



Journal Website

Article history:

Received 24 January 2026

Revised 24 May 2026

Accepted 02 June 2026

Published online 20 June 2026

Dynamic Management and Business Analysis

Volume 5, Issue 1, pp 1-23



E-ISSN: 3041-8933

Designing a Policy-Making Model for Improving Intellectual Capital to Enhance Organizational Performance in Bank Melli Iran

Nahid. Mohammadi¹, Mohammad Reza. Rabiee Mandejin¹, Hasan. Givarian¹, Mandan. Momeni¹

¹ Department of Public Administration, CT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

* Corresponding author email address: M.rabiee1971@iau.ac.ir

Article Info

Article type:

Original Research

How to cite this article:

Mohammadi, N., Rabiee Mandejin, M. R., Givarian, H., & Momeni, M. (2026). Designing a Policy-Making Model for Improving Intellectual Capital to Enhance Organizational Performance in Bank Melli Iran. *Dynamic Management and Business Analysis*, 5(1), 1-23.

<https://doi.org/10.61838/dmbaj.457>



© 2026 the author(s). Published by Knowledge Management Scientific Association. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) License.

ABSTRACT

Objective: This study aimed to develop a comprehensive and context-specific policy-making model for improving intellectual capital in order to enhance organizational performance in Bank Melli Iran.

Methodology: This applied study employed a qualitative and exploratory design. The participants comprised academic experts as well as experienced managers and specialists from Bank Melli Iran, who were selected through purposive sampling. Data were collected using semi-structured interviews, which continued until theoretical saturation was achieved; no new themes emerged after the thirteenth interview, and one additional interview was conducted for confirmation, resulting in a final sample of 14 participants. The data were analyzed using thematic analysis based on Braun and Clarke's six-phase framework, including familiarization with the data, generation of initial codes, searching for themes, reviewing themes, defining and naming themes, and producing the final report. Credibility, transferability, dependability, and confirmability were also considered to ensure the trustworthiness of the qualitative findings.

Findings: The thematic analysis yielded 71 initial codes, which were organized into 12 subthemes and six overarching themes. The six main dimensions were strategic and transformational leadership, human capital development and empowerment, knowledge management and technological infrastructure, a learning and innovative culture, social capital and organizational belonging, and policy evaluation and performance improvement. These dimensions incorporated 12 organizing components, including participatory and learning-oriented policy-making, knowledge-based employee empowerment, targeted learning and merit-based selection, intrinsic motivation and job commitment, comprehensive knowledge management, technological infrastructure and digital transformation, institutionalized organizational learning, organizational innovation and creativity, trust and organizational communication, quality of work life, policy monitoring and feedback, and continuous improvement and performance alignment. The final model conceptualized intellectual capital policy-making as a multilevel and multidimensional process requiring coordinated interventions across strategic, human, technological, cultural, social, and evaluative domains.

Conclusion: Improving intellectual capital in Bank Melli Iran requires an integrated policy-making system that simultaneously addresses transformational leadership, human capital development, knowledge management, digital transformation, organizational learning, social capital, and continuous evaluation and feedback. The resulting six-dimensional, twelve-component model provides an operational framework for strategic intellectual capital management in Bank Melli Iran and may, following appropriate contextual adaptation, be applicable to other comparable organizations.

Keywords: Intellectual Capital; Organizational Policy-Making; Organizational Performance; Thematic Analysis; Bank Melli Iran.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

In contemporary knowledge-based economies, organizational competitiveness increasingly depends on the effective development, mobilization, and utilization of intangible resources rather than solely on physical and financial assets. Intellectual capital has therefore emerged as a strategic organizational resource encompassing employee knowledge and competencies, organizational processes and routines, technological infrastructures, relational networks, and other knowledge-based capabilities that contribute to value creation and sustainable performance. Recent research has further expanded this perspective by demonstrating that intellectual capital operates through complex organizational and ecosystem-level mechanisms involving culture, innovation, knowledge flows, and institutional interactions (Vicentin et al., 2026). Accordingly, intellectual capital should not be regarded merely as a stock of intangible resources; rather, it represents a dynamic organizational capability whose value depends on the mechanisms through which knowledge, human competencies, structures, and relationships are coordinated and transformed into organizational outcomes.

The strategic importance of intellectual capital has been documented across different organizational contexts. Research in higher education has shown that intellectual capital can foster innovation through knowledge management and the effective utilization of technology (Mamilla & Yen, 2026). Similarly, contemporary studies have linked intellectual capital with financial performance and broader dimensions of organizational value creation, including environmental and sustainability-related capabilities (Aurora & Kismanah, 2026; Fadhlurrohman et al., 2026). Intellectual capital has also been identified as an important antecedent of open innovation because human, structural, and relational resources increase an organization's capacity to acquire, assimilate, and exploit internal and external knowledge (Beltramino et al., 2026). These findings indicate that intellectual capital increasingly intersects with innovation, digital transformation, sustainability, and strategic organizational renewal.

Digital transformation has further changed the mechanisms through which intellectual resources contribute to organizational performance. Knowledge-intensive organizations require not only skilled employees but also integrated information systems, data-driven decision-making mechanisms, digital infrastructures, and organizational capabilities that allow knowledge to circulate efficiently. Evidence suggests that intellectual capital and digital transformation can jointly enhance financial and organizational performance by strengthening the utilization of knowledge-based resources (Yin & Xu, 2025). This issue is particularly relevant to banking institutions because banking activities increasingly depend on specialist knowledge, information processing, digital platforms, organizational learning, customer relationships, and technology-enabled services.

A substantial body of empirical research has confirmed the relationship between intellectual capital and organizational performance. Intellectual capital has been found to contribute to organizational outcomes through innovation and other organizational mechanisms (Mukaro et al., 2023; Tjahjadi et al., 2024). Meta-analytic evidence likewise supports a significant relationship between different components of intellectual capital and organizational performance, while emphasizing that the magnitude and nature of these effects depend on organizational context (Pigola et al., 2022). Studies in manufacturing have demonstrated interrelationships between intellectual capital and firm performance (Xu & Li, 2022), while

evidence from banking indicates that intellectual capital represents an important determinant of financial performance (Khalique et al., 2019). Similar findings have been reported regarding firms' financial performance and market value (Forte et al., 2019).

Iranian studies have also emphasized the organizational importance of intellectual capital. Positive associations have been reported between intellectual capital, organizational performance, knowledge-management operations, and competitive advantage in governmental, educational, insurance, and administrative organizations (Ajali & Alizadegan, 2024; Bazrpisheh, 2019; Hadayeg, 2020; Teymourian, 2019). Knowledge management and knowledge sharing have also been identified as mechanisms through which intellectual capital may translate into improved organizational outcomes (Mohammadian et al., 2023; Noreh & Heydarifard, 2023). Moreover, organizational agility, job self-efficacy, and organizational commitment have been recognized as mechanisms involved in the intellectual capital–performance relationship (Borjian, 2021; Ghaedamini Harouni & Poursamani, 2023). Attempts to develop intellectual-capital models for Iran's governmental system have similarly emphasized the need to integrate human, structural, and managerial factors (Amani et al., 2020).

Despite this body of evidence, much of the existing literature has concentrated on measuring intellectual capital or statistically testing its relationship with performance. Comparatively less attention has been devoted to explaining how intellectual capital should be systematically governed through organizational policy-making. Policy-making involves a structured and iterative process through which organizational problems are identified, alternatives are formulated, decisions are implemented, and outcomes are evaluated and revised (Anderson, 2019). This perspective is particularly important for Bank Melli Iran because intellectual-capital improvement must occur within a large and complex banking structure characterized by extensive human resources, accumulated organizational knowledge, regulatory requirements, technological transformation, and increasing competitive pressures. Consequently, a context-specific policy framework is required to integrate leadership, human-capital development, knowledge management, technology, organizational culture, social relationships, and performance evaluation. Therefore, this study aimed to design a policy-making model for improving intellectual capital to enhance organizational performance in Bank Melli Iran.

1 Methods and Materials

This study was applied in purpose and qualitative and exploratory in approach. A qualitative design was selected because the research sought to obtain an in-depth and context-sensitive understanding of the dimensions, components, and mechanisms involved in policy-making for intellectual-capital improvement in Bank Melli Iran. The participants consisted of university academics as well as experienced managers and specialists from Bank Melli Iran. Participants were selected through purposive sampling according to scientific, academic, and professional criteria, including relevant doctoral-level expertise for academic participants and substantial managerial experience in banking and human-resource-related positions for organizational experts. Semi-structured interviews constituted the principal data-collection instrument. Interview questions were developed to explore participants' experiences and perceptions regarding the dimensions, components, and policy processes required for intellectual-capital improvement. Interviews continued until theoretical saturation was achieved. No substantively new theme emerged after the thirteenth interview, and one additional interview was conducted to confirm saturation, resulting in a final sample of 14 experts. Of these participants, 11 were experienced managers or

employees of Bank Melli Iran and three were university academics; ten were men and four were women. Their ages ranged from 42 to 55 years, and their professional experience ranged from 18 to 30 years. Data were analyzed through thematic analysis using a six-stage process comprising familiarization with the data, generation of initial codes, searching for themes, reviewing themes, defining and naming themes, and preparation of the final thematic network. The extracted material was subsequently organized into basic themes, organizing themes, and overarching themes. Trustworthiness was addressed through procedures related to credibility, transferability, dependability, and confirmability, including sustained engagement with the data, repeated review of the extracted themes, and participant feedback where appropriate.

Findings

The thematic analysis produced a three-level policy-making model comprising 71 initial codes, 12 subthemes or organizing components, and six overarching dimensions. The six principal dimensions were strategic and transformational leadership, human-capital development and empowerment, knowledge management and technological infrastructure, a learning and innovative culture, social capital and organizational belonging, and policy evaluation and performance improvement.

Strategic and transformational leadership comprised two organizing components: participatory and learning-oriented policy-making, and knowledge-based empowerment and guidance of employees. The associated codes emphasized participation, agility, innovation orientation, flexibility, feedback, strategic alignment, trust, autonomy, leadership, managerial support, and managerial wisdom. Human-capital development and empowerment consisted of targeted learning and merit-based selection as well as intrinsic motivation and job commitment. Its underlying indicators included merit, continuous education, specialization, experience, professional advancement, motivation, organizational belonging, reward, job satisfaction, justice, commitment, loyalty, and perceived value.

Knowledge management and technological infrastructure incorporated a comprehensive knowledge-management system and technological infrastructure and digital transformation. The extracted indicators emphasized organizational knowledge, knowledge sharing, experiential knowledge, documentation, learning, technology, intelligent systems, automation, innovation, and digital transformation. A learning and innovative culture consisted of institutionalized organizational learning and organizational innovation and creativity, encompassing data analysis, policy revision, knowledge exchange, organizational understanding, learning, continuous feedback, professional development, policy evolution, idea generation, initiative, creativity, and continuous improvement.

Social capital and organizational belonging comprised trust and organizational communication and quality of work life. The related indicators included trust, interaction, dialogue, empathy, mutual understanding, transparency, welfare, job security, workplace calm, psychological well-being, work-life balance, managerial support, and organizational sustainability. Finally, policy evaluation and performance improvement comprised policy monitoring and feedback and continuous improvement and performance alignment. Its indicators included monitoring, performance evaluation, measurable indicators, control, supervision, productivity, optimization, organizational excellence, advancement, performance sustainability, adaptability, and alignment between individual and organizational objectives.

Overall, the final thematic network indicated that policy-making for intellectual-capital improvement is a multidimensional process requiring simultaneous and coordinated intervention across

leadership, human resources, knowledge and technology, organizational culture, social relationships, and performance evaluation. None of these dimensions was represented as sufficient in isolation. Rather, the model suggested that intellectual-capital development becomes sustainable when leadership and employee empowerment are connected to knowledge-management infrastructures, digital capabilities, learning-oriented culture, organizational trust, and systematic monitoring and feedback.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that intellectual-capital improvement in Bank Melli Iran should be conceptualized as an integrated policy system rather than as a collection of independent human-resource or knowledge-management initiatives. The identification of six interconnected dimensions indicates that organizational intellectual capital is generated and sustained through coordinated interactions among people, leadership, technology, organizational routines, culture, relationships, and evaluation mechanisms. This interpretation extends the conventional view of intellectual capital by emphasizing the policy architecture required to mobilize intangible resources.

