

## Performance Management of Human Resources Based on Individual Differences and the Fit Between the Individual and the Organization with a Personalization Approach in Tehran Municipality

Ali Aghyan<sup>1</sup>, Ali Rezaeian<sup>2\*</sup>, Dariush Gholamzadeh<sup>3</sup>

1. Ph.D. Candidate in Public Administration, Department of Public Administration, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
2. Prof., Department of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.
3. Assistant Prof., Department of Public Administration, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

### OPEN ACCESS

**Article type:** Research Article

**\*Correspondence:** Ali Rezaeian  
a-rezaeian@sbu.ac.ir

**Received:** August 30, 2023

**Accepted:** March 17, 2024

**Published:** Spring 2024

**Citation:** Aghyan, A., Rezaeian, A., Gholamzadeh, D. (2024). Performance Management of Human Resources Based on Individual Differences and the Fit Between the Individual and the Organization with a Personalization Approach in Tehran Municipality. *Journal of Management and Sustainable Development Studies*, 4(1), 73-89.

**Publisher's Note:** MSDS stays neutral with regard to jurisdictional claims in published material and institutional affiliations.



**Copyright:** © 2024 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

**Abstract:** The purpose of this research is to design a human resources performance management model based on individual differences and the fit between the individual and the organization, with a personalized approach in Tehran Municipality. The current research is of a qualitative type and the purpose of the research is developmental. The community of experts is the senior managers of the 124 districts and human resources of Tehran municipality, who have conducted a semi-structured interview with twelve of them using a purposeful sampling method and in the form of a snowball until the theoretical saturation limit is reached. Twelve sub-themes, four organized themes and two overarching themes have been formed by the theme analysis method at the individual level. At the group level, thirteen sub-themes are organized in five theme categories and defined in two overarching theme categories. At the organizational level, forty-nine sub themes have emerged in eighteen themes, organized in the framework of six overarching themes. This article theorizes the phenomenon of human resource management based on individual differences and the fit of the individual with the organization. According to this theory, the management of human resource performance is different for different people in the same organization. This method seeks to attract, develop and maintain better human resources and provides high flexibility between human resources and the organization, which in general provides better performance of human resources at three levels. This theory is based on the theory of individual differences and the fit of the individual with the organization. The presented model offers better flexibility and performance than previous models.

**Keywords:** Performance Management, Human Resources, Individual Differences, Individual Fit with the Organization.

## **Extended Abstract**

### **Introduction**

Many organizations are moving away from completely standard HR management systems with one-size-fits-all approaches and towards personalized HR performance management. As a result, the identified research gap is that until now the management of human resources performance at individual, group, and organizational levels, by environmental changes, especially technological changes, to increase the performance of human resources, has not been examined and researched. Therefore, in this research, this theoretical gap is resolved to develop the human resources performance management model at the individual, group, and organizational levels, to increase the performance of human resources within the framework of the new personalized human resources management method. The developed model increases flexibility, efficiency, effectiveness, and thus performance in human resource performance management. Considering the existence of more than seven thousand human resources in the 124 districts of Tehran municipality, the necessity of implementing a human resources performance management system at all three levels, individual, group, and organizational, to increase the performance of human resources is undeniable. Due to the dynamics and many changes, ignoring the levels of human resources performance management in Tehran Municipality has negative performance consequences. Therefore, this research is done to increase the efficiency, and flexibility and increase the performance of human resources. This research seeks to answer the main question, how is the design of the human resources performance management model based on individual differences and the fit of the individual with the organization in Tehran Municipality? Another question, what is the designed model of human resource performance management at individual, group, and organizational levels in Tehran municipality with a personalized human resource management approach?

### **Theoretical framework**

All organizations face a level of human resource diversity that requires effective management. Diversity management measures play a decisive role in reducing the negative effects of diversity and increasing its positive effects (Hosseini & Qasimpour, 2023). The consequences of diversity management include three main themes consequences of the individual level (increasing the empowerment of human resources, improving organizational citizenship behavior, reducing job leaving, and increasing employee satisfaction), at the team and group level (improving group/team performance, improving the quality of team/group work). And at the organizational level (increasing productivity; increasing creativity and innovation in the organization; improving customer orientation; preventing protests; reducing organizational conflict; and increasing organizational justice). Qaitrani (2019) also states that the development of a conceptual model is to explain and predict the achievement of dynamic capabilities and competitive advantage through attention to the organization's human resources (Qaitrani, 2019). The presented model has been developed at two organizational levels according to the dimensions of the organization's mission, strategic planning, and dynamic capabilities at the organizational level and the individual level according to the internalization of individual goals and executive plans. It is expected that this model can help to create knowledge in the field of behavioral strategies according to motivational considerations in strategic management models in organizations. Employee commitment, which is sometimes called passion or belonging to work, occurs when people are interested in their job, enjoy it, and want to work hard to do it (Hasan Khani et al., 2018).

Many models have been designed and built in the form of human resources performance management in recent years, among the research that has been carried out for municipalities so far, we can include the research of: Nazimi et al., 2022, ZarAli et al., 2019, Salamat et al., 2019, Janalizadeh Ghazvini et al., 2023, Moinian et al., 2018, Tayibi Abolhasani & Kosha, 2016. But what is important is that there is no model for managing the multi-level performance of human resources in Tehran Municipality, with the approach of flexibility and increasing performance, according to the changing environmental conditions and based on individual differences and the fit of the person with the organization with a personalization approach.

### **Methodology**

This article is qualitative and exploratory. From an objective point of view, this article expands science because it has designed a model. Two field and library methods have been used to collect data. In the field method with the tool of interview questions and the library method with the tool of documents, data has been collected. The statistical population of experts are managers from the 124 districts of Tehran municipality who, in addition to having full knowledge of human resources management issues, also have practical experience in municipal human resources. From these expert managers, semi-structured interviews were conducted using purposeful sampling and snowball, and the researcher reached theoretical saturation in the twelfth interview. The average duration of each interview is one hundred and eighty minutes. The data obtained from the interviews were coded in three stages with the method of thematic analysis, thus the research model was obtained. Validity was measured once before the interviews and once after the interviews. Reliability has also been done with the retest method. Reliability has been measured in two stages, once before the interviews and once after the interviews.

### **Discussion and Results**

Personalized human resource management at the individual level allows organizations to establish a friendly and honest relationship with employees. Provide support rather than coaching and have the ability to understand individual employees to best match the unique needs of employees and effectively support the organization's goals.

