

توانمندسازی کارکنان بازاریابی و فروش خدمات بانک کشاورزی در عصر دیجیتال

شیلان عبدالله پور^۱

سلیمان ایران زاده^۲

هوشنگ تقی زاده^۳

(تاریخ دریافت ۱۴۰۳/۸/۲۶ - تاریخ تصویب ۱۴۰۳/۱۰/۱۵)

نوع مقاله: علمی پژوهشی

چکیده

در عصر حاضر با پیشرفت فناوری، سازمانها با محیط رقابتی و پویاتری روبه رو هستند. که مستلزم توانمندسازی کارکنان به عنوان پیش نیاز موفقیت و مهارتی حیاتی می باشد. که همه کارکنان باید از ان 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. مهارتهای دیجیتال پیش نیاز موفقیت در محیط کار مدرن شده

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) iranazadeh@iaut.ac.ir

۳- گروه مدیریت صنعتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

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. نتایج نشان می دهد که توانمندسازی کارکنان می تواند منجر به افزایش انگیزه، بهبود کیفیت خدمات و در نهایت افزایش وفاداری مشتریان شود. در نهایت فرضیه های پژوهش (توانمندی مالی، توانمندی فردی، توانمندی بازاریابی، توانمندی فنی، توانمندی کارآفرینانه) مورد تایید قرار گرفتند.

واژگان کلیدی: توانمند سازی کارکنان، بازاریابی خدمات، بانک کشاورزی.

۱- مقدمه

توانمندسازی کارکنان^۱ مزایای مشخصی را به همراه دارد. و منجر به افزایش پاسخگویی سازمانی به مسایل و مشکلات می شود. از مزایای دیگران 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.

^۱ -Empowering employees

^۲ -Grimsley, Weinstein

که تیم تان قویتر، توانمندتر و برنده خواهد بود (مایکل، ۲۰۲۲)^۱. 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 در قبال عملکرد خود مسئولیت پذیر باشند (نیوسام، ۲۰۲۲)^۲. 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 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 (گانش، ۲۰۲۳)^۳. در توانمندسازی محیطی در محل 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 محصولاتی که مشتریان دوست دارند ارائه کنند (تئودوتو^۴، ۲۰۲۲).

^۱ _ Michael

^۲ _ Newsome

^۳ _ Ganesh

^۴ - Theodotou

دنیای تجارت آنلاین^۱ 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 اوری 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^۲، ۲۰۲۱). 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 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^۳ 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 پیشرفتهای 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 آرایه خدمات بهتر به مشتریان کمک کند که می تواند منجر به موفقیت هم برای

^۱ - commerce online

^۲ - Langford

^۳ - Digital transformation

کارمندان و هم برای سازمان شود (فرنک^۱، ۲۰۲۲). اینجاست که توانمندسازی نیروی کار تاثیر کلان دارد. و می توانند به کارمندان با راه حل های دیجیتال مناسب کمک کنند. تا برای حرکت شغلی بعدی خود با سرعت بیشتری مهارت پیدا کنند. رهبرانی که از ردیابی مهارتها و آموزشهای 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 شود (کومار، ۲۰۱۷^۲). کارمند توانمند قادر است احساسی از خدمات واقعی به مشتری ایجاد کند که در نهایت باعث وفاداری بسیار بیشتر مشتری می شود (هیدالگو^۳، ۲۰۲۲). 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 میکنند. 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

^۱ - frank

^۲ - Kumar

^۳ - Hidalgo

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.

