

140307241187181

ارائه مدل توانمندسازی منابع انسانی با رویکرد مدیریت مشارکتی در بانک‌های دولتی (مورد مطالعه: بانک ملی)

فاطمه رئیس پور^۱، سیروس تدبیری^۲، علیرضا رزقی رستمی^۳

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران.

۲. گروه مدیریت، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

۳. گروه مدیریت دولتی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

چکیده	اطلاعات مقاله
هدف از این پژوهش "ارائه مدل توانمندسازی منابع انسانی با رویکرد مدیریت مشارکتی در بانک‌های دولتی (مورد مطالعه: بانک ملی)" می‌باشد. در این راستا با استفاده از روش آمیخته (کیفی-کمی) و مدل‌سازی معادلات ساختاری به شناسایی مولفه‌ها و شاخص‌های مدل توانمندسازی منابع انسانی با رویکرد مدیریت مشارکتی و بررسی ارتباط بین مولفه‌ها و اعتبارسنجی مدل پرداخته شده است. جامعه مورد مطالعه در بخش کیفی شامل خبرگان و اساتید حوزه مدیریت منابع انسانی و در بخش کمی شامل کلیه کارکنان بانک ملی می‌باشد. حجم نمونه مورد مطالعه در بخش کیفی تعداد ۱۰ خبره در این حوزه به روش گلوله برفی و در بخش کمی به علت نامحدود بودن جامعه آماری با استفاده از فرمول کوکران، ۳۸۴ نفر به روش تصادفی ساده تعیین گردید. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در بخش کیفی شامل مصاحبه با خبرگان و در بخش کمی شامل پرسشنامه محقق ساخته بوده که روایی آن به صورت روایی محتوا و روایی صوری توسط خبرگان با کمک تکنیک دلفی و روایی سازه و ساختار پرسشنامه توسط تحلیل عاملی تأییدی در نرم‌افزار smart pls و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی در نرم‌افزار spss تأیید شده است. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از کدگذاری باز و محوری و گزینشی و در بخش کمی از آزمون‌های کلموگروف-اسمیرنوف، جهت تست نرمال و آزمون فریدمن جهت اولویت بندی مولفه‌ها و شاخص‌ها و همچنین از آزمون مدل‌یابی معادلات ساختاری جهت تحلیل مسیر و اعتبارسنجی الگو در نرم‌افزار smart pls استفاده شد. نتایج نشان داد در مدل توانمندسازی منابع انسانی با رویکرد مدیریت مشارکتی، ۸ مؤلفه و ۴۱ شاخص به تأیید نهایی خبرگان رسید. این مؤلفه‌ها به ترتیب اولویت شامل: فرهنگ مشارکتی سازمانی؛ مدیریت مشارکتی؛ مهارت و تخصص؛ مدیریت دانش؛ تعامل و ارتباطات؛ تصمیم‌گیری مدیران؛ مشارکت کارکنان؛ توانمندسازی کارکنان، می‌باشد.	تاریخ ارسال ۱۴۰۳/۰۸/۲۷ تاریخ پذیرش ۱۴۰۳/۱۰/۳۰ (مقاله پژوهشی)
کلمات کلیدی: توانمندسازی- منابع انسانی- مدیریت مشارکتی- بانک‌های دولتی- بانک ملی.	

مقدمه

امروزه متخصصین مدیریت به این نتیجه رسیده‌اند که اگر سازمانی بخواهد پیشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند باید دارای نیروی انسانی خلاق، با انگیزه بالا و متخصص باشد. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد یکی از دغدغه‌های سازمان‌های موفق، بدست آوردن سرمایه انسانی فرهیخته و خردمند است که توانایی ایجاد تحول در سازمان را داشته باشند (شیرطاهری و همکاران، ۱۳۹۹). توسعه شغلی و ارتقاءپذیری کارکنان نیازمند اتخاذ راهبردهایی در راستای رسالت سازمان است. کارکنان به عنوان عوامل اصلی

موفقیت و توسعه یک سازمان شناخته می‌شوند. سازمان‌هایی که بتوانند در توسعه و توانمندی نیروی انسانی خود هوشمندانه عمل کنند، بقاء خود را تضمین کرده و گام‌های مهمی در راستای رسالت خویش برمی‌دارند (اسمعیلی آهندانی و همکاران، ۱۴۰۲). توجه به این نکته نیز مهم است که مدیران اغلب سازمان‌ها قادر به استفاده بهینه از ظرفیت‌ها و توانایی‌های کارمندان خود نیستند و در این هنگام کارکنان با نوعی عدم کفایت و بی‌ارزشی رو به رو می‌شوند. این امر سرانجام بی‌علاقگی، سردی و افسردگی در کارکنان را به همراه خواهد داشت که خود می‌تواند سبب کاهش بازدهی و عدم رضایت شغلی شود؛ همچنین می‌تواند آسیب‌های روحی نیز به کارمندان وارد سازد (مرشدی تنکابنی، ۱۳۹۷). در عموم سازمان‌های کشور همچون بانک‌های دولتی، در قالب بوروکراسی نوین، از ابتدای شکل‌گیری با مشکلات ریشه‌ای همراه می‌باشند و با وجود اصلاحات انجام شده و تغییرات رخ داده در حوزه‌های مختلف از جمله دانش و تکنولوژی، اقتصادی، اجتماعی و سیاسی؛ به نظر می‌رسد این اصلاحات بنیادی نبوده و بیشتر بر اساس اقتضای شرایط و سلیقه‌های فردی که در آن دخالت داشته است، انجام شده‌اند. لذا اصلاح و ایجاد تحول در نظام اداری سازمان‌های ایران از مهمترین دغدغه‌های مدیران و پژوهش‌گران علوم مدیریت در ایران می‌باشد (اکبری و همکاران، ۱۳۹۸). با گذشت سال‌ها و کسب تجربه بسیار در اداره سازمان‌ها، محققین به این نتیجه رسیده‌اند که اگر سازمانی بخواهد از نظر اقتصادی و در کارهای خود پیشتازی کند و از رقبای خود عقب نماند، لازم و ضروری است که از کارکنانی متخصص، خلاق و با انگیزه بالا استفاده کند. به همین سبب، توانمندسازی نیروی انسانی، امروزه به عنوان یک روش جدید برای بالا بردن بهره‌وری، از طریق افزایش تعهد نیروی انسانی نسبت به سازمان، بسیار مورد توجه مدیران قرار گرفته و به عنوان یک ضرورت استفاده می‌شود (اسلامی و همکاران، ۲۰۱۹)؛ چرا که نیروی انسانی در هر سازمانی پس از وفق دادن خود با فضا و جوهر سازمان می‌تواند کارایی خود را برای سازمان افزایش دهد. به عبارت دیگر می‌توان گفت دستیابی به حداکثر کارایی و بهره‌وری نیروی انسانی در یک سازمان به آموزش و توانمندسازی کارکنان بستگی دارد. در توسعه و توانمندسازی نیروی انسانی باید گفت که به روز بودن نیروی انسانی نقش بسیار مهمی دارد (موتاری^۱، ۲۰۱۸).

این مسئله از ساختار اداری نظام بانکی کشور نیز مستثنی نیست، بدیهی است که سیستم اداری بانکی کشور به عنوان یکی از سازمان‌های مهم در چرخه اقتصادی کشور، نیازمند دارا بودن نظام اداری مطلوب و کارآمد است تا زمینه ساز تحقق اهداف برنامه‌های توسعه کشور قرار گیرد، زیرا نظام اداری بانکی هر کشوری، سیستم تنظیم‌کننده کلیه فعالیت‌های اقتصادی و مالی برای نیل به اهداف از قبل تعیین شده توسعه و بودجه و برنامه ریزی است. این مهم در بانک ملی که یکی از دو بانک بزرگ دولتی کشور با منابع بالایی سپرده و قدرت تسهیلات دهی بالا می‌باشد، بیش از پیش اهمیت پیدا می‌کند. مدیریت مشارکتی یکی از راهبردهای رسیدن تغییر و تحول در نظام اداری بانکی است و همین ضرورت مداخله و مشارکت کارکنان در اداره امور سازمان برای بقا و رسیدن به توسعه به عنوان محملی برای پژوهشگران مورد توجه قرار گرفته است. بر اساس مطالب ارائه شده محقق قصد دارد جهت سوال اصلی تحقیق یعنی "مدل توانمندسازی منابع انسانی با رویکرد مدیریت مشارکتی در بانک‌های دولتی چگونه است؟" پاسخی علمی و درخور بیابد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

