

مولفه‌های توسعه استراتژیک منابع انسانی مبتنی بر قابلیت‌های پویا بر اساس مرور نظام مند

چکیده

در دنیای امروز، سازمان‌ها نیازمند رویکردهایی هستند که بتوانند منابع انسانی خود را در راستای تحولات سریع محیطی و نیازهای نوآورانه به‌طور مؤثر توسعه دهند. این پژوهش با هدف شناسایی و تعیین مولفه‌های توسعه استراتژیک منابع انسانی بر اساس رویکرد قابلیت‌های پویا انجام شد. در این تحقیق از روش مرور نظام‌مند استفاده گردید که جامعه پژوهش شامل مقالات علمی معتبر در زمینه‌های مختلف منابع انسانی و قابلیت‌های پویا بود که از پایگاه‌های داده علمی معتبر داخلی و بین‌المللی جمع‌آوری شدند. داده‌ها از طریق جستجوی مقالات مرتبط با استفاده از کلیدواژه‌های خاص در پایگاه‌های داده‌های Science Direct و Web of Science گردآوری شدند. پس از غربالگری مقالات براساس معیارهای ورود و خروج، 50 مقاله برای تحلیل انتخاب شدند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون براون و کلارک (2006) استفاده شد که در آن مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر استخراج گردید. یافته‌ها نشان داد که توسعه استراتژیک منابع انسانی باید بر اساس قابلیت‌های پویا و نیازهای نوآورانه سازمان‌ها طراحی و پیاده‌سازی شود. شش مضمون فراگیر شامل هم‌سویی راهبرد منابع انسانی با قابلیت‌های پویا، توسعه شایستگی‌ها و سرمایه انسانی آینده‌نگر، نهادینه‌سازی یادگیری سازمانی و نوآوری مستمر، یکپارچگی نظام‌های منابع انسانی، فرهنگ سازمانی تحول‌گرا و انعطاف‌پذیری و بازپیکربندی منابع انسانی شناسایی شدند. نتایج این تحقیق می‌تواند به مدیران منابع انسانی کمک کند تا با استفاده از مدل‌های مبتنی بر قابلیت‌های پویا، استراتژی‌های منابع انسانی خود را به‌طور مؤثری هم‌راستا با تحولات روز و نیازهای نوآورانه طراحی کنند.

واژگان کلیدی: توسعه استراتژیک منابع انسانی، قابلیت‌های پویا، شرکت‌های دانش‌بنیان، یادگیری سازمانی، نوآوری مستمر

در دهه‌های اخیر، با گذار از اقتصاد صنعتی به اقتصاد دانش‌محور، اهمیت دانش، نوآوری و سرمایه انسانی به‌عنوان عوامل اصلی ایجاد ارزش افزوده و رشد اقتصادی به‌طور فزاینده‌ای برجسته شده است (Nonaka & Takeuchi, 2019). در این میان، برخی سازمان‌ها به‌عنوان کانون‌های تولید دانش و فناوری، نقش محوری در ارتقای بهره‌وری ملی، توسعه پایدار و ارتقای مزیت رقابتی کشورها ایفا می‌کنند (رودساز و همکاران، 1397). اتکا بر سرمایه انسانی متخصص و سرمایه فکری به‌عنوان یکی از عوامل تولید، بلکه به‌عنوان منبعی استراتژیک و محرک اصلی نوآوری و یادگیری سازمانی محسوب می‌شود (Benbrahim et al., 2025). تغییرات سریع فناوری، چرخه‌های کوتاه عمر محصولات، ظهور نیازهای متنوع مشتریان و فشارهای ناشی از رقابت جهانی، موجب می‌شود، سازمان‌ها به‌طور مداوم با چالش‌های پیچیده‌ای در مدیریت منابع و حفظ مزیت رقابتی پایدار مواجه شوند (Sidik et al., 2024). در چنین بستری، چارچوب قابلیت‌های پویا¹ به‌عنوان یکی از رویکردهای نظری نوین برای تبیین و هدایت استراتژی‌های سازمانی اهمیت ویژه‌ای یافته است (Deligonul, 2025 Cavusgil &). قابلیت‌های پویا به توانایی سازمان در حس کردن تغییرات محیطی، بهره‌گیری از فرصت‌ها، بازپیکربندی منابع و بازتعریف شایستگی‌های کلیدی در راستای خلق ارزش جدید اطلاق می‌شود (Teece, 2023).

از منظر مدیریت منابع انسانی نوین، منابع انسانی باید فراتر از نقش‌های سنتی، در خدمت توسعه و پشتیبانی از انعطاف‌پذیری استراتژیک، نوآوری مستمر و یادگیری سازمانی قرار گیرد (اکبری، 1400). در واقع، منابع انسانی نه تنها تسهیل‌کننده بهره‌گیری از قابلیت‌های پویا، بلکه خود به‌عنوان منبع اصلی خلق این قابلیت‌ها عمل می‌کند (بیرامی و خاشعی، 1404). بنابراین، توسعه استراتژیک منابع انسانی در باید بر مبنای رویکردی پویا و آینده‌نگر طراحی شود؛ رویکردی که بتواند شایستگی‌های فردی و سازمانی را همسو با تحولات محیطی ارتقا دهد و بستر لازم برای خلق مزیت رقابتی پایدار را فراهم آورد (Yorks et al., 2022).

هدف اصلی این پژوهش، تعیین مولفه‌های توسعه استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌ها با تمرکز بر رویکرد قابلیت‌های پویاست. با توجه به نقش بنیادین منابع انسانی در ایجاد و تقویت قابلیت‌های پویا، مسئله محوری این تحقیق از پراکندگی مفهومی و فقدان یک چارچوب نظری یکپارچه در ادبیات موجود در این حوزه نشأت می‌گیرد. این چالش‌ها منجر به این پرسش اساسی می‌شود که چگونه می‌توان از طریق توسعه استراتژیک منابع انسانی، بنیان‌های قابلیت‌های پویا را شناسایی، تقویت و نهادینه کرد تا سازمان‌ها بتوانند در محیط‌های پرتلاطم و متحول کسب‌وکار، مزیت رقابتی پایدار خود را حفظ و ارتقا دهند. از این رو، پژوهش حاضر بر آن است تا با مرور نظام‌مند پیشینه‌های نظری، سازوکارهای توسعه استراتژیک منابع انسانی مبتنی بر قابلیت‌های پویا را تبیین کند و چارچوبی برای پر کردن شکاف‌های نظری و ارائه جهت‌گیری‌های پژوهشی آتی پیشنهاد نماید.

با وجود پیشرفت‌های چشمگیر در ادبیات مدیریت منابع انسانی و قابلیت‌های پویا، هنوز خلأ نظری و عملی معناداری در تبیین سازوکارهای دقیق توسعه استراتژیک منابع انسانی مبتنی بر رویکرد قابلیت‌های پویا وجود دارد. پژوهش‌های پیشین یا به‌طور پراکنده به ابعاد منابع انسانی در چارچوب قابلیت‌های پویا

¹ Dynamic Capabilities

پرداخته‌اند یا تمرکز اصلی آن‌ها بر جنبه‌های فناورانه و بازار بوده است. بنابراین، نیاز به یک مرور نظام‌مند احساس می‌شود تا با گردآوری و تحلیل مطالعات پیشین، تصویری جامع از وضعیت موجود ترسیم شود و زمینه برای توسعه چارچوب‌های مفهومی و راهکارهای عملیاتی در این حوزه فراهم گردد. این پژوهش در پی آن است که با شناسایی الگوها و شکاف‌ها و مسیرهای آینده پژوهش، مولفه‌های توسعه استراتژیک منابع انسانی مبتنی بر قابلیت‌های پویا را از طریق تحلیل مضمون روشن‌سازی کند. بدین ترتیب، این تحقیق نه تنها به غنای مبانی نظری مدیریت استراتژیک منابع انسانی کمک خواهد کرد، بلکه می‌تواند راهنمایی مؤثری برای مدیران و سیاست‌گذاران در طراحی مداخلات استراتژیک و اثربخش باشد.

2- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

2-1- توسعه استراتژیک منابع انسانی

توسعه استراتژیک منابع انسانی شامل تمامی فعالیت‌های سازمانی است که در آن‌ها نیروی کار با توسعه مهارت‌ها، توانمندی‌ها و فرهنگ‌های کاری در جهت اهداف استراتژیک سازمان تجهیز می‌شود.² این تعریف به تأثیر آموزش، پرورش و فرهنگ سازمانی در راستای استراتژی‌های کلان سازمان اشاره دارد (Cania, 2023). توسعه استراتژیک منابع انسانی فرآیند مداوم تنظیم و هماهنگی سیاست‌ها و شیوه‌های منابع انسانی به‌گونه‌ای است که از هم‌راستایی این سیاست‌ها با استراتژی‌های تجاری و سازمانی اطمینان حاصل شود.³ این تعریف بر اهمیت هم‌راستایی و هم‌پوشانی استراتژی منابع انسانی با استراتژی‌های کلان سازمان تأکید دارد (Kandula, 2001). از دیدگاه نظری، توسعه استراتژیک منابع انسانی بر پایه چند رویکرد مهم شکل گرفته است. نخست، دیدگاه منبع‌محور² که توسط Barney و همکاران (2005) توسعه یافت، بر این باور است که منابعی ارزشمند، کمیاب، غیرقابل تقلید و غیرقابل جایگزین می‌توانند منبع اصلی مزیت رقابتی باشند. منابع انسانی، به دلیل ویژگی‌های منحصر به فردشان، اغلب واجد این شرایط تلقی شده‌اند و بنابراین در مرکز توجه این رویکرد قرار گرفته‌اند (اکبری، 1400). دوم، دیدگاه دانش‌محور³ که به دانش به‌عنوان منبع کلیدی ارزش‌آفرینی می‌نگرد و سازمان را شبکه‌ای برای خلق، ذخیره‌سازی و به‌کارگیری دانش می‌داند (Iazzolino & Laise, 2016). این رویکرد به‌ویژه در مصداق بارزی دارد زیرا بقای آن‌ها در گرو تولید و به‌کارگیری دانش جدید است (Eisenhardt et al., 2002). سوم، رویکرد سرمایه انسانی که بر اهمیت سرمایه‌گذاری در آموزش، توسعه مهارت‌ها و توانمندی‌های کارکنان تأکید می‌کند و آن را عامل اصلی ارتقای بهره‌وری و نوآوری سازمانی می‌داند (Chatterjee, 2017). در نهایت، رویکرد قابلیت‌های پویا که نسبت به سایر رویکردها جدیدتر است، بر توانایی سازمان در شناسایی فرصت‌ها، بهره‌برداری از آن‌ها و بازپیکربندی منابع در مواجهه با تغییرات سریع محیطی تأکید دارد (Kareem & Mijbas, 2019).

2-2- رویکرد قابلیت‌های پویا

² Resource-Based View

³ Knowledge-Based View

نظریه قابلیت‌های پویا نخستین بار توسط Teece و همکارانش در سال ۱۹۹۷ مطرح شد و به‌عنوان توسعه‌ای بر دیدگاه منبع‌محور شناخته می‌شود. این نظریه سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا نه تنها به منابع موجود تکیه کنند، بلکه به‌طور مستمر توانایی‌های جدید خلق کنند (Teece et al., 1997). سه فرایند کلیدی در این نظریه شامل «حس کردن» تغییرات محیطی و فرصت‌ها، «بهره‌برداری» از آن‌ها از طریق نوآوری و سرمایه‌گذاری، و «بازپیکربندی» منابع و شایستگی‌ها برای سازگاری با شرایط جدید است (Teece, 2016). در ادبیات جدید، این قابلیت‌ها در سطوح مختلفی همچون قابلیت‌های عملیاتی، قابلیت‌های یادگیری و قابلیت‌های تغییر طبقه‌بندی شده‌اند. به‌ویژه سازمان‌هایی که در محیط‌های پرتلاطم و رقابتی فعالیت می‌کنند، وجود قابلیت‌های پویا به‌عنوان یک ضرورت استراتژیک برای بقا و رشد مطرح می‌شود. ارتباط میان مدیریت استراتژیک منابع انسانی و قابلیت‌های پویا در ادبیات به‌خوبی تبیین شده است (Teece, 2023). سیستم‌های منابع انسانی، به‌ویژه سیستم‌های عملکرد بالا که شامل مجموعه‌ای از اقدامات هماهنگ همچون استخدام هدفمند، آموزش مستمر، مدیریت عملکرد نوآورانه، جبران خدمات مبتنی بر عملکرد و طراحی شغل دانش‌محور هستند، می‌توانند بستر لازم برای توسعه قابلیت‌های پویا را فراهم آورند (Teece, 2023). چنین سیستم‌هایی از یک سو موجب تقویت سرمایه انسانی از طریق ارتقای مهارت‌ها و دانش کارکنان می‌شوند و از سوی دیگر، سرمایه اجتماعی را با ایجاد اعتماد، شبکه‌های ارتباطی و فرهنگ همکاری تقویت می‌کنند. افزون بر این، منابع انسانی در شکل‌گیری فرهنگی سازمانی که ارزش یادگیری، نوآوری و ریسک‌پذیری را نهادینه می‌سازد، نقش بنیادین دارند. بدین ترتیب، می‌توان گفت منابع انسانی نه تنها مصرف‌کننده سیاست‌های استراتژیک بلکه خالق و محرک اصلی قابلیت‌های پویا هستند (Teece, 2023).

در بررسی مدل‌های موجود، می‌توان به چارچوب‌های یکپارچه‌ای اشاره کرد که توسعه منابع انسانی و قابلیت‌های پویا را به‌صورت همزمان در نظر می‌گیرند. این چارچوب‌ها معمولاً شامل عناصر کلیدی همچون تدوین استراتژی منابع انسانی همسو با قابلیت‌های پویا، طراحی سیستم‌های منابع انسانی یکپارچه، ایجاد مکانیزم‌های تسهیل‌کننده شامل فرهنگ یادگیرنده، رهبری تحول‌آفرین و ساختار منعطف، و نیز طراحی سیستم‌های ارزیابی و بازخورد مستمر هستند (اسدی و اسدی، 1402). استراتژی‌های مکملی همچون مدیریت استعداد، یادگیری سازمانی، توسعه تیم‌های چندوظیفه‌ای و فرهنگ‌سازی نوآوری نیز در این چارچوب‌ها جایگاه ویژه‌ای دارند (Mansur, 2024). توسعه استراتژیک منابع انسانی در بر مبنای رویکرد قابلیت‌های پویا را می‌توان فرآیندی دانست که طی آن سازمان‌ها با سرمایه‌گذاری در منابع انسانی، طراحی نظام‌های یکپارچه منابع انسانی و نهادینه‌سازی فرهنگ یادگیرنده، توانایی خود را برای حس کردن، بهره‌گیری و بازپیکربندی منابع تقویت می‌کنند (سیدنقوی و همکاران، 1400). این امر به سازمان‌ها امکان می‌دهد که در برابر تغییرات محیطی نه تنها واکنش‌پذیر بلکه آینده‌نگر و نوآور باشند و بدین ترتیب مزیت رقابتی پایدار خود را حفظ و ارتقا دهند (Sarina, 2018).