The efficiency of human resource performance at the group level also depends on the credibility of the group in terms of group competence and group atmosphere, and on the group's agility. The main core of the work group depends on the individual; therefore, people should be members of those work groups that have a high degree of compatibility and are efficient. When there is an agile and reliable group, participation in decision-making increases, and appropriate decisions are made to increase performance for the organization. The most important component in group agility is creating a combination of skills and capabilities.

Finally, by using a personalized organization-wide human resource management process human resource management principles, and human resource management programs and practices, an organization will be able to create a highly differentiated and customized set of human resources that are highly valuable, scarce, Unrepeatable, and stable. According to the personalized HRM perspective, the most favorable employee and organizational outcomes can be achieved at the organizational level because such systems are much more complex to imitate and have more causal ambiguity for competitors. However, human resources management systems are standard, comparable, and copyable.

**Conclusion**

Personalized human resource management can bring long-term, sustainable benefits. In this system, first, organizations must carefully weigh the costs and benefits of personalized HRM approaches. Moving away from traditional HRM and towards personalized HRM requires significant upfront investment, particularly in HR technologies and artificial intelligence, and potentially incurs higher administrative costs compared to traditional standard approaches. Due to the nature of the personalization of this system, the success of personalized human resources management significantly depends on the company's ability to collect relevant data at the individual level to attract specialists, develop and improve human resources, maintain human resources, and create a task structure. O Sabz, both the horizontal alignment of the organization and the vertical alignment of the organization depend.



# مطالعات مدیریت و توسعه پایدار

سال چهارم، شماره اول، بهار ۱۴۰۳ - صفحه ۸۹-۷۳

Homepage: <https://sanad.iau.ir/journal/msds>

## مدیریت عملکرد منابع انسانی مبتنی بر تفاوت‌های فردی و تناسب فرد با سازمان با رویکرد شخصی‌سازی در شهرداری تهران

علی اقیان<sup>۱</sup> , علی رضائیان<sup>۲\*</sup> , داریوش غلام‌زاده<sup>۳</sup> 

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۲. استاد، گروه مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

**چکیده:** هدف از این پژوهش، طراحی مدل مدیریت عملکرد منابع انسانی مبتنی بر تفاوت‌های فردی و تناسب فرد با سازمان با رویکرد شخصی‌سازی شده در شهرداری تهران است. پژوهش حاضر از نوع کیفی و هدف پژوهش، توسعه‌ای است. جامعه خبرگان، مدیران ارشد نواحی ۱۲۴ گانه و منابع انسانی شهرداری تهران هستند که به روش نمونه‌گیری هدفمند و به صورت گلوله برفی تا رسیدن به حد اشباع نظری با دوازده تن از آنان مصاحبه نیمه ساختار انجام پذیرفته است. با روش تحلیل مضمون، در سطح فردی، دوازده مضمون فرعی، چهار مضمون سازماندهی شده و دو مضمون فراگیر شکل گرفته‌اند. در سطح گروهی، سیزده مضمون فرعی در پنج دسته مضمون سازماندهی و در دو دسته مضامین فراگیر تعریف شده‌اند. در سطح سازمانی، تعداد چهل و نه مضمون فرعی در هجده مضمون سازماندهی شده در چارچوب شش مضمون فراگیر پدیدار آمده‌اند. این مقاله، پدیده مدیریت منابع انسانی مبتنی بر تفاوت‌های فردی و تناسب فرد با سازمان را تئوریزه می‌کند. بنا به این نظریه، مدیریت بر عملکرد منابع انسانی برای افراد مختلف در یک سازمان، متفاوت است. این شیوه، جذب، توسعه و نگهداری بهتر منابع انسانی را در پی دارد و انعطاف‌پذیری بالایی بین منابع انسانی و سازمان ارائه می‌کند که در مجموع، عملکرد بهتری از منابع انسانی در سطوح سه‌گانه ارائه می‌شود. این تئوری با تکیه بر نظریه تفاوت‌های فردی و تناسب فرد با سازمان مطرح شده است. مدل ارائه شده، انعطاف‌پذیری و عملکرد بهتری را نسبت به مدل‌های پیشین ارائه می‌دهد.

**واژگان کلیدی:** مدیریت عملکرد، منابع انسانی، تفاوت‌های فردی، تناسب فرد با سازمان.

دسترسی آزاد

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

نویسنده مسئول: علی رضائیان

a-rezaeian@sbu.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۶/۰۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۲۷

تاریخ انتشار: بهار ۱۴۰۲

استناد: اقیان، علی، رضائیان، علی، غلام‌زاده، داریوش. (۱۴۰۳). مدیریت عملکرد منابع انسانی مبتنی بر تفاوت‌های فردی و تناسب فرد با سازمان با رویکرد شخصی‌سازی در شهرداری تهران. فصلنامه مطالعات مدیریت و توسعه پایدار، ۴(۱)، ۷۳-۸۹.

doi: 10.30495/msds.2022.1963074.1065

یادداشت ناشر: MSDS در خصوص ادعاهای قضایی در مطالب منتشر شده و وابستگی‌های سازمانی بی‌طرف می‌ماند.



© 2024 by the authors.

Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

### مقدمه

تغییرات فناوری در طی زمان بسیار زیاد است. این در حالی است که عملکرد و بهره‌وری سازمان‌ها رشد بسیار پایین‌تری نسبت به تغییرات فناوری دارد. این امر باعث

