

## مدیریت عملکرد منابع انسانی مبتنی بر شخصی سازی در سطوح فردی، گروهی و سازمانی

علی اقیان<sup>۱</sup>، علی رضائیان<sup>۲\*</sup>، داریوش غلام زاده<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

<sup>۲</sup> گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

<sup>۳</sup> گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

### چکیده

دنیا با سرعت بالایی در حال تغییر و تحول است و با این وجود سازمان ها هنوز هم در تلاشند تا از شیوه ها و روش های استاندارد یکسانی استفاده کنند، یعنی در واقع انعطافی در برابر این تغییرات ندارد. این مقاله، پدیده مدیریت منابع انسانی شخصی سازی شده را در سطوح فردی، گروهی و سازمانی، تئوریزه می کند. پژوهش حاضر از نوع آمیخته اکتشافی و هدف پژوهش، توسعه ای و کاربردی است. جامعه خبرگان در بخش کیفی، مدیران ارشد مناطق ۲۲ گانه شهرداری تهران هستند که به روش نمونه گیری هدفمند و به صورت گلوله برفی تا رسیدن به حد اشباع نظری با دوازده تن از آنان مصاحبه نیمه ساختار انجام پذیرفته است. در بخش کمی، ۲۷۸ نفر از کارمندان شهرداری تهران، مورد بررسی قرار گرفته اند. با روش تحلیل مضمون، در هر کدام از سطوح های فردی، گروهی و سازمانی، مضامین فرعی، سازماندهی شده و فراگیر شکل گرفته اند. جهت اعتبارسنجی مدل، از آزمون تحلیل عاملی تأییدی و برازش مدل، استفاده گردید. بنا به این تئوری، مدیریت بر عملکرد منابع انسانی برای افراد مختلف در یک سازمان، متفاوت است. مدل ارائه شده، با تکیه بر نظریه شخصی سازی شده، ضمن جذب و توسعه و نگهداری بهتر منابع انسانی، انعطاف پذیری و عملکرد بهتری را بین منابع انسانی و سازمان نسبت به مدل های پیشین ارائه می دهد. انجام این پژوهش، می تواند شکاف پژوهشی ناشی از نبود الگوی مدیریت عملکرد چند سطحی منابع انسانی در شهرداری تهران، با رویکرد مدیریت منابع انسانی شخصی سازی شده و نیز انعطاف پذیری و افزایش عملکرد، متناسب با شرایط متغیر محیطی را تا حدود نسبتاً زیادی پوشش دهد.

**واژگان کلیدی:** مدیریت عملکرد، منابع انسانی، شخصی سازی، سطح فردی، سطح گروهی، سطح سازمانی.

<sup>۲</sup> نویسنده مسئول، [a-rezaeian@sbu.ac.ir](mailto:a-rezaeian@sbu.ac.ir)

## ۱- مقدمه

به طور سنتی، اعتقاد قدیمی این بود که دارایی‌های فیزیکی یک شرکت، راه را برای عملکرد موفق آن هموار می‌کند. در قرن بیست و یکم شاهد گذار از اقتصاد تولید به اقتصاد دانشی هستیم و این اقتصاد دانشی بر منابع انسانی تکیه دارد (پائووا، ۲۰۰۴). امروزه سازمان‌ها به این درک رسیده‌اند که توجه به مدیریت منابع انسانی، منابع انسانی و پیاده‌سازی نظام جامع منابع- انسانی، قدرت تأثیرگذاری فراوانی بر بخش‌های سازمان از جمله عملکرد سازمان دارد، چرا که نیروی انسانی مهمترین منبع در سازمان است. منابع انسانی وظیفه دارند به سازمان کمک کنند تا عملکرد سازمان در محیط بسیار متغیر و پویا، بهبود یابد تا اینکه سازمان بتواند به اهداف مورد نظر دست یابد و اینها همه مستلزم برقراری مدیریت عملکرد منابع انسانی کارآمد در سازمان است (تریویبسونو<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). سازمان‌ها برای توانمند شدن در برابر تغییرات، به ویژه تغییرات راهبردی سازمان با اهداف فردی، گروهی و سازمانی، نیازمند داشتن مدیریت عملکرد منابع انسانی جهت آماده‌سازی و پرورش منابع انسانی هستند (رفیع‌زاده و همکاران، ۱۳۸۷). بدین منظور، شناسایی متغیرهای عملکرد و مشخص نمودن علیت روابط میان متغیرها، به سازمان‌ها کمک می‌نماید تا بهتر بتوانند تأثیرگذاری و تأثیرپذیری این متغیرها در سطوح فردی، گروهی و سازمانی در نظام مدیریت عملکرد را مورد رسیدگی قرار دهند (گنجعلی، ۱۳۹۸). در همین راستا، جیانگ<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۲) معتقدند، رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد علیرغم دهه‌ها تحقیق در این زمینه با متا آنالیزها که پیوندهای مثبت را گزارش می‌دهند، نامشخص است (کومبس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶؛ جیانگ و همکاران، ۲۰۱۲). مشکل در درک چگونگی تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد در سطح فردی و سازمانی نهفته است (تانسند<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱). بنا به نظر (کلاین<sup>۶</sup>، ۲۰۰۰؛ کاندولا<sup>۷</sup>، ۲۰۰۶)، بررسی تئوری‌های چند سطحی، در سازمان‌ها ضروری است.

بررسی مقاله‌ها از سال ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۳ در سایت‌های معتبر علمی ساینس دایرکت<sup>۸</sup>، اشپرینگر<sup>۹</sup>، گوگل اسکالر<sup>۱۰</sup> و چندین سایت معتبر دیگر و بررسی پایان‌نامه‌ها از سایت پروکوئست<sup>۱۱</sup>، در زمینه مدیریت عملکرد منابع انسانی مشخص نموده است که تنها بیست و دو پژوهش تاکنون مدیریت عملکرد منابع انسانی را در یک سطح یا دو سطح از سه سطح فردی، گروهی و سازمانی بررسی نموده‌اند و تاکنون تنها پنج پژوهش، مدیریت عملکرد منابع انسانی در سطح فردی، گروهی و سازمانی را به طور همزمان بررسی نموده‌اند. مهمترین پژوهش در این زمینه مربوط به مقاله اسداله گنجعلی (۱۳۹۸) است. اما در مقاله ایشان و سایر مقاله‌های مشابه، راه رویارویی با عدم قطعیت‌ها که به موجب تغییرات محیطی بویژه تغییرات شتابان در فناوری‌ها صورت می‌پذیرد، مورد توجه قرار نگرفته است و صرفاً به دسته‌بندی مدیریت عملکرد منابع انسانی در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی، به شیوه کاملاً استاندارد پرداخته‌اند همانگونه که هوانگ<sup>۱۲</sup> و همکاران (۲۰۲۳) بیان نمودند در رویارویی با محیط‌های نامطمئن و پویا که عدم قطعیت بالایی دارند، مشخص گردیده است که بسیاری از سازمان‌ها در حال دور شدن از سیستم‌های مدیریت منابع انسانی کاملاً استاندارد با رویکردهای یکسان هستند و در حال رو آوردن به مدیریت عملکرد منابع انسانی شخصی‌سازی شده هستند. در نتیجه، شکاف پژوهشی شناسایی شده بدین صورت است که تاکنون مدیریت عملکرد منابع انسانی در سطوح فردی، گروهی و

