



## Identification and Prioritization of Line Managers' Practical Challenges in HRM Black Box

Habib Roodsaz <sup>1</sup>, MirAli Seyed-naghavi <sup>2</sup>, Davood HosseinPour <sup>3</sup>, Ali Mahjoub <sup>4</sup>

### Abstract

**Background & Purpose:** The role of line managers is vital and undeniable in realization of the linkage between HRM practices and performance. The specifications of that role have not received sufficient scrutinization in previous local studies. In this study, for the first time, by applying a new theoretical model and a new method, in National Oil and Natural Gas Company, we tried to deeply investigate the role of line managers in HRM black box, identify their challenges in fulfilling their practical roles, and prioritize the importance of each challenge

**Methodology:** Regarding the method, current study composed of two separated phases. First, by applying a meta-synthesis approach, known as "mixed research synthesis", and by methodological scrutinization of 243 credible articles, we came up with a thorough description of line managers' status in HRM black box and investigated their functional/practical challenges. Second, by using AHP method, the identified challenges in the first step were prioritized.

**Findings:** The phase of identification line managers' practical challenges, led to explanation of many factors which then were categorized into five general challenges. In the factor prioritization phase, "CEO & HR managers support" was determined as the most important challenges, followed by "Knowledge, skill & ability", "commitment to people management". Finally, both factors of "role ambiguity & inconsistent priorities" and "load of work" together were rated as the less important challenges.

**Conclusion:** When line managers fail in their effective roles in relation to HRM-related duties, the probability of failure in all HRP efforts and subsequently wasting organizational resources will be high. Accordingly, it is essential for CEOs and decision makers to consider line managers' functional challenges and particularly focus on solutions to overcome them. At the end, in addition to discussion of the findings, future research directions are provided.

**Keywords:** Analytical hierarchy process, Black box, Human resource management, Line managers, Meta-synthesis

**Citation:** Roodsaz, H., Seyed-naghavi, M., Hossein Pour, D. and Mahjoub, A. (2021), "Identification and prioritization of line managers' practical challenges in HRM black box", *Journal of Human Resource Studies*, 11(3), 1-25. <https://doi.org/10.22034/JHRS.2021.139107>

1. Associate Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: dr.roodsaz@gmail.com
2. Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: asnagavi@yahoo.com
3. Associate Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: dhp.748@gmail.com
4. Ph.D. Candidate, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: ali.mahjoub@gmail.com



## شناسایی و اولویت‌بندی چالش‌های عملکردی مدیران صف در جعبه سیاه مدیریت

## منابع انسانی

حیب رودساز<sup>۱</sup>، میرعلی سیدنقوی<sup>۲</sup>، داود حسین‌پور<sup>۳</sup>، علی محبوب<sup>۴</sup>

## چکیده

**زمینه و هدف:** نقش مدیران صف در تحقق ارتباط شیوه‌های مدیریت منابع انسانی با عملکرد، حیاتی و انکارناپذیر است. در پژوهش‌های پیشین، به خصوصیت‌های این نقش در کشور به اندازه کافی توجه نشده است. در این پژوهش برای نخستین بار تلاش شده است تا با استفاده از مدل نظری و روشی جدید در جامعه آماری شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی، به بررسی عمیق‌تر نقش مدیران صف در مدل جعبه سیاه منابع انسانی پرداخته شود و ضمن شناسایی چالش‌های آنان در مسیر تحقق انتظارات عملکردی، به اولویت‌بندی میزان اهمیت هر یک از چالش‌ها اقدام شود.

**روش:** پژوهش حاضر با دو روش و در دو مرحله مجزا اجرا شده است. نخست، به کمک روش فراترکیب با رویکرد «ترکیب تلفیقی تحقیقات» و با مطالعه و کُدگذاری علمی و روش‌مند ۲۴۳ مقاله معتبر پیشین، به شناسایی و دسته‌بندی چالش‌های عملکردی مدیران صف در جعبه سیاه مدیریت منابع انسانی پرداخته شد. دوم، با استفاده از روش کمی تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) و بر اساس نیاز شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی، به اولویت‌بندی چالش‌های شناسایی‌شده در گام نخست پژوهش اقدام شد.

**یافته‌ها:** مرحله شناسایی چالش‌های عملکردی مدیران صف، به توصیف و توضیح عوامل متعددی انجامید که در نهایت، همه عوامل در پنج گروه کلی دسته‌بندی شدند. در مرحله اولویت‌بندی اهمیت چالش‌ها نیز «حمایت مدیران ارشد و مدیران منابع انسانی» مهم‌ترین چالش تشخیص داده شد و به ترتیب «توانایی، دانش و مهارت» و «تعهد به مدیریت افراد» در رتبه‌های دوم و سوم قرار گرفتند و «ابهام در نقش و اولویت‌های متعارض» و «حجم کار» به‌طور مشترک اهمیت کمتری داشتند.

