

Identification of Antecedents and Outcomes of Human Resources Analytics in Iranian Customs Using Meta-Synthesis and Fuzzy Delphi Methods

Babak Aghavirdi: Ph.D Candidate, Department of Public Administration, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Dariush Gholamzadeh¹: Assistant Professor, Department of Public Administration, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Ahmad Vedadi: Associate Professor, Department of Public Administration, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Abstract

In the evolving landscape of human resources, organizations increasingly leverage Human Resource analytics(HRA) to drive strategic decision-making. To harness this capability and integrate it into human resources management processes, identifying antecedents and outcomes of human resources analytics implementation is critical. This study aims to identify the antecedents and outcomes of human resources analytics within the Islamic Republic of Iran Customs Administration (IRICA) using an exploratory mixed-methods(Meta-Synthesis and Fuzzy Delphi Methods) design.The qualitative phase involved 10 academic and organizational experts, while the quantitative phase included 21 experts from Islamic Republic of Iran Customs Administration and management scholars. Results derived from meta-synthesis of prior studies and fuzzy Delphi analysis revealed that:Antecedents of human resources analytics encompass 3 overarching themes: organizational factors, individual factors, and environmental factors, supported by 40 organizing sub-themes.Outcomes of human resources analytics include 3 overarching themes: organizational outcomes, human resources unit outcomes, and individual outcomes, supported by 29 organizing sub-themes. Finally, the results of the study indicate that the most important antecedent factors for conducting human resource analytics in the organization under study include the use of data analytics in decision-making, process modification and integration, the ability to interpret data and service recipients' expectations, the interaction of related organizations, and the connection of cross-sectoral technologies. The most important The most important consequential indicators of human resource analytics in Iranian Customs include increasing the level of perceived justice, improving strategic decision-making, increasing the level of employee initiatives, improving productivity, analyzing human resource scenarios and human resource practices, and personalized compensation and welfare services.

Keywords: Antecedents, Outcomes, Human Resource Analytics, Meta-Synthesis, Fuzzy Delphi.

Citation: Aghavirdi, B., Gholamzadeh, D., & Vedadi,A. (2025). **Identification of Antecedents and Outcomes of Human Resources Analytics in Iranian Customs Using Meta-Synthesis and Fuzzy Delphi Methods** *Journal of Development Studies and Resource Management*, Vol , No , Shiraz, PP .

¹. **Corresponding Author:** Dariush Gholamzadeh, **E-mali:** Arazarazclm@gmail.com

Extended Abstract

Introduction

In today's volatile, dynamic, and complex organizational environments, scholars emphasize adopting scientific approaches like Human Resource Analytics (HRA) to empower organizations in making strategic decisions (Okata et al., 2024). HRA bridges HR metrics and organizational analytics, enabling evidence-based decision-making to align HR practices with strategic goals (Margherita, 2021). It systematically quantifies and qualifies workforce contributions to enhance HR and organizational performance (Wendel & Bondarouk, 2017). Emerging technologies like AI and machine learning further expand HRA's scope into employee well-being, diversity, and inclusion, positioning it as a transformative tool for future organizational success (Adeniyi et al., 2024). Despite its potential, HRA adoption remains slow, particularly in public sectors like customs administrations, where optimizing HR management is critical amid budget constraints and regulatory complexities (Johnson et al., 2022). This study addresses gaps in understanding HRA's antecedents and consequences, focusing on Iran's Customs Administration (IRICA), a pivotal economic and security institution.

Methodology

This applied, descriptive-survey research employs a mixed-methods approach. The qualitative phase used meta-synthesis (Sandelowski & Barroso's 7-step model) to systematically review 57 studies (2001–2024) from Scopus, Emerald, ScienceDirect, and Persian databases. Themes were extracted through content analysis, categorizing antecedents and consequences into organizational, individual, and environmental dimensions. The quantitative phase applied fuzzy Delphi with 21 organizational and academic experts to validate and prioritize factors. Data were collected via Likert-scale questionnaires, converted to triangular fuzzy numbers, and defuzzified using Minkowski's formula. Factors with a threshold ≥ 0.7 were retained, and iterative rounds ensured consensus.

Results and discussion

The study identifies key drivers and outcomes of Human Resource Analytics (HRA) across organizational, individual, and environmental dimensions. Critical organizational drivers include strategic alignment, streamlined processes, leadership commitment to evidence-based decisions, technological infrastructure, and robust data governance. Individually, analytical skills, positive attitudes toward data use, and trust in data security are vital. Externally, technological advancements and socio-legal factors like regulatory compliance shape HRA adoption.

Prioritized drivers include data-driven decision-making, process integration, and data interpretation skills. Key outcomes span enhanced organizational productivity, agile decision-making, and competitive advantage; improved HR practices such as personalized talent management and predictive analytics; and individual benefits like skill development, job satisfaction, and perceived fairness. Notably, fostering innovation and equitable practices emerged as top outcomes.

The findings reinforce the need for adaptable structures, leadership engagement, and workforce upskilling, consistent with prior research. Public-sector entities, however, face unique challenges in balancing compliance with stakeholder demands, requiring tailored approaches to HRA implementation. stakeholder demands, which necessitates tailored HRA frameworks distinct from private-sector models.

Conclusion

This study delineates a holistic framework of HRA antecedents and consequences for IRICA, validated through meta-synthesis and fuzzy Delphi. Critical drivers include leadership adoption of data-driven practices, process reengineering, and analytical skill development, while central outcomes are fairness, strategic agility, and innovation. To operationalize HRA effectively, IRICA must: (1) realign HR processes with analytics-driven goals, (2) secure leadership buy-in while fostering data

literacy, and (3) invest in robust IT infrastructure and targeted employee training. Future research should investigate sector-specific barriers and long-term HRA impacts in

References

1. Adeniyi, I. S., Al Hamad, N. M., Adewusi, O. E., Unachukwu, C. C., Osawaru, B., Onyebuchi, C. N., & David, I. O. (2024). Organizational culture and leadership development: A human resources review of trends and best practices. *Magna Scientia Advanced Research and Reviews*, 10 (1), 243–255.
2. Al Hamad, N. M., Adewusi, O. E., Unachukwu, C. C., Osawaru, B., & Chisom, O. N. (2024). Integrating human resources principles in STEM education: A review. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 21 (1), 1174–1183.
3. Andersen, M. K. (2017). Human capital analytics: The winding road. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4 (2), 133–136.
4. Angrave, D., Charlwood, A., Kirkpatrick, I., Lawrence, M., & Stuart, M. (2016). HR and analytics: Why HR is set to fail the big data challenge. *Human Resource Management Journal*, 26 (1), 1–11.
5. Arora, M., Prakash, A., Mittal, A., & Singh, S. (2021). HR analytics and artificial intelligence-transforming human resource management. 2021 *International Conference on Decision Aid Sciences and Application (DASA)*, 288–293.
6. Bodie, M. T., Cherry, M. A., McCormick, M. L., & Tang, J. (2017). The law and policy of people analytics. *University of Colorado Law Review*, 88 (4), 961–1042.
7. Boudreau, J., & Cascio, W. (2017). Human capital analytics: Why are we not there? *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4 (2), 119–126.
8. Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2003). Strategic industrial and organizational psychology and the role of utility analysis models. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 193–221). Wiley.
9. Cho, W., Choi, S., & Choi, H. (2023). Human resources analytics for public personnel management: Concepts, cases, and caveats. *Administrative Sciences*, 13 (2), 41.
10. Chowdhury, S., Dey, P., Joel-Edgar, S., Bhattacharya, S., Rodriguez-Espindola, O., Abadie, A., & Truong, L. (2023). Unlocking the value of artificial intelligence in human resource management through AI capability framework. *Human Resource Management Review*, 33 (1), 100899.
11. Coulthart, S., & Riccucci, R. (2022). Putting big data to work in government: The case of the United States border patrol. *Public Administration Review*, 82 (2), 280–289.
12. Elugbaju, W. K., Okeke, N. I., & Alabi, O. A. (2024). Human resource analytics as a strategic tool for workforce planning and succession management. *International Journal of Engineering Research and Development*, 20 (11), 744–756.
13. Etukudo, R. (2019). *Strategies for using analytics to improve human resource management* [Doctoral dissertation, Walden University]. ProQuest Dissertations Publishing.
14. Falletta, S. V., & Combs, W. L. (2021). The HR analytics cycle: A seven-step process for building evidence-based and ethical HR analytics capabilities. *Journal of Work-Applied Management*, 13 (1), 51–70.
15. Fitz-enz, J., & Mattox, J. R. (2014). *Predictive analytics for human resources*. Wiley.
16. Giermindl, L. M., Strich, F., Christ, O., Leicht-Deobald, U., & Redzepi, A. (2022). The dark sides of people analytics: Reviewing the perils for organisations and employees. *European Journal of Information Systems*, 31 (3), 410–435.
17. Green, D. (2017). The best practices to excel at people analytics. *Journal of*

public institutions to refine implementation strategies.

- Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4 (2), 137–144.
18. Hamilton, R. H., & Sodeman, W. A. (2020). The questions we ask: Opportunities and challenges for using big data analytics to strategically manage human capital resources. *Business Horizons*, 63 (1), 85–95.
 19. Huang, X., Yang, F., Zheng, J., Feng, C., & Zhang, L. (2023). Personalized human resource management via HR analytics and artificial intelligence: Theory and implications. *Asia Pacific Management Review*, 28 (4), 456–467.
 20. Hughes, C., Robert, L., Frady, K., & Arroyos, A. (2019). Artificial intelligence, employee engagement, fairness, and job outcomes. In C. Hughes (Ed.), *Managing technology and middle- and low-skilled employees* (pp. 61–68). Emerald Publishing.
 21. Jiang, Y., & Akdere, M. (2022). An operational conceptualization of human resource analytics: Implications for human resource development. *Industrial and Commercial Training*, 54 (1), 183–200.
 22. John, J. E., & Pramila, S. (2024). Leveraging AI in HR analytics to foster green human resource management. In S. K. Sharma, P. K. Chopra, & A. K. Kar (Eds.), *Harnessing AI, machine learning, and IoT for intelligent business* (pp. 1067–1074). Springer.
 23. Johnson, B. A., Cogburn, J. D., & Llorens, J. J. (2022). Artificial intelligence and public human resource management: Questions for research and practice. *Public Personnel Management*, 51 (4), 538–562.
 24. Kardani Mallkinejad, M., Rahim Niya, F., Eslam, G., & Farahi, M. M. (2024). Data-driven innovation and human resource management: Proposing a human resource analytics adoption framework. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 6 (11). (in Persian)
 25. Kravariti, F., & Johnston, K. (2020). Talent management: A critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review*, 22 (1), 75–95.
 26. Kremer, K. (2018). HR analytics and its moderating factors. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 49 (11), 62–68.
 27. Lam, S., & Hawkes, B. (2017). From analytics to action: How Shell digitized recruitment. *Strategic HR Review*, 16 (2), 76–80.
 28. Lawler, E. E., III, Levenson, A., & Boudreau, J. W. (2004). HR metrics and analytics: Uses and impact. *Human Resource Planning*, 27 (4), 27–35.
 29. Levenson, A., & Fink, A. (2017). Human capital analytics: Too much data and analysis, not enough models and business insights. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4 (2), 145–156.
 30. Lipkin, J. (2015). *Sieving through the data to find the person: HR's imperative for balancing big data with people centrality* [Unpublished manuscript]. Cornell University.
 31. Llorens, J. J. (2021). Rapid advances in HRM technologies and public employment systems: A research agenda for acquiring and managing talent. In A. Farazmand (Ed.), *Handbook of public administration* (pp. 272–281). Routledge.
 32. Maar, B. (2018). *Data-driven HR: How to use analytics and metrics to drive performance* (A. Piran Nejad & V. Faraji Jobehdar, Trans.). Tehran University Press. (Original work published 2018) (in Persian)
 33. Maity, S. (2019). Identifying opportunities for artificial intelligence in the evolution of training and development practices. *Journal of Management Development*, 38 (8), 651–663.
 34. Mahdiyan Rizi, F., & Davoodi, S. M. (2025). Examining the relationship between human resource management practices and service effectiveness with regard to the mediating role of employee performance: Iran Insurance Company in Isfahan province. *Journal of Development Studies and Resource Management*, 2 (8), 1–12. (in Persian)
 35. Margherita, A. (2022). Human resources analytics: A systematization of research

