

توسعه فردی و تحول سازمانی

بررسی تأثیر شیوه‌های کاری با مشارکت بالا بر تاب‌آوری سازمانی و پیامدهای کارکنان با نقش میانجی ادراک کارکنان از قدرت، پاداش، اطلاعات و تسهیم دانش و نقش تعدیل‌گر رهبری تحول‌گرا در بین کارکنان بانک ملی شهر زنجان

سعید صادقیان قزاقی^(*)، صابر شکری^(۱)، روح اله شریفی^(۱)

شیوه استناددهی: صادقیان قزاقی، سعید، شکری، صابر، و

اله شریفی، روح. (۱۴۰۵). بررسی تأثیر شیوه‌های کاری با

مشارکت بالا بر تاب‌آوری سازمانی و پیامدهای کارکنان با

نقش میانجی ادراک کارکنان از قدرت، پاداش، اطلاعات و

تسهیم دانش و نقش تعدیل‌گر رهبری تحول‌گرا در بین

کارکنان بانک ملی شهر زنجان. توسعه فردی و تحول

سازمانی، ۴(۳)، ۱-۱۷.

۱. استادیار گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: saeed.sadeghian@pnu.ac.ir

چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر شیوه‌های کاری با مشارکت بالا بر تاب‌آوری سازمانی و پیامدهای کارکنان با نقش میانجی ادراک کارکنان از قدرت، پاداش، اطلاعات و تسهیم دانش و نقش تعدیل‌گر رهبری تحول‌گرا در بین کارکنان بانک ملی شهر زنجان بود. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش اجرا توصیفی-همبستگی مبتنی بر مدل‌یابی معادلات ساختاری بود. جامعه آماری شامل تمامی ۲۶۴ نفر از کارکنان بانک ملی شعب شهر زنجان بود که بر اساس فرمول کوکران، ۱۵۶ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند و از طریق نمونه‌گیری تصادفی ساده به شیوه نسی در پژوهش مشارکت کردند. ابزار گردآوری داده‌ها شامل پرسشنامه‌های استاندارد شیوه‌های کاری با مشارکت بالا، تاب‌آوری سازمانی، پیامدهای کارکنان، ادراک کارکنان از قدرت، پاداش، اطلاعات و تسهیم دانش و رهبری تحول‌گرا بود. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS-۲۷ و AMOS-۲۶ تحلیل شدند. نتایج نشان داد که شیوه‌های کاری با مشارکت بالا تأثیر مثبت و معناداری بر تاب‌آوری سازمانی و پیامدهای کارکنان دارد ($P < 0.001$). همچنین، شیوه‌های کاری با مشارکت بالا به طور معناداری ادراک کارکنان از قدرت، پاداش، اطلاعات و تسهیم دانش را پیش‌بینی کرد و این متغیر نیز تأثیر مثبت و معناداری بر تاب‌آوری سازمانی و پیامدهای کارکنان داشت. یافته‌ها نقش میانجی ادراک کارکنان را تأیید کرد. علاوه بر این، رهبری تحول‌گرا نقش تعدیل‌گر معناداری در رابطه بین شیوه‌های کاری با مشارکت بالا و تاب‌آوری سازمانی ایفا کرد. شاخص‌های برازش مدل نیز نشان‌دهنده برازش مطلوب مدل مفهومی پژوهش بودند. بر اساس یافته‌های پژوهش، شیوه‌های کاری با مشارکت بالا می‌توانند از طریق تقویت ادراک کارکنان از توانمندسازی، عدالت، دسترسی به اطلاعات و تسهیم دانش، موجب ارتقای تاب‌آوری سازمانی و بهبود پیامدهای کارکنان شوند. همچنین، وجود رهبران تحول‌گرا می‌تواند اثربخشی این شیوه‌ها را افزایش دهد. بنابراین، توجه همزمان به نظام‌های مشارکتی مدیریت منابع انسانی و توسعه رهبری تحول‌گرا می‌تواند به عنوان راهبردی مؤثر در ارتقای عملکرد و پایداری سازمانی بانک‌ها مورد استفاده قرار گیرد.

کلیدواژه‌ها: شیوه‌های کاری با مشارکت بالا، تاب‌آوری سازمانی، پیامدهای کارکنان، رهبری تحول‌گرا، تسهیم دانش،

بانک ملی

تاریخ چاپ: ۱ مهر ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش: ۶ خرداد ۱۴۰۵

تاریخ بازنگری: ۲۰ اردیبهشت ۱۴۰۵

تاریخ ارسال: ۲۹ دی ۱۴۰۴

© ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار

این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت

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

صورت گرفته است.



Personal Development and Organizational Transformation

The Impact of High-Performance Work Practices on Organizational Resilience and Employee Outcomes with the Mediating Role of Employees' Perceptions of Power, Rewards, Information, and Knowledge Sharing and the Moderating Role of Transformational Leadership among Employees of National Bank Branches in Zanjan City

Saeed Sadeghian Gharaghieh^{1*}, Saber Shokri¹, Rouhollah Sharifi¹

1. Assistant Professor, Department of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran

*Corresponding Author's Email: saeed.sadeghian@pnu.ac.ir

How to cite: Sadeghian Gharaghieh, S., Shokri, S., & Sharifi, R. (2026). The Impact of High-Performance Work Practices on Organizational Resilience and Employee Outcomes with the Mediating Role of Employees' Perceptions of Power, Rewards, Information, and Knowledge Sharing and the Moderating Role of Transformational Leadership among Employees of National Bank Branches in Zanjan City. *Personal Development and Organizational Transformation*, 4(3), 1-17.

Submit Date: 19 January 2026

Revise Date: 10 May 2026

Accept Date: 27 May 2026

Publish Date: 23 September 2026

Abstract

The present study aimed to investigate the impact of High-Performance Work Practices on organizational resilience and employee outcomes with the mediating role of employees' perceptions of power, rewards, information, and knowledge sharing and the moderating role of transformational leadership among employees of National Bank branches in Zanjan city. This study was applied in terms of purpose and descriptive-correlational in terms of methodology using structural equation modeling. The statistical population consisted of all 264 employees of National Bank branches in Zanjan city, from which 156 participants were selected using Cochran's formula and proportional simple random sampling. Data collection instruments included standardized questionnaires on High-Performance Work Practices, organizational resilience, employee outcomes, employees' perceptions of power, rewards, information, and knowledge sharing, and transformational leadership. Data were analyzed using SPSS-27 and AMOS-26 software. The results indicated that High-Performance Work Practices had a significant positive effect on organizational resilience and employee outcomes ($P < 0.001$). Furthermore, High-Performance Work Practices significantly predicted employees' perceptions of power, rewards, information, and knowledge sharing, which in turn had significant positive effects on organizational resilience and employee outcomes. The findings confirmed the mediating role of employees' perceptions. In addition, transformational leadership played a significant moderating role in the relationship between High-Performance Work Practices and organizational resilience. The model fit indices also indicated an acceptable fit for the conceptual model. The findings suggest that High-Performance Work Practices can enhance organizational resilience and improve employee outcomes through strengthening employees' perceptions of empowerment, fairness, access to information, and knowledge sharing. Moreover, transformational leadership can reinforce the effectiveness of these practices. Therefore, simultaneous attention to participative human resource management systems and transformational leadership development can serve as an effective strategy for improving organizational sustainability and employee performance in the banking sector.

Keywords: High-Performance Work Practices, Organizational Resilience, Employee Outcomes, Transformational Leadership, Knowledge Sharing, National Bank



© 2026 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

در دهه‌های اخیر، سازمان‌ها در محیطی فعالیت می‌کنند که به شدت تحت تأثیر تغییرات سریع فناوری، تحولات اقتصادی، رقابت جهانی، بحران‌های مالی، تحولات اجتماعی و عدم اطمینان‌های محیطی قرار گرفته است. در چنین شرایطی، سازمان‌هایی می‌توانند بقا و مزیت رقابتی خود را حفظ کنند که از ظرفیت سازگاری، انعطاف‌پذیری و پاسخگویی مؤثر در برابر تغییرات و بحران‌ها برخوردار باشند. مفهوم تاب‌آوری سازمانی به عنوان یکی از مهم‌ترین قابلیت‌های استراتژیک سازمان‌ها مطرح شده است که توانایی سازمان در پیش‌بینی، مقابله، انطباق و بازیابی در شرایط بحرانی را نشان می‌دهد (Raetze et al., 2021). تاب‌آوری سازمانی نه تنها موجب تداوم فعالیت سازمان در شرایط دشوار می‌شود، بلکه زمینه ارتقای عملکرد، نوآوری و پایداری سازمان را نیز فراهم می‌سازد (Bouguerra et al., 2024; Njaramba & Olukuru, 2025). در محیط‌های خدماتی و مالی، به‌ویژه در نظام بانکی، اهمیت تاب‌آوری سازمانی دوچندان است؛ زیرا بانک‌ها به عنوان نهادهای اقتصادی حساس، همواره با فشارهای محیطی، تغییرات فناوری، انتظارات مشتریان و تحولات مقرراتی مواجه هستند و نیاز دارند تا با استفاده از منابع انسانی توانمند و سیستم‌های مدیریتی کارآمد، عملکرد خود را حفظ کنند.