**نتیجه‌گیری:** در صورت ناکامی مدیران صف در ایفای نقش مؤثر بر ارتباط با وظایف محوله حوزه منابع انسانی، امکان شکست کلیه تلاش‌ها برای به‌کارگیری شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و متعاقب آن، هدررفت منابع سازمانی بسیار زیاد خواهد بود. بنابراین، مدیران و تصمیم‌سازان سازمانی باید ضمن در نظر گرفتن چالش‌های عملکردی مدیران صف، به راه‌کارهای غلبه بر آنان به‌طور ویژه‌ای توجه کنند. در انتها نیز ضمن بحث و بررسی یافته‌ها، به توصیف مسیریابی پرداخته شده است که بررسی آنها در پژوهش‌های بعدی لازم است.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت منابع انسانی، جعبه سیاه، مدیران صف، فراترکیب، تحلیل سلسله‌مراتبی

**استناد:** رودساز، حیب، سیدنقوی، میرعلی، حسین‌پور، داود و محبوب، علی (۱۴۰۰). شناسایی و اولویت‌بندی چالش‌های عملکردی مدیران صف در جعبه سیاه مدیریت منابع انسانی. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۱(۳)، ۱-۲۵.

۱. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: dr.roodsaz@gmail.com
۲. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: asnagavi@yahoo.com
۳. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: dhp.748@gmail.com
۴. دانشجو دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: ali.mahjoub@gmail.com

نوع مقاله: پژوهشی

DOI: 10.22034/JHRS.2021.139107

نویسنده مسئول: حیب رودساز

دریافت: ۱۴۰۰/۰۱/۲۳، پذیرش: ۱۴۰۰/۰۷/۰۱

© دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری

مطالعات منابع انسانی، ۱۴۰۰، پاییز، دوره ۱۱، شماره ۳، صص. ۱-۲۵

شاپای الکترونیک: ۰۶۲۴-۲۷۸۳

## مقدمه

امروزه اجرای شیوه‌های مدیریت منابع انسانی<sup>۱</sup>، پایه‌های اثربخشی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی (ترولن، استیرپ، بوناچ و والورده<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶؛ ویلیامز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹) و مسیر نیل به اهداف سازمانی شناخته می‌شود (منوریان، اسکندری و عرفانی، ۱۳۹۶). یکی از جنبه‌های مهم و مؤثر در این مسیر «مشارکت محوری مدیران صف» است (آرمسترانگ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶). طبق تعاریف علمی، مدیران صف (یا خط مقدم) کسانی هستند که اغلب با نقش غیرمدیریتی، مسئولیت سرپرستی مستقیم کارکنان را بر عهده دارند و در پایین‌ترین سطح از سلسله‌مراتب مدیریتی قرار دارند (اغلب در سطح خط مقدم). آنها به‌جای موضوعات استراتژیک، مسئول پیشبرد کارهای روزانه بخش خود هستند و به کارهای مربوط به مدیریت عمومی رسیدگی می‌کنند؛ در عین حال می‌توانند در یک حوزه وظیفه‌ای مانند فروش یا مالی، نقش متخصص را برعهده داشته باشند (پرسل، کینی، سوارت، رایتون و هاتچینسون<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸: ۶۰).

با واگذاری بسیاری از مسئولیت‌های مدیریت منابع انسانی، اغلب، مدیران صف حیاتی‌ترین مجریان شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته می‌شوند (سیکورا و فریس<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴). این مدیران با نمایش چگونگی تناسب شیوه‌های مدیریت منابع انسانی با واحد کاری خود، در جایگاه مفسران شیوه‌های مذکور برای کارمندان عمل می‌کنند و به همین دلیل بر واکنش کارکنان به آن شیوه‌ها تأثیر می‌گذارند (تاوان‌سند، ویلکینسون، آلن و بامبر<sup>۷</sup>، ۲۰۱۲).

در ادبیات مدیریت، تمامی متغیرها و عوامل دخیل در ارتباط میان شیوه‌های مدیریت منابع انسانی با نتایج عملکردی را جعبه سیاه<sup>۸</sup> مدیریت منابع انسانی می‌نامند. با توجه به آنچه بیان شد، درک نقش حیاتی مدیران صف در این جعبه سیاه مدیریت منابع انسانی، طی فرایند تبدیل شیوه‌های مدیریت منابع انسانی به پیامدهای عملکردی، چندان دشوار نیست. با عنایت به پژوهش‌های نظری و تجربی اندکی که در خصوص عوامل مؤثر بر مدیران صف در راستای اجرای شیوه‌های مدیریت منابع انسانی (بیورکمن، ارنروث، اسمیل و جان<sup>۹</sup>، ۲۰۱۱) انجام شده است، پژوهش حاضر به‌منظور پرکردن این شکاف نظری اجرا شده است تا نقش مدیران صف را در جعبه سیاه مدیریت منابع انسانی توصیف کند و برای نخستین بار، چالش‌های عملکردی آنان را در این مسیر به‌صورت جامع‌تری به تصویر کشد. بر این اساس، دو سؤال اصلی مطرح می‌شود:

۱. چالش‌های عملکردی مدیران صف در جعبه سیاه مدیریت منابع انسانی کدام‌اند؟

۲. اولویت‌بندی این چالش‌های در شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی چگونه است؟

موضوع همیشگی در مدل‌های مدیریت منابع انسانی این است که در انتقال مدیریت منابع انسانی، مدیران صف بازیگران کلیدی محسوب می‌شوند و بیانگر این موضوع مهم است که مدیریت افراد، به‌جای اینکه مسئولیت کارکردهای بعضی از متخصصان به‌صورت فردی باشد، باید به‌طور فزاینده‌ای با مدیریت صف یکپارچه و مشترک شود (گست<sup>۱۱</sup>،

1. Human Resource Management Practices (HRPs)

2. Trullen, Stirpe, Bonache & Valverde

3. Williams

4. Armstrong

5. Purcell, Kinnie, Swart, Rayton & Hutchinson

6. Line managers (LMs)

7. Sikora & Ferris

8. Townsend, Wilkinson, Allan, & Bamber

9. Black Box

10. Björkman, Ehrnrooth, Smale & John

11. Guest

۱۹۸۷). همان طور که لِگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۵: ۱۱۳) توضیح می‌دهد: «در مدل‌های مدیریت منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی به مدیریت صف واگذار شده است؛ یعنی به همان مدیران کسب‌وکاری که مسئول هماهنگی و هدایت تمامی منابع واحد تجاری در راستای کسب نتایج خط عملیاتی هستند». به‌تازگی شاهد پیدایش مدل خدمات مشترک منابع انسانی هستیم که بر مبنای آن، بخش مدیریت منابع انسانی به شریک استراتژیک کسب‌وکار و مرکز تخصص‌ها تبدیل شده (اولریش<sup>۲</sup>، ۱۹۹۷) و انتقال وظایف روزانه مرتبط با منابع انسانی، برعهده خطوط صف است.

بررسی تأثیر نوع و میزان شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، برای درک ارتباط میان شیوه‌های مذکور با عملکرد ضروری است؛ اما کافی نیست (پریسل و هاتچینسون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷ الف)؛ زیرا خلأ توضیح فرایند و سازوکارهای ارتباط مدیریت منابع انسانی با عملکرد، هنوز موجود است و آن را «جعبه سیاه» می‌نامند (محبوب، رودساز، سیدنقوی و حسین‌پور، ۱۴۰۰؛ گرهارت<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵؛ پاوی<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴: ۵۶). در این میان، پژوهش‌ها بر نقش پُراهمیت مدیران صف در تعریف و تبیین ارتباط میان مدیریت منابع انسانی و عملکرد تأکید می‌کنند (هارنی و جردن<sup>۶</sup>، ۲۰۰۸).

اغلب مطالعات، به بررسی سرشت و گستره شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و تأثیر آن بر عملکرد پرداخته‌اند، با این حال، آنان از این دریچه نگاه، موضوع خطرناکی را مفروض پنداشته‌اند و آن این است که مدیران صف، فقط ربات‌های گوش به فرمانی هستند که سیاست‌ها را به اجرا می‌گذارند (مارچینگتون و گروگولیس<sup>۷</sup>، ۲۰۰۰). با وجود این، روشن است که اگر مدیران صف در نحوه و شیوه بروز اقدام‌های مدیریت کارکنان تفاوت معناداری داشته باشند، متعاقب آن، تجربه زیسته کارکنان از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی نیز متفاوت خواهد بود (هارنی و جردن، ۲۰۰۸). بنابراین، توضیح روابط منتهی به عملکرد، چه ارزش‌افزا باشد و چه کاهنده ارزش، باید نقش مدیران صف را نیز مدنظر قرار دهد (پریسل و هاتچینسون، ۲۰۰۷ ب؛ کارینن<sup>۸</sup>، ۲۰۲۰). در واقع، در ادبیات این حوزه، از گذشته اشاره شده است که «شیوه‌های متفاوت سرپرستی، تأثیرهای زیادی روی کارکنان خواهد گذاشت» (بلا و اسکات<sup>۹</sup>، ۱۹۶۳: ۱۶۳). این بدان معناست که پژوهش در حوزه مدیریت منابع انسانی، باید به ایده گسترده‌تر معماری منابع انسانی، به‌طور عام و به نقش مدیران صف در اجرای استراتژی نیروی کار، به‌طور خاص توجه کنند (بکر و هوسلید<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۶: ۹۱۹). دلیل دیگر برای حمایت از فرض نقش مدیران صف در اجرای مدیریت منابع انسانی، از یکی دیگر از پژوهش‌های حوزه رفتار سازمانی نشئت می‌گیرد که محقق در آن توجه‌ها را به نقش وفاداری سرپرستان، به‌عنوان عامل پیش‌بین مهم برای پیامدهای مربوط به کارمندان جلب می‌کند (چن و فار<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۲).