- topics and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 32 (2), 100795.
36. Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28 (1), 3–26.
 37. Minbaeva, D. B. (2017). Building credible human capital analytics for organizational competitive advantage. *Human Resource Management*, 57 (3), 701–713.
 38. Muiruri, C. M. B., Waiganjo, S. N., & Munyao, R. M. (2015). Business analytics for decision making. *International Journal of Social Sciences and Information Technology*, 1 (12), 1–14.
 39. Muscalu, E., & Serban, A. (2014). HR analytics for strategic human resource management. *The 8th International Management Conference "Management Challenges for Sustainable Development"*, 1186–1196.
 40. Nawaz, N., Arunachalam, H., Pathi, B. K., & Gajenderan, V. (2024). The adoption of artificial intelligence in human resources management practices. *International Journal of Information Management Data Insights*, 4 (1), 100208.
 41. Nocker, M., & Sena, V. (2019). Big data and human resources management: The rise of talent analytics. *Social Sciences*, 8 (10), 273.
 42. Nowicka, J., Pauliuchuk, Y., Ciekanowski, Z., Falda, B., & Sikora, K. (2024). *The use of data analytics in human resource management* [Unpublished manuscript]. University of Malta.
 43. Okatta, C. G., Ajayi, F. A., & Olawale, O. (2024). Leveraging HR analytics for strategic decision making: Opportunities and challenges. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6 (4), 1304–1325.
 44. Pan, Y., Froese, F., Liu, N., Hu, Y., & Ye, M. (2022). The adoption of artificial intelligence in employee recruitment: The influence of contextual factors. *International Journal of Human Resource Management*, 33 (6), 1125–1147.
 45. Pape, T. (2016). Prioritising data items for business analytics: Framework and application to human resources. *European Journal of Operational Research*, 252 (2), 687–704.
 46. Pencheva, I., Esteve, M., & Mikhaylov, S. J. (2020). Big data and AI—A transformational shift for government: So, what next for research? *Public Policy and Administration*, 35 (1), 24–44.
 47. Qamar, Y., & Samad, T. A. (2022). Human resource analytics: A review and bibliometric analysis. *Personnel Review*, 51 (1), 251–283.
 48. Rahpeyma, A., & Pirzad, A. (2024). Investigating the impact of artificial intelligence on the performance of human resources and the quality of professional life of employees. *Journal of Development Studies and Resource Management*, 2 (6), 69–80. (in Persian)
 49. Rasmussen, T., & Ulrich, D. (2015). Learning from practice: How HR analytics avoids being a management fad. *Organizational Dynamics*, 44 (3), 236–242.
 50. Reddy, P. R., & Lakshmikeerthi, P. (2017). HR analytics—An effective evidence based HRM tool. *International Journal of Business and Management Invention*, 6 (7), 23–34.
 51. Rigamonti, E., Gastaldi, L., & Corso, M. (2024). Measuring HR analytics maturity: Supporting the development of a roadmap for data-driven human resources management. *Management Decision*. Advance online publication.
 52. Sandelowski, M., Barroso, J., & Voils, C. I. (2006). Using qualitative metasummary to synthesize qualitative and quantitative descriptive findings. *Research in Nursing & Health*, 30 (1), 99–111.
 53. Sharma, P., & Khan, W. A. (2022). Revolutionizing human resources management with big data: From talent acquisition to workforce optimization. *International Journal of*

- Business Intelligence and Big Data Analytics*, 5 (1), 35–45.
54. Shet, S. V., Poddar, T., Samuel, F. W., & Dwivedi, Y. K. (2021). Examining the determinants of successful adoption of data analytics in human resource management—A framework for implications. *Journal of Business Research*, 131, 311–326.
 55. Sohrabi, A., Yazdani, H. R., Hakim, A., & Zaree Matin, H. (2023). Providing a roadmap for designing and implementing human resource analysis in Iranian organizations with a meta-synthesis approach. *Journal of Human Resources Studies*, 13 (1). (in Persian)
 56. Song, G. R., & Kim, K. S. (2020). Review and suggestions of HR analytics. *Korean Academy of Organization and Management*, 44 (4), 129–155.
 57. Sousa, M. J., Ferraz, D., Sacavém, A., & Gomes, J. S. (2022). Human governance analytics for public organizations. In S. K. Sharma, P. K. Chopra, & A. K. Kar (Eds.), *HR analytics and digital HR practices* (pp. 217–241). Palgrave Macmillan.
 58. Sovova, O., & Fiala, Z. (2017). Privacy protection and e-document management in public administration. *Juridical Tribune Journal Tribuna Juridica*, 7 (2), 17–26.
 59. Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25 (2), 216–231.
 60. Thakral, P., Srivastava, P. R., Dash, S. S., Jasimuddin, S. M., & Zhang, Z. (2023). Trends in the thematic landscape of HR analytics research: A structural topic modeling approach. *Management Decision*, 61 (12), 3665–3690.
 61. Turner, P., & Zytowskiak, W. (2016). HR analytics—Turbo charged or stuck in neutral? *International Journal of HRD Practice, Policy and Research*, 1 (2), 23–35.
 62. Tursunbayeva, A., Pagliari, C., Di Lauro, S., & Antonelli, G. (2022). The ethics of people analytics: Risks, opportunities and recommendations. *Personnel Review*, 51 (3), 900–921.
 63. van den Heuvel, S., & Bondarouk, T. (2017). The rise (and fall?) of HR analytics: A study into the future application, value, structure, and system support. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4 (2), 157–178.
 64. van der Togt, J., & Rasmussen, T. H. (2017). Toward evidence-based HR. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4 (2), 127–132.
 65. Vargas, R., Yurova, Y. V., Ruppel, C. P., Tworoger, L. C., & Greenwood, R. (2018). Individual adoption of HR analytics: A fine grained view of the early stages leading to adoption. *International Journal of Human Resource Management*, 29 (22), 3046–3067.
 66. Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27 (3), 425–478.
 67. Wang, L., Zhou, Y., Sanders, K., Marler, J. H., & Zou, Y. (2024). Determinants of effective HR analytics implementation: An in-depth review and a dynamic framework for future research. *Journal of Business Research*, 170, 114312.
 68. Wirges, F., & Neyer, A. K. (2022). Towards a process-oriented understanding of HR analytics: Implementation and application. *Review of Managerial Science*, 17 (6), 2077–2108.

شناسایی پیشایندها و پسایندهای تحلیل منابع انسانی در گمرک ایران با روش فراترکیب و دلفی فازی

بابک آقاویردی: دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
داریوش غلامزاده: استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)
احمد ودادی: دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

چکیده

در چشم انداز در حال تحول منابع انسانی، سازمان ها به طور فزاینده ای از تحلیل منابع انسانی جهت تصمیم گیری استراتژیک استفاده می کنند. برای استفاده از این قابلیت و ادغام آن در فرایند مدیریت منابع انسانی، شناسایی عوامل و الزامات پیشایندی و همچنین نتایج حاصل از پیاده سازی تحلیل منابع انسانی اهمیت ویژه ای دارد. بنابراین، هدف این پژوهش شناسایی پیشایندها و پسایندهای تحلیل منابع انسانی در گمرک جمهوری اسلامی با روش آمیخته اکتشافی (روش فراترکیب و دلفی فازی) بود. نمونه آماری بخش کیفی را ۱۰ نفر از خبرگان دانشگاهی و سازمانی تشکیل داده بودند و در بخش کمی نیز شامل تعداد ۲۱ نفر از خبرگان سازمان گمرک و اساتید مدیریت بودند. نتایج حاصل از فراترکیب مطالعات پیشین و دلفی فازی نشان داد پیشایندهای تحلیل منابع انسانی شامل ۳ مضمون فراگیر عوامل سازمانی، عوامل فردی و عوامل محیطی با ۴۰ مضمون سازمان دهنده و پسایندها شامل ۳ مضمون فراگیر سازمانی، واحد مدیریت منابع انسانی و فردی با ۲۹ مضمون سازمان دهنده می باشند. در نهایت، نتایج پژوهش حاکی از آن است که مهمترین عوامل پیشایندی جهت انجام تحلیل منابع انسانی در سازمان مورد مطالعه، شامل استفاده از تحلیل داده در تصمیم گیری، اصلاح و ادغام فرآیندها، توانایی تفسیر داده ها و انتظارات خدمت گیرندگان، تعامل سازمان های مرتبط و اتصال فناوری های بین بخشی و مهمترین شاخص های پسایندی شامل افزایش سطح عدالت ادراک شده، بهبود تصمیم گیری راهبردی، افزایش سطح ابتکارات کارکنان، ارتقا سطح بهره وری، تحلیل سناریوهای منابع انسانی و شیوه های منابع انسانی و جبران خدمت و خدمات رفاهی شخصی شده می باشد.

واژه های کلیدی: پیشایندها، پسایندها، تحلیل منابع انسانی، فراترکیب، دلفی فازی.

استناد: آقاویردی، بابک؛ غلامزاده، داریوش و ودادی، احمد (۱۴۰۴). شناسایی پیشایندها و پسایندهای تحلیل منابع انسانی در گمرک ایران با روش فراترکیب و دلفی فازی. فصلنامه مطالعات توسعه و مدیریت منابع، سال، شماره، شیراز، صص.

