

## Personalized Human Resource Management (Systematic Literature Review, Concept Development and Future Research Directions)

**Zahra Ghorbanimoaddab** 

Phd candidate, Department of Management,  
University of Tabriz  
Tabriz, Iran

**Samad Rahimiaghdam\*** 

Associate Professor, Department of  
Management, Faculty of Economics and  
Management, University of Tabriz  
Tabriz, Iran

**Naser Sanoubar** 

Full Professor, Department of  
Management, Faculty of Economics and  
Management, University of Tabriz  
Tabriz, Iran

### Abstract

Human Resource Management (HRM), as a key aspect of organizational management, has long sought to enhance performance and drive organizational progress. With technological advancements and evolving employee needs, innovative approaches that adapt to the unique characteristics of each employee have become increasingly important. One such approach is Personalized HRM, which focuses on improving employee experience, satisfaction, and performance by considering individual differences. Employing a systematic literature review (SLR) method, this study examines 303 documents, ultimately selecting 111 key articles for in-depth analysis. The findings led to the development of a conceptual model comprising four main components: influencing factors (e.g., organizational culture, social justice, social contexts, innovation and learning, and data analytics), expected outcomes (e.g., improved performance, increased employee

---

\* Corresponding Author: [s.rahimi@tabrizu.ac.ir](mailto:s.rahimi@tabrizu.ac.ir)

### How to Cite:

satisfaction, enhanced mental health, and strengthened organizational innovation), supporting technologies (e.g., artificial intelligence, human resource information systems, and digital technologies), and key challenges (e.g., technology costs and complexity, privacy preservation, social justice issues, resistance to change, effectiveness evaluation, and cultural adaptation). This model not only addresses the research questions but also underscores the necessity of personalizing HRM policies within organizations.

**Keywords:** New approaches, Human Resource Management, Systematic Review, Personalized HRM, HRM policies.

## 1. Introduction

Personalized Human Resource Management (PHRM) is an emerging approach in HRM that emphasizes adapting policies and practices to the individual characteristics of employees. By leveraging advanced technologies such as artificial intelligence and data analytics, PHRM aims to enhance work experience, job satisfaction, and overall employee productivity (Huang, Zhang & Feng, 2020). Unlike traditional HRM models that apply a uniform framework across all employees, PHRM allows organizations to tailor their management practices according to each individual's needs, capabilities, and motivations. Despite its potential benefits, implementing PHRM presents several challenges, including the integration of advanced technologies into HR processes, determining the optimal level of personalization, and assessing its impact on organizational performance (Miao, Humphrey & Qian, 2019). Moreover, adopting PHRM often requires fundamental changes in organizational culture and management processes, which may encounter resistance from both managers and employees (Cohen & Blake, 2017, as cited in Fithriyah & Setyaning, 2024). This study systematically reviews the existing literature to clarify the concept of PHRM, examine its influencing factors, evaluate its effects on organizations, and analyze the challenges associated with its implementation.

## 2. Literature Review

Personalized Human Resource Management emphasizes providing HR solutions tailored to individual employee needs and is regarded as a next-generation HRM practice (Huang, Zhang & Feng, 2020). Research indicates that this approach can significantly improve

organizational performance, reduce turnover rates, and enhance workplace flexibility and job satisfaction (Huang, Yang, Zheng, Feng & Zhang, 2023). Various studies have offered diverse perspectives on PHRM. For instance, Huselid (1995) introduced high-performance work systems, and Newhall (2012) discussed the roles of empowerment and talent development programs. However, PHRM remains an evolving concept, and its implementation faces challenges such as integrating advanced technologies into HR processes, determining the optimal degree of personalization, and managing organizational change (Miao, Humphrey & Qian, 2019). Additionally, significant shifts in organizational culture and management strategies are necessary to adopt this approach effectively (Cohen & Blake, 2017, as cited in Fithriyah & Setyaning, 2024).

This review consolidates existing findings to propose a comprehensive framework for understanding PHRM and identifies directions for future research.

### 3. Methodology

This study adopts a fundamental research approach by systematically reviewing the literature on Personalized Human Resource Management using a systematic review methodology based on the framework by Kitchenham & Charters (2007). The research sources include reputable journals in management, business, strategy, and HR, with Google Scholar serving as the primary database for article searches. The literature was categorized into two time frames: pre-2020 and 2020-2024. Out of 303 relevant documents identified, 124 were initially selected based on quality criteria, and 13 duplicate entries were removed, resulting in 111 articles for detailed analysis. The study employed the CASP framework (Singh et al., 2022) to assess article quality, focusing on research clarity, methodology, data credibility, and interpretation. Data extraction was performed using a two-stage coding process, where key concepts were first extracted and then grouped into broader categories (Saldaña, 2021). This systematic process, along with meta-synthesis (Sandelowski & Barroso, 2007), enhanced analytical accuracy and enabled the development of a novel conceptual framework.

#### 4. Results

The findings of this research are organized into five key areas: features, influencing factors, outcomes, supporting technologies, and challenges of Personalized HRM. Features of Personalized HRM: Personalized HRM is characterized by its focus on individualization. Key features include tailoring HR processes—such as recruitment, training, evaluation, and retention—to meet individual employee needs. It employs advanced technologies like artificial intelligence for personalizing services, considers cultural and social differences, and emphasizes innovation and continuous organizational learning. Agility and flexibility in adapting to change are also essential aspects of this approach. Influencing Factors: The implementation of Personalized HRM is primarily shaped by three factors. First, modern technologies, especially artificial intelligence and human resource information systems, play a pivotal role in data analysis and process personalization. Second, cultural and social factors—such as the influence of local culture, the need for social justice, and demographic differences—significantly impact HR policies. Third, organizational innovation, through the adoption of creative strategies, is crucial in aligning HR practices with the diverse needs of employees. Outcomes: The study demonstrates that Personalized HRM yields substantial benefits. Notably, it leads to improved organizational performance through increased productivity and reduced turnover. Additionally, it enhances employee satisfaction and engagement, contributing to better mental health and overall well-being. Moreover, this approach fosters organizational innovation and learning, as evidenced by greater knowledge sharing and the emergence of innovative behaviors. Supporting Technologies: The effectiveness of Personalized HRM is enhanced by the use of advanced technologies. Artificial intelligence is instrumental in predicting employee behavior and personalizing HR processes. Human resource information systems facilitate the automation of tasks and improve internal communications, while digital technologies—such as online platforms—boost employee engagement and interaction. Challenges: Despite its benefits, implementing Personalized HRM presents several challenges. Technological challenges include high costs, complexity in data collection and analysis, security and privacy concerns, and issues related to the interpretability of AI models. Organizational challenges involve perceived unfairness in benefits and opportunities, resistance to change,

and difficulties in managing diversity. Social and cultural challenges pertain to adapting policies to local values while maintaining social justice.

Finally, operational challenges include the complexities of designing, implementing, and evaluating the effectiveness of personalized HRM policies. Overall, this research provides a comprehensive framework that not only clarifies the concept of Personalized HRM but also offers practical insights for organizations aiming to enhance HR processes through personalized strategies while effectively managing the associated challenges.

آماده انتشار

## مدیریت منابع انسانی شخصی سازی شده (مرور نظام مند ادبیات، توسعه مفهوم و ارائه مسیرهای پژوهشی آتی)

دانشجوی دکتری مدیریت راهبردی، دانشکده اقتصاد و

مدیریت، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران

z.rahimi@tabrizu.ac.ir

دانشیار گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه

تبریز، تبریز، ایران

s.rahimi@tabrizu.ac.ir

استاد تمام گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت،

دانشگاه تبریز، تبریز، ایران

n.vanoub@tabrizu.ac.ir

### چکیده

مدیریت منابع انسانی به عنوان یکی از جنبه‌های کلیدی مدیریت سازمان‌ها، همواره در تلاش است تا بهبود عملکرد و پیشرفت سازمانی را ممکن سازد. با پیشرفت فناوری و تغییر نیازهای کارکنان، نیاز به رویکردهای نوین احساس می‌شود که قابلیت انطباق با ویژگی‌های فردی هر کارمند را داشته باشند. یکی از این رویکردها، مدیریت منابع انسانی شخصی سازی شده است که با توجه به تفاوت‌های فردی کارمندان، به بهبود تجربه، رضایت و عملکرد آن‌ها می‌پردازد. روش پژوهش مورد استفاده مرور نظام مند ادبیات است که امکان بررسی جامع پژوهش‌ها را فراهم می‌آورد. این پژوهش بدنبال تبیین جایگاه «مدیریت منابع انسانی شخصی سازی شده» در ادبیات کنونی مدیریت منابع انسانی و مفهوم پردازی ابعاد آن و روشهای نوین بهره مندی از آن در راستای بهبود نتایج سازمانی است. در این راستا، ۳۰۳ سند شناسایی و از میان آن‌ها ۱۱۱ سند برای بررسی عمیق تر انتخاب شد. یافته‌های این پژوهش به طراحی یک مدل پیشنهادی منجر شد که شامل چهار بخش اصلی است. این مدل، روابط میان مفهوم مدیریت منابع انسانی شخصی سازی شده و ابعاد کلیدی آن را به تصویر می‌کشد: عوامل تأثیرگذار (مانند فرهنگ سازمانی، عدالت اجتماعی، زمینه‌های اجتماعی، نوآوری و یادگیری، و تحلیل داده‌ها)، پیامدهای قابل انتظار (مانند بهبود عملکرد، افزایش رضایت کارکنان، ارتقای سلامت روان و

\* نویسنده مسئول: s.rahimi@tabrizu.ac.ir

تقویت نوآوری سازمانی، تکنولوژی‌های پشتیبان (مانند هوش مصنوعی، سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی، و فناوری‌های دیجیتال)، و چالش‌های اصلی (مانند هزینه و پیچیدگی فناوری، حفظ حریم خصوصی، عدالت اجتماعی، مقاومت در برابر تغییر، ارزیابی اثربخشی، و انطباق با فرهنگ محلی). این مدل نه تنها به پاسخ‌گویی به سوالات پژوهش کمک می‌کند، بلکه بر ضرورت شخصی‌سازی سیاست‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها تأکید دارد.

**کلیدواژه‌ها:** رویکردهای نوین، مدیریت منابع انسانی، مرور نظام مند، مدیریت منابع انسانی شخصی‌سازی شده، سیاست‌های مدیریت منابع انسانی.

آماده انتشار

## مقدمه

مدیریت منابع انسانی بر تصمیم‌گیری‌های مربوط به توسعه و اجرای سیاست‌ها و شیوه‌های مدیریت کار و روابط کاری برای دستیابی مؤثر و کارآمد به اهداف یک سازمان و درعین حال در نظر گرفتن نیازهای کارکنان تمرکز دارد. (Pfeffer, 1998, p. 96) در مدل خود از شیوه‌های کلیدی مدیریت منابع انسانی اظهار داشت: «مدیریت مؤثر افراد می‌تواند عملکرد اقتصادی را به طور قابل ملاحظه‌ای افزایش دهد».