ایجاد یک شکاف بزرگ بین فناوری‌ها و سازمان‌ها شده است. دلیل این شکاف بزرگ، عدم به کارگیری مناسب استراتژی - های منابع انسانی است (Deloitte, 2018). از آنجا که کارکنان کمترین فاصله را با تغییرات فناورانه دارند، سازمان‌ها باید حداکثر تلاش خود را برای کم کردن این فاصله از طریق مدیریت مناسب عملکرد کارکنان (به خصوص استعدادها) داشته باشند (Deloitte, 2018). امروزه سازمان‌ها دریافته‌اند که توجه به منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی و استقرار نظام جامع منابع انسانی می‌تواند تأثیر بسیار گسترده‌ای بر بخش‌های سازمان، از جمله عملکرد سازمان، به همراه داشته باشد؛ زیرا نیروی انسانی یکی از مهم‌ترین منابع سازمانی در سازمان است. منابع انسانی در سازمان وظیفه دارند به سازمان کمک نمایند تا عملکرد سازمان بهبود یابد تا بدین وسیله سازمان بتواند به اهداف از پیش تعیین شده دست یابد و همه اینها مستلزم برقراری مدیریت عملکرد منابع انسانی کارآمد در سازمان است (Triwibisono et al., 2017). شناسایی متغیرهای عملکرد و مشخص نمودن علیت روابط میان متغیرها، به سازمان‌ها کمک می‌نماید تا بهتر بتوانند تأثیرگذاری و تأثیرپذیری این متغیرها در سطوح فردی، گروهی و سازمانی در نظام مدیریت عملکرد مورد توجه و رسیدگی قرار دهند (GanjAli, 2018). وجود یک سیستم ارزیابی عملکرد کامل و جامع در سازمان‌ها الزامی است و یک سیستم ارزیابی عملکرد زمانی می‌تواند کامل و جامع باشد که هم عملکرد را در سطوح فردی و گروهی مورد نظر داشته باشد و هم اینکه ارتباط و وابستگی سطوح فردی و گروهی را مورد توجه قرار دهد. از اینرو مدیریت عملکرد منابع انسانی یکی از مسائل بسیار اساسی است که باید مورد توجه سازمان‌ها باشد (Ahammad, 2017). کامرون و کوئین<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) بیان داشته‌اند که رهبران سازمان‌ها باید به طور پیوسته به ارزیابی و مدیریت عملکرد سازمان (در سطوح مختلف) بپردازند زیرا سازمان‌ها با توجه به گسترش فناوری‌ها و سایر متغیرهای تأثیرگذاری که غیرقابل پیش‌بینی هستند، دچار عدم قطعیت‌هایی می‌شوند که موجب افزایش نگرانی‌هایی برای پیش‌بینی عملکرد آینده سازمان می‌شود (Cameron & Quinn, 2006). بررسی بیش از دویست مقاله و پایان‌نامه داخلی و خارجی معتبر در زمینه مدیریت عملکرد منابع انسانی بیانگر این است که تنها بیست و دو پژوهش تاکنون مدیریت عملکرد منابع انسانی را در یک سطح یا دو سطح از سه سطح فردی، گروهی و سازمانی بررسی نموده‌اند و تنها پنج پژوهش تاکنون به طور همزمان به بررسی مدیریت عملکرد منابع انسانی در سطح فردی، گروهی و سازمانی پرداخته‌اند. مهم‌ترین پژوهش در این زمینه مربوط به مقاله گنجعلی (۱۳۹۸) است. در مقاله ایشان و سایر مقاله‌های مشابه، راه مواجهه با عدم قطعیت‌های فراوانی که به موجب تغییرات سریع محیطی بویژه تغییرات شتابان در فناوری‌ها صورت می‌پذیرد، مورد توجه قرار نگرفته است و صرفاً به دسته‌بندی مدیریت عملکرد منابع انسانی در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی، پرداخته‌اند (GanjAli, 2018). همانگونه که هوانگ و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۳) بیان نموده‌اند، در رویارویی با محیط‌های نامطمئن که عدم قطعیت بالایی دارد، مانند جنگ تجاری این روزهای آمریکا و چین، مشخص گردید که بسیاری از سازمان‌ها در حال دور شدن از نظام‌های مدیریت منابع انسانی کاملاً استاندارد با رویکردهای یک‌اندازه و یکسان هستند و در حال روی آوردن به مدیریت

<sup>1</sup> Cameron, K. S. & Quinn, R. E.

<sup>2</sup> Huang et al.

عملکرد منابع انسانی شخصی‌سازی شده می‌باشند (Huang et al., 2023). در نتیجه، شکاف پژوهشی شناسایی شده بدین صورت است که تاکنون مدیریت عملکرد منابع انسانی در سطوح فردی، گروهی و سازمانی، متناسب با تغییرات محیطی بویژه تغییرات فناوری، جهت افزایش عملکرد منابع انسانی، مورد بررسی و پژوهش قرار نگرفته است. از اینرو در این پژوهش، این شکاف نظری به منظور توسعه مدل مدیریت عملکرد منابع انسانی در سطوح فردی، گروهی و سازمانی، به منظور افزایش عملکرد منابع انسانی در چارچوب روش جدید مدیریت منابع انسانی شخصی‌سازی شده برطرف می‌گردد. مدل توسعه داده شده، انعطاف‌پذیری، کارآمدی، اثربخشی و در نتیجه عملکرد را در مدیریت عملکرد منابع انسانی افزایش می‌دهد.

با توجه به وجود بیش از هفت هزار نیروی انسانی در سطح نواحی ۱۲۴ گانه شهرداری تهران، لزوم برقراری یک نظام مدیریت عملکرد منابع انسانی در هر سه سطح فردی، گروهی و سازمانی، جهت افزایش عملکرد منابع انسانی، انکارناپذیر است. نادیده گرفتن سطوح مدیریت عملکرد منابع انسانی در شهرداری تهران، با توجه به پویایی و تغییرات فراوان، پیامدهای منفی عملکردی به همراه دارد. لازم به ذکر است که الگوهای زیادی در قالب مدیریت عملکرد منابع انسانی در سال‌های اخیر طراحی و ساخته شده است. از جمله پژوهش‌هایی که تاکنون برای شهرداری‌ها انجام شده است می‌توان به مواردی چون پژوهش‌های: نزمی و همکاران (۱۴۰۱)، زارعلی و همکاران (۱۳۹۹)، سلامت و همکاران (۱۳۹۸)، جانعلی زاده قزوینی و همکاران (۱۴۰۱)، معینیان و همکاران (۱۳۹۸)، طیبی ابوالحسنی و همکاران (۱۳۹۵) اشاره نمود (Janalizadeh Ghazvini et al., 2023; Moinian et al., 2018; Nazimi et al., 2022; Salamat et al., 2019; Tayibi et al., 2019; Abolhasani & Kosha, 2016; ZarAli et al., 2019). اما آنچه حائز اهمیت است، الگویی برای مدیریت عملکرد چند سطحی منابع انسانی در شهرداری تهران، با رویکرد انعطاف‌پذیری و افزایش عملکرد، متناسب با شرایط متغیر محیطی و مبتنی بر تفاوت‌های فردی و تناسب فرد با سازمان با رویکرد شخصی‌سازی وجود ندارد. همچنین، وجود چالش‌ها در این حوزه، اهمیت طراحی الگو را مهم و ضروری ساخته است. بنابراین، انجام این پژوهش هم از بُعد نظری و هم از بُعد کاربردی، مهم و ضروری است. از بُعد نظری مهم و ضروری است زیرا انجام این پژوهش، می‌تواند شکاف پژوهشی ناشی از نبود الگوی مدیریت عملکرد چندسطحی منابع انسانی در شهرداری تهران، با رویکرد انعطاف‌پذیری و افزایش عملکرد، متناسب با شرایط متغیر محیطی را تا حدود نسبتاً زیادی پوشش دهد. انجام این پژوهش، از بُعد کاربردی به این دلیل مهم و ضروری است که مدیران شهرداری تهران می‌توانند نظارت، درک و تصمیم‌گیری‌های بهتری از سطوح سه گانه مدیریت عملکرد منابع انسانی داشته باشند. پژوهشگر، بنا به بحث و گفتگوی صورت گرفته با متخصصان معاونت منابع انسانی با خبرگان حوزه منابع انسانی شهرداری تهران که حاصل از استخراج نتایج حاصل از تکمیل پرسشنامه‌های سنجش تعهد<sup>۱</sup> و انگیزه<sup>۲</sup> کاری می‌باشد، متوجه گردیده است که در شهرداری تهران، انگیزه کاری و تعهد کاری نسبتاً پایین در بین کارکنان (در سطح فردی) وجود دارد. از این‌رو، این پژوهش با هدف افزایش کارآمدی، انعطاف‌پذیری و