^۱. نویسنده مسئول: داریوش غلامزاده، پست الکترونیکی: Arazarazelm@gmail.com

واحد مدیریت منابع انسانی در سازمان ها مانند سایر واحدها (از جمله واحد مالی ، واحد بازاریابی ، واحد تکنولوژی و سایر واحد های وظیفه ای) باید با استفاده از داده ها و شواهد بتوانند در گفتمان استراتژیک سازمان مشارکت کند (Mahdiyan Rizi and Davoodi,2025). تحلیل منابع انسانی موجب تغییر نقش بخش منابع انسانی از نقش اداری صرف به واحدهای استراتژیک جهت مشارکت برای ایجاد ارزش سازمانی شده است (Rigamonti et al,2024). علاوه بر این ، در محیط بسیار بی ثبات با نیروی انسانی پویا و پیچیده امروزی، صاحب نظران بر بکارگیری رویکردهای جدید و علمی مانند تحلیل منابع انسانی در سازمان ها تاکید می کنند. تحلیل منابع انسانی نقش مهمی در توانمندسازی و تعالی سازمان ها برای اتخاذ تصمیمات استراتژیک ایفا می کند (Okatta et al,2024) و استفاده از داده ها و تجزیه و تحلیل ها برای حمایت از فرآیندهای تصمیم گیری مدیریت منابع انسانی و رقابتی ماندن سازمان ها حیاتی شده است (Minbaeva,2017). تحلیل منابع انسانی حاصل رشد و پیوند بین معیارهای منابع انسانی و تحلیل کلی سازمان است (Tursunbayeva et al,2022) و به عنوان یکی از روندهای معاصر مدیریت منابع انسانی ظاهر شده که آن را از روش های سنتی نظارت بر عملکرد متمایز می کند (Pan et al,2023). در واقع، هدف تحلیل منابع انسانی حمایت از سازمان ها در دستیابی به اهداف استراتژیک خود از طریق استفاده از تحقیقات منابع انسانی مبتنی بر شواهد است (Margherita,2021). این فرآیند شامل بررسی نظام مند و تعیین کمیت و کیفیت افراد درگیر در نتایج سازمانی با هدف اتخاذ تصمیمات بهتری است که می تواند عملکردهای منابع انسانی و سازمانی را بهبود بخشد (Vanden and Bondarouk,2017). همچنین، با ادغام هوش مصنوعی و یادگیری ماشین با تحلیل منابع انسانی و گسترش آن در حوزه های جدید مطرح شده در مدیریت منابع انسانی در سال های اخیر از جمله رفاه ، تنوع و همه پذیری (شمولیت) کارکنان ، سازمان ها می توانند از قدرت تحلیل منابع انسانی برای پیشبرد موفقیت سازمانی در آینده استفاده کنند (Adeniyi et al,2024). هوش مصنوعی مدیریت منابع انسانی را متحول می کند. سازمان هایی که راه حل های مبتنی بر هوش مصنوعی را پذیرفته اند احتمالاً مزیت رقابتی در بازار کار را به دست خواهند آورد و می توانند از قدرت هوش مصنوعی برای بهبود شیوه های خود و ایجاد نیروی کاری متعهدتر، سازنده تر و راضی تر استفاده کنند (Rahpeyma and Pirzad,2024).

با وجود اینکه تحلیل منابع انسانی اولویت بالایی برای اکثر سازمان های امروزی دارد، فرآیند پیاده سازی آن کند و زمان نبر گزارش شده و تنها تعداد کمی از سازمان ها در عمل از آن استفاده می کنند. از مهمترین دلایل این موضوع عدم توجه به عوامل موثر و تعدیل کننده تحلیل منابع انسانی (Kremer,2018) و همچنین عدم آگاهی از پیامدهای آن (Jiang and Akdere,2021) عنوان شده است. این در حالی است که حلقه گمشده در هوشمندی سازمان ها، داده های (هوشمند) مربوط به سرمایه انسانی به ویژه پیش بینی های حاصل از تحلیل منابع انسانی است (Tursunbayeva et al,2022). با در نظر داشتن خلاء ذکر شده ، بررسی ادبیات موضوعی و تحقیقات پیشین نیز نشان می دهد عمده پژوهش های انجام شده تاکنون بر مفهوم سازی تحلیل منابع انسانی بدون توجه به پیش نیاز ها و نتایج انجام تحلیل منابع انسانی انجام گرفته است (Kremer,2018). علاوه بر آن، تمرکز مطالعات این حوزه بر سازمان های خصوصی و انتفاعی بوده و اخیراً تحلیل منابع انسانی در بخش دولتی مورد توجه واقع شده است (Cho et al,2023) و به طور کلی می توان گفت بخش دولتی در تحلیل داده ها عقب مانده است (Pencheva et al, 2020). در شرایطی که بودجه سازمان های دولتی در حال کاهش است و این سازمان ها بیش از نیمی از بودجه خود را صرف حقوق و دستمزد نیروی انسانی و کارکردهای پشتیبانی پرسنل می کنند ، ضرورت بهینه سازی مدیریت نیروی انسانی و افزایش بهره وری از طریق بکارگیری تحلیل منابع انسانی بیشتر آشکار می شود. البته باید توجه داشت تحلیل منابع انسانی در بخش دولتی باید عواملی مانند اهداف سازمان عمومی، نیازها ، انتظارات شهروندان و سایر ذینفعان و محیط قانونی و نظارتی که سازمان در آن فعالیت می کند را در نظر بگیرد (Johnson et al,2022). بنابراین، به لحاظ اهمیت اتخاذ رویکرد مبتنی بر تحلیل در مدیریت منابع انسانی به ویژه جهت افزایش بهره وری و دستیابی به اهداف راهبردی ، شناسایی پیشایندها و پسایندهای تحلیل منابع انسانی ضروری به نظر می رسد. از طرفی دیگر ، این ضرورت در دستگاه های حاکمیتی – اقتصادی مانند گمرک جمهوری اسلامی ایران (به عنوان مرزبان اقتصادی) که عملکرد سازمانی و کارکنانش تاثیر بسزایی در اقتصاد و امنیت جامعه دارد، دو چندان می گردد. بر این اساس، هدف این تحقیق شناسایی پیشایندها و پسایندهای تحلیل منابع انسانی در گمرک جمهوری اسلامی با روش فراترکیب و دلفی فازی بوده و در جستجوی پاسخ به این سوال است که پیشایندها و پسایندهای تحلیل منابع انسانی در گمرک جمهوری اسلامی ایران چیست؟

پیشینه و مبانی نظری تحقیق:

در ادبیات دانشگاهی مفهوم تحلیل منابع انسانی^۱ در قالب مفاهیم جایگزین و تعاریف مختلفی آورده شده است (Margherita, 2021). مانند تحلیل افراد، تحلیل مدیریت استعداد، تحلیل سرمایه انسانی، تصمیم گیری منابع انسانی مبتنی بر الگوریتم و تحلیل نیروی کار (Marler & Boudreau, 2017; Thakral et al, 2023). طی پژوهشی در ۲۲۰ شرکت متمایز فورچون^۲ از پاسخ دهندگان خواسته شده بود که گزاره هایی که معنای تحلیل منابع انسانی را بهتر توصیف می کنند، رتبه بندی نمایند. مهمترین نتایج به این شرح بود: ۱- تصمیم گیری بهتر در مورد سرمایه انسانی با استفاده از بهترین شواهد علمی موجود؛ ۲- حرکت به فراتر از معیارهای توصیفی منابع انسانی و به سمت معیارهای پیش بینی منابع انسانی؛ ۳- تقسیم نیروی کار و استفاده از تجزیه و تحلیل آماری و روش های پیش بینی مدل سازی برای شناسایی محرک های اصلی کسب و کار و ۴- روش های مدل سازی پیش بینی در سرمایه انسانی برای برآورد سناریوهای بهتر تصمیم گیری (Falletta and Combs, 2021). اخیراً، محققان تحلیل منابع انسانی را به عنوان یک قابلیت سازمانی با تأکید بر ماهیت آن که ریشه در منابع و ابعاد مختلف دارد، تعریف کرده اند (Rigamonti et al, 2024). با تحلیل داده های منابع انسانی، سازمان ها می توانند درک عمیق تری از نیروی کار خود به دست آورند و زمینه های بهبود را شناسایی کنند. به عنوان مثال، تحلیل منابع انسانی می تواند به سازمان ها کمک کند تا کارکنان با عملکرد بالا را شناسایی کنند، جابجایی کارکنان را پیش بینی و استراتژی های استخدام را بهینه نمایند (Al Hamad et al, 2024).

با وجود مزایای تحلیل منابع انسانی از جمله: امکان یافتن معنی پنهان در داده ها، آینده نگارانه و هوشمند بودن، شناسایی موقعیت های غیر منتظره و تضمین کسب و حفظ مزیت رقابتی (Fitz-enz and Mattox, 2014) و همچنین اقبال زیاد به آن در ده های اخیر، شکاف تحقیقات دانشگاهی و توسعه ای در این خصوص آشکار است (Thakral et al, 2023). چرا که مطالعات بسیار کمی در مورد چگونگی پیاده سازی و توسعه موفقیت آمیز قابلیت تحلیل منابع انسانی انجام شده است (Wang et al, 2024) و محققان در خصوص ابعاد و فرآیندهای مرتبط با توسعه تحلیل منابع انسانی به توافقی نرسیده اند (Angrave et al, 2016) و همچنین روابط و تعاملات بین سایر حوزه ها و ابعاد سازمانی با تحلیل منابع انسانی صرفاً در اندک مطالعاتی مورد بررسی قرار گرفته است (Wirges and Neyer, 2022).

علیرغم اهمیت چپستی و ضرورت ارائه تصویر واضح از الزامات و پیامدهای تحلیل منابع انسانی در سازمانها، حسب بررسی های انجام شده، تحقیق داخلی که به شناسایی پیشایندها و پسایندهای تحلیل منابع انسانی بپردازد، مشاهده نگردید. از جمله تحقیقات داخلی مرتبط با موضوع، پژوهشی است که توسط سهرابی و همکاران (۱۴۰۲) جهت ارائه نقشه راه و پیاده سازی تجزیه و تحلیل منابع انسانی در سازمان های ایرانی انجام و نقشه راهی با سه لایه زیرساخت، فرایندها و اهداف طراحی شده است. در پژوهشی دیگر کاردانی ملکی نژاد و همکاران (۱۴۰۳) تحقیقی برای ادغام بکارگیری نوآوری داده محور و مدیریت منابع انسانی با توسعه مدل انتشار نوآوری انجام و دو فرآیند اصلی (پیش از به کارگیری و پس از به کارگیری) را با ۲۹ زیر مؤلفه و در سه دسته شامل شروع، محرک، انتشار و به کارگیری و تأثیرات، شناسایی ارائه کرده اند. مارلر و بودریو (۲۰۱۷) در تحقیق خود با عنوان «بررسی مبتنی بر شواهد تحلیل منابع انسانی» عنوان نموده اند که علیرغم وجود شواهدی مبنی بر ارتباط مثبت بین اتخاذ رویکرد تحلیل منابع انسانی و عملکرد سازمانی، میزان پذیرش آن در عمل بسیار پایین است و پژوهش های دانشگاهی (و در نتیجه شواهد علمی) در این حوزه محدود هستند. آنها در پاسخ به یکی از سوال های تحقیق (چرا تحلیل منابع انسانی مؤثر است؟) عوامل مؤثر بر تحلیل منابع انسانی را شامل مهارتهای تحلیلی متخصصان منابع انسانی، حمایت مدیریتی، چارچوب های نظری و منطق تحلیلی و فرهنگ سازمانی و داده محوری دانسته که منجر به بهبود عملکرد سازمانی، تصمیم گیری راهبردی و شفافیت و انصاف می گردد. ضمن آنکه پیامدهای منفی مانند مخاطرات اخلاقی را می تواند در پی داشته باشد. در پژوهشی کرمر (۲۰۱۸) به شناسایی عوامل تعدیل کننده تحلیل منابع انسانی پرداخته و ضمن اشاره به کمبود مطالعات در این زمینه، با یک مطالعه موردی عوامل تعدیل کننده تحلیل منابع انسانی را شناسایی و در سه گروه عوامل فرهنگ سازمانی، فناوری و مهارتهای نیروی انسانی دسته بندی نموده است. از نظر وی تحلیل بدون شناخت دقیق مسئله سازمانی به جای کارآمدی، ممکن است به منافع کارکنان آسیب بزند و نیز نبود داده های دقیق و یکپارچه در سازمان، تحلیل مؤثر را مختل می کند. علاوه بر این، سیستم های فعلی منابع انسانی اغلب فاقد قابلیت های پیشرفته تحلیل و مدل سازی هستند. همچنین متخصصان منابع انسانی نیاز به آموزش در حوزه های آماری و ارتباطی دارند و نهایتاً، اجرای موفق تحلیل منابع انسانی نیازمند تغییر فرهنگ سازمانی، انعطاف پذیری، و ادغام تحلیل در تمام فرآیندها می باشد. شت و همکاران^۳ (۲۰۲۱) در پژوهشی به بررسی عوامل تعیین کننده استقرار موفقیت آمیز تحلیل داده در مدیریت منابع انسانی پرداخته و ضمن ارائه چارچوب مفهومی در غالب ۲۳ مؤلفه، عوامل تعیین کننده پذیرش تحلیل منابع انسانی را در قالب ۵ بعد فناوری، سازمانی، محیطی، حاکمیت داده و فردی تشریح نموده

¹ Human Resources Analytics

² Fortune Global

³ Shet et al

اند. آکدره (۲۰۲۱) با مرور نظام مند ادبیات تحلیل منابع انسانی به مفهوم سازی آن پرداخته و تاثیر و نتایج اجرای تحلیل منابع انسانی را در سه دسته تاثیر تحلیل منابع انسانی بر کارکنان و توسعه فردی آنها، سازمان و مدیریت منابع انسانی دسته بندی کرده است.

