



Strategic Human Resource Capabilities: A Bridge to Close the Gap Between Theory and Practice in Human Resource Management

Mirali Seyed Naqavi 

Professor, Department of Public
Administration, Faculty of Management and
Accounting, Allameh Tabataba'i University,
Tehran, Iran

Niloufar Mozafari* 

Ph.D. Student in Human Resource
Management, Faculty of Management and
Accounting, Allameh Tabataba'i University,
Tehran, Iran

Abstract

1. Introduction

The accelerating turbulence and uncertainty (VUCA) of the contemporary business landscape make traditional, static Human Resource Management approaches insufficient. Sustainable competitive advantage now relies on an organization's capacity to continuously sense, seize, and reconfigure its human capital, not just possess skills. A persistent "theory–practice gap" exists in Strategic HRM where strategic alignment models fail to be operationalized, prompting the search for bridging constructs that explain how HRM

* Corresponding Author: n_mozafari@atu.ac.ir

How to Cite: Seyed Naqavi, M. A. and Mozafari, N. (2024). Strategic Human Resource Capabilities: A Bridge to Close the Gap Between Theory and Practice in Human Resource Management *Studies in Public Service Administration*, 2 (6), 1-62. doi: [10.22054/spsa.2025.88709.1072](#)

translates into sustainable performance in dynamic contexts. The concept of Strategic Human Resource Capabilities emerges as a promising integrative framework. SHRC views human resources as dynamic, multi-level capabilities that enable the alignment, reconfiguration, and renewal of human and knowledge assets. By integrating human capital with learning, social networks, leadership, and technology, SHRC offers the "missing link" between HRM practices and organizational performance. This study systematically synthesizes the literature to deepen the conceptual understanding of SHRC, identifying its key dimensions, antecedents, activation mechanisms, and implications for performance and human well-being.

Research Questions

1. What is the conceptualization and ontological position of SHRC?
2. What are the dimensions of SHRC?
3. What are the antecedents that lead to the formation and development of SHRC?
4. What are the mechanisms and processes that activate SHRC?
5. What are the consequences of SHRC?

2. Literature Review

The conceptual basis of SHRC integrates three theoretical streams: the Resource-Based View, the Knowledge-Based View, and Dynamic Capabilities Theory. RBV establishes that valuable, rare, and inimitable resources are the foundation of competitive advantage, although it is often criticized for its static nature. KBV extends RBV by treating knowledge as the key strategic resource and focusing on its creation and application. DCT complements these by emphasizing the organization's ability to sense, seize, and reconfigure capabilities in response to environmental shifts. SHRC integrates these views, conceptualizing human resources as regenerative strategic assets valued for the organization's ability to align and reconfigure them continually.

Recent scholarship supports this integration. Critical enablers of SHRC formation include HR flexibility, strategic HRM, and strategic workforce valuation (Ulrich et al., 2024). The developmental aspect of SHRC is highlighted by the agency and competence of HRD actors, along with effective communication and knowledge flow, accelerating dynamic capabilities (Garavan et al., 2016). Core HRM practices such as selective hiring, extensive training, job-enabling design, and digital HR infrastructure create the context for capability development (Apascaritei & Elvira, 2022). Furthermore, environmental factors, such as digitalization pressures and macro crises like the COVID-19 pandemic, necessitate SHRC for organizational adaptation (Zhang-Zhang et al., 2022).

Beyond system-level factors, managerial microfoundations are crucial. Research indicates that heterogeneity in the human and social capital of senior managers significantly shapes the ability to reconfigure business models (Heubeck, 2023; Durán et al., 2022). Effective SHRC activation relies on strategic leadership capabilities combined with knowledge management processes (Mahdi & Nassar, 2021). An entrepreneurial orientation also acts as a cultural antecedent, facilitating the transformation of dynamic capabilities into creativity and innovation (Ferreira et al., 2020). Socio-economic conditions, including the economic value of human capital and mechanisms of isolation (e.g., social complexity), influence how human capital is strategically leveraged (Boon et al., 2018). In summary, SHRC emerges from a multilayered synergy of HR infrastructure, developmental processes, managerial cognition, and socio-economic logics, reflecting a dual logic of economic value creation and human dignity.

3. Methodology

This study used a meta-synthesis approach to integrate conceptual and empirical research. A systematic search of major academic databases identified 21 peer-reviewed studies focused on strategic human capital, HR capabilities, or dynamic capabilities in HRM. Qualitative

coding (open, axial, selective) extracted key categories, followed by thematic synthesis to build an integrative framework.

4. Results

The meta-synthesis results define SHRC as a dynamic organizational capability enabling the strategic alignment, integration, and reconfiguration of human and knowledge resources for sustained competitive advantage. SHRC is a collective, emergent property embedded in organizational routines, social networks, technology, and leadership.

The analysis identified eight constitutive clusters of SHRC: (1) strategic human capital and value isolation mechanisms; (2) learning and knowledge management; (3) social capital and network integration; (4) HR–strategy aligned architecture; (5) leadership and enabling culture; (6) agility and scalability; (7) knowledge–technology infrastructure; and (8) multi-level and human-centered architecture. The strategic effect stems from the complementarity and interaction of these dimensions.

Three major layers of antecedents were identified: the system layer (vertical/horizontal HR alignment, HR flexibility); the process-developmental layer (Fit + Flex configurations and human-centered restructuring); and the managerial layer (leadership cognition, entrepreneurial orientation, and dynamic managerial capabilities driving sensing/seizing/reconfiguration). These are situated within broader environmental contexts, such as digitalization and labor market dynamics.

Multiple activation mechanisms were revealed, including: the HRM–learning–social capital chain (translating micro-behaviors into routines); the innovation dynamics chain (connecting exploration, creativity, and performance); the leadership orchestration chain (CEO/TMT capabilities); the resilience chain (agile HR redesign); and the phenomenon-centered gateway (anchoring capability-building in competitive priorities like speed to market).

SHRC's implications are both economic (productivity, profitability, innovation, agility) and human (well-being, perceived justice, meaningfulness, trust). Strategically, SHRC ensures value creation and appropriation through embedded isolation mechanisms, functioning as a proximate antecedent of performance and a critical bridge between HR practices and organizational outcomes.

5. Discussion

This study significantly contributes by clarifying SHRC's conceptual status as a dynamic intermediary construct mediating the relationship between HRM practices and performance. By identifying SHRC, the research opens the "black box" of HRM, offering a more precise explanation for performance differentials than traditional linear models.

The study effectively integrates RBV, KBV, and DCT, providing a holistic understanding: RBV explains potential value, KBV highlights knowledge content, and DCT captures dynamic renewal and reconfiguration. A key insight is the architecture of complements, which emphasizes that SHRC's strategic impact arises from the interaction of multiple capability clusters (e.g., human capital supported by learning systems, social networks, and technology), thereby shifting the field toward a systemic view.

The emphasis on phenomenon-centered measurement and intervention is a practical contribution. By anchoring SHRC in tangible competitive issues, organizations can make capability-building more actionable, thereby reducing the theory–practice gap. Finally, the study highlights the human-centered dimension of SHRC, recognizing that human agency, identity, and belonging are central, not peripheral, to sustaining capabilities, particularly in knowledge-intensive contexts. In practice, the findings offer a capability-based roadmap: organizations must intentionally design HR architectures for vertical/horizontal alignment, invest in human/social capital, develop leadership, and integrate entrepreneurial orientation, thereby transforming HR into a strategic partner.

6. Conclusion

This study offers a comprehensive conceptualization of Strategic Human Resource Capabilities as a multilayered, dynamic system that transforms human capital into an engine of performance, innovation, and resilience. By synthesizing 21 core studies, SHRC is defined as a collective, emergent capacity grounded in the integration of human capital, learning, social networks, leadership, agility, and technology. The study identifies key antecedents at system, process, and managerial levels, multiple activation mechanisms, and broad economic and human implications.

Theoretically, SHRC advances strategic HRM by integrating resource-based, knowledge-based, and dynamic capability perspectives, coherently explaining how human resources generate sustainable advantage in turbulent environments. It clarifies SHRC as the mediating construct in the HRM-performance link. Practically, it provides managers with a clear pathway for capability-based HR architecture and phenomenon-centered interventions. By aligning economic value appropriation with human-centered logics, organizations can simultaneously achieve competitive advantage and enhance employee well-being.

Keywords: Strategic Human Resource Capabilities (SHRC), Strategic Human Resource Management, Dynamic Capabilities, Meta-synthesis, Theory–Practice Gap.

قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی: پلی برای پر کردن شکاف میان نظریه و عمل در مدیریت منابع انسانی

استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

میرعلی سید نقوی

دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

نیلوفر مظفری*

چکیده

در دهه‌های اخیر، علیرغم پیشرفت‌های نظری در مدیریت استراتژیک منابع انسانی، شکاف پایدار میان نظریه و عمل به یک چالش محوری تبدیل شده است. این شکاف، ضرورت بازنگری در مدل‌های سنتی و تمرکز بر مفاهیمی نوظهور را ایجاب می‌کند که توانایی پیوند دادن ایده آل‌های نظری با واقعیت‌های عملی سازمان‌ها را داشته باشند. پژوهش حاضر باهدف تحلیل و صورت‌بندی مفهوم "قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی"، به‌عنوان یک چارچوب یکپارچه ساز، از روش فراترکیب کیفی بهره می‌برد. در این راستا، با بررسی نظام‌مند ۲۱ مقاله، پنج مضمون اصلی شامل جایگاه مفهومی، ابعاد سازنده، پیشایندها، سازوکارهای فعال‌سازی و پیامدهای قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی استخراج و تحلیل شدند. یافته‌ها نشان می‌دهد که قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی یک سازه پویا و چندلایه است که در نقطه تلاقی دیدگاه‌های مبتنی بر منابع، دانش و قابلیت‌های پویا شکل می‌گیرد. این قابلیت از هشت خوشه مکمل (شامل سرمایه انسانی، یادگیری سازمانی، سرمایه اجتماعی، معماری منابع انسانی، رهبری، چابکی، نوآوری و زیرساخت دانش-فناوری) تشکیل شده و از طریق سازوکارهای پیچیده‌ای چون هم‌راستایی، بازپیکربندی و اهرم‌سازی فناوری فعال می‌شود. پیامدهای قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی نیز فراتر از نتایج مالی و بازاری، ابعاد حیاتی نظیر نوآوری، چابکی و تاب‌آوری سازمانی را در برمی‌گیرد. نتایج این پژوهش بر نقش محوری قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی به‌عنوان "حلقه مفقوده" و "پیش‌اند نزدیک عملکرد" تأکید می‌کند که رویه‌های منابع انسانی را به مزیت رقابتی پایدار تبدیل می‌سازد. مدیران منابع انسانی و سیاست‌گذاران سازمانی می‌توانند از این چارچوب برای توسعه سیستم‌های انعطاف‌پذیر، یادگیرنده و پدیده محور استفاده کنند تا اثربخشی تصمیمات منابع انسانی را افزایش دهند و سازمان را برای مواجهه با تغییرات محیطی توانمند سازند.

کلیدواژه‌ها: قابلیت‌های استراتژیک انسانی، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، قابلیت‌های پویا، فراترکیب، شکاف نظریه و عمل.

مقدمه

در دهه‌های اخیر، مدیریت استراتژیک منابع انسانی از یک عملکرد اداری صرف به یک عامل کلیدی در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار تبدیل شده است. این تکامل، تحت تأثیر نظریه‌هایی چون دیدگاه مبتنی بر منابع^۱ شکل گرفته که سرمایه انسانی را به عنوان منبعی ارزشمند، کمیاب، تقلیدناپذیر و غیرقابل جایگزین معرفی می‌کند (Kamoche, 1996). با این حال، دیدگاه مبتنی بر منابع در تبیین چگونگی حفظ مزیت در محیط‌های پویای امروزی، که با سرعت بالای تغییرات فناورانه و عدم قطعیت فزاینده مشخص می‌شود، ناکافی به نظر می‌رسد (Li & Chadwick, 2020). این محدودیت، زمینه را برای ظهور نظریه قابلیت‌های پویا فراهم کرده است. این رویکرد، تمرکز را از "داشتن منابع" به "توانایی سازمان در شناسایی، بهره‌برداری و بازپیکربندی مستمر منابع" برای پاسخ به نیازهای استراتژیک تغییر می‌دهد (Ghanam & Cox, 2007).

با وجود پیشرفت‌های نظری، شکاف پایدار میان نظریه و عمل همچنان به عنوان یک چالش محوری در حوزه مدیریت منابع انسانی باقی مانده است. درحالی که نظریه مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر همسویی استراتژیک تأکید می‌کند، شواهد تجربی نشان می‌دهد که تصمیم‌گیری‌های منابع انسانی در عمل اغلب تحت تأثیر فشارهای نهادی، نیازهای عملیاتی کوتاه‌مدت و مداخلات مدیریتی شکل می‌گیرد (Mathew, 2010). به عبارت دیگر، ترجمه مدل‌های مفهومی مانند سیستم‌های کاری با عملکرد بالا به واقعیت عملیاتی، با موانعی جدی روبروست و اغلب نیازمند سیستم‌های انعطاف‌پذیری است که بتوانند با ماهیت متفاوت کار دانش‌محور و وظیفه‌محور سازگار شوند (Lewin & Teece, 2019).

در پاسخ به این شکاف، مفهوم قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی به عنوان یک چارچوب یکپارچه ساز و نوظهور مطرح می‌شود. این مفهوم با الهام از نظریه قابلیت‌های پویا، به توانایی سازمان در توسعه و بازپیکربندی منابع انسانی برای انطباق با تغییرات محیطی اشاره دارد. در این چارچوب، مدیریت منابع انسانی نه یک عملکرد پشتیبان، بلکه

1 Resource Based View (RBV)

یکی از ارکان اصلی سازگاری پذیری و نوآوری سازمانی است. SHC یک راهکار بالقوه برای پر کردن شکاف میان نظریه و عمل فراهم می‌آورد، زیرا هم عمق نظری دیدگاه‌های مبتنی بر منابع و قابلیت‌های پویا را در برمی‌گیرد و هم یک چارچوب عملیاتی برای اندازه‌گیری و پیاده‌سازی ارائه می‌دهد (Ulrich et al., 2024).

این پژوهش باهدف بررسی این نقطه تلاقی، یعنی اتصال پیشرفت‌های مفهومی SHC به واقعیت‌های جاری مدیریت منابع انسانی، نگاشته شده است. سؤال اصلی این پژوهش آن است که تعریف، ابعاد، پیشایندها، سازوکارها و پیامدهای قابلیت‌های استراتژیک انسانی در یک مدل مفهومی جامع چگونه باید صورت‌بندی شود تا شکاف میان نظریه و عمل در مدیریت منابع انسانی به‌صورت مؤثر کاهش یابد؟ این مقاله با بررسی مبانی نظری SHC، تحلیل شواهد تجربی و ارائه یک مدل مفهومی، به دنبال ارائه بینش‌هایی است که هم از نظر علمی معتبر و هم از نظر عملی قابل اجرا باشند تا مدیران و متخصصان را در همسوسازی استراتژی‌های سرمایه انسانی با محیط متغیر کسب‌وکار یاری رساند.

مبانی نظری

۱. مفهوم و تکامل مدیریت استراتژیک منابع انسانی

مدیریت استراتژیک منابع انسانی نمایانگر یک دگرگونی پارادایمی در نگرش سازمان‌ها به نیروی کار است؛ گذاری از یک کارکرد اداری صرف به عاملی کلیدی در خلق مزیت رقابتی پایدار. ریشه‌های فکری این حوزه، اگرچه به پیشگامان اقتصادی قرن بیستم بازمی‌گردد (Lengnick-Hall et al., 2009)، اما مفهوم‌سازی رسمی آن در دهه ۱۹۸۰ شکل گرفت و بر این فرض استوار است که خط‌مشی‌ها و رویه‌های منابع انسانی باید به‌طور یکپارچه با جهت‌گیری استراتژیک سازمان پیوند داشته باشند (Farndale & Vidovic, 2021). این پیوند نیازمند دو شکل از انسجام است: "یکپارچگی عمودی" که همسویی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی کلان سازمان را تضمین می‌کند (Sahoo et al., 2011)، و "یکپارچگی افقی" که بر هم‌افزایی و انسجام درونی میان سیستم‌های منابع

انسانی (مانند جذب، توسعه و پاداش) تأکید دارد و زیربنای ایجاد منابع سرمایه انسانی منحصربه‌فرد را تشکیل می‌دهد.

سیر تکامل مدیریت استراتژیک منابع انسانی را می‌توان در سه فاز اصلی تحلیل کرد: فاز بنیاد مفهومی (انطباق نظریه‌های مدیریت استراتژیک نظیر دیدگاه مبتنی بر منبع با گفتمان منابع انسانی)، فاز توسعه تجربی (متمرکز بر آزمون پیوند سیستم‌های منابع انسانی همسو و عملکرد سازمانی در دهه‌های ۱۹۹۰ و اوایل ۲۰۰۰) و فاز یکپارچه‌سازی و آینده‌نگر (متمرکز بر ادغام مدیریت استراتژیک منابع انسانی در اکوسیستم‌های گسترده‌تر، پذیرش جهانی‌سازی و سازگاری با فناوری‌های نو ظهور و تحول نیروی کار) (Wright & Ulrich, 2017; Daraojimba et al., 2024). بنیان‌های نظری مدیریت استراتژیک منابع انسانی چندوجهی هستند؛ نظریه سرمایه انسانی بر نقش مهارت‌ها و دانش کارکنان به‌عنوان سرمایه‌گذاری با بازدهی بالا تأکید دارد (Karaszewska, 2010)، درحالی‌که رویکردهای رفتاری و نهادی به ترتیب نقش واسطه‌ای رفتارهای کارکنان در تحقق استراتژی و تأثیر فشارهای اجتماعی و فرهنگی بر رویه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی را تبیین می‌کنند (Brewster, 2017).