پژوهشگران استراتژیک مدیریت منابع انسانی به‌طور کلی بر روی سیستم منابع انسانی شرکت تمرکز کرده‌اند تا روی شیوه‌های منابع انسانی فردی، زیرا اعتقاد بر این است که سیستم کلی شیوه‌ها قوی‌ترین مبنای نظری را برای درک رابطه عملکرد مدیریت منابع انسانی و کارایی فراهم می‌کند (Wright & Boswell, 2002; Wright, Dunford & Snell, 2001) ولی باید در نظر داشت بسیاری از تحقیقات تجربی استراتژیک مدیریت منابع انسانی قبلی با شناسایی مجموعه‌هایی از برنامه‌ها و شیوه‌های منابع انسانی سازگار داخلی و ارزیابی رابطه بین این مجموعه از برنامه‌ها و شیوه‌ها و نتایج عملکرد شرکت بر این مؤلفه متمرکز شده‌اند به‌عنوان مثال، Arthur (1994) از تجزیه و تحلیل خوشه‌ای برای شناسایی شرکت‌ها با استفاده از مجموعه‌ای از شیوه‌ها استفاده کرد که او آنها را کنترل و تعهد نامید. Huselid (1995) مجموعه‌ای از برنامه‌ها و شیوه‌های منابع انسانی را شناسایی کرد و سیستم‌های کاری با عملکرد بالا<sup>۱</sup> را نام‌گذاری کرد. (Newhall, 2012) رویکردهای منابع انسانی مبتنی بر توانایی را مورد مورد بحث قرارداد که می‌توانند پیش‌بینی کند فرد به احتمال زیاد چگونه بر اساس تجربیات گذشته خود عمل خواهد کرد و نیز به برنامه‌های استعدادی بر روی عملکرد شامل: "طرح‌های توسعه فردی مبتنی بر عملکرد" شخصی‌سازی شده، تکالیف گسترده و انتصاب‌های شغلی در سطح بالاتر و پاداش‌های شخصی‌سازی شده متمرکز است (Herman, Gottfredson, & Joo, 2012).

مدیریت منابع انسانی شخصی‌سازی شده روندی نوین است که در صنعت منابع انسانی محبوبیت یافته است. این رویکرد با توجه به تفاوت‌های فردی و نیازهای مختلف کارمندان، سعی در ارائه راهکارهایی دارد که باعث بهبود تجربه، رضایت، و عملکرد آنها می‌شود. مدیریت منابع انسانی شخصی‌سازی شده به برنامه‌ها و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی اشاره

<sup>1</sup> highperformance work systems



دارد که در افراد مختلف در یک سازمان متفاوت است و به عنوان زیرمجموعه‌ای از شیوه‌های کاری با عملکرد بالا، در سطوح فردی پیاده‌سازی می‌شود. این نشان‌دهنده نسل بعدی مدیریت منابع انسانی است که با پذیرش تجزیه و تحلیل منابع انسانی پیشرفته و هوش مصنوعی<sup>1</sup> برای ارائه راه‌حل‌های منابع انسانی مناسب مشخص می‌شود (Huang, Zhang & Feng, 2020).

یافته‌های Pew Research Center (2022) نیاز مدیریت منابع انسانی برای طراحی مداخلاتی که به طور مؤثر با آرزوهای در حال تغییر کارمندان مقابله کنند، تأکید می‌کند. فرهنگی را که ارتباطات آزاد را ترویج می‌کند و کارمندان را به پذیرش توافق تشویق می‌کند (Hadiwijaya & Gunawan, 2019) می‌تواند به سازمان بینش‌های ارزشمندی درباره رضایت کارمندان در حوزه‌های حرفه‌ای کنونی نسبت به آرزوهای حرفه‌ای آینده (Miao, Humphrey & Qian, 2019) ارائه دهد. با حفظ ارتباط باز بین کارمندان و مدیریت، تصمیمات حرفه‌ای آینده می‌توانند با ارزش‌های کارمندان هماهنگ شوند (Cohen & Blake, 2017) به نقل از (Fithriyah & Setyaning, 2024). درک روش‌های فعلی مدیریت منابع انسانی که توسط این سازمان‌ها به کار گرفته شده است، بسیار حیاتی است. این دانش می‌تواند به عاملان منابع انسانی و سیاست‌گذاران کمک کند تا روش‌های منابع انسانی و استراتژی‌هایی را توسعه دهند که به بهترین شکل به نیازهای منحصر به فرد سازمان‌های امور عمومی پاسخ دهند (Opara & Waheduzzaman, 2024). بنابراین می‌توان از مدیریت منابع انسانی شخصی‌سازی شده به عنوان پتانسیل بالا و رویکردی تحول‌آفرین برای بهینه‌سازی نتایج عملکرد شغلی فردی و به حداقل رساندن ترک خدمت یاد کرد، زیرا برنامه‌های آن نه تنها تفاوت‌های مهم فردی را تشخیص می‌دهند، بلکه به اندازه کافی به آنها رسیدگی می‌کند. با توجه به پیچیدگی سیستم‌های مدیریت منابع انسانی، درجه مدیریت منابع انسانی شخصی‌سازی شده می‌تواند از رویکردهای جزئی تا کاملاً شخصی متفاوت باشد و باتکیه بر نظریه‌های تفاوت‌های فردی و تناسب فرد با سازمان، مدیریت منابع انسانی شخصی‌سازی شده از نظر بهره‌وری، جو مناسب منابع انسانی، انعطاف‌پذیری، بازگشت سرمایه و عملکرد مالی شرکت بهتر از مدیریت منابع انسانی استاندارد شده سنتی است (Huang, Yang, Zheng, Feng & Zhang, 2023).

---

<sup>1</sup> Artificial Intelligence

با توجه به مفهوم نسبتاً جدید مدیریت منابع انسانی شخصی سازی شده پژوهشگران به طور جامع و دقیق به توصیف و توسعه مفهوم، چارچوب و اثرات آن پرداخته اند؛ بنابراین مطالعه حاضر در پی یکپارچه نمودن بخش های گسسته مطالعات مرتبط و پاسخ به پرسش های زیر است:

- مدیریت منابع انسانی شخصی سازی شده چیست، تحت تأثیر چه عناصری شکل می گیرد، می تواند چه اثراتی بر نتایج مدیریت منابع انسانی داشته باشد و از چه تکنولوژی هایی برای بهبود اثربخشی آن می توان بهره گرفت؟ چالش های مربوط به استفاده از رویکرد مدیریت منابع انسانی شخصی سازی شده کدام است؟
- نوآوری این پژوهش کمک به کاهش ازهم گسیختگی مطالعات حوزه منابع انسانی شخصی سازی شده از طریق بررسی مقالات و مفهوم سازی مدیریت منابع شخصی سازی شده و توسعه جهت گیری های جدید برای پژوهش های آتی می کند. در همین راستا برای تبیین وضعیت پژوهش های کنون و ارزیابی پویایی دانش در زمینه مدیریت منابع انسانی از مرور نظام مند این حوزه استفاده شده است.

### پیشینه پژوهش

مدیریت منابع انسانی شخصی سازی شده یک مفهوم نسبتاً جدید در زمینه مدیریت منابع انسانی است که به تدریج در حال جلب توجه محققان و صنایع مختلف است. مدیریت منابع انسانی شخصی سازی شده به برنامه ها و شیوه های مدیریت منابع انسانی اشاره دارد که در افراد مختلف در یک سازمان متفاوت است (Huang et al., 2023). مدیریت منابع انسانی در حال حاضر حساس تر، شخصی سازی شده، وابسته به زمینه است و نمی توان آن را از طریق یک مجموعه از تکنیک های پیش فرض مدیریت کرد (Thite, 2004).

ایده های تقسیم بندی برندسازی کارفرما نشان می دهد که سازمان ها باید شیوه های متنوع و متناسب با منابع انسانی را به جای اعمال مجموعه ای یکنواخت از شیوه های منابع انسانی که بر اساس استراتژی های اصلی کسب و کار طراحی شده اند در گروه های مختلف کارمندان بر اساس آنچه کارمندان می خواهند اجرا کنند (Edwards & Bach, 2012, p. 13). شرکت های ژاپنی و کره ای، مانند ناور، از سیستم های سنتی رتبه بندی کارمندان صرف نظر کرده و به جای آن از یک چارچوب منابع انسانی جریان و سفارشی تر استفاده می کنند.

همچنین، در حوزه یادگیری، شرکت آی‌بی‌ام از آموزش‌های کلاسیک استفاده نمی‌کند و به جای آن، برنامه‌های آموزشی شخصی‌سازی شده تری را برگزار می‌کند. محیط‌های کاری مدرن اغلب به کارکنان اجازه می‌دهند تا برنامه‌های آموزشی و تربیتی سفارشی ایجاد کنند (Chaudhary et al., 2024). امروزه، سرعت شگرف نوآوری در فرایندها و فناوری کسب‌وکار نیازمند است که کارکنان سازمان‌ها به طور مداوم مهارت‌های جدیدی را به دست آورند و قادر باشند به تغییرات روش‌ها پیش‌بردارند؛ بنابراین، نیازهای آموزشی باید شخصی‌سازی شود (Ford et al., 2017).

Iqbal (2019) ادعا می‌کند که روش‌های مدیریت منابع انسانی باید به عنوان یک بسته در نظر گرفته شوند تا به انتخاب رویکردهای مدیریت منابع انسانی استراتژیک کمک کنند. ارائه پشتیبانی شخصی‌سازی شده به کارمندان مانند مشاوره، کوچینگ، راهنمایی یا برنامه‌های بهداشتی به کارمندان کمک می‌کند با چالش‌های شخصی یا حرفه‌ای خود روبرو شوند، بهبود وضعیت روانی و احساسی خود را بالا ببرند، و به پتانسیل خود دست یابند (Jada, 2016) **و با مریگری مدیریتی تمایل به ترک خدمت آن‌ها به طور مناسبی کاهش یابد (Rahimiaghdam, Sanoubar & Ghorbanimoaddab, 2024).**

همان‌طور که سازمان‌ها از پیچیدگی‌های منظره کسب‌وکار مدرن عبور می‌کنند، به طور فزاینده اهمیت مدیریت مؤثر سرمایه انسانی خود را برای دستیابی به رشد پایدار، مزیت رقابتی و سازگاری با محیط‌های تغییراتی متوجه می‌شوند. این روایت مقدماتی به تجزیه و تحلیل جامع مقالات تحقیقاتی انتخابی می‌پردازد. مدیریت منابع انسانی شخصی‌سازی شده اساساً شکلی از تمرین کاری با عملکرد بالا است که متناسب با نیازها و ترجیحات فردی کارکنان است و اغلب شامل استفاده از تجزیه و تحلیل پیشرفته منابع انسانی و هوش مصنوعی برای ایجاد انعطاف‌پذیری و اثربخشی منابع انسانی است. ما مدیریت منابع انسانی شخصی‌سازی شده را به طور کلی به سه نوع گروه‌بندی می‌کنیم: (۱) توصیه‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی شخصی‌سازی شده، (۲) گزینه‌های مدیریت منابع انسانی شخصی‌سازی شده که کارکنان می‌توانند از بین آنها انتخاب کنند و (۳) برنامه‌ها و شیوه‌های واقعی مدیریت منابع انسانی شخصی‌سازی شده که در سطح فردی متفاوت است (Huang et al., 2023).

چگونگی انگیزش مؤثر مهاجران با بسته‌های مدیریت منابع انسانی شخصی‌سازی شده موضوع مهمی برای شرکت‌های چندملیتی فعال در چین است (Mockaitis, 2023). سفارشی‌سازی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی می‌تواند به رهبران شعبه اجازه دهد فرهنگی ایجاد کنند که مشتریان را راضی نگه دارد. این امر با طراحی استراتژی‌های استخدامی منحصر به فرد برای جذب افراد مناسب، اجرای برنامه‌های آموزشی منطبق با نیازهای بازار، توسعه کارکنان از طریق ارزیابی عملکرد و ارائه پاداش‌هایی که ارزش‌های مشتریان را تشویق می‌کند، انجام می‌شود. این نتایج نشان می‌دهد که در طراحی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، باید به نگرش بیرونی توجه ویژه شود (Cogin & Williamson, 2014). سازمان‌ها قراردادهای اختصاصی را برای جذب، انگیزش و حفظ کارکنان ارزشمند ارائه می‌دهند (Kroon, Freese, & Schalk, 2016) سه نوع قرارداد اختصاصی که به طور مکرر در مطالعات قبلی بررسی شده‌اند، دارای محتوای توسعه‌ای، انعطاف‌پذیری و مالی هستند (Simosi, Rousseau, & Weingart, 2021). تا به امروز، تحقیقات بر پیامدهای این نوع قراردادها بر روی کارمندی که یک قرارداد اختصاصی دریافت می‌کند، متمرکز بوده‌اند و در نتیجه، تصویری عمدتاً مثبت از این ترتیبات کاری فردی ایجاد کرده‌اند (Simosi et al., 2023; Vossaert, Anseel, & Ho, 2023).