مطالعات مختلفی در این زمینه انجام شده که به چند مورد آن اشاره می کنیم: باقری و همکاران (۱۴۰۱) در تحقیقی که تحت عنوان فناوری اطلاعات و تاثیر آن بر توانمندسازی کارکنان انجام دادند. به این موضوع می پردازد، که چگونه تغییر تکنولوژیکی بر توانایی ها و نگرش شغلی کارکنان تاثیر می گذارد. همچنین نتایج پژوهش نشان می دهد، که تغییر تکنولوژیکی به طور قابل توجهی بر تعاملات در محیط کار اثر می گذارد. حتی اگر تغییر تکنولوژیکی برخی مشاغل را جابه جا کند، ممکن است اثرات مثبتی در میان کارکنان داشته باشد که استخدام شده اند. یا خواهند شد. علاوه بر اینکه تا جایی که کارگران قدرت استفاده از مهارت ها و قابلیت های منحصر به فرد خود را دارند، تمایل به خلاق تر بودن و فعال تر بودن دارند، در نتیجه به فرایند نوآوری کل شرکت های خود کمک می کنند و موجب توانمندتر شدن کارکنان می شوند. همین طور سرمایه گذاری شرکتها در بخش فناوری اطلاعات باعث افزایش بهره وری شرکت می شود.

باحلی و مومنی (۱۴۰۱)، تحقیقی تحت عنوان بررسی فناوری اطلاعات و ارتباطات بر توانمندسازی کارکنان (مطالعه موردی: اداره آموزش و پرورش شهرستان ابادان) انجام دادند. جامعه آماری تحقیق شامل کارکنان اداره آموزش و پرورش شهرستان ابادان در سال ۱۴۰۰-۱۳۹۹ بوده است. به دلیل محدودیت جامعه آماری، نمونه گیری به روش کل شماری انجام شده است.

برای گرد آوری داده ها از پرسشنامه اسپریتزر^۱ (۲۰۰۳) و پرسشنامه فناوری اطلاعات و ارتباطات محمودی (۱۳۹۲) استفاده 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 ابادان تاثیر دارند. همچنین ابعاد فناوری اطلاعات قدرت پیش بینی توانمندسازی کارکنان اداره آموزش و پرورش ابادان را دارد.

-حمیدی و سرتیپی یاراحمدی (۱۳۸۸)، پژوهشی تحت عنوان کاربرد فن آوری اطلاعات در توانمندسازی شغلی کارکنان کتابخانه منطقه ۵ دانشگاه ازاد 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 آوری های اطلاعاتی کاربردی کتابخانه ها مورد بررسی قرار گرفت و پس از اطمینان یافتن از کاربرد آن، اثرات آن را بر توانمندسازی شغلی بررسی شده است. شاخص های مختلف توانمندسازی 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 آوری های اطلاعاتی را موجب بهبود عملکرد کارکنان کتابخانه های منطقه ۵ دانشگاه ازاد می داند. نتایج نشان می دهد. که کتابخانه های منطقه ۵ از حداقل ۵-۱ نفر نیرو بهره مند است. و (۶/۶۴ درصد) تحصیلاتی در رشته کتابداری دارند. در (۲/۶۹ 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

^۱ - spritzer

کنند.

-نقی 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^۱ (۲۰۲۴)، بسیاری 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^۲ (۲۰۲۳)، 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

^۱ - satter

^۲ - jouany

محل کار دنبال می کنند. عملکرد آنها را بهبود می بخشند. ایجاد ارتباط موثر در محل کار. 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 هر کجا 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.

-ونگ^۲ (۲۰۲۳)، یک متا آنالیز منتشر شده در هاروارد بیزینس ریویو^۳ بیان میکند، 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.

^۱ -Forbes insight

^۲ - wong

^۳ - harvard business review

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 فردی 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 سازه‌های ابزار همان چیزی را که باید بررسی می‌کند؟

- آیا اجزا و کلیت ابزار قابل پذیرش متخصصان ذیربط می‌باشد؟

در این تحقیق پس از جمع‌آوری نظرات متخصصین، تغییرات لازم در ابزار مورد توجه قرار گرفت، سپس برای ارزیابی کمی روایی محتوا و جهت اطمینان از اینکه مهم‌ترین و صحیح‌ترین محتوا) ضرورت سؤال) انتخاب شده‌است، (نسبت روایی محتوا) و برای اطمینان از اینکه سؤالات ابزار به بهترین نحو جهت اندازه‌گیری محتوا طراحی شده، از (شاخص روایی محتوا) استفاده شده‌است. به‌منظور بررسی پایایی پرسش‌نامه نیز از ضریب آلفا کرونباخ استفاده شده است. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها در این پژوهش، از روش‌های آمارهای توصیفی نظیر میانگین، انحراف معیار، جداول و نمودارهای جهت بررسی وضعیت توصیفی متغیرهای پژوهش استفاده شده‌است.