۲. شکاف میان نظریه و عمل مدیریت استراتژیک منابع انسانی

شکاف میان ایده آل‌های نظری مدیریت استراتژیک منابع انسانی (SHRM) و واقعیت‌های عملی سازمان‌ها، همواره یکی از دغدغه‌های پایدار در محافل دانشگاهی و حرفه‌ای بوده است. درحالی‌که نظریه مدیریت استراتژیک منابع انسانی را به‌عنوان یک منبع حیاتی برای مزیت رقابتی پایدار معرفی می‌کند، تبدیل عملیاتی این ایده آل‌ها اغلب ناکافی است و به آنچه به‌عنوان «شکاف بین دانستن و انجام دادن» توصیف شده، منجر می‌شود (Adams, 2011). مفهوم قابلیت‌های راهبردی انسانی که ترکیبی از شایستگی‌های فردی، مهارت‌های جمعی و رویه‌های سازمانی است، رویکردی ساختارمند برای پر کردن این شکاف فراهم می‌کند.

از منظر منبع-قابلیت، مزیت رقابتی صرفاً از طریق برخورداری از سرمایه انسانی ایجاد نمی‌شود، بلکه از توانایی استقرار، هماهنگی و بازپیکربندی مداوم آن در راستای اهداف

راهبردی ناشی می‌شود (Kamoche, 1996). این تعامل پویای بین انباشت دانش و جریان قابلیت‌ها، سیستم‌های منابع انسانی را در معماری راهبردی سازمان نهادینه می‌کند. در همین راستا، رویکرد قابلیت‌های پویا، قابلیت‌های راهبردی انسانی را به عنوان دارایی‌های در حال تحول می‌بیند که از طریق توسعه هدفمند استعدادها و نقشه‌برداری قابلیت‌ها شکل می‌گیرند (Li & Chadwick, 2020; Kumar, 2014).

نظریه نهادی نیز تداوم این شکاف را توضیح می‌دهد. فشارهای هنجاری و الزامات مشروعیت سازمان‌ها را به پذیرش نمادین چارچوب‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی، بدون ادغام واقعی در فرآیندهای سازمانی سوق می‌دهد (Lee, 2011). در مقابل، نهادینه‌سازی قابلیت‌های راهبردی انسانی مستلزم ادغام عملیاتی منابع انسانی با فرآیندهای اصلی کسب و کار است. همچنین، پیوند توسعه سرمایه انسانی با یادگیری سازمانی، ظرفیت تطبیق‌پذیری و واکنش راهبردی سازمان را ارتقا می‌دهد (Garavan et al., 2016). در مجموع، قابلیت‌های راهبردی انسانی سازوکاری عملیاتی برای تحقق نظریه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی فراهم می‌کنند. این قابلیت‌ها از طریق تقویت چابکی، هم‌سویی نظام‌های یادگیری با استراتژی و نهادینه‌سازی رویه‌های منابع انسانی در روتین‌های سازمانی، حلقه بازخورد میان تدوین و اجرای استراتژی را تقویت می‌کنند. نتیجه این فرآیند، تبدیل منابع انسانی به عامل فعال در تغییرات راهبردی به جای نقشی منفعل است.

۳. قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی

مفهوم قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی طی سه دهه اخیر دچار تحولی چشمگیر شده است. این مفهوم که پیش از این صرفاً به عنوان یک سازه‌ی کلان در سطح سازمان مطرح بود، اکنون به درکی عمیق‌تر و جامع‌تر رسیده که ابعاد فردی و تیمی را نیز در برمی‌گیرد. پژوهش‌های اولیه، مبتنی بر دیدگاه مبتنی بر منبع و نظریه قابلیت‌های پویا، این قابلیت‌ها را عمدتاً به مثابه دارایی‌های سطح سازمانی در نظر می‌گرفتند که به شرکت‌ها امکان می‌دهد سرمایه انسانی خود را در راستای استراتژی بسیج و بازپیکربندی کنند (Garavan et al., 2016).

(Kamoche, 1996; 2016). با این حال، در سال‌های اخیر، اندیشمندان بر خرد بنیان‌های^۱ این قابلیت‌ها تأکید کرده‌اند و نشان داده‌اند که قابلیت‌های سطح سازمانی در نهایت از رفتارها، دانش و تعاملات کارکنان و تیم‌ها پدیدار می‌شوند (Chen et al., 2023; Zhang-Zhang et al., 2022; Ulrich et al., 2024). این رویکرد برجسته می‌سازد که قابلیت‌های راهبردی منابع انسانی صرفاً منابعی انتزاعی نیستند، بلکه پیامدهای پویای کنش انسانی و همکاری در درون نظام‌های سازمانی به شمار می‌آیند.

از نگاه بنیادین، یادگیری فردی، همکاری و تعهد به عنوان پیش‌نیازهای اساسی برای شکل‌گیری قابلیت‌های سازمانی مطرح می‌شوند. برای نمونه، نظام‌های کارکردی با عملکرد بالا می‌توانند توسعه مهارت‌های فردی را تسهیل کرده و رفتارهای مشارکتی را تقویت کنند؛ امری که در نهایت به شکل‌گیری رویه‌ها و شایستگی‌های جمعی منجر می‌شود و مزیت رقابتی پایدار سازمان را تضمین می‌کند (Apascaritei & Elvira, 2021). از این منظر، قابلیت‌های راهبردی منابع انسانی به مثابه پلی نظری میان عملکرد فردی و عملکرد سازمانی عمل می‌کنند و توضیح می‌دهند که چگونه هم‌راستاسازی راهبردی رویه‌های منابع انسانی، رفتارهایی را پرورش می‌دهد که ارزش پایدار در سطوح بالاتر ایجاد می‌کند.

با وجود این پیشرفت‌های مفهومی، این حوزه همچنان با چالش‌های جدی مواجه است. یکی از مسائل اساسی، نبود اجماع در تعریف دقیق و سنجش این قابلیت‌ها است. درحالی‌که برخی پژوهشگران بر مهارت‌ها و شایستگی‌های مشخص به عنوان زیربنای قابلیت‌ها تأکید دارند (Ulrich et al., 2024)، برخی دیگر این قابلیت‌ها را به نظام‌ها و فرآیندهای منابع انسانی مرتبط می‌سازند که باهدف حمایت از سازگاری راهبردی طراحی شده‌اند (Garavan et al., 2016). این ابهام مفهومی، انباشت دانش را دشوار ساخته و توسعه مدل‌های تجربی منسجم را محدود می‌کند. افزون بر این، پژوهش‌ها درباره‌ی مسیرهای علی میان این قابلیت‌ها و پیامدهای مالی یا عملیاتی سازمان، به نتایج ناهمگونی منتهی شده‌اند (Chen et al., 2023; Zhang-Zhang et al., 2022). این

1 Micro foundations

عدم قطعیت، ارزش کاربردی این مفهوم را برای مدیران زیر سؤال می‌برد، چراکه آنان برای توجیه سرمایه‌گذاری در ابتکارات توسعه قابلیت‌ها به شواهد روشن‌تری نیاز دارند. برون‌رفت از این محدودیت‌ها، مستلزم طراحی یک چارچوب مفهومی یکپارچه و دقیق‌تر برای قابلیت‌های راهبردی منابع انسانی است. پژوهش‌های آتی باید در جهت تبیین مرزهای این مفهوم، توسعه مقیاس‌های سنجش معتبر و پایا، و بررسی نقش‌های میانجی‌گر و تعدیل‌گر عواملی چون فرهنگ سازمانی، رهبری راهبردی و مدیریت دانش در شکل‌دهی به رابطه میان قابلیت‌ها و عملکرد حرکت کنند. چنین رویکردی، می‌تواند هم‌غناهی نظری این حوزه و هم کارآمدی عملی آن را افزایش دهد. درنهایت، هدف آن است که قابلیت‌های راهبردی منابع انسانی به‌عنوان یک چارچوب منسجم پیونددهنده نظریه و عمل تثبیت شوند و مدیران را قادر سازند تا سرمایه انسانی را به‌صورت نظام‌مند به منبعی برای مزیت رقابتی پایدار تبدیل کنند.

جدول ۱. چارچوب‌های نظری بنیادین مرتبط با قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی

چارچوب نظری / دیدگاه	تمرکز اصلی	نقش در مدیریت استراتژیک منابع انسانی	ارتباط با قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی	منابع
دیدگاه مبتنی بر منبع (RBV)	شناسایی منابع ارزشمند، نادر، تقلیدناپذیر و غیرقابل جایگزین	تأکید بر سرمایه انسانی به‌عنوان دارایی استراتژیک	مبنای نظری برای تعریف قابلیت‌های انسانی به‌عنوان منبع مزیت رقابتی پایدار	Wright & Ulrich (2017); Kamoche (1996)
قابلیت‌های پویا (Dynamic Capabilities)	توانایی سازمان برای یکپارچه‌سازی، بازپیکربندی و نوآوری	تمرکز بر سازگاری و یادگیری در محیط‌های پویا	توضیح می‌دهد که SHRCs دارایی‌های ایستا نیستند بلکه قابلیت‌های تکاملی و پویا هستند	Hu et al., (2023); Li & Chadwick (2020)

ادامه جدول ۱.

منابع	ارتباط با قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی	نقش در مدیریت استراتژیک منابع انسانی	تمرکز اصلی	چارچوب نظری / دیدگاه
Karaszewska (2010)	نشان می‌دهد که SHRCs از طریق یادگیری و توسعه فردی شکل می‌گیرند	سرمایه‌گذاری بر توسعه کارکنان برای افزایش عملکرد سازمانی	مهارت‌ها، دانش و توانایی‌های کارکنان به‌عنوان سرمایه	سرمایه انسانی (Human Capital Theory)
Apascarietei & Elvira (2021); Chen et al. (2023)	برجسته می‌سازد که تعاملات کارکنان و تیم‌ها بنیان خرد SHRCs را تشکیل می‌دهند	تمرکز بر نقش رفتارهای مطلوب در تحقق استراتژی	رفتارهای کارکنان به‌عنوان واسطه میان HRM و عملکرد	رویکرد رفتاری (Behavioral Perspective)
Brewster (2017); Lee (2011)	تأکید بر نهادینه‌سازی واقعی SHRCs در فرآیندهای کسب‌وکار	تبیین فاصله بین پذیرش نمادین و عملی سیاست‌های HRM	فشارهای محیطی، هنجاری و مشروعیت‌جویانه بر HRM	نظریه نهادی (Institutional Theory)
Zhang- Zhang et al. (2022); Ulrich et al. (2024)	توضیح می‌دهد که قابلیت‌های سطح کلان سازمانی از سطح خرد کارکنان نشئت می‌گیرند	تأکید بر یادگیری فردی، تعاملات تیمی و تعهد	نقش افراد و تیم‌ها در شکل‌گیری قابلیت‌ها	خرد بنیادها (Microfoundations)

روش

پژوهش حاضر باهدف درک عمیق و نظام‌مند مفهوم «قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی» از روش فراترکیب کیفی بهره می‌برد. این روش، به‌عنوان یک رویکرد نظام‌مند و تفسیری، امکان تلفیق و ترکیب یافته‌ها و مفاهیم کلیدی مطالعات پیشین را به شکلی ساختاریافته فراهم می‌آورد. از این طریق، فراترکیب به کشف مضامین فراگیر، الگوهای پنهان و یکپارچه‌سازی مفاهیم مرتبط با قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی منجر می‌شود و به‌جای تمرکز بر نتایج آماری، به لایه‌های عمیق‌تری از پدیده می‌پردازد.

چارچوب نظری این پژوهش بر اساس «پیاژ پژوهش» ساندرز و همکاران (Saunders et al., 2019) استوار است. در لایه اول، فلسفه پژوهش، رویکرد تفسیرگرایی انتخاب‌شده است. این رویکرد به دنبال درک و تفسیر معنای پدیده‌ها در بافت اجتماعی آن‌هاست و بر نقش محقق در فرآیند ساخت و تفسیر دانش تأکید دارد. در لایه دوم، رویکرد پژوهش، از رویکرد استقرایی استفاده می‌شود تا از داده‌های جزئی (یافته‌های مقالات) به یک مدل نظری کلی و جامع دست یابد. در لایه سوم، استراتژی پژوهش، فراترکیب کیفی به‌عنوان استراتژی اصلی انتخاب‌شده است. این روش، باهدف تلفیق دانش موجود، به سنت پژوهش‌های کیفی تعلق دارد. در لایه چهارم، انتخاب روش تحقیق، فراترکیب کیفی به‌عنوان یک روش چندمرحله‌ای برای تحلیل متون در نظر گرفته شده است. در لایه پنجم، افق زمانی، پژوهش حاضر از مقاطع زمانی مختلف برای بررسی روند تحول مفهوم قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی استفاده می‌کند. نهایتاً در لایه ششم، فنون و رویه‌ها، از هفت مرحله سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) برای اجرای فراترکیب استفاده شده است.

شکل ۱. مراحل روش فراترکیب



در گام نخست، برای ایجاد یک چارچوب روشن و نظام‌مند، سؤالات پژوهش به‌صورت زیر تدوین شده‌اند:

- مفهوم سازی و جایگاه هستی شناختی قابلیت های استراتژیک منابع انسانی چیست؟
- ابعاد قابلیت های استراتژیک منابع انسانی کدام اند؟
- عوامل پیشاینده که به شکل گیری و توسعه قابلیت های استراتژیک منابع انسانی منجر می شوند، کدام اند؟
- سازوکارها و فرآیندهایی که قابلیت های استراتژیک منابع انسانی را فعال می کنند، کدام اند؟

- پیامدهای قابلیت های استراتژیک منابع انسانی کدام اند؟

سپس در گام دوم، به منظور دسترسی به درک عمیقی از مبانی نظری و تجربی موضوع، جستجوی گسترده ای در پایگاه های اطلاعاتی معتبر نظیر Emerald, Google Scholar و ScienceDirect انجام شد. با استفاده از کلیدواژه های تخصصی همچون "Strategic HR capabilities", "Strategic Human Resources", "Human Capital", "Human Resources", "Dynamic Capabilities" و ترکیبات مختلفی از این واژه ها، طیف وسیعی از مقالات مرتبط منتشر شده بین سال های ۲۰۱۲ تا ۲۰۲۵ شناسایی شدند.

در گام سوم، فرآیند غربالگری مقالات به منظور تضمین کیفیت و ارتباط مستقیم مطالعات با موضوع پژوهش در چندین مرحله انجام شد. ابتدا، مقالات از حیث همخوانی با موضوع اصلی (قابلیت های استراتژیک انسانی) مورد ارزیابی اولیه قرار گرفتند. در مرحله بعدی، مقالاتی که به صورت ویژه بر ابعاد مدیریتی و سازمانی این قابلیت ها تمرکز داشتند و به طور مستقیم به سازوکارها، پیشایندها و پیامدها پرداخته بودند، انتخاب شدند. در نهایت، از میان منابع شناسایی شده، ۲۱ مقاله که در جدول ۲ آورده شده است به عنوان نمونه نهایی برای تحلیل عمیق انتخاب گردیدند. این فرآیند غربالگری، امکان دستیابی به یک مجموعه متون غنی و مرتبط را فراهم آورد که مبنای تحلیل و تفسیر در مراحل بعدی پژوهش قرار گرفت.

جدول ۲. منابع منتخب پژوهش

ردیف	لیست مقالات
۱	Ulrich, M. D., Way, S. A., & Wright, P. M. (2024). Building strategic human capabilities that drive performance. <i>The International Journal of Human Resource Management</i> , 35(20), 3341-3373. https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2408026
۲	Garavan, T., Shanahan, V., Carbery, R., & Watson, S. (2016). Strategic human resource development: towards a conceptual framework to understand its contribution to dynamic capabilities. <i>Human Resource Development International</i> , 19(4), 289-306. https://doi.org/10.1080/13678868.2016.1169765
۳	Apascaritei, P., & Elvira, M. M. (2022). Dynamizing human resources: An integrative review of SHRM and dynamic capabilities research. <i>Human Resource Management Review</i> , 32(4). https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100878
۴	Delery, J., & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles?. <i>Human Resource Management Journal</i> , 27, 1-21. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12137
۵	Zhang-Zhang, Y., Rohlfer, S., & Varma, A. (2022). Strategic people management in contemporary highly dynamic VUCA contexts: A knowledge worker perspective. <i>Journal of Business Research</i> . https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.069
۶	Heubeck, T. (2023). Managerial capabilities as facilitators of digital transformation? Dynamic managerial capabilities as antecedents to digital business model transformation and firm performance. <i>Digital Business</i> . https://doi.org/10.1016/j.digbus.2023.100053
۷	Durán, W., Aguado, D., & Perdomo-Ortiz, J. (2022). Relationship between CEO's strategic human capital and dynamic capabilities: a meta-analysis. <i>Management Review Quarterly</i> , 73, 1631 - 1666. https://doi.org/10.1007/s11301-022-00282-9
۸	Mahdi, O. R., & Nassar, I. A. (2021). The business model of sustainable competitive advantage through strategic leadership capabilities and knowledge management processes to overcome covid-19 pandemic. <i>Sustainability</i> , 13(17), 9891.
۹	Ferreira, J., Coelho, A., & Moutinho, L. (2020). Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation. <i>Technovation</i> , 92, 102061.
۱۰	Alnor, N. H. A. (2023). The effect of developing human capabilities on the company's performance through developing the company's capabilities.

ادامه جدول ۲.

