

Public Organizations Management

Vol. -(), (Series -): ---/ 2026

 <https://doi.org/10.30473/ipom.2026.78858.5396>

E-ISSN: 2538-600X

P-ISSN: 2322-522X

ORIGINAL ARTICLE

Designing a Model of Personalized Human Resource Management, Case Study: Bakhtar Group Company

Amin Dadashi¹, Majid Zamaheni^{2*}, Esmaeel Rostamzadeh Ganji³, Atieh Bohrani⁴

1. Ph.D Student, Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran.

2. Associate Professor, Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran.

3. Assistant Professor, Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran.

4. Assistant Professor, Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran.

*Correspondence

Majid Zamaheni

E-mail: zamahani@pnu.ac.ir

Receive Date: 30/April/2026

Revise Date: 18/July/2026

Accept Date: 19/Aug/2026

How to cite

Dadashi, A., Zamaheni, M., Rostamzadeh Ganji, E., & Bohrani, A. (2026), Designing a Model of Personalized Human Resource Management, Case Study: Bakhtar Group Company. *Public Organizations Management*, - (-), 1-20.

EXTENDED A B S T R A C T

Introduction

Human resource management has traditionally relied on standardized policies and uniform practices designed to be applied similarly to all employees. Although standardization can contribute to administrative consistency and procedural control, it may not adequately address differences in employees' competencies, experiences, motivations, career aspirations, learning needs, and work-related preferences. Contemporary organizations therefore require HR systems that can recognize individual differences while maintaining alignment with organizational priorities and strategic objectives.

Human resource management personalization refers to the systematic adaptation of HR practices, decisions, and interventions to the characteristics and needs of individual employees. This approach may include personalized training and development, individualized career planning, employee-specific performance management, flexible work arrangements, differentiated reward practices, and data-informed decisions concerning job assignment and professional development. However, personalization should not be interpreted as arbitrary or preferential treatment. Its effectiveness depends on the availability of reliable employee-related information, transparent decision-making, organizational flexibility, and a clear connection between individual needs and organizational goals.

The importance of HR personalization is particularly evident in large industrial and holding-company structures. Such organizations typically include diverse business units, occupational groups, managerial levels, and professional roles. Consequently, employees may differ considerably in their competencies, career paths, developmental needs, work conditions, and expectations. Uniform HR policies may not respond adequately to these differences. At the same time, excessive individualization without strategic coordination may create inconsistency, perceived unfairness, and a lack of coherence in HR decisions.

Bakhtar Group, operating in the petrochemical and industrial context, requires a human resource management system that can respond to the diversity of its workforce while supporting organizational effectiveness and adaptability. Developing an appropriate personalization model can help the organization improve its HR infrastructure, strengthen the capabilities of managers and employees, and create a closer fit between employee needs and organizational requirements.

Accordingly, this study aimed to identify the dimensions of human resource management personalization and develop a context-sensitive model for Bakhtar Group. The study addressed two questions: First, what are the dimensions of personalized human resource management in Bakhtar Group? Second, how can a human resource management personalization model be developed based on the identified dimensions?

Methodology

The study was developmental in purpose and qualitative in approach. It was conducted to identify the dimensions of HR personalization and develop a model appropriate to the organizational context of Bakhtar Group. Data were collected through in-depth semi-structured interviews with senior

managers, managers, and senior human resource experts associated with Bakhtar Group.

Participants were selected through purposive sampling. The selection criteria included having at least five years of managerial experience in the field of human resource management, direct involvement in the design or implementation of HR policies such as compensation, career development, and specialized training, familiarity with contemporary HR concepts, and willingness to participate in the study. These criteria were used to ensure that the interviewees possessed practical knowledge and relevant experience concerning HR processes and personalization-related practices.

The data collection process included 15 in-depth semi-structured interviews. Each interview lasted approximately 60 to 90 minutes. Sampling continued until theoretical saturation was reached at the fifteenth interview. The semi-structured format allowed the researchers to use a consistent set of guiding questions while also exploring participants' experiences, interpretations, and suggestions concerning personalized HRM in greater depth.

The interview data were analyzed using thematic analysis. The analysis followed Braun and Clarke's six-phase framework, including familiarization with the data, generation of initial codes, searching for themes, reviewing themes, defining and naming themes, and producing the final analytical report. MAXQDA was used to organize the interview material, support the coding process, facilitate comparison among codes, and assist in the visualization of thematic relationships and networks.

The analysis was conducted inductively, allowing concepts and themes to emerge from the interview data and the organizational context. During the analytical process, the researchers reviewed the data repeatedly, identified meaningful units, assigned initial codes, compared related codes, and organized them into broader conceptual categories. The resulting themes were then reviewed in relation to the research questions and the overall purpose of the study.

Trustworthiness was addressed using procedures associated with qualitative research quality. Credibility was supported through member checking, while transferability was enhanced through a detailed description of the research context. Intercode reliability was assessed using Cohen's kappa, which was reported as 82 percent. The use of MAXQDA also contributed to the organization and documentation of the analytical process.

Findings

The findings indicate that HR personalization in Bakhtar Group is a multidimensional phenomenon involving technological, human, structural, cultural, strategic, and organizational considerations. The initial analysis identified six broad areas relevant to personalization: technology and data orientation; employee-centeredness and employee experience; structural and operational flexibility; culture and trust; strategy and alignment with organizational goals; and organizational barriers and limitations.

The first area, technology and data orientation, emphasizes the importance of using employee-related information in HR decision-making. Data concerning employees' performance, competencies, career interests, and training requirements can help managers design more appropriate HR interventions. Data-driven decision-making also creates a basis for reducing purely intuitive or uniform HR decisions and improving the fit between employees and HR practices.

The second area, employee-centeredness and employee experience, highlights the need to consider employees' perceptions, expectations, professional interests, and individual circumstances. From this perspective, employees are not merely recipients of standardized HR services. They actively experience HR practices and evaluate their relevance, fairness, usefulness, and consistency with their professional needs.

The third area, structural and operational flexibility, relates to the organization's ability to adjust work arrangements and HR processes. Flexibility in scheduling and the possibility of assigning or rotating tasks according to work conditions can help the organization respond to differences among employees and changing operational requirements. Such flexibility can also support learning, job enrichment, and the more effective use of employee capabilities.

The fourth area, culture and trust, underlines the significance of an organizational environment in which employees feel that personalized decisions are transparent, fair, and based on legitimate criteria. Without trust, the implementation of personalized HR practices may be interpreted as favoritism or inconsistency. Therefore, personalization requires not only data and flexible procedures but also a supportive organizational culture.

The fifth area, strategy and alignment with organizational goals, emphasizes the need to connect individual HR interventions with organizational priorities. Personalized training, career planning, and performance objectives should contribute to the development of capabilities required by the organization. This alignment ensures that personalization remains strategically meaningful and does not become disconnected from organizational performance.

The sixth area, organizational barriers and limitations, reflects the challenges that may restrict the implementation of personalized HRM. These challenges may include insufficient data infrastructure, limited managerial capabilities, rigid procedures, lack of coordination among organizational units,

and resistance to changing established HR practices.

The analysis also identified relationships among the emerging concepts. For example, flexibility in work scheduling and task assignment was associated with the broader concept of structural agility. Similarly, linking individual goals to organizational indicators and reviewing career goals reflected the importance of individual-organization alignment. The findings were ultimately organized into a thematic model that connects employee-specific decision-making, employee-centered practices, structural flexibility, organizational culture, strategic alignment, and organizational adaptability.

Discussion and Conclusion

The findings suggest that HR personalization in Bakhtar Group should be understood as an integrated managerial process rather than as the isolated provision of different benefits or services to individual employees. The process begins with the recognition of employee differences and the systematic use of relevant employee information. Without reliable data concerning competencies, performance, career interests, and developmental needs, personalization may become subjective and inconsistent.

The findings further indicate that data alone cannot produce personalized HRM. Organizational structures and processes must possess sufficient flexibility to transform information into practical action. Training schedules, career pathways, task assignments, and other HR practices should be adaptable within transparent organizational boundaries. This flexibility allows the organization to respond to individual needs while preserving coordination and accountability.

The alignment of individual and organizational goals is also central to the model. Personalized HRM should support employee development while contributing to organizational priorities. When individual career goals and training plans are connected to organizational indicators and capability requirements, personalization can strengthen motivation, performance, and the effective use of human capital.

Trust and organizational culture provide the social foundation for implementing the model. Employees need to understand the criteria used for personalized decisions and perceive those decisions as fair and legitimate. Managerial competence, communication, transparency, and appropriate data governance are therefore important conditions for successful implementation.

From a practical perspective, Bakhtar Group can use the proposed model to strengthen its HR and technological infrastructure, train managers and employees in personalized HR practices, develop individualized learning and career plans, improve the alignment of individual goals with organizational indicators, and introduce greater flexibility into scheduling and task allocation. The organization may also benefit from periodically reviewing HR processes and using HR analytics to support more timely and informed decisions.

In conclusion, this study provides a context-sensitive model for understanding and developing personalized human resource management in Bakhtar Group. The model demonstrates that personalization depends on the interaction of employee-centeredness, data-informed decision-making, structural flexibility, trust, strategic alignment, and organizational adaptability. When these elements are implemented coherently, personalized HRM can provide a basis for improving the relevance of HR practices, strengthening employee development, and increasing the organization's capacity to respond to changing industrial and workforce conditions.

KEYWORDS

Personalized Human Resource Management, Data-Driven Individual Decision-Making, Structural Flexibility, Alignment of Individual and Organization, Organizational Agility.



«مقاله پژوهشی»

طراحی مدل شخصی سازی مدیریت منابع انسانی، مورد مطالعه:
شرکت گروه باخترامین داداشی^۱، مجید ضماهنی^{۲*}، اسماعیل رستمزاده گنجی^۳، عطیه بحرانی^۴

چکیده

هدف این پژوهش، تبیین ابعاد، مؤلفه‌ها و سازوکارهای کلیدی شخصی سازی مدیریت منابع انسانی در شرکت گروه باختر به منظور ارائه یک مدل منسجم و متناسب با ساختار صنعت پتروشیمی است. پژوهش حاضر با رویکرد کیفی، پارادایم تفسیری و استراتژی تحلیل مضمون انجام شده است و از لحاظ هدف، در دسته پژوهش‌های توسعه‌ای قرار می‌گیرد. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران حوزه منابع انسانی در شرکت‌های گروه باختر با تجربه بیشتر از ۵ سال سابقه کار در حوزه‌های کلیدی و تخصصی منابع انسانی، دارای تجربه مشارکت مستقیم در طراحی یا اجرای سیاست‌های جبران خدمات، مسیر شغلی یا آموزش‌های اختصاصی و داشتن دانش نظری یا تجربی در زمینه شخصی سازی منابع انسانی بودند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته عمیق با ۱۵ نفر از مدیران و خبرگان حوزه منابع انسانی شرکت گروه باختر که به روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی انتخاب شدند، گردآوری گردید. فرایند تحلیل داده‌ها بر اساس روش تحلیل مضمون ۶ مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶) و با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA انجام شد. جهت سازمان‌دهی یافته‌ها از مدل شبکه مضامین آترید-استرلینگ (۲۰۰۱) استفاده گردید. روایی پژوهش با شاخص‌های قابلیت اعتبار و انتقال‌پذیری و پایایی آن از طریق روش توافق درون کدگذار ارزیابی شد. یافته‌ها نشان داد که مدل شخصی سازی مدیریت منابع انسانی در گروه باختر پس از تحلیل داده‌ها منجر به شناسایی ۲۱۵ کد اولیه گردید که پس از ادغام و پالایش در مرحله کدگذاری انتخابی، در قالب ۸ کد نهایی، ۴ مضمون پایه، ۳ مضمون سازمان‌دهنده شامل «مدیریت فردمحور»، «همسویی فرد و سازمان» و «سازگاری کلان سازمانی» و در نهایت یک مضمون فراگیر با عنوان «شخصی سازی مدیریت منابع انسانی در شرکت گروه باختر» دسته‌بندی شد. مدل استخراج شده نشان داد که شخصی سازی مدیریت منابع انسانی در ساختار گروه باختر، مستلزم ایجاد سازگاری میان نیازهای فردی کارکنان و راهبردهای کلان سازمانی است. یافته‌های این پژوهش می‌تواند زمینه‌ساز بهبود بهره‌وری، افزایش نگهداشت نیروی انسانی و ارتقای اثربخشی فرآیندهای منابع انسانی در گروه باختر باشد.

واژه‌های کلیدی

شخصی سازی مدیریت منابع انسانی، تصمیم‌گیری مبتنی بر داده‌های فردی، انعطاف ساختاری، همسویی فرد و سازمان، چابکی سازمانی.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.
۲. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.
۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.
۴. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

*نویسنده مسئول: مجید ضماهنی
zamahani@pnu.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۲/۱۰

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۴/۲۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۵/۲۸

استناد به این مقاله:

داداشی، امین؛ ضماهنی، مجید؛ رستمزاده گنجی، اسماعیل و بحرانی، عطیه (۱۴۰۵). طراحی مدل شخصی سازی مدیریت منابع انسانی، مورد مطالعه: شرکت گروه باختر. فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۴(۳)، صفحه.