<sup>۱</sup> پرسش‌نامه ۲۶ گویه‌ای تعهد کاری شاو (۲۰۰۹)

<sup>۲</sup> پرسش‌نامه ۲۲ گویه‌ای انگیزه کارکنان لورنس و جردن (۲۰۲۳)

افزایش عملکرد منابع انسانی، انجام می‌شود بنابراین سوال اصلی پژوهش بدین صورت است که مدل مدیریت عملکرد منابع انسانی مبتنی بر تفاوت‌های فردی و تناسب فرد با سازمان در شهرداری تهران چگونه است؟ و سوال دیگر اینکه مدل طراحی شده مدیریت عملکرد منابع انسانی در سطوح فردی، گروهی و سازمانی در شهرداری تهران با رویکرد مدیریت منابع انسانی شخصی‌سازی شده چگونه است؟

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مدهکار و بهارگاو<sup>۱</sup> (۲۰۲۳) پژوهش‌های تجربی موجود در زمینه مدیریت منابع انسانی الکترونیکی همراه با برخی مفاهیم پژوهشی در این مقاله بررسی شده است. در این بررسی، نظریات مربوطه، رویکردهای تجربی مورد استفاده و سطوح منتخب تجزیه و تحلیل شده است. ابعاد مطالعه عبارتند از: استخدام، انتخاب الکترونیکی، آموزش الکترونیکی، ارزیابی عملکرد الکترونیکی، ارتباطات الکترونیکی و پاداش الکترونیکی (Nyathi & Kekwaletswe, 2023). هدف این مقاله پیشنهاد و آزمایش مدلی است که برای تحقق دستاوردهای عملکرد کارکنان و سازمانی در اقتصادهای در حال توسعه طراحی شده است. داده‌ها از طریق یک نظرسنجی شامل ۳۵ سازمان با استفاده از نظام‌های مدیریت الکترونیکی منابع انسانی جمع‌آوری شد. نتیجه اینکه مدیریت منابع انسانی الکترونیکی تأثیر مثبتی بر عملکرد کارکنان و سازمان دارد. دستاوردهای کل سازمان از طریق میانجیگری عملکرد کارکنان افزایش می‌یابد. این مطالعه اولین تلاش برای بررسی نقش عملکرد کارکنان به عنوان یک متغیر مداخله‌گر در رابطه بین استفاده از مدیریت منابع انسانی الکترونیکی و عملکرد سازمانی است. یافته‌ها نقش عملکرد اعضای سازمان را در تبیین دستاوردهای عملکرد سازمانی مورد توجه قرار می‌دهد. همچنین، این یافته‌ها منجر به مدلی می‌شود که باید به افزایش عملکرد کارکنان و سازمانی شود. حسینی و قاسم پورگنجی (۲۰۲۳) معتقدند همه سازمان‌ها با سطحی از تنوع نیروی انسانی مواجهند که نیاز به مدیریت مؤثر دارند (Hosseini & Qasimpour, 2023). اقدامات مدیریت تنوع نقش تعیین‌کننده در کاهش اثرات منفی تنوع و افزایش اثرات مثبت آن دارد. از این رو پژوهش حاضر با هدف تبیین اقدامات و پیامدهای مدیریت تنوع در سازمان‌های دولتی برتر در ایران با روش تحلیل تم صورت گرفته است. در این راستا با ۱۸ تن از مدیران و سرپرستان در حوزه مدیریت منابع انسانی در ۷ شرکت برتر دولتی مصاحبه به عمل آمد. نتایج پژوهش نشان دادند که اقدامات مدیریت تنوع شامل تم‌های اصلی کارمندیابی، انتخاب و استخدام تنوع محور (برنامه‌ریزی استخدام تنوع‌محور؛ فرآیند کارمندیابی تنوع-محور؛ فرآیند انتخاب تنوع‌محور؛ فرآیند استخدام تنوع‌محور)، فرصت‌های برابر آموزشی با رویکرد مدیریت تنوع (برابری در دوره‌های آموزشی؛ آموزش‌های مدیریت تنوع)، سیستم مدیریت عملکرد با رویکرد تنوع و برابری (برابری در ارزیابی عملکرد و ارائه بازخور؛ ارزیابی عملکرد در حوزه تنوع) و حقوق، دستمزد، پاداش و جبران خدمات عادلانه و شفاف (جبران خدمات عادلانه، متنوع و برابر؛ شمولیت خدمات ایمنی، درمانی و رفاهی؛ برابری سیاست‌های پاداش، ارتقا و مشوق‌ها؛ استفاده از سیاست‌های پرداخت عادلانه) است. همچنین، پیامدهای مدیریت تنوع شامل سه تم اصلی پیامدها

<sup>1</sup> Madhekar, M. S., & Bhargava, R.