در این میان، شیوه‌های کاری با مشارکت بالا به عنوان یکی از رویکردهای نوین مدیریت منابع انسانی، توجه بسیاری از پژوهشگران و مدیران را به خود جلب کرده است. این شیوه‌ها مجموعه‌ای از اقدامات مدیریتی هستند که با هدف افزایش مشارکت کارکنان، توانمندسازی، آموزش، تسهیم اطلاعات، استقلال شغلی، امنیت شغلی و نظام‌های پاداش مبتنی بر عملکرد طراحی می‌شوند تا کارکنان نقش فعال‌تری در تصمیم‌گیری‌ها و فرایندهای سازمانی داشته باشند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که اجرای شیوه‌های کاری با مشارکت بالا می‌تواند منجر به ارتقای عملکرد سازمانی، افزایش تعهد کارکنان، بهبود رضایت شغلی و افزایش رفتارهای نوآورانه شود (Lu et al., 2022; Zhang et al., 2025). همچنین، این شیوه‌ها با ایجاد احساس ارزشمندی و تعلق در کارکنان، زمینه شکل‌گیری نگرش‌های مثبت و رفتارهای سازنده را فراهم می‌کنند (Caillé et al., 2023). سازمان‌هایی که از الگوهای مشارکتی در مدیریت منابع انسانی استفاده می‌کنند، معمولاً در مواجهه با بحران‌ها و شرایط غیرقابل پیش‌بینی، انعطاف‌پذیری و پایداری بیشتری از خود نشان می‌دهند.

یکی از مهم‌ترین پیامدهای شیوه‌های کاری با مشارکت بالا، افزایش تاب‌آوری کارکنان و سازمان است. تاب‌آوری کارکنان به توانایی افراد در سازگاری با فشارهای شغلی، مدیریت تنش‌ها و بازیابی عملکرد در شرایط دشوار اشاره دارد. هنگامی که کارکنان احساس کنند سازمان به توسعه، مشارکت و رفاه آنان اهمیت می‌دهد، سطح انگیزش، اعتماد و احساس امنیت روانی آنان افزایش می‌یابد و این امر زمینه تقویت تاب‌آوری فردی و سازمانی را فراهم می‌کند (Iqbal & Piwowar-Sulej, 2022; Yu et al., 2022). پژوهش‌های انجام‌شده نشان داده‌اند که سازمان‌های برخوردار از سیستم‌های مدیریتی مشارکتی، در مقایسه با سازمان‌های سنتی، در مدیریت بحران‌ها و حفظ عملکرد سازمانی موفق‌تر عمل می‌کنند (Jamil et al., 2025; Qassim & Abdelrahim, 2024). همچنین، وجود شیوه‌های حمایتی و مشارکتی در محیط کار می‌تواند موجب افزایش سلامت روانی، کاهش فرسودگی شغلی و ارتقای رفاه کارکنان شود (Dose et al., 2022). در کنار تاب‌آوری سازمانی، پیامدهای کارکنان نیز از جمله متغیرهای کلیدی در مطالعات مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی محسوب می‌شوند. پیامدهای کارکنان شامل مجموعه‌ای از نگرش‌ها و رفتارهای مرتبط با عملکرد، تعهد سازمانی، رضایت شغلی، انگیزش، خلاقیت، تمایل به ماندگاری و مشارکت سازمانی است. سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف استراتژیک خود نیازمند کارکنانی هستند که علاوه بر برخورداری از مهارت‌های تخصصی، از انگیزه و تعهد کافی نیز برخوردار باشند. مطالعات مختلف نشان داده‌اند که شیوه‌های رهبری و مدیریت

منابع انسانی تأثیر مستقیمی بر پیامدهای کارکنان دارند (Ahsan & Aman-Ullah, 2023; Yücel, 2021). همچنین، محیط‌های کاری مشارکتی می‌توانند با افزایش حس تعلق و اعتماد، رفتارهای مثبت کارکنان را تقویت کنند (Mazzetti & Schaufeli, 2022). در این راستا، نقش ادراک کارکنان از محیط سازمانی اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند؛ زیرا آنچه کارکنان از عدالت، قدرت، پاداش و اطلاعات درک می‌کنند، می‌تواند نگرش و رفتار آنان را تحت تأثیر قرار دهد.

ادراک کارکنان از قدرت، پاداش، اطلاعات و تسهیم دانش به عنوان یکی از سازوکارهای روان‌شناختی مهم در سازمان‌ها شناخته می‌شود. هنگامی که کارکنان احساس کنند به اطلاعات سازمانی دسترسی دارند، در تصمیم‌گیری‌ها نقش دارند، نظام پاداش منصفانه‌ای در سازمان برقرار است و دانش در محیط کار به اشتراک گذاشته می‌شود، سطح اعتماد، انگیزش و تعهد آنان افزایش می‌یابد. این ادراکات می‌توانند به عنوان یک متغیر میانجی، رابطه بین شیوه‌های مدیریتی و پیامدهای سازمانی را تبیین کنند (Caillé et al., 2023; Lu et al., 2022). پژوهش‌ها نشان داده‌اند که دسترسی به اطلاعات و احساس توانمندی روان‌شناختی، زمینه افزایش خلاقیت، رفتارهای پیش‌برنده و مشارکت فعال کارکنان را فراهم می‌کند (Fu et al., 2022; Zhang & Xu, 2023). همچنین، تسهیم دانش در محیط سازمانی موجب افزایش یادگیری سازمانی، همکاری و بهبود عملکرد می‌شود (Rosari & Mujib, 2023). در محیط بانکداری که کارکنان به صورت مستمر با مشتریان، اطلاعات مالی و فرایندهای پیچیده مواجه هستند، وجود چنین ادراکاتی می‌تواند نقش مهمی در بهبود عملکرد و تاب‌آوری سازمانی ایفا کند.

در سال‌های اخیر، نقش سبک‌های رهبری در ارتقای عملکرد و تاب‌آوری سازمان‌ها به طور گسترده مورد توجه قرار گرفته است. در میان سبک‌های مختلف رهبری، رهبری تحول‌گرا به دلیل تأثیرگذاری عمیق بر نگرش‌ها، انگیزش و رفتار کارکنان، جایگاه ویژه‌ای در مطالعات رفتار سازمانی یافته است. رهبران تحول‌گرا با ایجاد چشم‌انداز مشترک، انگیزش الهام‌بخش، حمایت فردی و تحریک ذهنی کارکنان، زمینه رشد، نوآوری و تغییرات مثبت را فراهم می‌کنند (Ahmed et al., 2024; Clercq & Mustafa, 2023). این رهبران تلاش می‌کنند تا کارکنان را فراتر از منافع فردی هدایت کرده و آنان را در مسیر تحقق اهداف سازمانی توانمند سازند. مطالعات متعدد نشان داده‌اند که رهبری تحول‌گرا می‌تواند موجب افزایش خلاقیت، تعهد سازمانی، عملکرد شغلی و رفتارهای نوآورانه کارکنان شود (Fu et al., 2022; Kaya, 2024).

رهبری تحول‌گرا علاوه بر تأثیر مستقیم بر عملکرد کارکنان، می‌تواند نقش مهمی در تقویت تاب‌آوری سازمانی ایفا کند. رهبران تحول‌گرا با ایجاد اعتماد، حمایت عاطفی و تشویق کارکنان به یادگیری و نوآوری، توانایی سازمان برای مقابله با بحران‌ها و تغییرات را افزایش می‌دهند (Caniëls & Curşeu, 2024; Njaramba & Olukuru, 2025). پژوهش‌ها نشان داده‌اند که رفتارهای تاب‌آورانه رهبران می‌تواند به کارکنان منتقل شود و آنان را در مواجهه با فشارهای شغلی مقاوم‌تر سازد (Caniëls & Curşeu, 2024). همچنین، رهبری تحول‌گرا از طریق تقویت سرمایه روان‌شناختی، انگیزش درونی و احساس معنا در کار، بر تاب‌آوری و عملکرد کارکنان تأثیر مثبت دارد (Kashive & Raina, 2023; Malik, 2022a). در سازمان‌های خدماتی مانند بانک‌ها، که کارکنان به طور مستقیم با نیازها و انتظارات مشتریان در ارتباط هستند، وجود رهبران تحول‌گرا می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در ارتقای کیفیت خدمات و پایداری سازمانی داشته باشد.

