

## Antecedents and Outcomes of HR Devolution: A Meta-synthesis Approach

Saied Sehat <sup>1</sup>, Maghsoud Amiri <sup>2</sup>, Mehdi Yazdanshenas <sup>3</sup>, Hossein Heidarian Ghaleh <sup>4</sup>

### Abstract

**Background & Purpose:** Line managers' HR role is considerably highlighted, and HR devolution is a definite future in organizational landscape. Accordingly, the principal objective of this study is to present a comprehensive framework of antecedents of strengthening line managers' HR role and uncover its multi-level outcomes.

**Methodology:** In line with the purpose of this study, all indicators, concepts, and categories of HR devolution were identified using the meta-synthesis qualitative research method. 113 manuscripts were identified by searching through authenticate scientific datasets sources. Finally, the data from 46 relevant research conducted in this field were selected and analyzed.

**Findings:** Using seven-step model of Sandelowski and Barroso, the findings of 46 previous studies related to the objectives of the study were reviewed, aggregated, combined, and interpreted. A total number of 28 codes, five themes, and two dimensions were identified and validated through Kappa Cohen coefficient. The results indicate that precursors of HR devolution can be categorized into two main dimensions including organizational and psychological factors. Additionally, devolving HR to the line can affect outcome at three individuals, group, and organizational levels.

**Conclusion:** Utilization of line managers' HR role creates several competitive advantages in various levels of organization. Nonetheless, it should be noticed that an equal and concurrent attention to both organizational factors and line managers' psychological elements is of utmost important. Moreover, the framework offered in this study which sheds light on different aspects of HR devolution, provides a basis for future studies.

**Keywords:** HR devolution, Line managers, Meta-synthesis

**Citation:** Sehat, Saied, Amiri, Maghsoud, Yazdanshenas, Mehdi & Heidarian Ghaleh, Hossein (2022). Antecedents and Outcomes of HR Devolution: A Meta-Synthesis Approach. *Journal of Human Resource Studies*, 12(3), 1-25. <https://doi.org/10.22034/JHRS.2023.357103.1973>

1. Associate Prof., Department of Business Management, Faculty of Management & Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: sehatatu894@gmail.com
2. Prof., Department of Industrial Management, Faculty of Management & Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: mg\_amiri@yahoo.com
3. Associate Prof., Department of Business Management, Faculty of Management & Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: yazdanshenas@atu.ac.ir
4. PhD. Candidate, Department of Business Management, Faculty of Management & Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: h\_hrm@atu.ac.ir

Published by Shahid Sattari Aeronautical University, Faculty of Management  
*Journal of Human Resource Studies*, 2022, Fall, Vol, 12, No, 3, 1-25  
doi: <https://doi.org/10.22034/JHRS.2023.357103.1973>

Corresponding Author: Saied Sehat

Received: August 20, 2022; Received in revised form: October 13, 2022

Accepted: November 06, 2022; Published online: December 21, 2022

Article Type: Research-based  
E.ISSN: 2783-0624  
<http://www.jhrs.ir/>

© Authors



## پیشایندها و رهاوردهای سپارش منابع انسانی: رویکرد فراترکیب

سعید صحت<sup>۱</sup>، مقصود امیری<sup>۲</sup>، مهدی یزدان شناس<sup>۳</sup>، حسین حیدریان قلعه<sup>۴</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** نقش منابع انسانی مدیران صف، بسیار برجسته شده و سپارش وظایف منابع انسانی به مدیران صف، تحول حتمی در فضای سازمانی است؛ از این رو هدف مطالعه حاضر، ارائه چارچوب جامع از عوامل اثرگذار بر تقویت نقش منابع انسانی مدیران صف و همچنین، شناخت پیامدهای چندسطحی آن است.

**روش:** در پژوهش حاضر از طریق رویکرد فراترکیب، شاخص‌ها، مفهومی‌ها، مقوله‌های پیشران و پیامدهای سپارش منابع انسانی شناسایی شد. پس از بررسی پایگاه‌های معتبر علمی، تعداد ۱۱۳ منبع شناسایی و در نهایت، ۴۶ پژوهش مرتبط انتخاب و تحلیل شد.

**یافته‌ها:** با استفاده از الگوی هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو، یافته‌های ۴۶ مقاله مرتبط با اهداف پژوهش بررسی، ترکیب و تفسیر شد. در مجموع، ۲۸ کد، ۵ مفهوم و ۲ بُعد شناسایی شد و اعتبار هر یک، از طریق آزمون کاپای کوهن به تأیید رسید. نتایج نشان می‌دهد که دو دسته عوامل سازمانی و روان‌شناختی، از جمله پیشران‌های مهم سپارش منابع انسانی است. همچنین، سپارش منابع انسانی می‌تواند خروجی‌های سازمان را در سه سطح فرد، گروه و سازمان متأثر سازد.

**نتیجه‌گیری:** بهره‌برداری از نقش منابع انسانی مدیران صف، می‌تواند مزیت‌های رقابتی متعددی در سطوح مختلف سازمان ایجاد کند. در این حین، می‌بایست در نظر گرفت که جلب مشارکت مدیران صف، نیازمند است به توجه هم‌زمان به ارائه حمایت سازمانی و عوامل روان‌شناختی این مدیران. از سوی دیگر، چارچوب ارائه‌شده در این مطالعه و پرداختن به ابعاد مختلف سپارش منابع انسانی، بستر مناسبی برای مطالعات آتی در اختیار قرار می‌دهد.

**کلیدواژه‌ها:** انتقال منابع انسانی، مدیران صف، فراترکیب

**استناد:** صحت، سعید، امیری، مقصود، یزدان شناس، مهدی و حیدریان قلعه، حسین (۱۴۰۱). پیشایندها و رهاوردهای سپارش منابع انسانی: رویکرد فراترکیب. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۲(۳)، ۱-۲۵.

۱. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.  
رایانامه: sehatatu894@gmail.com
۲. استاد، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: mg\_amiri@yahoo.com
۳. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: yazdanshenas@atu.ac.ir
۴. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.  
رایانامه: h\_hrm@atu.ac.ir

DOI: <https://doi.org/10.22034/JHRS.2023.357103.1973>

نویسنده مسئول: سعید صحت

دریافت: ۱۴۰۱/۰۷/۲۱، بازنگری: ۱۴۰۱/۰۵/۲۹

پذیرش: ۱۴۰۱/۰۸/۱۵

انتشار: ۱۴۰۱/۰۹/۳۰

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری

مطالعات منابع انسانی، ۱۴۰۱، پاییز، دوره ۱۲، شماره ۳، ص. ۱-۲۵

شاپای الکترونیک: ۲۷۸۳-۰۶۲۴

نوع مقاله: پژوهشی

© نویسندگان

## مقدمه

پدیده پیاده‌سازی کارکردها و مسئولیت‌های منابع انسانی توسط مدیران صف، به‌علت تأثیر شگرفی که بر رفتارها و نگرش‌های کارکنان دارد، توجه بسیاری را در حوزه مدیریت منابع انسانی به خود جلب کرده است (لوپز کوتارلو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸؛ چانگ، سان و پاک<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). زیر پرچم «انتقال منابع انسانی»<sup>۳</sup>، مدیران صف روی مسئولیت‌های منابع انسانی کنترل بیشتری دارند و از طریق آن می‌توانند به‌طور هم‌زمان اثربخشی کارکنان و بهبود عملکرد سازمان را رقم بزنند (باس - نهلس و بونداروک<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷). به‌دنبال این مهم، تحقیقات از زوایای مختلفی اهمیت این تغییر پارادایم در فضای مدیریت منابع انسانی را برشمرده‌اند (فو، فلود، روسیو و موریس<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰). اهمیت تفویض اختیار منابع انسانی به مدیران وظیفه‌ای، چنان برجسته شده است که بعضی محققان آن را سفر حتمی پیش روی سازمان‌ها خوانده‌اند و بسیاری دیگر معتقدند که پیش از این، مدیران صف در فضای سازمانی به فراموشی سپرده شده بودند؛ اما استفاده مؤثر از قابلیت‌های این مدیران، در پیاده‌سازی کارکردهای منابع انسانی، انقلابی را رقم خواهد زد (ون وینبرگ و دکرامر<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸).

ادبیات این حوزه به‌صورت مستند نشان می‌دهد که درگیرساختن مدیران صف در فرایندهای منابع انسانی، پیامدهای مثبت شایان توجهی به همراه دارد؛ اما این حوزه مطالعاتی با چند شکاف برجسته و خلأ مفهومی مواجه است که شاید نشئت‌گرفته از این مهم باشد که حوزه انتقال منابع انسانی از حوزه‌های تحقیقاتی جوان است و اکنون، مرحله رشد خود را سپری می‌کند (سیکورا، فریس و ون‌آیدنکینج<sup>۷</sup>، ۲۰۱۵؛ کوردی - ناکرا، کو و پاک<sup>۸</sup>، ۲۰۲۲). از جمله شکاف‌های مفهومی مهم این حوزه، آن است که مدیران صف، عمدتاً خود را مدیر عملیاتی احراز هویت معرفی می‌کنند و معتقدند که فعالیت‌های منابع انسانی جزئی از شرح شغل آن‌ها نیست (اوپ‌دی‌بیک، وینن و هاندگام<sup>۹</sup>، ۲۰۱۸). به بیان دیگر، مدیران صف در تمام سالیان کاری خود، به‌طور مستقیم مسئول تحقق و دستیابی به اهداف عملیاتی سازمان بوده‌اند و به پذیرش نقش منابع انسانی خود تمایل قلبی و درونی نداشته‌اند (کوهه و هان<sup>۱۰</sup>، ۲۰۲۰)؛ از این رو، اگرچه مزایای چشمگیری در پس انتقال منابع انسانی نهفته است، بدون تمایل و انگیزش درونی این مدیران به مشارکت در امور کارکنان، حوزه انتقال منابع انسانی را می‌توان سفر تخیلی و غیرواقعی خواند. در همین رابطه، بعضی از محققان ضمن ابراز تعجب، از مطالعات پیشین انتقاد کرده‌اند. طبق نظر آنان، در مطالعات انتقال منابع انسانی، نوعی سطحی‌انگاری به چشم می‌خورد و محققان هنوز نتوانسته‌اند توافق مدیران صف را به‌عنوان هسته مرکزی به این پدیده جلب کنند (آلفز و همکاران<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۹). در پاسخ به این مهم، بعضی از محققان اذعان کرده‌اند که نداشتن انگیزه و تمایل درونی مدیران صف به پذیرفتن نقش منابع انسانی خود، از نداشتن دانش، مهارت و درک منابع انسانی نشئت می‌گیرد؛ از این رو دپارتمان منابع انسانی می‌تواند با حمایت از این مدیران، ارتقای دانش منابع انسانی آن‌ها، تفویض اختیار به این مدیران و تعامل مداوم با آن‌ها و همچنین،

1. López-Cotarelo
2. Chang, Son & Pak
3. HR devolution
4. Nehles & Bondarouk
5. Fu, Flood, Rousseau & Morris
6. Van Waeyenberg & Decramer
7. Sikora, Ferris & Van Iddekinge
8. Kurdi-Nakra, Kou & Pak
9. Op de Beeck, Wynen & Hondeghem
10. Kehoe & Han
11. Alfes et al.

پاداش به عملکرد منابع انسانی این مدیران، توجه مدیران صف را جلب کرده و اشتیاق نقش‌آفرینی منابع انسانی را در این مدیران بیدار کنند (گست<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱؛ بوکانما و استرویدوم<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲). اما این جریان مطالعاتی موفق نبود و از زوایای مختلفی ناکارآمد خوانده شد. از جمله انتقادهای مهم وارده به این جریان مطالعاتی، این است که سازمان‌ها همواره درصددند تا با انگیزاننده‌های بیرونی مدیران صف را ترغیب کنند؛ در حالی که مدیران صف، از نداشتن انگیزش درونی رنج می‌برند و استفاده مکرر از پاداش‌های بیرونی، نه تنها به تقویت انگیزش درونی این مدیران کمکی نمی‌کند؛ بلکه می‌تواند به شکل منفی آن را متأثر سازد (کوردی - ناکرا و همکاران، ۲۰۲۲).