3- پیشینه پژوهش

دارماوان (2025) در مطالعه خود تأکید می‌کند که سازمان‌های دانش‌بنیان به‌شدت متکی بر توانایی منابع انسانی برای پشتیبانی از نوآوری و یادگیری مداوم هستند. وی بیان می‌کند مدیریت منابع انسانی در چنین

سازمان‌هایی نیازمند رویکردی جامع است که تنها به توسعه مهارت‌های فنی محدود نشود، بلکه بر ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر همکاری، اشتراک دانش و یادگیری مادام‌العمر نیز تمرکز داشته باشد. هدف اصلی توسعه سرمایه انسانی، پرورش افرادی است که توانایی سازگاری با تغییرات محیطی، همکاری اثربخش در تیم‌ها و خلق ارزش از طریق یادگیری مستمر را دارا باشند. این مطالعه همچنین، نتیجه‌گیری می‌کند که توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌بنیان باید با توانمندسازی افراد و نهادینه‌سازی فرهنگ نوآوری مستمر همراه باشد و تحقق این امر مستلزم تدوین راهبردهای منابع انسانی تطبیقی و آینده‌نگر است تا بتوان اکوسیستمی پویا و مناسب برای نوآوری ایجاد کرد و مزیت رقابتی سازمان را در عرصه صنعتی حفظ نمود. سکندو و همکاران (2025) به بررسی نقش همکاری‌های صنعت-دانشگاه در توسعه قابلیت‌های پویا مبتنی بر دانش (KBDCs) برای تسهیل تحول دیجیتال در شرکت‌های کوچک و متوسط پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد که تعاملات میان دانشگاه و صنعت در چارچوب راهبردهای نوآوری باز بستری را برای شکل‌گیری مجموعه‌ای از شیوه‌های دانشی فراهم می‌سازد؛ از جمله الهام‌گیری، تحقیق و ایده‌پردازی، توسعه و ارزیابی. این شیوه‌ها به‌طور مستقیم موجب تقویت بنیان‌های خرد قابلیت‌های پویا مبتنی بر دانش شده و به توسعه سه دسته اصلی از قابلیت‌های تحول دیجیتال می‌انجامند: قابلیت‌های دیجیتال درک، قابلیت‌های دیجیتال بهره‌برداری و قابلیت‌های دیجیتال بازپیکربندی. به این ترتیب، شرکت‌های کوچک و متوسط می‌توانند مسیر تحول دیجیتال خود را آغاز و تقویت کنند. لاول و همکاران (2025) در مطالعه خود به این نتیجه رسیدند که بین قابلیت‌های پویا و عملکرد کسب‌وکارهای کوچک و متوسط (SMEs) رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد. این مطالعه با استفاده از مرور سیستماتیک ادبیات و پروتکل PRISMA، تأکید دارد که قابلیت‌های پویا می‌توانند به‌طور قابل توجهی بر بهبود عملکرد این کسب‌وکارها تأثیرگذار باشند و نشان می‌دهد که این رابطه در تحقیقات پیشین نیز به‌طور مستمر مورد تأکید قرار گرفته است. کاور و همکاران (2023) در مطالعه خود دریافتند که قابلیت‌های پویا مبتنی بر دانش در واقع از ترکیب قابلیت‌های فرایندی مدیریت دانش و قابلیت‌های پویا پدید می‌آیند و تکامل آن‌ها را می‌توان با استفاده از تحلیل متن و شبکه‌ها و اثرگذار کلیدی بهتر درک کرد. هو و همکاران (2023) به بررسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی و کارآفرینی در تقویت قابلیت‌های پویا و نوآوری در شرکت‌های کوچک و متوسط (SMEs) پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد مدیریت استراتژیک منابع انسانی ارتباط مثبتی با نوآوری از طریق تأثیر آن بر قابلیت‌های پویا دارد. دی کاسترو جونور و همکاران (2023) در مطالعه خود به بررسی رابطه میان قابلیت‌های بازاریابی پویا و مدیریت استراتژیک منابع انسانی به‌عنوان پیش‌بینی‌کنندگان عملکرد در صنعت هتل‌داری اجرایی استان سانتا کاتارینا پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد که بین قابلیت‌های بازاریابی پویا و مدیریت استراتژیک منابع انسانی رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد که به پیش‌بینی عملکرد برتر در صنعت هتل‌داری اجرایی استان سانتا کاتارینا کمک می‌کند. این یافته‌ها تأکید دارند که این دو عامل به‌طور قابل توجهی بر عملکرد بهتر در این صنعت تأثیر می‌گذارند. اسدی و اسدی (1402) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که عوامل شش‌گانه شامل عوامل علی، پدیده محوری، راهبردها، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و پیامدها در مدل توسعه منابع انسانی نقش‌آفرین هستند. عوامل علی شامل سازمانی، محیطی و فردی، عوامل زمینه‌ای شامل فردی و ساختاری، و عوامل پدیده محوری شامل درک آینده، ترکیب و بازطراحی قابلیت‌های منابع انسانی، قابلیت درک محیط و قابلیت کسب دانش بودند. همچنین ملاحظات سیاسی، اقتصادی و قانونی به‌عنوان عوامل مداخله‌گر شناسایی شدند و پیامدهای نهایی پژوهش

بهبود قابلیت‌های پویای منابع انسانی، ارتقای قابلیت‌های پویای سازمانی و افزایش بهره‌وری را شامل می‌شد. محمدی و همکاران (1403). در مطالعه خود به این نتیجه رسیدند که قابلیت هیجانی در سازمان‌ها تأثیر چشمگیری بر اثربخشی فرایندهای منابع انسانی دارد. این تحقیق با استفاده از روش کیفی و تحلیل مضمون، به طراحی الگوی توسعه قابلیت هیجانی در نظام مدیریت منابع انسانی سازمان‌های دولتی پرداخت. یافته‌ها نشان داد که این الگو شامل 9 پویایی هیجانی است که به سه دسته استراتژی تقسیم می‌شود: تقویت هیجانات مثبت، تضعیف هیجانات منفی و هدایت هیجانات. این پژوهش همچنین 31 راهکار منحصر به فرد برای تحقق هر یک از این پویایی‌ها در فرایندهای اصلی منابع انسانی مانند جذب و جامعه‌پذیری، آموزش و توانمندسازی، مدیریت عملکرد و جبران خدمات ارائه داده است. سید نقوی و همکاران (1399) در تحقیق خود نشان دادند که شاخص‌های توسعه استراتژیک منابع انسانی به چهار بعد اصلی تقسیم می‌شوند: ابعاد ساختاری، سیاست‌گذاری، فرهنگی و محیطی. نتایج نشان داد که بعد سیاست‌گذاری مهم‌ترین بعد مؤثر بر توسعه استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌های تحقیقاتی دولتی است. همچنین، تحقیق به این نتیجه رسید که برای اجرای اثربخش توسعه استراتژیک منابع انسانی در این سازمان‌ها، توجه ویژه به سیاست‌گذاری‌های مرتبط با منابع انسانی و همراستاسازی آن‌ها با اهداف کلان سازمان ضروری است. قاضی نوری و همکاران (1399) در پژوهش خود تأکید کردند که اتکای صرف به منابع و قابلیت‌های موجود برای موفقیت در رقابت کافی نیست و سازمان‌ها ناگزیر به توسعه قابلیت‌های پویا هستند. در چارچوب نظری پژوهش، پس از مرور تئوری‌های مرتبط با مزیت رقابتی، تئوری قابلیت‌های پویا به‌عنوان رویکرد مناسب انتخاب شد. همچنین، یافته‌ها نشان داد که در شرکت دانش‌بنیان مورد مطالعه در حوزه فین‌تک، لایه‌های فردی و اجتماعی نقش بسیار برجسته‌تری در شکل‌گیری و تقویت قابلیت‌های پویا نسبت به سایر سطوح ایفا می‌کنند.