مقدمه

در اقتصاد جهانی قرن ۲۱، مدیریت و توسعه انسان‌ها به یک مزیت رقابتی کلیدی برای سازمان‌ها و جوامع تبدیل شده است. توسعه جوامع به توسعه منابع انسانی گره می‌خورد و سرمایه انسانی محور هرگونه توسعه قلمداد می‌شود. در سال‌های اخیر، نقش بالقوه توسعه سرمایه انسانی در رشد و توسعه اقتصادی و ارتقای سطح اجتماعی جوامع در سطح ملی، توجه بسیاری از صاحب‌نظران را در بخش توسعه منابع انسانی به خود جلب کرده است (مؤذن علوی و همکاران، ۱۳۹۹).

مقوله خدمات شخصی‌سازی و سامانه‌های توصیه‌گر یا پیشنهاددهنده، در زمره یکی از موضوعات کاربردی، تأثیرگذار و با اهمیت پژوهشی در حوزه فناوری است که صاحب‌نظران بسیاری در زمینه فلسفه، نظریه‌ها و پیاده‌سازی این پدیده، پژوهش‌های فراوانی در قالب مقالات و کتب منتشر نموده‌اند. هدف شخصی‌سازی، ایجاد روابط یک به یک با مشتریان فعلی و ارائه محتوایی پیوسته و مرتبط به‌منظور افزایش مشتریان جدید است. کالا یا خدمات شخصی‌سازی شده، موجب بهبود رضایت مشتری می‌شود که این خود پیش‌زمینه‌ای برای افزایش استفاده‌کنندگان از این نوع خدمات است (میری و همکاران، ۱۳۹۵).

با توجه به ظهور عصر اطلاعات و رشد سریع جهانی‌شدن اقتصاد، محیط کار شاهد تغییرات قابل‌ملاحظه‌ای بوده است؛ به همین دلیل بسیاری از سازمان‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که به منابع انسانی توجه بیشتری نموده و آن را به مزیت رقابتی خود تبدیل کنند. برای دستیابی به این هدف، تنظیم یک استراتژی منابع انسانی بی‌نقص و استفاده از فنون مختلف جهت پیاده‌سازی آن، ضروری است. از طرف دیگر، با توسعه فناوری‌های کامپیوتری و ارتباطات شبکه‌ای، ابزارهای بسیاری به اینترنت وصل شده و مرز بین دنیای واقعی و مجازی را نامشخص کرده‌اند. این ابزارها با بهبود دادن ساختار فناوری اطلاعات مدیریت منابع انسانی، می‌توانند تأثیر مثبتی بر یکپارچه‌سازی مدیریت منابع و در نهایت کاهش هزینه‌های مربوط به آن شوند (لی^۱، ۲۰۲۱).

شخصی‌سازی، تنها به تمایز یک فرد اشاره ندارد، بلکه به دنبال آشناسازی آن فرد با یک محیط، هم در خانه و هم در سازمان است؛ البته گستردگی این فرآیند در سازمان کمتر از میزان آن در خانه است. محققان چهار دلیل برای شخصی‌سازی در محیط کار مطرح کرده‌اند که شامل دلایل مربوط به پرسنل و محیط کار می‌شوند: دلایل عملیاتی؛ مشخص کردن محدوده و قلمرو؛ ایجاد شناخت؛ و ابزار هویت (وندروورت و ون میل^۲، ۲۰۰۲).

شخصی‌سازی مدیریت منابع انسانی، اقدامات مدیریت منابع انسانی را از حالت استاندارد و همه‌شمول سنتی به مسیری هدایت می‌کند که اقدامات منابع انسانی بر اساس تأثیرات بالقوه آن‌ها بر توانایی، انگیزش، بهره‌وری، جو منابع انسانی، انعطاف‌پذیری، بازگشت سرمایه منابع انسانی و عملکرد مالی تنظیم شوند، زیرا هدف اصلی شخصی‌سازی مدیریت منابع انسانی، ایجاد تناسب بین نیازها و ترجیحات متفاوت هر یک از کارکنان و در نهایت، افزایش اثربخشی مدیریت منابع انسانی است (هوانگ و همکاران، ۲۰۲۳).

با توجه به شرایط جاری کشور به‌ویژه در بعد اقتصادی و همین‌طور رقابتی‌تر شدن فضای موجود به‌واسطه وجود شرکت‌ها و سازمان‌های متعدد، سؤال مهم این است که چگونه می‌توان در یکی از ارزشمندترین منابع و دارایی‌های سازمان، یعنی منابع انسانی، انگیزه، حرکت و رشد ایجاد نمود؛ به‌گونه‌ای که حاصل آن توانمندسازی کارکنان، افزایش بهره‌وری و به تبع آن تأمین رضایت این منابع باشد. با توجه به گسترش روزافزون توجه به کارکنان و ویژگی‌ها و نیازهای شخصی هرکدام از آن‌ها، مدیریت منابع انسانی به سمت شخصی‌سازی حرکت می‌کند تا به بهترین نحو کارکنان خود را تشویق به عملکرد بهتر نموده و در نهایت عملکرد سازمان را بهبود بخشد.

در این میان، شرکت گروه باختر نیازمند بهبود زیرساخت‌ها و آموزش مدیران و کارکنان خود جهت شخصی‌سازی مدیریت منابع انسانی است تا از مهم‌ترین سرمایه‌های خود یعنی کارکنان، استفاده مناسب داشته و علاوه بر بهبود شرایط و رضایت آن‌ها، با ایجاد تناسب میان ارزش‌ها و اهداف سازمان و نیازها و ترجیحات کارکنان، به تنظیم و پیاده‌سازی برنامه‌ها و اقدامات شخصی‌سازی مدیریت منابع انسانی بپردازد. به همین دلیل پژوهش حاضر در پی پاسخگویی به سؤالات زیر می‌باشد:

۱. ابعاد شخصی‌سازی مدیریت منابع انسانی در شرکت گروه باختر کدامند؟
۲. مدل شخصی‌سازی مدیریت منابع انسانی در شرکت گروه باختر بر اساس ابعاد مشخص شده چگونه است؟

مبانی نظری

شخصی‌سازی

از جمله روش‌هایی که سازمان‌ها در پاسخ به تنوع نیازهای اطلاعاتی استفاده‌کنندگان به تبعیت از سایر سازمان‌ها یاری می‌کند، شخصی‌سازی است. شخصی‌سازی را می‌توان برآورده ساختن نیازهای منحصر به فرد تک‌تک افراد از طریق برنامه‌ریزی و ارائه خدمات تعریف کرد. البته باید توجه داشت که علی‌رغم

1. Li

2. Van der voortd & Van meel

تأکید زیادی که در این تعریف روی «تک-تک» و «منحصربه‌فرد» می‌شود؛ این سازمان است که می‌بایست درباره نحوه بخش‌بندی اهدافش تصمیم‌گیری کند (میری و همکاران، ۱۳۹۵).

شخصی‌سازی به یک استراتژی بازاریابی مشتری محور اشاره دارد که به دنبال ارائه خدمات و محتوای مناسب به شخص مناسب و در زمان مناسب است و هدف نهایی آن، حداکثر ساختن فرصت‌های کسب‌وکار در زمان حال و آینده است (تام و هو،^۱ ۲۰۰۶). نقطه قوت این استراتژی این است که به مقدار اندکی تلاش از طرف مشتری نیاز دارد و عمدتاً به تلاش بازاریاب وابسته است که در پی شناسایی و برطرف ساختن نیاز یا نیازهای مشتری است (آگویره^۲ و همکاران، ۲۰۱۵).

به بیانی دیگر شخصی‌سازی عبارت است از درک رفتار کاربر و سازگاری با نیازهای کاربر، به‌منظور ارائه بهترین خدمات ممکن به وی (جاتاین^۳ و همکاران، ۲۰۲۲؛ در تعریفی دیگر، شخصی‌سازی مجموعه راه‌ها و تدابیری عنوان شده است که به‌موجب آن، اطلاعات و خدمات برای انطباق با نیازهای مشخص و منحصربه‌فرد اشخاص یا گروه‌ها طراحی می‌شوند و حاصل آن را خدمات شخصی‌سازی می‌نامند. این گونه خدمات، با هماهنگی شکل ارائه و محتوای آن‌ها بر اساس وظایف شخصی، پیشینه، تاریخچه، ابزار، نیازهای اطلاعاتی، محل استقرار و ... کاربران قابل دستیابی است (کالان^۴ و همکاران، ۲۰۰۳).

شخصی‌سازی، تنها به تمایز یک فرد اشاره ندارد، بلکه به دنبال آشناسازی آن فرد با یک محیط، هم در خانه و هم در سازمان، است؛ البته گستردگی این فرآیند در سازمان کمتر از میزان آن در خانه است. محققان چهار دلیل برای شخصی‌سازی در محیط کار مطرح کرده‌اند که شامل دلایل مربوط به پرسنل و محیط کار می‌شوند: دلایل عملیاتی؛ مشخص کردن محدوده و قلمرو؛ ایجاد شناخت؛ و ابراز هویت (وندروورت و ون میل، ۲۰۰۲).

سوارس^۵ (۲۰۰۸)، فرآیند شخصی‌سازی را شامل جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات مشتری از منابع درونی و بیرونی و تعاملات مشتری، سفارشی کردن عناصر آمیخته بازاریابی (محصول، تبلیغات، مکان و قیمت) بر اساس پرونده مشتری و هدف‌گذاری فعالیت‌های بازاریابی بر اساس اطلاعات مشتری می‌داند (سوارس، ۲۰۰۸).

شخصی‌سازی مدیریت منابع انسانی

شخصی‌سازی مدیریت منابع انسانی، شامل برنامه‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی تعریف می‌شود که برای افراد مختلف در سازمان، با یکدیگر تفاوت دارند. شخصی‌سازی مدیریت منابع انسانی را می‌توان در سه گروه دسته‌بندی کرد:

۱. توصیه‌های مدیریت منابع انسانی شخصی‌سازی شده، مانند برنامه‌ریزی مسیر شغلی، پاداش‌ها و یادگیری شخصی‌سازی شده؛

۲. انتخاب‌های مدیریت منابع انسانی شخصی‌سازی شده، مانند سازمان‌دهی برنامه کاری منعطف شخصی‌سازی شده و برنامه‌های مزایای سبک کافه تریا (سلف سرویس)، که به هر یک از کارکنان اجازه می‌دهد که آن دسته از اقدامات منابع انسانی را انتخاب کند که دارای بیشترین هماهنگی با نیازها و ترجیحات فردی وی می‌باشد؛

۳. برنامه‌ها و اقدامات واقعی مدیریت منابع انسانی شخصی‌سازی شده، مانند جذب شخصی‌سازی شده، یادگیری شخصی‌سازی شده، مدیریت استعداد شخصی‌سازی شده و پاداش شخصی‌سازی شده. مدیریت منابع انسانی شخصی‌سازی شده، لزوماً نوعی از «اقدامات با عملکرد بالا» است که با نیازها و ترجیحات فردی کارکنان سازگار بوده و اغلب تحلیل گران پیشرفته منابع انسانی و هوش مصنوعی را به کار می‌گیرد تا انعطاف‌پذیری و اثربخشی را برای منابع انسانی به ارمغان آورده و آن را به سطح بالاتر برساند (محمد، ۲۰۱۹: ۶۱).

شخصی‌سازی مدیریت منابع انسانی، در واقع یک شکل غایی از تمایز مدیریت منابع انسانی است که طی آن، برنامه‌ها و اقدامات منابع انسانی در سطح فردی با یکدیگر تفاوت دارند. به عبارت دیگر، شخصی‌سازی مدیریت منابع انسانی، با تمرکز بر مفاهیم تمایز مدیریت منابع انسانی، توضیح می‌دهد که چگونه یک معماری منابع انسانی متمایز که در سطح فردی در سازمان متفاوت است، نتایج منابع انسانی و سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. شخصی‌سازی مدیریت منابع انسانی، نسل آینده مدیریت منابع انسانی را ارائه داده و با یکپارچه‌سازی منابع انسانی پیشرفته و هوش مصنوعی، در پی بهینه‌سازی مجموعه‌ای از نتایج منابع انسانی و سازمان است (هوانگ^۷ و همکاران، ۲۰۲۳).

شخصی‌سازی مدیریت منابع انسانی، عمدتاً به سه نوع تقسیم می‌شود:

۱. توصیه‌ها و پیشنهادهای مربوط به شخصی‌سازی مدیریت منابع انسانی؛

1. Tam & Ho
2. Aguirre
3. Jatain
4. Callan
5. Soares

6. Mohammed
7. Huang

افزایش میزان پیروی شهروندان از قانون باشد. بنابراین، تفاوت‌های موجود در ماهیت هر سازمان تعیین خواهد کرد که شخصی‌سازی چگونه و تا چه اندازه برای آن سازمان مفید واقع می‌شود (پترسون^۴ و همکاران، ۲۰۰۷).

پیشینه پژوهش

پژوهش‌های تجربی داخلی و خارجی انجام شده در حوزه شخصی‌سازی مدیریت منابع انسانی، هر یک با رویکردها و زمینه‌های متنوع، تلاش داشته‌اند ابعاد، مؤلفه‌ها و پیامدهای این رویکرد نوین را در سازمان‌ها بررسی کنند. در ادامه، مروری بر مهم‌ترین مطالعات تجربی انجام شده ارائه می‌گردد تا بستر تحلیلی مناسبی برای جابایی پژوهش حاضر در ادبیات علمی فراهم شود.

