

مروری بر رویکردهای چند سطحی در مدیریت منابع انسانی: روندهای کنونی و جهت‌گیری‌های آینده

میلااد ادیبی

گروه مدیریت بازرگانی، پردیس بین‌الملل کیش، دانشگاه تهران، تهران، ایران

چکیده

رویکرد چند سطحی به توسعه منابع انسانی به‌عنوان یکی از عوامل بسیار حیاتی در موفقیت سازمان‌های مدرن تأکید دارد. این رویکرد شامل تحلیل در سطوح فردی، سازمانی و ملی است که هر یک دارای استراتژی‌ها و اهداف خاص خود می‌باشند. در سطح فردی، تمرکز بر تقویت توانمندی‌های شخصی و انگیزش یادگیری است، در حالی که سطح سازمانی بر ایجاد فرهنگی مؤثر برای یادگیری، همکاری و انطباق با استراتژی‌های کلی سازمان تأکید دارد. سطح ملی، توسعه منابع انسانی را عاملی مهم برای رشد اقتصادی و مدرنیزاسیون اجتماعی می‌داند. استفاده از فناوری‌های نوین در توسعه و بهبود عملکرد منابع انسانی و ایجاد انعطاف‌پذیری استراتژیک برای انطباق با محیط‌های متغیر از نکات ضروری در این رویکرد است. در این مقاله، رویکردهای چند سطحی در مدیریت منابع انسانی مرور می‌شوند. همچنین روندهای کنونی و جهت‌گیری‌های آینده بررسی می‌شوند. پژوهش‌های مورد مطالعه، موضوعات گوناگونی مانند توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران، مدیریت منابع انسانی سبز، اثرات بسته‌های منابع انسانی بر عملکرد کارکنان مسن، ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و نوآوری در شرکت‌های کوچک و متوسط و طراحی مدل‌های چند سطحی برای مدیریت عملکرد منابع انسانی را در برمی‌گیرند.

واژگان کلیدی: رویکرد چند سطحی، مدیریت منابع انسانی، سطح فردی، سطح سازمانی، سطح ملی

۱- مقدمه

در طول دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰، مریبان حرفه‌ای متوجه شدند که نقش آن‌ها فراتر از کلاس درس است. حرکت به سمت مشارکت کارکنان در بسیاری از سازمان‌ها، مریبان را ملزم می‌کرد تا کارکنان را نیز راهنمایی و مشاوره کنند؛ بنابراین، شایستگی‌های آموزش و توسعه (T&D) گسترش یافت تا شامل مهارت‌های بین فردی مانند مریبگری، تسهیل فرآیند گروهی و حل مسئله شود. این تأکید اضافی بر توسعه کارکنان باعث شد که ASTD نام خود را به انجمن آموزش و توسعه آمریکا (ASTD) تغییر دهد (ابراهیمی و همکاران، ۲۰۲۴)؛ بنابراین می‌توان گفت که امروزه نیروی انسانی مهم‌ترین سرمایه هر سازمان و منبع اصلی ایجاد مزیت رقابتی و توانمندی‌های اساسی هر سازمان است. هاربیسون^۱ معتقد است که منابع انسانی شالوده اصلی ثروت ملت‌ها را تشکیل می‌دهد. سرمایه و منابع طبیعی نیز از عوامل مهم تولید هستند، اما این انسان‌ها هستند که با انباشت سرمایه، بهره‌برداری از منابع طبیعی، ساختن سازمان‌های اقتصادی، اجتماعی و سیاسی و به‌طور کلی باعث توسعه می‌شوند. کشوری که نتواند دانش و مهارت مردم خود را توسعه و گسترش دهد و از آن در اقتصاد ملی به بهترین شکل استفاده کند، نمی‌تواند مشکلات توسعه‌نیافتگی خود را حل کند. مفهوم توسعه یکی از مفاهیم اساسی و بسیار مهم در جوامع امروزی است، زیرا با گذر از قرن ۲۱، هر روز شاهد گسترش و پیچیدگی جوامع و سازمان‌ها هستیم؛ بنابراین نیاز به نیروی انسانی به‌عنوان عوامل انسانی توسعه‌یافته ضروری تلقی می‌شود. توسعه منابع انسانی فرآیند تسهیل یادگیری، عملکرد و تغییر سازمانی از طریق مداخلات و فعالیت‌های سازمان‌دهی شده و اقدامات مدیریتی به‌منظور بهبود عملکرد، توانایی، آمادگی رقابتی و نوسازی سازمانی است (پاکدل و حسینی^۲، ۲۰۱۸؛ ابراهیمی و همکاران^۳، ۲۰۲۴).

پژوهشگران منابع انسانی مدت‌هاست که نقش حیاتی منابع انسانی را در اجرای اولویت‌های استراتژیک سازمان‌ها شناسایی کرده‌اند. ادبیات مدیریت منابع انسانی در سال‌های اخیر به‌طور فزاینده‌ای بر اهمیت استراتژیک منابع انسانی به‌عنوان ابزاری اساسی برای افزایش قابلیت‌های نیروی کار، دانش، کارایی، تأکید کرده است (میتساکیس^۴، ۲۰۱۹). در حال حاضر شاید کارکنان مهم‌ترین مزیت رقابتی سازمان‌ها هستند و دانش، مهارت‌ها و توانمندی‌های آن‌ها همواره باید بهبود یابد؛ بنابراین بقای سازمان‌ها در عرصه رقابت در گرو حفظ، توسعه و بهره‌برداری از توانمندی‌های کارکنان است. سازمانی که نتواند مهارت‌ها، دانش و درک خود را توسعه دهد و از آن برای افزایش بهره‌وری استفاده کند، قادر نیست هیچ‌یک از منابع خود را به‌طور بهینه توسعه دهد (وتو و همکاران^۵، ۲۰۲۱). مهم‌ترین هدف توسعه منابع انسانی شامل حل مشکلات عملکرد فعلی، جلوگیری از مشکلات و چالش‌های عملکرد آینده و توسعه دانش کارکنان است. توسعه منابع انسانی یکی از فرآیندها و مأموریت‌های اصلی و مهم در مدیریت منابع انسانی است (پرز و کلاوریا^۶، ۲۰۲۰). توسعه منابع انسانی را می‌توان به‌عنوان فرآیند توسعه و تحریک تخصص انسانی از طریق توسعه سازمانی و آموزش و توسعه کارکنان برای عملکرد تعریف کرد. در تعریفی دیگر، توسعه منابع انسانی را می‌توان یک فرآیند یا فعالیت کوتاه‌مدت یا بلندمدت به‌منظور توسعه دانش، تخصص، بهره‌وری و رضایت شغلی در سطوح مختلف فردی، تیمی، سازمانی یا ملی نامید. سطوح تحلیل توسعه منابع انسانی را می‌توان به سه سطح فردی، سازمانی و اجتماعی تقسیم کرد. در سطح فردی، جنبه انسانی توسعه منابع انسانی اغلب مورد تأکید قرار می‌گیرد. این سطح از تجزیه و تحلیل مفاهیمی مانند خودکارآمدی، عزت‌نفس، انگیزه یادگیری و انگیزه را از طریق انتظارات موردبررسی قرار می‌دهد. سطح دوم تحلیل در توسعه منابع انسانی، سطح اجتماعی است. در این سطح، توسعه منابع انسانی بر توسعه جامعه، رقابت ملی و تسهیل شبکه‌سازی تأکید دارد. به‌طور کلی توسعه منابع انسانی شامل جنبه‌های مختلف توانمندسازی کارکنان در سازمان است. امروزه این رشته دستخوش تغییرات و تحولات اساسی شده و بر خودشکوفایی و نشان دادن استعدادها بالقوه کارکنان