برنامه‌های مدیریت استعداد باید به طور خاص با نیازهای مختلف استعدادها هماهنگ شوند. تمرکز برنامه‌های استعدادی بر روی عملکرد شامل طرح‌های توسعه فردی، تکالیف گسترده در سطح بالاتر، انتصاب‌های شغلی در سطح بالاتر و پاداش‌های شخصی‌سازی شده است که به نگهداشت استعداد کمک می‌کنند (Abir, 2015).

مداخلات مدیریت منابع انسانی باید نیازهای مختلف کارمندان را تشخیص دهند. این می‌تواند شامل تدابیر پیشرفت حرفه‌ای شخصی‌سازی شده که با سطوح مختلفی از توافق (شغل واقعی/ایده‌آل) و گروه‌های سنی (کارمندان جوان/سالخورده) هماهنگ می‌شوند، باشد. درک این تفاوت‌ها به مدیریت منابع انسانی کمک می‌کند تا از مداخلات غیرضروری که نیازها یا ترجیحات واقعی کارمندان را برآورده نمی‌کنند، اجتناب کنند. به این ترتیب، برنامه‌های توسعه شغلی مؤثرتر و مرتبط‌تر طراحی می‌شوند. این یافته‌ها نشان می‌دهند که درک پویایی‌های روان‌شناختی که به پیچیدگی تصمیم‌گیری‌های کارمندان مربوط می‌شوند،

بسیار مهم است. سازمان‌ها می‌توانند از این دانش برای توسعه مداخلات شخصی‌سازی شده استفاده کنند تا قصد ترک شغل را کاهش دهند و نگهداشت کارمندان را در دوران پس از ویروس کرونا بهبود بخشند (Fithriyah & Setyaning, 2024). ملاحظات خاص جنسیتی در نقشه‌ای پیچیده بین اختلاف بین خود واقعی و ایده‌آل<sup>۱</sup> و پیچیدگی تصمیم‌گیری شغلی<sup>۲</sup> کارمندان حیاتی است. پیامدهای این یافته‌ها به حل چالش‌های نیروی کار معاصر امتداد دارد و به کارگیری مدیریت منابع انسانی شخصی‌سازی شده را الزامی می‌سازد (Zhang & Feng, 2019; Doe & Smith, 2021).

هوش مصنوعی با به‌روزرسانی فرآیندهای جذب نیرو، بهبود تصمیم‌گیری و شخصی‌سازی توسعه فردی کارکنان می‌تواند عملیات منابع انسانی را بهینه کرده و مدیریت نیروی کار را ارتقا دهد. با این حال، چالش‌هایی همچون حفظ کیفیت و حریم خصوصی داده‌ها، نبود قضاوت انسانی در تصمیم‌گیری‌های پیچیده، ملاحظات اخلاقی مرتبط با سوگیری الگوریتم‌ها، پذیرش و اعتماد کاربران، و نیاز به نیروی کار ماهر و سازگار همچنان پیش روی استفاده از هوش مصنوعی در مدیریت استعداد وجود دارند (رحیمی اقدم، صالح‌چور و نامور، ۱۴۰۳; Khan., 2024). همچنین کمبود مقررات مشخص درباره نحوه استفاده از داده‌های انسانی و اجرای اصول اخلاقی در این حوزه به چشم می‌خورد. این مسئله نیازمند تدوین سیاست‌ها و راهبردهای جامع برای بهره‌گیری مسئولانه و انسان‌محور از این فناوری‌ها است (Dogan et al., 2023).

یکی از چالش‌های مهم دیگر، فقدان شاخص‌های دقیق و مورد توافق برای تفکیک و ارزیابی کارکنان و تشخیص دقیق نیازهای آنان است. انتظار می‌رود که چالش‌ها و نیازهای پدیدار شده از پدیده استعفای بزرگ از طریق توسعه مداخلات شخصی‌سازی شده مدیریت منابع انسانی که کارمندان را در فرآیند تصمیم‌گیری حرفه‌ای خود تقویت می‌کند، در نهایت قصد ترکیب و رفتارهای منفعل از میان برود (Fithriyah & Setyaning, 2024).

در این راستا، ترتیبات شخصی‌سازی شده با وجود مزایای خود، به دلیل ایجاد تفاوت در روابط استخدامی می‌توانند برداشت‌های ناعادلانه و واکنش‌های منفی در میان همکاران ایجاد کنند. محتوای این ترتیبات، زمان‌بندی مذاکرات و حساسیت به عدالت از عوامل کلیدی در

---

<sup>1</sup> Actual-Ideal Self-Discrepancy

<sup>2</sup> Career Decision-Making

شکل گیری این برداشت‌ها هستند که تعامل این عوامل می‌تواند تأثیرات پیچیده‌ای بر درک عدالت توزیعی داشته باشد و نیازمند مدیریت دقیق توسط سرپرستان است (Pestotnik., 2024).

جدول ۱. چکیده مهم‌ترین پژوهش‌های مربوط به مدیریت منابع انسانی شخصی سازی شده

نام محقق	سال تحقیق	عنوان مقاله	چکیده
رفکنین	۲۰۱۶	تمایز مدیریت منابع انسانی: شمشیری دو لبه؟	این پایان‌نامه به بررسی اثرات شیوه‌های منابع انسانی شخصی سازی شده از دیدگاه دریافت‌کنندگان و غیر دریافت‌کنندگان می‌پردازد. شامل سه مطالعه است: (۱) بررسی نقش احساسات مدیران و رفتار کارکنان در نتایج توافقات‌های فردی (i-deals)، (۲) تأثیرات بلندمدت این توافقات بر عملکرد دریافت‌کنندگان، و (۳) اثرات عدم برخورداری از ساعات کاری انعطاف‌پذیر بر ادراک انصاف کارکنان و تعهد عاطفی. این پژوهش بر اهمیت احتیاط در تفکیک شیوه‌های منابع انسانی تأکید دارد تا تعهد عاطفی کاهش نیابد.
مقال و همکاران	۲۰۱۹	بررسی تأثیر ترتیبات کاری با بار کاری کاهش یافته از طریق ادراک خودمختاری شغلی و عدالت کلی	این مطالعه تأثیر شیوه‌های کاری با بار کاری کاهش یافته (RLWAS) بر نتایج کارکنان را بررسی کرده و نقش استقلال شغلی و هنجارمندی آن‌ها را تحلیل می‌کند. نتایج نشان می‌دهند که هنجارمندی RLWA در سازمان تأثیر آن‌ها را تعدیل می‌کند. پژوهش بر اهمیت زمینه اجتماعی در پیاده‌سازی این شیوه‌ها تأکید دارد.
خان، ساونداراراجان و شوهام	۲۰۲۰	چابکی جهانی پس از ادغام، سیستم‌های حافظه تراکشی و روش‌های مدیریت منابع انسانی	این مقاله مدل مفهومی ارتباط بین شیوه‌های منابع انسانی (HRM) و چابکی پس از ادغام (PMA) را ارائه می‌دهد. مدل شامل شیوه‌های HRM تقویت‌کننده توانایی، انگیزش و فرصت (AMO) و سیستم حافظه تعاملی (TMS) است. نقش میانجی بین شیوه‌های HRM و چابکی پس از ادغام را ایفا کرده و این تأثیر را در سطح جهانی توضیح می‌دهد.

<p>این مطالعه به تحلیل تفکیک منابع انسانی (HR differentiation) پرداخته و مدلی چندسطحی برای اثرات روان‌شناختی اجتماعی آن در سطوح کارمند، گروه کاری و سازمان ارائه می‌دهد. چهار ویژگی اصلی شامل پایه، رسمیت، منابع و هدف تفکیک شناسایی شده است. هدف مطالعه ایجاد زبان مشترک برای پژوهش در این زمینه و پیشنهاد مسیرهایی برای تحقیقات آینده است.</p>	<p>کنار هم گذاشتن قطعات: مروری بر ادبیات تفکیک مدیریت منابع انسانی و ارائه یک مدل چندسطحی</p>	<p>۲۰۲۱</p>	<p>مارسکو، دی وینه و برلیس</p>
<p>این کتاب دیدگاه‌های نظری و عملی در زمینه مدیریت منابع انسانی در مؤسسات آموزش عالی ارائه داده و تحلیل چالش‌های ناشی از روندهای جهانی، مانند برندینگ دانشگاه‌ها، حفظ نیروی انسانی و دیجیتالیزه شدن تدریس را پوشش می‌دهد. مشکلاتی همچون کمبود نیروی انسانی و استرس شغلی نیز بررسی شده‌اند.</p>	<p>مدیریت منابع انسانی در مؤسسات آموزش عالی: یک دیدگاه بین‌المللی</p>	<p>۲۰۲۴</p>	<p>پژیتولا، سوئوکوفسکی و کولیکوفسکی</p>
<p>این مقاله به بررسی اثرات مشکلات سلامت روان بر کارکنان و تأثیر استرس شغلی بر بهره‌وری پرداخته است. پاندمی COVID-19 این مشکلات را تشدید کرده و مقاله بر لزوم تغییر استراتژی‌های منابع انسانی برای حمایت بهتر از سلامت روان کارکنان با استفاده از فناوری‌های جدید و دیدگاه‌های نوین تأکید دارد.</p>	<p>مراقبت از کارکنان: پیشبرد مدیریت منابع انسانی برای حمایت از سلامت روان کارکنان</p>	<p>۲۰۲۴</p>	<p>بارترام و همکاران</p>
<p>این مقاله به بررسی تغییرات ناشی از نوآوری‌های فناوری و هنجارهای جدید اشتغال در محیط کاری می‌پردازد. تغییراتی که باعث شکل‌گیری اکوسیستم کاری جدیدی می‌شود و ویژگی‌هایی مانند افزایش کارهای گیگ، مجازی‌سازی، فردی‌سازی کار و تحول در شغل‌ها را به همراه دارد. مقاله فرضیاتی برای هدایت تحقیقات منابع انسانی و استراتژی‌های جدید برای مدیریت منابع انسانی در این اکوسیستم ارائه می‌دهد.</p>	<p>مدیریت منابع انسانی در اکوسیستم کاری نوظهور: پیشنهادهایی برای پژوهش و تأثیرات بر عمل</p>	<p>۲۰۲۴</p>	<p>سوبرامونی و همکاران</p>
<p>این تحقیق تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر دلبستگی پرستاران را بررسی می‌کند. نقش ایمنی روانی و آمادگی روانی به‌عنوان واسطه‌ها تحلیل شده و نشان می‌دهد که شیوه‌های HRM با دلبستگی</p>	<p>مدیریت منابع انسانی: نیاز به شیوه‌های شخصی‌سازی شده برای افزایش دلبستگی کارکنان</p>	<p>۲۰۲۴</p>	<p>جوز، پی. ام و کوریاکوس</p>

