

Explicating and Developing Organizational Wisdom Based on Human Capital and Organizational Culture to Enhance Banking Governance in the Smart Era

Hashem Shahriari

Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.

Mohammad Reza Hamidizadeh*

Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.

Abstract

The challenges posed by a volatile and competitive banking industry environment have prompted numerous managers and specialists to focus on human capital and strategies for its enhancement. The objective of this research is to elucidate and develop organizational wisdom based on human capital and organizational culture to promote banking governance. The statistical population of the study consisted of managers and experts of Bank Shahr in Tehran. Data were collected using a questionnaire, distributed and gathered through simple random sampling. The results of structural equation modeling analyzed with SmartPLS software indicated that human capital development has a positive effect on organizational culture and the promotion of banking governance. The positive impact of human capital development on organizational wisdom was confirmed. Furthermore, the positive effect of organizational culture on organizational wisdom and the advancement of banking governance was verified. The influence of organizational wisdom on enhancing banking governance was also significant. Moreover, the mediating role of organizational culture in the relationship between human capital development and organizational wisdom, as well as the mediating role of organizational wisdom in the relationship between human capital development and banking governance promotion, were confirmed. Overall, it can be concluded that human capital development, not only directly but also through strengthening organizational culture and organizational wisdom, plays a crucial role in shaping the enhancement of banking governance. These findings underscore the importance of targeted investment in human capital development as a foundation for building a wise organization with effective governance in banking.

Keywords: Wisdom, Skills Development, Training, Learning, Transparency, Accountability

How to Cite: Shahriari, H and Hamidizadeh, M R . (2026). Explicating and Developing Organizational Wisdom Based on Human Capital and Organizational Culture to Enhance Banking Governance in the Smart Era. *Journal of Intelligent Strategic Management* .5(3), 551-576.

doi: 10.87453/bumara.2026.372301.9876



Intelligent Strategic Management (JISM) in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

© Authors

*** Corresponding Author:** m-hamidizadeh@sbu.ac.ir

تبیین و توسعه خرد سازمانی بر پایه سرمایه انسانی، فرهنگ سازمانی برای ارتقای حکمرانی بانکداری در عصر هوشمند

هاشم شهریاری

گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

محمدرضا حمیدی زاده *

گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

چکیده

چالش‌های محیط ناپایدار و رقابتی صنعت بانکی بسیاری از مدیران و متخصصان را بر آن داشته است تا به سرمایه انسانی و راهبردهای ارتقاء آن روی آورند. هدف از تحقیق حاضر تبیین و توسعه خرد سازمانی بر پایه سرمایه انسانی، فرهنگ سازمانی برای ارتقای حکمرانی بانکداری است. جامعه آماری تحقیق مدیران و کارشناسان بانک شهر در شهر تهران بود. در این تحقیق جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شد. داده‌ها به روش تصادفی ساده توزیع و گردآوری شدند. نتایج تحلیل مدل معادلات ساختاری با نرم افزار اسمارت پی ال اس نشان داد توسعه سرمایه انسانی تأثیر مثبتی بر فرهنگ سازمانی و ارتقای حکمرانی بانکداری دارد. تأثیر مثبت توسعه سرمایه انسانی بر خرد سازمانی تأیید گردید. علاوه بر این، تأثیر مثبت فرهنگ سازمانی بر خرد سازمانی و ارتقای حکمرانی بانکداری تأیید شد. تأثیر خرد سازمانی نیز بر ارتقای حکمرانی بانکداری معنادار بود. در ادامه، نقش میانجی فرهنگ سازمانی در رابطه بین توسعه سرمایه انسانی و نقش میانجی خرد سازمانی در ارتباط بین توسعه سرمایه انسانی و ارتقای حکمرانی بانکداری تأیید شد. به طور کلی می‌توان نتیجه گرفت که توسعه سرمایه انسانی نه تنها به صورت مستقیم، بلکه از طریق تقویت فرهنگ سازمانی و خرد سازمانی، نقش مهمی در شکل‌گیری ارتقای حکمرانی بانکداری ایفا می‌کند. این نتایج اهمیت سرمایه‌گذاری هدفمند در توسعه سرمایه انسانی به عنوان زیربنای ایجاد سازمان خردمند و دارای حکمرانی مؤثر در بانکداری را نشان می‌دهد.

کلیدواژه‌ها: خرد ورزی، توسعه مهارت‌ها، آموزش، یادگیری، شفافیت، پاسخگویی

استناد به این مقاله: شهریاری، هاشم و حمیدی زاده، محمدرضا. (۱۴۰۵). تبیین و توسعه خرد سازمانی بر پایه سرمایه انسانی، فرهنگ سازمانی برای ارتقای حکمرانی بانکداری در عصر هوشمند. مدیریت استراتژیک هوشمند، ۵(۳)، ۵۷۶-۵۵۱.



مدیریت استراتژیک هوشمند (JISM) در توسعه و تکامل تحت مجوز بین‌المللی کپی‌رایت کامنز با شرایط انتساب-

غیرتجاری ۴٫۰ منتشر می‌شود.

©نویسندگان

* نویسنده مسئول: m-hamidizadeh@sbu.ac.ir

مقدمه

در سال‌های اخیر، پیچیدگی محیط بانکداری و افزایش عدم قطعیت‌های اقتصادی موجب شده است که سازمان‌ها برای بقا و رشد، به توسعه سرمایه انسانی توانمند و بهره‌گیری از حکمت سازمانی در تصمیم‌گیری نیاز جدی‌تری داشته باشند. پژوهش‌های جدید نشان می‌دهند که تنها برخورداری از سرمایه انسانی کافی نیست، بلکه توانایی تبدیل خرد فردی به خرد جمعی و تصمیمات اخلاقی و موقعیت‌مند نقش تعیین‌کننده‌ای در اثربخشی سازمانی دارد (Jie & Lan, 2024; Georgescu et al., 2024). علاوه بر این، بانک‌ها به دلیل ساختار حاکمیت پیچیده و الزامات نظارتی، نیازمند الگوهایی هستند که بتوانند رابطه میان حاکمیت بانکی، فرهنگ سازمانی و توسعه سرمایه انسانی را تبیین کنند (Gustinasari & Pratama, 2025).

با افزایش رقابت شدید در محیط کسب و کار، تغییرات ساختاری در سازمان‌ها، پیشرفت‌های فناوری و رقابت شدید، بانک‌ها باید به سرعت به تغییرات محیطی واکنش نشان دهند (Schürmann & Beausaert, 2016). حکمرانی بانکداری به مجموعه‌ای از ساختارها، فرایندها و قواعدی اطلاق می‌شود که نحوه مدیریت و نظارت بر فعالیت‌های بانک‌ها و مؤسسات مالی را تعیین می‌کند. این مفهوم به منظور ایجاد شفافیت، مسئولیت‌پذیری و پیشگیری از رفتارهای نادرست در صنعت بانکی شکل گرفته است. حکمرانی بانکداری نه تنها به ارتقای کارایی و اثربخشی سیستم مالی متقالبانه کمک می‌کند، بلکه با ایجاد اعتماد در بین سرمایه‌گذاران و سپرده‌گذاران، به ثبات و امنیت اقتصاد کلان نیز می‌انجامد (Hopt, 2021). صنعت بانکداری، به عنوان بخشی جدایی‌ناپذیر از سیستم مالی جهانی، با چالش‌های بزرگی در مدیریت سرمایه انسانی مواجه است. در حکمرانی بانکداری، مدیریت سرمایه انسانی با کیفیت و مبتنی بر ارزش‌ها کلید دستیابی به پایداری و رقابت در بازار است (Gustinasari & Pratama, 2025). در چنین محیط رقابتی جهانی بسیار مهم است که سازمان‌ها مزیت رقابتی خود را از طریق استفاده مؤثر از سرمایه‌های انسانی خود گسترش دهند (Mohammad Shafiee et al., 2024)، زیرا سرمایه انسانی موتور محرکه‌ای برای تغییر و تحولات ناشی از جهانی‌سازی و پیشرفت‌های فناوری در نظر گرفته شده است. البته اگرچه، امروزه کارکنان مجبور به آمادگی برای پذیرش نقش‌ها و مسئولیت‌های جدید هستند (Hassan, 2007)، اما بانک‌ها برای دستیابی به عملکرد مؤثر و حفظ مزیت رقابتی پایدار، نیازمند سطح بالاتری از سرمایه انسانی هستند.

(Hendriks et al., 2024). بنابراین کارکنان باید همواره خود را به‌روز کنند و توانایی یادگیری و سازگاری با شرایط جدید را داشته باشند. این قابلیت‌ها به بانک‌ها اجازه می‌دهد تا در برابر چالش‌های اقتصادی و رقابتی مقاومت کنند و به همین دلیل، سرمایه انسانی به عنوان یک منبع استراتژیک سازمان در نظر گرفته می‌شود (Saroj et al., 2024). به طور مشابه، نظریه دیدگاه مبتنی بر منابع پیشنهاد می‌کند که سرمایه انسانی شایسته یک منبع بالقوه برای مزیت رقابتی پایدار است (Barney, 1991). در حالی که، کارشناسان و محققان مدیریت سرمایه انسانی معتقدند که سرمایه انسانی کارآمد می‌تواند به اثربخشی سازمانی (Jackson et al., 2014)، و همچنین به مزیت رقابتی از طریق کیفیت دانش و مهارت‌هایی که به دلیل توسعه سرمایه انسانی دارند، کمک کند (Sikora et al., 2016). هرچند نتایج تحقیقات نشان داده است که ارتباطی بین توسعه سرمایه انسانی و بهره‌وری کارکنان وجود دارد، اما یافته‌های مطالعات تحقیقاتی متعدد به طور قابل توجهی در فرهنگ‌های مختلف متفاوت است (Buallay et al., 2021)، این امر نشان می‌دهد هنوز هم بحث سرمایه انسانی در سازمان‌ها نیازمند بحث و بررسی‌های بیشتری در این زمینه است.