Strategic and transformational leadership appears to provide the directional foundation of the model. Participatory policy-making, managerial flexibility, employee autonomy, feedback, and strategic alignment create the conditions under which organizational knowledge can be mobilized rather than remaining embedded within individuals or isolated units. Human-capital development complements this leadership dimension by ensuring that capable employees are selected, developed, motivated, retained, and encouraged to contribute their expertise. The model therefore suggests that competence without motivation or organizational commitment is insufficient for sustainable intellectual-capital development.

The knowledge-management and technological dimension highlights another critical mechanism. Organizational experience must be documented, shared, retained, and made accessible through appropriate systems. At the same time, digital transformation provides the infrastructure required to accelerate knowledge flows, reduce information fragmentation, support data-driven decisions, and facilitate organizational learning. The simultaneous emergence of knowledge management and technology within one overarching dimension suggests that technological modernization should not be treated as an exclusively technical project; its organizational value depends on its integration with knowledge processes and employee capabilities.

The learning and innovative culture dimension further indicates that intellectual capital must continuously regenerate itself. An organization may possess extensive accumulated expertise, yet that knowledge can lose strategic value if experimentation, feedback, learning from experience, and continuous improvement are constrained. The model therefore positions innovation and organizational learning as mechanisms through which intellectual resources are renewed and adapted to environmental and technological changes.

Social capital and organizational belonging add an interpersonal and relational layer to the model. Knowledge sharing depends substantially on trust, dialogue, psychological security, supportive working conditions, and employees' willingness to remain engaged with the organization. Thus, intellectual capital cannot be managed solely through formal systems. Informal relationships and employees' perceptions of fairness, security, support, and belonging are essential conditions for knowledge retention and voluntary knowledge exchange.

Finally, the emergence of policy evaluation and performance improvement confirms that intellectual-capital policy-making must be cyclical and evidence-based. Policies require measurable indicators, systematic monitoring, feedback mechanisms, and periodic revision. Evaluation connects investments in leadership, employees, knowledge systems, technology, culture, and social capital to observable organizational outcomes and allows ineffective interventions to be corrected.

In conclusion, the study developed a context-specific, three-level model consisting of six dimensions, 12 organizing components, and 71 operational indicators for improving intellectual capital in Bank Melli Iran. The model demonstrates that sustainable organizational performance requires simultaneous attention to strategic and transformational leadership, human-capital development and empowerment, knowledge management and technological infrastructure, a learning and innovative culture, social capital and organizational belonging, and policy evaluation and continuous performance improvement. Its principal contribution lies in shifting the treatment of intellectual capital from the measurement of intangible assets toward an integrated organizational policy-making framework capable of guiding their systematic development, utilization, monitoring, and renewal.



وبسایت مجله

تاریخچه مقاله

دریافت شده در تاریخ ۴ بهمن ۱۴۰۴

اصلاح شده در تاریخ ۳ خرداد ۱۴۰۵

پذیرفته شده در تاریخ ۱۲ خرداد ۱۴۰۵

منتشر شده در تاریخ ۳۰ خرداد ۱۴۰۵

مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار

دوره ۵، شماره ۱، صفحه ۲۳-۱



شاپای الکترونیکی: ۸۹۳۳-۳۰۴۱

طراحی مدل خط‌مشی‌گذاری بهبود سرمایه‌فکری جهت ارتقای عملکرد سازمانی در بانک ملی ایران

ناهید محمدی^{۱*}، محمد رضا ربیعی مندجین^{۱*}، حسن گیوریان^{۱*}، ماندان مومنی^{۱*}

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

*ایمیل نویسنده مسئول: M.rabiee1971@iau.ac.ir

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله

پژوهشی/اصیل

نحوه استناد به این مقاله:

محمدی، ناهید، ربیعی مندجین، محمد رضا، گیوریان، حسن، و مومنی، ماندان. (۱۴۰۵). طراحی مدل خط‌مشی‌گذاری بهبود سرمایه‌فکری جهت ارتقای عملکرد سازمانی در بانک ملی ایران. *مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار*. ۵(۱)، ۲۳-۱.



© ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده(گان) است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY 4.0) صورت گرفته است.

هدف: پژوهش حاضر با هدف طراحی یک مدل بومی و جامع برای خط‌مشی‌گذاری بهبود سرمایه‌فکری به منظور ارتقای عملکرد سازمانی در بانک ملی ایران انجام شد. **روش‌شناسی:** این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر رویکرد، کیفی و اکتشافی بود. مشارکت‌کنندگان شامل خبرگان دانشگاهی و مدیران و کارشناسان خبره بانک ملی ایران بودند که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری شد و مصاحبه‌ها تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت؛ به گونه‌ای که از مصاحبه سیزدهم مضمون جدیدی حاصل نشد و برای اطمینان، یک مصاحبه تکمیلی نیز انجام شد و تعداد نهایی مشارکت‌کنندگان به ۱۴ نفر رسید. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون و بر اساس الگوی شش مرحله‌ای براون و کلارک شامل آشنایی با داده‌ها، تولید کدهای اولیه، جست‌وجوی مضامین، بازبینی مضامین، تعریف و نام‌گذاری مضامین و تدوین گزارش انجام شد. برای افزایش اعتبار یافته‌ها نیز معیارهای باورپذیری، انتقال‌پذیری، اطمینان‌پذیری و تأییدپذیری مورد توجه قرار گرفت. **یافته‌ها:** تحلیل مضمون مصاحبه‌ها منجر به استخراج ۷۱ کد اولیه شد که در قالب ۱۲ مضمون فرعی و ۶ مضمون اصلی سازمان‌دهی شدند. ابعاد اصلی مدل شامل رهبری راهبردی و تحول‌آفرین، توسعه و توانمندسازی سرمایه انسانی، مدیریت دانش و زیرساخت فناوری، فرهنگ یادگیرنده و نوآور، سرمایه اجتماعی و تعلق سازمانی، و ارزیابی خط‌مشی و بهبود عملکرد بود. هر یک از این ابعاد از دو مؤلفه سازمان‌دهنده تشکیل شد؛ از جمله خط‌مشی‌گذاری مشارکتی و یادگیرنده، توانمندسازی و هدایت دانشی کارکنان، یادگیری و شایسته‌گزینی هدفمند، انگیزش درونی و تعهد شغلی، نظام جامع مدیریت دانش، زیرساخت فناوری و تحول دیجیتال، یادگیری سازمانی نهادینه‌شده، نوآوری و خلاقیت سازمانی، اعتماد و ارتباطات سازمانی، کیفیت زندگی کاری، پایش و بازخورد خط‌مشی‌ها، و بهبود مستمر و هم‌ترازی عملکرد. مدل نهایی، خط‌مشی‌گذاری بهبود سرمایه‌فکری را پدیده‌ای چندسطحی و چندبعدی معرفی کرد که مستلزم اقدام هماهنگ و هم‌زمان در ابعاد انسانی، راهبردی، دانشی، فناوری، فرهنگی، اجتماعی و ارزیابی عملکرد است. **نتیجه‌گیری:** بهبود سرمایه‌فکری در بانک ملی ایران نیازمند یک نظام خط‌مشی‌گذاری یکپارچه است که به‌جای مداخلات پراکنده، رهبری تحول‌آفرین، توسعه سرمایه انسانی، مدیریت دانش، تحول دیجیتال، فرهنگ یادگیرنده، سرمایه اجتماعی و سازوکارهای ارزیابی و بازخورد را به‌صورت هم‌زمان دربرگیرد. مدل شش‌بعدی و دوازده‌مؤلفه‌ای حاصل می‌تواند به‌عنوان چارچوبی عملیاتی برای تدوین برنامه‌های راهبردی مدیریت سرمایه‌فکری در بانک ملی ایران و، با بومی‌سازی لازم، در سایر سازمان‌های مشابه مورد استفاده قرار گیرد.

کلیدواژگان: سرمایه‌فکری؛ خط‌مشی‌گذاری سازمانی؛ عملکرد سازمانی؛ تحلیل مضمون؛ بانک ملی ایران

مقدمه

در اقتصاد دانش‌بنیان معاصر، مزیت رقابتی پایدار سازمان‌ها بیش از آنکه از دارایی‌های فیزیکی، سرمایه‌های مالی یا ظرفیت‌های ملموس ناشی شود، به کیفیت بهره‌برداری از منابع نامشهود، دانش سازمانی، قابلیت‌های انسانی، روابط درون‌سازمانی و برون‌سازمانی و توان تبدیل دانش به ارزش وابسته است. در چنین محیطی، سرمایه فکری به‌عنوان یکی از مهم‌ترین اشکال سرمایه نامشهود، به کانون توجه پژوهش‌های مدیریت، سیاست‌گذاری سازمانی، مدیریت دانش و ارزیابی عملکرد تبدیل شده است. اهمیت این موضوع در سازمان‌های خدماتی و دانش‌محور دوچندان است، زیرا ارزش‌آفرینی در این سازمان‌ها مستقیماً به تخصص کارکنان، کیفیت فرایندهای سازمانی، دانش انباشته، زیرساخت‌های اطلاعاتی و ظرفیت تعامل با ذی‌نفعان وابسته است. پژوهش‌های جدید نیز نشان می‌دهند که سازوکارهای نامشهودی مانند فرهنگ سازمانی، شبکه‌های ارتباطی، زیرساخت‌های دانشی و قابلیت‌های انسانی می‌توانند در سطح اکوسیستم و سازمان، زمینه شکل‌گیری نوآوری و عملکرد برتر را فراهم سازند (Vicentin et al., 2026). از این منظر، سرمایه فکری نه یک متغیر جانبی، بلکه بخشی از «ماشین درونی» خلق ارزش سازمانی است که نحوه فعال‌سازی و هدایت آن می‌تواند سرنوشت عملکرد بلندمدت سازمان را تعیین کند.

سرمایه فکری معمولاً مجموعه‌ای از دانش، مهارت، تجربه، قابلیت‌ها، فرایندها، رویه‌ها، روابط و منابع غیرملموسی تلقی می‌شود که سازمان می‌تواند از آنها برای ایجاد ارزش، نوآوری و بهبود عملکرد استفاده کند. در ادبیات این حوزه، سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه ارتباطی از مهم‌ترین ابعاد سرمایه فکری محسوب می‌شوند، اما پژوهش‌های جدیدتر نشان می‌دهند که این مفهوم در حال توسعه به حوزه‌هایی مانند سرمایه فکری سبز، قابلیت‌های فناورانه، سرمایه نوآوری و قابلیت‌های دیجیتال است. برای مثال، ارتباط میان سرمایه فکری، نوآوری و مدیریت دانش در مؤسسات آموزش عالی نشان داده است که اثربخشی سرمایه فکری زمانی افزایش می‌یابد که دانش سازمانی به‌درستی مدیریت شده و فناوری برای انتقال، ترکیب و استفاده از دانش سودمند تلقی شود (Mamilla & Yen, 2026). همچنین، بررسی سرمایه فکری در شرکت‌ها نشان داده است که این دارایی نامشهود می‌تواند در کنار متغیرهایی مانند افشای کربن، حسابداری سبز و اهرم مالی، با عملکرد مالی سازمان ارتباط داشته باشد (Fadhilurrohman et al., 2026). بنابراین، مفهوم سرمایه فکری امروزه از یک چارچوب محدود حسابداری فراتر رفته و به یکی از مفاهیم میان‌رشته‌ای در مدیریت راهبردی تبدیل شده است.