<sup>1</sup> Paauwe

<sup>2</sup> Triwibisono

<sup>3</sup> Jiang

<sup>4</sup> Combs

<sup>5</sup> Townsend

<sup>6</sup> Klein

<sup>7</sup> Kandula

<sup>8</sup> www.sciencedirect.com

<sup>9</sup> www.link.springer.com

<sup>10</sup> www.scholar.google.com

<sup>11</sup> www.proquest.com

<sup>12</sup> Huang

سازمانی، متناسب با تغییرات محیطی بویژه تغییرات فناوری، جهت افزایش عملکرد منابع انسانی، در چارچوب روش جدید مدیریت منابع انسانی شخصی‌سازی شده، مورد بررسی و پژوهش قرار نگرفته است از اینرو در این پژوهش، این شکاف نظری به منظور توسعه مدل مدیریت عملکرد منابع انسانی در سطوح فردی، گروهی و سازمانی، مورد بررسی قرار گرفته است. با توجه به وجود بیش از ده هزار نیروی انسانی در شهرداری تهران و اینکه به طور کلی شهرداری‌ها به شدت در معرض تغییرات درون و برون سازمانی مانند تغییر قوانین و بخشنامه‌ها و تغییر فناوری هستند، لزوم برقراری یک سیستم مدیریت عملکرد منابع انسانی در هر سه سطح فردی، گروهی و سازمانی، در چارچوب روش جدید مدیریت منابع انسانی شخصی‌سازی شده، الزامی است تا اینکه عملکرد منابع انسانی افزایش یابد. نادیده گرفتن سطوح مدیریت عملکرد منابع انسانی در شهرداری تهران، با توجه به پویایی و تغییرات فراوان، پیامدهای منفی عملکردی به همراه دارد. علاوه بر این، هم اکنون الگویی برای مدیریت عملکرد چند سطحی منابع انسانی در شهرداری تهران، با رویکرد انعطاف‌پذیری و افزایش عملکرد، متناسب با شرایط متغیر محیطی وجود ندارد. همچنین، وجود چالش‌ها در این حوزه، اهمیت طراحی الگو را مهم و ضروری ساخته است. بنابراین انجام این پژوهش هم از بعد نظری و هم از بعد کاربردی، مهم و ضروری است. از بعد نظری مهم و ضروری است زیرا انجام این پژوهش، می‌تواند شکاف پژوهشی ناشی از نبود الگوی مدیریت عملکرد چند سطحی منابع انسانی در شهرداری تهران، با رویکرد مدیریت منابع انسانی شخصی‌سازی شده را تا حدود نسبتاً زیادی پوشش دهد. انجام این پژوهش، از بعد کاربردی به این دلیل مهم و ضروری است که مدیران شهرداری تهران می‌توانند نظارت، درک و تصمیم‌گیری‌های بهتری از سطوح سه‌گانه مدیریت عملکرد منابع انسانی بنا به شیوه انعطاف‌پذیری پیشنهادی داشته باشند. از اینرو این پژوهش با هدف افزایش کارآمدی، انعطاف‌پذیری و افزایش عملکرد منابع انسانی، انجام می‌شود بنابراین سوال اصلی پژوهش بدین صورت است که طراحی مدل مدیریت عملکرد منابع انسانی در سطوح فردی، گروهی و سازمانی در شهرداری تهران با رویکرد مدیریت منابع انسانی شخصی‌سازی شده چگونه است؟

## ۲- ادبیات و پیشینه پژوهش

مدیریت منابع انسانی شخصی‌سازی شده در واقع یک شکل ویژه از مدیریت منابع انسانی است که در آن برنامه‌ها و شیوه‌های منابع انسانی برای هر فرد، متفاوت اعمال می‌شود. به عبارت دیگر، با استفاده از مفاهیم تمایز شخصی‌سازی شده بررسی می‌کند که چگونه یک معماری منابع انسانی که در سازمان‌ها متفاوت است، بر عملکرد منابع انسانی تأثیر می‌گذارد (بکر و هوسلید<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). مدیریت منابع انسانی شخصی‌سازی شده در سطوح فردی، گروهی و سازمانی، اینگونه است که به عنوان یک سیستمی است که در آن مدیران، فرصت مذاکره در مورد توافقات کاری با کارکنان را دارند (بال و دورنبوش<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). مدیریت منابع انسانی شخصی‌سازی شده در سطوح سه‌گانه، برای کارکنان استراتژیک، به عنوان برنامه‌ها و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی تعریف می‌شوند که برای کارکنان استراتژیک مختلف در یک سازمان متفاوت هستند. رویکردهای مدیریت منابع انسانی شخصی‌سازی شده در سطح فردی، به منظور افزایش انعطاف‌پذیری و اثربخشی مدیریت منابع انسانی است همانطور که فیس‌بوک<sup>۳</sup>، آمازون<sup>۴</sup>، نتفلیکس<sup>۵</sup> و گوگل<sup>۶</sup>، از شخصی‌سازی منابع انسانی در سطح فردی، برای ایجاد پیوندهای قوی‌تر با مشتریان استفاده می‌کنند. مدیریت منابع انسانی شخصی‌سازی شده، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا بهتر به کارمندان خود خدمت کنند و با آنها بهتر ارتباط برقرار کنند و استعدادهای خارج از سازمان را بهتر جذب کنند. همانطور که موسسه دیلویت<sup>۷</sup> که یکی از چهار شرکت بزرگ و معتبر در زمینه مشاوره منابع انسانی به شرکت‌ها است، در سال ۲۰۱۸ پیشنهاد می‌کند "اکنون بیشتر سازمان‌ها نیاز به تغییر

<sup>1</sup> Becker & Huselid

<sup>2</sup> Bal & Dorenbosch

<sup>3</sup> Facebook

<sup>4</sup> Amazon

<sup>5</sup> Netflix

<sup>6</sup> Google

<sup>7</sup> Deloitte

شکل پاداش‌ها با رویکردی شخصی‌تر، چابک‌تر و جامع‌تر، مطابق با سایر استراتژی‌های مدیریت استعداد هستند<sup>۱</sup> رویکردهای مدیریت منابع انسانی شخصی‌سازی شده در سطح گروهی، به منظور افزایش چابکی گروه است و رویکردهای مدیریت منابع انسانی شخصی‌سازی شده در سطح سازمانی، به منظور جذب، توسعه و نگهداشت منابع انسانی در سازمان است.