ردیف	لیست مقالات
۱۱	Wang, C. Y. P., Jaw, B. S., & Tsai, C. H. C. (2012). Building dynamic strategic capabilities: a human capital perspective. <i>The International Journal of Human Resource Management</i> , 23(6), 1129-1157.
۱۲	Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2015). Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change. <i>Journal of management</i> , 41(5), 1281-1312.
۱۳	Hattab, H. N., Atti, L. M., & Sabeeh, A. O. (2023). The impact of strategic capabilities in achieving sustainable competitive advantage: an exploratory study in the opinions of a sample of workers in the general company for southern fertilizer industry. <i>South Asian J Soc Sci Humanit</i> , 4(2).
۱۴	Ho, M., Soo, C., Tian, A., & Teo, S. T. (2024). Influence of strategic HRM and entrepreneurial orientation on dynamic capabilities and innovation in small-and medium-sized enterprises. <i>International Small Business Journal</i> , 42(5), 611-640.
۱۵	Nusair, K., Al-Azri, H. I., Alfarhan, U. F., Al-Muharrami, S., & Nikhashemi, S. R. (2022). Strategic capabilities and firm performance in Omani manufacturing and service SMEs. <i>Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies</i> , 14(6), 1118-1142.
۱۶	Mäkelä, K., Sumelius, J., Höglund, M., & Ahlvik, C. (2012). Determinants of strategic HR capabilities in MNC subsidiaries. <i>Journal of Management Studies</i> , 49(8), 1459-1483.
۱۷	Tasavori, M., Eftekhar, N., Elyasi, G., & Zaefarian, R. (2021). Human resource capabilities in uncertain environments. <i>The International Journal of Human Resource Management</i> , 32, 3721 - 3747. https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1845776 .
۱۸	Wright, P. M., Coff, R., & Moliterno, T. P. (2014). Strategic human capital: Crossing the great divide. <i>Journal of management</i> , 40(2), 353-370.
۱۹	Wright, P. M. (2021). Rediscovering the “Human” in strategic human capital. <i>Human Resource Management Review</i> , 31(4), 100781.
۲۰	Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P., & Boselie, P. (2018). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. <i>The International Journal of Human Resource Management</i> , 29(1), 34-67.
۲۱	Kryscynski, D., & Ulrich, D. (2015). Making strategic human capital relevant: A time-sensitive opportunity. <i>Academy of Management Perspectives</i> , 29(3), 357-369.

یافته‌ها

در گام پنجم، پس از گردآوری داده‌ها از طریق بررسی جامع ادبیات و انتخاب ۲۱ مقاله مرتبط، مرحله بعدی، تحلیل عمیق و استخراج مفاهیم پنهان در این داده‌ها بود. برای این منظور، از یک روش نظام‌مند برای تحلیل داده‌های کیفی استفاده شد.

۱. جایگاه مفهومی و تعریف قابلیت‌های استراتژیک انسانی

تحلیل نظام‌مند ادبیات پژوهشی نشان می‌دهد که مفهوم قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی فراتر از صرفاً بازتعریفی از رویه‌های سنتی مدیریت منابع انسانی است. این مفهوم، به عنوان یک سازه‌ی چند سطحی و پویا، در نقطه تلاقی سه جریان نظری اصلی در حوزه مدیریت راهبردی دیدگاه مبتنی بر منابع، دیدگاه مبتنی بر دانش و نظریه قابلیت‌های پویا شکل می‌گیرد. در این تلقی، سرمایه انسانی صرفاً به عنوان مجموعه‌ای از مهارت‌های فردی یا پیامدهای مقطعی ناشی از سیاست‌های مدیریت منابع انسانی نگریسته نمی‌شود، بلکه قابلیت‌های راهبردی منابع انسانی به عنوان یک شبکه پویا از توانمندی‌های جمعی که درون نیروی کار یک سازمان نهادینه شده، تلقی می‌گردد. این قابلیت‌ها، سازمان را قادر می‌سازند تا به تمایز راهبردی و مزیت رقابتی پایدار دست یابد (Ulrich et al., 2024).

از منظر سطح تحلیل، قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی به عنوان پلی عمل می‌کنند که ریز بنیادهای خرد را به برون‌دادهای کلان سازمانی پیوند می‌زنند. این مفهوم، ریشه در توانمندی‌های فردی و تعاملاتی دارد که شامل شناخت‌ها، مهارت‌ها، شبکه‌ها و هنجارهای همکاری میان افراد می‌شود. ماهیت استراتژیک قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی، به دو شرط کلیدی وابسته است که در ادبیات نظری مدیریت استراتژیک منابع انسانی به دقت مورد بررسی قرار گرفته‌اند. شرط نخست، ظهور جمعی و هم‌افزایی میان عناصر خرد است که در آن، مجموع قابلیت‌ها ارزشی فراتر از صرفاً جمع اجزای فردی ایجاد می‌کند. این هم‌افزایی، منبع اصلی ارزش منحصر به فردی است که به مزیت رقابتی پایدار منجر می‌شود. شرط دوم، قابلیت تملک ارزش^۱ است؛ به این معنا که سازمان باید قادر باشد ارزش

1 Appropriability

خلق شده را به صورت معنادار حفظ و تصاحب کند تا از تقلید رقبا در امان بماند. با توجه به این پیچیدگی‌ها، تعریف دقیق قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی باید از خلط مفهوم با پیامد اجتناب کند. بنابراین، قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی به عنوان یک قابلیت پویا، توانایی سازمان برای بازپیکربندی مستمر منابع انسانی خود را به منظور پاسخگویی به تغییرات محیطی توصیف می‌کند. در چارچوب پژوهشی، این تفکیک مفهومی به ما اجازه می‌دهد تا سنجش را در دو مرحله انجام دهیم: ابتدا تغییرات و بازپیکربندی‌های استراتژیک در حوزه منابع انسانی را بررسی کنیم و سپس به بررسی پیامدهای عملکردی ناشی از این تغییرات بپردازیم (Wright et al., 2014). این رویکرد دو مرحله‌ای، کمک می‌کند تا سازوکارهای درونی «جعبه سیاه» مدیریت منابع انسانی را بهتر درک کرده و ارزش آفرینی واقعی قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی را از پیامدهای صرفاً آماری متمایز سازیم.

از نظر جایگاه کارکردی در مدل‌های علی، قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی حلقه مفقوده مدل‌های کلاسیک «HRM ← عملکرد» است؛ زیرا هم‌زمان بر آیند اقدامات منابع انسانی و پیشانید عملکرد سازمانی محسوب می‌شود (Delery & Roumpi, 2017). رویه‌های منابع انسانی تنها زمانی مؤثرند که به قابلیت‌های جمعی تبدیل شوند و این امر جعبه سیاه ارتباط منابع انسانی و عملکرد را روشن می‌سازد (Ulrich et al., 2024).

رهبری راهبردی نیز نقشی کلیدی در فعال‌سازی قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی دارد. از طریق توانمندسازی و مدیریت دانش (خلق، تسهیم و به کارگیری دانش)، سازمان قادر می‌شود پلی میان سرمایه انسانی و مزیت رقابتی پایدار برقرار کند. این نقش به‌ویژه در شرایط پرتلاطم مانند بحران کووید-۱۹ آشکارتر شده است (Mahdi & Nassar, 2021). تمایز مفهومی قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی با سرمایه انسانی ایستا نیز مهم است: ارزش استراتژیک قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی نه در جمع ویژگی‌های فردی، بلکه در یادگیری، هماهنگی و بازپیکربندی جمعی نهفته است. برخلاف قابلیت‌های پویای عمومی، تمرکز قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی بر انسان و کار است و بر ریز بنیادهای انسانی و اجتماعی مانند هویت حرفه‌ای و شبکه‌های اعتماد تکیه دارد (Garavan et al., 2016; Apascaritei & Elvira, 2022).

قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی همچنین محل تلاقی دو منطق مکمل است: سرمایه انسانی راهبردی (ارزش و خاص بودن KSAOs) و معماری نظام‌های مدیریت منابع انسانی استراتژیک (زیرساخت خلق ارزش). هم‌افزایی این دو منطق هسته راهبردی قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی را شکل می‌دهد (Boon et al., 2018). افزون بر این، ساختارهای کنترلی و بافت رقابتی سازمان، مسیر شکل‌گیری قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی را تعیین می‌کنند. در شرکت‌های چندملیتی، ریز بنیادهایی همچون اعتماد میان مدیران و سرمایه اجتماعی ستاد مرکزی، مجرای انتقال دانش ضمنی و همسوسازی راهبردی و در نتیجه، تکوین قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی محسوب می‌شوند (Mäkelä et al., 2012).

در محیط‌های پرتلاطم و VUCA، قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی به‌عنوان یک قابلیت پویا توانایی سازمان برای حس کردن فرصت‌ها، تصرف منابع و بازیگر بندی آن‌ها را تقویت می‌کند (Heubeck, 2023; Zhang-Zhang et al., 2022). این قابلیت به‌سرعت به توانمندی‌هایی نظیر یادگیری مولد، چابکی و همکاری فرامرزی ترجمه می‌شود. همچنین، ارتباط تنگاتنگ قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی با خلاقیت و نوآوری، مسیر اثرگذاری آن بر مزیت رقابتی را مستحکم می‌کند؛ جهت‌گیری کارآفرینانه سازمان نیز شدت این اثر را تنظیم می‌نماید (Ferreira et al., 2020; Ho et al., 2024). در سطح عملیاتی، قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی از دو اهرم مکمل نیرو می‌گیرد: نخست، اهرم‌سازی سرمایه انسانی از طریق تخصص‌گرایی، برنامه‌ریزی دقیق و توسعه مهارت‌های دشوار تقلید؛ دوم، بازساختاردهی انسان‌محور با تأکید بر مشارکت، عدالت و حمایت از کارکنان (Wang et al., 2012). این دو اهرم، ظرفیت بازیگر بندی مستمر سرمایه فکری را در محیط‌های پویا فراهم می‌سازند. در بنگاه‌های کوچک و متوسط نیز توسعه سرمایه انسانی تنها زمانی به عملکرد برتر منجر می‌شود که با تقویت قابلیت‌های سازمانی و فرهنگ یادگیری همراه باشد و قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی به‌عنوان مکانیسم میانجی عمل کند (Alnor, 2023).

در صنایع تولیدی، قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی هنگامی مزیت رقابتی ایجاد می‌کند که دانش فنی، قابلیت تملک منابع و بهره‌گیری از فناوری به صورت در هم تنیده عمل کنند و عملکرد را در ابعاد هزینه، کیفیت، انعطاف و تحویل بهبود دهند (Hattab et al., 2023). همچنین، در شرایط عدم قطعیت بالا، پیکربندی‌های اقتضایی منابع انسانی مانند بازطراحی جریان خدمت و اعطای خودمختاری به واحدها مسیر «حس کردن-تصرف-بازپیکربندی» را تسهیل کرده و قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی را به ابزار انطباق سریع تبدیل می‌کنند (Tasavori et al., 2021).

در نهایت، از منظر هستی‌شناسی انسان‌محور، قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی زمانی راهبردی است که انسان‌ها به عنوان عاملان صاحب کرامت و هویت در نظر گرفته شوند. طراحی معماری منابع انسانی باید با هویت شغلی، معنا و پیوند اجتماعی کارکنان هم‌راستا شود تا سرمایه‌گذاری داوطلبانه در یادگیری و عملکرد تداوم یابد. در این نگاه، قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی پل مفهومی میان منطق اقتصادی خلق ارزش و منطق انسانی معنا و تعلق است (Wright, 2021). تعریف و سنجش قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی باید پدیده محور و آزمون‌پذیر باشد و نظریه‌ها در میدان رقابتی و از طریق داده‌های میدانی اعتبار یابند. این رویکرد تضمین‌کننده اعتبار علمی و کاربردی مفهوم قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی است (Kryscynski & Ulrich, 2015).

جدول ۳. تعاریف قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی (SHRC) در مطالعات منتخب

منابع	تعریف اولیه/بیان مفهومی	مضمون محوری
Ulrich et al., (2024); Wright et al., (2014); Garavan et al., (2016)	قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی یک قابلیت جمعی نهادینه‌شده در نیروی کار است که فراتر از رویه‌های صرف مدیریت منابع انسانی عمل کرده و به عنوان پیشاینده مستقیم عملکرد سازمان در نظر گرفته می‌شود. (ابعاد کلیدی شامل یادگیری، همکاری، هم‌راستایی و رهبری است).	ظرفیت جمعی و خروجی سطح سازمان

ادامه جدول ۳.

مضمون محوری	تعریف اولیه/بیان مفهومی	منابع
توان بازپیکربندی و قابلیت پویا	قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی ظرفیت منابع انسانی برای بازپیکربندی و نوسازی مستمر منابع انسانی در محیط‌های پرتلاطم است. این قابلیت به‌عنوان پل مفهومی میان مدیریت استراتژیک منابع انسانی و نظریه قابلیت‌های پویا (DCs) عمل می‌کند و امکان مقیاس‌پذیری منابع انسانی را فراهم می‌آورد.	Garavan et al., (2016); Apascaritei & Elvira (2022); Tasavori et al. (2021)
سازه چند سطحی و ریز بنیان‌های مدیریتی	قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی یک سازه چند سطحی (فردی-تیمی-سازمانی) است که متکی بر ریز بنیان‌های مدیریتی پویا (DMC) و سرمایه انسانی راهبردی مدیرعامل است. این قابلیت در سطح رهبری از طریق ساماندهی (ارکستراسیون) دارایی‌ها و هدایت چرخه‌ی حس کردن، تصرف و بازپیکربندی فعال می‌شود.	Wright et al., (2014); Heubeck (2023); Helfat & Martin (2015); Durán et al., (2022)
معماری ادغامی و منطق دوگانه	قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی یک مفهوم ادغامی است که پل میان سرمایه انسانی راهبردی و سیستم‌های مدیریت منابع انسانی راهبردی را شکل می‌دهد. این قابلیت به‌عنوان یک معماری انسان‌محور، منطق اقتصادی خلق ارزش را با منطق انسانی (عاملیت، هویت، معنا و هدف) پیوند می‌دهد.	Wright (2021); Boon et al., (2018); Delery & Roumpi (2017)
مکانیسم نوآوری و پیوند نظریه-عمل	قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی یک سازوکار عملیاتی است که از طریق سازوکار دوگانه HR (Fit → Flex) و زنجیره نوآوری دانش‌محور (DC → خلاقیت → نوآوری) مزیت پایدار را ایجاد می‌کند. این سازه از طریق رویکرد پدیده محور و قفل کردن سنجش بر ناهنجاری‌های میدانی، شکاف نظریه و عمل را می‌بندد.	Wang et al. (2012); Ferreira et al. (2020); Kryscynski & Ulrich (2015); Zhang-Zhang et al. (2022)

به‌طور کلی با توجه به جدول ۳ می‌توان قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی را به‌عنوان یک توانمندی جمعی و انسان‌محور تعریف کرد که ریشه در ریز بنیادهای شناختی و اجتماعی افراد دارد و از طریق پویایی‌های تیمی و سازمانی بروز می‌یابد. این قابلیت، سازمان را قادر می‌سازد تا به‌طور مستمر فرصت‌ها و تهدیدات را در محیط شناسایی، آن‌ها را تصرف و منابع انسانی و دانشی خود را بازپیکربندی کند. قابلیت‌های استراتژیک منابع

انسانی به عنوان نتیجه ادغام دو منطق مکمل شکل می گیرد: منطق سرمایه انسانی که بر ارزش زایی افراد تمرکز دارد و منطق معماری مدیریت منابع انسانی (HRM) راهبردی که بستری برای بروز این ارزش فراهم می آورد. این قابلیت حیاتی، شرط تملک ارزش را در کانون خود دارد تا سازمان بتواند مزیت رقابتی خلق شده را حفظ کند. در بافت های پرتلاطم و پویا، قابلیت های استراتژیک منابع انسانی از طریق مدیریت دانش، خلاقیت و نوآوری به مزیت رقابتی پایدار و عملکرد برتر ترجمه می شود. در نهایت، این مفهوم به عنوان حلقه مفقوده در مدل های "HRM ← عملکرد" عمل کرده و با تأکید بر سنجش پذیری و رویکرد پدیده محور، شکاف میان نظریه و عمل را در حوزه مدیریت منابع انسانی پر می سازد.

۲. ابعاد سازنده قابلیت های راهبردی منابع انسانی

اجماع قابل توجهی میان منابع وجود دارد که قابلیت های استراتژیک منابع انسانی ترکیبی از ابعاد مکمل است. در چارچوب تجربی Ulrich و همکاران، شش قابلیت جمعی «سرمایه انسانی ممتاز، یادگیری مولد، همکاری بین مرزی، هم راستاسازی راهبردی، فرهنگ ارزش محور و رهبری مؤثر» به عنوان اجزای یک سازه واحد سنجیده و نشان داده شد که این شش گانه به طور نظام مند با بهبود عملکرد سازمانی همبسته است (Ulrich et al., 2024). این دیدگاه با همگرایی دو جریان «سرمایه انسانی راهبردی» و «مدیریت منابع انسانی راهبردی»، ابعاد قابلیت های استراتژیک منابع انسانی را در پنج خوشه کلیدی ارزش اقتصادی، قدرت چانه زنی کارکنان، سازوکارهای ایزوله سازی، پویایی های ظهور سرمایه انسانی و مکمل بودن منابع بازتعریف می کند (Boon et al., 2018). به بیان دیگر، ارزش راهبردی سرمایه انسانی نه در انباشت آن بلکه در حفاظت، نهادینه سازی و هم افزایی با سایر قابلیت ها نهفته است.

از منظر پویایی سازمانی، قابلیت های راهبردی از طریق فرایندهای یادگیری، مقیاس پذیری منابع انسانی و ظرفیت تغییر شکل می گیرند. این فرایندها امکان تطبیق راهبردی سازمان را در شرایط ناپایدار فراهم می کنند (Garavan et al., 2016). به طور خاص، سه قلمرو «ساخت دانش»، «یکپارچگی اجتماعی» و «پیکربندی مجدد» به عنوان

قابلیت‌های پویای منابع انسانی عمل کرده و رویه‌های منابع انسانی را به عملکرد سازمانی پیوند می‌دهند (Apascaritei & Elvira, 2022). در محیط‌های بی‌ثبات، رهبری، فرهنگ یادگیرنده، شبکه‌سازی و جریان دانش به مثابه ستون‌های تسهیل‌کننده قابلیت‌های سازمانی عمل می‌کنند (Zhang-Zhang et al., 2022).