برخی پژوهش‌ها نشان داده‌اند که اثر شیوه‌های مدیریتی بر پیامدهای سازمانی همواره مستقیم نیست و متغیرهای زمینه‌ای و تعدیل‌گر می‌توانند شدت و جهت این روابط را تغییر دهند. در این راستا، رهبری تحول‌گرا می‌تواند به عنوان یک متغیر تعدیل‌گر، تأثیر شیوه‌های کاری با مشارکت بالا بر تاب‌آوری سازمانی و پیامدهای کارکنان را تقویت کند. هنگامی که رهبران سازمان از سبک تحول‌گرا استفاده می‌کنند، کارکنان احساس حمایت، اعتماد و انگیزش بیشتری خواهند داشت و این امر موجب می‌شود شیوه‌های مشارکتی اثربخشی بیشتری پیدا کنند (Fahy et al.,).

(Suartama et al., 2024; 2024). همچنین، رهبری تحول‌گرا می‌تواند در شرایط تغییرات فناورانه و فشارهای محیطی، استرس شغلی کارکنان را کاهش داده و سلامت جسمی و روانی آنان را حفظ کند (Jeong et al., 2024). از سوی دیگر، رهبران تحول‌گرا با تقویت فرهنگ یادگیری، خلاقیت و انعطاف‌پذیری، زمینه توسعه رفتارهای سازگارانه و تاب‌آورانه را در سازمان فراهم می‌سازند (Mei-jiao, 2025; Piao, 2025).

اگرچه پژوهش‌های متعددی در زمینه شیوه‌های کاری با مشارکت بالا، تاب‌آوری سازمانی و رهبری تحول‌گرا انجام شده است، اما بررسی همزمان این متغیرها در قالب یک مدل جامع، به‌ویژه در صنعت بانکداری ایران، کمتر مورد توجه قرار گرفته است. بسیاری از مطالعات پیشین بیشتر بر روابط مستقیم میان سبک رهبری و عملکرد کارکنان تمرکز داشته‌اند و نقش سازوکارهای روان‌شناختی نظیر ادراک کارکنان از قدرت، پاداش، اطلاعات و تسهیم دانش کمتر بررسی شده است (Huyghebaert-Zouaghi et al., 2022; Malik, 2022b). همچنین، بیشتر پژوهش‌های موجود در بسترهای صنعتی، آموزشی یا تولیدی انجام شده‌اند و مطالعات محدودی در حوزه بانکداری، به‌ویژه در بانک‌های دولتی ایران، صورت گرفته است. بانک ملی به عنوان یکی از بزرگ‌ترین بانک‌های کشور، نیازمند برخورداری از کارکنانی تاب‌آور، متعهد و توانمند است تا بتواند در شرایط رقابتی و متغیر اقتصادی، عملکرد مطلوب خود را حفظ کند.

از سوی دیگر، تغییرات گسترده فناوری، دیجیتالی شدن خدمات بانکی و افزایش انتظارات مشتریان، ضرورت توجه به سبک‌های نوین مدیریت منابع انسانی و رهبری را بیش از پیش آشکار ساخته است. سازمان‌هایی که بتوانند محیطی مبتنی بر مشارکت، اعتماد، تسهیم دانش و حمایت رهبری ایجاد کنند، احتمال بیشتری برای موفقیت و پایداری خواهند داشت (Huang et al., 2024; Wu et al., 2023). همچنین، توجه به سرمایه انسانی و ادراکات کارکنان می‌تواند به عنوان عاملی کلیدی در بهبود کیفیت خدمات بانکی و افزایش رضایت مشتریان مطرح شود. در این راستا، بررسی تأثیر شیوه‌های کاری با مشارکت بالا بر تاب‌آوری سازمانی و پیامدهای کارکنان با توجه به نقش میانجی ادراک کارکنان از قدرت، پاداش، اطلاعات و تسهیم دانش و نقش تعدیل‌گر رهبری تحول‌گرا، می‌تواند به توسعه ادبیات مدیریت منابع انسانی و ارائه راهکارهای کاربردی برای نظام بانکی کشور کمک کند.

بنابراین، هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر شیوه‌های کاری با مشارکت بالا بر تاب‌آوری سازمانی و پیامدهای کارکنان با نقش میانجی ادراک کارکنان از قدرت، پاداش، اطلاعات، تسهیم دانش و نقش تعدیل‌گر رهبری تحول‌گرا در بین کارکنان بانک ملی شهر زنجان بود.

روش‌شناسی

روش تحقیق این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع همبستگی مبتنی بر مدلیابی معادلات ساختاری بود. جامعه آماری پژوهش شامل تمامی کارکنان بانک ملی شعب شهر زنجان به تعداد ۲۶۴ نفر در سال اجرای پژوهش بود. با توجه به محدود بودن حجم جامعه آماری، حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران برابر با ۱۵۶ نفر تعیین شد. نمونه‌های پژوهش از طریق روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به شیوه نسبی انتخاب شدند؛ به این صورت که ابتدا تعداد کارکنان هر شعبه مشخص گردید و سپس متناسب با تعداد کارکنان هر شعبه، نمونه‌ها به صورت تصادفی انتخاب شدند تا تمامی اعضای جامعه آماری شانس برابر برای حضور در پژوهش داشته باشند. معیار ورود به پژوهش شامل اشتغال رسمی یا قراردادی در بانک ملی شعب شهر زنجان، داشتن حداقل یک سال سابقه کاری و تمایل به مشارکت در پژوهش بود. همچنین، پرسشنامه‌های ناقص یا مخدوش از فرایند تحلیل حذف شدند. در این پژوهش، داده‌ها با استفاده از پرسشنامه‌های استاندارد که توسط محقق بومی‌سازی و متناسب با شرایط فرهنگی و سازمانی جامعه مورد مطالعه تنظیم شده بودند، گردآوری

شد. پیش از اجرای نهایی پژوهش، روایی صوری و محتوایی ابزارها با نظر اساتید متخصص مدیریت و رفتار سازمانی مورد بررسی قرار گرفت و اصلاحات لازم اعمال شد.

برای گردآوری داده‌های پژوهش از مجموعه‌ای از پرسشنامه‌های استاندارد استفاده شد. شیوه‌های کاری با مشارکت بالا از طریق پرسشنامه استاندارد شیوه‌های کاری با مشارکت بالا سنجیده شد که ابعاد مختلفی نظیر مشارکت کارکنان، آموزش، توانمندسازی، نظام پاداش، امنیت شغلی و توسعه مهارت‌ها را مورد ارزیابی قرار می‌دهد. تاب‌آوری سازمانی با استفاده از پرسشنامه تاب‌آوری سازمانی اندازه‌گیری شد که توانایی سازمان در سازگاری، مقابله با بحران‌ها، حفظ عملکرد و بازیابی شرایط پس از چالش‌ها را بررسی می‌کند. برای سنجش پیامدهای کارکنان از مقیاس استاندارد پیامدهای کارکنان شامل رضایت شغلی، تعهد سازمانی، عملکرد شغلی و تمایل به ماندگاری در سازمان استفاده شد. همچنین، ادراک کارکنان از قدرت، پاداش، اطلاعات و تسهیم دانش از طریق پرسشنامه استاندارد ادراکات سازمانی اندازه‌گیری شد که میزان دسترسی کارکنان به اطلاعات، احساس توانمندی، عدالت در دریافت پاداش و سطح اشتراک دانش در محیط سازمان را ارزیابی می‌کند. رهبری تحول‌گرا نیز با استفاده از پرسشنامه استاندارد رهبری تحول‌گرا مورد سنجش قرار گرفت که مؤلفه‌هایی همچون انگیزش الهام‌بخش، نفوذ آرمانی، تحریک ذهنی و ملاحظات فردی را شامل می‌شود. تمامی پرسشنامه‌ها بر اساس طیف پنج درجه‌ای لیکرت از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم تنظیم شدند. به منظور بررسی پایایی ابزارها، ضریب آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرها محاسبه شد که نتایج نشان‌دهنده مطلوب بودن پایایی پرسشنامه‌ها بود و تمامی ضرایب بالاتر از ۰/۷۰ به دست آمد.

در بخش تجزیه و تحلیل داده‌ها، ابتدا داده‌های گردآوری شده وارد نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۷ شدند و شاخص‌های توصیفی شامل میانگین، انحراف معیار، حداقل و حداکثر نمرات برای متغیرهای پژوهش محاسبه گردید. همچنین، برای بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف و شاخص‌های چولگی و کشیدگی استفاده شد. پس از تأیید مفروضه‌های آماری، به منظور بررسی روابط بین متغیرها از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. در ادامه، برای آزمون مدل مفهومی پژوهش و بررسی نقش میانجی ادراک کارکنان از قدرت، پاداش، اطلاعات و تسهیم دانش و نیز نقش تعدیل‌گر رهبری تحول‌گرا، از مدلیابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار AMOS نسخه ۲۶ بهره گرفته شد. برای ارزیابی برازش مدل نیز شاخص‌هایی نظیر نسبت کای اسکوار به درجه آزادی، شاخص برازش تطبیقی، شاخص نیکویی برازش، شاخص نیکویی برازش تعدیل‌شده و ریشه میانگین مجذورات خطای تقریب مورد بررسی قرار گرفتند. سطح معناداری آزمون‌ها در تمامی تحلیل‌ها برابر با ۰/۰۵ در نظر گرفته شد.

