

Identifying the Antecedents of Human Resource Development in Service-Oriented Organizations through a Dynamic Capabilities Lens: A Systematic Meta-Synthesis

Leila Babaei

PhD student, Department of Public Administration, Qa.c., Islamic Azad University, Qazvin, Iran

Javad Mehrabi*

Assistant Professor, Department of Public Administration, Qa.c., Islamic Azad University, Qazvin, Iran

Seyed Mehdi Alvani

Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran

**Gholam Reza
Memarzadeh Tehran**

Associate Professor, Department of Public Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

Abstract

Today, human resource dynamic capabilities are recognized as one of the fundamental determinants of strategic success in service-oriented organizations, particularly state-owned banks. Through organizational learning and the continuous reconfiguration of competencies, these capabilities enable organizations to respond intelligently to rapid environmental changes. However, the antecedents underlying the development of these capabilities have received limited integrated attention. Therefore, the present study aims to identify the antecedents of dynamic capability-based human resource development in state-owned banks using a systematic meta-synthesis approach. This qualitative study was conducted using the meta-synthesis method and the seven-step model proposed by Sandelowski and Barroso. Accordingly, scientific sources published between 2015 and 2026 were identified through a systematic search of reputable domestic and international databases. Of the 425 initially identified sources, 53 eligible articles were selected for the final analysis after the screening and

* Corresponding Author: Javad.mehrabi@iaui.ac.ir

How to Cite:

Original Research

Accepted:

Review

Received:

quality appraisal stages. The data were extracted, coded, and synthesized using thematic analysis. In addition, Cohen's kappa coefficient was used to assess coding reliability. The coefficient was calculated as 0.78, indicating a satisfactory level of agreement among the coders. The results of the meta-synthesis led to the identification of seven main antecedents of dynamic capability-based human resource development in state-owned banks: (1) developing environmental sensing and analytical capabilities; (2) renewing and adapting resources and structures; (3) strengthening a culture of continuous learning and innovation; (4) dynamic and effective human resource management; (5) training in and applying emerging technologies in human resource management; (6) transformational leadership and dynamic decision-making; and (7) organizational sustainability and flexibility. The innovation of the present study lies in providing an integrated, evidence-based framework for identifying the factors underlying dynamic capability-based human resource development in service-oriented organizations, particularly state-owned banks. The findings can assist managers of public organizations in designing human resource development policies, enhancing organizational agility, and strengthening their capacity to adapt to changing environments.

Keywords: Human Resource Development, Service-Oriented Organizations, Meta-Synthesis, Dynamic Capabilities

1. Introduction

In recent decades, the role of human resources in organizations has changed from a supporting administrative unit to a strategic and vital resource (Farndale & Paauwe, 2018). This transformation has become especially important in government organizations that are faced with the increasing complexity of citizen needs and the speed of environmental changes. Researchers believe that the competitiveness and efficiency of organizations in today's turbulent environments are only possible when their human resources are dynamic, learning, and flexible (Barrales-et al 2015). The "dynamic capabilities" approach, first proposed by Thies et al., states that organizations must continuously strengthen their ability to identify opportunities, exploit them, and recreate resources in order to survive and succeed (Chadwick, Flinchbaugh, 2021). This approach has also entered the field of human resource management in recent years and has been considered as an effective framework for developing employees in changing environments (Paula, Marta, 2022). The first step in developing human resources with dynamic capabilities is the organization's ability to accurately identify and analyze the environment (Peccei, Van, 2019). Government organizations must have the capacity to continuously monitor political, economic, social, and technological changes in order to be able to predict future human resource needs. Recent studies show that environmental analysis and predictability are key prerequisites for employee agility and effective

policymaking in the public sector . The second important element is the optimal exploitation of opportunities. In public organizations, the gap between identifying opportunities and turning them into action is usually large (Scupola, Mergel, 2022), while dynamic structures reduce this gap. Recent research suggests that organizations that create opportunity-finding and rapid response mechanisms in their human resources perform more effectively in providing public services (Datta, et al., 2023).

Research Question(s)

What are the key components, drivers, and challenges in identifying the antecedents of dynamic capability-based human resource development (HRD) in Iranian service-oriented banks?

2. Literature Review

Human resource development is a systematic process that enhances employees' knowledge, skills, and attitudes through training, learning, and professional growth, aligning individual development with organizational goals. Dynamic capabilities refer to an organization's capacity to integrate, reconfigure, and renew internal and external resources in response to environmental change and emerging opportunities. These capabilities support timely decision-making, problem-solving, and the creation of new processes and products through coordination, learning, and absorptive abilities. Overall, human resource development and dynamic capabilities together enable organizations to build sustainable competitive advantage through continuous adaptation and improvement.

3. Methodology

This cross-sectional study adopts an interpretivist paradigm and an inductive approach, utilizing a meta-synthesis strategy to analyze 53 selected Persian and English articles (2015–2026) retrieved from major databases. The screening process was conducted over a four-month period starting in November 2025, and thematic analysis was applied to code the extracted data. The reliability of the coding process was confirmed by a Cohen's kappa coefficient of 0.78, indicating substantial inter-coder agreement.

4. Results

This research identifies seven key antecedents—ranging from environmental scanning and technological integration to transformational leadership—that drive dynamic capabilities-based HRD in state-owned banks. Its primary innovation is an integrated, evidence-based framework that synthesizes these factors into a cohesive model for service-oriented organizations. This contribution provides a strategic roadmap for institutions to systematically transform human capital into a sustainable and resilient competitive asset.

Table 1: Antecedents of Dynamic Capabilities-Based HRD and Supporting

Identified Key Antecedents	Description .	Supporting Literature
Developing Environmental Scanning & Analysis Capabilities	Systematic monitoring of markets, technologies, regulations, and stakeholder expectations for strategic sensing.	Asadi & Farsijani (2024); Khodabandeh et al. (2022); Pascucci et al. (2024); Loureiro et al. (2021)
Reconfiguring & Aligning Resources & Structures	Translating environmental awareness into structural layers and reconfiguring resources and roles flexibly.	Talaei et al. (2022); Teece (2018); Apascaritei & Elvira (2022)
Fostering a Culture of Learning & Continuous Innovation	Creating an institutional foundation for knowledge sharing, experimentation, ...	Baharvand et al. (2025); Seyed Naqavi et al. (2024); Datta et al. (2023);
Implementing Dynamic & Efficient HR Management	Transitioning from traditional administrative tasks to strategic, agile, ...	Bitencourt et al. (2020); Anjum et al. (2019);
Training & Adopting Modern Technologies in HRM	Utilizing smart HR systems, e-learning platforms, ...	Isazadeh & Doroudi (2023); Vejdan Taleshmekael et al. (2025);
Transformational Leadership & Dynamic Decision-Making	Guiding change, motivating employees, reducing resistance, ...	Bendig et al. (2018); Boxall et al. (2019); Lee (2022)
Organizational Sustainability & Resilience	Enhancing organizational resilience, crisis management, ..	Ebrahimi et al. (2024); Khalatbari et al. (2023);

5. Discussion

This research proposes a multi-level meta-synthesis model, conceptualizing dynamic capabilities-based human resource development across cognitive, operational, and institutional dimensions. It redefines HRD from a routine administrative function into a strategic process that enables public banks to navigate environmental uncertainty and ensure resilience. By integrating dynamic capabilities theory, the research emphasizes that sustainable competitive advantage arises from achieving structural alignment between understanding, enabling, and willing change. Ultimately, this framework

transforms human capital into a strategic asset through the organization's continuous capacity to sense, adapt, and reconfigure.

6. Conclusion

Implementing dynamic HRD in state-owned banks requires establishing agile infrastructures, utilizing continuous environmental monitoring to adapt recruitment and retention policies dynamically. Organizations should prioritize iterative process redesign and digital dashboards for data-driven decision-making over traditional, large-scale reforms. Moreover, successful digital transformation mandates a phased, ethical implementation strategy, strictly supported by robust data governance and information security protocols.

آماده انتشار



شناسایی پیشایندهای توسعه منابع انسانی در سازمان های خدمات

محور با تکیه بر رویکرد قابلیت های پویا: فراترکیب نظام مند

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

لیلا بابائی

استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

جواد محرابی *

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

سید مهدی الوانی

دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

غلامرضا معمارزاده
طهران

چکیده

امروزه قابلیت های پویای منابع انسانی به عنوان یکی از عوامل بنیادین موفقیت راهبردی در سازمان های خدمات محور، به ویژه بانک های دولتی، شناخته می شوند. این قابلیت ها از طریق یادگیری سازمانی و بازپیکربندی مستمر شایستگی ها، امکان پاسخ گویی هوشمندانه به تغییرات سریع محیطی را فراهم می کنند. با این حال، پیشایندهای شکل گیری این توانمندی ها کمتر به صورت یکپارچه بررسی شده اند. از این رو، هدف پژوهش حاضر شناسایی پیشایندهای توسعه منابع انسانی مبتنی بر قابلیت های پویا در بانک های دولتی با استفاده از رویکرد فراترکیب نظام مند است. این پژوهش کیفی با روش فراترکیب و بر مبنای الگوی هفت مرحله ای سندلوسکی و باروسو انجام شد. در این راستا منابع علمی منتشر شده در بازه زمانی ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۶، از طریق جستجوی نظام مند در پایگاه های معتبر داخلی و بین المللی شناسایی شدند؛ به نحوی که از میان ۴۲۵ منبع اولیه، پس از طی مراحل غربالگری و ارزیابی کیفی، ۵۳ مقاله واجد شرایط برای ورود به تحلیل نهایی انتخاب گردید. داده ها با استفاده از روش تحلیل مضمون استخراج، کدگذاری و ترکیب شدند. همچنین، برای ارزیابی پایایی کدگذاری ها از ضریب کاپای کوهن استفاده شد که مقدار آن برابر با ۰/۷۸ به دست آمد و نشان دهنده توافق مطلوب میان کدگذاران است. نتایج فراترکیب به شناسایی هفت پیشایندهای اصلی توسعه منابع

انسانی مبتنی بر قابلیت‌های پویا در بانک‌های دولتی منتهی شد که شامل ۱- توسعه قابلیت‌های شناسایی و تحلیل محیطی، ۲- بازآفرینی و تطبیق منابع و ساختارها، ۳- تقویت فرهنگ یادگیری و نوآوری مستمر، ۴- مدیریت منابع انسانی پویا و کارآمد، ۵- آموزش و به کارگیری فناوری‌های نوین در مدیریت منابع انسانی، ۶- رهبری تحول‌گرا و تصمیم‌گیری پویا، و ۷- پایداری و انعطاف‌پذیری سازمانی می‌باشد، نوآوری پژوهش حاضر در ارائه یک چارچوب یکپارچه و مبتنی بر شواهد برای شناسایی عوامل زمینه‌ساز توسعه منابع انسانی مبتنی بر قابلیت‌های پویا در سازمان‌های خدمات‌محور، به‌ویژه بانک‌های دولتی، است. نتایج این پژوهش می‌تواند به مدیران سازمان‌های دولتی در طراحی سیاست‌های توسعه منابع انسانی، افزایش چابکی سازمانی و ارتقای توان سازگاری با محیط‌های متغیر کمک کند.

کلیدواژه‌ها: توسعه منابع انسانی، سازمان‌های خدمات‌محور، فراترکیب، قابلیت‌های پویا

مقدمه

در شرایط متحول، پویا و پیچیده امروز، منابع انسانی نه تنها یکی از مهم‌ترین دارایی‌های راهبردی سازمان‌ها محسوب می‌شود، بلکه به عنوان محور اصلی مزیت رقابتی، نوآوری و سازگاری با تغییرات محیطی نیز شناخته می‌شود (Scupola, Mergel, 2022). از این رو، توسعه منابع انسانی با تأکید بر تقویت مستمر دانش، مهارت‌ها و شایستگی‌های کارکنان، به اهرمی اساسی برای تحول و تعالی سازمانی تبدیل شده است؛ به گونه‌ای که موفقیت هر فرایند تحول‌آفرین، در گرو یادگیری مستمر و توانمندسازی سرمایه انسانی است (اسدی و فارسیجانی، ۱۴۰۳). توسعه منابع انسانی فرایندی جامع و نظام‌مند است که از طریق آن کارکنان رشد می‌یابند و در راستای تحقق اهداف متعالی سازمان، بهبود و بالندگی پیدا می‌کنند (Paula, Marta, 2022). در همین راستا، مدیریت منابع انسانی به گونه‌ای فزاینده نقشی حیاتی در رونق سازمانی و توسعه اقتصادی کشورها ایفا می‌کند. سازمان‌هایی که در پی حضور و رقابت در سطح جهانی هستند، برای دستیابی مؤثر به این جایگاه، بیش از هر چیز به کارکنانی توسعه‌یافته، توانمند و یادگیرنده نیاز دارند (Nikolic, Ilic Petkovic, 2020). همچنین، توسعه منابع انسانی یکی از عوامل اصلی سودآوری سازمان به‌شمار می‌آید؛ زیرا از طریق آن می‌توان زمینه بهره‌گیری از ظرفیت‌های خلاقانه و نوآورانه موجود در سازمان را فراهم ساخت (Guest, 2017). هدف اصلی توسعه منابع انسانی، ایجاد بهبود در سراسر سازمان است (طلایی و همکاران، ۱۴۰۱) و در این مسیر، بر ایجاد انگیزه، پرورش قابلیت‌ها و ارتقای سطح توسعه کارکنان تأکید می‌شود (Paula, Marta, 2022). تحقق

این امر مستلزم آن است که مدیریت منابع انسانی، سیاست‌ها و برنامه‌هایی را طراحی و اجرا کند که به توسعه نیروی کار منجر شود و در نهایت، توسعه همه‌جانبه سازمان را تسهیل کند (Bell et al, 2018). از طرفی، دستیابی به بهبود و تعالی سازمانی صرفاً در گرو اجرای برنامه‌های توسعه‌ای نیست، بلکه مستلزم آن است که مدیران، نگرش‌ها، باورها و فرهنگ سازمانی را نیز در مسیر تغییر و تحول هدایت کنند (Franco, Landini, 2022).