در سطح کارکردی، شواهد نشان می‌دهد که توانمندی‌های بازاریابی، پیوند با بازار و مدیریت منابع، همراه با شبکه‌های ارتباطی و زیرساخت دانشی، بنیان تحقق قابلیت‌های راهبردی را می‌سازند. در این الگو، مزیت رقابتی از «نحوه بهره‌برداری از منابع» ناشی می‌شود نه صرفاً از «داشتن منابع» (Nusair et al., 2022). این منطق با رهیافت پدیده محور همسو است؛ یعنی آغاز از موقعیت‌های واقعی سازمان و تبدیل ناهنجاری‌های میدانی به گزاره‌های آزمون‌پذیر. چهار خوشه عملیاتی سرعت به بازار، تحرک چابک منابع، همکاری مرزی و مدیریت تغییر فرهنگی نقش محوری در این پیکربندی دارند (Kryscynski & Ulrich, 2015).

از منظر ریز بنیادی، سرمایه اجتماعی به‌ویژه در قالب روابط اعتماد محور میان ستاد و واحدهای تابعه، یکی از قوی‌ترین پیش‌بین‌های تقویت قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی محسوب می‌شود (Mäkelä et al., 2012). در کنار آن، مهارت‌های فنی و دانشی کارکنان زمانی به مزیت رقابتی تبدیل می‌شوند که با کنترل مالکیت منابع و به‌کارگیری فناوری همسو شوند و به چهار بعد کلیدی عملکردی هزینه، کیفیت، انعطاف و تحویل تسری یابند (Hattab et al., 2023).

در سطح مدیریت عالی، سرمایه انسانی، اجتماعی و شناختی مدیران ارشد به‌عنوان ریز بنیادهای قابلیت‌های راهبردی عمل می‌کنند (Heubeck, 2023). به‌ویژه، سرمایه انسانی راهبردی مدیرعامل از طریق فعال‌سازی قابلیت‌های مدیریتی پویا (DMC) فرآیندهای حس کردن، تصرف و بازپیکربندی را هدایت می‌کند (Durán et al., 2022). این فرایند زمانی به مزیت رقابتی می‌انجامد که در بستر جهت‌گیری کارآفرینانه شکل گیرد و زنجیره «اکتشاف، خلاقیت و نوآوری» را فعال کند (Ferreira et al., 2020). به‌طور مکمل،

اهرم سازی سرمایه انسانی و باز ساختاردهی انسان محور دو مسیر مکمل برای شکل گیری این قابلیت ها به شمار می روند (Wang et al., 2012).

از منظر معماری چند سطحی، قابلیت های استراتژیک انسانی را می توان در سه سطح تحلیل درون فردی، فردی و سازمانی صورت بندی کرد که در پیوستاری از ویژگی های پایدار (هوش و شخصیت) تا رفتارهای قابل تغییر قرار می گیرند (Wright et al., 2014). این معماری، ظهور اجتماعی رفتاری قابلیت ها را تبیین کرده و نشان می دهد چرا سازمان ها با منابع مشابه می توانند عملکرد متفاوتی داشته باشند (Helfat & Martin, 2015). افزون بر این، رویکرد انسان محور به قابلیت های استراتژیک منابع انسانی با لحاظ عاملیت انسانی، هویت چندلایه، جست و جوی معنا و تعلق اجتماعی، شکاف میان منطق اقتصادی و انسانی را پر می کند و انگیزش و سرمایه گذاری داوطلبانه کارکنان را توضیح می دهد (Wright, 2021).

جدول ۴. ابعاد سازنده قابلیت های استراتژیک انسانی بر مبنای سه سطح کدگذاری (باز/

محوری / انتخابی)

بُعد/خوشه محتوایی	کدگذاری باز	مضمون محوری	مضمون انتخابی	منابع شاخص
سرمایه انسانی راهبردی و ایزوله سازی ارزش	مهارت های متمایز و بنگاه خاص؛ ارزش اقتصادی خالص؛ قدرت چانه زنی کارکنان؛ سازوکارهای ایزوله سازی (اختصاصی بودن، پیچیدگی اجتماعی، ابهام علی)؛ تصاحب ارزش	سرمایه انسانی راهبردی و حفاظت از ارزش	ارزش اقتصادی؛ ایزوله سازی؛ تصاحب ارزش؛ مزیت پایدار	Boon et al., (2018); Delery & Roumpi (2017); Wright et al., (2014)

ادامه جدول ۴.

بُعد/خوشه محتوایی	کدگذاری باز	مضمون محوری	مضمون انتخابی	منابع شاخص
یادگیری و مدیریت دانش یکپارچه (انسانی-سازمانی)	یادگیری مولد؛ T&D و متورینگ؛ ظرفیت جذب؛ فرایندهای مدیریت دانش (شناسایی/خلق/ذخیره/اشتراک/به‌کارگیری)، HR analytics و تصمیم‌سازی مبتنی بر شواهد؛ آمادگی سرمایه فکری/بازپیکربندی راهبردی/یکپارچه‌سازی منابع دانشی	قابلیت یادگیری سازمانی و ساخت/ادغام دانش	یادگیری نهادینه؛ KMPs؛ جذب/ادغام/به‌کارگیری؛ بهبود عملکرد/نوآوری	Ulrich et al., (2024); Garavan et al., (2016); Apascaritei, & Elvira, (2022); Wang et al., (2012); Alnor (2023)
سرمایه اجتماعی و یکپارچگی اجتماعی/شبکه‌ای	تیم‌های میان‌وظیفه‌ای و کار مرزی؛ شبکه‌های دانش؛ اشتراک ضمنی/صریح؛ سرمایه اجتماعی ساختاری/رابطه‌ای/شناختی؛ اعتماد HQ-Subs؛ تسهیل جریان دانش	یکپارچگی اجتماعی و شبکه‌های کاری اعتماد محور	جریان دانش؛ همسوسازی راهبردی؛ ترجمه خرد→کلان	Ulrich et al. (2024); Apascaritei & Elvira (2022); Mäkelä et al. (2012); Zhang-Zhang et al. (2022)
هم‌راستاسازی HR-استراتژی و معماری سیستم‌های HR	همسوسازی عمودی/افقی؛ AMO; HPWPs; منطق AMO (Ability-Motivation-Opportunity); حاکمیت و معماری HR؛ تحلیل‌گری و شفاف‌سازی قابلیت-عملکرد	معماری HRM و هم‌راستاسازی راهبردی	AMO; HPWPs; همسویی؛ قابلیت‌سازی	Ulrich et al. (2024); Delery & Roumpi (2017); Apascaritei & Elvira (2022)
فرهنگ توانمند ساز و رهبری مؤثر (با ریز بنیادهای DMC)	فرهنگ یادگیری/نوآوری و ایمنی روانی؛ رهبری تحول‌آفرین/اجرا؛ ریز بنیادهای قابلیت‌های مدیریتی پویا (شناختی/اجتماعی/انسانی)؛ سرمایه انسانی راهبردی مدیرعامل به‌عنوان محرک DMC	رهبری مولد قابلیت و فرهنگ ارزش‌آفرین	DMC؛ حس‌کردن/تص/رف/بازپیکربند؛ ایمنی روانی؛ یادگیری	Ulrich et al. (2024); Zhang-Zhang et al. (2022); Heubeck (2023); Helfat & Martin (2015); Durán et al. (2022)

ادامه جدول ۴.

منابع شاخص	مضمون مضمون انتخابی	مضمون محوری	کدگذاری باز	بُعد/خوشه محتوایی
Garavan et al. (2016); Tasavori et al. (2021)	Sensing– Seizing– Reconfiguring در منابع انسانی؛ تداوم عملیات	چابکی و تاب‌آوری منابع انسانی	تحرك درون‌سازمانی؛ بازطراحی نقش/تیم؛ انعطاف هزینه‌های HR؛ اختیار محلی شعب؛ پیکربندی اقتضایی رویه‌ها	چابکی/ مقیاس‌پذیری منابع انسانی و بازپیکربندی در عدم قطعیت
Ferreira et al. (2020); Ho et al. (2024)	DC→Creativity→Innovation; EO(+), عملکرد	قابلیت نوآوری با شرط EO	اکتشاف/بهره‌برداری؛ خلاقیت؛ قابلیت نوآوری؛ نقش تعدیل گر EO؛ پیوند SHRM→DCs→Innovation	نوآوری و جهت‌گیری کارآفرینانه
Hattab et al. (2023)	Q/C/D/F؛ مزیت پایدار	زیرساخت دانش-منبع- فناوری	دانش فنی خلق ارزش؛ ایجاد/تملك منابع؛ بهره‌گیری اثربخش از فناوری؛ بازتاب در Q-C-D-F (کیفیت/هزینه/تحويل/انعطاف)	زیرساخت دانشی- فناورانه و نتایج عملیاتی
Nusair et al. (2022)	خلق ارزش مشتری؛ اثربخشی؛ SME	خوشه‌های کارکردی با لایه سازمانی پشتیبان	بازاریابی (شناخت مشتری/رقبا، ترویج)؛ پیوند بازار (روابط مشتری/تأمین‌کننده)؛ مدیریت (پیش‌بینی درآمد/هزینه، HR)؛ ارتباطات داخلی و شبکه‌های کسب‌وکار/R&D	قابلیت‌های کارکردی SME (بازار- پیوند بازار- مدیریتی + قابلیت سازمانی)
Wright et al. (2014)	چند سطحی؛ برآمدگی؛ اختصاصی بودن؛ مزیت نسبی	چارچوب ابعادی و سازوکار ترکیب خرد- کلان	سطوح درون فردی/فردی/واحدی-سازمانی؛ پیوستار صفت→مهارت→رفتار؛ اختصاصی بودن از تکمیل‌گری و برآمدگی اجتماعی-عاطفی- رفتاری	معماری چند سطحی و پیوستار ثبات- انعطاف

ادامه جدول ۴.

بُعد/خوشه محتوایی	کدگذاری باز	مضمون محوری	مضمون انتخابی	منابع شاخص
پدیده محوری و نهاده‌سازی قابلیت‌های سازمانی	آغاز از زیست جهان مدیران؛ تبدیل ناهنجاری‌های میدانی به گزاره‌های آزمون‌پذیر؛ سرعت به بازار، تحرک چابک منابع، همکاری مرزی، تغییر فرهنگی	معماری قابلیت‌های سازمانی مبتنی بر پدیده	سرعت؛ تحرک؛ همکاری؛ تغییر فرهنگی؛ آزمون‌پذیری	Kryscynski & Ulrich (2015)
معماری انسان‌محور در SHRC	عاملیت و سرمایه‌گذاری داوطلبانه؛ هویت‌های چندگانه؛ معنا/هدف؛ تعلق و کرامت؛ پیوند اقتصاد ارزش با منطق انسانی	ریز بنیادهای روان‌شناختی – اجتماعی SHRC	اقتصاد↔انس ان؛ عاملیت/هویت /معنا/تعلق؛ پایداری انگیزش	Wright (2021)

برآیند این شواهد، معماری هشت‌خوشه‌ای قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی را آشکار می‌کند: (۱) سرمایه انسانی راهبردی و ایزوله سازی ارزش؛ (۲) یادگیری نهاده‌ی و مدیریت دانش؛ (۳) سرمایه اجتماعی و شبکه‌های اعتماد محور؛ (۴) هم‌راستاسازی منابع انسانی و استراتژی؛ (۵) رهبری و فرهنگ ارزش‌آفرین؛ (۶) چابکی منابع انسانی و تاب‌آوری؛ (۷) نوآوری مبتنی بر جهت‌گیری کارآفرینانه؛ (۸) زیرساخت فناوریانه و دانشی. این خوشه‌ها به صورت درهم‌تنیده و مکمل عمل می‌کنند و تبدیل قابلیت‌های فردی و تیمی به مزیت رقابتی پایدار را امکان‌پذیر می‌سازند.

به‌طور تحلیلی، این ساختار نشان می‌دهد که قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی بیش از آنکه یک «فهرست رویه‌های منابع انسانی» باشد، یک «معماری پویا» است که از تعامل بین یادگیری، رهبری، شبکه‌های اعتماد محور و سازوکارهای ایزوله سازی شکل می‌گیرد. این معماری، مسیر میان نظریه و عمل را هموار می‌کند؛ زیرا قابلیت‌های سازمانی را نه فقط به‌عنوان برون‌داد طراحی منابع انسانی بلکه به‌عنوان محصول برآمدگی اجتماعی، شبکه‌ای و فناوریانه در نظر می‌گیرد. از این منظر، راهبرد منابع انسانی زمانی استراتژیک خواهد بود

که هم‌زمان در سه سطح فردی (KSAOs)، میان فردی (سرمایه اجتماعی) و سازمانی (پیکربندی پویا) مداخله و هم‌افزایی ایجاد کند. به همین دلیل، توان رقابتی سازمان‌ها نه در انباشت مهارت‌های کمیاب، بلکه در توانایی آن‌ها برای ترکیب، حفاظت، بهره‌برداری و بازپیکربندی آن‌ها در زمینه‌های متغیر رقابتی نهفته است.

۳. پیشایندهای قابلیت‌های راهبردی منابع انسانی

تحلیل تجربی اولریش و همکاران (۲۰۲۴) نشان می‌دهد که سه سازه محوری مدیریت منابع انسانی، «انعطاف منابع انسانی»، «مدیریت منابع انسانی راهبرد گرا» و «اهمیت راهبردی نیروی کار» به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم در شکل‌گیری قابلیت‌های راهبردی منابع انسانی نقش دارند. انعطاف منابع انسانی، از طریق قابلیت جابه‌جایی، توسعه مهارت‌های چندگانه و انعطاف‌پذیری در پیکربندی سیستم‌های منابع انسانی، به سازمان امکان می‌دهد تا با تغییرات راهبردی و محیط‌های VUCA (نوسان، عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام) به‌سرعت هم‌راستا شود. این انعطاف در پیوند با مدیریت منابع انسانی راهبرد گرا که شامل فرآیندهایی چون برنامه‌ریزی جانشینی، مدیریت عملکرد توسعه‌ای و توسعه رهبری است بستر پیوند عمودی منابع انسانی با استراتژی را فراهم می‌آورد و سرمایه انسانی را به قابلیت‌های جمعی قابل بهره‌برداری تبدیل می‌کند. اهمیت راهبردی نیروی کار نیز با تقویت ارزش سرمایه انسانی در سطح راهبردی، رابطه میان انعطاف منابع انسانی و قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی را تعدیل و تقویت می‌کند و نگرش مدیران ارشد را به پیش‌شرطی کلیدی در موفقیت این فرایند تبدیل می‌سازد (Ulrich et al., 2024).

در سطح توسعه راهبردی منابع انسانی، کیفیت کنشگران (از حیث شناخت، شبکه‌ها، تجربه و عاملیت) در کنار ساختارها و فرآیندهای قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی (مانند ارتباطات، تصمیم‌گیری و حل مسئله) توانمندسازهای حیاتی برای شکل‌گیری قابلیت‌های پویا به شمار می‌آیند. همچنین هم‌راستایی و قدرت رویه‌های HRD با استراتژی سازمان، قابلیت‌های پویا را تسریع می‌کند (Garavan et al., 2016). بر اساس رویکرد قابلیت‌های پویا، دو دسته اصلی پیشایندهای استراتژیک منابع انسانی نقش دارند: منابع (سرمایه انسانی و اجتماعی) و رویه‌های مدیریت منابع انسانی (استخدام‌گزینی،

آموزش، طراحی شغل توانمند ساز، پاداش مبتنی بر عملکرد، زیرساخت‌های دیجیتال و تحلیل منابع انسانی) که زمینه‌ی ساخت، یکپارچه‌سازی و بازپیکربندی را فراهم می‌کنند (Apascaritei & Elvira, 2022).

بافت‌های پرتلاطم، فشارهای دیجیتال‌سازی و بحران‌های چند سطحی (نظیر همه‌گیری کوید-۱۹) محرک‌های کلانی‌اند که ضرورت شکل‌گیری قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی را برجسته می‌سازند (Zhang-Zhang et al., 2022). پژوهش مهدی و نصار (۲۰۲۱) نشان می‌دهد که موفقیت در عبور از چنین بحران‌هایی مستلزم پیوند «قابلیت‌های رهبری راهبردی» با «فرایندهای مدیریت دانش» است. در این میان، حمایت و تعهد مدیران ارشد، فرهنگ اعتماد و زیرساخت‌های دیجیتال پیشایندهایی حیاتی‌اند که فرایندهای مدیریت دانش را به میانجی مؤثر برای ترجمه سرمایه انسانی و اجتماعی به مزیت رقابتی پایدار تبدیل می‌کنند.

همچنین باید بر نقش پیشایندهای روش‌شناختی تأکید کرد. در این چارچوب، رویکرد پدیده‌محور و مسئله‌محور به قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی به‌جای تکیه بر مفروضات ساده‌کننده، بر تعریف مسئله از دل زیست جهان واقعی مدیران استوار است. این رویکرد موجب می‌شود تعریف قابلیت‌ها حول محورهایی چون سرعت به بازار، تحرک چابک منابع و تغییر فرهنگی تنظیم شود. هم‌چنین با شناسایی «ناهنجاری‌های میدانی»، سنجه‌های نزدیک به رفتار و هم طراحی با مدیران، فرایند تبدیل منابع و رویه‌های منابع انسانی به قابلیت‌های راهبردی تسهیل می‌شود (Kryscynski & Ulrich, 2015).

در سطح خرد مدیریتی، ناهمگونی در سرمایه انسانی و اجتماعی مدیران ارشد، به‌ویژه مدیرعامل، نقشی تعیین‌کننده در شکل‌گیری قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی دارد. به تعبیر هیوبک (۲۰۲۳)، این ناهمگونی توان سازمان در بازپیکربندی مدل کسب‌وکار را شکل می‌دهد. همچنین پژوهش دوران و همکاران (۲۰۲۲) نشان می‌دهد که سرمایه انسانی راهبردی مدیرعامل از مسیر قابلیت‌های مدیریتی پویا به فعال‌سازی چرخه اکتشاف، بهره‌برداری و بازپیکربندی کمک می‌کند. تجربه پیشین تیم مدیریتی در مواجهه با شرایط

پرتلاطم، شبکه‌های برون‌سازمانی و منطق مسلط تیم ارشد نیز بنیانی برای «قابلیت نوزایی راهبردی» فراهم می‌آورند (Helfat & Martin, 2015).