قیاخلو و همکاران (۱۴۰۱)، طراحی سیستم توصیه‌گر برای ارائه خدمات مناسب و منطبق با رضایت مشتریان با نگاه به سلیقه‌ها، احساسات و تجربیات آن‌ها را مورد بررسی قرار دادند. روش اجرای ارائه شده در این پژوهش به این ترتیب است که عقاید و تجربه‌های مشتریان را از راه بررسی توییت‌های حاوی هشتگ‌هایی با عنوان‌ها و سرفصل‌های خدمات بانکی به‌عنوان داده‌های جامعه آماری دریافت و پس از بررسی، نتیجه را در قالب متغیرهای نمره احساسات افراد برای توییت‌ها، نمره ارتباط، شباهت کسینوسی و میزان ضریب اطمینان و در نظر گرفتن گروه‌هایی از ویژگی‌های مربوطه و عقاید ثبت شده در فرآیند آموزش و تست، به صورت ارائه پیشنهاد شخصی‌سازی شده برای دریافت خدمات بانکی فراهم می‌کند.

غفریان و همکاران (۱۳۹۹)، به دنبال ارائه مدلی کاربردی از سامانه توصیه‌گر (پیشنهاددهنده) در حوزه خدمات شخصی‌سازی کتابخانه دیجیتال آستان قدس رضوی بوده‌اند. این سامانه، با تحلیل الگوهای رفتاری کاربران و ارائه پیشنهادها دقیق و موردنیاز، آنان را از مرور داده‌های غیرمرتبط بی‌نیاز می‌سازد. از مزایای این سامانه می‌توان شناسایی دقیق نیازهای اطلاعاتی، افزایش کیفیت جستجو، کمک به انتخاب صحیح منابع اطلاعاتی و پیش‌بینی نیازهای آتی کاربران را برشمرد.

زهره وندیان و مندعلیزاده (۱۳۹۸)، در پژوهش خود در پی بررسی اثر شخصی‌سازی خدمات و قدردانی مشتری بر وفاداری کاربران بوده‌اند. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که شخصی‌سازی خدمات و قدردانی مشتری، بر وفاداری مشتری اثر مستقیم و معنادار داشته‌اند. همچنین، ابعاد کیفیت رابطه، نقش

۲. گزینه‌ها و انتخاب‌هایی که کارکنان می‌توانند آن‌ها را برگزینند؛

۳. برنامه‌ها و اقدامات واقعی شخصی‌سازی مدیریت منابع انسانی که در سطح فردی با یکدیگر متفاوت هستند. به‌عنوان مثال، شرکت آی بی ام، از هوش مصنوعی استفاده کرده است تا برای هرکدام از کارکنان خود، دوره‌های آموزشی مناسب را پیشنهاد دهد (تامبی^۱ و همکاران، ۲۰۱۹).

اهمیت شخصی‌سازی برای افراد در سازمان‌ها یا واحدهای سازمانی گوناگون، با هم متفاوت است. ولز^۲ و همکاران (۲۰۰۷)، بر این عقیده‌اند که پیش‌بینی‌کننده‌های اولیه شخصی‌سازی، به‌جای اولویت‌های کارکنان، مسائل سازمانی هستند؛ به‌عنوان مثال، خط‌مشی شرکت در حوزه شخصی‌سازی، امکان شخصی‌سازی از طریق داشتن یک محیط کار اختصاصی و امکان دسترسی به فضای مناسب برای مشتریان و مراجعه‌کنندگان، از جمله این موارد هستند. محققان بر این باورند که مقاومت شدید سازمان در برابر شخصی‌سازی محیط کار، منجر به ایجاد تعارض، شخصی‌سازی خودسرانه و نامناسب محیط کار و بی‌علاقگی کارکنان خواهد شد. همه موارد یاد شده، در نهایت منجر به کاهش بهره‌وری خواهند شد (السباخ^۳، ۲۰۰۳). شخصی‌سازی از دید سازمان، وسیله‌ای برای دستیابی به اهداف و مزایای زیر است:

- افزایش کارایی و اثربخشی ارتباطات میان سازمان و کاربران؛

- پیش‌بینی رفتار کاربران؛

- تحت تأثیر قرار دادن کاربران در راستای هدایت آنان به سمت و سویی که رفتار موردنظر را ابراز کنند. در واقع، بر اساس نوع هر سازمان، مزایای شخصی‌سازی متفاوت خواهد بود:

- برای یک سازمان خرده‌فروش، شخصی‌سازی ابزاری جهت بهبود روابط با مشتری بوده و در نهایت موجب افزایش فروش محصولات و بهبود سوددهی خواهد بود.

- برای یک سازمان در بخش بهداشت و درمان، شخصی‌سازی ابزاری جهت افزایش اثربخشی اطلاعات ارائه شده در حوزه سلامت و درمان و به دنبال آن، افزایش رضایت و پیروی بیمار از فرآیند درمان و در نهایت ارائه خدمات درمانی بهتر خواهد بود.

- برای یک سازمان در بخش عمومی یا دولتی، که وظیفه اصلی آن اعمال قانون است؛ شخصی‌سازی می‌تواند ابزاری جهت

میانجی در رابطه بین شخصی سازی خدمات و قدردانی مشتری در باشگاه های ورزشی شهر اراک داشتند؛ بنابراین، باشگاه ها با ارائه خدمات متناسب با نیازها و خواسته های مشتریان، می توانند حس قدردانی و نیز رضایتمندی و وفاداری آن ها را توسعه داده و با ایجاد رابطه ای با کیفیت بالا این اثربخشی را افزایش دهند.

حاجی علی اکبری و رنجی (۱۳۹۳)، در پژوهش خود با عنوان «شناسایی عوامل مؤثر بر شخصی سازی بیمه آنالاین و تأثیر آن بر وفاداری مشتریان»، تأکید می کنند که در محیط کنونی، به دلیل تعداد زیاد مؤسسات درگیر در تجارت الکترونیک، رقابت در تجارت الکترونیک به طور مداوم در حال افزایش است. نتایج حاصل از تحلیل داده ها از طریق روش معادلات ساختاری نشان داد که مؤلفه های شخصی سازی شامل امکان خرید بیمه نامه آنالاین، اعلام خسارت آنالاین، اعلام مدت بیمه نامه به صورت آنالاین، ارائه تحقیقات شخصی آنالاین، و امکان دستیابی به اخبار بیمه ای به صورت آنالاین، بر وفاداری مشتریان شرکت های بیمه دارای تأثیر مثبت بوده است.

هوانگ^۱ و همکاران (۲۰۲۳)، در پژوهشی با عنوان «مدیریت منابع انسانی شخصی سازی شده از طریق تحلیلگران منابع انسانی و هوش مصنوعی: از نظریه تا عمل»، به دنبال نظریه سازی در زمینه مفهوم نوظهور شخصی سازی مدیریت منابع انسانی بوده و دریافتند که مدیریت منابع انسانی شخصی سازی شده، شامل منابع منحصربه فردی از مزایای رقابتی پایدار است و اثرات جانبی قابل توجهی بر سیستم های کاری با عملکرد بالا دارد. شخصی سازی مدیریت منابع انسانی، موجب بهبود استانداردهای سنتی مدیریت منابع انسانی در حوزه های بهره وری، جوسازمانی مطلوب، انعطاف پذیری، بازگشت سرمایه مدیریت منابع انسانی، و عملکرد مالی سازمان خواهد شد.

ناندی^۲ و باسو (۲۰۱۸)، در پژوهشی تحت عنوان «نقش دیجیتالی کردن منابع انسانی در شخصی سازی منافع کارکنان»، تأکید می کنند که با وجود توجه جدی سازمان ها به منافع کارکنان در سال های اخیر، پژوهشگران منابع انسانی، توجه اندکی نسبت به برنامه منافع کارکنان داشته اند. ولی در عصر رقابتی کنونی که در آن، عملکرد کارکنان به عنوان یکی از عناصر کلیدی موفقیت سازمان در نظر گرفته می شود، رضایت و حفظ و نگهداشت کارکنان به دغدغه جدی هر سازمان تبدیل شده است. بنابراین، برنامه شخصی سازی منافع کارکنان، می تواند این باور را در کارکنان ایجاد کند که سازمان به آن ها مزایایی ارائه می دهد که با نیازهای کنونی زندگی آن ها هماهنگ می باشند.

ولز و تلن^۳ (۲۰۰۲)، در پژوهشی با عنوان «تأثیر شخصیت، وضعیت، و محیط کار در شخصی سازی: محیط کار شما در مورد شما چه می گوید»، تأکید کرده اند که مطالعات در حوزه ویژگی های شخصیتی نشان می دهد که کارکنانی که به شخصی سازی می پردازند، احتمالاً خلاق تر بوده و نیاز بیشتری نسبت به رابطه و وابستگی و نیاز کمتری به حریم شخصی خواهند داشت. شخصی سازی، در درجه اول از طریق خطمشی شخصی سازی سازمان و همچنین وضعیت کارکنان و محیط کار، پیش بینی می شود.

پترسون^۴ و همکاران (۲۰۱۷)، در پژوهشی با عنوان «شخصی سازی در بخش عمومی: زیرساخت ها و موانع سازمانی پیش روی شخصی سازی خدمات الکترونیکی کاربران در بخش عمومی»، بر این عقیده اند که شخصی سازی، فرصت های بزرگی در زمینه کارایی و اثربخشی ارتباطات فراهم می کند و بنابراین، رفتار شهروندان را پیش بینی و حتی تحت تأثیر قرار می دهد.

برونیا و گاسلینک^۵ (۲۰۰۹)، در پژوهشی با عنوان «شخصی سازی در سازمان های غیرمتمرکز: بررسی نیازهای منابع انسانی»، تأکید می کنند که شخصی سازی در محیط کاری که کارکنان متناسب با آن انتخاب نشده باشند، امکان پذیر نخواهد بود. یافته های این پژوهش حاکی از آن بود که هنگام پیاده سازی طرح سازمان های غیرمتمرکز، شخصی سازی به عنوان یک عامل تأثیرگذار در نظر گرفته می شود؛ هنگامی که عوامل مختلف مانع اجرای شخصی سازی در محیط کار شوند، کارکنان روش های متعدد دیگر را دنبال خواهند نمود تا محیط کار را صمیمی تر و راحت تر کرده و هویت خود را در سازمان نشان دهند.

انسری و میلر^۶ (۲۰۰۶)، در پژوهشی با عنوان «کاربرد الگوی شخصی سازی در مدیریت تنوع»، به بررسی الگوی شخصی سازی و مؤلفه های شخصی سازی (مقایسه خود با دیگران، خودآشنایی و همدلی) پرداخته اند. این پژوهشگران استدلال می کنند که هنگامی که شخصی سازی در بافت یک سازمان پیاده سازی می شود، می تواند موجب بهبود روابط بین گروهی در سازمان شده و بنابراین، اثربخشی و بهره وری را افزایش دهد.

جمع بندی و بررسی پژوهش های انجام شده در حوزه شخصی سازی مدیریت منابع انسانی، حاکی از آن است که

3. Wells & Thelen
4. Pieterston
5. Brunia & Gosselink
6. Ensari & Miller

1. Huang
2. Nandy

انجام شد. روایی پژوهش با استفاده از معیارهای لینکلن و گوبا (شامل مقبولیت از طریق بازبینی اعضا و انتقال‌پذیری از طریق توصیف عمیق بستر پژوهش) و پایایی آن از طریق روش توافق بین دو کدگذار (کاپای کوهن معادل ۸۲ درصد) تأیید گردید.

فرآیند تحلیل داده‌ها در سه مرحله انجام گردید: در مرحله اول، واحدهای معنایی از متن مصاحبه‌ها استخراج و به کدهای اولیه تبدیل می‌شوند. سپس، در مرحله دوم، کدهای مشابه در قالب خوشه‌ها سازمان‌دهی شده و مضامین پایه را شکل می‌دهند. در نهایت، در مرحله سوم، مضامین پایه با یکدیگر ادغام و مضامین فراگیر را شکل داده و ساختار کلی مدل مفهومی پژوهش را تشکیل می‌دهند.

روش‌های گردآوری داده‌ها و اطلاعات موردنیاز در این پژوهش عبارت‌اند از:

- مطالعات کتابخانه‌ای شامل کتاب‌ها و نشریات داخلی و خارجی، پایگاه‌های داده، سایت‌های اینترنتی و...
- مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با متخصصان امر منابع انسانی و مدیران شرکت گروه باختر و نخبگان دانشگاهی.

روش تحلیل مضمون که در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است، مبتنی بر رویکرد استقرایی و با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا انجام شد. داده‌های گردآوری شده از طریق مصاحبه، پس از پیاده‌سازی در این نرم‌افزار، سازمان‌دهی و کدگذاری و مدل پیشنهادی پژوهش استخراج شد. چارچوب تحلیل مضمون در این پژوهش، مبتنی بر روش براون و کلارک (۲۰۰۶) و با رعایت اصول آترید-استرلینگ (۲۰۰۱) می‌باشد. مراحل تحلیل مضمون شامل آشنایی با داده‌ها (مطالعه و مرور مصاحبه‌ها)، کدگذاری اولیه (استخراج واحدهای معنایی)، استخراج مضامین پایه (گروه‌بندی کدها)، شناسایی مضامین سازمان‌دهنده (ترکیب مضامین پایه در سطح بالاتر) و در نهایت، طراحی مدل مفهومی (نمایش ارتباط مضامین در قالب مدل) است.

