

توانمندسازی کارکنان بازاریابی و فروش خدمات بانک کشاورزی در عصر دیجیتال

نوع مقاله: پژوهشی

شیلان عبدالله پور^۱، سلیمان ایرانزاده^۲، هوشنگ تقی زاده^۳

چکیده

در عصر حاضر با پیشرفت فناوری، سازمانها با محیط رقابتی و پیویاتی روبه رو هستند. که مستلزم توانمندسازی کارکنان به عنوان پیش نیاز موفقیت و مهارتی حیاتی می باشد. که همه کارکنان باید از آن برخوردار باشند. و با مهارت های مناسب با عصر دیجیتال افراد می توانند فرصت های شغلی افزایش دهند و مزیت رقابتی کسب کنند. یکی از دغدغه های بانک کشاورزی توانمندسازی کارکنان و چگونگی تجهیز آنها با مهارت، دانش و توانایی های متناسب با عصر دیجیتال می باشد. مهارت های دیجیتال پیش نیاز موفقیت در محیط کار مدرن شده است. توانایی استفاده موثر از فن اوری های دیجیتال به یک مهارت حیاتی تبدیل شده است که همه کارکنان باید از آن برخوردار باشند. بنابراین هدف پژوهش حاضر، توانمندسازی کارکنان بازاریابی و فروش خدمات بانک کشاورزی در عصر دیجیتال می باشد، پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر رویکرد تحقیقات پیمایشی - توصیفی است و از مطالعات کتابخانه ای جهت جمع آوری اطلاعات استفاده شده است. جامعه آماری تحقیق حاضر کارکنان بانک کشاورزی آذربایجان غربی می باشد. آزمودن فرضیه های تدوین شده با استفاده از مدل یابی معادلات ساختاری با نرم افزار پی ال اس انجام یافته است. در نهایت

^۱ دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد

اسلامی، تبریز، ایران.

^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.

فرضیه های پژوهش (توانمندی مالی، توانمندی فردی، توانمندی بازاریابی، توانمندی فنی، توانمندی کارآفرینانه) مورد تایید قرار گرفتند.

واژه های کلیدی: توانمند سازی کارکنان، بازاریابی خدمات، بانک کشاورزی.

Empowering marketing and sales staff of Agricultural Bank services In the digital age

Abstract

In today's era, with the advancement of technology, organizations are facing a competitive and dynamic environment, which requires the empowerment of employees as a prerequisite for success and a vital skill. which all employees should have. And with the right skills for the digital age, people can increase job opportunities and gain a competitive advantage. One of the concerns of the Bank of Agriculture is the empowerment of employees and how to equip them with skills, knowledge and abilities suitable for the digital age. Digital skills are a prerequisite for success in the modern workplace. The ability to effectively use digital technologies has become a critical skill that all employees must possess. Therefore, the purpose of the current research is to empower the marketing and sales staff of agricultural bank services in the digital era. The current research is applied in terms of its purpose and in terms of survey-descriptive research approach, and library studies were used to collect information. The statistical population of this research is the employees of West Azerbaijan Agricultural Bank. The developed hypotheses have been tested using structural equation modeling with PLS software. Finally, research hypotheses (financial ability, individual ability, marketing ability, technical ability, entrepreneurial ability) were confirmed.

Keywords: Empowering employees, service marketing, Agricultural Bank.

۱. مقدمه

توانمندسازی کارکنان امزایای مشخصی را به همراه دارد. و منجر به افزایش پاسخگویی سازمانی به مسایل و مشکلات می شود. از مزایای دیگر آن افزایش بهره وری میباشد. که باید به میزان بیشتری از تعهد کارکنان به اهداف سازمانی منجر شود. زیرا کارکنان میتوانند درجاتی از مالکیت در تصمیمات اتخاذ شده برای دستیابی به هدف را به دست آورند (گرمیسلی و ونیستین، ۲۰۲۲).^۲ کارمندان توانمند برای موفقیت بانک بسیار مهم هستند. تقویت ارتباطات بیشتر، استقلال بیشتر و اعتقاد زیاد به تیم را تضمین می کند. که تیم توانمندتر، توانمندتر و برنده خواهد بود (مایکل، ۲۰۲۲).^۳ هنگامی کارکنان خود را توانمند می کنید، آنها در سطح بالاتری قرار می گیرند. و اهداف بلندپروازانه ای تعیین می کنند. و این انتظار را ایجاد می کنید. که آنها درقبال عملکرد خود مسئولیت پذیر باشند (نیوسام، ۲۰۲۲).^۴ توانمندسازی به عنوان کلیدی است که پتانسیل های پنهان در هر فرد را شکوفا می سازد. و به آنها اجازه می دهد تا فعالانه در شکل دادن به سرنوشت سازمان مشارکت کنند. یک محیط قدرتمند، کارکنان را قادر می سازد. تا مالکیت کار خود را در دست بگیرند و تصمیم بگیرند و استعدادها و ایده های منحصر به فرد خود را به اشتراک بگذارند. زمانی که کارمندان احساس قدرت می کنند، فعالتر، با انگیزه تر و مایل به انجام کارهای بیشتر هستند. در نهایت توانمندسازی کارکنان، حس مالکیت را پرورش می دهد و تیمی از سفیران