• از روش تحلیل عاملی تأییدی جهت تأیید عامل‌های استخراج‌شده استفاده گردیده است.

• از مدل معادلات ساختاری جهت آزمون فرضیات استفاده گردیده‌است.

۴- نتایج و تجزیه و تحلیل یافته‌ها

- شاخص‌های 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 پاسخ دهندگان 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 PLS ۳ 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 برازش 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 برازش مدل‌های 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 می‌دهد. روایی واگرای قابل قبول یک مدل حاکی از آن است که یک سازه در مدل تعامل بیشتری با شاخص‌های 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 می‌پذیرد 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 و اگرای متغیرهای پژوهش

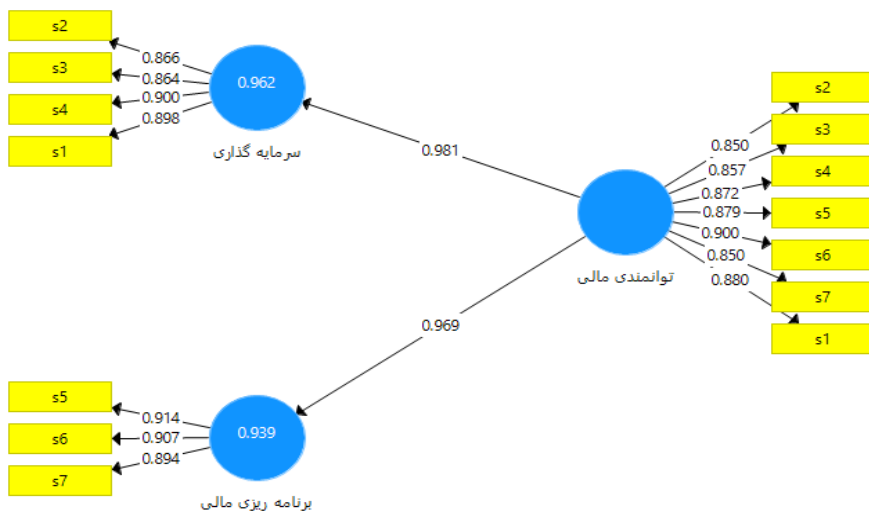
سازه	توانمندی مالی	توانمندی فردی	توانمندی ارزیابی	توانمندی فنی یا فناوری	توانمندی کارآفرینانه
۱	۰/۸۷	۰/۸۵	۰/۸۲	۰/۸۰	۰/۸۷
۲	۰/۸۶	۰/۸۸	۰/۷۵	۰/۷۵	۰/۸۵
۳	۰/۷۸	۰/۸۵	۰/۸۷	۰/۷۸	۰/۷۸
۴	۰/۷۵	۰/۸۰	۰/۸۴	۰/۸۶	۰/۷۵
۵	۰/۷۱	۰/۷۵	۰/۷۸	۰/۸۲	۰/۹۷

منبع: نتایج تحقیق

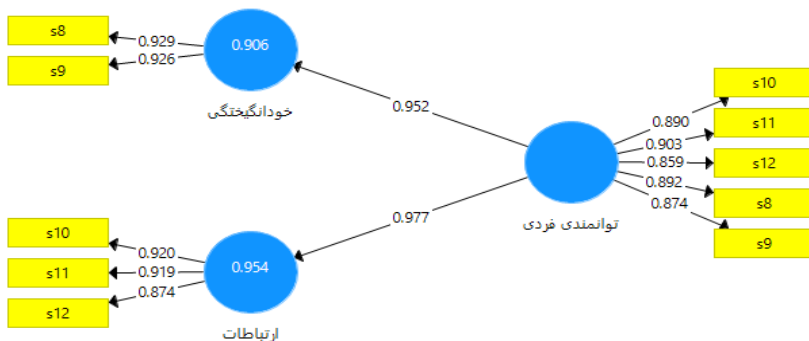
همانگونه که از ماتریس بالا مشخص می‌باشد جذر AVE هر سازه مقادیر قطر اصلی از ضرایب همبستگی آن سازه با سازه های دیگر مقادیر هم سطر و هم ستون بیشتر شده است که این مطلب حاکی از قابل قبول بودن روایی و اگرای سازه ها می‌باشد.