از طرفی دیگر، خرد سازمانی نیز عامل بسیار تاثیر گذاری بر جنبه‌های مختلف سازمان‌ها است (Hamidizadeh, 2022). زیرا در دنیای پیچیده امروزی، سرمایه انسانی مؤثر تنها به معنای ارتقاء مهارت‌های فنی کارکنان نیست، بلکه شامل توسعه مهارت‌های نرم مانند رهبری، ارتباطات و کار تیمی نیز می‌شود (Salamzadeh et al., 2023). خرد در مرتبه بالاتری از دانش قرار دارد و بر پایه بعد عمیق قضاوت، قدرت تشخیص بنیادی و هدایتی به وجود می‌آید (Hamidizadeh, 2011). خرد سازمانی به بکارگیری دانش و تجربیات فردی در سطح سازمان اشاره دارد. در واقع، خرد سازمانی به کارکنان این امکان را می‌دهد که با تعامل و همکاری با یکدیگر، دانش را جذب کنند و یادگیری و نوآوری را در سازمان ترویج دهند (Hamidizadeh, 2024).

از طرفی فرهنگ سازمانی نیز نقش اساسی در بهره‌برداری از سرمایه‌های انسانی سازمان‌ها ایفا می‌کند. این چالش‌ها بسیاری از مدیران و متخصصان را بر آن داشته است تا به سرمایه انسانی و راهبردهای ارتقاء آن روی آورند. اگرچه کاملاً واضح است که بانک‌هایی که به ارتقاء سرمایه انسانی تمایل دارند باید ایده‌هایی را با جستجوی فعال اطلاعات و تجربه و آزمایش هم در داخل و هم در خارج از سازمان توسعه دهد (Jie & Lan, 2024)، اما

سوالی که در اینجا مطرح می شود این است که منشاء سرمایه انسانی چیست. در این فرایند خرد و فرهنگ سازمانی به عنوان تسهیل کنندگان کلیدی در فرآیند بهبود سرمایه انسانی عمل می کنند. خرد و فرهنگ سازمانی با ایجاد محیطی حمایتی و تشویق به تبادل دانش، به کارکنان این امکان را می دهند که تجربیات و اطلاعات خود را به اشتراک بگذارند و از یکدیگر بیاموزند تا به سازمان ها کمک کنند تا در مواجهه با تغییرات سریع محیطی، انعطاف پذیر و سازگار باقی بمانند (Hekneby & Olsen, 2024). این تعاملات می تواند منجر به بهبود مهارت ها، افزایش کارایی و ارتقای کیفیت خدمات شود که در نهایت باعث رشد و توسعه سرمایه انسانی می شود. علاوه بر این، سازمان باید اطمینان حاصل کند که کارکنانی که در حال رشد هستند، درک عمیقی از خرد و فرهنگ سازمانی دارند که پایه گذار فعالیت های بانکی است (Al-Tit et al., 2022).

نتایج بسیاری از تحقیقات گذشته در این زمینه نشان داده است که توسعه سرمایه های انسانی با طیف وسیعی از پیامدهای مثبت سازمانی در ارتباط است. به عنوان مثال (Alikhan beyk zand, 2024)، نشان داد سرمایه انسانی اثر معناداری بر ارزش افزوده اقتصادی دارد. (Hafizi, 2021)، نشان دادند راهبردهای تغییر فرهنگ سازمانی با تاکید بر سرمایه انسانی موثر هستند. (Gustinasari & Pratama, 2025)، نشان دادند فرهنگ سازمانی در رشد استعدادها در تبدیل سرمایه انسانی در بانک اسلامی نقشی مثبت دارد. (Abbasi et al., 2025)، نشان دادند شبکه های اتحاد، فرهنگ نوآورانه و سرمایه انسانی فکری به عنوان توانمندسازهای کلیدی نقش مهمی دارند. (Pangarso et al., 2024)، نشان دادند تاثیر فرهنگ سازمانی بر مزیت رقابتی با نقش میانجی مدیریت سرمایه انسانی معنی دارد. بررسی تحقیقات گذشته نشان می دهد تاکنون هیچ تحقیقی به تبیین الگوی توسعه سرمایه انسانی با حکمرانی بانکداری، خرد سازمانی، فرهنگ سازمانی و نپرداخته است و این مساله نشان دهنده شکاف نظری و تجربی در این زمینه است.

دلیل انتخاب بانک شهر به عنوان زمینه پژوهشی نیز این است که این بانک یکی از بانک های خصوصی فعال در ایران است که با فعالیتهای متنوع مالی، پولی، سرمایه گذاری در بخش های مختلف در تلاش است در بازار داخلی و بین المللی حضوری فعال داشته و خدماتی متمایز ارائه دهد. داشتن خدمات متنوع، متمایز و نوآور از ویژگی های این بانک است که با ارائه مدل های کسب و کار بانک، اشخاص حقیقی و حقوقی را در داخل و خارج از کشور پوشش دهد تا مشتری مداری در انواع بانکداری ها محقق شود و موجبات

چابکی و انعطاف‌پذیری برای تعالی سازمانی و انجام فعالیت‌های حرفه‌ای را فراهم کند. اگرچه این بانک در سال ۱۴۰۳ موفق به دریافت بالاترین نشان مسئولیت اجتماعی، دریافت تندیس زرین هفتمین اجلاس سراسری مسئولیت‌پذیری اجتماعی و فرهنگ سازمانی و قرار گرفتن بانک شهر در رتبه دوم بانک‌های بورسی از لحاظ سرمایه شده است. لذا به عنوان زمینه مورد بررسی در این تحقیق انتخاب شد. بانک شهر نیز مانند سایر بانک‌ها به عنوان یکی از مهم‌ترین نهادهای مالی-اقتصادی کشور، با چالش‌های متعددی در زمینه توسعه سرمایه انسانی مواجه است. به نظر می‌رسد سرمایه انسانی بدون پشتوانه خرد و فرهنگ سازمانی منجر به کاهش انگیزه و تعهد کارکنان می‌شود و در نتیجه کیفیت خدمات و رضایت مشتریان را تحت تأثیر قرار دهد. این مسئله می‌تواند به عدم ارائه خدمات مطلوب و کاهش سطح رضایت مشتریان منجر شود. از سوی دیگر، حکمرانی بانکداری در بانک شهر نیازمند توجه بیشتری به مقوله‌های اخلاقی و شفافیت است. عدم شفافیت در عملیات و تصمیم‌گیری‌ها می‌تواند به بی‌اعتمادی مشتریان و ذینفعان منجر شود. این پژوهش تلاش می‌کند با پیوند دادن مفهوم حکمت عملی با مدیریت سرمایه انسانی و فرهنگ سازمانی در صنعت بانکداری ایران، شکاف موجود بین مطالعات نظری و کاربردی را پر کرده و چارچوبی بومی برای تصمیم‌گیری خردمندان در بانک‌ها ارائه کند. لذا سوال اصلی تحقیق حاضر این است که الگوی حکمرانی بانکداری با خرد سازمانی، فرهنگ سازمانی و توسعه سرمایه انسانی چگونه است؟

مبانی نظری پژوهش

سرمایه انسانی منبعی است که از دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و سایر ویژگی‌ها کارکنان فردی ناشی می‌شود (Ployhart & Moliterno, 2011). توسعه سرمایه انسانی تنها محدود به آموزش نیست، بلکه شامل رشد مهارت‌های شناختی، انعطاف‌پذیری مدیران و توان‌سازی با محیط‌های پیچیده سازمانی است (Jie & Lan, 2024). همچنین (Salamzadeh et al., 2023) در مطالعات خود بر اهمیت سرمایه انسانی در سازمان‌های دیجیتال و بانک‌های در حال تحول تأکید می‌کنند و بیان می‌دارند که سرمایه انسانی توانمند، محور اصلی نوآوری و تصمیم‌گیری اثربخش است. سازمان‌ها با توسعه سرمایه انسانی خود می‌توانند خود را برای رقابت در عصر تغییرات شدید محیط کسب و کار آماده سازند. توسعه سرمایه انسانی یک فرآیند برای آزادسازی تخصص از طریق آموزش و توسعه فردی به منظور بهبود عملکرد است (Swanson, 2001). توسعه

سرمایه انسانی همچنین به سرمایه‌گذاری‌های سازمانی بروی ارتقاء مهارت‌های کلیدی کارکنان برای دستیابی به مزیت رقابتی اشاره دارد (Harrison, 1991). در واقع، توسعه سرمایه انسانی برای سازمان‌ها اهمیت بالایی دارد. زیرا ارتقاء مهارت‌ها و قابلیت‌های فردی منجر می‌شود کارکنان وظایف و مسئولیت‌های خود را به طور موفقیت‌آمیز در راستای استراتژی کسب‌وکار انجام دهند. برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار، شرکت‌ها باید اطمینان حاصل کنند که کارکنان مهارت‌های کلیدی ضروری را برای انجام کار مؤثر در یک محیط کسب و کار پیچیده دارند (Marimuthu et al., 2009).

از منظر نظری، توسعه سرمایه انسانی یک جزء کلیدی در توضیح رشد اقتصادی است، زیرا بهره‌وری و تقاضا برای کار را افزایش می‌دهد که منجر به افزایش عملکرد سازمانی می‌شود (Bergheim, 2005). طبق نظریه مبتنی بر منابع، مهارت‌های کلیدی هسته مرکزی مزیت رقابتی سازمان هستند که باید از توسعه داخلی درون سازمان به دست آیند (Chowdhury & Chowdhury, 2010). این نظریه بر مهارت‌های کلیدی کارکنان به عنوان سرمایه انسانی تأکید می‌کند که شایسته توجه و سرمایه‌گذاری از سوی شرکت است (Barney, 1991). با این حال، سازمان‌هایی که استراتژی‌ها و فعالیت‌های توسعه سرمایه انسانی دارند باید بر ایجاد مهارت‌های کلیدی خاص شرکت که با اهداف استراتژیک سازمان همسو است، تمرکز کنند (Garavan, 2007).