Empowering employees¹

Grimsley, Weinstein²

Michael³

Newsome⁴

متعهد به موفقیت سازمان را ایجاد می کند. توانمندسازی کارکنان، افراد را تشویق می کند. تا انتقادی فکر کنند، و هنجارها را به چالش بکشند و ایده های نوآورانه را به اشتراک بگذارند. وقتی کارمندان بانک توانمند شوند، احتمال بیشتری دارد که ریسک کنند، تخصص خود را به اشتراک بگذارند. فعالانه در حل مشکل و بهبود فرایند مشارکت کنند. ین تلاش جمعی منجر به نوآوری مستمر، سازگاری با تغییرات بازار و در نهایت رشد پایدار برای سازمان می شود (گانیش، ۲۰۲۳).^۱ درتوانمندسازی محیطی درمحل کار ایجاد می شود که بر اعتماد متمرکز است، و به افراد انگیزه و انرژی می دهد تا مأموریت سازمانی شما را هدایت کنند و خدمات و محصولات محمولاتی که مشتریانان دوست دارند ارائه کنند (تئودوتو، ۲۰۲۲).^۲

دنیای تجارت آنلاین^۳ همچنان در حال تکامل است و مشتریانی که از اینترنت آگاه هستند به سرعت در حال رشد هستند. همه کارکنان نیاز به دسترسی سریع و دقیق به اطلاعات برند خود، سیستم ها و فن آوری پیشرفته لازم برای ارائه خدمات عالی به مشتری و در نتیجه افزودن شتاب ارزشمند به شهرت برند خود دارند. این نه فقط برای تیم های فروش و بازاریابی، بلکه برای همه کارکنان صادق است (لنگ فورد، ۲۰۲۱).^۴ با تحول دیجیتال، کسب و کارها می توانند کارمندان را با یکدیگر و یا منابعی که برای کار موثر نیاز دارند ارتباط دهند. و می تواند به کارکنان کمک کند. تا با کار خود و یکدیگر ارتباط بیشتری داشته باشند و منجر به افزایش همکاری و ارتباطات شود. با

Ganesh¹

Theodotou²

online commerce³

Langford⁴

دسترسی کارکنان به داده های بلادرنگ، تحول دیجیتال می تواند به توانمند سازی کارکنان برای موفقیت کمک کند. با این اطلاعات کارمندان می توانند تصمیمات بهتری بگیرند و کارآمدتر کار کنند و از مشکلات احتمالی جلوگیری کنند. با توانمند سازی کارکنان، تحول دیجیتال می تواند به سازمانها در دستیابی به اهداف خود کمک کند. و کارکنان دانش و ایده ها را راحت تر به اشتراک می گذارند. و از اخبار و پیشرفت های سازمان به روز میمانند. با توانمند سازی کارکنان با ابزارها و منابعی که برای موفقیت نیاز دارند کسب و کارها میتوانند به آنها کمک کنند. تا به پتانسیل کامل خود دست یابند. همچنین می تواند به ایجاد تجربه مثبت تر از خدمات مشتری کمک کند. در نهایت تحول دیجیتال می تواند به کارمندان برای ارائه خدمات بهتر به مشتریان کمک کند که می تواند منجر به موفقیت هم برای کارمندان و هم برای سازمان شود (فرنک، ۲۰۲۲).^۱ اینجاست که توانمندسازی نیروی کار تاثیر کلان دارد. و می تواند به کارمندان با راه حل های دیجیتال مناسب کمک کند. تا برای حرکتی شغلی بعدی خود با سرعت بیشتری مهارت پیدا کنند. رهبرانی که از ردیابی مهارتها و آموزش های متقابل بهره می برند. بهره وری بیشتری را از تیم خود به دست می آورند. اما همچنین چشم اندازی برای پیشرفت نقش سازمانی ارائه می دهند. اعضای تیم باید بتوانند خود مسیرهای بالقوه ارتقاء و نردبان شغلی خود را طی کنند. حتی اگر قراره توانمند سازی واقعی از بالا بردن ظرفیت آنها برای حل مشکلات دشوار ناشی

Digital transformation¹

frank²

شود (کومار، ۲۰۱۷)^۱. کارمندان توانمند قادر است احساسی از خدمات واقعی به مشتری ایجاد کنند که در نهایت باعث وفاداری بسیار بیشتر مشتری می شود (هیدالگو، ۲۰۲۲).^۲ کارکنان بانک در خط مقدم ارائه تجربه مشتری هستند. این کارکنان در بازاریابی، فروش، پشتیبانی، خدمات به مشتریان، خدمات حرفه ای و غیره هستند که به طور روزانه با مشتریان ما در تعامل هستند و آنها تفاوت را در تجربه ارائه شده ایجاد می کنند. سازمانهایی که تجربه مشتری را به عنوان هدف تعیین کرده اند، به کارمندان خود قدرت می دهند تا از طرف مشتریان خود تصمیمات درستی بگیرند. این شامل اعتماد (که همراه با آموزش مناسب است) به کارمندان شما برای انجام آنچه درست است و دانستن اینکه آنها بهترین منافع مشتری را در ذهن دارند، می باشد. ولی این اعتماد بدون پاسخ گویی به دست نمی آید، اما دادن اختیار تصمیم گیری به آنها بسیار مهم و بهترین راه برای توانمند سازی است. همچنین دادن توانایی به کارمندان برای خلاقیت در نقشهای خود، منافع زیادی برای مشتریان تان به همراه خواهد داشت. این ممکن است در نحوه پاسخ گویی خدمات به مشتری یا نحوه ارائه محتوا و ارزش بازاریابی به مشتریان مطرح شود. بهره برداری از خلاقیت تیم بازاریابی، تجربیات بهتری را برای مشتریان فراهم می کند و آنها را بیشتر محبوب برند تان می کند (هیدالگو، ۲۰۲۲). بنابراین پژوهش حاضر در صدد پاسخگویی به این سوال می باشد که، کارکنان بازاریابی و فروش خدمات در بانک کشاورزی به چه مهارت ها، توانمندی و دانش در عصر دیجیتال نیازمندند.