-تعیین ضرایب مسیر-

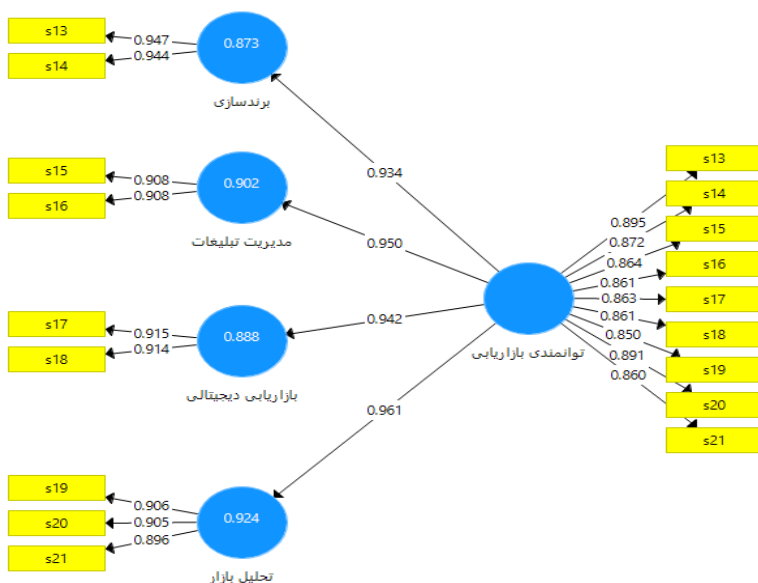
دومین معیار برای بررسی برازش مدل ساختاری، پژوهش بررسی ضرایب مسیر بین سازه ها برای شناسایی میزان ارتباط متغیرها با یکدیگر است. در اینجا مشخص می‌شود که هر کدام از سازه ها چه ارتباطی با یکدیگر دارند. مقادیر مربوط به ضرایب مسیر در زیر آمده است.



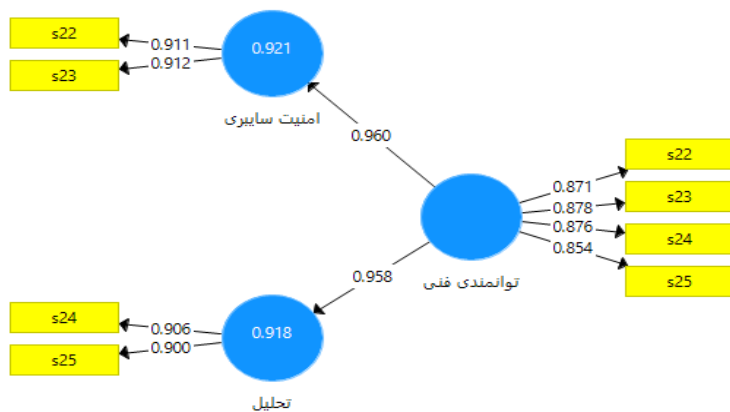
شکل (۱): ضریب مسیر سازه توانمندی مالی (خروجی نرم افزار)