به بیان دیگر در دهه‌های اخیر نقش منابع انسانی در سازمان‌ها از یک واحد اداری پشتیبان به یک منبع راهبردی و حیاتی تغییر یافته است (Farndale & Paauwe, 2018). این تحول به‌ویژه در سازمان‌های دولتی که با پیچیدگی فزاینده نیازهای شهروندان و سرعت تغییرات محیطی مواجه‌اند، اهمیت دوچندان پیدا کرده است. پژوهشگران معتقدند که توان رقابتی و کارآمدی سازمان‌ها در محیط‌های پرتلاطم امروز تنها زمانی امکان‌پذیر است که منابع انسانی آن‌ها پویا، یادگیرنده و منعطف باشند (Barrales-et al 2015). رویکرد «قابلیت‌های پویا» که نخستین بار توسط تیس و همکاران مطرح شد، بیان می‌کند که سازمان‌ها برای بقا و موفقیت باید توانایی شناسایی فرصت‌ها، بهره‌برداری از آن‌ها و بازآفرینی منابع را به‌صورت مستمر تقویت کنند (Chadwick, Flinchbaugh, 2021). این رویکرد در سال‌های اخیر به حوزه مدیریت منابع انسانی نیز وارد شده و به عنوان چارچوبی مؤثر برای توسعه کارکنان در محیط‌های متغیر مورد توجه قرار گرفته است (Paula, Marta, 2022). نخستین گام در توسعه منابع انسانی با قابلیت‌های پویا، توانایی سازمان در شناسایی و تحلیل دقیق محیط است (Peccei, Van, 2019)، سازمان‌های دولتی باید ظرفیت رصد مستمر تغییرات سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فناورانه را داشته باشند تا بتوانند نیازهای آینده نیروی انسانی را پیش‌بینی کنند. مطالعات جدید نشان می‌دهد تحلیل محیطی و پیش‌بینی‌پذیری، یکی از پیش‌نیازهای کلیدی چابکی کارکنان و سیاست‌گذاری مؤثر در بخش عمومی است (Bryson et al, 2014). دومین عنصر مهم، بهره‌برداری بهینه از فرصت‌هاست. در سازمان‌های دولتی معمولاً فاصله میان شناسایی فرصت و تبدیل آن به عمل زیاد است (Scupola, Mergel, 2022) در حالی که ساختارهای پویا این فاصله را کاهش می‌دهند. پژوهش‌های اخیر بیان می‌کنند سازمان‌هایی که در منابع انسانی خود سازوکارهای فرصت‌یابی و واکنش سریع ایجاد می‌کنند، عملکرد مؤثرتری در ارائه خدمات عمومی دارند (Datta, et al, 2023) از دیگر ابعاد اساسی قابلیت‌های پویا، بازآفرینی و

تطبیق منابع و ساختارهاست. این موضوع در بخش دولتی پیچیده تر است، زیرا ساختارهای رسمی و سلسله مراتبی مانع انعطاف پذیری هستند. بر اساس یافته های پژوهش های جدید، سازمان های دولتی زمانی موفق خواهند بود که علاوه بر اصلاح فرآیندها و ساختارها، نظام های توسعه کارکنان را نیز بازطراحی کنند (Loureiro, et al. 2021) در کنار این عوامل، فرهنگ یادگیری و نوآوری مستمر نقش بنیادین دارد. محیط های یادگیرنده به کارکنان اجازه می دهند مهارت های جدید کسب کرده، خطا کنند، تجربه بیاموزند و خلاقیت به خرج دهند (بهاروند و همکاران، ۱۴۰۴). شواهد پژوهشی نشان می دهد که یادگیری سازمانی، مهم ترین محرک نوآوری منابع انسانی در سازمان های دولتی است و مستقیماً با کیفیت ارائه خدمات عمومی ارتباط دارد (Rainey, Fernandez, 2006). تحولات دیجیتال نیز موجب شده که مدیریت منابع انسانی پویا، آموزش هدفمند و بهره گیری از فناوری های نوین ضرورتی اجتناب ناپذیر باشد (خداپنده و همکاران، ۱۴۰۱). دولت های پیشرو از ابزارهای داده محور، سیستم های یادگیری الکترونیک و تحلیل های هوشمند برای توسعه شایستگی های کارکنان استفاده می کنند (Rachinger, 2019). پژوهش ها نشان می دهد فناوری های نوین می توانند هم کارایی منابع انسانی را افزایش دهند و هم یادگیری مستمر را تسهیل کنند (Scupola, Mergel, 2022). تحقق قابلیت های پویا به رهبری تحول گرا، تصمیم گیری چابک و ارتقای پایداری و انعطاف پذیری سازمانی بستگی دارد (Boselie, et al, 2021). رهبران تحول گرا با ایجاد چشم انداز، انگیزش و اعتماد، زمینه ساز یادگیری و نوآوری می شوند (Adams, 2011). مطالعات جدید در حوزه رهبری بخش عمومی نشان می دهد که ترکیب رهبری تحول گرا با ساختارهای انعطاف پذیر، بیشترین اثر را بر پویایی منابع انسانی دارد (Lee, 2022, Bryson, Crosby, 2014). به این ترتیب، سازمان های دولتی با تمرکز بر این عوامل می توانند توان تطبیق، نوآوری و پیش رانی تغییر را در سطح منابع انسانی تقویت کرده و در برابر تحولات آینده تاب آوری بیشتری پیدا کنند. رویکرد قابلیت و توسعه انسانی قرار دارد که معتقد است چنین سرمایه گذاری هائی (و سایر سرمایه گذاری هایی که رفاه انسان را بهبود می بخشد) علاوه بر اینکه دارای ارزش ابزاری هستند، از ارزش ذاتی نیز برخوردار هستند. به عبارت دیگر، تحصیل کرده بودن و سالم بودن، کارکرد هائی هستند که فی نفسه برای مردم ارزشمند است. علاوه بر این، طبق این دیدگاه، افراد نه تنها به عنوان «منابع انسانی» در فرآیند تولید، بلکه به عنوان عوامل تغییر اجتماعی دیده

می شوند (Bendig, et al, 2018). در سال‌های اخیر، بانک‌های دولتی به‌عنوان سازمان‌های خدمات‌محور با محیطی متلاطم، رقابت فزاینده، تحول دیجیتال، تغییر انتظارات مشتریان و فشارهای ناشی از الزامات نظارتی مواجه شده‌اند. در چنین شرایطی، رویکردهای سنتی توسعه منابع انسانی که عمدتاً بر آموزش‌های مقطعی و رویه‌های ثابت تکیه دارند، پاسخگوی نیاز به چابکی و انطباق‌پذیری نیستند. از سوی دیگر، «قابلیت‌های پویا» با تأکید بر یادگیری مستمر، بازپیکربندی شایستگی‌ها و نوسازی منابع، امکان مواجهه مؤثر با تغییرات را فراهم می‌کند؛ با این حال، ادبیات موجود درباره اینکه دقیقاً چه پیشایندهایی زمینه‌ساز توسعه منابع انسانی مبتنی بر قابلیت‌های پویا در بانک‌های دولتی هستند، پراکنده و کمتر یکپارچه است. با وجود اهمیت توسعه منابع انسانی مبتنی بر قابلیت‌های پویا، بررسی مطالعات پیشین نشان می‌دهد که پژوهش‌های انجام‌شده بیشتر به بررسی جداگانه مدیریت منابع انسانی، توسعه کارکنان یا قابلیت‌های پویا پرداخته‌اند و کمتر چارچوبی جامع برای شناسایی پیشایندهای شکل‌گیری این رویکرد در سازمان‌های خدمات‌محور ارائه شده است. همچنین، در زمینه بانک‌های دولتی، به دلیل ویژگی‌های خاص این سازمان‌ها، از جمله ساختارهای رسمی، الزامات نظارتی و تغییرات سریع فناوری، نیاز به شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه منابع انسانی مبتنی بر قابلیت‌های پویا بیشتر احساس می‌شود. بنابراین، با توجه به پراکندگی یافته‌های پژوهش‌های پیشین و نبود یک مدل یکپارچه، پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تبیین پیشایندهای توسعه منابع انسانی مبتنی بر قابلیت‌های پویا در سازمان‌های خدمات‌محور، با تأکید بر بانک‌های دولتی، انجام شده است. بر این اساس، سؤال اصلی پژوهش عبارت است از: پیشایندهای توسعه منابع انسانی مبتنی بر قابلیت‌های پویا در سازمان‌های خدمات‌محور، به‌ویژه بانک‌های دولتی، کدام‌اند؟

توسعه منابع انسانی^۱: توسعه منابع انسانی در کانون فعالیت سازمان‌هایی قرار دارد که رشد، یادگیری و بهبود مستمر را دنبال می‌کنند (De Prins, 2021). این مفهوم فرایندی جامع و نظام‌مند است که از طریق آموزش، یادگیری، توسعه حرفه‌ای و ارتقای سازمانی، دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های رفتاری کارکنان را تقویت می‌کند تا آنان بتوانند در ایفای نقش‌های شغلی خود اثربخش‌تر عمل کرده و عملکرد مطلوب‌تری از خود نشان دهند (Bell et al., 2018). از این‌رو، توسعه منابع انسانی صرفاً به آموزش کارکنان محدود

^۱ human resource development

نمی‌شود، بلکه رویکردی فراگیر برای هم‌راستاسازی رشد فردی کارکنان با اهداف و نیازهای سازمان به‌شمار می‌آید (Singh, Rao, 2016). در دهه اخیر، توسعه منابع انسانی به یکی از محورهای اصلی مطالعات مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است؛ زیرا سازمان‌ها و جوامع در مواجهه با تحولات شتابان محیطی، فناورانه و فرهنگی، ناگزیر از تدوین راهبردهایی هستند که از انعطاف‌پذیری و قابلیت انطباق کافی برخوردار باشد (Apascaritei, Elvira, 2022). در چنین شرایطی، سرمایه انسانی توانمند با تشخیص به‌موقع فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی، تقویت یادگیری و تسهیم دانش، نقش مهمی در به‌روز نگه‌داشتن و پویایی سازمان ایفا می‌کند (اسدی و فارسیجانی، ۱۴۰۳). از همین منظر، توسعه منابع انسانی علاوه بر انتخاب و نگهداشت نیروی انسانی مناسب، بر ایجاد انگیزش، توانمندسازی و پرورش مستمر کارکنان تأکید دارد (Pardo-Garcia, Barac, 2020). بر این اساس، واحد منابع انسانی باید سیاست‌ها و رویه‌هایی را طراحی و اجرا کند که هم به توسعه کارکنان و هم به توسعه سازمان یاری رساند. به بیان دیگر، توسعه منابع انسانی ابزاری توانمند برای تحول و تعالی سازمانی است و هرگونه فرایند تحول‌آفرین، در نهایت بر بستر رشد و توسعه نیروی انسانی تحقق می‌یابد (Wang, Ahmed, 2007). از این رو، توسعه منابع انسانی را می‌توان فرایندی پویا و همه‌جانبه دانست که طی آن کارکنان رشد می‌کنند، قابلیت‌های آنان ارتقا می‌یابد و در مسیر تحقق اهداف متعالی سازمان، بهبود مستمر حاصل می‌شود (Nissanke, Ocampo, 2019).

قابلیت پویا: قابلیت‌های پویا به توانایی سازمان در یکپارچه‌سازی، بازپیکربندی و بازسازی قابلیت‌های داخلی و خارجی، به‌منظور ارزیابی و مواجهه اثربخش با شرایط متغیر محیطی، اشاره دارند (عیسی‌زاده و درودی، ۱۴۰۳). قابلیت‌های پویا، قابلیت‌های سطح بالای سازمانی هستند که با بهره‌گیری از دارایی‌های ملموس و ناملموس، دانش و فرایندهای سازمانی، زمینه شناسایی فرصت‌های نوین کسب‌وکار و هماهنگ‌سازی منابع را در شرایط متغیر فراهم می‌کنند (Loureiro, et al, 2021). این قابلیت‌ها، استعداد شرکت برای حل نظام‌مند مسائل ناشی از تهدیدها و فرصت‌ها، اتخاذ تصمیم‌های به‌موقع و بازآرایی منابع را نشان

می دهند. (Barreto, 2010) همچنین، قابلیت های پویا بیانگر جهت گیری پایدار سازمان در بازتعریف، یکپارچه سازی، تجدید و نوسازی منابع و قابلیت های مرکزی برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار هستند. افزون بر این، آن ها ظرفیت سازمان برای ایجاد، توسعه و اصلاح هدفمند منابع بنیادین را تشکیل می دهند. (Pisor et al., 2024) این قابلیت ها زیرمجموعه منابعی است که به شرکت اجازه می دهد فرآیندها و محصولات جدیدی را ایجاد نماید (خلعتری و همکاران، ۱۴۰۱). این دیدگاه الگوهایی از فعالیتهای عمومی را نمایش می دهد که سازمان به واسطه آنها می تواند منابع خود را دائماً تولید کرده و مورد ارزیابی قرار دهد و اثربخشی خود را در رویارویی با مقتضیات بازار افزایش داده و بهبود بخشد (Teece, 2018) به بیان دیگر، قابلیت های پویا، توانایی بهره گیری از فرصتهای جدید و تغییر در الگوی کسب و کار فعلی با پیگیری مجدد زنجیره ارزش و محافظت از شایستگی ها، داراییهای مکمل، دارایی های دانشی و فناوری ها در جهت دستیابی به مزیت رقابتی پایدار تعریف شد. با این توصیف، سازمانها اگر بتوانند الگوی کسب و کار خود را تغییر دهند، می توانند رقابتی باقی بمانند (Rachinger, et al, 2019)، قابلیت های پویا و پایه های بنیادی آن، این است که سازماندهی مجدد روال ها و رونین ها و تغییر شکل آنها در سطح کلان که به قطع موجب توسعه ظرفیت سازمانی و ظرفیت سازی در سازمان خواهد شد و عملکرد آینده سازمان را متأثر خواهد کرد (Franklin, Hwang, 2023)، باید توسط محرکهای فردی در سطح خرد و تعاملات انسانی تحریک شود. بنابراین، چارچوب قابلیت های پویا نیازمند توجه به شرایط هر دو سطح فردی برای اقدام و سطح نفوذ افراد در سطح کلان سازمان است (Gyemang , Emeagwali, 2020) باید اذعان کرد که توانایی تغییر مسیر و شناخت منابع پویاسازی ظرفیت سازمانی، زمانی میسر میشود که کارکنان به سطح بالای کیفیت در توانمندسازی برسند و با مدیریت خلاقیت خود به پیش بینی فرصت ها برای بهبود عملکرد شرکت دست بزنند (Rachinger, et al, 2019). در ادبیات مربوط به قابلیت های پویا، سه بُعد اصلی شامل قابلیت هماهنگی، قابلیت یادگیری و قابلیت جذب مورد توجه قرار گرفته است (Loureiro, et al, 2021) در ادامه، توضیح مختصری درباره هر یک ارائه می شود:

قابلیت هماهنگی: توانایی هماهنگی و به کارگیری نقش ها، منابع و فعالیت ها در قابلیت های عملیاتی جدید تعریف می شود (Ferreira, etal,2020).

