

توسعه فردی و تحول سازمانی

بررسی تأثیر مدیریت مشارکتی بر مشارکت کارکنان با نقش میانجی توانمندسازی کارکنان: مطالعه موردی بانک ملی ایران

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

شیوه استناددهی: رئیس پور، فاطمه، تدبیری، سیروس، و

رزقی رستمی، علیرضا. (۱۴۰۶). بررسی تأثیر مدیریت

مشارکتی بر مشارکت کارکنان با نقش میانجی توانمندسازی

کارکنان: مطالعه موردی بانک ملی ایران. توسعه فردی و

تحول سازمانی، ۵(۲)، ۲۱-۱.

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

۲. گروه مدیریت، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران

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

* ایمیل نویسنده مسئول: Sirus.tadbiri@iau.ac.ir

چکیده

تاریخ چاپ نهایی: ۱ خرداد ۱۴۰۶

تاریخ چاپ اولیه: ۴ مهر ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش: ۲۵ شهریور ۱۴۰۵

تاریخ بازنگری: ۱۸ شهریور ۱۴۰۵

تاریخ ارسال: ۱۴ خرداد ۱۴۰۵

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر مدیریت مشارکتی بر مشارکت کارکنان با تأکید بر نقش میانجی توانمندسازی کارکنان در بانک ملی ایران انجام شد. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، توصیفی-همبستگی مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری بود. جامعه آماری شامل کارکنان شعب بانک ملی ایران بود که از میان آنان ۳۸۴ نفر براساس فرمول کوکران و به روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه محقق‌ساخته گردآوری شد. روایی محتوایی ابزار با نظر خبرگان و تکنیک دلفی و روایی سازه، همگرا و واگرا با تحلیل عاملی تأییدی ارزیابی شد. پایایی نیز با استفاده از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی تأیید گردید. برای تحلیل داده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف و مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی در نرم‌افزار SmartPLS استفاده شد و نقش میانجی توانمندسازی کارکنان نیز مورد آزمون قرار گرفت. نتایج نشان داد مدیریت دانش بر مدیریت مشارکتی اثر مثبت و معناداری داشت ($t=11.424, \beta=0.841$). همچنین، تعامل و ارتباطات ($t=7.177, \beta=0.699$) و مهارت و تخصص ($t=9.308, \beta=0.715$) اثر مثبت و معناداری بر مدیریت مشارکتی داشتند. مدیریت مشارکتی به‌طور معناداری توانمندسازی کارکنان را پیش‌بینی کرد ($t=2.069, \beta=0.308$). فرهنگ مشارکتی سازمانی ($t=2.737, \beta=0.287$) و تصمیم‌گیری مدیران ($t=4.975, \beta=0.619$) نیز اثر مثبت و معناداری بر توانمندسازی کارکنان داشتند. افزون بر این، توانمندسازی کارکنان اثر مثبت و معناداری بر مشارکت کارکنان نشان داد ($t=6.856, \beta=0.776$). اثر مدیریت مشارکتی بر مشارکت کارکنان با میانجی‌گری توانمندسازی نیز معنادار بود ($t=4.223, \beta=0.517$). شاخص برازش کلی مدل نیز برابر با ۰.۶۴۸ بود و برازش مطلوب مدل را تأیید کرد. یافته‌ها نشان می‌دهد مدیریت مشارکتی می‌تواند از طریق تقویت توانمندسازی کارکنان، مشارکت آنان را افزایش دهد و در این فرایند، توسعه مدیریت دانش، تعاملات سازمانی، مهارت و تخصص، فرهنگ مشارکتی و بهبود فرایندهای تصمیم‌گیری مدیریتی از عوامل مؤثر در تقویت این سازوکار به شمار می‌روند.

کلیدواژگان: مدیریت مشارکتی؛ توانمندسازی کارکنان؛ مشارکت کارکنان؛ مدیریت دانش؛ بانک ملی ایران.

این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت
دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0)



این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت

دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0)

صورت گرفته است.

Personal Development and Organizational Transformation

The Effect of Participative Management on Employee Participation: The Mediating Role of Employee Empowerment in Bank Melli Iran

Fatemeh Raeispour¹, Sirous Tadbiri^{2*}, Alireza Rezghi Rostami³

1. Department of Public Administration, Ro.C., Islamic Azad University, Roudehen, Iran

2. Department of Management, Sav.C., Islamic Azad University, Saveh, Iran

3. Department of Management, ST.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

*Corresponding Author's Email: Sirous.tadbiri@iau.ac.ir

How to cite: Raeispour, F., Tadbiri, S., & Rezghi Rostami, A. (2027). The Effect of Participative Management on Employee Participation: The Mediating Role of Employee Empowerment in Bank Melli Iran. *Personal Development and Organizational Transformation*, 5(2), 1-21.

Submit Date: 04 June 2026

Revise Date: 09 September 2026

Accept Date: 16 September 2026

Initial Publish: 26 September 2026

Final Publish: 22 May 2027

Abstract

This study aimed to investigate the effect of participative management on employee participation, with particular emphasis on the mediating role of employee empowerment among employees of Bank Melli Iran. This applied study employed a descriptive-correlational design based on structural equation modeling. The statistical population consisted of employees working in Bank Melli Iran branches, from whom 384 participants were selected based on Cochran's formula using convenience sampling. Data were collected using a researcher-developed questionnaire. Content validity was assessed by experts through the Delphi technique, while construct, convergent, and discriminant validity were evaluated using confirmatory factor analysis. Instrument reliability was confirmed using Cronbach's alpha and composite reliability coefficients. The Kolmogorov-Smirnov test was applied to examine data normality, and partial least squares structural equation modeling was performed using SmartPLS to test the hypothesized relationships and the mediating role of employee empowerment. Knowledge management had a significant positive effect on participative management ($\beta=0.841$, $t=11.424$). Interaction and communication ($\beta=0.699$, $t=7.177$) and skills and expertise ($\beta=0.715$, $t=9.308$) also significantly predicted participative management. Participative management exerted a significant positive effect on employee empowerment ($\beta=0.308$, $t=2.069$). Organizational participative culture ($\beta=0.287$, $t=2.737$) and managerial decision-making ($\beta=0.619$, $t=4.975$) significantly influenced employee empowerment. Employee empowerment, in turn, had a strong positive effect on employee participation ($\beta=0.776$, $t=6.856$). Moreover, the mediated effect of participative management on employee participation through employee empowerment was significant ($\beta=0.517$, $t=4.223$). The overall goodness-of-fit index was 0.648, indicating an acceptable overall model fit. Participative management can enhance employee participation through the mechanism of employee empowerment. Strengthening knowledge management, organizational interaction, employee skills and expertise, participative culture, and managerial decision-making may therefore reinforce empowerment and facilitate greater employee involvement in organizational processes.

Keywords: *Participative Management; Employee Empowerment; Employee Participation; Knowledge Management; Bank Melli Iran.*



© 2027 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

مقدمه

تحولات محیطی، پیچیدگی روزافزون وظایف سازمانی، گسترش فناوری‌های اطلاعاتی، افزایش انتظارات ذی‌نفعان و ضرورت پاسخ‌گویی سریع‌تر به تغییرات، موجب شده است که الگوهای سنتی مدیریت مبتنی بر تمرکز تصمیم‌گیری و کنترل یک‌سویه، کارآمدی پیشین خود را در بسیاری از سازمان‌ها از دست بدهند. در چنین شرایطی، سازمان‌ها بیش از گذشته به ظرفیت‌های فکری، تجربی و رفتاری کارکنان برای حل مسائل، بهبود فرایندها و تحقق اهداف سازمانی وابسته شده‌اند. مشارکت کارکنان یکی از مهم‌ترین سازوکارهایی است که امکان بهره‌گیری از این ظرفیت‌ها را فراهم می‌کند و از طریق درگیرکردن کارکنان در تصمیم‌گیری، حل مسئله، هدف‌گذاری و اجرای تغییرات، زمینه شکل‌گیری احساس مسئولیت و تعلق بیشتر به سازمان را ایجاد می‌کند. از این منظر، مشارکت کارکنان صرفاً حضور آنان در جلسات یا ارائه پیشنهاد نیست، بلکه فرایندی سازمانی است که طی آن کارکنان فرصت می‌یابند در موضوعاتی که بر وظایف، محیط کار و نتایج سازمانی اثر می‌گذارد، نقش فعال و معناداری داشته باشند. اهمیت این رویکرد تا اندازه‌ای است که مشارکت کارکنان به‌عنوان یکی از الزامات دستیابی به اهداف سازمانی و افزایش هماهنگی میان اهداف فردی و سازمانی مورد توجه قرار گرفته است (Radhika, 2024).

یکی از مهم‌ترین بسترهای تحقق مشارکت کارکنان، استقرار مدیریت مشارکتی است. مدیریت مشارکتی بر توزیع نسبی قدرت تصمیم‌گیری، تبادل اطلاعات، اعتماد متقابل میان مدیران و کارکنان و استفاده از دانش و تجربه اعضای سازمان استوار است. در این الگو، کارکنان از موقعیت دریافت‌کنندگان صرف دستورات خارج می‌شوند و به کنشگرانی تبدیل می‌شوند که می‌توانند در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری سازمانی مشارکت داشته باشند. این شیوه مدیریت می‌تواند به کاهش فاصله میان سطوح مدیریتی و اجرایی، بهبود کیفیت ارتباطات و تقویت پذیرش تصمیمات منجر شود. مطالعات پیشین نیز نشان داده‌اند که مشارکت در تصمیم‌گیری، در کنار اعتماد، با نگرش‌های کارکنان ارتباط دارد و می‌تواند ادراک آنان از جایگاه و نقش خود در سازمان را تحت تأثیر قرار دهد (Kumar & Saha, 2017). در مقابل، فقدان سازوکارهای واقعی مشارکت یا اجرای صوری آن ممکن است سبب بی‌اعتمادی، مقاومت و کاهش تمایل کارکنان به همراهی با برنامه‌های مدیریتی شود. پژوهش‌های انجام‌شده در سازمان‌های ایرانی نیز از دیرباز رابطه میان مدیریت مشارکتی و مقاومت کارکنان در برابر تغییر را مورد توجه قرار داده‌اند و ضرورت توجه به ساختار و نحوه اجرای مشارکت را برجسته ساخته‌اند (Asafi et al., 2009).