¹ Harbison

² Pakdel & Hosseini

³ Ebrahimi et al

⁴ Mitsakis

⁵ Votto et al

⁶ Perez & Claveria

تمرکز دارد. توسعه منابع انسانی از یادگیری و توسعه برای شناسایی، ارزیابی و کمک به توسعه شایستگی‌های کلیدی استفاده می‌کند و فرد را قادر می‌سازد تا شغل فعلی و آینده خود را با برنامه‌ریزی شخصی از طریق آموزش انجام دهد. می‌توان گفت توسعه نیروی انسانی با آموزش‌های ارائه‌شده توسط سازمان برای کارکنان خود و همچنین افراد غیر شاغل در سازمان مرتبط است که البته این امر به اهداف سازمانی بستگی دارد. در دنیای متحول امروزی افزایش دانش و ارتقای فردی و مهارت‌های سازمانی کارکنان اجتناب‌ناپذیر است و سازمان‌هایی که برای ارتقای دانش و مهارت‌های کارکنان خود برنامه‌ریزی نمی‌کنند، با مشکل روبه‌رو خواهند شد (ابراهیمی و همکاران، ۲۰۲۴). بنسون و جانسون^۱ (۲۰۰۲) پیشرفت‌های توسعه منابع انسانی را برای برجسته کردن نقش فناوری در محیط کار دیجیتال ویرایش کرده‌اند. در چنین مکان‌هایی، یادگیری فردی و سازمانی در اولویت است. با توجه به تأثیر فناوری بر یادگیری و بهبود عملکرد، فناوری‌های سازمانی در جنبه آموزشی و توسعه منابع انسانی (HRD^۲) دخیل هستند. سوانسون^۳ (۲۰۲۲) سه چرخه فناوری را شناسایی کرده است: فناوری فرآیند‌گرا که وظایف و مهارت‌های خاص شغل را برای بهبود خروجی عملکرد معرفی می‌کند. فناوری نیروی کار، فناوری کاربردی گرا که فعالیت‌های توسعه منابع انسانی را هدف قرار می‌دهد؛ به عبارت دیگر فناوری در توسعه منابع انسانی و فناوری اطلاعات و توسعه منابع انسانی که هدف آن تمرکززدایی از فعالیت‌های توسعه منابع انسانی در نیروی کار است. اگرچه ارزش فناوری در فعالیت‌های توسعه منابع انسانی برای بهبود نتایج یادگیری و عملکرد و تسهیل تغییرات سازمانی امیدوارکننده است، ادغام فناوری و امور منابع انسانی و تحقیقات هنوز یک موضوع سازمانی است (ابراهیمی و همکاران، ۲۰۲۴). مفهوم اکوسیستم توسعه منابع انسانی بین‌المللی (IHRD^۴) اخیراً در تحقیقات ارائه‌شده است. با این وجود، این مفهوم در درک عوامل متعددی که به شکل‌گیری شیوه‌های IHRD کمک می‌کنند و به افراد، سازمان‌ها، کشورها، مناطق و جامعه ارزش می‌بخشد، مهم است. ابراهیمی و همکاران (۲۰۲۴)، توسعه منابع انسانی بین‌المللی را به صورت عناصر زیر بیان نموده‌اند:

- مجموعه‌ای از فعالیت‌های طراحی شده برای ارتقای توسعه پتانسیل انسانی در سطوح مختلف تجزیه و تحلیل
 - عوامل متعددی که با هم کار می‌کنند تا عملکرد فرد، سازمان، کشور و منطقه را تضمین کنند
 - مجموعه‌ای از امور مربوط به چندین فرد، سازمان، کشور و منطقه. یک انتقاد مهم و مهم به رویکرد اکوسیستم این است که هیچ نظریه‌ای برای توضیح چگونگی بازسازی و تغییر اکوسیستم‌ها وجود ندارد.
- رویکرد چند سطحی در مدیریت منابع انسانی (HRM^۵) بر اساس سه بعد اصلی شکل می‌گیرد: رهبری منابع انسانی، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و طراحی آن در سازمان و نتایج حاصل از فعالیت‌های منابع انسانی. این ابعاد خود شامل دوازده معیار مشخص می‌شوند که جنبه‌های مختلفی مانند نقش مدیر منابع انسانی، مدیریت ریسک، توسعه و نگهداشت منابع انسانی را در برمی‌گیرند. این ساختار نشان‌دهنده ضرورت هماهنگی در فرآیندهای منابع انسانی است تا اطمینان حاصل شود که فعالیت‌ها به صورت سامانمند و با هدف دستیابی به نتایج مؤثر انجام می‌شوند (رجبی و همکاران^۶، ۲۰۲۳). در این مقاله، رویکردهای چند سطحی در مدیریت منابع انسانی مرور می‌شوند. همچنین روندهای کنونی و جهت‌گیری‌های آینده بررسی می‌شوند. در ادامه ساختار مقاله به این شرح است که در بخش دوم، روندهای کنونی چند سطحی در مدیریت منابع انسانی بیان می‌شوند. در بخش سوم، رویکردهای چند سطحی در مدیریت منابع انسانی مرور می‌شوند. در بخش چهارم، شکاف‌های تحقیقاتی برای جهت‌گیری‌های آینده بیان می‌شوند. در بخش پنجم، نتیجه‌گیری و پیشنهادات بیان می‌شوند.

¹ Benson and Johnson

² Human Resource Development

³ Swanson

⁴ International Human Resource Development Ecosystem (IHRD)

⁵ Human Resource Management (HRM)

⁶ Rajabi et al

۲- روندهای کنونی چند سطحی در مدیریت منابع انسانی

ابراهیمی و همکاران (۲۰۲۴)، پژوهش خود را با هدف تبیین الگوی توسعه منابع انسانی چند سطحی در سازمان‌های دولتی ایران با رویکرد انعطاف‌پذیری استراتژیک انجام داده‌اند. این پژوهش از نوع کاربردی است و از نظر روش، توصیفی از نوع همبستگی بوده است. جامعه آماری تحقیق، تمامی مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی به تعداد ۲۰۰۰۰۰ نفر بوده که از این تعداد ۳۸۴ نفر بر مبنای فرمول کوکران به‌عنوان نمونه آماری انتخاب و به‌طور تصادفی ساده انتخاب شده‌اند. داده‌ها به وسیله پرسشنامه محقق ساخته گردآوری شده‌اند. برای اطمینان از وجود یا عدم وجود رابطه علی بین متغیرهای تحقیق و بررسی تناسب داده‌های مشاهده شده با مدل مفهومی تحقیق، شاخص‌ها و موارد توسعه منابع انسانی چند سطحی در سازمان‌های دولتی ایران با رویکرد انعطاف‌پذیری استراتژیک با استفاده از مدل معادلات ساختاری مورد آزمایش قرار گرفتند. نتایج نشان داد که مقدار t شاخص‌های توسعه منابع انسانی چند سطحی در سازمان‌های دولتی ایران با رویکرد انعطاف‌پذیری استراتژیک بیش از مقدار بحرانی آن در سطح ۵ درصد (۱/۹۶) است؛ بنابراین اعتبار شاخص‌ها و موارد توسعه منابع انسانی چند سطحی در سازمان‌های دولتی ایران با رویکرد انعطاف‌پذیری راهبردی تأیید شد. همچنین با توجه به نتایج آزمون‌های مدل ساختاری می‌توان گفت که شاخص‌ها و موارد توسعه منابع انسانی چند سطحی در سازمان‌های دولتی ایران با رویکرد انعطاف‌پذیری استراتژیک از قدرت تبیین خوبی در مدل پژوهشی برخوردار بوده و مدل تحقیق از روایی بسیار خوبی برخوردار بوده است.