تحولات اخیر در حوزه نوآوری باز نیز اهمیت سرمایه فکری را بیشتر نمایان ساخته است. شواهد به‌دست‌آمده از بنگاه‌های کوچک و متوسط نشان داده‌اند که ابعاد مختلف سرمایه فکری می‌توانند ظرفیت سازمان برای استفاده از منابع دانش بیرونی، همکاری با بازیگران محیطی و توسعه نوآوری باز را افزایش دهند (Beltramino et al., 2026). این موضوع از آن جهت اهمیت دارد که در محیط‌های پیچیده و رقابتی، سازمان‌ها دیگر قادر نیستند صرفاً بر دانش داخلی خود تکیه کنند، بلکه باید سازوکارهایی برای جذب، انتقال و ادغام دانش بیرونی نیز ایجاد کنند. در نتیجه، سرمایه فکری باید به‌مثابه یک سیستم پویا دیده شود که در آن سرمایه انسانی، ساختاری و ارتباطی به‌طور متقابل یکدیگر را تقویت می‌کنند. حتی در حوزه‌هایی مانند ارزش شرکت و پایداری سازمانی نیز شواهد نشان داده‌اند که سرمایه فکری سبز می‌تواند در کنار سایر مؤلفه‌های مدیریت پایدار، بر ارزش‌آفرینی سازمان اثرگذار باشد (Aurora & Kismanah, 2026). این روند بیانگر آن است که مدیریت سرمایه فکری دیگر صرفاً به توسعه مهارت کارکنان محدود نیست، بلکه مستلزم توجه هم‌زمان به دانش، فناوری، روابط، فرهنگ، نوآوری و پایداری است.

از سوی دیگر، تحول دیجیتال یکی از مهم‌ترین زمینه‌هایی است که رابطه میان سرمایه فکری و عملکرد را بازتعریف کرده است. سازمان‌هایی که از سطح بالاتری از سرمایه فکری برخوردارند، معمولاً توان بیشتری برای جذب فناوری‌های جدید، دیجیتالی‌کردن فرایندها،

بهره‌برداری از داده‌ها و ایجاد قابلیت‌های تصمیم‌گیری هوشمند دارند. در مقابل، تحول دیجیتال نیز می‌تواند از طریق توسعه زیرساخت‌های دانشی و تسهیل جریان اطلاعات، ارزش سرمایه فکری را افزایش دهد. بررسی شواهد مربوط به شرکت‌های فعال در حوزه حفاظت محیط‌زیست در چین نشان داده است که سرمایه فکری و تحول دیجیتال در تعامل با یکدیگر می‌توانند عملکرد مالی شرکت‌ها را تحت تأثیر قرار دهند (Yin & Xu, 2025). بنابراین، در سازمان‌هایی مانند بانک‌ها که بخش قابل‌توجهی از عملیات آنها به فناوری اطلاعات، تحلیل داده، خدمات دیجیتال و دانش تخصصی وابسته است، طراحی سیاست‌هایی برای توسعه سرمایه فکری بدون در نظر گرفتن تحول دیجیتال، ناقص و ناکارآمد خواهد بود.

در سطح سازمانی، ارتباط سرمایه فکری با عملکرد بارها در پژوهش‌های تجربی تأیید شده است. مطالعه انجام‌شده در شرکت‌های دولتی اندونزی و شرکت‌های تابعه آنها نشان داد که سرمایه فکری می‌تواند بر عملکرد سازمانی اثرگذار باشد و این اثر تحت تأثیر سازوکارهایی مانند نوآوری باز و اینرسی سازمانی قرار گیرد (Tjahjadi et al., 2024). این یافته اهمیت شرایط زمینه‌ای و سازوکارهای واسطه را برجسته می‌کند و نشان می‌دهد برخورداری از منابع فکری به‌تنهایی برای ایجاد عملکرد برتر کافی نیست؛ بلکه سازمان باید بتواند این منابع را در قالب فرایندها، سیاست‌ها، ساختارها و رفتارهای مدیریتی مؤثر به‌کار گیرد. به همین ترتیب، پژوهش انجام‌شده در فرمانداری شهرستان همدان نیز بر نقش سرمایه فکری در بهبود عملکرد سازمانی و تقویت عملیات مدیریت دانش تأکید کرده است (Ajali & Alizadegan, 2024). چنین شواهدی نشان می‌دهد که سرمایه فکری زمانی بیشترین ارزش را ایجاد می‌کند که به‌صورت نظام‌مند با مدیریت دانش، تصمیم‌گیری سازمانی و سازوکارهای بهبود عملکرد پیوند داده شود.

نقش مدیریت دانش در این میان اهمیت ویژه‌ای دارد، زیرا دانش یکی از مهم‌ترین عناصر تشکیل‌دهنده سرمایه فکری است و بدون سازوکارهای مناسب برای خلق، ثبت، انتقال، اشتراک و به‌کارگیری دانش، بخش قابل‌توجهی از ظرفیت سرمایه فکری سازمان بالفعل نمی‌شود. مطالعه‌ای درباره مدیران مدارس شهرستان مهران نشان داد که مدیریت دانش و سرمایه فکری می‌توانند نقش معناداری در تبیین عملکرد سازمانی داشته باشند (Noureh & Heydarifard, 2023). همچنین، پژوهشی درباره تسهیم دانش و سرمایه فکری نشان داده است که انتقال و به‌اشتراک‌گذاری دانش می‌تواند به‌عنوان یکی از سازوکارهای اصلی تبدیل دارایی‌های دانشی به عملکرد سازمانی عمل کند (Mohammadian et al., 2023). بر این اساس، سیاست‌گذاری برای بهبود سرمایه فکری باید سازوکارهایی مانند مستندسازی دانش ضمنی، توسعه حافظه سازمانی، ایجاد شبکه‌های یادگیری و تسهیل ارتباطات دانشی را دربرگیرد.

در عین حال، سرمایه فکری تنها از مسیر مدیریت دانش بر عملکرد اثر نمی‌گذارد، بلکه متغیرهای رفتاری و روان‌شناختی کارکنان نیز می‌توانند در این رابطه نقش ایفا کنند. برای نمونه، نشان داده شده است که خودکارآمدی شغلی و تعهد سازمانی می‌توانند در ارتباط میان سرمایه فکری و عملکرد سازمانی نقش داشته باشند (Ghaedamini Harouni & Poursamani, 2023). این یافته نشان می‌دهد که سیاست‌های توسعه سرمایه فکری نباید صرفاً بر مهارت، تخصص و دانش کارکنان متمرکز باشند، بلکه باید شرایطی را ایجاد کنند که در آن کارکنان نسبت به توانایی‌های خود احساس اطمینان داشته باشند و نسبت به اهداف و مأموریت‌های سازمان متعهد باقی بمانند. در چنین شرایطی، سیاست‌های انگیزشی، شایسته‌گزینی، فرصت‌های رشد حرفه‌ای، عدالت سازمانی، امنیت شغلی و مشارکت کارکنان می‌توانند به بخشی از معماری سیاست‌گذاری سرمایه فکری تبدیل شوند.

ادبیات بین‌المللی نیز رابطه مثبت سرمایه فکری و عملکرد سازمانی را به‌طور گسترده گزارش کرده است. پژوهش درباره سازمان‌های مختلف نشان داده است که سرمایه فکری می‌تواند از طریق بهبود قابلیت‌های سازمانی، افزایش کیفیت تصمیم‌گیری و توسعه مزیت‌های رقابتی، عملکرد را ارتقا دهد (Mukaro et al., 2023). از سوی دیگر، شواهد حاصل از بخش تولید چین نشان داده‌اند که میان سرمایه فکری و عملکرد

شرکت رابطه‌ای متقابل و پیچیده وجود دارد و ابعاد مختلف سرمایه فکری می‌توانند به شکل متفاوتی با پیامدهای عملکردی ارتباط داشته باشند (Xu & Li, 2022). این یافته‌ها نشان می‌دهند که سرمایه فکری ماهیتی چندبعدی دارد و نمی‌توان آن را صرفاً با یک شاخص منفرد سنجید یا مدیریت کرد؛ بلکه لازم است روابط میان ابعاد انسانی، ساختاری و ارتباطی آن در قالب یک الگوی یکپارچه مورد توجه قرار گیرد. نتایج فراتحلیل نیز از اهمیت سرمایه فکری در بهبود عملکرد حمایت کرده‌اند. مطالعه فراتحلیلی انجام‌شده درباره مؤلفه‌های سرمایه فکری و عملکرد نشان داده است که ابعاد مختلف سرمایه فکری به‌طور معناداری با عملکرد ارتباط دارند، هرچند شدت و شکل این ارتباط می‌تواند برحسب بافت سازمانی و نوع مؤلفه متفاوت باشد (Pigola et al., 2022). این نتیجه اهمیت طراحی الگوهای زمینه‌محور را برجسته می‌کند؛ زیرا مدلی که در یک صنعت یا ساختار سازمانی مؤثر است، لزوماً بدون تعدیل و بومی‌سازی در سازمانی دیگر کارآمد نخواهد بود. این موضوع برای بانک‌های دولتی اهمیت بیشتری دارد، زیرا چنین سازمان‌هایی در معرض مجموعه‌ای هم‌زمان از الزامات رقابتی، مقرراتی، فناورانه، اداری و اجتماعی قرار دارند و خط‌مشی‌گذاری در آنها باید بتواند میان انعطاف‌پذیری مدیریتی و الزامات رسمی تعادل ایجاد کند.

در داخل ایران نیز پژوهش‌های مختلفی رابطه میان سرمایه فکری و پیامدهای سازمانی را بررسی کرده‌اند. یافته‌های مربوط به بیمارستان آتیه سازمان تأمین اجتماعی نشان داده‌اند که سرمایه فکری می‌تواند از طریق چابکی سازمانی بر عملکرد اثرگذار باشد (Borjian, 2021). همچنین، در میان کارکنان اداره کل نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس استان فارس، نقش سرمایه فکری در عملکرد سازمانی مورد تأیید قرار گرفته است (Hadayeg, 2020). این یافته‌ها نشان می‌دهند که اثر سرمایه فکری به بخش خاصی محدود نیست و در سازمان‌های خدماتی، آموزشی، عمومی و درمانی نیز قابل مشاهده است. با این حال، ماهیت و شدت این اثر می‌تواند به ساختار سازمانی، نظام مدیریت منابع انسانی، سطح فناوری و کیفیت سیاست‌های داخلی وابسته باشد.

یکی از تلاش‌های مهم در فضای پژوهشی ایران، طراحی مدل ارتقای سرمایه فکری در نظام دولتی کشور بوده است که نشان می‌دهد توسعه سرمایه فکری در سازمان‌های دولتی مستلزم توجه به مجموعه‌ای از عوامل مدیریتی، ساختاری و انسانی است (Amani et al., 2020). اهمیت این موضوع از آن جهت است که سازمان‌های دولتی در مقایسه با بنگاه‌های خصوصی، با محدودیت‌های مقرراتی، فرایندهای رسمی‌تر، ساختارهای سلسله‌مراتبی و پیچیدگی بیشتر در تصمیم‌گیری مواجه‌اند. بنابراین، صرف شناسایی مؤلفه‌های سرمایه فکری برای این سازمان‌ها کافی نیست و لازم است سازوکارهای نهادی و سیاستی برای تبدیل این مؤلفه‌ها به برنامه‌های اجرایی تعریف شود. همین مسئله در بانک ملی ایران نیز مطرح است؛ سازمانی که هم دارای ویژگی‌های یک نهاد اقتصادی و مالی است و هم تحت تأثیر چارچوب‌های سیاستی و مقرراتی بخش عمومی قرار دارد.

شواهد داخلی دیگری نیز بر اهمیت سرمایه فکری در ایجاد مزیت رقابتی و عملکرد بهتر تأکید کرده‌اند. بررسی کارکنان ادارات امور مالیاتی استان ایلام نشان داد که سرمایه فکری با عملکرد سازمانی و مزیت رقابتی ارتباط دارد (Teymourian, 2019). همچنین، مطالعه انجام‌شده در بیمه آسیا نشان داد که سرمایه فکری می‌تواند یکی از عوامل اثرگذار بر عملکرد سازمانی باشد (Bazrpisheh, 2019). این یافته‌ها نشان می‌دهند که در سازمان‌های خدماتی، قابلیت‌های نامشهود کارکنان، فرایندهای دانشی و روابط سازمانی می‌توانند به شکل مستقیم یا غیرمستقیم بر کیفیت خدمات، بهره‌وری و عملکرد اثر بگذارند. با این حال، این مطالعات عمدتاً بر سنجش رابطه میان متغیرها متمرکز بوده‌اند و کمتر به این پرسش پرداخته‌اند که سازمان دقیقاً از چه فرایند سیاستی باید برای ارتقای سرمایه فکری استفاده کند.