از جمله شکاف‌های نظری شایان توجه در این حوزه مطالعاتی، سنجش محدود دامنه تأثیرگذاری مدیران صف است. به بیان شفاف‌تر، با توجه به اینکه مدیران صف در پایین‌ترین سطوح عملیاتی سازمان فعالیت می‌کنند و در تعامل با کارکنان، سهم بیشتری دارند، مطالعات حوزه سپارش منابع انسانی نیز، اغلب به خروجی عملکرد منابع انسانی مدیران صف در سطح فردی محدود شده‌اند و پتانسیل‌های چشمگیر این مدیران را در سطح گروه و سازمان، کم‌رنگ و گاهی بسیار ضعیف نشان داده‌اند (پورسل و هاتچینسون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷؛ ویتکار و مارچینگتون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳؛ ریو و کیم<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳). به عبارتی دیگر، ادبیات این حوزه، به خوبی بررسی کرده است که رفتار منابع انسانی مدیران صف، چگونه می‌تواند رضایت کارکنان، رفتارها و نگرش‌های شغلی آن‌ها، بهزیستی کارکنان تحت سرپرستی آن‌ها و در نهایت، عملکرد شغلی را بهبود بخشد؛ اما به تأثیر نقش مدیران صف بر عملکرد گروه، تیم‌های کاری و سازمان به‌عنوان یک کل، توجه چندانی نکرده است (وانگ، کیم، رافرتی و ساندرز<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰). این در حالی است که مدیران صف در سلسله‌مراتب سازمانی، از جایگاه ویژه و بسیار کلیدی برخوردارند. این مدیران بیشترین حجم ارتباط با کارکنان تحت سرپرستی خود را دارند و به‌عنوان رهبر گروه یا واحد کاری خود، با سایر مدیران میانی در سازمان دارای نوعی ارتباط افقی بوده و همچنین، حلقه ارتباط بین کارکنان و مدیران سطوح بالای سازمان هستند. از این رو، محدود کردن نقش این مدیران به خروجی کارکنان، شناخت و فهم کاملی از پدیده سپارش منابع انسانی در اختیار ما قرار نمی‌دهد (هو، بوکسال و چوانگ<sup>۷</sup>، ۲۰۲۰؛ ویلیامسون، کولی و فولی<sup>۸</sup>، ۲۰۲۰). علاوه بر آنچه مطرح شد، مطالعات پیشین از جنبه خاصی به مقوله سپارش منابع انسانی پرداخته‌اند و یافته‌های ادبیات این حوزه، تصویر جامعی ندارند و پراکنده و گاه متناقض‌اند. از این رو، مطالعه حاضر درصدد است که با مرور عمیق و جامع ادبیات این حوزه، دو گام اساسی بردارد و در سهم‌افزایی چشمگیر ادبیات این حوزه نقشی ایفا کند. اول اینکه، در کنار شناخت عوامل سازمانی پیشران و اثرگذار بر نقش منابع انسانی مدیران صف، مطالعه حاضر از روی عمد، بر شناسایی عوامل روان‌شناختی و درونی مدیران صف، در تقویت نقش منابع انسانی تمرکز دارد. این نوشتار، یافته‌های پژوهش‌های پیشین را در زمینه نقش مدیران صف بر نگرش و رفتارهای کارکنان، کم‌ارزش نمی‌شمارد؛ اما در عین حال، درصدد پاسخ به این سؤال است که مدیران صف چگونه می‌توانند در سطح گروه و سازمان نیز، رفتارهای کارکنان و

1. Guest

2. Mbukanma & Strydom

3. Purcell & Hutchinson

4. Whittaker & Marchington

5. Ryu and Kim

6. Wang, Kim, Rafferty & Sanders

7. Huo, Boxall & Cheung

8. Williamson, Colley & Foley

عملکرد گروه و سازمان را متأثر سازند. از این رو، مطالعه حاضر با نگاهی موشکافانه، از یک سو قصد دارد که با شناسایی عوامل سازمانی و روان‌شناختی، مشارکت تمام عیار مدیران صف را جلب کند و از سوی دیگر، با شناخت ارتباط نقش منابع انسانی مدیران صف و پیامدهای سطوح فردی، گروهی و سازمانی، به توسعه ادبیات این حوزه بپردازد.

### پیشینه پژوهش

همگام با برجسته شدن نقش منابع انسانی مدیران صف طی دو دهه اخیر، بررسی ابعاد مختلف مقوله پدیده انتقال منابع انسانی در میان محققان، به توسعه و پیشرفت‌های چشمگیری انجامیده است (فو و همکاران، ۲۰۲۰). جریان مطالعاتی غالب در این حوزه، به دنبال شناخت پیش‌نیازها و آن دسته از عوامل سازمانی بوده است که زمینه جلب همکاری مدیران صف را برای پذیرش مسئولیت‌های منابع انسانی تسهیل کند (باس - نهلس، ون در هیجن، ون ریمیسجیک و لوییژ، ۲۰۲۰). در همین راستا، اوپدی‌بیک و همکارانش (۲۰۱۷) در مطالعه خود با تکیه بر نظریه حمایت اجتماعی<sup>۱</sup>، بیان کرده‌اند که مدیران صف در حال مواجهه با شرح شغل گسترده‌تری هستند و به حمایت گسترده لایه‌های بالای سازمان نیاز دارند. این محققان در نتیجه مطالعه میدانی خود بیان کرده‌اند که مدیران صف، از یک سو به حمایت فکری مدیران سطوح بالای سازمان نیازمندند و از سوی دیگر، به حمایت تمام و کمال متخصصان در دپارتمان منابع انسانی نیاز دارند و هرچه تعامل و حمایت ادراک‌شده مدیران و واحد منابع انسانی قوی‌تر باشد، مدیران صف نیز عملکرد بهتری در پیاده‌سازی کارکردهای منابع انسانی خواهند داشت. این محققان حمایت از مدیران صف را به سطوح بالای سازمان محدود نمی‌دانند و یافته‌های آن‌ها تأیید می‌کند که ارتباط و هم‌فکری مستمر بین مدیران صف در تیم‌های کاری مختلف و همچنین، میزان پذیرش مدیران صف توسط کارکنان به‌عنوان نماینده منابع انسانی، می‌تواند به مشروعیت و بهبود عملکرد منابع انسانی این مدیران کمک کند.

گروهی دیگر از محققان بی‌تمایلی مدیران صف به پذیرش مسئولیت‌های منابع انسانی را به ناکافی بودن دانش و درک منابع انسانی این مدیران نسبت داده‌اند. این گروه از محققان، به‌طور عمده برای ایجاد انگیزه و جلب همکاری مدیران صف، استدلال می‌کنند که خود مدیران صف نیز دریافت‌کنندگان خدمات منابع انسانی هستند؛ به همین دلیل، مرکز توجه مطالعات آن‌ها بر این مهم بوده است که سیستم‌های کاری با عملکرد بالا<sup>۲</sup> (کارکردهای انگیزاننده، توانمندساز و فرصت‌ساز)<sup>۳</sup> چگونه می‌توانند بر عملکرد منابع انسانی مدیران صف اثرگذار باشند (موبرای، ویلکینسون و تسه، ۲۰۱۸). از این منظر، مطالعات نشان می‌دهد که به‌کارگیری کارکردهای منابع انسانی توانمندساز، به ارتقای دانش و مهارت منابع انسانی مدیران صف کمک می‌کند. به عبارتی دیگر، مدیران صف می‌بایست از طریق دوره‌های آموزشی مستمر، همواره از سیاست‌گذاری‌های منابع انسانی آگاهی کافی کسب کنند تا بتوانند کارکردهای منابع انسانی را با همان هدفی که طراحی شده‌اند، در سطوح پایین سازمان به اجرا درآورند (ون وینبرگ و دکرامر، ۲۰۱۸؛ ترولن و همکاران، ۲۰۱۶).

1. Bos-Nehles, Van der Heijden, Van Riemsdijk & Looise
2. Social support theory
3. High performance work systems
4. Ability, motivation, and opportunity-enhancing HR practices
5. Mowbray, Wilkinson & Tse
6. Trullen et al.

همچنین، کارکردهای منابع انسانی انگیزاننده، درصددند که عملکرد منابع انسانی مدیران صف را اندازه‌گیری کنند و بر اساس اثربخشی نقش منابع انسانی این مدیران، برای آن‌ها پاداش مالی و غیرمالی تعیین کنند. به‌علاوه، نکته حائز اهمیت دیگر این است که چنانچه دانش و انگیزه کافی هم وجود داشته باشد، بدون داشتن اختیار کافی برای اظهار نظر و بدون قدرت تصمیم‌گیری و هدایت کارکنان، مدیران صف قادر نخواهند بود که نقش خود را ایفا کنند. از این رو، هدف از کارکردهای منابع انسانی فرصت‌ساز، این است که مدیران صف از دامنه مشخصی از اختیارات تصمیم‌گیری در امور کارکنان برخوردار باشند و بتوانند بر اساس صلاحیت فنی و مشاهده‌های نزدیکی که از رفتارهای کارکنان دارند، در پیاده‌سازی کارکردهای منابع انسانی اظهار نظر یا جرح و تعدیل کنند (باس - نهلس، ترولن و باندوراک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸).

جمع دیگری از محققان، پس از مشاهده عدم تمایل مدیران صف به مشارکت با متخصصان منابع انسانی، به شناسایی چالش‌ها و موانع موجود بر سر راه انتقال منابع انسانی اقدام کردند. ادبیات این حوزه، به‌خوبی نشان می‌دهد که «تعارض نقش»<sup>۲</sup> و «استرس برخاسته از نقش» از موانع اصلی مشارکت مدیران صف است. منطق محوری این جریان فکری آن است که مدیران صف، همیشه به‌عنوان مدیران عملیاتی شناخته می‌شوند و همواره فشارهای بسیاری را جهت تحقق اهداف کوتاه‌مدت و میان‌مدت تحمل می‌کنند و اکنون با وجود وظایف عملیاتی فراوانی که نقش اصلی آن‌ها را شکل می‌دهد، با نقش جدیدی به‌عنوان نقش منابع انسانی مواجه شده‌اند که ماهیت متفاوتی با نقش عملیاتی آن‌ها دارد (آکرستوم و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱؛ گیلبرت، وین و سلز<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱). مطالعات نشان می‌دهد که مدیران صف، پذیرفتن نقش منابع انسانی را نوعی گران‌باری شغلی<sup>۵</sup> تفسیر می‌کنند که نه تنها به بهبود عملکرد منابع انسانی کمک نمی‌کند؛ بلکه نقش عملیاتی آن‌ها را به‌طرز منفی تحت‌الشعاع قرار می‌دهد (سیکورا، فریس، و ون آیدکینگ<sup>۶</sup>، ۲۰۱۵). زمانی که این مدیران درباره نقش خود دچار سردرگمی یا ابهام می‌شوند و نمی‌توانند بین دو نقش عملیاتی و منابع انسانی خود توازن ایجاد کنند، با استرسی مزمن مواجه می‌شوند که بهزیستی و سلامت روان آن‌ها را به خطر می‌اندازد (اوانز<sup>۷</sup>، ۲۰۱۷).

در این بین، بعضی از مطالعات نشان می‌دهد که کارشناسان واحد منابع انسانی، در خصوص مقوله انتقال منابع انسانی، به نوعی از تردید و ترس دچار شده‌اند. اگرچه، در ابتدا، پدیده انتقال منابع انسانی با این هدف در فضای سازمان طنین‌انداز شد که از طریق مدیران صف، شکاف بین کارکردهای طراحی‌شده و پیاده‌سازی‌شده کاهش پیدا کند، از حجم وظایف معمولی و تکراری دپارتمان منابع انسانی کاسته شود تا متخصصان منابع انسانی بتوانند نقش استراتژیک خود را ایفا کنند، هزینه‌های مرتبط با منابع انسانی کاهش یابد و در نهایت، به رضایت خاطر کارکنان بینجامد (ریو و کیم<sup>۸</sup>، ۲۰۱۳؛ باس - نهلس و میجرنیک، ۲۰۱۸؛ اولریچ و دالبون<sup>۹</sup>، ۲۰۱۵)، اکنون مطالعاتی چند حاکی از آن است که واحدهای منابع انسانی، بابت از دست‌رفتن قدرت تمرکز خود نگرانند و تفویض اختیار به مدیران صف را نوعی تهدید برای توسعه دپارتمان منابع انسانی تفسیر می‌کنند؛ این در حالی است که بعضی دیگر از محققان معتقدند که انتقال منابع انسانی،

1. Bos-Nehles, Trullen & Bondarouk

2. Role conflict

3. Akerstrom

4. Gilbert, De Winne & Sels

5. Work overload

6. Sikora, Ferris & Van Iddekinge

7. Evans

8. Ryu & Kim

9. Ulrich & Dulebohn

نه تنها جایگاه استراتژیک واحد منابع انسانی را تضعیف نمی‌کند؛ بلکه زمان و انرژی بیشتری در اختیار آن‌ها قرار می‌دهد تا به‌جای انجام فرایندهای تکراری، به شناخت اهداف کسب‌وکار و ایفای تعهدهای استراتژیک خود بپردازند (ویلیامسون و همکاران، ۲۰۲۱؛ اینتیندولا، ویسینگر، بنسون و پیتز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷).