Kumar¹

Hidalgo²

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

- باقری و همکاران (۱۴۰۱) در تحقیقی که تحت عنوان فناوری اطلاعات و تاثیر آن بر توانمندسازی کارکنان انجام دادند. به این موضوع می‌پردازد، که چگونه تغییر تکنولوژیکی بر توانایی‌ها و نگرش‌های کارکنان تاثیر می‌گذارد. همچنین نتایج پژوهش نشان می‌دهد، که تغییر تکنولوژیکی به طور قابل توجهی بر تعاملات در محیط کار اثر می‌گذارد. حتی اگر تغییر تکنولوژیکی برخی مشاغل را جابه‌جا کند، ممکن است اثرات مثبتی در میان کارکنان داشته باشد که استخدام شده‌اند. یا خواهند شد. علاوه بر اینکه تا جایی که کارگران قدرت استفاده از مهارت‌ها و قابلیت‌های منحصر به فرد خود را دارند، تمایل به خلاق‌تر بودن و فعال‌تر بودن دارند، در نتیجه به فرایند نوآوری کل شرکت‌های خود کمک می‌کنند و موجب توانمندتر شدن کارکنان می‌شوند. همین‌طور سرمایه‌گذاری شرکتها در بخش فناوری اطلاعات باعث افزایش بهره‌وری شرکت می‌شود.

- باحلی و مومنی (۱۴۰۱)، تحقیقی تحت عنوان بررسی فناوری اطلاعات و ارتباطات بر توانمندسازی کارکنان (مطالعه موردی: اداره آموزش و پرورش شهرستان آبادان) انجام دادند. جامعه آماری تحقیق شامل کارکنان اداره آموزش و پرورش شهرستان آبادان در سال ۱۴۰۰-۱۳۹۹ بوده است. به دلیل محدودیت جامعه آماری، نمونه‌گیری به روش کل شماری انجام شده است. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه اسپریتزر (۲۰۰۳)^۲ و پرسشنامه فناوری اطلاعات و ارتباطات محمودی (۱۳۹۲) استفاده

¹Information technology

²spritzer

شد. نتایج حاصل از پژوهش نشان دادند که فناوری اطلاعات و ارتباطات بر احساس معنی داری، احساس شایستگی، حق انتخاب، موثر بودن و مشارکت کارکنان اداره آموزش و پرورش شهرستان آبادان تاثیر دارند. همچنین ابعاد فناوری اطلاعات قدرت پیش بینی توانمندی سازی کارکنان اداره آموزش و پرورش آبادان را دارد.

-حمیدی و سرتیپی یاراحمدی (۱۳۸۸)، پژوهشی تحت عنوان کاربرد فن اوری اطلاعات در توانمندی سازی شغلی کارکنان کتابخانه منطقه ۵ دانشگاه آزاد اسلامی انجام دادند. جامعه آماری پژوهش حاصل شامل ۶۵ نفر، می باشد. روش پژوهش توصیفی-پیمایشی، و ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه است. در این تحقیق ابتدا میزان بکارگیری امکانات و فن اوری های اطلاعاتی کاربردی کتابخانه ها مورد بررسی قرار گرفت و پس از اطمینان یافتن از کاربرد آن، اثرات آن را بر توانمندی سازی شغلی بررسی شده است. شاخص های مختلف توانمندی سازی سازمانی مثل بهبود عملکرد، استقلال و آزادی کاری، افزایش مسئولیت، رضایتمندی شغلی، افزایش تنوع شغلی، مسئولیت پذیری و خود کنترلی و در نهایت توسعه و پیشرفت حرفه ای، می باشد. فرضیه پژوهش استفاده از فن اوری های اطلاعاتی را موجب بهبود عملکرد کارکنان کتابخانه های منطقه ۵ دانشگاه آزاد می داند. نتایج نشان می دهد. که کتابخانه های منطقه ۵ از حداقل ۵-۱ نفر نیرو بهره مند است. و (۶۴/۶ درصد) تحصیلاتی در رشته کتابداری دارند. در (۶۹/۲ درصد) موارد در هر کتابخانه یک رایانه برای هر کارمند وجود دارد. از نرم افزارهای صفحه گسترده و اینترنت نزدیک ۲۵ درصد جامعه تحقیق بهره منداند. اما نرم افزارهای کاربردی و شبکه های کامپیوتری را بیش از ۵۰ درصد استفاده می کنند.

-نقشی زاده و غفاری (۱۳۹۶)، تحقیقی تحت عنوان تاثیر فناوری اطلاعات بر توانمندی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی تهران انجام دادند. جامعه آماری پژوهش ۹۵۰ نفر می باشد. و بر اساس جدول کرجسی و مورگان ۲۷۴ نفر به صورت تصادفی مورد مطالعه قرار گرفتند. یافته های تحقیق شامل ۶ فرضیه در بین کارکنان دانشگاه علوم پزشکی می باشد. و پرسشنامه توزیع شده ساختار یافته است. همچنین یافته های دیگر پژوهش نشان داد به کارگیری فناوری اطلاعات میتواند موجب احساس شایستگی، بهبود کیفیت عملکرد، افزایش توان تصمیم گیری، افزایش خود کنترلی، کاهش استرس شغلی و افزایش توانمندی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی می شود. نتایج تحقیق بیانگر وجود رابطه بین استفاده از فناوری های اطلاعاتی و ارتباطی بر توانمندی کارکنان است.

-ساتر (۲۰۲۴)^۱، بسویاری از مطالعات تحقیقاتی نشان می دهند. که کارمندان توانمند شادتر هستند. و کمتر احتمال دارد، کار را ترک کنند. بنابراین، هزینه های استخدام و آموزش کارکنان کاهش می یابد. طبق یک مطالعه، از هر ده کارمند هفت نفر معتقدند، که توانمندسازی برای رضایت شغلی و وفاداری شرکت بسیار مهم است.