## ۲-۱- پیشینه‌ها:

ستون و آتکینسون<sup>۱</sup> (۲۰۲۳) پتانسیل فعالیت‌های منابع انسانی برای بهبود عملکرد سازمانی به خوبی تثبیت شده است، مکانیسم‌هایی که توسط آن این اتفاق می‌افتد پیچیده است. عملکردهای فردی ممکن است بر عملکرد سازمانی از طریق دستاوردهای متقابل (بهبود عملکرد سازمانی و رفاه کارکنان) و یا با نتایج متناقض (عملکرد سازمانی به بهای رفاه کارکنان بهبود یابد) تأثیر بگذارد. با استفاده از تجزیه و تحلیل تفکیک شده از عملکرد منابع انسانی و نشان دادن اثرات متفاوت آنها، این مطالعه امکان‌سنجی یک مدل جهانی از اثرات عملکرد منابع انسانی را زیر سوال می‌برد. با استفاده از مدل‌سازی چند سطحی، این مطالعه درک دیدگاه‌های کارکنان را توسعه می‌دهد و آنها را در مدل‌های سطح سازمانی ادغام می‌کند و نشان می‌دهد که اثرات عملکرد تا حدی توسط هر دو تجربه کار و رفاه کارکنان برآورده می‌شود. در نهایت، این مطالعه پیچیدگی اثرات عملکرد به دست آمده از طریق مزایای کارکنان و تشدید تجربیات کارکنان را برجسته می‌کند. لینارت گانسینیک و سپینیووسکا<sup>۲</sup> (۲۰۲۳) بیان می‌دارد، به طور فزاینده‌ای تأکید می‌شود که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی<sup>۳</sup> (HRMP) که به استخدام و انتخاب، آموزش و توسعه، جبران خسارت و ارزیابی عملکرد اشاره دارد، برای ایجاد نوآوری از اهمیت بالایی برخوردار است. با این حال، همه‌گیری کووید ۱۹ نشان داده است که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سنتی در حال حاضر ناکافی هستند و مستلزم بازنگری و فرمول‌بندی مجدد آنها برای نوآوری بیشتر است. در حالی که ادبیات گسترده‌ای در مورد مدیریت منابع انسانی و نوآوری وجود دارد، هنوز هیچ اتفاق نظری در مورد شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر نوآوری وجود ندارد هدف این مطالعه شناسایی و ترکیب مهم‌ترین و قابل اعتمادترین مشارکت‌های تحقیقاتی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر نوآوری است برای تسهیل نظریه-سازی در زمینه شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، این مقاله دانش موجود را در یک چارچوب یکپارچه جمع می‌کند. این چارچوب می‌تواند توسط محققان آینده برای شناسایی شکاف‌ها و ابهامات در معنای شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر نوآوری مورد استفاده قرار گیرد. این مقاله نتایج یک مرور ادبیات سیستماتیک<sup>۴</sup> ۷۱ مقاله تحقیقاتی تجربی را ارائه می‌کند که به شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر نوآوری از پایگاه‌های داده<sup>۴</sup> اشاره می‌کنند. بررسی متون سیستماتیک اجازه داد تا شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر نوآوری را با در نظر گرفتن سه سطح فردی، گروهی و سازمانی تجزیه و تحلیل شناسایی شود. شناخت شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر نوآوری، با در نظر گرفتن سطوح مورد نظر، در یک چارچوب یکپارچه گنجانده شده است، که مبنای نظری برای هدایت تحقیقات آینده است.

علوی و آقاخانی (۲۰۲۳) مطالعه حاضر به شناسایی، اندازه‌گیری و اولویت‌بندی شیوه‌های کلیدی مدیریت منابع انسانی سبز<sup>۵</sup> (GHRM) برای دستیابی به ذهنیت چابک ناب در صنعت فولاد پرداخت مطالعه حاضر هشت شیوه مدیریت منابع انسانی سبز را معرفی کرد. نتایج تأثیر مثبت و معنی‌دار تمامی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز را بر ذهنیت چابک نشان داد. اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های مدیریت منابع انسانی سبز پیامدهای مثبتی در سطوح فردی، سازمانی و اجتماعی دارد. اجرای اقدامات شناسایی شده نشاط کارکنان را در سطح فردی افزایش می‌دهد. در سطح سازمانی نیز محیط کار سازمان‌های دوستدار محیط زیست برای جویندگان کار جذابیت بیشتری دارد. در نهایت در سطح اجتماعی و برون سازمانی سبک زندگی سبز در جامعه گسترش می‌یابد که منجر به محیطی سالم و سبز خواهد شد.

<sup>1</sup> Sutton & Atkinson

<sup>2</sup> Lenart-Gansiniec

<sup>3</sup> Human Resource Management Practice

<sup>4</sup> Web of Science & Scopus

<sup>5</sup> Green Human Resource Management

بوس نهلس، تاونسند، کافرکنی و ترولن<sup>۱</sup> (۲۰۲۳) علیرغم محبوبیت فزاینده چارچوب توانایی، انگیزه، فرصت<sup>۲</sup> (AMO) در زمینه مدیریت منابع انسانی، تحقیقات AMO در توسعه نظری و تجربی قرار دارد. این به دلیل (الف) عدم شفافیت در مورد مفهوم‌سازی و اندازه‌گیری متغیرهای توانایی، انگیزه، فرصت و (ب) عدم درک چگونگی تعامل متغیرهای توانایی، انگیزه، فرصت در سطوح فردی و سازمانی برای تعیین عملکرد فردی و سازمانی است و (ج) عدم توجه به فرآیند (واسطه‌ها و تعدیل‌کنندگان) که از طریق آن توانایی، انگیزه، فرصت باعث افزایش عملکرد می‌شود.

### ۳- روش‌شناسی پژوهش

این مقاله، آمیخته اکتشافی است. آمیخته است زیرا هم به صورت کیفی و هم به صورت کمی انجام می‌شود. این مقاله از نظر هدف، توسعه‌ای است زیرا با شناسایی شکاف پژوهشی و برطرف نمودن این شکاف، به گسترش مرزهای علمی کمک نموده است. از روش میدانی و کتابخانه‌ای و با ابزار مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته و پرسشنامه، گردآوری داده‌ها، انجام شده است. جامعه آماری خبرگان برای مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته، بیست و دو مدیر ارشد منابع انسانی از تمامی مناطق ۲۲ گانه شهرداری تهران هستند که علوم و دانش مدیریت منابع انسانی، را دارا هستند و از سابقه عملی فعالیت در حوزه منابع انسانی شهرداری برخوردار هستند. از بین این مدیران آگاه و خبره، به روش نمونه‌گیری هدفمند و به صورت گلوله برفی، با دوازده تن مصاحبه نیمه ساختار یافته، انجام پذیرفت تا اینکه به اشباع نظری رسید.

داده‌ها با روش تحلیل مضمون، در سه مرحله به روش تحلیل مضمون کدگذاری شدند. روایی مدل با روش راهبرد تحلیل و بازبینی توسط خبرگان دیگر و پایایی با روش بازآزمون سنجیده شده است. پس از تأیید مدل از نظر روایی و پایایی، برای اعتبارسنجی مدل، پرسشنامه‌ای از روی مدل تهیه و به ۲۷۸ تن از کارمندان شهرداری تهران، ارائه گردیده است. این کارکنان از بین یک هزار کارمند مورد نظر شهرداری تهران، بنا به روش جدول کریسی<sup>۳</sup> و به روش دسترس پذیری، برای پر کردن پرسشنامه، انتخاب شدند. داده‌های پرسشنامه‌ها برای انجام تحلیل عاملی وارد نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس<sup>۴</sup> می‌شوند، سپس روایی ابعاد مدل با روایی همگرا<sup>۵</sup> (AVE) و روایی واگرا، بررسی می‌شود برای بررسی پایایی مدل، از پایایی مرکب استفاده می‌شود و برازش مدل با چهار آزمون محاسبه می‌گردد.

### ۴- نوآوری پژوهش

این پژوهش، نوآوری را در موضوع و در جامعه پژوهشی ارائه نموده است. نوآوری در موضوع همان بررسی مدیریت عملکرد منابع انسانی است که به طور همزمان به بررسی سه سطح فردی، سازمانی و گروهی با رویکرد مدیریت منابع انسانی شخصی‌سازی شده می‌پردازد. نوآوری در جامعه پژوهشی یعنی اینکه این پژوهش، نخستین باری است که در سازمان شهرداری انجام می‌شود.