گوپتا و کاتور^۱ (۲۰۲۴)، به بررسی نقش میانجی جو روان‌شناختی سبز بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز و رابطه رفتار کارکنان سبز پرداخته‌اند. یک رویکرد مقطعی، مبتنی بر نظرسنجی، چند سطحی برای درک رابطه بین متغیرها اتخاذ شد. داده‌ها از ۷۷ مدیر منابع انسانی و ۴۴۵ کارمند با استفاده از روش‌های آنلاین و آفلاین جمع‌آوری شد. با تکیه بر نظریه مبادله اجتماعی و نظریه شناخت اجتماعی، نتایج این مطالعه نشان داد که جو روان‌شناختی سبز تا حدی رابطه بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز و رفتار کارکنان سبز را میانجی می‌کند. این مطالعه در ابتدا به‌خودی‌خود به بررسی تجربی رابطه بین متغیرها با استفاده از رویکرد چند سطحی پرداخته است. این مطالعه تلاش کرده است تا ایده‌های نظریه مبادله اجتماعی، نظریه شناختی اجتماعی و مدیریت منابع انسانی استراتژیک را با مفهوم سبز برای مدیریت منابع انسانی استراتژیک سبز پیوند دهد. شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز، شیوه‌های منابع انسانی سازگار با محیط‌زیست را تقویت می‌کنند، جو روان‌شناختی سبز جو سازمانی را ارزیابی می‌کند و رفتار سبز کارکنان نشان‌دهنده رفتار پایدار در میان کارکنان است. این دیدگاه جامع به سازمان‌ها اجازه می‌دهد که مسئولیت اجتماعی شرکتی و مدیریت زیست‌محیطی را به‌طور یکپارچه ادغام کنند و اطمینان حاصل کنند که اصول پایدار در سراسر فرهنگ، عملیات و اقدامات کارکنان شرکت تعبیه شده‌اند و در نتیجه محیط شرکتی را از نظر مسئولیت زیست‌محیطی و اجتماعی ارتقا می‌دهند.

پاهوس و همکاران^۲ (۲۰۲۴)، با استفاده از چارچوب تئوری مبادله اجتماعی، همراه با تئوری انتخاب، بهینه‌سازی و جبران خسارت، ارتباط بین مجموعه‌ای از فعالیت‌های منابع انسانی، سن و عملکرد را در هر دو سطح فردی و گروهی بررسی کرده‌اند. اول، نتایج تجزیه و تحلیل چند سطحی نشان داد که مجموعه روش‌های منابع انسانی تقویت‌کننده تعمیر و نگهداری به‌طور مثبت با عملکرد در هر دو سطح مرتبط بوده‌اند، در حالی که مجموعه روش‌های رشد منابع انسانی تنها با عملکرد در سطح گروه مرتبط بوده‌اند. دوم، سن رابطه مثبتی با عملکرد، هم در سطح فردی و هم در سطح گروهی داشته است. در سطح گروه، یک رابطه U شکل معکوس بین نسبت نیروی کار سالخورده و عملکرد گروه وجود دارد، به‌طوری‌که عملکرد گروه از مشارکت کارکنان مسن‌تر تا حداکثر ۵۶ درصد سود می‌برد. در نهایت، سن به‌طور منفی ارتباط بین بخش منابع انسانی افزایش‌دهنده رشد و عملکرد را در هر دو سطح فردی و گروهی تعدیل کرده است. نتایج بر ارزش کارکنان مسن‌تر برای سازمان‌ها و اهمیت اتخاذ شیوه‌های منابع انسانی که نیازهای مربوط به نگهداری و رشد را در طول عمر در نظر می‌گیرند، نشان داده است، در حالی که مفاهیم نظری و عملی مفیدی را برای محققان و متخصصان توسعه منابع انسانی ارائه کرده است.

¹ Gupta and Kaur

² Pahos et al

عدل و گالگو-روکلور^۱ (۲۰۲۴)، به بررسی درک ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و نوآوری در SME ها از طریق رویکرد چند سطحی پرداخته‌اند. نتایج، یک دیدگاه پویا از رابطه بین مدیریت منابع انسانی و نوآوری از طریق تجزیه و تحلیل چند سطحی ارائه کرده است. در نتیجه، نویسندگان یک فرآیند سه مرحله‌ای را پیشنهاد کرده‌اند: آزاد کردن، بسیج کردن و بازاندیشی هدایا. این پژوهش به بررسی چگونگی بیان منابع انسانی و نوآوری در شرکت‌های کوچک و متوسط از طریق نظریه gift/counter-gift پرداخته است.

آقایان و همکاران^۲ (۲۰۲۴)، به طراحی مدل چند سطحی مدیریت عملکرد منابع انسانی در شهرداری تهران پرداختند. پژوهش از نوع توسعه‌ای و کاربردی بوده است. در این تحقیق علاوه بر اینکه مدیریت عملکرد منابع انسانی در این سه سطح مدل‌سازی شده است، روابط بین این سه سطح نیز بررسی شده است. نقش هر یک از این سه سطح روشن و تعریف شده است و با توجه به اهمیت هر سه سطح و اهمیت روابط بین این سطوح، در این تحقیق نظریه توسعه روابط بین سطوح در سازمان ارائه شده است. در سطح فردی؛ این پژوهش به شناسایی و بررسی ارتباط بین عوامل روان‌شناختی و توانایی‌های مدیر به صورت فردی با عملکرد نیروی انسانی در سازمان پرداخته است. توانایی روانی بین فردی و مدیران، سطح فردی مدیریت عملکرد منابع انسانی را تشکیل می‌دهد و به این نتیجه رسیده است که دو عامل روان‌شناختی فردی مدیران و توانایی بین فردی مدیران می‌تواند عملکرد منابع انسانی را در سازمان بهبود بخشد؛ زیرا مدیران قادرند با انگیزه شغلی، ایجاد تعاملات، توانایی‌ها و ویژگی‌های شخصیتی، مسائل پویا را در محیطی پویا حل کنند. زمانی که شهرداری‌ها بر اساس دو عامل روان‌شناختی فردی و توانایی بین فردی عملکرد نیروی انسانی را در سطح فردی بهبود می‌بخشند، در واقع کارکنانی با انگیزه، بسیار اجتماعی، توانمند و مفید پرورش می‌دهند که می‌توانند به سرعت با محیط جدید سازگار شوند. در سطح گروه؛ کارایی عملکرد منابع انسانی در سطح گروه به اعتبار گروه از نظر شایستگی و جو گروه و به چابکی گروه بستگی دارد. هسته اصلی گروه کاری به فرد بستگی دارد؛ بنابراین افراد باید در آن دسته از کارگروه‌هایی عضو شوند که از سازگاری بالایی برخوردار بوده و کارآمد نیز باشند. هنگامی که یک گروه چابک و معتبر وجود داشته باشد، مشارکت در تصمیم‌گیری افزایش می‌یابد و تصمیمات مناسب به منظور افزایش عملکرد برای سازمان اتخاذ می‌شود. مهم‌ترین مؤلفه در چابکی گروهی ایجاد ترکیبی از مهارت‌ها و قابلیت‌هاست. همچنین، برای بررسی موفقیت مدیریت عملکرد منابع انسانی در سطح سازمانی، شصت شاخص به دست آمده است که از این میان ۴۹ شاخص به عنوان مهم‌ترین شاخص‌ها شناخته شده‌اند. با پرسش از کارشناسان، روابط بین سه سطح بررسی شد. نتایج حاکی از تأثیر مثبت سطوح بر یکدیگر است. مدل استخراجی به مدیریت منابع انسانی شهرداری تهران کمک کرده است تا با شناسایی دقیق مفاهیم مؤثر بر فرآیند مدیریت عملکرد، عملکرد در سطوح را بهبود بخشد.