-جون (۲۰۲۳)^۲، طبق بررسی وقتی کارکنان در محل کار احساس قدرت می کنند، با عملکرد شغلی قوی تر، رضایت شغلی و تعهد به سازمان مرتبط است. به طور کلی زمانی که کارکنان در محل کار احساس قدرت می کنند، تمایل بیشتری به انجام موارد زیر دارند. بهترین شیوه ها را برای بهبود همکاری در محل کار دنبال می کنند. عملکرد آنها را بهبود می بخشند. ایجاد ارتباط موثر در محل کار.

satter¹

jouany²

تغییراتی مثل تحول دیجیتال یا ادغام و تملک را بپذیرید. نگرش مثبت را در سراسر محل کار گسترش دهید. ارائه خدمات بهتر به مشتریان. نوآوری را هدایت کنید. مدافع برند باشید.

-لنگ فورد (۲۰۲۱)، با توجه به گزارش فوربس اینسایت^۱: تجربه عالی کارمند و مشتری باعث افزایش درآمد می شود. بانکها نیز هم بر تجربه کارمند و هم بر تجربه مشتری تمرکز میکنند. همان طور که یکی از اعضای تیم مدیریت بازاریابی می گوید: کارمندان کلید موفقیت در هرکجا هستند. وقتی در مورد تجربه کارمندان صحبت می کنید، آنها باید ابتدا روی موفقیت کلی موقعیت خود سرمایه گذاری کنند، که طبیعتاً بازتابی از رویکرد و مدیریت آنها بر مشتریان می شود. اگر آنها راضی باشند. مشتریان نیز خوشحال خواهند شد. ما تمام تلاش خود را برای اطمینان از آن انجام خواهیم داد. اگر بدانیم که ما نیز شنیده می شویم و به ما احترام گذاشته می شود.

-وونگ (۲۰۲۳)^۲، یک متا آنالیز منتشر شده در هاروارد بیزینس ریویو بیان می کند، که رهبرانی که کارمندان خود را توانمند می کنند. در مقایسه با رهبرانی که کارمندان خود را توانمند نمی کنند. بیشتر مورد اعتماد زیردستان خود قرار می گیرند. رهبرانی که کارمندان خود را توانمند می سازند به عنوان مربی عمل می کنند، کارکنان خود را به انجام بهترین کارشان سوق می دهند و در طول مسیر از آنها حمایت می کنند.

¹ Forbes insight

wong²

harvard business review³

۲. اهداف پژوهش:

- هدف کلی:

بررسی توانمندسازی کارکنان بازاریابی و فروش خدمات بانک کشاورزی استان اذربایجان غربی در عصر دیجیتال.

- اهداف ویژه:

۱- تعیین توانمندی مالی کارکنان بازاریابی و فروش خدمات بانک کشاورزی استان اذربایجان غربی در عصر دیجیتال.

۲- تعیین توانمندی فزونی کارکنان بازاریابی و فروش خدمات بانک کشاورزی استان اذربایجان غربی در عصر دیجیتال.

۳- تعیین توانمندی بازاریابی کارکنان بازاریابی و فروش خدمات بانک کشاورزی استان اذربایجان غربی در عصر دیجیتال.

۴- تعیین توانمندی فنی کارکنان بازاریابی و فروش خدمات بانک کشاورزی استان اذربایجان غربی در عصر دیجیتال.

۵- تعیین توانمندی کارآفرینانه کارکنان بازاریابی و فروش خدمات بانک کشاورزی استان اذربایجان غربی در عصر دیجیتال.

۳. روش شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش پژوهش پیمایشی - توصیفی می باشد. جامعه آماری این تحقیق شامل کارکنان بانک کشاورزی آذربایجان غربی می باشد. که پرسشنامه های تحقیق در بخش کمی در اختیار آنان قرار گرفته است. روش نمونه گیری نیز تصادفی ساده می باشد که شانس برابر برای هر یک از افراد نمونه از ویژگی های این روش می باشد. ابزار تحقیق پرسش نامه محقق ساخته با احتساب روایی و پایایی آن می باشد. به منظور بررسی روایی در این تحقیق از روایی محتوا استفاده شده است. روایی محتوا به طور معمول در پاسخ به سوالاتی چون:

- آیا ابزار طراحی شده همه جنبه های مهم و اصلی مفهوم مورد اندازه گیری را شامل می شود؟

- آیا سازه های ابزار همان چیزی را که باید بررسی می کند؟

- آیا اجزا و کلیت ابزار قابل پذیرش متخصصان ذیربط می باشد؟

در این تحقیق پس از جمع آوری نظرات متخصصین، تغییرات لازم در ابزار مورد توجه قرار گرفت، سپس برای ارزیابی کمی روایی محتوا و جهت اطمینان از اینکه مهم ترین و صحیح ترین محتوا (ضرورت سؤال) انتخاب شده است، (نسبت روایی محتوا) و برای اطمینان از اینکه سؤالات ابزار به بهترین نحو جهت اندازه گیری محتوا طراحی شده، از (شاخص روایی محتوا) استفاده شده است. به منظور بررسی پایایی پرسشنامه نیز از ضریب آلفا کرونباخ استفاده شده است. روش تجزیه و تحلیل داده ها در این پژوهش، از روش های آمارهای توصیفی نظیر میانگین، انحراف معیار، جداول و نمودارهای جهت بررسی وضعیت توصیفی متغیرهای پژوهش استفاده شده است.

- از روش تحلیل عاملی تأییدی جهت تأیید عامل های استخراج شده استفاده گردیده است.
- از مدل معادلات ساختاری جهت آزمون فرضیات استفاده گردیده است.