مشارکت کارکنان در سازمان‌های دولتی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ زیرا این سازمان‌ها علاوه بر اهداف درون‌سازمانی، با الزامات قانونی، مسئولیت‌پذیری عمومی، پاسخ‌گویی، محدودیت‌های ساختاری و انتظارات متنوع جامعه نیز مواجه هستند. در نظام اداری ایران نیز مشارکت کارکنان صرفاً یک مفهوم مدیریتی تلقی نمی‌شود، بلکه می‌توان آن را در بستر قوانین و مقررات اداری و سازوکارهای مرتبط با نقش کارکنان در فرایندهای سازمانی تحلیل کرد (Nateghpour & Abbasi, 2024). هرچه ساختارهای اداری امکان بیشتری برای مشارکت واقعی کارکنان فراهم کنند، ظرفیت سازمان برای بهره‌گیری از اطلاعات پراکنده در سطوح مختلف، شناسایی مسائل اجرایی و ایجاد راه‌حل‌های متناسب افزایش می‌یابد. با این حال، تحقق این امر مستلزم آن است که مشارکت از سطح شعار و دستورالعمل فراتر رود و به بخشی از فرهنگ و رویه‌های واقعی سازمان تبدیل شود. مطالعه موانع مشارکت عمومی و سازمانی نیز نشان می‌دهد که محدودیت‌های ساختاری، مدیریتی و ارتباطی می‌توانند مانع شکل‌گیری مشارکت اثربخش شوند و ضرورت شناسایی و اولویت‌بندی این موانع را آشکار می‌سازند (Ahmadzadeh et al., 2024).

مدیریت مشارکتی زمانی می‌تواند به پیامدهای مطلوب منجر شود که کارکنان از دانش، مهارت، اختیار و احساس شایستگی لازم برای ایفای نقش فعال برخوردار باشند. از همین رو، مفهوم توانمندسازی کارکنان به‌عنوان یکی از حلقه‌های کلیدی میان شیوه‌های مدیریتی و رفتارهای مشارکتی مطرح می‌شود. توانمندسازی در معنای سازمانی به فراهم‌آوردن شرایطی اشاره دارد که کارکنان بتوانند در حوزه کاری خود با استقلال بیشتر عمل کنند، احساس اثرگذاری داشته باشند، شایستگی خود را در انجام وظایف باور کنند و مسئولیت بیشتری برای نتایج فعالیت‌های خود بپذیرند. مشارکت بدون توانمندسازی ممکن است محدود به حضور ظاهری کارکنان در فرایندهای تصمیم‌گیری شود؛ زیرا فردی که اطلاعات کافی، اختیار لازم یا اعتماد به توانایی خود ندارد، حتی در صورت دعوت به مشارکت نیز ممکن است نتواند نقش مؤثری ایفا کند. از این جهت، مدیریت مشارکتی و توانمندسازی دو سازوکار به‌هم‌پیوسته‌اند؛ مدیریت مشارکتی فرصت مشارکت را ایجاد می‌کند و توانمندسازی ظرفیت استفاده مؤثر از این فرصت را افزایش می‌دهد.

یکی از پایه‌های مهم توانمندسازی و مشارکت مؤثر، دسترسی کارکنان به دانش و امکان استفاده و تسهیم آن در سازمان است. زمانی که دانش در سطوح محدود مدیریتی متمرکز باشد، مشارکت کارکنان در تصمیمات مهم عملاً با محدودیت مواجه می‌شود. در مقابل، مدیریت دانش می‌تواند با تسهیل جریان اطلاعات، مستندسازی تجربیات، انتقال دانش ضمنی و فراهم‌کردن فرصت یادگیری، توان تحلیل و تصمیم‌گیری کارکنان را تقویت کند. مطالعات جدید درباره مشارکت کارکنان در حوزه‌های تخصصی نیز بر اهمیت دانش به‌عنوان یکی از سازوکارهای واسط میان رهبری و رفتار مشارکتی تأکید کرده‌اند؛ برای مثال، در حوزه ایمنی سازمانی، دانش ایمنی به‌عنوان حلقه‌ای مهم در ارتباط میان رهبری ایمنی و مشارکت و تبعیت کارکنان مورد بررسی قرار گرفته است (Piao, 2025). چنین یافته‌هایی نشان می‌دهد که فراهم‌کردن فرصت مشارکت بدون توسعه دانش مرتبط ممکن است برای ایجاد رفتار مشارکتی پایدار کافی نباشد.

تعامل و ارتباطات سازمانی نیز از دیگر پیش‌شرط‌های اساسی مدیریت مشارکتی است. مشارکت در فضایی شکل می‌گیرد که در آن کارکنان امکان بیان دیدگاه، تبادل اطلاعات، دریافت بازخورد و گفت‌وگو با مدیران و همکاران را داشته باشند. ارتباطات اثربخش می‌تواند ابهام درباره اهداف و تصمیمات سازمانی را کاهش دهد و زمینه اعتماد و همکاری را گسترش دهد. در مقابل، ضعف ارتباطات، انسداد جریان اطلاعات یا غالب‌بودن ارتباطات یک‌طرفه می‌تواند مشارکت را تضعیف کند. شواهد پژوهشی نشان می‌دهد که ارتباطات سازمانی در کنار رهبری مشارکتی و انگیزش کاری می‌تواند با پیامدهای رفتاری کارکنان، از جمله خلاقیت، مرتبط باشد (Mayasari et al., 2024). این موضوع به‌ویژه در سازمان‌هایی که با مسائل پیچیده و نیازمند راه‌حل‌های مبتنی بر تجربه کارکنان مواجه هستند، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند؛ زیرا کیفیت مشارکت تا حد زیادی به کیفیت شبکه ارتباطی سازمان وابسته است.

در کنار ارتباطات، مهارت و تخصص کارکنان نیز تعیین می‌کند که مشارکت تا چه اندازه می‌تواند به تصمیمات باکیفیت و عملکرد مطلوب منجر شود. مشارکت سازمانی زمانی ارزش افزوده ایجاد می‌کند که کارکنان بتوانند اطلاعات و تجربه تخصصی خود را به فرایند تصمیم‌گیری منتقل کنند. بنابراین، توسعه مهارت‌های شغلی، آموزش مستمر و به‌کارگیری نیروهای متخصص از عناصر مکمل مدیریت مشارکتی به شمار می‌روند. در ادبیات مدیریت منابع انسانی جدید نیز مشارکت کارکنان در پیوند با آموزش و توسعه مورد توجه قرار گرفته است. برای نمونه، در مطالعات مرتبط با مدیریت سبز منابع انسانی، نقش مشارکت و درگیرشدن کارکنان همراه با آموزش و توسعه در شکل‌دهی رفتارهای مطلوب کارکنان بررسی شده است (Veerasamy et al., 2024). این رویکرد نشان می‌دهد که مشارکت را نمی‌توان جدا از سایر سیاست‌های توسعه منابع انسانی تحلیل کرد.

در سال‌های اخیر، دامنه کاربرد مفهوم مشارکت کارکنان از مسائل عمومی مدیریت فراتر رفته و به موضوعاتی مانند پایداری، نوآوری، رفتار سبز و مسئولیت‌پذیری سازمانی گسترش یافته است. پژوهش‌های حوزه مدیریت سبز منابع انسانی نشان می‌دهند که مشارکت کارکنان می‌تواند بخشی از سازوکار تبدیل سیاست‌های منابع انسانی به رفتارهای نوآورانه و محیط‌زیستی باشد (Piowar-Sulej & Iqbal, 2025a). همچنین، در بررسی رفتار نوآورانه سبز، مشارکت کارکنان به‌عنوان یکی از متغیرهای مهم در تبیین چگونگی تبدیل اقدامات مدیریت منابع انسانی سبز به رفتارهای نوآورانه مطرح شده است (Piowar-Sulej & Iqbal, 2025b). این تحول در ادبیات نشان می‌دهد که مشارکت کارکنان صرفاً یک هدف داخلی برای افزایش رضایت یا همکاری نیست، بلکه می‌تواند به‌عنوان مکانیسمی برای تحقق اهداف راهبردی گسترده‌تر سازمان نیز عمل کند.

پیوند مشارکت کارکنان با پایداری سازمانی در پژوهش‌های عملی نیز مورد تأکید قرار گرفته است. رویکردهای مبتنی بر پژوهش عملی نشان داده‌اند که مشارکت کارکنان می‌تواند در پیاده‌سازی اقدامات مرتبط با پایداری نقش داشته باشد و کارکنان را از مجریان منفعل سیاست‌ها به مشارکت‌کنندگان در طراحی و اجرای تغییرات تبدیل کند (Garcia-Arca et al., 2024). این دیدگاه با ماهیت مدیریت مشارکتی همخوانی دارد؛ زیرا فرض اساسی آن است که کارکنان، به دلیل نزدیکی به فرایندهای واقعی کار، اطلاعات و تجربیاتی در اختیار دارند که می‌تواند کیفیت تصمیمات سازمانی را ارتقا دهد. از این منظر، ایجاد فرصت برای مشارکت نه تنها یک اقدام انگیزشی، بلکه یک سازوکار برای بهره‌برداری از سرمایه دانشی سازمان است.

فرهنگ سازمانی نیز در میزان اثربخشی مدیریت مشارکتی نقشی اساسی ایفا می‌کند. اگر ساختار رسمی سازمان از مشارکت حمایت کند اما فرهنگ غالب بر اطاعت، اجتناب از اظهارنظر یا فاصله قدرت شدید استوار باشد، مشارکت واقعی دشوار خواهد بود. در مقابل، فرهنگ مشارکتی می‌تواند با تقویت اعتماد، پذیرش تفاوت دیدگاه‌ها، احترام متقابل و تمایل به همکاری، بستر روان‌شناختی لازم برای مشارکت را فراهم کند. اهمیت فرهنگ مشارکتی حتی در حوزه‌هایی مانند امنیت سازمانی مورد توجه قرار گرفته و توسعه «فرهنگ امنیت مشارکتی» در مؤسسات عمومی با فرایندهای ادراکی و رفتاری کارکنان مرتبط دانسته شده است (Choi et al., 2024). این امر بیانگر آن است که مشارکت زمانی پایدار می‌شود که در ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی نهادینه شده باشد، نه آنکه صرفاً در قالب یک برنامه مقطعی اجرا شود.

علاوه بر فرهنگ، تنوع نیروی انسانی نیز می‌تواند کیفیت مشارکت و امکان ابراز دیدگاه کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد. سازمان‌های معاصر از کارکنانی با پیشینه‌ها، تجربیات و دیدگاه‌های متفاوت تشکیل شده‌اند و مدیریت مشارکتی می‌تواند سازوکاری برای تبدیل این تنوع به منبعی برای یادگیری و تصمیم‌گیری بهتر باشد. پژوهش‌ها در زمینه تنوع فرهنگی و صدای کارکنان بر نقش مدیریت مشارکتی در فراهم کردن شرایطی برای بیان دیدگاه‌های متنوع تأکید کرده‌اند (Gonzalez & Martinez, 2024). بنابراین، مدیریت مشارکتی علاوه بر ایجاد فرصت تصمیم‌گیری مشترک، می‌تواند به ایجاد محیطی کمک کند که در آن کارکنان احساس کنند بیان دیدگاه و ارائه پیشنهاد با واکنش منفی مواجه نخواهد شد.

