد را آشکار کند. شناسایی و تصحیح این خطاها می‌تواند به کارکنان تان کمک کند تا از حوادث ناگوار در انطباق جلوگیری کنید. و در نهایت از موسسه خود محافظت کنید. با آموزش مداوم، کارکنان این شانس را دارند که مهارت‌های خود را تقویت کنند. و هر شک و تردیدی را که ممکن است داشته باشند روشن کنند. این اعتماد آنها را در توضیح خدمات به دارندگان حساب افزایش می‌دهد و در نتیجه تجربه مشتری را بهبود می‌بخشد. آموزش یک سرمایه‌گذاری 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 می‌تواند کارکنان را توانمند کند. و موفقیت را در چشم انداز رقابتی موسسات مالی ایجاد کند". سرمایه‌گذاری مستمر در آموزش 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، می‌توانید شروع به بررسی گزینه‌های آموزشی کنید. دوره‌های افلاین و آنلاین مختلفی برای کمک به کارکنان برای بهبود مهارت‌هایشان وجود دارد. همچنین می‌توانید کارکنان را به کنفرانس‌ها یا سمینارهای مرتبط با نیازهای توسعه آنها بفرستید. گزینه دیگر ایجاد یک برنامه آموزشی داخلی است. که می‌تواند راهی عالی برای اطمینان از دسترسی همه کارکنان به فرصت‌های توسعه یکسان باشد. مهم نیست چه مسیری را انتخاب می‌کنید. مهم‌ترین چیز این است که مطمئن شوید کارمندان تان فعالانه درگیر توسعه خودشان هستند. یادگیری مهارت‌های جدید می‌تواند دشوار باشد. بنابراین مهم است که انگیزه لازم را برای کارکنان فراهم نمایید تا در طول مسیر به آن پایبند باشند و به رسمیت شناخته شوند.

بهترین شیوه‌ها برای طراحی و اجرای برنامه‌های توانمندسازی کارکنان: دستاوردهای کارکنان را بشناسید. و از آنها تجلیل کنید و اعتماد و اطمینان به توانایی‌های آنها را تقویت کنید. همچنین شکست را به عنوان بخشی از فرایند یادگیری بپذیرید. فضای امنی ایجاد کنید. که در آن کارکنان احساس راحتی کنند. و شکست‌ها و درس‌های آموخته شده خود را بدون ترس از قضاوت به اشتراک بگذارند. با تاکید بر اینکه شکست بخش اجتناب‌ناپذیر از نوآوری و رشد است. و آزمایش و ریسک‌پذیری را تشویق نمایید. همچنین ارائه بازخورد و حمایت سازنده برای کمک به کارکنان که از اشتباهات خود درس بگیرند. و به کارگیری آموخته‌ها برای تلاش‌های آینده، ارائه برنامه‌های آموزشی و توسعه منظم برای ارتقای مهارت‌ها و دانش کارکنان و همسویی آنها با اهداف و اولویت

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 تغییرات را به طور شفاف و با تاکید بر مزایا و فرصتهایی که برای رشد فردی و موفقیت سازمانی به ارمغان می آورند. بیان کنید. کارکنان را در فرایند تغییر با درخواست نظرات، بازخوردها و ایده های آنها برای بهبود مشارکت دهید. و با آنها 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 آن استقبال می کنند. احتمالاً 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 آموزشی نگاه کنید.

-یک برنامه آموزشی 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 دهید که چگونه فناوری جدید زندگی کارکنان را آسان تر، بهره وری آنها را افزایش می دهد و به توسعه حرفه ای آنها کمک می کند. ارائه آموزش و پشتیبانی جامع: روی برنامه های آموزشی قوی سرمایه گذاری کنید که سبک های یادگیری و سطوح مهارت های مختلف را برآورده 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، آزمایش و اجرای فناوری های جدید، ترکیب بازخود آنها 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 آن الهام بخشد و تغییرات سازمانی را هدایت کند.

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، پناهی پور علی رضا، ریوندی، عادل، (۱۴۰۱). فناوری اطلاعات و تاثیر آن بر توانمندسازی کارکنان، نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری، (۲۰): ۱۹۵۴-۱۹۶۷.
۴. حمیدی محسن، سرتیپی یاراحمدی رزیتا، (۱۳۸۸). کاربرد فن اوری اطلاعات در توانمندسازی شغلی کارکنان کتابخانه منطقه ۵ دانشگاه آزاد 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 ابودر، رستگاری مهدی و گوهری، ظهرا، (۱۴۰۱)، طراحی الگوی ساختاری تفسیری موانع توانمندسازی منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان، دومهنامه علمی پژوهشی-رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۳(۵): ۱۴۸-۱۳۶.

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 آموزش فنی و حرفه ای، *نشریه دانشگاهی یادگیری الکترونیکی (مدیا)*، ۴(۲): ۳۹-۴۸.
۱۲. منطق حسن، جباری لیلا (۱۴۰۱). مهارت سواد دیجیتالی کارکنان و رابطه آن با توانمندسازی-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): ۱-۱۶.
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 stakeholder within urban development, landscape and urban planning journal, Vol.232.

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](http://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. lienggaard. 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>.