توانمندسازی منابع انسانی

امروزه با گسترش نگاه سرمایه‌ای به نیروی انسانی، جایگاه ارتقای این منبع در سازمانها از اهمیت قابل توجهی برخوردار است. پرسنل و نیروی انسانی با کارایی بالا جزو با ارزش ترین منابع سازمانی به حساب می‌آید. به همین دلیل بخش گسترده‌ای از سرمایه گذاری های سازمانی بر روی نیروی انسانی مصرف می‌گردد (اسماعیلیان و همکاران، ۲۰۱۸). نیروی انسانی در هر سازمانی پس از وفق دادن خود با فضا و جوهر سازمان می‌تواند کارایی خود را برای سازمان افزایش دهد. به عبارت دیگر می‌توان گفت دستیابی به حداکثر کارایی و بهره‌وری نیروی انسانی در یک سازمان به آموزش و توانمندسازی کارکنان بستگی دارد. در توسعه و توانمندسازی نیروی انسانی باید گفت که به روز بودن نیروی انسانی نقش بسیار مهمی دارد (موتاری^۱، ۲۰۱۸). یکی از مفاهیم توانمندسازی که نقش مهمی در توسعه شغلی افراد دارد توانمندسازی ساختاری است. توانمندسازی ساختاری یکی از ابعاد کلیدی توانمندسازی کارکنان است که کارکنان را ترغیب به مشارکت در فعالیتهای اصلی تصمیم‌گیری می‌کند و اختیار دسترسی به منابع سازمانی را فراهم می‌کند. این موضوع به عنوان یک فرایند سازمانی، کارمند را قادر می‌سازد تا از طریق ساختار سازمانی به آن دسترسی داشته باشد و در تصمیم‌گیری برای افزایش رفاه کارکنان مشارکت فعال دارد (واندربگ و همکاران^۲، ۲۰۲۲). توانمندسازی و توسعه نیروی انسانی به عنوان یک فرایند شامل برنامه‌ها، سامانه‌ها و فعالیت‌هایی است که برای بهبود عملکرد سازمانی طراحی می‌شود. از جمله مهمترین دستاوردهای توسعه نیروی انسانی حل مشکلات فعلی عملکرد سازمان، پیش‌گیری از چالش‌های آتی عملکرد و توسعه دانش کارکنان می‌باشد. توسعه نیروی انسانی یکی از فرایندهای اصلی در مدیریت منابع انسانی است و به معنای ایجاد توانایی کافی و دانش متناسب با عصر جدید در کارکنان برای کارایی و اثربخشی است (جمشیدی و همکاران، ۱۳۹۹). در عصر حاضر، درک تنوع نیازها و انتظارات کارکنان از کارفرمایان و جلب رضایت آنها کار دشواری است. همچنین اختصاص زمان و هزینه زیادی به فرآیند استخدام همیشه آسان نیست. از این رو، با توجه به تغییر فناوری، استخدام، حالت‌های تغییر پویا جذب و حفظ کارکنان مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. علاوه بر این، صرفاً جذب، ارزیابی، انتخاب و به کارگیری کارکنان مهم نیست، بلکه حفظ آنها برای مدت طولانی بسیار مهمتر است. از این رو، نیاز به توانمندسازی کارکنان از طریق مشارکت بهتر مورد توجه بیشتری قرار گرفته است (شارما^۳، ۲۰۲۵). به دیگر سخن توانمندسازی و توسعه فرایندی است که باعث افزایش توانایی کارکنان برای حل مسائل، بالا بردن بینش سیاسی و اجتماعی آنها شده و ایشان را قادر می‌سازد عوامل محیطی اطراف سازمان را شناسایی و کنترل نمایند. این اتفاق نیازمند مشارکت کامل کارکنان و مدیران در تصمیم‌گیری است. به همین جهت با در نظر گرفتن محیط رقابتی پیرامون سازمان و افزایش خواسته‌ها و تغییر نیازهای مراجعین که خواهان خدمات و محصولات با کیفیت هستند سازمان‌ها چاره‌ای جز توانمندکردن نیروی انسانی خود ندارند (لیو و سانتوز^۴، ۲۰۱۸). توانمندسازی روشی برای دادن اختیار، قدرت، تعهد، منابع و آزادی برای کارکنان شرکت برای تصمیم‌گیری و حل وظایف شغلی است (ابوهشش و همکاران^۵، ۲۰۱۹). همچنین، توانمندسازی، کنترل را برای کارمندان

1 Motari

2 van den Berg, J., Alblas, A., Blanc, P. L., & Romme, A. G. L.

3 Sharma, S.

4 Leao & Santos

5 Abuhashesh et. al

فراهم کرده و توزیع مسئولیت‌ها و کنترل را در هر سطح امکان‌پذیر می‌کند. در حقیقت توانمندسازی ویژگی اساسی و اصلی برای موفقیت، کارآیی و توسعه موفق در صنایع می‌باشد (سیمسک^۱، ۲۰۲۰؛ سابان و همکاران^۲، ۲۰۲۰). که این مسئله در درجه اول با توسعه اعتماد، انگیزه، مشارکت در تصمیم‌گیری و از بین بردن هرگونه مرز بین مدیریت عالی و یک کارمند حاصل می‌گردد (آندیکا و دارمانتو^۳، ۲۰۲۰). توانمندسازی روشی است که برای تصمیم‌گیری به کارمند ارائه می‌شود و اغلب با تخصیص مسئولیت از رهبران به کارمندان آنها همراه است (ال حلبوسی و همکاران^۴، ۲۰۱۷). توانمندسازی سازوکار اساسی است که باید در فرهنگ سازمان ادغام شود و یا توسط مدیران توسعه یابد. توانمندسازی کارکنان اساساً به این آگاهی در مدیریت اشاره دارد که افرادی که با آنها کار می‌کنند مستقل از دیگران، کنترل و قدرت بیشتری در مشاغل خود داشته باشند، همچنین تعهد و رضایت کارکنان را نسبت به سازمان خود افزایش می‌دهد (زاراکت و همکاران^۵، ۲۰۱۸). توانمندسازی نیز انگیزه ذاتی کار را برای کارمندان فراهم می‌کند که آن را در چهار شناخت توصیف می‌کند که جهت‌گیری کارکنان را نسبت به نقش‌های کاری خود نشان می‌دهد (ویدودو و همکاران^۶، ۲۰۲۰). توانمندسازی همچنین می‌تواند به عنوان یک محیط اشتراک اطلاعات تعریف شود که در آن عملکرد سازمان، عملکرد کارکنان، اطلاعات مبتنی بر پاداش، اهداف و اهداف مربوط به اطلاعات به طور گسترده‌ای به اشتراک گذاشته می‌شوند و همچنین به آنها قدرت تصمیم‌گیری می‌دهند که بر عملکرد و جهت‌دهی سازمان تأثیر می‌گذارد (رضایی دیزگاه و همکاران^۷، ۲۰۱۸). در ادبیات مدیریت، توانمندسازی به طور سنتی به عنوان تفویض اختیار و انتقال قدرت به زیردستان نیز تلقی می‌شود. مفهوم توانمندسازی بر مبنای مجموعه تحقیقات مدیریت مشارکتی و غنی‌سازی شغل استوار است. اگرچه به عنوان یک مفهوم با تأکید بر خودکارآمدی آغاز می‌گردد، اما مدل توانمندسازی شامل انگیزه درونی (به نام توانمندسازی روانی) و کنترل بر منابع برای انجام وظایف شناخته می‌شود. توانمندسازی کارکنان یک استراتژی است که توسط سازمان‌ها برای ارتقای تصمیم‌گیری کارکنان به کار گرفته می‌شود. ایجاد مهارت‌هایی که منجر به توسعه کارکنان، می‌شود (ناواز و همکاران^۸، ۲۰۲۴). احساس خودکارآمدی از طریق توانمندسازی در بین کارکنان با شناسایی شرایطی که ناتوانی را نشان می‌دهد و با حذف تکنیک‌های غیررسمی که اطلاعات کارایی را می‌دهند، افزایش می‌یابد. توانمندسازی کارکنان به طور حتم با کارایی سازمانی در ارتباط است، زیرا توانمندسازی کارکنان مستقیماً بر رضایت شغلی تأثیر می‌گذارد. توانمندسازی روانشناختی یک شرایط روحی است که بیانگر تفکر کارکنان برای شغل و عملکرد آنها است که باعث می‌شود آنها در کار خود جسارت و رضایت بیشتری داشته باشند (ابراهیم^۹، ۲۰۲۰). اجرای کارآمد توانمندسازی نیازمند رضایت شغلی کارمندان در سازمان، اصلاح فرهنگ سازمانی و فرهنگ جدیدی است که به توانمندسازی کمک می‌کند، همچنین با توجه به رفتار، الگوهای جهانی و شیوه‌های سازمان می‌باشد. رضایت شغلی با مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، کاهش سطح ارتباطات سازمانی، ارائه اطلاعات مربوط به نیاز شغلی، فرصت‌های توسعه و سهولت اطلاعات در مورد ارزش‌های سازمان پشتیبانی می‌شود. همچنین کارکنان در صورت مشارکت در تصمیم‌گیری رضایت شغلی بیشتری خواهند

1 Simsek

2 Saban et al

3 Andika & Darmanto

4 Al Halbusi et al

5 Zaraket et al

6 Widodo et al.

7 Rezaei Dizgah et al

8 Nawaz, N., Gajenderan, V., Manoharan, M., & Parayitam, S.

9 Ibrahim

داشت (اوکوموس و همکاران^۱، ۲۰۱۸). هنگامی که کارمندان احساس کنند که از توانمندی برخوردار هستند، قناعت شغلی خواهند داشت و در نتیجه تعهد سازمانی آنها افزایش می یابد. همواره کارگرانی که اعتقاد دارند توانمند هستند، خصوصیات انگیزه و تعهد شخصی دارند، احساس می کنند مسئول انجام تلاشها و در نتیجه احساس کیفیت و کارایی بالایی می نمایند (میرا و همکاران^۲، ۲۰۱۹). از طرفی توانمندسازی کارکنان به عنوان منبع ضروری توسعه تئوری تبادل اجتماعی شناخته می شود و به عنوان موضوع اساسی در زمینه عملی مورد توجه قرار می گیرد و در حال تبدیل شدن به یک روند در یک صنعت است که رفتار کارمند را در یک شغل و سازمان تحت تأثیر قرار می دهد (فرانسیس و آلاگاس^۳، ۲۰۲۰). هر سازمانی باید بتواند از طریق افراد به اهداف خود برسد. موفقیت و دستیابی به اهداف سازمانی رابطه مستقیم با توانایی مدیران در برانگیختن افراد و توانمندسازی آنان دارد. امر تواناسازی، ظرفیتهای بالقوهای را که برای بهرهبرداری از ظرفیت تواناییهای انسانی از آن استفاده کامل نمی شود در اختیار سازمان و مدیریت می گذارد و مدیریت سازمانها در دنیای پیچیده کنونی برای پویایی و ادامه حیات خود الزاماً نیازمند استفاده از توانایی بالقوه کارکنان خود هستند (محمدی، ۱۴۰۲). در ایران، بحث توانمندسازی منابع انسانی در سازمانهای خصوصی و دولتی نظام اداری در عصر حاضر یکی از پیچیدهترین مباحث نیروی انسانی محسوب می شود چرا که نیروی انسانی در این سازمانها بسیار متنوع بوده و در سطوح مختلف در بخشهای مختلف صف و ستاد قرار دارند و از این جهت بسیار اهمیت دارد مطالعات بیشتری روی توانمندسازی کارکنان در سازمانهای خصوصی و دولتی نظام اداری صورت گیرد.