قابلیت یادگیری: به عنوان توانایی نوسازی قابلیت های عملیاتی موجود با دانش جدید تعریف می گردد.

قابلیت جذب: به توانایی یک شرکت جهت تشخیص ارزش دانش بیرونی جدید و نیز ترکیب و تجاری سازی آن اشاره دارد (نقی زاده و همکاران، ۱۳۹۳).

روش شناسی

روش شناسی این پژوهش بر اساس الگوی «پياز پژوهش» طراحی شده است که چارچوبی منسجم برای تبیین لایه های فلسفی، راهبردی و اجرایی تحقیق فراهم می کند. در لایه فلسفی، پژوهش بر پارادایم تفسیرگرایی استوار است، زیرا هدف آن فهم عمیق و تفسیر ابعاد و مؤلفه های توسعه منابع انسانی مبتنی بر قابلیت های پویا در بانک های خدمات محور ایران است. در لایه رویکرد، پژوهش استقرایی بوده و با تحلیل داده های متنی مطالعات پیشین، به استخراج و صورت بندی ابعاد و مؤلفه های کلیدی می پردازد. در سطح راهبردی از روش فراترکیب استفاده شده است که با یکپارچه سازی و تفسیر مجدد یافته های پژوهش های پیشین، امکان ارائه چارچوبی مفهومی و جامع را فراهم می کند. همچنین از نظر افق زمانی، پژوهش حاضر مقطعی بوده و داده ها از مطالعات منتشر شده در بازه زمانی ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۶ گردآوری شده اند. ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش، روش (کتابخانه ای) و جستجوی سیستماتیک در پایگاه های داده معتبر بین المللی شامل ساینس داریکت^۱، ویلی^۲، امرالد^۳ و پایگاه های معتبر داخلی نظیر مگ ایران^۴، علم نت، نورمگز^۵ و سیویلیکا^۶ بوده است، لازم به ذکر است، فرایند جست و جو از آبان ماه ۱۴۰۴ آغاز شد و به مدت ۴ ماه ادامه یافت،

¹ ScienceDirect

² Wiley

³ Emerald

⁴ Magiran

⁵ Noormags

⁶ Civilica

که در فرآیند جست‌وجو، کلیدواژه‌هایی مانند «منابع انسانی»^۱، «قابلیت‌های پویا»^۲، «توسعه منابع انسانی»^۳ و معادل‌های فارسی و انگلیسی آن‌ها به کار گرفته شد تا دامنه جامعی از مطالعات مرتبط شناسایی شود. جامعه آماری پژوهش، کلیه مقالات علمی-پژوهشی معتبر به زبان‌های فارسی و انگلیسی را دربر می‌گیرد که در حوزه موضوعی پژوهش منتشر شده‌اند. لازم به ذکر است، به‌منظور دستیابی به نتایج دقیق و کاهش سوگیری در انتخاب اولیه منابع، پروتکل انتخاب مقالات بر اساس معیارهای ورود و خروج تعریف‌شده در جدول زیر اجرا گردید تا تنها مطالعاتی که از منظر کیفیت روش‌شناختی و محتوایی واجد شرایط هستند، وارد مرحله تحلیل نهایی شوند.

جدول ۱: معیارهای ورود و خروج مطالعات

بعد	معیارهای ورود	معیارهای خروج
بازه زمانی	مطالعات منتشر شده در بازه ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۶	مطالعات منتشر شده پیش از سال ۲۰۱۵
زبان	مقالات به زبان فارسی و انگلیسی	مقالات به سایر زبان‌ها
نوع منبع	مقالات علمی-پژوهشی (نماینده در پایگاه‌های معتبر)	پایان‌نامه‌ها، گزارش‌های غیرعلمی، سخنرانی‌ها، سرمقاله‌ها و کتاب‌ها
محتوا	تمرکز بر توسعه منابع انسانی، قابلیت‌های پویا	مقالات نامرتبط با موضوع اصلی پژوهش یا فاقد شواهد تجربی کافی
کیفیت روش‌شناختی	کسب امتیاز لازم در ارزیابی کیفی بر اساس چک‌لیست CASP	مقالاتی با ضعف در روش‌شناسی، اعتبار یافته‌ها یا ابهام در گزارش‌دهی

پس از اعمال معیارهای ورود و خروج، منابع احصاشده در یک فرایند غربالگری چندمرحله‌ای مورد بررسی قرار گرفتند؛ به‌گونه‌ای که در مرحله نخست، عنوان و چکیده و در مرحله بعد، متن کامل مطالعات ارزیابی شد. همچنین، به‌منظور تضمین کیفیت مطالعات منتخب و کاهش احتمال سوگیری، از ابزار استاندارد برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی استفاده شد تا تنها مقالاتی وارد مرحله تحلیل شوند که از نظر استحکام روش‌شناختی، غنای مفهومی و اعتبار یافته‌ها واجد شرایط لازم باشند. تحلیل داده‌ها با الگوی هفت‌مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو انجام شد که شامل تدوین پرسش پژوهش، مرور و انتخاب منابع،

¹ Human resources² Dynamic capabilities³ Human resource development

استخراج داده‌ها، تحلیل و ترکیب یافته‌ها، کنترل کیفیت و ارائه نتایج است. در مرحله تحلیل، متون منتخب به صورت عمیق و سطر به سطر بررسی و کدهای اولیه به عنوان مضامین فرعی استخراج شدند. سپس این مضامین با مقایسه مستمر و بر پایه شباهت‌های مفهومی، در خوشه‌های گسترده‌تر سازمان‌دهی و به مضامین اصلی تبدیل شدند. در ادامه به منظور سنجش روایی و پایایی^۱ یافته‌های کیفی، که در ادبیات روش‌شناسی کیفی از آن با عنوان قابلیت اعتماد یاد می‌شود، از شاخص کاپا کوهن^۲ استفاده شد. در این راستا، بخشی از مقالات به صورت تصادفی در اختیار یک ارزیاب خبره دیگر قرار گرفت تا به طور مستقل مورد بررسی قرار گیرد و سپس میزان توافق میان کدگذاری‌های پژوهشگر و ارزیاب دوم محاسبه شود. ضریب توافق بالاتر از ۰/۷ نشان‌دهنده سطح قابل قبولی از پایایی یافته‌ها بود. افزون بر این، برای تأیید روایی صوری، یافته‌های اولیه در اختیار جمعی از خبرگان دانشگاهی قرار گرفت تا اطمینان حاصل شود که مفاهیم استخراج‌شده، از انسجام نظری کافی برخوردار بوده و بازتاب‌دهنده واقعیت‌های مدیریتی در بستر سازمان‌های ایرانی هستند.



شکل ۱- گام های فراترکیب سندلوسکی و باروسو

یافته ها

گام اول طرح سؤال پژوهش: در این مرحله به چند پرسش اساسی، پاسخ داده میشود. **پرسش اصلی:** مؤلفه ها، پیشران ها و چالش های کلیدی در شناسایی پیشندهای توسعه منابع انسانی با قابلیت‌های پویا در بانک‌های خدمات‌محور ایران چیست؟

¹ Validity and Reliability

² Cohen's Kappa

پرسشهای فرعی: ۱) عوامل اثرگذار بر توسعه پویایی منابع انسانی کدام است؟ (۲) مؤلفه‌های کلیدی مرتبط با قابلیت‌های پویای کارکنان کدام‌اند؟ (۳) هر یک از مولفه‌ها شامل چه اجزایی است؟

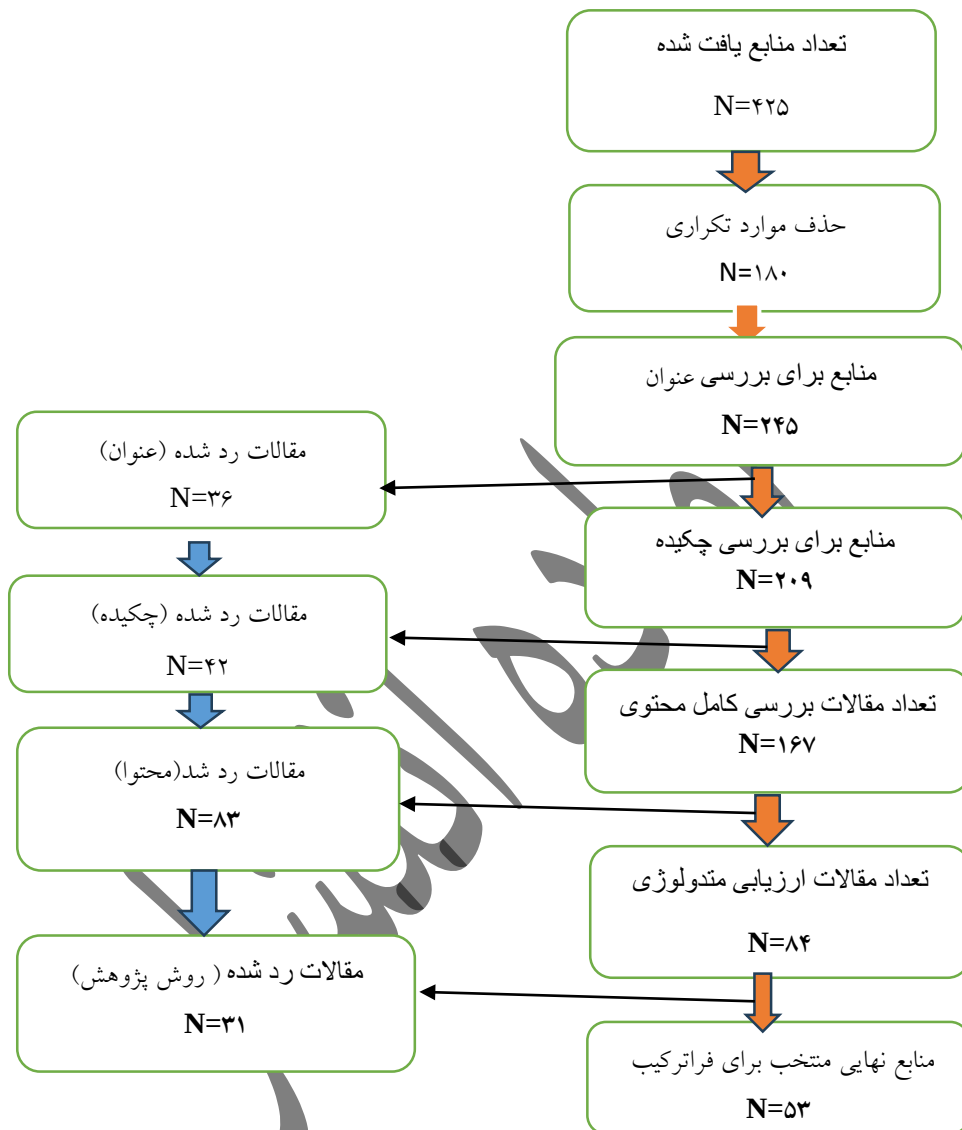
گام دوم: بررسی نظام‌مند متون: در این پژوهش، به‌منظور گردآوری داده‌ها از منابع ثانویه شامل اسناد و مدارک علمی منتشرشده استفاده شد. بدین منظور، جستجویی نظام‌مند در پایگاه‌های معتبر علمی با استفاده از کلیدواژه‌های *Dynamic Capabilities* و *Human Resource Development* انجام گرفت. دامنه زمانی جستجو برای مطالعات بین‌المللی سال‌های ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۶ در نظر گرفته شد. که نتیجه جستجوشناسایی ۵۳ مقاله مرتبط با موضوع پژوهش بود که به‌عنوان مجموعه اولیه مطالعات مورد بررسی قرار گرفتند.

گام سوم: جستجو و انتخاب مقالات کمی و کیفی مناسب: در گام سوم پژوهش، جست‌وجو در پایگاه‌های اطلاعاتی در مجموع ۴۲۵ منبع را شناسایی کرد که ۱۸۰ مورد تکراری حذف و ۲۴۵ منبع وارد غربالگری عنوان شدند. سپس ۳۶ منبع به دلیل نامرتب بودن عنوان و ۴۲ منبع به علت نامرتب بودن چکیده حذف گردید؛ در ادامه، از ۱۶۷ متن کامل بررسی‌شده، ۸۳ منبع به دلیل عدم انطباق با سؤال تحقیق و ۳۱ منبع نیز به سبب کیفیت روش‌شناختی نامناسب کنار گذاشته شد و در نهایت ۵۳ مقاله به‌عنوان منابع نهایی برای فراترکیب انتخاب شدند.