نقش مدیریت مشارکتی در فرایند تغییر سازمانی نیز اهمیت ویژه‌ای دارد. بسیاری از برنامه‌های تغییر به دلیل ضعف در همراه‌سازی کارکنان، نبود ارتباطات مؤثر یا احساس تحمیل تغییر از سوی سطوح بالای سازمان با مقاومت مواجه می‌شوند. مشارکت کارکنان می‌تواند با افزایش درک آنان از ضرورت تغییر و ایجاد احساس مالکیت نسبت به تصمیمات، آمادگی برای تغییر را ارتقا دهد. پژوهش Meyer و همکاران نشان می‌دهد که مشارکت کارکنان می‌تواند در ارتباط میان فضای روابط انسانی، حمایت سازمانی و آمادگی برای تغییر نقش مهمی ایفا کند (Meyer).

(et al., 2024). در فضای بانکی نیز، که سازمان‌ها با تحولات فناوری، تغییر انتظارات مشتریان، رقابت و اصلاح فرایندها مواجه‌اند، توانایی همراه کردن کارکنان با تغییرات برای موفقیت سازمان اهمیت فراوانی دارد. در همین زمینه، نقش رهبری مشارکتی در ارتباط با سازگاری و تغییر سازمانی در میان کارکنان شعب بانک تجارت نیز مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است (Mohammadi Kia & Pourjafar, 2024).

تصمیم‌گیری مدیران از دیگر مؤلفه‌هایی است که می‌تواند توانمندسازی و مشارکت کارکنان را تقویت یا محدود کند. مدیرانی که تصمیم‌گیری را فرایندی انحصاری می‌دانند، عملاً فضای اندکی برای رشد استقلال، مسئولیت‌پذیری و تجربه مشارکت در کارکنان باقی می‌گذارند. در مقابل، استفاده از شیوه‌های تصمیم‌گیری مشارکتی می‌تواند کارکنان را با منطق تصمیمات آشنا کند، امکان انتقال دانش عملیاتی به سطوح مدیریتی را فراهم سازد و پذیرش نتایج تصمیم را افزایش دهد. باین‌حال، مشارکت در تصمیم‌گیری باید با تفویض اختیار، دسترسی به اطلاعات و شفافیت مسئولیت‌ها همراه باشد. در غیر این صورت، کارکنان ممکن است مشارکت را صرفاً نمادین تلقی کنند و اثر مورد انتظار بر نگرش و رفتار آنان ایجاد نشود.

مشارکت همچنین با نگهداشت و مدیریت استعداد ارتباط پیدا می‌کند. سازمان‌هایی که امکان اثرگذاری و مشارکت را برای کارکنان فراهم می‌کنند، می‌توانند زمینه بیشتری برای استفاده از استعدادها و ظرفیت‌های فردی ایجاد کنند. در پژوهش‌های داخلی، طراحی الگوهای مدیریت استعداد با تمرکز بر مشارکت کارکنان مورد توجه قرار گرفته است (Maleki et al., 2024). از سوی دیگر، در محیط سازمان‌های دولتی ایران، مسئله حفظ نسل‌های جدید نیروی انسانی و به‌ویژه کارکنان نسل Z اهمیت فزاینده‌ای یافته و مدل‌های نگهداشت استعداد بر ضرورت توجه به انتظارات و ویژگی‌های این گروه تأکید کرده‌اند (Ziaee & Nargesian, 2023). با توجه به اینکه کارکنان جوان‌تر معمولاً انتظار بیشتری برای شنیده شدن، دسترسی به اطلاعات و مشارکت در تصمیمات مرتبط با کار دارند، رویکردهای مشارکتی می‌توانند در مدیریت و حفظ سرمایه انسانی اهمیت بیشتری پیدا کنند.

مشارکت کارکنان همچنین می‌تواند با تعهد سازمانی پیوند داشته باشد. هنگامی که کارکنان احساس کنند دیدگاه آنان ارزشمند است و در تصمیمات سازمانی نقش واقعی دارند، احتمال شکل‌گیری احساس تعلق و مسئولیت نسبت به سازمان افزایش می‌یابد. توسعه تعهد کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران یکی از موضوعات مورد توجه پژوهش‌های اخیر بوده و تلاش شده است عوامل و سازوکارهای مرتبط با تقویت این تعهد در قالب مدل‌های سازمانی تبیین شود (Ghaffarian et al., 2024). مدیریت مشارکتی می‌تواند در چنین الگویی به‌عنوان یکی از بسترهای ایجاد رابطه متقابل میان فرد و سازمان مورد توجه قرار گیرد؛ زیرا مشارکت، کارکنان را در معرض تجربه مستقیم اثرگذاری بر سازمان قرار می‌دهد.

در عین حال، مشارکت کارکنان باید به‌گونه‌ای طراحی شود که با اهداف و ویژگی‌های سازمان سازگار باشد. یک الگوی واحد نمی‌تواند بدون توجه به ساختار، فرهنگ، تخصص کارکنان و ماهیت فعالیت سازمان در همه محیط‌ها اثربخش باشد. مشارکت در یک سازمان خدماتی، صنعتی یا دولتی ممکن است اشکال متفاوتی پیدا کند و میزان اختیار قابل واگذاری نیز متناسب با نوع تصمیم متفاوت باشد. از این‌رو، بررسی سازوکارهای مشارکت در هر زمینه سازمانی ضروری است. پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند که مشارکت کارکنان می‌تواند در حوزه‌های بسیار متفاوت، از رفتار سبز و پایداری گرفته تا امنیت، خلاقیت و تغییر سازمانی، نقش متفاوت اما مهمی داشته باشد (Choi et al., 2024).

Mayasari et al., 2024; Veerasamy et al., 2024). بنابراین، تحلیل مشارکت در محیط بانکی نیز باید متناسب با ویژگی‌های ساختاری و منابع انسانی این بخش صورت گیرد.

بانک‌ها از جمله سازمان‌هایی هستند که کیفیت عملکرد آنها به میزان زیادی به دانش، تجربه، دقت و تعامل کارکنان وابسته است. گسترش خدمات دیجیتال، تغییر الگوهای ارتباط با مشتری، پیچیدگی مقررات، افزایش رقابت و ضرورت مدیریت ریسک، کارکنان بانک را با وظایفی مواجه ساخته است که اجرای اثربخش آنها صرفاً از طریق دستورالعمل‌های رسمی امکان‌پذیر نیست. کارکنان شعب و واحدهای اجرایی در تماس مستقیم با مسائل عملیاتی و نیازهای مشتریان قرار دارند و می‌توانند منبع مهمی برای شناسایی مشکلات، ارائه پیشنهادهای اصلاحی و بهبود فرایندهای سازمانی باشند. در چنین بستری، مدیریت مشارکتی می‌تواند سازوکاری برای تبدیل تجربه روزمره کارکنان به ورودی تصمیمات مدیریتی فراهم کند. باین‌حال، تحقق چنین نقشی مستلزم توانمندبودن کارکنان، وجود فرهنگ مشارکتی، کیفیت مناسب تصمیم‌گیری مدیران، ارتباطات مؤثر و توسعه دانش و تخصص است.

مرور ادبیات نشان می‌دهد که اگرچه هر یک از مفاهیم مدیریت مشارکتی، مشارکت کارکنان، توانمندسازی، مدیریت دانش، ارتباطات، مهارت، فرهنگ مشارکتی و تصمیم‌گیری مدیریتی در مطالعات پیشین بررسی شده‌اند، بخش قابل توجهی از پژوهش‌های جدید بر پیامدهای خاص مشارکت نظیر رفتار سبز (Piwowar-Sulej & Iqbal, 2025a)، نوآوری سبز (Piwowar-Sulej & Iqbal, 2025b)، آمادگی برای تغییر (Meyer et al., 2024)، خلاقیت (Mayasari et al., 2024)، امنیت سازمانی (Choi et al., 2024) یا مدیریت استعداد (Maleki et al., 2024) متمرکز بوده‌اند. در نتیجه، هنوز بررسی یکپارچه مسیری که از عوامل زمینه‌ساز مدیریت مشارکتی آغاز شود، از طریق توانمندسازی کارکنان ادامه یابد و در نهایت به مشارکت کارکنان منجر شود، به‌ویژه در محیط سازمان‌های بانکی دولتی ایران، نیازمند توجه بیشتر است. افزون بر این، ادبیات موجود نشان می‌دهد که اثر مشارکت می‌تواند تحت تأثیر ویژگی‌های فرهنگی، ساختاری و مدیریتی هر سازمان قرار گیرد؛ بنابراین، آزمون تجربی روابط مذکور در یک سازمان بانکی بزرگ می‌تواند به توسعه شناخت از سازوکارهای مؤثر بر مشارکت منابع انسانی کمک کند.

بر این اساس، هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر مدیریت مشارکتی بر مشارکت کارکنان با نقش میانجی توانمندسازی کارکنان در بانک ملی ایران است.