تحلیل مضمون را می‌توان در اکثر روش‌های کیفی به کار بست. در واقع، تحلیل مضمون راهبرد تقلیل و تحلیل داده‌ها است که از طریق آن، داده‌های کیفی تقسیم‌بندی، طبقه‌بندی، تلخیص و بازسازی می‌شوند. تحلیل مضمون اساساً یک راهبرد توصیفی است که یافتن الگوها و مفاهیم مهم را از درون مجموعه داده‌های کیفی تسهیل می‌کند (بنکوئیستو و گیون، ۲۰۰۸).

رویکرد تحلیل مضمون، یک روش برای تحلیل داده‌های کیفی و یکی از روش‌هایی است که بر شناسایی الگوی معنایی در یک مجموعه متمرکز می‌شود. این تحلیل، فرآیند شناسایی

مطالعات کافی و مبسوط در این حوزه در داخل انجام نشده و بخصوص در صنعت نفت و پتروشیمی، این متغیر سازمانی مورد توجه واقع نشده است؛ بنابراین پژوهش حاضر در پی ارائه مدل شخصی‌سازی مدیریت منابع انسانی و تلاش در مسیر غنی‌سازی ادبیات و کاربرد این متغیر مهم در صنعت پتروشیمی می‌باشد.

روش‌شناسی پژوهش

با توجه به این که پژوهش حاضر، مسئله‌ای را مورد بررسی قرار داده که قبلاً به این شکل و در این سطح به آن پرداخته نشده است؛ لذا پژوهش از نظر هدف، از نوع تحقیقات توسعه‌ای است؛ زیرا در چنین نوع تحقیقی هدف، جمع‌آوری الگوها و ایده‌هایی برای دستیابی به درک عمیق از موضوع است. بنابراین، این تحقیق، بدون طرح فرضیه انجام شده و به جای آزمودن فرضیه، محقق در پی یافتن پاسخ برای پرسش‌های تحقیق است.

پژوهش حاضر، با رویکرد کیفی و مبتنی بر روش تحلیل مضمون انجام شده است؛ داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با مدیران و خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی گردآوری شد. این رویکرد، به پژوهشگر امکان می‌دهد تا از طریق گفتگوهای عمیق و باز، تجربه‌ها و دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان را در زمینه شخصی‌سازی مدیریت منابع انسانی، استخراج کند. به‌منظور مدیریت و سازمان‌دهی داده‌ها، از نرم‌افزار مکس کیودا استفاده شد که قابلیت کدگذاری باز، محوری و انتخابی را فراهم ساخته و مسیر تحلیل را شفاف و مستند می‌کند.

جامعه مشارکت‌کنندگان این پژوهش شامل مدیران ارشد، مدیران و کارشناسان ارشد حوزه منابع انسانی در هلدینگ باختر است. نمونه‌گیری به روش هدفمند انجام شد؛ ملاک‌های انتخاب خبرگان شامل داشتن حداقل ۵ سال سابقه کار مدیریتی در حوزه منابع انسانی، دارای تجربه مشارکت مستقیم در طراحی یا اجرای سیاست‌های جبران خدمات، مسیر شغلی یا آموزش‌های اختصاصی، آشنا با مفاهیم نوین و تمایل به مشارکت در پژوهش بود. فرآیند نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت که این امر در مصاحبه پانزدهم حاصل شد (۱۵ مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته).

جهت گردآوری داده‌ها از ابزار مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته با میانگین زمان ۶۰ الی ۹۰ دقیقه استفاده گردید. فرآیند تحلیل داده‌ها بر اساس روش ۶ مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶) شامل: ۱. آشنایی با داده‌ها، ۲. ایجاد کدهای اولیه، ۳. جستجوی مضامین، ۴. بازبینی مضامین، ۵. تعریف و نام‌گذاری مضامین و ۶. تهیه گزارش نهایی صورت گرفت. تحلیل رایانه‌ای و ترسیم شبکه مضامین با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA

الگوها یا مضمون‌ها در بطن داده‌های کیفی است. کلارک و براون (۲۰۰۶)، تحلیل مضمون را اولین روش کیفی به شمار آورده‌اند که می‌بایست آموخته شود؛ زیرا روش تحلیل مضمون مهارت‌های اصلی را فراهم نموده و برای انجام بسیاری از انواع دیگر تحلیل‌ها نیز مفید خواهد بود. این امر که روش تحلیل مضمون، بیشتر یک روش است تا این که روش‌شناسی باشد، از نقطه‌نظر یادگیری و آموزش یک مزیت به شمار آمده و بدین معناست که برخلاف بسیاری از روش‌های کیفی، به دیدگاه معرفت‌شناختی یا نظری خاصی وابسته نمی‌باشد؛ به عبارت دیگر، در روش تحلیل مضمون، پژوهشگر آزادی عمل بسیاری دارد و الزامی برای مراجعه یا ارجاع به مبانی نظری نداشته و می‌تواند به دنبال کشف الگوی خاص خود باشد (کلارک و براون، ۲۰۱۳).

هدف تحلیل مضمون، شناسایی مضمون‌ها، یعنی الگوها، در داده‌های مهم یا جالب توجه پژوهشگر است و از این مضمون‌ها به‌منظور پاسخگویی به سؤالات پژوهش استفاده کرده و یا اینکه مطالبی در زمینه مسئله موردنظر بیان می‌کنند. این امر، بسیار گسترده‌تر از خلاصه کردن صرف اطلاعات است. یک تحلیل مضمون خوب، هر چیز را خوب درک و تفسیر نموده و آن را حس می‌کند. یک اشتباه رایج این است که از سؤالات اصلی مصاحبه به‌عنوان خود مضمون استفاده می‌کنند. به‌طور معمول، این اشتباه حاکی از این واقعیت است که داده‌ها خلاصه و سازمان‌دهی شده‌اند تا اینکه به دقت مطالعه شوند (مگوایر و دلاهان، ۲۰۱۷).

روش‌های مختلفی برای تحلیل مضمون ارائه شده است که هرکدام از آن‌ها، دارای فرآیندهای خاصی هستند. در این پژوهش، با ترکیب روش پیشنهادی کینگ و هاروکز (۲۰۱۰)، براون و کلارک (۲۰۰۶)، و آترید-استرلینگ (۲۰۰۱)، فرآیند مرحله به مرحله و جامعی از روش تحلیل مضمون ارائه می‌شود. در همین راستا، فرآیند تحلیل مضمون و در قالب شش گام زیر انجام شد:

گام اول: آشنا شدن با داده‌ها: محقق، به‌منظور آشنا شدن با عمق و گستره محتوایی داده‌ها، می‌بایست خود را در حد مطلوب در داده‌ها غوطه‌ور کند. غوطه‌ور شدن در داده‌ها معمولاً شامل «بازخوانی مکرر داده‌ها» و خواندن داده‌ها به صورت فعالانه (به معنای جستجو و کاوش معانی و الگوهای موجود در داده‌ها) است. از طرف دیگر، ابزار مصاحبه عمیق، این امکان را برای محقق فراهم می‌سازد تا بتواند داده‌های عمیق را استخراج نموده و سپس، به علامت‌گذاری و پیاده‌سازی چندباره آن‌ها اقدام کند (کمالی، ۱۳۹۷).

گام دوم: ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری: در این گام، از کدها برای تقسیم داده‌های متنی به قسمت‌های قابل فهم و استفاده همچون بند، عبارت، کلمه یا سایر معیارهایی که برای تحلیل خاص لازم است، استفاده می‌شود. کدهای موجود در چارچوب کدگذاری، می‌بایست حد و مرز کاملاً معین و تعریف شده داشته باشد، به‌گونه‌ای که قابل تغییر و یا تکراری نباشد (آترید-استرلینگ، ۲۰۰۱).

گام سوم: جستجو و شناخت مضامین: در این گام، که تمرکز آن بر سطحی کلان‌تر از کدهاست، کدهای مختلف در قالب مضامین مرتب شده و همه داده‌های کدگذاری شده مرتبط با هر کدام از مضامین، شناسایی و گردآوری می‌شود. در این مرحله، اساساً کدها تجزیه و تحلیل شده و به روش ترکیب و تلفیق کدهای مختلف به‌منظور تشکیل مضمون پایه، توجه می‌شود (همان، ۳۹۲).

گام چهارم: ترسیم شبکه مضامین: در این گام، تعیین می‌شود که برخی مضامین مطرح شده، واقعاً مضمون نیستند، بعضی از مضامین با یکدیگر هم‌پوشانی دارد و ممکن است لازم باشد سایر مضامین به مضامین جداگانه تفکیک شود (براون و کلارک، ۲۰۰۶).

گام پنجم: تحلیل شبکه مضامین: در این گام، شبکه‌های مضامین ترسیم شده، مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. شبکه‌های مضامین، ابزاری برای تحلیل می‌باشند، نه خود تحلیل. این شبکه‌ها به پژوهشگر کمک می‌کند به یک ادراک عمیق‌تر از معانی متون رسیده و مضامین استخراج شده را شرح دهد و الگوهای موجود در میان آن‌ها را شناسایی کند (آترید-استرلینگ، ۲۰۰۱۴).

گام ششم: در گام آخر تحلیل مضمون، استنتاج‌های همه شبکه‌ها، همراه با نظریه‌های مرتبط با آن‌ها، به صورت خلاصه، برای تبیین مضامین، مفاهیم، الگوها، و ساختارهای برجسته حاصل از متن، مورد استفاده قرار می‌گیرد. هدف از این کار، بررسی مجدد سؤالات پژوهش و علایق نظری نهفته در آن‌هاست (آترید-استرلینگ، ۲۰۰۱).

یافته‌های پژوهش

در این بخش، به ارائه یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی جمع‌آوری شده از طریق مصاحبه‌ها، با استفاده از روش تحلیل مضمون می‌پردازیم.

مرحله اول تحلیل مضمون: آشنایی با داده‌ها: در اولین مرحله، داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با خبرگان و مدیران منابع انسانی، معرفی شده و زمینه لازم برای ارائه مضامین استخراج شده فراهم می‌شود.

در این بخش، ویژگی‌های داده‌های کیفی مورد استفاده، بافت اجرای مصاحبه‌ها و وضعیت آماده‌سازی آن‌ها ارائه می‌شود تا تصویری روشن از ورودی تحلیل به دست آمده و بتوانیم کفایت

جدول ۱. مشخصات داده‌ها و بافت گردآوری

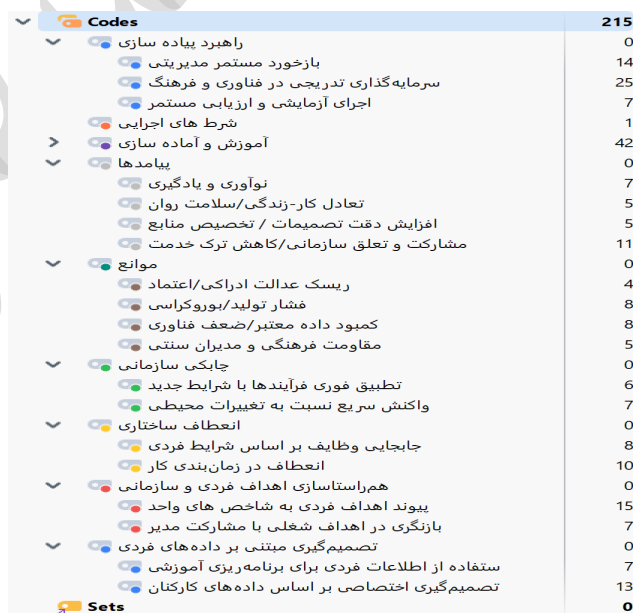
Table 1. Data Characteristics and Collection Context

مؤلفه	شرح
نوع داده	مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته (متن کامل پیاده‌سازی شده)
تعداد مصاحبه	مصاحبه با ۱۵ نفر از خبرگان و مدیران منابع انسانی
دامنه سازمانی	شرکت‌های پتروشیمی و پلیمر مرتبط با شرکت گروه باختر
نقش مشارکت‌کنندگان	مشاور منابع انسانی، کارشناس ارشد منابع انسانی، سرپرست و مدیر منابع انسانی
سابقه کاری مشارکت‌کنندگان	۵ تا ۲۰ سال
زمان گردآوری	سال‌های ۱۴۰۳-۱۴۰۴
روش ضبط و پیاده‌سازی	ضبط صوتی و با رضایت آگاهانه؛ پیاده‌سازی کامل واژه به واژه
وضعیت محرمانگی	کدگذاری ناشناس (مصاحبه ۱ تا ۱۵)؛ حذف شناسه‌های شخصی
نرم‌افزار مدیریت داده	نرم‌افزار مکس کیودا برای سازمان‌دهی، کدگذاری و مستندسازی

مرحله دوم: کدگذاری باز: این مرحله از تحلیل مضمون، در واقع حلقه اتصال بین آشنایی با داده‌ها و استخراج مضامین است؛ به عبارت دیگر، این مرحله جایی است که نقل‌قول‌های واقعی از مصاحبه‌ها به زبان تحلیلی تبدیل شده و هر واحد معنایی با یک کد مشخص و شرایط بافتی همراه می‌گردد. این مرحله، به‌عنوان یک مبنای مستند به‌منظور ورود به مرحله بعدی یعنی استخراج مضامین پایه و سازمان‌دهنده است. شکل ۱، ساختار کدها و زیرکدهای حاصل از تحلیل داده‌های مصاحبه‌ها در نرم‌افزار مکس کیودا را نشان داده است.