یافته‌ها

یافته‌های پژوهش نشان داد که از مجموع ۱۵۶ نفر از کارکنان بانک ملی شعب شهر زنجان، تعداد ۹۴ نفر معادل ۶۰.۳ درصد مرد و ۶۲ نفر معادل ۳۹.۷ درصد زن بودند. همچنین، از نظر وضعیت تأهل، ۱۱۸ نفر معادل ۷۵.۶ درصد متأهل و ۳۸ نفر معادل ۲۴.۴ درصد مجرد بودند. بیشترین فراوانی مربوط به گروه سنی ۳۱ تا ۴۰ سال با ۶۷ نفر معادل ۴۲.۹ درصد و کمترین فراوانی مربوط به گروه سنی بالاتر از ۵۰ سال با ۱۸ نفر معادل ۱۱.۵ درصد بود. از لحاظ سطح تحصیلات، ۲۱ نفر معادل ۱۳.۵ درصد دارای مدرک کاردانی، ۹۶ نفر معادل ۶۱.۵ درصد دارای مدرک کارشناسی و ۳۹ نفر معادل ۲۵ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر بودند. همچنین، بررسی سابقه خدمت کارکنان نشان داد که ۴۱ نفر معادل ۲۶.۳ درصد کمتر از ۵ سال، ۷۲ نفر معادل ۴۶.۲ درصد بین ۵ تا ۱۵ سال و ۴۳ نفر معادل ۲۷.۵ درصد بیش از ۱۵ سال سابقه

کاری داشتند. این نتایج نشان می‌دهد که بخش عمده پاسخ‌دهندگان را کارکنان دارای سابقه متوسط و تحصیلات دانشگاهی تشکیل داده‌اند که می‌تواند بر دقت و اعتبار پاسخ‌های ارائه شده در پرسشنامه‌ها تأثیر مثبت داشته باشد.

جدول ۱. شاخص‌های توصیفی و آزمون نرمال بودن متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشیدگی	آماره کولموگروف-اسمیرنوف	سطح معناداری
شیوه‌های کاری با مشارکت بالا	۳.۸۷	۰.۶۱	-۰.۴۲	-۰.۳۱	۰.۰۷۲	۰.۲۰۰
تاب‌آوری سازمانی	۳.۷۹	۰.۵۸	-۰.۳۷	-۰.۲۸	۰.۰۶۸	۰.۲۰۰
پیامدهای کارکنان	۳.۹۱	۰.۶۵	-۰.۴۵	-۰.۳۶	۰.۰۷۶	۰.۱۷۸
ادراک کارکنان از قدرت، پاداش، اطلاعات و تسهیم دانش	۳.۷۴	۰.۶۳	-۰.۳۳	-۰.۲۴	۰.۰۷۱	۰.۲۰۰
رهبری تحول‌گرا	۳.۹۵	۰.۶۷	-۰.۴۸	-۰.۳۹	۰.۰۷۹	۰.۱۵۴

نتایج جدول ۱ نشان می‌دهد که میانگین تمامی متغیرهای پژوهش بالاتر از مقدار متوسط نظری ۳ بوده است که بیانگر وضعیت نسبتاً مطلوب متغیرهای مورد بررسی در میان کارکنان بانک ملی شعب شهر زنجان است. در این میان، متغیر رهبری تحول‌گرا با میانگین ۳.۹۵ دارای بالاترین میانگین و متغیر ادراک کارکنان از قدرت، پاداش، اطلاعات و تسهیم دانش با میانگین ۳.۷۴ دارای پایین‌ترین میانگین بوده است. همچنین، مقادیر چولگی و کشیدگی تمامی متغیرها در بازه ± 2 قرار داشت که نشان‌دهنده نرمال بودن توزیع داده‌ها است. افزون بر این، نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف نشان داد که سطح معناداری تمامی متغیرها بیشتر از ۰.۰۵ است؛ بنابراین، فرض نرمال بودن داده‌ها تأیید شد و امکان استفاده از آزمون‌های پارامتریک و مدل‌یابی معادلات ساختاری فراهم گردید.

جدول ۲. ماتریس ضرایب همبستگی بین متغیرهای پژوهش

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵
۱. شیوه‌های کاری با مشارکت بالا	۱				
۲. تاب‌آوری سازمانی	۰.۶۱**	۱			
۳. پیامدهای کارکنان	۰.۵۸**	۰.۶۷**	۱		
۴. ادراک کارکنان از قدرت، پاداش، اطلاعات و تسهیم دانش	۰.۷۳**	۰.۶۴**	۰.۵۹**	۱	
۵. رهبری تحول‌گرا	۰.۶۹**	۰.۷۱**	۰.۶۵**	۰.۶۲**	۱

** سطح معناداری کمتر از ۰.۰۱

بر اساس نتایج جدول ۲، بین تمامی متغیرهای پژوهش روابط مثبت و معناداری وجود دارد. بیشترین ضریب همبستگی مربوط به رابطه بین شیوه‌های کاری با مشارکت بالا و ادراک کارکنان از قدرت، پاداش، اطلاعات و تسهیم دانش با ضریب ۰.۷۳ بود که نشان می‌دهد افزایش اجرای شیوه‌های کاری مشارکتی می‌تواند موجب ارتقای ادراک مثبت کارکنان نسبت به توانمندسازی، دسترسی به اطلاعات، نظام پاداش و تسهیم دانش در سازمان شود. همچنین، رابطه مثبت و معنادار بین رهبری تحول‌گرا و تاب‌آوری سازمانی با ضریب ۰.۷۱ بیانگر آن است که سبک رهبری تحول‌گرا نقش مهمی در افزایش ظرفیت سازمان برای سازگاری با شرایط بحرانی و تغییرات محیطی دارد. نتایج همبستگی همچنین نشان داد که پیامدهای کارکنان با تمامی متغیرهای مستقل و میانجی دارای ارتباط مثبت و معنادار است که این یافته بیانگر اهمیت توجه به شیوه‌های مدیریتی و رهبری در ارتقای عملکرد و نگرش کارکنان بانک است.

جدول ۳. نتایج آزمون مدل اندازه‌گیری و شاخص‌های برازش مدل پژوهش

شاخص برازش	مقدار به دست آمده	مقدار مطلوب	وضعیت
χ^2/df	۲.۱۴	کمتر از ۳	مطلوب
GFI	۰.۹۲	بیشتر از ۰.۹۰	مطلوب
AGFI	۰.۹۰	بیشتر از ۰.۹۰	مطلوب
CFI	۰.۹۵	بیشتر از ۰.۹۰	مطلوب
NFI	۰.۹۳	بیشتر از ۰.۹۰	مطلوب
IFI	۰.۹۵	بیشتر از ۰.۹۰	مطلوب
RMSEA	۰.۰۵۸	کمتر از ۰.۰۸	مطلوب

نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد که مدل مفهومی پژوهش از برازش مطلوبی برخوردار است. نسبت کای اسکور به درجه آزادی برابر با ۲.۱۴ به دست آمد که کمتر از مقدار ۳ بوده و بیانگر برازش مناسب مدل است. همچنین، شاخص‌های برازش تطبیقی، نیکویی برازش و نیکویی برازش تعدیل‌شده همگی بیشتر از ۰.۹۰ بودند که نشان‌دهنده کفایت مدل مفهومی در تبیین روابط بین متغیرهای پژوهش است. مقدار RMSEA نیز برابر با ۰.۰۵۸ به دست آمد که کمتر از ۰.۰۸ بوده و حاکی از مناسب بودن خطای برآورد مدل است. در مجموع، این نتایج تأیید می‌کند که مدل پژوهش از قدرت تبیین مناسبی برای بررسی تأثیر شیوه‌های کاری با مشارکت بالا بر تاب‌آوری سازمانی و پیامدهای کارکنان با نقش میانجی ادراک کارکنان و نقش تعدیل‌گر رهبری تحول‌گرا برخوردار است.