رجبی و همکاران (۲۰۲۳)، به ارائه مدلی برای ارزیابی مدیریت منابع انسانی در صنعت خودرو پرداخته‌اند. این پژوهش کاربردی با ماهیت اکتشافی و ترکیبی (کیفی- کمی) با استفاده از روش ترکیبی هفت مرحله‌ای سندلوفسکی و باروسو^۳ (۲۰۰۷) انجام شده است. همچنین برای غنی‌سازی داده‌های جمع‌آوری‌شده، از نظرات کارشناسان صنعت خودرو در چارچوب گروه‌های متمرکز استفاده شد. در پایان با استفاده از رویکرد تصمیم‌گیری چند معیاره و روش سلسله مراتبی AHP اهمیت و اولویت هر یک از ابعاد، معیارها و مفاهیم استخراج‌شده تعیین شد. مدل طراحی شده شامل ۳ بعد اصلی و ۱۲ معیار به شرح زیر است: رهبری منابع انسانی، نقش مدیر منابع انسانی، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و طراحی آن در سازمان، اطلاعات و سیستم دانش منابع انسانی، مدیریت ریسک در حوزه منابع انسانی، تأمین و سازگاری، توسعه منابع انسانی، استفاده از منابع انسانی، حفظ منابع انسانی، نتایج ادراک منابع انسانی، نتایج عملکرد منابع انسانی، نتایج سازمانی متأثر از حوزه منابع انسانی. همچنین

¹ Adla and Gallego-Roquelaure

² Aghyan et al

³ Sandelowski and Barroso

پایایی با استفاده از شاخص کاپا^۱ محاسبه شد. یکی از مزایای این مدل تأکید بر ایجاد هماهنگی و تعادل عمودی و افقی بین فرآیندهای منابع انسانی با بررسی و برقراری ارتباط بین محرکها، سیستمها و نتایج بهطور همزمان است. المالک و دورگبو^۲ (۲۰۲۳)، به تحلیل وضعیت فعلی تحقیقات در زمینه نوآوری سازمانی پرداختهاند. با استفاده از روش بررسی سامانمند، ۴۸۵ نشریه علمی بررسی شده بین سالهای ۱۹۶۹ تا ۲۰۲۱ را شناسایی و ارزیابی انتقادی کردهاند. این بررسی، تعیینکنندههای کلیدی و اولویتهای مدیریتی را با دیدگاه توسعه یک مدل مدیریت چند سطحی نوآوری سازمانی پیدا می‌کند. این پژوهش با هدایت بینشهای حاصل از بررسی، دستور کار تحقیقاتی را برای مطالعات مدیریت آینده نوآوری سازمانی تنظیم کرده است.

انگلسبرگر و همکاران^۳ (۲۰۲۳)، به بررسی نقش مدیریت مشارکتی منابع انسانی در حمایت از نوآوری باز پرداختهاند. استدلال کردهاند که مدیران OI^۴ باید از شیوههای مدیریت منابع انسانی برای ایجاد شرایط برای توسعه رابطه رهبری و نگرش نوآوری باز در بین کارکنان استفاده کنند. از آنجایی که تحقیقات OI عمدتاً بر سطح سازمانی متمرکز است، بنیادهای خرد OI و همچنین وابستگیهای متقابل در سطوح تیمی و فردی هنوز بهطور کامل درک نشدهاند. هیچ رویکرد سامانمند برای درک نقش مدیریت منابع انسانی مشارکتی و فرآیندی که از طریق آن KSS^۵ کارمندان و استفاده از OI در سازمان انجام می‌شود، وجود ندارد. بر اساس تئوری مبادله اجتماعی برای توسعه یک مدل چند سطحی از شیوههای مدیریت منابع انسانی مشارکتی استفاده شده است که از طریق ارتباط رهبری و نگرش OI برای فعال کردن کارکنان به KSS و بهبود عملکرد OI استفاده شده است.

لیو و وانگ^۶ (۲۰۲۰)، بر روی اثرات چند سطحی فعالیت‌های منابع انسانی مبتنی بر تعهد (HR^۷)، شناخت گروه، فرآیندهای کار تیمی و عملکرد گروه تمرکز داشته‌اند. یک مطالعه مقطعی بر روی ۱۵۴ گروه انجام شد. این مطالعه نه تنها تأیید کرد که اقدامات منابع انسانی مبتنی بر تعهد در سطح سازمان برای تأثیرگذاری بر عملکرد گروه بر شناخت گروه در سطح گروه متکی است، بلکه تأیید کرد که فرآیندهای کار تیمی یک عامل میانجی مهم است. علاوه بر این، شیوههای منابع انسانی مبتنی بر تعهد سیگنال‌هایی را به اعضای گروه می‌دهند که ارزش‌های گروه و نگرانی و حمایت گروه را از اعضا بیان می‌کنند. این به اعضای گروه کمک می‌کند تا مأموریت گروه، اهداف، استراتژی‌های ارزیابی شده را درک کنند که هماهنگی و یکپارچگی اعضا با مأموریت و فعالیت‌های گروه را تسهیل می‌کند.

پچی و ون دی وورد^۸ (۲۰۱۹)، یک ارزیابی سامانمند از پارادایم چند سطحی در حال ظهور در تحقیقات مدیریت منابع انسانی ارائه کرده‌اند که به‌ویژه بر تحلیل‌های میانجی‌گری چند سطحی رابطه HRM-outcomes متمرکز داشته است. آن‌ها ابتدا انواع مختلف مدل‌های چند سطحی را تشخیص می‌دهند و سپس تعدادی از معیارهای نظری و روش‌شناختی بهترین عملکرد را برای انجام تحقیقات چند سطحی برگرفته از ادبیات شناسایی می‌کنند. نتایج حاکی از آن است که پیشرفت در کاربرد پارادایم چند سطحی کند و ناهموار بوده است و پارادایم جدید هنوز در زمینه مدیریت منابع انسانی پایدار نیست. بر اساس این ارزیابی، نویسندگان حوزه‌های کلیدی را برای بهبود در کاربرد رویکرد چند سطحی برای تحلیل رابطه HRM-outcomes شناسایی کرده‌اند. در این فرآیند، آن‌ها راه‌های مهمی را برجسته کرده‌اند که در آن توسعه بیشتر دیدگاه چند سطحی می‌تواند تحقیقات استراتژیک و کارمند محور مدیریت منابع انسانی را با کمک به درک کامل‌تر فرآیندها و مکانیسم‌هایی که از طریق آن‌ها سیستم‌های مدیریت منابع انسانی بر نتایج مورد علاقه در سطوح مختلف تحلیل تأثیر می‌گذارند، افزایش دهد.

¹ Kappa

² AlMalki and Durugbo

³ Engelsberger et al

⁴ open innovation

⁵ knowledge sharing and sourcing

⁶ Liu and Wang

⁷ human resource

⁸ Peccei and Van De Voorde

نام و جی^۱ (۲۰۱۸)، به بررسی رابطه بین شیوه‌های منابع انسانی با تعهد بالا (HCHRP^۲)، مفهوم‌سازی شده در سطح محل کار و نگرش‌های کارکنان، از جمله تعهد عاطفی (AC^۳) و قصد ترک شغل (TI^۴) پرداخته‌اند. این مطالعه همچنین نقش تعدیل‌کننده روابط CLMR^۵ بین HCHRP^۲ و اعتماد سازمانی (OT^۶) را آزمایش کرده است. نتایج نشان‌دهنده تأثیر مثبت HCHRP^۲ بر روی AC و TI، از طریق OT است. با این حال، هیچ اثر تعدیل‌کننده CLMR^۵ بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و OT مشاهده نشده است. این مطالعه با یک روش تحقیقاتی چند سطحی طراحی شده است تا با آزمایش رابطه بین شیوه‌های سازمانی و نتایج کارکنان، درک مفهومی جامع و عمیق‌تری از نحوه عملکرد شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در یک سازمان ارائه دهد.