از طرفی، توسعه منابع سازمانی به ترویج خرد سازمانی کمک می‌کند تا با بهبود مهارت‌ها و قابلیت‌های فردی و تیمی، تصمیم‌گیری‌های استراتژیک و عملیاتی بهتری را برای تحقق اهداف سازمانی تسهیل کند. (Wang & Chen, 2013)، پیش‌بینی کردند که با توسعه سرمایه انسانی می‌توان انتظار توسعه بالقوه خرد عملی را از طریق پیاده‌سازی سیستم کار با عملکرد بالا داشت. خرد سازمانی از چهار مؤلفه دانایی، توانایی، روشنی امر شکل می‌گیرد. در یک دسته‌بندی کلی نیز انواع خرد به شرح زیر است:

خرد بنیادی: درک رفتار و فعالیت افراد جهت تفسیر وقایع کنونی، آتی و جریان‌ها و روندهاست. خرد در این تعریف عقل سلیمی است که به طور ماهرانه با واقعیت‌های زندگی مواجه می‌شود. این نوع خرد با سه ساز و کار وظایف خود را انجام می‌دهد: (۱) توانایی شناخت، (۲) قضاوت استنتاجی و (۳) بینش ویژه.

توانایی شناخت: خرد، فراخویشی است که می‌داند چگونه فکر کند. توانایی شناخت این مهارت را برای ما ایجاد می‌کند و از عهده مسائل ناشناخته برمی‌آید.

قضاوت استنتاجی: فرد خردمند، با اطلاعات ناقص قادر است، در شرایط سخت تصمیم‌های منطقی را اخذ و نتایج مناسب کسب کند.

بینش ویژه: فرد خردمند چیزهایی را می‌بیند که برای سایر افراد پنهان می‌باشند. خرد باعث می‌شود فرد تحت تأثیر خطاهای حسی قرار نگیرد و مسائل مهم و اصلی را تشخیص دهد. خرد ابزاری: خرد مجموعه‌ای از ارزش‌ها و نگرش‌ها در ارتباط با زندگی است که روش زندگی را تعیین می‌نمایند. در این چارچوب، خرد تمایل به کسب تجربه، اشتیاق به یادگیری و ارائه مشورت به سایرین می‌باشد (Hamidizadeh, 2024).

موضوع توسعه سرمایه انسانی در حکمرانی بانکداری از اهمیت بالایی برخوردار است، زیرا بانک‌ها باید خود را برای مواجهه با چالش‌های جدید، تغییرات سریع و غیرقابل پیش‌بینی محیط کسب و کار آماده کنند. حکمرانی به‌طور عمومی با تعریفی که بانک جهانی (۱۹۹۴) ارائه داده است، به‌عنوان شیوه‌ای که قدرت در مدیریت توسعه اقتصادی و اجتماعی یک کشور اعمال می‌شود، شناخته می‌شود که این تعریف ملی و جامع است. در تعریف سازمان ملل نیز (۱۹۹۴: ۱)، حکمرانی به‌صورت فرآیندی تعریف شده است که شامل دو فرآیند است: اول، تصمیم‌گیری و دوم، اجرای یا عدم اجرای این تصمیمات. در هر دو فرآیند، بازیگران رسمی و غیررسمی درگیر هستند که از ساختارهای رسمی و غیررسمی برای دستیابی به اهداف خود یا ممانعت از اجرای تصمیمات استفاده می‌کنند. تعریف سوم از نات (۲۰۰۱) به حکمرانی از منظر جامعه می‌پردازد و می‌گوید که حکمرانی به شیوه‌ای که جامعه کار می‌کند و سازماندهی می‌شود، شامل همه سطوح اعمال قدرت اشاره دارد. یکی از این سطوح نیز سرمایه انسانی است به عنوان یکی از کلیدی‌ترین دارایی‌ها ناملموس سازمان‌ها شناخته می‌شود (Panahi et al., 2024). در گذشته، بانک‌ها در شرایط پایدار و پیش‌بینی‌پذیر فعالیت می‌کردند و مدیران می‌توانستند برنامه‌ریزی‌های طولانی‌مدت انجام دهند. اما امروزه، بانک‌ها با تغییرات سریع در فناوری، مقررات و نیازهای مشتریان مواجه هستند (Liu et al., 2024). بنابراین بانک‌ها نیازمند سرمایه‌گذاری بیشتری در توسعه سرمایه انسانی انجام دهند و درک بیشتری از اجرای شیوه‌های توسعه سرمایه انسانی و چگونگی توسعه سرمایه انسانی بدست آورند. بنابراین، بانک‌هایی که بهترین سرمایه انسانی را دارند، احتمالاً موفق‌ترین سازمان‌ها خواهند بود.

علاوه بر این، کارکنان ممکن است تلاش بیشتری برای توسعه دانش مرتبط با شغلی انجام دهند اگر پاداش‌ها به کسب چنین دانشی مرتبط باشد. بنابراین، توسعه مثبت سرمایه انسانی

را می‌توان انتظار داشت. توسعه سرمایه انسانی ممکن است نقش مهمی در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی ایفا کند (Chen, 2014). (Wang & Wang, 2005)، معتقدند بانک-ها زمانی به حداکثر پتانسیل خود می‌رسند که دارای زیرساخت‌های لازم برای توسعه سرمایه انسانی، یک سیستم کاری فضیلت‌آمیز (خرد ورز) و یک فرهنگ سازمانی قوی باشد. بسیاری از تحقیقات تجربی نیز ارتباط بین توسعه سرمایه انسانی و فرهنگ سازمانی را مورد بحث قرار داده است. به عنوان مثال، (Grivez, 2003)، به نقش مهم توسعه سرمایه انسانی را در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی تاکید داشتند. زیرا توسعه سرمایه انسانی استراتژیک بر فرآیندهایی در سازمان تمرکز دارد که فرهنگ سازمانی را تسهیل می‌کند و قابلیت‌های کلیدی سازمان‌ها از طریق یادگیری بهبود می‌بخشد. براین اساس فرضیه‌های زیر مطرح شده است.

- فرضیه اول: توسعه سرمایه انسانی تاثیر معنی داری بر فرهنگ سازمانی دارد.
- فرضیه دوم: توسعه سرمایه انسانی تاثیر معنی داری بر ارتقای حکمرانی بانکداری دارد.
- فرضیه سوم: توسعه سرمایه انسانی تاثیر معنی داری خرد سازمانی بر دارد.

از طرفی، فرهنگ سازمانی نیز از محرک‌های خرد سازمانی و حکمرانی سازمانی است. در یک فرهنگ قدرتمند افراد و جامعه خردمند قادرند در شرایط عدم قطعیت‌ها با تدبیر عمل کنند. خرد، توانمندی استفاده بهینه از دانش را در گستره وسیع زمان و مکان فراهم آورده و بر ارزش‌های فرهنگی جامعه تأثیر بسیاری می‌گذارد. خرد بیشتر در افرادی رشد می‌یابد که با مسئولیت‌ها، پیچیدگی‌ها و نااطمینانی بیشتری در راهبری و تصمیم‌گیری مواجه بوده و در صحنه تجربه، به پختگی افکار و چالاکی فکر دست یافته‌اند. خرد با کیفیت دانش رشد می‌کند. خرد؛ دانستن علت‌ها و چگونگی انجام کارها می‌باشد که به کاربرد حرفه‌ای و ظریف دانش در عمل منجر می‌شود. خردبخشی فضیلت است که شادی و نشاط برای انسان بار می‌آورد. برای تبیین نقش فرهنگ در خردورزی جوامع کنشی باید به سه عرصه (۱) ارزش‌ها، هنجارها، باورها، اعتقادات، نگرش‌ها و گرایش‌های ناشی از قدرت علمی؛ (۲) اندرزگیری از تجربه‌ها، تحلیل مسائل، وقایع و نیز (۳) فرآیند تصمیم‌گیری پرداخت. جامعه، سرچشمه جوشان تولید تجربه، خرد، دانش و ارتقای سطح بصیرت است و نیاز به درستی، پاکی، راستگویی، درست اندیشی، قدرت بالای تمیزدهندگی دارد. در بطن فرهنگ، الگوهای خردورزی، دانایی و تجربه مشترک برای ایجاد و ارتقای سطح خرد قرار دارد.

انسان‌ها بر پایه معانی و زبان مشترک و نیز نوع تفکر و نحوه همگرایی در انجام امور و تبیین راهکارها و رفتارها، خردورزی خود را در جوامع کنشی به نمایش می‌گذارند. فرهنگ سازمانی در توسعه خردورزی، نقش نرم افزار ذهنی دارد و به هدایت هوش، طرز فکر و تلقی می‌پردازد لذا به نگرش، الگوهای تصمیم‌گیری و رفتار افراد، جهت می‌بخشد و برای آنها مسیر تعیین می‌کند. در واقع، فرهنگ زمینه‌های توجه، چگونگی ارائه، کشف و ارزش‌گذاری به مسائل را روشن می‌نماید (Hamidizadeh, 2024). (Azad et al., 2025)، بیان می‌کنند که فرهنگ سازمانی و حاکمیت شرکتی در بانکداری ممکن است که رابطه‌ای متقابل و تقویت‌کننده داشته باشند. فرهنگ سازمانی سالم، زمینه اجرای مؤثر اصول حاکمیت شرکتی مانند شفافیت، پاسخگویی و اخلاق حرفه‌ای را فراهم می‌سازد و در مقابل، ساختارهای منسجم حاکمیت شرکتی نیز با تعیین استانداردهای رفتاری و مدیریتی، فرهنگ سازمانی را در مسیر اعتماد، تعهد و مسئولیت‌پذیری هدایت می‌کنند.

براین اساس، بنابراین فرضیه‌های زیر مطرح شده است.