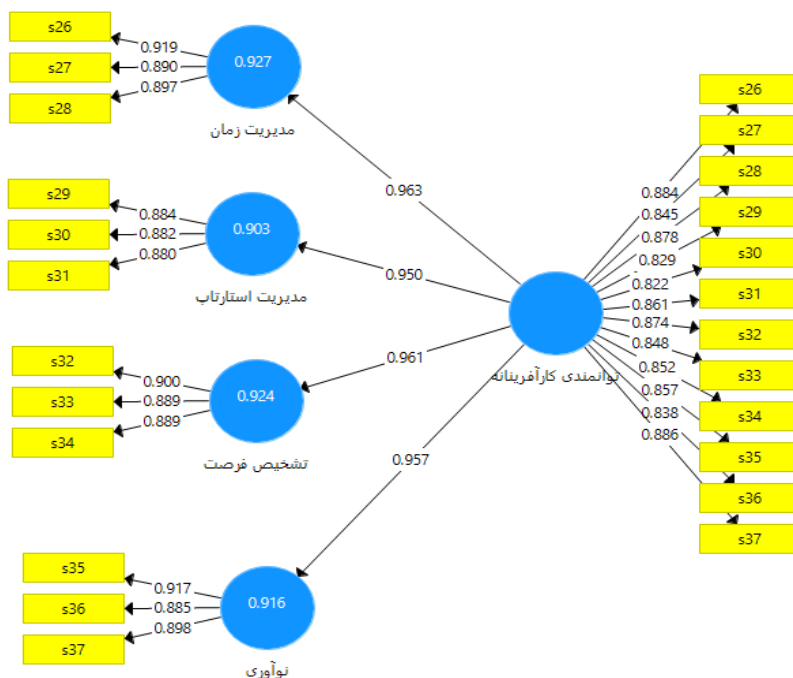
شکل (۲): ضریب مسیر سازه توانمندی فردی (خروجی نرم افزار)



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 بهره وری و عملکرد کارکنان اشاره دارد. بهره وری کارکنان افزایش می یابد 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 تصمیم گیری 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 می دهد که برای برآورده کردن نیازهای مشتری، حل سریع مشکلات و ارائه خدمات فردی فراتر از آن عمل کنند. که منجر به بهبود

تجربیات مشتری، مشتریان و فادارتر 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 برازش بسیار قوی می باشد. همچنین ضرایب معناداری نشان داد که مقوله ها در ارتباط با توانمندسازی کارکنان بازاریابی و فروش خدمات بانک کشاورزی در عصر دیجیتال در کسب و کارهای دانش بنیان هستند و ضرایب بار عاملی نیز نشان داد که مقوله های شناسایی دارای روابط قوی با پیامدهای توانمند سازی هستند. پیشنهادات کاربردی:

۱. طراحی و اجرای دوره های آموزشی برای کارکنان در زمینه های مختلف دیجیتال مارکتینگ، از جمله SEM، SEO، و استفاده از شبکه های اجتماعی
۲. استفاده از نرم افزارهای CRM برای مدیریت بهتر ارتباطات با مشتریان و تحلیل داده های مشتری
۳. آموزش کارکنان برای استفاده از ابزارهای تحلیل داده برای شناسایی الگوهای خرید و نیازهای مشتریان

۴. تولید محتوای باکیفیت و مرتبط با خدمات بانک کشاورزی برای جذب و نگهداشت مشتریان
۵. طراحی سیستم‌هایی برای ارزیابی عملکرد کارکنان در زمینه بازاریابی و فروش، با تأکید بر اهداف دیجیتال.

منابع :

- ایران زاده، سلیمان، ایران دوست، مرتضی، (۱۳۹۷)، **مدیریت منابع انسانی استراتژیک (نگرشی به رویکردهای جدید)**، چاپ دوم، تبریز: انتشارات فروش،
- ایران زاده، سلیمان، ایران دوست، مرتضی، (۱۴۰۲)، **انقلاب دیجیتال (تحولات استراتژیک در حوزه کسب و کار)**. تبریز: انتشارات فروش
- باحلی، زهرا و مومنی، غلامرضا، (۱۴۰۰)، بررسی تأثیر 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 تأثیر 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 آوری اطلاعات در توانمندسازی شغلی کارکنان کتابخانه منطقه ۵ دانشگاه آزاد اسلامی، **فصلنامه دانش‌شناسی، (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 هیات‌های 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 بین‌المللی پژوهش‌های 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 پژوهش‌های نوین ایران و جهان در روانشناسی و علوم تربیتی حقوق و علوم اجتماعی**، ۱۸م. شیراز.
- عمادی، سمیه، زارع، ابودر، 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.