پیشینه تحقیق نشان می‌دهد که منابع انسانی نقش کلیدی در تقویت قابلیت‌های پویا و نوآوری در سازمان‌ها ایفا می‌کند. دارماوان (2025) تأکید دارد که در سازمان‌های دانش‌بنیان، توانمندی منابع انسانی در پشتیبانی از نوآوری و یادگیری مستمر اهمیت ویژه‌ای دارد و مدیریت منابع انسانی باید فراتر از توسعه مهارت‌های فنی، بر ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر همکاری، اشتراک دانش و یادگیری مادام‌العمر تمرکز کند. در همین راستا، سکندو و همکاران (2025) به نقش همکاری‌های صنعت-دانشگاه در تسهیل تحول دیجیتال و توسعه قابلیت‌های پویا مبتنی بر دانش اشاره کرده‌اند و نتیجه‌گیری می‌کنند که تعاملات دانشگاهی و صنعتی می‌توانند به‌طور مؤثر بنیان‌های قابلیت‌های پویا در حوزه دیجیتال را تقویت کنند. با این حال، علی‌رغم پیشرفت‌های قابل توجه در این زمینه، خلأهای معناداری در ادبیات موجود وجود دارد که بیشتر به دلیل پراکندگی مفهومی و فقدان چارچوب‌های نظری جامع در تبیین سازوکارهای توسعه استراتژیک منابع انسانی مبتنی بر قابلیت‌های پویا است. به‌طور خاص، در حالی که برخی مطالعات به رابطه مدیریت منابع انسانی و نوآوری از طریق قابلیت‌های پویا اشاره دارند، هنوز این سازوکارها به‌طور منسجم و جامع در پژوهش‌ها مورد بررسی قرار نگرفته‌اند. به‌عنوان مثال، کاور و همکاران (2023) بر این نکته تأکید کرده‌اند که قابلیت‌های پویا مبتنی بر دانش از ترکیب قابلیت‌های فرایندی مدیریت دانش و قابلیت‌های پویا شکل می‌گیرند، اما این دو حوزه اغلب به‌طور منفک از یکدیگر تحلیل شده‌اند. علاوه بر این، تحقیقات دیگری نیز بر اهمیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی در تقویت قابلیت‌های پویا و نوآوری تأکید دارند،

اما هنوز اجماع دقیقی در خصوص نحوه پیاده‌سازی این سازوکارها در سازمان‌ها وجود ندارد. این شکاف‌ها و پراکندگی‌های موجود در ادبیات پژوهشی نشان‌دهنده نیاز به یک مطالعه نظام‌مند است که با تحلیل و ارزیابی مطالعات پیشین، تصویری جامع از وضعیت موجود ترسیم کند و زمینه‌ساز توسعه چارچوب‌های مفهومی و ارائه راهکارهای عملیاتی باشد.

4. روش شناسی پژوهش

این پژوهش با بهره‌گیری از روش مرور نظام‌مند انجام شده است. مرور نظام‌مند رویکردی علمی و ساختاریافته برای شناسایی، ارزیابی و تفسیر پژوهش‌های مرتبط با یک سؤال یا مسئله پژوهشی خاص است که اعتبار و دقت یافته‌ها را افزایش می‌دهد (Tranfield et al., 2003). به منظور دستیابی به بدنه‌ای جامع از مطالعات پیشین در حوزه توسعه استراتژیک منابع انسانی با تمرکز بر رویکرد قابلیت‌های پویا، جستجوی مقالات در پایگاه‌های داده معتبر بین‌المللی شامل Science ،Web of Science ، Scopus و Direct و IEEE Xplore صورت گرفت. برای طراحی استراتژی جستجو، مجموعه‌ای از کلیدواژه‌های ترکیبی شامل «توسعه استراتژیک منابع انسانی»، «مدیریت استراتژیک منابع انسانی»، «شرکت‌های دانش‌بنیان» و «قابلیت‌های پویا» به‌کار گرفته شد تا دامنه مقالات مرتبط به‌طور دقیق شناسایی گردد. در این فرایند، تنها مقالات علمی منتشرشده بین سال‌های ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۵ در بخش مقالات انگلیسی و ۱۳۹۴ تا ۱۴۰۴ در بخش مقالات فارسی که به زبان انگلیسی یا فارسی نگارش یافته و به موضوع توسعه منابع انسانی و مفهوم قابلیت‌های پویا پرداخته بودند، وارد تحلیل شدند. در مقابل، مقالات غیرعلمی، گزارش‌ها و متون خاکستری و نیز آثاری که تمرکز اصلی آن‌ها بر حوزه منابع انسانی نبود، از دامنه بررسی کنار گذاشته شدند. جستجوی اولیه منجر به شناسایی ۳۷۸ مقاله شد که پس از حذف موارد تکراری، ۲۹۱ عنوان باقی ماند. در مرحله دوم، با بررسی عنوان و چکیده، ۱۴۵ مقاله به دلیل عدم انطباق با معیارهای تعیین‌شده حذف شدند. در نهایت، متن کامل ۱۴۶ مقاله مورد مطالعه قرار گرفت و پس از غربالگری نهایی، ۵۰ مقاله برای تحلیل و تفسیر انتخاب شدند.

برای هر یک از مقالات انتخاب‌شده، اطلاعات کتاب‌شناختی شامل نام نویسندگان، سال انتشار، عنوان مقاله و نام مجله ثبت گردید. همچنین مفاهیم کلیدی و رویکردهای نظری مورد استفاده، روش‌شناسی به‌کاررفته، یافته‌های اصلی و پیشنهاد‌های ارائه‌شده استخراج شد.

جدول ۱. تعداد مقالات در پایگاه‌های علمی بر اساس مفهوم کلیدی پژوهش

تعداد مقالات	پایگاه‌های علمی مقالات	مفاهیم کلیدی
60	Web of Science	توسعه استراتژیک منابع انسانی قابلیت‌های پویا،
77	Science Direct	
26	IEEE Xplore	
20	مگیران	
15	نورمگز	
17	پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی	
48	پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک)	
52	Sage	
63	Emerald	

در این پژوهش، معیارهای انتخاب نمونه به منظور جمع‌آوری داده‌های مرتبط با توسعه استر‌اثریک منابع انسانی مبتنی بر قابلیت‌های پویا و بر اساس روش مرور نظام‌مند به صورت زیر تعریف شد که در جدول 2 ارائه شده است.

جدول 2: جدول معیارهای انتخاب نمونه

معیار	شرح	نقش در انتخاب نمونه
رابطه مستقیم با موضوع تحقیق	مقالاتی که به طور مستقیم به موضوع توسعه استر‌اثریک منابع انسانی و قابلیت‌های پویا پرداخته‌اند.	شناسایی مقالاتی که ارتباط مستقیم با هدف تحقیق داشته باشند و بتوانند مفاهیم اصلی پژوهش را پشتیبانی کنند.
کیفیت علمی و انتشار در ژورنال‌های معتبر	مقالاتی که در ژورنال‌های علمی معتبر با فرآیند داوری دقیق منتشر شده‌اند (به عنوان مثال، Scopus، Web of Science).	تضمین سطح علمی و معتبر بودن مقالات برای اطمینان از صحت و اعتبار یافته‌ها.
سال انتشار مقالات	مقالات منتشر شده از سال 2015 تا 2025 به عنوان مقالات به روز و مرتبط با تحولات جدید انتخاب شدند.	اطمینان از جدید بودن اطلاعات و تطابق آن‌ها با تحولات اخیر در حوزه منابع انسانی و قابلیت‌های پویا.
زبان مقاله	مقالات منتشر شده به زبان‌های انگلیسی و فارسی بررسی شدند.	تسهیل جستجو و جمع‌آوری مقالات مرتبط از پایگاه‌های داده مختلف به زبان‌های علمی استاندارد.
نوع روش‌شناسی به‌کاررفته	مقالاتی که از روش‌های علمی و معتبر برای تحلیل داده‌ها استفاده کرده‌اند (مثلاً کیفی یا کمی، تحلیل مضمون، تحلیل رگرسیون، مدل‌سازی ساختاری).	تضمین دقت و روایی داده‌ها با توجه به استفاده از روش‌های معتبر و شناخته‌شده در جامعه علمی.
تمرکز بر قابلیت‌های پویا	مقالاتی که به طور خاص به شناسایی، تقویت و پیاده‌سازی قابلیت‌های پویا در سازمان‌ها پرداخته‌اند.	شناسایی مقالاتی که به طور مستقیم به مفهوم قابلیت‌های پویا و پیاده‌سازی آن در منابع انسانی می‌پردازند.
مقالات علمی از پایگاه‌های داده معتبر	مقالات موجود در پایگاه‌های معتبر مانند Scopus، Google Scholar، Science Direct، Web of Science و پایگاه‌های علمی داخلی مانند نورمگز.	تضمین اینکه مقالات منتخب از منابع علمی معتبر و قابل اعتماد جمع‌آوری شوند و کیفیت آن‌ها برای پژوهش تضمین گردد.