گروهی دیگر از محققان نگاه فعالانه‌تری به نقش منابع انسانی مدیران صف داشته و به بررسی این مسئله پرداخته‌اند که مسئولیت‌پذیری منابع انسانی این مدیران، چگونه می‌تواند رفتارهای کارکنان و به‌دنبال آن، عملکرد شغلی آن‌ها را تحت تأثیر قرار دهد. به‌دنبال این مهم، تحقیقات تأیید کرده‌اند که رفتار منابع انسانی مدیران صف، با رضایت شغلی کارکنان، حمایت ادراک‌شده کارکنان، عدالت رویه‌ای در بین کارکنان، بهبود عملکرد فردی، بهبود جو سازمانی مبتنی بر همکاری و ایجاد فرهنگ سازمانی حمایتی ارتباط مستقیمی دارد (آلفز و همکاران، ۲۰۱۹؛ لوپز-فرناندز، رومئو - فرناندز و اوست<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸؛ فالیات، تاونسند، پیتز و رسیا<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰). این جریان مطالعاتی، عمدتاً با تکیه بر چارچوب نظری تبادل اجتماعی<sup>۴</sup>، تشریح می‌کند زمانی که کارکنان از سرپرستان مستقیم خود توجه و حمایت و همکاری دریافت می‌کنند، خود را وام‌دار آن‌ها می‌دانند و تلاش می‌کنند که از طریق رفتارهای کاری مثبت، همچون همکاری با دیگران، ارائه ایده‌های نوآورانه و بهبود عملکردشان، رفتار مثبت مدیران خود را تلافی کنند (سالاس - والینا، آلگر، لوپز-کابراles<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱).

### مرور انتقادی بر پیشینه پژوهش

لوپز-کوتارلو و همکارانش (۲۰۱۸) به تشریح این مهم پرداختند که مدیران صف چگونه می‌توانند در هر یک از کارکردهای منابع انسانی نقش کنند. از نظر این محققان، مدیران صف می‌توانند بر اساس دانش فنی و تخصصی خود، در مصاحبه‌های استخدامی نقش داشته باشند. همچنین، در محیط کار می‌توانند با نظارت مستقیم بر عملکرد افراد، در نظام ارزیابی عملکرد ایفای نقش کنند، بر سیستم پاداش و دستمزد تأثیر بگذارند یا به آموزش حین خدمت بپردازند. در این مطالعه نقش منابع انسانی مدیران صف برجسته شده است؛ اما ابعاد بحث‌برانگیزی در آن نهفته است؛ از جمله اینکه مدیران صف، به چه میزان<sup>۶</sup> باید در هر یک از کارکردهای منابع انسانی ایفای نقش کنند؟ آیا این مدیران می‌بایست در تمامی کارکردهای منابع انسانی نقش داشته باشند یا اینکه از آن‌ها انتظار می‌رود در دو یا چند حوزه خاص، واحد منابع انسانی را یاری دهند؟ همچنین، پیاده‌سازی بعضی از کارکردهای منابع انسانی، مستلزم تفویض اختیار کامل از سوی واحد منابع انسانی و مدیران عالی سازمان است؛ در حالی که بر اساس نتایج مطالعات، واحد منابع انسانی همواره از تفویض اختیار کامل به مدیران صف واهمه دارند. از این رو، توافق نظر روی میزان یا حجم تفویض اختیار مسئولیت‌های منابع انسانی به مدیران صف، پرسش ادامه‌دار و بی‌پاسخ در این حوزه مطالعاتی است.

شماری از محققان با تکیه بر مدل سیستم‌های کاری با عملکرد بالا (توانایی، انگیزش و فرصت) به بیان این مهم پرداخته‌اند که سازمان‌ها می‌بایست، به‌طور دائم از مدیران صف حمایت کنند و از طریق ارتقای دانش و مهارت، پاداش و

1. Intindola, Weisinger, Benson & Pittz  
 2. López-Fernández, Romero-Fernández & Aust  
 3. Faaliyat, Townsend, Peetz & Ressia  
 4. Social exchange theory  
 5. Salas-Vallina, Alegre & López - Cabrales  
 6. Degree

تفویض اختیار، به مدیران صف انگیزه دهند تا پذیرای نقش منابع انسانی خود باشند (ون وینبرگ و دکرامر، ۲۰۱۸؛ بایو-موریونس و بلو-پینداندو<sup>۱</sup>)؛ اما بر اساس انتقادی که بر این جریان مطالعات وارد شده است، سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، همان طور که نام آن‌ها پیداست، عملکردمحورند و بر انگیزاننده‌های بیرونی تکیه دارند. این واقعیت که سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، بر ارتقا و بهبود عملکرد متمرکزند، باعث می‌شود که مدیران صف تنش و فشار زیادی را متحمل شوند و از سوی دیگر، تکیه بر انگیزاننده‌های بیرونی همچون سیستم جبران خدمات، می‌تواند به سیستم انگیزش درونی این مدیران لطمه بزند (کلوتسینیوتیس، کاتو و ماهیل<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱). از این رو، اگرچه طی چند دهه اخیر، سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، مدل غالب مطالعات استراتژیک منابع انسانی بوده است؛ نباید فراموش کرد که این چارچوب، همواره می‌تواند با آسیب‌های بالقوه‌ای برای مدیران صف همراه شود.

فو و همکارانش (۲۰۲۰) در مطالعه خود چارچوب متفاوتی را اتخاذ کرده‌اند و نقش منابع انسانی مدیران صف را از منظر مدل پارادوکس سازمانی به بحث گذاشته‌اند. آن‌ها بحث خود را این گونه آغاز کرده‌اند که مطالعات، فقط بر تعارض بین نقش عملیاتی و نقش منابع انسانی مدیران صف متمرکزند؛ در حالی که خود نقش منابع انسانی نیز، پارادوکسی بسیار حساس و تنش‌زایی دارد که سازگاری در پیاده‌سازی کارکردهای منابع انسانی<sup>۳</sup> و پاسخ‌گویی فردی<sup>۴</sup> نامیده می‌شود. منظور از سازگاری منابع انسانی این است که از مدیران صف در تمام واحدهای سازمان، انتظار می‌رود که کارکردهای منابع انسانی را بر اساس استانداردهای طراحی شده در سراسر سازمان پیاده‌سازی کنند تا با برقراری نوعی عدالت رویه‌ای، همه افراد سازمان از فرصت‌های یکسان برخوردار شوند. از سوی دیگر، پاسخ‌گویی فردی به این مهم اشاره می‌کند که کارکنان، تفاوت‌های بین فردی و انتظارات خاصی از سرپرستان خود دارند و مدیران صف، می‌بایست این توانمندی را داشته باشند که به نیازهای مختلف و متنوع کارکنان تحت سرپرستی خود پاسخ دهند. این محققان در ادامه نتیجه گرفتند که این دوگانگی نهفته در باطن نقش منابع انسانی، به ابهام نقش مدیران صف دامن می‌زند. مطالعه فو و همکارانش، پنجره جدیدی را در مباحث انتقال منابع انسانی به روی محققان گشوده است؛ اما آن‌ها مشخص نکرده‌اند که مدیران صف چگونه می‌توانند بین این دو وظیفه متناقض، هم‌سویی ایجاد کنند یا ایفای متعادل نقش منابع انسانی از سوی مدیران صف، به چه توانمندی‌های فردی یا صلاحیت فنی و دانشی نیاز دارد.

کوردی - ناکرا و همکارانش (۲۰۲۲) در مطالعه‌ای تشریح کرده‌اند که مدیران عملیاتی، از نداشتن هویت منابع انسانی رنج می‌برند و این دسته از مدیران، هیچ‌گونه تعلق خاطر درونی یا تصویر ذهنی گره خورده‌ای با نقش منابع انسانی ندارند. آن‌ها ضمن انتقاد از سایر مطالعات، اذعان کرده‌اند که تیکه بر پاداش و سیستم جبران خدمات، نمی‌تواند زمینه سپارس منابع انسانی را فراهم آورد و مدیران صف پیش از هر چیز، به خلق مفهومی درونی یا هویت درونی در خصوص نقش منابع انسانی خود نیاز دارند. این محققان واژه «هویت منابع انسانی» را به ادبیات انتقال منابع انسانی وارد کرده‌اند؛ اما نتوانسته‌اند از این مهم پرده بردارند که سازمان‌ها، چگونه می‌توانند برای مدیران صف و وظیفه‌ای خود، هویت منابع انسانی خلق کنند.

- 
1. Bayo-Moriones & Bello-Pindado
  2. Kloutsiniotis, Katou & Mihail
  3. Consistent HR implementation
  4. Individual responsiveness



مطالعه‌اوپ‌دی‌بیک و همکاران (۲۰۱۶) با تکیه بر نظریه حمایت اجتماعی و تبادل اجتماعی بررسی کرده است که مدیران صف، برای پیشبرد اثربخش اهداف منابع انسانی نیازمندند به حمایت چندجانبه مدیران عالی سازمان، دپارتمان منابع انسانی، مدیران هم‌رده و کارکنان تحت سرپرستی خود. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که میزان حمایت ادراک‌شده مدیران صف در سازمان، می‌تواند به‌طور مستقیم، حمایت ادراک‌شده کارکنان تحت سرپرستی آن‌ها را تحت‌الشعاع قرار دهد. این مطالعه، اهمیت درهم‌تنیدگی و ارتباط متقابل مدیران صف با سایر واحدهای سازمان را بسیار خوب نمایش داده است؛ اما ماهیتی «بلاغت‌گونه»<sup>۱</sup> دارد و مشخص نمی‌کند که دپارتمان منابع انسانی یا مدیران عالی سازمان، چگونه و با چه ابزار و از چه طریقی می‌توانند از مدیران صف حمایت کنند. همچنین تمام متغیرهای این پژوهش از نوعی ادراکی<sup>۲</sup> است و حمایت حقیقی<sup>۳</sup> را اندازه‌گیری نمی‌کند که از قابلیت تعمیم‌پذیری و اتکاپذیری این مطالعه می‌کاهد.