مواد و روش تحقیق:

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از لحاظ ماهیت و روش، توصیفی پیمایشی است. این پژوهش بر پایه رویکرد آمیخته و به صورت کمی و کیفی انجام شده است. در این تحقیق در مرحله کیفی با استفاده از روش فراترکیب و بررسی دقیق پژوهش های مرتبط پیشین نسبت به استخراج عوامل پیشابندی و پسابندی تحلیل منابع انسانی اقدام شد. روش های متعددی برای انجام فراترکیب پیشنهاد شده است که الگوی هفت مرحله ای سندلوسکی و باروسو^۱ بیشترین کاربرد را دارد. در این پژوهش به منظور تحقق این هدف، از روش هفت مرحله ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) استفاده شده است. در مرحله کمی، به منظور تأیید پذیری نتایج تحلیل کیفی، از روش دلفی فازی استفاده شده و این روش جهت تأیید نتایج تحلیل کیفی و تعیین پیشابندها و پیامدهای تحلیل منابع انسانی انجام پذیرفت و مهمترین عوامل و پیامدهای تحلیل منابع انسانی مشخص شدند. از اینرو، در پژوهش حاضر، پرسشنامه دلفی فازی طراحی شده و برای نظرخواهی به متخصصان و خبرگان دانشگاهی و سازمانی ارسال شد. جامعه آماری پژوهش حاضر در مرحله کیفی، شامل ۱۰ نفر از خبرگان و متخصصان سازمانی و دانشگاهی بوده و در مرحله کمی شامل ۲۱ نفر از خبرگان سازمانی و دانشگاهی بودند که با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند انتخاب شده اند.

فرایند پژوهش فراترکیب

مرحله اول: طرح سوال پژوهش - در این مطالعه شناسایی و گروه بندی پیشابندها و پسابندهای تحلیل منابع انسانی مورد بررسی قرار گرفته است. این مقوله ها از طریق پاسخگویی به سوالات جدول ۱ حاصل شده است.

جدول ۱- سوالات پژوهش به همراه شاخص های آن

شاخص ها	سوال های پژوهش	پاسخ ها
چه چیزی (What)	پیشابندها و تحلیل منابع انسانی کدام هستند؟	شناسایی عوامل از طریق پیشینه موضوعی پژوهش
چه کسی - جامعه مورد مطالعه (Who)	جامعه مورد مطالعه برای دستیابی به این عوامل چیست؟	پایگاه های علمی معتبر و قابل استناد
چه زمانی - محدوده زمانی (When)	عوامل مربوط به چه دوره زمانی بررسی و مطالعه شدند؟	از سال ۲۰۰۱ تا ۲۰۲۴

منبع: (مطالعات نویسندگان، ۱۴۰۳)

مرحله دوم: بررسی نظام مند متون - در این مرحله پژوهشگران به بررسی نظام مند مقالات، متون علمی و تحقیقات مرتبط از سایت های داخلی ایرانداک، جهاد دانشگاهی و سیویلیکا و از سایت های خارجی امرالد انساید^۲، اسکاپوس^۳، ساینز دایرکت^۴ و اسپرینگر^۵ پرداخت و مقالات مناسب استخراج شدند. برای یافتن پژوهش های گذشته از کلید واژه های تحلیل^۶، تحلیل منابع انسانی^۷، تحلیل افراد^۸، تحلیل مدیریت استعداد^۹، تحلیل سرمایه انسانی و منابع انسانی داده محور^{۱۰} جستجو و متون معتبر شناسایی و بارگیری گردید.

مرحله سوم: جستجو و انتخاب مقاله های مناسب - در این گام منابع یافت شده در مرحله قبل به صورت گام به گام بر اساس معیارهای پذیرش یا عدم پذیرش مطابق با مقیاس ۵۰ امتیازی کسپ^{۱۱} بررسی گردید. پس از پالایش از میان ۷۲۸ منابع مورد مطالعه، ۳۷۶ مورد به دلیل عنوان و کلید واژه، ۲۰۲ مورد به دلیل چکیده و نتیجه، ۶۴ مورد به دلیل محتوا و ۲۹ مورد به دلیل کیفیت پژوهش حذف شدند و در نهایت تعداد ۵۷ منبع مطالعاتی که معیارهای ذکر شود را داشتند، انتخاب و مطالعه شدند.

¹ Sandelowski & Barroso

² Emerald insight

³ Scopus

⁴ Science Direct

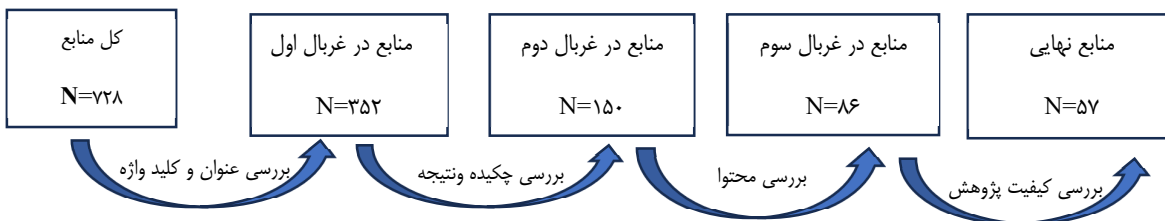
⁵ Springer

⁶ Analytics

⁷ People Analytics

⁸ Data-driven HR

⁹ CASP



شکل ۱- مراحل انتخاب مقاله‌های نهایی (ترسیم: نگارندگان)

مرحله چهارم: استخراج نتایج-در این مرحله ، داده‌های مطالعات نهایی پیشین با رویکرد تحلیل مضمون مورد تحلیل قرار گرفتند و برای تمام اطلاعات استخراج شده، شاخصی در نظر گرفته شد.

مرحله پنجم: تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی- در این گام به بررسی کدهای باز پرداخته و با در نظر گرفتن مضامین هر کدام، آنهایی که وجه اشتراک زیادی باهم دارند یا حول یک موضوع یا ویژگی خاص بودند با هم ترکیب شده و در قالب یک تم محوری (مضمون سازمان دهنده) دسته‌بندی می‌شوند. به این ترتیب مقوله‌های فرعی تحقیق شکل می‌گیرند. سپس مقوله‌های فرعی مدل نیز در یک طبقه کلی‌تر به نام مفهوم دسته‌بندی می‌شوند و ذیل مقوله اصلی مدل (مضامین فراگیر) قرار گرفتند. نتایج آن در جدول ۲ و ۳، آمده است.

جدول ۲- مضامین پیشایندهای تحلیل منابع انسانی

مضامین فراگیر	مضامین سازماندهنده	کد	مضامین پایه	منابع
عوامل سازمانی	تأثیر و راهبردها	F1	باز طراحی ساختاری در جهت حداکثر انعطاف پذیری	Llorens (2021), Cho et al (2023), Johnson et al (2022), Sousa et al (2022), Minbaeva (2017), Shet et al (2021), Pan et al (2022), Boudreau and Ramstad (2003), Margherita (2022), Falletta and Combs (2021), Fitz-enz and Mattox (2014), Coulthart and Riccucci (2022), Maar(2018)
		F2	کاهش پیچیدگی و دیوان سالاری	
		F3	اصلاح و ادغام فرآیندها	
		F4	همسویی تحلیل منابع انسانی با استراتژی سازمان	
	فرهنگی	F5	پذیرش داده محوری	Fitz-enz and Mattox (2014), Andersen (2017), Green (2017), Etukudo (2019), Nocker and Sena (2019), Pan et al (2022), Lawler et al (2004), Kravariti and Johnston (2020), Nowicka et al (2024), Thakral et al (2023), Sousa et al (2022), Shet et al (2021)
		F6	ارزش ها و هنجارهای موافق با تحلیل	
		F7	شفافیت سازمانی	
		F8	پاسخگویی سازمانی	
	رویکرد مدیران	F9	درک اهمیت تحلیل منابع انسانی	Shet et al (2021), Etukudo (2019), Kremer (2018), Rasmussen and Ulrich (2015), Marler (2017), Boudreau and Ramstad (2003), Pape (2016), Okatta et al (2024), Fitz-enz and Mattox (2014), Sousa et al (2022), Cho et al (2023), Boudreau and Cascio (2017)
		F10	استفاده از تحلیل داده در تصمیم گیری	
		F11	تخصیص منابع مالی	
		F12	اعتقاد به مدیریت مبتنی بر شواهد	
	فناوری اطلاعات و دیجیتال	F13	زیر ساخت های فناوری	Jiang and Akdere (2022), Marler and Boudreau (2017), Margherita (2022), Song and Kim (2020), van der Togt and Rasmussen (2017), Johnson et al (2022), Cho et al (2023), Giermindl et al (2022), Levenson and Fink (2017), Lipkin (2015), Kremer (2018), Angrave et al (2016),
		F14	الگوریتم های توصیفی، پیش بینی کننده و تجویزی مناسب	
		F15	اتصال فناوری های بین بخشی	