علی‌رغم آگاهی از اهمیت نقش مدیران صف در جعبه سیاه مدیریت منابع انسانی، پژوهش‌های اندکی به مذاقه این نقش پرداخته‌اند و متعاقب آن، چالش‌های عملکردی آنان در جعبه سیاه مدیریت منابع انسانی را بررسی نکرده‌اند، از این

- 
1. Legge
  2. Ulrich
  3. Purcell & Hutchinson
  4. Gerhart
  5. Paauwe
  6. Harney & Jordan
  7. Marchington & Grugulis
  8. Kareinen
  9. Blau & Scott
  10. Becker & Huselid
  11. Chen & Farh

رو دیدگاه جامعی از آن در ادبیات مربوطه وجود ندارد. بنابراین، نظر به اهمیت حیاتی نقش مدیران صف در اجرای شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و تحقق مزیت رقابتی و موفقیت شرکت و همچنین، به دلیل وجود داده‌های ثانویه کافی در این خصوص، محققان پژوهش حاضر، این زمان را بهترین فرصت برای استفاده از داده‌های موجود برای پُر کردن این شکاف نظری دانسته‌اند. از سوی دیگر، در خصوص اهمیت و ضرورت جامعه در دست بررسی نیز، باید توجه شود که در نظر گرفتن بافت و زمینه سازمان در مطالعه نقش و مشارکت مدیران صف در فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی، از اهمیتی حیاتی برخوردار است (تیسکبو<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). بنابراین، بدیهی است که شدت و ضعف چالش‌های شناسایی شده در هر سازمانی متفاوت خواهد بود و برنامه‌ریزی برای مرتفع ساختن چالش‌ها در هر سازمان، به مطالعه جداگانه‌ای به‌منظور اولویت‌بندی چالش‌ها و متعاقب آن، اختصاص بهینه منابع برای فائق آمدن بر آنها نیاز دارد. بر این اساس، ذره‌ای اهمال در هر یک از فعالیت‌های بخش پایین‌دستی شرکت ملی پالایش و پخش فراورده‌های نفتی ایران در زمینه توزیع فراورده‌های نفتی که خود مشتمل بر صدها وظیفه مهم و کمابیش چالشی است (آبیار، فقیهی و چناری، ۱۳۹۹) و تحت محدودیت‌ها و مشکلات متعددی فعالیت می‌کند (شاه‌حسینی، حقیقی و مؤذن، ۱۳۹۸؛ قاسمی، جزنی، معمارزاده، صیادشیرکش و حسن‌زاده، ۱۳۹۹)، به‌صورت بالقوه قادر است خسارت‌های جانی و مالی شایان توجهی را به‌همراه داشته باشد. بنابراین، نقش مدیران صف و نهادهای تابعه در این سازمان، از اهمیتی دوچندان برخوردار است. با وجود این، تاکنون چالش‌های مدیران صف، به‌عنوان مجریان اصلی برنامه‌های تدوین شده بالادستی، مطالعه نشده است تا بتوان آنها را برای مواجهه کارا و اثربخش اولویت‌بندی کرد. این مهم، اهمیت و ضرورت کاربردی پژوهش حاضر را بیش از پیش مبرهن می‌سازد. بنابراین، انتظار می‌رود که یافته‌های این پژوهش بتواند در کنار پُر کردن شکاف نظری یاد شده، دلالت‌های کاربردی زیادی را نیز برای محققان، مدیران، سازمان‌ها و به‌طور کلی تمامی ذی‌نفعان فراهم آورد.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مطالعات بسیاری، نزول و انتقال روزافزون فعالیت‌های مدیریت افراد به سطح مدیران صف را در ده‌های اخیر تصدیق کرده‌اند (کارینن، ۲۰۲۰). در اواسط دهه ۱۹۹۰، هاتچینسون و وود<sup>۲</sup> (۱۹۹۵) مشارکت بیشتر مدیران صف در مسائل کارکنان را در قیاس با پنج سال پیش از آن نشان دادند. در پیمایش روابط کارکنان در محیط کار<sup>۳</sup> در سال ۱۹۹۸ نیز مشخص شد که در مقایسه با پیمایش‌های پیشین، سرپرستان با احتمال بیشتری در تصمیم‌های حوزه منابع انسانی ایفای نقش می‌کنند. پیمایشی دیگر نشان داد که در شش سازمان از هر ده سازمان، مدیران خط مقدم مسئولیت بیشتری را نسبت به سه سال قبل پذیرفته‌اند و در پیمایشی دیگر در ارتباط با متخصصان منابع انسانی و آموزش، سه چهارم پاسخ‌دهندگان گزارش داده‌اند که مدیران صف مشارکت فزاینده‌ای را در فعالیت‌های مرتبط با یادگیری و توسعه نسبت به دو سال قبل از آن داشته‌اند (سی‌آی‌پی‌دی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷). این دسته از یافته‌های مرتبط با نقش روزافزون مدیران صف در پذیرش مسئولیت‌های مدیریت منابع انسانی، از آن زمان تا کنون همچنان تأیید شده و در حال گسترش به سایر مسئولیت‌ها است و موضوع اصلی بسیاری از تحقیقات حوزه مدیریت محسوب می‌شود (سی‌آی‌پی‌دی، ۲۰۱۸).