### روش‌شناسی پژوهش

از آنجا که هدف اصلی این پژوهش، ارائه چارچوبی جامع از پیشابندها و رهاوردهای مقوله سپارش منابع انسانی است، پژوهش حاضر از حیث هدف، بنیادی و از نظر شیوه جمع‌آوری داده‌ها، اسنادی فراترکیب<sup>۴</sup> به‌شمار می‌آید. در این پژوهش تلاش شده است تا به کمک پایگاه‌های علمی معتبر جهان، از جمله پنج پایگاه داده وایلی<sup>۵</sup>، سیج<sup>۶</sup>، امرالد<sup>۷</sup>، تیلور اند فرانسیس<sup>۸</sup> و اشپرینگر<sup>۹</sup>، مقاله‌های مرتبط به این حوزه انتخاب و مرور نظام‌مند و عمیقی روی آن‌ها انجام شود. روش فراترکیب را می‌توان مطالعه و تجزیه و تحلیل عمیق فعالیت‌های پژوهشی محققان پیشین، در یک حوزه مطالعاتی مشخص تعریف کرد (پترسون<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۱). در حقیقت، هدف و فلسفه بنیادین روش فراترکیب، یکپارچه‌سازی چندین مطالعه، شناسایی مؤلفه‌های پنهان و استخراج یافته‌های جامع و تفسیر یافته‌هاست (زیمر<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۶؛ لی، ۲۰۱۰). رویکرد فراترکیب این مطالعه، بر اساس روش هفت‌مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو<sup>۱۲</sup> بوده است که فرایند نظام‌مند آن در شکل ۱ نمایش داده شده است. پس از شناسایی پیشران‌ها و پیامدها و ارائه چارچوب سپارش منابع انسانی، به‌منظور تعیین پایایی پژوهش، از ضریب کاپا برای محاسبه ضریب توافق میان دو محقق استفاده شد. مقدار این شاخص، همواره در بازه صفر تا یک در نوسان است. نزدیک‌بودن این شاخص به عدد یک، گویای اتفاق نظر بیشتر است و برعکس، نزدیک‌بودن این عدد به صفر، از عدم توافق نظر بر شاخص‌ها و مفهوم‌های پژوهش حکایت می‌کند (مانیان و رونگی<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۵). نتایج این پژوهش و بهره‌گیری توأمان از تجربه مرتبط با حوزه در دست مطالعه، از طریق ضریب توافق بین این دو نفر با

- 
1. Rhetoric
  2. Perceptual
  3. Actual
  4. Meta-Synthesis Analysis
  5. Wiley
  6. Sage
  7. Emerald
  8. Taylor & Francis
  9. Springer
  10. Peterson
  11. Zemer
  12. Sandelowski & Barroso
  13. Manian & Ronaghi

شاخص کاپا در نرم افزار اسپاس ارزیابی شد. مقدار شاخص کاپا در این پژوهش  $0/803$  (نزدیک به ۱) به دست آمد که با توجه به سطح معناداری کمتر از  $0/05$ ، می توان اذعان کرد که توافق نظر اتکاپذیری روی یافته های پژوهش وجود دارد.

## یافته های پژوهش

### مرحله اول: تدوین سؤال پژوهش

در این مرحله، به چند سؤال اساسی مندرج در جدول ۱ که زیربنای ادامه فرایند تحقیق است، پاسخ داده می شود.

#### جدول ۱. سؤال های پژوهش

پارامتر	پاسخ پژوهش
چه چیزی (what)	تعیین این موضوع که مفهوم هسته ای سپارش منابع انسانی و متغیرهای تأثیرگذار و تأثیرپذیر بررسی خواهد شد. این مرحله شامل دو سؤال زیر است: ۱. چه عواملی بر تقویت نقش منابع انسانی مدیران صف تأثیرگذارند؟ ۲. در صورت انتقال موفقیت آمیز وظایف منابع انسانی به مدیران صف، چه پیامدهایی را می توان در سطوح مختلف سازمان انتظار داشت؟
چه کسی (who)	این سؤال، به مذاقه جامعه تحقیق می پردازد. در این پژوهش دامنه گسترده ای از سندها و مقاله های برگرفته از پایگاه های داده و مجله های داخل و خارج از کشور جست و جو شدند.
چه زمانی (when)	بازه زمانی اجرای تحقیق را مشخص می سازد. بازه زمانی این مطالعه، از سال ۱۹۹۰ تا سال ۲۰۲۲ در نظر گرفته شده است.
چگونه (how)	مراحل جست و جوی اسناد، تعیین معیارهای ورود و خروج اسناد، سازمان دهی و خروج کدها را در بر می گیرد.

### مرحله دوم: مرور نظام مند

در این پژوهش، پنج پایگاه های داده وایلی، سیج، امرالد، تیلور اند فرانسیس و اشپرینگر برای بررسی مقاله ها انتخاب شدند. واژگان کلیدی مختلفی برای جست و جوی مقاله های مدنظر استفاده شده است، از جمله: انتقال منابع انسانی<sup>۱</sup>، مدیران صف<sup>۲</sup> و نقش منابع انسانی مدیران صف<sup>۳</sup>.

### مرحله سوم: جست و جو و انتخاب مقاله های مناسب

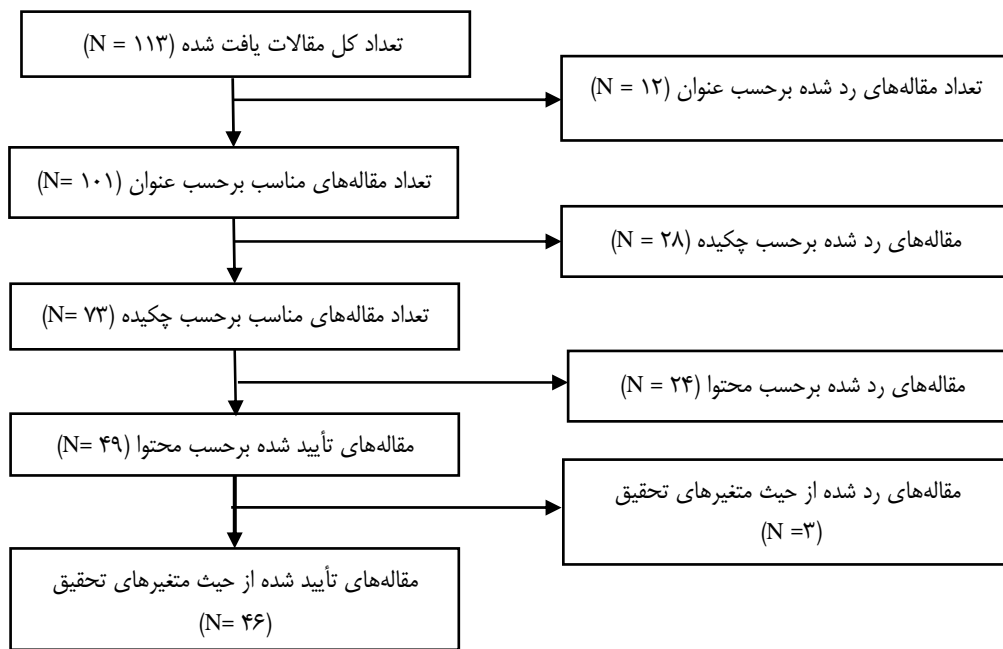
برای انتخاب منابع مناسب، از موتورهای جست و جوی پایگاه های نام برده و همچنین، جست و جوی دستی استفاده شد. در ابتدا، فقط کلیدواژه های مدنظر، بدون اعمال محدودیتی جست و جو شدند؛ سپس با افزودن محدودیت، جست و جو روی مقاله هایی متمرکز شد که عین کلیدواژه ها در عنوان و چکیده وجود داشت. در ادامه، با مطالعه چکیده مقاله ها تلاش شد که هم سویی و هم راستایی اهداف مقاله های یافت شده با پژوهش حاضر بررسی شود. در مرحله جست و جوی دستی،

1. HR devolution

2. Line managers

3. Line managers' HR role

مقاله‌ها از حیث محتوا و متغیرهای تحقیق بررسی شدند و این دسته از مقاله‌ها حذف شدند: ۱. مقاله‌هایی که به مقوله نقش منابع انسانی مدیران صف دیدگاه جامعی نداشتند یا ابعاد خاصی را بررسی نکرده بودند؛ ۲. مقاله‌هایی که به صورت کلی به تعاریف مفاهیم پرداخته بودند. در نهایت، ۴۶ مقاله منطبق و هم‌سو با هدف تحقیق بررسی شدند. الگوریتم ذیل فرایند جست‌وجو و انتخاب مقاله‌های مناسب این پژوهش را به تصویر کشیده است. بر اساس این الگوریتم، پارامترهای متنوعی مانند عنوان، چکیده، محتوا و کیفیت پژوهش، ارزیابی شدند.



شکل ۱. الگوریتم انتخاب مقاله‌های نهایی

#### مرحله چهارم: استخراج اطلاعات مقاله

در این مرحله به استخراج اطلاعات هریک از ۴۶ پژوهش نهایی در هر مجله پرداخته شده است که در جدول ۳ مشاهده می‌شود.

#### مرحله پنجم: تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی

در این گام، پژوهشگر با بررسی و مرور عمیق ادبیات، به طبقه‌بندی اقدام می‌کند؛ سپس هر یک از این طبقه‌بندی‌ها را از حیث مفهوم و قرابت معنایی در طبقه خاص‌تر قرار می‌دهد. به بیانی شفاف‌تر، پژوهشگر ابتدا شاخص‌ها یا کدهای شناسایی‌شده را دسته‌بندی می‌کند و هر کد یا شاخص را بر حسب قرابت، در دسته یا مفهوم خاصی قرار می‌دهد که به بهترین نحو، بیانگر خصوصیت آن شاخص است. هر یک از دسته‌ها، گویای یک مفهوم از پژوهش هستند. در نهایت، هر یک از مفهوم‌ها نیز، در طبقه کلی‌تری تحت عنوان مقوله قرار خواهد گرفت. بر اساس تحلیل‌های انجام‌شده، در مجموع، ۴ مقوله، ۵ مفهوم و ۲۸ کد اولیه برای عوامل اثرگذار بر نقش منابع انسانی مدیران صف و پیامدهای حاصل از آن شناسایی شد.

جدول ۲. یافته‌های پژوهش، مفهوم‌ها، مضمون‌ها و شاخص‌های مستخرج شده

مقوله	مفهوم	شاخص	منابع استخراج کدها
عوامل سازمانی	حمایت واحد منابع انسانی از مدیران صف	کاسک و همکاران (۲۰۱۶)؛ ترولن و همکاران (۲۰۱۶)؛ چن، شو و ییپ <sup>۱</sup> (۲۰۱۱)	
	فرهنگ سازمانی	تئو، احمد و رودول <sup>۲</sup> (۲۰۰۳)؛ پری و کولیک <sup>۳</sup> (۲۰۰۸)	
	ارتقای دانش، مهارت و توانمندی مدیران صف	باس - نهلس و همکاران (۲۰۰۳)؛ گیلبرت و همکاران (۲۰۱۵)؛ ون وینبرگ و دکرامر (۲۰۱۸)	
	ارزیابی عملکرد مبتنی بر عملکرد منابع انسانی	گودرهام و همکاران (۲۰۱۵)؛ ون وینبرگ و دکرامر (۲۰۱۸)	
	تفویض اختیار (مشارکت در تصمیم‌گیری)	داویس و لوییز (۲۰۱۵)؛ هال و تورینگتون (۱۹۹۸)؛ گودرهام و همکاران (۲۰۱۸)	
	پاداش به عملکرد منابع انسانی مدیران صف	سیکورا و فریس (۲۰۱۴)؛ کولیک و بینبریدج (۲۰۰۶)	
	ارتقا بر اساس شایستگی‌های رهبری	کوردی ناکرا، کو و پاک (۲۰۲۲)؛ موسون، شوارتز، ریتچر وهاسون (۲۰۱۸)؛ پورسل وهاپینسون (۲۰۰۷)؛ لاندمارک و همکاران (۲۰۲۰)	
عوامل روان‌شناختی	ادراک مدیران صف از نقش منابع انسانی	براندل، مدسن و مدسن (۲۰۰۹)؛ گیلبرت و همکاران (۲۰۱۱)؛ بهاتناگار و شارما (۲۰۰۴)؛ دن هورتاگ، بون و وربورگ (۲۰۱۳)؛ باندورا، لوییز و لمپسینک (۲۰۰۹)	
	انگیزش درونی	ترون و همکاران (۲۰۱۶)؛ ثرونیل و ساندرز (۱۹۹۸)؛ کاووس، دیسویک و باج (۲۰۱۴)	
	هویت نقش	کو، کوردی - ناکرا و پاک (۲۰۲۰ و ۲۰۲۲)	
	عدم تعارض نقش	ساندرز و فرنکل (۲۰۱۱)؛ هال و ترینگتون (۱۹۹۸)؛ تیگو و روچ (۲۰۱۲)؛ مک‌کارتی، دارسی و گرادی (۲۰۱۰)؛ مکسول و واتسون (۲۰۰۶)؛ فو، فلود روسیو و موریس (۲۰۲۰)	
	خودکارآمدی	اوپدی‌بیک، وین و هندگام (۲۰۱۶)	
	ظرفیت مدیران صف در پذیرش مسئولیت‌های چندگانه	گیلبرت، دی وین و سلز (۲۰۱۱)	
	تعهد مدیران صف به کارکنان	یانگ و آرثور (۲۰۲۱)؛ دورنباسچ، دی ریور و ساندرز (۲۰۰۶)؛ دیوتینک و ورونن (۲۰۱۷)	