کارکنان ارتباط مثبت دارد. این پژوهش راهکارهایی برای افزایش دلبستگی پرستاران ارائه می‌کند.			
این مطالعه به طراحی مقیاسی برای ارزیابی شیوه‌های HRM در بخش عمومی می‌پردازد. این مقیاس شامل ۱۹ گویه در چهار بُعد بوده و اعتبار آن تایید شده است. ابزار طراحی شده می‌تواند به مدیران دولتی در تصمیم‌گیری‌های HRM استراتژیک و مبتنی بر شواهد کمک کند.	شیوه‌های HRM در خدمات عمومی: یک مدل اندازه‌گیری	۲۰۲۴	دمو و همکاران
این تحقیق اثر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا (HPWS) بر نگرش‌های شغلی پرستاران را بررسی می‌کند. نتایج نشان داد که HPWS تأثیر مثبت معناداری بر دلبستگی شغلی، رضایت شغلی و تعهد عاطفی دارد و رضایت شغلی نقش واسطه‌ای جزئی در این رابطه ایفا می‌کند.	سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و نگرش‌های شغلی: شواهدی از صنعت سلامت هند	۲۰۲۴	اداماتا و ونگاپاندو
این پژوهش رابطه میان HRM، اشتراک‌گذاری دانش و نوآوری سازمانی را بررسی کرده است. نتایج نشان می‌دهد HRM مؤثر، اشتراک‌گذاری دانش و نوآوری را افزایش داده و حمایت سازمانی تأثیر HRM را تقویت می‌کند.	رابطه بین شیوه‌های HRM، حمایت سازمانی و نوآوری: نقش اشتراک‌گذاری دانش	۲۰۲۴	نگوین
این مقاله از رویکرد انسانی به HRM استفاده می‌کند و مدیریت منابع انسانی شخصی شده را به عنوان راهی برای کمک به کسب و کارها مطرح می‌کند. این رویکرد به تطبیق اهداف فردی و سازمانی کمک می‌کند.	مسئولیت انسانی شرکتی: عملکرد اجتماعی از طریق اختیارات مدیریتی در HRM	2014	آرنو و واسیلسکی
این مطالعه بر اهمیت ابزارهای فرایند بهینه‌سازی عملکرد برای مدیریت منابع انسانی در سطح عملیاتی تمرکز دارد. ابزار ارائه شده به تفکیک کارگران و طراحی شیوه‌های HRM عملیاتی مناسب برای هر بخش می‌پردازد.	بخش‌بندی کارگران در یک گروه شغلی برای شیوه‌های شخصی‌سازی شده: HRM مورد کارگران پشتیبانی خدمات فناوری اطلاعات	۲۰۱۶	تراسون
این مطالعه نقش هماهنگی استراتژیک مدیریت منابع انسانی و فروش را در ایجاد مزیت رقابتی بررسی کرده و تأثیر شیوه‌های شخصی‌سازی شده HRM را بر موفقیت استراتژی‌های بازاریابی نشان می‌دهد.	تأثیر هماهنگی استراتژیک فروش و HRM بر مزیت رقابتی	2019	یاناکیس، چالیکیاس و تسیریگوتی

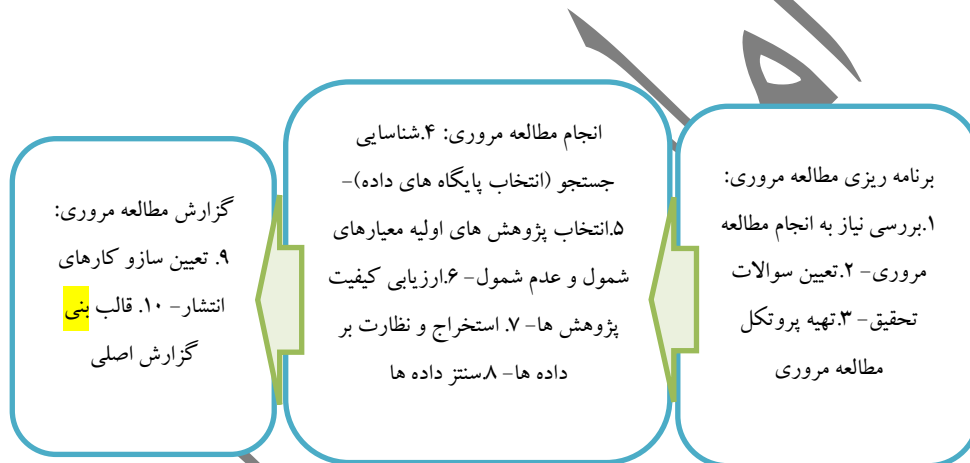


	پایدار شرکتی: نقش مهم شریک تجاری HR		
خوزه و مامیلی	سیاست "HRM یک نسخه برای همه مناسب نیست": نیاز به شیوه‌های شخصی سازی شده برای درگیرسازی کارکنان	۲۰۲۱	این مطالعه بر اهمیت تمرکز سیاست‌های مدیریت منابع انسانی بر انگیزه و فرصت‌های کارکنان باتجربه تأکید دارد. به جای توسعه عمومی، رویکرد شخصی سازی برای نیازهای خاص پرستاران پیشنهاد شده است.
عزیزی و همکاران	استراتژی‌های نوآورانه مدیریت منابع انسانی در دوران همه‌گیری COVID-19: رویکرد مرور روایی سیستماتیک	۲۰۲۱	این پژوهش به استراتژی‌های نوآورانه مدیریت منابع انسانی شامل انعطاف‌پذیری، جذب استعدادها، و تغییرات نوآورانه پرداخته و تأثیرات مثبت آن بر رضایت، بهره‌وری، انگیزه و ایمنی بهداشتی کارکنان را بررسی کرده است.
گو و همکاران	تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی با مشارکت بالا بر انعطاف‌پذیری زنجیره تأمین و عملکرد عملیاتی	۲۰۲۳	یافته‌ها نشان می‌دهد که روش‌های مدیریت منابع انسانی با مشارکت بالا، انعطاف‌پذیری زنجیره تأمین و عملکرد عملیاتی را تقویت می‌کنند و تأثیرات گسترده‌ای بر پویایی داخلی و زنجیره تأمین دارند.
آمیرا و همکاران	هنوز مهم‌ترین دارایی ما: یک مرور سیستماتیک بر مدیریت منابع انسانی در میان انقلاب صنعتی چهارم	۲۰۲۳	این پژوهش سه دیدگاه اصلی فناوری، انسان‌محوری و سازمانی در مدیریت منابع انسانی در صنعت ۴٫۰ را شناسایی کرده و یک چارچوب جامع برای درک رابطه فناوری‌های جدید با مدیریت منابع انسانی ارائه می‌دهد.
هوانگ و همکاران	مدیریت منابع انسانی شخصی سازی شده از طریق تحلیل‌های HR و هوش مصنوعی: تئوری و پیامدها	۲۰۲۳	این مقاله مدیریت منابع انسانی شخصی سازی شده را تحلیل کرده و نقش تحلیل‌های پیشرفته و هوش مصنوعی در بهبود عملکرد سازمانی و فردی و ایجاد مزیت رقابتی پایدار را بررسی می‌کند.
دوگان و همکاران	استفاده از هوش مصنوعی (AI) در فرایندهای آموزش آنلاین و آموزش از راه دور: یک مرور	۲۰۲۳	این پژوهش نقش هوش مصنوعی در شخصی سازی آموزش در کشورهای نظیر آمریکا، چین و هند را بررسی کرده و به مزایا و چالش‌های آن، از جمله حریم خصوصی داده‌ها، پرداخته است.

	سیستماتیک از مطالعات تجربی		
این تحقیق تأثیر تطبیق ویژگی‌های کاری با نیازهای فردی کارکنان و استفاده از مداخلات مدیریت منابع انسانی شخصی‌سازی شده برای کاهش ترک کار را بررسی کرده است.	خداحافظی با پدیده "استعفای بزرگ": چرا مداخلات HRM باید دینامیک‌های روان‌شناختی تصمیم‌گیری شغلی کارکنان را درک کند	۲۰۲۴	فیثریا و ستیانینگ
این پژوهش تأکید دارد که سیاست‌های مدیریت منابع انسانی باید برای تشویق کارکنان به ارائه ایده‌های نوآورانه طراحی شود و بر اهمیت جلوگیری از پیامدهای منفی غیرعمدی تأکید دارد.	مدیریت منابع انسانی نوآوری‌افزا، صدای ارتقاءدهنده کارکنان و عملکرد ادراکی سازمانی: یک تحلیل واسطه‌ای چندسطحی	۲۰۲۴	ژانگ و همکاران
این مطالعه پیشنهاد می‌کند که طراحی شرایط کاری فردی‌تر نیازمند در نظر گرفتن عدالت رویه‌ای و اطلاع‌رسانی شفاف است تا ادراکات ناعادلانه کاهش یابد.	ادراک همکاران از عدالت توزیعی در معاملات فردی - نقش‌های محتوا، زمان‌بندی و حساسیت به عدالت	۲۰۲۴	پستونیک
این تحقیق با استفاده از ای‌ای‌ان بهبود یافته، خوشه‌بندی دقیق‌تری از گروه‌های کارکنان ارائه داده و توصیه‌هایی برای اقدامات خاص جهت حفظ کارکنان پیشنهاد می‌کند.	تحلیل منابع انسانی مبتنی بر خوشه‌بندی برای پیش‌بینی خروج کارکنان با استفاده از شبکه‌های عصبی مصنوعی بهینه‌شده و افزایش داده‌ها	۲۰۲۴	شفیعی و همکاران
این مطالعه نقش هوش مصنوعی در استخدام، تصمیم‌گیری و توسعه شخصی کارکنان را بررسی کرده و بر اهمیت ملاحظات اخلاقی و محدودیت‌های موجود در این حوزه تأکید دارد.	کاربرد هوش مصنوعی در مدیریت استعدادها: چالش‌ها و فرصت‌ها	۲۰۲۴	خان

## روش

باتوجه به پرسش‌های پژوهش، مطالعه حاضر برحسب هدف بنیادی بوده و به دنبال بررسی جامع و استاندارد مطالعات موجود در حوزه «مدیریت منابع انسانی شخصی‌سازی شده» و برحسب گردآوری اطلاعات اسنادی، مرور نظام‌مند است. البته دستورالعمل جهان‌شمول و مشخصی برای مرور سیستماتیک وجود ندارد؛ اما آن را «یک روش سیستماتیک، جامع و صریح برای شناسایی، ارزیابی و ترکیب‌بندی پژوهش‌های انجام شده توسط پژوهشگران در یک زمینه علمی» می‌دانند (Walker, 2010). پژوهش حاضر از فرایندی که توسط Kitchenham & Charters (2007, p. 1051) ارائه شده، اقتباس شده است؛



شکل ۱: فرآیند انجام مرور نظام مند (هیلل و همکاران، ۲۰۲۰: ۳۰)

## منابع به‌کاررفته در پژوهش

جستجو مطالعات در این پژوهش مقالات و کتب مجله‌های معتبر حوزه مدیریت، کسب‌وکار، راهبردی، منابع انسانی می‌باشد. در همین راستا پایگاه گوگل اسکولار به‌عنوان منبع جستجوی مقالات انتخاب شد.

جدول ۲: فرآیند انتخاب مجموعه مطالعات نهایی مورد بررسی

سؤالات پژوهش مرور نظام‌مند	کلیدواژه لاتین	کلیدواژه فارسی	کلیدواژه حذف شده
مدیریت منابع انسانی شخصی سازی شده چیست، تحت تأثیر چه عناصری شکل می‌گیرد، می‌تواند چه اثراتی بر نتایج مدیریت منابع انسانی داشته باشد و از چه تکنولوژی‌هایی برای بهبود اثربخشی آن می‌توان بهره گرفت؟	Personalized HRM	مدیریت منابع انسانی شخصی سازی شده	***
	Customized HRM	مدیریت منابع انسانی سفارشی	
	HR Tailored Practices	تمرینات متناسب با منابع انسانی	
	Individualized HRM	مدیریت منابع انسانی فردی	

برای شکل دادن یک دسته‌بندی معقول و قابل اتکا و محدودسازی گستره بررسی، مطالعات به دو گروه زیر تقسیم گردید:

۱. مطالعات قبل از سال ۲۰۲۰ و ۲. مطالعات سال ۲۰۲۰ تا دسامبر ۲۰۲۴

بعد از جستجوی دقیق، ۳۰۳ سند مرتبط یافت شد. پس از جستجوی دقیق، ۳۰۳ سند مرتبط شناسایی شد. از میان آن‌ها، ۱۲۴ مقاله دارای کیفیت لازم برای بررسی نهایی بودند، اما ۱۳ مورد به دلیل تکرار در کلیدواژه‌های مختلف حذف شدند. در نهایت، ۱۱۱ مقاله برای بررسی عمیق انتخاب شد.