مدیریت مشارکتی

مدیریت مشارکتی عبارت از مشارکت تمامی ذینفعان، شامل بهره برداران، نهادهای دولتی و غیردولتی، در مدیریت بهره برداری بهینه و پایدار است. مدیریت مشارکتی یک نگرش جامع برای جلب مشارکت فردی و گروهی بین مدیران و ذینفعان است که آنان را برمی انگیزاند برای دستیابی به هدفهای گروهی یاری رسانند و در مسئولیت کار شریک شوند (سواری و اسکندری، ۱۳۹۸). مدیریت مشارکتی سبب می شود تصمیم گیری سازمانی چنان صورت گیرد که اطلاعات و درون داده ها و مسئولیت به پایین ترین رده مربوط به آن تصمیم واگذار شود. سپردن اختیار وسیله ای برای دست یافتن به اهداف مدیریت مشارکتی است، سازوکاری برای دادن مسئولیت به گروه ها یا افراد مسئول و درگیر کردن آنها و حصول اطمینان از اینکه حاصل اطلاعات و برونداد مناسب به نظام تصمیم گیری داده شده است (مالمیر و همکاران، ۱۴۰۱). مشارکت و ارج نهادن به کارهای گروهی موجب تجمع افکار و تواناییها و انجام کلیه امور به بهترین وجه است. اگر سازمانها خواهان نیل به چنین نتیجه ای هستند ناگزیر بایستی در پی ایجاد انگیزه و جلب مشارکت کارکنان خود برآیند و این مهم زمانی میسر است که باور داشته باشند انسانها در فرایند کار، نه تنها به عنوان ابزار و وسیله، بلکه به عنوان عامل موثر در تحقق اهداف سازمانی هستند و طوری با آنها باید رفتار شود که کار را بار تصور نکنند، بلکه از کار خود در سازمان لذت برده و مسئولیت پذیر باشند و در جهت بهبود انجام مسئولیت خود تلاش کنند. شیوه مدیریت مشارکتی که انقلابی در شیوه های مدیریت می باشد تحولات کیفی عمیقی را در اداره امور سبب شده و به منابع انسانی توجه کافی دارد. باید دانست ضعف در شیوه مدیریت می تواند موجبات شکست سازمان را در رسیدن به اهداف فراهم کند، در عین حال اتخاذ

1 Okumus et al

2 Mira, Choong, & Thim

3 Francis & Alagas

شیوه مدیریتی مناسب که به طور انعطاف‌پذیر به تغییرات داخلی و خارجی سازمان پاسخگو باشد، می‌تواند موجبات رشد و ترقی سازمان را به همراه داشته باشد (قربانی قهفرخی و همکاران، ۱۳۹۷). مدیریت مشارکتی از جمله سبک‌های مدیریتی است که در مجموعه گردش کار و عملیات و تصمیم‌گیری‌های آن همه کارکنان سازمان دخالت داشته و شریک می‌باشند. اساس این مدیریت تقسیم اختیارات بین مدیریت و کارکنان است. به عبارتی دیگر مدیریت مشارکتی عبارت است از نگرش جامعه برای جلب مشارکت فردی و گروهی کارکنان و تقویت روحیه مشارکت در آنها برای دفع مشکلات و بهبود مستمر در تمام امور سازمان و محیط کارکنان (مالمیر و همکاران، ۱۴۰۱). مدیریت مشارکتی سیستمی از مدیریت و رهبری است که همه پرسنل را در فرایندهای تصمیم‌گیری توانمند می‌کند. مدیریت مشارکتی از نظر نظری و عملی موفق بوده و در بسیاری از کشورهای پیشرفته در حال اجرا می‌باشد. طبق تحقیقات انجام شده، افراد در یک سازمان فقط از ۲۰ تا ۳۰ درصد توانایی خود استفاده می‌کنند در صورتی که با مدیریت مشارکتی این میزان به ۸۰ تا ۹۰ درصد افزایش خواهد یافت (سلطانی نژاد و الحانی، ۱۴۰۰). مدیریت مشارکتی و سهم کردن کارکنان در برنامه ریزی‌های سازمانی و تصمیم‌گیری‌ها عاملی است که رضایت شغلی را به دنبال دارد. مشارکت و همکاری از عوامل اساسی در دستیابی به اهداف سازمانی است. تفویض اختیار و مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، همواره بر رضایت شغلی آنها اثر گذار است. در اصل مشارکت، یک نظام فکری است که از آموزش می‌تواند در جامعه نهادینه شود. در سبک مدیریت مشارکتی، نظارت و بازرسی کارکنان توسط مدیران کم‌رنگ می‌باشد و کارکنان خود به صورت دلسوزانه در جهت افزایش کارایی و اثر بخشی سازمان فعالیت می‌کنند و به یکدیگر به منظور رسیدن به سازمانی اثر بخش یاری می‌رسانند. مدیریت مشارکتی بر گسترده کردن دامنه‌ی فکری و درگیری ذهنی کارکنان در ارتباط با اموری که به سرنوشت آنان مربوط است تأکید دارد و از توانمندی‌های ذهنی و فکری آنها جهت بهبود امور بهره می‌گیرد (زوار و همکاران، ۱۴۰۰).

پیشینه تحقیق

اسمعیلی آهندانی و همکاران (۱۴۰۲). در تحقیقی با عنوان "طراحی و تبیین مدل توانمندسازی ساختاری منابع انسانی با رویکرد نظریه داده بنیاد" نشان دادند که مدل توانمندسازی ساختاری منابع انسانی شامل ۶ بعد اصلی، ۷۴ بعد فرعی و ۲۰۱ شاخص منجر گردید. توانمندسازی ساختاری منابع انسانی، مقوله محوری بوده که موجبات توسعه شغلی و بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان را فراهم می‌کند و در این راستا راهبردهایی برای این منظور تدوین شده است. خوشحال و همکاران (۱۴۰۲)، در تحقیقی با عنوان "طراحی و تبیین مدل توانمندسازی منابع انسانی مبتنی بر قابلیت‌های هوش سازمانی و روابط میان فردی سازمانی با رویکرد آمیخته" نشان دادند که هوشمندی سازمانی و روابط میان فردی سازمانی بر توانمندسازی منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. هرچه قابلیت‌های هوش سازمانی و روابط میان فردی سازمانی در کارکنان تقویت شود، توانمندسازی آنها نیز افزایش می‌یابد. محمدی (۱۴۰۲) در تحقیقی با عنوان "بررسی رابطه سبک مدیریت مشارکتی با توانمندسازی و افزایش عملکرد کارکنان آموزش و پرورش دهدشت" نشان داد که سبک مدیریت مشارکتی موثرترین عامل برای افزایش عملکرد کارکنان می‌باشد و این نتیجه با دخالت دادن نمره ارزشیابی عملکرد کارکنان محاسبه شده است. مالمیر و همکاران (۱۴۰۱) در تحقیقی با عنوان "بررسی رابطه مدیریت مشارکتی و عملکرد سازمانی با میانجی‌گری اخلاق حرفه‌ای کارکنان" نشان دادند که مدیریت مشارکتی بر عملکرد سازمانی با میانجی‌گری اخلاق حرفه‌ای کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. خیاطی و عطایی (۱۴۰۰)، در تحقیقی با عنوان "

طراحی مدل توانمندسازی در سازمان های دولتی ایران" نشان دادند که نیروی انسانی توانمند، سازمان توانمند را به وجود می آورد. در مدل به دست آمده عوامل دانش و مهارت، صداقت و راستگویی، ارتباطات، اخلاق گرایی و انعطاف پذیری از معیارهای اصلی توانمندسازی کارکنان در سازمان های دولتی است که اخلاق گرایی کمتر در پژوهش های پیشین مورد توجه قرار گرفته بود. حاجی پور (۱۴۰۰)، در تحقیقی با عنوان " بررسی رابطه مدیریت مشارکتی و فرهنگ سازمانی در دانشگاه فرهنگیان پردیس فاطمه الزهرا (س) ساری" نشان دادند که رابطه معنی داری بین درگیر شدن در کار، یکپارچگی، سازگاری و ماموریت با مدیریت مشارکتی از دیدگاه دبیران وجود دارد. سعیدی پور و محمدی پور (۱۳۹۹)، در تحقیقی با عنوان " بررسی مدل ها و الگوهای توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان ها" نشان دادند که توانمندسازی به عنوان یکی از ابزارهای سودمند ارتقا کیفی کارکنان و افزایش اثربخشی سازمانی تلقی می گردد. همچنین، توانمندسازی جهت حفظ امید و وابستگی کارکنان باقیمانده در طی زمان های کوچک سازی سازمان حایز اهمیت می باشد. توانمندسازی، کارکنان را قادر می سازد تا در مواجهه با مشکلات و تهدیدها، از مقاومت و انعطاف پذیری بیشتری برخوردار باشند. لذا می تواند به عنوان منبعی که از آسیب پذیری کارکنان جلوگیری نماید و بذر امید را در شرایط بحرانی از جمله انهدام سرمایه های مالی و از بین رفتن زندگی انسانی، در دل آنان بکارد، مفید واقع گردد. سواری و اسکندری (۱۳۹۸)، در مقاله " مدیریت مشارکتی در توانمندسازی جوامع محلی در مقابله با خشکسالی در جنوب استان کرمان" نشان دادند که میزان توانمندی آنان در بعد اجتماعی- فرهنگی از اولویت بالاتری در مقایسه با سایر ابعاد توانمندسازی برخوردار است و بعد اقتصادی اولویت پایین تری در مقایسه با سایر ابعاد توانمندسازی دارد. دلیل پایین بودن توانمندسازی اقتصادی، علاوه بر اجرا نشدن پروژه های اقتصادی و در اولویت بودن طرح های مهار بیابان، این بود که در توانمندسازی، اولویت با تلفیق دانش بومی با دانش نوین است. بین شاخص های مدیریت مشارکتی (مشارکت در هدف گذاری، مشارکت در تصمیم گیری، مشارکت در کاهش اثرات، مشارکت در تغییر و تحول) با توانمندسازی جوامع محلی رابطه مثبت و معناداری وجود داشت. کرمی و کریمی (۱۳۹۸)، در تحقیقی با عنوان " الگوی ارزشیابی توانمندسازی در مدیریت مشارکتی منابع طبیعی" نشان دادند در این مدل مدیران و ارزشیابان برنامه ها، نه در نقش تصمیم گیر، بلکه در نقش تسهیلگر و توانمندساز عمل می کنند. بنابراین اجرای مدل ارزشیابی توانمندسازی در برنامه های مدیریت منابع طبیعی به کاهش تضاد منافع، همگرایی منابع انسانی و افزایش انگیزه و علاقه کنشگران به راهبردهای پایداری منابع کمک می-کند. دودیناواتی و همکاران^۱، (۲۰۲۵) در تحقیقی با عنوان " تأثیر رفاه، توانمندسازی رهبری و توسعه شغلی بر مشارکت کاری در نسل Z در اندونزی" نشان دادند که بین رفاه و تعهد کاری رابطه معناداری وجود دارد و نقشی را که برنامه های ارتقای سلامت جسمی و روانی در افزایش مشارکت کارکنان دارند، برجسته می کند. دوم، این مطالعه تأکید می کند که فرصت های توسعه شغلی چقدر در تعیین میزان مشارکت کارکنان در کار مهم هستند. این نشان می دهد که گزینه هایی برای توسعه و پیشرفت حرفه ای عوامل مهمی در تعیین مشارکت کارکنان در این گروه هستند. کریستنسن و همکاران^۲، (۲۰۲۴) در مقاله ای با عنوان " استفاده از مدیریت مشارکتی برای توانمندسازی پرستاران برای شناسایی و اولویت بندی عوامل فرسودگی شغلی" دوازده عامل فرسودگی شغلی را نشان دادند، که به سه بخش دسته بندی شدند: (۱) کمبود نیروی انسانی. (۲) محیط زیست و فرهنگ (۳) جبران خسارت. علاوه بر این، بیش از ۱۳۰۰ پرستار درآمد، آسیب حجم کاری/استرس، و برنامه کاری را به عنوان بالاترین اولویت برای رسیدگی