عوامل تأثیرگذار بر نقش منابع انسانی مدیران صف

1. Chen, Hsu &amp; Yip

2. Teo, Ahmad &amp; Rodwell

3. Perry, &amp; Kulik

مقاله	مفهوم	شاخص	منابع استخراج کدها
پیامدهای انتقال وظایف منابع انسانی به مدیران صف	پیامدهای سطح سازمان	حداقل سازی شکاف بین کارکردهای منابع انسانی طراحی و پیاده سازی شده	ریو و کیم (۲۰۱۳)؛ فو و همکاران (۲۰۲۰)؛ شیپتون، ساندرز، آتکینسون و فرنکل (۲۰۱۶)، ون آیدکینگ و ورمیرن (۲۰۱۴)
		تقویت نقش استراتژیک واحد منابع انسانی	رایت و نیشی (۲۰۱۳)؛ اظمی و موشتاق (۲۰۱۵)؛ بهاتناگار و شارما (۲۰۰۵)؛ فینگولد و فرنکل (۲۰۰۶)
		کاهش هزینه	بینبریدج (۲۰۱۵)؛ رایت و نیشی (۲۰۱۳)
		بهبود عملکرد سازمان	لویز- کوتارلو (۲۰۱۸)؛ میشل، ابیدیات و بری (۲۰۱۳)؛ گنارد و کلی (۱۹۹۷)؛ دنی، گودری و هات (۲۰۰۸)؛ کاتو، بودوار و پاتل (۲۰۲۱)
	پیامدهای سطح گروه	تقویت روحیه به اشتراک گذاری دانش	مکنیل (۲۰۰۳ و ۲۰۰۴)
		بهبود عملکرد گروه	هارنی، جوردن (۲۰۰۸)؛ ادگار، گیر و اوکان (۲۰۱۵)؛ مارون، تسلوک و کارسون (۲۰۰۷)؛ فو و همکاران (۲۰۲۰)
	پیامدهای سطح فرد	رفتار شهروندی سازمانی	یانگ و آرثور (۲۰۲۱)
		رضایت شغلی کارکنان تحت سرپرستی	گرستتر و دی (۱۹۹۷)؛ هارنی و جوردن (۲۰۰۸)؛ توکی، بکار و دولارد (۲۰۱۳)، الینگر، الینگر و کلر (۲۰۰۳)
		حمایت سرپرستی ادراک شده	تروس، سوان، ریز و گاتنبی (۲۰۱۳)؛ گرستتر و دی (۱۹۹۷)؛ هارنی و جوردن (۲۰۰۸)؛ دن هورتاگ و همکاران (۲۰۱۳)
		تعهد سازمانی	شیپتون و همکاران (۲۰۱۶)؛ سیکورا، فریس و ون آیدکینگ (۲۰۱۵)
آموزش و توسعه کارکنان		دوتنیک، ورنن (۲۰۱۷)؛ فلتچر (۲۰۱۹)	
قراردادهای روان شناختی		مک درموت، کانوی، روسیو و فلود (۲۰۱۳)؛ تروس و همکاران (۲۰۱۳)؛ ریس، آلفز و گاتنبی (۲۰۱۳)	
بهبود کارکنان		تروس و همکاران (۲۰۱۳)؛ مارسکوآکس، دی وین و فوریر (۲۰۱۹)؛ ون دی وورد، بیجر (۲۰۱۵)	
بهبود عملکرد فردی		سیکورا، فریس و ون آیدکینگ (۲۰۱۵)؛ آلفز و همکاران (۲۰۱۳)؛ باس - نهلس و همکاران (۲۰۱۳)؛ کوری و پراکتر (۲۰۰۱)	

### مرحله ششم: کنترل کیفیت

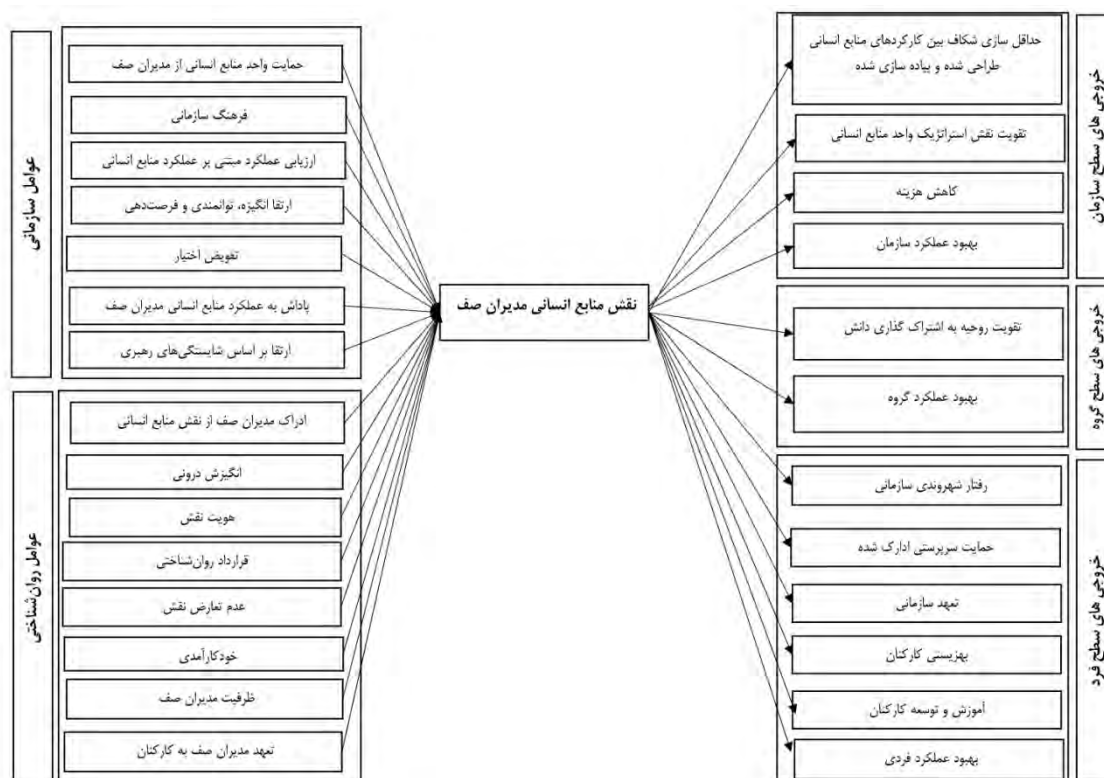
در این مطالعه، به منظور پایش کدها و مفهوم‌های استخراج شده، از نظر خبرگان بهره برده شده است. به منظور محاسبه اتفاق نظر بین خبرگان هنگام ارزیابی مفهوم‌های پژوهش، از شاخص کاپای کوهن استفاده شد و مقدار آن ۰/۸۰۳ به دست آمد که سطح توافق عالی را نشان می‌دهد.

جدول ۳. مقادیر اندازه توافق (شاخص کاپای کوهن)

عدد معناداری	انحراف استاندارد	مقدار	کاپای توافق شده
۰/۰۰۱	۰/۱۳	۰/۸۰۳	

## مرحله هفتم: ارائه یافته‌ها

گام آخر در روش فراترکیب، ارائه یافته‌هایی است که از مراحل قبل در قالب چارچوبی منسجم و جامع به دست آمده است. این چارچوب در شکل ۲ به نمایش گذاشته شده است.



شکل ۲. الگوی جامع سپارش منابع انسانی

پس از مطالعه عمیق ادبیات و استخراج مفاهیم با استفاده از روش فراترکیب، به‌طور کلی پیشایندهای سپارش منابع انسانی در دو دسته عوامل سازمانی و عوامل روان‌شناختی جای گرفتند. همچنین، رهاوردهای واگذاری مسئولیت منابع انسانی به مدیران صف، در سه دسته خروجی‌های سطح فردی، گروهی و سازمانی طبقه‌بندی شدند که در ادامه هر یک از آن‌ها به بحث گذاشته خواهد شد.

مطالعات اولیه در خصوص تقویت نقش منابع انسانی مدیران صف با تمرکز شناخت پیشران‌های سازمانی رقم خورد و آرام آرام به حوزه مطالعاتی غالب در این حوزه تبدیل شد. در رأس عوامل سازمانی که پیش‌بینی‌کننده نقش منابع انسانی مدیران صف است، حمایت واحد منابع انسانی از مدیران صف قرار دارد. تحقیقات گذشته نشان می‌دهد که مدیران صف در حال گذار از نقش سنتی، به پذیرش هم‌زمان دامنه‌ای متنوع از نقش‌های عملیاتی و منابع انسانی است و این

مهم در حالی است که مدیران صف دانش، توانایی، خودباوری و مهارت کافی برای رسیدگی به اداره امور کارکنان را ندارند (کیم، سو و رایت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). از این رو محققان تأیید می‌کنند که واحد و متخصصان منابع انسانی در سازمان، می‌بایست از طریق تعامل مستمر، درک و بینش منابع انسانی مدیران صف را ارتقا دهند و در مسیر تحقق وظایف منابع انسانی خود، هیچ‌گونه حمایتی را از این مدیران دریغ نکنند (بروستر و سودرستورم<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). فلسفه بنیادین این حمایت از سوی دپارتمان منابع انسانی این است که مدیران صف، نمایندگان واحد منابع انسانی هستند؛ پس از واحد منابع انسانی انتظار می‌رود که از نمایندگان خود حمایت کنند (ترولن و همکاران، ۲۰۱۶). گروهی از محققان نیز اذعان می‌دارند که فرهنگ سازمانی، می‌تواند در دخیل‌ساختن مدیران صف در امور کارکنان، تأثیر شایان توجهی داشته باشد (مکسول و واتسون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). از نظر این محققان، در سازمان‌هایی که سلسله‌مراتب خشک سازمانی حاکم است، انتقال منابع انسانی به مدیران صف با سرعت بسیار رخ می‌دهد؛ اما سازمان‌هایی که فرهنگ عدم تمرکز و مشارکت چندجانبه در آن‌ها حکم‌فرماست، جریان ارتباط دوجانبه بین مدیران صف و واحد منابع انسانی روان و نقش منابع انسانی مدیران صف برجسته‌تر و اثربخش‌تر است (ریو و کیم، ۲۰۱۳). بعضی از محققان نیز بیان کرده‌اند که همواره از مدیران صف، برای تحقق اهداف عملیاتی‌ای که انجام داده‌اند، قدردانی می‌شود؛ اما عملکرد منابع انسانی این افراد، هرگز در نگاه سازمان به آن‌ها منعکس نشده است. از این رو، سازمان‌ها می‌بایست تدابیری بیندیشند که بتوانند به ارزیابی عملکرد منابع انسانی مدیران صف مبادرت کنند (وینبرگ و دکرامر، ۲۰۱۸) و اگر این مهم رخ دهد و مدیران صف پی ببرند که عملکرد منابع انسانی آن‌ها، به‌عنوان فعالیت‌های عملیاتی حائز اهمیت است، می‌کوشند تا نقش منابع انسانی خود را بهتر ایفا کنند (گودرهام، مورلی، پری و استاور<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶).