- فرضیه چهارم: فرهنگ سازمانی تاثیر معنی داری بر خرد سازمانی دارد.
- فرضیه پنجم: فرهنگ سازمانی تاثیر معنی داری بر ارتقای حکمرانی بانکداری دارد.

خرد سازمانی به عنوان فرآیندی که شامل تصمیم‌گیری‌های آگاهانه و مبتنی بر دانش است، نقش کلیدی در حکمرانی مؤثر دارد و به بهبود کیفیت سیاست‌گذاری و مدیریت منابع کمک می‌کند و اعتماد و همکاری را در بین اعضای سازمان تقویت نماید. خرد سازمانی به عنوان یک تمایل پایدار شامل انتخاب صحیح وسایل برای دستیابی به هدف است (Lash, 2016). (Nonaka & Toyama, 2007)، مفهوم خرد عملی را به عنوان یک قضاوت سیاسی تعریف می‌کنند و آن را با “توانایی آغاز اقدام‌های آینده بر اساس اجماع مشترک درباره اهداف و وسایل خاص، که از طریق قضاوت و باور مشترک افراد در هر زمینه‌ای حاصل می‌شود” معرفی می‌کنند. جنبه عملی خرد در این رویکرد نشان‌دهنده هدفمندی و شایستگی عمل است که در علوم فلسفی معمولاً به عنوان اخلاق یا جنبه‌های معنوی (Rocha et al., 2020) ارائه می‌شود. با این حال، تحقیقات نشان می‌دهد که چنین تفسیری از هدفمندی عمل، درک مدیران از آنچه خرد عملی است را دشوار می‌سازد (Zaidman & Goldstein-Gidoni, 2011). یکی دیگر از عناصر کلیدی که در تعاریف خرد عملی وجود دارد، کاربرد عملی دانش است. فرایند تصمیم‌گیری و گرایش

به موفقیت که از طریق مفهوم کارایی بیان می‌شود، جهت‌گیری‌ای را تعیین می‌کند که پدیده خرد عملی باید در عمل درک شود. خرد عملی طریق توانایی اتخاذ تصمیمات آگاهانه و مبتنی بر تجربه به توسعه سرمایه از در زمینه‌های مختلف کمک می‌کند. این نوع خرد با یکپارچه‌سازی دانش و ارزش‌ها، مدیران را قادر می‌سازد تا منابع مالی و انسانی را به‌طور بهینه مدیریت کنند و در نتیجه، سرمایه‌گذاری‌های مؤثری را برای رشد و توسعه سازمان ایجاد کنند (Hamidizadeh, 2024). هنگامی که تعاریف خرد عملی ترکیب می‌شود، خرد عملی به‌طور ناگسستگی با یادگیری و مدیریت دانش در شرکت مرتبط است (Bierly et al., 2000) و این که از نظر بازتابی، فراتر از دانش می‌رود (Kessler et al., 2006). خرد سازمانی، سازوکارهای مدیریتی و نظارتی را فراهم می‌کند که حکمرانی بانکداری در مسیر درست، یعنی پایداری، شفافیت و منافع ذی‌نفعان، به کار گرفته شود؛ بنابراین خرد سازمانی مؤثر، بستری برای بروز و رشد حکمرانی در نظام بانکی است. بنابراین فرضیه ششم به شرح ذیل می‌باشد.

- فرضیه ششم: خرد سازمانی تاثیر معنی داری بر ارتقای حکمرانی بانکداری دارد.

فرهنگ سازمانی الگوی منحصر به فردی از هنجارها، ارزش‌ها، باورها و شیوه‌های رفتاری که نحوه همکاری گروه‌ها و افراد برای انجام کارها است. فرهنگ سازمانی به طور مشابه نگرش عملی سازمان است که در طول زمان از طریق فرآیندهای اجتماعی «رسمی یا غیررسمی» شکل گرفته و شناخته شده است. بسیاری از محققان فرهنگ سازمانی را به عنوان مبنایی برای مزیت رقابتی پایدار مطالعه کرده‌اند (Benevene & Cortini, 2010). (Schein, 1986)، آن را به عنوان یک نیروی اجتماعی که عمدتاً نامرئی اما بسیار قدرتمند در نظر می‌گیرد.

فرهنگ سازمانی از ابعاد گوناگونی تشکیل شده است که هر یک نقش مهمی در شکل‌گیری رفتارها و تصمیم‌های سازمانی دارند. یکی از این ابعاد، مشارکت است که به میزان درگیری و نقش‌آفرینی کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، کار تیمی و فرایندهای سازمان اشاره دارد و بیانگر اعتماد مدیریت به توان کارکنان است (Denison, 1990). بعد دیگر، خلاقیت و نوآوری است که به تمایل و ظرفیت سازمان برای ایجاد ایده‌های جدید، پذیرش تغییر و تشویق ریسک‌پذیری در راستای بهبود عملکرد و پاسخگویی به محیط پویا اشاره دارد. گرایش به مشتریان نیز نشان‌دهنده تمرکز سازمان بر شناخت و تأمین نیازهای مشتریان و ایجاد ارزش برای آنان است، به گونه‌ای که مشتری در محور تصمیم‌گیری‌ها قرار

می‌گیرد (Kohli & Jaworski, 1990). در مقابل، بعد سلسله‌مراتب میزان تأکید بر ساختار رسمی، کنترل مرکزی و رعایت مراتب اداری را نشان می‌دهد و در فرهنگ‌هایی با فاصله قدرت بالا، تصمیم‌گیری عمدتاً از بالا به پایین انجام می‌شود (Hofstede, 2011). همچنین، گرایش به کارکنان بر اهمیت انسان در سازمان تأکید دارد و میزان توجه به رفاه، توسعه و رضایت شغلی آنان را بیان می‌کند (House et al., 2004). بعد تصمیم‌گیری شهودی به اتکای مدیران و کارکنان بر تجربه، احساس و دانش ضمنی در فرآیند تصمیم‌گیری اشاره دارد و نشان می‌دهد سازمان تا چه حد به شهود در کنار تحلیل منطقی اهمیت می‌دهد (Sadler-Smith & Shefy, 2004). در نهایت، گرایش به کوتاه‌مدت بیانگر تمرکز سازمان بر نتایج فوری و تصمیم‌های سریع است، در حالی که در مقابل آن، فرهنگ‌های دارای گرایش بلندمدت بر پایداری، آینده‌نگری و برنامه‌ریزی مداوم تأکید دارند (Hofstede, 2011).

فرهنگ سازمانی را می‌توان از نظر ماهیت به فرهنگ قوی و فرهنگ ضعیف و از نظر زمان به فرهنگ چند بعدی و تک بعدی طبقه‌بندی کرد. در فرهنگ قوی تأکید بر روابط تخصصی و شبکه‌ای، تبادل دیدگاه‌ها، امکان‌پذیری تغییر برنامه‌ها و برقراری جریان اطلاعات و بحث‌های چندجانبه می‌شود در حالی که در فرهنگ ضعیف، برقراری روابط وظیفه‌ای رایج بودن بی‌برنامگی، ضعیف بودن جریان‌های تعاملات و حبس و نگه‌داشت اطلاعات چهره غالب آن را شکل می‌دهد (Hamidizadeh, 2022). (McKenna, 2014)، همچنین بر نقش فرهنگ سازمانی بیان کردند که «توسعه سرمایه انسانی می‌تواند به عنوان ایجاد یک فرهنگ یادگیری تعریف شود، که در آن مجموعه‌ای از استراتژی‌های آموزشی، توسعه و یادگیری هم به استراتژی شرکتی پاسخ می‌دهند و هم به شکل‌دهی و تأثیرگذاری بر آن کمک می‌کنند (Wang & Chen, 2013)، علاوه بر این، در فرهنگ سازمانی سطح بالاتری از سرمایه انسانی همچنین می‌تواند از طریق آموزش‌های گسترده به دست آید، که ممکن است به طور فعال دانش و مهارت‌های کارکنان را که برای بهبود ضروری است، توسعه دهد. از آنجا که در خردورزی نیاز به تعالی فرهنگی است. فرهنگ به فلسفه وجودی ابعاد خرد و سطح عقل با ویژگی‌هایش اشاره دارد و با وابستگی متقابل، فضای کاری و حرفه‌ای اشخاص را تعریف می‌کند. لذا در بحث مدیریت فرهنگ جامعه، هم تغییردهندگان فرهنگ موجود به سمت خردآفرینی مطرح است و هم تثبیت و پایاسازی ارزش‌ها، اعتبارات، احترامات و امتیازات موجود در سازمان (Hamidizadeh, 2022).

هر چند فرهنگ سازمانی بر عملکرد (Denison et al., 2014)، نگرش‌های کارکنان و اثربخشی سازمانی (Gregory et al., 2009) تأثیر می‌گذارد، لذا نقش مهمی در مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی نسبت به استراتژی و ساختار سازمانی (Zheng et al., 2010) و نوآوری دارد (Zhang et al., 2022). بنابراین انتظار می‌رود که فرهنگ سازمانی بستر مناسبی برای ترویج توسعه سرمایه انسانی فراهم می‌آورد و به تقویت خرد سازمانی کمک می‌کند. این فرهنگ، افراد را تشویق می‌کند تا با اشتراک گذاری دانش و تجربیات خود، در تصمیم‌گیری‌های جمعی مشارکت کنند و به بهبود عملکرد کل سازمان کمک نمایند. فرضیه هفتم به شرح زیر مطرح شده است.