شن و همکاران^۷ (۲۰۱۸)، ارتقاء دانش مدیریت منابع انسانی از طریق مدل‌سازی چند سطحی را بررسی کرده‌اند. ماهیت چند سطحی این زمینه نیاز به مدل‌سازی نظری و تجربی را ایجاد می‌کند که سطوح مختلف را برای درک مؤثر پیوندهای بین سیستم‌های مدیریت منابع انسانی و نتایج عملکرد عملیاتی و مالی مختلف ایجاد می‌کند. رگرسیون حداقل مربعات معمولی (OLS^۸) که برای تجزیه و تحلیل همان سطح از داده‌ها طراحی شده است، برای تجزیه و تحلیل چنین داده‌های سلسله‌مراتبی مناسب نیست. مدل‌سازی چند سطحی واریانس بین متغیرها در سطوح مختلف را محاسبه می‌کند؛ برخورد با منابع خطا با دقت بیشتری نسبت به OLS. مدل‌سازی معادلات ساختاری چند سطحی به‌طور جداگانه بین اثرات و درون آن‌ها تخمین می‌زند، خطاهای اندازه‌گیری را در نظر می‌گیرد و متغیرهای معیاری را که در سطوح بالاتر قرار دارند، امکان‌پذیر می‌سازد؛ بنابراین، مدل‌سازی چند سطحی با پیش‌بینی دقیق‌تر اثرات مدیریت منابع انسانی و تخمین مدل‌های پیچیده مدیریت منابع انسانی، تحقیقات مدیریت منابع انسانی را به‌طور قابل‌توجهی پیشرفت می‌دهد. پژوهش‌های موجود در این مجموعه، ارزش و کاربرد مدل‌سازی چند سطحی، هم از نظر نظری و هم تجربی، در تحقیقات مدیریت منابع انسانی را نشان می‌دهد.

شن^۹ (۲۰۱۶)، اصول و کاربردهای مدل‌سازی چند سطحی در تحقیقات مدیریت منابع انسانی را بررسی کرده‌اند. مدل‌سازی چند سطحی برای تحقیقات مدیریت منابع انسانی مهم است؛ زیرا اغلب داده‌های سلسله‌مراتبی را که در بیش از یک سطح تحلیل قرار دارند، تجزیه و تحلیل و تفسیر می‌کند. با این حال، تحقیقات مدیریت منابع انسانی به‌طور کلی از سایر رشته‌ها مانند آموزش، سلامت، بازاریابی و روانشناسی در استفاده از یک استراتژی تحلیلی چند سطحی عقب است. این پژوهش، جدیدترین ادبیات را در مبانی نظری و کاربردی مدل‌سازی چند سطحی قابل‌اجرا در تحقیقات مدیریت منابع انسانی ادغام کرده است. طیفی از مسائل مدل‌سازی چند سطحی مورد بحث قرار گرفته‌اند و شامل منطق آماری مبتنی بر مدل‌سازی چند سطحی، مفهوم‌سازی سطح متغیرها، تجمیع داده‌ها، آزمون فرضیه، مسیرهای میانجی‌گری گزارش‌دهی و تعاملات متقابل است. یک مثال تجربی در مورد تعدیل میانجی سطح متقابل پیچیده ارائه شده است که برای نشان دادن اصول و رویه‌ها برای اجرای یک استراتژی تحلیلی چند سطحی در تحقیقات مدیریت منابع انسانی کافی است.

چن^{۱۰} (۲۰۱۱)، سیستم‌های منابع انسانی و عملکرد سازمانی را بررسی کرده است. ارتباط بین سیستم منابع انسانی (HR) و عملکرد سازمانی هنوز یک سؤال بی‌پاسخ است. استدلال کرده است که سیستم منابع انسانی درک شده توسط کارکنان نقش حیاتی در توضیح این رابطه ایفا کرده است. در این تحقیق، پیوندهای مدل چند سطحی بین سیستم منابع انسانی، جو سازمانی

¹ Nam and Lee

² high commitment human resource practices

³ affective commitment

⁴ turnover intention

⁵ cooperative labor-management relations

⁶ organizational trust

⁷ Shen et al

⁸ Ordinary least squares

⁹ Shen

¹⁰ Chen

و عملکرد سازمانی پیشنهاد شده است. سهم اصلی این مدل این است که ابزار جدیدی برای درک تعامل بین سیستم‌های منابع انسانی و عملکرد سازمانی ارائه کرده است. علاوه بر این، مدل ارائه شده برای مدیران مجرب نیز پیامدهایی داشته است. یک مفهوم کلیدی این است که اقدامات منابع انسانی انجام شده برای افزایش عملکرد سازمانی باید توجه بیشتری را به کارمندان معطوف کند تا فقط مدیران.

کتکار و ست^۱ (۲۰۱۰)، بر اساس مطالعه ۹۸ شرکت تولیدی و ۱۰۳ شرکت خدماتی از طیف گسترده‌ای از صنایع در هند، تلاش کرده‌اند تا جعبه سیاه پیوندهای علی بین پویایی محیطی، انعطاف‌پذیری دارایی‌های انسانی و نتایج انسانی، عملیاتی و مالی سطح شرکت را با توسعه و آزمایش یک مدل علی چند سطحی روشن کنند. شواهد نشان داد که انعطاف‌پذیری منابع انسانی تأثیر پویایی محیطی بر عملکرد شرکت را می‌کند و صرف‌نظر از ماهیت صنعت و میزان آشفتگی محیطی، عملکرد برتر شرکت زمانی حاصل می‌شود که انعطاف‌پذیری منابع انسانی که در واقع در اختیار شرکت است، با خواسته‌های محیطی برای چنین انعطاف‌پذیری مطابقت داشته باشد. نتایج همچنین از مفهوم زنجیره ارزش منابع انسانی پشتیبانی کرده‌اند که فرض می‌کند سیستم منابع انسانی تأثیر مستقیمی بر نتایج منابع انسانی در سطح شرکت داشته است که نزدیک‌ترین آن‌ها هستند و تأثیرات آن بر نتایج عملیاتی و مالی به‌طور فزاینده‌ای دورتر توسط نتایج منابع انسانی میانجی می‌شود. یافته‌های این مطالعه نشان داد که شیوه‌های منابع انسانی به‌عنوان یک سیستم تأثیر مستقیم و غیرمستقیم (با نقش میانجی انعطاف‌پذیری رفتاری) بر نتایج منابع انسانی در سطح شرکت داشته‌اند. وجود اثرات مستقیم قابل توجه نشان داد که شیوه‌های منابع انسانی نقش مهمی به‌عنوان یک مکانیسم ساختاری در دستیابی به عملکرد برتر شرکت ایفا کرده است.

وو و همکاران^۲ (۲۰۰۷)، یک مدل چند سطحی را پیشنهاد کرده‌اند که عوامل را در هر دو سطح فردی و سازمانی یکپارچه می‌کند و سپس مکانیسم‌های تأثیرگذار متفاوت آن‌ها را بر قصد جابجایی کارکنان متمایز می‌کند. با استفاده از روش‌های مدل معادلات ساختاری (SEM^۳) و مدل‌سازی خطی سلسله مراتبی (HLM^۴)، بررسی تجربی انجام شد. نتایج بر اساس پاسخ ۹۵۹ کارمند از ۲۶ سازمان در چهار صنعت، نشان داد که عوامل تعیین‌کننده در سطح فردی به‌طور قابل‌توجهی با قصد جابجایی کارکنان با میانجی‌گری رضایت شغلی و تعهد سازمانی مرتبط بوده است. علاوه بر این، فرهنگ و جو سازمانی به‌عنوان دو عامل در سطح سازمان، رابطه بین متغیرهای سطح فردی را تعدیل کرده و بر قصد جابجایی کارکنان از طریق میانجی سطح فردی تأثیر گذاشتند. در نهایت، پیامدهای تحقیقات سازمانی و عملکرد مدیریتی مورد بحث قرار گرفت.