در حوزه بانکداری نیز شواهد مستقیمی درباره اهمیت سرمایه فکری وجود دارد. مطالعه بانک‌های سیالکوت پاکستان نشان داده است که سرمایه فکری با عملکرد مالی بانک‌ها ارتباط معناداری دارد (Khalique et al., 2019). از آنجا که بانک‌ها سازمان‌هایی دانش‌محور هستند و کیفیت عملکرد آنها به مهارت کارکنان، اعتبار سازمانی، کیفیت فرایندها، سامانه‌های اطلاعاتی و روابط با مشتریان وابسته است، سرمایه فکری

می‌تواند یکی از منابع کلیدی ارزش‌آفرینی در این صنعت تلقی شود. افزون بر این، شواهد مربوط به شرکت‌های پذیرفته‌شده در بازار سرمایه ایتالیا نشان داده‌اند که سرمایه‌فکری می‌تواند هم با عملکرد مالی و هم با ارزش بازار شرکت‌ها ارتباط داشته باشد (Forte et al., 2019). بنابراین، مدیریت اثربخش سرمایه‌فکری پیامدهایی فراتر از عملکرد داخلی داشته و می‌تواند بر جایگاه اقتصادی و رقابتی سازمان نیز اثرگذار باشد.

با وجود انباشت این شواهد، یک خلأ مهم همچنان باقی است. بخش عمده پژوهش‌های موجود بر سنجش سطح سرمایه‌فکری، آزمون اثر آن بر عملکرد، یا بررسی متغیرهای میانجی و تعدیلگر تمرکز کرده‌اند؛ در حالی که مسئله «خطمشی‌گذاری برای بهبود سرمایه‌فکری» کمتر به‌صورت مستقل و نظام‌مند مورد مطالعه قرار گرفته است. خطمشی‌گذاری سازمانی فرایندی فراتر از تصمیم‌های موردی مدیریتی است و شامل تعریف مسئله، شکل‌گیری دستور کار، تدوین گزینه‌ها، انتخاب و تصویب راهکارها، اجرا، پایش و ارزیابی است. چارچوب‌های کلاسیک سیاست‌گذاری بر این نکته تأکید می‌کنند که برای مواجهه اثربخش با مسائل پیچیده سازمانی باید میان مراحل مختلف تصمیم‌گیری، اجرا و ارزیابی پیوندی منسجم برقرار شود (Anderson, 2019). از این رو، اگر سرمایه‌فکری به‌عنوان یک مسئله راهبردی سازمانی در نظر گرفته شود، بهبود آن نیز باید از طریق یک فرایند خطمشی‌گذاری ساختاریافته، یادگیرنده و بازخوردپذیر هدایت شود.

این ضرورت در بانک ملی ایران به دلایل متعددی برجسته‌تر است. گستردگی ساختار سازمانی، تنوع واحدها و شعب، انباشت دانش و تجربه طی سال‌های فعالیت، پیچیدگی مقررات بانکی، رقابت فزاینده با بانک‌های خصوصی و شرکت‌های فناورانه، ضرورت تحول دیجیتال، نیاز به حفظ و توسعه کارکنان متخصص و افزایش انتظارات مشتریان، همگی نشان می‌دهند که مدیریت سرمایه‌فکری در این بانک نمی‌تواند به اقدامات پراکنده و کوتاه‌مدت محدود شود. آنچه مورد نیاز است، مدلی است که بتواند توسعه سرمایه انسانی، مدیریت دانش، تحول فناورانه، فرهنگ یادگیری و نوآوری، سرمایه اجتماعی، رهبری و ارزیابی عملکرد را در قالب یک چارچوب سیاستی منسجم به یکدیگر پیوند دهد. از سوی دیگر، با توجه به تفاوت‌های ساختاری، فرهنگی و نهادی میان بانک‌های دولتی ایران و بسیاری از سازمان‌هایی که مدل‌های سرمایه‌فکری در آنها توسعه یافته‌اند، اتکای صرف به چارچوب‌های وارداتی ممکن است نتواند پیچیدگی‌های بومی بانک ملی ایران را به‌طور کامل منعکس کند.

بر این اساس، مسئله اصلی نه صرفاً شناسایی ابعاد سرمایه‌فکری، بلکه تعیین این است که این ابعاد چگونه باید در قالب خطمشی‌های سازمانی شناسایی، اولویت‌بندی، اجرا و ارزیابی شوند تا به بهبود پایدار عملکرد منجر شوند؛ از این رو، هدف پژوهش حاضر طراحی مدل خطمشی‌گذاری بهبود سرمایه‌فکری جهت ارتقای عملکرد سازمانی در بانک ملی ایران است.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر رویکرد، کیفی و اکتشافی است. از آنجا که هدف پژوهش، شناخت چیرستی و چرایی خطمشی‌گذاری بهبود سرمایه‌فکری جهت ارتقای عملکرد سازمانی و طراحی مدلی جامع برای آن در بانک ملی ایران است، رویکرد کیفی برای دستیابی به درکی عمیق و زمینه‌مند از دیدگاه‌ها و تجربیات خبرگان سازمانی برگزیده شد. روش تحلیل داده‌ها نیز تحلیل مضمون بود؛ روشی که برخلاف رویکردهایی مانند نظریه داده‌بنیاد یا تحلیل گفتمان، به یک چارچوب نظری از پیش‌تعیین‌شده وابسته نیست و امکان استخراج الگوهای معنایی از دل داده‌های متنی را با توجه دقیق به بافت آن‌ها فراهم می‌آورد (عابدی، جعفری و همکاران، ۱۳۹۰). گردآوری داده‌ها نیز از تلفیق روش کتابخانه‌ای (مرور نظام‌مند ادبیات موضوع) و روش میدانی (مصاحبه با خبرگان) صورت گرفت.

مشارکت‌کنندگان پژوهش شامل اساتید دانشگاه و مدیران و خبرگان بانک ملی ایران بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. معیارهای انتخاب خبرگان در سه دسته تعریف شد: معیارهای علمی-دانشگاهی (دارا بودن مدرک دکتری در رشته‌های مدیریت، اقتصاد یا علوم رفتاری و سازمانی، و عضویت هیئت علمی با حداقل رتبه استادیاری)؛ معیارهای تجربی-صنعتی (حداقل ده سال سابقه مدیریتی در سطوح ارشد بانکی و تجربه مستقیم در پست‌های کلیدی مرتبط با مدیریت منابع انسانی)؛ و شاخص‌های عمومی (تسلط بر ادبیات تخصصی مدیریت و آشنایی با روش‌های پژوهش کمی و کیفی). مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت؛ به گونه‌ای که از مصاحبه سیزدهم، نکته یا دیدگاه جدیدی در صحبت خبرگان مشاهده نشد و برای اطمینان بیشتر، یک مصاحبه دیگر نیز انجام و در مجموع ۱۴ مصاحبه با خبرگان تکمیل شد.

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود؛ نوعی مصاحبه که در آن پرسش‌های اصلی از پیش تعیین می‌شود و از تمامی مصاحبه‌شوندگان پرسیده می‌شود، اما مصاحبه‌شوندگان در نحوه پاسخ‌گویی آزادند. پروتکل مصاحبه بر اساس مطالعه مکرر ادبیات پژوهش و بررسی نحوه طراحی پروتکل‌های مصاحبه در پژوهش‌های معتبر پیشین تنظیم شد و پرسش‌ها با هدف کشف دیدگاه‌ها، تجربیات و ادراکات خبرگان درباره ابعاد، مؤلفه‌ها و مراحل خط‌مشی‌گذاری سرمایه فکری طراحی شدند؛ چرا که به باور پاتون، مصاحبه ابزاری است که امکان دسترسی به اطلاعاتی مانند احساسات، افکار و مقاصد افراد را که مستقیماً قابل مشاهده نیستند، فراهم می‌آورد.

تحلیل داده‌های کیفی بر اساس الگوی شش‌مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶) انجام شد که شامل آشنایی با داده‌ها، استخراج کدهای اولیه، جست‌وجو و شناسایی مضامین، بازبینی مضامین، تعریف و نام‌گذاری مضامین، و در نهایت تدوین گزارش و ترسیم شبکه مضامین است. مضامین استخراج‌شده در قالب شبکه‌ای سه‌سطحی دسته‌بندی شدند: مضامین پایه که مبین نکته‌ای مشخص در متن مصاحبه‌هاست، مضامین سازمان‌دهنده که از ترکیب و تلخیص مضامین پایه به‌دست می‌آید، و مضامین فراگیر که در کانون شبکه قرار می‌گیرد و اصول حاکم بر کل داده‌ها را دربرمی‌گیرد.

برای اطمینان از استحکام و اعتبار یافته‌های کیفی، معیارهای چهارگانه قابلیت اعتماد شامل باورپذیری، انتقال‌پذیری، اطمینان‌پذیری و تأییدپذیری مبنای عمل قرار گرفت (لینکلن و گوبا، ۱۹۸۵). باورپذیری یافته‌ها از طریق درگیری مستمر پژوهشگر با میدان مطالعه، بازخوانی و بازبینی مکرر مضامین استخراج‌شده و در برخی موارد بازخوردگیری از مشارکت‌کنندگان تأمین شد؛ رویکردی که هم‌راستا با دیدگاه استراوس و کوربین است که رفت‌وبرگشت مستمر میان داده و تحلیل را شرط دستیابی به شناخت نظری دقیق از پدیده مورد مطالعه می‌دانند.

یافته‌ها

در این پژوهش، با ۱۴ نفر از خبرگان دانشگاهی و سازمانی مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام شد که از این میان ۱۱ نفر از مدیران و کارکنان خبره بانک ملی ایران و ۳ نفر از اساتید دانشگاه بودند. از نظر جنسیتی، ۱۰ نفر مرد و ۴ نفر زن در پژوهش مشارکت داشتند. دامنه سنی مشارکت‌کنندگان بین ۴۲ تا ۵۵ سال (میانگین تقریبی ۴۸ سال) و سابقه شغلی آنان بین ۱۸ تا ۳۰ سال (میانگین تقریبی ۲۳ سال) بود که نشان‌دهنده تجربه و پختگی حرفه‌ای بالای مشارکت‌کنندگان در حوزه‌های بانکی و مدیریتی است. مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و از مصاحبه سیزدهم به بعد، مضمون جدیدی در گفته‌های خبرگان مشاهده نشد.

تحلیل مضمون مصاحبه‌ها بر اساس الگوی شش‌مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶) انجام شد. در نتیجه این فرایند، در مجموع ۷۱ کد اولیه (شاخص) از داده‌های مصاحبه استخراج شد که در قالب ۱۲ مضمون فرعی (مؤلفه) و در نهایت ۶ مضمون اصلی (بعد) دسته‌بندی شدند.

شش مضمون اصلی شناسایی شده عبارت‌اند از: رهبری راهبردی و تحول‌آفرین، توسعه و توانمندسازی سرمایه انسانی، مدیریت دانش و زیرساخت فناوریانه، فرهنگ یادگیرنده و نوآور، سرمایه اجتماعی و تعلق سازمانی، و ارزیابی خطمشی و بهبود عملکرد.

به‌منظور افزایش شفافیت و قابلیت ردیابی فرایند کدگذاری از داده خام تا مضمون نهایی، در ادامه واحدهای معنایی (نقل‌قول مستقیم خبرگان)، کدهای اولیه و مضامین فرعی متناظر با هر یک از شش مضمون اصلی مدل، به‌طور کامل ارائه شده است.