در پژوهش‌های کیفی، روایی<sup>۱</sup> و پایایی<sup>۲</sup> معادل‌های متفاوتی نسبت به تحقیقات کمی دارند. در حالی که در پژوهش‌های کمی، روایی از طریق تحلیل عاملی تأییدی<sup>۳</sup> و پایایی از طریق آلفای کرونباخ سنجیده می‌شود (Creswell & Creswell, 2018)، پژوهش‌های کیفی از شاخص‌هایی مانند اعتبار<sup>۴</sup>، انتقال‌پذیری<sup>۵</sup>، وابستگی<sup>۶</sup> و قابلیت تأیید<sup>۷</sup> برای تضمین کیفیت یافته‌ها استفاده می‌کنند (Lincoln & Guba, 1985).

در این پژوهش، برای ارزیابی کیفیت مقالات، از چارچوب CASP<sup>۸</sup> استفاده شده است. این چارچوب به بررسی معیارهایی نظیر وضوح هدف پژوهش، کیفیت روش‌شناسی، اعتبار داده‌ها و تحلیل و تفسیر یافته‌ها می‌پردازد (Singh et al., 2022). به کارگیری این فرآیند، امکان انتخاب مطالعات معتبر و حذف مقالات کم‌کیفیت را فراهم کرده است.

در این پژوهش برای استخراج و سازماندهی داده‌ها، از کدگذاری دو مرحله‌ای استفاده شده است. در کدگذاری اولیه، مفاهیم کلیدی از مقالات منتخب استخراج شد. سپس، در کدگذاری محوری این مفاهیم در قالب مقوله‌های کلی‌تر سازماندهی شده و روابط میان آن‌ها مشخص گردید (Saldaña, 2021). این روش، دقت تحلیل را افزایش داده و امکان کشف الگوهای معنایی عمیق‌تر در داده‌ها را فراهم کرده است.

پژوهش حاضر با بهره‌گیری از تحلیل سیستماتیک یافته‌ها، تمامی مراحل پژوهش را از جمله فرآیند جست‌وجو، معیارهای شمول و عدم شمول و نحوه تحلیل مقالات به‌طور دقیق مستندسازی کرده است. این اقدام، امکان بازبینی و ارزیابی نتایج توسط سایر پژوهشگران را

---

1 Validity

2 Reliability

3 CFA

4 Credibility

5 Transferability

6 Dependability

7 Confirmability

8 Critical Appraisal Skills Programme

فراهم و به افزایش قابلیت اعتماد یافته‌ها کمک می‌کند (Nowell et al., 2017). علاوه بر این از روش فراترکیب<sup>۱</sup> برای ترکیب نظام‌مند یافته‌های کیفی استفاده شده است. برخلاف فراتحلیل<sup>۲</sup> که بر داده‌های کمی متکی است، فراترکیب به تحلیل و ترکیب کیفی داده‌ها پرداخته و به تولید دانش جدید و ارائه چارچوب مفهومی نوین کمک می‌کند (Sandelowski & Barroso, 2007).

جدول ۳. معیار شمول و عدم شمول

معیارها	شمول	عدم شمول
نوع مطالعه	مقالات و کتب منتشر شده در مجلات معتبر حوزه مدیریت، کسب‌وکار، راهبردی، و منابع انسانی	مقالات و کتب غیرعلمی یا مقالات منتشر شده در مجلات غیرمعتبر
منبع جستجو	پایگاه گوگل اسکولار	منابعی که از پایگاه‌های ناشناخته یا غیررسمی استخراج شده‌اند
سال انتشار	۲۰۲۰ تا دسامبر ۲۰۲۴ برای مطالعات به‌روز و مرتبط، و مقالات برجسته پیش از سال ۲۰۲۰	مطالعاتی که پیش از ۲۰۲۰ منتشر شده‌اند و تأثیرپذیری آنها از تکنولوژی‌های جدید منابع انسانی شخصی‌سازی شده محدود است
کلیدواژه‌ها	مقالات مرتبط با کلیدواژه‌ها	مقالاتی که کلیدواژه‌های غیرمرتبط یا تعاریف بسیار کلی و مبهم دارند.

<sup>1</sup> Meta-Synthesis

<sup>2</sup> Meta-Analysis

چارجوب ارزیابی کیفیت	مقالات ارزیابی شده با چارجوب CASP که دارای وضوح هدف، روش‌شناسی معتبر، داده‌های قوی و تحلیل مناسب هستند؛ کیفیت بالا یا کیفیت متوسط با نوآوری چشمگیر یا ارتباط موضوعی قوی.	مقالاتی که در دسته کیفیت پایین قرار دارند یا فاقد ارتباط کافی با موضوع پژوهش هستند.
تکراری بودن منابع	مقالاتی که پس از حذف موارد تکراری از منابع مختلف، همچنان مرتبط و معتبر باقی مانده‌اند.	مقالات تکراری که بدون ارائه اطلاعات جدید بوده یا به اشتباه در چند کلیدواژه بازیابی شده‌اند.

#### جدول ۴. فرایند انتخاب مجموعه مطالعات نهایی مورد بررسی

کلیدواژه‌های انگلیسی	عنوان فارسی	تعداد نتایج جستجو اولیه	تعداد نتایج مرتبط با موضوع (بعد از بررسی)	تعداد نتایج نهایی
Personalized HRM	مدیریت منابع انسانی	۴۸ نتیجه از ۲۰۰۷ تا کنون	۲۲ نتیجه از ۲۰۲۰ تا کنون	۲۵
	شخصی‌سازی شده	کنون	۳ نتیجه قبل ۲۰۲۰	
Customized HRM	مدیریت منابع انسانی سفارشی	۶۸ نتیجه از ۱۹۹۳ تا کنون	۲۲ نتیجه از ۲۰۲۰ تا کنون	۳۲
		کنون	۱۰ نتیجه قبل ۲۰۲۰	
Tailored HR Practices	سیاست‌های شخصی‌سازی شده	۷۸ نتیجه از ۲۰۱۰ تا کنون	۱۷ نتیجه از ۲۰۲۰ تا کنون	۲۳
	منابع انسانی	کنون	۶ نتیجه قبل ۲۰۲۰	
Individualized HRM	مدیریت منابع انسانی فردی	۱۰۹ نتیجه از ۱۹۹۵ تا کنون	۱۵ نتیجه از ۲۰۲۰ تا کنون	۴۴
		کنون	۲۹ نتیجه قبل ۲۰۲۰	

مدیریت منابع انسانی شخصی سازی شده: این اصطلاح به مدیریت منابع انسانی اشاره دارد که بر روی ارائه راه حل ها و خدمات شخصی سازی شده برای کارمندان در سازمان تمرکز دارد. این رویکرد بر این مفهوم استوار است که هر کارمند دارای نیازها، ترجیحات و مهارت های خاص خود است و مدیریت منابع انسانی باید به آنها توجه نماید.

مدیریت منابع انسانی سفارشی: به مدیریت منابع انسانی اشاره دارد که بر روی ارائه راه حل ها و سیاست هایی تنظیم شده به طور دقیق برای متناسب ساختن با نیازها و وضعیت های خاص سازمان متمرکز است.

سیاست های شخصی سازی شده منابع انسانی: این اصطلاح به سیاست های منابع انسانی اشاره دارد که بر اساس نیازها، ترجیحات، و شرایط خاص سازمان، شخصی سازی شده اند. این سیاست ها و روش های مدیریت منابع انسانی به دقت با توجه به وضعیت و شرایط ویژه سازمان تنظیم می شوند.

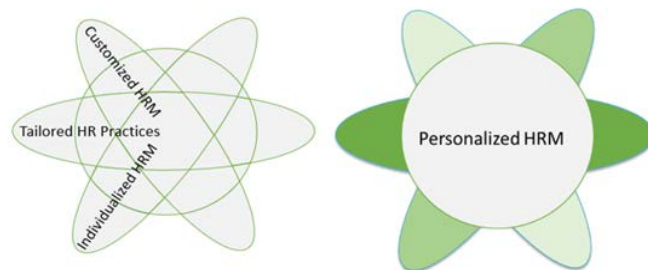
مدیریت منابع انسانی فردی سازی شده: این اصطلاح به مدیریت منابع انسانی اشاره دارد که بر روی فردی سازی و توجه به نیازها و توانایی های هر فرد در سازمان تمرکز دارد.

به طور کلی، این مفاهیم به یک ایده عمده می پردازند؛ شخصی سازی و تنظیم سیاست ها و رویکردهای مدیریت منابع انسانی بر اساس نیازها و ویژگی های خاص سازمان و افراد آن. اختلافات آنها ممکن است در جزئیات اجرایی و نحوه تلفیق عوامل مختلف باشد.

#### جدول ۵. فرایند تحلیل مقالات

مرحله	توضیح
شناسایی	انتخاب ۱۱۱ مقاله مرتبط با موضوع مدیریت منابع انسانی شخصی سازی شده.
کدگذاری اولیه	استخراج مفاهیم کلیدی از هر مقاله و تخصیص کد اولیه.
ترکیب مفاهیم	ادغام مفاهیم مشابه برای ایجاد کدهای نهایی.
تحلیل فراوانی	شمارش فراوانی هر کد برای تعیین اهمیت آنها.





شکل ۲. معیار شمول، کلید واژه

### یافته‌ها

در این پژوهش، با بررسی ۱۱۱ مقاله کلیدی در این حوزه، کدگذاری مفاهیم اصلی انجام شده و فراوانی هر کد تحلیل شده است. یافته‌های این تحلیل به ارائه یک مدل مفهومی برای مدیریت منابع انسانی شخصی‌سازی شده منجر می‌شود که می‌تواند راهنمایی ارزشمند برای توسعه سیاست‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها باشد.

جدول ۵. کدگذاری مفاهیم و فراوانی کدها

کد	شرح کد	فراوانی
C1	تحلیل داده‌ها و هوش مصنوعی برای شخصی‌سازی	42
C2	تأثیر فرهنگ سازمانی و زمینه‌های اجتماعی	38
C3	نوآوری و یادگیری سازمانی	36
C4	مدیریت استعدادها و توسعه شغلی	28
C5	پایداری و HRM سبز	22
C6	عدالت اجتماعی و ادراک انصاف	20
C7	بهبود عملکرد سازمانی	18
C8	رضایت و مشارکت کارکنان	18
C9	چابکی سازمانی و انعطاف‌پذیری	15
C10	استفاده از HRIS و دیجیتال‌سازی فرآیندها	14
C11	پیش‌بینی رفتار و تصمیم‌گیری کارکنان	12
C12	طراحی توافقات فردی (i-deals)	10
C13	سلامت روان و رفاه کارکنان	10
C14	استراتژی‌های HRM در بخش‌های خاص	9
C15	تعاملات کارکنان و تیم‌ها	8
C16	مدیریت منابع انسانی در شرایط بحرانی	7

کدهای پرتکرار C1 (۴۲ فراوانی): نشان‌دهنده نقش محوری تحلیل داده‌ها و هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی شخصی‌سازی شده. C2 (۳۸ فراوانی): تأکید بر فرهنگ سازمانی و زمینه‌های اجتماعی به‌عنوان عوامل کلیدی تأثیرگذار. C3 (۳۶ فراوانی): نوآوری و یادگیری سازمانی به‌عنوان پیامدهای مهم این رویکرد.