روش‌شناسی

روش پژوهش حاضر کاربردی می‌باشد و با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری به آزمون فرضیه‌ها و اعتبار سنجی مدل پرداخته شد. در راستای اجرای مدل‌سازی معادلات ساختاری یکی از جدیدترین رویکردها، روش حداقل مربعات جزئی است که برای جوامع نرمال و غیر نرمال استفاده می‌شود. این روش از نوع واریانس محور بوده و زمانی که در هر سازه تعداد متغیر و یا حجم نمونه زیاد باشد این روش بسیار مناسب است. علی‌الخصوص زمانی که مدل پژوهش، از یک تحقیق کیفی استخراج شده باشد. جامعه مورد مطالعه شامل کارکنان شعب بانک ملی می‌باشد. حجم نمونه ۳۸۴ نفر به روش غیر احتمالی در دسترس از طریق فرمول کوکران تعیین گردید. جهت جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش، از پرسشنامه 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 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 روش کتابخانه‌ای و میدانی انجام شده است. 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 مولفه‌ها

مفاهیم	کد های اولیه(شاخص ها)	مفاهیم	کد های اولیه(شاخص ها)
مدیریت دانش	۱-کسب دانش و فناوری روز دنیا	مدیریت مشارکتی	۱۸-اختیار مدیران در تصمیم گیری
	۲-به کارگیری و کاربردی کردن دانش		۱۹-مشارکت در هدف گذاری
	۳-تسهیم و انتشار دانش		۲۰-مشارکت در تصمیم گیری
	۴-مستند سازی دانش جهت استفاده همگان		۲۱-مشارکت در تغییر و تحول سازمانی
تعامل و ارتباطات	۵-تعاملات اجتماعی داوطلبانه	تصمیم مدیران	۲۲-شیوه های تصمیم گیری مشارکتی
	۶-انجام کارها به صورت تیمی		۲۳-کیفیت تصمیمات اخذ شده
	۷-مشارکت اجتماعی		۲۴-نظارت بر تصمیم گیری مدیران
	۸-استفاده از فناوری های ارتباطی		۲۵-تصمیمات نوآورانه مدیران
مهارت و تخصص	۹-آموزش مهارت به کارکنان	توانمند کارکنان	۲۶-شایستگی مدیران و کارکنان در امر مشارکت
	۱۰-سازگاری و همسویی با فناوری روز دنیا		۲۷-خودمختاری کارکنان و مدیران
	۱۱-جذب و بکارگیری نیروی های متخصص		۲۸-اعتماد به کارکنان در امر مشارکت
	۱۲-مهارت شغلی کارکنان		۲۹-متعهد بودن مدیران و کارکنان
فرهنگ مشارکتی سازمانی	۱۳-اخلاق مشارکتی	مشارکت کارکنان	۳۱-مقاومت در امر مشارکت
	۱۴-یکپارچگی در مشارکت		۳۲-انعطاف پذیری در امر مشارکت
	۱۵-سازگاری در امر مشارکت		۳۳-آسیب پذیری در امر مشارکت
	۱۶-تمایل به تغییرات سازمانی		۳۴-وظیفه شناسی در مشارکت
	۱۷-ایجاد فضای همکاری و صمیمیت		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

یافته‌ها

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 مولفه‌های پرسشنامه است:

جدول ۲- پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ

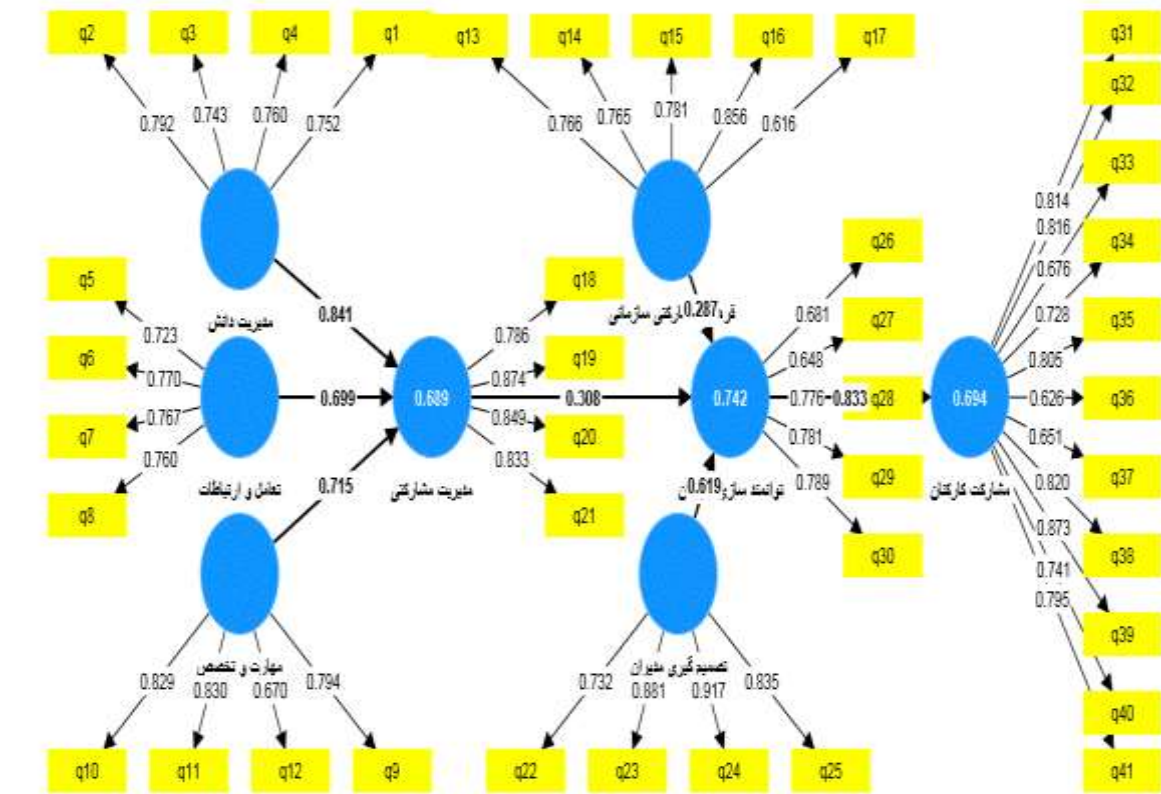
متغیر های تحقیق	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
مدیریت دانش	۰.۷۶۲	۰.۷۵۹
تعامل و ارتباطات	۰.۷۵۶	۰.۷۵۰
مهارت و تخصص	۰.۷۹۰	۰.۷۸۷
فرهنگ مشارکتی سازمانی	۰.۸۴۳	۰.۸۱۸
مدیریت مشارکتی	۰.۸۶۳	۰.۸۵۶
تصمیم گیری مدیران	۰.۸۷۰	۰.۷۸۲
توانمند سازی کارکنان	۰.۷۹۰	۰.۷۸۷
مشارکت کارکنان	۰.۹۳۱	۰.۹۱۸

در گام نخست جهت آزمون فرضیه‌های پژوهش به بررسی نرمال بودن متغیرها پرداخته می‌شود. لذا در ابتدا این شرط برای متغیرهای تحقیق مورد بررسی قرار می‌گیرد که خلاصه نتایج آن در جدول ۳ مشاهده می‌گردد:

جدول ۳- خلاصه نتایج حاصل از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف

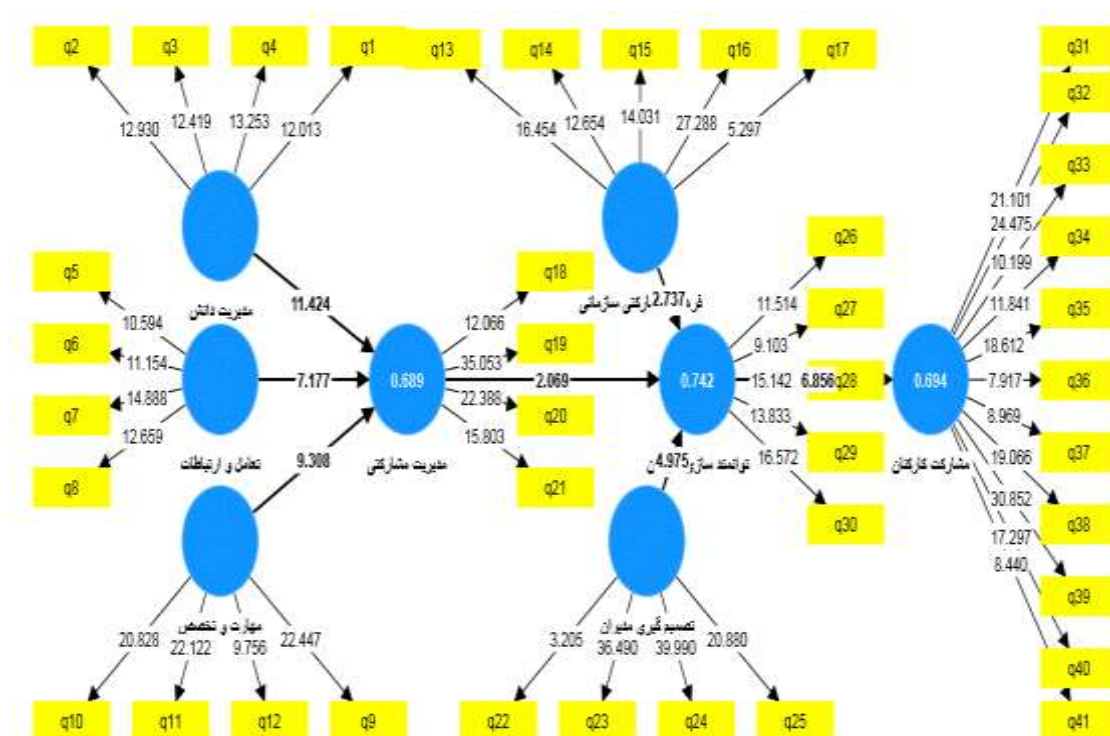
متغیر	آماره Z	سطح معناداری	نتیجه آزمون
مدیریت دانش	۰.۱۴۰	۰.۰۰۰	داده‌ها نرمال نیست
تعامل و ارتباطات	۰.۱۴۴	۰.۰۰۰	داده‌ها نرمال نیست
مهارت و تخصص	۰.۰۹۶	۰.۰۰۰	داده‌ها نرمال نیست
فرهنگ مشارکتی سازمانی	۰.۱۶۶	۰.۰۰۰	داده‌ها نرمال نیست
مدیریت مشارکتی	۰.۱۳۷	۰.۰۰۰	داده‌ها نرمال نیست
تصمیم‌گیری مدیران	۰.۱۳۴	۰.۰۰۰	داده‌ها نرمال نیست
توانمندسازی کارکنان	۰.۱۰۱	۰.۰۰۰	داده‌ها نرمال نیست
مشارکت کارکنان	۰.۰۶۰	۰.۰۰۲	داده‌ها نرمال نیست

در جدول فوق بر اساس سطح معنی‌داری آزمون، جهت تمام متغیرهای پژوهش، همگی ۰.۰۰۰ بوده و کمتر از ۰/۰۵ است، لذا توزیع متغیرها نرمال نبوده و جهت آزمون استنباطی از آزمون‌های ناپارامتریک باید استفاده نمود. در ادامه جهت تست و تأیید روایی سوالات از تحلیل عاملی تأییدی و جهت تأیید مدل کلی از مدل‌سازی معادلات ساختاری از نرم افزار **SmartPLS** استفاده می‌شود.



شکل ۱. ضرایب استاندارد

نمودار پائین سطح معناداری سوالات متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد. سطح معناداری بالاتر از ۰.۰۵ و کمتر از ۰.۰۱- مورد قبول می‌باشد.