جهت‌گیری برجسته در مطالعات سپارش منابع انسانی، بر مفهوم سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و چارچوب ارتقای انگیزه، توانمندی و فرصت‌دهی متکی است (باندورا و همکاران، ۲۰۱۸). هدف از اتخاذ این چارچوب، نشان دادن این است که مدیران صف، خود نیز خدمات منابع انسانی را دریافت می‌کنند و واحد منابع انسانی، می‌بایست سازوکار مناسب، انگیزه و اشتیاق کافی را در مدیران صف ایجاد کند؛ سپس دانش و مهارت منابع انسانی را در این مدیران تقویت کرده و در انتها، اختیار و قدرت تصمیم‌گیری کافی به آن‌ها بدهد تا بتوانند نقش منابع انسانی خود را به‌درستی ایفا کنند (باس - نهلس و همکاران، ۲۰۱۳؛ ون وینبرگ و دکرامر، ۲۰۱۸). بعضی دیگر از محققان بیان کرده‌اند با وجودی که واحد منابع انسانی، به جلب همکاری مدیران صف تمایل دارد؛ از طرفی نگران است که قدرت خود را در سازمان از دست بدهد و از این رو، برای تفویض اختیار به مدیران صف رغبت چندانی ندارد؛ این درحالی است که مدیران صف برای ایفای اثربخش نقش خود، نه تنها می‌بایست در خصوص فرایندهای روزمره منابع انسانی قدرت اظهارنظر داشته باشند؛ بلکه به‌دلیل بینش عمیق عملیاتی و منابع انسانی، می‌بایست بتوانند در امور استراتژیک سازمان نیز اظهار نظر و مشارکت کنند (داویس و لوییز<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵). ارتقا بر اساس شایستگی‌های رهبری، از دیگر عوامل کلیدی در سپارش منابع انسانی است. یکی از انتقادهای بسیار مهم بر پیکره ادبیات سپارش منابع انسانی، این است که مدیران صف، همواره بر اساس دو عامل

1. Kim, Su & Wright

2. Brewster & Söderström

3. Maxwell & Watson

4. Gooderham, Morley, Parry & Stavrou

5. Davis & Luiz

ارشدیت یا عملکرد خود ارتقا می‌یابند؛ در حالی که عملکرد منابع انسانی مدیران صف، به‌عنوان میزان و معیاری برای ارتقای این مدیران در نظر گرفته نمی‌شود (کوردی - ناکرا و همکاران، ۲۰۲۲). از این رو ادبیات سپارش منابع انسانی پیشنهاد می‌دهد که در کنار ارشدیت و موفقیت در انجام وظایف عملیاتی، سازمان‌ها می‌بایست پتانسیل‌های رهبری یا رفتار مدیران صف با سایر کارکنان را به‌عنوان یکی از معیارهای ارتقای مدیران صف لحاظ کنند (گیل، گاردنر، کیز و ونگرونولت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸؛ راسل و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸).

استدلال بنیادین باون و آستروف<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) این است که کارکردهای منابع، به‌نوعی وظیفه‌علامت‌دهی<sup>۴</sup> به مدیران صف را دارند. بر اساس این دیدگاه، کارکردهای منابع انسانی به مدیران صف پیام می‌دهند که به رفاه روان‌شناختی مدیران صف و کارکنان تحت سرپرستی آن‌ها اهمیت می‌دهند. زمانی که مدیران صف ادراک مثبتی از کارکردهای منابع انسانی داشته باشند، نه تنها تمایل بیشتری به پذیرش نقش منابع انسانی نشان می‌دهند؛ بلکه این مدیران نیز تفسیر اثربخشی از سیاست‌های منابع انسانی برای کارکنان خود خواهند داشت (کاووس، دیسویک، باچ<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴). از این رو، ادراک مدیران صف از نقش منابع انسانی، تعیین‌کننده پذیرش این نقش توسط مدیران صف است. اصلی‌ترین چالش در خصوص تحول سپارش منابع انسانی، این است که بسیاری از مدیران صف، تمایلی به پذیرش نقش منابع انسانی ندارند و بر این باورند که «منابع انسانی جزئی از وظایف من نیست» (کو و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۲۲). از این رو شناخت سازوکارهایی که از طریق آن بتوان سیستم انگیزش درونی مدیران صف را هدف قرار گرفت، نقطه عطفی در پیشبرد پارادایم سپارش منابع انسانی محسوب می‌شود (کوهه و هان، ۲۰۲۰). باور مدیران صف به تبادل منصفانه و دوسویه بین آن‌ها و دپارتمان منابع انسانی، قرارداد روان‌شناختی نام دارد. از این منظر، مدیران صف باور می‌کنند به همان اندازه که واحد و متخصصان منابع انسانی از آن‌ها انتظار دارند در خصوص منابع انسانی همکاری و نقش‌آفرینی کنند، به همان اندازه به نیازهای مدیران صف توجه و عملکرد آن‌ها را جبران خواهند کرد. این اعتماد و باور دو طرفه، می‌تواند زمینه مشارکت همه‌جانبه مدیران صف در فعالیت‌های منابع انسانی را فراهم کند (گوردون<sup>۷</sup>، ۲۰۲۰).

### عدم تعارض نقش

به‌طور کلی، مدیران صف این‌گونه می‌پندارند که نقش منابع انسانی با نقش عملیاتی آن‌ها در تعارض است و همین امر در آن‌ها استرس ایجاد می‌کند و متعاقب آن، باعث می‌شود که به نقش‌آفرینی منابع انسانی تمایلی نداشته باشند (گیلبرت و همکاران، ۲۰۱۱ و ۲۰۱۵)؛ در حالی که بعضی از محققان بیان کرده‌اند که مدیران صف، برای تحقق اهداف عملیاتی خود ملزم‌اند که با کارکنان تحت سرپرستی خود، به‌طور دائم ارتباط برقرار کنند و هرچه به دانش منابع انسانی بیشتری دست یابند، می‌توانند اهداف عملیاتی خود را اثربخش‌تر دنبال کنند. از این رو، درک این مهم که نقش منابع انسانی، در حقیقت، بخشی از نقش عملیاتی مدیران صف است، می‌تواند در آن‌ها تغییر نگرش کلیدی ایجاد کند (اوانز، ۲۰۱۵). باور

- 
1. Gill, Gardner, Claeys & Vangronsvelt
  2. Russell et al.
  3. Bowen and Ostroff
  4. Signaling
  5. Kuvaas, Dysvik & Buch
  6. Kou
  7. Gordon



مدیران صف به اینکه پتانسل برعهده گرفتن نقش‌های متنوع را دارند و قادرند همهٔ مسؤلیت‌های خود را به نحو اثربخشی ایفا کنند، خودکارآمدی این مدیران تعریف می‌شود. مدیرانی که خودکارآمدی بیشتری دارند، به توانایی‌ها و ظرفیت خود باور دارند و معتقدند که می‌توانند به صورت هم‌زمان، نقش منابع انسانی را در کنار نقش عملیاتی ایفا کنند (اوپدی‌بیک و همکاران، ۲۰۱۶). تعهد مدیران صف به کارکنان، به میزان احساس مسؤلیت مدیران صف به نیازهای کارکنان تحت سرپرستی خود اشاره دارد (داویس، ۲۰۱۵). تحقیقات نشان می‌دهد که هرچه مدیران صف به کارکنان خود تعهد بیشتری داشته باشند، نقش منابع انسانی را به عنوان بخشی از وظایف خود می‌پذیرند و عملکرد منابع انسانی بهتری به نمایش می‌گذارند (یانگ و آرتور<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱).

علاوه بر آنچه تشریح شد، یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که رفتار منابع انسانی مدیران صف، پیامدهای مثبت بالقوه‌ای را در سه سطح فرد، گروه و سازمان به دنبال دارد. در سطح فرد، مدیران صف که به مسؤلیت منابع انسانی خود واقفاند، توجه و تعهد بیشتری به کارکنان خود نشان می‌دهند که این مهم حمایت سرپرستی ادراک شده<sup>۲</sup> از سوی کارکنان سازمان را تقویت می‌کند (شیپتون و همکاران، ۲۰۱۶؛ لویز - فرناندز و همکاران، ۲۰۱۸). همچنین، بر اساس نتایج مطالعات، زمانی که کارکنان از سرپرست مستقیم خود توجه و حمایت دریافت می‌کنند، طبق نظریهٔ تبادل اجتماعی، به مدیر خود احساس دین می‌کنند و می‌کوشند با رفتارهایی همچون رفتار شهروندی سازمانی، از نقش خود فراتر روند یا تعهد سازمانی بیشتری به سازمان خود داشته باشند (کفرکی و همکاران، ۲۰۱۷؛ یانگ و آرتور، ۲۰۲۱). هنگامی که مدیران صف نقش منابع انسانی خود را به درستی ایفا می‌کنند، از حالت عملکردمحور به حالت کارمندمحور متمایل می‌شوند و در عین حال که اهداف عملیاتی خود را دنبال می‌کنند، رشد و توسعه کارکنان را نیز به همراه می‌آورند و همین امر، موجب آموزش و توسعهٔ کارکنان و در نهایت بهبود عملکرد کارکنان می‌شود (مارساکس، دیونین و فوریر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). در آخر، هنگامی که کارکنان خود را در موقعیتی می‌بینند که سرپرست آن‌ها، به عنوان نمایندهٔ سازمان، نگران رشد و آیندهٔ آن‌هاست، از نظر روانی احساس امنیت می‌کنند و بهزیستی شغلی<sup>۴</sup> آن‌ها ارتقا می‌یابد. در سطح گروه نیز، مدیران صف مسؤلیت یک تیم، گروه یا واحد کاری را برعهده دارند. همان گونه که در سطح فرد، مدیران صف رشد و توسعهٔ کارکنان را دنبال می‌کنند، در سطح گروه نیز، تلاش می‌کنند که با تقویت روحیهٔ به اشتراک گذاری دانش، خرد جمعی اعضای تیم را افزایش دهند که نتیجهٔ آن رشد فردی و بهبود عملکرد گروه و تیم است.

در سطح سازمان به عنوان یک کل، مدیران صف می‌توانند در کاهش شکاف بین کارکردهای منابع انسانی طراحی و پیاده‌سازی شده، نقش کلیدی و حیاتی ایفا کنند (پورسل و هاتچینسون، ۲۰۰۷). در حقیقت، مدیران صف به درک سیاست‌های منابع انسانی و تفسیر و پیاده‌سازی این سیاست‌ها در سطوح پایین سازمان، به مثابهٔ حلقهٔ کلیدی بین کارکنان و سطوح بالای سازمان عمل می‌کنند و باعث می‌شوند که در سراسر سازمان، سازگاری و یکپارچگی ایجاد شود. همچنین با سهم‌افزایی و همکاری با واحد منابع انسانی و برعهده گرفتن مسؤلیت‌های کارکنان، به تقویت نقش استراتژیک واحد منابع انسانی کمک می‌کنند (پاو و بوون<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸) و آن‌ها را قادر می‌سازند که زمان بیشتری را صرف امور راهبردی

- 
1. Yang & Arthur
  2. Perceived supervisor support
  3. Marescaux, De Winne & Forrier
  4. Work well-being
  5. Paauwe & Boon

کارکنان کنند و نقش استراتژیک خود را به شکل مناسب‌تری ایفا نمایند. همکاری مدیران صف با واحد منابع انسانی، حجم چشمگیری از وظایف منابع انسانی را به سطوح پایین سازمان منتقل می‌کند که کوچک‌سازی و کاهش هزینه منابع انسانی را باعث می‌شود و به دنبال آن، هزینه‌های سازمان کاهش می‌یابد (آلفز و همکاران، ۲۰۱۹). در آخر، مدیران صف با بهبود عملکرد در سطح فرد و گروه و همچنین، با تقویت نقش استراتژیک واحد منابع انسانی، به عنوان سنگ بنایی جهت بهبود عملکرد سازمان عمل می‌کنند (سیکورا و فریس، ۲۰۱۴).

## بحث و نتیجه‌گیری

مطالعه حاضر با هدف ارائه الگویی جامع از پیشران‌ها و پیامدهای سپارش منابع انسانی به مدیران صف اجرا شده است تا به نوعی، به خلأهای تحقیقاتی موجود به این حوزه پاسخ دهد. همان گونه که پیش‌تر بحث شد، با وجود توافق نظر محققان بر اهمیت سپارش منابع انسانی به مدیران صف، به دلیل نوباً بودن حوزه مطالعاتی، تحقیقات این حوزه پراکنده است و هریک از نقطه نظر خاصی به این موضوع نگریسته است؛ به گونه‌ای که کمابیش در این حوزه مطالعاتی انسجامی دیده نمی‌شود. بسیاری از پیشگامان این حوزه، سایر محققان را به ارائه مدل‌های یکپارچه و شفاف فراخوانده‌اند. در همین رابطه، پژوهش حاضر به بررسی عمیق و موشکافانه ادبیات این حوزه پرداخت و همان گونه که در جدول ۲ نمایش داده شد، کدهای شناسایی شده را بر اساس اشتراک معانی و محتوا، در ۲۸ شاخص و ۵ مقوله (تم) دسته‌بندی کرد.