### ۵- یافته‌های پژوهش

#### ۵-۱- یافته‌های بخش کیفی پژوهش:

**الف- جمعیت شناختی:** خبرگان دو زن و ده مرد هستند. هشت خبره بین ۳۵ تا ۴۵ سال سن دارند و دو خبره بین ۴۵ تا ۵۵ سال دارند و دو خبره بزرگتر از پنجاه سال هستند. تحصیلات چهار تن از آنان دکتری و هشت تن کارشناسی ارشد هستند.

**ب- روش تحلیل مضمون:** ابتدا متن‌های مصاحبه کدگذاری اولیه شدند که مضمون پایه را تشکیل می‌دهند تعدادی از این کدهای اولیه در جدول ۱ در زیر ارائه شده است.

<sup>1</sup> Cafferkey & Trullen

<sup>2</sup> Ability-Motivation-Opportunity

<sup>3</sup> Karajsi Table

<sup>4</sup> Smart PLS

<sup>5</sup> Average Variance Extracted

جدول ۱- تعدادی از کدگذاری های اولیه

مراجع	مفاهیم اولیه	شاخص‌ها	
۱۱م ۸م ۱۰م	در همه بخش‌های شهرداری، یکی از عواملی که می‌تواند موجب شود تا کارکنان را بتوان به خوبی اداره کرد، این است که شغلی که به کارکنان سپرده می‌شود، به اندازه کافی عوامل انگیزشی در بطن آن شغل نهفته باشد.	برانگیختگی شغلی	۱
۳م ۸م ۱۱م	مدیری می‌تواند در شهرداری موفق عمل کند که برای تمام اقداماتش و برای دفاع از عملکردش حرف منطقی داشته باشد.	پاسخگویی مدیران	۲
۱م ۴م ۱۰م	زمانی می‌توان مدیریت خوبی بر کارکنان در شهرداری داشت که رضایت شغلی را برای کارکنان فراهم آورد.	رضایت شغلی	۳

کدهای اولیه براساس تشابه‌هایی که با یکدیگر دارند در دسته‌ای دیگر قرار گرفته‌اند. در مرحله سوم، تلاش شد تا با توجه عمیق به کدها، تشابهات دیگری به دست آید.

انگیزه کاری و تعهدکاری نسبتاً پایین در بین کارکنان شهرداری تهران (در سطح فردی) وجود دارد. در سطح گروهی، گروه‌های کاری جایگاه مناسبی که باید داشته باشند را دارا نیستند و در سطح سازمانی، ارتباطات در سازمان به خوبی انجام نمی‌شود و ائتلاف منابع در شهرداری تهران وجود دارد. این مشکلات، از جمله مشکلات موجود مدیریت عملکرد منابع انسانی سازمان شهرداری تهران است پژوهشگر با مصاحبه و نظرخواهی از خبرگان، ریشه این مشکلات را در عملکرد نسبتاً ناکارآمد را در سطوح مختلف مدیریت منابع انسانی شناسایی نموده است و ضمن بحث و گفتگو با خبرگان، مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت و بنا بر اشراف پژوهشگران و بر اساس نمونه‌های پژوهش‌هایی که در پیشینه به آنها اشاره شد، مضامین فرعی، مضامین سازماندهی شده و مضامین فراگیر برای هر کدام از این سطوح استخراج و ساخته شد.

در مجموع برای هر سه سطح فردی، گروهی و سازمانی، طی سه مرحله کدگذاری صورت گرفت. نتایج در جداول زیر، ارائه شده است.

جدول ۲- مضامین فراگیر مدیریت عملکرد منابع انسانی در سطح فردی

مضامین پایه	مضامین سازمان شده	مضامین فراگیر
برانگیختگی شغلی	انگیزه	روانشناختی فردی
همسویی نگرش سازمانی با نگرش فردی		
رضایت شغلی		
ارتباط دوستانه با کارکنان	تعاملات سازنده بین فردی	
ارتباط صادقانه با کارکنان		
همیاری بجای مری‌گری		
گوش دادن فعال		
پاسخگویی مدیران	توانایی نفوذگذاری	توانایی فردی
توانایی مرجع بودن		

مضامین پایه	مضامین سازمان شده	مضامین فراگیر
توانایی قانع کردن فردی کارکنان		
توانایی درک فردی کارکنان		
توانایی خویشنداری	توانایی انعطاف پذیری	

دوازده مضمون فرعی پدیدار شده است این مضامین در چهار دسته مضامین بزرگتر بنام مضامین سازماندهی شده، قرار گرفته اند و این چهار دسته مضامین سازماندهی شده در دو دسته مضامین فراگیر قرار داده شده اند.

#### جدول ۳- مضامین فراگیر مدیریت عملکرد منابع انسانی در سطح گروه

مضامین فرعی	مضامین سازماندهی شده	مضامین فراگیر
درک اعضای گروه	جو گروه	اعتبار گروه
تعهد به گروه		
بسترسازی رشد و پیشرفت	شایستگی گروه	
نوآور نمودن گروه		
انعطاف پذیری	پویایی رفتار گروه	چابکی گروه
مسئولیت پذیری		
سرعت عمل در گروه		
مشارکت دادن فعالانه اعضا		
سازماندهی وظیفه ای گروه	ثبات ساختاری گروه	
ساختار غیررسمی گروه		
ترکیب مهارت ها و قابلیت های اعضای گروه	پویایی فرآیندهای گروه	
راه حل محوری گروه		
هدف گذاری گروه		

مدیریت عملکرد منابع انسانی با رویکرد گروه، دارای سیزده مضمون فرعی در پنج دسته مضمون سازماندهی شده، استخراج گردیدند این مضامین در دو دسته مضامین فراگیر تعریف شده اند.

#### جدول ۴- مضامین فراگیر مدیریت عملکرد منابع انسانی در سطح سازمانی

مضامین فرعی	مضامین سازماندهی شده	مضامین فراگیر
تحلیل وظایف	تخمین الکترونیکی نیاز به کارکنان	جذب الکترونیکی متخصصین
تجزیه و تحلیل الکترونیکی نیروی منابع انسانی		
درون سازمانی	تهیه الکترونیکی منابع انسانی	
برون سازمانی	گزینش الکترونیکی منابع انسانی	
شایستگی فنی		
توان عملیاتی		
علاقه مندی به کار	به کارگماری منابع انسانی	
امنیت شغلی		
رفاه شغلی	آموزش الکترونیکی	توسعه و بهسازی منابع انسانی الکترونیکی
آموزش معنوی کارکنان		
آموزش الکترونیکی متناسب با تخصص شغلی	قابلیت های سازمانی	
ارائه خدمات گوناگون شهری		
ارائه خدمات نوآورانه شهری		