از سوی دیگر، توانایی سازمان در بهره‌گیری هم‌زمان از اکتشاف و بهره‌برداری، زمانی که در بستر فرهنگ کارآفرینانه و نوآورانه شکل می‌گیرد، تأثیری تعیین‌کننده بر مزیت رقابتی دارد. جهت‌گیری کارآفرینانه به‌عنوان یک پیشاینده فرهنگی-محیطی، پیوند میان قابلیت‌های انسانی و سازمانی را تسهیل و نوآوری را تقویت می‌کند (Ferreira, Coelho & Moutinho, 2020).

سرمایه‌گذاری در آموزش، منتورینگ، ارتقای مهارت‌های شناختی-اجتماعی و توسعه فردی کارکنان تنها زمانی به مزیت رقابتی منجر می‌شود که با بهبود فرآیندها، فرهنگ یادگیری و زیرساخت‌های فناورانه همراه باشد. این هم‌افزایی مسیر ترجمه سرمایه انسانی به قابلیت‌های جمعی را فراهم می‌کند (Alnor et al., 2023). در سطح فردی، عاملیت، جست‌وجوی معنا، تعلق، هویت‌های چندگانه و اراده آزاد کارکنان نقش مهمی در جهت‌دهی به مسیرهای توسعه دارند؛ غفلت از این عوامل، تحلیل پیشایندهای قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی را به منطق صرفاً اقتصادی محدود می‌کند (Wright, 2021).

درنهایت، بنیان‌های اقتصادی-اجتماعی سرمایه انسانی نیز بخشی اساسی از این معادله‌اند. ارزش اقتصادی خالص سرمایه انسانی، قدرت چانه‌زنی کارکنان، سازوکارهای ایزوله‌سازی (اختصاصی بودن، پیچیدگی اجتماعی و ابهام علی) و مکمل‌گرایی منابع و رویه‌های منابع انسانی تعیین می‌کنند که چگونه سرمایه انسانی به قابلیت‌های راهبردی و مزیت پایدار تبدیل شود (Boon et al., 2018).

جدول ۵. پیشایندهای قابلیت‌های استراتژیک انسانی بر مبنای سه سطح کدگذاری (باز/محوری/انتخابی)

سطح	کدگذاری باز	مضمون محوری	مضمون انتخابی	منابع
سازمانی/سیستمی	انعطاف HR (چند مهارتی، جابه‌جایی، پیکربندی سیستم‌های HR)؛ SHRM هم‌راستا (جانشین‌پروری، مدیریت عملکرد توسعه‌ای، توسعه رهبری)؛ «اهمیت راهبردی نیروی کار» نزد مدیران ارشد	زیرساخت‌های منابع انسانی و هم‌راستاسازی راهبردی	همسویی HR-استراتژی؛ انعطاف HR؛ اهمیت نیروی کار (تعدیل‌کننده)	Ulrich et al. (2024)
فرایندی/توسعه‌ای (SHRD)	عاملیت و شایستگی کنشگران SHRD (شناخت، شبکه‌ها، تجربه، تصمیم‌گیری)؛ ساختار/فرایندهای توسعه‌ای (ارتباطات، حل مسئله، جریان دانش)؛ هم‌راستایی HRD با HRM/استراتژی؛ سرمایه‌گذاری‌های T&D همراه با تقویت فرآیند/فرهنگ/فناوری (به‌ویژه در SME)	توانمندسازهای توسعه‌ای قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی	کنشگر توانمند؛ فرایندهای توسعه‌ای؛ هم‌راستایی HRD-استراتژی؛ انتقال HRD→عملکرد	Garavan et al. (2016) ; Alnor (2023)
فرایندی/توسعه‌ای (Fit→Flex)	اهرم‌سازی سرمایه انسانی (deployment)، تخصص‌گرایی، مسیر شغلی، عملکرد) + بازساختاردهی انسان‌محور (نگاه بلندمدت، مشارکت/عدالت، مراقبت)؛ هم‌تخصصی دوگانه منابع انسانی و تغییر سازمانی	بسته هم‌تخصصی اهرم‌سازی + بازساختاردهی	Fit (اهرم‌سازی)؛ Flex (بازپیکربندی)؛ میانجی‌گری بازساختاردهی؛ نوسازی سرمایه دانشی	Wang et al. (2012)
منابع و رویه‌ها (خرید-کلان)	منابع انسانی (دانش/مهارت/تجربه)؛ سرمایه اجتماعی (شبکه/اعتماد)؛ رویه‌های HRM (استخدام‌گزینی، آموزش گسترده، طراحی شغل، توانمندسازی، پاداش عملکردی، دیجیتال/HR analytics)	منابع و بسته‌های HRM	ساخت/ادغام/بازپیکربندی؛ بسته‌های AMO؛ زیرساخت دیجیتال منابع انسانی	Apasc aritei & Elvira (2022)

ادامه جدول ۵.

سطح	کدگذاری باز	مضمون محوری	مضمون انتخابی	منابع
بافت محیطی/ کلان	VUCA (نوسان/عدم قطعیت/پیچیدگی/ابهام)؛ فشار دیجیتالی سازی/Industry 4.0؛ بحران‌های کلان	محرك‌های محیطی کلان	کاتالیزور ضرورت SHRC؛ سازگار سازی پیوسته	Zhang- Zhang et al. (2022)
مدیریتی/ فردی (ریزبنیادها)	سرمایه انسانی مدیران (دانش/مهارت/تجربه)؛ سرمایه اجتماعی مدیریتی (شبکه/اعتماد)؛ شناخت مدیریتی (طرح‌واره/توجه/تفسیر)؛ مهارت‌های کارآفرینانه و رهبری بهره‌بردار	ریز بنیادهای مدیریتی برای ساماندهی دارایی‌ها	DMC؛ حس کردن-تصرف- بازپیکربندی؛ ناهمگنی عملکرد	Heube- ck (2023)
بنیان‌های سازمانی/ رهبری تیم ارشد	تجربه بافت‌های پرتلاطم؛ شبکه‌های برون‌سازمانی؛ ناهمگنی وظیفه‌ای/انسجام TMT؛ منطق مسلط؛ اختیار مدیریتی و تخصیص منابع	ظرفیت‌سازی راهبردی تیم ارشد	شناخت مدیریتی؛ منطق مسلط؛ اختیار/تخصیص منابع	Helfat & Martin (2015)
مدیریتی/ فردی (ریزبنیادها)	سرمایه انسانی مدیران (دانش/مهارت/تجربه)؛ سرمایه اجتماعی مدیریتی (شبکه/اعتماد)؛ شناخت مدیریتی (طرح‌واره/توجه/تفسیر)؛ مهارت‌ها ی کارآفرینانه و رهبری بهره‌بردار	سرمایه انسانی راهبردی مدیرعامل	SHCR→DMC →DCs؛ محرك خرد-مدیریتی مزیت	Durán et al. (2022)
سازمانی/ سیستمی- فرایندی (ترکیبی رهبری- دانش)	حمایت و تعهد ارشد؛ فرهنگ دانش‌محور/اعتماد؛ زیرساخت دیجیتال؛ چرخه KMPs (شناسایی/خلق/ذخیره/اشتراک/ب ه‌کارگیری)؛ فشارهای محیطی به‌عنوان کاتالیزور	یکپارچه‌سازی رهبری راهبردی و مدیریت دانش	SLCs + KMPs؛ میانجی دانش؛ مزیت پایدار در بحران	Mahdi & Nassar (2021)

ادامه جدول ۵-

سطح	کدگذاری باز	مضمون محوری	مضمون انتخابی	منابع
فرهنگی / محیطی (EO)	جهت‌گیری کارآفرینانه (پیش‌فعالی، ریسک‌پذیری، نوآوری خواهی)؛ گشودگی جست‌وجوی بیرونی؛ پویایی محیطی (به‌ویژه SME)	بسترسازهای فرهنگی نوآوری	DC→Creativity→Innovation; EO تعدیل گر مثبت	Ferreira et al. (2020) ; Ho et al. (2024)
فردی/انسانی	عاملیت و اراده آزاد؛ هویت‌های چندگانه و جابه‌جایی برجستگی؛ معنا/هدف؛ تعلق/اجتماع؛ کرامت انسانی	پیشایندهای روان‌شناختی- اجتماعی	انسان محوری؛ اقتصاد↔انسان؛ پایداری سرمایه‌گذاری انسانی	Wright (2021)
سرمایه انسانی - اقتصادی/اجتماعی	ارزش اقتصادی خالص؛ قدرت چانه‌زنی کارکنان؛ ایزوله سازی (specificity/پیچیدگی اجتماعی/ابهام علی)؛ ظهور/پراکندگی سرمایه انسانی؛ تکمیل‌گری‌ها	پیشایندهای اقتصادی- اجتماعی و نهادی SHRC	ارزش اقتصادی؛ ایزوله سازی؛ ظهور جمعی؛ تکمیل‌گری‌ها	Boon et al. (2018)
پارادایمی / وشناسخت ی (پدیده محور)	آغاز از زیست جهان مدیران؛ شناسایی ناهنجاری‌های میدانی؛ بازتعریف مسئله حول قابلیت‌های سخت تقلید نزدیک به مزیت (سرعت به بازار، تحرک چابک منابع، همکاری مرزی، تغییر فرهنگی)؛ تبدیل مشاهده به گزاره آزمون‌پذیر و هم طراحی منابع انسانی	پدیده محوری به‌مثابه محرک شکل‌گیری و سنجش SHRC	مسئله محوری؛ آزمون‌پذیری؛ پل نظریه-عمل	Kryscynski & Ulrich (2015)

به‌طور کلی، بررسی‌ها نشان می‌دهد که قابلیت‌های استراتژیک انسانی محصول هم‌افزایی چندلایه و پیچیده از پیشایندها در سطوح مختلف است. در سطح کلان، معماری و حاکمیت منابع انسانی نقشی بنیادین ایفا می‌کند؛ جایی که هم‌راستاسازی عمودی و افقی

سیستم‌های منابع انسانی، بستری برای تبدیل استراتژی به رفتار جمعی فراهم می‌آورد. این بستر، با اهمیت راهبردی نیروی کار نزد مدیران ارشد تقویت می‌شود. در کنار این، پیش‌ران‌های فرایندی و توسعه‌ای، شامل کنشگران توانمند (مانند متخصصان قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی)، جریان‌های دانش و مدل دوگانه تناسب و انعطاف^۱، سازوکارهای اصلی برای تبدیل سرمایه دانشی به قابلیت‌های پویا را فراهم می‌آورند. این فرآیند با قابلیت‌های مدیریتی پویا در سطح خرد مدیریتی، که موتور اصلی حس کردن، تصرف و بازپیکربندی هستند، تکمیل می‌شود و ناهمگنی عملکرد سازمانی را توضیح می‌دهد. همچنین، جهت‌گیری کارآفرینانه به عنوان یک عامل تعدیل‌کننده، زنجیره "قابلیت‌های پویا → خلاقیت → نوآوری" را تقویت کرده و اکتشاف و بهره‌برداری را به عملکرد برتر پیوند می‌زند.

هم‌زمان با این فرآیندها، دو منطق بنیادین، ارزش و پایداری قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی را تضمین می‌کنند. نخست، منطق اقتصادی که بر خلق ارزش خالص، حفاظت از آن در برابر تقلید رقبا از طریق سازوکارهای ایزوله سازی (اختصاصی بودن و ابهام علی) و همچنین تکمیل گری منابع تأکید دارد. دوم، منطق انسان‌محور که یادآور می‌شود پایداری قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی نه تنها به محاسبات اقتصادی، بلکه به عاملیت، هویت، جست‌وجوی معنا و نیاز به تعلق کارکنان بستگی دارد. درنهایت، این هم‌نهشتی پیچیده از عوامل، مسیر تبدیل منابع و رویه‌های منابع انسانی به قابلیت‌های راهبردی سخت تقلید را هموار می‌سازد و شکاف نظریه و عمل را در میدان رقابتی پر می‌کند. بدین ترتیب، قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی زمانی محتمل و پایدار می‌شود که معماری هم‌راستا و منعطف منابع انسانی با بسته‌های AMO، زیرساخت تحلیلی و دیجیتال پشتیبانی شود، رهبری راهبردی با مدیریت دانش یکپارچه گردد و منطق اقتصادی با منطق انسانی در هم آمیزند.

۴. سازوکار فعال‌سازی قابلیت‌های راهبردی منابع انسانی

فعال‌سازی قابلیت‌های راهبردی منابع انسانی فرآیندی پویا، چند سطحی و درهم‌تنیده است که نظام‌ها و رویه‌های مدیریت منابع انسانی را به راهبرد کلان سازمان و پیامدهای عملکردی آن پیوند می‌دهد. این فرآیند صرفاً یک مداخله مقطعی نیست، بلکه یک «نظام سازوکارهای مکمل» در سطوح مدیریتی، سازمانی و فردی است که سرمایه انسانی را از یک منبع ایستا و انباشته‌ای از مهارت‌ها به یک قابلیت پویا و ارزش‌آفرین راهبردی تبدیل می‌کند. همان‌گونه که پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهند، نهادینه‌سازی موفق این قابلیت‌ها مستلزم هم‌ترازی عمودی نظام منابع انسانی با اهداف راهبردی و هم‌ترازی افقی بین کارکردهای منابع انسانی است؛ هم‌ترازی‌ای که از طریق هم‌افزایی میان جذب، آموزش، ارزیابی عملکرد و نظام پاداش، انسجام ساختاری لازم را برای شکل‌گیری ظرفیت‌های انطباقی در سازمان فراهم می‌کند (Garavan et al., 2016; Apăscăritei & Elvira, 2022).

یکی از سازوکارهای محوری، سرمایه‌گذاری هم‌زمان بر سرمایه انسانی و اجتماعی است که شالوده‌ی ظهور قابلیت‌ها را شکل می‌دهد. سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی شامل آموزش، بازآموزی، مربی‌گری و توسعه دانش توانمندی‌های فردی را تقویت می‌کند، درحالی‌که سرمایه اجتماعی از طریق کار تیمی، تعاملات بین وظیفه‌ای و ارتباطات درون‌سازمانی دانش فردی را به قابلیت‌های جمعی قابل بهره‌برداری تبدیل می‌نماید (Zhang-Zhang et al., 2022). این هم‌افزایی با پرورش فرهنگ یادگیرنده و نوآورانه تقویت می‌شود؛ فرهنگی که با ترغیب به ریسک‌پذیری هوشمندانه و حل مسئله‌ی تکرارشونده، زمینه‌ساز انطباق‌پذیری مستمر در محیط‌های بی‌ثبات، نامطمئن، پیچیده و مبهم می‌شود. در سطح عملیاتی، چارچوب توانایی-انگیزش-فرصت و بسته‌های رویه‌های کاری با عملکرد بالا به‌طور هم‌زمان عملکرد را بهبود داده و از فرسایش ارزش سرمایه انسانی از طریق افزایش جذابیت شغلی، تعمیق پیوندهای سازمانی و هم‌افزایی با سایر دارایی‌های مکمل جلوگیری می‌کنند (Delery & Roumpi, 2017). در کنار آن، بهره‌گیری از اهرم دانش و فناوری چرخه‌های فرآیندی را کوتاه‌تر کرده، شاخص‌های

هزینه، کیفیت، تحویل، انعطاف پذیری را ارتقا داده و قابلیت های انسانی را در معماری های فناوریانه ارزش آفرین نهاده می سازد (Hattab et al., 2023).

فرا تر از سازوکارهای کارکردی، فعال سازی قابلیت های استراتژیک منابع انسانی بر سه مسیر راهبردی استوار است. نخست، انعطاف پذیری منابع انسانی به عنوان یک سازوکار میانجی بین منابع انسانی فنی و راهبردی، امکان پیکربندی مجدد پرتفوی سرمایه انسانی در پاسخ به تقاضاهای متغیر را فراهم می کند. شواهد تجربی نشان می دهد این انعطاف پذیری بخش قابل توجهی از رابطه منابع انسانی و قابلیت ها را تبیین می کند (Ulrich et al., 2024). دوم، ریشه های خرد توسعه راهبردی منابع انسانی یعنی چرخه های شناسایی، بهره برداری و بازپیکربندی نشانه های محیطی را به سازوکارهای انطباق سازمانی از طریق ساختارهای نقش مقیاس پذیر، ظرفیت یادگیری جذب کننده و چرخه های نوآوری سازگار تبدیل می کند (Garavan et al., 2016). سوم، قابلیت های پویا در سطح مدیریتی نقش محوری در سازمان دهی مجدد دارایی ها از طریق مکانیسم های شناسایی، بهره گیری و بازپیکربندی ایفا می کنند؛ به ویژه در صنایع دیجیتال و مبتنی بر دانش، گرایش کارآفرینانه ی مدیریتی این تأثیر را تقویت کرده و به تسریع تحول مدل های کسب و کار دیجیتال و حفظ عملکرد رقابتی منجر می شود (Helfat & Martin, 2015; Heubeck, 2023).

یکی دیگر از سازوکارهای کلیدی، حلقه ترجمه پدیدار شناختی است که با صورت بندی مسئله بر مبنای چالش های واقعی مدیریتی مانند چرخش های راهبردی، جابه جایی های ساختاری یا تغییرات فرهنگی آغاز می شود و به هم طراحی قابلیت هایی منجر می گردد که به «مزیت رقابتی نزدیک» هستند (نظیر چابکی در تخصیص منابع یا سرعت ورود به بازار). با بهره گیری از شاخص های نزدیک به پدیده به جای شاخص های انتزاعی، سازمان ها شکاف میان نظریه و عمل را از طریق چرخه ی آزمون-یادگیری-بازپیکربندی پر می کنند (Kryscynski & Ulrich, 2015). این رویکرد مسئله محور، قابلیت های راهبردی را از سطح نظری صرف به سطح کارکردی و عملیاتی ارتقا می دهد.