جدول ۲- فرایند انتخاب منابع در گام سوم پژوهش

تعداد منابع	مراحل
۴۲۵	شناسایی اولیه منابع
۱۸۰	حذف موارد تکراری
۲۴۵	باقی مانده برای غربالگری عنوان
۳۶	حذف براساس نامرتبط بودن عنوان
۲۰۹	باقی مانده برای غربالگری چکیده
۴۲	حذف بر اساس نامرتبط بودن چکیده
۱۶۷	باقی مانده برای بررسی متن کامل (محتوا)
۸۳	حذف بر اساس عدم تطابق متن کامل (محتوا) با سؤال تحقیق
۸۴	باقی مانده برای ارزیابی متدولوژی
۳۱	حذف بر اساس کیفیت روش شناختی نامناسب
۵۳	منابع نهایی منتخب برای فراترکیب

در ادامه، الگوریتم انتخاب مقالات نهایی بر پایه فرایند نظام مند شناسایی، غربالگری و ارزیابی عنوان، چکیده، متن کامل و روش پژوهش تبیین می شود. این فرایند با هدف تضمین روشمندی، افزایش دقت علمی و انتخاب مطالعات واجد صلاحیت برای تحلیل نهایی انجام می گیرد.



شکل ۲- الگوریتم انتخاب مقاله های نهایی

گام چهارم: استخراج نتایج: در این مرحله، اطلاعات مقالات منتخب به صورت منظم و دسته بندی شده استخراج گردید. بدین منظور، جدولی تهیه شد که شامل نام نویسندگان، سال انتشار، ویژگی ها و اطلاعات روش شناختی مطالعات، و نیز مهم ترین یافته های هر مقاله بود. به دلیل گستردگی و حجم بالای داده ها، از ارائه تمامی جزئیات این جدول در متن اصلی خودداری شده و تنها به تشریح نحوه دسته بندی و استخراج داده ها پرداخته شده است.

گام پنجم: تحلیل و تلفیق یافته‌های کیفی: در این مرحله، مقالات نهایی چندین بار و به صورت عمیق مطالعه شدند تا مضامین، الگوهای مفهومی و اشتراکات میان یافته‌ها شناسایی شود. سپس داده‌های استخراج شده در قالب جدولی ساخت یافته سازمان‌دهی گردید تا امکان مقایسه، کدگذاری و تلفیق مفهومی فراهم شود. اهمیت این مرحله در شکل‌گیری تحلیل چندلایه و بنیان نظری مدل نهایی است.

جدول ۳- فهرست برخی از مطالعات نهایی انتخاب شده جهت استخراج کدهای اولیه

ردیف	سال انتشار/نویسندگان	عنوان مقاله	کدهای اولیه (پایه)
S1	Anjum, Ming, Puig (2019)	Analysis of Strategic Human Resource Management Practices in Small and Medium Enterprises of South Asia	هم‌سویی راهبردی منابع انسانی؛ ارزیابی عملکرد؛ توسعه سرمایه انسانی
S2	Apascaritei , Elvira (2022)	Dynamizing human resources: An integrative review of SHRM and dynamic capabilities research	پویاسازی منابع انسانی؛ یادگیری؛ بازپیکربندی رویه‌های منابع انسانی
S3	Asadi , Farstjani (2024)	Dynamic capabilities of human resources in the oil industry with an agile approach	چابکی منابع انسانی؛ واکنش سریع؛ انعطاف‌پذیری ساختاری
S4	Asadi , Asadi (2023)	Designing the model of human resources development with the approach of dynamic capabilities	بازطراحی توسعه منابع انسانی؛ بازپیکربندی شایستگی‌ها؛ انطباق راهبردی
S5	Asadi, Rajabbeigi, Teimoornejad (2022)	Designing a model of human resources foresight in the oil industry	آینده‌نگاری منابع انسانی؛ پایش محیط؛ پیش‌بینی نیازهای مهارتی
S6	Baharvand, Jafari, Roustia (2026)	Enhancing Knowledge Management Based on Intellectual and Professional Capital	مدیریت دانش؛ سرمایه حرفه‌ای؛ اشتراک دانش

کدهای اولیه (پایه)	عنوان مقاله	سال انتشار/نویسندگان	ردیف
سنجش قابلیت‌های پویا؛ ارزیابی عملکرد؛ تحلیل روندها	Dynamic capabilities and performance: How has the relationship been assessed?	Baía , Ferreira (2024)	S7
بازآرایی روال‌ها؛ هماهنگی منابع انسانی؛ نوآوری	Dynamic capabilities, human resources and operating routines	Barrales-Molina, Montes, Gutierrez- Gutierrez (2015)	S8
تشخیص فرصت و تهدید؛ تصمیم‌گیری به‌موقع؛ تغییر منابع	Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future	Paula, Marta. Elvira(2022)	S9
ترکیب تیم؛ انتخاب استعداد؛ ساخت سرمایه انسانی	A conceptual framework for leveraging team composition decisions to build human capital	Bell, Brown, Weiss (2018)	S10
⋮	⋮	⋮	⋮
رهبری تغییر؛ مشارکت؛ اجرای تغییر	Managing Successful Organizational Change in the Public Sector The roles of dynamic capabilities, innovation, organizational agility and knowledge management on competitive performance	Gyemang, M , .Emeagwali, (2020)	S25
خلاقیت؛ قابلیت نوآوری؛ عملکرد	Dynamic Capabilities, Creativity and Innovation Capability and Their Impact on Competitive Advantage and Firm Performance	Ferreira, Coelho, Moutinho (2020)	S26
چابکی نیروی کار؛ محورهای نوآوری؛ سازگاری	Organizational drivers of innovation: The role of workforce agility	Franco , Landini (2022)	S27
رفاه کارکنان؛ رویه‌های منابع انسانی؛ عملکرد پایدار	Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework	Guest (2017)	S28

کدهای اولیه (پایه)	عنوان مقاله	سال انتشار/نویسندگان	ردیف
مدیریت دانش؛ چابکی سازمانی؛ یادگیری	Strategic Human Resource Capabilities: A Bridge to Close the Gap Between Theory and Practice in Human Resource Management	Seyed Naqavi et al (2024)	S29
یادگیری تجربی؛ آموزش مبتنی بر عمل؛ توسعه مهارت	Course-Based Undergraduate Research in Human Resource Development: A Case Study	Hwang ,Franklin (2023)	S30
⋮	⋮	⋮	⋮
یکپارچه سازی؛ ساخت بازپیکربندی شایستگی ها	Innovation climate, human capital and dynamic capacities: interrelations between innovation antecedents	Silva EMSGD, Weber AF, Moreira MF, Silva SMD (2022)	S50
مدیریت دانش؛ سرمایه انسانی؛ اقتصاد دیجیتال	Knowledge management in human capital development in the context of the digital economy	Trenev (2018)	S51
مدیریت دانش دیجیتال؛ قابلیت منابع انسانی؛ یادگیری	Designing a Model of Human Resources Capabilities with an Emphasis on Digital Knowledge Management in Iran Oil Terminals Company	Vejdan Taleshmekael et al. (2025)	S52
قابلیت انطباق؛ قابلیت جذب؛ قابلیت نوآوری	Knowledge-based dynamic capabilities for managing paradoxical tensions in circular business model innovation: an empirical exploration of an incumbent firm	Pascucci F, Pizzichini L, Sabatini A, Temperini V, Mueller J (2024)	S53

لازم به ذکر است که فهرست کامل مطالعات نهایی انتخاب شده برای استخراج کدهای اولیه، در بخش پیوست های پژوهش ارائه شده است. این فهرست، مبنای شفافیت فرایند تحلیل و امکان بررسی منابع مورد استفاده در پژوهش را فراهم می کند.

گام ششم: اگرچه دسترسی به متن کامل تمام مقالات برای ارزیابی دقیق (مانند CASP) محدود بود، اما با توجه به اینکه منابع از پایگاه معتبر ساینس دایرکت و ژورنال‌های دارای داوری همتا^۱ هستند، اعتبار علمی آن‌ها برای فراترکیب تأیید شد.

گام هفتم ارائه یافته‌ها: در این گام، نتایج حاصل از فراترکیب در قالب جدول جامع به شرح زیر ارائه می‌شود.

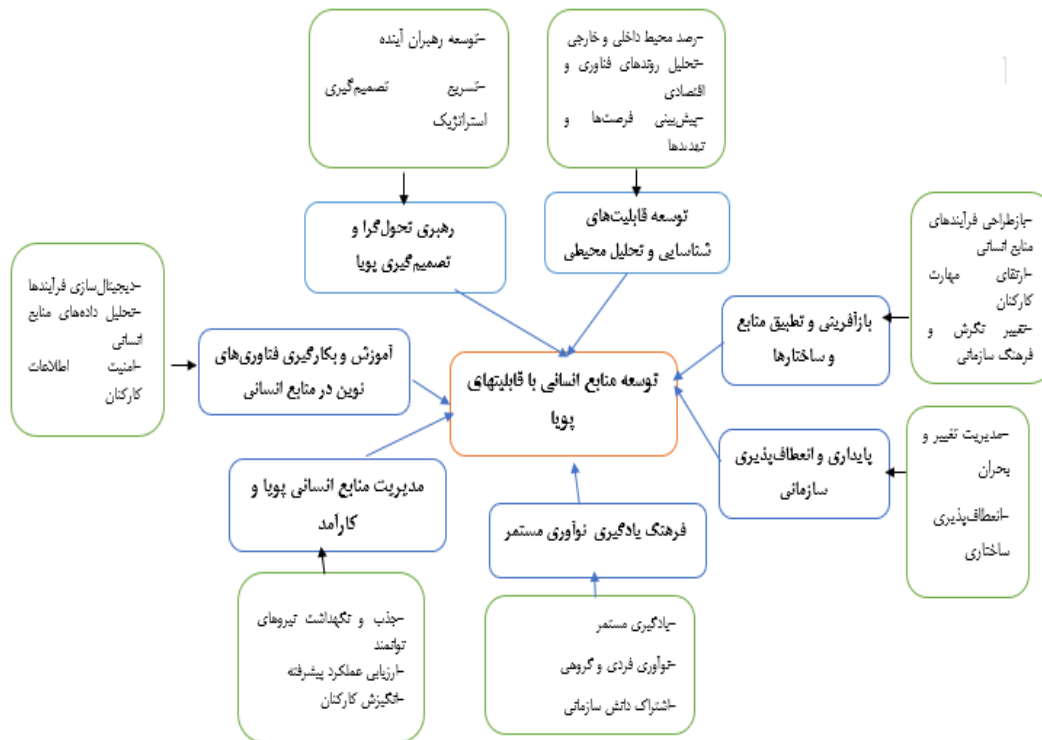
جدول ۴- شناسایی مضامین پایه، سازمان‌دهنده و اصلی (فراگیر)

مضامین اصلی	مضامین سازمان‌دهنده	نمونه مضامین پایه	کد منابع مضامین
توسعه قابلیت‌های	رشد محیط داخلی و خارجی	تحلیل تغییرات مقررات؛ جمع‌آوری داده‌های محیطی- تحلیل نقاط قوت کارکنان - شناسایی قابلیت‌های موجود - ارزیابی عملکرد منابع انسانی	S5, S9, S15, S37, S53
شناسایی و تحلیل محیطی	تحلیل روندهای فناوری و اقتصادی	ارزیابی تأثیر تحول دیجیتال بر خدمات بانکی؛ شناسایی روندهای جهانی بانکداری	S7, S31, S45, S46, S52
	پیش‌بینی فرصت‌ها و تهدیدها	تحلیل سناریو؛ تشکیل کمیته آینده‌نگاری؛ تشخیص بحران‌های بالقوه	S3, S5, S17, S37, S53
بازآفرینی و تطبیق منابع و ساختارها	بازطراحی فرآیندهای منابع انسانی	مهندسی مجدد فرآیند استخدام؛ بهینه‌سازی گردش کار منابع انسانی؛	S2, S4, S8, S13, S24, S49, S50
	ارتقای مهارت کارکنان	آموزش مبتنی بر نیاز؛ مسیر شغلی شفاف	S30, S36, S38, S41, S42, S48
	تغییر نگرش و فرهنگ سازمانی	ترویج فرهنگ چابکی؛ برنامه‌های انگیزشی فرهنگی؛ پایش فرهنگ	S3, S25, S27, S33
فرهنگ یادگیری نوآوری مستمر	یادگیری مستمر	سامانه‌های یادگیری سازمانی؛ دوره‌های ضمن خدمت؛ یادگیری تجربی	S2, S6, S30, S40, S51, S52
	نوآوری فردی و گروهی	مسابقات ایده‌پردازی؛ حمایت از طرح‌های نو؛ کارگاه خلاقیت	S8, S19, S26, S27, S29, S39
	اشتراک دانش سازمانی	بانک دانش؛ نشست انتقال تجربه؛ سیستم مدیریت دانش	S6, S29, S47, S51, S52

¹ Peer-reviewed

مضامین اصلی	مضامین سازمان دهنده	نمونه مضامین پایه	کد منابع مضامین
مدیریت منابع انسانی پویا و کارآمد	جذب و نگهداشت نیروهای توانمند	بسته‌های جبران خدمات؛ مسیر پیشرفت شغلی؛ فرصت یادگیری مداوم	S10, S17, S23, S28, S43
	ارزیابی عملکرد پیشرفته	ارزیابی چندبعدی؛ اتصال با آموزش؛ بازخورد مستمر	S1, S7, S12, S16, S36
	انگیزش کارکنان	پاداش عملکرد؛ انگیزش غیرمالی؛ مشارکت در تصمیم‌سازی	S14, S18, S19, S28
آموزش و بکارگیری فناوری‌های نوین در منابع انسانی	دیجیتال‌سازی فرآیندها	سیستم اطلاعات منابع انسانی؛ آموزش آنلاین؛ پلتفرم کارکنان	S31, S45, S46, S51, S52
	تحلیل داده‌های منابع انسانی	داشبورد تحلیلی منابع انسانی؛ پیش‌بینی رفتار کارکنان؛ تحلیل عملکرد	S7, S12, S31, S36, S46
	امنیت اطلاعات کارکنان	حریم خصوصی دیجیتال؛ آموزش امنیت؛ کنترل دسترسی	S20, S31, S46
رهبری تحول‌گرا و تصمیم‌گیری پویا	توسعه رهبران آینده	جانشین‌پروری؛ شناسایی استعدادها؛ آموزش رهبری تحول‌گرا	S11, S25, S35
	تسریع تصمیم‌گیری استراتژیک	چابک‌سازی ساختار تصمیم‌گیری؛ تفویض اختیار؛ داده‌محوری	S9, S14, S35, S37, S49, S50, S53
پایداری و انعطاف‌پذیری سازمانی	مدیریت تغییر و بحران	واحد مدیریت تغییر؛ آموزش بحران؛ سناریوهای اضطراری	S20, S21, S25, S32, S44
	انعطاف‌پذیری ساختاری	طراحی ساختار منعطف؛ تعدیل فرآیندها در بحران؛ بازنگری سیاست‌ها	S3, S13, S22, S27, S33, S34, S37, S49, S50

شکل ۳- نیز دسته‌بندی اولیه متغیرها و مؤلفه‌های استخراج‌شده از مطالعات منتخب را نشان می‌دهد.