کدهای با اهمیت متوسط C4 تا C8 (۱۸ تا ۲۸ فراوانی): این کدها نشان‌دهنده تأثیر مثبت مدیریت منابع انسانی شخصی‌سازی شده بر رضایت کارکنان، بهبود عملکرد، و مدیریت استعدادها هستند.

کدهای کم‌تکرار C14 تا C16 (۷ تا ۹ فراوانی): اگرچه کم‌تکرارتر هستند، اما نشان‌دهنده اهمیت شرایط خاص مانند بحران‌ها و تعاملات تیمی در این رویکرد هستند. فراوانی کدها نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی شخصی‌سازی شده بر سه محور اصلی متمرکز است: عوامل تأثیرگذار، پیامدهای قابل انتظار، و تکنولوژی‌های پشتیبان. این تحلیل به پاسخ‌دهی به سوالات پژوهش کمک می‌کند.

• مدیریت منابع انسانی شخصی‌سازی شده چیست؟

مدیریت منابع انسانی شخصی‌سازی شده رویکردی نوین و استراتژیک در مدیریت منابع انسانی است که با هدف انطباق فرآیندها و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی با نیازها، ویژگی‌ها و ترجیحات فردی کارکنان طراحی شده است. ویژگی‌های کلیدی این رویکرد بر اساس یافته‌ها:

۱. تطبیق با ویژگی‌های فردی: طراحی فرآیندهای جذب، آموزش، ارزیابی و نگهداشت کارکنان بر اساس ترجیحات و قابلیت‌های فردی - توافقات فردی مانند زمان‌بندی کاری انعطاف‌پذیر یا برنامه‌های آموزشی اختصاصی.

۲. استفاده از تکنولوژی‌های پیشرفته: هوش مصنوعی برای پیش‌بینی رفتار کارکنان، بهینه‌سازی فرآیندهای مدیریت منابع انسانی، و ارائه راهکارهای شخصی‌سازی شده - سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی برای اتوماسیون و مدیریت داده‌ها - فناوری‌های دیجیتال برای ایجاد ارتباطات بهتر و بهبود تجربه کارکنان.

۳. توجه به عوامل اجتماعی و فرهنگی: در نظر گرفتن تفاوت‌های فرهنگی، عدالت اجتماعی، و نیازهای زمینه‌ای کارکنان برای طراحی سیاست‌ها.

۴. تأکید بر نوآوری و یادگیری: ایجاد فرهنگ یادگیری مداوم و اشتراک‌گذاری دانش در سازمان.

۵. چابکی و انعطاف‌پذیری: توانایی سازمان در تطبیق سریع با تغییرات محیطی و نیازهای کارکنان، به‌ویژه در شرایط بحرانی یا ادغام‌های سازمانی.

• مدیریت منابع انسانی شخصی‌سازی شده تحت‌تأثیر چه عناصری شکل می‌گیرد؟  
تحلیل کدها نشان داد که مدیریت منابع انسانی شخصی‌سازی شده تحت‌تأثیر عوامل زیر شکل می‌گیرد:

۱. تکنولوژی‌های نوین: هوش مصنوعی نقش کلیدی در تحلیل داده‌ها و پیش‌بینی رفتار کارکنان دارد و فناوری‌های دیجیتال، شامل سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی، به شخصی‌سازی فرایندها و افزایش بهره‌وری کمک می‌کنند.

۲. عوامل فرهنگی و اجتماعی: تأثیر زمینه‌های فرهنگی و محلی بر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی - ضرورت رعایت عدالت اجتماعی و شخصی‌سازی مبتنی بر تفاوت‌های جمعیتی (مانند سن و جنسیت).

۳. نوآوری سازمانی: استفاده از استراتژی‌های نوآورانه برای طراحی و پیاده‌سازی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی که با نیازهای کارکنان هماهنگ باشند.

• پیامدهای مدیریت منابع انسانی شخصی‌سازی شده چیست؟  
مطالعات نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی شخصی‌سازی شده تأثیرات گسترده‌ای بر نتایج مدیریت منابع انسانی دارد:

۱. بهبود عملکرد سازمانی: افزایش بهره‌وری و کاهش نرخ ترک‌شغل - تقویت چابکی و توانمندی سازمان پس از ادغام‌ها.

۲. افزایش رضایت و مشارکت کارکنان: ارتقای تجربه کارکنان و ایجاد حس تعلق - بهبود سلامت روان و رفاه کارکنان.

۳. تقویت نوآوری و یادگیری سازمانی: افزایش اشتراک گذاری دانش و رفتارهای نوآورانه.

• از چه تکنولوژی‌هایی برای بهبود اثربخشی آن می‌توان بهره گرفت؟

تکنولوژی‌های پیشرفته نقشی کلیدی در تحقق مدیریت منابع انسانی شخصی‌سازی شده ایفا می‌کنند. از مهم‌ترین فناوری‌های استفاده‌شده می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱. هوش مصنوعی: پیش‌بینی رفتار کارکنان و تحلیل داده‌ها - شخصی‌سازی فرایندهای جذب، آموزش و ارزیابی.

۲. سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی: اتوماسیون فرایندها و بهبود ارتباطات داخلی.

۳. فناوری‌های دیجیتال: پلتفرم‌های آنلاین برای افزایش تعامل کارکنان.

• چه چالش‌های در استفاده از رویکرد مدیریت منابع انسانی شخصی‌سازی شده وجود دارد؟

بر اساس تحلیل کدها و یافته‌ها، اگرچه مدیریت منابع انسانی شخصی‌سازی شده می‌تواند منافع قابل توجهی داشته باشد، اما اجرای این رویکرد با چالش‌های متعددی روبه‌رو است. این چالش‌ها در سه حوزه اصلی تکنولوژی، عوامل سازمانی، و جنبه‌های اجتماعی و فرهنگی دسته‌بندی می‌شوند:

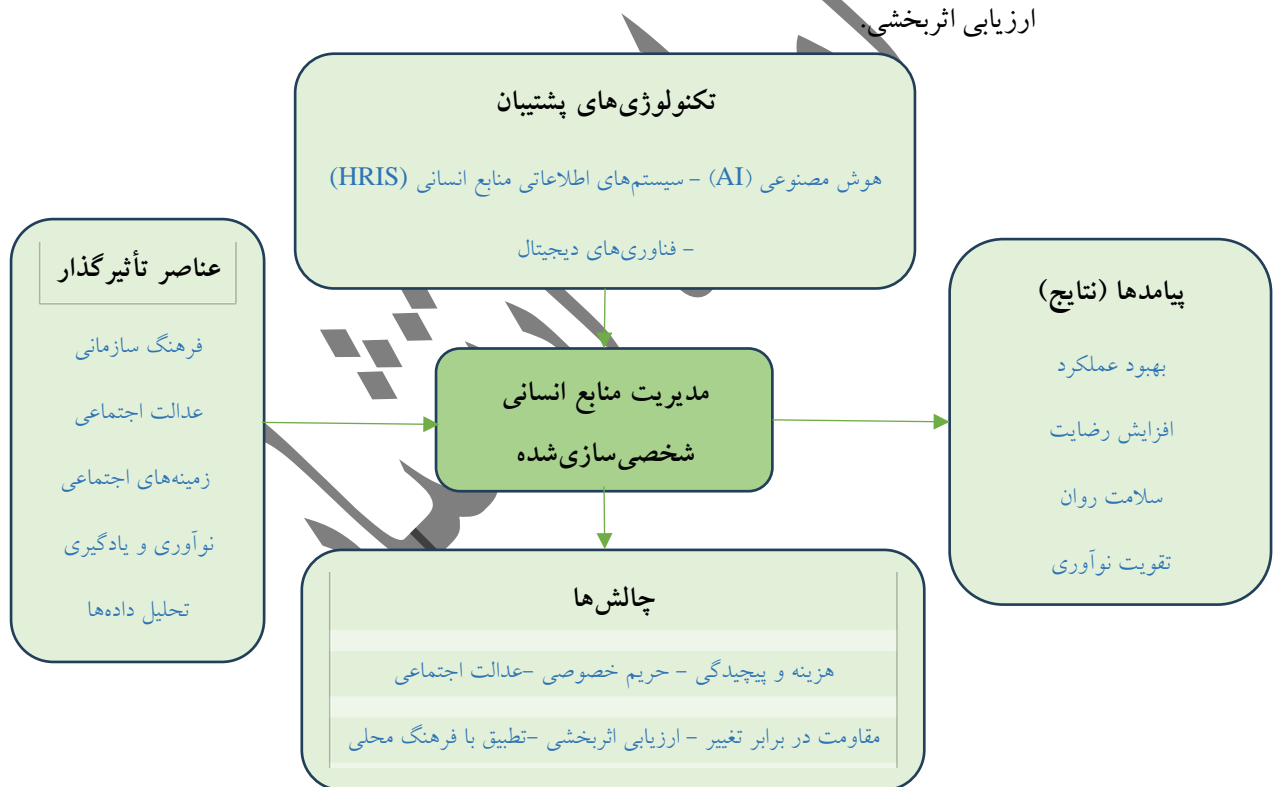
۱. چالش‌های تکنولوژیک: هزینه و پیچیدگی استفاده از فناوری، پیچیدگی در جمع‌آوری، تحلیل، و حفظ امنیت داده‌های کارکنان - ملاحظات اخلاقی و حفظ حریم خصوصی - قابلیت تفسیر مدل‌های هوش مصنوعی که منجر به کاهش اعتماد کارکنان می‌شود.

۲. چالش‌های سازمانی: تعارضات درک عدالت و احساس تبعیض میان کارکنانی شود که از مزایا و فرصت‌های یکسان بهره‌مند نیستند - اجرای توافقات فردی که ممکن است باعث نارضایتی در میان کارکنان غیر دریافت‌کننده شود - پیچیدگی مدیریت تنوع و نیاز به درک

عمیق از تنوع فرهنگی، جنسیتی و نسلی کارکنان برای طراحی سیاست‌های مناسب - مقاومت در برابر تغییر.

۳. چالش‌های اجتماعی و فرهنگی: تطبیق با تفاوت‌های فرهنگی و دشواری در طراحی سیاست‌های مدیریت منابع انسانی سازگار آن - عدم تطابق میان ارزش‌های محلی و روش‌های شخصی‌سازی شده در برخی مناطق - عدالت اجتماعی و نیاز به حفظ تعادل میان ارائه فرصت‌های شخصی‌سازی شده و حفظ عدالت اجتماعی در سازمان.

۴. چالش‌های عملیاتی و اجرایی: پیچیدگی پیاده‌سازی طراحی و اجرای آن - دشواری ارزیابی اثربخشی.



شکل ۲. مدل نهایی پژوهش

بر طبق یافته‌های پژوهش می‌توان مدل نهایی فوق را طراحی نمود. این مدل نه تنها به سوالات تحقیق پاسخ می‌دهد، بلکه یک چارچوب عملیاتی جامع برای سازمان‌ها فراهم می‌کند تا از مدیریت منابع انسانی شخصی‌سازی شده بهره بگیرند و چالش‌های احتمالی را شناسایی و مدیریت کنند.

### بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف طراحی و ارائه مدل مفهومی مدیریت منابع انسانی شخصی‌سازی شده از طریق مرور سیستماتیک و فراترکیب ۱۱۱ مقاله کلیدی انجام شد. نتایج نشان داد که این رویکرد با تمرکز بر شخصی‌سازی فرآیندها و سیاست‌های منابع انسانی، به بهبود عملکرد سازمانی، افزایش رضایت شغلی، تقویت نوآوری و ارتقای سلامت روان کارکنان منجر می‌شود. تحلیل کدهای به دست آمده نشان داد که این رویکرد بر سه محور اصلی عوامل تأثیرگذار، پیامدهای مورد انتظار و فناوری‌های پشتیبان استوار است. تحلیل داده‌ها و هوش مصنوعی (C1) با ۴۲ فراوانی، فرهنگ سازمانی و زمینه‌های اجتماعی (C2) با ۳۸ فراوانی و نوآوری سازمانی (C3) با ۳۶ فراوانی به عنوان ارکان کلیدی شکل‌گیری این رویکرد شناسایی شدند.