در سطح فردی (افزایش توانمندسازی نیروی انسانی، بهبود رفتار شهروندی سازمانی، کاهش ترک شغل و افزایش رضایت کارکنان)، در سطح تیمی و گروهی (بهبود عملکرد گروه/تیم، بهبود کیفیت کار تیمی/گروهی) و در سطح سازمانی (افزایش بهره‌وری؛ افزایش خلاقیت و نوآوری در سازمان؛ بهبود مشتری‌مداری؛ پیشگیری از اعتراضات؛ کاهش تعارض سازمانی؛ افزایش عدالت سازمانی) است. قیطرانی (۱۳۹۹) نیز عنوان می‌دارد، توسعه یک مدل مفهومی برای توضیح و پیش‌بینی دستیابی به قابلیت‌های پویا و مزیت رقابتی از طریق توجه به منابع انسانی سازمان است. این توسعه مفهومی با تکیه بر کاربرد «نظریه فازهای عمل» به عنوان چارچوب کلی توضیح این مساله که «چگونه سازمان و کارکنان به یکسری اهداف متعهد شده و به طور موفقیت‌آمیز آنها را دنبال می‌کنند»، در پیوند با نظریه «خودمختاری» برای توضیح توسعه تعهدات افراد در سطح فردی که بتواند پیش‌نیاز تعقیب اهداف سازمان در سطح کلان سازمان را توجیه نماید، صورت پذیرفته است (Qaitrani, 2019). مدل ارائه داده شده در دو سطح سازمانی با توجه به ابعاد ماموریت سازمان، برنامه‌ریزی راهبردی و قابلیت‌های پویا در سطح سازمانی و در سطح فردی با توجه به درونی‌سازی اهداف فردی و برنامه‌های اجرایی، توسعه یافته است. انتظار می‌رود این مدل بتواند به ایجاد دانش در زمینه راهبردهای رفتاری با توجه به ملاحظات انگیزشی در مدل‌های مدیریت راهبردی در سازمان‌ها کمک نماید. به اعتقاد حسن خانی و همکاران (۱۳۹۸) التزام کارکنان که گاهی با عنوان اشتیاق یا تعلق به کار خوانده می‌شود، زمانی به وجود می‌آید که افراد به شغل خود علاقه‌مند باشند، از آن لذت ببرند و بخواهند برای انجام آن تلاش کنند (Hasan Khani et al., 2018). پژوهش آنها با بررسی داده‌های گردآوری شده از ۶۵ سازمان دولتی ایران با روش مدل معادله‌های ساختاری، به این نتیجه دست یافت که در سطح سازمانی، ساختار سازمانی، حمایت سازمانی، فرهنگ سازمانی و جبران خدمت؛ در سطح گروهی، رهبری تأثیرگذار، محیط کاری خوب، مشارکت کارکنان، اعتماد سازمانی، بازخورد سازنده، وضوح نقش و ارتباط با بالادستی؛ و در سطح فردی، امنیت شغلی، استقلال کاری، انگیزش درونی، تعهد سازمانی، عدالت سازمانی ادراک شده، تعصب مذهبی، و برون‌گرایی (شخصیت) بر التزام کارکنان مؤثر هستند. این پژوهش دارای راهکارهای اجرایی و پژوهشی است.

## روش پژوهش

مقاله حاضر از نظر ماهیت از نوع کیفی و اکتشافی است. از نگاه هدف، این مقاله، گسترش دهنده علم است زیرا به طراحی مدلی اقدام نموده است. از دو روش میدانی و کتابخانه‌ای برای گردآوری داده‌ها، استفاده شده است. در روش میدانی با ابزار سؤال‌های مصاحبه و در روش کتابخانه با ابزار اسناد و مدارک، به گردآوری داده‌ها اقدام شده است. جامعه آماری خبرگان، مدیرانی از مناطق ۲۲ گانه شهرداری تهران هستند که علاوه بر اینکه به مباحث مدیریت منابع انسانی، آگاهی کامل دارند، دارای تجربه عملی در منابع انسانی شهرداری نیز باشند. از این مدیران خبره، به روش نمونه‌گیری هدفمند و به صورت گلوله برفی مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته، انجام پذیرفت که پژوهشگر در مصاحبه دوازدهم به

اشباع نظری، دست یافت. میانگین مدت زمان هر مصاحبه صد و هشتاد دقیقه است. داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها با روش تحلیل مضمون، در سه مرحله کدگذاری شدند. بدین وسیله مدل پژوهش، به دست آمده است.

### روایی مدل

در این پژوهش، روایی یکبار پیش از انجام مصاحبه‌ها و یکبار پس از انجام مصاحبه‌ها سنجیده شده است. پیش از انجام مصاحبه‌ها، سؤال‌های مصاحبه، به تأیید سه خبره دانشگاهی رسیده است. برای سنجش روایی پس از انجام مصاحبه‌ها، یک رویکرد سه جانبه‌نگری به کار رفته است. رویکرد بررسی نظریه، رویکرد بررسی متن‌های مصاحبه‌ها و رویکرد بررسی کدگذاری‌ها، این سه رویکرد، توسط گروه دیگری از خبرگان که در مصاحبه‌ها حضور نداشتند بررسی گردید. این گروه شامل هفت خبره هستند. تمامی این هفت خبره، به طور کامل، هر سه رویکرد را تأیید نموده‌اند.

### پایایی مدل

پایایی با روش بازآزمون، انجام گرفته است. پایایی در دو مرحله، یک بار پیش از انجام مصاحبه‌ها و یک بار پس از انجام مصاحبه‌ها سنجیده شده است. جهت سنجش پایایی پیش از انجام مصاحبه‌ها، سؤالات مصاحبه در دو نوبت به یک گروه سه نفره، تحت شرایط مشابه داده شده است و نمرات حاصل از این دو نوبت با هم مقایسه شدند. در نهایت ضریب هم‌بستگی بین نمرات حاصل از اجرای دو بار آزمون، با استفاده از ضریب هم‌بستگی اسپیرمن، ۸۸ درصد برآورد گردید. این ضریب، شباهت بالای امتیازات را مشخص نمود. برای سنجش پایایی پس از انجام مصاحبه‌ها، متن چهار مصاحبه انجام شده به صورت تصادفی انتخاب شدند. این متن‌ها به همراه مفاهیم، تعاریف عملیاتی و ابعاد مدل، در اختیار سه خبره دیگر به غیر از مصاحبه‌شوندگان، قرار گرفت. این خبرگان که با موضوع پژوهش و روش تحلیل محتوا تسلط کامل دارند، در نهایت میزان توافق کدگذاری‌های انجام شده توسط پژوهشگر و خبرگان، با استفاده از ضریب اسکات تأیید گردیدند؛ زیرا محاسبات، ضریب توافق سه خبره را ۸۰ درصد نشان داده است. چون این ضریب، بیش از ۷۰ درصد است، پایایی مدل اثبات شده است.

### یافته‌های پژوهش

#### یافته‌های کیفی پژوهش

الف- جمعیت شناختی: خبرگان دو زن و ده مرد هستند. یازده خبره بین سی و پنج تا چهل و پنج سال سن دارند، چهار خبره بین چهل و پنج تا ۵۵ سال دارند و سه خبره بزرگتر از پنجاه سال هستند. تحصیلات چهار تن از آنان دکتری و هشت تن کارشناسی ارشد هستند.