فرضیه هفتم: توسعه سرمایه انسانی از طریق فرهنگ سازمانی بر خرد سازمانی تأثیر دارد. در بطن خرد راهبردی، الگوهایی از روش‌های خردورزانه، دانایی و تجربه مشترک برای ایجاد و ارتقای سطح خرد قرار دارد. انسان‌ها بر پایه معانی و زبان مشترک و نیز نوع تفکر و نحوه همگرایی در انجام امور و تبیین راهکارها و رفتارها، خردورزی خود را به نمایش می‌گذارند. در توسعه خردورزی، فرهنگ نقش نرم‌افزاری ذهنی برای روش‌های انجام کارها دارد که از هدایت هوش، طرز فکر و تلقی بهره می‌گیرد. لذا به نگرش، الگوهای تصمیم‌گیری و رفتار افراد، جهت می‌بخشد و برای آنها مسیر تعیین می‌کند. در واقع، خرد راهبردی، زمینه‌ای بر پرورش روش‌ها، توجه به معیارهای انجام دادن درست کارها، چگونگی ارائه واکنش و ارزش‌گذاری به مسائل را روشن می‌نماید. از آنجا که در خردورزی نیاز به تعالی فرهنگی است. لذا در بحث مدیریت فرهنگ جامعه، هم حرکت به سمت خردآفرینی مطرح است و هم تثبیت و پایاسازی ارزش‌ها، اعتبارات، احترامات و امتیازات موجود در سازمان (Hamidizadeh, 2022).

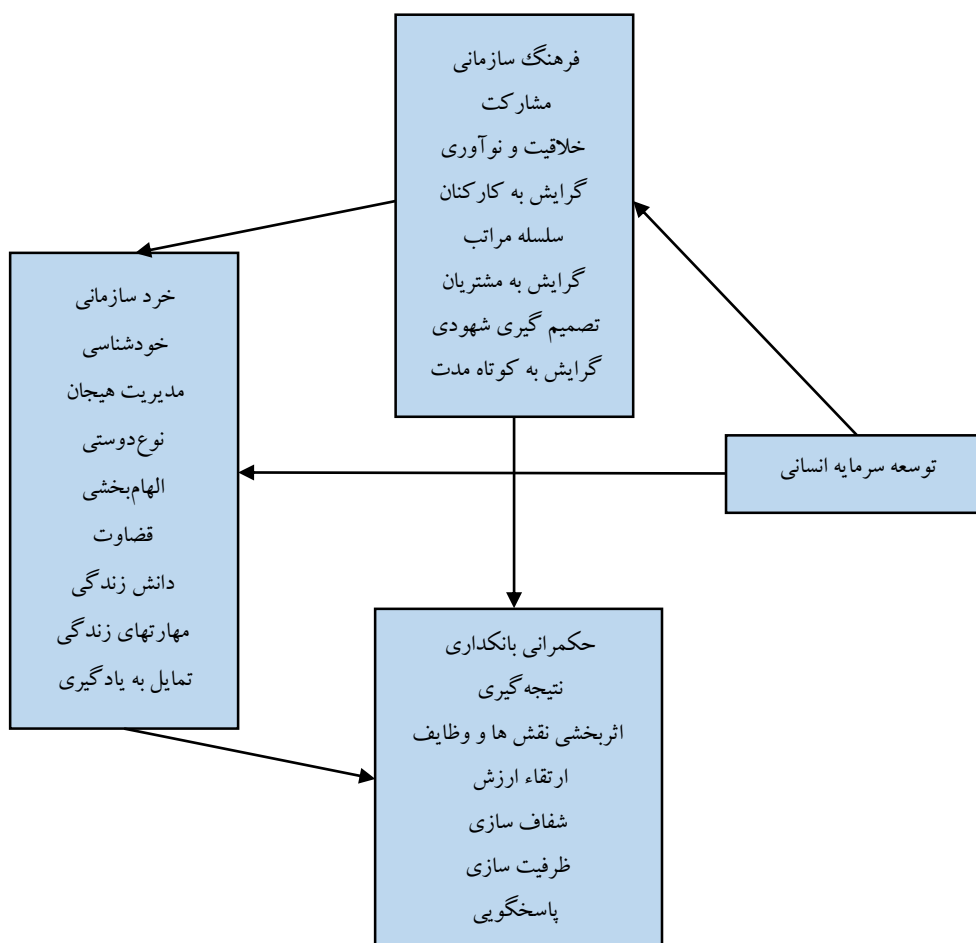
حکمرانی بانکداری مجموعه‌ای از سازوکارها، اصول و فرآیندهاست که هدف آن هدایت، کنترل و نظارت مؤثر بر عملکرد بانک‌ها به منظور حفظ سلامت مالی، اعتماد عمومی و پایداری نظام بانکی است. یکی از ابعاد مهم آن نتیجه‌گرایی است که بر تمرکز بر دستیابی به اهداف مشخص و پایدار برای ذی‌نفعان تأکید دارد و تضمین می‌کند تصمیمات مدیریتی منجر به نتایج ملموس و قابل اندازه‌گیری شوند. Supervision, (2015). بعد دیگر، اثربخشی نقش‌ها و وظایف است که بر تعریف شفاف نقش‌ها و تفکیک دقیق مسئولیت‌ها میان ارکان مختلف بانک، از جمله هیئت‌مدیره، مدیریت ارشد و کمیته‌های نظارتی تمرکز دارد تا کنترل‌های درونی کارآمد و هماهنگ عمل کنند. بعد

سوم، ارتقاء ارزش یا خلق ارزش افزوده است که هدف آن بهبود بازدهی اقتصادی، افزایش اعتماد مشتریان و سهام‌داران و تقویت جایگاه رقابتی بانک از طریق تصمیم‌گیری مسئولانه و پایدار است. همچنین، ظرفیت‌سازی به تجهیز بانک از نظر سرمایه انسانی، دانش، مهارت و زیرساخت‌های فناورانه برای اجرای صحیح اصول حکمرانی اشاره دارد؛ این ظرفیت‌ها به بانک کمک می‌کنند تا در برابر چالش‌های پیچیده مالی و ریسک‌های بازار مقاوم باشد (Srivastava, 2023). از سوی دیگر، شفاف‌سازی یکی از پایه‌های کلیدی حکمرانی سالم است که بر افشای دقیق، به‌موقع و قابل اعتماد اطلاعات تأکید دارد تا اعتماد عمومی تقویت شود و امکان ارزیابی عملکرد فراهم گردد. نهایتاً، پاسخگویی تضمین می‌کند که مدیران و ارکان تصمیم‌گیر در قبال اقدامات و نتایج خود مسئول باشند و در صورت بروز خطا یا تخلف، سازوکارهای اصلاح و نظارت فعال شود (Moghimy & Ramezan, 2010). با این حال، حکمرانی مؤثر در بانکداری می‌تواند به شکل‌گیری سیاست‌های سرمایه انسانی کمک کند که به جذب، نگهداشت و توسعه استعدادها می‌انجامد. به عنوان مثال، سیاست‌های استخدامی شفاف و منصفانه می‌تواند به جذب بهترین استعدادها کمک کند و جو سازمانی مثبتی ایجاد کند که در آن افراد احساس تعلق و ارزشمندی کنند. این امر باعث می‌شود که سرمایه انسانی انگیزه بیشتری برای یادگیری و مشارکت در فرآیندهای سازمانی داشته باشند. حکمرانی بانکداری با ایجاد ساختارهای شفاف و فرآیندهای تصمیم‌گیری مؤثر، فضایی را برای آموزش، رشد و بهره‌وری کارکنان فراهم می‌آورد. به علاوه، حکمرانی بانکداری با تمرکز بر مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، می‌تواند اعتماد و همکاری درون سازمانی را تقویت کند (Ferreira et al., 2022). بنابراین با اجرای اصول حکمرانی خوب، بانک‌ها می‌توانند محیطی مساعد برای رشد و توسعه سرمایه انسانی ایجاد کنند. بنابراین فرضیه هشتم به شرح ذیل مطرح شده است.

فرضیه هشتم: فرهنگ سازمانی از طریق خرد سازمانی بر ارتقای حکمرانی بانکداری تاثیر دارد.

روش

مدل مفهومی تحقیق. در این مرحله متناسب با فرضیه‌های تحقیق، مدل شکل ۱، ارائه می‌شود.



شکل ۱: مدل تحقیق

منبع:

(Moghimy & Ramezan, 2010)؛ (Hofstede, 2011)؛ (Hamadamin & Atan, 2019)؛ (Brown & Greene, 2006)

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی است؛ زیرا بانک‌ها از نتایج این تحقیق می‌توانند برای غلبه بر مشکلات خود استفاده نمایند. از نظر چگونگی گردآوری داده‌ها نیز توصیفی-پیمایشی است؛ زیرا داده‌های کمی مورد نیاز از نمونه آماری با استفاده از پرسشنامه به دست آمده است. جامعه آماری در این پژوهش مدیران و کارشناسان بانک شهر در شهر تهران است. پس از بررسی تعداد افراد جامعه ۶۰۰ نفر به دست آمد که براساس فرمول کوکران

تعداد ۲۳۴ پرسشنامه بین آن‌ها با روش تصادفی ساده توزیع شد. سؤال‌های پرسشنامه با طیف پنج‌تایی لیکرت اندازه‌گیری شدند. پرسشنامه شامل ۴ گویه برای توسعه سرمایه انسانی از تحقیقات (Hamadamin & Atan, 2019)، پرسشنامه استاندارد خرد سازمانی (Brown & Greene, 2006) با هشت مؤلفه خودشناسی (۴ گویه)، مدیریت هیجان (۵ گویه)، نوع دوستی (۳ گویه)، الهام‌بخشی (۳ گویه)، قضاوت (۴ گویه)، دانش زندگی (۳ گویه)، مهارت‌های زندگی (۳ گویه) و تمایل به یادگیری (۵ گویه) و پرسشنامه استاندارد حکمرانی بانکداری (Moghimini & Ramezan, 2010) با ۶ مؤلفه نتیجه‌گیری (۶ گویه)، اثربخشی نقش‌ها و وظایف (۶ گویه)، ارتقاء ارزش (۶ گویه)، شفاف‌سازی (۶ گویه)، ظرفیت‌سازی (۶ گویه) و پاسخگویی (۵ گویه) و پرسشنامه استاندارد فرهنگ سازمانی (Hofstede, 2011) شامل مشارکت (۳ گویه)، خلاقیت و نوآوری (۳ گویه)، گرایش به کارکنان (۳ گویه)، سلسله‌مراتب (۳ گویه)، گرایش به مشتریان (۳ گویه)، تصمیم‌گیری شهودی (۳ گویه) و گرایش به کوتاه‌مدت (۳ گویه) استفاده شد. قبل از توزیع پرسشنامه برای آزمون پایایی ۳۰ نمونه به صورت پیش‌آزمون توزیع و با استفاده از نرم‌افزار SPSS آلفای کرونباخ آن ۸۴٪ محاسبه گردید.