مضامین فراگیر	مضامین سازماندهی شده	مضامین فرعی	
نگهداشت	جبران خدمت	پاداش الکترونیکی	
		درآمد	
		فرصت رشد	
	عدالت سازمانی	مزایای غیرمالی	
		عدالت توزیعی	
		عدالت رویه ای	
فرهنگ سازمانی	عدالت تعاملی	نیک رفتاری سازمانی	
		بایدها و نبایدهای سازمانی	
	ساختار وظیفه ای سبز	ارزیابی الکترونیکی عملکرد شهرداری	سنجش الکترونیک کیفیت خدمات شهری
برنامه ریزی الکترونیکی منابع انسانی		سنجش الکترونیک عملکرد درون سازمانی شهرداری	
		طرح ریزی برنامه های عملیاتی	
		ارزیابی الکترونیکی برنامه ها	
مقررات مالی	کنترل الکترونیکی برنامه ها	اطلاع رسانی های الکترونیکی کامل قوانین و مقررات مالی	
		سرمایه گذاری در منابع انسانی	
هم راستایی افقی سازمان	ساختار ارگانیک سازمانی	رسمیت پایین	
		سادگی	
		نبود تمرکز	
	چابک سازی سازمان	حرفه ای گرایی	
		تقسیم کار و تخصص گرایی	
		شبکه سازی اطلاعات	
تفکر سیستمی	تیم سازی	تیم سازی	
		یادگیری سازمانی	
	مشارکت مدیر منابع انسانی در امور راهبردی منابع انسانی	سرعت عمل کارکنان	
		به کارگیری فناوری های پیشرفته	
هم راستایی عمودی سازمانی	مدیریت مشارکتی	همگرایی بخش های شهرداری بایکدیگر	
		هم افزایی در سیستم	
	وجود راهبرد	حضور در تیم مدیریت ارشد راهبردی	
		مشارکت در نگارش راهبرد	
	رقابت پذیری	مشارکت مردمی	گزارش دهی به مدیرعامل
			امکان قانونی مشارکت مردمی
پیشوازی مدیران		اشتقاق مشارکتی	
		حکمروایی خوب	

برای مدیریت عملکرد منابع انسانی با رویکرد سازمانی، شش مضمون فراگیر شناسایی شدند که دارای هجده مضمون سازماندهی با چهل و نه مضمون فرعی هستند.



در این پژوهش سعی بر آن شده است تا مفاهیمی که مختص و منحصر به هرکدام از سطوح است بیان و تفکیک گردد و از بیان مفاهیم اشتراک بین سطحی تا حدود زیادی پرهیز گردد، ولی با توجه به اینکه مرزبندی مفاهیم همیشه و همه جا مقدور نبوده و نیست، بعضی از مفاهیم این سه سطح نیز ممکن است در سطح دیگر هم کاربرد داشته باشد.

### ۵-۲- روایی مدل

پیش از اینکه مصاحبه‌ها با خبرگان انجام شود، سوال‌های مصاحبه، برای تأیید روایی، با چهار تن از خبرگان دانشگاهی در میان گذاشته شده است که مورد تأییدشان قرار گرفته است. برای سنجش روایی مدل پژوهش، از پنج خبره دیگر درخواست گردید تا به بررسی متن‌های مصاحبه‌ها و کدگذاری‌ها بپردازند. که همگی به طور کامل، متن‌ها و کدگذاری‌ها را تأیید نمودند.

### ۵-۳- پایایی مدل

پایایی مدل با روش بازآزمون، بررسی شده است. یکبار پایایی سؤال‌های مصاحبه در دو نوبت به یک گروه چهار نفره، تحت شرایط مشابه داده شده است و نمرات حاصل از این دو نوبت با هم مقایسه شدند. که ضریب همبستگی بین نمرات حاصل از اجرای دو بار آزمون، با استفاده از ضریب همبستگی اسپیرمن، ۰.۸۸٪ برآورد گردید. این ضریب، شباهت بالای امتیازات را مشخص نمود و سنجش پایایی بر روی متن مصاحبه‌ها بدین صورت انجام شده است که متن چهار مصاحبه به صورت تصادفی انتخاب و در اختیار سه خبره دیگر قرار داده شده است؛ این خبرگان با روش ضریب توافق، میزان توافق کدگذاری‌های انجام شده توسط پژوهشگر و خبرگان، را ۰.۷۳٪ به دست آوردند که چون این ضریب، بیش از هفتاد درصد است، پایایی مدل اثبات شده است.

### ۵-۴- یافته‌های بخش کمی پژوهش:

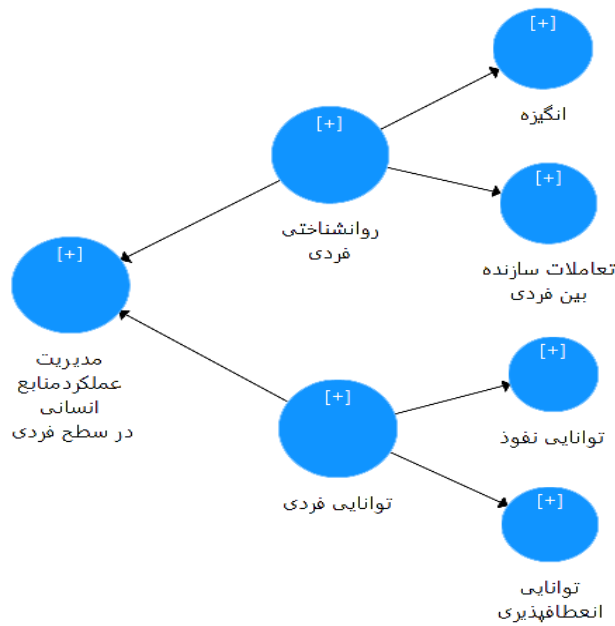
الف - جمعیت شناختی: از تعداد ۲۷۸ تن کارمند مورد بررسی، ۱۹۹ تن مرد و ۷۹ تن زن هستند. تحصیلات ۱۴۷ پاسخگو کارشناسی، ۱۰۵ پاسخگو کارشناسی ارشد و ۲۶ پاسخگو دکترا هستند.

### ب- آمار استنباطی:

۱- آزمون کولموگروف اسمیرنوف<sup>۱</sup> (KST): با نرم‌افزار SPSS، شاخص‌ها بررسی گردیده است بیشتر شاخص‌ها غیرنرمال هستند اما با استفاده از قضیه حدمرکزی می‌توان تمامی شاخص‌ها را نرمال در نظر گرفت.