داده‌های گردآوری شده به منظور کشف الگوها، طبقه‌بندی مضامین و تبیین پیوند میان مفاهیم، با استفاده از روش تحلیل مضمون⁴ مورد بررسی قرار گرفت. تحلیل مضمون، فرایندی است که برای تحلیل داده‌های متنی به کار می‌رود و داده‌های پراکنده را به داده‌های غنی و منسجم تبدیل می‌کند (Braun & Clarke, 2006). این فرایند امکان شناسایی و نظام‌مند کردن ابعاد نظری مرتبط با توسعه استر‌اثریک منابع انسانی بر اساس رویکرد قابلیت‌های پویا را فراهم آورد و به تدوین چارچوبی جامع برای تحلیل ادبیات موجود کمک کرد.

در این پژوهش، تحلیل مضمون بر اساس رویکرد براون و کلارک (2006) در شش مرحله انجام شد. در مرحله نخست، آشنایی با داده‌ها صورت گرفت؛ به این ترتیب که ابتدا مقالات مرتبط بررسی شدند تا داده‌های مورد نظر استخراج و مطالعه شوند. در مرحله دوم، کدگذاری اولیه داده‌ها انجام شد و داده‌های به‌دست‌آمده از مقالات منتخب کدگذاری گردیدند تا مفاهیم کلیدی مرتبط با «توسعه استر‌اثریک منابع انسانی»

⁴ Thematic Analysis

و «قابلیت‌های پویا» شناسایی شوند. در مرحله سوم، جستجوی مضامین انجام گرفت و مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر از داده‌های کدگذاری شده استخراج و شناسایی شدند. در مرحله چهارم، مضامین شناسایی شده مرتب و طبقه‌بندی شدند و در نهایت به شش مضمون فراگیر اصلی سازمان یافتند. در مرحله پنجم، تفسیر مضامین با توجه به سؤالات پژوهش و چارچوب نظری صورت گرفت تا ارتباط هر مضمون با اهداف تحقیق مشخص شود. در نهایت، در مرحله ششم، نگارش گزارش انجام شد و یافته‌ها و نتایج تحلیل به صورت جامع در بخش‌های یافته‌ها، بحث و نتیجه‌گیری گزارش گردید. در مجموع، بر اساس این رویکرد، 34 مضمون پایه، 13 مضمون سازمان‌دهنده و شش مضمون فراگیر شناسایی شدند.

برای سنجش روایی پژوهش حاضر، مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر با اتکا به ادبیات نظری و پیشینه مطالعاتی انتخاب شدند و علاوه بر آن، دیدگاه‌های جمعی از خبرگان دانشگاهی در حوزه مدیریت نیز در فرایند اعتباربخشی لحاظ گردید. به منظور ارزیابی پایایی، از ضریب کاپا برای سنجش میزان توافق میان دو پژوهشگر استفاده شد. هرچه مقدار این شاخص به عدد یک نزدیک‌تر باشد، بیانگر سطح بالاتر توافق و اجماع نظر است. محاسبات با استفاده از نرم‌افزار SPSS انجام شد و ضریب کاپا برابر با 0/78 به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی مطلوب و اعتبار بالای کدهای استخراج شده است. نتایج این محاسبات در جدول شماره ۲ ارائه شده است.

جدول 3. ضریب کاپا

شرح	مقدار	خطای انحراف	تقریب آماره t	سطح معناداری
ضریب کاپا	0/78	0/028	2/45	0/04
تعداد موارد معتبر	50			

5. یافته‌های پژوهش

در این مرحله اطلاعات استخراج شده از 50 پژوهش شناسایی و طبقه‌بندی شدند. مضامین فراگیر که مولفه‌های اصلی پژوهش هستند شامل شش مضمون بوده که عبارتند از: همسویی راهبرد منابع انسانی با قابلیت‌های پویا، توسعه شایستگی‌ها و سرمایه انسانی آینده‌نگر، نهادینه‌سازی یادگیری سازمانی و نوآوری مستمر، یکپارچگی نظام‌های منابع انسانی، فرهنگ سازمانی تحول‌گرا.

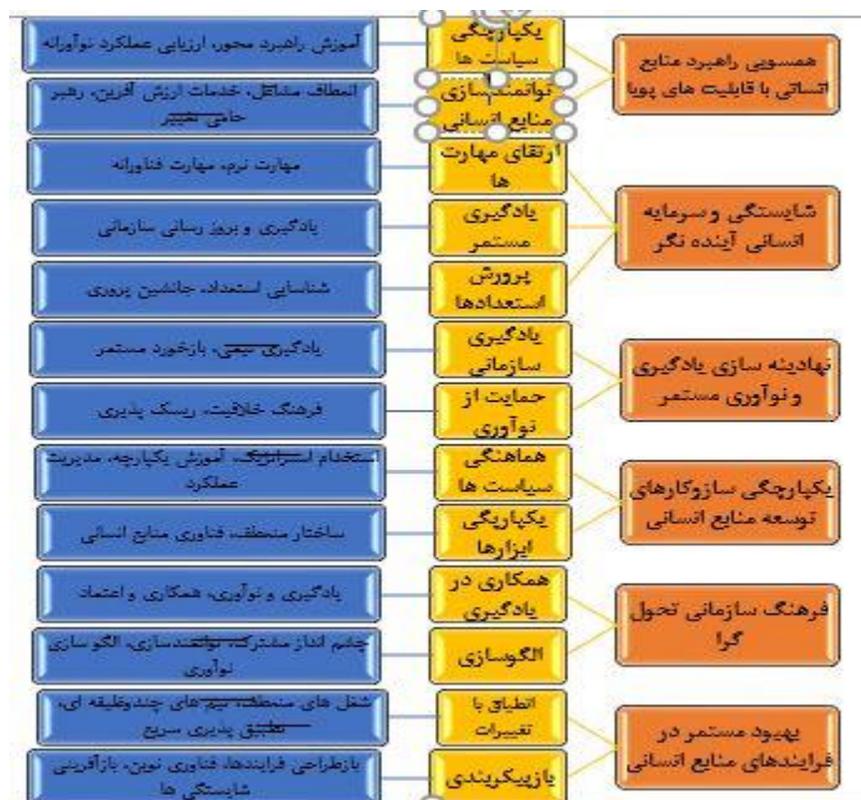
انعطاف‌پذیری و بازپیکربندی منابع انسانیز مجموع تعداد 50 مضمون پایه و حذف موارد تکرار شده تعداد 34 مضمون نهایی پایه از تعداد 13 مضمون سازمان‌دهنده استخراج شد که در جدول 3 قابل مشاهده هستند.

جدول 4. مضامین شناسایی شده مرتبط با توسعه استراتژیک منابع انسانی در بر اساس رویکرد قابلیت‌های پویا

منابع استخراج مضامین	فراوانی کدها	مضمون پایه	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر
Gautam (2015) Boon et al., (2018)	5	استخدام همسو با قابلیت‌های پویا	یکپارچگی سیاست‌های منابع انسانی برای تقویت قابلیت‌های پویا	قابلیت‌های پویا منابع انسانی با همسویی راهبرد
Shahhoseini et al., (2020) (Mom et al., 2019) Ghazi	6	آموزش و توسعه راهبردمحور		
Nouri, Mokhtarzadeh,	3	ارزیابی عملکرد مبتنی بر نوآوری		