در این پژوهش، تمامی متغیرها به صورت نهفته و با استفاده از پرسشنامه استاندارد و مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت (از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم) سنجیده شده‌اند. تعاریف عملیاتی هر متغیر به شرح زیر است:

توسعه سرمایه انسانی در این پژوهش، نمره‌ای است که پاسخ‌دهندگان از طریق پرسشنامه چهارگویه‌ای (Hamadamin & Atan, 2019) کسب می‌کنند. این متغیر ابعادی مانند آموزش، توانمندسازی و رشد شایستگی‌های کارکنان را دربر می‌گیرد و میانگین نمرات گویه‌ها، به عنوان شاخص عملیاتی توسعه سرمایه انسانی در نظر گرفته شده است. خرد سازمانی به صورت نمره حاصل از پرسشنامه استاندارد (Brown & Greene, 2006) با ۸ بعد (نظیر قضاوت خردمندانه، درک موقعیت، یادگیری از تجربه و ...) عملیاتی شده است. هر بعد با چند گویه سنجیده می‌شود و میانگین نمرات همه گویه‌ها (پس از حذف گویه‌های با بار عاملی کمتر از ۰/۷۰) به عنوان شاخص کلی حکمت سازمانی در مدل معادلات ساختاری به کار رفته است. حکمرانی بانکداری در این تحقیق، از طریق پرسشنامه استاندارد (Moghimini & Ramezan, 2010) با ۶ بعد مانند شفافیت، پاسخگویی، مسئولیت‌پذیری، عدالت و ... اندازه‌گیری شده است. نمره عملیاتی این متغیر، میانگین

نمرات گویه‌های این پرسشنامه است که میزان استقرار اصول حاکمیت شرکتی در بانک را از دید مدیران و کارشناسان نشان می‌دهد. فرهنگ سازمانی با استفاده از پرسشنامه استاندارد (Hofstede, 2011) در ۷ بعد (از جمله فاصله قدرت، فردگرایی/جمع‌گرایی، اجتناب از عدم قطعیت و ...) سنجیده شده است. برای هر بعد چند گویه طراحی شده و میانگین نمرات گویه‌ها، شاخص عملیاتی فرهنگ سازمانی را تشکیل می‌دهد که به عنوان یک متغیر نهفته در مدل معادلات ساختاری مورد استفاده قرار گرفته است. جدول ۲ ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه را نشان می‌دهد.

جدول ۱: ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه

خصوصیت	شرح	فروانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۴۳	۶۱/۲٪
	زن	۹۱	۳۸/۸٪
	زیر ۵ سال	۳۱	۱۳/۲٪
سابقه کار	۵ تا ۱۰ سال	۸۵	۳۶/۳٪
	۱۰ تا ۱۵ سال	۶۲	۲۶/۵٪
	۱۵ تا ۲۰ سال	۵۶	۲۴٪
تحصیلات	کارشناسی	۱۲۱	۵۱/۷٪
	کارشناسی ارشد	۷۹	۳۳/۸٪
	دکتر	۳۴	۱۴/۵٪

یافته‌ها

در این پژوهش برای آزمون فرضیه‌ها از روش الگویابی معادلات ساختاری با استفاده از برنامه Smart-PLS نسخه ۳/۳ استفاده شده است. الگویابی معادلات ساختاری برای آزمون روابط پیچیده بین متغیرهای مشاهده شده (اندازه‌گیری) و متغیر مکنون (پنهان) و همچنین روابط بین دو یا چند متغیر نهفته است. این روش ترکیبی از رگرسیون چندگانه و تحلیل عاملی است. الگویابی معادلات ساختاری راه برای مدل‌های پیچیده با متغیرهای زیاد است.

روایی و اعتبار مقیاس اندازه‌گیری. در این پژوهش جهت تأیید سؤالات در سازه‌ها از تحلیل عاملی مرتبه اول متغیرهای پنهان بازتابنده استفاده شد. شاخص‌هایی که از بار عاملی کمتر از ۷۰ درصد برخوردار بودند از مدل اندازه‌گیری حذف شدند، آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷۰ به دست آمده است (جدول ۳)، بنابراین سؤالات پرسشنامه شاخص‌های مناسبی برای متغیرهای پنهان خود می‌باشند.

جدول ۲: تحلیل مؤلفه‌های اصلی

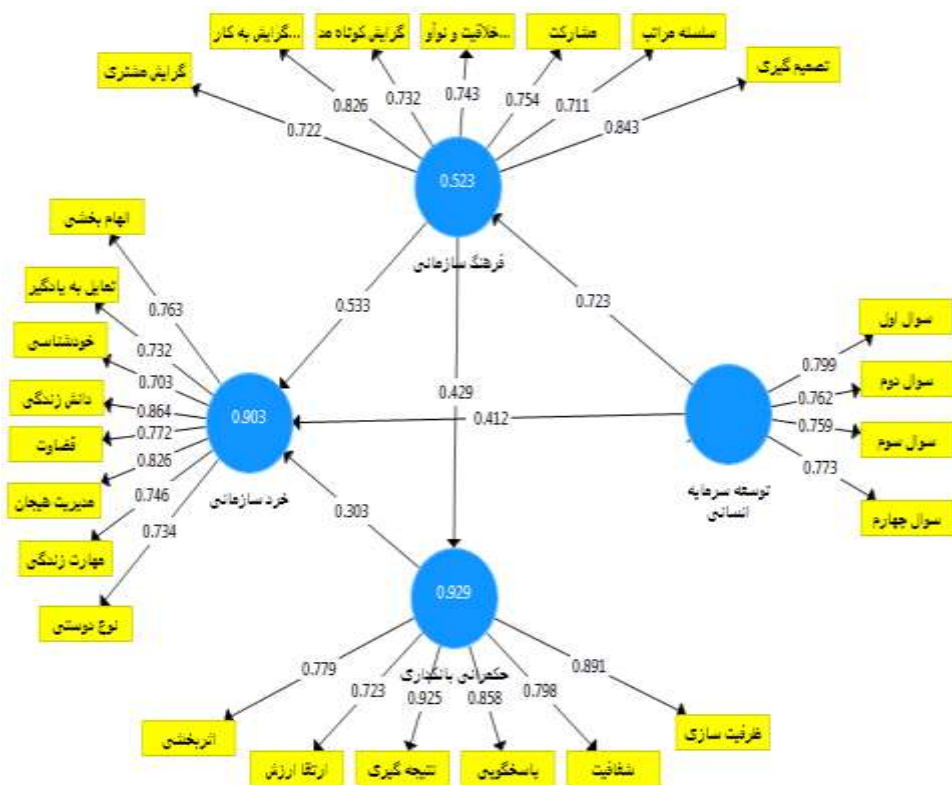
بار عاملی	عدد معنی داری	انحراف معیار	میانگین	ابعاد اصلی یا متغیر
-	-	۳/۴۵	۱۴/۱۸	توسعه سرمایه انسانی
۰/۷۹	۴/۳۰	-	-	سوال اول
۰/۷۶	۴/۳۰	-	-	سوال دوم
۰/۷۵	۴/۳۰	-	-	سوال سوم
۰/۷۷	۴/۳۰	-	-	سوال چهارم
ابعاد خرد سازمانی				
۰/۷۰	۴/۳۰	۳/۴۹	۱۳/۴۲	خودشناسی
۰/۷۳	۴/۳۰	۳/۸۹	۱۷/۳۰	تمایل به یادگیری
۰/۷۴	۴/۳۰	۲/۷۰	۱۰/۲۸	مهارت‌های زندگی
۰/۸۶	۴/۳۰	۲/۷۲	۹/۸۴	دانش زندگی
۰/۷۷	۴/۳۰	۳/۱۸	۱۴/۱۶	قضاوت
۰/۷۶	۴/۳۰	۲/۴۹	۱۰/۵۸	الهام‌بخشی
۰/۷۳	۴/۳۰	۲/۳۵	۱۰/۶۱	نوع دوستی
۰/۸۲	۴/۳۰	۴/۳۰	۴/۰۶	مدیریت هیجان
حکمرانی بانکداری				
۰/۹۲	۴/۳۰	۴/۲۱	۲۰/۷۵	نتیجه‌گیری
۰/۷۷	۴/۳۰	۳/۶۵	۱۶/۷۱	اثربخشی نقش‌ها و وظایف
۰/۷۲	۴/۳۰	۲/۲۸	۹/۷۱	ارتقاء ارزش
۰/۸۹	۴/۳۰	۴/۰۵	۱۷/۲۵	ظرفیت‌سازی
۰/۷۹	۴/۳۰	۴/۳۱	۲۰/۶۵	شفاف‌سازی
۰/۸۵	۴/۳۰	۴/۴۸	۲۱/۱۰	پاسخگویی
فرهنگ سازمانی				
۰/۷۴	۴/۳۰	۴/۳۰	۱۰/۱۹	مشارکت
۰/۷۵	۴/۳۰	۲/۶۸	۱۰/۵۸	خلاقیت و نوآوری
۰/۷۲	۴/۳۰	۲/۳۷	۱۰/۴۶	گرایش به مشتریان
۰/۷۱	۴/۳۰	۲/۲۶	۹/۹۳	سلسله مراتب
۰/۸۲	۴/۳۰	۲/۳۲	۱۰/۲۱	گرایش به کارکنان
۰/۸۴	۴/۳۰	۲/۵۸	۱۰/۴۴	تصمیم‌گیری شهودی
۰/۷۳	۴/۳۰	۲/۲۰	۱۰/۳۱	گرایش به کوتاه مدت

میانگین واریانس استخراج شده بالاتر از ۰٫۵۰ درصد و روایی ترکیبی بالاتر از ۰٫۷۰ به دست آمد، بنابراین سازه از اعتبار قابل قبولی برخوردارند. جدول ۴ پایایی ترکیبی، روایی همگرا و روابط بین متغیرها را نشان می دهد.