- منطق، حسن، جبّاری، لیلا (۱۴۰۱)، مهارت سواد دیجیتالی کارکنان و رابطه آن با توانمند سازی-آنان (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه علامه طباطبائی)، **علوم و فنون مدیریت اطلاعات**، ۸(۱)، صص ۲۴۴-۲۲۵.
- محمد کاظمی، 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 ۱۶-۱.
- 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. (۲۰۲۱), ۱۵ ways to empower your employees, Forbs Councils Member, Forbes Business council. From <https://forbes.com>.
- Cultivate, (۲۰۲۰), Four key areas to invest in to improve employee empowerment-cultivate, from <https://cultivate.com>.
- Coats, C. (۲۰۲۳), empowering your success, Leadership coaching to help you to succeed.
- Fernandes, M. (۲۰۲۴), Empowering your employees to become brand advocates, from <https://marketing Essentials Lab.com>.
- Frank, R. (۲۰۲۲.), digital transformation: empowering employees for success.
- Ganesh, K. (۲۰۲۴), what is employee empowerment: Definition, importance, and best practice, from <https:// culturemonkey.io>.
- Gavin, M. (۲۰۱۹), ۷ Ways to empower your employees online, Harvard Business School, from <https://online.hbs..>
- Grimsley, S., &Weinstein, S. (۲۰۲۲), Employee empowerment: Definition, Advantages & Disadvantages, from <https://study.com>
- Hidalgo, C. (۲۰۲۲), empowering your employees to deliver customer experiences, from <https://fowmedia.com>
- Hiustion, Dived, (۲۰۲۳), ۶ Tips to empower every employee as a brand ambassador, Delta Marketing Group, from <https://. Godelta.com>.
- jouany, Valene, ۲۰۲۳, employee empowerment in the workplace: definition

& best practices, January ۱۹. www.haiilo.com.

- Kumar, (۲۰۱۷), empowerment workplace. R.O.L
- Langford, R. (۲۰۲۱), Empowering employees: the critical link between Ex and cx, From <https://netimperative.com>
- MacLeod, J. (۲۰۲۲, April ۲۷), why your company should empower employees to make personal content.
- Maven, (۲۰۲۴), How employee empowerment shapes organizational culture and success, From <https://maven.com>.
- McFee, A. (۲۰۲۳), Employ Empowerment: create an engaged and productive workforce, From <https://hospitalityinsights.ehl.edu>.
- MGCG Middle East, part of MG consulting Group, (۲۰۲۳), The importance of Digital Skills in the Modern-day workplace.
- Munro, L. (۲۰۲۱), Empowerment at work. How do we get from here to there? From <https://betterup.com>.
- Michael, (۲۰۲۲), How empowering employees will empower your business, from <https://michaelpage.com>. Michael page Luxembourg
- Navadik, S. (۲۰۲۳), employee empowerment: Definition, Advantages and Best Strategies, Form. <https://businessyield.com>.
- ۲۱- Newsome, P. (۲۰۲۲), Empowerment in the workplace: what it is and why it matters. <https://cornerresourcer.com>
- Timpson, B. (۲۰۱۳), The key to success with employee empowerment: work backwards, from <https://customerthink.com>.
- Ravat, M. (۲۰۱۵), Banking for empowerment. Banking with a development and human, From <https://linkedin.com>.
- Sing, R. (۲۰۲۰), Empowerment in business; ۵ steps to empower your employees, from <https://appvizer.co.uk>.
- Satter, S. (۲۰۲۴, June ۴), Employee Empowerment: what is it, Types, Tips & Benefits, from <https://questionpro.com/۴/۶/۲۰۲۴>
- Sadora, J. (۲۰۲۲), Empowerment: Definition, Theory, & Examples, From <https://Berkeleywellbeing.com>.
- Theodotou, M. (۲۰۲۰), eLearning skills ۲۰۳۰: digital literacy. <https://elearningindustry.com/elearning-skills-۲۰۳۰-digital-literacy>
- Theodotou, M. (۲۰۲۲, July ۱۷), Electronic eLearning skills ۲۰۳۰ improvement and empowerment electronic train industrial, from <https://elearningindustry.com/۱۷/۷/۲۰۲۲>

- Wong, K. (۲۰۲۳, August ۲۳), Employee empowerment; Definition, benefits, and tips, from <https://achievers.com>.