۴. نتایج و تجزیه و تحلیل یافته ها

- شاخص های توصیفی متغیرهای تحقیق:

در این قسمت از متغیرها آمار توصیفی میانگین و انحراف معیار گرفته شد که نتیجه در جدول زیر قابل مشاهده است:

جدول (۱): آمار توصیفی متغیرها

متغیرها	میانگین	انحراف معیار
توانمندی مالی	۲/۹۳۷	۰/۷۷۶
توانمندی فردی	۲/۷۲	۰/۶۹۹
توانمندی بازاریابی	۳/۱۷۹	۰/۶۸۳
توانمندی فنی (فناوری)	۲/۹۱۴	۰/۸۰
توانمندی کارآفرینانه	۲/۶۰	۰/۷۳۱

منبع: نتایج تحقیق

نتایج جدول بالا مشخص می سازد که متغیرهای مورد بررسی از دید از مودنی ها در چه سطحی قرار دارند. آنهایی که دارای میانگین امتیاز بیشتر از ۳ هستند نشان می دهد

که وضعیت این متغیرها در جامعه مورد نظر مطلوب می-باشد. آن متغیرهایی که میانگین کمتر از ۳ دارند یعنی وضعیت شان در جامعه مورد نظر از نظر پاسخ‌دهندگان مطلوب نبوده است.

برای محاسبه معیارهای برازش پایایی شاخص مدل کلی حاوی تمامی سازه ها با استفاده از نرم افزار ۳ SmartPLS اجرا شد که نتیجه حاوی ضرایب استاندارد شده در جدول (۲) آمده است. همانگونه که مشخص است ضرایب بار عاملی سوالات از ۰٫۴ بالاتر شدند.

جدول (۲): نتایج ضرایب بار عاملی سوالات

سوال	ضرایب	سوال	ضرایب	سوال	ضرایب
۱	۰/۸۸۱	۲	۰/۸۵۱	۳	۰/۸۵۷
۴	۰/۸۷۲	۵	۰/۸۷۸	۶	۰/۸۹۹
۷	۰/۸۵۱	۸	۰/۸۹۱	۹	۰/۸۷۳
۱۰	۰/۸۹۰	۱۱	۰/۹۰۳	۱۲	۰/۸۶۱
۱۳	۰/۸۹۵	۱۴	۰/۸۷۷	۱۵	۰/۸۶۳
۱۶	۰/۸۶۰	۱۷	۰/۸۶۵	۱۸	۰/۸۶۷
۱۹	۰/۸۵۰	۲۰	۰/۸۹۷	۲۱	۰/۸۸۹
۲۲	۰/۸۵۲	۲۳	۰/۸۷۸	۲۴	۰/۸۵۶
۲۵	۰/۸۶۱	۲۶	۰/۸۸۹	۲۷	۰/۸۴۶
۲۸	۰/۸۷۷	۲۹	۰/۸۳۳	۳۰	۰/۸۲۷
۳۱	۰/۸۶۲	۳۲	۰/۸۷۷	۳۳	۰/۸۴۸
۳۴	۰/۸۵۵	۳۵	۰/۸۵۶	۳۶	-

منبع: نتایج تحقیق

برای بررسی معیار دوم و سوم (آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی) نتایج خروجی نرم افزار Smart PLS3 در مورد سازه های اصلی مدل در جدول (۳) آمده است: جدول (۳): شاخص های پایایی سازه ها

شاخص	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)
توانمندی مالی	۰/۹۴۶	۰/۹۵۶
توانمندی فردی	۰/۹۳	۰/۹۶۲
توانمندی بازاریابی	۰/۹۵۵	۰/۷۶
توانمندی فنی (فناوری)	۰/۹۱۸	۰/۹۳۸

توانمندی کارآفرینانه	۰/۹۶	۰/۹۶۵
-------------------------	------	-------

منبع: نتایج تحقیق

بالا تر شدن آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی در مورد سازه های اصلی پژوهش از ۰/۷، تایید کننده پایایی شاخص مناسب مدل است.

-روایی همگرا:

روایی همگرا دومین معیاری است که برای برآزش مدل های اندازه گیری در روش PLS به کار برده می شود. مقدار ملاک برای سطح قبولی معیار میانگین واریانس استخراج شده (AVE)، ۰/۵ می باشد که در برخی از تحقیقات هم ۰/۴ قابل قبول می باشد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). مقادیر مربوط به AVE هر سازه در جدول (۴) آمده است که این موضوع روایی همگرای مناسب مدل را تایید می سازد.

جدول (۴): نتایج میانگین واریانس استخراج شده سازه ها جهت بررسی روایی همگرا

شاخص	AVE
توانمندی مالی	۰/۷۶
توانمندی فردی	۰/۷۸
توانمندی بازاریابی	۰/۷۶
توانمندی فنی (فناوری)	۰/۷۵
توانمندی کارآفرینانه	۰/۹۶

منبع: نتایج تحقیق

- روایی واگرا:

توانمندی مالی، توانمندی فردی، توانمندی بازاریابی، توانمندی فنی، توانمندی کارآفرینانه روایی واگرا سومین معیار سنجش برآزش مدل های اندازه گیری در روش PLS است. روایی واگرا میزان همبستگی یک سازه با شاخصهایش در مقایسه با همبستگی آن سازه با سایر سازه ها را نشان می دهد. روایی واگرای قابل قبول یک مدل حاکی از آن است که یک سازه در مدل تعامل بیشتری با شاخص های خود دارد تا با سازه های دیگر روایی واگرا

وقتی در سطح قابل قبول است که میزان جذر AVE برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه های دیگر در مدل باشد. در PLS بررسی این امر به وسیله یک ماتریس صورت می پذیرد که خانه های قطر اصلی این ماتریس حاوی جذر AVE هر سازه است و خانه های زیر قطر اصلی با مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه ها پر میشود. ماتریس بررسی روایی واگرا در مورد سازه های پژوهش حاضر در جدول (۵) آمده است:

جدول (۵): نتایج روایی واگرایی متغیرهای پژوهش

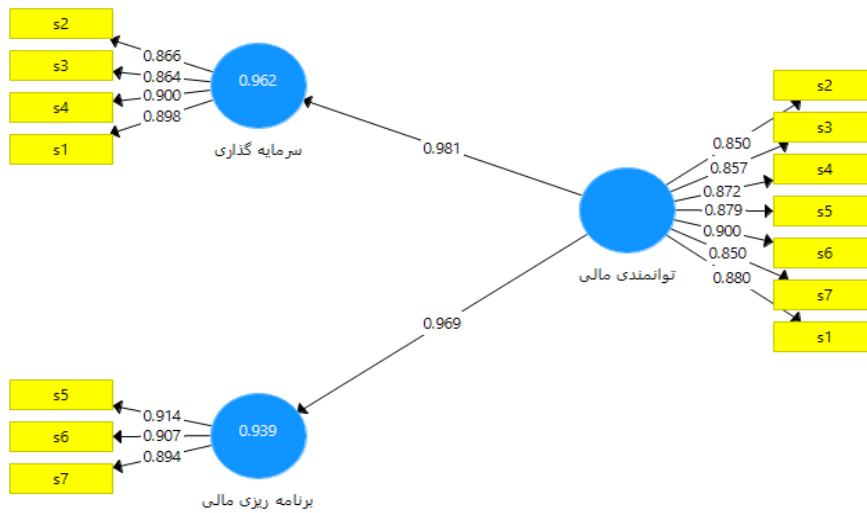
ساز ه	توانمن دی مالی	توانمن دی فردی	توانمن دی ارزیاب ی	توانمن دی فنی یا فناوری	توانمندی کارآفرینا نه
۱	۰/۸۷	۰/۸۵	۰/۸۲	۰/۸۰	۰/۸۷
۲	۰/۸۶	۰/۸۸	۰/۷۵	۰/۷۵	۰/۸۵
۳	۰/۷۸	۰/۸۵	۰/۸۷	۰/۷۸	۰/۷۸
۴	۰/۷۵	۰/۸۰	۰/۸۴	۰/۸۶	۰/۷۵
۵	۰/۷۱	۰/۷۵	۰/۷۸	۰/۸۲	۰/۹۷

منبع: نتایج تحقیق

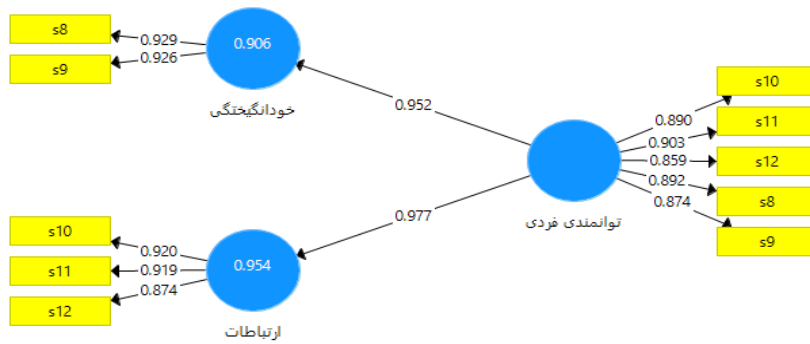
همانگونه که از ماتریس بالا مشخص می باشد جذر AVE هر سازه مقادیر قطر اصلی از ضرایب همبستگی آن سازه با سازه های دیگر مقادیر هم سطر و هم ستون بیشتر شده است که این مطلب حاکی از قابل قبول بودن روایی واگرایی سازه ها می باشد.

-تعیین ضرایب مسیر:

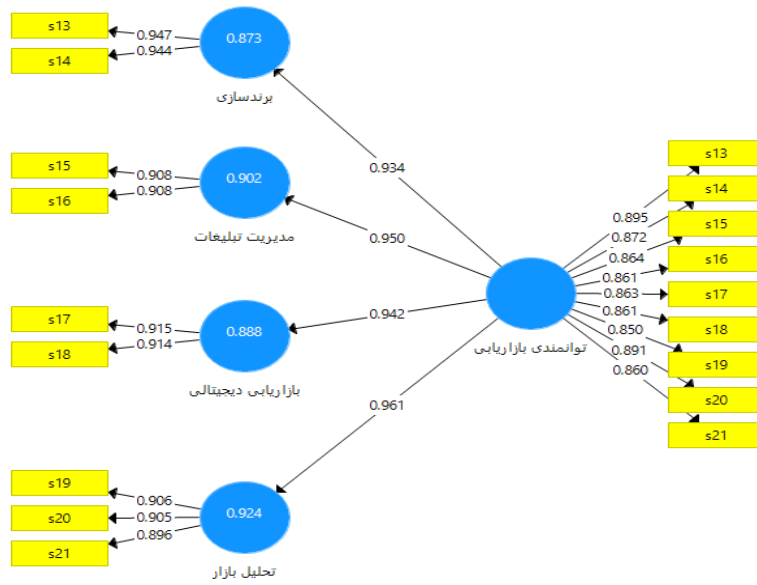
دومین معیار برای بررسی برازش مدل ساختاری، پژوهش بررسی ضرایب مسیر بین سازه ها برای شناسایی میزان ارتباط متغیرها با یکدیگر است. در اینجا مشخص می شود که هر کدام از سازه ها چه ارتباطی با یکدیگر دارند. مقادیر مربوط به ضرایب مسیر در زیر آمده است.