شش حوزه اصلی از درون مصاحبه‌ها شناسایی شد که در مراحل بعدی به مضامین پایه و سازمان‌دهنده تبدیل خواهند شد. این حوزه‌ها عبارت‌اند از:

- فناوری و داده محوری
- انسان محوری و تجربه کارکنان
- انعطاف ساختاری و اجرایی
- فرهنگ و اعتماد
- استراتژی و همسویی با اهداف سازمانی
- موانع و محدودیت‌ها



شکل ۱. نمای درختی کدها و زیرکدهای اولیه در مکس کیودا

Figure 1. Tree View of Initial Codes and Subcodes in MAXQDA

نرم‌افزار مکس کیودا نشان داده است که از میان آن‌ها کد پیوند اهداف فردی با شاخص‌های واحد، با ۱۵ قطعه، بیشترین فراوانی را در میان کدهای انتخاب شده دارد. این فراوانی نشان‌دهنده تکرار مفهومی و اهمیت این مضمون در مصاحبه‌های پژوهش است.

مرحله سوم: فرآیند تشکیل خوشه‌ها: در این بخش از تحلیل مضمون، کدهای اولیه با توجه به معیارهای روش تحلیل مضمون، در قالب خوشه‌های معنایی قرار گرفتند. هر خوشه شامل چند کد مرتبط با یکدیگر است که در نهایت به شکل‌گیری یک مضمون پایه منجر شد. شکل ۲، سه کد پرتکرار را بر اساس خروجی

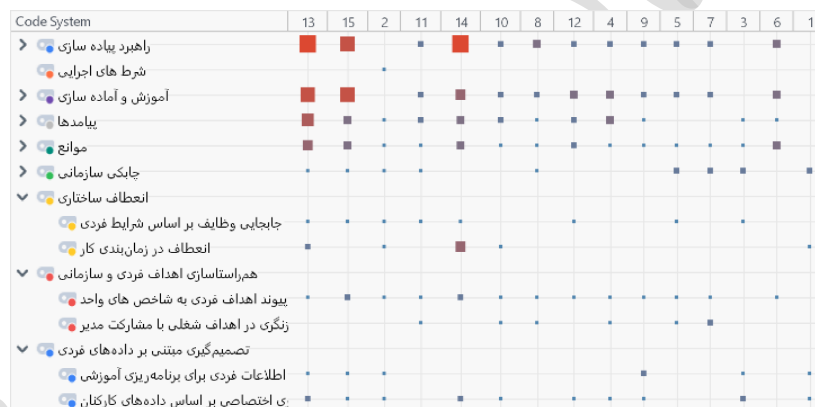
Frequency	Code System
۱۵	پیوند اهداف فردی به شاخص‌های واحد
۱۳	تصمیم‌گیری اختصاصی بر اساس داده‌های کارکنان
۱۰	انعطاف در زمان‌بندی کار

شکل ۲. فراوانی قطعات کدگذاری شده برای سه کد کلیدی

Figure 2. Frequency of Coded Segments for the Three Key Codes

داده‌های فردی؛ در مصاحبه‌های مختلف پژوهش تکرار شده‌اند. این پراکندگی، نشان‌دهنده تنوع بافتی و اعتبار مضامین استخراج شده در تحلیل کیفی (تحلیل مضمون) می‌باشد.

همان‌طور که در شکل ۳ که خروجی نرم‌افزار مکس کیودا است مشاهده می‌شود، کدهای اصلی مانند انعطاف ساختاری، هم راستاسازی اهداف فردی و سازمانی و تصمیم‌گیری مبتنی بر

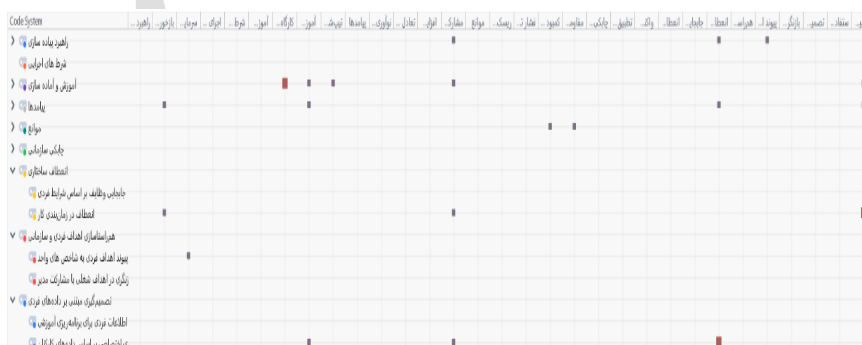


شکل ۳. پراکندگی کدهای کلیدی در مصاحبه‌ها

Figure 3. Distribution of Key Codes Across the Interviews

می‌شود، کدهایی همچون انعطاف در زمان‌بندی کار و جایجایی وظایف بر اساس شرایط کاری؛ در یک خوشه مشترک قرار گرفته‌اند که مبنای ادغام آن‌ها مضمون پایه جایکی ساختاری می‌باشد.

به‌منظور دستیابی به مضامین پایه، کدهای پرتکرار که همپوشانی معنایی با هم داشتند، در قالب خوشه‌های مفهومی ادغام شدند. شکل ۴ خوشه‌بندی کدها را بر اساس روابط مفهومی نشان می‌دهد که از نرم‌افزار مکس کیودا استخراج شده است. همان‌طور که مشاهده



شکل ۴. خوشه‌بندی کدهای پرتکرار بر اساس مفهوم

Figure 4. Concept-Based Clustering of Frequently Occurring Codes

مرحله چهارم: استخراج مضامین پایه (کدگذاری

محوری): در این بخش، مضامین پایه‌ای که از فرآیند خوشه سازی کدها به دست آمدند، به صورت فهرست نهایی ارائه می‌شوند. هر مضمون پایه، همراه با تعریف کوتاه، کدهای تشکیل‌دهنده و پیامد غالب معرفی شده تا تصویر روشنی از نتایج تحلیل مضمون شخصی‌سازی مدیریت منابع انسانی

فراهم آید. این فهرست، خروجی نهایی مرحله خوشه سازی بوده و مبنایی برای بخش بعد تحلیل مضمون یعنی مضامین سازمان دهنده می‌باشد؛ جایی که مضامین پایه در سطح بالاتر گروه‌بندی و روابط میان آن‌ها ترسیم می‌شود. مضامین پایه به دست آمده از روش تحلیل مضمون برای شخصی‌سازی مدیریت منابع انسانی در جدول ۲ ارائه شده‌اند:

جدول ۲. مضامین پایه استخراج شده

Table 2. Extracted Basic Themes

مضامین پایه	تعریف	کدهای تشکیل‌دهنده	پیامد غالب
تصمیم‌گیری مبتنی بر داده‌های فردی	تصمیم‌گیری مدیریتی بر اساس داده‌های اختصاصی کارکنان شامل سابقه عملکرد، علایق و نیازها	-تصمیم‌گیری اختصاصی بر اساس داده‌های کارکنان -استفاده از اطلاعات فردی برای برنامه‌ریزی آموزشی	تناسب مداخله‌ها با نیازهای کارکنان و کاهش خطای تخصیص
هم‌راستاسازی اهداف فردی و سازمانی	پیوند اهداف شغلی کارکنان با شاخص‌های کلان سازمانی	-پیوند اهداف فردی به شاخص‌های واحد -بازنگری در اهداف شغلی با مشارکت مستقیم مدیر	انجام عملکرد و افزایش انگیزش کارکنان
انعطاف ساختاری	تطبیق ساختار وظایف و زمان‌بندی کار با شرایط فردی کارکنان	-انعطاف در زمان‌بندی کار -جابجایی وظایف بر اساس شرایط فردی	کاهش تعارض کار-زندگی و بهبود حضور مؤثر
چابکی سازمانی	توانایی سازمان در واکنش سریع و مؤثر به تغییرات محیطی و شرایط جدید	-واکنش سریع نسبت به تغییرات محیطی -تطبیق فوری فرآیندها با شرایط جدید	افزایش سرعت واکنش سازمان

مرحله پنجم: کدگذاری انتخابی (سازمان‌دهی

مضامین): پس از استخراج مضامین پایه، گام بعد در روش تحلیل مضمون، سازمان‌دهی مضامین است. در این مرحله، مضامین پایه‌ای که از نظر معنا و پیامد، ارتباط نزدیک دارند، در سطح بالاتر گروه‌بندی شدند تا مضامین فراگیر یا محوری

شکل گیرند. این مضامین فراگیر نشان‌دهنده ساختار کلی یافته‌ها بوده و امکان تبیین جامع‌تر نتایج حاصل از پژوهش را فراهم می‌آورند. مضامین فراگیر پژوهش به صورت نمایش داده شده در جدول ۳ به دست آمدند:

جدول ۳. مضامین فراگیر استخراج شده

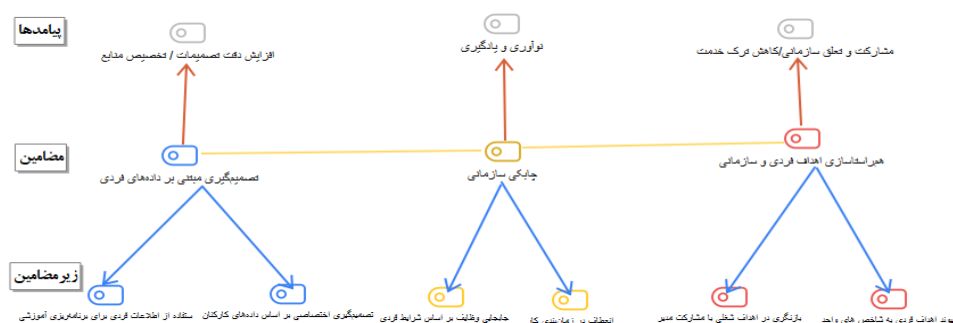
Table 3. Extracted Global Themes

مضامین فراگیر	مضامین پایه زیرمجموعه	پیامد کلان
مدیریت فرد محور	- تصمیم‌گیری مبتنی بر داده‌های فردی - انعطاف ساختاری	- تناسب مداخله‌ها - کاهش تعارض کار-زندگی
هم‌سوئی فرد و سازمان	- هم‌راستاسازی اهداف فردی و سازمانی	- انجام عملکرد - افزایش انگیزش
سازگاری کلان سازمانی	- چابکی سازمانی	- سرعت واکنش سازمان

مرحله ششم: مدل مفهومی نهایی استخراج شده از

مضامین پایه: پس از استخراج مضامین پایه و سازمان‌دهی آن‌ها در قالب مضامین فراگیر، مدل مفهومی پژوهش ترسیم شد. این مدل که از طریق نرم‌افزار مکس کیودا استخراج شده و در شکل ۵ نمایش داده شده است، نشان می‌دهد که مضامین

پایه چگونه در ارتباط با یکدیگر قرار گرفته و در نهایت به پیامدهای کلان سازمانی منتهی می‌شوند. مضامین پایه در این مدل، زیرساخت اصلی مضامین فراگیر محسوب می‌شوند که در مدل نهایی شخصی‌سازی مدیریت منابع انسانی ارائه خواهند شد.



شکل ۵. مدل مفهومی استخراج شده از مضامین پایه و فراگیر

Figure 5. Conceptual Model Derived from Basic and Global Themes

جهت‌گیری اصلی یافته‌ها را نشان می‌دهد. همه مضامین پایه و فراگیر، به تحقق این مضمون کلان منتهی می‌شوند.

سطح دوم، مضامین فراگیر: این سطح از مدل، بیانگر ابعاد کلان شخصی‌سازی مدیریت منابع انسانی است که از جمع و ادغام مضامین پایه حاصل شده‌اند:

مدیریت فردمحور: تمرکز بر تفاوت‌های فردی و نیازهای کارکنان. همسویی فرد و سازمان: پیوند اهداف فردی به اهداف کلان سازمانی.

سازگاری کلان سازمان: توان واکنش سریع و مؤثر سازمان نسبت به تغییرات محیط و فناوری.