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه	فراوانی کدها	منابع استخراج مضامین
	توانمندسازی منابع انسانی برای انعطاف‌پذیری و تغییر سازمانی	انعطاف‌پذیری و تغییر سازمانی	6	Abooyee, & Rashidi Astaneh, 2020)
		جبران خدمات بر اساس ارزش‌آفرینی	4	(Darmawan, 2025)
		رهبری حامی تغییر و تحول	6	(Secundo, De Turi, Garzoni, Posa, & Barile, 2025)
توسعه شایستگی‌ها و سرمایه انسانی آینده‌نگر	ارتقای مهارت‌ها و توانمندی‌های کلیدی	آموزش مهارت‌های فناورانه نوین	2	(Terfa, Hamla, & Altaqqi, 2025)
		توسعه مهارت‌های نرم (ارتباطی و رهبری)	3	Ahmad, 2015)
	سرمایه‌گذاری در یادگیری مستمر	یادگیری مادام‌العمر و خودمحور	4	(Cascio & Boudreau, 2016)
		به‌روزرسانی مداوم دانش تخصصی	6	(Chams & García-Blandón, 2019)
	پرورش استعدادها و آینده‌محور	شناسایی و پرورش استعدادها	3	Nonaka & Takeuchi, 2019
		پرورش استعدادها و آینده‌محور	5	(Khemraj, 2023)
نهادینه‌سازی یادگیری و نوآوری مستمر	تقویت یادگیری سازمانی	یادگیری تیمی و اشتراک دانش	3	(Wright & Ulrich, 2017)
		فرهنگ خلاقیت و ایده‌پردازی	7	(Kaur, 2023)
	حمایت از نوآوری سازمانی	تشویق به ریسک‌پذیری سازمانی	6	(Teece, 2020)
		همراهی در سیاست‌ها و فرآیندهای منابع انسانی	3	(Secundo et al., 2025)
یکپارچگی ساز و کارهای توسعه منابع انسانی	همراهی در سیاست‌ها و فرآیندهای منابع انسانی	هم‌استاسازی استخدام با نیازهای استراتژیک	3	(Cascio & Boudreau, 2016)
		طراحی نظام آموزش یکپارچه	4	(Alfes et al., 2019)
		مدیریت عملکرد مبتنی بر اهداف کلان	3	(Bakker et al., 2015)
	یکپارچه‌سازی ابزارها و سازوکارهای حمایتی	نظام جبران خدمات عادلانه و انگیزشی	4	(Mankins & Garton, 2017)
		ساختار شغلی منعطف و کارآمد	5	(Shipton et al., 2017)

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	فراوانی کدها	منابع استخراج مضامین
		استفاده از فناوری در مدیریت منابع انسانی	6	(Kaur, 2023) (Alfes et al., 2019) (Schein & Schein, 2017) (Mellor et al., 2019) (Jørgensen et al., 2018) (Argote & Miron-Spektor, 2021)
فرهنگ سازمانی تحول‌گرا	همکاری در یادگیری و پذیرش تغییر	ترویج ارزش‌های یادگیری و نوآوری	3	Alzoubi, 2022) (Shahhoseini, Haghighi, & Moazen, 2020) (Darmawan, 2025) (Secundo, De Turi, Garzoni, Posa, & Barile, 2025) (Mom et al., 2019) (Khemraj, 2023) (Rafiei & Davari, 2015) (Ghazi Nouri, Mokhtarzadeh, Abooyee, & Rashidi Astaneh, 2020) (Terfa, Hamla, & Altaqqi, 2025) (Ahmad, 2015) (Cascio & Boudreau, 2016)
		تقویت روحیه همکاری و اعتماد متقابل	7	
		پذیرش تغییر به‌عنوان هنجار سازمانی	4	
	الگو سازی و توسعه شایستگی‌های نوآورانه	ایجاد چشم‌انداز مشترک و انگیزه‌بخش	5	
		حمایت و توانمندسازی کارکنان	2	
		الگوسازی برای خلاقیت و نوآوری	4	
بهبود مستمر در فرایندهای منابع انسانی	انطباق منابع انسانی با تغییرات محیطی	طراحی شغل‌های منعطف و چندمهارته	5	
		به‌کارگیری تیم‌های چندوظیفه‌ای	5	
		تطبيق پذیری سریع با تغییرات محیطی	6	
	بازپیکربندی و نوسازی قابلیت‌ها	بازطراحی مستمر فرایندهای منابع انسانی	3	
		به‌کارگیری فناوری‌های نوین	6	
		بازآفرینی شایستگی‌های کلیدی در مواجهه با تحولات	3	



شکل 1. نقشه تماتیک مضامین شناسایی شده مرتبط با توسعه استراتژیک منابع انسانی در بر اساس رویکرد قابلیت های پویا منبع: یافته های تحقیق

6. بحث و نتیجه گیری

این پژوهش با هدف تعیین مولفه های توسعه استراتژیک منابع انسانی در بر اساس رویکرد قابلیت های پویا و از طریق مرور نظام مند ادبیات انجام گرفت. در ابتدا، تعدادی از مقالات معتبر در زمینه های مختلف منابع انسانی، قابلیت های پویا و از پایگاه های داده داخلی و خارجی جمع آوری و پس از اعمال معیارهای انتخاب، 50 مقاله برای تحلیل و استخراج مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر مورد بررسی قرار گرفتند. در این فرآیند، شش مضمون فراگیر در ارتباط با توسعه استراتژیک منابع انسانی و نقش قابلیت های پویا در شناسایی شد.

در خصوص نخستین مضمون فراگیر یعنی همسویی راهبرد منابع انسانی با قابلیت های پویا، نتایج نشان می دهد که پیوند استراتژیک منابع انسانی با قابلیت های پویا یکی از ارکان اصلی حفظ مزیت رقابتی در است. مطابق با نتایج پژوهش، برای اینکه منابع انسانی در سازمان ها به یک عامل محرک نوآوری تبدیل شوند، لازم است که سیاست ها و استراتژی های منابع انسانی به طور مستمر با تغییرات محیطی و نیازهای نوآورانه همسو شوند. این یافته ها با نتایج تحقیق تیس و همکاران (1997) و اسدی و اسدی (1402) که بر اهمیت همراستاسازی منابع انسانی با قابلیت های پویا در دستیابی به مزیت رقابتی تأکید کرده اند، همراستا است.

در مورد مضمون فراگیر دوم، شایستگی‌ها و سرمایه انسانی آینده‌نگر، یافته‌های این پژوهش بر اهمیت یادگیری مستمر، توسعه مهارت‌های فناورانه و مدیریت استعداد‌های کلیدی تأکید دارد. به نظر می‌رسد که باید بر آموزش و ارتقای شایستگی‌های کارکنان خود، به‌ویژه در زمینه‌های نوآورانه و فناورانه، تمرکز کنند. این نتیجه با تحقیقات دارماوان (2025) و کائور (2023) همخوانی دارد که توسعه سرمایه انسانی را به‌عنوان یک عامل کلیدی در پیشبرد نوآوری و قابلیت‌های پویا در نظر گرفته‌اند.

در رابطه با مضمون فراگیر سوم، نهادینه‌سازی یادگیری سازمانی و نوآوری مستمر، نتایج به‌طور روشن نشان داد که یادگیری سازمانی و فرهنگ نوآوری در باید به عنوان ارکان اصلی در استراتژی‌های منابع انسانی در نظر گرفته شوند. این یافته با نتایج تحقیق کائور (2023) که بر اهمیت یادگیری سازمانی و اشتراک دانش در تحقق قابلیت‌های پویا تأکید کرده است، همسو می‌باشد.

مضمون فراگیر چهارم، یکپارچگی سازوکارهای توسعه منابع انسانی، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که سیستم‌های منابع انسانی در باید به‌طور هماهنگ و یکپارچه عمل کنند. این سیستم‌ها باید بر اساس شایستگی‌های کلیدی و نیازهای استراتژیک طراحی شوند تا به توسعه قابلیت‌های پویا کمک کنند. این یافته‌ها با پژوهش‌هایی مانند تحقیق سیندها و همکاران (2019) که بر ضرورت طراحی یک سیستم منابع انسانی یکپارچه برای توسعه قابلیت‌های پویا تأکید دارند، هم‌راستا است.

در خصوص مضمون پنجم، فرهنگ سازمانی تحول‌گرا، این پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری و نوآوری و رهبری تحول‌آفرین نقشی حیاتی در پیشبرد توسعه قابلیت‌های پویا ایفا می‌کنند. این نتایج با یافته‌های پژوهش‌های قبلی مانند تحقیق وو و همکاران (2019) که بر اهمیت فرهنگ سازمانی و رهبری تحول‌آفرین در تقویت قابلیت‌های پویا در تأکید کرده‌اند، سازگار است.

در نهایت، مضمون ششم، بهبود مستمر در فرایندهای منابع انسانی، یافته‌ها نشان داد که انعطاف‌پذیری در طراحی مشاغل، به‌ویژه با تمرکز بر تیم‌های چندوظیفه‌ای و ساختارهای منعطف، می‌تواند به کمک کند تا به‌سرعت خود را با تغییرات محیطی هماهنگ کنند، هماهنگی با تغییرات محیطی نیز از طرفی بهبود مستمر منابع انسانی در سازمان را تسهیل می‌کند. این یافته با نتایج تحقیقات تیس و همکاران (1997) و هایتل و همکاران (2018) که به اهمیت انعطاف‌پذیری سازمانی در توسعه قابلیت‌های پویا اشاره کرده‌اند، هم‌راستا است.