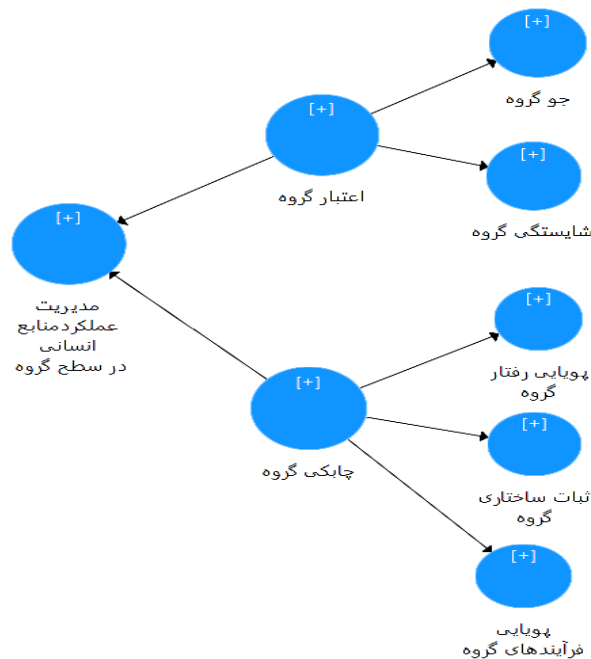
### ۲- تحلیل عاملی تاییدی

<sup>1</sup> Kolmogorov Smirnov Test



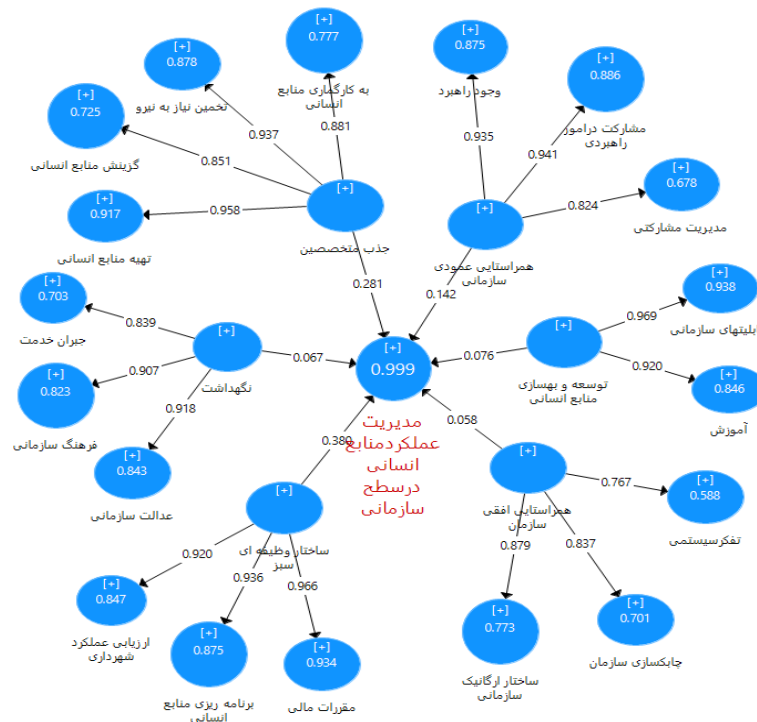
نمودار ۱- ضریب استاندارد بار عاملی مدل پژوهش، در سطح فردی

هر دو بعد و هر چهار مولفه مربوط به سطح فردی، همانگونه که در نمودار ۱ مشخص است، دارای ضرایب همبستگی مثبت با یکدیگر هستند، نتیجه اینکه، مدل مورد پذیرش است.



نمودار ۲- ضریب استاندارد بار عاملی مدل پژوهش، در سطح گروهی

هر دو بعد و هر پنج مولفه مربوط به سطح گروه، همانگونه که در نمودار ۲ مشخص است، دارای ضرایب همبستگی مثبت با یکدیگر هستند، نتیجه اینکه، مدل مورد پذیرش است.



### نمودار ۳- ضریب استاندارد بار عاملی مدل پژوهش در سطح سازمانی

همه شش بعد و هجده مولفه مربوط به سطح سازمانی، همانگونه که در نمودار ۳ مشخص است، دارای ضرایب همبستگی مثبت با یکدیگر هستند، نتیجه اینکه، مدل مورد پذیرش است.

### ۳- روایی همگرا (AVE)

روایی همگرا از جذر مجموع توان دوم‌های بارهای عاملی هر کدام از متغیرهای مرتبه دوم به دست می‌آید و باید بیشتر از پنج دهم باشد در جدول ۵ در زیر نتایج روایی همگرا نمایش داده شده است.

جدول ۵- نتایج روایی همگرای هر سه سطح مدل

میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	
روانشناختی فردی	۰/۷۸۶
توانایی فردی	۰/۸۳۴
اعتبار گروه	۰/۷۶۴
چابکی گروه	۰/۷۹۵
جذب متخصصین	۰/۸۴۳
توسعه و بهسازی منابع انسانی	۰/۹۰۲
نگهداشت	۰/۷۶۸
ساختار وظیفه‌ای سبب	۰/۷۹۵
هم‌راستایی افقی سازمان	۰/۸۰۱
هم‌راستایی عمودی سازمانی	۰/۸۵۲

مدل، روایی لازم را دارا است، زیرا همانگونه که در جدول ۴ در بالا مشخص است همه نتایج روایی متغیرهای مدل، بزرگتر از ۰/۵ است.

### ۴- روایی واگرا

در جدول ۶ در زیر نتایج روایی واگرا نمایش داده شده است.

جدول ۶- نتایج روایی واگرا

		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
۱	روانشناختی فردی	۰/۹۴۹									
۲	توانایی فردی	۰/۸۹۷	۰/۹۴۷								
۳	اعتبار گروه	۰/۷۶۱	۰/۸۷۴	۰/۸۶۴							
۴	چابکی گروه	۰/۸۷۱	۰/۷۸۸	۰/۸۷۷	۰/۸۸۶						
۵	جذب متخصصین	۰/۸۷۴	۰/۹۱۸	۰/۹۴۲	۰/۸۶۲	۰/۸۱۸					
۶	توسعه و بهسازی منابع انسانی	۰/۷۰۳	۰/۶۳۸	۰/۷۰۳	۰/۷۷۹	۰/۷۷۴	۰/۸۲۴				
۷	نگهداشت	۰/۸۲۵	۰/۸۷۹	۰/۹۱۲	۰/۸۶۴	۰/۹۱۷	۰/۷۵۰	۰/۷۶۳			
۸	ساختار وظیفه‌ای سبز	۰/۹۲۰	۰/۹۳۷	۰/۹۱۳	۰/۹۰۵	۰/۹۴۲	۰/۷۵۷	۰/۹۶۵	۰/۷۸۹		
۹	همراستایی افقی سازمان	۰/۶۶۳	۰/۷۸۱	۰/۷۵۰	۰/۶۲۳	۰/۷۵۰	۰/۵۸۱	۰/۸۱۵	۰/۸۳۴	۰/۹۷۶	
۱۰	همراستایی عمودی سازمانی	۰/۹۰۳	۰/۹۱۹	۰/۸۹۹	۰/۸۸۱	۰/۹۳۷	۰/۷۹۲	۰/۹۵۸	۰/۹۹۱	۰/۸۴۹	۰/۹۰۳

مقدار ضریب همبستگی روایی واگرا در خانه‌های زیر قطر اصلی، از قطر اصلی کوچکتر است. از این رو می‌توان اظهار داشت که روایی واگرای مدل در حد مناسبی است.

#### ۵- پایایی ترکیبی<sup>۱</sup> (CR)

میزان این پایایی بین صفر تا یک مثبت می‌تواند باشد هر چه به عدد یک نزدیکتر باشد نشان‌دهنده پایایی بهتر است. در جدول ۷، نتایج پایایی مرکب ارائه شده است.

جدول ۷- نتایج پایایی مرکب

پایایی مرکب	
روانشناختی فردی	۰/۸۵۲
توانایی بین فردی	۰/۷۴۴
اعتبار گروه	۰/۸۰۵
چابکی گروه	۰/۷۳۱
جذب متخصصین	۰/۸۹۹
توسعه و بهسازی منابع انسانی	۰/۷۸۴
نگهداشت	۰/۹۱۱
ساختار وظیفه‌ای سبز	۰/۷۶۵
همراستایی افقی سازمان	۰/۸۱۸
همراستایی عمودی سازمانی	۰/۸۲۹

ضرایب پایایی ترکیبی تمامی متغیرهای مدل بنا به جدول ۷ بزرگتر از ۰/۷ است از اینرو پایایی مدل پژوهش در هر سه سطح فردی، گروهی و سازمانی مورد تأیید است.