در سطح سازمانی، فعال‌سازی بیش‌ازپیش به یکپارچه‌سازی معماری‌های سرمایه انسانی راهبردی و مدیریت منابع انسانی راهبردی وابسته است. ظهور سرمایه انسانی جمعی زمانی محقق می‌شود که نظام‌های منابع انسانی امکان تحرک و تجمیع راهبردی استعدادها را فراهم آورده و هم‌زمان از طریق هم‌تکمیلی و هم‌راستایی، ارزش آن را صیانت کنند (Boon et al., 2018). این فرآیند در چارچوب باز ساختاردهی انسان‌محور معنا می‌یابد؛ بدین معنا که اهرم‌سازی از سرمایه انسانی راهبردی تنها در صورتی به قابلیت‌های پویا منجر می‌شود که با مشارکت کارکنان، عدالت رویه‌ای و توجه سازمانی همراه باشد (Wang et al., 2012). افزون بر این، سازوکارهای ظهور چند سطحی از شایستگی‌های فردی (KSAOs) تا منابع جمعی مبتنی بر تیم بر اهمیت کانال‌های تعامل اجتماعی و برجستگی هویت‌ها در تبدیل توانمندی‌های فردی به دارایی‌های راهبردی جمعی تأکید دارند (Wright et al., 2014; Wright, 2021).

درنهایت، گرایش کارآفرینانه سازمان^۱ مسیر نوآوری را از طریق برقراری تعادل میان اکتشاف و بهره‌برداری تعدیل می‌کند؛ در محیط‌های با گرایش کارآفرینانه سازمان بالا، تأثیر اکتشاف بر خلاقیت، نوآوری و عملکرد تقویت می‌شود، درحالی‌که در محیط‌های با گرایش کارآفرینانه سازمان پایین، نقش تثبیت‌کننده بهره‌برداری برجسته‌تر است (Ferreira et al., 2020). این امر نشان می‌دهد که گرایش فرهنگی و راهبردی سازمان تعیین‌کننده مکانیسم مسلط فعال‌سازی قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی است. هنگامی که این مکانیسم‌ها با مکمل‌های فناورانه، رهبری پویا و سنجه‌های نزدیک به بازار هم‌راستا شوند، پیوندی مؤثر میان نظریه و عمل ایجاد می‌کنند. در جمع‌بندی، فعال‌سازی پایدار قابلیت‌های راهبردی منابع انسانی مستلزم انسجام سیستمی، وجود محرک‌های فرهنگی و فناورانه، سازمان‌دهی پویا در سطح مدیریتی و طراحی مسئله‌محور است؛ ساختاری یکپارچه که نیروی انسانی را از یک منبع عملیاتی به موتور راهبردی چابکی سازمانی، نوآوری و مزیت رقابتی پایدار ارتقا می‌دهد.

1 Entrepreneurial Orientation (EO)

جدول ۶. سازوکار فعال‌سازی قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی بر مبنای سه سطح کدگذاری (باز / محوری / انتخابی)

سطح	کدگذاری باز	مضمون محوری	مضمون انتخابی	منابع
سازمانی/سیستمی + فرایندی/تجزیه‌پایه	همسوسازی عمودی-HR استراتژی؛ همسوسازی افقی و یکپارچگی بسته‌های HR ; انعطاف‌پذیری HR (میانجی)؛ سرمایه‌گذاری هم‌زمان در توسعه قابلیت‌های انسانی (آموزش، منتورینگ، مهارت‌های شناختی-اجتماعی و اخلاقی) و قابلیت‌های سازمانی (فرایندها، ساختارها، فرهنگ یادگیری، زیرساخت فناوری)؛ تقویت سرمایه انسانی/اجتماعی؛ فرهنگ یادگیرنده و نوآوری؛ چرخه شناسایی- بهره‌برداری-بازپیکربندی در SHRD؛ مقیاس‌پذیری HR (realignment/rotation)؛ ظرفیت تغییر/بداهه‌پردازی و نوآوری تطبیقی؛ یادگیری سازمانی و ظرفیت جذب؛ HRM به‌منزله قابلیت پویا (ساخت دانش، یکپارچگی اجتماعی، پیکربندی مجدد)؛ مدل میانجی‌گری کامل «اهرم‌سازی → باز ساختاردهی انسان‌محور → قابلیت‌های پویا»	هم‌راستاسازی و انعطاف سیستم HR با ریز بنیان‌های پویا و اجتماعی	فعال‌سازی SHRC از رهگذر انجام عمودی/افقی، یادگیری و بازپیکربندی مستمر؛ در محیط‌های پرتلاطم، ترکیب مکمل fit (اهرم‌سازی سرمایه انسانی) و flex (باز ساختاردهی انسان‌محور) شرط کلیدی رشد قابلیت‌های پویاست.	Ulrich et al., (2024); Garavan et al., (2016); Apăscăritei & Elvira (2022); Zhang-Zhang et al., (2022); Wang et al., (2012); Alnor et al., (2023)

ادامه جدول ۶.

سطح	کدگذاری باز	مضمون محوری	مضمون انتخابی	منابع
مدیریتی-فردی-تیمی (DMC/CEO/TMT)	مهارت‌های کارآفرینانه مدیران (sensing & seizing) و رهبری بهره‌بردارانه؛ سرمایه اجتماعی مدیریتی (شبکه‌ها/اعتماد) و چارچوب‌های شناختی (تعدیل گر)؛ زنجیره DMC → DBMT عملکرد در صنایع دیجیتال SHCR؛ مدیرعامل (KSAOs)، سبک رهبری-برتری رهبری تحول‌آفرین بر تراکنشی؛ میانجی‌گری کامل/جزئی قابلیت‌های مدیریتی پویا: کامل برای تحصیلات، جزئی برای شخصیت/رهبری؛ تمایز نوع قابلیت پویا (حذف میانجی‌گری در sensing؛ seizing/reconfiguring)؛ بی‌معنایی tenure/experience؛ ارکستراسیون دارایی‌ها (تناسب سرمایه‌گذاری-استقرار، اصلاح پرتفوی، باندل کردن مجدد)؛ توجه مدیریتی به بسیج سرمایه اجتماعی و نفوذ داخلی؛ هماهنگی چند کسب‌وکاری و یکپارچگی تیم ارشد	ریز بنیادهای مدیریتی پیشران ارکستراسیون و چرخه حس-تصاحب-بازپیکربندی	فعال‌سازی SHCR به اتکای قابلیت‌های مدیریتی پویا در سطح CEO/TMT؛ «حلقه واسطه» میان ویژگی‌های فردی-تیمی و بازپیکربندی‌های سازمانی که ورود/کیفیت نوآوری را تسریع می‌کند.	Heubek (2023); Durán et al., (2022); Helfat & Martin (2015)

ادامه جدول ۶.

سطح	کدگذاری باز	مضمون محوری	مضمون انتخابی	منابع
فرآیندی-مدیریتی (زنجیره خلاقیت و نوآوری)	اکتشاف (exploration) و بهره‌برداری (exploitation) به‌عنوان رویه‌های مکمل؛ خلاقیت به‌مثابه حلقه واسط تولید ایده؛ قابلیت نوآوری برای تبدیل ایده به محصول/فرآیند/خدمت؛ نقش تعدیلی جهت‌گیری کارآفرینانه (EO) بر اثر اکتشاف بر نوآوری	زنجیره DC → خلاقیت → نوآوری → عملکرد	SHRC از مسیر علی اکتشاف/بهره‌برداری → خلاقیت → نوآوری فعال‌شده و به مزیت رقابتی و عملکرد می‌انجامد EO؛ تعیین می‌کند کدام جزء (اکتشاف/بهره‌برداری) موتور قوی‌تری برای نوآوری و عملکرد باشد.	Ferreira et al., (2020)
رفتاری/بازاری (AM) O/HP (WPs)	چارچوب AMO (توانایی-انگیزه-فرصت)؛ محدودیت‌های تحرک سمت عرضه (جذابیت کارفرما، پیوند/تعهد)؛ محدودیت‌های تحرک سمت تقاضا (ویژگی‌های خاص سازمانی، مکمل بودن دارایی‌ها)؛ بسته‌های HPWPs	سازوکارهای رفتاری-بازاری/محافظت/تقویت سرمایه انسانی	HRM هم‌زمان عملکرد را ارتقا می‌دهد و از فرسایش سرمایه انسانی در بازار کار جلوگیری می‌کند؛ پیوند AMO با سازوکارهای بازار، پایداری مزیت را تقویت می‌کند.	Delery & Roumpi (2017)
تکنولوژی-یک-دانش‌محور	بهره‌گیری از فناوری‌های نو برای افزایش بهره‌وری/کاهش زمان؛ مدیریت دانش به‌عنوان منبع مزیت؛ ترکیب منابع ملموس/ناملموس برای خلق ارزش؛ هم‌تراز سازی فناوری با فرایندها و مهارت‌ها؛ بهبود هم‌زمان هزینه-کیفیت-تحویل-انعطاف (CQDF)	اهرم‌سازی فناوری-دانش برای خلق و تسریع ارزش	فناوری مکمل توان انسانی است؛ هنگامی‌که با سازمان‌دهی دانش و بسته منابع کمیاب ترکیب شود، سازوکاری «نزدیک به عملکرد» ساخته و SHRC را فعال می‌کند.	Hattab et al., (2023)

ادامه جدول ۶.

سطح	کدگذاری باز	مضمون محوری	مضمون انتخابی	منابع
سازمانی - ارتباطی / شبکه‌ای	ارتباطات رسمی/غیررسمی درون‌سازمانی و بین‌بخشی؛ شبکه‌های کسب‌وکار و شرکت‌های (R&D به‌ویژه برای SME ها)؛ (درهم‌تنیدگی ارتباطات/شبکه‌ها باقابلیت‌های بازاریابی/پیوند بازار/مدیریتی؛ ترجمه این ترکیب به رضایت مشتری و اثربخشی (رشد فروش، جذب مشتری، فروش مجدد)	زنجیره ارتباط- شبکه- تسویه (Communication- Network - Conversion)	«ارتباطات داخلی + شبکه‌های بیرونی» بستر بهره‌برداری از قابلیت‌های کارکردی را فراهم و آن‌ها را به نتایج بازار تبدیل می‌کند؛ پشتوانه: نظریه CCO	Nusair et al., (2022)
چندسکویی - ادغامی (میان سطح انسان‌محور/SHC-SHRM)	سه سطح تحلیل: درون فردی (KSAOs)، فردی (پرتفوی سرمایه انسانی)، واحدی (منابع جمعی)؛ پیوستار ثبات- انعطاف‌پذیری ویژگی‌ها؛ اختصاصی بودن به بنگاه؛ تکمیلی بودن مهارت‌ها و ظهور جمعی از فرایندهای اجتماعی-رفتاری؛ عاملیت/انتخاب آگاهانه در سرمایه‌گذاری سرمایه انسانی؛ برجستگی/موازنه هویت‌های چندگانه؛ معناداری کار (تعلق/خودمختاری/شایستگی/اثرگذ اری)؛ اجتماع/روابط به‌عنوان کاهنده اصطکاک ارتباطی؛ چانه‌زنی برای حفظ ارزش؛ مدیریت حرکت سرمایه انسانی (استخدام ستاره‌ها، cluster hiring، ادغام و تملک)؛ انعطاف HR در پاسخ به محیط	سازوکار ادغام SHC و SHRM ظهور میان سطحی انسان‌محور	SHRC زمانی فعال می‌شود که ویژگی‌های فردی در بستر تعاملات اجتماعی و سازوکارهای HR به منبعی جمعی و منحصربه‌فرد بدل شوند؛ «ظهور روان‌شناختی - اجتماعی» منطق اقتصادی خلق/تملک ارزش را کامل می‌کند و تکمیل‌گری‌ها/انعطاف HR هم‌افزایی می‌آفریند	Wright et al., (2014); Wright (2021); Boon et al., (2018)

ادامه جدول ۶.

سطح	کدگذاری باز	مضمون محوری	مضمون انتخابی	منابع
پایه‌ای - روش‌شناسی (پدیده محوری و هم‌طراحی سنجش)	صورت‌بندی مسئله از دل پدیده‌های واقعی (چرخش راهبرد، گردش ساختاری نیروی کار، سازمان‌دهی برای بهره‌گیری از نوآوری، تغییرات فرهنگی شدید)؛ هم طراحی - HR مدیریت برای انتخاب قابلیت‌های «نزدیک به مزیت (speed-to-market)»؛ تحرک چابک منابع، همکاری درون/برون‌مرزی، تسریع تغییر فرهنگی؛ جست‌وجوی آگاهانه «ناهنجاری‌های میدانی» و باز تنظیم مفروضات نظری؛ جایگزینی نیابت‌های دور از پدیده با شاخص‌های نزدیک به کار (زمان عرضه، زمان جابه‌جایی داخلی، چگالی همکاری، سرعت تغییر فرهنگی)؛ حلقه آزمون-یادگیری-بازپیکربندی	درگاه رابط‌مندی برای فعال‌سازی قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی	قفل کردن تعریف/سنجش قابلیت‌ها بر مسائل مادی رقابتی، شکاف نظریه- عمل را می‌بندد و تبدیل منابع و رویه‌های منابع انسانی به قابلیت‌های راهبردی را تسریع می‌کند.	Kryscynski & Ulrich (2015)

به‌طور خلاصه، فعال‌سازی پایدار قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی نیازمند هم‌نوایی و هماهنگی هم‌زمان چندین اهرم کلیدی است: هم‌راستاسازی و انعطاف‌پذیری سیستم‌های منابع انسانی، نهادینه‌سازی فرآیندهای مدیریت دانش، تقویت شبکه‌های اجتماعی، توسعه قابلیت‌های مدیریتی پویا، پرورش فرهنگ کارآفرینانه و تکمیل فناوری با سازمان‌دهی دانش. تنها از طریق چنین پیکربندی یکپارچه‌ای است که توان جمعی نیروی کار از سطح رویه‌ها فراتر رفته، به قابلیت‌های پویا تبدیل می‌شود و به‌صورت نظام‌مند، به مزیت رقابتی پایدار ترجمه می‌گردد.

۵. پیامدهای قابلیت‌های راهبردی منابع انسانی

شواهد تجربی به‌طور مستمر بر نقش «قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی» به‌عنوان «پیش‌شرط نزدیک عملکرد» تأکید دارند؛ به‌گونه‌ای که این قابلیت‌ها به‌طور مستقیم بر پیامدهای سازمانی و انسانی اثرگذارند (Ulrich et al., 2024). قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی به‌منزله سازوکارهای میانجی حیاتی عمل می‌کنند که از طریق آن‌ها انعطاف‌پذیری منابع انسانی و ارزش‌گذاری راهبردی نیروی کار به شاخص‌های عملکردی قابل‌سنجش نظیر بهره‌وری نیروی کار، کیفیت، رضایت مشتری و سودآوری تبدیل می‌شود. این رابطه نشان می‌دهد که قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی صرفاً ابزارهای عملیاتی نیستند، بلکه دارایی‌های راهبردی بنیادینی به‌شمار می‌روند که شکاف میان اقدامات منابع انسانی و پیامدهای سازمانی را پر می‌کنند. پیامد عملی این یافته آن است که سازمان‌هایی که به دنبال مزیت رقابتی پایدارند، باید به‌طور هدفمند در توسعه، یکپارچه‌سازی و هم‌راستاسازی این قابلیت‌ها سرمایه‌گذاری کنند و مدیریت منابع انسانی را صرفاً یک کارکرد پشتیبان تلقی نکنند.

علاوه بر این، آثار قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی محدود به شاخص‌های مالی سنتی نیست، بلکه به حوزه‌های کلیدی دیگری همچون نوآوری، چابکی سازمانی، مقیاس‌پذیری نیروی کار و تاب‌آوری نیز گسترش می‌یابد (Garavan et al., 2016; Zhang-Zhang et al., 2022). این گستره‌ی اثرگذاری بیانگر ماهیت راهبردی قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی به‌عنوان «توانمندسازهای پویا» است که امکان انطباق و شکوفایی سازمان در محیط‌های پرتلاطم را فراهم می‌سازند. تحقیقات نشان می‌دهد که توسعه‌ی قابلیت‌های انسانی از طریق آموزش ساختاریافته، منتورینگ، جبران خدمت منصفانه و حمایت مدیریتی هنگامی بیشترین اثربخشی را دارد که با تقویت قابلیت‌های سازمانی مانند بهینه‌سازی فرایندها، ایجاد ساختارهای تطبیقی و تقویت فرهنگ یادگیری همراه شود (Alnor et al., 2023). این هم‌افزایی، بنیانی نظام‌مند برای نوآوری، بهره‌وری و خلق ارزش مشتری محور فراهم می‌آورد.

در سطحی وسیع‌تر، قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی آمادگی سرمایه انسانی فکری، بازپیکربندی راهبردی و یکپارچه‌سازی منابع دانشی را تسهیل می‌کند (Wang et al., 2012). با بهره‌گیری از سرمایه انسانی متمایز و نهادینه‌سازی بازطراحی‌های انسان‌محور مبتنی بر عدالت رویه‌ای، صدای کارکنان و چشم‌انداز بلندمدت، سازمان‌ها توانایی بازپیکربندی مستمر دارایی‌های دانشی خود را به دست می‌آورند. این ظرفیت بازپیکربندی پویا، چابکی راهبردی را تقویت کرده و توان پاسخ‌گویی به نوسانات محیطی را افزایش می‌دهد و درعین‌حال، مزیت رقابتی را حفظ می‌کند. این قابلیت به‌ویژه در صنایع دانش‌بنیان که تطبیق سریع برای بقا حیاتی است، اهمیت دوچندان دارد.