Chowdhury et al (2023), Johnson et al (2022)	سیستم هوش مصنوعی متناسب با سازمان	F16			
Lipkin (2015), Andersen (2017), Shet et al (2021), Minbaeva (2017), Kremer (2018), Lipkin (2015), Angrave et al (2016), Levenson and Fink (2017), Nocker and Sena (2019)	کیفیت داده ها	F17	حاکمیت داده		
	دسترسی به داده های مورد نیاز	F18			
	یکپارچگی داده ها	F19			
Kremer (2018), Lipkin (2015), Minbaeva (2017), Fitz-enz and Mattox (2014), Boudreau and Ramstad (2003), Rasmussen and Ulrich (2015), Arora et al (2021), Etukudo (2019), Angrave et al (2016)	مهارت در تحلیل داده ها	F20	شایستگی های تحلیلی	عوامل فردی	
	توانایی تفسیر داده ها	F21			
	بینش لازم جهت برقراری نتایج تحلیل و راهبردهای سازمان	F22			
	سرعت کسب شایستگی های تحلیلی	F23			
Maar(2018), Angrave et al (2016), Lipkin (2015), Rasmussen and Ulrich (2015), Levenson and Fink (2017), Vargas(2015), Venkatesh et al(2003), Shet et al (2021)	دیدگاه مثبت به داده محوری	F24	نگرش و آماج تغییر		
	امید به عملکرد	F25			
	انتظار تلاش	F26			
	خودکارآمدی کمی کارکنان	F27			
Shet et al (2021), Llorens (2021), Hamilton and Sodeman(2019), Sovová and Fiala(2017), Tursunbayeva et al(2022), Pape(2016), Angrave et al (2016), Giermindl et al (2022), Cho et al (2023)	حفظ حریم شخصی	F28	اعتماد		
	امنیت داده	F29			
	عدم کاهش استقلال ادارک شده	F30			
Nocker and Sena (2019), Adeniyi et al (2024), Johnson et al(2022), Hamilton and Sodeman (2020), Song and Kim (2020), Coulthart and Riccucci (2022)	توسعه هوش مصنوعی	F31	تحولات فناوری	عوامل محیطی	
	استفاده از یادگیری ماشین	F32			
	بکارگیری فناوری محاسبات شناختی	F33			
Okatta et al (2024), Adeniyi et al (2024), Cho et al (2023), Fitz-enz and Mattox (2014), Chowdhury et al (2023), Johnson et al(2022), Song and Kim (2020), Huang(2023)	توجه به تنوع و شمولیت نیروی انسانی	F34	شرایط اجتماعی و نیروی انسانی		
	بازار کار(عرضه و تقاضا)	F35			
	نسل جدید (Z) نیروی انسانی	F36			
Hamilton and Sodeman (2020), Sovová and Fiala(2017), Tursunbayeva et al(2022), Pape(2016), Etukudo (2019), Song and Kim (2020), Johnson et al(2022), Bodie et al(2017), Okatta et al (2024), Angrave et al (2016), Cho et al (2023), Kremer (2018)	ضوابط حفظ محرمانگی داده ها	F37	الزامات قانونی		
	قوانین جذب و استخدام و ارتقا کارکنان	F38			
	مقررات تبادل داده و اطلاعات	F39			
	تغییر در سیاست ها حاکم	F40			
Jiang and Akdere (2022), Cho et al (2023), Lawler et al(2004), Reddy and Lakshmikeerthi(2017), Coulthart and Riccucci (2022), Etukudo (2019), Falletta and Combs(2020), Rigamonti et al(2024)	انتظارات خدمت گیرندگان	F41	ذینفعان و خدمت گیرندگان		
	تعامل سازمان های مرتبط	F42			
	الزامات نهادهای بالا دستی و نظارتی	F43			

جدول ۳- مضامین پساندهای تحلیل منابع انسانی

مضامین فراگیر	مضامین سازماندهنده	کد	مضامین پایه	منابع
سازمانی	بهبود عملکرد سازمانی	01	ارتقا سطح بهره وری	Marler and Boudreau (2017), Fitz-enz and Mattox (2014), Boudreau and Ramstad (2003), Levenson and Fink (2017), Lawler et al(2004), Rasmussen and Ulrich (2015), Johnson et al(2022)
		02	افزایش کارایی و اثربخشی	
		03	بهبود تصمیم گیری راهبردی	
		04	چابکی و سازگاری با تغییرات سازمانی	
	کسب مزیت رقابتی پایدار	05	ارزش آفرینی از طریق حل مشکلات با تحلیل داده های منابع انسانی	Arora et al(2021), Levenson and Fink (2017), Turner and Zytowskiak(2017), Fitz-enz and Mattox (2014), Falletta and Combs(2020), Cho et al (2023), Lawler et al(2004), Boudreau and Ramstad (2003), John & Pramila(2024)
		06	بهبود مستمر خط مشی گذاری	
		07	شناسایی داده های با ارزش و تاثیرگذار منابع انسانی	
		08	شناسایی فرصت ها و پیش بینی بازده برای کسب حداکثر ارزش	
		09	کشف داده های پنهان و منحصربفرد منابع انسانی	
		010	افزایش سطح ابتکارات کارکنان	
واحد منابع انسانی	مدیریت منابع انسانی شخصی شده	011	استخدام شخصی شده	Huang(2023), Maity(2019), Elugbaju et al(2024), Hughes et al(2019), Nawaz et al(2024), Sharma et al(2021)
		012	یادگیری هوشمند و شخصی شده	
		013	ارزیابی عملکرد شخصی شده	
		014	جبران خدمت و خدمات رفاهی شخصی شده	
		015	برنامه جانشین پروری شخصی شده	
	بهبود مدیریت استعدادها	016	استعدادیابی داده محور	Stone et al (2015), Muiruri et al (2015), Boudreau and Ramstad(2003), Etukudo(2019), Boudreau(2017), Sousa et al.(2022), Hamilton and Sodeman(2020)
		017	پرورش تحلیل مدار استعداد	
		018	ارزیابی عملکرد مبتنی بر داده استعدادها	
	مدیریت منابع انسانی هوشمند	019	تحلیل معیار های پیشرو منابع انسانی	Falletta and Combs(2021), Tursunbayeva et al (2022), Fitz-enz and Mattox(2014), Lam and Hawkes(2017), Angrave et al (2016), Lipkin(2015), Levenson and Fink(2017)
		020	تحلیل تجربه کارکنان	
		021	تحلیل سناریوهای منابع انسانی و شیوه های منابع انسانی	
فردی	توسعه حرفه ای کارکنان	022	ارتقا مهارت های تحلیلی و تفسیری	Lipkin(2015), Kremer(2018), Vargas et al (2015), Huang et al (2023), Hughes et al (2019), Maity(2019), Nawaz et al (2024), Stone et al (2015), Levenson and Fink(2017), Fitz-enz and Mattox(2014), Giermindl et al (2022)
		023	افزایش سطح هوش دیجیتال	
		024	مسیر شغلی مشخص و شخصی شده	
		025	تناسب با شغل	
	ارتقای کارکنان: تجربه روانشناختی	026	ارتقا سطح رضایت شغلی	Hamilton and Sodeman(2020), Giermindl et al (2022), Fitz-enz and Mattox(2014), Muscalu and Serban(2014), Sovová and Fiala(2017), Hamilton and Sodeman(2020), Angrave et al (2016), Kravariti and Johnston(2020), Nowicka et al (2024), Thakral et al (2023), Sousa et al (2022), Elugbaju et al (2024)
		027	افزایش انگیزش کارکنان	
		028	ایجاد اشتیاق در کارکنان	
		029	ایجاد اعتماد ناشی از شفافیت اطلاعات	
		030	افزایش سطح عدالت ادراک شده	

منبع: (مطالعات نویسندگان، ۱۴۰۳)

مرحله ششم: کنترل کدهای استخراجی- در این پژوهش به منظور تعیین روایی روش فراترکیب از ابزار ارزیابی حیاتی گلین و به منظور تعیین پایایی روش فراترکیب از روش پایایی ارزیاب ها استفاده شد . برای ارزیابی میزان توافق میان دو رتبه دهنده، از شاخص کاپای

کوهن و همچنین برای ارزیابی نظرات خبرگان در دلفی در هر سه مرحله از نسبت روایی محتوای لاوشه یا CVR استفاده گردید. نتایج به شرح جدول ۵، بیانگر توافق خوب بین دو ارزیابی کننده بود و استخراج کدها از روایی و پایایی مناسبی برخوردار است.

جدول ۵- روایی و پایایی فراترکیب

پایایی		روایی	
مقدار		مقدار	
پیشایندها	پیشایندها	پیشایندها	پیشایندها
۰/۷۱	۰/۶۴	۰/۸۹۰	۰/۷۹۱
Kappa		CVR	

مرحله هفتم: ارایه یافته ها - براساس مطالعات و پژوهش های پیشین و شاخص های استخراج شده، پیشایندهای تحلیل منابع انسانی شامل ۳ مضمون فراگیر با ۱۲ مضمون سازمان دهنده و ۴۳ مضمون پایه و پسایندهای تحلیل منابع انسانی شامل ۳ مضمون فراگیر با ۷ مضمون سازمان دهنده و ۳۰ مضمون پایه می باشد.

بحث و ارائه یافته ها:

پس از شناسایی پیشایندها و پسایندهای تحلیل منابع انسانی با روش فراترکیب، پرسشنامه های مربوط به شاخص های پیشایندها (F) و پسایندها (O) در اختیار ۲۱ نفر از خبرگان سازمانی مورد مطالعه و دانشگاهی قرار داده شد. در تمامی مراحل میزان اهمیت شاخص ها در قالب طیف لیکرت صورت گرفت. با استفاده از روش دلفی فاز ۱ و تعیین آستانه ۰/۷، عمل غربالگری روی آنها انجام شده است. خبرگان مربوطه از طریق متغیرهای کلامی خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد، میزان موافقت خود را بیان می دارند. سپس، متغیرهای کلامی به صورت اعداد فاز ۱ مثلثی تعریف شدند. در پژوهش حاضر عملیات تبدیل اعداد فاز ۱ به اعداد قطعی (فازیزدایی) با استفاده از فرمول مینکوفسکی انجام شد. نتایج حاصل از میانگین فاز ۱ و فاز ۱ زدایی شاخص ها به شرح جداول ۶ و ۷ است.

$$X = M + \frac{(U-L)}{4} \quad \text{فرمول (۱) - فازیزدایی مینکوفسکی}$$

جدول ۶- نتایج حاصل از میانگین فاز ۱ و مقدار قطعی کدها (پیشایندهای تحلیل منابع انسانی)

کدها	میانگین فاز ۱	مقدار قطعی	کدها	میانگین فاز ۱	مقدار قطعی
F1	(۰,۹۶۳, ۰,۹۱۷, ۰,۸۸۲)	۰,۹۲۱	F23	(۰,۹۳۵, ۰,۸۲۴, ۰,۷۱۹)	۰,۸۲۶
F2	(۰,۸۵۸, ۰,۷۲۹, ۰,۶۱۴)	۰,۷۳۴	F24	(۰,۸۲۹, ۰,۷۰۳, ۰,۵۹۱)	۰,۷۰۸
F3	(۰,۹۹۱, ۰,۹۴۳, ۰,۸۹۵)	۰,۹۴۳	F25	(۰,۹۱۴, ۰,۷۹۳, ۰,۶۸۴)	۰,۷۹۷
F4	(۰,۸۹۲, ۰,۷۸۱, ۰,۶۷۲)	۰,۷۸۲	F26	(۰,۹۵۲, ۰,۸۴۱, ۰,۷۳۲)	۰,۸۴۲
F5	(۰,۸۱۴, ۰,۶۹۸, ۰,۵۸۷)	۰,۷۰۰	F27	(۰,۸۵۷, ۰,۷۱۸, ۰,۶۰۳)	۰,۷۲۶
F6	(۰,۹۷۸, ۰,۹۱۲, ۰,۸۵۳)	۰,۹۱۴	F28	(۰,۸۹۲, ۰,۷۶۹, ۰,۶۵۵)	۰,۷۷۲
F7	(۰,۸۶۹, ۰,۷۴۵, ۰,۶۲۳)	۰,۷۴۶	F29	(۰,۹۴۶, ۰,۸۷۹, ۰,۸۱۲)	۰,۸۷۹
F8	(۰,۹۰۳, ۰,۸۱۶, ۰,۷۲۱)	۰,۸۱۳	F30	(۰,۸۲۱, ۰,۶۹۲, ۰,۵۷۳)	۰,۶۹۵
F9	(۰,۸۹۱, ۰,۷۷۲, ۰,۶۵۹)	۰,۷۷۴	F31	(۰,۹۲۹, ۰,۸۳۵, ۰,۷۴۱)	۰,۸۳۵
F10	(۰,۹۸۹, ۰,۹۵۱, ۰,۹۱۲)	۰,۹۵۱	F32	(۰,۹۰۴, ۰,۷۸۱, ۰,۶۶۷)	۰,۷۸۴
F11	(۰,۸۴۲, ۰,۷۱۳, ۰,۵۹۸)	۰,۷۱۸	F33	(۰,۸۴۸, ۰,۷۱۹, ۰,۶۰۲)	۰,۷۲۳
F12	(۰,۹۱۷, ۰,۸۳۹, ۰,۷۳۴)	۰,۸۳۷	F34	(۰,۹۲۵, ۰,۸۰۷, ۰,۶۹۳)	۰,۸۰۸
F13	(۰,۹۰۶, ۰,۷۹۵, ۰,۶۸۱)	۰,۷۹۴	F35	(۰,۸۱۲, ۰,۶۷۳, ۰,۵۵۴)	۰,۶۸۰
F14	(۰,۸۰۳, ۰,۶۷۲, ۰,۵۴۹)	۰,۶۷۵	F36	(۰,۹۴۳, ۰,۸۳۹, ۰,۷۲۸)	۰,۸۳۷
F15	(۰,۹۷۴, ۰,۹۲۵, ۰,۸۶۷)	۰,۹۲۲	F37	(۰,۸۶۹, ۰,۷۳۴, ۰,۶۱۹)	۰,۷۴۱
F16	(۰,۸۸۴, ۰,۷۵۸, ۰,۶۳۲)	۰,۷۵۸	F38	(۰,۹۱۷, ۰,۷۹۲, ۰,۶۷۸)	۰,۷۹۶
F17	(۰,۹۳۱, ۰,۸۱۲, ۰,۷۰۳)	۰,۸۱۵	F39	(۰,۹۳۸, ۰,۸۵۳, ۰,۷۶۴)	۰,۸۵۲