این پژوهش نشان می‌دهد که توسعه استراتژیک منابع انسانی نیازمند هم‌راستاسازی دقیق این منابع با قابلیت‌های پویا است. نتایج نشان می‌دهد که منابع انسانی در سازمان‌ها به‌عنوان محرک اصلی نوآوری و مزیت رقابتی عمل می‌کنند، و این امر مستلزم طراحی و پیاده‌سازی سیاست‌هایی برای توسعه منابع انسانی است که بر اساس نیازهای پویا و نوآورانه سازمان شکل بگیرد. در این راستا، باید به‌طور مداوم بر توسعه شایستگی‌ها و سرمایه انسانی خود تمرکز کنند تا قادر به پاسخگویی به چالش‌های محیطی و داخلی باشند. به‌ویژه، شایستگی‌های فناورانه، مهارت‌های نرم و مدیریت استعداد‌های کلیدی می‌توانند به شرکت‌ها کمک کنند تا در دنیای رقابتی و پیچیده فعلی، همچنان مزیت رقابتی خود را حفظ کنند.

همچنین، نتایج این پژوهش بر اهمیت یادگیری سازمانی و نوآوری مستمر تأکید دارد. در سازمان‌ها، یادگیری سازمانی نباید صرفاً محدود به آموزش‌های سنتی باشد، بلکه باید به‌طور مداوم بر نوآوری و اشتراک دانش در سطح سازمان تأکید شود. فرهنگ سازمانی که بر ارزش‌های یادگیری و نوآوری استوار است، می‌تواند زمینه‌ساز توسعه قابلیت‌های پویا و در نتیجه، موفقیت بلندمدت شرکت‌ها باشد. از سوی دیگر، رهبری تحول‌آفرین با توانمندسازی کارکنان و الهام‌بخشی به آن‌ها در راستای اهداف نوآورانه، می‌تواند نقش مؤثری در پیشبرد استراتژی‌های منابع انسانی ایفا کند.

در نهایت، برای طراحی و یکپارچگی نظام‌های منابع انسانی، لازم است که سیاست‌ها و فرایندها به‌طور کامل با اهداف استراتژیک سازمان هم‌راستا باشند. این سیستم‌ها باید به‌گونه‌ای طراحی شوند که نه تنها بر جذب و نگهداشت نیروی انسانی متمرکز باشند، بلکه زمینه‌ساز بازپیکربندی و سازگاری مستمر با شرایط جدید نیز باشند. این سیستم‌ها باید قابلیت انطباق با تغییرات سریع بازار و نیازهای نوظهور را داشته باشند. به‌ویژه، استفاده از فناوری‌های نوین در مدیریت منابع انسانی می‌تواند به این امر کمک کند و فرایندهای منابع انسانی را به‌طور مؤثری بهبود بخشد.

این تحقیق با وجود اینکه به‌طور جامع به تحلیل توسعه استراتژیک منابع انسانی بر اساس رویکرد قابلیت‌های پویا پرداخته است، با برخی محدودیت‌ها مواجه است. یکی از محدودیت‌ها، محدود بودن مقالات بررسی‌شده به پایگاه‌های علمی خاص و زبان‌های خاص (انگلیسی و فارسی) بود که ممکن است موجب نقص در گنجاندن تمامی مطالعات مرتبط از سایر زبان‌ها و منابع بین‌المللی شود. علاوه بر این، به دلیل استفاده از روش مرور نظام‌مند، امکان تعمیم نتایج به تمامی سازمان‌ها و صنایع ممکن است محدود باشد، زیرا برخی از مدل‌ها و نتایج ممکن است تنها بر اساس داده‌های شرکت‌های خاص و نمونه‌های خاص قابل اعمال باشند. همچنین، فرآیند غربالگری و انتخاب مقالات بر اساس معیارهای خاص ممکن است برخی از مقالات با رویکردهای متفاوت یا نتایج متناقض را از قلم بیاندازد، که می‌تواند تأثیراتی در جامعیت نتایج داشته باشد. در نهایت، از آنجا که این تحقیق بر اساس تحلیل ادبیات گذشته استوار است، داده‌های اصلی و تجربی دنیای واقعی سازمان‌ها جمع‌آوری و تحلیل نشده است.

پیشنهاد‌های کاربردی این پژوهش برای مدیران منابع انسانی عبارتند از طراحی سیستم‌های منابع انسانی یکپارچه و هم‌راستا با اهداف استراتژیک سازمان که نه تنها بر جذب و نگهداشت نیروی انسانی متمرکز باشد، بلکه قابلیت بازپیکربندی و سازگاری با شرایط متغیر محیطی و استراتژیک را نیز داشته باشد. این سیستم‌ها باید به‌طور مستمر با تحولات و نیازهای جدید کسب‌وکار هم‌راستا شوند. همچنین، تقویت فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری و نوآوری از طریق ایجاد فضای یادگیری مادام‌العمر و ترویج اشتراک دانش می‌تواند به ارتقای شایستگی‌های فردی و سازمانی کمک کرده و بستر مناسب برای نوآوری در سازمان فراهم آورد. علاوه بر این، انعطاف‌پذیری در طراحی مشاغل و ساختارهای شغلی که توانایی تطبیق با تغییرات سریع بازار و نیازهای نوظهور را داشته باشند، ضروری است. استفاده از تیم‌های چندوظیفه‌ای می‌تواند سازمان‌ها را در پاسخگویی سریع به تغییرات محیطی یاری کند. همچنین، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین مانند ابزارهای دیجیتال و نرم‌افزارهای هوش مصنوعی در فرایندهای منابع انسانی می‌تواند به بهبود کارایی، تسهیل تحلیل داده‌ها، بهبود کیفیت ارزیابی عملکرد و شفافیت در فرایندها کمک

کند. در نهایت، توسعه مهارت‌های فناورانه در کارکنان کلیدی، به‌ویژه در راستای تحولات سریع فناوری، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا در برابر تغییرات فناورانه و رقابتی با واکنش سریع‌تری مواجه شوند و توانایی حفظ مزیت رقابتی خود را افزایش دهند.

برای تحقیقات آتی، پیشنهاد می‌شود که پژوهشگران به انجام مطالعات تجربی پرداخته و داده‌های واقعی از سازمان‌ها جمع‌آوری کنند تا اعتبار و کاربرد عملی مدل‌های منابع انسانی مبتنی بر قابلیت‌های پویا در محیط‌های واقعی مورد ارزیابی قرار گیرد. این پژوهش‌ها می‌توانند به‌طور خاص به شناسایی چالش‌ها و فرصت‌های پیاده‌سازی این مدل‌ها در شرایط مختلف کمک کنند. علاوه بر این، تحقیقات مقایسه‌ای در کشورهای مختلف و با فرهنگ‌های گوناگون می‌تواند به درک بهتر تفاوت‌ها و شباهت‌ها در نحوه اجرای قابلیت‌های پویا در مدیریت منابع انسانی و تأثیرات آن‌ها بر عملکرد سازمان‌ها کمک کند. همچنین، با توجه به پیشرفت‌های سریع در فناوری‌های نوین، پیشنهاد می‌شود که پژوهشگران به بررسی تأثیر این فناوری‌ها مانند هوش مصنوعی، داده‌کاوی و سیستم‌های هوشمند بر توسعه منابع انسانی مبتنی بر قابلیت‌های پویا بپردازند. این تحقیقات می‌توانند به روشن‌سازی نحوه استفاده از این فناوری‌ها برای تقویت انعطاف‌پذیری و نوآوری در سازمان‌ها کمک کنند. در نهایت، پژوهش در زمینه فرهنگ سازمانی و تأثیر آن بر تقویت قابلیت‌های پویا می‌تواند به بهبود کاربرد مدل‌های منابع انسانی پویا کمک کرده و راهکارهایی مؤثر برای توسعه استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌ها ارائه دهد.