جدول ۱

شواهد کدگذاری مضمون اصلی «رهبری راهبردی و تحول‌آفرین» (۱۱ کد اولیه)

مضمون فرعی	کد اولیه	واحد معنایی (نقل‌قول از مصاحبه)
خطمشی‌گذاری مشارکتی و یادگیرنده	مشارکت	«ما اگر در تصمیم‌گیری‌های کلان بانک از نظرات کارشناسان شعب و واحدها استفاده کنیم، احساس تعلق بالا می‌رود و اجرای سیاست‌ها واقعی‌تر می‌شود. نگاه جمعی در خطمشی‌گذاری باعث می‌شود خطاها زودتر دیده شوند.» (p۶)
	چابکی	بانک باید در سیاست‌ها انعطاف و سرعت تصمیم داشته باشد؛ طولانی بودن فرایند تصویب باعث از دست رفتن فرصت‌های (p۲) «دانشی می‌شود. چابکی در خطمشی یعنی پاسخ سریع به تغییرات محیطی
	نوگرایی	«سازمان‌هایی که سیاست‌های نوآورانه دارند، زودتر یاد می‌گیرند و سریع‌تر رشد می‌کنند. باید جرئت آزمودن روش‌های تازه در تصمیم‌گیری و خدمات بانکی را داشته باشیم.» (p۹)
	انعطاف	خطمشی‌ها باید قابل تطبیق با شرایط محیطی و فناوری‌های نو باشند. یک سیاست سخت و غیرمنعطف در حوزه سرمایه (p۱) «انسانی، خود مانع نوآوری است
	بازخورد	در تدوین سیاست‌ها باید بازخورد واحدها و کارکنان به‌صورت مستمر جمع‌آوری و تحلیل شود. بدون شنیدن صدای (p۱۰) «پایین‌دستی‌ها، هیچ سیاستی موفق نمی‌شود
	هم‌سویی	همه بخش‌ها باید با اهداف کلان سرمایه‌فکری هماهنگ باشند. اگر آموزش، فناوری و ارزیابی از یک نقشه واحد پیروی (p۳) «نکنند، نتیجه متناقض خواهد بود
توانمندسازی و هدایت دانشی کارکنان	اعتماد	اعتماد بین کارکنان بزرگ‌ترین عامل ماندگاری دانش در سازمان است. وقتی فرد به تصمیم‌گیران اعتماد کند، دانشش را (p۸) «بدون ترس به اشتراک می‌گذارد
	اختیار	کارکنان باید در اجرای سیاست‌های دانشی آزادی عمل داشته باشند. این احساس اختیار انگیزه می‌آورد و باعث می‌شود (p۱۲) «خلاقیت بیشتری بروز دهند
	رهبری	کارکنان ارشد باید الگوی یادگیری و انتقال تجربه باشند. اگر خود کارکنان رفتار دانشی نداشته باشند، از بقیه هم نمی‌توان (p۱۳) «انتظار داشت
	پشتیبانی	هر نوع سیاست دانشی بدون حمایت منابع مالی و مدیریتی دوام ندارد. باید برای ایده‌های خوب پشتیبانی واقعی وجود (p۵) «داشته باشد تا فرهنگ یادگیری شکل گیرد
	درایت	سیاست‌گذار باید توان تحلیل موقعیت و درک پیچیدگی‌های انسانی را داشته باشد. درایت مدیریتی یعنی تصمیم مبتنی (p۴) «بر دانش و تجربه

جدول ۲

شواهد کدگذاری مضمون اصلی «توسعه و توانمندسازی سرمایه انسانی» (۱۳ کد اولیه)

مضمون فرعی	کد اولیه	واحد معنایی (نقل‌قول از مصاحبه)
یادگیری و شایسته‌گزینی هدفمند	شایستگی	انتخاب افراد شایسته در پست‌های کلیدی، زیربنای توسعه سرمایه انسانی است. سیاست‌گذاری منابع انسانی باید بر (p۷) «شایستگی نه روابط استوار باشد
	آموزش	«آموزش مستمر، موتور به‌روزرسانی دانش سازمانی است. بدون آن، هیچ سیاستی در حوزه سرمایه‌فکری ماندگار نمی‌شود» (p۹)
	تخصص	تخصص در هر واحد باید تقویت شود تا تصمیم‌ها دقیق‌تر و دانش سازمانی غنی‌تر گردد. تخصص شرط لازم برای تولید (p۱۱) «ایده‌های نو است



تجربه	تجربه عملی کارکنان همان سرمایه پنهان بانک است. سیاست‌گذاری‌ها باید مسیر انتقال تجربه از قدیمی‌ها به نسل جدید» (p۳) «را باز کند
پیشرفت	«سازمانی موفق است که فرصت رشد و پیشرفت را در چارچوب سیاست‌های منابع انسانی فراهم آورد. پیشرفت کارکنان» (p۱۴) «پیشرفت سرمایه فکری است
انگیزش درونی و تعهد	انگیزش درونی زمانی بالا می‌رود که کارکنان حس کنند ارزش‌افزایی‌شان دیده می‌شود. سیاست‌های انگیزشی مؤثرتر از» (p۶) «پاداش مالی است
تعلقی	وقتی کارکنان خود را بخشی از مأموریت بانک بدانند، انتقال دانش و همکاری طبیعی می‌شود. «تعلق، پایه وفاداری سازمانی» (p۲) «است
پاداش	پاداش باید بر اساس ایده، خلاقیت و عملکرد دانشی باشد نه صرفاً سابقه. این تغییر نگرش باعث ارتقای رفتارهای نوآور» (p۱) «می‌شود
رضایت	رضایت شغلی نتیجه عدالت، امنیت و رشد حرفه‌ای است. سیاست‌گذاری منصفانه، رضایت را به سرمایه اجتماعی پایدار» (p۱۰) «تبدیل می‌کند
عدالت	وقتی کارکنان احساس عدالت در ارزیابی و پاداش داشته باشند، انرژی بیشتری برای یادگیری و همکاری می‌گذارند» (p۵) «بی‌عدالتی، انگیزه را از بین می‌برد و دانش را پنهان می‌کند
تعهد	تعهد کاری از باور به مأموریت بانک می‌آید. وقتی فرد ببیند سیاست‌ها منصفانه و هدفمندند، تعهدش به اجرای آن‌ها» (p۸) «دوچندان می‌شود
وفاداری	وفاداری کارکنان در گرو احترام و اعتماد متقابل است. بانک باید از دانش و تجربه کارکنان باسابقه پاسداری کند تا» (p۴) «وفاداری پایدار بماند
ارزشمندی	کارکنان وقتی احساس ارزشمندی کنند، دانش‌شان را در مسیر رشد سازمان به کار می‌گیرند. خط‌مشی‌های حمایتی باید» (p۱۲) «این حس را تقویت کنند

جدول ۳

شواهد کدگذاری مضمون اصلی «مدیریت دانش و زیرساخت فناوریانه» (۱۰ کد اولیه)

مضمون فرعی	کد اولیه	واحد معنایی (نقل قول از مصاحبه)
نظام جامع مدیریت دانش	دانش	دانش، هسته اصلی سرمایه فکری است. بدون نظام یادگیری و ذخیره دانسته‌ها، حتی فناوری هم کارکرد مؤثر» (p۹) «ندارد
	اشتراک	اشتراک تجربه‌ها بین واحدها بهره‌وری را بالا می‌برد. سیاست‌گذاری دانشی باید سازوکاری برای تبادل آسان و سریع» (p۱۱) «دانش ایجاد کند
	تجربه	تجربه عملی در بانک از هر آموزشی ارزشمندتر است. باید این تجربه‌ها مستند و به نسل جدید منتقل شود تا از» (p۲) «دوباره کاری جلوگیری شود
	مستندسازی	«دانش ضمنی اگر ثبت نشود از بین می‌رود. مستندسازی منظم در فرایندها و تصمیم‌ها پایه حافظه سازمانی است» (p۷)
	یادگیری	یادگیری فردی و گروهی، محور تحول سرمایه فکری است. خط‌مشی‌ها باید فرصت تجربه و اشتباه سازنده را فراهم» (p۱۰) «کنند
زیرساخت فناوریانه و تحول دیجیتال	فناوری	سرمایه فکری بدون فناوری رشد نمی‌کند. بانک باید سامانه‌های هوشمند و یکپارچه برای مدیریت اطلاعات و» (p۳) «تصمیم‌گیری داشته باشد
	هوشمندسازی	«هوشمندسازی فرایندها باعث کاهش خطا و صرفه‌جویی در زمان می‌شود. وقتی تصمیم‌ها مبتنی بر داده باشند» (p۶) «عملکرد دقیق‌تر می‌گردد
	اتوماسیون	اتوماسیون فقط سرعت نیست، بلکه بستری برای انتقال دانش بین سطوح مختلف سازمان است. سیاست‌گذاری» (p۱) «باید در جهت تسهیل آن باشد
	نوآوری	نوآوری در خدمت و سیاست، ضامن بقای سازمان در رقابت است. کارکنان باید جسارت آزمودن ایده‌های جدید را» (p۹) «تقویت کنند

دیجیتال

«تحول دیجیتال فقط ابزار نیست، فرهنگ تازه‌ای در تصمیم‌سازی است. بانک باید یاد بگیرد با داده‌ها سیاست بسازد»
(p۱۴)

جدول ۴

شواهد کدگذاری مضمون اصلی «فرهنگ یادگیرنده و نوآور» (۱۲ کد اولیه)

مضمون فرعی	کد اولیه	واحد معنایی (نقل قول از مصاحبه)
یادگیری سازمانی	تحلیل	«تحلیل داده‌های عملکردی راهنمای اصلاح سیاست‌هاست. تصمیم علمی بدون تحلیل اطلاعات، حدس و آزمون است» (p۸)
نهادینه‌شده	اصلاح	«هیچ سیاستی از ابتدا کامل نیست. ارزیابی و اصلاح مستمر، رمز پایداری در مدیریت سرمایه فکری است» (p۱۳)
	تبادل	تعامل دانشی میان شعب و ستاد، یادگیری سازمانی را شتاب می‌دهد. این تبادل باید در قالب سامانه‌ها و جلسات هدفمند» (p۵)
	درک	درک درست از ظرفیت‌ها و محدودیت‌ها شرط سیاست‌گذاری واقع‌بینانه است. کارکنان باید شرایط انسانی و محیطی را هم» (p۲)
	یادگیری	یادگیری واقعی زمانی رخ می‌دهد که سازمان از اشتباه نترسد و تجربه‌ها را به سیاست تبدیل کند. این جو باید نهادینه» (p۱۰)
	بازخورد	«بازخورد مداوم بین کارکنان، چرخه یادگیری را زنده نگه می‌دارد. این ارتباط دوطرفه کیفیت تصمیمات را بالا می‌برد» (p۱۱)
	توسعه	توسعه حرفه‌ای کارکنان، شتاب‌دهنده سرمایه فکری است. آموزش و ارتقای مهارت باید بخشی از سیاست دائمی بانک» (p۹)
	تکامل	سازمان بالغ آن است که بتواند سیاست‌هایش را تکامل دهد نه تکرار کند. یادگیری مستمر به تکامل خط‌مشی منجر» (p۳)
نوآوری و خلاقیت سازمانی	ایده	«ایده‌پردازی باید از سطح کارشناسی تشویق شود. اغلب ایده‌های کاربردی از میدان عمل و کارکنان خط مقدم می‌آیند» (p۱)
	ابتکار	«ابتکار یعنی استفاده از روش‌های غیرکلیشه‌ای برای حل مشکلات. سیاست‌های باز، بستر بروز ابتکارند» (p۷)
	خلاقیت	«خلاقیت، نقطه اتصال سرمایه انسانی و ساختاری است. باید در ارزیابی عملکرد، سهم خلاقیت هم سنجیده شود» (p۱۰)
	بهبود	«بهبود مستمر، فلسفه وجودی سیاست‌های دانشی است. هر برنامه‌ای باید قابلیت اصلاح بر پایه بازخورد را داشته باشد» (p۱۲)

جدول ۵

شواهد کدگذاری مضمون اصلی «سرمایه اجتماعی و تعلق سازمانی» (۱۳ کد اولیه)