شکل ۳-مدل نهایی پژوهش استخراج شده از مطالعات پیشین

در این پژوهش، پس از اطمینان از کمیت و کیفیت منابع، برای اعتباربخشی به یافته‌ها، با ارائه همه یافته‌ها، زمینه انتقال‌پذیری داده‌ها به‌خوبی مهیا گردید؛ زیرا استفاده از اجزا و عوامل مدل‌های پیشین خود به‌روایی یافته‌ها منجر می‌گردد. در گام بعدی تأییدپذیری/اعتبار نیز جلسات گروه‌های کانونی تشکیل شد و در این جلسات، یافته‌های فراترکیب به سه نفر از خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی و دو نفر از مدیران بانکهای دولتی را داشتند ارائه شد. در این جلسات، یافته‌ها، روش و نحوه ترکیب مضامین به مقوله‌های فرعی و نهایتاً مقوله‌های اصلی پژوهش مورد تأیید قرار گرفت. به‌منظور سنجش پایایی یافته‌ها، از شاخص کاپا استفاده شد. بدین صورت که فرد دیگری که هم متخصص مدیریت رفتار سازمانی بوده و هم سابقه پژوهشی داشته، بدون اطلاع از نحوه ادغام مفاهیم توسط پژوهشگران و نتایج گروه کانونی، اقدام به دسته‌بندی مضامین نمود. سپس مقوله‌های ارائه‌شده توسط پژوهشگر با مقوله‌های

ارائه شده توسط این متخصص مقایسه شد. در نهایت، با مقایسه مفاهیم مشابه و متفاوت، شاخص کاپا محاسبه گردید. همان طور که در جدول زیر نشان داده شده است، پژوهشگران ۵ مقوله و متخصص دیگر نیز ۵ مقوله ایجاد نموده که توافق بالایی حاصل شده است.

جدول ۵. مقایسه مفاهیم مشابه و متفاوت در سنجش پایایی با شاخص کاپا

مجموع	نظر متخصص		نظر پژوهشگر
	بله	خیر	
۵	A = 4	B = 1	بله
۱	C = 1	D = 0	خیر
۶	۵	۱	مجموع

بر اساس محاسبات انجام شده طبق جدول فوق و فرمول استاندارد، مقدار شاخص کاپا برابر با ۷۸/۰ به دست آمد که در دامنه توافق بالا و بالاتر از حد مطلوب ($Kappa > 0.6$) قرار می گیرد؛ بنابراین، می توان نتیجه گرفت که پایایی کد گذاری ها در سطحی مناسب و قابل اتکا بوده و میزان توافق میان کد گذاران از اعتبار لازم برای ادامه تحلیل برخوردار است.

بحث و نتیجه گیری

در پاسخ به سؤال اصلی و سؤالات فرعی پژوهش، یافته های حاصل از تحلیل و فراترکیب مطالعات نشان داد که توسعه منابع انسانی مبتنی بر رویکرد قابلیت های پویا در سازمان های خدمات محور، به ویژه بانک های دولتی، بر منظومه ای از پیشایندهای درهم تنیده و مکمل استوار است. بر این اساس، مهم ترین مؤلفه های شناسایی شده شامل توسعه قابلیت های شناسایی و تحلیل محیطی، بازآفرینی و انطباق منابع و ساختارها، تقویت فرهنگ یادگیری و نوآوری مستمر، استقرار مدیریت منابع انسانی پویا و اثربخش، آموزش و به کارگیری فناوری های نوین در مدیریت منابع انسانی، رهبری تحول گرا و تصمیم گیری پویا، و نهایتاً پایداری و انعطاف پذیری سازمانی است. تعامل و هم افزایی این مؤلفه ها، بستر لازم را برای شکل گیری قابلیت های یادگیری، انطباق و بازیکربندی مستمر فراهم می سازد و مسیر توسعه سرمایه انسانی را در شرایط پیچیده، متلاطم و رقابتی هموار می کند. یافته های پژوهش نشان داد که تحلیل و پایش مستمر محیط، از بنیادی ترین پیش نیازهای توسعه منابع انسانی مبتنی بر

قابلیت‌های پویا در سازمان‌های خدمات‌محور است. سازمان‌هایی که به‌صورت نظام‌مند روندهای بازار، تحولات فناوری، الزامات قانونی و انتظارات ذی‌نفعان را رصد می‌کنند، از توان بیشتری برای شناسایی به‌موقع فرصت‌ها و تهدیدها برخوردار بوده و می‌توانند سیاست‌ها و برنامه‌های منابع انسانی خود را متناسب با تغییرات محیطی بازتنظیم کنند. این یافته بیانگر آن است که توسعه منابع انسانی در محیط‌های پویا، صرفاً بر برنامه‌ریزی‌های درون‌سازمانی استوار نیست، بلکه مستلزم نوعی حس‌گری راهبردی نسبت به تحولات بیرونی است. این نتیجه با یافته‌های خداینده و همکاران (۱۴۰۱)، اسدی و فارسیجانی (۱۴۰۳)، Pascucci et al. (2024)، Bryson, Crosby, Loureiro, Ferreira, Simões (2021)، Bloomberg (2015) و Elvira و Paula (2022) همسو است و نشان می‌دهد پایش محیطی، علاوه بر ایفای نقش کنترلی، سازوکاری راهبردی برای تقویت یادگیری سازمانی، انطباق‌پذیری و چابکی سازمانی به شمار می‌رود. یکی دیگر از یافته‌های کلیدی پژوهش، نقش محوری «بازآفرینی و تطبیق منابع و ساختارها» در تکمیل فرآیند تحلیل محیطی است؛ بر این اساس، رصد هوشمندانه محیط زمانی به یک قابلیت پویای واقعی در حوزه منابع انسانی بدل می‌شود که سازمان توانایی بازپیکربندی منابع، نقش‌ها و فرآیندهای کاری خود را متناسب با تغییرات شناسایی شده داشته باشد. در واقع، مزیت رقابتی پایدار نه صرفاً در شناخت تحولات، بلکه در قدرت انتقال این آگاهی به لایه‌های ساختاری و اجرایی نهفته است. این یافته با مؤلفه «بازپیکربندی» در نظریه Teece (2018) هم‌راستا بوده و با نتایج مطالعات طلایی و همکاران (۱۴۰۱)، Apascaritei و Barrales-Molina, Elvira (2022)، Boselie et al. (2015)، Emeagwali و Gyemang (۲۰۲۱)، et al. (2015) همخوانی دارد؛ پژوهش‌هایی که همگی بر نوسازی مستمر منابع و انعطاف‌پذیری ساختاری به‌عنوان شروط اساسی سازگاری با محیط‌های متلاطم تأکید ورزیده‌اند. یافته‌های پژوهش همچنین آشکار ساخت که «فرهنگ یادگیری و نوآوری مستمر»، از حیاتی‌ترین بسترهای نهادی برای شکل‌گیری قابلیت‌های پویا در منابع انسانی است. سازمان‌هایی که یادگیری را به‌عنوان ارزشی بنیادین نهادینه کرده و مفاهیمی چون اشتراک دانش، آزمایش‌گری و پذیرش خطاهای سازنده را ترویج می‌دهند، ظرفیت بالاتری برای خلق دانش جدید و تبدیل

آن به شایستگی‌های راهبردی دارند. به عبارتی، قابلیت‌های پویا در غیاب فرهنگی که مشوق نوآوری باشد، صرفاً در سطح رویه‌های رسمی باقی مانده و به کنش اثربخش سازمانی منجر نمی‌شود. این رویکرد، یادگیری را از یک فعالیت مقطعی به فرآیندی جاری برای ارتقای توانمندی‌های سرمایه انسانی بدل می‌کند. این نتیجه با چارچوب نظری بهاروند و همکاران (۱۴۰۴) درباره قابلیت جذب و نیز یافته‌های Hwang, Datta et al. (2023) و Franklin (2023) Franco, Landini (2022) سید نقوی و همکاران (۱۴۰۳) و Franklin, Hwang (2023) همسو است؛ مطالعاتی که پیوند میان یادگیری سازمانی، نوآوری مستمر و توسعه راهبردی منابع انسانی را مورد تأکید قرار داده‌اند. از دیگر یافته‌های پژوهش، نقش «مدیریت منابع انسانی پویا و کارآمد» به عنوان یکی از ارکان اصلی توسعه منابع انسانی مبتنی بر قابلیت‌های پویا آشکار شد. منظور از چنین مدیریتی، گذار از رویکردهای سنتی، اداری و مقررات‌محور به سوی مدیریت منابع انسانی راهبردی، چابک، آینده‌نگر و داده‌محور است. در این چارچوب، نظام‌های جذب و نگهداشت، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات، آموزش و توسعه، و مسیرهای پیشرفت شغلی باید به گونه‌ای طراحی شوند که توان همسویی مستمر با تحولات سریع محیط کسب و کار را داشته باشند. این یافته با ادبیات مدیریت راهبردی منابع انسانی همخوانی داشته و با نتایج پژوهش‌های Apascaritei and Anjum et al. (2019), Bitencourt et al. (2020), Elvira (2022), Chadwick and Flinchbaugh, Bell et al. (2018), Coetzee et al. (2022), و Cook et al (2020) نیز همسو است. پژوهش‌هایی که مدیریت منابع انسانی پویا را عامل کلیدی در شکل‌گیری سرمایه انسانی چابک و مزیت رقابتی پایدار معرفی کرده‌اند. یافته‌های پژوهش همچنین بر اهمیت آموزش و به کارگیری فناوری‌های نوین در مدیریت منابع انسانی تأکید دارد. نتایج نشان داد که استفاده از سامانه‌های هوشمند منابع انسانی، پلتفرم‌های یادگیری الکترونیکی، تحلیل داده و هوش مصنوعی می‌تواند کیفیت، سرعت و دقت تصمیم‌گیری‌های منابع انسانی را به طور چشمگیری ارتقا دهد. این فناوری‌ها با شناسایی دقیق‌تر نیازهای مهارتی، طراحی آموزش‌های شخصی‌سازی شده و پیش‌بینی نیازهای آینده، به بهبود تجربه کارکنان و اثربخشی نظام منابع

انسانی کمک می‌کنند. با این حال، اثربخشی فناوری صرفاً در گرو بهره‌گیری از ابزارهای دیجیتال نیست، بلکه به میزان انطباق آن با فرهنگ سازمانی، شایستگی کارکنان و کیفیت حکمرانی داده نیز وابسته است. این نتیجه با یافته‌های پژوهش‌های Rachinger et al. (2019)، عیسی زاده و درودی (۱۴۰۲)، Scupola and Mergel (2022)، و Vejdani Taleshmekael et al. (2025) همخوانی داشته و در امتداد شواهد موجود قابل تفسیر است. نتایج پژوهش نشان داد که «رهبری تحول‌گرا و تصمیم‌گیری پویا» نقشی تعیین‌کننده در فعلیت بخشیدن به سایر پیشایندهای شناسایی شده ایفا می‌کنند. رهبران تحول‌گرا با ترسیم چشم‌انداز تغییر، ایجاد انگیزش، مدیریت مقاومت‌های سازمانی و توانمندسازی کارکنان، بستر لازم را برای تحقق قابلیت‌های پویا فراهم می‌سازند. در کنار این سبک رهبری، تصمیم‌گیری پویا که بر بازخورد مستمر و یادگیری مداوم استوار است، سازمان را قادر می‌سازد تا در شرایط عدم قطعیت، به شکلی چابک، هوشمندانه و اثربخش عمل نموده و ظرفیت سازگاری خود را با تحولات محیطی ارتقا بخشد. این یافته با نتایج پژوهش‌های Bendig et al. (2018)، Boxall et al. (2019)، و Lee (2022) همسو بوده و در چارچوب ادبیات موجود تأیید می‌شود. در نهایت، یافته‌های پژوهش نشان داد که «پایداری و انعطاف‌پذیری سازمانی» هم‌زمان نقش پیش‌شرط و پیامد را در توسعه منابع انسانی مبتنی بر قابلیت‌های پویا ایفا می‌کند. در بانک‌های دولتی که پیوسته در معرض فشارهای فناوری، الزامات نظارتی و نوسانات اقتصادی قرار دارند، توسعه منابع انسانی زمانی اثربخش خواهد بود که علاوه بر استمرار ارائه خدمات، تاب‌آوری سازمانی و قدرت بازیابی سریع پس از بحران را ارتقا دهد. از این رو، منابع انسانی پویا نه تنها پاسخ‌گوی نیازهای جاری سازمان است، بلکه بستر ساز انطباق پایدار و آمادگی در برابر عدم قطعیت‌های آینده محسوب می‌شود. این نتیجه با ادبیات تاب‌آوری سازمانی و یافته‌های پژوهش‌های خلعتبری و همکاران (۱۴۰۲)، خداینده و همکاران (۱۴۰۱)، (Khan et al., 2026)، ابراهیمی و همکاران (۱۴۰۳)، و (Fernandez, Rainey, 2006) همخوانی داشته و مؤید رویکردهای نظری این حوزه است. از منظر تحلیلی، یکی از دستاوردهای مهم این پژوهش آن است که نشان می‌دهد این پیشایندها به صورت منفک و جزیره‌ای عمل نمی‌کنند، بلکه