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

جدول ۱. تعدادی از کدگذاری‌های اولیه (Source:By author)

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

کدهای اولیه براساس تشابه‌هایی که با هم دارند، هر کدام در دسته‌ای قرار گرفته‌اند. در مرحله بعد، تلاش شد تا با توجه عمیق به کدها، تشابه‌های دیگری به دست آید که در مجموع برای هر سه سطح فردی، گروهی و سازمانی، طی سه مرحله کدگذاری صورت گرفت که نتایج آنها در جداول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. مضامین فراگیر مدیریت عملکرد منابع انسانی در سطح فردی (Source:By author)

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

مدیریت عملکرد منابع انسانی در سطح فردی از دو دسته مضامین فراگیر که در برگیرنده چهار دسته کوچکتر مضامین سازماندهی شده است و این مضامین سازماندهی شده از دوازده مضمون فرعی پدیدار شده است.

جدول ۳. مضامین فراگیر مدیریت عملکرد منابع انسانی در سطح گروه (Source:By author)

مضامین فراگیر	مضامین سازماندهی شده	مضامین فرعی
اعتبار گروه	جو گروه	درک اعضای گروه تعهد به گروه
	شایستگی گروه	بسترسازی رشد و پیشرفت

نوآور نمودن گروه	پویایی رفتار گروه	چابکی گروه
انعطاف پذیری		
مسئولیت پذیری	ثبات ساختاری گروه	
سرعت عمل در گروه		
مشارکت دادن فعالانه اعضا	پویایی فرآیندهای گروه	
سازماندهی وظیفه‌ای گروه		
ساختار غیررسمی گروه		
ترکیب مهارت‌ها و قابلیت‌های اعضای گروه		
راه حل محوری گروه		
هدف‌گذاری گروه		

مدیریت عملکرد منابع انسانی در سطح گروه از دو دسته مضامین فراگیر که در برگیرنده پنج دسته کوچکتر مضامین سازماندهی شده است و این مضامین سازماندهی شده از سیزده مضمون فرعی تشکیل شده است.

جدول ۴. مضامین فراگیر مدیریت عملکرد منابع انسانی در سطح سازمانی (Source:By author)

مضامین فراگیر	مضامین سازماندهی شده	مضامین فرعی
تخمین الکترونیکی نیاز به کارکنان	تهیه الکترونیک منابع انسانی	تحلیل وظایف
		تجزیه و تحلیل الکترونیک نیروی منابع انسانی
جذب الکترونیکی متخصصین	گزینش الکترونیک منابع انسانی	درون سازمانی
		برون سازمانی
		شایستگی فنی
		توان عملیاتی
به کارگماری منابع انسانی	جبران خدمت	علاقه‌مندی به کار
		امنیت شغلی
توسعه و بهسازی منابع انسانی الکترونیکی	فرهنگ سازمانی	رفاه شغلی
		آموزش الکترونیک
		آموزش معنوی کارکنان
		آموزش الکترونیکی متناسب با تخصص شغلی
نگهداشت	عدالت سازمانی	ارائه خدمات گوناگون شهری
		ارائه خدمات نوآورانه شهری
		پاداش الکترونیکی
		درآمد
		فرصت رشد
		مزایای غیرمالی
ارزیابی الکترونیکی عملکرد شهرداری	برنامه‌ریزی الکترونیکی منابع انسانی	عدالت توزیعی
		عدالت رویه ای
		عدالت تعاملی
		نیک رفتاری سازمانی
ساختار وظیفه‌ای سبز	ارزیابی الکترونیکی عملکرد شهرداری	بایدها و نبایدهای سازمانی
		سنجش الکترونیک کیفیت خدمات شهری
		سنجش الکترونیک عملکرد درون سازمانی شهرداری
		طرح‌ریزی برنامه‌های عملیاتی

ارزیابی الکترونیکی برنامه‌ها		
کنترل الکترونیکی برنامه‌ها		
اطلاع‌رسانی‌های الکترونیکی کامل قوانین و مقررات مالی	مقررات مالی	
سرمایه‌گذاری در منابع انسانی		
رسمیت پایین		
سادگی		
نبود تمرکز	ساختار ارگانیک سازمانی	
حرفه‌ای‌گرایی		
تقسیم کار و تخصص‌گرایی		
شبکه‌سازی اطلاعات		هم‌راستایی افقی سازمان
تیم‌سازی		
یادگیری سازمانی	چابک‌سازی سازمان	
سرعت عمل کارکنان		
به کارگیری فناوری‌های پیشرفته		
همگرایی بخش‌های شهرداری بایکدیگر	تفکرسیستمی	
هم‌افزایی در سیستم		
حضوردر تیم مدیریت ارشدراهبردی	مشارکت مدیرمنابع انسانی در امور	
مشارکت درنگارش راهبرد	راهبردی منابع انسانی	
گزارش دهی به مدیرعامل		
امکان قانونی مشارکت مردمی	مدیریت مشارکتی	هم‌راستایی عمودی سازمانی
اشتیاق مشارکتی		
پیشوازی مدیران		
حکمروایی خوب	وجود راهبرد	
رقابت‌پذیری		

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

### بحث و نتیجه گیری

مدیریت منابع انسانی شخصی‌سازی شده در سطح فردی به طور بالقوه بخشی از اصل منابع انسانی سازمان است که بر ترجیحات و انتخاب‌های کارکنان نیز تأکید دارد. موفقیت مدیریت عملکرد منابع انسانی شخصی‌سازی شده در سطح فردی، به دو عامل بستگی دارد: (۱) به برقراری رابطه روانشناختی مدیریت با کارکنان برای برانگیختن انگیزه فردی کارکنان و برقراری تعاملات سازنده بین فردی با کارکنان و (۲) داشتن توانایی برای نفوذ در کارکنان و انعطاف‌پذیر بودن در برابر کارکنان. رایت و اسنل (۱۹۹۸) بیان می‌دارند که انعطاف‌پذیری منابع انسانی به مهارت‌ها و رفتارهای مورد نیاز برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان‌ها اشاره دارد. هوانگ و همکاران (۲۰۲۳) نیز در مقاله‌ای عنوان نموده‌اند که مدیریت منابع انسانی شخصی‌سازی شده ابتدا بر توانایی و انگیزه روانشناختی کارکنان تأثیر می‌گذارد. این تأثیرات متعاقباً نتایج منابع انسانی را شکل می‌دهد و در نهایت، این نتایج منابع انسانی بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارند.