جدول ۳: پایایی ترکیبی، روایی همگرا و روابط بین متغیرها

شاخص	R2	CR	AVE	۱	۲	۳	۴
توسعه سرمایه انسانی	-	۰/۷۵	۰/۵۰	۰/۸۲			
ابعاد خرد سازمانی	۰/۹۰	۰/۸۴	۰/۵۳	۰/۳۰	۰/۶۵		
حکمرانی بانکداری	۰/۹۲	۰/۸۹	۰/۵۵	۰/۴۵	۰/۰۱	۰/۰۹	
فرهنگ سازمانی	۰/۵۲	۰/۷۶	۰/۵۷	۰/۱۲	۰/۴۱	۰/۰۵	۰/۷۳

در نمودار زیر مدل نهایی تحقیق ارائه شده است.



نمودار ۱: اندازه گیری مدل نهایی و نتایج فرضیه ها

نتایج به دست آمده از آزمون فرضیات در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۴: نتایج فرضیه‌ها

نتیجه	معناداری	استاندارد	فرضیه‌ها
تأیید	۲۲/۳۸	۰/۷۲	توسعه سرمایه انسانی ← فرهنگ سازمانی
تأیید	۳/۰۸	۰/۴۱	توسعه سرمایه انسانی ← خرد سازمانی
تأیید	۹/۱۰	۰/۴۲	فرهنگ سازمانی ← خرد سازمانی
تأیید	۹/۴۸	۰/۷۳	فرهنگ سازمانی ← ارتقای حکمرانی بانکداری
تأیید	۳/۸۶	۰/۳۰	خرد سازمانی ← ارتقای حکمرانی بانکداری
تأیید	۳/۴۲	۰/۷۹	توسعه سرمایه انسانی ← فرهنگ سازمانی ← خرد سازمانی
تأیید	۳/۱۳	۰/۵۴	فرهنگ سازمانی ← خرد سازمانی ← ارتقای حکمرانی بانکداری

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش به منظور تبیین و توسعه خرد سازمانی برپایه سرمایه انسانی، فرهنگ سازمانی برای ارتقای حکمرانی بانکداری انجام شد. نتایج تحلیل مدل معادلات ساختاری نشان داد که توسعه سرمایه انسانی با ضریب مسیر ۰/۷۲ و آماره t برابر با ۲۲/۳۸ تأثیر مثبتی بر فرهنگ سازمانی دارد. بدین معنا که سرمایه‌گذاری در آموزش، توانمندسازی و رشد کارکنان، زمینه‌ساز تقویت فرهنگی پویا و یادگیرنده در سازمان است. این نتیجه با یافته (High Graves, 2010) همراستا است. تأثیر توسعه سرمایه انسانی بر خرد سازمانی نیز با ضریب ۰/۴۱ و مقدار t معادل ۳/۰۸ تأیید گردید؛ این نتیجه حاکی از آن است که برنامه‌های توسعه سرمایه انسانی از طریق یادگیری جمعی و تبادل دانش میان کارکنان، موجب افزایش سطح خرد سازمانی می‌شود. این نتیجه با یافته‌های (Wang & Chen, 2013) همراستا است. علاوه بر این، یافته‌ها نشان دادند فرهنگ سازمانی با ضریب ۰/۴۲ و آماره t ۹/۱۰ تأثیر مثبتی بر خرد سازمانی دارد، به گونه‌ای که سازمان‌هایی با فرهنگ باز، مشارکتی و یادگیرنده، بیش از دیگران توان ایجاد خرد جمعی را دارند. این نتیجه با یافته‌های (Hamidizadeh, 2022) همراستا است. همچنین تأثیر فرهنگ سازمانی بر ارتقای حکمرانی بانکداری با ضریب مسیر ۰/۷۳ و مقدار t برابر ۹/۴۸ تأیید شد که نشان می‌دهد وجود فرهنگ سازمانی منسجم و ارزش‌محور، می‌تواند موجب بهبود ساختارهای حکمرانی و افزایش کارآمدی تصمیم‌گیری در سازمان شود. این نتیجه با یافته‌های

(Azad et al., 2025) همراه است. تأثیر خرد سازمانی بر ارتقای حکمرانی بانکداری نیز با ضریب $0/30$ و آماره t معادل $3/86$ معنادار بود؛ این یافته بیانگر آن است که خرد سازمانی از طریق شفافیت، پاسخ‌گویی و مدیریت عقلانی، موجب ارتقای حکمرانی بانکداری می‌شود. این نتیجه با یافته‌های (Bierly et al., 2000) و (Kessler, 2006) همراه است.

در ادامه، نتایج تحلیل مسیر غیرمستقیم نشان داد فرهنگ سازمانی در رابطه بین توسعه سرمایه انسانی و خرد سازمانی با ضریب $0/79$ و مقدار t برابر $3/42$ نقش میانجی معناداری دارد؛ به این معنا که توسعه سرمایه انسانی از طریق تقویت فرهنگ سازمانی، به شکل غیرمستقیم بر ارتقای خرد سازمانی اثرگذار است. همچنین نقش میانجی خرد سازمانی در ارتباط بین فرهنگ سازمانی و ارتقای حکمرانی بانکداری با ضریب $0/54$ و مقدار t برابر $3/13$ تأیید شد که نشان می‌دهد توسعه سرمایه انسانی با بهبود کیفیت حکمرانی و ارتقای فرآیندهای تصمیم‌گیری، در نهایت موجب افزایش سطح خرد سازمانی می‌شود. نتایج کلی پژوهش حاکی از آن است که توسعه سرمایه انسانی نه تنها به‌طور مستقیم، بلکه از طریق تقویت فرهنگ سازمانی، شکل‌گیری و گسترش خرد سازمانی، نقشی کلیدی ارتقای حکمرانی بانکداری ایفا می‌کند.

پیشنهاد می‌شود مدیران بانک برنامه‌های آموزشی مستمر طراحی کنند که نه فقط مهارت‌های فنی، بلکه ارزش‌ها و رفتارهای فرهنگی مورد انتظار بانک (مانند اعتماد، پاسخگویی و مشتری‌مداری) را نیز تقویت کند. این امر موجب هم‌سوئی توسعه سرمایه انسانی با فرهنگ سازمانی می‌شود. هر مدیر میانی به‌عنوان مربی برای کارکنان تازه‌کار عمل کند تا تجربه، شهود و دانش ضمنی در فرآیند یادگیری منتقل شود؛ این کار باعث تبدیل تجربه فردی به خرد جمعی در سطح سازمان می‌شود. بانک‌ها می‌توانند مرکز آموزش تخصصی برای مدیران خود در زمینه اصول حاکمیت شرکتی، پاسخگویی، اخلاق حرفه‌ای و شفافیت ایجاد کنند. این اقدام ارتباط مستقیم میان توسعه سرمایه انسانی و ارتقای حکمرانی بانکی را تقویت می‌کند. مدیران بانک می‌توانند نشست‌های ماهانه برای اشتراک درس‌آموخته‌ها، خطاها و نوآوری‌ها برگزار کنند تا دانش ضمنی در سطح سازمان جریان یابد و به خرد سازمانی تبدیل شود. بانک باید مسیرهای ارتقای شغلی را بر اساس شایستگی‌های واقعی طراحی کند تا توسعه سرمایه انسانی به شکل منظم، هدفمند و هم‌سو با نیازهای حکمرانی و فرهنگ سازمانی انجام شود. تحقیقات آینده می‌توانند رابطه میان

فرهنگ سازمانی، حکمرانی بانکداری را با شاخص‌های مالی بانک‌ها (مانند سودآوری، نسبت کفایت سرمایه و ریسک اعتباری) را به صورت کمی و مقایسه‌ای در بانک‌های مختلف بررسی کنند. مطالعات آینده می‌توانند بررسی کنند که ابزارهای دیجیتال و پلتفرم‌های یادگیری آنلاین چه تاثیری بر انتقال خرد سازمانی و توسعه سرمایه انسانی دارند. یکی دیگر از پیشنهادات کاربردی تقویت سازوکارهای حاکمیت شرکتی و تصمیم‌گیری خردمندانه، طراحی برنامه‌های توسعه سرمایه انسانی و یادگیری سازمانی، و ایجاد فرهنگ سازمانی حمایتی برای بروز خرد عملی در سطوح مدیریتی است. این پیشنهادها می‌تواند راهنمای عملی برای مدیران منابع انسانی و تصمیم‌گیران بانک‌ها جهت ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری و عملکرد سازمانی باشد.

یکی از مهم‌ترین محدودیت‌های این تحقیق مساله تعمیم نتایج می‌باشد. علاوه بر این این تحقیق چون براساس داده‌های خوداظهاری انجام شده باشد، احتمال سوگیری پاسخ‌دهنده و تأثیر شرایط لحظه‌ای بر پاسخ‌ها وجود دارد. در نهایت، محدودیت‌های تحقیق شامل مواردی مانند نوع روش (مقطعی بودن)، جامعه آماری (تمرکز بر یک یا چند بانک مشخص) و ابزار اندازه‌گیری است؛ در حالی که محدودیت‌های مربوط به محقق به مسائلی نظیر دسترسی به داده‌ها، محدودیت زمانی و منابع مالی اشاره دارد.