مضمون فرعی	کد اولیه	واحد معنایی (نقل قول از مصاحبه)
اعتماد و ارتباطات سازمانی	اعتماد	«اعتماد متقابل کارکنان فضای تسهیم دانش را می‌سازد. نبود اعتماد، جریان اطلاعات را متوقف می‌کند» (p۴)
	تعامل	«تعامل افقی بین واحدها، مانع جزیره‌ای شدن اطلاعات می‌شود. سیاست‌گذاری باید ارتباطات میان‌بخشی را تقویت کند» (p۹)
	گفت‌وگو	«گفت‌وگو ابزار اصلی انتقال تجربه است. جلسات هم‌اندیشی باید جایگزین دستورات یک‌طرفه شوند» (p۸)
	همدلی	«کارکنان باید دغدغه یکدیگر را درک کنند. همدلی باعث وفاداری و پذیرش راحت‌تر سیاست‌های جدید می‌شود» (p۶)
	تفاهم	«در سیاست‌گذاری دانشی، تفاهم بین کارکنان و کارشناسان حیاتی است. بدون تفاهم، سیاست‌ها در اجرا متوقف می‌شوند» (p۱۰)
	شفافیت	«شفافیت در تصمیم‌گیری، حس عدالت و اعتماد را تقویت می‌کند. سیاست‌های مبهم، مقاومت ایجاد می‌کنند» (p۱۱)
کیفیت زندگی کاری	رفاه	«رضایت فکری کارکنان از رفاه و حمایت سازمانی شروع می‌شود. توجه به رفاه، انگیزه و ماندگاری دانش را افزایش می‌دهد» (p۳)
	امنیت	«امنیت شغلی، پایه تعهد است. اگر کارکنان احساس ناامنی کنند، تمایلی به یادگیری یا نوآوری ندارند» (p۹)
	آرامش	«محیط کاری آرام، تمرکز و خلاقیت را بالا می‌برد. فشار کاری مداوم مانع رشد سرمایه انسانی می‌شود» (p۷)



سلامت	سلامت روانی کارکنان، پیش‌شرط پویایی فکری است. سیاست‌گذاران باید مراقبت از سلامت ذهنی را جزو اهداف منابع انسانی» (p۱۳) «قرار دهند
تبادل	(p۴) «تبادل بین کار و زندگی به کاهش فرسودگی کمک می‌کند. این تعادل به بهره‌وری و انگیزه دانشی می‌انجامد»
حمایت	(p۱) «کارکنان خلاق نیاز به حمایت واقعی دارند، نه فقط تشویق کلامی. حمایت مدیریتی، موتور اعتماد و نوآوری است»
پایداری	(p۱۲) «پایداری سازمانی نتیجه تداوم سیاست‌های یادگیرنده است. سیاست‌های مقطعی، سرمایه دانشی را فرسوده می‌کنند»

جدول ۶

شواهد کدگذاری مضمون اصلی «ارزیابی خطمشی و بهبود عملکرد» (۱۲ کد اولیه)

مضمون فرعی	کد اولیه	واحد معنایی (نقل قول از مصاحبه)
پایش و بازخورد خطمشی‌ها	پایش	«پایش مستمر سیاست‌ها کمک می‌کند اثر واقعی آن‌ها بر عملکرد دیده شود. این فرایند باید علمی و نظام‌مند باشد» (p۱۰)
ارزیابی	ارزیابی	«ارزیابی عملکرد سرمایه فکری باید بر شاخص‌های دانشی تکیه کند. نتایج باید مبنای اصلاح خطمشی‌ها قرار گیرد» (p۵)
شاخص	شاخص	«تعیین شاخص‌های دقیق برای سنجش یادگیری، نوآوری و بهره‌وری ضروری است. بدون شاخص، ارزیابی معنا ندارد» (p۹)
کنترل	کنترل	«کنترل هوشمندانه یعنی نظارت بدون ایجاد ترس. هدف، اصلاح رفتارها و افزایش اثربخشی است نه محدودسازی» (p۱۳)
نظارت	نظارت	«نظارت شفاف، ضامن اجرای درست سیاست‌هاست. کارکنان باید از ابزارهای داده‌محور برای نظارت استفاده کنند» (p۱۱)
بهبود مستمر و هم‌ترازی عملکرد	بهره‌وری	«بهره‌وری دانشی حاصل تعامل میان مهارت، انگیزه و فناوری است. سیاست‌ها باید این سه را هم‌زمان تقویت کنند» (p۸)
بهینه‌سازی	بهینه‌سازی	«بهینه‌سازی در بانک یعنی حذف مراحل زائد و تصمیم‌گیری داده‌محور. این رویکرد زمان و هزینه را کاهش می‌دهد» (p۲)
تعالی	تعالی	«تعالی سازمانی یعنی رسیدن به بلوغ فکری و اخلاقی در سیاست‌گذاری. هدف، صرفاً رشد مالی نیست بلکه رشد دانشی» (p۹)
پیشرفت	پیشرفت	«پیشرفت سازمانی با پیشرفت فردی گره خورده است. اگر مسیر رشد شغلی روشن باشد، سرمایه انسانی پایدار می‌ماند» (p۶)
پایداری	پایداری	«پایداری عملکرد نتیجه سیاست‌های منسجم و یادگیرنده است. هر سیاست باید ظرفیت تداوم و بازآفرینی داشته باشد» (p۱۴)
انطباق	انطباق	«انطباق با تغییرات فناوری و مقررات جدید، کلید موفقیت در بانکداری مدرن است. خطمشی‌ها باید منعطف طراحی» (p۳) «شوند»
هم‌راستایی	هم‌راستایی	«هم‌راستایی بین اهداف فردی و سازمانی، انسجام رفتاری ایجاد می‌کند. کارکنان وقتی هدف مشترک ببینند، مشارکت» (p۱) «بیشتری دارند»

هر یک از شش بعد اصلی مدل، از دو مؤلفه (مضمون فرعی) تشکیل شده است که در جدول زیر خلاصه شده‌اند.

جدول ۷

ابعاد و مؤلفه‌های مدل خطمشی‌گذاری بهبود سرمایه فکری

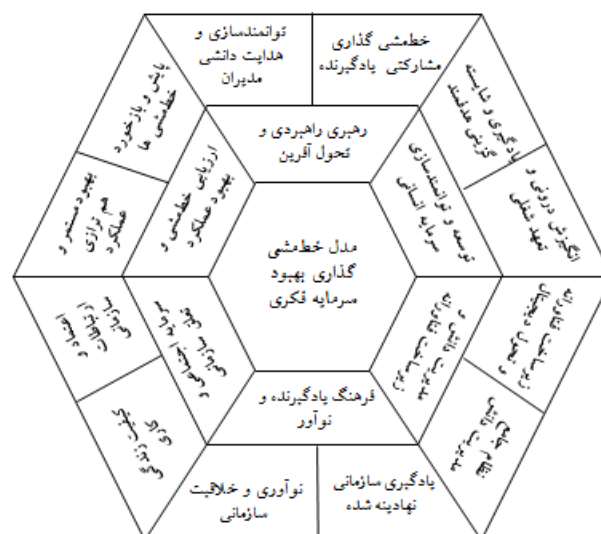
مؤلفه (مضمون فرعی)	بعد (مضمون اصلی)
خطمشی‌گذاری مشارکتی و یادگیرنده	رهبری راهبردی و تحول‌آفرین
توانمندسازی و هدایت دانشی کارکنان	

توسعه و توانمندسازی سرمایه انسانی	یادگیری و شایسته‌گزینی هدفمند
مدیریت دانش و زیرساخت فناوریانه	انگیزش درونی و تعهد شغلی
فرهنگ یادگیرنده و نوآور	نظام جامع مدیریت دانش
سرمایه اجتماعی و تعلق سازمانی	زیرساخت فناوریانه و تحول دیجیتال
ارزیابی خطمشی و بهبود عملکرد	یادگیری سازمانی نهادینه‌شده
	نوآوری و خلاقیت سازمانی
	اعتماد و ارتباطات سازمانی
	کیفیت زندگی کاری
	پایش و بازخورد خطمشی‌ها
	بهبود مستمر و هم‌ترازی عملکرد

بر پایه شبکه مضامین حاصل از تحلیل مضمون -مشمتمل بر ۷۱ شاخص در سطح مضامین پایه، ۱۲ مؤلفه در سطح مضامین سازمان‌دهنده و ۶ بعد در سطح مضامین اصلی- مدل نهایی خطمشی‌گذاری بهبود سرمایه فکری جهت ارتقای عملکرد سازمانی در بانک ملی ایران به‌صورت شکل زیر ارائه می‌شود. این مدل، مضمون فراگیر پژوهش را در رأس شبکه قرار می‌دهد و شش بعد اصلی را به‌عنوان مسیرهای اثرگذاری اصلی بر آن، در سطح دوم، و دوازده مؤلفه متناظر را در سطح سوم شبکه نمایش می‌دهد.

شکل ۱

مدل نهایی خطمشی‌گذاری بهبود سرمایه فکری جهت ارتقای عملکرد سازمانی در بانک ملی ایران (شبکه مضامین)



همان‌طور که در شکل ۱ مشاهده می‌شود، مدل پیشنهادی پژوهش، خطمشی‌گذاری بهبود سرمایه فکری را پدیده‌ای چندسطحی و چندبعدی معرفی می‌کند که موفقیت آن مستلزم اقدام هم‌زمان در شش جبهه اصلی -رهبری، سرمایه انسانی، دانش و فناوری، فرهنگ سازمانی، سرمایه اجتماعی، و نظام ارزیابی عملکرد- است.

در مجموع، یافته‌های پژوهش نشان داد مدل خطمشی‌گذاری بهبود سرمایه فکری جهت ارتقای عملکرد سازمانی در بانک ملی ایران، از ۶ بعد اصلی، ۱۲ مؤلفه و ۷۱ شاخص عملیاتی تشکیل شده است. این ساختار سه‌سطحی نشان می‌دهد بهبود سرمایه فکری در بانک ملی

ایران مستلزم توجه هم‌زمان به رهبری راهبردی، توسعه سرمایه انسانی، زیرساخت دانشی و فناوریانه، فرهنگ یادگیرنده، سرمایه اجتماعی و نظام ارزیابی و بهبود مستمر عملکرد است.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که خطمشی‌گذاری بهبود سرمایه فکری برای ارتقای عملکرد سازمانی در بانک ملی ایران، ماهیتی چندبعدی و نظام‌مند دارد و نمی‌توان آن را به یک اقدام منفرد در حوزه منابع انسانی، فناوری یا مدیریت دانش تقلیل داد. تحلیل مضمون مصاحبه‌های خبرگان به شناسایی ۷۱ کد اولیه، ۱۲ مضمون فرعی و ۶ مضمون اصلی منجر شد. این شش بعد شامل «رهبری راهبردی و تحول‌آفرین»، «توسعه و توانمندسازی سرمایه انسانی»، «مدیریت دانش و زیرساخت فناوریانه»، «فرهنگ یادگیرنده و نوآور»، «سرمایه اجتماعی و تعلق سازمانی» و «ارزیابی خطمشی و بهبود عملکرد» بود. این ساختار نشان می‌دهد که ارتقای سرمایه فکری در یک بانک بزرگ دولتی، حاصل تعامل هم‌زمان منابع انسانی، ساختارهای دانشی، فناوری، فرهنگ سازمانی، روابط اجتماعی و سازوکارهای خطمشی‌گذاری و ارزیابی است. چنین نتیجه‌ای با ادبیات جدید سرمایه فکری همخوان است که سرمایه فکری را نه مجموعه‌ای از دارایی‌های نامشهود مستقل، بلکه سامانه‌ای از قابلیت‌های به‌هم‌پیوسته می‌داند که تنها در صورت هماهنگی میان اجزای آن می‌تواند به خلق ارزش و عملکرد برتر منجر شود (Mukaro et al., 2023; Pigola et al., 2022). از این منظر، مدل حاضر از رویکردهای سنتی که سرمایه فکری را عمدتاً به سرمایه انسانی، ساختاری و ارتباطی محدود می‌کنند فراتر رفته و نشان داده است که برای تبدیل این منابع به پیامدهای عملکردی، وجود سازوکار خطمشی‌گذاری سازمانی ضروری است.

نخستین بعد شناسایی‌شده، رهبری راهبردی و تحول‌آفرین بود که دو مؤلفه «خطمشی‌گذاری مشارکتی و یادگیرنده» و «توانمندسازی و هدایت دانشی کارکنان» را دربر می‌گرفت. این یافته بیانگر آن است که توسعه سرمایه فکری زمانی امکان‌پذیر می‌شود که مدیران ارشد علاوه بر تعیین جهت‌گیری راهبردی، امکان مشارکت کارکنان، دریافت بازخورد، انعطاف در تصمیم‌گیری و اختیار عمل دانشی را نیز فراهم کنند. در سازمان‌های پیچیده، خطمشی مؤثر نمی‌تواند صرفاً از بالا به پایین ابلاغ شود؛ بلکه باید قابلیت یادگیری، بازنگری و انطباق داشته باشد. این برداشت با چارچوب سیاست‌گذاری اندرسون همسو است که سیاست‌گذاری را فرایندی متشکل از شکل‌گیری مسئله، تدوین، اجرا و ارزیابی می‌داند و بر پیوند میان تصمیم و بازخورد تأکید دارد (Anderson, 2019). همچنین، یافته حاضر با مدل ارتقای سرمایه فکری در نظام دولتی ایران سازگار است که نقش جهت‌گیری مدیریتی و سازوکارهای سازمانی را در فعال‌سازی سرمایه فکری برجسته کرده است (Amani et al., 2020). بنابراین، در بانک ملی ایران، رهبری تحول‌آفرین را می‌توان سازوکاری دانست که سایر ابعاد مدل را فعال می‌کند و از طریق ایجاد اعتماد، مشارکت و حمایت مدیریتی، زمینه بهره‌برداری از دانش کارکنان را فراهم می‌سازد.