در نتیجه اجرای فرایند فراترکیب هفت‌مرحله‌ای باروسو و ساندلوسکی، مدل ارائه شده در این مطالعه، نقشه شفاف و جامعی در اختیار ادبیات این حوزه قرار می‌دهد که مشخص می‌سازد کدام عوامل سازمانی و روان‌شناختی، فرایند انتقال منابع انسانی به مدیران صف را در سازمان تقویت کرده و به پذیرش مسئولیت‌های منابع انسانی توسط این دسته از مدیران کمک می‌کند. همچنین مدل ارائه شده نشان می‌دهد که مدیران صف، در هر سه سطح فردی، گروهی و سازمانی، تأثیر کلیدی دارند و نقش بسزایی ایفا می‌کنند. در حقیقت، مدیران صف در کلیدی‌ترین جایگاه سازمانی قرار دارند و شناخت پتانسیل‌های این مدیران برای تحقق سیاست‌گذاری‌های منابع انسانی، تحول بنیادینی را در پیاده‌سازی کارکردهای منابع انسانی رقم می‌زند. همان گونه که یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد، غالب مطالعات این حوزه، بر شناخت عوامل سازمانی اثرگذار بر تقویت نقش منابع انسانی مدیران صف تمرکز کرده‌اند؛ در حالی که مدیران صف، از نداشتن انگیزش و نبود محرک‌های روان‌شناختی رنج می‌برند. از این رو مطالعه حاضر با هدف ایجاد درک و شناختی جامع درباره تقویت نقش منابع انسانی مدیران صف، علاوه بر عوامل سازمانی، به استخراج و کنارهم قرار دادن عوامل روان‌شناختی پرداخته و استدلال‌های متنوعی را برای حمایت از این مهم ارائه داده است. حوزه مطالعاتی سپارش منابع انسانی، بیش از هرچیزی به تمرکز بر ایجاد هویت منابع انسانی در بین مدیران صف نیاز دارد.

تحقیقات پیشین به موضوع سپارش منابع انسانی با عینک نزدیک‌بینی نگریسته‌اند و اغلب به شناخت پیامدهای انتقال منابع انسانی در سطح افراد پرداخته‌اند؛ اما ادبیات موجود، حاکی از آن است که مدیران صف می‌توانند هم در سطح فردی و هم سطوح گروهی و سازمانی، بر عملکرد سازمانی مؤثر باشند. از این رو، نوشتار حاضر علاوه بر تشریح تأثیر مدیران صف بر رفتارها و عملکرد کارکنان، به برجسته‌سازی این مهم پرداخته است که مدیران صف چرا و چگونه در سطح گروه و سازمان نقش حیاتی ایفا می‌کنند و در این زمینه سهم‌افزایی کرده است.

با وجود تمام نوآوری‌های مقاله حاضر، باید در نظر گرفت که مدل پژوهش، از ادبیات این حوزه استخراج شده و به‌طور کاربردی در جامعه و صنعت خاصی پیاده‌سازی نشده است؛ از این رو، مطالعه کمی مدل در صنایع تولیدی و خدماتی، می‌تواند جریان مطالعاتی مناسبی برای محققان علاقه‌مند به این حوزه باشد. همچنین، مشاهدات نشان می‌دهد که نقش منابع انسانی مدیران صف در سازمان‌های ایران به‌خوبی درک نشده و حتی در عمل، پیاده‌سازی آن به‌صورت موشکافانه و نظام‌مند بررسی نشده است. از این رو، انجام مطالعات متعدد در این حوزه با هدف شناخت ابعاد هسته‌ای انتقال منابع انسانی و پیامدهای آن در سازمان‌های ایرانی، می‌تواند نقشه راه جدید و مهمی را در اختیار محققان و متخصصان این صنعت قرار دهد. نکته بسیار مهم و تأمل‌برانگیز این است که مدیران صف، در پایین سطوح عملیاتی سازمان فعالیت می‌کنند، به همین دلیل، در اغلب تحقیقات، بیشتر به تأثیر نقش منابع انسانی این مدیران روی عملکرد و رفتار کارکنان (سطح فرد) توجه شده است؛ در همین راستا، کوردی و همکارانش (۲۰۲۲) معتقدند که مدیران صف از توانایی ایفای نقش‌های دوگانه عملیاتی - منابع انسانی برخوردارند و می‌توانند دانش عمیقی را در اختیار مدیران عالی سازمان قرار دهند؛ از این رو می‌بایست به‌طور جدی به بینش و تأثیر این مدیران در طرح‌ها و برنامه‌ریزی‌های استراتژیک سازمان توجه کرد.

همان‌طور که مدل استخراج شده و ادبیات این مطالعه نشان می‌دهد، پیشران‌ها و خروجی‌های احتمالی واگذاری نقش منابع انسانی به مدیران صف، به‌صورت پراکنده در تحقیقات منعکس شده است؛ اما سؤال اصلی که توجه بعضی از محققان را به خود جلب کرده این است که هسته مرکزی نقش منابع انسانی مدیران صف، از چه ابعاد و وظایفی تشکیل شده است. به بیان دیگر، این محققان هشدار می‌دهند که با توجه به نوع ساختار سازمان و نوع صنعت، وظایفی که می‌بایست به مدیران صف محول شود، متفاوت خواهد بود. از این رو به محققان علاقه‌مند به این حوزه پیشنهاد می‌شود که به‌جای نگاه صرف سیستمی و تمرکز بر ورودی‌ها و خروجی‌های این مقوله، به گشودن جعبه سیاه مفهوم نقش منابع انسانی مدیران صف بپردازند و مشخص سازند که چه کارکردها، تصمیم‌گیری‌ها و نقش‌هایی می‌بایست به این مدیران تفویض شود؛ زیرا علی‌رغم دیدگاه بعضی از محققان که واگذاری فرایندهای تکراری به این مدیران را مناسب می‌دانند، بعضی دیگر معتقدند که به‌دلیل نقش کلیدی مدیران صف در سلسله‌مراتب سازمانی، می‌بایست آن‌ها را در تصمیم‌های استراتژیک منابع انسانی دخیل کرد.

در پژوهش حاضر تلاش شد که خروجی عملکرد منابع انسانی مدیران صف در تمامی سطوح سازمان در کانون توجه قرار گیرد؛ اما ادبیات این حوزه نشان می‌دهد که تأثیر نقش منابع انسانی مدیران صف بر عملکرد تیم یا گروه‌های کاری، همواره مغفول مانده و به‌کوشش بیشتری نیاز دارد، از این رو به محققان آتی پیشنهاد می‌شود که در سازمان‌های تیم‌محور یا پروژه‌ای، به این موضوع و شناخت مفهوم آن توجه کنند.

بر یافته‌های پژوهش حاضر، محدودیت‌هایی سایه انداخته است. برای مثال، در این نوشتار تلاش شد که تمامی مطالعات پیشین مرتبط با موضوع، به‌طور عمیق بررسی شود؛ اما همواره این احتمال وجود دارد که به‌دلیل عدم استفاده از بعضی کلیدواژه‌های احتمالی، تعدادی از مدارک مرتبط نادیده گرفته شده باشد. نکته مهم دیگر این است که پژوهش حاضر با هدف ایجاد تصویری جامع و کامل از مقوله نقش منابع انسانی مدیران صف اجرا شده است؛ اما باید به این نکته هم توجه شود که یافته‌های این پژوهش، به مقطع زمانی مشخصی وابسته است و مطالعات آتی می‌توانند یافته‌های این

پژوهش را ارتقا دهند یا جرح و تعدیل کنند؛ بنابراین با توجه به اینکه مدل استخراج شده به مرور زمان دستخوش تغییر می‌شود، به محققان و متخصصان کسب‌وکار پیشنهاد می‌شود که هنگام استفاده از یافته‌های پژوهش، تغییرات جدید در این حوزه مطالعاتی را نیز لحاظ کنند.

## References

- Akerstrom, M., Corin, L., Severin, J., Jonsdottir, I. H. & Björk, L. (2021). Can Working Conditions and Employees' Mental Health Be Improved via Job Stress Interventions Designed and Implemented by Line Managers and Human Resources on an Operational Level? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1916.
- Alfes, K., Shantz, A. D., Bailey, C., Conway, E., Monks, K. & Fu, N. (2019). Perceived human resource system strength and employee reactions toward change: Revisiting human resource's remit as change agent. *Human Resource Management*, 58(3), 239-252.
- Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C. & Gatenby, M. (2013). The relationship between line manager behavior, perceived HRM practices, and individual performance: Examining the mediating role of engagement. *Human resource management*, 52(6), 839-859.
- Azmi, F. T. & Mushtaq, S. (2015). Role of line managers in human resource management: empirical evidence from India. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(5), 616-639.
- Bainbridge, H. (2015). Devolving people management to the line: How different rationales for devolution influence people management effectiveness. *Personnel Review*, 44(6), 847-865.
- Bayo-Moriones, A. & Bello-Pindado, A. (2021). Differences in the impact of AMO bundles of line managers and frontline workers on the performance of manufacturing firms. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 34(2), 201- 223.
- Bhatnagar, J. & Sharma, A. (2005). The Indian perspective of strategic HR roles and organizational learning capability. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1711-1739.
- Bond, S. & McCracken, M. (2005). The importance of training in operationalising HR policy. *Journal of European Industrial Training*, 29(3), 246-260.
- Bondarouk, T., Bos-Nehles, A. & Hesselink, X. (2016). Understanding the congruence of HRM frames in a healthcare organization. *Baltic journal of management*, 11(1), 2-20.
- Bondarouk, T., Looise, J. K. & Lempsink, B. (2009). Framing the implementation of HRM innovation: HR professionals vs line managers in a construction company. *Personnel review*, 38(5), 472- 491.
- Bondarouk, T., Trullen, J. & Valverde, M. (2018). Special issue of International Journal of Human Resource Management: It's never a straight line: advancing knowledge on HRM implementation. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(22), 2995-3000.

- Bos-Nehles, A. C., Van Riemsdijk, M. J. & Kees Looise, J. (2013). Employee perceptions of line management performance: applying the AMO theory to explain the effectiveness of line managers' HRM implementation. *Human resource management*, 52(6), 861-877.
- Bos-Nehles, A., Van der Heijden, B., Van Riemsdijk, M. & Looise, J. K. (2020). Line management attributions for effective HRM implementation: towards a valid measurement instrument. *Employee Relations: The International Journal*, 42(3), 735-760.
- Bowen, D. E. & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of management review*, 29(2), 203-221.
- Brandl, J., Madsen, M. T. & Madsen, H. (2009). The perceived importance of HR duties to Danish line managers. *Human Resource Management Journal*, 19(2), 194-210.
- Brewster, C. & Larsen, H. H. (2000). Responsibility in human resource management: the role of the line. In *Human Resource Management in Northern Europe: trends, dilemmas and strategy* (pp. 195-218). Wiley.
- Brewster, C. & Söderström, M. (2017). Human resources and line management 1. In *Policy and practice in European human resource management* (pp. 51-67). Routledge.
- Brewster, C., Brookes, M. & Gollan, P. J. (2015). The institutional antecedents of the assignment of HRM responsibilities to line managers. *Human Resource Management*, 54(4), 577-597.
- Chang, H., Son, S. Y. & Pak, J. (2020). How do leader–member interactions influence the HRM–performance relationship? A multiple exchange perspective. *Human Performance*, 33(4), 282-301.
- Chen, Y. P., Hsu, Y. S. & Yip, F. W. K. (2011). Friends or rivals: comparative perceptions of human resource and line managers on perceived future firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1703-1722.
- Currie, G. & Procter, S. (2001). Exploring the relationship between HR and middle managers. *Human Resource Management Journal*, 11(3), 53-69.
- Dany, F., Guedri, Z. & Hatt, F. (2008). New insights into the link between HRM integration and organizational performance: the moderating role of influence distribution between HRM specialists and line managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(11), 2095-2112.
- Davis, D. N. & Luiz, J. M. (2015). The devolution of the human resources function in South African multinational companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(21), 2763-2785.
- Davis, P. J. (2015). Implementing an employee career-development strategy: How to build commitment and retain employees. *Human Resource Management International Digest*.
- Den Hartog, D. N., Boon, C., Verburg, R. M. & Croon, M. A. (2013). HRM, communication, satisfaction, and perceived performance: A cross-level test. *Journal of management*, 39(6), 1637-1665.
- Dewettinck, K. & Vroonen, W. (2017). Antecedents and consequences of performance management enactment by front-line managers. Evidence from Belgium. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(17), 2473-2502.