جدول ۴. نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش در مدل معادلات ساختاری

مسیر	ضریب استاندارد β	آماره t	سطح معناداری	نتیجه
شیوه‌های کاری با مشارکت بالا $\leftarrow$ تاب‌آوری سازمانی	۰.۴۸	۶.۹۱	۰.۰۰۱	تأیید
شیوه‌های کاری با مشارکت بالا $\leftarrow$ پیامدهای کارکنان	۰.۳۹	۵.۸۴	۰.۰۰۱	تأیید
شیوه‌های کاری با مشارکت بالا $\leftarrow$ ادراک کارکنان	۰.۶۷	۸.۷۲	۰.۰۰۱	تأیید
ادراک کارکنان $\leftarrow$ تاب‌آوری سازمانی	۰.۴۲	۶.۱۳	۰.۰۰۱	تأیید
ادراک کارکنان $\leftarrow$ پیامدهای کارکنان	۰.۳۶	۵.۴۷	۰.۰۰۱	تأیید
رهبری تحول‌گرا $\times$ شیوه‌های کاری با مشارکت بالا $\leftarrow$ تاب‌آوری سازمانی	۰.۲۹	۴.۲۵	۰.۰۰۱	تأیید

نتایج جدول ۴ نشان داد که شیوه‌های کاری با مشارکت بالا تأثیر مثبت و معناداری بر تاب‌آوری سازمانی و پیامدهای کارکنان دارد. ضریب استاندارد مسیر بین شیوه‌های کاری با مشارکت بالا و تاب‌آوری سازمانی برابر با ۰.۴۸ بود که نشان می‌دهد با افزایش استفاده از شیوه‌های کاری مشارکتی، میزان تاب‌آوری سازمانی نیز افزایش می‌یابد. همچنین، تأثیر مستقیم شیوه‌های کاری با مشارکت بالا بر پیامدهای کارکنان با ضریب ۰.۳۹ معنادار بود که بیانگر نقش این شیوه‌ها در بهبود عملکرد، رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان است. افزون بر این، نتایج نشان داد که شیوه‌های کاری با مشارکت بالا تأثیر قوی و معناداری بر ادراک کارکنان از قدرت، پاداش، اطلاعات و تسهیم دانش دارد و این متغیر نیز به طور معناداری تاب‌آوری سازمانی و پیامدهای کارکنان را پیش‌بینی می‌کند؛ بنابراین، نقش میانجی ادراک کارکنان مورد تأیید قرار گرفت. در نهایت، اثر تعاملی رهبری تحول‌گرا و شیوه‌های کاری با مشارکت بالا بر تاب‌آوری سازمانی نیز معنادار بود که نشان می‌دهد وجود رهبران تحول‌گرا می‌تواند شدت تأثیر شیوه‌های کاری مشارکتی بر افزایش تاب‌آوری سازمانی را تقویت کند. این یافته‌ها بیانگر اهمیت همزمان ساختارهای مدیریتی مشارکتی و سبک‌های رهبری تحول‌گرا در ارتقای عملکرد و پایداری سازمانی بانک ملی است.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که شیوه‌های کاری با مشارکت بالا تأثیر مثبت و معناداری بر تاب‌آوری سازمانی کارکنان بانک ملی شهر زنجان دارد. این یافته نشان می‌دهد که هرچه سازمان بستر بیشتری برای مشارکت کارکنان، دسترسی آنان به اطلاعات، آموزش، توانمندسازی، استقلال در تصمیم‌گیری و نظام‌های پاداش عادلانه فراهم کند، میزان توانایی سازمان و کارکنان برای سازگاری با شرایط دشوار و مقابله با بحران‌ها افزایش می‌یابد. در واقع، شیوه‌های کاری با مشارکت بالا موجب شکل‌گیری احساس تعلق، اعتماد و حمایت سازمانی در کارکنان می‌شود و این امر زمینه افزایش تاب‌آوری سازمانی را فراهم می‌کند. این یافته با نتایج پژوهش‌های انجام‌شده توسط (Lu et al., 2022)، (Iqbal & Piwovar-Sulej, 2022) و (Bouguerra et al., 2024) همسو است. لو و همکاران نشان دادند که شیوه‌های پایدار مدیریت منابع انسانی از طریق تقویت تاب‌آوری کارکنان، پیامدهای مثبت سازمانی را افزایش می‌دهد. همچنین، بوقره و همکاران بیان کردند که تاب‌آوری کارکنان به عنوان یکی از زیربناهای کلیدی چابکی و توسعه سازمانی عمل می‌کند. از منظر نظری نیز می‌توان بیان کرد که سازمان‌های مشارکت‌محور با ایجاد فضای اعتماد و همکاری، ظرفیت انطباق‌پذیری کارکنان را افزایش می‌دهند و این امر به تاب‌آوری بیشتر سازمان در مواجهه با تحولات محیطی منجر می‌شود.

یافته دیگر پژوهش نشان داد که شیوه‌های کاری با مشارکت بالا تأثیر مثبت و معناداری بر پیامدهای کارکنان دارد. این نتیجه بیانگر آن است که اجرای سیاست‌های مشارکتی در بانک می‌تواند موجب بهبود عملکرد شغلی، افزایش رضایت شغلی، تعهد سازمانی و تمایل کارکنان به ماندگاری در سازمان شود. زمانی که کارکنان احساس کنند در تصمیم‌گیری‌های سازمانی نقش دارند و سازمان برای دیدگاه‌ها و توانایی‌های آنان ارزش قائل است، سطح انگیزش و مسئولیت‌پذیری آنان افزایش پیدا می‌کند. این یافته با نتایج مطالعات (Zhang et al., 2025)، (Ahsan & Aman-Ullah, 2023) و (Mazzetti & Schaufeli, 2022) هماهنگ است. ژانگ و همکاران در فراتحلیل خود نشان دادند که استفاده از توانمندی‌های کارکنان در محیط کار تأثیر مستقیمی بر بهبود پیامدهای فردی و سازمانی دارد. همچنین، مزتی و شافلی گزارش کردند که رهبری درگیرکننده و حمایت‌گر می‌تواند موجب افزایش مشارکت شغلی و اثربخشی تیمی شود. در محیط بانکداری، که کیفیت خدمات و رضایت مشتریان تا حد زیادی به عملکرد کارکنان وابسته است، چنین پیامدهایی از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. نتایج پژوهش همچنین نشان داد که شیوه‌های کاری با مشارکت بالا تأثیر معناداری بر ادراک کارکنان از قدرت، پاداش، اطلاعات و تسهیم دانش دارد. این یافته نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که از رویکردهای مشارکتی در مدیریت منابع انسانی استفاده می‌کنند، می‌توانند احساس توانمندی، عدالت و اعتماد را در میان کارکنان افزایش دهند. کارکنانی که به اطلاعات موردنیاز دسترسی دارند، در فرایندهای تصمیم‌گیری مشارکت می‌کنند و از نظام پاداش عادلانه برخوردارند، نگرش مثبت‌تری نسبت به سازمان خواهند داشت و این امر موجب شکل‌گیری رفتارهای سازنده و مشارکتی در آنان می‌شود. این یافته با نتایج پژوهش‌های (Caillé et al., 2023)، (Rosari & Mujib, 2023) و (Wu et al., 2023) همخوانی دارد. کایه و همکاران نشان دادند که توانمندسازی کارکنان و ایجاد فضای مشارکتی می‌تواند به ارتقای احساس ارزشمندی و مشارکت فعال کارکنان منجر شود. همچنین، روزاری و مجیب بیان کردند که ادراکات مثبت کارکنان از محیط سازمانی، آمادگی آنان برای تغییر و مشارکت در فرایندهای سازمانی را افزایش می‌دهد.

از دیگر یافته‌های مهم پژوهش حاضر، تأیید نقش میانجی ادراک کارکنان از قدرت، پاداش، اطلاعات و تسهیم دانش در رابطه بین شیوه‌های کاری با مشارکت بالا و تاب‌آوری سازمانی و پیامدهای کارکنان بود. این یافته نشان می‌دهد که شیوه‌های کاری مشارکتی زمانی می‌توانند

بیشترین اثربخشی را داشته باشند که کارکنان احساس کنند در سازمان از قدرت، حمایت، اطلاعات و فرصت‌های یادگیری برخوردار هستند. در واقع، ادراک کارکنان از محیط سازمانی به عنوان یک سازوکار روان‌شناختی عمل می‌کند که از طریق آن، سیاست‌ها و اقدامات مدیریتی به پیامدهای رفتاری و سازمانی تبدیل می‌شوند. این یافته با نتایج پژوهش‌های (Lu et al., 2022)، (Malik, 2022a) و (Kashive & Raina, 2023) هماهنگ است. مالک نشان داد که سرمایه روان‌شناختی و احساس شکوفایی در محیط کار، نقش واسطه‌ای مهمی در رابطه بین رهبری و رفتارهای پیش‌برنده کارکنان دارد. همچنین، کاشیو و راینا بیان کردند که انتقال هیجانی مثبت و حمایت سازمانی می‌تواند موجب تقویت سرمایه روان‌شناختی و رفتارهای سازنده کارکنان شود. در محیط بانکداری، که کارکنان با فشارهای شغلی، انتظارات مشتریان و تغییرات فناورانه مواجه هستند، چنین ادراکاتی می‌تواند نقش مهمی در حفظ انگیزش و عملکرد آنان داشته باشد.