1 Dwidienawati, D., Ratnasari, E. D., Nugraha, I. O., Maharani, A., & Arsan, M. F.

2 Christensen, S. S., Nixon, T. L., Aguilar, R. L., Muhamedagic, Z., & Mahoney, K.

به فرسودگی شغلی خود انتخاب کردند. ژن و دینگ^۱ (۲۰۲۴) در مقاله‌ای با عنوان "توانمندسازی کارکنان برای تحول دیجیتال در شرکت‌های تولیدی" نشان دادند که در مرحله کاربرد فناوری اطلاعات (IT)، وظیفه اصلی توانمندسازی کارکنان، تقویت توانایی‌ها و انگیزه کارکنان از طریق آموزش دانش و مهارت‌های فناوری اطلاعات است. برنامه IT، به آنها اجازه می‌دهد کارایی را تجربه کنند. شرکت‌ها می‌توانند مهارت‌های تولید هوشمند کارکنان را تقویت کنند، ارزیابی عملکرد مبتنی بر داده‌ها و مدیریت حقوق و دستمزد را تمرین کنند و به کارکنان اجازه دهند در تولید هوشمند شرکت کنند. شرکت‌ها می‌توانند قابلیت‌های همکاری کارکنان را بهبود بخشند، مکانیسم‌های رشد ایجاد کنند و هر کارمند را در نوآوری مشارکت دهند. ناواز و همکاران^۲ (۲۰۲۴) در مقاله‌ای با عنوان "رابطه بین رهبری تحول آفرین و کار مشارکتی: توانمندسازی کارکنان به عنوان یک میانجی و تجربه کاری و جنسیت به عنوان تعدیلگر" نشان دادند که رهبران تحول آفرین و رهبری مشارکتی نقش مهمی در تشویق توانمندسازی کارکنان ایفا می‌کند که رابطه معنادار است و تجربه کاری و جنسیت این رابطه را تعدیل می‌کند. آل زر و همکاران^۳ (۲۰۲۳) در مقاله‌ای با عنوان "مدل مفهومی پیش‌بینی عملکرد کارکنان از طریق نقش میانجی مشارکت و توانمندسازی کارکنان" نقش حیاتی مشارکت کارکنان و توانمندسازی را در بهبود عملکرد کارکنان تایید می‌کنند. به طور غیرمنتظره، این مطالعه همچنین هیچ شواهد حمایتی از رابطه بین محیط کار و عملکرد کارکنان پیدا نکرده است. علاوه بر این، مدل پیشنهادی ۵۱.۶ درصد از واریانس بهره‌وری کارکنان را توضیح می‌دهد. پنگ و همکاران^۴ (۲۰۲۲)، در تحقیقی با عنوان "اثرات توانمندسازی رهبری بر سازگاری کارکنان در خدمات هتل‌های لوکس: شواهدی از یک تحقیق با روش‌های ترکیبی" نشان دادند که رفتارهای رهبری توانمند بر رفتار تطبیقی کارکنان از طریق ادراک بهبود یافته از استقلال، شایستگی و ارتباط در رابطه با نقش‌های شغلی آنها تأثیر می‌گذارد. در میان این ادراکات، استقلال و شایستگی هویت نقش، خلاقیت کارکنان را تحریک می‌کند و بر رفتار تطبیقی تأثیر مثبت می‌گذارد، در حالی که فشار خطا تأثیرات مثبت نیازهای روان‌شناختی اساسی و خلاقیت کارکنان را بر رفتار تطبیقی تضعیف می‌کند. آلکاhtانی و همکاران^۵ (۲۰۲۱)، در مقاله‌ای با عنوان "تأثیر توانمندسازی کارکنان بر تعهد سازمانی از طریق رضایت شغلی در صنعت هتل چهار و پنج ستاره" نشان دادند که توانمندسازی کارکنان تأثیر قابل توجه و مثبتی بر تعهد سازمانی دارد. همچنین، رضایت شغلی به عنوان یک واسطه بالقوه بین توانمندسازی کارکنان و تعهد سازمانی در نظر گرفته می‌شود. برخی از مشارکتهای نظری و عملی در توانمندسازی کارمندان و ادبیات تعهد سازمانی و محدودیت‌های تحقیق و جهت‌گیری‌های آینده ارائه شده است. کوارتولین و همکاران^۶ (۲۰۲۰)، در مقاله "بررسی نقش توانمندسازی منابع انسانی در مشتری‌مداری سازمانی و رفتارهای نوآورانه" نشان دادند که مشتری‌مداری سازمانی درک شده بر توانمندی آنها تأثیر مثبت دارد و به طور غیرمستقیم بر رفتارهای نوآورانه تأثیر می‌گذارد، و این اثر در شرایط نظارت سازمانی قوی‌تر است. همچنین یافته‌ها نشان می‌دهد مشتری‌مداری سازمانی ادراک شده با توانمندسازی ادراک شده کارکنان رابطه مثبت داشته و توانمندسازی با رفتارهای ابتکاری گزارش شده توسط سرپرست نیز ارتباط مثبت داشته است. تأثیر غیرمستقیم مشتری‌مداری سازمانی از طریق توانمندسازی کارکنان بر رفتارهای ابتکاری گزارش شده توسط سرپرست نیز تأیید شد. نظارت

1 Zhen, M., & Ding, W.

2 Nawaz, N., Gajenderan, V., Manoharan, M., & Parayitam, S.

3 Al Zeer, I., Ajouz, M., & Salahat, M.

4 Peng & et.al

5 AlKahtani & et.al

6 Quratulain & et.al

سازمانی به طور قابل توجهی مشتری مداری سازمانی و رابطه توانمندسازی کارکنان را تعدیل می‌کند. هایو^۱ (۲۰۱۹)، در مقاله " اثربخشی ارتباطات مدیریتی و مدیریت مشارکتی بر انگیزش در میان معلمان دبیرستان‌های متوسطه در ایالت کانو" نشان دادند که انگیزه تفاوت معناداری بین معلمان در معرض ارتباطات مدیریتی و افراد در معرض مدیریت مشارکتی وجود ندارد. تراگر و همکاران^۲ (۲۰۱۹)، در مقاله " نقش توانمندسازی منابع انسانی و مشارکت داوطلبانه در بالا بردن عملکردهای منابع انسانی در بهره‌وری سازمانی" نشان دادند که مشارکت داوطلبان بر ویژگی‌های کارکنان و انگیزه‌های آنها برای برجسته کردن آنچه آنها را وادار می‌کند اوقات فراغت خود را به اهداف خوب اختصاص دهند، متمرکز شده است. توانمندسازی منابع انسانی با عملکرد بالا به طور مثبت به تعامل داوطلبانه مرتبط است و شناسایی نیازهای سازمانی و توانمندسازی روانشناختی داوطلبان می‌تواند قسمت قابل توجهی از واریانس در این رابطه را به خود اختصاص دهد.

روش شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر در دو بخش کیفی و کمی (آمیخته) صورت گرفته است. روش تحقیق در بخش کیفی، بنیادی از نوع اکتشافی و در بخش کمی، روش کاربردی می‌باشد. در روش کیفی با استفاده از مصاحبه و کدگذاری آنها و در بخش کمی با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری به شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل و اعتبار سنجی مدل پرداخته شد. روش به کار گرفته شده در بخش کمی توصیفی پیمایشی به روش تحلیل عاملی تأییدی و تحلیل مسیر در مدل‌سازی معادلات ساختاری می‌باشد. جامعه مورد مطالعه در بخش کیفی شامل خبرگان و اساتید حوزه منابع انسانی و صنعت بانکداری و در بخش کمی شامل کارکنان شعب بانک ملی می‌باشد. حجم نمونه در بخش کیفی ۱۰ خبره در این حوزه که به روش گلوله برفی و اشباع نظری انتخاب شدند و در بخش کمی از جامعه آماری، ۳۸۴ نفر به روش غیر احتمالی در دسترس از طریق فرمول کوکران تعیین گردید. جهت جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش، از مصاحبه نیمه ساختاریافته در بخش کیفی و از پرسشنامه در بخش کمی استفاده شده است که روایی آن به صورت روایی محتوا توسط خبرگان با کمک تکنیک دلفی و روایی همگرا، روایی فورنل و لارکر و روایی سازه و ساختار توسط تحلیل عاملی تأییدی در نرم‌افزار smart pls و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی و در نرم‌افزار spss تأیید شده است. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از کدگذاری و در بخش کمی از آزمون‌های کلموگروف-اسمیرنوف، جهت تست نرمال و از آزمون مدل‌یابی معادلات ساختاری جهت تأیید مؤلفه‌ها و اعتبار سنجی مدل استفاده شده است. در تحقیق حاضر، گردآوری اطلاعات به سه روش ۱- مصاحبه، ۲- کتابخانه‌ای و ۳- میدانی انجام شده است. در پژوهش حاضر، در گام نخست با استفاده از روش کتابخانه‌ای و مصاحبه با خبرگان و انجام کدگذاری باز و محوری، شاخص‌ها و مؤلفه‌ها شناسایی و تلخیص شدند و سپس با استفاده از روش دلفی، شاخص‌ها و مؤلفه‌ها به تأیید نهایی خبرگان رسید و در مرحله‌ی بعد با استفاده از کدگذاری گزینشی، چارچوب نهایی مدل نهایی شکل گرفت.

7 Hayyo

2 Traeger & et.al

تجزیه و تحلیل داده ها

بخش اول: تجزیه و تحلیل داده های کیفی

1-مرحله اول: کدگذاری باز (اولیه): در نظریه‌پردازی داده‌محور کدگذاری باز فرآیندی تحلیلی بوده که در طی آن، مفاهیم شناسایی و بر اساس خصائص و ابعادشان بسط داده می‌شوند. مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان به‌طور کامل به‌صورت مکتوب در آمده، چندین بار مورد مطالعه و بررسی و بازخوانی قرار گرفت تا شناخت کاملی از آن‌ها به‌دست آید و سپس مضمون و مفهوم اصلی از تک تک عبارات مصاحبه و متون مقالات مرتبط، استخراج و مفهوم‌پردازی شده و توسط کدها نام‌گذاری شدند در کدگذاری باز منظور تولیدکننده‌ی مصاحبه، از تک تک عبارات و جملات و بخش‌های مختلف مصاحبه، استخراج می‌گردد و استخراج مفاهیم از اسناد صورت می‌پذیرد. در این مرحله، پس از آشنایی کافی با اطلاعات به‌دست آمده، کدهای اولیه از داده‌ها استخراج می‌شود. پس از مرحله‌ی کدگذاری باز، شاخص‌های اولیه استخراج شدند.