سطح سوم، مضامین پایه: این سطح، در واقع شالوده مدل است و مستقیماً از کدهای اولیه حاصل از مصاحبه‌های پژوهش استخراج شده‌اند و شامل موارد زیر می‌شود:

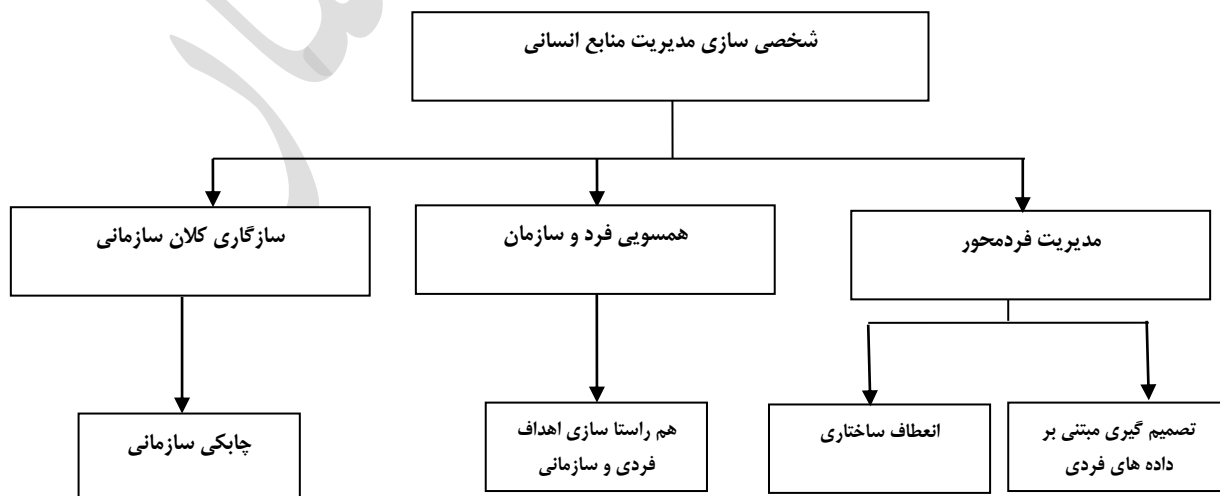
تصمیم‌گیری مبتنی بر داده‌های اولیه
انعطاف ساختاری، هم‌راستسازی اهداف فردی و سازمانی، چابکی سازمانی.

این مدل نشان می‌دهد که مضامین پایه چابکی سازمانی، تصمیم‌گیری مبتنی بر داده‌های فردی و هم‌راستسازی اهداف فردی و سازمانی؛ چگونه در سطح بالاتر در قالب مضامین فراگیر سازمان‌دهی شده و در نهایت به پیامدهای کلان سازمانی منجر می‌شوند. روابط علی با فلش‌های جهت‌دار نمایش داده شده‌اند و روابط همپوشان یا تسهیلگر بین مضامین پایه با خطوط ساده مشخص شده‌اند.

با استفاده از روش تحلیل مضمون، پس از طی مراحل کدگذاری باز، محوری و انتخابی، مضامین پایه و فراگیر این پژوهش شناسایی شد. در ادامه، این مضامین در قالب یک مدل سلسله‌مراتبی ارائه می‌شود تا ساختار نهایی شخصی‌سازی مدیریت منابع انسانی در شرکت باختر، به صورت عینی نمایش داده شود. شکل ۴-۱ نشان‌دهنده این الگو است که در واقع شالوده و نتیجه نهایی این پژوهش را نمایش داده است.

این مدل، در سه سطح تنظیم شده است:

سطح اول، شخصی‌سازی مدیریت منابع انسانی: این سطح، بالاترین لایه مدل است و به‌عنوان مضمون کلان،



شکل ۶. مدل شخصی‌سازی مدیریت منابع انسانی در شرکت باختر

Figure 6. Personalized Human Resource Management Model in Bakhter Company

فرد، برنامه شغلی و شاخص‌های عملکردی او با اولویت‌های سازمان ارتباط پیدا کند، شخصی‌سازی می‌تواند هم‌زمان به رشد فرد و تحقق اهداف سازمان کمک کند. بنابراین، این مضمون بیانگر آن است که شخصی‌سازی در گروه باختر باید در چارچوب یک رابطه دوسویه میان فرد و سازمان طراحی شود.

چابکی سازمانی نیز در سطح مدل، پیامد و شرط تداوم شخصی‌سازی محسوب می‌شود. محیط فعالیت سازمان‌های هلدینگی و صنعتی تحت تأثیر تغییرات فناوری، الزامات بازار، تحولات پروژه‌ای و نیازهای متغیر نیروی انسانی قرار دارد. در چنین شرایطی، یک نظام منابع انسانی شخصی‌سازی شده باید بتواند در زمان مناسب، برنامه‌های آموزشی، معیارهای ارزیابی، مسیرهای شغلی و شیوه‌های تخصیص نیروی انسانی را بازنگری کند. بنابراین، چابکی سازمانی این امکان را فراهم می‌سازد که شخصی‌سازی از یک برنامه مقطعی به یک قابلیت پایدار سازمانی تبدیل شود.

بر اساس این استدلال، ارتباط میان سطوح مدل را می‌توان به‌صورت یک زنجیره منطقی توضیح داد: داده‌های فردی، شناخت کارکنان را امکان‌پذیر می‌سازد؛ انعطاف ساختاری، تبدیل این شناخت به اقدامات منابع انسانی را فراهم می‌کند؛ هم‌راستاسازی اهداف، اقدامات فردمحور را با جهت‌گیری سازمان هماهنگ می‌سازد؛ و چابکی سازمانی، استمرار و انطباق این اقدامات را تضمین می‌کند. در نتیجه، مضمون فراگیر «شخصی‌سازی مدیریت منابع انسانی» از ترکیب این چهار مضمون پایه و سه مضمون سازمان‌دهنده شکل می‌گیرد و بیانگر رویکردی یکپارچه برای مدیریت تفاوت‌های فردی در چارچوب اهداف سازمانی است.

از این منظر، نوآوری مدل پژوهش حاضر در آن است که شخصی‌سازی مدیریت منابع انسانی را صرفاً به ارائه خدمات متفاوت به کارکنان محدود نمی‌کند؛ بلکه آن را به‌عنوان یک نظام مدیریتی چندسطحی در نظر می‌گیرد که از داده و شناخت فردی آغاز شده، با انعطاف فرآیندی و هم‌سویی اهداف ادامه یافته و از طریق چابکی سازمانی تثبیت می‌شود. این تبیین نشان می‌دهد که اجرای جداگانه هر یک از مؤلفه‌های مدل، به‌تنهایی برای تحقق شخصی‌سازی کافی نیست و اثربخشی مدل به ارتباط و هماهنگی میان تمامی سطوح آن وابسته است.

دلالت‌های کاربردی و مدیریتی

یافته‌های این پژوهش برای گروه باختر دارای دلالت‌های اجرایی مشخصی است. نخست، بر اساس مضمون تصمیم‌گیری مبتنی بر داده‌های فردی، پیشنهاد می‌شود برای هر یک از کارکنان، شناسنامه شغلی و توسعه‌ای شامل سوابق آموزشی، نتایج ارزیابی عملکرد، شایستگی‌ها، تجربه‌های کاری و نیازهای توسعه‌ای تهیه و به‌صورت

تبیین تکمیلی و منطق شکل‌گیری مدل

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که شخصی‌سازی مدیریت منابع انسانی در گروه باختر، حاصل اجرای یک اقدام منفرد یا استفاده از یک ابزار مشخص نیست؛ بلکه فرآیندی چند سطحی است که از شناخت تفاوت‌های فردی آغاز می‌شود، از طریق هم‌سوسازی اهداف فرد و سازمان ادامه می‌یابد و در نهایت به سازگاری و چابکی سازمانی منتهی می‌شود. به بیان دیگر، شخصی‌سازی زمانی قابلیت تحقق پیدا می‌کند که سازمان هم‌زمان بتواند اطلاعات مرتبط با کارکنان را در تصمیم‌گیری‌های منابع انسانی به کار گیرد، میان نیازهای فردی و الزامات سازمانی تعادل ایجاد کند و رویه‌های خود را با شرایط متغیر محیطی و سازمانی تطبیق دهد.

قرار گرفتن تصمیم‌گیری مبتنی بر داده‌های فردی در سطح مضامین پایه، از آن جهت اهمیت دارد که هرگونه شخصی‌سازی باید بر شناخت معتبر و نظام‌مند از کارکنان استوار باشد. اطلاعات مربوط به عملکرد، شایستگی‌ها، سوابق آموزشی، علایق حرفه‌ای و مسیر شغلی افراد، امکان می‌دهد که تصمیم‌هایی مانند آموزش، انتصاب، ارزیابی عملکرد و توسعه شغلی با نیازهای واقعی هر فرد تناسب بیشتری داشته باشد. در صورت فقدان چنین اطلاعاتی، شخصی‌سازی ممکن است به تصمیم‌گیری سلیقه‌ای یا برخورد تبعیض‌آمیز تبدیل شود. بنابراین، تصمیم‌گیری مبتنی بر داده، زیربنای منطقی و اطلاعاتی مدیریت فردمحور محسوب می‌شود.

انعطاف ساختاری نیز به این دلیل در مدل پژوهش اهمیت دارد که تفاوت‌های فردی کارکنان تنها زمانی می‌تواند در عمل مورد توجه قرار گیرد که ساختارها و رویه‌های سازمانی ظرفیت پاسخ‌گویی به این تفاوت‌ها را داشته باشند. رویه‌های کاملاً ثابت و یکسان، امکان تنظیم برنامه‌های آموزشی، مسیرهای شغلی، شیوه‌های ارزیابی و ترتیب کار را متناسب با شرایط افراد محدود می‌کنند. از این‌رو، انعطاف ساختاری مکمل تصمیم‌گیری داده‌محور است؛ زیرا داده‌های فردی زمانی به نتیجه عملی منجر می‌شوند که سازمان بتواند بر اساس آن‌ها در فرآیندهای منابع انسانی تعدیل و تنظیم ایجاد کند.

با این حال، توجه به نیازهای فردی به‌تنهایی برای تحقق شخصی‌سازی کافی نیست. یافته‌ها نشان می‌دهد که هم‌راستاسازی اهداف فردی و سازمانی نقش واسطه‌ای مهمی در مدل دارد. اگر خواسته‌ها و برنامه‌های توسعه‌ای کارکنان با اهداف واحد و سازمان پیوند نداشته باشد، شخصی‌سازی ممکن است به ترجیح منافع فردی بر منافع سازمانی منجر شود. در مقابل، هنگامی که اهداف توسعه‌ای

دوره‌ای به‌روزرسانی شود. این شناسنامه می‌تواند مبنای تصمیم‌گیری در زمینه آموزش، انتصاب، جانشین‌پروری و مسیر پیشرفت شغلی قرار گیرد.

دوم بر اساس مضمون انعطاف ساختاری، پیشنهاد می‌شود رویه‌های استاندارد منابع انسانی، به‌ویژه در حوزه‌های آموزش، ارزیابی عملکرد، انتصاب و جذب، به‌صورت ماژولار بازطراحی شوند. منظور از ماژولار بودن آن است که ضمن حفظ الزامات و کنترل‌های اصلی، امکان تنظیم برخی مراحل و ابزارها بر اساس ویژگی‌های شغل، سطح شایستگی و شرایط کارکنان وجود داشته باشد.

سوم بر اساس مضمون هم‌راستاسازی اهداف فردی و سازمانی، پیشنهاد می‌شود برای کارکنان، به‌ویژه کارکنان کلیدی و شاغلان مشاغل حساس، برنامه توسعه فردی تدوین شود. این برنامه باید از طریق گفت‌وگوی میان مدیر و کارمند تنظیم شده و اهداف آن به شاخص‌های عملکردی و اولویت‌های واحد سازمانی ارتباط داده شود. چهارم بر اساس مضمون چابکی سازمانی، پیشنهاد می‌شود اجرای فرآیندهای منابع انسانی به‌صورت دوره‌ای پایش و در صورت تغییر شرایط سازمان، فناوری یا نیازهای شغلی بازنگری شود. به این ترتیب، شخصی‌سازی مدیریت منابع انسانی به یک اقدام موردی وابسته به تصمیم مدیر تبدیل نمی‌شود، بلکه در قالب فرآیندها، دستورالعمل‌ها و سامانه‌های رسمی سازمان نهادینه خواهد شد.

برای اجرای تدریجی مدل، پیشنهاد می‌شود گروه باختر ابتدا این الگو را در یکی از حوزه‌های منابع انسانی، مانند آموزش و توسعه کارکنان، به‌صورت آزمایشی اجرا کند. در مرحله نخست، اطلاعات شغلی و شایستگی کارکنان جمع‌آوری و شناسنامه توسعه‌ای آنان تهیه شود. در مرحله دوم، برنامه‌های توسعه فردی بر اساس شکاف شایستگی و اهداف سازمانی تدوین گردد. در مرحله سوم، نتایج اجرای برنامه‌ها از طریق شاخص‌هایی مانند میزان تحقق برنامه توسعه، رضایت کارکنان، بهبود عملکرد و میزان استفاده از فرصت‌های آموزشی ارزیابی شود. پس از اصلاح الگو بر اساس نتایج پایلوت، امکان توسعه آن به حوزه‌های انتصاب، ارزیابی عملکرد و جذب فراهم خواهد شد.

بحث و نتیجه‌گیری

در این بخش، یافته‌های پژوهش در پرتو مبانی نظری و پیشینه پژوهش مورد بررسی و تبیین قرار می‌گیرند. هدف از این امر، آن است که نشان داده شود مضامین استخراج شده، چگونه با ادبیات موجود همخوانی یا تفاوت دارند و چه نوآوری‌هایی در پژوهش حاضر ارائه شده است.