شکل ۲. ضرایب T-Value (عدد معناداری):

با توجه به نمودار فوق، ضرایب از سطح معناداری خوبی برخوردار هستند. در این حالت معناداری ضرایب تأیید می‌گردد. لازم به ذکر است که جهت بررسی نقش متغیرمیانجی، از آزمون سوبل به شرح فرمول ذیل استفاده می‌گردد:

$$Z - value = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times s_a^2) + (a^2 \times s_b^2) + (s_a^2 \times s_b^2)}}$$

که در این فرمول:

a: مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی

b: مقدار ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته

Sa: خطای استاندارد مربوط به مسیر میان مستقل و میانجی

Sb: خطای استاندارد مربوط به مسیر میانجی و وابسته

جدول ۴- ارتباط بین مؤلفه‌ها:

ردیف	مسیر	ضریب	معناداری	نتیجه
۱	مدیریت دانش بر مدیریت مشارکتی	۰.۸۴۱	۱۱.۴۲۴	تایید فرضیه
۲	تعامل و ارتباطات بر مدیریت مشارکتی	۰.۶۹۹	۷.۱۷۷	تایید فرضیه
۳	مهارت و تخصص بر مدیریت مشارکتی	۰.۷۱۵	۹.۳۰۸	تایید فرضیه
۴	مدیریت مشارکتی بر توانمند سازی	۰.۳۰۸	۲.۰۶۹	تایید فرضیه
۵	فرهنگ مشارکتی سازمانی بر توانمند سازی کارکنان	۰.۲۸۷	۲.۷۳۷	تایید فرضیه
۶	تصمیم گیری مدیران بر توانمند سازی کارکنان	۰.۶۱۹	۴.۹۷۵	تایید فرضیه
۷	توانمند سازی کارکنان بر مشارکت کارکنان	۰.۷۷۶	۶.۸۵۶	تایید فرضیه
۸	مدیریت مشارکتی بر مشارکت کارکنان با نقش میانجی توانمندسازی کارکنان	۰.۵۱۷	۴.۲۲۳	تایید فرضیه

در مدل توانمندسازی منابع انسانی با رویکرد مدیریت مشارکتی در بانک‌های دولتی تایید شد که مدیریت دانش، تعامل و ارتباطات و مهارت و تخصص بر مدیریت مشارکتی تاثیر داشته و از این طریق سبب ارتقا سطح توانمند سازی کارکنان می‌گردد. رابطه بین مولفه‌ها 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 می‌گردد. 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 تایید می‌گردد. همچنین نتایج اعتبار سنجی مدل اندازه‌گیری (مدل بیرونی) نشان داد مقادیر به دست آمده برای ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بالاتر از ۰/۷۰ است و نشان‌دهنده پایایی مطلوب است و مدل‌های اندازه‌گیری از پایایی مطلوبی برخوردارند. همچنین مقدار روایی همگرا برای تمام متغیرهای تحقیق بیشتر از ۰.۵ بوده و روایی همگرایی مدل‌های اندازه‌گیری نیز مطلوب می‌باشد. 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.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر مدیریت مشارکتی بر مشارکت کارکنان با نقش میانجی توانمندسازی کارکنان در بانک ملی ایران بود. نتایج مدل ساختاری نشان داد که مدیریت دانش، تعامل و ارتباطات و مهارت و تخصص، هر سه اثر مثبت و معناداری بر مدیریت مشارکتی دارند. همچنین مدیریت مشارکتی، فرهنگ مشارکتی سازمانی و تصمیم‌گیری مدیران اثر مثبت و معناداری بر توانمندسازی کارکنان داشتند. در ادامه، توانمندسازی کارکنان اثر مثبت و معناداری بر مشارکت کارکنان نشان داد و در نهایت، نقش میانجی توانمندسازی کارکنان در رابطه میان مدیریت مشارکتی و مشارکت کارکنان نیز تأیید شد. شاخص نیکویی برازش کلی مدل برابر با ۰.۶۴۸ بود که نشان می‌دهد ساختار مفهومی پیشنهادی از برازش مطلوبی برخوردار است. افزون بر این، ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی سازه‌ها از ۰.۷۰ بیشتر بود و نتایج روایی همگرا و بارهای عاملی نیز کفایت مدل اندازه‌گیری را تأیید کردند. بنابراین، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که مشارکت کارکنان در محیط بانکی نتیجه یک عامل منفرد نیست، بلکه حاصل زنجیره‌ای از عوامل دانشی، ارتباطی، مهارتی، مدیریتی و توانمندساز است که در تعامل با یکدیگر زمینه مشارکت مؤثرتر کارکنان را فراهم می‌کند.

نخستین یافته نشان داد مدیریت دانش اثر مثبت و معناداری بر مدیریت مشارکتی دارد و ضریب مسیر این رابطه برابر با ۰.۸۴۱ و آماره t برابر با ۱۱.۴۲۴ بود. این یافته بیانگر آن است که هرچه سازمان در کسب، به کارگیری، تسهیم و مستندسازی دانش موفق تر عمل کند، بستر مناسب تری برای مشارکت کارکنان در فرایندهای مدیریتی ایجاد می شود. مدیریت مشارکتی نیازمند دسترسی کارکنان به اطلاعات و دانش مرتبط با تصمیمات سازمانی است؛ زیرا مشارکت زمانی می تواند از حالت نمادین خارج شود که افراد درباره موضوع مورد تصمیم، داده و شناخت کافی داشته باشند. از این منظر، مدیریت دانش نه تنها به عنوان یک زیرساخت اطلاعاتی، بلکه به عنوان یکی از پیش نیازهای مشارکت معنادار عمل می کند. این نتیجه با یافته های Piao همسو است؛ زیرا وی نشان داد دانش می تواند در تبدیل رهبری به مشارکت رفتاری کارکنان نقش مهمی داشته باشد (Piao, 2025). همچنین، مطالعات جدید در حوزه مدیریت منابع انسانی سبز نیز نشان داده اند که مشارکت کارکنان در شرایطی تقویت می شود که سیاست های منابع انسانی امکان یادگیری، دسترسی به دانش و درگیر شدن فعال افراد را فراهم سازند (Piwowar-Sulej & Iqbal, 2025a, 2025b). بنابراین، در بانک ملی ایران نیز می توان استدلال کرد که ایجاد سامانه های تسهیم دانش، دسترسی کارکنان به اطلاعات مرتبط با تصمیم ها و بهره گیری از تجربیات عملیاتی شعب می تواند مدیریت مشارکتی را تقویت کند.

یافته دوم نشان داد تعامل و ارتباطات اثر مثبت و معناداری بر مدیریت مشارکتی دارد؛ به گونه ای که ضریب مسیر برابر با ۰.۶۹۹ و آماره t برابر با ۷.۱۷۷ به دست آمد. این نتیجه نشان می دهد که مشارکت بدون ارتباط مؤثر شکل نمی گیرد. هنگامی که تعاملات اجتماعی داوطلبانه، کار تیمی، تبادل اطلاعات و استفاده از فناوری های ارتباطی در سازمان گسترش یابد، کارکنان فرصت بیشتری برای انتقال دیدگاه های خود و مشارکت در تصمیم گیری خواهند داشت. در مقابل، وجود ارتباطات یک طرفه و فاصله زیاد میان مدیران و کارکنان می تواند مشارکت را تضعیف کند. این نتیجه با مطالعه Mayasari و همکاران همسو است که نشان دادند ارتباطات سازمانی در کنار رهبری مشارکتی می تواند با پیامدهای مثبت رفتاری کارکنان از جمله خلاقیت مرتبط باشد (Mayasari et al., 2024). همچنین، Gonzalez و Martinez بر اهمیت مدیریت مشارکتی در ایجاد فرصت برای صدای کارکنان و بهره گیری از دیدگاه های متفاوت در محیط های سازمانی تأکید کرده اند (Gonzalez & Martinez, 2024). در همین راستا، توسعه فرهنگ مشارکتی در نهادهای عمومی نیز به وجود فرایندهای ارتباطی مؤثر وابسته است (Choi et al., 2024). بنابراین، می توان نتیجه گرفت که کیفیت ارتباطات در بانک ملی صرفاً ابزار انتقال اطلاعات نیست، بلکه بخشی از سازوکار مشارکت و درگیر شدن کارکنان در مسائل سازمانی است.

یافته سوم نشان داد مهارت و تخصص اثر مثبت و معناداری بر مدیریت مشارکتی دارد و ضریب مسیر آن ۰.۷۱۵ و آماره t آن ۹.۳۰۸ بود. این یافته نشان می دهد که مشارکت اثربخش نیازمند کارکنانی است که از دانش تخصصی، مهارت شغلی و توانایی تحلیل مسائل برخوردار باشند. زمانی که کارکنان در زمینه وظایف خود از شایستگی کافی برخوردار باشند، مدیران نیز با اطمینان بیشتری می توانند آنان را در تصمیمات سازمانی دخیل کنند. از سوی دیگر، کارکنان ماهر و متخصص، مشارکت را فرصتی برای اثرگذاری واقعی می دانند و توان ارائه راه حل های عملیاتی و حرفه ای بیشتری دارند. این نتیجه با یافته های Veerasamy و همکاران همخوان است؛ آنان نقش آموزش و توسعه را در کنار مشارکت کارکنان در شکل گیری رفتارهای مطلوب سازمانی برجسته کرده اند (Veerasamy et al., 2024). همچنین، پژوهش های مرتبط با مدیریت استعداد نشان داده اند که مشارکت کارکنان زمانی کارکرد بیشتری دارد که سازمان بتواند قابلیت ها و استعداد های افراد را شناسایی و در فرایندهای تصمیم گیری به کار گیرد (Maleki et al., 2024). توجه به ویژگی های نسل های جدید کارکنان نیز از این جهت اهمیت

دارد، زیرا حفظ استعدادهای نسل Z در سازمان‌های دولتی نیازمند فراهم کردن محیطی است که در آن مهارت‌ها و ظرفیت‌های آنان به رسمیت شناخته شود و فرصت اثرگذاری داشته باشند (Ziaee & Nargesian, 2023).