#### ج - برازش مدل

چهار آزمونی که برای برازش مدل انجام می‌شوند عبارتند از ضریب تعیین،  $Q^2$ ،  $F^2$  و نیکویی برازش این چهار آزمون برازش در جدول ۸ در زیر ارائه شده است.

<sup>۱</sup> Composite Reliability



(۲۰۰۱) بیان می‌دارند، انعطاف‌پذیری منابع انسانی به مهارت‌ها و رفتارهای مورد نیاز برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان‌ها اشاره دارد. هوانگ و همکاران (۲۰۲۳) نیز در مقاله‌ای عنوان نموده‌اند که مدیریت منابع انسانی شخصی‌سازی شده ابتدا بر توانایی و انگیزه روان‌شناختی کارکنان تأثیر می‌گذارد، این تأثیرات متعاقباً نتایج منابع انسانی را شکل می‌دهد و در نهایت، این نتایج منابع انسانی بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد. مدیریت منابع انسانی شخصی‌سازی شده در سطح فردی، به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا ارتباط دوستانه و صادقانه با کارکنان، برقرار شود. همیاری را به جای مربی‌گری ارائه دهند و توانایی درک فردی کارکنان را داشته باشند که به بهترین وجه با نیازهای منحصر به فرد کارکنان مطابقت داشته باشد و به طور موثر از اهداف سازمان پشتیبانی کند و با پرداختن به نیازها و ترجیحات خاص فرد، مانند گوش دادن فعال مدیران و پاسخگویی‌شان به کارکنان به صورت فردی، در موقعیت‌های مختلف، عملکرد بهتری ارائه شود. انعطاف‌پذیری نیز عملکرد منابع انسانی را افزایش می‌دهد. مدیریت منابع انسانی شخصی‌سازی شده همچنین می‌تواند منجر به هماهنگی و انعطاف‌پذیری بیشتر مدیریت منابع- انسانی شود، زیرا به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا به سرعت و به طور موثر شیوه‌های هدفمندی را اجرا کنند که اهداف استراتژیک آنها را برآورده می‌کند. کارکنان فردی نه تنها برای برآوردن نیازهای شخصی خود، بلکه برای برآوردن نیازهای سازمانی نیز نیازمند انگیزه و مهارت هستند. بنابراین، برای مدیران منابع انسانی مهم است که نحوه ایجاد انگیزه و مهارت در بین کارکنان را تشخیص دهند. مدیریت منابع انسانی شخصی‌سازی شده پتانسیل بالایی برای بهینه‌سازی نتایج عملکرد شغلی فردی و به حداقل رساندن هزینه‌ها دارد، زیرا برنامه‌های آن نه تنها تفاوت‌های مهم فردی را تشخیص می‌دهند، بلکه به اندازه کافی به آنها رسیدگی می‌کند. این نتایج با نتایج پژوهش‌های کارا<sup>۱</sup> (۲۰۱۹)، کاپلان و هاینلین<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) و هوانگ و همکاران (۲۰۲۳) مشابهت دارد.

#### ب- در سطح گروهی

کارآمدی عملکرد منابع انسانی در سطح گروه، به معنای بودن گروه از نظر شایستگی گروه و جو گروه و به چابک بودن گروه، بستگی دارد. هسته‌ی اصلی گروه کاری بر فرد بستگی دارد از این‌رو افرادی باید در آن گروه‌های کاری عضو شوند که درجه سازگاری بالایی دارند و کارآمد نیز باشند. زمانی که یک گروه چابک و معتبر وجود داشته باشد، مشارکت در تصمیم‌گیری بیشتر می‌شود و تصمیم‌های مناسب در راستای افزایش عملکرد برای سازمان گرفته می‌شود. مهمترین جزء در چابکی گروه، بوجود آوردن ترکیب مهارت‌ها و قابلیت‌ها است و نیز گنجاندن اعضای گروه کاری غیرمشابه را بر اساس نظریه هویت اجتماعی سفارش نموده‌اند. نتایج این پژوهش با پژوهش‌های سیداوی<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۹)، کوکاو<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۲) و گنجعلی (۱۳۹۸) مشابهت دارد.

#### ج- در سطح سازمانی

با استفاده از فرآیند شخصی‌سازی شده مدیریت منابع انسانی و اصول مدیریت منابع انسانی و برنامه‌ها و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، یک سازمان قادر خواهد بود یک مجموعه‌ای از منابع انسانی بسیار متفاوت و سفارشی ایجاد کند که بسیار ارزشمند، کمیاب، تکرار نشدنی و پایدار باشد. مطابق با دیدگاه مدیریت منابع انسانی شخصی‌سازی شده، نتایج بسیار مطلوب کارکنان و سازمان را می‌توان در سطح سازمان به دست آورد، زیرا چنین سیستم‌هایی برای تقلید بسیار پیچیده‌تر هستند و دارای ابهام علی بیشتر برای رقبا هستند. اما سیستم‌های مدیریت منابع انسانی استاندارد، قابل مقایسه و قابل کپی‌برداری هستند و اینکه مدیریت منابع انسانی شخصی‌سازی شده می‌تواند مزایای پایداری در درازمدت به همراه داشته باشد. در این سیستم، سازمان‌ها باید هزینه‌ها و مزایای رویکردهای مدیریت منابع انسانی شخصی‌سازی شده را با دقت بسنجند. دور شدن از مدیریت منابع انسانی سنتی و به سمت مدیریت منابع انسانی شخصی‌سازی شده، مستلزم سرمایه‌گذاری اولیه قابل توجهی، به‌ویژه در فناوری‌های منابع انسانی و هوش مصنوعی است و به طور بالقوه هزینه‌های اداری بالاتری را در مقایسه با رویکردهای استاندارد سنتی متحمل می‌شود. با

<sup>1</sup> Karra

<sup>2</sup> Kaplan & Haenlein

<sup>3</sup> Siddaway

<sup>4</sup> Kokkaew

توجه به ماهیت شخصی‌سازی این سیستم، موفقیت مدیریت منابع انسانی شخصی‌سازی شده به طور قابل توجهی به توانایی شرکت در جمع‌آوری داده‌های مرتبط در سطح فردی برای جذب متخصصین، توسعه و بهسازی منابع انسانی، نگهداشت منابع- انسانی، ایجاد ساختار وظیفه‌ای سبز، هم‌راستایی افقی سازمان و هم‌راستایی عمودی سازمان، بستگی دارد. این نتایج با نتایج پژوهش‌های مارلر و بودریو<sup>۱</sup> (۲۰۱۷)، تامبه<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۹)، هان و همکاران (۲۰۱۹) و هوانگ و همکاران (۲۰۲۳) مشابهت دارد. پیشنهاد می‌شود مدیریت منابع انسانی شخصی‌سازی شده با مدیریت منابع انسانی سنتی، مقایسه شود. و نیز در پژوهشی، به بررسی نقش هوش مصنوعی در تجزیه و تحلیل شغل‌های کارکنان پرداخته شود.

بررسی تأثیرگذاری سطوح فردی، گروهی و سازمانی بر یکدیگر، نشان می‌دهد که هر سه بر یکدیگر تأثیر مستقیمی دارند این بررسی تاکنون در پژوهش‌های پیشین انجام نشده است.

## تشکر و قدردانی

از کلیه استادان گرانقدر، مدیران شهرداری تهران و کسانی که در تدوین پژوهش فوق ما را یاری نموده‌اند، سپاسگزاری می‌نمایم.