تبیین مضامین پایه در پرتو مبانی نظری:

تصمیم‌گیری مبتنی بر داده‌های فردی: شخصی‌سازی مدیریت منابع انسانی، زمانی معتبر و اجرایی می‌شود که تصمیم‌ها بر اساس داده‌های اختصاصی کارکنان (عملکرد، ترجیحات و مسیر شغلی) اتخاذ شوند. شخصی‌سازی منابع انسانی بر اطلاعات هر فرد تأکید داشته و به همین منظور، مبتنی بر تحلیل گری منابع انسانی و هوش مصنوعی می‌باشد (هوانگ و همکاران، ۲۰۲۲؛ تامبی و همکاران، ۲۰۱۹؛ محمد، ۲۰۱۹).

یکی از مصداق‌های مضمون تصمیم‌گیری مبتنی بر داده‌های فردی در پژوهش‌های پیشین، کاربست سیستم‌های توصیه گر در آموزش و توسعه هرکدام از کارکنان است. این امر موجب افزایش دقت و عدالت ادراک شده در تصمیم‌های منابع انسانی شده و خطای تخصیص را کاهش می‌دهد (وانگ و همکاران، ۲۰۲۰؛ قباخلو و همکاران، ۱۴۰۱؛ غفاریان و همکاران، ۱۳۹۹).

مضمون پایه تصمیم‌گیری مبتنی بر داده‌های فردی در پژوهش حاضر، در سطح سازمان دهنده مدیریت فردمحور قرار می‌گیرد و با انعطاف ساختاری ترکیب می‌شود تا تناسب مداخله‌ها و تجربه کارکنان تضمین شود. در مدل پژوهش، خروجی مستقیم این مضمون، تناسب مداخله‌ها و کاهش خطای تخصیص است که منجر به هم‌سویی فرد و سازمان منجر می‌شود. طبق نتایج پژوهش‌های پیشین، استفاده از تحلیل رفتار کاربر و داده‌کاوی برای ارائه خدمات و آموزش شخصی‌سازی شده، موجب بهبود کیفیت تجربه و رضایت کارکنان می‌شود (غفاریان، ۱۳۹۹؛ قباخلو، ۱۴۰۱). بنابراین نتایج حاصل از شخصی‌سازی قابلیت انتقال به بستر منابع انسانی (آموزش، توسعه و ارزیابی عملکرد) و تبدیل آن به مبنای اصلی تصمیم‌های منابع انسانی را دارد.

هم‌راستاسازی اهداف فردی و سازمانی: ادبیات موجود در حوزه تناسب فرد-سازمان و هم‌سویی استراتژیک، هم‌راستاسازی هدف را شرط پایداری انگیزش و عملکرد می‌دانند. در مدل‌های شخصی‌سازی، تنظیم اهداف، تبیین چشم‌انداز و اعتبارسنجی مستمر، به‌عنوان مراحل کلیدی پیاده‌سازی شخصی‌سازی معرفی شده‌اند (جین و همکاران، ۲۰۲۲). در سطح روابط بین گروهی، شخصی‌سازی از مسیر افزایش همدلی، اعتماد و کاهش کلیشه‌ها، موجب بهبود عدالت و کاهش تبعیض می‌شود (انسری و میلر، ۲۰۰۶) که این امر بستر روانی-اجتماعی به‌منظور هم‌سویی اهداف فرد با سازمان ایجاد خواهد کرد.

مضمون پایه «هم‌راستاسازی اهداف فردی و سازمانی» مستقیماً زیرمضمون سازمان دهنده «هم‌سویی فرد و سازمان» قرار دارد و پلی مفهومی میان «مدیریت فردمحور» و «سازگاری کلان سازمانی» ایجاد می‌کند. خروجی‌های کلیدی این مضمون، انسجام عملکرد و افزایش انگیزش کارکنان می‌باشد.

عملکرد و در نهایت ارتقا یافتن چابکی سازمانی می‌شود. این یافته نشان می‌دهد که چابکی، نه تنها در سطح فرآیندهای منابع انسانی، بلکه در سطح کلان سازمانی نیز اثرگذار بوده و می‌تواند به بهبود بهره‌وری و در نهایت حفظ کارکنان نیز منجر شود. پترسون و همکاران (۲۰۰۷) در حوزه خدمات عمومی نشان دادند که شخصی سازی خدمات دولت الکترونیک، کارایی ارتباطات را افزایش می‌دهد ولی با موانعی از جمله دسترسی، اعتماد، کنترل و حریم خصوصی مواجه است. رفع این موانع، بخشی از چابکی سازمانی محسوب می‌شود، زیرا سازمان می‌بایست بتواند به سرعت سازوکارهای خود را با شرایط جدید و نیازهای کارکنان هماهنگ سازد.

زهره وندیان و مندعلی زاده (۱۳۹۸) نشان دادند که شخصی سازی خدمات در باشگاه‌های ورزشی همراه با چابکی در پاسخگویی، موجب بهبود رضایت و وفاداری افراد شده است. چابکی سازمانی در مدل پژوهش حاضر، به عنوان یکی از مضامین پایه، زیرمضمون سازمان دهنده سازگاری کلان سازمانی است. این مضمون پایه، با فعال سازی چرخه‌های یادگیری، هماهنگ سازی و ارزیابی، و همچنین با رفع موانع فردی و سازمانی، قابلیت واکنش سریع نسبت به تغییرات را فراهم می‌کند و پیامد مستقیم آن، افزایش سرعت واکنش سازمان، ارتقای رضایت کارکنان و بهبود عملکرد کلان سازمان است.

تبیین مضامین فراگیر و ارتباط آن‌ها با مدل‌های پیشین

در این بخش، مضامین فراگیر استخراج شده، با مدل‌های نظری و تجربی پیشین مقایسه و تبیین می‌شوند تا جایگاه علمی و نوآوری پژوهش حاضر روشن گردد. مضامین فراگیر پژوهش شامل مدیریت فرد محور، هم سویی فرد و سازمان و سازگاری کلان سازمانی هستند که در ادامه به شرح هر کدام پرداخته می‌شود.

مدیریت فردمحور: این مضمون فراگیر، بر تفاوت‌های فردی، نیازها و ترجیحات کارکنان تأکید دارد. در مدل شخصی سازی هوانگ و همکاران (۲۰۲۳)، مدیریت منابع انسانی شخصی سازی شده به عنوان مدلی معرفی شده است که در سطح فردی با استفاده از تحلیلگران منابع انسانی و هوش مصنوعی اجرا می‌شود. همچنین محمد (۲۰۱۹)، شخصی سازی را نوعی اقدام با عملکرد بالا دانسته است که با نیازهای فردی کارکنان سازگاری دارد.

مدل‌های داده محور مانند وانگ و همکاران (۲۰۲۰) که سیستم‌های توصیه گر آموزشی را برای کارکنان طراحی کرده‌اند، نمونه‌ای از مدیریت فردمحور هستند. در پژوهش‌های داخلی نیز قباخلو (۱۴۰۱) و غفاریان (۱۳۹۹)، نشان داده‌اند که تمرکز بر

شخصی سازی خدمات، با هم راستا سازی اهداف فردی و شاخص‌های کلان سازمان، وفاداری و کیفیت رابطه را بهبود می‌دهد (زهره وندیان و مندعلی زاده، ۱۳۹۸).

انعطاف ساختاری: در ادبیات شخصی سازی، مضمون انعطاف پذیری ساختاری، دارای نقش کلیدی به منظور تحقق تفاوت‌های مورد نظر در حوزه فردی است. مدل هوانگ و همکاران (۲۰۲۳)، انعطاف پذیری و جو منابع انسانی در سطح سازمانی را به عنوان پیش نیازهای محوری شخصی سازی مدیریت منابع انسانی معرفی کرده است. در ادبیات کلاسیک طراحی سازمانی، ساختارهای ارگانیک و منعطف، بستر مناسب تری برای پاسخگویی به نیازها و ترجیحات فردی متنوع فراهم می‌کنند (برنز و استاکر، ۱۹۶۱). برخی از پژوهشگران نیز نشان دادند که در سیاست‌های سازمانی و محیط کار، بر امکان شخصی سازی اثر مستقیم دارند؛ بنابراین عواملی مانند وضعیت کارکنان، ساعات کار، محیط کار، دوستان، همکاران و فعالیت‌ها و عواطف، بر میزان انعطاف پذیری و قابلیت شخصی سازی محیط کار تأثیر می‌گذارند (ولز و تین، ۲۰۰۲).

در مطالعات شخصی سازی، انعطاف در طراحی ساختار، موجب افزایش رضایت و کارایی کارکنان شده است؛ مثلاً انعطاف در طراحی خدمات شخصی سازی شده، موجب افزایش رضایت و کارایی کاربران شده (غفاریان و همکاران، ۱۳۹۹) و انعطاف در ارائه خدمات شخصی سازی شده، کیفیت کار و رضایت کاربران را بهبود بخشیده است (میری و همکاران، ۱۳۹۵). مضمون پایه انعطاف ساختاری در مدل پژوهش حاضر، به عنوان یکی از ستون‌های اصلی سازگاری کلان سازمانی عمل کرده و زمینه ساز کاهش تعارض کار-زندگی، بهبود رضایت شغلی و ارتقای بهره‌وری سازمانی می‌شود.

چابکی سازمانی: در ادبیات شخصی سازی، چابکی سازمانی به معنای توانایی واکنش سریع و مؤثر به تغییرات محیطی و نیازهای فردی کارکنان است و یکی از مضامین پایه کلیدی در شخصی سازی مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شود. این مفهوم در ادبیات نظری و تجربی، به عنوان یک پیش شرط لازم برای بقا و اثربخشی سازمان‌ها در محیط‌های پویا مطرح شده است. مورتی و ساکر (۲۰۰۳) در مدل سه مرحله‌ای خود شامل یادگیری، هماهنگ سازی و ارزیابی، نشان داده‌اند که شخصی سازی، ذاتاً نیازمند چرخه‌های بازخورد و انطباق است. این چرخه‌ها همان منطق چابکی سازمانی را شکل می‌دهند؛ یعنی سازمان باید قادر باشد به صورت مستمر داده‌های جدید را یاد گرفته و اقدامات خود را هماهنگ سازد، و در نهایت پس از ارزیابی نتایج، در برابر تغییرات و نیازهای فردی، واکنش سریع و مناسب از خود نشان دهد.

ناندی و باسو (۲۰۱۸) تأکید کرده‌اند که دیجیتالی سازی منابع انسانی و شخصی سازی منافع کارکنان، موجب افزایش رضایت و

داده‌های فردی و ترجیحات کاربران، کیفیت خدمات و سطح رضایت را افزایش می‌دهد.

در مدل شخصی‌سازی مدیریت منابع انسانی ارائه شده در پژوهش حاضر، مدیریت فردمحور به‌عنوان مضمون فراگیر نخست، اساس اقدامات شخصی‌سازی را تشکیل داده و با مضامین پایه تصمیم‌گیری مبتنی بر داده‌های فردی و انعطاف ساختاری ارتباط مستقیم دارد.

هم‌سویی فرد و سازمان: این مضمون فراگیر، نشان می‌دهد که شخصی‌سازی تنها در سطح فردی کافی نیست؛ بلکه باید اهداف و ترجیحات کارکنان با اهداف کلان سازمان هم‌راستا شوند. چنین هم‌سویی، موجب انسجام عملکردی و پایداری انگیزش کارکنان می‌شود.

جین و همکاران (۲۰۲۲)، در مدل امکان‌سنجی شخصی‌سازی، تنظیم اهداف و چشم‌انداز را یک مرحله کلیدی معرفی نموده‌اند تا اقدامات شخصی‌سازی شده، در راستای اهداف کلان سازمانی قرار گیرند. انسری و میلر (۲۰۰۶)، نشان داده‌اند که شخصی‌سازی، با افزایش همدلی، اعتماد و کاهش کلیشه‌ها، عدالت سازمانی را تقویت نموده و زمینه هم‌سویی پایدار میان فرد و سازمان را فراهم می‌سازد. در پژوهش‌های داخلی، زهره وندیان و مندعلی‌زاده (۱۳۹۸) به این نتیجه رسیدند که شخصی‌سازی خدمات همراه با قدردانی، موجب بهبود کیفیت رابطه و وفاداری افراد شده است. این یافته نشان می‌دهد که وقتی نیازهای فردی با اهداف سازمانی هم‌راستا شوند، روابط پایدارتر و اثربخش‌تری شکل خواهد گرفت.

در مدل شخصی‌سازی مدیریت منابع انسانی ارائه شده در پژوهش حاضر، هم‌سویی فرد و سازمان، نقش یک پل ارتباطی بین دو مضمون فراگیر دیگر، یعنی مدیریت فردمحور و سازگاری کلان سازمانی، را ایفا کرده و موجب قرار گرفتن اقدامات شخصی‌سازی مدیریت منابع انسانی در راستای اهداف کلان سازمانی می‌شود.