مرحله دوم: کدگذاری محوری: در این مرحله، وجه اشتراک مفاهیم و شاخص‌ها مشخص شده و دسته‌بندی صورت پذیرفته و در نتیجه مقوله و مؤلفه ایجاد می‌شوند. این مرحله زمانی آغاز می‌گردد که تمام داده‌ها، کدگذاری و جمع‌آوری شده باشند و سپس فهرستی از کدهای مختلف ایجاد می‌شود. در این مرحله شاخص‌های اولیه استخراج و مؤلفه‌ها طبقه‌بندی می‌شوند. در جدول زیر جمع‌بندی نهایی شاخص‌های استخراج شده به منظور مدل توانمندسازی منابع انسانی با رویکرد مدیریت مشارکتی در بانک‌های دولتی آورده شده است:

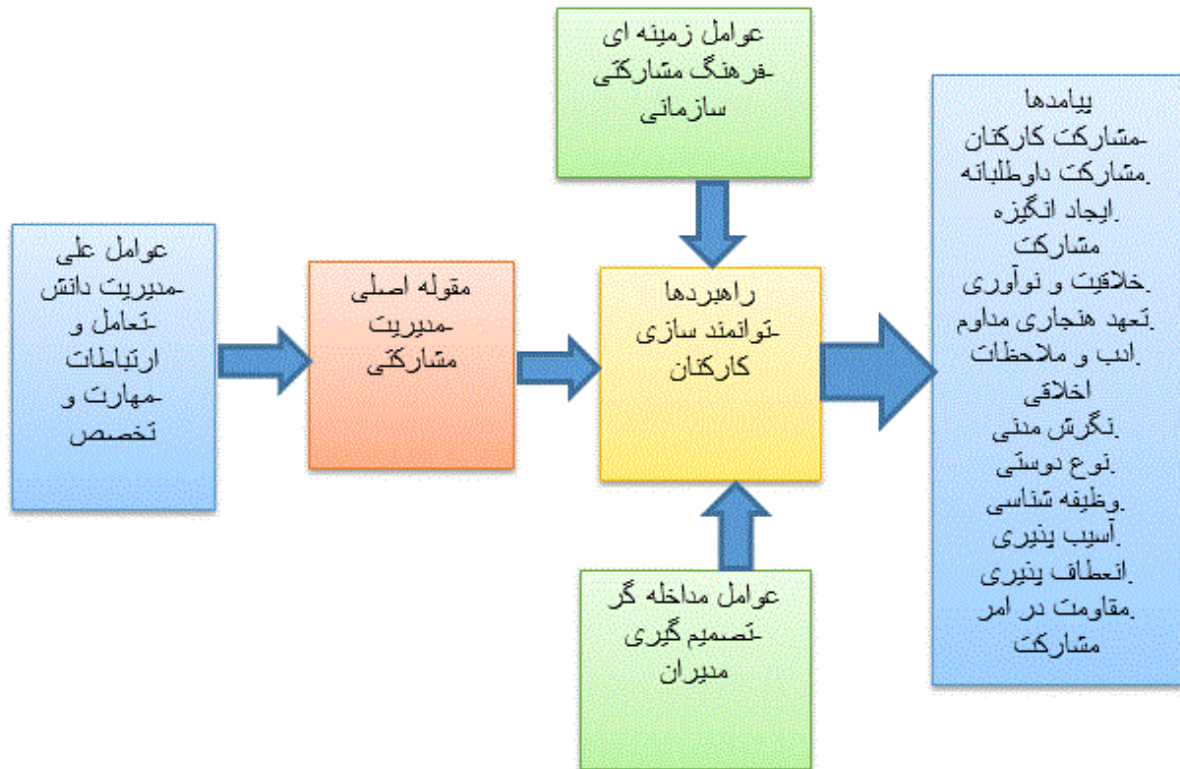
جدول ۱- شاخص‌ها و مؤلفه‌ها

مفاهیم	کدهای اولیه (شاخص‌ها)
مدیریت دانش	۱-کسب دانش و فناوری روز دنیا ۲-به کارگیری و کاربردی کردن دانش ۳-تسهیم و انتشار دانش ۴-مستند سازی دانش جهت استفاده همگان
تعامل و ارتباطات	۵-تعاملات اجتماعی داوطلبانه ۶-انجام کارها به صورت تیمی ۷-مشارکت اجتماعی ۸-استفاده از فناوری های ارتباطی
مهارت و تخصص	۹-آموزش مهارت به کارکنان ۱۰-سازگاری و همسویی با فناوری روز دنیا ۱۱-جذب و بکارگیری نیروی های متخصص ۱۲-مهارت شغلی کارکنان
فرهنگ مشارکتی سازمانی	۱۳-اخلاق مشارکتی ۱۴-یکپارچگی در مشارکت ۱۵-سازگاری در امر مشارکت ۱۶-تمایل به تغییرات سازمانی ۱۷-ایجاد فضای همکاری و صمیمیت
مدیریت مشارکتی	۱۸-اختیار مدیران در تصمیم گیری ۱۹-مشارکت در هدف گذاری

۲۰- مشارکت در تصمیم گیری ۲۱- مشارکت در تغییر و تحول سازمانی	
۲۲- شیوه های تصمیم گیری مشارکتی ۲۳- کیفیت تصمیمات اخذ شده ۲۴- نظارت بر تصمیم گیری مدیران ۲۵- تصمیمات نوآورانه مدیران	تصمیم گیری مدیران
۲۶- شایستگی مدیران و کارکنان در امر مشارکت ۲۷- خودمختاری کارکنان و مدیران ۲۸- اعتماد به کارکنان در امر مشارکت ۲۹- متعهد بودن مدیران و کارکنان ۳۰- تاثیر گذار بودن کارکنان در امر مشارکت	توانمند سازی کارکنان
۳۱- مقاومت در امر مشارکت ۳۲- انعطاف پذیری در امر مشارکت ۳۳- آسیب پذیری در امر مشارکت ۳۴- وظیفه شناسی در مشارکت ۳۵- نوع دوستی ۳۶- نگرش مدنی ۳۷- ادب و ملاحظات اخلاقی ۳۸- تعهد هنجاری و مداوم ۳۹- خلاقیت و نوآوری ۴۰- ایجاد انگیزه مشارکتی ۴۱- مشارکت داوطلبانه	مشارکت کارکنان

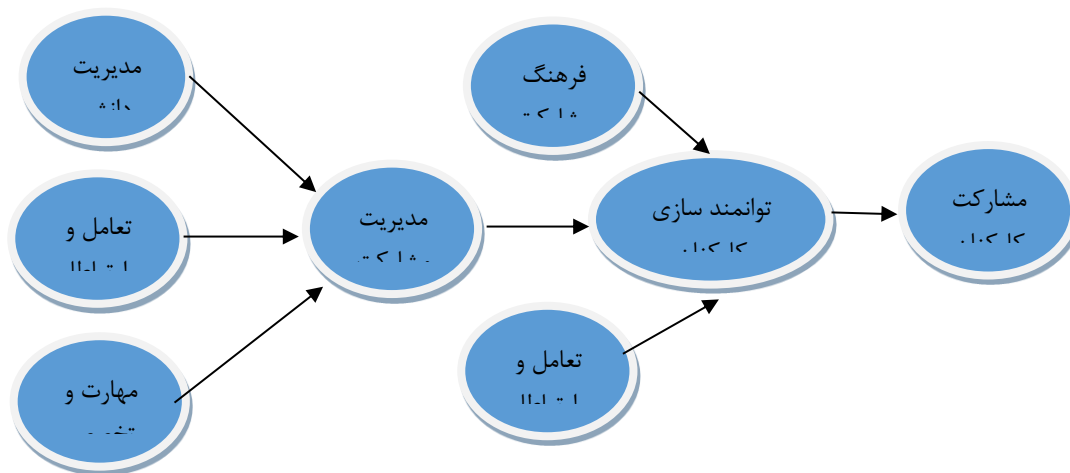
مرحله دوم کدگذاری گزینشی (انتخابی)

در پایان جهت نشان دادن روابط میان مفاهیم و مؤلفه‌های به دست آمده، کدگذاری گزینشی انجام گرفت که در شکل ۱- مدل مفهومی پیشنهادی مورد نظر نشان داده شده است. با توجه به مفاهیم، مدل مفهومی پیشنهادی، به شرح شکل زیر می‌باشد:



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

مدل کمی بر اساس نظریه داده بنیاد به شرح شکل ذیل می باشد:



شکل ۲- مدل کمی بر اساس نظریه داده بنیاد.