در قالب یک منظومه تعاملی و چندسطحی معنا پیدا می کنند. تحلیل محیطی، داده و آگاهی لازم را برای تغییر فراهم می سازد؛ بازآفرینی منابع و ساختارها، این آگاهی را به اقدام تبدیل می کند؛ فرهنگ یادگیری و نوآوری، بستر درونی پایداری این تغییر را شکل می دهد؛ مدیریت منابع انسانی پویا، تغییرات را در قالب سیاست ها و رویه های اجرایی نهادینه می سازد؛ فناوری های نوین، سرعت و دقت این فرایند را افزایش می دهند؛ رهبری تحول گرا، نیروی محرکه و جهت دهنده کل سیستم است؛ و در نهایت، پایداری و انعطاف پذیری سازمانی برون داد نهایی و در عین حال شرط تداوم این چرخه محسوب می شود. از این رو، توسعه منابع انسانی مبتنی بر قابلیت های پویا باید به عنوان یک نظام یکپارچه، چندبُعدی و مستمر نگریسته شود. بر پایه این یافته ها می توان نتیجه گرفت که در سازمان های خدمات محور، به ویژه بانک های دولتی، توسعه منابع انسانی دیگر محدود به آموزش های دوره ای یا بهبودهای اداری نیست، بلکه فرآیندی راهبردی و پویا است که به توانایی سازمان در «حس کردن»، «تطبیق یافتن» و «بازپیکربندی» مستمر وابسته است. اهمیت این نتیجه در آن است که نشان می دهد مزیت رقابتی پایدار در چنین سازمان هایی نه از طریق منابع ایستا، بلکه از رهگذر ظرفیت سازمان برای نو سازی مداوم سرمایه انسانی حاصل می شود. بدین ترتیب، مدیران باید معماری منابع انسانی خود را به گونه ای طراحی کنند که تحلیل محیطی، یادگیری مستمر، انعطاف ساختاری، فناوری پذیری، رهبری تحول گرا و تاب آوری سازمانی به صورت هماهنگ در آن حضور داشته باشد. در مجموع، بحث و نتیجه گیری این پژوهش حاکی از آن است که الگوی توسعه منابع انسانی مبتنی بر قابلیت های پویا، چارچوبی جامع برای فهم و هدایت تحولات سرمایه انسانی در محیط های پرتلاطم فراهم می سازد. نوآوری اصلی پژوهش در ارائه یک چیدمان ساختارمند و یکپارچه از شواهد پراکنده در ادبیات موضوع نهفته است که فرآیند تحول منابع انسانی را در سه سطح کلیدی مفهوم سازی می کند:

۱. سطح شناختی: (شامل پایش محیطی و حس گری راهبردی)؛

۲. سطح اجرایی: (شامل بازپیکربندی ساختارها، مدیریت پویا و به کار گیری فناوری)؛

۳. سطح نهادی: (شامل رهبری تحول‌گرا و فرهنگ یادگیری).

این مدل فراترکیب، با شفاف‌سازی پیوندهای میان این سه سطح، نشان می‌دهد که موفقیت در توسعه منابع انسانی مبتنی بر قابلیت‌های پویا، مستلزم توازن و هم‌راستایی میان «درک تغییر»، «توان تغییر» و «خواست تغییر» است. بدین ترتیب، پژوهش حاضر با پیوند دادن نظریه قابلیت‌های پویا به حوزه مدیریت منابع انسانی، چارچوبی نوین برای مواجهه با عدم قطعیت‌های آینده، پاسخ‌گویی به انتظارات نسل‌های جدید نیروی کار و تبدیل سرمایه انسانی به یک دارایی استراتژیک و انعطاف‌پذیر تدوین نموده است.

پیشنهادهای مبتنی بر یافته‌های پژوهش

با تمرکز بر چالش‌های ساختاری و چالش‌های فرهنگی هفت پیشنهاد کاربردی زیر برای پیاده‌سازی الزامات توسعه منابع انسانی مبتنی بر قابلیت‌های پویا در سازمان‌های خدمات محور به ویژه بانکهای دولتی در ایران ارائه می‌شود:

- پیشنهاد می‌شود در ساختار منابع انسانی یک سازوکار رسمی برای پایش مستمر محیط (بازار، فناوری، مقررات، رقبا و انتظارات ذی‌نفعان) ایجاد شود؛ مانند «کمیته پایش روندها» یا «واحد تحلیل آینده مهارت‌ها» با خروجی‌های دوره‌ای (گزارش‌های فصلی). این رصد باید مستقیماً به بازنگری سیاست‌های جذب، آموزش، جانشین‌پروری و نگهداشت متصل شود تا داده‌های محیطی به تصمیم‌های اجرایی منابع انسانی تبدیل گردد.

- سازمان‌های خدمات‌محور (به‌ویژه بانک‌ها) بهتر است به‌جای بازنگری‌های سنگین و دیر هنگام، از چرخه‌های کوتاه «بازطراحی شغل و فرایند» استفاده کنند (مثلاً هر ۳ تا ۶ ماه). در این چرخه، شرح شغل‌ها، شایستگی‌های کلیدی، فرآیندهای خدمت‌رسانی و مدل‌های ارزیابی عملکرد بر اساس سیگنال‌های محیطی و بازخورد شعب/واحدها به‌روزرسانی شود تا قابلیت «انطباق سریع» در منابع انسانی تقویت شود.

- پیشنهاد می‌شود یادگیری و نوآوری از حالت شعار خارج و به شاخص‌های عملکردی تبدیل شود؛ برای نمونه: ساعات یادگیری هدفمند، مشارکت در اشتراک دانش، پیشنهادهای بهبود فرایند، و مشارکت در پروژه‌های نوآوری. همچنین ایجاد «اجتماعات خبرگی» جلسات

مرور تجربه و بانک دانش داخلی می‌تواند یادگیری از تجربه را تسریع کرده و به تولید شایستگی‌های جدید منجر شود.

- برای پویاسازی مدیریت منابع انسانی، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها به طراحی و استقرار داشبوردهای مدیریتی منابع انسانی اقدام کنند؛ داشبوردهایی که شاخص‌هایی همچون نرخ ترک خدمت، زمان چرخه جذب، شکاف‌های مهارتی، اثربخشی برنامه‌های آموزشی، بهره‌وری کارکنان، میزان رضایت و تجربه کارمندان را به صورت مستمر پایش و تحلیل می‌کنند. چنین زیرساخت تحلیلی، امکان رصد لحظه‌ای وضعیت منابع انسانی و شناسایی الگوهای پنهان را فراهم می‌سازد.

- پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها پیش از استقرار فناوری‌های دیجیتال، نیازها و اولویت‌های منابع انسانی، مانند پیش‌بینی ترک خدمت، شخصی‌سازی آموزش، بهبود جذب و ارزیابی عملکرد را شناسایی کنند. سپس، سامانه‌های مدیریت یادگیری، اطلاعات منابع انسانی و هوش مصنوعی به صورت مرحله‌ای و آزمایشی به کار گرفته شوند. همچنین، تدوین چارچوب‌های حکمرانی داده، امنیت اطلاعات و ملاحظات اخلاقی برای حفظ حریم خصوصی، کاهش سوگیری الگوریتمی و تقویت اعتماد کارکنان ضروری است.

- پیشنهاد می‌شود برنامه‌های توسعه رهبری صرفاً برای مدیران ارشد نباشد و مدیران میانی و سرپرستان نیز به عنوان «حلقه اجرای تغییر» آموزش ببینند. محتوای برنامه می‌تواند شامل مدیریت تغییر، رهبری در ابهام، کوچینگ، مدیریت تعارض، و مهارت‌های تصمیم‌گیری پویا باشد. همچنین اتصال ارتقا و پاداش مدیران به شاخص‌هایی مانند توان تیم‌سازی، توسعه کارکنان و موفقیت پروژه‌های تحول، می‌تواند رهبری تحول‌گرا را تقویت کند.

- ساختن تاب‌آوری سازمانی از طریق سناریو، چندمهارتی‌سازی و تداوم خدمت: برای افزایش انعطاف‌پذیری، توصیه می‌شود بانک‌ها و سازمان‌های خدماتی سناریوهای محتمل اختلال (فناوری، مقررات، امنیت سایبری، بحران‌های اقتصادی) را تدوین و برای هر سناریو برنامه تداوم کسب‌وکار با محوریت منابع انسانی داشته باشند. همچنین اجرای برنامه‌های چندمهارتی‌سازی جانشین‌پروری واقعی برای نقش‌های کلیدی، و طراحی تیم‌های چابک

پروژه‌ای کمک می‌کند سازمان در مواجهه با شوک‌ها سریع‌تر بازایی شود و کیفیت خدمت افت نکند.

محدودیت‌های پژوهش

- با وجود جست‌وجوی نظام‌مند در پایگاه‌های داخلی و بین‌المللی، این احتمال وجود دارد که برخی مطالعات مرتبط، به دلیل محدودیت در دسترسی، نمایه‌نشدن در پایگاه‌های منتخب، یا تفاوت در کلیدواژه‌های مورد استفاده، از فرایند بررسی خارج مانده باشند. بنابراین، جامعیت مطلق منابع قابل تضمین نیست.

- از آنجا که روش فراترکیب مبتنی بر تحلیل و تفسیر متون است، استخراج مفاهیم، مقوله‌ها و پیشنهادها تا حدی متأثر از برداشت پژوهشگر از متون بوده است. هرچند برای کاهش این محدودیت از شاخص کاپای کوهن و نظر خبرگان استفاده شد، اما امکان وجود سوگیری تفسیری به‌طور کامل منتفی نیست.

- یافته‌های این پژوهش با تمرکز بر سازمان‌های خدمات‌محور و به‌ویژه بانک‌های دولتی استخراج شده است؛ از این‌رو، تعمیم مستقیم نتایج به سایر بخش‌ها، مانند سازمان‌های تولیدی، شرکت‌های خصوصی و... باید با احتیاط انجام گیرد.

- با توجه به سرعت بالای تحولات فناوری، دیجیتالی‌شدن فرایندها و تغییر انتظارات نیروی کار، برخی از پیشنهادها شناسایی شده ممکن است در آینده دچار تحول یا بازتعریف شوند. بنابراین، نتایج این پژوهش باید در بستر زمانی و شرایط محیطی انجام آن تفسیر شود.

پیشنهادهای آتی

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی، اثر پیشنهادها شناسایی شده توسعه منابع انسانی مبتنی بر قابلیت‌های پویا بر متغیرهای پیامدی، از جمله عملکرد سازمانی، چابکی سازمانی، کیفیت خدمات، بهره‌وری کارکنان و رضایت مشتری در سایر بانک‌های دولتی، به‌صورت تجربی آزمون شود. چنین پژوهش‌هایی می‌توانند با بهره‌گیری از رویکردهای کمی و مدل‌سازی معادلات ساختاری، میزان و نحوه تأثیر هر یک از این پیشنهادها را در بهبود عملکرد سازمانی تبیین کنند.

همچنین، پیشنهاد می‌شود مطالعات آینده با رویکردی تطبیقی، الگوی شناسایی شده در این پژوهش را در بسترهای سازمانی متفاوت، نظیر بانک‌های خصوصی، بانک‌های دیجیتال یا سایر سازمان‌های خدمات‌محور، مورد بررسی و مقایسه قرار دهند. افزون بر این، انجام پژوهش‌های کیفی عمیق یا آمیخته در این زمینه می‌تواند به تبیین دقیق‌تر سازوکارهای شکل‌گیری و تعامل این پیشایندها در سطوح مختلف سازمانی کمک کند.

تعارض منافع

تعارض منافع وجود ندارد.

سپاسگزاری

بدین وسیله از تمامی اساتید، داوران و صاحب‌نظران ارجمندی که با ارائه رهنمودهای علمی، نقدهای روشمند و دیدگاه‌های راهگشای خود، نقشی بی‌بدیل در ارتقای کیفیت مفهومی و عمق تحلیلی این پژوهش ایفا کردند، صمیمانه سپاسگزاریم.

ORCID

لیلا بابائی  <https://Orcid.org/0000-0002-4366-200X>

جواد محرابی*  <https://Orcid.org/0000-0001-6206-4008>

سید مهدی الوائی  <https://orcid.org/0000-0002-1298-2131>

غلامرضا معمارزاده طهران  <https://Orcid.org/0000-0001-9468-3241>

منابع

۱. ابراهیمی، حسین، سیدنقوی، میرعلی، حسین‌پور، داوود و قربانی‌زاده، وجه‌الله. (۱۴۰۳). تبیین الگوی توسعه منابع انسانی چندسطحی در سازمان‌های دولتی ایران با رویکرد انعطاف‌پذیری استراتژیک. <https://civilica.com/doc/2021116>
۲. ابراهیم‌پور، حبیب؛ نامداری، بهمن و هاشمی، سید حامد. (۱۴۰۵)، بسته‌ای از اقدامات مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور در سازمان‌های دولتی: مرحله پایانی مسیر شغلی. نشریه مدیریت دولتی تطبیقی، ۳(۴) ۸۱-۱۳۰. doi: 10.22098/cpa.2025.18383.1114
۳. اسدی، احمد و اسدی، اسماعیل. (۱۴۰۲). طراحی الگوی توسعه منابع انسانی با رویکرد قابلیت‌های پویا در چارچوب سیاست‌های کلی انرژی، سیاست‌های راهبردی و کلان. 11(44), 763-788. doi: 10.30507/jmsp.2023.391907.2559

۴. اسدی احمد، رجب‌بیگی مجتبی، تیمورنژاد کاوه. طراحی الگوی آینده‌نگاری منابع انسانی در صنعت نفت با تأکید بر قابلیت‌های پویا. مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی. ۱۴۰۱؛ ۱۳ (۵۲): ۸۱-۱۰۰

<http://iieshrm.ir/article-۱۳۵۶-۱-fa.html>

۵. اسدی احمد، فارس‌جانی حسن. (۱۴۰۳)، قابلیت‌های پویای منابع انسانی در صنعت نفت با رویکرد چابکی فرایند مدیریت و توسعه ۳۷ (۲): ۱۵۴-۱۲۵
۱۲۵/۱۰۶۱۱۸۶/jmdp.۳۷,۲,۱۲۵

<http://jmdp.ir/article-۴۷۷۸-۱-fa.html>

۶. بهاروند، مرتضی، جعفری، معصومه و روستا، علیرضا. (۱۴۰۵). ارائه مدل ارتقاء مدیریت دانش مبتنی بر سرمایه‌های فکری و تخصصی مدیریت و چشم‌انداز آموزش، 8(1), 446-467. doi: 10.22034/jmep.2026.574063.1624

۷. خداینده، ناهید، محمدی، نبی‌اله، منصوری، علی، درودی، هما (۱۳۹۱). طراحی مدل چابکی منابع انسانی مبتنی بر رویکرد نظریه داده‌بنیاد (مورد مطالعه: سازمان تأمین اجتماعی). مجله ایرانی جامعه‌شناسی آموزش، ۱(۷)، ۱۶۳-۱۷۹.