نتایج پژوهش همچنین نشان داد که رهبری تحول‌گرا نقش تعدیل‌گر معناداری در رابطه بین شیوه‌های کاری با مشارکت بالا و تاب‌آوری سازمانی دارد. به عبارت دیگر، هرچه مدیران بانک از سبک رهبری تحول‌گرا بیشتری برخوردار باشند، تأثیر شیوه‌های کاری مشارکتی بر تاب‌آوری سازمانی قوی‌تر خواهد بود. این یافته نشان می‌دهد که سیاست‌ها و ساختارهای سازمانی به تنهایی برای ارتقای تاب‌آوری کافی نیستند و نحوه هدایت و حمایت رهبران نیز نقش اساسی در این زمینه دارد. رهبران تحول‌گرا با ایجاد چشم‌انداز مشترک، انگیزش الهام‌بخش، حمایت فردی و تشویق کارکنان به یادگیری و نوآوری، زمینه سازگاری بیشتر سازمان با شرایط متغیر را فراهم می‌کنند. این یافته با نتایج مطالعات (Caniëls & Curşeu, 2024)، (Njaramba & Olukuru, 2025) و (Yu et al., 2022) همسو است. کنیلز و کرسئو نشان دادند که رفتارهای تاب‌آورانه رهبران می‌تواند به کارکنان منتقل شود و تاب‌آوری آنان را افزایش دهد. همچنین، نجارامبا و اولوکورو گزارش کردند که سبک‌های رهبری از طریق تقویت سرمایه روان‌شناختی کارکنان، تاب‌آوری سازمانی را ارتقا می‌دهند.

یافته‌های پژوهش حاضر همچنین نشان داد که رهبری تحول‌گرا می‌تواند زمینه افزایش عملکرد، خلاقیت و رفتارهای نوآورانه کارکنان را فراهم کند. زمانی که رهبران سازمان با اعتمادسازی، حمایت عاطفی و تحریک ذهنی کارکنان عمل می‌کنند، کارکنان احساس امنیت روانی بیشتری خواهند داشت و تمایل بیشتری برای ارائه ایده‌های جدید و مشارکت در فعالیت‌های سازمانی نشان می‌دهند. این یافته با نتایج پژوهش‌های (Fu et al., 2022)، (Clercq & Mustafa, 2023) و (Kaya, 2024) همخوانی دارد. فو و همکاران نشان دادند که رهبری تحول‌گرا در صنعت بانکداری می‌تواند خلاقیت کارکنان را به طور قابل توجهی افزایش دهد. همچنین، کلرک و مصطفی بیان کردند که رهبران تحول‌گرا می‌توانند کارکنان را به ابتکار عمل و رفتارهای خلاقانه ترغیب کنند. در فضای رقابتی بانکداری امروز، خلاقیت و نوآوری کارکنان نقش مهمی در ارائه خدمات نوین و افزایش رضایت مشتریان ایفا می‌کند.

از منظر نظری، یافته‌های پژوهش حاضر را می‌توان بر اساس نظریه تبادل اجتماعی و نظریه منابع و حفظ منابع تبیین کرد. بر اساس نظریه تبادل اجتماعی، هنگامی که سازمان از طریق شیوه‌های مشارکتی، فرصت رشد، حمایت و عدالت را برای کارکنان فراهم می‌کند، کارکنان نیز در قالب رفتارهای مثبت، تعهد و عملکرد بهتر به سازمان پاسخ می‌دهند. همچنین، نظریه حفظ منابع بیان می‌کند که دسترسی کارکنان به منابع نظیر اطلاعات، حمایت، قدرت و پاداش، موجب افزایش ظرفیت آنان برای مقابله با استرس‌ها و فشارهای شغلی می‌شود (Quy et al., 2021; Raetze et al., 2023). بنابراین، شیوه‌های کاری با مشارکت بالا و رهبری تحول‌گرا را می‌توان به عنوان منابع سازمانی مهمی در نظر گرفت که موجب تقویت تاب‌آوری و پیامدهای مثبت کارکنان می‌شوند.

نتایج این پژوهش همچنین اهمیت نقش سرمایه انسانی در نظام بانکی را برجسته می‌کند. بانک‌ها به عنوان سازمان‌های خدماتی، بیش از هر چیز به کیفیت تعامل کارکنان با مشتریان وابسته هستند و هرگونه ضعف در انگیزش، تعهد یا تاب‌آوری کارکنان می‌تواند بر کیفیت خدمات و عملکرد سازمانی تأثیر منفی بگذارد. در چنین شرایطی، استفاده از شیوه‌های مدیریتی مشارکتی و رهبران تحول‌گرا می‌تواند زمینه ایجاد محیط کاری مثبت، افزایش اعتماد و ارتقای بهره‌وری سازمانی را فراهم کند (Ahmed et al., 2024; Huang et al., 2024). همچنین، با توجه به گسترش فناوری‌های دیجیتال و تغییرات سریع در صنعت بانکداری، سازمان‌ها نیاز دارند کارکنانی انعطاف‌پذیر، یادگیرنده و آماده تغییر داشته باشند؛ ویژگی‌هایی که از طریق رهبری تحول‌گرا و شیوه‌های کاری مشارکتی تقویت می‌شوند (Jeong et al., 2024; Mei-jiao, 2025).

یکی از محدودیت‌های پژوهش حاضر، استفاده از روش خودگزارشی در جمع‌آوری داده‌ها بود که ممکن است تحت تأثیر سوگیری پاسخ‌دهندگان قرار گرفته باشد. همچنین، این پژوهش تنها در میان کارکنان بانک ملی شهر زنجان انجام شد و بنابراین تعمیم نتایج به سایر بانک‌ها و سازمان‌ها باید با احتیاط صورت گیرد. از سوی دیگر، ماهیت مقطعی پژوهش امکان بررسی تغییرات متغیرها در طول زمان را فراهم نکرد. همچنین، امکان داشت برخی عوامل فردی و سازمانی دیگر که در این پژوهش بررسی نشدند، بر تاب‌آوری سازمانی و پیامدهای کارکنان تأثیرگذار باشند.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده این مدل را در سایر بانک‌ها و سازمان‌های خدماتی و تولیدی مورد بررسی قرار دهند تا امکان مقایسه نتایج در بسترهای مختلف فراهم شود. همچنین، انجام مطالعات طولی می‌تواند به درک بهتر روابط علی میان متغیرها کمک کند. پیشنهاد می‌شود در مطالعات آینده، متغیرهایی نظیر فرهنگ سازمانی، سرمایه روان‌شناختی، عدالت سازمانی، هوش هیجانی و فرسودگی شغلی نیز به مدل پژوهش افزوده شوند. همچنین، استفاده از روش‌های ترکیبی و کیفی می‌تواند درک عمیق‌تری از تجربه کارکنان نسبت به شیوه‌های کاری مشارکتی و رهبری تحول‌گرا فراهم کند.

بر اساس نتایج پژوهش حاضر، به مدیران بانک ملی و سایر سازمان‌های خدماتی پیشنهاد می‌شود از شیوه‌های کاری با مشارکت بالا نظیر توانمندسازی کارکنان، مشارکت در تصمیم‌گیری، تسهیم اطلاعات و نظام‌های پاداش عادلانه استفاده کنند تا زمینه افزایش تاب‌آوری سازمانی و بهبود پیامدهای کارکنان فراهم شود. همچنین، برگزاری دوره‌های آموزشی برای توسعه مهارت‌های رهبری تحول‌گرا در مدیران می‌تواند به ارتقای انگیزش، خلاقیت و عملکرد کارکنان کمک کند. ایجاد فضای مبتنی بر اعتماد، یادگیری و تسهیم دانش نیز می‌تواند نقش مهمی در افزایش آمادگی سازمان برای مواجهه با بحران‌ها و تغییرات محیطی داشته باشد.

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 منافی وجود ندارد.

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

Extended Abstract

Introduction

In today's highly dynamic and competitive environment, organizations are increasingly exposed to economic uncertainty, technological disruptions, market turbulence, and complex organizational challenges. Under such conditions, organizational resilience has emerged as one of the most critical capabilities enabling organizations to survive, adapt, and sustain performance in uncertain contexts (Raetze et al., 2021). Organizational resilience refers to the ability of organizations and employees to effectively cope with adversity, recover from crises, and maintain operational continuity despite environmental disruptions. In service-oriented sectors such as banking, resilience becomes particularly significant because banks continuously face regulatory changes, customer expectations, digital transformation, and financial pressures.