۰٫۷۵۷	(۰٫۸۸۶, ۰٫۷۴۹, ۰٫۶۳۵)	F40	۰٫۷۱۵	(۰٫۸۲۳, ۰٫۷۲۱, ۰٫۶۰۲)	F18
۰٫۹۳۶	(۰٫۹۸۱, ۰٫۹۳۲, ۰٫۸۹۴)	F41	۰٫۸۴۱	(۰٫۹۲۷, ۰٫۸۴۱, ۰٫۷۵۴)	F19
۰٫۹۲۳	(۰٫۹۶۹, ۰٫۹۲۱, ۰٫۸۷۸)	F42	۰٫۷۷۹	(۰٫۸۹۵, ۰٫۷۷۹, ۰٫۶۶۳)	F20
۰٫۷۹۲	(۰٫۹۷۵, ۰٫۸۲۵, ۰٫۵۷۵)	F43	۰٫۹۴۱	(۰٫۹۸۳, ۰٫۹۳۸, ۰٫۹۰۱)	F21
			۰٫۷۴۶	(۰٫۸۷۲, ۰٫۷۳۹, ۰٫۶۲۸)	F22

جدول ۷- نتایج حاصل از میانگین فازی و مقدار قطعی کدها (پسایندهای تحلیل منابع انسانی)

مقدار قطعی	میانگین فازی	کدها	مقدار قطعی	میانگین فازی	کدها
۰٫۷۳۵	(۰٫۸۶۲, ۰٫۷۲۹, ۰٫۶۱۳)	O16	۰٫۹۳۴	(۰٫۹۷۶, ۰٫۹۳۴, ۰٫۸۹۱)	O1
۰٫۸۳۸	(۰٫۹۳۵, ۰٫۸۴۱, ۰٫۷۳۸)	O17	۰٫۷۴۳	(۰٫۸۶۵, ۰٫۷۳۸, ۰٫۶۲۷)	O2
۰٫۷۱۶	(۰٫۸۴۹, ۰٫۷۰۸, ۰٫۵۹۲)	O18	۰٫۹۵۰	(۰٫۹۸۸, ۰٫۹۴۹, ۰٫۹۱۲)	O3
۰٫۸۵۳	(۰٫۹۴۸, ۰٫۸۵۹, ۰٫۷۵۲)	O19	۰٫۷۸۷	(۰٫۹۰۴, ۰٫۷۸۵, ۰٫۶۷۳)	O4
۰٫۷۹۳	(۰٫۹۱۷, ۰٫۷۸۹, ۰٫۶۷۴)	O20	۰٫۷۱۸	(۰٫۸۴۳, ۰٫۷۱۲, ۰٫۵۹۸)	O5
۰٫۹۳۲	(۰٫۹۷۹, ۰٫۹۳۱, ۰٫۸۸۶)	O21	۰٫۹۱۵	(۰٫۹۷۲, ۰٫۹۱۶, ۰٫۸۵۷)	O6
۰٫۷۵۰	(۰٫۸۷۹, ۰٫۷۴۳, ۰٫۶۲۸)	O22	۰٫۸۲۷	(۰٫۹۳۷, ۰٫۸۲۶, ۰٫۷۱۹)	O7
۰٫۸۲۹	(۰٫۹۴۲, ۰٫۸۲۹, ۰٫۷۱۵)	O23	۰٫۷۷۳	(۰٫۸۹۵, ۰٫۷۶۹, ۰٫۶۵۴)	O8
۰٫۷۲۶	(۰٫۸۵۷, ۰٫۷۱۸, ۰٫۶۰۳)	O24	۰٫۷۰۴	(۰٫۸۳۲, ۰٫۶۹۸, ۰٫۵۸۱)	O9
۰٫۸۰۵	(۰٫۹۲۱, ۰٫۸۰۳, ۰٫۶۹۱)	O25	۰٫۹۴۳	(۰٫۹۸۴, ۰٫۹۴۱, ۰٫۹۰۳)	O10
۰٫۸۳۹	(۰٫۹۵۱, ۰٫۸۳۷, ۰٫۷۲۹)	O26	۰٫۷۵۲	(۰٫۸۷۸, ۰٫۷۴۵, ۰٫۶۳۲)	O11
۰٫۷۳۸	(۰٫۸۶۹, ۰٫۷۳۲, ۰٫۶۱۴)	O27	۰٫۸۱۸	(۰٫۹۳۲, ۰٫۸۱۸, ۰٫۷۰۵)	O12
۰٫۷۸۲	(۰٫۹۰۴, ۰٫۷۷۸, ۰٫۶۶۳)	O28	۰٫۷۸۵	(۰٫۹۰۶, ۰٫۷۸۱, ۰٫۶۶۷)	O13
۰٫۸۸۲	(۰٫۹۵۵, ۰٫۸۸۲, ۰٫۸۰۹)	O29	۰٫۹۲۴	(۰٫۹۷۱, ۰٫۹۲۷, ۰٫۸۷۴)	O14
۰٫۹۵۶	(۰٫۹۹۲, ۰٫۹۵۷, ۰٫۹۱۸)	O30	۰٫۶۷۸	(۰٫۸۱۴, ۰٫۶۷۱, ۰٫۵۴۹)	O15

منبع: (یافته های تحقیق نویسندگان، ۱۴۰۴)

خروجی روش دلفی برای پیشایندها نشان داد استفاده از تحلیل داده در تصمیم گیری، اصلاح و ادغام فرآیندها، توانایی تفسیر داده ها، انتظارات خدمت گیرندگان، تعامل سازمان های مرتبط، اتصال فناوری های بین بخشی، باز طراحی ساختاری در جهت حداکثر انعطاف پذیری و ارزش ها و هنجارهای موافق با تحلیل به ترتیب دارای بیشترین اهمیت هستند. همچنین پیشایندهای الگوریتم های توصیفی، پیش بینی کننده و تجویزی مناسب، عدم کاهش استقلال ادارک شده و بازار کار (عرضه و تقاضا) از جدول پیشایندها به دلیل کمتر بودن مقدار ارزش به دست آمده شاخص با حد آستانه (۰٫۷) حذف گردیدند. خروجی روش دلفی برای پیشایندها نیز نشان داد که پسایندهای افزایش سطح عدالت ادراک شده، بهبود تصمیم گیری راهبردی، افزایش سطح ابتکارات کارکنان، ارتقا سطح بهره وری، تحلیل سناریوهای منابع انسانی و شیوه های منابع انسانی و جبران خدمت و خدمات رفاهی شخصی شده به ترتیب دارای بیشترین اهمیت بوده اند. در پسایندها نیز برنامه جانشین پروری شخصی شده به دلیل کمتر بودن مقدار ارزش به دست آمده شاخص با حد آستانه (۰٫۷) حذف گردید.

نظرسنجی مرحله دوم: در این مرحله، پرسشنامه دوم با عوامل تایید شده مرحله اول تهیه شد و بار دیگر برای اعضای گروه خبره ارسال شد. با توجه به دیدگاه های ارائه شده در مرحله اول و مقایسه آن با این مرحله، در صورتی که اختلاف میانگین کمتر از حد آستانه خیلی کم (۰٫۱) باشد، فرایند نظرسنجی متوقف می شود. میزان اختلاف بین مرحله اول و دوم بررسی میزان اهمیت پیشایندهای تحلیل منابع انسانی در سازمان گمرک محاسبه شد که نتایج آن در جدول ۸ مشخص شده است.

جدول ۸- اختلاف میانگین فازی زدایی شده عوامل پیشایندی در مرحله اول و دوم

پیشایندهای تحلیل منابع انسانی	مقدار اختلاف	پیشایندهای تحلیل منابع انسانی	مقدار اختلاف
باز طراحی ساختاری در جهت حداکثر انعطاف پذیری	۰/۱۱	بیش لازم جهت برقراری نتایج تحلیل و راهبردهای سازمان	۰/۲۱

کاهش پیچیدگی و دیوان سالاری	۰/۰۱۶	سرعت کسب شایستگی های تحلیلی	۰/۰۱۷
اصلاح و ادغام فرایندها	۰/۰۳۷	دیدگاه مثبت به داده محوری	۰/۰۶۳
همسویی تحلیل منابع انسانی با استراتژی سازمان	۰/۰۴۳	امید به عملکرد	۰/۰۵۴
پذیرش داده محوری	۰/۰۰۸	انتظار تلاش	۰/۰۵۸
ارزش ها و هنجارهای موافق با تحلیل	۰/۰۰۴	خودکارآمدی کمی کارکنان	۰/۰۱۱
شفافیت سازمانی	۰/۰۰۰	حفظ حریم شخصی	۰/۰۰۴
پاسخگویی سازمانی	۰/۰۱۵	امنیت داده	۰/۰۰۹
درک اهمیت تحلیل منابع انسانی	۰/۰۱۳	توسعه هوش مصنوعی	۰/۰۶۹
استفاده از تحلیل داده در تصمیم گیری	۰/۰۰۹	استفاده از یادگیری ماشین	۰/۰۷۱
تخصیص منابع مالی	۰/۰۴۲	بکارگیری فناوری محاسبات شناختی	۰/۰۴۳
اعتقاد به مدیریت مبتنی بر شواهد	۰/۰۵۶	توجه به تنوع و شمولیت نیروی انسانی	۰/۰۱۷
زیر ساخت های فناوری	۰/۰۷۸	نسل جدید (Z) نیروی انسانی	۰/۰۲۳
اتصال فناوری های بین بخشی	۰/۰۶۵	ضوابط حفظ محرمانگی داده ها	۰/۰۴۲
سیستم هوش مصنوعی متناسب با سازمان	۰/۰۰۰	قوانین جذب و استخدام و ارتقا کارکنان	۰/۰۵۷
کیفیت داده ها	۰/۰۰۹	مقررات تبادل داده و اطلاعات	۰/۰۳۳
دسترسی به داده های مورد نیاز	۰/۰۱۴	تغییر در سیاست ها حاکم	۰/۰۵۷
یکپارچگی داده ها	۰/۰۲۲	انتظارات خدمت گیرندگان	۰/۰۲۲
مهارت در تحلیل داده ها	۰/۰۳۱	تعامل سازمان های مرتبط	۰/۰۱۲
توانایی تفسیر داده ها	۰/۰۴۵	الزامات نهادهای بالا دستی و نظارتی	۰/۰۵۳

بررسی اختلاف میانگین فازیزدایی شده پسایندهای تحلیل منابع انسانی در مرحله اول و دوم نیز به شرح جدول ۹ است.