یافته چهارم نشان داد مدیریت مشارکتی اثر مثبت و معناداری بر توانمندسازی کارکنان دارد؛ ضریب مسیر این رابطه ۰.۳۰۸ و آماره t برابر با ۲.۰۶۹ بود. این نتیجه از نظر نظری اهمیت زیادی دارد، زیرا نشان می‌دهد مشارکت صرفاً یک پیامد رفتاری نیست، بلکه خود می‌تواند به تقویت احساس شایستگی، اختیار و اثرگذاری کارکنان منجر شود. زمانی که مدیران به کارکنان فرصت مشارکت در هدف‌گذاری، تصمیم‌گیری و تغییرات سازمانی می‌دهند، کارکنان به تدریج احساس می‌کنند نقش آنان برای سازمان ارزشمند است و بر فرایندهای کاری تأثیر واقعی دارند. این تجربه می‌تواند به افزایش خودمختاری و احساس توانمندی منجر شود. این نتیجه با یافته‌های Kumar و Saha همسو است که نشان دادند مشارکت در تصمیم‌گیری در کنار اعتماد می‌تواند نگرش کارکنان را بهبود دهد (Kumar & Saha, 2017). همچنین، Asafi و همکاران نشان داده‌اند که مدیریت مشارکتی با مقاومت کارکنان در برابر تغییر ارتباط دارد و می‌تواند زمینه پذیرش و همراهی بیشتر آنان با تحولات سازمانی را ایجاد کند (Asafi et al., 2009). از سوی دیگر، یافته‌های Meyer و همکاران نیز نشان می‌دهد مشارکت کارکنان می‌تواند در افزایش آمادگی برای تغییر نقش داشته باشد (Meyer et al., 2024). بنابراین، در بانک ملی ایران، مشارکت مدیران و کارکنان در تصمیمات می‌تواند به عنوان یکی از ابزارهای توسعه روان‌شناختی و رفتاری منابع انسانی در نظر گرفته شود.

یافته پنجم نشان داد فرهنگ مشارکتی سازمانی اثر مثبت و معناداری بر توانمندسازی کارکنان دارد و ضریب مسیر برابر با ۰.۲۸۷ و آماره t برابر با ۲.۷۳۷ بود. این یافته بیان می‌کند که توانمندسازی صرفاً محصول تفویض اختیار رسمی نیست، بلکه به محیط فرهنگی سازمان نیز وابسته است. زمانی که همکاری، اعتماد، اخلاق مشارکتی، یکپارچگی، سازگاری و پذیرش تغییر به عنوان ارزش‌های سازمانی پذیرفته شوند، کارکنان با اطمینان بیشتری در امور سازمانی مشارکت کرده و از اختیار خود استفاده می‌کنند. در چنین محیطی، اشتباه یا ارائه دیدگاه متفاوت الزاماً به عنوان تهدید تلقی نمی‌شود، بلکه بخشی از فرایند یادگیری و همکاری سازمانی است. یافته حاضر با پژوهش Choi و همکاران همسو است که بر اهمیت توسعه فرهنگ مشارکتی در نهادهای عمومی تأکید کرده‌اند (Choi et al., 2024). همچنین، یافته‌های Gonzalez و Martinez نشان می‌دهد که مدیریت مشارکتی می‌تواند در شرایط تنوع فرهنگی به تقویت صدای کارکنان کمک کند (Gonzalez & Martinez, 2024). از دیدگاهی دیگر، مطالعات انجام‌شده درباره مشارکت عمومی نیز نشان داده‌اند که موانع فرهنگی و سازمانی می‌توانند مشارکت را محدود کنند (Ahmadzadeh et al., 2024). بنابراین، توسعه توانمندسازی در بانک ملی نیازمند آن است که مشارکت به بخشی از فرهنگ سازمان تبدیل شود، نه آنکه صرفاً در قالب دستورالعمل یا برنامه مقطعی اجرا شود.

یافته ششم نشان داد تصمیم‌گیری مدیران اثر مثبت و معناداری بر توانمندسازی کارکنان دارد و ضریب مسیر آن ۰.۶۱۹ و آماره t برابر با ۴.۹۷۵ بود. این ضریب نسبتاً بالا نشان می‌دهد شیوه تصمیم‌گیری مدیران یکی از عوامل مهم در ایجاد احساس توانمندی در کارکنان است. مدیرانی که امکان مشارکت کارکنان را در تصمیمات فراهم می‌کنند، کیفیت تصمیمات را ارزیابی می‌کنند، بر شفافیت فرایند تصمیم‌گیری تأکید دارند و از تصمیمات نوآورانه استقبال می‌کنند، عملاً فضای بیشتری برای رشد استقلال و مسئولیت‌پذیری کارکنان ایجاد می‌کنند. این نتیجه با یافته‌های Kumar و Saha در زمینه مشارکت در تصمیم‌گیری و نگرش‌های کارکنان همراستا است (Kumar & Saha, 2017). همچنین، مطالعه Pourjafar و Mohammadi Kia نشان داده است که ارزش رهبری مشارکتی می‌تواند در محیط بانکی و در ارتباط با سازگاری و تغییر سازمانی نقش مهمی داشته باشد (Mohammadi Kia & Pourjafar, 2024). یافته حاضر همچنین با نتایج Meyer و همکاران

قابل تبیین است، زیرا مشارکت کارکنان در فرایندهای مدیریتی می‌تواند به افزایش آمادگی آنان برای تغییر و پذیرش نقش فعال‌تر در سازمان منجر شود (Meyer et al., 2024). بنابراین، کیفیت تصمیم‌گیری مدیران در بانک ملی می‌تواند مستقیماً بر میزان احساس اختیار، اعتماد و شایستگی کارکنان اثرگذار باشد.

مهم‌ترین یافته مستقیم پژوهش نشان داد توانمندسازی کارکنان اثر مثبت و معناداری بر مشارکت کارکنان دارد؛ ضریب مسیر این رابطه ۰.۷۷۶ و آماره t برابر با ۶.۸۵۶ بود. این یافته نشان می‌دهد توانمندسازی یکی از مهم‌ترین عوامل توضیح‌دهنده مشارکت کارکنان در مدل حاضر است. کارکنانی که احساس می‌کنند شایستگی لازم برای انجام وظایف را دارند، در تصمیمات از خودمختاری برخوردارند، مورد اعتماد مدیران هستند و می‌توانند بر پیامدهای سازمانی اثر بگذارند، آمادگی بیشتری برای مشارکت داوطلبانه، ارائه پیشنهاد، پذیرش مسئولیت و همراهی با تصمیمات سازمانی خواهند داشت. این یافته با دیدگاه Radhika همسو است که مشارکت کارکنان را یکی از عناصر ضروری در دستیابی به اهداف سازمانی می‌داند (Radhika, 2024). همچنین، نتایج Garcia-Arca و همکاران نشان می‌دهد مشارکت فعال کارکنان می‌تواند آنان را از مجریان صرف سیاست‌های سازمانی به کنشگرانی مؤثر در تحقق اهداف و تغییرات تبدیل کند (Garcia-Arca et al., 2024). پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی سبز نیز اهمیت مشارکت کارکنان در تبدیل سیاست‌های سازمانی به رفتارهای فعال و نوآورانه را تأیید کرده‌اند (Piowar-Sulej & Iqbal, 2025a, 2025b). بنابراین، تقویت توانمندی کارکنان می‌تواند یکی از مسیرهای اصلی توسعه مشارکت در بانک ملی محسوب شود.

در نهایت، یافته کلیدی پژوهش نشان داد اثر مدیریت مشارکتی بر مشارکت کارکنان با میانجی‌گری توانمندسازی کارکنان مثبت و معنادار است؛ ضریب مسیر این رابطه ۰.۵۱۷ و آماره t برابر با ۴.۲۲۳ بود. این نتیجه نشان می‌دهد که مدیریت مشارکتی بخشی از تأثیر خود بر مشارکت کارکنان را از طریق ایجاد احساس توانمندی در آنان اعمال می‌کند. به عبارت دیگر، صرف دعوت کارکنان به مشارکت برای ایجاد مشارکت پایدار کافی نیست؛ مدیریت مشارکتی باید به تجربه واقعی اختیار، اعتماد، شایستگی و اثرگذاری در کارکنان منجر شود. هنگامی که مشارکت مدیریتی موجب توانمندسازی شود، کارکنان با احتمال بیشتری در فعالیت‌های سازمانی درگیر خواهند شد و مشارکت آنان از سطح پاسخ به دستورهای مدیریتی به سطح کنش داوطلبانه و مسئولانه ارتقا می‌یابد. این نتیجه با یافته‌های Kumar و Saha درباره اهمیت اعتماد و مشارکت در تصمیم‌گیری (Kumar & Saha, 2017)، با نتایج Meyer و همکاران درباره نقش مشارکت کارکنان در آمادگی برای تغییر (Meyer et al., 2024) و با یافته‌های پژوهش‌های جدید در زمینه مشارکت و رفتارهای فعال کارکنان همسو است (Garcia-Arca et al., 2024; Veerasamy et al., 2024). همچنین، با توجه به مدل توسعه تعهد کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران، ایجاد شرایطی که کارکنان نقش معناداری در سازمان احساس کنند می‌تواند به تقویت پیوند آنان با سازمان نیز کمک کند (Ghaffarian et al., 2024). از سوی دیگر، جایگاه مشارکت کارکنان در قوانین و مقررات اداری ایران نیز نشان می‌دهد که این مفهوم علاوه بر اهمیت مدیریتی، از منظر ساختار اداری نیز قابل توجه است (Nateghpour & Abbasi, 2024). مجموع این شواهد تأیید می‌کند که توانمندسازی می‌تواند حلقه واسطی باشد که مدیریت مشارکتی را به رفتار مشارکتی واقعی کارکنان متصل می‌سازد.

در مجموع، یافته‌های این پژوهش الگویی زنجیره‌ای از عوامل مؤثر بر مشارکت کارکنان را آشکار می‌سازد. مدیریت دانش، تعاملات سازمانی و مهارت‌های کارکنان زیرساخت شکل‌گیری مدیریت مشارکتی را فراهم می‌کنند؛ مدیریت مشارکتی در کنار فرهنگ مشارکتی و شیوه تصمیم‌گیری مدیران، توانمندسازی کارکنان را ارتقا می‌دهد؛ و توانمندسازی نیز به افزایش مشارکت کارکنان منجر می‌شود. چنین الگویی با

دیدگاه‌های جدید در مدیریت منابع انسانی همخوان است که مشارکت را بخشی از نظام یکپارچه مدیریت سرمایه انسانی می‌دانند و آن را با توسعه استعداد، نوآوری، رفتارهای داوطلبانه، پایداری و سازگاری سازمانی مرتبط می‌سازند (Maleki et al., 2024; Piowar-Sulej & Iqbal, 2025b). همچنین، شواهد مربوط به نقش مشارکت در تغییر، تعهد و صدای کارکنان نشان می‌دهد که مدیریت مشارکتی می‌تواند آثار گسترده‌تری از افزایش مشارکت مستقیم داشته باشد (Ghaffarian et al., 2024; Gonzalez & Martinez, 2024). بر همین اساس، تقویت مشارکت در بانک ملی نیازمند توجه هم‌زمان به عوامل ساختاری، فرهنگی، مدیریتی و فردی است و تمرکز صرف بر یکی از این ابعاد نمی‌تواند به مشارکت پایدار و مؤثر کارکنان منجر شود.