مدیریت منابع انسانی شخصی سازی شده در سطح فردی، به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا ارتباط دوستانه و صادقانه با کارکنان، برقرار شود. همیاری را به جای مربی‌گری ارائه دهند و توانایی درک فردی کارکنان را داشته باشند که به بهترین وجه با نیازهای منحصر به فرد کارکنان مطابقت داشته باشد و به طور مؤثر از اهداف سازمان پشتیبانی کند. با پرداختن به نیازها و ترجیحات خاص یک فرد، مانند گوش دادن فعال مدیران و پاسخگویی‌شان به کارکنان به صورت فردی، در موقعیت‌های مختلف، عملکرد بهتری ارائه شود. انعطاف‌پذیری نیز عملکرد منابع انسانی را افزایش می‌دهد. مدیریت منابع انسانی شخصی سازی شده همچنین می‌تواند منجر به هماهنگی و انعطاف‌پذیری بیشتر مدیریت منابع انسانی شود؛ زیرا به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا به سرعت و به طور مؤثر شیوه‌های هدفمندی را اجرا کنند که اهداف استراتژیک آنها را برآورده می‌کند. کارکنان نه تنها برای برآوردن نیازهای شخصی خود، بلکه برای برآوردن نیازهای سازمانی نیز نیازمند انگیزه و مهارت هستند. بنابراین، برای مدیران منابع انسانی مهم است که نحوه ایجاد انگیزه و مهارت در بین کارکنان را تشخیص دهند.

مدیریت منابع انسانی شخصی سازی شده پتانسیل بالایی برای بهینه‌سازی نتایج عملکرد شغلی فردی و به حداقل رساندن هزینه‌ها دارد؛ زیرا برنامه‌های آن نه تنها تفاوت‌های مهم فردی را تشخیص می‌دهند، بلکه به اندازه کافی به آنها رسیدگی می‌کند. این نتایج با نتایج پژوهش‌های کارا (۲۰۱۹)، کاپلان و هاینلین (۲۰۱۹) و هوانگ و همکاران (۲۰۲۳) مشابهت دارد.

کارآمدی عملکرد منابع انسانی در سطح گروه نیز، به معنای بودن گروه از نظر شایستگی گروه و جو گروه و به چابک بودن گروه، بستگی دارد. هسته اصلی گروه کاری بر فرد بستگی دارد. از اینرو افرادی باید در آن گروه‌های کاری عضو شوند که درجه سازگاری بالایی دارند و کارآمد نیز باشند. زمانی که یک گروه چابک و معتبر وجود داشته باشد، مشارکت در تصمیم‌گیری بیشتر می‌شود و تصمیم‌های مناسب در راستای افزایش عملکرد برای سازمان گرفته می‌شود. مهم‌ترین جزء در چابکی گروه، بوجود آوردن ترکیب مهارت‌ها و قابلیت‌ها است. لپاک، لیائو، چانگ و هاردن (۲۰۲۱) نیز، گنجاندن اعضای گروه کاری غیرمشابه را بر اساس نظریه هویت اجتماعی سفارش نموده‌اند. نتایج این پژوهش با پژوهش‌های لورینگ و جوناسون (۲۰۲۳)، شور و چانگ (۲۰۲۱)، گنجعلی (۱۳۹۸) مشابهت دارد.

و نهایتاً با استفاده از فرآیند شخصی سازی شده مدیریت منابع انسانی در سطح سازمان و اصول مدیریت منابع انسانی و برنامه‌ها و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، یک سازمان قادر خواهد بود یک مجموعه‌ای از منابع انسانی بسیار متفاوت و سفارشی ایجاد کند که بسیار ارزشمند، کمیاب، تکرار نشدنی و پایدار باشد. مطابق با دیدگاه مدیریت منابع انسانی شخصی سازی شده، نتایج بسیار مطلوب کارکنان و سازمان را می‌توان در سطح سازمان، به دست آورد، زیرا چنین سیستم‌هایی برای تقلید بسیار پیچیده‌تر هستند و دارای ابهام علی‌بیشتری برای رقبا هستند. اما سیستم‌های مدیریت منابع انسانی استاندارد، قابل مقایسه و قابل کپی برداری هستند. مدیریت منابع انسانی شخصی سازی شده می‌تواند مزایای پایداری در دراز مدت به همراه داشته باشد. در این سیستم، اولاً، سازمان‌ها باید هزینه‌ها و مزایای رویکردهای مدیریت منابع انسانی شخصی سازی شده را با دقت بسنجید. دور شدن از مدیریت منابع انسانی سنتی و به سمت مدیریت منابع

انسانی شخصی سازی شده، مستلزم سرمایه‌گذاری اولیه قابل توجهی، به‌ویژه در فناوری‌های منابع انسانی و هوش مصنوعی است و به طور بالقوه هزینه‌های اداری بالاتری را در مقایسه با رویکردهای استاندارد سنتی متحمل می‌شود. با توجه به ماهیت شخصی سازی این سیستم، موفقیت مدیریت منابع انسانی شخصی سازی شده به طور قابل توجهی به توانایی شرکت در جمع‌آوری داده‌های مرتبط در سطح فردی برای جذب متخصصین، توسعه و بهسازی منابع انسانی، نگهداشت منابع انسانی، ایجاد ساختار وظیفه‌ای سبب، هم‌راستایی افقی سازمان و هم‌راستایی عمودی سازمان، بستگی دارد. این نتایج با نتایج پژوهش‌های مارلر و بودریو (۲۰۱۷)، تامبه، کاپلی و یاکوپویچ (۲۰۱۹)، هان، کانگ، اوه، کهوئی و لپاک (۲۰۱۹) و هوانگ و همکاران (۲۰۲۳) مشابهت دارد. پیشنهاد می‌شود مدیریت منابع انسانی شخصی سازی شده با مدیریت منابع انسانی سنتی، مقایسه شود.