جدول ۹- اختلاف میانگین فازی زدایی شده عوامل پسایندی در مرحله اول و دوم

پسایندهای تحلیل منابع انسانی	مقدار اختلاف	پسایندهای تحلیل منابع انسانی	مقدار اختلاف
ارتقا سطح بهره وری	۰/۰۰۰	پرورش تحلیل مدار استعداد	۰/۰۱۳
افزایش کارایی و اثربخشی	۰/۰۱۳	ارزیابی عملکرد مبتنی بر داده استعدادهای	۰/۰۰۷
بهبود تصمیم گیری راهبردی	۰/۰۰۰	تحلیل معیار های پیشرو منابع انسانی	۰/۰۰۵
چابکی و سازگاری با تغییرات سازمانی	۰/۰۵۷	تحلیل تجربه کارکنان	۰/۰۰۴
ارزش آفرینی از طریق حل مشکلات با تحلیل داده های منابع انسانی	۰/۰۶۴	تحلیل سناریوهای منابع انسانی و شیوه های منابع انسانی	۰/۰۰۹
بهبود مستمر خط مشی گذاری	۰/۰۲۱	ارتقا مهارت های تحلیلی و تفسیری	۰/۰۷۱
شناسایی داده های با ارزش و تاثیرگذار منابع انسانی	۰/۰۸۷	افزایش سطح هوش دیجیتال	۰/۰۶۸
شناسایی فرصت ها و پیش بینی بازده سرمایه گذاری ها برای کسب حداکثر ارزش	۰/۰۱۵	مسیر شغلی مشخص و شخصی شده	۰/۰۱۷
کشف داده های پنهان و منحصربفرد منابع انسانی	۰/۰۱۷	تناسب با شغل	۰/۰۱۷
افزایش سطح ابتکارات کارکنان	۰/۰۰۹	ارتقا سطح رضایت شغلی	۰/۰۴۲
استخدام شخصی شده	۰/۰۲۸	افزایش انگیزش کارکنان	۰/۰۴۲
یادگیری هوشمند و شخصی شده	۰/۰۲۸	ایجاد اشتیاق در کارکنان	۰/۰۰۸
ارزیابی عملکرد شخصی شده	۰/۰۳۳	ایجاد اعتماد ناشی از شفافیت اطلاعات	۰/۰۰۸
جبران خدمت و خدمات رفاهی شخصی شده	۰/۰۱۱	افزایش سطح عدالت ادراک شده	۰/۰۰۰
استعدادیابی داده محور	۰/۰۱۳		

نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها:

هدف این پژوهش شناسایی پیشایندها و پسایندهای تحلیل منابع انسانی در گمرک جمهوری اسلامی بود. در این راستا، پیشایندهای تحلیل منابع انسانی با استفاده از فراترکیب مطالعات پیشین در سه سطح سازمانی، فردی و محیطی شناسایی و سپس از طریق دلفی فازی توسط خبرگان اعتبار سنجی شدند. در سطح سازمانی عوامل تاثیرگذار بر تحلیل منابع انسانی شامل ساختار و راهبردها، فرهنگ، رویکرد مدیران، فناوری اطلاعات و حاکمیت داده و در سطح فردی شامل شایستگی‌های تحلیلی، نگرش و آمادگی تغییر و اعتماد و همچنین در سطح محیطی شامل عوامل تحولات فناوری، شرایط اجتماعی و نیروی انسانی، الزامات قانونی و ذینفعان و خدمت گیرندگان بودند. نتایج حاصل از این پژوهش ضمن همسویی با یافته‌های تحقیقات پیشین از جمله مطالعات فیتز-انز و ماتوکس (۲۰۱۴)، مارلر و بودریو (۲۰۱۷)، کرمر (۲۰۱۸) و فالتا و کامبس (۲۰۲۰)، با تلفیق و ترکیب مفاهیم و نظرسنجی خبرگان سازمانی و دانشگاهی، عوامل پیشابندی جامع و بدیعی در خصوص مفهوم تحلیل منابع انسانی ارائه داده است. علاوه بر آن، اولویت بندی شاخص‌های مرتبط با پیشایندها نشان داد که سه شاخص استفاده از تحلیل داده در تصمیم‌گیری، اصلاح و ادغام فرآیندها و توانایی تفسیر داده‌ها از مهمترین شاخص‌های پیشابندی در استقرار تحلیل منابع انسانی در سازمان گمرک جمهوری اسلامی ایران می‌باشد. لذا برای استقرار رویکرد مبتنی بر داده محوری در سطح سازمان گمرک جمهوری اسلامی ایران می‌بایست در کلیه فرآیندها به ویژه فرایندهای مرتبط با زیر سیستم‌های منابع انسانی تجدید نظری اساسی در جهت انطباق با رویکرد داده محوری صورت گیرد. نگاه و رویکرد مدیران به تحلیل نیز از عوامل مهم شناسایی شده جهت نهادینه سازی تحلیل منابع انسانی است. صرف استقرار این روش نوظهور کافی نبوده و مدیران عالی در عمل نیز باید از نتایج آن در تصمیم‌گیری‌ها به خصوص در زمینه جذب و استخدام، مدیریت استعدادها، ارتقاء و جبران خدمت کارکنان استفاده نمایند. پرورش نیروی انسانی ماهر و منطبق با تحولات عصر هوش مصنوعی که دارای مهارت تحلیلی و بینش لازم جهت تفسیر و گزارش نتایج به مدیران به منظور تصمیم‌گیری مبتنی بر داده باشند نیز از اولویت‌های شناسایی شده در این پژوهش بود. پسایندهای پیاده سازی تحلیل منابع انسانی نیز در سه سطح سازمانی، واحد منابع انسانی و فردی شناسایی گردید. پیامدهای سازمانی اتخاذ رویکرد تحلیل گری منابع انسانی عبارتند از بهبود عملکرد سازمانی و کسب مزیت رقابتی پایدار. نتایج این رویکرد جدید در حوزه مدیریت منابع انسانی شامل مدیریت منابع انسانی شخصی شده، بهبود مدیریت استعدادها و مدیریت منابع انسانی هوشمند می‌باشد. در سطح فردی نیز تحلیل منابع انسانی منجر به توسعه حرفه‌ای کارکنان و ارتقای تجربه روانشناختی کارکنان آنها می‌گردد. نتایج این پژوهش با یافته‌های محققین پیشین از جمله لپیکین (۲۰۱۵)، لونسون و فینک (۲۰۱۷) و هوانگ (۲۰۲۳) همسویی دارد. اولویت بندی شاخص‌های مرتبط با پسایندها نیز نشان داد که افزایش سطح عدالت ادراک شده، بهبود تصمیم‌گیری راهبردی و افزایش سطح ابتکارات کارکنان از مهمترین نتایج اجرای تحلیل منابع انسانی در گمرک ایران خواهد بود که آثار سازمانی و اجتماعی قابل توجهی در این سازمان به عنوان مرزبان اقتصادی خواهد داشت. بنابراین و بر اساس نتایج این تحقیق پیشنهادهای کاربردی زیر ارائه می‌گردد: ۱- قبل از پیاده سازی تحلیل منابع انسانی در گمرک جمهوری اسلامی ایران مدیران نسبت به بررسی، بازنگری و در صورت نیاز اصلاح راهبردها و فرآیندها، اقدام نمایند؛ ۲- اقتناع سازی مدیران (از طریق تشکیل کارگروه تخصصی) به منظور تغییر در نگرش آنها پیرامون رویکرد داده محوری در حوزه منابع انسانی و سپس فراهم نمودن بسترهای لازم؛ ۳- پذیرش سازمانی از طریق سرمایه گذاری مناسب در بخش امنیت داده جهت اطمینان و اعتماد کلیه ذینفعان در اشتراک گذاری داده‌های واقعی، اجرای برنامه‌های جامعه پذیری و ترویج فرهنگ داده محوری، فراهم نمودن محیط کاری حمایتی و برنامه‌های توسعه فردی جهت تقویت حس خودکارآمدی و امید به عملکرد.

منابع و مأخذ:

1. Adeniyi, I. S., Al Hamad, N. M., Adewusi, O. E., Unachukwu, C. C., Osawaru, B., Onyebuchi, C. N., & David, I. O. (2024). Organizational culture and leadership development: A human resources review of trends and best practices. *Magna Scientia Advanced Research and Reviews*, 10 (1), 243–255. <https://doi.org/10.30574/msarr.2024.10.1.0025>
2. Al Hamad, N. M., Adewusi, O. E., Unachukwu, C. C., Osawaru, B., & Chisom, O. N. (2024). Integrating human resources principles in STEM education: A review. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 21 (1), 1174–1183. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.21.1.0116>
3. Andersen, M. K. (2017). Human capital analytics: The winding road. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4 (2), 133–136. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2017-0024>

4. Angrave, D., Charlwood, A., Kirkpatrick, I., Lawrence, M., & Stuart, M. (2016). HR and analytics: Why HR is set to fail the big data challenge. *Human Resource Management Journal*, 26 (1), 1–11. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12090>
5. Arora, M., Prakash, A., Mittal, A., & Singh, S. (2021). HR analytics and artificial intelligence-transforming human resource management. *2021 International Conference on Decision Aid Sciences and Application (DASA)*, 288–293. <https://doi.org/10.1109/DASA53625.2021.9682325>
6. Bodie, M. T., Cherry, M. A., McCormick, M. L., & Tang, J. (2017). The law and policy of people analytics. *University of Colorado Law Review*, 88 (4), 961–1042. <https://scholar.law.colorado.edu/lawreview/vol88/iss4/4>
7. Boudreau, J., & Cascio, W. (2017). Human capital analytics: Why are we not there? *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4 (2), 119–126. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2017-0021>
8. Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2003). Strategic industrial and organizational psychology and the role of utility analysis models. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 193–221). Wiley.
9. Cho, W., Choi, S., & Choi, H. (2023). Human resources analytics for public personnel management: Concepts, cases, and caveats. *Administrative Sciences*, 13 (2), 41. <https://doi.org/10.3390/admsci13020041>
10. Chowdhury, S., Dey, P., Joel-Edgar, S., Bhattacharya, S., Rodriguez-Espindola, O., Abadie, A., & Truong, L. (2023). Unlocking the value of artificial intelligence in human resource management through AI capability framework. *Human Resource Management Review*, 33 (1), 100899. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100899>
11. Coulthart, S., & Riccucci, R. (2022). Putting big data to work in government: The case of the United States border patrol. *Public Administration Review*, 82 (2), 280–289. <https://doi.org/10.1111/puar.13431>
12. Elugbaju, W. K., Okeke, N. I., & Alabi, O. A. (2024). Human resource analytics as a strategic tool for workforce planning and succession management. *International Journal of Engineering Research and Development*, 20 (11), 744–756. <https://www.ijerd.com>
13. Etukudo, R. (2019). *Strategies for using analytics to improve human resource management* [Doctoral dissertation, Walden University]. ProQuest Dissertations Publishing.
14. Falletta, S. V., & Combs, W. L. (2021). The HR analytics cycle: A seven-step process for building evidence-based and ethical HR analytics capabilities. *Journal of Work-Applied Management*, 13 (1), 51–70. <https://doi.org/10.1108/JWAM-03-2020-0020>
15. Fitz-enz, J., & Mattox, J. R. (2014). *Predictive analytics for human resources*. Wiley.
16. Giermindl, L. M., Strich, F., Christ, O., Leicht-Deobald, U., & Redzepi, A. (2022). The dark sides of people analytics: Reviewing the perils for organisations and employees. *European Journal of Information Systems*, 31 (3), 410–435. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2021.1927213>
17. Green, D. (2017). The best practices to excel at people analytics. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4 (2), 137–144. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2017-0027>
18. Hamilton, R. H., & Sodeman, W. A. (2020). The questions we ask: Opportunities and challenges for using big data analytics to strategically manage human capital resources. *Business Horizons*, 63 (1), 85–95. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.10.001>
19. Huang, X., Yang, F., Zheng, J., Feng, C., & Zhang, L. (2023). Personalized human resource management via HR analytics and artificial intelligence: Theory and implications. *Asia Pacific Management Review*, 28 (4), 456–467. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.04.004>