بررسی این یافته‌ها در مقایسه با پژوهش‌های پیشین نشان داد که تأکید این مطالعه بر نقش فناوری‌های پیشرفته در بهینه‌سازی فرآیندهای منابع انسانی با تحقیقات (Faridah et al., 2023; Nurimansjah., 2023) که به تأثیر مثبت هوش مصنوعی و تحلیل داده‌ها بر تجربه کارکنان اشاره داشتند، همخوانی دارد. تأکید این پژوهش بر اهمیت عدالت اجتماعی و تطبیق سیاست‌ها با زمینه‌های فرهنگی نیز مشابه یافته‌های (Ma et al., 2019) است که بر لزوم توجه به تفاوت‌های فرهنگی در مدیریت منابع انسانی تأکید دارد.

با این حال، تفاوت‌هایی نیز مشاهده شد. برخی مطالعات پیشین مانند (Pestotnik., 2024) به نارضایتی کارکنان از توافقات فردی اشاره کرده و بیان داشتند که چنین سیاست‌هایی ممکن است باعث بروز احساس تبعیض و کاهش تعاملات تیمی شود. یافته‌های این پژوهش

نیز نشان داد که توافقات فردی (C12) با ۱۰ فراوانی گاهی می‌تواند تجربه کارکنان را بهبود بخشد، اما در برخی موارد منجر به تعارضات و شکایات کارکنان شود. همچنین، تحلیل چابکی سازمانی (C9) با ۱۵ فراوانی عدالت اجتماعی (C6) با ۲۰ فراوانی به‌عنوان چالش‌های سازمانی برجسته شدند.

از جمله دلایل این تفاوت‌ها می‌توان به عوامل فرهنگی و مدیریتی متفاوت سازمان‌ها اشاره کرد. در سازمان‌هایی با فرهنگ مشارکتی و ساختارهای انعطاف‌پذیر، پیامدهای منفی کمتر بروز می‌کنند. بهره‌گیری صحیح از فناوری‌های پیشرفته مانند هوش مصنوعی نیز به کاهش پیچیدگی و ارتقای تجربه کارکنان کمک می‌کند. همچنین، مدیریت عادلانه توافقات فردی و ارائه فرصت‌های برابر برای همه کارکنان می‌تواند به کاهش تعارضات و تقویت تعاملات سازمانی منجر شود.

این پژوهش با ارائه مدلی جامع نشان داد که مدیریت منابع انسانی شخصی‌سازی شده می‌تواند به بهبود عملکرد سازمانی، افزایش رضایت شغلی و تقویت نوآوری منجر شود. همچنین، پیامدهای مثبت آن شامل ارتقای سلامت روان کارکنان و بهبود مشارکت سازمانی بود. این مدل با شناسایی عوامل کلیدی و فناوری‌های پشتیبان، ابزاری ارزشمند برای طراحی سیاست‌های منابع انسانی شخصی‌سازی شده ارائه می‌دهد. با این حال، موفقیت این رویکرد نیازمند مدیریت دقیق چالش‌هایی نظیر پیچیدگی فناوری، ملاحظات امنیت داده‌ها و حریم خصوصی و مقاومت در برابر تغییر است. (Khan, 2024)

از نوآوری‌های مهم این پژوهش می‌توان به طراحی مدلی یکپارچه اشاره کرد که روابط میان فناوری‌های پشتیبان، عوامل فرهنگی و اجتماعی و پیامدهای سازمانی را تبیین می‌کند. تأکید ویژه بر نقش هوش مصنوعی و تحلیل داده‌ها در تحقق این رویکرد و همچنین تحلیل جامع چالش‌ها از دیگر نقاط تمایز پژوهش به شمار می‌رود.

این پژوهش محدودیت‌هایی نیز داشت؛ از جمله عدم دسترسی به داده‌های تجربی گسترده برای اعتبارسنجی عملی مدل و نیاز به مطالعات طولی برای بررسی تأثیرات بلندمدت این رویکرد. علاوه بر این، محدودیت در تحلیل تفاوت‌های فرهنگی میان کشورها می‌تواند بر قابلیت تعمیم نتایج تأثیر بگذارد.

پژوهش در زمینه‌های زیر می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا در رویارویی با چالش‌ها و فرصت‌های این رویکرد بهتر عمل کنند؛

- مطالعه تأثیر توسعه فرهنگ سازمانی بر رویه‌های مدیریت منابع انسانی شخصی سازی شده: این مطالعه می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا ارتباط میان فرهنگ سازمانی و اثربخشی رویکردهای شخصی سازی شده را بهتر درک کنند. توسعه فرهنگ سازمانی می‌تواند به ارتقای پذیرش سیاست‌های شخصی سازی شده در میان کارکنان کمک کند.
- بررسی نقش منابع انسانی شخصی سازی شده در توسعه پایدار و عملکرد سبز سازمان‌ها: این تحقیق می‌تواند تأثیرات محیطی و اجتماعی رویکردهای شخصی سازی شده را در سازمان‌ها بررسی کرده و به سازمان‌ها کمک کند تا سیاست‌های منابع انسانی خود را با توجه به مسئولیت‌های اجتماعی و زیست محیطی تنظیم کنند.
- بررسی پیامدهای مثبت و منفی استفاده از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی شخصی سازی شده: این مطالعه می‌تواند چالش‌ها و فرصت‌های این رویکرد را در سطح کلان شناسایی کرده و راهکارهایی برای بهبود آن ارائه دهد. شناسایی پیامدهای منفی می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا از مشکلات بالقوه جلوگیری کنند.
- مطالعه تجربی پیامدهای مثبت و منفی فناوری‌های نوین، روباتیک و اتوماسیون، بر نیروی کار و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی شخصی سازی شده: این تحقیق می‌تواند به درک بهتری از تعامل فناوری‌های جدید و منابع انسانی شخصی سازی شده کمک کند و نشان دهد که چگونه این فناوری‌ها می‌توانند بهره‌وری و رضایت کارکنان را بهبود دهند.
- موانع قانونی احتمالی در اجرای سیاست‌های مدیریت منابع انسانی شخصی سازی شده در کشورها: این مطالعه می‌تواند موانع قانونی که ممکن است در کشورهای مختلف در مسیر اجرای سیاست‌های منابع انسانی شخصی سازی شده وجود داشته باشد، شناسایی کند و راه‌حل‌های قانونی و اجرایی برای آن‌ها ارائه دهد.
- تحلیل تطابق و ناسازگاری بین قوانین محلی و بین‌المللی و رویکرد مدیریت منابع انسانی شخصی سازی شده: این مطالعه به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با شناخت بهتر



از مقررات محلی و بین‌المللی، استراتژی‌های منابع انسانی خود را تطبیق دهند و از مشکلات قانونی جلوگیری کنند.

- بررسی و مقایسه استفاده از رویکرد مدیریت منابع انسانی شخصی‌سازی شده در سازمان‌های دولتی و غیردولتی. این مطالعه می‌تواند با تحلیل تفاوت‌ها و شباهت‌های موجود، راهبردهای عملی مؤثرتری برای اجرای موفق این رویکرد و ارتقای بهره‌وری منابع انسانی ارائه دهد.

### تعارض منافع

"نویسندگان هیچ‌گونه تعارض منافی ندارند"

### سپاسگزاری

این مطالعه هیچ‌گونه حامی مادی ندارد.

### منابع

پورشهابی، وحید. (۱۴۰۲). آموزش کارکنان با استفاده از هوش مصنوعی (ارائه یک مدل سیستمی). فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش. 248-281. 5(3), <https://doi.org/10.22034/jmep.2024.422828.1258>

رحیمی‌اقدام، صمد، صالحپور، پدram و نامور، رقیه. (۱۴۰۳). چالش‌های اخلاقی اتخاذ هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی. اخلاق در علوم و فناوری. 19(4), 143-149. <http://ethicsjournal.ir/article-1-3026-fa.html>

### References

Abir, B. (2015). *Talent management in UAE: A study of contemporary practices in the banking industry* (Doctoral dissertation, The British University in Dubai).

- Ammirato, S., Felicetti, A. M., Linzalone, R., Corvello, V., & Kumar, S. (2023). Still our most important asset: A systematic review on human resource management in the midst of the fourth industrial revolution. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(3), 100403. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100403>
- Applebaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Ithaca: Cornell University Press.
- Arnaud, S., & Wasieleski, D. M. (2014). Corporate humanistic responsibility: Social performance through managerial discretion of the HRM. *Journal of Business Ethics*, 120, 313-334. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1668-4>
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37, 670-687. <https://doi.org/10.2307/256705>
- Arthur, J. B., & Boyles, T. (2007). Validating the human resource system structure: A levels-based strategic HRM approach. *Human Resource Management Review*, 17(1), 77-92. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.02.001>
- Azizi, M. R., Atlasi, R., Ziapour, A., Abbas, J., & Naemi, R. (2021). Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach. *Heliyon*, 7(6), e07233. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07233>
- Bailey, T. (1993). Organizational innovation in the apparel industry. *Industrial Relations*, 32, 30-48.
- Bal, M., & Dorenbosch, L. W. (2014). Age-related Differences in the Relations between Individualized HRM and Organizational Performance. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2014, No. 1, p. 10214). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bartram, T., Byrne, L., Wang, Y., & Jiang, Z. (2024). Caring for our workers: advancing human resource management to support workforce mental health. *Personnel Review*, 53(5), 1077-1091.
- Becker, B. E., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39, 779-801.
- Bhutoria, A. (2022). Personalized education and artificial intelligence in the United States, China, and India: A systematic review using a human-in-the-loop model. *Computers and Education: Artificial Intelligence*, 3, 100068. <https://doi.org/10.1016/j.caeai.2022.100068>
- Cascio, W. F. (2010). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, and profits* (8th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Chaudhary, M. D., Baliyan, R., Verma, D. S. K., Madhukar, K. S., & Kushwaha, M. A. (2024). Challenges of adopting digitalization in

- human resources management through artificial intelligence. *Journal of Research Administration*, 6(1).
- Coff, R. W. (1997). Human assets and management dilemmas: Coping with hazards on the road to resource-based theory. *Academy of Management Review*, 22, 374–402.
- Cogin, J. A., & Williamson, I. O. (2014). Standardize or customize: The interactive effects of HRM and environment uncertainty on MNC subsidiary performance. *Human Resource Management*, 53(5), 701-721. <https://doi.org/10.1002/hrm.21600>
- Cohen, A., & Blake, R. (2017). Career decision making: The impact of open communication between employees and management. *Journal of Organizational Behavior*, 39(2), 245-263. <https://doi.org/10.1002/job.2109>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage publications
- De Gama, N., McKenna, S., & Peticca-Harris, A. (2012). Ethics and HRM: Theoretical and conceptual analysis. *Journal of Business Ethics*, 111, 97–108. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1438-7>
- Demo, G., Costa, A. C. R., & Coura, K. V. (2024). HRM practices in the public service: a measurement model. *RAUSP Management Journal*, 59(1), 50-66.
- Doe, J., & Smith, A. (2021). The importance of continuous learning for employees in healthcare institutions. *Journal of Health Administration*, 25(2), 45-58.
- Dogan, M. E., Goru Dogan, T., & Bozkurt, A. (2023). The use of artificial intelligence (AI) in online learning and distance education processes: A systematic review of empirical studies. *Applied Sciences*, 13(5), 3056. <https://doi.org/10.3390/app13053056>
- Edwards, M. R., & Bach, S. (2012). Human resource management in transition. In *Managing Human Resources: Human Resource Management in Transition* (pp. 1-17).
- Faridah, A., Khuzami, K., Shaddiq, S., Redjeki, D. S. S., Jaya, F. P., Cahyaningrum, Y., ... & Sulastini, S. (2023). The influence of E-HRM implementation on human resource behavior in Indonesia in the era of industry 4.0 and society 5.0. *Hut Publication Business and Management*, 3(1), 22-27.
- Fithriyah, I. N., & Setyaning, A. N. A. (2024). Say goodbye to the 'Great Resignation' phenomenon: Why HRM interventions must start understanding the psychological dynamics that drive employees' career decision-making. *Asian Journal of Management, Entrepreneurship and Social Science*, 4(02), 186-229.
- Ford, J. K., Noe, R. A., Kraiger, K., Bell, B. S., & Tannenbaum, S. I. (2017). 100 years of training and development research: What we know and where we should go. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 305-323. <https://doi.org/10.1037/apl0000142>