Human resource management practices play a central role in developing resilient organizations. Among contemporary approaches, High-Performance Work Practices (HPWPs) have attracted extensive scholarly attention due to their positive impact on employee attitudes and organizational outcomes. HPWPs include a set of integrated human resource practices such as employee participation, empowerment, training, performance-based rewards, information sharing, and teamwork that aim to enhance employees' capabilities and commitment (Lu et al., 2022; Zhang et al., 2025). Research suggests that organizations implementing participative and empowering practices create more supportive environments that improve employee engagement, adaptability, and resilience (Iqbal & Piwowar-Sulej, 2022; Yu et al., 2022). In banking organizations, where service quality heavily depends on employee performance and interaction with customers, such practices can significantly improve organizational sustainability and competitiveness.

In addition to organizational resilience, employee outcomes such as job satisfaction, commitment, creativity, engagement, and performance are considered essential determinants of organizational effectiveness. Prior studies have demonstrated that supportive organizational environments and participative management systems positively influence employee behaviors and psychological wellbeing (Ahsan & Aman-Ullah, 2023; Mazzetti & Schaufeli, 2022). Employees who perceive fairness, support, and involvement in organizational processes are more likely to demonstrate positive work behaviors and organizational citizenship. Moreover, transformational leadership has been identified as one of the most influential leadership styles affecting employee motivation, creativity, and adaptability (Clercq & Mustafa, 2023; Fu et al., 2022). Transformational leaders inspire employees through vision, intellectual stimulation, and individualized support, thereby fostering innovation and resilience within organizations.

Recent literature also emphasizes the importance of psychological and contextual mechanisms that explain how organizational practices affect employee and organizational outcomes. Employees' perceptions of power, rewards, information access, and knowledge sharing are among the most influential psychological mechanisms shaping employee attitudes and behaviors. When employees perceive that they have access to organizational information, fair rewards, participation opportunities, and supportive knowledge-sharing environments, they develop stronger trust and commitment toward the organization (Caillé et al., 2023; Rosari & Mujib, 2023). Such perceptions enhance employee resilience, engagement, and readiness for change. Furthermore, transformational

leadership may strengthen the effectiveness of participative organizational practices by creating a climate of trust, empowerment, and support (Caniëls & Curşeu, 2024; Njaramba & Olukuru, 2025). Although prior studies have separately investigated HPWPs, organizational resilience, employee outcomes, and transformational leadership, limited research has examined these variables simultaneously within a comprehensive model in the banking sector, particularly in Iranian public banks. Therefore, the present study aimed to investigate the impact of High-Performance Work Practices on organizational resilience and employee outcomes with the mediating role of employees' perceptions of power, rewards, information, and knowledge sharing and the moderating role of transformational leadership among employees of the National Bank branches in Zanjan city.

Methods and Materials

The present study was applied in terms of purpose and descriptive-correlational in terms of methodology using structural equation modeling. The statistical population consisted of all 264 employees working in the National Bank branches of Zanjan city during the time of the study. Based on Cochran's formula, a sample size of 156 employees was determined. Participants were selected through proportional simple random sampling to ensure equal representation of employees across different branches.

Data were collected using standardized questionnaires adapted and localized by the researcher according to the organizational and cultural context of the banking sector. High-Performance Work Practices were measured through a standardized HPWPs questionnaire covering dimensions such as employee participation, empowerment, training, rewards, and information sharing. Organizational resilience was assessed using an organizational resilience scale measuring adaptability, recovery capability, and organizational flexibility. Employee outcomes were measured through indicators including job satisfaction, organizational commitment, performance, and retention intention. Employees' perceptions of power, rewards, information, and knowledge sharing were evaluated using a standardized organizational perception questionnaire. Transformational leadership was assessed using a transformational leadership questionnaire including dimensions such as inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration, and idealized influence. All questionnaires were designed based on a five-point Likert scale ranging from strongly disagree to strongly agree. Face and content validity were confirmed through expert review, and reliability was assessed using Cronbach's alpha coefficients, all of which exceeded 0.70. Data analysis was conducted using SPSS version 27 and AMOS version 26. Descriptive statistics, Pearson correlation analysis, and structural equation modeling were used to test the conceptual model and research hypotheses. Model fit was evaluated using indices such as Chi-square/df, GFI, AGFI, CFI, NFI, IFI, and RMSEA.

Findings

The demographic findings indicated that 60.3% of participants were male and 39.7% were female. Most participants were married and belonged to the age group of 31 to 40 years. The majority of employees held bachelor's degrees and had between 5 and 15 years of work experience.

Descriptive findings demonstrated that the mean scores of all study variables were above the theoretical average, indicating relatively favorable conditions regarding High-Performance Work Practices, organizational resilience, transformational leadership, employee outcomes, and organizational perceptions among employees of the National Bank branches in Zanjan. Transformational leadership obtained the highest mean score, while employees' perceptions of power, rewards, information, and knowledge sharing obtained the lowest mean score among the variables.

The results of normality tests showed that all variables had acceptable skewness and kurtosis values and that the significance levels of the Kolmogorov–Smirnov test exceeded 0.05. Therefore, the assumption of normal distribution was confirmed, allowing the use of parametric statistical tests and structural equation modeling.

Pearson correlation analysis revealed significant positive relationships among all variables. High-Performance Work Practices had strong positive correlations with organizational resilience, employee outcomes, employees' perceptions, and transformational leadership. The strongest correlation was observed between High-Performance Work Practices and employees' perceptions of power, rewards, information, and knowledge sharing.

The structural equation modeling results demonstrated that the conceptual model had acceptable goodness-of-fit indices. The Chi-square to degrees of freedom ratio was below 3, and indices including GFI, AGFI, CFI, NFI, and IFI exceeded the acceptable threshold of 0.90. RMSEA was below 0.08, indicating a satisfactory model fit.

Hypothesis testing results showed that High-Performance Work Practices had a significant positive effect on organizational resilience and employee outcomes. In addition, High-Performance Work Practices significantly predicted employees' perceptions of power, rewards, information, and knowledge sharing. Employees' perceptions also had significant positive effects on organizational resilience and employee outcomes, confirming the mediating role of these perceptions. Furthermore, transformational leadership significantly moderated the relationship between High-Performance Work Practices and organizational resilience, indicating that transformational leadership strengthened the positive impact of participative organizational practices on resilience.

Discussion and Conclusion

The findings of this study demonstrated that High-Performance Work Practices significantly contribute to enhancing organizational resilience and improving employee outcomes in the banking sector. Participative management practices create supportive and empowering organizational environments in which employees feel valued, informed, and psychologically secure. Such conditions increase employees' adaptability and ability to cope with organizational challenges, ultimately improving organizational resilience.

The results also highlighted the critical role of employees' perceptions of power, rewards, information, and knowledge sharing as an important psychological mechanism explaining how organizational practices influence employee and organizational outcomes. Employees who perceive fairness, empowerment, and access to organizational resources are more likely to demonstrate higher commitment, performance, and resilience. This finding suggests that organizations should not only implement participative practices but also ensure that employees positively perceive these practices.

Another important finding was the moderating role of transformational leadership. Transformational leaders strengthen the effectiveness of High-Performance Work Practices by creating trust, inspiration, and motivation among employees. In banking organizations, where employees face continuous pressure, technological changes, and customer demands, transformational leadership can play a significant role in enhancing resilience, creativity, and organizational sustainability.

Overall, the findings suggest that organizational resilience is not solely dependent on structural or technological resources but is strongly influenced by human resource practices and leadership approaches. Banks seeking long-term sustainability and competitiveness should adopt participative work systems and invest in leadership development programs that promote transformational leadership behaviors. By fostering supportive organizational climates, encouraging knowledge

sharing, and empowering employees, organizations can strengthen both employee wellbeing and organizational performance.

The study also provides practical implications for managers and policymakers in the banking sector. Managers are encouraged to create participative organizational structures, improve information sharing systems, establish fair reward mechanisms, and support employee empowerment initiatives. Additionally, leadership development programs focusing on transformational leadership competencies can help organizations strengthen resilience and adaptability in uncertain environments.

In conclusion, the present study confirmed that High-Performance Work Practices positively affect organizational resilience and employee outcomes both directly and indirectly through employees' perceptions of power, rewards, information, and knowledge sharing. Moreover, transformational leadership enhances the effectiveness of these practices in promoting organizational resilience. These findings emphasize the strategic importance of participative human resource management and transformational leadership in improving organizational sustainability and employee effectiveness within the banking industry.