20. Hughes, C., Robert, L., Frady, K., & Arroyos, A. (2019). Artificial intelligence, employee engagement, fairness, and job outcomes. In C. Hughes (Ed.), *Managing technology and middle- and low-skilled employees* (pp. 61–68). Emerald Publishing.
21. Jiang, Y., & Akdere, M. (2022). An operational conceptualization of human resource analytics: Implications for human resource development. *Industrial and Commercial Training*, 54 (1), 183–200. <https://doi.org/10.1108/ICT-04-2021-0028>
22. John, J. E., & Pramila, S. (2024). Leveraging AI in HR analytics to foster green human resource management. In S. K. Sharma, P. K. Chopra, & A. K. Kar (Eds.), *Harnessing AI, machine learning, and IoT for intelligent business* (pp. 1067–1074). Springer.
23. Johnson, B. A., Coggburn, J. D., & Llorens, J. J. (2022). Artificial intelligence and public human resource management: Questions for research and practice. *Public Personnel Management*, 51 (4), 538–562. <https://doi.org/10.1177/00910260221126498>
24. Kardani Mallkinejad, M., Rahim Niya, F., Eslam, G., & Farahi, M. M. (2024). Data-driven innovation and human resource management: Proposing a human resource analytics adoption framework. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 6 (11). <https://doi.org/10.22080/shrm.2024.5101> (in Persian)
25. Kravariti, F., & Johnston, K. (2020). Talent management: A critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review*, 22 (1), 75–95. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1638439>
26. Kremer, K. (2018). HR analytics and its moderating factors. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 49 (11), 62–68. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.11.07>
27. Lam, S., & Hawkes, B. (2017). From analytics to action: How Shell digitized recruitment. *Strategic HR Review*, 16 (2), 76–80. <https://doi.org/10.1108/SHR-01-2017-0005>
28. Lawler, E. E., III, Levenson, A., & Boudreau, J. W. (2004). HR metrics and analytics: Uses and impact. *Human Resource Planning*, 27 (4), 27–35.
29. Levenson, A., & Fink, A. (2017). Human capital analytics: Too much data and analysis, not enough models and business insights. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4 (2), 145–156. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2017-0029>
30. Lipkin, J. (2015). *Sieving through the data to find the person: HR's imperative for balancing big data with people centrality* [Unpublished manuscript]. Cornell University.
31. Llorens, J. J. (2021). Rapid advances in HRM technologies and public employment systems: A research agenda for acquiring and managing talent. In A. Farazmand (Ed.), *Handbook of public administration* (pp. 272–281). Routledge.
32. Maar, B. (2018). *Data-driven HR: How to use analytics and metrics to drive performance* (A. Piran Nejad & V. Faraji Jobehdar, Trans.). Tehran University Press. (Original work published 2018) (in Persian)
33. Maity, S. (2019). Identifying opportunities for artificial intelligence in the evolution of training and development practices. *Journal of Management Development*, 38 (8), 651–663. <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2019-0069>
34. Mahdian Rizi, F., & Davoodi, S. M. (2025). Examining the relationship between human resource management practices and service effectiveness with regard to the mediating role of employee performance: Iran Insurance Company in Isfahan province. *Journal of Development Studies and Resource Management*, 2 (8), 1–12. <https://sanad.iau.ir/fa/Article/1122694>. (in Persian)
35. Margherita, A. (2022). Human resources analytics: A systematization of research topics and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 32 (2), 100795. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100795>

36. Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28 (1), 3–26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>
37. Minbaeva, D. B. (2017). Building credible human capital analytics for organizational competitive advantage. *Human Resource Management*, 57 (3), 701–713. <https://doi.org/10.1002/hrm.21848>
38. Muiruri, C. M. B., Waiganjo, S. N., & Munyao, R. M. (2015). Business analytics for decision making. *International Journal of Social Sciences and Information Technology*, 1 (12), 1–14.
39. Muscalu, E., & Serban, A. (2014). HR analytics for strategic human resource management. *The 8th International Management Conference "Management Challenges for Sustainable Development"*, 1186–1196.
40. Nawaz, N., Arunachalam, H., Pathi, B. K., & Gajenderan, V. (2024). The adoption of artificial intelligence in human resources management practices. *International Journal of Information Management Data Insights*, 4 (1), 100208. <https://doi.org/10.1016/j.ijime.2023.100208>
41. Nocker, M., & Sena, V. (2019). Big data and human resources management: The rise of talent analytics. *Social Sciences*, 8 (10), 273. <https://doi.org/10.3390/socsci8100273>
42. Nowicka, J., Pauliuchuk, Y., Ciekanowski, Z., Fałda, B., & Sikora, K. (2024). *The use of data analytics in human resource management* [Unpublished manuscript]. University of Malta.
43. Okatta, C. G., Ajayi, F. A., & Olawale, O. (2024). Leveraging HR analytics for strategic decision making: Opportunities and challenges. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6 (4), 1304–1325. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i4.1060>
44. Pan, Y., Froese, F., Liu, N., Hu, Y., & Ye, M. (2022). The adoption of artificial intelligence in employee recruitment: The influence of contextual factors. *International Journal of Human Resource Management*, 33 (6), 1125–1147. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1879206>
45. Pape, T. (2016). Prioritising data items for business analytics: Framework and application to human resources. *European Journal of Operational Research*, 252 (2), 687–704. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2016.01.052>
46. Pencheva, I., Esteve, M., & Mikhaylov, S. J. (2020). Big data and AI—A transformational shift for government: So, what next for research? *Public Policy and Administration*, 35 (1), 24–44. <https://doi.org/10.1177/0952076718780537>
47. Qamar, Y., & Samad, T. A. (2022). Human resource analytics: A review and bibliometric analysis. *Personnel Review*, 51 (1), 251–283. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2020-0247>
48. Rahpeyma, A., & Pirzad, A. (2024). Investigating the impact of artificial intelligence on the performance of human resources and the quality of professional life of employees. *Journal of Development Studies and Resource Management*, 2 (6), 69–80. <https://sanad.iau.ir/fa/Article/1120749> .(in Persian)
49. Rasmussen, T., & Ulrich, D. (2015). Learning from practice: How HR analytics avoids being a management fad. *Organizational Dynamics*, 44 (3), 236–242. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.05.008>
50. Reddy, P. R., & Lakshmikeerthi, P. (2017). HR analytics—An effective evidence based HRM tool. *International Journal of Business and Management Invention*, 6 (7), 23–34.
51. Rigamonti, E., Gastaldi, L., & Corso, M. (2024). Measuring HR analytics maturity: Supporting the development of a roadmap for data-driven human resources management. *Management Decision*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2023-2087>
52. Sandelowski, M., Barroso, J., & Voils, C. I. (2006). Using qualitative metasummary to synthesize qualitative and quantitative descriptive findings. *Research in Nursing & Health*, 30 (1), 99–111. <https://doi.org/10.1002/nur.20176>

53. Sharma, P., & Khan, W. A. (2022). Revolutionizing human resources management with big data: From talent acquisition to workforce optimization. *International Journal of Business Intelligence and Big Data Analytics*, 5 (1), 35–45.
54. Shet, S. V., Poddar, T., Samuel, F. W., & Dwivedi, Y. K. (2021). Examining the determinants of successful adoption of data analytics in human resource management—A framework for implications. *Journal of Business Research*, 131, 311–326. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.054>
55. Sohrabi, A., Yazdani, H. R., Hakim, A., & Zaree Matin, H. (2023). Providing a roadmap for designing and implementing human resource analysis in Iranian organizations with a meta-synthesis approach. *Journal of Human Resources Studies*, 13 (1). <https://doi.org/10.22034/JHRS.2023.362999.1989> (in Persian)
56. Song, G. R., & Kim, K. S. (2020). Review and suggestions of HR analytics. *Korean Academy of Organization and Management*, 44 (4), 129–155.
57. Sousa, M. J., Ferraz, D., Sacavém, A., & Gomes, J. S. (2022). Human governance analytics for public organizations. In S. K. Sharma, P. K. Chopra, & A. K. Kar (Eds.), *HR analytics and digital HR practices* (pp. 217–241). Palgrave Macmillan.
58. Sovova, O., & Fiala, Z. (2017). Privacy protection and e-document management in public administration. *Juridical Tribune Journal Tribuna Juridica*, 7 (2), 17–26.
59. Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25 (2), 216–231. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.002>
60. Thakral, P., Srivastava, P. R., Dash, S. S., Jasimuddin, S. M., & Zhang, Z. (2023). Trends in the thematic landscape of HR analytics research: A structural topic modeling approach. *Management Decision*, 61 (12), 3665–3690. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2023-0035>
61. Turner, P., & Zytowski, W. (2016). HR analytics—Turbo charged or stuck in neutral? *International Journal of HRD Practice, Policy and Research*, 1 (2), 23–35. <https://doi.org/10.22324/ijhrdppr.1.112>
62. Tursunbayeva, A., Pagliari, C., Di Lauro, S., & Antonelli, G. (2022). The ethics of people analytics: Risks, opportunities and recommendations. *Personnel Review*, 51 (3), 900–921. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2019-0680>
63. van den Heuvel, S., & Bondarouk, T. (2017). The rise (and fall?) of HR analytics: A study into the future application, value, structure, and system support. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4 (2), 157–178. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2017-0022>
64. van der Togt, J., & Rasmussen, T. H. (2017). Toward evidence-based HR. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4 (2), 127–132. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-02-2017-0013>
65. Vargas, R., Yurova, Y. V., Ruppel, C. P., Tworoger, L. C., & Greenwood, R. (2018). Individual adoption of HR analytics: A fine grained view of the early stages leading to adoption. *International Journal of Human Resource Management*, 29 (22), 3046–3067. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1446181>
66. Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27 (3), 425–478. <https://doi.org/10.2307/30036540>
67. Wang, L., Zhou, Y., Sanders, K., Marler, J. H., & Zou, Y. (2024). Determinants of effective HR analytics implementation: An in-depth review and a dynamic framework for future research. *Journal of Business Research*, 170, 114312. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114312>
68. Wirges, F., & Neyer, A. K. (2022). Towards a process-oriented understanding of HR analytics: Implementation and application. *Review of Managerial Science*, 17 (6), 2077–2108. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00574-0>