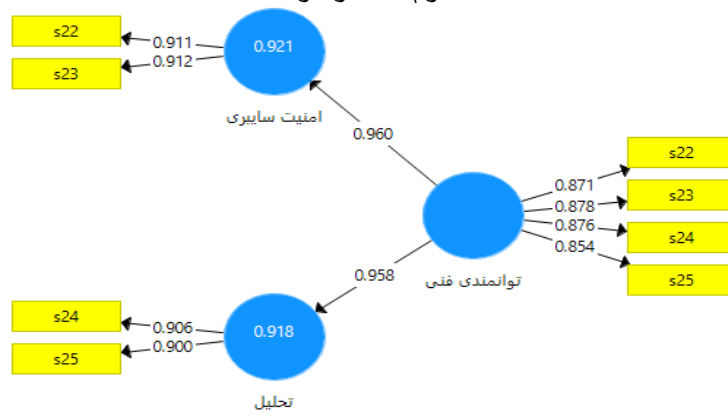
شکل (۱) : ضریب مسیر سازه توانمندی مالی (خروجی نرم افزار)



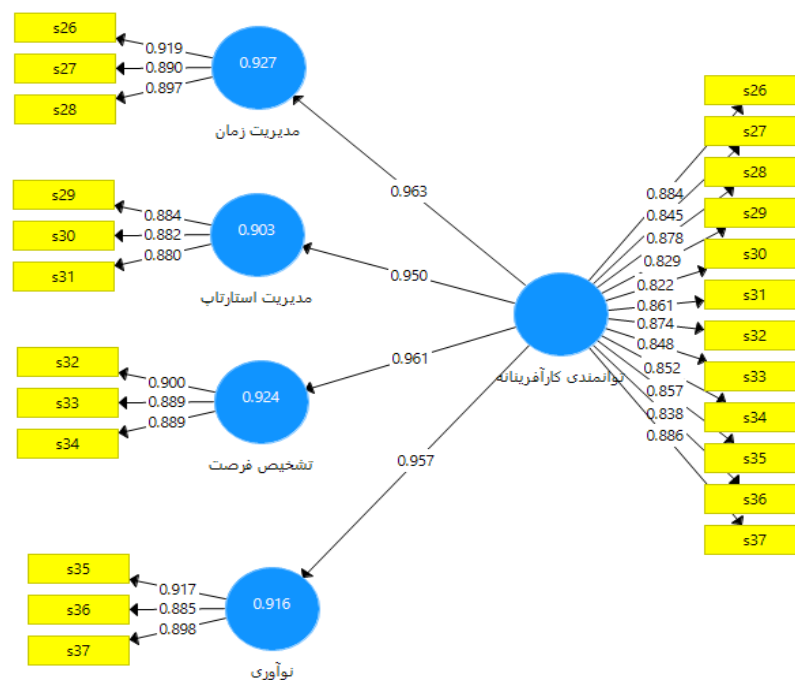
شکل (۲) : ضریب مسیر سازه توانمندی فردی (خروجی نرم افزار)



شکل (۳) : ضریب مسیر سازه توانمندی بازاریابی (خروجی نرم افزار)



شکل (۴) : ضریب مسیر سازه توانمندی فنی (فناوری) (خروجی نرم افزار)



شکل (۵): ضریب مسیر سازه توانمندی کارآفرینانه (خروجی نرم افزار)

۵. جمع بندی و نتیجه گیری

توانمندسازی کارکنان به یک استراتژی ارزشمند برای افزایش بهره‌وری و عملکرد کارکنان اشاره دارد. بهره‌وری کارکنان افزایش می‌یابد و آنها را نسبت به کارفرمای خود وفادارتر و از کار خود رضایت بیشتری خواهند داشت. دادن اختیار به اعضای تیم خود برای اقدام و تصمیم‌گیری در شرکت، کلیدی برای توانمندسازی کارکنان است. همچنین مستلزم اعتماد و درک متقابل برای تضمین سازگاری این رفتارها با اهداف سازمان است. وقتی کارمندان توانمند شوند، این اختیار را دارند که تصمیماتی بگیرند که بر رضایت مشتری تاثیر مستقیم دارد. توانمندسازی کارکنان، احتمال آنها را افزایش می‌دهد که برای

ببرآورده کردن نیازهای مشتری، حل سریع مشکلات و ارائه خدمات فردی فراتر از آن عمل کنند. که منجر به بهبود تجربیات مشتری، مشتریان و فسادارتر و تبلیغات شفاهی مثبت برای برند می شود. توانمند سازی ابزار فوق العاده ای است که افراد را به سمت اهداف و رویاهای شان سوق می دهد. این احساس زمانی روی می دهد که افراد نسبت به توانایی های خود مطمئن و قدرتمند باشند. احساس قدرتی که برای پیشرفت شخصی و همچنین سایر زمینه های کاری و زندگی نیز مهم 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 کمی نشان داد که بازاریابی و فروش خدمات بانک کشاورزی در عصر دیجیتال در برخی از مقوله ها وضعیت مطلوبی دارد اما در برخی از مقوله ها با توجه به میانگین به دست آمده زیر ۳ وضعیت مطلوبی ندارد. نتایج مربوط به بخش مدلسازی معادلات ساختاری با رویکر پی ال اس نیز نشان داد که مدل طراحی شده دارای ارزش 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 هستند.