پژوهش حاضر با چند محدودیت همراه بود. نخست، داده‌ها به صورت مقطعی گردآوری شدند؛ ازاین‌رو، روابط مشاهده‌شده میان متغیرها بیانگر ارتباطات ساختاری در زمان انجام پژوهش هستند و امکان استنباط قطعی درباره تغییرات بلندمدت یا جهت علی روابط محدود است. دوم، ابزار اصلی گردآوری داده‌ها پرسشنامه خودگزارشی بود و بنابراین احتمال تأثیر سوگیری پاسخ‌دهی، مطلوبیت اجتماعی و برداشت ذهنی کارکنان بر پاسخ‌ها وجود دارد. سوم، پژوهش در میان کارکنان بانک ملی ایران انجام شد و ویژگی‌های ساختاری، مدیریتی و فرهنگی این بانک ممکن است تعمیم نتایج به سایر بانک‌ها، مؤسسات مالی یا سازمان‌های دولتی را محدود کند. چهارم، هرچند مدل پژوهش مجموعه‌ای از عوامل مهم شامل مدیریت دانش، تعامل و ارتباطات، مهارت و تخصص، فرهنگ مشارکتی، مدیریت مشارکتی، تصمیم‌گیری مدیران و توانمندسازی را در بر گرفت، سایر متغیرهای احتمالی مانند اعتماد سازمانی، عدالت سازمانی، سبک رهبری، امنیت روان‌شناختی، تعهد سازمانی و ویژگی‌های فردی کارکنان در مدل وارد نشدند. همچنین، استفاده از نمونه‌گیری در دسترس می‌تواند میزان نمایندگی کامل نمونه از کل جامعه کارکنان بانک ملی را محدود کرده باشد.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده با استفاده از طرح‌های طولی یا چندموجی، روابط میان مدیریت مشارکتی، توانمندسازی و مشارکت کارکنان را در دوره‌های زمانی متفاوت بررسی کنند تا پویایی این روابط با دقت بیشتری مشخص شود. همچنین، تکرار مدل در سایر بانک‌های دولتی، خصوصی و مؤسسات مالی و مقایسه نتایج میان آنها می‌تواند به بررسی میزان ثبات و تعمیم‌پذیری مدل کمک کند. استفاده از نمونه‌گیری احتمالی و نمونه‌های بزرگ‌تر نیز می‌تواند اعتبار بیرونی یافته‌ها را افزایش دهد. پیشنهاد می‌شود در مدل‌های بعدی متغیرهایی مانند اعتماد سازمانی، امنیت روان‌شناختی، عدالت سازمانی، تعهد سازمانی، حمایت سازمانی ادراک‌شده، سبک رهبری و آمادگی برای تغییر به عنوان متغیرهای میانجی یا تعدیل‌گر بررسی شوند. همچنین، پژوهش‌های آینده می‌توانند تفاوت روابط مدل را برحسب ویژگی‌هایی مانند سن، سابقه خدمت، سطح سازمانی، نوع شغل و نسل کارکنان تحلیل کنند. استفاده از رویکردهای آمیخته و انجام مصاحبه‌های عمیق با مدیران و کارکنان نیز می‌تواند به شناسایی سازوکارهای کیفی و زمینه‌ای مشارکت کمک کند و تصویری جامع‌تر از موانع و تسهیل‌کننده‌های مدیریت مشارکتی در نظام بانکی ارائه دهد.

بر اساس یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود مدیران بانک ملی، مشارکت کارکنان را به عنوان بخشی از نظام رسمی مدیریت منابع انسانی و نه یک اقدام مقطعی در نظر بگیرند. ایجاد سامانه‌های مؤثر تسهیم دانش، مستندسازی تجربیات شعب و فراهم کردن دسترسی کارکنان به اطلاعات مرتبط با تصمیمات می‌تواند زمینه مشارکت آگاهانه‌تر را فراهم کند. همچنین، تقویت ارتباطات افقی و عمودی، تشکیل تیم‌های کاری مشترک و ایجاد کانال‌های امن و قابل اعتماد برای ارائه پیشنهاد و بازخورد می‌تواند تعامل کارکنان را افزایش دهد. برگزاری دوره‌های توسعه مهارت‌های شغلی، تصمیم‌گیری، حل مسئله و کار تیمی نیز باید در اولویت قرار گیرد. مدیران می‌توانند از طریق تفویض اختیار متناسب، مشارکت دادن

کارکنان در هدف‌گذاری و تصمیم‌گیری، توضیح دلایل تصمیمات و استفاده واقعی از پیشنهادهای کارکنان، احساس توانمندی آنان را تقویت کنند. همچنین، لازم است فرهنگ سازمانی به سمت اعتماد، پذیرش دیدگاه‌های متفاوت، احترام به ابتکار کارکنان و کاهش فاصله قدرت حرکت کند. ارزیابی عملکرد مدیران نیز می‌تواند شامل شاخص‌هایی مرتبط با میزان مشارکت‌دهی و توانمندسازی کارکنان باشد. در نهایت، ایجاد سازوکارهای تشویقی برای پیشنهادهای کاربردی، نوآوری، همکاری داوطلبانه و مشارکت در بهبود فرایندها می‌تواند مشارکت کارکنان را از یک رفتار مورد انتظار به یک رویه پایدار سازمانی تبدیل کند.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافع وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract

Introduction

Contemporary organizations operate in environments characterized by rapid technological development, increasing service complexity, changing employee expectations, and growing pressure for organizational responsiveness. Under such conditions, conventional centralized approaches to management are increasingly insufficient for organizations seeking to make effective use of employees' knowledge, experience, and problem-solving capabilities. Employee participation has consequently emerged as an important organizational mechanism through which employees can become actively involved in decision-making, goal setting, problem solving, organizational change, and improvement initiatives. Participation is not limited to the formal expression of opinions; rather, it reflects the extent to which employees are provided with meaningful opportunities to influence organizational processes and outcomes. Accordingly, employee participation has been regarded as an important requirement for achieving organizational goals and aligning individual contributions with broader organizational objectives ([Radhika, 2024](#)).

Participative management provides one of the principal managerial foundations for such involvement. This management approach emphasizes shared decision-making, information exchange, mutual trust, decentralization of authority, and the utilization of employees' experience in organizational affairs. When employees are included in decision processes, they are more likely to perceive themselves as organizational contributors rather than passive recipients of managerial instructions. Previous research has demonstrated that participation in decision-making, particularly when accompanied by trust, is associated with more favorable employee attitudes ([Kumar & Saha, 2017](#)). Conversely, insufficient or merely symbolic participation may contribute to employee resistance and limit the effectiveness of organizational change. Earlier evidence from Iranian organizations has similarly highlighted the relationship between participative management and employees' resistance to change ([Asafi et al., 2009](#)).

The importance of employee participation is particularly evident in public and government-related organizations, where formal structures, administrative regulations, accountability requirements, and hierarchical arrangements may substantially influence employees' capacity to contribute to organizational decisions. In the Iranian administrative context, employee participation has also been examined from a legal and regulatory perspective, indicating that participation is relevant not only as a managerial practice but also as an element of administrative governance (Nateghpour & Abbasi, 2024). Nevertheless, organizational, structural, managerial, and communication barriers can restrict effective participation, demonstrating that the provision of formal opportunities alone may not be sufficient to produce genuine employee involvement (Ahmadzadeh et al., 2024).

A critical mechanism through which participative management may promote employee participation is employee empowerment. Empowerment refers to organizational conditions in which employees experience greater competence, autonomy, trust, responsibility, and perceived influence over their work. Participative management may strengthen empowerment by allowing employees to contribute to organizational decisions, exercise greater discretion, and experience the practical consequences of their contributions. In turn, empowered employees may be more willing to communicate ideas, participate voluntarily, accept responsibility, and become involved in organizational decision-making. Thus, empowerment can theoretically function as an intermediate mechanism linking managerial participation practices to actual participatory behavior.

Knowledge management constitutes another important foundation of participative management. Effective participation requires employees to have access to relevant knowledge and information and to possess the ability to use that knowledge in decision-making. Knowledge acquisition, application, sharing, and documentation can therefore facilitate meaningful employee involvement. Recent research has demonstrated the importance of employee knowledge in translating leadership practices into participatory behaviors, including participation in safety-related activities (Piao, 2025). Similarly, recent developments in human resource management indicate that knowledge development and employee participation can jointly contribute to broader behavioral and innovative outcomes (Piwowar-Sulej & Iqbal, 2025a, 2025b).

Organizational communication and interaction are also central to participative management. Employees can participate effectively only when organizational communication provides opportunities for information exchange, feedback, dialogue, teamwork, and expression of differing opinions. Evidence suggests that organizational communication, in combination with participative leadership, can foster desirable employee outcomes such as creativity (Mayasari et al., 2024). Participative management may also facilitate employee voice, particularly in organizations characterized by diverse perspectives and experiences (Gonzalez & Martinez, 2024). In addition, participatory cultures within public institutions depend on organizational environments that encourage employees to recognize their role and actively contribute to organizational processes (Choi et al., 2024).

Employee skills and expertise are equally important because participation becomes more effective when employees possess the professional competencies necessary to contribute meaningfully to decisions. Training, continuous development, and the strategic utilization of employee capabilities can strengthen both participation and the quality of participatory decisions. Research in human resource management has emphasized the complementary role of employee participation, involvement, training, and development in shaping desirable organizational behaviors (Veerasamy et al., 2024). Similarly, talent management approaches increasingly recognize employee participation as an important component of effectively utilizing human capabilities (Maleki et al., 2024). This issue

is also relevant to the retention of younger employees in public organizations, where opportunities for involvement and influence may contribute to effective talent retention (Ziaee & Nargesian, 2023). Participative management is also relevant to organizational change. Employee involvement can reduce uncertainty surrounding change, facilitate understanding of organizational decisions, and increase readiness to support new initiatives. Employee participation has been identified as an important mechanism linking supportive organizational conditions and leadership excellence with readiness for change (Meyer et al., 2024). Within banking organizations specifically, participatory leadership has also been considered relevant to adaptability and organizational change (Mohammadi Kia & Pourjafar, 2024). Furthermore, participation can support employee commitment by strengthening employees' perceived connection to organizational processes and outcomes, which is particularly important in government organizations (Ghaffarian et al., 2024).