بخش دوم: تجزیه و تحلیل داده های کمی

در این بخش پس از جمع آوری داده ها از طریق پرسشنامه، ابتدا تست پایایی را با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ محاسبه شده است. در جدول ۲ پایایی عوامل پرسشنامه مورد آزمون قرار گرفتند. همان گونه که ملاحظه می شود همه مولفه ها بالای ۰.۷ بوده و پایا می باشند که حاکی از همگونی مولفه های پرسشنامه است:

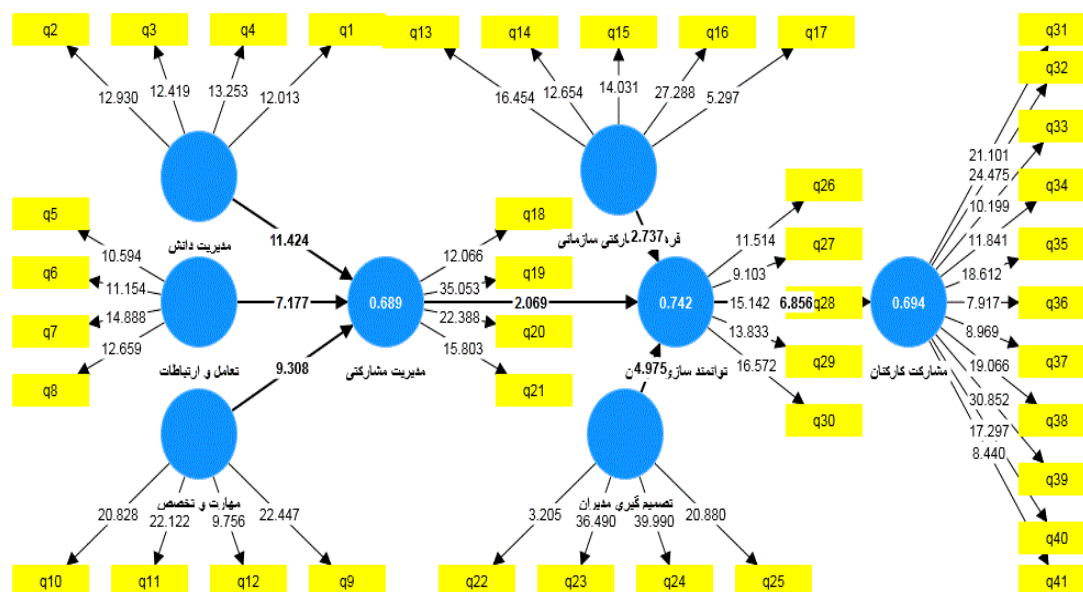
جدول ۲- پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ

متغیرهای تحقیق	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
مدیریت دانش	۰,۷۶۲	۰,۷۵۹
تعامل و ارتباطات	۰,۷۵۶	۰,۷۵۰
مهارت و تخصص	۰,۷۹۰	۰,۷۸۷
فرهنگ مشارکتی سازمانی	۰,۸۴۳	۰,۸۱۸
مدیریت مشارکتی	۰,۸۶۳	۰,۸۵۶
تصمیم گیری مدیران	۰,۸۷۰	۰,۷۸۲
توانمند سازی کارکنان	۰,۷۹۰	۰,۷۸۷
مشارکت کارکنان	۰,۹۳۱	۰,۹۱۸

جهت اعتبار سنجی مدل در گام نخست به بررسی نرمال بودن متغیرها پرداخته می شود. لذا در ابتدا این شرط برای متغیرهای تحقیق مورد بررسی قرار می گیرد که خلاصه نتایج آن در جدول ۳ مشاهده می گردد:

جدول ۳- خلاصه نتایج حاصل از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف

متغیر	Zآماره	سطح معناداری	نتیجه آزمون
مدیریت دانش	۰/۱۴۰	۰/۰۰۰	داده ها نرمال نیست
تعامل و ارتباطات	۰/۱۴۴	۰/۰۰۰	داده ها نرمال نیست
مهارت و تخصص	۰/۰۹۶	۰/۰۰۰	داده ها نرمال نیست
فرهنگ مشارکتی سازمانی	۰/۱۶۶	۰/۰۰۰	داده ها نرمال نیست
مدیریت مشارکتی	۰/۱۳۷	۰/۰۰۰	داده ها نرمال نیست
تصمیم گیری مدیران	۰/۱۳۴	۰/۰۰۰	داده ها نرمال نیست



شکل ۴- مدل کمی پژوهش بر اساس ضرایب معناداری

همانطور که در نمودار ملاحظه می شود ضرایب از سطح معناداری خوبی برخوردار هستند. در این حالت معناداری ضرایب تأیید می گردد.

جدول ۴- ارتباط بین مؤلفه ها

ردیف	مسیر	ضریب	معناداری	نتیجه
۱	مدیریت دانش بر مدیریت مشارکتی	۰.۸۴۱	۱۱.۴۲۴	تایید
۲	تعامل و ارتباطات بر مدیریت مشارکتی	۰.۶۹۹	۷.۱۷۷	تایید
۳	مهارت و تخصص بر مدیریت مشارکتی	۰.۷۱۵	۹.۳۰۸	تایید
۴	مدیریت مشارکتی بر توانمند سازی	۰.۳۰۸	۲.۰۶۹	تایید
۵	فرهنگ مشارکتی سازمانی بر توانمند سازی کارکنان	۰.۲۸۷	۲.۷۳۷	تایید
۶	تصمیم گیری مدیران بر توانمند سازی کارکنان	۰.۶۱۹	۴.۹۷۵	تایید
۷	توانمند سازی کارکنان بر مشارکت کارکنان	۰.۷۷۶	۶.۸۵۶	تایید

یافته های تحقیق

در مدل توانمندسازی منابع انسانی با رویکرد مدیریت مشارکتی در بانک های دولتی به نظر می رسد مدیریت دانش، تعامل و ارتباطات و مهارت و تخصص بر مدیریت مشارکتی تاثیر داشته و از این طریق سبب ارتقا سطح توانمند سازی کارکنان می گردد. رابطه بین مؤلفه ها همچنین نشان داد فرهنگ مشارکتی سازمانی و تصمیم گیری مدیران به صورت مستقیم بر توانمند سازی تاثیر گذار بوده و به این واسطه سبب ارتقا سطح مشارکت کارکنان می گردد. نتایج اعتبار سنجی مدل ساختاری (مدل درونی) نشان داد شاخص نیکویی

برازش برابر با ۰.۶۴۸ است که برازش کلی مدل را مطلوب نشان می‌دهد، زیرا این مقدار بالاتر از ۰.۳۵ است، لذا برازش کلی مدل تأیید می‌گردد. همچنین نتایج اعتبار سنجی مدل اندازه‌گیری (مدل بیرونی) نشان داد مقادیر به دست آمده برای ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی مرکب بیشتر از ۰/۷۰ است که نشان‌دهنده پایایی مطلوب متغیرهای تحقیق است. لذا مدل‌های اندازه‌گیری از پایایی مطلوبی برخوردارند. همچنین مقدار روایی همگرا برای تمام متغیرهای تحقیق بالاتر از ۰.۵ است. لذا روایی همگرای مدل‌های اندازه‌گیری نیز مطلوب ارزیابی شده است. در خصوص بارهای عاملی نتایج نشان داد که تمام نشانگرهای سازه‌های مورد مطالعه به دلیل بیشتر بودن مقدار آماره t از ۱/۹۶ و نیز بیشتر بودن مقادیر بارهای عاملی از ۰/۴، از اهمیت لازم برای اندازه‌گیری سازه‌های خود برخوردار هستند. لذا روایی سازه نشان می‌دهد که نشانگرها، ساختارهای عاملی مناسبی را جهت اندازه‌گیری ابعاد مورد مطالعه در مدل تحقیق فراهم می‌آورند.

بحث و نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر نتایج نشان داد ۸ مولفه و ۴۱ شاخص در مدل توانمندسازی منابع انسانی با رویکرد مدیریت مشارکتی در بانک‌های دولتی قرار دارند. مؤلفه‌های مدل شامل: فرهنگ مشارکتی سازمانی؛ مدیریت مشارکتی؛ مهارت و تخصص؛ مدیریت دانش؛ تعامل و ارتباطات؛ تصمیم‌گیری مدیران؛ مشارکت کارکنان؛ توانمندسازی کارکنان، می‌باشد. نتایج همچنان نشان داد که مدیریت دانش، تعامل و ارتباطات و مهارت و تخصص بر مدیریت مشارکتی تأثیر داشته و از این طریق سبب ارتقا سطح توانمندسازی کارکنان می‌گردد. رابطه بین مولفه‌ها همچنین نشان داد فرهنگ مشارکتی سازمانی و تصمیم‌گیری مدیران به صورت مستقیم بر توانمندسازی تأثیر گذار بوده و به این واسطه سبب ارتقا سطح مشارکت کارکنان می‌گردد.

در تایید و تصدیق وجود مولفه‌های مذکور در مدل و روابط بین آنها می‌توان به مبانی نظری و پیشینه‌های تحقیق مراجعه کرد. بر اساس پیشینه‌های داخلی و خارج در این حوزه می‌توان گفت اسمعیلی آهندانی و همکاران (۱۴۰۲) در تحقیقی نشان دادند که مدل توانمندسازی ساختاری منابع انسانی شامل ۶ بعد اصلی، ۷۴ بعد فرعی و ۲۰۱ شاخص می‌باشد. توانمندسازی ساختاری منابع انسانی، مقوله محوری بوده که موجبات توسعه شغلی و بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان را فراهم می‌کند و در این راستا راهبردهایی برای این منظور تدوین شده است. خوشحال و همکاران (۱۴۰۲)، در تحقیقی نشان دادند که هوشمندی سازمانی و روابط میان فردی سازمانی بر توانمندسازی منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. هرچه قابلیت‌های هوش سازمانی و روابط میان فردی سازمانی در کارکنان تقویت شود، توانمندسازی آنها نیز افزایش می‌یابد. محمدی (۱۴۰۲) در تحقیقی نشان داد که سبک مدیریت مشارکتی موثرترین عامل برای افزایش عملکرد کارکنان می‌باشد و این نتیجه با دخالت دادن نمره ارزشیابی عملکرد کارکنان محاسبه شده است. المیر و همکاران (۱۴۰۱) در تحقیقی نشان دادند که مدیریت مشارکتی بر عملکرد سازمانی با میانجی‌گری اخلاق حرفه‌ای کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. خیاطی و عطایی (۱۴۰۰)، در تحقیقی نشان دادند نیروی انسانی توانمند، سازمان توانمند را به وجود می‌آورد. در مدل به دست آمده عوامل دانش و مهارت، صداقت و راستگویی، ارتباطات، اخلاق‌گرایی و انعطاف‌پذیری از معیارهای اصلی توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های دولتی است. حاجی پور (۱۴۰۰)، در تحقیقی نشان دادند رابطه معنی‌داری بین درگیر شدن در کار، یکپارچگی، سازگاری و ماموریت با مدیریت مشارکتی از دیدگاه دبیران وجود دارد. سواری و اسکندری (۱۳۹۸)، نشان دادند بین شاخص‌های مدیریت مشارکتی (مشارکت در هدف‌گذاری، مشارکت

در تصمیم گیری، مشارکت در کاهش اثرات، مشارکت در تغییر و تحول) با توانمندسازی جوامع محلی رابطه مثبت و معناداری در سطح یک درصد وجود داشت.