دومین بعد، توسعه و توانمندسازی سرمایه انسانی بود که از «یادگیری و شایسته‌گزینی هدفمند» و «انگیزش درونی و تعهد شغلی» تشکیل شد. این نتیجه نشان می‌دهد که سرمایه انسانی صرفاً با افزایش تعداد کارکنان متخصص یا اجرای دوره‌های آموزشی توسعه نمی‌یابد، بلکه کیفیت انتخاب، یادگیری مستمر، مسیر پیشرفت، انگیزش، عدالت، وفاداری و احساس ارزشمندی کارکنان نیز در آن نقش دارد. این یافته با مطالعاتی که سرمایه انسانی را یکی از بنیادی‌ترین اجزای سرمایه فکری و یکی از عوامل اصلی ارتقای عملکرد سازمان می‌دانند، همسو است. در بخش بانکی، رابطه سرمایه فکری با عملکرد مالی بانک‌ها گزارش شده و بر نقش دانش، تجربه و قابلیت‌های کارکنان تأکید شده است (Khalique et al., 2019). در محیط تولیدی نیز شواهد نشان داده‌اند که ابعاد سرمایه فکری، به‌ویژه سرمایه انسانی، با عملکرد شرکت رابطه معنادار دارند (Xu & Li, 2022). همچنین، نتایج شرکت‌های پذیرفته‌شده ایتالیایی نشان می‌دهد که سرمایه فکری می‌تواند هم عملکرد مالی

و هم ارزش بازار را تحت تأثیر قرار دهد (Forte et al., 2019). همسویی این مطالعات با نتیجه حاضر بیانگر آن است که در بانک ملی ایران نیز سرمایه انسانی باید به عنوان یک منبع راهبردی مدیریت شود، نه صرفاً یک ورودی اداری.

اهمیت انگیزش درونی و تعهد شغلی در یافته‌های حاضر نیز با شواهد داخلی همخوان است. نشان داده شده است که رابطه سرمایه فکری با عملکرد می‌تواند از طریق خودکارآمدی شغلی و تعهد سازمانی تقویت شود (Ghaedamini Harouni & Poursamani, 2023). بر این اساس، برخورداری سازمان از کارکنان دارای دانش و تجربه بالا، در صورتی که با تعهد، انگیزش و اعتماد همراه نباشد، الزاماً به عملکرد برتر منجر نمی‌شود. یافته‌های پژوهش حاضر نیز نشان داد که عدالت در ارزیابی، پاداش مبتنی بر ایده و عملکرد دانشی، امنیت شغلی، احساس ارزشمندی و فرصت رشد از عوامل مهم در حفظ و فعال‌سازی سرمایه انسانی هستند. این نتیجه با یافته‌های مطالعات داخلی در سازمان‌های خدماتی و عمومی نیز سازگار است؛ به گونه‌ای که تأثیر سرمایه فکری بر عملکرد کارکنان در سازمان‌های آموزشی، بیمه‌ای و اداری گزارش شده است (Bazrpisheh, 2019; Hadayeg, 2020; Teymourian, 2019). بنابراین، سیاست‌های سرمایه فکری در بانک باید از رویکرد صرفاً آموزشی عبور کرده و نظام جامع‌تری برای شایسته‌گزینی، توسعه حرفه‌ای، انگیزش و نگهداشت کارکنان ایجاد کنند.

سومین بعد، مدیریت دانش و زیرساخت فناوریانه بود که شامل «نظام جامع مدیریت دانش» و «زیرساخت فناوریانه و تحول دیجیتال» است. این یافته یکی از مهم‌ترین نتایج پژوهش حاضر است، زیرا نشان می‌دهد دانش و فناوری در بانکداری معاصر دو حوزه مستقل نیستند، بلکه به صورت مکمل عمل می‌کنند. ذخیره‌سازی، مستندسازی و انتقال تجربه بدون زیرساخت دیجیتال مناسب دشوار است و از سوی دیگر، فناوری بدون وجود دانش سازمانی و سازوکارهای یادگیری، نمی‌تواند ارزش قابل توجهی تولید کند. این نتیجه با پژوهش‌هایی که بر ارتباط مدیریت دانش، سرمایه فکری و عملکرد تأکید کرده‌اند، همراستاست. برای نمونه، در مطالعه‌ای بر مدیران مدارس، مدیریت دانش و سرمایه فکری به عنوان پیش‌بین‌های عملکرد سازمانی معرفی شدند (Noureh & Heydarifard, 2023). همچنین، تسهیم دانش به عنوان یکی از مسیرهای اثرگذاری سرمایه فکری بر عملکرد گزارش شده است (Mohammadian et al., 2023). در سازمان‌های دولتی نیز سرمایه فکری با عملیات مدیریت دانش و عملکرد سازمانی ارتباط یافته است (Ajali & Alizadegan, 2024). این همسویی نشان می‌دهد که نظام مدیریت دانش در بانک ملی باید بتواند دانش ضمنی افراد را به حافظه سازمانی تبدیل کند و از خروج دانش همراه با جابه‌جایی یا بازنشستگی کارکنان جلوگیری نماید.

در همین راستا، نقش تحول دیجیتال در مدل حاضر با یافته‌های جدید ادبیات بین‌المللی نیز تأیید می‌شود. شواهد نشان داده‌اند که تحول دیجیتال می‌تواند رابطه سرمایه فکری با عملکرد مالی شرکت‌ها را تقویت کرده و به بهره‌برداری بهتر از دارایی‌های دانشی منجر شود (Yin & Xu, 2025). همچنین، در مؤسسات آموزش عالی مشخص شده است که مدیریت دانش و سودمندی فناوری، نقش مهمی در تبدیل سرمایه فکری به نوآوری دارند (Mamilla & Yen, 2026). بنابراین، حضور «زیرساخت فناوریانه و تحول دیجیتال» در مدل بانک ملی ایران را می‌توان بازتابی از تغییر ماهیت سرمایه فکری در محیط دیجیتال دانست. سرمایه ساختاری سازمان امروزه صرفاً شامل دستورالعمل‌ها و رویه‌ها نیست، بلکه سامانه‌های اطلاعاتی، پایگاه‌های داده، زیرساخت هوشمند، ابزارهای تحلیل و ظرفیت تصمیم‌گیری داده‌محور را نیز شامل می‌شود. حتی مطالعات جدید در حوزه سرمایه فکری سبز و عملکرد شرکت نیز نشان می‌دهند که مفهوم سرمایه فکری در حال پیوند خوردن با قابلیت‌های جدید سازمانی و سازوکارهای پاسخ‌گویی به تحولات محیطی است (Aurora & Kismanah, 2026; Fadhlurrohmah et al., 2026).

چهارمین بعد مدل، فرهنگ یادگیرنده و نوآور بود که از دو مؤلفه «یادگیری سازمانی نهادینه‌شده» و «نوآوری و خلاقیت سازمانی» تشکیل شد. این یافته بیانگر آن است که سرمایه فکری تنها زمانی پایدار می‌ماند که یادگیری و نوآوری از سطح رفتارهای فردی فراتر رفته و

به بخشی از فرهنگ سازمان تبدیل شوند. پذیرش خطاهای سازنده، استفاده از بازخورد، تشویق ایده‌پردازی، تبادل تجربه و بهبود مستمر از عناصر اصلی این بعد بودند. این نتیجه با مطالعه شرکت‌های دولتی اندونزی همخوان است که نشان داد سرمایه فکری از طریق نوآوری باز می‌تواند به عملکرد سازمانی بهتر منجر شود و این رابطه تحت تأثیر اینرسی سازمانی قرار دارد (Tjahjadi et al., 2024). بنابراین، برخورداری از دانش به‌تنهایی کافی نیست و سازمان باید بتواند از طریق فرهنگی منعطف و یادگیرنده، آن را به نوآوری تبدیل کند.

همچنین، یافته حاضر با شواهد مربوط به نقش سرمایه فکری در توسعه نوآوری باز در بنگاه‌ها سازگار است. ابعاد مختلف سرمایه فکری می‌توانند ظرفیت سازمان برای جذب و استفاده از دانش بیرونی و مشارکت در فرایندهای نوآوری را افزایش دهند (Beltramino et al., 2026). در سطحی گسترده‌تر نیز پژوهش‌های جدید نشان می‌دهند که فرهنگ‌های سازمانی و اکوسیستمی از طریق شبکه‌ای از عوامل پنهان و روابط دانشی می‌توانند بر رفتار نوآورانه و کارآفرینانه اثر بگذارند (Vicentin et al., 2026). در بانک ملی ایران نیز وجود چنین فرهنگی می‌تواند امکان تبدیل تجربه کارکنان شعب، دانش کارشناسان و بازخورد مشتریان به اصلاح خدمات، فرایندها و خط‌مشی‌های جدید را فراهم کند. در نتیجه، فرهنگ یادگیرنده را می‌توان حلقه اتصال میان سرمایه انسانی و سرمایه ساختاری تلقی کرد.

پنجمین بعد، سرمایه اجتماعی و تعلق سازمانی بود که از «اعتماد و ارتباطات سازمانی» و «کیفیت زندگی کاری» تشکیل شد. این نتیجه نشان می‌دهد که سرمایه فکری بدون روابط مبتنی بر اعتماد و تعامل پایدار نمی‌تواند گردش پیدا کند. کارکنان زمانی دانش ضمنی و تجربه خود را در اختیار دیگران قرار می‌دهند که احساس امنیت، اعتماد و تعلق داشته باشند. از سوی دیگر، کیفیت زندگی کاری، امنیت شغلی، سلامت روانی، حمایت مدیریتی و تعادل کار و زندگی می‌توانند بر تمایل کارکنان به ماندگاری، یادگیری و تسهیم دانش اثر بگذارند. این یافته با دیدگاهی همخوان است که سرمایه فکری را حاصل تعامل قابلیت‌های انسانی و روابط اجتماعی سازمان می‌داند (Mukaro et al., 2023). همچنین، نقش تعهد سازمانی در انتقال اثر سرمایه فکری به عملکرد، مؤید اهمیت همین سازوکار اجتماعی و روان‌شناختی است (Ghaedamini Harouni & Poursamani, 2023). بنابراین، سرمایه اجتماعی در مدل حاضر صرفاً یک پیامد جانبی روابط مطلوب نیست، بلکه بخشی از زیرساخت تولید و نگهداشت سرمایه فکری است.

ششمین بعد، ارزیابی خط‌مشی و بهبود عملکرد بود که شامل «پایش و بازخورد خط‌مشی‌ها» و «بهبود مستمر و هم‌ترازی عملکرد» است. قرار گرفتن این بعد در مدل، نشان می‌دهد که خط‌مشی بهبود سرمایه فکری باید ماهیتی چرخه‌ای داشته باشد. خط‌مشی‌هایی که فاقد شاخص‌های ارزیابی، نظام پایش و سازوکار بازخورد باشند، نمی‌توانند میزان تحقق اهداف دانشی و عملکردی را مشخص کنند. این نتیجه با منطق چرخه سیاست‌گذاری همسو است که ارزیابی را نه پایان فرایند، بلکه منبع اطلاعات برای بازتعریف مسئله و اصلاح تصمیمات بعدی می‌داند (Anderson, 2019). همچنین، شواهد فراتحلیلی نشان داده‌اند که سرمایه فکری در اشکال مختلف با عملکرد سازمانی ارتباط دارد، اما شدت این رابطه بسته به نوع سرمایه و شرایط سازمان متفاوت است (Pigola et al., 2022). از این رو، ارزیابی مستمر در بانک ملی ایران می‌تواند مشخص سازد که کدام مداخله در حوزه انسانی، دانشی، فناورانه یا اجتماعی اثر بیشتری بر عملکرد دارد.