1. Tyskbo

2. Hutchinson & Wood

3. Workplace Employment Relations Survey (WERS)

4. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)

البته مسائل فوق موضوع جدیدی نیستند. مدیران صف همواره در قبال مدیریت افراد مسئولیت‌هایی داشته‌اند (ایوانس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵) و در حقیقت این موضوع کاملاً هم با منطق سازگار است؛ زیرا آنها همواره نزدیک‌ترین افراد به کارمندان بوده‌اند، بر مبنای نظمی خاص، مسئولیت مستقیم مدیریت کارمندان را برعهده داشته‌اند و به عملکرد آنان پاسخ داده‌اند. از زمان ویکتوریا در بریتانیا، سرپرستان از قدرت تنفیذ شده‌ای بهره‌مند بوده‌اند که مسئولیت استخدام یا اخراج کارکنان و میزان پرداختی آنها را دربرمی‌گرفت (چایلد و پارتریج<sup>۲</sup>، ۱۹۸۲). در قرن بعد از آن، این قدرت تنفیذ شده از بین رفت و شاهد ظهور و توسعه وظایف کارمندی، به‌عنوان حرفه و حذف تدریجی مسئولیت‌های نام برده از شانه مدیران صف بودیم؛ اما از آغاز ۱۹۹۰ تغییر معکوس و پُرستاب این روند را مشاهده کردیم تا جایی که امروز، بازگشت مدیریت منابع انسانی به خطوط صف یا همان «بازنشانی صف» را نظاره می‌کنیم (پرسل و همکاران، ۲۰۰۸: ۶۲؛ کارینن، ۲۰۲۰). نتیجه بسیاری از مطالعات انجام شده در این حوزه نشان می‌دهد که متخصصان منابع انسانی و مدیران صف، اکنون به‌طور پیوسته و با همکاری یکدیگر، روی مجموعه‌ای از موضوعات مدیریت افراد کار می‌کنند (هاتچینسون و وود، ۱۹۹۵؛ نیک‌مات و زبیدی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷)؛ ولی برای مدیران خط مقدم، این جنبه از کار گسترش یافته و عمیق‌تر شده است (پرسل و هاتچینسون، ۲۰۰۷ الف و ب؛ کارینن، ۲۰۲۰). بسیاری از فعالیت‌های سنتی روزانه مرتبط با واحد منابع انسانی، اکنون در دستان مدیران خط مقدم است، مانند: ارزیابی، کنترل غیبت‌ها، استخدام و گزینش، ارتباطات و مشارکت، آموزش و توسعه و رسیدگی به انضباط و شکایات (پرسل و همکاران، ۲۰۰۸: ۶۳؛ کریستین‌گریس<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱). در پیمایش یادگیری و توسعه سی‌آی‌پی‌دی، ۵۱ درصد از پاسخ‌دهندگان ادعا کردند که مدیران صف در تعیین استراتژی یادگیری و توسعه مشارکت می‌کنند و ۴ درصد نیز بیان کردند که مسئولیت اصلی در این زمینه، برعهده مدیران صف است (سی‌آی‌پی‌دی، ۲۰۰۷).

ادبیات این حوزه، دلالت‌ها و توصیه‌های متعددی در این خصوص ارائه داده است که همه آنها کلی و عمومی هستند. برای مثال، چگونه واحد منابع انسانی باید شیوه‌های مدیریت منابع انسانی را توسعه دهد تا پذیرفته شود، کیفیتش تضمین شود و به‌خصوص اینکه مدیران صف را در اجرای جدی آن متقاعد سازد (گست و بُس‌نهلز<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳). با وجود این، خلاً پژوهش‌های متمرکزتر با توصیف‌های دقیق‌تر و جزئی‌تر در این حوزه مشهود است. بنابراین، به‌نظر می‌رسد به بررسی‌های بیشتری درباره نقش و جایگاه مدیران صف در اجرای شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و چالش‌های آنان در مسیر تبدیل شیوه‌های نام‌برده به پیامدهای عملکردی نیاز است که در پژوهش حاضر به این مهم و دلالت‌های نظری و کاربردهای عملی آن توجه شده است.

## روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش، نظر به پیچیدگی موضوع نقش مدیران صف در جعبه سیاه مدیریت منابع انسانی و سطوح مختلف تشکیل‌دهنده مسئله و همچنین، انبوهی از مقاله‌های کیفی و کمی موجود در زمینه یادشده که به‌نوعی نقش مکمل

- 
1. Evans
  2. Child & Partridge
  3. Nik Mat & Zabidi
  4. Kristine Grace
  5. Guest & Bos-Nehles

یکدیگر را ایفا می‌کنند، باعث شد که روش «ترکیب تلفیقی تحقیقات» (ساندلوفسکی، وویلز، لیمن و کراندیل<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲) را برای روش مطالعه در مرحله نخست پژوهش برگزینیم. گفتنی است که به مبحث ترکیب هم‌زمان مطالعات کیفی و کمی در تحقیقات تلفیق ترکیبی توجه چندانی نشده است؛ با این حال انتظار می‌رود که ترکیب هم‌زمان عناصر کیفی و کمی به درک و بصیرت یکپارچه‌تر و متفاوتی در سطح ترکیب تحقیقات منجر شود (کرسول و تشکری<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷؛ هارت، اسمیت، سوارس و اسمیت<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). فرایند اجرای مرحله نخست پژوهش، در قالب هفت گام در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. گام‌های انجام پژوهش

منبع: بولند، چری و دیکسون<sup>۴</sup> (۲۰۱۳)

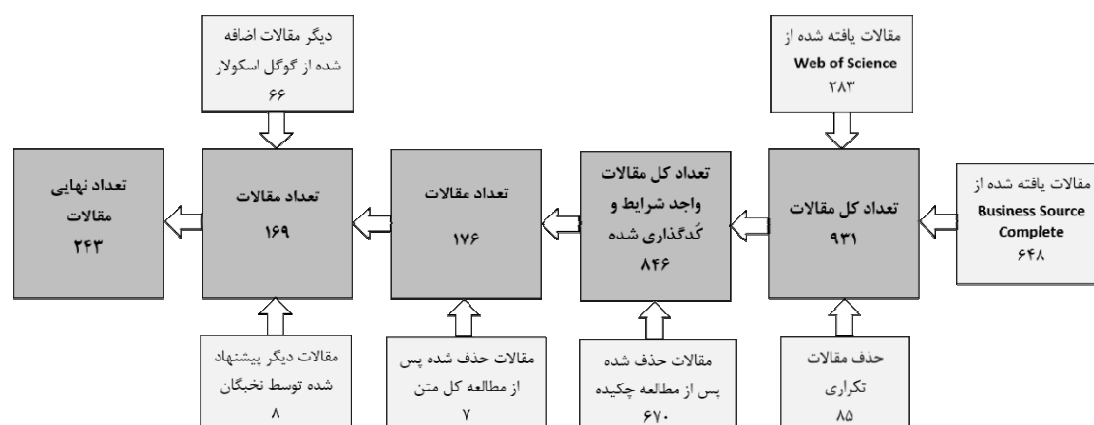
بر اساس شکل ۱، در گام نخست پژوهش حاضر، جست‌وجوی قلمرویی برای شناسایی پیشینه ادبی صورت گرفت و به تعریف و پالایش سؤال پژوهش و تعیین معیارهای ورود به مطالعه پرداخته شد. بر اساس معیارهای ورود، مقاله‌هایی از ادبیات حوزه گردآوری شدند که در مجله‌های معتبر بین‌المللی انتشار یافته بودند. برای جلوگیری از خطای سوء‌گیری مقاله‌های منتشر شده، از مطالب مرتبط در ادبیات خاکستری (مقاله‌های منتشر نشده، مقاله‌های سازمانی/کاری، گزارش‌ها، مقاله‌های مربوط به همایش‌های معتبر و فصول کتاب‌ها) نیز استفاده شد. علاوه بر این، در خصوص زمان انتشار منابع، محدودیتی اعمال نشد و معیار نهایی این‌گونه تعیین شد که برای استخراج چالش‌های مدیران صف در اجرای شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، مقاله‌های در دست بررسی، می‌بایست با استفاده از روش تجربی به چالش مدنظر

1. Sandelowski, Voils, Leeman & Crandell  
 2. Creswell & Tashakkori  
 3. Hart, Smith, Swars & Smith  
 4. Boland, Cherry & Dickson