- Dorenbosch, L., de Reuver, R. & Sanders, K. (2006). Getting the HR message across: The linkage between line–HR consensus and "commitment strength" among hospital employees. *management revue*, 274-291.
- Edgar, F., Geare, A. & O'Kane, P. (2015). The changing dynamic of leading knowledge workers: The importance of skilled front-line managers. *Employee Relations*, 37(4), 487-503.
- Evans, S. (2017). HRM and front line managers: The influence of role stress. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(22), 3128-3148.
- Faaliyat, R., Townsend, K., Peetz, D. & Ressia, S. (2020). Skilled migrant employees' perceptions of support from line managers. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 39, 931-947.
- Finegold, D. & Frenkel, S. (2006). Managing people where people really matter: the management of human resources in biotech companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(1), 1-24.
- Fletcher, L. (2019). How can personal development lead to increased engagement? The roles of meaningfulness and perceived line manager relations. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(7), 1203-1226.
- Fu, N., Flood, P. C., Rousseau, D. M. & Morris, T. (2020). Line managers as paradox navigators in HRM implementation: Balancing consistency and individual responsiveness. *Journal of Management*, 46(2), 203-233.
- Gennard, J. & Kelly, J. (1997). The unimportance of labels: the diffusion of the personnel/HRM function. *Industrial Relations Journal*, 28(1), 27-42.
- Gerstner, C. R. & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of applied psychology*, 82(6), 827.
- Gilbert, C., De Winne, S. & Sels, L. (2011). The influence of line managers and HR department on employees' affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1618-1637.
- Gilbert, C., De Winne, S. & Sels, L. (2015). Strong HRM processes and line managers' effective HRM implementation: a balanced view. *Human Resource Management Journal*, 25(4), 600-616.
- Gill, C., Gardner, W., Claeys, J. & Vangronsvelt, K. (2018). Using theory on authentic leadership to build a strong human resource management system. *Human Resource Management Review*, 28(3), 304-318.
- Gooderham, P. N., Morley, M. J., Parry, E. & Stavrou, E. (2015). National and firm-level drivers of the devolution of HRM decision making to line managers. *Journal of International Business Studies*, 46(6), 715-723.
- Gordon, S. (2020). Organizational support versus supervisor support: The impact on hospitality managers' psychological contract and work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102374.
- Guest, D. E. (2021). The role of line managers in the HRM process. In *Handbook on HR process research* (pp. 177-193). Edward Elgar Publishing.

- Hall, L. & Torrington, D. (1998). Letting go or holding on--the devolution of operational personnel activities. *Human Resource Management Journal*, 8(1), 41.
- Harney, B. & Jordan, C. (2008). Unlocking the black box: line managers and HRM-Performance in a call centre context. *International Journal of productivity and performance management*, 57(3-4), 275-296.
- Huo, M. L., Boxall, P. & Cheung, G. W. (2020). How does line-manager support enhance worker wellbeing? A study in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(14), 1825-1843.
- Hutchinson, S. & Purcell, J. (2010). Managing ward managers for roles in HRM in the NHS: overworked and under-resourced. *Human Resource Management Journal*, 20(4), 357-374.
- Intindola, M., Weisinger, J. Y., Benson, P. & Pittz, T. (2017). The evolution of devolution in HR. *Personnel Review*, 46(8), 1796-1815.
- Katou, A. A., Budhwar, P. S. & Patel, C. (2021). Line manager implementation and employee HR attributions mediating mechanisms in the HRM system—Organizational performance relationship: a multilevel and multipath study. *Human Resource Management Journal*, 31(3), 775-795.
- Kim, S., Su, Z. X. & Wright, P. M. (2018). The “HR–line-connecting HRM system” and its effects on employee turnover. *Human Resource Management*, 57(5), 1219-1231.
- Kossek, E. E., Ollier - Malaterre, A., Lee, M. D., Pichler, S. & Hall, D. T. (2016). Line managers' rationales for professionals' reduced load work in embracing and ambivalent organizations. *Human Resource Management*, 55(1), 143-171.
- Kehoe, R. R., & Han, J. H. (2020). An expanded conceptualization of line managers' involvement in human resource management. *Journal of Applied Psychology*, 105(2), 111.
- Kou, X., Kurdi-Nakra, H. & Pak, J. (2020). HR? It's Not My Job! Toward the Framework of First-Line Manager's HR Role Identity. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2020, No. 1, p. 15275). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Kulik, C. T. & Bainbridge, H. T. (2006). HR and the line: The distribution of HR activities in Australian organisations. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44(2), 240-256.
- Kurdi-Nakra, H., Kou, X. & Pak, J. (2022). The road taken and the path forward for HR devolution research: An evolutionary review. *Human Resource Management*, 61(2), 239-258.
- Kuvaas, B., Dysvik, A. & Buch, R. (2014). Antecedents and employee outcomes of line managers' perceptions of enabling HR practices. *Journal of Management Studies*, 51(6), 845-868.
- López-Cotarelo, J. (2018). Line managers and HRM: A managerial discretion perspective. *Human Resource Management Journal*, 28(2), 255-271.
- López-Fernández, M., Romero-Fernández, P. M. & Aust, I. (2018). Socially responsible human resource management and employee perception: the influence of manager and line managers. *Sustainability*, 10(12), 4614.

- MacNeil, C. M. (2003). Line managers: facilitators of knowledge sharing in teams. *Employee Relations*, 25(3), 294-307.
- MacNeil, C. M. (2004). The line manager as a facilitator of team learning and change. In *HRD in a Complex World* (pp. 234-246). Routledge.
- Marrone, J. A., Tesluk, P. E. & Carson, J. B. (2007). A multilevel investigation of antecedents and consequences of team member boundary-spanning behavior. *Academy of Management Journal*, 50(6), 1423-1439.
- Maxwell, G. A. & Watson, S. (2006). Perspectives on line managers in human resource management: Hilton International's UK hotels. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(6), 1152-1170.
- Mbukanma, I. & Strydom, K. (2022). Adopting the Ability, Motivation and Opportunity (AMO) Theory to Enhance Employees' Performance in South African Public Service Organisations Amid the Covid-19 Outbreak. *Journal of Public Administration*, 57(2), 361-377.
- McCarthy, A., Darcy, C. & Grady, G. (2010). Work-life balance policy and practice: Understanding line manager attitudes and behaviors. *Human Resource Management Review*, 20(2), 158-167.
- McDermott, A. M., Conway, E., Rousseau, D. M. & Flood, P. C. (2013). Promoting effective psychological contracts through leadership: The missing link between HR strategy and performance. *Human Resource Management*, 52(2), 289-310.
- McGovern, P., Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P. & Truss, C. (1997). Human resource management on the line? *Human Resource Management Journal*, 7(4), 12-29.
- Mitchell, R., Obeidat, S. & Bray, M. (2013). The effect of strategic human resource management on organizational performance: The mediating role of high-performance human resource practices. *Human Resource Management*, 52(6), 899-921.
- Mosson, R., von Thiele Schwarz, U., Richter, A. & Hasson, H. (2018). The impact of inner and outer context on line managers' implementation leadership. *British Journal of Social Work*, 48(5), 1447-1468.
- Mowbray, P., Wilkinson, A. J. & Tse, H. (2018, July). High Performance Strategy: Influence on HR Department and Line Managers' Design of Employee Voice. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2018, No. 1, p. 11034). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Op de Beeck, S., Wynen, J. & Hondeghem, A. (2016). HRM implementation by line managers: Explaining the discrepancy in HR-line perceptions of HR devolution. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(17), 1901-1919.
- Op de Beeck, S., Wynen, J. & Hondeghem, A. (2017). Effective HRM implementation by line managers: Relying on various sources of support. *International Journal of Public Administration*, 40(2), 192-204.
- Op de Beeck, S., Wynen, J. & Hondeghem, A. (2018). Explaining effective HRM implementation: A middle versus first-line management perspective. *Public Personnel Management*, 47(2), 144-174.



- Perry, E. L., & Kulik, C. T. (2008). The devolution of HR to the line: Implications for perceptions of people management effectiveness. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(2), 262-273.
- Purcell, J. & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource management journal*, 17(1), 3-20.
- Rees, C., Alfes, K. & Gatenby, M. (2013). Employee voice and engagement: connections and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2780-2798.
- Russell, Z. A., Steffensen, D. S., Ellen III, B. P., Zhang, L., Bishoff, J. D. & Ferris, G. R. (2018). High performance work practice implementation and employee impressions of line manager leadership. *Human Resource Management Review*, 28(3), 258-270.
- Ryu, S. & Kim, S. (2013). First-line managers' HR involvement and HR effectiveness: The case of South Korea. *Human Resource Management*, 52(6), 947-966.
- Salas-Vallina, A., Alegre, J. & López Cabrales, Á. (2021). The challenge of increasing employees' well being and performance: How human resource management practices and engaging leadership work together toward reaching this goal. *Human Resource Management*, 60(3), 333-347.
- Sandelowski, M & Barroso, J. (2003). Toward a metasynthesis of qualitative findings on motherhood in HIV-positive women. *Research in Nursing & Health*, 26(2), 153-170.
- Sanders, K. & Frenkel, S. (2011). HR-line management relations: Characteristics and effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1611-1617.
- Shipton, H., Sanders, K., Atkinson, C. & Frenkel, S. (2016). Sense-giving in health care: the relationship between the HR roles of line managers and employee commitment. *Human Resource Management Journal*, 26(1), 29-45.
- Sikora, D. M. & Ferris, G. R. (2014). Strategic human resource practice implementation: The critical role of line management. *Human Resource Management Review*, 24(3), 271-281.
- Sikora, D. M., Ferris, G. R. & Van Iddekinge, C. H. (2015). Line manager implementation perceptions as a mediator of relations between high-performance work practices and employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 100(6), 1908.
- Soane, E., Shantz, A., Alfes, K., Truss, C., Rees, C. & Gatenby, M. (2013). The association of meaningfulness, well-being, and engagement with absenteeism: A moderated mediation model. *Human resource management*, 52(3), 441-456.
- Teague, P. & Roche, W. K. (2012). Line managers and the management of workplace conflict: evidence from Ireland. *Human Resource Management Journal*, 22(3), 235-251.
- Teo, S. T., Ahmad, T. & Rodwell, J. J. (2003). HR role effectiveness and organizational culture in Australian local government. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 41(3), 298-315.
- Thornhill, A. & Saunders, M. N. (1998). What if line managers don't realize they're responsible for HR? *Personnel Review*, 27(6), 460-476.

- Trullen, J., Bos-Nehles, A. & Valverde, M. (2020). From intended to actual and beyond: A cross-disciplinary view of (human resource management) implementation. *International Journal of Management Reviews*, 22(2), 150-176.
- Truss, C., Shantz, A., Soane, E., Alfes, K. & Delbridge, R. (2013). Employee engagement, organisational performance and individual well-being: exploring the evidence, developing the theory. *The international journal of human resource management*, 24(14), 2657-2669.
- Ulrich, D. & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR?. *Human Resource Management Review*, 25(2), 188-204.
- Van Waeyenberg, T. & Decramer, A. (2018). Line managers' AMO to manage employees' performance: the route to effective and satisfying performance management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(22), 3093-3114.
- Vermeeren, B. (2014). Variability in HRM implementation among line managers and its effect on performance: A 2-1-2 mediational multilevel approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(22), 3039-3059.
- Wang, Y., Kim, S., Rafferty, A. & Sanders, K. (2020). Employee perceptions of HR practices: A critical review and future directions. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(1), 128-173.
- Whittaker, S. & Marchington, M. (2003). Devolving HR responsibility to the line: threat, opportunity or partnership? *Employee Relations*, 25(3), 245-261.
- Williamson, S., Colley, L. & Foley, M. (2020). Human resource devolution, decoupling and incoherence: How line managers manage gender equality reforms. *Public Management Review*, 22(10), 1560-1578.
- Wright, P. and Nishii, L. (2013). Strategic HRM and organizational behaviour: integrating multiple levels of Analysis. In Paauwe, J., Guest and Wright, P. (Eds), *HRM and Performance. Achievements and Challenges*, Wiley, Chichester, pp. 97-110.
- Yang, J. & Arthur, J. B. (2021). Implementing commitment HR practices: line manager attributions and employee reactions. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(16), 3339-336.