۳- مرور پژوهش‌های مورد مطالعه

مطالعه‌ی پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که چالش مشترک و اصلی مورد بررسی در تمامی آن‌ها، بررسی و تبیین مدل‌های چند سطحی در مدیریت منابع انسانی است. پژوهش‌های مورد مطالعه به دنبال درک چگونگی تأثیرگذاری عوامل مختلف در سطوح فردی، گروهی و سازمانی بر عملکرد منابع انسانی و نتایج مرتبط با آن هستند. به‌طور خاص، این مطالعات به دنبال بررسی روابط پیچیده بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، ویژگی‌های روان‌شناختی کارکنان، عملکرد کارکنان، نوآوری، انعطاف‌پذیری استراتژیک و عملکرد سازمانی، همگی از منظر چند سطحی هستند؛ به عبارت دیگر، این تحقیقات تلاش می‌کنند تا نشان دهند که چگونه متغیرها در سطوح مختلف با هم تعامل دارند تا بر پیامدهای کلیدی در حوزه مدیریت منابع انسانی تأثیر بگذارند. در جدول زیر ضمن مرور پژوهش‌های مورد مطالعه، نقاط قوت و نقاط ضعف هر پژوهش بیان می‌شود. همچنین نتیجه کلی به دست آمده از هر پژوهش نیز بیان می‌شود.

¹ Ketkar and Sett

² Wu et al

³ structural equation modeling

⁴ hierarchical linear models

جدول ۱. مرور پژوهش‌های مورد مطالعه

نویسنده	هدف	نقاط ضعف	نقاط قوت	نتیجه
ابراهیمی و همکاران (۲۰۲۴)	تبیین الگوی توسعه منابع انسانی چند سطحی در سازمان‌های دولتی ایران با رویکرد انعطاف‌پذیری استراتژیک	محدود به سازمان‌های دولتی ایران - نیاز به اعتبارسنجی تجربی بیشتر.	ارائه یک مدل جامع و ساختاریافته برای توسعه منابع انسانی - تأکید بر اهمیت انعطاف‌پذیری استراتژیک در سازمان‌های دولتی - مرتبط با بافت سازمانی ایران.	ارائه یک مدل چند سطحی برای توسعه منابع انسانی که بر انعطاف‌پذیری استراتژیک در سازمان‌های دولتی ایران تمرکز دارد.
گوپتا و کائور (۲۰۲۴)	دیدگاه چند سطحی 1-2 از درک رابطه بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز، جو روانی سبز و رفتار کارکنان سبز. مسئولیت اجتماعی شرکت و مدیریت زیست‌محیطی	ممکن است در سایر محیط‌های سازمانی قابل تعمیم نباشد - نیاز به تحقیقات بیشتر برای بررسی عوامل تعدیل‌کننده.	بررسی روابط چند سطحی پیچیده بین عوامل مختلف - ارائه بینش‌های کاربردی برای مدیریت منابع انسانی سبز - تأکید بر اهمیت فضای روانی در رفتار کارکنان.	یافته‌ها نشان می‌دهد که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز بر فضای روانی سبز و رفتار سبز کارکنان تأثیر می‌گذارد و این روابط چند سطحی هستند.
پاهوس و همکاران (۲۰۲۴)	اثرات چند سطحی بخش منابع انسانی بر عملکرد کارکنان سالخورده	محدودیت در تمرکز بر کارکنان مسن - نیاز به بررسی بیشتر در بافت‌های فرهنگی مختلف.	بررسی چالش‌های خاص نیروی کار مسن - ارائه راهکارهایی برای بهبود عملکرد کارکنان مسن از طریق مدیریت منابع انسانی - رویکرد چند سطحی برای درک بهتر پویایی‌ها.	بسته‌های منابع انسانی بر عملکرد کارکنان مسن تأثیر می‌گذارد و این اثرات در سطوح مختلف سازمان متفاوت است.
عدل و گالگو- روکلور (۲۰۲۴)	درک ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و نوآوری در SME ها از طریق رویکرد چند سطحی	محدود به SME ها - ممکن است در بخش‌های مختلف SME ها متفاوت باشد.	تمرکز بر SME ها که بخش مهمی از اقتصاد هستند - بررسی رابطه بین مدیریت منابع انسانی و نوآوری - ارائه بینش‌های کاربردی برای SME ها.	مدیریت منابع انسانی نقش مهمی در نوآوری SME ها دارد و این رابطه از طریق مکانیسم‌های چند سطحی عمل می‌کند.
آقایان و همکاران (۲۰۲۴)	طراحی مدل چند سطحی مدیریت عملکرد منابع انسانی در شهرداری تهران	محدود به شهرداری تهران - نیاز به ارزیابی تجربی برای بررسی اثربخشی.	ارائه مدلی خاص برای شهرداری تهران - تأکید بر اهمیت مدیریت عملکرد در بخش دولتی - ارائه راهکارهای عملی برای بهبود عملکرد.	ارائه یک مدل چند سطحی برای مدیریت عملکرد منابع انسانی که با نیازهای شهرداری تهران سازگار است.
رجبی و همکاران (۲۰۲۳)	ارائه مدل چند سطحی دانش‌بنیان برای ارزیابی مدیریت منابع انسانی در صنعت خودرو	محدود به صنعت خودرو - نیاز به اعتبارسنجی تجربی.	تأکید بر اهمیت دانش در مدیریت منابع انسانی - ارائه یک مدل خاص برای صنعت خودرو - رویکردی جامع برای ارزیابی.	ارائه یک مدل چند سطحی که دانش را به‌عنوان یک عامل کلیدی در ارزیابی مدیریت منابع انسانی در صنعت خودرو در نظر می‌گیرد.
المالک و دورگبو (۲۰۲۳)	بررسی سامانمند ادبیات نوآوری مدیریتی چند سطحی	بیشتر تئوریک است و نیاز به تحقیقات تجربی دارد - ممکن است چالش‌های خاص سازمان‌ها را در نظر نگرفته باشد.	بررسی جامع ادبیات نوآوری نهادی - ارائه یک مدل ساختاریافته برای درک نوآوری نهادی - رویکردی چند سطحی.	ارائه یک مدل مدیریتی چند سطحی برای نوآوری نهادی بر اساس بررسی سامانمند ادبیات.
انگلسبرگر و همکاران (۲۰۲۳)	نقش مدیریت مشارکتی منابع انسانی در حمایت از نوآوری باز: یک مدل چند سطحی	ممکن است در محیط‌های مختلف متفاوت باشد - نیاز به بررسی بیشتر در زمینه‌های مختلف.	تأکید بر اهمیت مدیریت منابع انسانی مشارکتی در نوآوری باز - رویکرد چند سطحی برای بررسی پویایی‌ها - ارائه راهکارهایی برای بهبود نوآوری.	مدیریت منابع انسانی مشارکتی نقش مهمی در حمایت از نوآوری باز دارد و این نقش در سطوح مختلف سازمان عمل می‌کند.
لیو و وانگ (۲۰۲۰)	یک مدل چند سطحی از اقدامات منابع انسانی مبتنی بر تعهد در عملکرد گروه: مدل شناخت گروه	ممکن است در سایر سازمان‌ها متفاوت باشد - نیاز به تحقیقات بیشتر در سایر بافت‌ها.	بررسی نقش شناخت گروه در رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد - ارائه مدل چند سطحی جامع - ارائه بینش‌هایی برای مدیریت عملکرد گروه.	شیوه‌های منابع انسانی مبتنی بر تعهد بر عملکرد گروه تأثیر می‌گذارد و این تأثیر از طریق شناخت گروه میانجی‌گری می‌شود.
پچی و ون دی وورد (۲۰۱۹)	کاربرد پارادایم چند سطحی در تحقیق مدیریت منابع انسانی - نتایج: بررسی و پیشبرد	بیشتر نظری است و نیاز به تحقیقات تجربی دارد - چالش‌های اجرایی رویکرد چند سطحی را در نظر	بررسی جامع استفاده از پارادایم چند سطحی - ارائه جهت‌گیری برای تحقیقات آینده - تأکید بر اهمیت رویکرد چند سطحی در مدیریت	پارادایم چند سطحی یک رویکرد ارزشمند برای تحقیقات مدیریت منابع انسانی است و باید بیشتر مورد استفاده قرار گیرد.