دست یافته باشند. در این گام، پروتکل مدنظر نیز نگاشته شد. پروتکل برنامه‌ای مکتوب است (نقشه مسیر پژوهش) که به پژوهشگر کمک می‌کند رویکرد لازم برای پاسخ به سؤال‌های پژوهش را شناسایی کند. در گام دوم، پژوهش‌های مرتبط (منتشر شده یا انتشار نیافته) با استفاده از پایگاه‌های داده و سایر منابعی که به سؤال‌های پژوهش ارتباط دارند، جمع‌آوری شدند. سپس با مطالعه عناوین و چکیده اسناد یافت شده، آن دسته از اسنادی که به سؤال پژوهش مرتبط بودند، ذخیره و آنهایی که کاملاً نامرتب بودند، حذف شدند (شکل ۲). در گام سوم، به اخذ متن کامل مقاله‌های مرتبط با اهداف پژوهش و در نهایت، گزینش آنها بر اساس معیارهای ورود به مطالعه پرداخته شد. در گام چهارم، کیفیت پژوهش‌های برگزیده ارزیابی شد که در انتهای این بخش، به صورت مبسوط توضیح داده شده است. در گام پنجم، داده‌ها از پژوهش‌های منتخب استخراج و خلاصه شدند. گام ششم همان گامی است که به تحلیل و ترکیب داده‌ها پرداخته شد (بولند و همکاران، ۲۰۱۳). نکته شایان توجه این است که منظور از ترکیب داده‌ها در این گام، فقط تهیه فهرستی از یافته‌ها نیست؛ بلکه بنا به اقتضای پژوهش، تغییر داده‌های حاصل از مطالعات سطح اولیه در راستای ایجاد یک کلیت را نیز شامل می‌شود (گاف، اولیور و توماس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). در گام آخر، یعنی همان گام هفتم، به ارائه نتایج حاصل از تحلیل و ترکیب داده‌ها و بحث و تفسیر نتایج پرداخته شد (بولند و همکاران، ۲۰۱۳).

با توجه به روش منتخب اجرای پژوهش، برای شناسایی چالش‌های عملکردی مدیران صف در جعبه سیاه مدیریت منابع انسانی، جامعه آماری بخش نخست، تمام مقاله‌هایی را شامل شد که با عنوان تحقیق مرتبط بودند و بین سال‌های ۱۹۸۶ تا پایان ماه می سال ۲۰۲۱ در مجله‌های معتبر چاپ و به صورت تخصصی داوری شده‌اند.

ساندلوسکی، ویلز و باروسو<sup>۲</sup> (۲۰۰۶)، سه چارچوب عمومی را برای تجزیه و تحلیل داده‌ها معرفی کردند که از طریق آن بتوان به تلفیق تحقیقات گوناگون پرداخت: ۱. تفکیکی؛ ۲. یکپارچه؛ ۳. اقتضائی. با توجه به ماهیت و اهداف تعریف شده در پژوهش حاضر و استفاده از داده‌های کمی برای دستیابی به چارچوب حاوی مفاهیم کیفی و نظر به پیشینه استعمال این سه رویکرد، از رویکرد «یکپارچه» که برای تحقق اهداف پژوهش بیشترین تناسب را داشت، استفاده شد. شکل ۲ روند گردآوری و انتخاب مقاله‌های مرتبط به تصویر کشیده شده است.



شکل ۲. روند گردآوری و انتخاب مقاله‌های مرتبط

1. Gough, Oliver & Thomas
2. Sandelowski, Voils & Barroso



برای سنجش روایی پژوهش از ابزار «برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی»<sup>۱</sup> استفاده شد. چک‌لیست استاندارد ده‌سؤالی آن، ابزاری است که در مسیر بررسی انتقادی گونه‌های متفاوت از شواهد پژوهشی به محققان یاری می‌کند. با استفاده از این ابزار، روایی و اعتبار پژوهش‌ها (شواهد) در تحقیقات فراترکیبی و تحقیقاتی که از نتایج پژوهش‌های پیشین به‌عنوان داده‌های ثانویه بهره می‌برند، تعیین می‌شود. در بسیاری از مطالعات، از این ابزار برای تأیید اعتبار و روایی پژوهش‌های فراترکیبی و مرورهای نظام‌مند بهره گرفته شده است (برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). چک‌لیست مدنظر در این پژوهش، حاوی ده سؤال از سه جنبه متفاوت بوده است:

الف) اعتبار نتایج:

۱. آیا تحقیق، سؤال واضح و متمرکز را مطرح می‌کند؟
۲. آیا محققان به دنبال پژوهش‌های متناسبی بوده‌اند؟
۳. آیا فکر می‌کنید تمامی مطالعات مهم و مرتبط در این پژوهش لحاظ شده‌اند؟
۴. آیا محققان برای سنجش کیفیت مقاله‌ها تلاش کافی انجام داده‌اند؟
۵. اگر نتایج مرور ترکیب شده‌اند، اصلاً انجام چنین کاری منطقی بود؟

ب) چستی نتایج:

۶. نتایج کلی مرور انجام شده چیست؟
۷. نتایج چقدر دقیق است؟

ج) قابلیت استفاده بومی از نتایج:

۸. آیا نتایج را می‌توان در جامعه بومی نیز استفاده کرد؟
۹. آیا تمامی پیامدهای مهم لحاظ شده است؟
۱۰. آیا فوایدش به هزینه انجام کار می‌ارزد؟

برای استفاده از ابزار یاد شده، دو محقق به صورت جداگانه برای هر یک از سؤال‌های ده‌گانه، امتیازهایی از ۰ تا ۵ در نظر گرفتند، بنابراین در بهترین حالت، هر مقاله وارد شده به این پژوهش، حداکثر قادر بود که ۵۰ امتیاز کسب کند. در ادامه، مقاله‌ها به پنج دسته طبقه‌بندی شدند: ضعیف با امتیاز ۰ تا ۱۰؛ متوسط با امتیاز ۱۱ تا ۲۰؛ خوب با امتیاز ۲۱ تا ۳۰؛ خیلی خوب با امتیاز ۳۱ تا ۴۰ و عالی با امتیاز ۴۱ تا ۵۰. در این میان برای حفظ اعتبار و روایی پژوهش، آن دسته از مقاله‌هایی که میانگین امتیازشان از ۲۵ کمتر بود، از فرایند تحلیل حذف شدند.