منابع و مآخذ

- [Ahmad, S. \(2015\). Green human resource management: Policies and practices. Cogent business & management, 2\(1\), 1030817.](#)
- [Akbari, S. \(2021\). The Role of Human Resource Management in Organizational Innovation. Governance and Development Journal, 1\(1\), 77-88.](#)
- [Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. \(2015\). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. Journal of organizational effectiveness: People and performance, 2\(1\), 7-35.](#)
- [Alzoubi, H. M. \(2022\). The effect of electronic human resources management on organizational health of telecommunications companies in Jordan. International Journal of Data and Network Science, 429-438.](#)
- [Asadi, A. and Asadi, E. \(2023\). Designing the model of human resources development with the approach of dynamic capabilities in the framework of general energy policies. Quarterly Journal of The Macro and Strategic Policies, 11\(44\), 763-788. doi: 10.30507/jmsp.2023.391907.2559 \(in Persian\).](#)
- [Barney, J. B., & Arikan, A. M. \(2005\). The resource-based view: origins and implications. The Blackwell handbook of strategic management, 123-182.](#)

- [Beirami, M. H. , Khashei Varnamkhasti, V. , Ebrahimi, M. and Haghghi Kaffash, M. \(2025\). *Dynamic Capabilities and Firm Growth: A Framework-Based Systematic Literature Review*. Journal of Business Management, 17\(2\), 414-453. \(In Persian\).](#)
- [Benbrahim, F. Z., El Jaouhari, A., & Dincer, H. \(2025\). *Multidimensional knowledge-based competition in production industries: a case of Moroccan textile industry*. Research Journal of Textile and Apparel, \(ahead-of-print\).](#)
- [Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P., & Boselie, P. \(2018\). *Integrating strategic human capital and strategic human resource management*. The International Journal of Human Resource Management, 29\(1\), 34-67.](#)
- [Cania, L. \(2014\). *The impact of strategic human resource management on organizational performance*. Economia. Seria Management, 17\(2\), 373-383.](#)
- [Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. \(2016\). *The search for global competence: From international HR to talent management*. Journal of World Business, 51\(1\), 103-114.](#)
- [Cavusgil, S. T., & Deligonul, S. Z. \(2025\). *Dynamic capabilities framework and its transformative contributions*. Journal of International Business Studies, 56\(1\), 33-42.](#)
- [Chams, N., & García-Blandón, J. \(2019\). *On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals*. Resources, Conservation and Recycling, 141, 109-122.](#)
- [Chatterjee, J. \(2017\). *Strategy, human capital investments, business-domain capabilities, and performance: a study in the global software services industry*. Strategic Management Journal, 38\(3\), 588-608.](#)
- [Darmawan, D. \(2025\). *Human Capital Development in Knowledge-Based Organization and Continuous Learning*. International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology, 7\(1\), 1-6.](#)
- [de Castro Junior, D. F. L., de Abreu, J. C., Miura, M. N., & Silveira-Martins, E. \(2023\). *Dynamic marketing capability and strategic human resource management: predictors of performance in Santa Catarina's hotel industry*. International Journal of Scientific Management and Tourism, 9\(1\), 95-118.](#)
- [Eisenhardt, K. M., & Santos, F. M. \(2002\). *Knowledge-based view: A new theory of strategy*. Handbook of strategy and management, 1\(1\), 139-164.](#)

- [Gautam, D. K. \(2015\). Strategic integration of HRM for organizational performance: Nepalese reality. South Asian Journal of Global Business Research, 4\(1\), 110-128.](#)
- [Ghazi Nouri, S. , Mokhtarzadeh, N. , Abooyee, M. and Rashidi Astaneh, M. \(2020\). The emergence of dynamic capabilities in a knowledge -based SME for Fintech. Innovation Management Journal, 9\(1\), 101-138 \(in Persian\).](#)
- [Iazzolino, G., & Laise, D. \(2016\). Value creation and sustainability in knowledge-based strategies. Journal of Intellectual Capital, 17\(3\), 457-470.](#)
- [Kandula, S. R. \(2001\). Strategic human resource development. PHI Learning Pvt. Ltd..](#)
- [Kareem, M. A., & Mijbas, H. A. \(2019\). Mediating role of dynamic capabilities on the relationship between human resource development and organizational effectiveness. Organizacija, 52\(3\), 187-203.](#)
- [Kaur, V. \(2023\). Knowledge-based dynamic capabilities: a scientometric analysis of marriage between knowledge management and dynamic capabilities. Journal of Knowledge Management, 27\(4\), 919-952.](#)
- [Lawal, B. A., & Oguns-Obasohan, I. \(2025\). Dynamic Capabilities and Performance of Small and Medium Scale Enterprises \(SMEs\): A Systematic Literature Review \(SLR\) through PRISMA Protocol Statement. NIU Journal of Humanities, 10\(1\), 321-335.](#)
- [Khemraj, S. \(2023\). Enhancing Competitive Advantage through Learning Capabilities and Innovative Human Resource Management. Intersecta Minds Journal, 2\(1\), 26-41.](#)
- [Khyatyan, M. S., Amiri, M., & Eliasi, M. \(2015\). Content analysis of knowledge-based firms characteristics. Organizational Resources Management Researches, 5\(2\), 21-47. \(in Persian\).](#)
- [Mom, T. J., Chang, Y. Y., Cholakova, M., & Jansen, J. J. \(2019\). A multilevel integrated framework of firm HR practices, individual ambidexterity, and organizational ambidexterity. Journal of Management, 45\(7\), 3009-3034.](#)
- [Mansur, D. M. \(2024\). Developing a Talent Management Model to Foster Product Innovation Through Marketing Strategy Integration. Golden Ratio of Mapping Idea and Literature Format, 4\(1\), 20-32.](#)
- [Mohammadi, A., Rezaei Manesh, B., Sedeh Naqi, M., & Ghorbani Zadeh, V. \(2023\). Emotional capability development model in organizational human resource management system. Human Resource Management Research Journal, 15\(4\), 71-128. Scientific Information Database \(SID\).](#)

- [Nonaka, I., & Takeuchi, H. \(2019\). The wise company: How companies create continuous innovation. Oxford University Press.](#)
- [Rafiei, N., & Davari, F. \(2015\). The role of human resources management on enhancing the teaching skills of faculty members. Materia socio-medica, 27\(1\), 35.](#)
- [Sarina, T. \(2018\). Enhancing knowledge management \(KM\) in the fourth industrial revolution era: The role of human resource systems. In The Palgrave handbook of knowledge management \(pp. 411-435\). Cham: Springer International Publishing.](#)
- [Secundo, G., De Turi, I., Garzoni, A., Posa, M., & Barile, D. \(2025\). Unveiling knowledge practices and microfoundations of knowledge-based dynamic capabilities for digital transformation in SMEs through industry–university perspective. Journal of Knowledge Management.](#)
- [Seyednaghavi, M. , Ghorbanizadeh, V. , Hoseinpour, D. and Nedaei, A. \(2021\). Model of Strategic Human Resource Development \(Case Study: Governmental Research Organizations\). Management Research in Iran, 25\(2\), 126-149. \(in Persian\).](#)
- [Shahhoseini, M., Haghghi, M., & Moazen, S. \(2020\). Developing a model for the alignment of strategies of HRM with macro-level strategies in National Iranian Oil Company. Strategic Studies in the Oil and Energy Industry, 11\(42\), 93-126 \(In Persian\).](#)
- [Rudsaz, H. , seyed naghavi, M. A. and Abdoli Masinan, F. \(2020\). The Effect of Open Innovation on Competitive Advantage Considering the Mediation Role of Knowledge Management. Industrial Management Studies, 18\(59\), 117-150.](#)
- [Teece, D. J. \(2023\). The evolution of the dynamic capabilities framework. Artificiality and sustainability in entrepreneurship, 113, 238.](#)
- [Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. \(1997\). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18\(7\), 509-533.](#)
- [Teece, D. J. \(2016\). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the \(entrepreneurial\) firm. European economic review, 86, 202-216.](#)
- [Yorks, L., Abel, A. L., & Rotatori, D. \(2022\). Strategic human resource development in practice. Management for Professionals, 13\(41\), 547-549.](#)