	منابع انسانی.	نگرفته است.		
نام و جی (۲۰۱۸)	شیوه‌های منابع انسانی با تعهد بالا و رفتار کارکنان: تجزیه و تحلیل چند سطحی	ممکن است در فرهنگ‌های مختلف متفاوت باشد - نیاز به بررسی بیشتر در سایر بخش‌ها	بررسی رابطه پیچیده بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و رفتار کارکنان - رویکرد چند سطحی برای درک بهتر پویایی‌ها - ارائه بینش‌هایی برای بهبود رفتار کارکنان.	شیوه‌های منابع انسانی مبتنی بر تعهد بالا بر رفتار کارکنان در سطوح مختلف تأثیر می‌گذارد.
شن و همکاران (۲۰۱۸)	ارتقاء دانش مدیریت منابع انسانی از طریق مدل‌سازی چند سطحی	بیشتر نظری است و نیاز به کاربرد عملی دارد - چالش‌های اجرایی مدل‌سازی چند سطحی را در نظر نگرفته است.	بررسی جامع کاربرد مدل‌سازی چند سطحی در مدیریت منابع انسانی - ارائه پیشنهادهایی برای بهبود تحقیقات - تأکید بر اهمیت رویکرد چند سطحی در تحقیقات.	مدل‌سازی چند سطحی یک رویکرد قدرتمند برای تحقیقات مدیریت منابع انسانی است و باید بیشتر مورد استفاده قرار گیرد.
شن (۲۰۱۶)	اصول و کاربردهای مدل‌سازی چند سطحی در تحقیقات مدیریت منابع انسانی	بیشتر نظری است و نیاز به کاربرد عملی دارد - ممکن است برای همه سطوح تحقیقات کاربرد نداشته باشد.	ارائه یک راهنمای جامع برای مدل‌سازی چند سطحی - تأکید بر اهمیت رویکرد چند سطحی در تحقیقات - ارائه اصول کلیدی برای استفاده صحیح از مدل‌سازی چند سطحی.	مدل‌سازی چند سطحی یک رویکرد ارزشمند برای تحقیقات مدیریت منابع انسانی است و اصول و کاربردهای آن باید به‌طور کامل درک شود.
چن (۲۰۱۱)	سیستم‌های منابع انسانی و عملکرد سازمانی: یک مدل چند سطحی	ممکن است در سایر محیط‌های سازمانی متفاوت باشد - نیاز به بررسی بیشتر در بخش‌های مختلف.	منابع انسانی و عملکرد سازمانی به‌صورت جامع - رویکرد چند سطحی برای بررسی پویایی‌ها - ارائه بینش‌هایی برای بهبود عملکرد سازمان.	سیستم‌های منابع انسانی بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارند و این تأثیر در سطوح مختلف سازمان متفاوت است.
کتکار و ست (۲۰۱۰)	پویایی محیطی، انعطاف‌پذیری منابع انسانی و عملکرد شرکت: تجزیه و تحلیل یک مدل علی چند سطحی	ممکن است در سایر محیط‌های سازمانی متفاوت باشد - نیاز به بررسی بیشتر در شرایط مختلف.	بررسی اهمیت انعطاف‌پذیری منابع انسانی در محیط‌های پویا - رویکرد چند سطحی برای درک بهتر روابط - ارائه بینش‌هایی برای بهبود عملکرد شرکت.	پویایی محیطی و انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر عملکرد شرکت تأثیر می‌گذارند و این روابط چند سطحی هستند.
وو و همکاران (۲۰۰۷)	مدل چند سطحی عوامل مؤثر بر قصد جابه‌جایی کارکنان: کارکنان حرفه‌ای و فنی در چین به‌عنوان یک نمونه	محدود به کارکنان حرفه‌ای و فنی در چین - نیاز به بررسی بیشتر در سایر محیط‌های سازمانی.	بررسی عوامل مؤثر بر قصد ترک خدمت کارکنان در چین - رویکرد چند سطحی برای بررسی عوامل مختلف - ارائه بینش‌هایی برای کاهش ترک خدمت کارکنان.	عوامل مختلف در سطوح فردی، تیمی و سازمانی بر قصد ترک خدمت کارکنان تأثیر می‌گذارند.

۴- شکاف‌های تحقیقاتی برای جهت‌گیری‌های آینده

پژوهش‌های آقایان و همکاران (۲۰۲۴) و رجبی و همکاران (۲۰۲۳) به بررسی مدل‌های چند سطحی مدیریت عملکرد منابع انسانی در سازمان‌های مختلف پرداخته‌اند. این مدل‌ها به درک بهتر چگونگی ارزیابی و بهبود عملکرد کارکنان در سطوح مختلف کمک می‌کنند.

پژوهش‌های دیگر مانند نام و جی (۲۰۱۸) به بررسی ارتباط بین اقدامات مدیریت منابع انسانی با تعهد و رفتار کارکنان پرداخته‌اند و نشان می‌دهند که چگونه اقدامات تبیین مدل‌های چند سطحی در مدیریت منابع انسانی می‌تواند منجر به افزایش تعهد و رفتارهای مثبت در کارکنان شود.

پژوهش‌های دیگر مانند پاهوس و همکاران (۲۰۲۴) به تأثیر مدیریت منابع انسانی بر کارکنان مسن پرداخته‌اند و نشان می‌دهند که اقدامات مدل‌های چند سطحی در مدیریت منابع انسانی باید متناسب با نیازهای مختلف جمعیت‌های شغلی طراحی شود.

بسیاری از پژوهش‌های مورد مطالعه مانند پژوهش شن و همکاران (۲۰۱۸) و شن (۲۰۱۶) به وجود سطوح مختلف در سازمان (فردی، تیمی، سازمانی) اشاره می‌کنند، اما چگونگی تعامل و تأثیر متقابل این سطوح بر یکدیگر در توسعه منابع انسانی

به‌خوبی تبیین نشده است. همچنین استفاده از روش‌های مدل‌سازی چند سطحی در تحقیقات منابع انسانی با چالش‌هایی مانند نمونه‌گیری مناسب، اندازه نمونه و تحلیل داده‌ها همراه است که یک شکاف تحقیقاتی است. مطابق با پژوهش چن (۲۰۱۱) می‌توان بیان نمود که نیاز به مدل‌های نظری و عملیاتی وجود دارد که بتواند به‌صورت همزمان و یکپارچه، اثرگذاری سیاست‌ها و اقدامات منابع انسانی را در سطوح مختلف ارزیابی کند. در برخی از تحقیقات مانند لیو و وانگ (۲۰۲۰)، بیشتر تمرکز بر سطح فردی و سازمانی است و سطوح میانی مانند گروه‌ها و بخش‌ها کمتر مورد توجه قرار گرفته است که یک شکاف تحقیقاتی است. مطابق با پژوهش کتکار و ست (۲۰۱۰) می‌توان بیان نمود که تحقیقات کمی به بررسی نقش متغیرهای زمینه‌ای مانند فرهنگ سازمانی، نوع صنعت، اندازه سازمان و ساختار سازمانی در ارتباط بین توسعه منابع انسانی چند سطحی و عملکرد پرداخته‌اند. همچنین نیاز به تحقیقات بیشتری در مورد چگونگی تطبیق مدل‌های توسعه منابع انسانی چند سطحی با تنوع سازمانی (از نظر اندازه، نوع فعالیت، ساختار و فرهنگ) وجود دارد. همچنین مطابق با پژوهش ابراهیمی و همکاران (۲۰۲۴) می‌توان بیان نمود که چالش تطبیق شیوه‌های منابع انسانی با تغییرات سریع و پویا در محیط کسب‌وکار به‌خوبی بررسی نشده است که یک شکاف تحقیقاتی است. مطابق با پژوهش گوپتا و کاتور (۲۰۲۴) می‌توان بیان نمود که منابع انسانی سبز به‌عنوان یک شکاف تحقیقاتی است؛ بنابراین تحقیقات در زمینه منابع انسانی سبز و تأثیر آن بر رفتار کارکنان در سطوح مختلف نسبتاً جدید است و یک شکاف تحقیقاتی است. مطابق با پژوهش عدل و گالگو-روکلور (۲۰۲۴) می‌توان بیان نمود که رابطه بین اقدامات منابع انسانی و نوآوری در سطوح مختلف سازمان همچنان یک موضوع باز برای تحقیقات بیشتر است و یک شکاف تحقیقاتی است.