<https://qjies.com/index.php/ijes/article/view/742>

۸. خلعتبری، مریم، یزدانی، حمید رضا و عسگری، ناصر. (۱۴۰۱). فراترکیب اقدام‌ها و ره‌آورد‌های مسئولیت اجتماعی سازمانی با رویکرد مدیریت منابع انسانی. مطالعات منابع انسانی، 12(2), 1-24. doi: 10.22034/jhrs.2022.158889

۹. 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، 2(6), 1-62. doi: 10.22054/spsa.2025.88709.1072

۱۰. طلایی، قدرت‌الله و سیدجوادین، سیدرضا و نرگسیان، عباس و امیری، مجتبی، ۱۴۰۱، ارائه مدل جامع توسعه فردی منابع انسانی شایسته محور (مرور نظام مند ادبیات و توسعه مفهوم)، <https://civilica.com/doc/1461847>

۱۱. عیسی زاده، رویا و درودی، هما، ۱۴۰۲، تاثیر منابع فناوری اطلاعات و ارتباطات بواسطه قابلیت‌های پویا و عملیاتی فناوری اطلاعات و ارتباطات در بهبود عملکرد سازمانی در سازمان تامین اجتماعی استان زنجان، ششمین کنفرانس بین‌المللی تحولات نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، تهران، <https://civilica.com/doc/1861428>

۱۲. نقی زاده، محمد، سید نقوی، میرعلی و احسانی، راضیه. (۱۳۹۲). تاثیر قابلیت‌های پویا بر توانمندی نوآوری محصول در بنگاه‌های بخش دارویی ایران. مدیریت نوآوری، 27-51, 2(3),

۱۳. وجدان تالش‌میکائیل، رحیم، حضرتی، مرتضی، عباسی، بدری، رضوانی چمن‌زمین، موسی و نصیرزاد، مهران (۱۴۰۴) طراحی مدل قابلیت‌های منابع انسانی با تأکید بر

مدیریت دانش دیجیتال در شرکت پایانه‌های نفتی ایران. نشریه مدیریت محتوای دیجیتال، ۶(۱۰) ۱۹۷-۲۱۹.

. doi: 10.22054/dcm.2023.75903.1215

References

- Anjum, A., Ming, X., & Puig, L. C. M. (2022). Analysis of Strategic Human Resource Management Practices in Small and Medium Enterprises of South Asia. In I. Management Association (Ed.), *Research Anthology on Human Resource Practices for the Modern Workforce* (pp. 1021-1039). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-3873-2.ch053>
- Adams A (2011), "Mapping a strategic approach to HR leadership". *Strategic HR Review*, Vol. 11 No. 1 pp. 31-36, doi: <https://doi.org/10.1108/14754391211186296>
- Apascaritei, P., Elvira, M. M. (2022). Dynamizing human resources: An integrative review of SHRM and dynamic capabilities research. *Human Resource Management Review*, 32(4), 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100878>
- Baía, E. P., Ferreira, J. J. M. (2024). Dynamic capabilities and performance: How has the relationship been assessed? *Journal of Management & Organization*, 30(1), 188-217. doi:10.1017/jmo.2019.88
- Barrales-Molina V, Montes FJL, Gutierrez-Gutierrez LJ (2015), "Dynamic capabilities, human resources and operating routines: A new product development approach". *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 115 No. 8 pp. 1388-1411, doi: <https://doi.org/10.1108/IMDS-02-2015-0058>
- Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management*, 36, 256-280. <https://doi.org/10.1177/0149206309350776>
- Bell, S. T., Brown, S. G., & Weiss, J. A. (2018). A conceptual framework for leveraging team composition decisions to build human capital. *Human Resource Management Review*, 28(4), 450-463. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.06.003>
- Bendig, D., Strese, S., Flatten, T., Da Costa, M. E. S., & Brettel, M. (2018). On micro-foundations of dynamic capabilities: A multi-level perspective based on CEO personality and knowledge-based capital. *Long range planning : LRP ; international journal of strategic management*, 51(6), 797-814. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.08.002>
- Bitencourt, C., de Oliveira Santini, F., Ladeira, W. J., Santos, A. C., & Teixeira, E. K. (2020). The extended dynamic capabilities model: A meta-analysis. *European Management Journal*, 38(1), 108-120. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.04.007>

- Boselie, P., Van Harten, J., & Veld, M. (2021). A human resource management review on public management and public administration research: stop right there...before we go any further.... *Public Management Review*, 23(4), 483–500. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1695880>
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public Value Governance: Moving beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. *Public Administration Review*, 74, 445-456. <https://doi.org/10.1111/puar.12238>
- Boxall, P., Huo, M. L., Macky, K., Winterton, J. (2019). High-involvement work processes and systems: A review of theory, distribution, outcomes, and tensions. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 37, 1–52. <https://doi.org/10.1108/S0742-730120190000037002>
- Chadwick, C., & Flinchbaugh, C. (2021). Searching for competitive advantage in the HRM-firm performance relationship. *Academy of Management Perspectives*, 35(2), 181–207. <https://doi.org/10.5465/amp.2018.0065>
- Coetzee, M., Deas, A., Veldsman, D., & Dhliwayo, P. (2022). Career agility and career embeddedness as psychological needs of the value-oriented psychological contract. *South African Journal of Psychology*, 52(3), 364–378. <https://doi.org/10.1177/00812463221081341>
- Cook, H., MacKenzie, R., & Forde, C. (2020). Union partnership as a facilitator to HRM: Improving implementation through oppositional engagement. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(10), 1262–1284. [DOI:10.1080/09585192.2017.1399431](https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1399431)
- Datta, S., Budhwar, P., Agarwal, U. A., & Bhargava, S. (2023). Impact of HRM practices on innovative behaviour: mediating role of talent development climate in Indian firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(6), 1071–1096. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1973063>
- De Cieri, H., & Lazarova, M. (2021). “Your health and safety is of utmost importance to us”: A review of research on the occupational health and safety of international employees. *Human Resource Management Review*, 31(4), Article 100790. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100790>
- De Prins, P. (2022). ‘Beyond the clash?’: Union–management partnership through social dialogue on sustainable HRM. Lessons from Belgium. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Für Personalforschung*, 36(1), 32-52. <https://doi.org/10.1177/2397002221995807>
- Farndale E, Paauwe J (2018), "SHRM and context: why firms want to be as different as legitimately possible". *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 5 No. 3 pp. 202–210, doi: <https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2018-0021>

- Fernandez, S. and Rainey, H.G. (2006), Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review*, 66: 168-176. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00570.x>
- 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, Article ID: 102061. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.11.004>
- Franco, C. Landini, F. (2022). Organizational drivers of innovation: The role of workforce agility. *Research Policy*, 51(2), 1-31. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2021.104423>
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Gyemang, M , Emeagwali, O. (2020). The roles of dynamic capabilities, innovation, organizational agility and knowledge management on competitive performance in telecommunication industr. *Management Science Letters*, 10(7), 1533-1542. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.12.013>
- 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>
- Hwang, J., Franklin, C. (2023). Course-Based Undergraduate Research in Human Resource Development: A Case Study. *Advances in Developing Human Resources*, 25(1), 45-56. <https://doi.org/10.1177/15234223221138567>
- Khan, A., H. Honglei, and M. Soomro. 2026. “ Dynamic Capabilities for Circular Economy: Leadership, Eco-Innovation, and the Mediating Role of Digital Transformation.” *Business Strategy and the Environment* 35, no. 3: 4484–4494. <https://doi.org/10.1002/bse.70397>
- Lee, S. (2022). When tensions become opportunities: Managing accountability demands in collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 32(4), 641–655. <https://doi.org/10.1093/jopart/muab051>
- Loureiro, R., Ferreira, J. J. M., & Simões, J. M. M. (2021). Dynamic capabilities in public sector: Theoretical insights and research agenda. *International Journal of Business Excellence*, 25(2), 233–260. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2021.119458>
- Millar, P. & Doherty, A. (2016). Capacity building in nonprofit sport organizations: Development of a process model. *Sport Management Review*, 19(4), 83-95. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2016.01.002>

- Nikolic, V., Ilic Petkovic, A., & Galjak, M. (2020). Human resource development and organizational learning in occupational and environmental safety. *Safety Engineering*, 10(1), 35–38. <https://doi.org/10.5937/SE2001035N>
- Nissanke, M., & Ocampo, J.A. (2019). The Palgrave Handbook of Development Economics: Critical Reflections on Globalisation and Development. *Palgrave Macmillan*. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-14000-7>
- Pardo-Garcia C, Barac M. Promoting Employability in Higher Education: A Case Study on Boosting Entrepreneurship Skills. *Sustainability*. 2020; 12(10):4004. <https://doi.org/10.3390/su12104004>
- Paula, Marta. Elvira(2022), Dynamizing human resources: An integrative review of SHRM and dynamic capabilities research, *Human Resource Management Review journal homepage: www.elsevier.com/locate/hrmr* ,<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100878>
- Peccei R, Van De Voorde K. Human resource management–well-being–performance research revisited: Past, present, and future. *Hum Resour Manag J*. 2019; 29: 539–563. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12254>
- Pisor, A. C., Borgerhoff Mulder, M., & Smith, K. M. (2024). Long-distance social relationships can both undercut and promote local natural resource management. *Philosophical Transactions of the Royal Society B*, 379(1893), 252-269. <https://doi.org/10.1098/rstb.2022.0269>
- Pascucci F, Pizzichini L, Sabatini A, Temperini V, Mueller J (2024), "Knowledge-based dynamic capabilities for managing paradoxical tensions in circular business model innovation: an empirical exploration of an incumbent firm". *Journal of Knowledge Management*, Vol. 28 No. 11 pp. 255–282, doi: <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2024-0108>
- Rachinger M, Rauter R, Müller C, Vorraber W, Schirgi E (2019), "Digitalization and its influence on business model innovation". *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 30 No. 8 pp. 1143–1160, doi: <https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2018-0020>
- Scupola,, & Mergel, I. (2022). Co-production in digital transformation of public administration and public value creation: The case of Denmark. *Government Information Quarterly*, 39(1), 101650. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101650>
- Silva EMSGD, Weber AF, Moreira MF, Silva SMD (2022), "Innovation climate, human capital and dynamic capacities: interrelations between innovation antecedents". *Innovation & Management Review*, Vol. 19 No. 4 pp. 270–289, doi: <https://doi.org/10.1108/INMR-06-2019-0087>
- Singh B, Rao MK (2016), "Effect of intellectual capital on dynamic capabilities". *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 29 No. 2 pp. 129–149, doi: <https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2014-0225>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>

- Trenev, V. N. (2018). Knowledge management in human capital development in the context of the digital economy. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(3), 108–112. <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i3.19.16997>
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31–51. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>

References [In Persian]

1. Asadi A, Farsijani H. (2024). Dynamic capabilities of human resources in the oil industry with an agile approach. *JMDP*. 37(2), 125-154. doi:[10.61186/jmdp.37.2.125](https://doi.org/10.61186/jmdp.37.2.125) URL: <http://jmdp.ir/article-1-4778-en.html>
2. Asadi, A. Asadi, E. (2023). Designing the model of human resources development with the approach of dynamic capabilities in the framework of general energy policies. *Quarterly Journal of the Macro and Strategic Policies*, 11(44), 763-788. [doi: [10.30507/jmsp.2023.391907.2559](https://doi.org/10.30507/jmsp.2023.391907.2559)]
3. Asadi, A., Rajabbeigi, M. & Teimoornejad, K. (2022). Designing a model of human resources foresight in the oil industry with emphasis on dynamic capabilities. *Strategic studies in the oil and energy industry*, 13 (52), 81-100.
4. Baharvand, M., Jafari, M. and Rosta, A. (2026). Presenting a Model for Enhancing Knowledge Management Based on Intellectual and Professional Capital. *Management and Educational Perspective*, 8(1), 446-467. doi: [10.22034/jnep.2026.574063.1624](https://doi.org/10.22034/jnep.2026.574063.1624)
5. Ebrahimi, Hossein and Seyyednaghavi, Mirali and Hosseinpour, Davood and Ghorbanizadeh, Vajhollah, (2024), Explaining the multi-level human resource development model in Iran's government organizations with a strategic flexibility approach, <https://civilica.com/doc/2021116>
6. Ebrahimpour, H., Namdari, B. and Hashemi, S. H. (2026). A bundle of well-being-oriented human resource management practices in Public organizations: The late career stage. *Journal of Comparative Public Administration*, 3(4), 81-130. doi: [10.22098/cpa.2025.18383.1114](https://doi.org/10.22098/cpa.2025.18383.1114)
7. Isa Zadeh, R., Doroudi, H. (2023). The impact of information and communication technology resources mediated by dynamic and operational ICT capabilities on improving organizational performance in the Social Security Organization of Zanjan Province. In *Proceedings of the 6th International Conference on New Transformations in Management, Economics and Accounting*, Tehran. <https://civilica.com/doc/1861428>
8. Khalatbari, M., Yazdani, H. R. and Asgari, N. (2022). Meta-synthesizing of Practices and Results of Corporate Social Responsibility: A Human Resource Approach. *Journal of Human Resource Management*, 12(2), 1-24. doi: [10.22034/jhrs.2022.158889](https://doi.org/10.22034/jhrs.2022.158889)