## منابع

- ۱- رفیع‌زاده، ع.، غتی دارایانی، م. و رونق، م.، (۱۳۸۷). **مدیریت عملکرد دستگاه‌های اجرایی**، تهران: انتشارات فرمنش.
- ۲- گنجعلی، الف.، (۱۳۹۸). طراحی مدل جامع عملکرد با رویکرد چندسطحی، *نشریه چشم‌انداز مدیریت دولتی*، سال دهم، شماره یک، ۸۷-۱۰۴.
- 3- Alavi, S. & Aghakhani, H., (2023). Identifying the Effect of Green Human Resource Management Practices on Lean-Agile (LEAGILE) and Prioritizing Its Practices, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(7). <http://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2020-0232>.
- 4- Bal, P. M., & Dorenbosch, L., (2015). Age-related Differences in the Relations Between Individualised HRM and Organisational Performance: A Large-Scale Employer Survey, *Human Resource Management Journal*, 25, 41e61, 10214-10214. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2014.10214abstract>.
- 5- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Beatty, R. W., (2009). **The Differentiated Workforce: Translating Talent into Strategic Impact**. *Harvard Business Press*.
- 6- Becker, G. S. (2009). **Human capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education**, *University of Chicago Press*.
- 7- Cafferkey, K., Trullen, J., Townsend, K. & Bos-Nehels, A., (2023). Examining the Ability, Motivation and Opportunity (AMO) Framework in HRM Research: Conceptualization, Measurement and Interactions, *International Journal of Management Reviews*, 25 (13), <http://doi.org/10.1111/ijmr.12332>
- 8- Combs, J., Liu, Y., Hall, A. & Ketchen, D., (2006). How Much do High Performance Work Practices Matter? A Meta-Analysis of Their Effects on Organizational Performance. *Personnel Psychology*, 59 (3), 501– 528. <http://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x>.
- 9- Deloitte (2018), **The Rise of the Social Enterprise 2018 Deloitte Global Human Capital Trends**, *Business and Management (UK)*.
- 10- Han, J. H., Kang, S., Oh, I. S., Kehoe, R. R., & Lepak, D., (2019). The Goldilocks Effect of Strategic Human Resource Management? Optimizing the Benefits of a High Performance Work System Through the Dual Alignment of Vertical and Horizontal Fit, *Academy of Management Journal*, (62). <http://doi.org/10.5465/amj.2016.1187>.

<sup>1</sup> Marler & Boudreau

<sup>2</sup> Tambe

- 11- 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*. <http://doi.org/28.10.1016/j.apmrv.2023.04.004>.
- 12- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J. & Baer, J.C., (2012). How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55, 1264– 1294. <http://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>.
- 13- Kandula, S. R. (2006). **Performance Management: Strategies, Interventions, Drivers**. *PHI Learning Pvt. Ltd.*.
- 14- Kaplan, A., & Haenlein, M. (2019). Siri, in My Hand: Who's the Fairest in the Land? On the Interpretations, Illustrations, and Implications of Artificial Intelligence. *Business Horizons*, 62(1), 15-25. <http://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.08.004>.
- 15- Karra, S. (2019). **The Hyper-Personalization of HR Services**, *Forbes Human Resources Council*.
- 16- Klein, K.J. Kozlowski, S. W. J., (2000). A Multilevel Approach to Theory and Research in Organizations: Contextual, Temporal, and Emergent Processes. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions*, 3–90. Jossey-Bass/Wiley.
- 17- Kokkaew, N., Jokkaw, N., Peansupap, V. & Wipulanusat, W., (2022). Impacts of Human Resource Management and Knowledge Management on Non-Financial Organizational Performance: Evidence of Thai Infrastructure Construction Firms, *Ain Shams Engineering Journal*, 13 (6), 101750, ISSN 2090-4479, <https://doi.org/10.1016/j.asej.2022.101750>.
- 18- Lenart-Gansiniec, R. & Sypniewska, B., (2023). Innovation-Driven Human Resource Management Practices: A Systematic Review, Integrative Framework, and Future Research Directions, *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 19(2), 7-56. <https://doi.org/10.7341/20231921>.
- 19- Marler, J. & Boudreau, J., (2017). An Evidence-Based Review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 1-24. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>.
- 20- Paauwe, J. (2004). **HRM and Performance: Achieving Long-Term Viability**. *Oxford University Press on Demand*. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199273904.001.0001>.
- 21- Sutton, A. & Atkinson, C., (2023). **Performance at the Cost of Well-Being? Testing the Multi-Level Effects of HR Practices on Organisational Performance Via Employee Experiences and Well-Being**. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-12-2022-0299>.
- 22- Siddaway, A. P., Wood, A. M., & Hedges, L. V., (2019). How to Do a Systematic Review: A Best Practice Guide for Conducting and Reporting Narrative Reviews, Meta-Analyses, and Meta-Syntheses. *Annual review of psychology*, 70, 747–770. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010418-102803>.
- 23- Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V., (2019). Artificial Intelligence in Human Resources Management: Challenges and a Path Forward. *California Management Review*, 61, 15-42. <http://doi.org/10.2139/ssrn.3263878>.
- 24- Townsend, K., Cafferkey, K., Riaz, S. & Dundon, T., (2021). The Hard Problem: Human Resource Management and Performance. In: K. Sander, H. Yang and C. Patel (Eds), *Handbook of HRM as process research*, Edward Elgar Publishing, 115– 131.
- 25- Triwibisono, C.; Sule, E.T.; Effendi, N. & Yunizar. M (2017), The Influence of Strategic Human Resource Management on Employee Engagement, *International Journal of Business and Globalisation*, 19 (3), 414-432. <http://doi.org/10.1504/IJBG.2017.087226>.
- 26- Wright, P. M., Snell, A. A., Dunford, B.B., (2001). *Human Resource and the Resource-Based View of the Firm*. *Journal of Management*, 27, 701-721. <http://doi.org/10.1177/014920630102700607>.



## Human resources performance management based on personalization at individual, group and organizational levels

### Abstract

The world is changing and evolving at a high speed, and despite this, organizations are still trying to use the same standard methods and methods, which means that they are not flexible against these changes. This article theorizes the phenomenon of personalized human resource management at individual, group and organizational levels. The current research is of a mixed exploratory type and the purpose of the research is developmental and applied. The community of experts in the qualitative section are the senior managers of the 22 districts of Tehran municipality, and a semi-structured interview was conducted with twelve of them using the purposeful sampling method and in the form of a snowball until the theoretical saturation was reached. In the quantitative part, 278 employees of Tehran municipality have been investigated. With the method of theme analysis, sub-themes have been formed, organized and comprehensive, in each of the individual, group and organizational levels. In order to validate the model, confirmatory factor analysis and model fit tests were used. According to this theory, the management of human resource performance is different for different people in the same organization. The presented model, relying on the personalized theory, while attracting and developing and maintaining better human resources, offers flexibility and better performance between human resources and the organization compared to previous models. Conducting this research can cover the research gap caused by the lack of a multi-level human resources performance management model in Tehran municipality, with a personalized human resources management approach, as well as flexibility and performance enhancement, in accordance with changing environmental conditions, to a relatively large extent.

**Keywords:** Performance Management, Human Resources, Personalization, Individual Level, Group Level and Organizational Level