به‌طور کلی، مدل حاصل از پژوهش حاضر یافته‌های مطالعاتی را که سرمایه فکری را عامل بهبود عملکرد و مزیت رقابتی معرفی کرده‌اند تأیید می‌کند، اما گامی فراتر می‌رود؛ زیرا به‌جای آزمون یک رابطه خطی، سازوکار سیاستی لازم برای مدیریت این سرمایه را صورت‌بندی می‌کند. مطالعات پیشین در سازمان‌های دولتی، آموزشی، درمانی، بیمه‌ای، مالیاتی و بانکی عموماً نشان داده‌اند که افزایش سرمایه فکری با پیامدهای عملکردی مطلوب همراه است (Ajali & Alizadegan, 2024; Bazrpisheh, 2019; Borjani, 2021; Hadayeg, 2020;). در برخی مطالعات، این اثر از طریق چابکی سازمانی، مدیریت دانش، تعهد، خودکارآمدی یا نوآوری تبیین شده است (Khalique et al., 2019; Borjani, 2021; Ghaedamini Harouni & Poursamani, 2023; Tjahjadi et al., 2024). مدل حاضر این مسیرهای پراکنده

را در چارچوبی واحد گردآوری می‌کند و نشان می‌دهد که رهبری، سرمایه انسانی، دانش و فناوری، فرهنگ، سرمایه اجتماعی و ارزیابی باید به‌طور یکپارچه مدیریت شوند. بنابراین، سهم اصلی پژوهش حاضر را می‌توان انتقال بحث سرمایه فکری از «سطح سنجش دارایی نامشهود» به «سطح طراحی خط‌مشی سازمانی برای توسعه و بهره‌برداری از آن» دانست.

محدودیت‌های پژوهش حاضر عمدتاً به ماهیت کیفی، زمینه‌محور و سازمان‌ویژه آن مربوط است. داده‌ها از مصاحبه با ۱۴ نفر از خبرگان دانشگاهی و مدیران و کارشناسان خبره بانک ملی ایران به‌دست آمد؛ بنابراین، مدل استخراج‌شده بازتاب تجربه‌ها و ادراکات افرادی است که در یک بانک دولتی و در یک زمینه سازمانی مشخص فعالیت داشته‌اند و تعمیم مستقیم آن به بانک‌های خصوصی، مؤسسات مالی غیربانکی یا سایر سازمان‌های دولتی باید با احتیاط صورت گیرد. افزون بر این، اگرچه اشباع نظری در فرایند مصاحبه حاصل شد، ماهیت تفسیری تحلیل مضمون ممکن است تا حدی تحت تأثیر برداشت پژوهشگر از داده‌ها قرار گرفته باشد. همچنین، پژوهش حاضر در مرحله کیفی به شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها پرداخته و وزن نسبی آنها، شدت روابط میان ابعاد و میزان اثر هر مؤلفه بر عملکرد سازمانی به‌صورت کمی آزمون نشده است. اتکای داده‌ها به گزارش‌های خبرگان نیز ممکن است با محدودیت‌هایی مانند سوگیری ادراکی یا ملاحظات سازمانی پاسخ‌دهندگان همراه باشد.

برای پژوهش‌های آینده پیشنهاد می‌شود مدل شش‌بعدی و دوازده‌مؤلفه‌ای حاصل در نمونه‌های بزرگ‌تر کارکنان بانک ملی ایران با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری اعتبارسنجی شود و اهمیت نسبی ابعاد و مسیرهای اثرگذاری آنها بر عملکرد سازمانی مورد آزمون قرار گیرد. اجرای مطالعات تطبیقی میان بانک‌های دولتی و خصوصی می‌تواند نشان دهد که ساختار مالکیت، مقررات، فرهنگ سازمانی و سطح بلوغ دیجیتال چگونه بر مدل اثر می‌گذارند. همچنین، استفاده از روش‌هایی مانند مدل‌سازی ساختاری تفسیری، DEMATEL یا MICMAC می‌تواند روابط علی و سطح‌بندی میان ابعاد را روشن‌تر کند. بررسی نقش متغیرهای میانجی مانند مدیریت دانش، چابکی سازمانی، نوآوری، تعهد سازمانی و خودکارآمدی و متغیرهای تعدیلگر مانند سبک رهبری، فرهنگ سازمانی و بلوغ دیجیتال نیز می‌تواند سازوکارهای اثرگذاری مدل را دقیق‌تر تبیین کند. مطالعات طولی نیز برای ارزیابی پیامدهای اجرای خط‌مشی‌های سرمایه فکری در گذر زمان و سنجش تغییرات واقعی در شاخص‌های عملکردی پیشنهاد می‌شود.

از منظر کاربردی، پیشنهاد می‌شود بانک ملی ایران یک نظام یکپارچه خط‌مشی‌گذاری سرمایه فکری با مسئولیت مشخص در سطح مدیریت ارشد ایجاد کند و برای هر یک از شش بعد مدل، اهداف، شاخص‌های سنجش و برنامه‌های اجرایی قابل پایش تعریف شود. در حوزه رهبری، مشارکت کارکنان و واحدهای عملیاتی در تدوین خط‌مشی‌ها و ایجاد سازوکار منظم بازخورد ضروری است؛ در حوزه سرمایه انسانی، نظام شایسته‌گزینی، مسیرهای توسعه حرفه‌ای، آموزش هدفمند و پاداش‌های مبتنی بر دانش و نوآوری باید تقویت شود؛ در حوزه مدیریت دانش، مستندسازی دانش ضمنی کارکنان باسابقه، ایجاد بانک‌های تجربه و توسعه سامانه‌های یکپارچه اشتراک دانش اهمیت دارد؛ در حوزه فناوری، سرمایه‌گذاری بر زیرساخت‌های داده‌محور، هوشمندسازی و یکپارچه‌سازی سامانه‌ها باید با نیازهای دانشی کارکنان هماهنگ شود؛ در حوزه فرهنگ سازمانی، ایجاد فضای امن برای ایده‌پردازی، یادگیری از خطا و تبادل تجربه ضرورت دارد؛ و در نهایت، بانک باید نظامی مستمر برای پایش شاخص‌های سرمایه فکری، سنجش اثر خط‌مشی‌ها بر عملکرد، دریافت بازخورد از کارکنان و اصلاح دوره‌ای سیاست‌ها مستقر کند تا سرمایه فکری از یک مفهوم نظری به یک قابلیت راهبردی و قابل مدیریت در سطح سازمان تبدیل شود.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.



مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازن اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Ajali, M., & Alizadegan, M. (2024). Examining the Impact of Intellectual Capital on Organizational Performance and Knowledge Management Operations: A Case Study of the Hamedan County Governorate.
- Amani, T., Seyednagavi, A., & Hamidi, N. (2020). Designing a Model for Promoting Intellectual Capital in Iran's Governmental System. *Scientific Quarterly of Resource Management in the Police Force*, 8(3), 221-249.
- Anderson, J. (2019). *Public Policy-Making*. Praeger.
- Aurora, A. V., & Kismanah, I. (2026). The Effect of Green Accounting, Green Intellectual Capital, Carbon Emission Disclosure, and Tax Risk on Firm Value. *International Journal of Accounting, Management, Economics and Social Sciences*, 4(2), 677-687. <https://doi.org/10.61990/ijamesc.v4i2.749>
- Bazrpisheh, M. (2019). *Examining the Impact of Intellectual Capital on Organizational Performance: A Case Study of Asia Insurance* Samangan Institute of Higher Education]. Amol.
- Beltramino, N. S., Madrid-Guijarro, A., & Garcia-Perez-de-Lema, D. (2026). Enhancing Open Innovation in Argentine SMEs: The Role of Intellectual Capital Dimensions. *Journal of Management and Governance*, 1-25. <https://doi.org/10.1007/s10997-025-09773-9>
- Borjian, M. (2021). *The Impact of Intellectual Capital on Organizational Performance with the Mediating Role of Organizational Agility in Atieh Hospital of the Hamedan Social Security Organization* Ganjnameh Institute of Higher Education].
- Fadhlurrohman, R. H., Utaminingsyas, T. H., & Suyono, W. P. (2026). The Effect of Green Accounting, Intellectual Capital, Carbon Emission Disclosure, and Leverage on Corporate Financial Performance in Basic Material Sector Companies Listed on the Indonesia Stock Exchange in 2021-2024. *International Journal of Current Economics & Business Ventures*, 6(1).
- Forte, W., Matonti, G., & Nicolò, G. (2019). The Impact of Intellectual Capital on Firms' Financial Performance and Market Value: Empirical Evidence from Italian Listed Firms. *African journal of business management*, 13(5), 147-159. <https://doi.org/10.5897/AJBM2018.8725>
- Ghaedamini Harouni, A., & Poursamani, S. (2023). The Impact of Intellectual Capital on Organizational Performance through Job Self-Efficacy and Organizational Commitment.
- Hadayeg, M. M. (2020). *Examining the Impact of Intellectual Capital on Organizational Performance among Employees of the General Directorate for Renovation, Development and Equipping of Schools in Fars Province* Pars Institute of Higher Education].
- Khalique, M., Ramayah, T., Iqbal, Z., & Ali Shah, M. T. (2019). Intellectual Capital and Financial Performance of Banks in Sialkot Pakistan. *Journal of Management Sciences*, 6(1), 50-61. <https://doi.org/10.20547/jms.2014.1906104>
- Mamilla, R., & Yen, Y. (2026). Intellectual Capital and Innovation in Higher Education Institutions: The Mediating Role of Knowledge Management and Technology Usefulness. *Frontiers in Education*. <https://doi.org/10.3389/feduc.2026.1742992>

- Mohammadian, F., Ghayour Baghbani, S. M., & Khaleghi, H. (2023). Knowledge Sharing and Intellectual Capital on Organizational Performance. Tehran.
- Mukaro, C. T., Deka, A., & Rukani, S. (2023). The Influence of Intellectual Capital on Organizational Performance. *Future Business Journal*, 9(31), 1-14. <https://doi.org/10.1186/s43093-023-00208-1>
- Noureh, S., & Heydarifard, R. (2023). Explaining the Role of Knowledge Management and Intellectual Capital in the Organizational Performance of School Principals in Mehran County. Tehran.
- Pigola, A., De Santi, P. V., da Costa, P. R., & Storopoli, J. (2022). Intellectual Capital on Performance: A Meta-Analysis Study Enhancing a New Perspective of the Components. *Journal of Intellectual Capital*, 23(6), 1379-1403. <https://doi.org/10.1108/JIC-01-2021-0025>
- Teymourian, R. (2019). *Examining the Impact of Intellectual Capital on Organizational Performance and Competitive Advantage among Employees of Tax Affairs Offices in Ilam Province* Islamic Azad University, Ilam Branch].
- Tjahjadi, B., Soewarno, N., Sutarsa, A. A. P., & Jermias, J. (2024). Effect of Intellectual Capital on Organizational Performance in the Indonesian SOEs and Subsidiaries: Roles of Open Innovation and Organizational Inertia. *Journal of Intellectual Capital*, 25(2/3), 423-447. <https://doi.org/10.1108/JIC-06-2023-0140>
- Vicentin, D. C., Moraes, G. H. S. M. D., Fischer, B., Prado, N. B., Meissner, D., & Anholon, R. (2026). The hidden machinery of entrepreneurial culture: A data mining approach of ecosystem-level drivers. *Journal of Intellectual Capital*, 27(4), 951-974. <https://doi.org/10.1108/JIC-04-2025-0125>
- Xu, J., & Li, J. (2022). The Interrelationship between Intellectual Capital and Firm Performance: Evidence from China's Manufacturing Sector. *Journal of Intellectual Capital*, 23(2), 313-341. <https://doi.org/10.1108/JIC-08-2019-0189>
- Yin, J., & Xu, J. (2025). Intellectual capital, digital transformation and firms' financial performance: Evidence from ecological protection and environmental governance industry in China. *PLoS One*, 20(1), e0316724. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0316724>