سازگاری کلان سازمانی: مضمون فراگیر سازگاری کلان سازمانی، نشان‌دهنده توانایی سازمان در ایجاد تغییرات ساختاری، فرهنگی و فناورانه به‌منظور پیاده‌سازی موفق شخصی‌سازی مدیریت منابع انسانی است. سازگاری کلان سازمانی، به معنای این است که سازمان بتواند در سطح سیاست‌ها، فرآیندها و فرهنگ خود، انعطاف‌پذیری نشان دهد تا اقدامات فردمحور و هم‌سویی اهداف فردی و سازمانی، محقق شوند.

هوانگ و همکاران (۲۰۲۳)، در مدل خود، انعطاف‌پذیری و جو منابع انسانی را به‌عنوان دو عنصر کلیدی شخصی‌سازی در سطح سازمانی معرفی کرده‌اند. این دو عنصر، موجب می‌شوند که اقدامات شخصی‌سازی شده، نه تنها به سطح فردی محدود نشوند، بلکه در ساختار و فرهنگ سازمان نهادینه شوند.

مورتی و ساکر (۲۰۰۳)، در مدل سه مرحله‌ای خود شامل یادگیری، هماهنگ‌سازی و ارزیابی، نشان دادند که شخصی‌سازی نیازمند چرخه‌های بازخورد و انطباق است. این چرخه‌ها در واقع همان منطق سازگاری کلان سازمانی را شکل داده و سازمان را قادر به هماهنگی مستمر با شرایط جدید می‌کنند. ناندی و باسو (۲۰۱۸)، به این نتیجه رسیدند که دیجیتالی‌سازی منابع انسانی و شخصی‌سازی منافع کارکنان، موجب افزایش رضایت و عملکرد، و در نهایت سازگاری سازمانی می‌شوند. پترسون و همکاران (۲۰۰۷)، نشان دادند که در حوزه خدمات عمومی، شخصی‌سازی خدمات الکترونیک، کارایی ارتباطات را افزایش می‌دهد ولی با موانعی چون دسترسی، اعتماد و حریم خصوصی مواجه است. رفع این موانع، در واقع بخشی از تلاش در راستای سازگاری کلان سازمانی محسوب می‌شود، زیرا سازمان باید بتواند سیاست‌ها و زیرساخت‌های خود را با نیازهای جدید هماهنگ کند.

در مدل شخصی‌سازی مدیریت منابع انسانی ارائه شده در پژوهش حاضر، سازگاری کلان سازمانی، سطح نهایی و تثبیت‌کننده اقدامات شخصی‌سازی محسوب می‌شود. این مضمون فراگیر، با مضامین پایه انعطاف ساختاری و چابکی سازمانی ارتباط مستقیم داشته و کمک می‌کند تا شخصی‌سازی مدیریت منابع انسانی نه تنها در سطح فردی و دوره زمانی میان‌مدت، بلکه در سطح کلان و بلندمدت در سازمان اجرا و تثبیت شود.

یافته‌های این پژوهش صرفاً به تبیین مفهومی شخصی‌سازی مدیریت منابع انسانی محدود نمی‌شود، بلکه می‌تواند مبنای بازطراحی فرآیندهای منابع انسانی در گروه باختر قرار گیرد. بر این اساس، برای تبدیل نتایج پژوهش به اقدام عملی، سه محور اجرایی پیشنهاد می‌شود.

نخست، در بعد مدیریت فردمحور لازم است برای هر کارمند «شناسنامه شغلی و توسعه‌ای» مبتنی بر داده‌های عملکردی، آموزشی و شایستگی تدوین شود تا تصمیم‌های منابع انسانی بر پایه اطلاعات واقعی و نه برداشت‌های کلی اتخاذ گردد.

دوم، در بعد هم‌سویی فرد و سازمان، پیشنهاد می‌شود برای کارکنان کلیدی و مشاغل حساس، «برنامه توسعه فردی (IDP)» طراحی و اجرا شود تا اهداف رشد فردی با اهداف واحد و سازمان هم‌راستا گردد.

سوم، در بعد سازگاری کلان سازمانی، ضروری است رویه‌های استاندارد منابع انسانی، به‌ویژه در حوزه‌های آموزش، انتصاب، ارزیابی عملکرد و جذب، به‌صورت چابک و قابل تنظیم بازنگری شوند تا امکان پاسخ‌گویی سریع‌تر به تفاوت‌های فردی و شرایط متغیر سازمان فراهم شود.

- اجرای پژوهش‌های طولی برای بررسی پایداری مضامین در گذر زمان و تغییرات محیطی.
- مقایسه نتایج حاصل در سازمان‌های ایرانی با سازمان‌های بین‌المللی به منظور ارزیابی تأثیر تفاوت‌های فرهنگی و ساختاری در نتایج نهایی.
- پیاده‌سازی الگوی پیشنهادی در واحدهای منابع انسانی و ارزیابی اثرات آن بر عملکرد، انگیزش و رضایت شغلی کارکنان.
- بررسی چالش‌ها و فرصت‌های پیاده‌سازی مدل شخصی‌سازی مدیریت منابع انسانی در شرایط واقعی سازمانی.
- بررسی ارتباط مدل شخصی‌سازی مدیریت منابع انسانی با مفاهیم نوین از جمله تحول دیجیتال، هوش مصنوعی، مدیریت دانش و یادگیری سازمانی.

سپاسگزاری

این مقاله مستخرج از رساله این‌جانب تحت عنوان « طراحی مدل شخصی‌سازی مدیریت منابع انسانی، مورد مطالعه شرکت گروه باختر» می‌باشد بر خود وظیفه می‌دانیم از کلیه استادان و پژوهشگران گرامی، خبرگان مصاحبه‌شونده، که در مسیر انجام این پژوهش موجب دلگرمی و حرکت ما بودند، کمال تشکر و قدردانی را داریم.

References

- Aguirre, E., Mahr, D., Grewal, D., de Ruyter, K., & Wetzels, M. (2015). Unraveling the personalization paradox: The effect of information collection and trust-building strategies on online advertising effectiveness. *Journal of Retailing*, 91(1), 34–49. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.09.005>
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: An analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research*, 1(3), 385–405. <https://doi.org/10.1177/146879410100100307>
- Benaquisto, L., & Given, L. M. (2008). *The SAGE encyclopedia of qualitative research methods*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781412963909>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>
- Brunia, S., & Hartjes-Gosselink, A. (2009). Personalization in non-territorial offices: A study of a human need. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(3), 169–182. <https://doi.org/10.1108/14630010910985922>
- Callan, J., Smeaton, A. F., Beaulieu, M., Borlund, P., Brusilovsky, P., Chalmers, M., ... Toms, E. (2003). Personalisation and recommender systems in digital libraries: *Joint NSF-EU DELOS working group report*. DELOS Network of Excellence. <https://doi.org/10.1007/s00799-004-0100-1>
- Ghobakhloo, M., & Ghobakhloo, M. (2022). Design a personalized Recommender system based on sentiment analysis on social media (Case study: banking system). *Organizational Resources Management Research*, 12(1), 163-189. (In Persian) <https://doi.org/10.1007/s13278-022-00900-0>
- Elsbach, K. D. (2003). Relating physical environment to self-categorizations: Identity threat and affirmation in a non-territorial office space. *Administrative Science Quarterly*, 48(4), 622–654. <https://doi.org/10.2307/3556639>
- Ensari, N., & Miller, N. (2006). The application of the personalization model in diversity management. *Group Processes & Intergroup Relations*, 9(4), 589–607. <https://doi.org/10.1177/1368430206067679>
- Ghaffarian, S., Jalali, M., Babolhavaeji, F., Hariri, N., & Khademi, M. (2020). Designing a personalized service model based on recommender systems in the Astan Quds Razavi digital library software. *Library and Information Science*, 23(2), 5–24. (In Persian) <https://doi.org/10.30481/lis.2019.192234.1599>

در مجموع، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که شخصی‌سازی مدیریت منابع انسانی در ساختار گروه باختر، زمانی اثربخش خواهد بود که در قالب فرآیندهای اجرایی، ابزارهای داده‌محور و رویه‌های استانداردسازی شده پیاده‌سازی شود.

پیشنهاده‌ها

در پایان، راهکارها و مسیرهای زیر برای پژوهش‌های آتی در حوزه شخصی‌سازی مدیریت منابع انسانی پیشنهاد می‌شوند:
- انجام پژوهش مشابه در سازمان‌ها و صنایع مختلف (بخش‌های دولتی، خصوصی، خدماتی و صنعتی) به منظور افزایش قابلیت تعمیم نتایج.
- استفاده از نمونه‌های بزرگ‌تر و متنوع‌تر از مدیران، کارکنان و خبرگان در سطوح مختلف سازمانی و دانشگاهی.
- استفاده از روش‌های کمی (پرسشنامه، مدل‌سازی آماری) در کنار تحلیل مضمون برای سنجش میزان تأثیر مضامین استخراج شده.
- طراحی ابزارهای سنجش استاندارد بر اساس الگوی پیشنهادی و آزمون آن‌ها در محیط‌های گوناگون.

- Haji Ali Akbari, F., & Ranji, S. (2014). Identifying factors affecting online insurance personalization and its impact on customer loyalty. In *Proceedings of the International Conference on Management and Industrial Engineering* (pp. 1–13). (In Persian)
- 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), 486–497. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.04.004>
- Jane, A; Sahoo, M; Sahi, A. (2022). The Impact of Personalization Strategies on Consumer Engagement and Conversion Rates in Digital Marketing. *Infosys Consulting, Spotlight on Financial Services and Fintech*, 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114641>
- Jatain, D., Singh, V., & Dahiya, N. (2022). A contemplative perspective on federated machine learning: Taxonomy, threats & vulnerability assessment and challenges. *Journal of King Saud University-Computer and Information Sciences*, 34(9), 6681-6698. <https://doi.org/10.1016/j.jksuci.2021.05.016>
- Kamel Ghalibaf, A., Gholian Avval, M., Mazloom Khorasani, Z., & Tara, S. M. (2018). Design aspects of patient summaries in personalized health information systems: A systematic review. *Health Management*, 21(72), 42–54. (In Persian).
- Kamali, Y. (2018). Thematic analysis methodology and its application in public policy studies. *Quarterly Journal of Public Policy*, 4(2), 189–208. (In Persian) <https://doi.org/10.22059/ppolicy.2018.67875>
- Li, H., Kannan, P.K. and Kim, H.J. (2021) Personalized Advertising in Online Platforms: A Review and Research Agenda. *Journal of Interactive Marketing*, 53, 45-65. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2021.01.001>
- Moazen Alavi, S. M., Tabarsa, G. R., & Khorshidi, G. H. (2020). Designing and explaining a national human resource development model. *Development Process Monthly*, 33(2), 155–192. (In Persian).
- Miri, A., Salami, M., & Marjani, A. (2016). Personalization of service delivery in public libraries from the perspective of public librarians in Mashhad. *Library and Information Science Research Journal*, 6(2), 227–243. (In Persian). <https://doi.org/10.22067/riis.v6i2.52637>
- Maguire, M., & Delahunt, B. (2017). Doing a thematic analysis: A practical, step-by-step guide for learning and teaching scholars. *All Ireland Journal of Higher Education*, 9(3), 3351. <https://doi.org/10.62707/aishej.v9i3.335>
- Mohammed, D. A. Q. (2019). HR analytics: a modern tool in HR for predictive decision making. *Journal of Management*, 6(3), 51-63. <https://doi.org/10.34218/JOM.6.3.2019.007>
- Murthi, B. P. S., Sarkar, S. (2003). The role of the management sciences in research on personalization. *Management Science*, 49(10), 1344–1362. <https://doi.org/10.1287/mnsc.49.10.1344.17313>
- Nandy, A., & Basu, R. (2018). Role of HR Digitisation in Personalization of Employee Benefit. *Sruti Management Review*, 7(2), 28-35.
- Okhovat , H., Ghasemi Garmi, F., & Behesht Ayin, S. (2018). Analysis of personalization in Mehr housing apartments: A case study of Mehr Housing Workers' Site No. 2 in Pakdasht. *Armanshahr Architecture and Urban Development Journal*, 1(23), 1–14. (In Persian)
- Pieterse, W., Ebbers, W., & Van Dijk, J. (2007). Personalization in the public sector: An inventory of organizational and user obstacles towards personalization of electronic services in the public sector. *Government Information Quarterly*, 24(1), 148-164. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2005.12.001>
- Soares, E. M. G. (2010). *Document supply and resource sharing in Portuguese libraries: the role of the National Library*. *Inter lending & Document Supply*, 38(1), 82-98. <https://doi.org/10.1108/02641611011025343>
- Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. *California Management Review*, 61(4), 15–42. <https://doi.org/10.1177/0008125619867910>
- Van der Voordt, D. J. M., & Van Meel, J. J. (2002). Psychologische aspecten van kantoorinnovatie. *Faculteit Bouwkunde, Technische Universiteit Delft*.
- Vandian, K., & Mandealizadeh, Z. (2019). The effect of service personalization and customer appreciation on customer loyalty in sports clubs in Arak considering the mediating role of relationship quality dimensions. *Sport Management Studies*, (55), 251–270. (In Persian) <https://doi.org/10.22089/smrj.2019.6814.2414>

Wells, M., & Thelen, L. (2002). What does your workspace say about you? The influence of personality, status, and workspace on personalization. *Environment and Behavior*, 34(3), 300-321. <https://doi.org/10.1177/0013916502034003002>

آماده به انتشار