در شرایط عدم قطعیت، قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی از طریق سازوکارهای مبتنی بر تاب‌آوری بروز می‌یابند: بازطراحی چابک هزینه‌های منابع انسانی، راهبردهای جبران خدمت هدفمند، ارتباطات شفاف و تصمیم‌گیری توزیع‌شده. این مداخلات، به شکل هم‌زمان، عدم اطمینان را کاهش می‌دهند، نقش‌های کلیدی را حفظ می‌کنند، روحیه نیروی کار را تقویت می‌نمایند و تمرکز عملیاتی را افزایش می‌دهند. هم‌زمان، حفظ مدیران ارشد، افزایش چابکی تیمی و تفویض اختیار به سطوح پایین‌تر، آمادگی سازمانی و هم‌ترازی راهبردی را تقویت می‌کند (Tasavori et al., 2021). این پیامدهای مبتنی بر تاب‌آوری نشان می‌دهند که قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی چگونه به‌عنوان یک مکانیسم پیوندی عمل کرده و تجربیات سطح خرد کارکنان و تیم‌ها را به تداوم کسب‌وکار و کارکرد رقابتی در سطح کلان ترجمه می‌کند.

اهمیت راهبردی قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی همچنین در ظرفیت آن برای «خلق ارزش» و «حفظ ارزش» نهفته است. همان‌گونه که رایت و همکاران (۲۰۱۴) تأکید کرده‌اند، آنچه سرمایه انسانی را راهبردی می‌سازد صرفاً توانایی آن در خلق ارزش نیست، بلکه قابلیت آن در تملک و تثبیت ارزش خلق‌شده در درون سازمان است. خروج استعدادهای کلیدی می‌تواند مسیر نوآوری را مختل کند، درحالی‌که حفظ و یکپارچه‌سازی مؤثر آن‌ها موقعیت رقابتی منحصربه‌فردی را تثبیت می‌کند. ازاین‌رو،

قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی چارچوب‌ها و سازوکارهای ساختاری و فرهنگی لازم را برای صیانت از ارزش و تبدیل آن به مزیت رقابتی قابل دفاع فراهم می‌آورد.

شایان توجه است که پیامدهای قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی چندبعدی‌اند و ابعاد اقتصادی و انسانی را به‌طور هم‌زمان در برمی‌گیرند. شواهد نشان می‌دهد که قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی می‌تواند الگوهای گردش نیروی کار را شکل دهد و درعین حال بر رفاه کارکنان و مسئولیت اجتماعی سازمان تأثیرگذار باشد، که این امر وابسته به ترکیب مهارت‌ها و سطح ادغام راهبردی نظام‌های مدیریت منابع انسانی است (Boon et al., 2018). هم‌راستاسازی خلق ارزش با توزیع عادلانه و پایداری اجتماعی-سازمانی سبب می‌شود قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی نه تنها در بهبود عملکرد، بلکه در ارتقای مشروعیت و تاب‌آوری سازمان نیز نقش آفرین باشند.

افزون بر این، قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی آثار معناداری بر کیفیت تجربه انسانی در محیط کار دارد. این قابلیت‌ها با ارتقای معنا و هویت کار، تقویت احساس تعلق، پشتیبانی از چندگانگی هویتی و تحکیم قرارداد روان‌شناختی، پیوند کارکنان و سازمان را عمیق‌تر ساخته و مشارکت پایدار را تقویت می‌کنند (Wright, 2021). این منطق انسان‌محور در سازمان‌های امروزی حیاتی است، چراکه مزیت رقابتی به‌طور فزاینده‌ای از کیفیت و تعهد سرمایه انسانی ناشی می‌شود.

در جمع‌بندی، پیامدهای قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی چند سطحی و گسترده‌اند؛ این قابلیت‌ها بهره‌وری، کیفیت، نوآوری و تاب‌آوری را ارتقا داده و هم‌زمان عدالت، رفاه و مسئولیت اجتماعی را تقویت می‌کنند. نکته کلیدی این است که پایداری و قابلیت دفاع از این پیامدها تنها زمانی تضمین می‌شود که قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی دو منطق مکمل را به‌طور هم‌زمان دربر گیرد: منطق اقتصادیِ خلق و تملک ارزش، و منطق انسان‌محور معنا و کرامت. هم‌راستاسازی توسعه سرمایه انسانی با نوسازی قابلیت‌های سازمانی و نهادینه‌سازی سازوکارهای حفظ ارزش، سرمایه انسانی را از یک دارایی ایستا به یک قابلیت راهبردی پویا تبدیل می‌کند. این تحول، سازمان‌ها را قادر می‌سازد شکاف

میان نظریه و عمل در مدیریت منابع انسانی را پر کرده و نوآوری پایدار، تداوم کسب و کار و تعالی عملکرد را در محیط‌های رقابتی و متلاطم تضمین نمایند.

جدول ۷. پیامدهای قابلیت‌های راهبردی منابع انسانی بر مبنای سه سطح کدگذاری (باز / محوری / انتخابی)

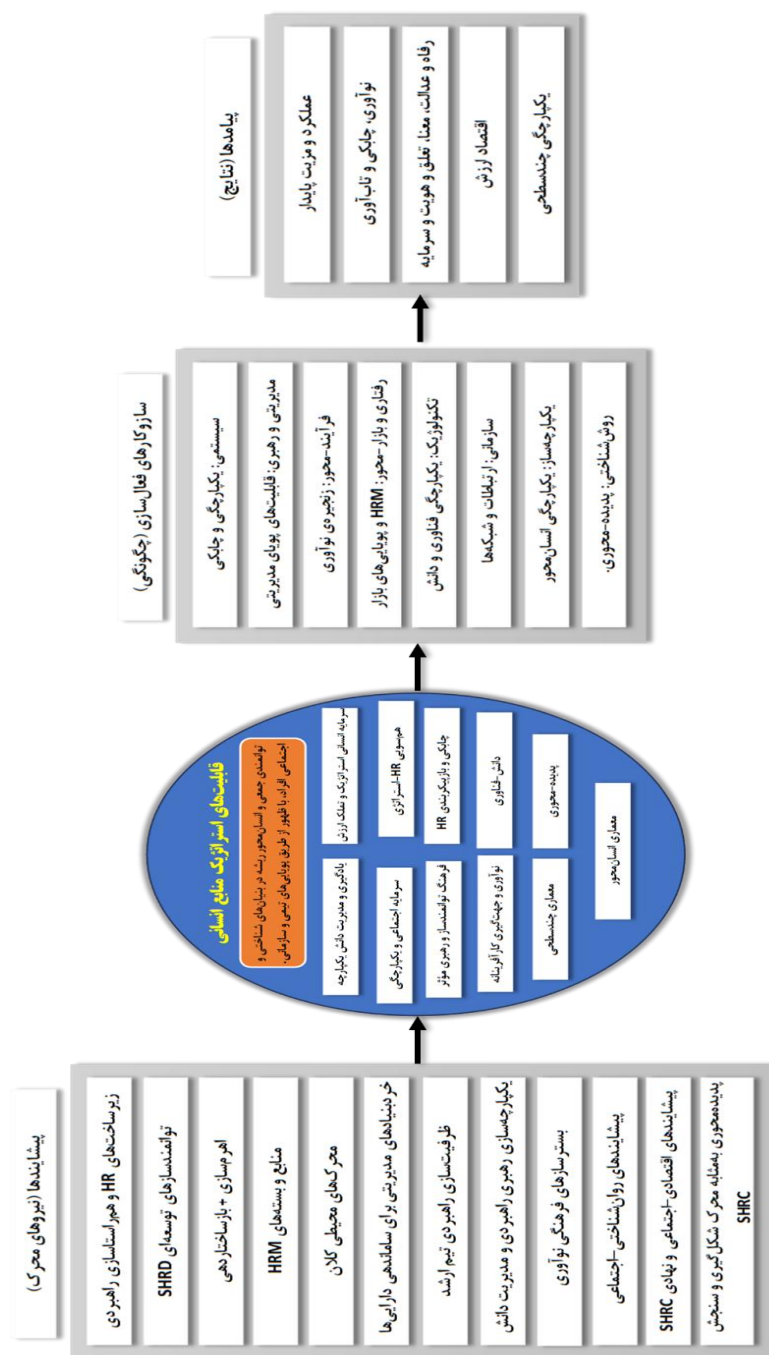
سطح	کدگذاری باز	مضمون محوری	مضمون انتخابی	منابع
عملکرد- بازار و مزیت رقابتی نزدیک	بهره‌وری نیروی کار؛ کیفیت؛ رضایت مشتری؛ سودآوری/رشد مالی/ROE؛ کاهش هزینه‌ها؛ وفاداری مشتری؛ مزیت رقابتی از هم‌زمانی توسعه قابلیت‌های انسانی و سازمانی؛ موانع تحرک سرمایه انسانی؛ پیچیدگی اجتماعی؛ جایگاه HR به عنوان شریک راهبردی	ارتقای عملکرد و تثبیت مزیت	شاخص‌های عملکرد کلیدی (بهره‌وری/کیفیت/رضایت/سودآوری/رشد/کاهش هزینه) انتقال اثر HR → عملکرد (انعطاف‌پذیر/راهبرد گرا) پایداری مزیت (ایزوله سازی/اختصاصی بودن/پیچیدگی اجتماعی)	Ulrich et al., (2024); Alnor et al., (2023); Delery & Roumpi (2017); Zhang-Zhang et al., (2022)
نوآوری- چابکی- تاب‌آوری	آمادگی سرمایه فکری؛ بازپیکربندی راهبردی دارایی‌های دانشی؛ یکپارچگی دانش درون/بیرون سازمانی (اکتشاف-بهره‌برداری)؛ ظرفیت جذب و یادگیری جمعی؛ مدل هم تخصصی fit-flex (اهرم‌سازی سرمایه انسانی × باز ساختاردهی انسان‌محور)؛ مداخلات تاب‌آوری محور (بازطراحی چابک هزینه‌های HR، ارتباطات شفاف، نگهداشت نقش‌های کلیدی، خودمختاری محلی)	تجدید پذیری و مقاومت سازمانی	نوآوری و بهبود مستمر چابکی تغییر (speed-to-change) تداوم کسب و کار (continuity) DSC/absorptive capacity fit-flex (leveraging × restructuring)	Garavan et al., (2016); Zhang-Zhang et al., (2022); Wang et al., (2012); Tasavori et al., (2021)

ادامه جدول ۷.

سطح	کدگذاری باز	مضمون محوری	مضمون انتخابی	منابع
انسان‌محور و اجتماعی	رفاه کارکنان؛ عدالت ادراک‌شده؛ مسئولیت‌پذیری اجتماعی؛ تمایل به تغییر؛ یادگیری همتایان؛ معناداری کار؛ حس تعلق؛ هویت‌های چندگانه؛ قرارداد روان‌شناختی غنی؛ کرامت و ارزش ذاتی انسان؛ انگیزش درونی یادگیری/نوآوری	بهبود تجربه و بافت اجتماعی کار	رفاه/عدالت معنا/تعلق/هویت سرمایه اجتماعی داخلی پایداری سرمایه انسانی	Apăscărit ei & Elvira (2022); Garavan et al., (2016); Wright (2021)
اقتصاد تملک ارزش و پویایی مزیت	خلق ارزش سازمانی؛ قدرت چانه‌زنی و توزیع منافع؛ سازوکارهای ایزوله سازی؛ کمیابی/اختصاصی بودن؛ اثر خروج/ورود «ستاره‌ها» بر اکتشاف/نوآوری	حکمرانی ارزش و دفاع از مزیت	خلق ارزش تصاحب ارزش (Appropriability) کنترل سیالیت استعداد	Wright et al., (2014)
ادغام چند سطحی و معماری SHC- SHRM	پیامدهای فردی (انعطاف مهارتی/انگیزش درونی)، تیمی (یادگیری جمعی/اشتراک دانش)، سازمانی (قابلیت‌های پویا/عملکرد/مزیت پایدار/CSR)؛ اثرات جابه‌جایی کارکنان بسته به ساخت مهارت‌ها؛ هم‌افزایی SHC×HRM	پیامدهای ادغامی خرد-کلان	پل خرد-کلان هم‌افزایی SHC×HRM توازن نتایج اقتصادی-اجتماعی پایداری/مسئولیت‌پذیری	Boon et al., (2018); Garavan et al., (2016); Heubeck (2023)

در گام ششم، به منظور اعتبار یابی یافته‌های پژوهش و اطمینان از روایی و پایایی نتایج حاصل از فراترکیب، از روش مثلث سازی داده‌ها استفاده شده است. برای این منظور، یافته‌های استخراج شده از ادبیات علمی با سه منبع مستقل مورد مقایسه و تطبیق قرار گرفت: (۱) مرور و تحلیل نظام مند متون و مستندات علمی معتبر در حوزه مدیریت منابع انسانی و قابلیت‌های راهبردی، (۲) داده‌ها و گزارش‌های نهادهای مرتبط با سیاست‌ها و رویه‌های عملی مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌ها و (۳) مشورت با صاحب نظر در حوزه مدیریت منابع انسانی. این مقایسه‌ی متقاطع، امکان اعتبارسنجی محتوایی و مفهومی یافته‌ها را فراهم کرد و به کاهش سوگیری‌های احتمالی در تفسیر داده‌ها انجامید. در نتیجه، استحکام نظری و کاربردی مدل مفهومی پژوهش تقویت و قابلیت تعمیم‌پذیری آن در بافت‌های گوناگون سازمانی افزایش یافت. در شکل ۲ مدل به دست آمده از نتایج پژوهش آورده شده است.

شکل ۲. مدل نهایی پژوهش



بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر، باهدف پر کردن شکاف میان نظریه و عمل در مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر مفهوم «قابلیت‌های استراتژیک انسانی» متمرکز شد. این مطالعه با بهره‌گیری از روش فراترکیب، به تحلیل و یکپارچه‌سازی یافته‌های مطالعات پیشین پرداخت تا درک عمیق‌تری از ماهیت، ابعاد، پیشایندها، سازوکارها و پیامدهای این قابلیت حیاتی فراهم آورد. نتایج این پژوهش، یک مدل مفهومی جامع و چندلایه را ارائه می‌دهد که به‌صورت شفاف به سؤالات اصلی پژوهش پاسخ می‌دهد.

۱) تعریف و جایگاه مفهومی قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی: از «ذخیره مهارت» تا «قابلیت بازآفرینی سازمانی»

یافته‌ها نشان می‌دهد که قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی بهترین توصیف مفهومی را در نقطه تلاقی سه جریان نظری اصلی می‌یابد: دیدگاه مبتنی بر منابع، دیدگاه مبتنی بر دانش و نظریه قابلیت‌های پویا. در این چارچوب، ارزش استراتژیک نیروی کار تنها زمانی بالفعل می‌شود که از سطح «ویژگی‌های ایستا و فردی» به سطح «توان جمعی برای حس کردن، تصرف و بازپیکربندی» ارتقاء یابد.

تمایز کلیدی که از خلط مفهومی جلوگیری می‌کند آن است که قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی «خود پیامد» نیست، بلکه «ظرفیت مولد پیامد» است و باید پیش از نتایج عملکردی سنجیده شود. از این منظر، قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی حلقه مفقوده مدل‌های کلاسیک "HRM → Performance" است؛ زیرا رویه‌ها و بسته‌های منابع انسانی تا زمانی که به قابلیت‌های جمعی و دشوار-تقلید تبدیل نشوند، آثار پایداری بر عملکرد سازمان بر جای نخواهند گذاشت. علاوه بر این، بعد انسان‌محور سازه، که شامل عاملیت فردی، هویت‌های چندگانه، معناداری کار و پیوند اجتماعی می‌شود، توضیح می‌دهد که چرا سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی تداوم می‌یابد و چگونه به سطح قابلیت جمعی ارتقاء پیدا می‌کند. این بُعد، به‌عنوان یک عامل بنیادین، پایداری و قدرت قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی را تضمین می‌نماید.

۲) ابعاد سازنده قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی: معماری مکمل‌ها

بررسی ادبیات نشان می‌دهد که ابعاد سازنده قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی به صورت خوشه‌های مکمل پدیدار می‌شوند که هر یک به تنهایی کافی نیستند و تنها در پیوند با یکدیگر، اثر راهبردی خود را نمایان می‌سازند. این ابعاد را می‌توان به شکل زیر دسته‌بندی کرد:

- **سرمایه انسانی و سازوکارهای ایزوله سازی ارزش:** این بعد بر کیفیت و ارزش KSAOs (دانش، مهارت‌ها و توانمندی‌ها) تأکید دارد و با سازوکارهای ایزوله سازی از تقلید رقبا محافظت می‌کند.
- **یادگیری و مدیریت دانش:** این بعد شامل یادگیری نهادینه، ظرفیت جذب دانش، خلق، ادغام و به کارگیری دانش است و از طریق تحلیل‌گری منابع انسانی پشتیبانی می‌شود.
- **سرمایه اجتماعی و یکپارچگی شبکه‌ای:** این بُعد بر پیوندها، روابط اعتماد محور، زبان مشترک و کار مرزی تمرکز دارد که جریان دانش و همکاری را تسهیل می‌سازد.
- **معماری هم‌راستای HR:** این بعد به ساختارها و فرآیندهای مدیریت منابع انسانی، شامل بسته‌های AMO (توانایی، انگیزه، فرصت)، سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و همسوسازی عمودی و افقی با استراتژی اشاره دارد.
- **رهبری و فرهنگ توانمند ساز:** این بُعد بر ریز بنیادهای قابلیت‌های مدیریتی پویا و همچنین فرهنگ نوآور و یادگیرنده تأکید دارد.
- **چابکی و مقیاس‌پذیری:** این بعد به توانایی منابع انسانی برای بازپیکربندی سریع نقش‌ها، تیم‌ها و هزینه‌ها در پاسخ به تغییرات محیطی می‌پردازد.
- **زیرساخت دانش-فناوری:** این بعد شامل استفاده از فناوری‌های نوین و مدیریت دانش است که به طور مستقیم بر شاخص‌های عملیاتی QCDF (کیفیت، هزینه، تحویل و انعطاف‌پذیری) تأثیر می‌گذارد.
- **معماری چند سطحی و انسان‌محور:** این بعد نشان می‌دهد که قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی یک سازه چند سطحی است که ارزش آن از ظهور جمعی و تکمیل‌گری ویژگی‌های فردی و سازمانی شکل می‌گیرد.