Recent scholarship has extended the relevance of employee participation beyond traditional organizational outcomes to sustainability, innovation, and responsible organizational behavior. Employee participation has been identified as an important mechanism through which human resource practices may encourage green and innovative work behaviors (Piwovar-Sulej & Iqbal, 2025a, 2025b). Participatory approaches have also been used to facilitate the implementation of organizational sustainability practices (Garcia-Arca et al., 2024). These developments demonstrate that participation is increasingly viewed as an integral component of organizational capability rather than simply an employee relations practice.

Despite the growing literature, a need remains to examine how knowledge management, interaction and communication, skills and expertise, participative organizational culture, managerial decision-making, participative management, empowerment, and employee participation operate within an integrated structural model, particularly in large public banking organizations. Therefore, the present study aimed to investigate the effect of participative management on employee participation with the mediating role of employee empowerment among employees of Bank Melli Iran.

Methods and Materials

The present study was applied in terms of purpose and used a descriptive-correlational design based on structural equation modeling. The study population consisted of employees working in branches of Bank Melli Iran. Based on Cochran's formula, a sample of 384 employees was selected through convenience sampling. Data were collected through a researcher-developed questionnaire designed to measure knowledge management, interaction and communication, skills and expertise, participative organizational culture, participative management, managerial decision-making, employee empowerment, and employee participation.

The content validity of the instrument was evaluated by experts using the Delphi technique. Construct validity was assessed through confirmatory factor analysis, while convergent validity and discriminant validity were also examined. Reliability was assessed using Cronbach's alpha and composite reliability. The Kolmogorov-Smirnov test was used to evaluate the normality of the study variables. As the distributions of the variables were non-normal, variance-based partial least squares structural equation modeling was employed. SmartPLS was used to assess the measurement and structural models and test the hypothesized paths. The significance of the structural relationships was evaluated using t-statistics, and the mediating role of employee empowerment was examined. SPSS was additionally used for preliminary analyses and reliability assessment.

Findings

The reliability analysis indicated satisfactory internal consistency for all study constructs. Cronbach's alpha values ranged from 0.750 to 0.918, while composite reliability coefficients ranged from 0.756

to 0.931, with all values exceeding the recommended threshold of 0.70. The results of the Kolmogorov–Smirnov test indicated that all study variables significantly deviated from normality, supporting the use of partial least squares structural equation modeling. The measurement model also demonstrated satisfactory convergent validity, with convergent validity values exceeding 0.50. All retained indicators showed acceptable factor loadings, and their t-statistics exceeded 1.96.

Structural model analysis showed that knowledge management had a positive and significant effect on participative management ($\beta = 0.841$, $t = 11.424$). Interaction and communication also significantly and positively affected participative management ($\beta = 0.699$, $t = 7.177$). Similarly, skills and expertise had a significant positive effect on participative management ($\beta = 0.715$, $t = 9.308$).

Participative management had a positive and significant effect on employee empowerment ($\beta = 0.308$, $t = 2.069$). Participative organizational culture also positively influenced employee empowerment ($\beta = 0.287$, $t = 2.737$), while managerial decision-making demonstrated a comparatively stronger positive effect on employee empowerment ($\beta = 0.619$, $t = 4.975$).

Employee empowerment had a strong, positive, and statistically significant effect on employee participation ($\beta = 0.776$, $t = 6.856$). Moreover, the hypothesized mediated relationship between participative management and employee participation through employee empowerment was supported ($\beta = 0.517$, $t = 4.223$). Thus, all hypothesized structural relationships were confirmed. The overall goodness-of-fit index was 0.648, exceeding the criterion used in the study and indicating satisfactory overall model fit.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that employee participation in a public banking organization is generated through an interconnected set of organizational and managerial mechanisms rather than through a single isolated practice. Knowledge management emerged as the strongest predictor of participative management among its antecedents, suggesting that access to knowledge, the application of current knowledge, knowledge sharing, and organizational documentation are fundamental to meaningful participation. Employees who possess relevant information and understand organizational processes are better positioned to contribute constructively to decisions and organizational problem solving.

Interaction and communication also played an important role in strengthening participative management. Participation requires channels through which employees can communicate ideas, cooperate with colleagues, provide feedback, and interact with management. Therefore, participative structures are unlikely to function effectively in organizations characterized by restricted communication, weak teamwork, or excessive hierarchical distance. Similarly, the significant effect of skills and expertise suggests that participation becomes more substantive when employees possess sufficient professional capability to contribute informed opinions and practical solutions.

The significant relationship between participative management and employee empowerment indicates that involving employees in organizational goal setting, decision-making, and change can strengthen their sense of autonomy, competence, trust, and influence. Participation therefore appears to be more than an organizational procedure; it can serve as a developmental mechanism through which employees experience greater control and responsibility in their work. The effects of participative organizational culture and managerial decision-making on empowerment further indicate that empowerment requires both supportive cultural conditions and appropriate managerial behavior. Formal delegation alone is unlikely to be sufficient if the organizational culture discourages initiative or if managerial decisions remain highly centralized.

The strong effect of employee empowerment on employee participation is particularly important. Employees who perceive themselves as competent, trusted, autonomous, and influential appear more willing to engage in organizational activities, participate in decisions, demonstrate voluntary involvement, and contribute to organizational improvement. The confirmation of the mediating effect of empowerment further clarifies the mechanism through which participative management promotes employee participation. Participative management appears to increase employee involvement partly because it creates psychological and organizational conditions in which employees feel capable of exercising meaningful influence.

Overall, the results support an integrated model in which knowledge management, interaction and communication, and skills and expertise facilitate participative management; participative management, participative organizational culture, and managerial decision-making strengthen employee empowerment; and empowerment, in turn, promotes employee participation. For Bank Melli Iran, these findings imply that sustainable employee participation should not be pursued merely by formally inviting employees to meetings or requesting suggestions. Instead, participation should be supported through knowledge-sharing systems, effective organizational communication, continuous skill development, participative decision-making, supportive organizational culture, and genuine delegation of authority. By strengthening these conditions, managers can enhance employee empowerment and create a more active, responsible, and participatory workforce capable of contributing to organizational effectiveness and adaptation.

References

- Ahmadzadeh, Esmaeilian, & Teimouri. (2024). Investigation and Prioritization of Barriers to Public Participation in the Health System (Case Study: Charitable Associations and Employees of Isfahan University of Medical Sciences). *Studies on Endowments and Charitable Affairs*, 2(2), 195-216.
- Asafi, A. A., Hamidi, M., Jalali Farahani, M., & Dehghan Ghahfarrokhi, A. (2009). Investigating Participative Management and Employee Resistance to Change in the Physical Education Organization and the General Department of Physical Education of the Ministry of Education. *Sport Management*(3), 5-26.
- Choi, H., Park, S., & Kang, J. (2024). Enhancing Participatory Security Culture in Public Institutions: An Analysis of Organizational Employees' Security Threat Recognition Processes. *IEEE Access*, 12, 47543-47558. <https://doi.org/10.1109/access.2024.3383311>
- Garcia-Arca, J., González-Portela Garrido, A. T., & Prado-Prado, J. C. (2024). Deploying Sustainability Through Employee Participation. An Action Research Proposal. *Systemic Practice and Action Research*, 37(1), 19-40. <https://doi.org/10.1007/s11213-023-09639-x>
- Ghaffarian, S., Memarzadeh Tehrani, G., Mohammadi, N., & Farahmandian, A. (2024). Presenting a Model for Developing Employee Commitment in Iranian Government Organizations. *International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior (IJIMOB)*, 4(3), 55-67. <https://doi.org/10.61838/kman.ijimob.4.3.7>
- Gonzalez, M., & Martinez, L. (2024). Cultural diversity and employee voice: The role of participative management. *European Management Journal*, 42(2), 245-259.
- Kumar, S. P., & Saha, S. (2017). Influence of Trust and Participation in Decision Making on Employee Attitudes in Indian Public Sector Undertakings. *Sage Open*, 7(3), 215824401773303. <https://doi.org/10.1177/2158244017733030>
- Maleki, M., Memarzadeh Tehran, G. R., & Azimi, P. (2024). Designing a Talent Management Model with a Focus on Employee Participation. *Quarterly Journal of Development and Transformation Management*, 2(3).
- Mayasari, N., Suhara, A., Marlita, D., Widowati, R., & Damiyana, D. (2024). The Influence of Organizational Communication, Participative Leadership, and Work Motivation on Employee Creativity: Case Study in the Creative Industries in Bali. *The Eastasouth Management and Business*, 2(03), 298-309. <https://doi.org/10.58812/esmb.v2i03.258>
- Meyer, D., Mumtaz, S., & Selvarajah, C. (2024). How does human relations climate and organizational support affect readiness to change? The mediating role of employee participation and leadership excellence. *Global Business and Organizational Excellence*, 43(2), 79-91. <https://doi.org/10.1002/joe.22223>

- Mohammadi Kia, A., & Pourjafar, D. (2024). The Effect of Adaptability on Organizational Change with the Moderating Role of Participatory Leadership Value among Employees of Tejarat Bank Branches in Hamedan. Twentieth National Conference on Economics, Management, and Accounting, Shirvan.
- Nateghpour, M. M., & Abbasi, B. (2024). The Role of Employee Participation in Iran's Administrative Laws and Regulations. *Administrative Law*, 11, 13-35.
- Piao, J. (2025). How Safety Leadership Influences Employee Safety Participation and Compliance Through Safety Knowledge: The Moderating Role of Psychological Resilience. *Frontiers in psychology*, 16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1615084>
- Piwowar-Sulej, K., & Iqbal, Q. (2025a). Green HRM and Employee Participation: A New Perspective. *Baltic Journal of Management*.
- Piwowar-Sulej, K., & Iqbal, Q. (2025b). A novel approach to green innovative work behavior: green HRM and employee participation. *Baltic Journal of Management*, 20(6), 39-59. <https://doi.org/10.1108/BJM-09-2024-0593>
- Radhika, K. (2024). Employee Participation: Essential in Achieving Organizational Goals. <https://doi.org/10.35940/ijmh.I1734.10080424>
- Veerasamy, U., Joseph, M. S., & Parayitam, S. (2024). Green human resource management and employee green behaviour: participation and involvement, and training and development as moderators. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 11(2), 277-309. <https://doi.org/10.1177/23220937221144361>
- Ziaee, M. s., & Nargesian, J. (2023). Providing a Talent Retention Model among Generation Z Employees of Government Organizations. *Journal of Human Resource Management*, 13(1), 26-56. <https://doi.org/10.22034/jhrs.2023.391233.2055>