References

- Ahmed, F., Naqshbandi, M. M., Waheed, M., & Ain, N. u. (2024). Digital Leadership and Innovative Work Behavior: Impact of LMX, Learning Orientation and Innovation Capabilities. *Management Decision*, 62(11), 3607-3632. <https://doi.org/10.1108/md-04-2023-0654>
- Ahsan, S., & Aman-Ullah, A. (2023). Measuring Job Performance Through Leadership With the Mediating Effect of Emotional Intelligence. *Administrative and Management Sciences Journal*, 2(1), 20-34. [https://doi.org/10.59365/amsj.2\(1\).2023.59](https://doi.org/10.59365/amsj.2(1).2023.59)
- Bouguerra, A., Gölgeci, İ., Gligor, D., Khan, Z., Arslan, A., & Tatoğlu, E. (2024). Strategic Agility and Product Development in Emerging Markets: The Role of Employee Resilience and Self-Efficacy as Microfoundations. *Ieee Transactions on Engineering Management*, 71, 1598-1612. <https://doi.org/10.1109/tem.2023.3333218>
- Caillé, A., Courtois, N., & Jeoffrion, C. (2023). Les Pratiques D'habilitation Des Superviseurs : Perceptions Et Attentes Des Salariés D'une Industrie Aéronautique en France. *Humain Et Organisation*, 6(1), 31-48. <https://doi.org/10.7202/1095703ar>
- Caniëls, M. C., & Curşeu, P. L. (2024). Contagious Resilience – How Leaders' Resilient Behaviour Promotes Followers' Resilient Behaviour. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(5), 754-775. <https://doi.org/10.1108/lodj-09-2023-0474>
- Clercq, D. D., & Mustafa, M. (2023). How Transformational Leaders Get Employees to Take Initiative and Display Creativity: The Catalytic Role of Work Overload. *Personnel Review*, 53(2), 488-507. <https://doi.org/10.1108/pr-02-2022-0090>
- Dose, É., Desrumaux, P., & Bernaud, J. L. (2022). A Model of the Well-Being Among French School Counselors: Effects of Personal and Psychosocial Variables. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 23(2), 337-361. <https://doi.org/10.1007/s10775-022-09522-6>
- Fahy, A., McCartney, S., Fu, N., & Roche, J. (2024). Investigating the Indirect Impact of Transformational Leadership on Performance and Work Alienation: Evidence From School Principals Navigating COVID-19. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(5), 877-898. <https://doi.org/10.1108/lodj-04-2022-0199>
- Fu, Q., Cherian, J., Rehman, K.-u., Samad, S., Khan, M. A., Ali, M. A., Cismaş, L. M., & Miculescu, A. (2022). Enhancing Employee Creativity in the Banking Sector: A Transformational Leadership Framework. *Sustainability*, 14(8), 4643. <https://doi.org/10.3390/su14084643>
- Huang, Y., Zhang, Y., Cui, M., & Peng, X. (2024). Humble Leadership and Work-family Enrichment: Promotion focused and Thriving. *Management Decision*, 62(5), 1473-1493. <https://doi.org/10.1108/md-04-2023-0612>
- Huyghebaert-Zouaghi, T., Morin, A. J. S., Ntoumanis, N., Berjot, S., & Gillet, N. (2022). Supervisors' Interpersonal Styles: An Integrative Perspective and a Measure Based on Self-determination Theory. *Applied Psychology*, 72(3), 1097-1133. <https://doi.org/10.1111/apps.12423>
- Iqbal, Q., & Piwowar-Sulej, K. (2022). Sustainable Leadership, Environmental Turbulence, Resilience, and Employees' Wellbeing in SMEs. *Frontiers in psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.939389>

- Jamil, Z., Nordin, S. M., Miraj, M., Alqahtani, M., Shaik, R. A., Akhter, S., & Isha, A. S. N. (2025). Sustainable Safety Practices and Hazard Management in the Oil and Gas Industry: An HSE Perspective. *Frontiers in Public Health*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2025.1611106>
- Jeong, J., Kim, B. J., & Lee, J. (2024). Navigating AI Transitions: How Coaching Leadership Buffers Against Job Stress and Protects Employee Physical Health. *Frontiers in Public Health*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2024.1343932>
- Kashive, N., & Raina, B. (2023). Transformation Leadership's Emotional Labor and Follower's Psychological Capital: Mediating Effect of Emotional Contagion. *Journal of Organizational Effectiveness People and Performance*, 11(3), 594-619. <https://doi.org/10.1108/joepp-04-2023-0159>
- Kaya, A. (2024). The Association Between Transformational Leadership and Teachers' Creativity: Professional Resilience and Job Satisfaction as Mediators. *Frontiers in psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1514621>
- Lu, Y., Zhang, M. M., Yang, M. M., & Wang, Y. (2022). Sustainable Human Resource Management Practices, Employee Resilience, and Employee Outcomes: Toward Common Good Values. *Human Resource Management*, 62(3), 331-353. <https://doi.org/10.1002/hrm.22153>
- Malik, P. (2022a). Exploring the Role of Individual-Focused Transformational Leadership in Facilitating Taking Charge: Mediating Mechanism of Psychological Capital and Thriving at Work. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(2), 435-455. <https://doi.org/10.1108/ijppm-02-2022-0077>
- Malik, P. (2022b). Measuring the Impact of Learning Organization on Proactive Work Behavior: Mediating Role of Employee Resilience. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 15(3), 325-344. <https://doi.org/10.1108/apjba-10-2020-0379>
- Mazzetti, G., & Schaufeli, W. B. (2022). The Impact of Engaging Leadership on Employee Engagement and Team Effectiveness: A Longitudinal, Multi-Level Study on the Mediating Role of Personal- And Team Resources. *PLoS One*, 17(6), e0269433. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0269433>
- Mei-jiao, H. (2025). How Green Mindful Leadership Drives Employee Green Creativity: The Role of Employee Resilience, Green Identity, and Workplace Digitalization. *Sage Open*, 15(3). <https://doi.org/10.1177/21582440251366007>
- Njaramba, F., & Olukuru, J. (2025). Surviving a Crisis: A Multilevel Model of Leadership Styles, Employees' Psychological Capital and Organizational Resilience. *PLoS One*, 20(2), e0318515. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0318515>
- 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>
- Qassim, A. A., & Abedelrahim, S. S. (2024). Healthcare Resilience in Saudi Arabia: The Interplay of Occupational Safety, Staff Engagement, and Resilience. *International journal of environmental research and public health*, 21(11), 1428. <https://doi.org/10.3390/ijerph21111428>
- Quy, H. T. K., Tran, M. D., & Dinh, T. M. (2023). How Transformational Leadership, Workplace Spirituality and Resilience Enhance the Service Recovery Performance of FLEs: A theoretical Integration of COR theory and SDT. *Journal of Organizational Effectiveness People and Performance*, 10(4), 644-662. <https://doi.org/10.1108/joepp-11-2022-0346>
- Raetze, S., Duchek, S., Maynard, M. T., & Kirkman, B. L. (2021). Resilience in Organizations: An Integrative Multilevel Review and Editorial Introduction. *Group & Organization Management*, 46(4), 607-656. <https://doi.org/10.1177/10596011211032129>
- Rosari, R., & Mujib, M. (2023). The Relationship Between Transformational Leadership, Locus of Control and Employees' Readiness to Change: The Mediating Role of Pyscap. *International Journal of Business and Society*, 24(1), 312-329. <https://doi.org/10.33736/ijbs.5618.2023>
- Suartama, I. W. O. P., Putra, I. G. C., Puspitawati, N. M. D., & Suardhika, I. N. (2024). The Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on Employee Performance With Organizational Commitment as a Mediating Variable. *Asia Pacific Journal of Management and Education*, 7(3), 187-204. <https://doi.org/10.32535/apjme.v7i3.3547>
- Wu, Y., Li, S., Ge, N., Cui, H., Xu, Q., Ji, M., Li, Y., & You, X. (2023). Spiritual Leadership and Service Performance Among Chinese Flight Attendants: The Mediating Effects of Meaningful Work and Work Engagement. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-2884097/v1>
- Yu, M., Wen, J., Smith, S., & Stokes, P. (2022). Building-Up Resilience and Being Effective Leaders in the Workplace: A Systematic Review and Synthesis Model. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(7), 1098-1117. <https://doi.org/10.1108/loj-09-2021-0437>
- Yücel, İ. (2021). Transformational Leadership and Turnover Intentions: The Mediating Role of Employee Performance During the COVID-19 Pandemic. *Administrative Sciences*, 11(3), 81. <https://doi.org/10.3390/admsci11030081>

- Zhang, C., Zhang, J., Zhan, X., Zheng, Y., & Yang, G. (2025). Strengths Use in the Workplace and Its Effects on Individual Work Outcomes: A Meta-analysis. *Applied Psychology*, 74(5). <https://doi.org/10.1111/apps.70036>
- Zhang, W., & Xu, F. (2023). Proactive Personality, Transformational Leadership And ethical Standards: Influences on Radical Creativity. *Management Decision*, 62(1), 25-49. <https://doi.org/10.1108/md-05-2022-0666>