۶. منابع و ماخذ

- ایران زاده، سلیمان، ایران دوست، مرتضی، (۱۳۹۷)، مدیریت منابع انسانی استراتژیک (نگرشی به رویکردهای جدید)، چاپ دوم، تبریز، انتشارات فروزش،
- ایران زاده، سلیمان، ایران دوست، مرتضی، (۱۴۰۲)، انقلاب دیجیتال (تحولات استراتژیک در حوزه کسب و کار). انتشارات فروزش
- باحلی، زهرا و مومنی، غلامرضا، (۱۴۰۰)، بررسی تاثیر فناوری اطلاعات و ارتباطات بر توانمندسازی کارکنان، مطالعات تغییر سازمانی، شماره یک، صفحه ۲۶-۱
- 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، ۶(۲۰)، صفحه ۱۹۶۷-۱۹۵۴.
- حمیدی، محسن و 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)، صص ۷۳-۵۹.
- دهقانی، ارزو، علی اصفی، احمد و نادریان جهرمی، مسعود (۱۳۹۹)، رابطه بین توانمندسازی و چابکی نیروی انسانی در هیات های ورزشی شهر اصفهان، مدیریت ورزشی، ۱۲(۴)، صفحه ۱۰۹۱-۱۰۷۷
- رحیم نیا، فریبرز و 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،
- شاه مرادی، مهسا، محمود بابویی، امید، مسلم، خون سیاوشان 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، ۱۸ می. شیراز.
- صادقی دروازه، سعید، شول، عباس، مزروعی قصرآبادی، اسماعیل، فرهادیان، علی، (۱۳۹۴)، طراحی مدل توانمندسازی منابع انسانی به کمک مدیریت دانش. ۷۱(۲۱)، صص ۱۲۶-۹۱.
- عمادی، سمیه، زارع، ابوذر، رستگاری، مهدی و گوهری، ظهرا، (۱۴۰۱)، طراحی الگوی ساختاری تفسیری موانع توانمندسازی منابع انسانی در وزارت ورزش و

- جوانان، دوماهنامه علمی پژوهشی-رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۳(۵)، صص ۱۴۸-۱۳۶.
- کمالیان، امین رضا، سالارزهی، حبیب اله و اولیایی، خداداد (۱۳۹۲)، نقش فناوری اطلاعات در توانمندسازی کارکنان سازمان آموزش فنی و حرفه ای (۲)، صص ۴۸-۳۹
 - منطوق، 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)، صص ۲۴۴-۲۲۵.
 - محمدکازمی، 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)، صص ۱-۱۶.
 - نقی زاده، یاسمن و غفاری، سعید، (۱۳۹۶)، تاثیر فناوری اطلاعات بر توانمندی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی تهران، علوم و فنون مدیریت اطلاعات، ۳(۸)، صص ۱۰۴-۸۳.
 - ولیان، حسن، کوشکی جهرمی، علیرضا و اروئی، مهران، (۱۳۹۸)، طراحی مدل اینرسی توانمندسازی منابع انسانی اداره راه و شهرسازی استان گلستان، نشریه علمی پژوهش های مدیریت منابع انسانی، ۱۱(۴)، صص ۸۳-۳۹.

-Azad, J. (2021), 15 ways to empower your employees, Forbs Councils Member, Forbes Business council. From <https://forbes.com>.

- Cultivate, (2020), Four key areas to invest in to improve employee empowerment-cultivate, from <https://cultivate.com>.

- Coats, C. (2023), empowering your success, Leadership coaching to help you to succeed.

- Fernandes, M. (2024), Empowering your employees to become brand advocates, from <https://marketing Essentials Lab.com>.

- Frank, R. (2022.), digital transformation: empowering employees for success.

- Ganesh, K. (2024), what is employee empowerment: Definition, importance, and best practice, from <https://culturemonkey.io>.

-Gavin, M. (2019), 7 Ways to empower your employees online, Harvard Business School, from <https://online.hbs..>

- Grimsley, S., &Weinstein, S. (2022), Employee empowerment: Definition, Advantages & Disadvantages, from <https://study.com>
- Hidalgo, C. (2022), empowering your employees to deliver customer experiences, from <https://fowmedia.com>
- Hiustion, Dived, (2023), 6 Tips to empower every employee as a brand ambassador, Delta Marketing Group, from [https://. Godelta.com](https://.Godelta.com).
- jouany, Valene,2023, employee empowerment in the workplace: definition & best practices, January 19. www.haiilo.com.
- Kumar, (2017), empowerment workplace. R.O.L
- Langford, R. (2021), Empowering employees: the critical link between Ex and cx, From <https://netimperative.com>
- MacLeod, J. (2022, April 27), why your company should empower employees to make personal content.
- Maven, (2024), How employee empowerment shapes organizational culture and success, From <https://maven.com>.
- McFee, A. (2023), Employ Empowerment: create an engaged and productive workforce, From <https://hospitalityinsights.chl.edu>.
- MGCG Middle East, part of MG consulting Group, (2023), The importance of Digital Skills in the Modern-day workplace.
- Munro, L. (2021), Empowerment at work. How do we get from here to there? From <https://betterup.com>.
- Michael, (2022), How empowering employees will empower your business, from <https://michaelpage.com>. Michael page Luxembourg
- Navadik, S. (2023), employee empowerment: Definition, Advantages and Best Strategies. Form. <https://businessyield.com>.
- 21- Newsome, P. (2022), Empowerment in the workplace: what it is and why it matters.<https://4cornerresourcer.com>
- Timpson, B. (2013), The key to success with employee empowerment: work backwards, from <https://customerthink.com>.
- Ravat, M. (2015), Banking for empowerment. Banking with a development and human, From <https://linkedin.com>.
- Sing, R. (2020), Empowerment in business; 5 steps to empower your employees, from <https://appvizer.co.uk>.
- Satter, S. (2024, June 4), Employee Empowerment: what is it, Types, Tips & Benefits, from <https://questionpro.com/4/6/2024>
- Sadora, J. (2022), Empowerment: Definition, Theory, & Examples, From

<https://Berkeleywellbeing.com>.

-Theodotou, M. (2020), eLearning skills 2030: digital literacy. <https://elearningindustry.com/elearning-skills-2030-digital-literacy>

- Theodotou, M. (2022, July 17). Electronic eLearning skills 2030 improvement and empowerment electronic train industrial, from <https://elearningindustry.com/17/7/2022>

- Wong, K. (2023, August 23), Employee empowerment; Definition, benefits, and tips, from <https://achievers.com>.