منابع:

- حفیظی، علیرضا. (۱۴۰۰). راهبردهای تغییر فرهنگ سازمانی با تاکید بر سرمایه انسانی در سازمان های فرهنگی (مورد مطالعه: وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی)، فصلنامه مطالعات راهبردی فرهنگ، (۱)۱، ۱۰۵-۱۳۰.
- حمیدی زاده، محمدرضا (۱۳۹۰). مدیریت دانش و دانایی، قم، انتشارات یاقوت.
- حمیدی زاده، محمد رضا. (۱۴۰۱). دانش و خرد راهبردی نقش راهبردی ارتقای سطح حکمت، معرفت و دانایی، انتشارات ادیبان روز.
- حمیدی زاده، محمد رضا. (۱۴۰۳). تصمیم گیری های چندسوتوانی راهبردهای شناخت، اقدام و عمل. انتشارات ترمه.
- علیخان بیک زند، رضا. (۱۴۰۰). بررسی اثر سرمایه انسانی بر ارزش افزوده اقتصادی در ایران و ارائه راهکارهای مناسب جهت ارتقاء آن، فصلنامه پژوهش های اقتصادی (رشد و توسعه پایدار)، (۱)۲۲، ۱۴۷-۱۷۴.
- مقیمی، محمد و رمضان، مجید. (۱۳۹۰). مدیریت استراتژیک و کارآفرینی، تهران: انتشارات زاهد.
- Abbasi, M. A., Yon, L. C., & Amran, A. (2025). Alliance Networks, Innovative Culture, and Intellectual Human Capital as Key Enablers of Corporate Social Innovation: A Hybrid Approach Using PLS-SEM and fsQCA. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Ahead of Print.
- Al-Tit, A. A., Al-Ayed, S., Alhammadi, A., Hunitie, M., Alsarayreh, A., & Albassam, W. (2022). The impact of employee development practices on human capital and social capital: the mediating contribution of knowledge management. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(4), 218.
- Azad, M. A. K., Akhter, T., Saona, P., Mosqueira, P., & Ahmad, N. (2025). Corporate governance, national culture and bank performance: evidence from MENA countries. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 18 (5): 1176–1197.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Benevene, P., & Cortini, M. (2010). Interaction between structural capital and human capital in Italian NPOs: Leadership, organizational culture and human resource management. *Journal of intellectual Capital*, 11(2), 123-139.
- Bierly III, P. E., Kessler, E. H., & Christensen, E. W. (2000). Organizational learning, knowledge and wisdom. *Journal of organizational change management*, 13(6), 595-618.
- Brown, S. C., & Greene, J. A. (2006). The wisdom development scale: Translating the conceptual to the concrete. *Journal of college student development*, 47(1), 1-19.
- Bergheim, S. (2005). Human capital is the key to growth-success stories and policies for 2020. Deutsche Bank Research Current Issues Working Paper.

- Buallay, A., Abuhommous, A. A. A., & Kukreja, G. (2021). The relationship between intellectual capital and employees' productivity: evidence from the Gulf Cooperation Council. *Journal of Management Development*, 40(6), 526-541.
- Chowdhury, A., & Chowdhury, S. P. (2010). Impact of capital structure on firm's value: Evidence from Bangladesh. *Business and Economic Horizons*, 3(3), 111-122.
- Denison, D. (1990). *Corporate culture and organizational*. New York: Wiley.
- Dike, P. (2013). The impact of workplace diversity on organizations. Dobbin, F., & Jung, J. (2010). Corporate board gender diversity and stock performance: The competence gap or institutional investor bias. *NCL Rev*, 89, 809.
- Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145-161.
- Ferreira, B., Curado, C., & Oliveira, M. (2022). The contribution of knowledge management to human resource development: A systematic and integrative literature review. *Journal of the knowledge economy*, 13(3), 2319-2347.
- Garavan, T. N. (2007). A strategic perspective on human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 9(1), 11-30.
- Georgescu, I., Bocean, C. G., Vărzaru, A. A., Rotea, C. C., Mangra, M. G., & Mangra, G. I. (2024). Enhancing organizational resilience: The transformative influence of strategic human resource management practices and organizational culture. *Sustainability*, 16(10), 4315.
- Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A., & Shook, C. L. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of business research*, 62(7), 673-679.
- Gustinasari, E., & Pratama, R. (2025). Transforming Human Capital: The Role of Organizational Culture in Talent Development. *Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 8(1), 346-357.
- Hafizi, A. (2021). Strategies for Organizational Culture Change with an Emphasis on Human Capital in Cultural Organizations (Case Study: Ministry of Culture and Islamic Guidance). *Quarterly Journal of Strategic Studies of Culture*, 1(1), 105-130. [in Persian]
- Hamadamin, H. H., & Atan, T. (2019). The impact of strategic human resource management practices on competitive advantage sustainability: The mediation of human capital development and employee commitment. *Sustainability*, 11(20), 5782.
- Hamidizadeh, M.R. (2011). *Knowledge and Wisdom Management*. Qom: Yaghut Publications. [in Persian]
- Hamidizadeh, M.R. (2022). *Strategic Knowledge and Wisdom: The Strategic Role of Enhancing the Level of Wisdom, Knowledge, and Cognition*. Adiban-e Rooz Publications. [in Persian]
- Hamidizadeh, M.R. (2024). *Multi-Potential Decision-Making: Strategies for Cognition, Action, and Practice*. Termeh Publications. [in Persian]
- Hassan, A. (2007). Human resource development and organizational values. *Journal of European Industrial Training*, 31(6), 435-448.

- Harrison, R. (1991). Training and development. Institute of Personnel Management.
- Hendriks, P., Olt, C. M., Sturm, T., & Moos, C. C. (2024). Exploring team collaboration in the metaverse from a human capital perspective. *Journal of Intellectual Capital*, 25(4), 686-710.
- Hekneby, T., & Olsen, T. H. (2024). The role of leadership in organizational learning in multinational companies. *The Learning Organization*, 31(2), 141-162.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 8.
- Hopt, K. J. (2021). Corporate governance of banks and financial institutions: Economic theory, supervisory practice, evidence and policy. *European Business Organization Law Review*, 22(1), 13-37.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage publications.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56.
- Jie, Y., & Lan, J. (2024). Dynamic linkages between human capital, natural resources, and economic growth—Impact on achieving sustainable development goals. *Heliyon*, 10(14).
- Kessler, R. C., Adler, L., Barkley, R., Biederman, J., Conners, C. K., Demler, O., ... & Zaslavsky, A. M. (2006). The prevalence and correlates of adult ADHD in the United States: results from the National Comorbidity Survey Replication. *American Journal of psychiatry*, 163(4), 716-723.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of marketing*, 54(2), 1-18.
- McKenna, B. (2014). Labour responses to globalization: the Australian experience. In *Work and Employment in a Globalized Era* (pp. 71-104). Routledge.
- Marimuthu, M., Arokiasamy, L., & Ismail, M. (2009). Human capital development and its impact on firm performance: Evidence from developmental economics. *Journal of international social research*, 2(8).
- Mohammad Shafiee, M., Warkentin, M., & Motamed, S. (2024). Do human capital and relational capital influence knowledge-intensive firm competitiveness? The roles of export orientation and marketing knowledge capability. *Journal of Knowledge Management*, 28(1), 138-160.
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2007). Strategic management as distributed practical wisdom (phronesis). *Industrial and corporate change*, 16(3), 371-394.
- Pangarso, A., Setyorini, R., Umbara, T., & Latan, H. (2024). Green organizational culture and competitive advantage in Indonesian higher education: The mediation roles of green human capital management and absorptive capacity. In *Green human resource management: A view from*

- global south countries (pp. 139-161). Singapore: Springer Nature Singapore.
- Ployhart, R. E., & Moliterno, T. P. (2011). Emergence of the human capital resource: A multilevel model. *Academy of management review*, 36(1), 127-150.
- Rocha, P. L. B. D., Pardini, R., Viana, B. F., & El-Hani, C. N. (2020). Fostering inter-and transdisciplinary in discipline-oriented universities to improve sustainability science and practice. *Sustainability Science*, 15(3), 717-728.
- Saroj, S., Shastri, R. K., Singh, P., Tripathi, M. A., Dutta, S., & Chaubey, A. (2024). In what ways does human capital influence the relationship between financial development and economic growth?. *Benchmarking: An International Journal*, 31(4), 1073-1091.
- Salamzadeh, A., Tajpour, M., Hosseini, E., & Brahmi, M. S. (2023). Human capital and the performance of Iranian Digital Startups: The moderating role of knowledge sharing behaviour. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 12(1-2), 171-186.
- Sadler-Smith, E., & Shefy, E. (2004). The intuitive executive: Understanding and applying 'gut feel' in decision-making. *Academy of Management Perspectives*, 18(4), 76-91.
- Schein, E. H. (1986). What you need to know about organizational culture. *Training and development journal*, 40(1), 30-33.
- Schürmann, E., & Beusaert, S. (2016). What are drivers for informal learning?. *European Journal of Training and Development*, 40(3), 130-154.
- Sikora, D. M., Thompson, K. W., Russell, Z. A., & Ferris, G. R. (2016). Reimagining overqualified human resources to promote organizational effectiveness and competitive advantage. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 3(1), 23-42.
- Srivastava, A. (2023). Governance in financial institutions: key elements and preventing the failures. *Asian Journal of Economics and Banking*, 7(3), 424-434.
- Supervision, B. C. (2015). *Corporate Governance principles for banks*. Oca, 8, 2019.
- Swanson, R. A. (2001). Human resource development and its underlying theory. *Human Resource Development International*, 4(3), 299-312.
- Wang, D., & Chen, S. (2013). Does intellectual capital matter? High-performance work systems and bilateral innovative capabilities. *International Journal of Manpower*, 34(8), 861-879.
- Zhang, K., Shi, J., Wang, F., & Ferrari, M., (2022), "Wisdom: Meaning, structure, types, arguments, and future concerns", *Current Psychology*.
- Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business research*, 63(7), 763-771.
- Zaidman, N., & Goldstein-Gidoni, O. (2011). Spirituality as a discarded form of organizational wisdom: Field-based analysis. *Group & organization management*, 36(5), 630-65 .