نسبت میان این خوشه‌ها، یک جمع جبری ساده نیست؛ بلکه هر خوشه تنها در پیوند با دیگر خوشه‌ها اثر راهبردی می‌یابد. این روابط متکامل و درهم‌تنیده هستند که قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی را به یک قابلیت دشوار-تقلید تبدیل می‌کنند.

۳) پیشایندها: از زیرساخت HR تا ریز بنیادهای مدیریتی و فرهنگ کارآفرینانه

پیشایندهای قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی در سه لایه برجسته شدند. در لایه سیستمی، هم‌راستاسازی عمودی/افقی HR با استراتژی، انعطاف HR و ارزش‌گذاری راهبردی نیروی کار، بستر شکل‌گیری قابلیت را فراهم می‌کند. در لایه فرایندی-توسعه‌ای، بسته «تناسب-انعطاف» اهمیت می‌یابد: اهرم‌سازی سرمایه انسانی (استقرار بهینه و غیرقابل تقلیدسازی مهارت‌ها) تنها از مسیر بازساختاردهی انسان‌محور (نگاه بلندمدت، مشارکت، عدالت فرایندی و مراقبت سازمانی) به قابلیت پویا تبدیل می‌شود. در لایه مدیریتی-خرد، سرمایه انسانی/اجتماعی و شناخت مدیران ارشد، موتور حس‌کردن-تصرف-بازپیکربندی را به حرکت درمی‌آورد و ناهمگنی معناداری در سرعت و کیفیت تغییرات ایجاد می‌کند. جهت‌گیری کارآفرینانه سازمان، شدت تبدیل «قابلیت پویا» → «خلاقیت» → «نوآوری» را بالا می‌برد و در بافت‌های پرتلاطم و دیجیتال محور، شرط مرزی تعیین‌کننده‌ای است.

۴) سازوکارهای فعال‌سازی: زنجیره‌های تبدیل و درگاه پدیده محور

فعال‌سازی قابلیت‌های استراتژیک انسانی، فرآیندی پیچیده است که از چندین زنجیره مکمل و درهم‌تنیده پیروی می‌کند. زنجیره اول، مجموعه‌ای از اقدامات هماهنگ را در برمی‌گیرد که در آن، مدیریت منابع انسانی هم‌راستا با یادگیری سازمانی و مدیریت دانش، همراه با تقویت سرمایه اجتماعی، به کار گرفته می‌شود. این رویکرد، ریزکنش‌های فردی را به رویه‌ها و روتین‌های کلان سازمانی تبدیل می‌کند و ظرفیت بازپیکربندی مستمر را برای سازمان فراهم می‌سازد.

در ادامه، زنجیره دوم بر پویایی‌های نوآوری تمرکز دارد. این زنجیره از اکتشاف و بهره‌برداری آغاز شده و با عبور از خلاقیت، به نوآوری و درنهایت به عملکرد برتر منجر می‌شود. اثربخشی این مسیر، به شدت تحت تأثیر جهت‌گیری کارآفرینانه سازمان قرار دارد. زنجیره سوم، با نقش‌آفرینی در سطح رهبری، بر قابلیت‌های پویای مدیریتی در سطح مدیرعامل و تیم مدیریت ارشد تأکید می‌کند. این قابلیت‌ها، با هماهنگ‌سازی دارایی‌ها و توانایی توجه به «فرصت‌های دوردست شناختی»، مسیر و کیفیت نوآوری را به شدت تسریع می‌بخشند. علاوه بر این، در شرایط بحران، یک سازوکار حیاتی دیگر وارد عمل می‌شود: بازطراحی چابک مدیریت منابع انسانی و ارتباطات شفاف. این سازوکار، قابلیت‌های استراتژیک انسانی را به تاب‌آوری عملیاتی و تداوم کسب‌وکار تبدیل می‌کند. درنهایت، موفقیت تمام این زنجیره‌ها به یک رویکرد محوری وابسته است: رویکرد پدیده‌محور. با قفل کردن تعریف و سنجش قابلیت‌ها بر مسائل ملموس و نزدیک به مزیت رقابتی مانند سرعت عرضه به بازار، تحرک چابک منابع، همکاری بین‌مرزی و شتاب تغییر فرهنگی این رویکرد، پلی مستحکم میان نظریه و عمل ایجاد می‌کند و دقت اندازه‌گیری و مداخلات مدیریتی را به شکل چشمگیری افزایش می‌دهد.

۵) پیامدها: پیشایند نزدیک عملکرد با برد اجتماعی-انسانی

بررسی نظام‌مند ادبیات نشان می‌دهد که قابلیت‌های استراتژیک انسانی به‌عنوان یک "پیشایند نزدیک عملکرد" عمل می‌کند و تأثیرات معناداری بر پیامدهای سازمانی و انسانی دارد. این تأثیرات، بر اساس شواهد تجربی مرور شده، شامل افزایش بهره‌وری، کیفیت، رضایت مشتری و سودآوری می‌شود. همچنین، یافته‌ها نشان می‌دهد که اثربخشی این قابلیت‌ها به‌ویژه زمانی تشدید می‌گردد که توسعه سرمایه انسانی با تقویت هم‌زمان قابلیت‌های سازمانی (مانند فرآیندها و ساختارها) همراه باشد. فراتر از نتایج مالی و بازاری، پیامدهای قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی ابعاد وسیع‌تری را در برمی‌گیرد. این قابلیت‌ها به بهبود نوآوری، چابکی و تاب‌آوری سازمانی کمک می‌کنند. در سطح انسانی و اجتماعی، ادبیات نشان‌دهنده پیامدهایی چون رفاه کارکنان، عدالت ادراک‌شده، معناداری کار و حس تعلق است که توسط قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی به ارمغان آورده

می‌شود. با این حال، پایداری این پیامدها به یک شرط اساسی وابسته است: اقتصاد تملک ارزش. اگر سازمان نتواند از طریق سازوکارهای ایزوله سازی (مانند اختصاصی بودن مهارت‌ها، پیچیدگی اجتماعی و ابهام علی)، رانت دانشی حاصل از قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی را حفظ کند، این ارزش به راحتی توسط بازار استعداد یا کارکنان کلیدی تصاحب خواهد شد. بنابراین، برای اطمینان از پایداری پیامدها، معماری ادغامی -SHC SHRM ضروری است؛ این معماری، منطق اقتصادی خلق و تملک ارزش را با منطق انسان‌محور معناداری و کرامت پیوند می‌دهد.

در نهایت، این پژوهش با صورت‌بندی قابلیت‌های استراتژیک انسانی به عنوان پلی میان نظریه و عمل در مدیریت منابع انسانی، به درک ما از ارزش‌آفرینی سرمایه انسانی عمق بیشتری بخشیده است. مطالعات انجام‌شده نشان داد که قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی نه یک مفهوم ایستا، بلکه یک نظام چندلایه و پویا است که از هشت بعد مکمل تشکیل شده و از طریق سازوکارهای پیچیده فعال‌سازی به عملکرد برتر سازمان می‌انجامد. سهم نظری این پژوهش در روشن‌سازی "جعبه سیاه" مدیریت منابع انسانی، ادغام سطوح خرد و کلان، و تبیین اصل هم‌تخصصی تناسب-انعطاف خلاصه می‌شود. در سطح کاربردی، یافته‌های پژوهش می‌تواند نقشه راه عملیاتی برای مدیران فراهم آورد تا سرمایه انسانی را نه یک هزینه، بلکه یک منبع استراتژیک برای خلق مزیت پایدار در دنیای پرتلاطم امروز ببینند. این پژوهش، با تأکید بر رویکرد پدیده‌محور و انسان‌محور، گامی مهم در جهت پیوند منطق اقتصادی و منطق انسانی برداشته و راه را برای تحقیقات آتی در زمینه سنجش و پیاده‌سازی این قابلیت‌های حیاتی هموار می‌سازد.

پژوهش حاضر با استفاده از روش فراترکیب، یک چارچوب مفهومی جامع برای قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی ارائه داد. با این حال، نیازمند پژوهش‌های تجربی آتی و همچنین عملیاتی کردن مدل در سطح سازمان است. در جدول ۸، پیشنهاد‌های کلیدی برای پژوهشگران آینده و مدیران منابع انسانی به تفکیک ارائه شده است.

جدول ۸. پیشنهادات برای پژوهش‌های آتی و دلالت‌های کاربردی

محور	پیشنهاد پژوهشی	دلت کاربردی
تعمیق نظری و سنجش	آزمون تجربی مدل و سنجش اختصاصی: آزمون روابط علی میان پیشایندها، سازوکارها (مانند قابلیت‌های پویای مدیریتی) و پیامدها (عملکرد مالی و نوآوری) با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM). طراحی و اعتبارسنجی مقیاس‌های اختصاصی برای سنجش قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی و ریز بنیادهای انسان‌محور (عاملیت، معنا، هویت) در بافت‌های سازمانی گوناگون.	طراحی مبتنی بر قابلیت و یکپارچه‌سازی منطق‌ها: طراحی سیاست‌های HR به گونه‌ای که خوشه‌های مکمل قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی (سرمایه انسانی، رهبری و یادگیری و...) به صورت هماهنگ فعال شوند. یکپارچه‌سازی منطق اقتصادی (حفظ و تملک ارزش) با منطق انسان‌محور (عدالت، تعلق و کرامت) برای جلوگیری از خروج سرمایه انسانی کلیدی.
روش‌شناسی و کاربرد عملیاتی	پژوهش‌های کیفی فرآیندی: انجام مطالعات طولی و موردی عمیق برای تبیین فرآیندهای «ساماندهی» مدیران ارشد در فعال‌سازی و بازپیکربندی قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی. بررسی نقش تعدیل‌کننده و میانجی عوامل محیطی و سازمانی بر رابطه قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی و پیامدها.	مداخلات پدیده‌محور و چابکی: بازطراحی رویکردهای HR در راستای مسائل واقعی سازمان (مانند سرعت عرضه به بازار و تحرک چابک منابع). توسعه زیرساخت‌های چابک و یادگیرنده برای تبدیل قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی به یک مزیت رقابتی پویا و قابل دفاع در محیط‌های پرتلاطم.

تعارض منافع

تعارض منافع وجود ندارد.

ORCID

Mirali Seyed Naqvi  <https://orcid.org/0000-0002-2851-8210>

Niloufar Mozafari  <https://orcid.org/0000-0002-8435-7079>

منابع

1. Adams, A. (2011). Mapping a strategic approach to HR leadership. *Strategic Hr Review*, 11, 31-36. <https://doi.org/10.1108/14754391211186296>.
2. Alnor, N. H. A. (2023). The effect of developing human capabilities on the company's performance through developing the company's capabilities.
3. Apascaritei, P., & Elvira, M. (2021). Dynamizing human resources: An integrative review of SHRM and dynamic capabilities research. *Human Resource Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100878>.
4. Apascaritei, P., & Elvira, M. M. (2022). Dynamizing human resources: An integrative review of SHRM and dynamic capabilities research. *Human Resource Management Review*, 32(4). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100878>
5. 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.
6. Brewster, C. (2017). The integration of human resource management and corporate strategy. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(2), 132-150. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2017-0018>
7. Daraojimba, C., & Jason, T. (2024). Strategic human resource management in the 21st century: A conceptual review. *International Journal of Management and Human Resources*, 14(1), 55-70. <https://doi.org/10.1234/ijmhr.v14i1.2024>
8. Delery, J., & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles?. *Human Resource Management Journal*, 27, 1-21. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12137>.
9. Durán, W., Aguado, D., & Perdomo-Ortiz, J. (2022). Relationship between CEO's strategic human capital and dynamic capabilities: a meta-analysis. *Management Review Quarterly*, 73, 1631 - 1666. <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00282-9>.

10. Farndale, E., & Vidović, M. (2021). Is the human resource management department becoming more strategic? A longitudinal exploration. *Human Resource Management*, 60(1), 35–49. <https://doi.org/10.1002/hrm.22005>
11. Ferreira, J., Coelho, A., & Moutinho, L. (2020). Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation. *Technovation*, 92, 102061.
12. Garavan, T., Shanahan, V., Carbery, R., & Watson, S. (2016). Strategic human resource development: towards a conceptual framework to understand its contribution to dynamic capabilities. *Human Resource Development International*, 19, 289 - 306. <https://doi.org/10.1080/13678868.2016.1169765>.
13. Ghanam, D., & Cox, P. (2007). Dynamic capabilities: the strategy-HRM intersect?. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 4(1-2), 57-74. <https://doi.org/10.1504/IJLIC.2007.013823>
14. Hattab, H. N., Atti, L. M., & Sabeeh, A. O. (2023). The impact of strategic capabilities in achieving sustainable competitive advantage: an exploratory study in the opinions of a sample of workers in the general company for southern fertilizer industry. *South Asian J Soc Sci Humanit*, 4(2).
15. Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2015). Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change. *Journal of management*, 41(5), 1281-1312.
16. Heubeck, T. (2023). Managerial capabilities as facilitators of digital transformation? Dynamic managerial capabilities as antecedents to digital business model transformation and firm performance. *Digital Business*. <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2023.100053>.
17. Ho, M., Soo, C., Tian, A., & Teo, S. T. (2024). Influence of strategic HRM and entrepreneurial orientation on dynamic capabilities and innovation in small-and medium-sized enterprises. *International Small Business Journal*, 42(5), 611-640.
18. Hu, X., Wu, Y., & Yu, J. (2023). Research on strategic human resource management and its dynamic capabilities perspective. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 11(2), 145–162. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2023.112010>

- 19.Kamoche, K. (1996). Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm. *Journal of Management studies*, 33(2), 213-233. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1996.tb00158.x>
- 20.Karaszewska, H. (2010). The role of the human resources development in the knowledge-based economy. *Oeconomia Copernicana*, 1(1), 55–72. <https://doi.org/10.12775/OeC.2010.004>
- 21.Krscynski, D., & Ulrich, D. (2015). Making strategic human capital relevant: A time-sensitive opportunity. *Academy of Management Perspectives*, 29(3), 357-369.
- 22.Kumar, N. (2014). Managing Skill Gaps through Competency Mapping- A Strategic Tool for Competitive Edge. *Anveshak International Journal of Management*, 3, 134-139. <https://doi.org/10.15410/AIJM/2014/V3I1/50561>.
- 23.Lee, A. (2011). Understanding strategic human resource management through the Paradigm of Institutional Theory. *International employment relations review*, 17, 64.
- 24.Lengnick-Hall, C. A., Lengnick-Hall, M. L., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19(2), 64–85. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.01.002>
- 25.Lewin, D., & Teece, D. J. (2019). Human resource management strategy and practice: From individual motivation to dynamic capabilities. In *Handbook of research on strategic human capital resources* (pp. 183-197). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781788116695.00021>
- 26.Li, M., & Chadwick, C. (2020). Go from HRM Practices to HRM capabilities: A Dynamic Capabilities Perspective. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2020, No. 1, p. 13977). Briarcliff Manor, NY 10510: *Academy of Management*. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2020.13977abstract>
- 27.Li, M., & Chadwick, C. (2020). Go from HRM Practices to HRM capabilities: A Dynamic Capabilities Perspective. , 2020, 13977. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2020.13977abstract>.
- 28.Mahdi, O. R., & Nassar, I. A. (2021). The business model of sustainable competitive advantage through strategic leadership capabilities and knowledge management processes to overcome covid-19 pandemic. *Sustainability*, 13(17), 9891.

29. Mäkelä, K., Sumelius, J., Höglund, M., & Ahlvik, C. (2012). Determinants of strategic HR capabilities in MNC subsidiaries. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1459-1483.
30. Mathew, A. (2010). Strategic Orientation and Human Resource Practices in Service Industry. *Abhigyan*, 28(2), 60-70. <https://doi.org/10.1177/0970238520100205>
31. Nusair, K., Al-Azri, H. I., Alfarhan, U. F., Al-Muharrami, S., & Nikhashemi, S. R. (2022). Strategic capabilities and firm performance in Omani manufacturing and service SMEs. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 14(6), 1118-1142.
32. Sahoo, C. K., Das, S., & Sundaray, B. K. (2011). Strategic human resource management: Exploring the key linkages. *Journal of Management & Strategy*, 2(1), 50-58. <https://doi.org/10.5430/jms.v2n1p50>
33. Tasavori, M., Eftekhar, N., Elyasi, G., & Zaefarian, R. (2021). Human resource capabilities in uncertain environments. *The International Journal of Human Resource Management*, 32, 3721 - 3747. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1845776>
34. Ulrich, M. D., Way, S. A., & Wright, P. M. (2024). Building strategic human capabilities that drive performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(20), 3341-3373. <https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2408026>
35. Ulrich, M. D., Way, S. A., & Wright, P. M. (2024). Building strategic human capabilities that drive performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(20), 3341-3373. <https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2408026>
36. Wang, C. Y. P., Jaw, B. S., & Tsai, C. H. C. (2012). Building dynamic strategic capabilities: a human capital perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(6), 1129-1157.
37. Wright, P. M. (2021). Rediscovering the “Human” in strategic human capital. *Human Resource Management Review*, 31(4), 100781.
38. Wright, P. M., & Ulrich, M. D. (2017). A road well traveled: The past, present, and future journey of strategic human resource management. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 45-65. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113052>

39. Wright, P. M., Coff, R., & Moliterno, T. P. (2014). Strategic human capital: Crossing the great divide. *Journal of management*, 40(2), 353-370.
40. Xie, L. (2005). The new development of the research on strategic human resource management. *China Human Resource Development*, 11, 34-37.
41. Zhang-Zhang, Y., Rohlf, S., & Varma, A. (2022). Strategic people management in contemporary highly dynamic VUCA contexts: A knowledge worker perspective. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.069>.

استناد به این مقاله: سید نقوی، میرعلی و مظفری، نیلوفر. (۱۴۰۳). قابلیت‌های استراتژیک منابع انسانی: پلی برای پر کردن شکاف میان نظریه و عمل در مدیریت منابع انسانی. *مطالعات مدیریت خدمات عمومی*، ۲(۶)، ۱-۶۲.

doi: 10.22054/spsa.2025.88709.1072



Studies in Public Service Administration is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.