دویدیناواتی و همکاران^۱ (۲۰۲۵) در تحقیقی نشان دادند که بین رفاه و تعهد کاری رابطه معناداری وجود دارد و نقشی را که برنامه‌های ارتقای سلامت جسمی و روانی در افزایش مشارکت کارکنان دارند، برجسته می‌کند. دوم، این مطالعه تأکید می‌کند که فرصت‌های توسعه شغلی چقدر در تعیین میزان مشارکت کارکنان در کار مهم هستند. کریستنسن و همکاران^۲ (۲۰۲۴) در مقاله‌ای دوازده عامل فرسودگی شغلی را نشان دادند، که به سه بخش دسته بندی شدند: (۱) کمبود نیروی انسانی. (۲) محیط زیست و فرهنگ (۳) جبران خسارت. ژن و دینگ^۳ (۲۰۲۴) در مقاله‌ای نشان دادند که در مرحله کاربرد فناوری اطلاعات (IT)، وظیفه اصلی توانمندسازی کارکنان، تقویت توانایی‌ها و انگیزه کارکنان از طریق آموزش دانش و مهارت‌های فناوری اطلاعات است. برنامه IT، به آنها اجازه می‌دهد کارایی را تجربه کنند. شرکت‌ها می‌توانند مهارت‌های تولید هوشمند کارکنان را تقویت کنند، ارزیابی عملکرد مبتنی بر داده‌ها و مدیریت حقوق و دستمزد را تمرین کنند و به کارکنان اجازه دهند در تولید هوشمند شرکت کنند. ناواز و همکاران^۴ (۲۰۲۴) در مقاله‌ای نشان دادند که رهبران تحول آفرین و رهبری مشارکتی نقش مهمی در تشویق توانمندسازی کارکنان ایفا می‌کند که رابطه معنادار است و تجربه کاری و جنسیت این رابطه را تعدیل می‌کند. آل زر و همکاران^۵ (۲۰۲۳) در مقاله‌ای نقش حیاتی مشارکت کارکنان و توانمندسازی را در بهبود عملکرد کارکنان تأیید می‌کنند. به طور غیرمنتظره، این مطالعه همچنین هیچ شواهد حمایتی از رابطه بین محیط کار و عملکرد کارکنان پیدا نکرده است. علاوه بر این، مدل پیشنهادی ۵۱.۶ درصد از واریانس بهره‌وری کارکنان را توضیح می‌دهد. پنگ و همکاران^۶ (۲۰۲۲)، در تحقیقی نشان دادند رفتارهای رهبری توانمند بر سازگاری کارکنان از طریق ادراک بهبود یافته از استقلال، شایستگی و ارتباط در رابطه با نقش‌های شغلی آنها تأثیر می‌گذارد. در میان این ادراکات، استقلال و شایستگی هویت نقش، خلاقیت کارکنان را تحریک می‌کند و بر سازگاری تأثیر مثبت می‌گذارد. آلکاهتانی و همکاران^۷ (۲۰۲۱)، در مقاله‌ای نشان دادند که توانمندسازی کارکنان تأثیر قابل توجه و مثبتی بر تعهد سازمانی دارد. همچنین، رضایت شغلی به عنوان یک واسطه بالقوه بین توانمندسازی کارکنان و تعهد سازمانی در نظر گرفته می‌شود. هایو^۸ (۲۰۱۹)، نشان دادند ارتباطات مدیریتی و مدیریت مشارکتی بر انگیزش در میان معلمان دبیرستان‌های متوسطه در ایالت کانو اثر گذار است. تراگر و همکاران^۹ (۲۰۱۹)، نشان دادند مشارکت داوطلبان بر ویژگی‌های کارکنان و انگیزه‌های آنها برای برجسته کردن آنچه آنها را وادار می‌کند اوقات فراغت خود را به اهداف خوب اختصاص دهند، متمرکز شده است. توانمندسازی منابع انسانی با عملکرد بالا به طور مثبت به تعامل داوطلبانه مرتبط است و شناسایی نیازهای سازمانی و توانمندسازی روانشناختی داوطلبان می‌تواند قسمت قابل توجهی از واریانس در این رابطه را به خود اختصاص دهد.

¹ Dwidienawati, D., Ratnasari, E. D., Nugraha, I. O., Maharani, A., & Arsan, M. F.

² Christensen, S. S., Nixon, T. L., Aguilar, R. L., Muhamedagic, Z., & Mahoney, K.

³ Zhen, M., & Ding, W.

⁴ Nawaz, N., Gajenderan, V., Manoharan, M., & Parayitam, S.

⁵ Al Zeer, I., Ajouz, M., & Salahat, M.

⁶ Peng & et.al

⁷ AlKahtani & et.al

⁸ Hayyo

⁹ Traeger & et.al

پیشنهادهای

براساس نتایج بدست آمده از کدگذاری باز و محوری پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

۱- بر اساس مولفه و شاخص های مدیریت دانش پیشنهاد می‌گردد:

به کسب دانش و فناوری روز دنیا پرداخته و در تلاش جهت به کارگیری و کاربردی کردن دانش باشند. در سازمان به تسهیم و انتشار دانش و همچنین به مستند سازی دانش جهت استفاده همگان بپردازند.

۲- بر اساس مولفه و شاخص های تعامل و ارتباطات پیشنهاد می‌گردد:

به تعاملات اجتماعی داوطلبانه و انجام کارها به صورت تیمی و گروهی بپردازند و به سوی مشارکت اجتماعی و استفاده از فناوری های ارتباطی جهت مشارکت کارکنان گام بردارند.

۳- بر اساس مولفه ها و شاخص های مهارت و تخصص پیشنهاد می‌گردد:

به برگزاری جلسات و دوره های آموزش مهارت و تخصص به کارکنان اقدام نمایند. سعی در سازگاری و همسویی با فناوری روز دنیا داشته باشند. همواره به جذب و بکارگیری نیروی های متخصص اهتمام ورزند. مهارت شغلی کارکنان را سرلوحه مشارکت دادن کارکنان در امور سازمان قرار دهند.

۴- بر اساس مولفه و شاخص های فرهنگ مشارکتی سازمانی پیشنهاد می‌گردد:

در صدد ارتقا سطح اخلاق مشارکتی پرداخته و یکپارچگی در مشارکت را سرلوحه اقدامات سازمانی خود قرار دهند. جهت سازگاری در امر مشارکت کوشش نموده و تمایل به پذیرش تغییرات سازمانی را در کارکنان شکوفا نمایند. به ایجاد فضای همکاری و صمیمیت در بین کارکنان بپردازند.

۵- بر اساس مولفه ها و شاخص های مدیریت مشارکتی پیشنهاد می‌گردد:

با دادن اختیار به مدیران و کارکنان در تصمیم گیری، به تقویت امر مشارکت بپردازند. با مشارکت دادن کارکنان در هدف گذاری و در تصمیم گیری، به ارتقا سطح عملکرد کلی سازمان بپردازند. در ایجاد تغییر و تحولات سازمانی، کارکنان را نیز مشارکت داده و از نظرات مفید آنان نیز استفاده نمایند.

۶- بر اساس مولفه ها و شاخص های تصمیم گیری مدیران پیشنهاد می‌گردد:

شیوه های تصمیم گیری مشارکتی به گونه ای باشد که تمام کارکنان در هر تخصص و مهارتی بتوانند در این تصمیمات مشارکت داشته باشند. همواره کیفیت تصمیمات اخذ شده، مورد بررسی و توجه قرار بگیرد و بر تصمیم گیری مدیران نیز نظارت شود. از تصمیمات نوآورانه مدیران، استقبال شود.

۷- بر اساس مولفه ها و شاخص های توانمند سازی کارکنان پیشنهاد می‌گردد:

همواره شایستگی مدیران و کارکنان در امر مشارکت مورد توجه و ملاک قرار گرفته شود. خودمختاری کارکنان و مدیران در امر مشارکت، تعدیل شود. به کارکنان در امر مشارکت اعتماد داشته باشند. متعهد بودن مدیران و کارکنان، یکی از ملاک های مهم در امر مشارکت قرار بگیرد. کارکنان در امر مشارکت تاثیر گذار بوده و سبب ارتقا سطح عملکرد کارکنان شود.

۸- بر اساس مولفه ها و شاخص های مشارکت کارکنان پیشنهاد می‌گردد:

مقاومت و پایداری در امر مشارکت در تمام حوزه های مختلف کاری در سازمان ایجاد گردد. مدیران و کارکنان در امر مشارکت انعطاف پذیری و آسیب پذیری داشته باشند. کارکنان با وظیفه شناسی در مشارکت، نوع دوستی و نگرش مدنی، به انجام امور سازمانی و مشارکت در تصمیم گیری ها بپردازند. کارکنان همواره ادب و ملاحظات اخلاقی را سر لوحه رفتار و کردار خود قرار دهند. کارکنان تعهد هنجاری و مداوم در قبال انجام وظایف خود در امور سازمانی داشته باشند. در مشارکت، خلاقیت و نوآوری را سرلوحه اقدامات خود قرار دهند. با ایجاد انگیزه مشارکتی و مشارکت داوطلبانه در کارکنان، به اتخاذ تصمیمات و اهداف سازمانی بپردازند.

References

- Esmaili Ahendani, Abozar; Shakibae, Zahra; and Ashouri, Haydeh. (2023). Designing and explaining the model of structural empowerment of human resources with the grounded theory approach. *Islamic Lifestyle with a Focus on Health*, 7(3), 121-136. SID. <https://sid.ir/paper/1130527/fa>.
- Akbari, Shadman; E'tebarian Khorasgani, Akbar; and Shahnoushi, Mojtaba. (2019). Designing a model to soften power relations in Iranian governmental organizations. *Quarterly Journal of Leadership and Educational Management*, 13(2), 9-26.
- Hajipour, Maliheh. (2021). Investigating the relationship between participatory management and organizational culture at the Farhangian University of Fatemeh Zahra (S) Campus, Sari. *Management and Entrepreneurship Studies*, No. 35, 300-308.
- Khoshal, Fatemeh; Sargolzaei, Alireza; and Vezifeh, Zahra. (2023). Designing and explaining the model of human resource empowerment based on organizational intelligence and interpersonal organizational relationships with a mixed approach. *Public Management Perspective*,
- Khiati, Mehdi; and Ataei, Mohammad. (2021). Designing an empowerment model for government organizations in Iran. *Quarterly Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 5(83), 1163-1184.
- Zavar, Taghi; Bahari, Parvin; Abdollahi Asl, Seyed; and Delkhosh, Vaqef. (2021). The role of participatory management and social responsibility of managers in the job satisfaction of junior high school teachers: Testing the mediating role of managers' creativity. *Management on Organization Education*, 10(1), 149-172. SID. <https://sid.ir/paper/1037248/fa>
- Soltani Nejad, Azam; and Elhani, Fatemeh. (2021). Participatory management as a superior strategy to improve nurses' job satisfaction. *National Conference on Interdisciplinary Research in Management and Medical Sciences*. SID. <https://sid.ir/paper/901030/fa>
- Suwari, Moslem; and Eskandari Damaneh, Hamed. (2019). The role of participatory management in empowering local communities to cope with drought in the south of Kerman province. *Journal of Spatial Planning (Modarres Humanities)*, 23(2), 123-171.
- Shir-Taheri, Ali; Pirouz, Peyman; and Farashad, Massoumeh. (2020). Empowerment strategies for human resources as a benchmark for effective performance management implementation. *Quarterly Journal of Accounting and Management Perspective*, 3(32), 34-65.
- Fakharyan, Jalaleh; Shahamat, Nader; and Amiranzadeh, Mojgan. (2014). The relationship between participatory management style with organizational commitment and mental health of high school teachers. *A New Approach in Educational Management*, 5(1), 221-
- Fallah, Mohammad Reza. (2018). Identifying and explaining the antecedents of human resource empowerment with a knowledge management approach. *Quarterly Journal of Researches in Human Resource Management*, University of Imam Hossein, No. 1, 133-.
- Ghorbani Ghefrakhi, Leila; Kolani Nasab, Marziyeh; Yarahmadi, Masoumeh; and Fathi, Fariborz. (2018). The role of organizational structure in utilizing participatory management in the General Directorate of Sports and Youth in Hormozgan Province. *Studies in Organizational Behavior Management in Sports*, 5(1), 45-54.