۵- نتیجه‌گیری

مطالعه پژوهش‌های مختلف در حوزه مدیریت منابع انسانی با رویکرد چند سطحی نشان می‌دهد که این رویکرد، یک چارچوب ارزشمند برای بررسی و تحلیل پیچیدگی‌های این حوزه است. پژوهش‌های مورد مطالعه، موضوعات گوناگونی را در برمی‌گیرند، از جمله توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران، مدیریت منابع انسانی سبز، اثرات بسته‌های منابع انسانی بر عملکرد کارکنان مسن، ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و نوآوری در شرکت‌های کوچک و متوسط و طراحی مدل‌های چند سطحی برای مدیریت عملکرد منابع انسانی. این مطالعات به‌طور کلی نشان می‌دهند که عوامل مختلف در سطوح فردی، تیمی، سازمانی و حتی فراتر از آن (مثل سطح صنعت یا نهادی) بر یکدیگر تأثیر گذاشته و عملکرد کلی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. همچنین، مطالعات تأکید دارند بر اهمیت انعطاف‌پذیری منابع انسانی، تعهد کارکنان و نقش مدیریت منابع انسانی در پشتیبانی از نوآوری و عملکرد سازمانی. در نهایت، رویکرد چند سطحی به‌عنوان یک روش تحقیق مهم در حوزه مدیریت منابع انسانی تثبیت شده است و امکان درک عمیق‌تری از پدیده‌های پیچیده در این حوزه را فراهم می‌کند. برای پژوهش‌های آتی می‌توان موارد زیر را در نظر گرفت:

- بررسی تأثیر اقدامات منابع انسانی بر عملکرد افراد مسن در سازمان
- بررسی نقش فناوری‌های نوین و دیجیتالی شدن در توسعه منابع انسانی چند سطحی
- بررسی چارچوب‌های نظری جامع‌تر و منسجم‌تر برای درک بهتر پدیده توسعه منابع انسانی چند سطحی
- بررسی چگونگی طراحی و پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت عملکرد که بتواند عملکرد را در سطوح مختلف ارزیابی کند.
- ارزیابی و اعتبارسنجی مدل‌های توسعه منابع انسانی چند سطحی نقش منابع انسانی در حمایت از نوآوری باز در سازمان‌ها

منابع

1. Adla, L., & Gallego-Roquelaure, V. (2024). Understanding the link between HRM and innovation in SMEs through a multi-level approach. *Employee Relations: The International Journal*, 46(1), 36-53.
2. Aghyan, A., Rezaeian, A., & Gholamzadeh, D. (2024). Designing a multi-level model of human resources performance management in Tehran municipality. *Journal of Strategic Management Studies*.
3. AlMalki, H. A., & Durugbo, C. M. (2023). Systematic review of institutional innovation literature: towards a multi-level management model. *Management Review Quarterly*, 73(2), 731-785.
4. Benson, A. D., Johnson, S. D., & Kuchinke, K. P. (2002). The use of technology in the digital workplace: A framework for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 4(4), 392-404.
5. Chen, B. (2011). Human resource systems and organizational performance: A multilevel model. In *2011 International Conference on Management and Service Science* (pp. 1-4). IEEE.
6. Ebrahimi, H., Seyyednaghavi, M., Hosseinpour, D., & Ghorbanizadeh, V. (2024). Explaining the multi-level human resource development model in Iran's government organizations with a strategic flexibility approach. *International Journal of Nonlinear Analysis and Applications*.
7. Engelsberger, A., Bartram, T., Cavanagh, J., Halvorsen, B., & Bogers, M. (2023). The role of collaborative human resource management in supporting open innovation: a multi-level model. *Human Resource Management Review*, 33(2), 100942.
8. Gupta, R., & Kaur, S. (2024). A 2- 1- 1 multi- level perspective of understanding the relationship between green human resource management practices, green psychological climate, and green employee behavior. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.
9. Ketkar, S., & Sett, P. K. (2010). Environmental dynamism, human resource flexibility, and firm performance: analysis of a multi-level causal model. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1173-1206.
10. Liu, M. S., & Wang, M. L. (2020). A multi- level model of commitment- based human resource practices on team performance: the team cognition model. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(3), 378-398.
11. Mitsakis, F. (2019). Modify the redefined: Strategic human resource development maturity at a crossroads. *Human Resource Development Review*, 18(4), 470-506.
12. Nam, J., & Lee, H. (2018). High commitment human resource practices and employee behavior: a multi-level analysis. *International Journal of Manpower*, 39(5), 674-686.
13. Pahos, N., Galanaki, E., & van Der Heijden, B. I. (2024). Multi- level effects of human resource bundles on the performance of aging employees. *Human Resource Development Quarterly*, 35(2), 165-188.
14. Pakdel, R., & Hosseini, S. H. (2018). Designing a national human resource development model using system-dynamic approach. *Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources*, 16(16), 51.
15. Peccei, R., & Van De Voorde, K. (2019). The application of the multilevel paradigm in human resource management—outcomes research: Taking stock and going forward. *Journal of Management*, 45(2), 786-818.

16. Perez, C., & Claveria, O. (2020). Natural resources and human development: evidence from mineral-dependent African countries using exploratory graphical analysis. *Resources Policy*, 65, 101535.
17. Rajabi, A., Mehrara, A., & Matani, M. (2023). Presenting a Knowledge-Based Multi-Level Model for the Evaluation of Human Resource Management in the Automotive Industry. *International Journal of Knowledge Processing Studies (KPS)*, 3(3), 64-92.
18. Shen, J. (2016). Principles and applications of multilevel modeling in human resource management research. *Human Resource Management*, 55(6), 951-965.
19. Shen, J., Messersmith, J. G., & Jiang, K. (2018). Advancing human resource management scholarship through multilevel modeling. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(2), 227-238.
20. Swanson, R. A. (2022). *Foundations of human resource development*. Berrett-Koehler Publishers.
21. Votto, A. M., Valecha, R., Najafirad, P., & Rao, H. R. (2021). Artificial intelligence in tactical human resource management: A systematic literature review. *International Journal of Information Management Data Insights*, 1(2), 100047.
22. Wu, Y., Xu, C., & Wang, X. (2007). Multilevel Model of Factors Influencing Employee Turnover Intention: Professional and Technical Staff in China as an Exemplar. In *2007 International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing* (pp. 4474-4477). IEEE.

A Review of Multilevel Approaches in Human Resource Management: Current Trends and Future Directions

Milad Adibi

Department of Business Administration, Kish International Campus, University of Tehran, Tehran, Iran

Abstract

The multilevel approach emphasizes human resource development as one of the most critical factors in the success of modern organizations. This approach includes analysis at the individual, organizational, and national levels, each with its own strategies and goals. At the individual level, the focus is on strengthening personal capabilities and motivating learning, while the organizational level emphasizes creating an effective culture for learning, collaboration, and adaptation to the organization's overall strategies. The national level considers human resource development to be an important factor for economic growth and social modernization. The use of new technologies in developing and improving human resource performance and creating strategic flexibility to adapt to changing environments are essential points in this approach. In this article, multilevel approaches in human resource management are reviewed. Current trends and future directions are also examined. The research studies cover various topics such as human resource development in Iranian government organizations, green human resource management, the effects of human resource packages on the performance of older employees, the relationship between human resource management and innovation in small and medium-sized enterprises, and the design of multi-level models for human resource performance management.

Keywords: Multi-level approach, human resource management, individual level, organizational level, national level