### پیشنهادات پژوهش

پیشنهادات کاربردی با توجه به عنوان اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر مدیریت عملکرد منابع انسانی مبتنی بر تفاوت‌های فردی و تناسب فرد با سازمان با رویکرد شخصی سازی به شرح ذیل ارائه شده است:

۱. تعاملات سازنده: نداشتن تعاملات سازنده، اجرای مدیریت عملکرد را با سختی‌های فراوان روبه رو می‌کند. از طرفی، کم هزینه‌ترین، مقدرترین و شاید حتی بهترین مورد برای رعایت مسائل روانشناختی، همین تعاملات سازنده باشد. یعنی داشتن رابطه دوستانه، صادقانه، گوش دادن و پاسخگویی؛ از اینرو به مدیران منابع انسانی شهرداری پیشنهاد می‌گردد زمینه تقویت تعاملات سازنده با کارکنان را فراهم آورند.
۲. انگیزه: انگیزه شغلی، الزاماً تنها به دادن پاداش توسط مدیران به کارکنان محدود نشود و مدیران با شیوه‌های متنوع و فراوان دیگری مانند ساده‌سازی کارها، همکاری در انجام کارها، دادن دلگرمی، برقراری عادت‌های دلنشین و جذاب و غیره، برانگیختگی شغلی را در شهرداری پیاده‌سازی نمایند.
۳. چابکی: مدیران، اصول چابک‌سازی را مسلط باشند و برای اجرایی نمودن این اصول، به طور پیوسته پیگیر باشند و رهنمون دهند و ارزیابی کنند.
۴. جذب متخصصین: مدیران در جذب متخصصین، از فامیل‌گرایی، رابطه بازی و سایر مسایل غیر اخلاقی پرهیز نمایند و شایسته محوری را پیشه نمایند.
۵. توسعه و بهسازی منابع انسانی: بیشترین تمرکز بر روی مستعدترین افراد باشد و شغل متناسب با هر فرد را در سازمان برقرار سازید.
۶. نگهداشت: برای نگهداشت نیروی انسانی در سازمان پیشنهاد می‌شود مدیران اجازه دهند، کارکنان آزادانه حرف بزنند، مشکلاتشان را مطرح کنند بگذارند کارها را به روش‌های خودشان که راحت‌تر هستند، انجام دهند. عدالت در رفتار و گفتار و کردار داشته باشند از تبعیض پرهیز کنند.

## پیشنهادات برای پژوهشگران آینده

۱. بررسی موانع شکل‌گیری مدیریت عملکرد منابع انسانی با کیفیت بالا در شهرداری تهران؛
۲. به ارزیابی و رتبه‌بندی مدیریت عملکرد منابع انسانی اقدام گردد؛
۳. بررسی تطبیقی مدیریت عملکرد منابع انسانی شهرداری تهران با چندین شهرداری برتر دنیا.

## مشارکت نویسندگان

این مقاله مستخرج از رساله دکتری تخصصی با عنوان «طراحی مدل مدیریت عملکرد منابع انسانی با رویکرد چندسطحی در سطح نواحی ۱۲۴ گانه شهرداری تهران» دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی است. همچنین، تمام نویسندگان به نسبت سهم برابر در این پژوهش مشارکت داشته‌اند.

## تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است.

## References

- Ahammad, T. (2017). Personnel Management to Human Resource Management (HRM): How HRM Functions. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 13(9), 412- 420.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: The Jossey-Bass.
- Deloitte. (2018). *The Rise of the Social Enterprise 2018 Deloitte Global Human Capital Trends*. Business and Management: UK.
- GanjAli, A. (2018). Designing a Comprehensive Model of Performance with a Multi-Level Approach. *Public Management Vision Journal*, 10(1), 87-104. <https://doi.org/10.48308/jpap.2019.96488> [In Persian]
- Hasan Khani, M., Rahnavard, F., Taherpour, H., & Hamidi, N. (2018). The Structural Model of Employee Commitment in Iran's Government Organizations. *Management and Development Process*, 32(2), 31-59. <https://doi.org/10.29252/jmdp.32.2.31> [In Persian]
- Hosseini, A., & Qasimpour, G. (2023). Explaining the Actions and Consequences of Manpower Diversity Management in Iran's Top Government Organizations. *Sustainable Human Resource Management*, 5(8).
- 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*.
- Janalizadeh Ghazvini, M., Kafashpor, A., & Rahimpour & Samanyan, M. (2023). Design and Explanation of Green Human Resource Management Model and its Effect on Environmental Performance (Case study: Mashhad Municipality). *Scientific Quarterly Journal of Environmental Education and Sustainable Development*, 10(3), 99-117. <https://doi.org/10.30473/ee.2022.50583.2153> [In Persian]
- Moinian, B., Mehrara, E., Baqerzadeh, M., & Qolipurkanani, Y. (2018). Designing a Green Performance Management Model Based on the EFQM Model in Tehran Municipality. *Economics and Urban Management*, 7(4), 113-126. <https://doi.org/20.1001.1.23452870.1398.7.28.7.9> [In Persian]



- Nazimi, Y., Timuranjad, K., & Daneshfard, K. (2022). Designing a Human Resources Performance Management Model in Tehran Municipality According to the Requirements of the Digital City (Qualitative Approach: Theme Analysis). *Economic and urban management scientific-research quarterly*, 10(38), 113-126. <http://iueam.ir/article-1-1869-fa.html> [In Persian]
- Nyathi, M., & Kekwaletswe, R. (2023). Realizing Employee and Organizational Performance Gains Through Electronic Human Resource Management Use in Developing Countries. *African Journal of Economic and Management Studies*, 14(1), 121-134.
- Qaitrani, F. (2019). The Role of the Organization's Human Resources in Transforming Dynamic Strategies and Capabilities into Competitive Advantage. *Scientific Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 4(13), 60-77. [In Persian]
- Salamat, S., Mirsepassi, N., & Reshadatjoo, H. (2019). Designing Human Resources Performance Management System to Improve Economic Productivity (Case: Ayandeh Bank). *IUESA*, 7(27), 86-100. <http://iueam.ir/article-1-1249-fa.html> [In Persian]
- Tayibi Abolhasani, S. A., & Kosha, H. (2016). Performance Evaluation Using the Combination of Data Envelopment Analysis Model and TOPSIS (Case Study: Mashhad Municipality Young Consultant Group). *Organizational Culture Management*, 14(3), 909-936. <https://doi.org/10.22059/jomc.2016.58895> [In Persian]
- Triwibisono, C., Sule, E. T., Effendi, N., & Yunizar, M. (2017). The Influence of Strategic Human Resource Management on Employee Engagement. *International Journal of Business and Globalisation*, 19(3), 414-432.
- ZarAli, M. R., Mehrara, A., Matani, M., & Bagherzadeh, M. R. (2019). Identifying Management Indicators of Organizational Resilience with the Aim of Efficient Human Resources Management in Tehran Municipality and Presenting the Journal Article Model. *Scientific Quarterly of Economics and Urban Management*, 32, 117-135. <https://doi.org/20.1001.1.23452870.1399.8.32.8.5> [In Persian]