- Karami, Gholamhossein; and Karimi, Hamid. (2019). Enabling evaluation model in participatory management of natural resources. *Promotional Scientific Journal of Science Promotion*, 10(16).
- Mameer, Ameneh; Abbasi, Hamideh; Sarihi, Rasoul; and Mojarad, Mina. (2022). Investigating the relationship between participatory management and organizational performance with the mediating role of professional ethics of employees. *Bioethics*, 12(37), 1-16. SID. <https://sid.ir/paper/1113549/fa>
- Mohammadi, Atlas. (2023). Investigating the relationship between participatory management style and the empowerment and increased performance of employees of the Department of Education in Dehdasht. Eleventh National Conference on Modern Research in Education, Psychology, Jurisprudence, and Social Sciences, Shirvan, <https://civilica.com/doc/1791444>.
- Morshedi, Tonekaboni, Mohammad Hassan. (2018). The role of participatory management in enabling managers' behaviors (Case Study: Staff of Islamic Azad University, Tonekabon Branch), *Modern Management Engineering*, 7(2), 63-73.
- Abuhashesh, M., Al-Dmour, R., & Ed Masa'deh, R. (2019). Factors that affect employees job satisfaction and performance to increase customers' satisfactions. *Journal of Human Resources Management Research*, 4, 2166-2184.
- Al Halbusi, H., Tehseen, S., & Ramayah, T. C. (2017). The impact of organizational justice on the ethical leadership under the moderating influence of perceived support: A conceptual study. *Malaysian Journal of Business and Economics (MJBE)*, 4(1), 46 – 64.
- Al Zeer, I., Ajouz, M., & Salahat, M. (2023). Conceptual model of predicting employee performance through the mediating role of employee engagement and empowerment. *International Journal of Educational Management*, 37(5), 986-1004.
- Andika, R., & Darmanto, S. (2020). The effect of employee empowerment and intrinsic motivation on organizational commitment and employee performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 18(2), 241-251.
- AlKahtani, N., Iqbal, S., Sohail, M., Sheraz, F., Jahan, S., Anwar, B., & Haider, S. (2021). Impact of employee empowerment on organizational commitment through job satisfaction in four and five stars hotel industry. *Management Science Letters*, 11(3), 813-822.
- Christensen, S. S., Nixon, T. L., Aguilar, R. L., Muhamedagic, Z., & Mahoney, K. (2024). Using participatory management to empower nurses to identify and prioritize the drivers of their burnout. *International Journal of Healthcare Management*, 17(2), 389-397.
- Dwidienawati, D., Ratnasari, E. D., Nugraha, I. O., Maharani, A., & Arsan, M. F. (2025). The Influence of Well-being, Empowering Leadership, and Career Development on Work Engagement in Generation Z in Indonesia. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 22, 32-47.
- Esmailnia M, Kouhestani H, Maghool A, Nodehi H. Presenting the Quality Improvement Model of Virtual Education for Human Resource Development: Farhangian University (Qualitative Study). *Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources* 2018; 15: 83-108 [Persian]
- Francis, R. S., & Alagas, E. N. (2020). Hotel employees' psychological empowerment influence on their organizational citizenship behavior towards their job performance. In *Organizational Behavior Challenges in the Tourism Industry* (pp. 284- 304). IGI Global.
- Hayyo D, (2019), Effectiveness of managerial communications and participatory management on motivation among senior secondary school teachers in Kano state, *FUDMA JOURNAL OF EDUCATIONAL FOUNDATIONS*, Vol 2, No 1, 22-30.
- Ibrahim, A. M. (2020). Psychological empowerment and organizational commitment among employees in the lodging industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 1-19.
- Islami I, Ebrahimzadeh Asmin H, Ashtari Mehrjadi A, (2019), Social Network Analysis of Participatory Management and Social Capital among Livestock Beneficiaries in Yazd Province, *Journal of Community Development (Rural and Urban Communications)*, Volume 11, Issue 2 - Serial Number 21, Pages 483-500.
- Leao, W., & Santos, J. B. (2018). Empowerment in Service Recovery: Implications in the Client's Perception Regarding Fairness and Loyalty/Empoderamento na Recuperação do Serviço: Implicações na Percepção de Equidade e Lealdade do Cliente. *Revista Eletronica de Ciencia Administrativa*, 17(2), 208-239.
- Mira, M., Choong, Y., & Thim, C. (2019). The effect of HRM practices and employees' job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 9(6), 771-786.

Motari, R. (2018). training and empowerment practices as a source of competitive advantage in service delivery and organizational performance of savings and credit cooperatives in nakuru county (Doctoral dissertation, school of business, university of nairobi).

Okumus, B., Chaulagain, S., & Giritlioglu, I. (2018). Examining the impacts of job stress and job satisfaction on hotel employees' eating behavior. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 1-18.

Nawaz, N., Gajenderan, V., Manoharan, M., & Parayitam, S. (2024). Disentangling the relationship between transformational leadership and work engagement: Employee empowerment as a mediator and work experience and gender as moderators. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2291851.

Motari, R. (2018). training and empowerment practices as a source of competitive advantage in service delivery and organizational performance of savings and credit cooperatives in nakuru county (Doctoral dissertation, school of business, university of nairobi).

Peng, J., Yang, X., & Huan, T. C. (2022). The effects of empowering leadership on employee adaptiveness in luxury hotel services: Evidence from a mixed-methods research. *International Journal of Hospitality Management*, 101, 103113.

Quratulain, S., Al-Hawari, M.A. and Bani-Melhem, S. (2020), "Perceived organizational customer orientation and frontline employees' innovative behaviors: exploring the role of empowerment and supervisory fairness", *European Journal of Innovation Management*.

Rezaei Dizgah, M., & Mehrabian, F. (2018). Study the effect of emotional intelligence on job satisfaction considering the mediator role of job burnout, emotional labor, emotional inconsistency, personality deprivation and deficiency of individual success in the staff of Guilan University of Medical Sciences. *Health and Safety at Work*, 8(1), 1-14.

Sharma, S. (2025). Dynamic Recruitment and Retention in an Era of Change and Employee Empowerment. In *Innovative Recruitment and Retention for Employee Empowerment* (pp. 181-210). IGI Global Scientific Publishing.

Simsek, H. (2020). The relationship between organizational commitment and organizational cynicism levels of accounting employees in Hotel enterprises: The case of Kemer. *Global Journal of Management and Business Research*, 20(9).

Saban, D., Basalamah, S., Gani, A., & Rahman, Z. (2020). Impact of Islamic work ethics, competencies, compensation, work culture on job satisfaction and employee performance: The case of four-star hotels. *European Journal of Business and Management Research*, 5(1).

Traeger C, Alfes K,(2019), High-performance human resource practices and volunteer engagement: the role of empowerment and organizational identification, *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* ,volume 30, 1022–1035.

van den Berg, J., Alblas, A., Blanc, P. L., & Romme, A. G. L. (2022). How structural empowerment boosts organizational resilience: A case study in the Dutch home care industry. *Organization Studies*, 43(9), 1425-1451

Widodo, W., & Damayanti, R. (2020). Vitality of job satisfaction in mediation: the effect of reward and personality on organizational commitment. *Management Science Letters*, 10(9), 2131-2138.

Zaraket, W., Garios, R., & Malek, L. A. (2018). The impact of employee empowerment on the organizational commitment. *International Journal of Human Resource Studies*, 8(3), 284.

Zhen, M., & Ding, W. (2024). Empowering employees for digital transformation in manufacturing enterprises: A case study. *South African Journal of Business Management*, 55(1), 4207.

presenting the model of human resource empowerment with the approach of participatory management in state banks (case study: melli bank)

Fatemeh Raispoor¹, Sirus Tadbiri^{2*}, Alireza rezghi rostami³

1 .Department of Public Administration, Roudhen Branch, Islamic Azad University, Roudhen, Iran.

2 .Department of Management, West Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (corresponding author).

3. Department of Public Administration, South Tehan Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

Abstract

The purpose of this research is "to provide a model of human resource empowerment with a participatory management approach in state banks (case study: National Bank)". In this regard, by using the mixed method (qualitative-quantitative) and structural equation modeling, the components and indicators of the human resources empowerment model have been identified with the participatory management approach and the relationship between the components and the validation of the model have been investigated. The studied community in the qualitative part includes experts and professors in the field of human resources management and in the quantitative part it includes all the employees of National Bank. The sample size studied in the qualitative part was 10 experts in this field by snowball method and in the quantitative part due to the unlimited statistical population, 384 people were determined by simple random method using Cochran's formula. The data collection tools in the qualitative part included interviews with experts and in the quantitative part included a researcher-made questionnaire, the validity of which was content validity and face validity by experts with the help of Delphi technique, and the construct validity and structure of the questionnaire by confirmatory factor analysis in smart pls software and Its reliability has been confirmed using Cronbach's alpha coefficient and composite reliability in spss software. In order to analyze the data in the qualitative part of open and axial and selective coding and in the quantitative part of the Kolmogorof-Smirnov tests, for the normal test and the Friedman test for prioritizing the components and indicators, as well as from the structural equation modeling test for path analysis and Model validation was used in smart pls software. The results showed that 8 components and 41 indicators were finally approved by the experts in the human resource empowerment model with a collaborative management approach. These components, in order of priority, include: organizational collaborative culture; Participatory Management; skill and expertise; knowledge management; interaction and communication; Managers' decision-making; Employee participation; It is employee empowerment.

Keywords: empowerment – human resources –participatory management –state banks - national bank