- Giannakis, D., Chalikias, I., & Tsigoti, E. (2019). The effect of sales and HRM strategic alignment on a corporate sustainable competitive advantage: The significant role of the HR business partner. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 10(6), 207-218.
- Gu, M., Zhang, Y., Li, D., & Huo, B. (2023). The effect of high-involvement human resource management practices on supply chain resilience and operational performance. *Journal of Management Science and Engineering*, 8(2), 176-190. <https://doi.org/10.1016/j.jmse.2022.12.002>
- Hadiwijaya, M. F., & Gunawan, I. (2019). The effect of HR interventions on employee willingness to compromise: The role of organizational support. *Journal of Human Resource Management*, 3(2), 45-58. <https://doi.org/10.1016/j.jhrm.2019.02.003>
- Herman, A., Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2012). Using performance management to win the talent war. *Business Horizons*, 55, 609-616. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2012.07.001>
- Hillel, T., Bierlaire, M., Elshafie, M., & Jin, Y. (2020). A systematic review of machine learning classification methodologies for modelling passenger mode choice. *Journal of Choice Modelling*, 100221. <https://doi.org/10.1016/j.jocm.2020.100221>
- 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), 598-610. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.12.007>
- Huang, X., Zhang, L., & Feng, C. (2020). Personalized human resource management: Theory and implications. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2020, No. 1, p. 12029). Briarcliff Manor, NY: Academy of Management. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2020.12029abstract>
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resources management on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672. <https://doi.org/10.2307/256741>
- Iqbal, A. (2019). The strategic human resource management approaches and organisational performance. *Journal of Advances in Management Research*, 16(2), 181-193. <https://doi.org/10.1108/JAMR-11-2018-0092>
- Islami, K., & Sopiah, D. (2022). Artificial Intelligence in Human Resources in the Era of Society 5.0. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 6(11), 675-681.
- Jada, K. (2016). Assessment of employee attrition and maximizing employee retention: Leveraging business intelligence tools for data-driven HR decision making. *Global Journal of Business and Integral Security*, 4(2), 55-73.
- Jia, Q., Guo, Y., Li, R., Li, Y., & Chen, Y. (2018, December 2-6). A conceptual artificial intelligence application framework in human resource management. In *International Conference on Electronic*

*Business, Proceedings* (pp. 91). Guilin, China. Retrieved from <https://aisel.aisnet.org/iceb2018/91>

- Jose, G., & Mampilly, S. R. (2021). It is not a case of “one size fits all”: The need for customized HRM practices for employee engagement. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 35(6), 14-17. <https://doi.org/10.1108/DLO-09-2020-0184>
- Jose, G., PM, N., & Kuriakose, V. (2024). HRM practices and employee engagement: Role of personal resources-a study among nurses. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(1), 1-17.
- Khan, M. R. (2024). Application of artificial intelligence for talent management: Challenges and opportunities. *AHFE International*. <https://doi.org/10.54941/ahfe1004496>
- Khan, Z., Soundararajan, V., & Shoham, A. (2020). Global post-merger agility, transactive memory systems and human resource management practices. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100697.
- Kitchenham, B., & Charters, S. (2007). *Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering*. Keele University and Durham University Joint Report.
- Kroon, B., Freese, C., & Schalk, R. (2016). A strategic HRM perspective on i-deals. *Academy of Management Proceedings*. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2016.11972abstract>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- Lu, Y., Zhang, M. M., Yang, M. M., & Li, T. (2024). Enhancing Employee Outcomes Through Common Good Human Resource Management: Exploring the Role of Meaningfulness and Thriving. *Human Resource Management*.
- Ma, X., Zhang, Y., Wang, Z., & Li, J. (2019). The impact of career advancement on organizational mission engagement: A study of Chinese employees. *Journal of Applied Psychology*, 104(3), 398-410. <https://doi.org/10.1037/apl0000352>
- Marescaux, E., De Winne, S., & Brebels, L. (2021). Putting the pieces together: A review of HR differentiation literature and a multilevel model. *Journal of Management*, 47(6), 1564-1595.
- Miao, R., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2019). Willingness to compromise: A key to understanding career satisfaction and turnover intention. *Journal of Vocational Behavior*, 113, 38-49. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.05.011>
- Mockaitis, A. I. (Ed.). (2023). *The Palgrave handbook of global migration in international business*. Springer Nature. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-38886-6>
- Mughal, F., Bal, P. M., Swart, J., & Findikli, M. A. (2019, August). Unpacking the Effects of Reduced Load Work Arrangements via Perceived Job Autonomy & Overall Justice. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2019, No. 1). Academy of Management

- Newhall, S. (2012). A global approach to talent management. *Human Resource Management International Digest*, 20(1), 31-34. <https://doi.org/10.1108/09670731211233294>
- Nguyen, C. M. (2024). THE RELATIONSHIPS BETWEEN HRM PRACTICES, ORGANIZATIONAL SUPPORT AND INNOVATION: A ROLE OF KNOWLEDGE SHARING. *International Journal of eBusiness and eGovernment Studies*, 16(1), 55-85.
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1609406917733847. <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>
- Nurimansjah, R. A. (2023). Dynamics of human resource management: Integrating technology, sustainability, and adaptability in the modern organizational landscape. *Golden Ratio of Mapping Idea and Literature Format*, 3(2), 104-123.
- Opara, S., & Waheduzzaman, W. (2024). The universal, contingency or configurational HRM approaches for organizational performance: Lessons from Australian performing arts. *German Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1177/23970022241231538>
- Paauwe, J. (2024). The contextually-based Human Resource Theory. In *Progressing Performance and Well-being at Work* (pp. 19-27). Edward Elgar Publishing.
- Padamata, K., & Vangapandu, R. D. (2024). High-performance work systems and employee attitudes: evidence from Indian healthcare industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(5), 1609-1640.
- Pestotnik, A. (2024). Co-workers' perceptions of the distributive justice of idiosyncratic deals—The roles of content, timing, and justice sensitivity. *The International Journal of Human Resource Management*, 48(1), 156-191. <https://doi.org/10.1177/10596011221098824>
- Pew Research Center. (2022). The state of American jobs: Workers and employers in an era of change. *Pew Research Center*. Retrieved from <https://www.pewresearch.org/facttank/2022/03/08/the-state-of-american-jobs-workers-and-employers-in-an-era-of-change/>
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40, 96-124.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Bachrach, D. G., & Podsakoff, N. P. (2005). The influence of management journals in the 1980s and 1990s. *Strategic Management Journal*, 26(5), 473-488.
- Przytuła, S., Sułkowski, Ł., & Kulikowski, K. (2024). *Human resource management in higher education institutions: an international perspective*. Taylor & Francis.
- Rahimiaghdam, S., Sanoubar, N., & Ghorbanimoaddab, Z. (2024). Effect of managerial coaching on tour guides' turnover intention: The mediating role of work engagement and employability. International Journal of**

Organizational Leadership, 13(First Special Issue), 140-159.  
<https://doi.org/10.33844/ijol.2024.60435>

- Rofcanin, Y. (2016). *HR differentiation: a double edged sword?* (Doctoral dissertation, University of Warwick).
- Saldaña, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers* (4th ed.). Sage publications
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2007). *Classifying the findings in qualitative studies. Qualitative Health Research, 17*(2), 133-147.  
<https://doi.org/10.1177/1049732306295878>
- Shafie, M. R., Khosravi, H., Farhadpour, S., Das, S., & Ahmed, I. (2024). A cluster-based human resources analytics for predicting employee turnover using optimized artificial neural networks and data augmentation. *Decision Analytics Journal, 11*, 100461.  
<https://doi.org/10.1016/j.dajour.2023.100461>
- Sheikh, M., Hasnu, S., & Khan, I. (2016). Link between HR practices and organizational performance in small firms: A case for manufacturing sector of Pakistan. *Management Science Letters, 6*(1), 71-86.  
<https://doi.org/10.5267/j.msl.2015.11.002>
- Shenbhagavadivu, T., Poduval, K., & Vinitha, V. (2024). ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN HUMAN RESOURCE: THE KEY TO SUCCESSFUL RECRUITING AND PERFORMANCE MANAGEMENT
- Simosi, M., Aldossari, M., Chaudhry, S., & Rousseau, D. M. (2023). Uncovering missing voices: Invisible aspects of idiosyncratic deals (i-deals). *Group & Organization Management, 48*(1), 3-30.  
<https://doi.org/10.1177/1059601122112040>
- Simosi, M., Rousseau, D. M., & Weingart, L. R. (2021). Opening the black box of i-deals negotiation: Integrating i-deals and negotiation research. *Group & Organization Management, 46*(2), 186-222.  
<https://doi.org/10.1177/1059601121995379>
- Singh, J., et al. (2022). "Critical appraisal of research frameworks: CASP applications in systematic reviews." *Social Science & Medicine*. DOI: 10.1016/j.socscimed.2021.114635
- Subramony, M., Kepes, S., Groth, M., Yagil, D., & Solnet, D. (2024). Human resource management in the emerging work ecosystem: Propositions for scholarship and implications for practice. *European Management Review*.
- Thite, M. (2004). Strategic positioning of HRM in knowledge-based organizations. *The Learning Organization, 11*(1), 28-44.  
<https://doi.org/10.1108/09696470410515710>
- Trusson, C. (2016). Segmenting workers within a job family for customized HRM 'content' practices: The case of IT service support workers. *Human Resource Management Review, 26*(4), 343-357.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.06.001>
- Vossaert, L., Anseel, F., & Ho, V. (2023). Do multiple I-deals in a team help or hinder team outcomes? A resource scarcity perspective. *Group &*



- Organization Management*, 48(1), 156-191.  
<https://doi.org/10.1177/1059601122115183>
- Walker, K. (2010). A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory. *Corporate Reputation Review*, 12(4), 357-387. <https://doi.org/10.1057/crr.2009.26>
- Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28(3), 247-276. <https://doi.org/10.1177/014920630202800302>
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701-721. <https://doi.org/10.1177/014920630102700607>
- Zhang, M. M., Zhu, J. C., De Cieri, H., McNeil, N., & Zhang, K. (2024). Innovation-enhancing HRM, employee promotive voice and perceived organizational performance: A multilevel moderated serial mediation analysis. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2023-0411>
- Zhang, S. M., & Feng, M. R. (2019). The integration of gender perspective in HRM for improving employee experience: Evidence from Chinese corporations. *Management Research*, 33(10), 1010-1032. <https://doi.org/10.1016/j.mna.2019.04.021>

#### References [In Persian]

- Pourshahabi, V. (2023). Employee training using artificial intelligence (A systemic model). *Journal of Management and Educational Perspective*, 5(3), 248-281. <https://doi.org/10.22034/jmep.2024.422828.1258>
- Rahimiaghdam S, Salehpoor F, Namvar R. (2025). Ethical Challenges of Adopting AI in HRM. *Ethics in Science and Technology*, 19 (4) :142-149. <http://ethicsjournal.ir/article-1-3026-fa.html>



املاه انتشار