9. KHodabandeh, N., Mohammdi, N. , Mansouri, A. , Droodi, H. . (2022). Designing a Human Resource Agility Model based on Grounded Theory Approach (Study Case: Social Security Organization). *Iranian Journal of Educational Sociology*, 1(7), 163-179. <https://qijes.com/index.php/ijes/article/view/742>
10. Naghi-Zadeh, M., Seyed Naqavi, M. A., & Ehsani, R. (2013). The effect of dynamic capabilities on product innovation capability in firms of the Iranian pharmaceutical sector. *Innovation Management*, 2(3), 27–51.
11. 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](https://doi.org/10.22054/spsa.2025.88709.1072).
12. Talaei, G., Seyed Javadin, S. R., Nargesian, A., & Amiri, M. (2022). Presenting a comprehensive model of competency-based individual development of human resources (A systematic literature review and concept development). *Human Resource Management Research*, 14(1), 11–39. <https://civilica.com/doc/1461847>
13. Vejdani Taleshmekael, R. , Hazrati, M. , Abbasi, B. , Rezvani Chamanzamin, M. and Nasirzad, M. (2025). Designing a Model of Human Resources Capabilities with an Emphasis on Digital Knowledge Management in Iran Oil Terminals Company. *Journal of Digital Content Management*, 6(10), 197-219. [doi: 10.22054/dcm.2023.75903.1215](https://doi.org/10.22054/dcm.2023.75903.1215)

پیوست ۱- فهرست کامل مطالعات نهایی انتخاب شده جهت استخراج کدهای اولیه

ردیف	سال انتشار/نویسندگان	عنوان مقاله	کدهای اولیه (پایه)
S1	Anjum, Ming, Puig (2019)	Analysis of Strategic Human Resource Management Practices in Small and Medium Enterprises of South Asia	هم‌سویی راهبردی منابع انسانی؛ ارزیابی عملکرد؛ توسعه سرمایه انسانی
S2	Apascaritei , Elvira (2022)	Dynamizing human resources: An integrative review of SHRM and dynamic capabilities research	پویاسازی منابع انسانی؛ یادگیری؛ بازپیکربندی رویه‌های منابع انسانی
S3	Asadi , Farsijani (2024)	Dynamic capabilities of human resources in the oil industry with an agile approach	چابکی منابع انسانی؛ واکنش سریع؛ انعطاف‌پذیری ساختاری

ردیف	سال انتشار/نویسندگان	عنوان مقاله	کدهای اولیه (پایه)
S4	Asadi , Asadi (2023)	Designing the model of human resources development with the approach of dynamic capabilities	بازطراحی توسعه منابع انسانی؛ بازیگر بندی شایستگی ها؛ انطباق راهبردی
S5	Asadi, Rajabbeigi, Teimoornejad (2022)	Designing a model of human resources foresight in the oil industry	آینده نگاری منابع انسانی؛ پایش محیط؛ پیش بینی نیازهای مهارتی
S6	Baharvand, Jafari, Rousta (2026)	Enhancing Knowledge Management Based on Intellectual and Professional Capital	مدیریت دانش؛ سرمایه حرفه ای؛ اشتراک دانش
S7	Baía , Ferreira (2024)	Dynamic capabilities and performance: How has the relationship been assessed?	سنجش قابلیت های پویا؛ ارزیابی عملکرد؛ تحلیل روندها
S8	Barrales-Molina, Montes, Gutierrez-Gutierrez (2015)	Dynamic capabilities, human resources and operating routines	بازآرایی روال ها؛ هماهنگی منابع انسانی؛ نوآوری
S9	Paula, Marta. Elvira(2022)	Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future	تشخیص فرصت و تهدید؛ تصمیم گیری به موقع؛ تغییر منابع
S10	Bell, Brown, Weiss (2018)	A conceptual framework for leveraging team composition decisions to build human capital	ترکیب تیم؛ انتخاب استعداد؛ ساخت سرمایه انسانی
S11	Bendig et al. (2018)	On micro-foundations of dynamic capabilities: A multi-level perspective based on CEO personality and knowledge-based capital	ریز پایه های فردی؛ سرمایه دانشی؛ نقش رهبر
S12	Bitencourt et al. (2020)	The extended dynamic capabilities model: A meta-analysis	یکپارچه سازی قابلیت ها؛ سنجش عملکرد؛ بازیگر بندی
S13	Boselie, Van Harten, Veld (2021)	A human resource management review on public management and public administration research	زمینه بخش عمومی؛ معماری منابع انسانی؛ انعطاف نهادی

ردیف	سال انتشار/نویسندگان	عنوان مقاله	کدهای اولیه (پایه)
S14	Boxall et al. (2019)	High-involvement work processes and systems: A review of theory, distribution, outcomes, and tensions	مشارکت کارکنان؛ تفویض اختیار؛ درگیری در تصمیم‌گیری
S15	Bryson, Crosby, Bloomberg (2015)	Public Value Governance: Moving beyond Traditional Public Administration and the New Public Management	تحلیل ذی‌نفعان؛ حکمرانی مشارکتی؛ خلق ارزش عمومی
S16	Chadwick , Flinchbaugh (2021)	Searching for Competitive Advantage in the HRM-Firm Performance Relationship	هم‌سویی منابع انسانی و عملکرد؛ مزیت رقابتی؛ ارزیابی نتایج
S17	Coetzee et al. (2022)	Career agility and career embeddedness as psychological needs of the value-oriented psychological contract	چابکی مسیر شغلی؛ ماندگاری؛ قرارداد روان‌شناختی
S18	Cook, MacKenzie, Forde (2020)	Union partnership as a facilitator to HRM: Improving implementation through oppositional engagement	مشارکت سازمانی؛ روابط کارکنان؛ اجرای رویه‌های منابع انسانی
S19	Datta et al. (2023)	Impact of HRM practices on innovative behaviour: mediating role of talent development climate in Indian firms	اقلیم توسعه استعداد؛ رفتار نوآورانه؛ رویه‌های منابع انسانی
S20	De Cieri , Lazarova (2021)	Your health and safety is of utmost importance to us”: A review of research on the occupational health and safety of international employees	ایمنی کارکنان؛ مدیریت ریسک؛ حفاظت و تاب‌آوری
S21	De Prins (2022)	Beyond the clash?”: Union–management partnership through social dialogue on sustainable HRM	منابع انسانی پایدار؛ گفت‌وگوی اجتماعی؛ پایداری روابط کار
S22	Ebrahimi et al. (1403)	Explaining the multi-level human resource development model in Iran's government organizations with a strategic flexibility approach	توسعه چندسطحی؛ انعطاف راهبردی؛ ساختار منعطف

ردیف	سال انتشار/نویسندگان	عنوان مقاله	کدهای اولیه (پایه)
S23	Ebrahimipour, Namdari, Hashemi (2026)	A bundle of well-being-oriented human resource management practices in Public organizations	رفاه کارکنان؛ نگهداشت؛ مدیریت دوره پایانی خدمت
S24	Farndale , Paauwe (2018)	SHRM and context: why firms want to be as different as legitimately possible	تناسب زمینه‌ای؛ معماری منابع انسانی؛ هم‌سویی راهبردی
S25	Fernandez , Rainey (2006) Gyemang, M , .Emeagwali, (2020)	Managing Successful Organizational Change in the Public Sector The roles of dynamic capabilities, innovation, organizational agility and knowledge management on competitive performance	رهبری تغییر؛ مشارکت؛ اجرای تغییر
S26	Ferreira, Coelho, Moutinho (2020)	Dynamic Capabilities, Creativity and Innovation Capability and Their Impact on Competitive Advantage and Firm Performance	خلاقیت؛ قابلیت نوآوری؛ عملکرد
S27	Franco , Landini (2022)	Organizational drivers of innovation: The role of workforce agility	چابکی نیروی کار؛ محرک‌های نوآوری؛ سازگاری
S28	Guest (2017)	Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework	رفاه کارکنان؛ رویه‌های منابع انسانی؛ عملکرد پایدار
S29	Seyed Naqavi etal (2024)	Strategic Human Resource Capabilities: A Bridge to Close the Gap Between Theory and Practice in Human Resource Management	مدیریت دانش؛ چابکی سازمانی؛ یادگیری
S30	Hwang ,Franklin (2023)	Course-Based Undergraduate Research in Human Resource Development: A Case Study	یادگیری تجربی؛ آموزش مبتنی بر عمل؛ توسعه مهارت

ردیف	سال انتشار/نویسندگان	عنوان مقاله	کدهای اولیه (پایه)
S31	Isa Zadeh , Doroudi (2023)	The impact of information and communication technology resources mediated by dynamic and operational ICT capabilities on improving organizational performance in the Social Security	قابلیت دیجیتال؛ منابع فناوری اطلاعات؛ عملکرد سازمانی
S32	Khalatbari, Yazdani, Asgari (2022)	Meta-synthesizing of Practices and Results of Corporate Social Responsibility: A Human Resource Approach	مسئولیت اجتماعی؛ منابع انسانی پایدار؛ پیامدهای کارکنان
S33	Khodabandeh et al. (2022)	Designing a Human Resource Agility Model based on Grounded Theory Approach	چابکی منابع انسانی؛ انعطاف رویه‌ها؛ پاسخ‌گویی سریع
S34	Khan, A., H. Honglei, and M. Soomro. 2026,	Dynamic Capabilities for Circular Economy: Leadership, Eco-Innovation, and the Mediating Role of Digital Transformation	بازپیکربندی منابع؛ ارزش‌آفرینی پایدار؛ مدل کسب‌وکار
S35	Lee (2022)	When tensions become opportunities: Managing accountability demands in collaborative governance	مدیریت تنش؛ پاسخ‌گویی؛ تصمیم‌گیری مشارکتی
S36	Gyemang , Enteagwali (2020)	The roles of dynamic capabilities, innovation, organizational agility and knowledge management on competitive performance in telecommunication	شناسایی قابلیت کارکنان؛ ارزیابی شایستگی؛ تصمیم‌گیری داده‌محور
S37	Loureiro, Ferreira, Simões (2021)	Dynamic capabilities in public sector: Theoretical insights and research agenda	حسن‌کردن؛ بهره‌برداری؛ بازپیکربندی در بخش عمومی
S38	Millar , Doherty (2016)	Capacity building in nonprofit sport organizations: Development of a process model	ظرفیت‌سازی؛ توسعه منابع؛ ارتقای مهارت

ردیف	سال انتشار/نویسندگان	عنوان مقاله	کدهای اولیه (پایه)
S39	Naghi-Zadeh, Seyed Naqavi, Ehsani (2013) Hu, Wu, Yu, (2023)	Dynamic capabilities and product innovation capability Research on strategic human resource management and its dynamic capabilities perspective	قابلیت جذب؛ یادگیری؛ نوآوری-پویایی
S40	Nikolic, Ilic Petkovic, Galjak (2020)	Human resource development and organizational learning in occupational and environmental safety	توسعه منابع انسانی؛ یادگیری سازمانی؛ آموزش ایمنی
S41	Nissanke , Ocampo (2019)	The Palgrave Handbook of Development Economics: Critical Reflections on Globalisation and Development	توسعه انسانی؛ رویکرد رفاه؛ قابلیت؛
S42	Pardo-Garcia , Barac (2020)	Promoting Employability in Higher Education: A Case Study on Boosting Entrepreneurship Skills	اشتغال پذیری؛ توسعه مهارت؛ کارآفرینی
S43	Peccei , Van De Voorde (2019)	Human resource management–well-being–performance research revisited: Past, present, and future	رفاه؛ عملکرد؛ پیامدهای رویه های منابع انسانی
S44	Pisor, Borgerhoff Mulder, Smith (2024)	Long-distance social relationships can both undercut and promote local natural resource management	شبکه های اجتماعی؛ همکاری محلی؛ تاب آوری
S45	Rachinger et al. (2019)	Digitalization and its influence on business model innovation	تحول دیجیتال؛ نوآوری مدل کسب و کار؛ بازیگر بندی
S46	Scupola , Mergel (2022)	Co-production in digital transformation of public administration and public value creation: The case of Denmark	تحول دیجیتال؛ هم تولیدی؛ ارزش عمومی
S47	Singh , Rao (2016)	Effect of intellectual capital on dynamic capabilities	سرمایه فکری؛ دانش؛ قابلیت های پویا
S48	Talaei et al. (2022)	Presenting a comprehensive model of competency based individual development of human resources	شایستگی؛ توسعه فردی؛ مسیر رشد

کدهای اولیه (پایه)	عنوان مقاله	سال انتشار/نویسندگان	ردیف
حس کردن؛ بهره‌برداری؛ بازپیکربندی مدل کسب‌وکار	Business models and dynamic capabilities. Long Range Planning	Teece (2018)	S49
یکپارچه‌سازی؛ ساخت؛ بازپیکربندی شایستگی‌ها	Innovation climate, human capital and dynamic capacities: interrelations between innovation antecedents	Silva EMSGD, Weber AF, Moreira MF, Silva SMD (2022)	S50
مدیریت دانش؛ سرمایه انسانی؛ اقتصاد دیجیتال	Knowledge management in human capital development in the context of the digital economy	Trenev (2018)	S51
مدیریت دانش دیجیتال؛ قابلیت منابع انسانی؛ یادگیری	Designing a Model of Human Resources Capabilities with an Emphasis on Digital Knowledge Management in Iran Oil Terminals Company	Vejdan Taleshmekael et al. (2025)	S52
قابلیت انطباق؛ قابلیت جذب؛ قابلیت نوآوری	Knowledge-based dynamic capabilities for managing paradoxical tensions in circular business model innovation: an empirical exploration of an incumbent firm	Pascucci F, Pizzichini L, Sabatini A, Temperini V, Mueller J (2024)	S53