برای سنجش پایایی پژوهش نیز از شاخص کاپای کوهن<sup>۳</sup> در نرم‌افزار اسپاس اس‌اس استفاده شد. کاپای کوهن قراردادی را بین دو ارزیاب که هر یک N موضوع را در C طبقه متقابل انحصاری مرتب کرده‌اند، اندازه‌گیری می‌کند و در آن  $Pr(a)$  توافق نسبی مشاهده شده بین ارزیاب‌ها و  $Pr(e)$  احتمال فرضی توافق شانسی است. برای این کار از داده مشاهده شده برای محاسبه احتمال‌های هر مشاهده‌کننده که به صورت اتفاقی بیانگر یکی از دسته‌ها هستند، استفاده شده

1. Critical Appraisal Skills Program (CASP)  
2. Critical Appraisal Skills Programme  
3. Cohen's Kappa

است. اگر ارزیاب‌ها در توافق کامل باشند،  $\kappa = 1$  است. اگر هیچ توافقی بین ارزیاب‌ها وجود نداشته باشد، به غیر از آنکه تصادفی باشد که با نماد  $\text{Pr}(e)$  تعریف می‌شود،  $\kappa = 0$  است (رابطه ۱):

$$\kappa = \frac{\text{Pr}(a) - \text{Pr}(e)}{1 - \text{Pr}(e)} = \frac{\text{توافقاتی‌های شانس - توافقاتی‌های مشاهده شده}}{\text{توافقاتی‌های شانس} - 1} \quad (\text{رابطه ۱})$$

در مجموع، اگر شاخص عددی کاپا در محدوده ۰/۶۱ تا ۰/۸۰ باشد، وضعیت توافق خوب است و تأیید می‌شود (مونوز و بانگدیوالا<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷). بر این اساس، با توجه به میزان کاپای به‌دست‌آمده برای پژوهش حاضر ( $\kappa = 0/731$ )، پایایی تحقیق در محدوده مدنظر قرار دارد و تأیید می‌شود. در مرحله نهایی اجرای پژوهش نیز با استفاده از روش تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) به اولویت‌بندی شاخص‌های یافت‌شده در مرحله قبل پرداخته شد که نتایج آن در بخش یافته‌های پژوهش تشریح و ارائه شده است.

### یافته‌های پژوهش

اغلب تفاوت زیادی میان شیوه‌های مدیریت منابع انسانی تعیین‌شده با شیوه‌های مدیریت منابع انسانی اجرا شده در سازمان وجود دارد. شیوه‌های مدیریت منابع انسانی حقیقی، آن دسته از شیوه‌هایی هستند که به شکل واقعی (معمولاً توسط مدیران صف) به اجرا درآمده‌اند (هاتچینسون و پرسل، ۲۰۰۳). با علم به این موضوع، اغلب، نقش مدیران خط مقدم در مدیریت افراد و بالفعل کردن مشارکت آنان در حجم عظیمی از پژوهش‌هایی که به بررسی زنجیره ارتباطی مدیریت منابع انسانی - عملکرد پرداخته‌اند، نادیده گرفته شده است (رجوع شود به: بوسیلی، داپتز، و بون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). با اینکه تهیه فهرست شیوه‌های در حال استفاده مدیریت منابع انسانی و سطح پوشش آنها امکان‌پذیر است؛ این فهرست با شیوه‌های واقعی به‌کارگرفته‌شده مدیران صف یا واکنش کارمندان به آن و حتی رفتار رهبر مرتبط نیست و گام‌های موجود در این زنجیره را نمی‌توان نادیده گرفت.

در مواقعی، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی روی کارمندان تأثیر مستقیمی می‌گذارد؛ ولی بیشتر آنها به اقدام‌ها یا حمایت‌های مدیران صف وابسته‌اند. بنابراین، ادراک کارمندان از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، تحت تأثیر شیوه‌های اجرایی مدیران قرار می‌گیرد. ادراک‌ها و تجربه‌های برآمده از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، بر نگرش و رفتار کارکنان مؤثر است؛ برای مثال، در تعهد، رضایت شغلی و رفتارهای اختیاری کارکنان که متعاقب آن بر عملکرد مؤثر خواهد بود.

بسیاری از مقاله‌هایی که در پژوهش حاضر مطالعه شدند، ملاحظاتی را در خصوص اثربخشی مدیران صف در پشتیبانی و تحقق فعالیت‌های مدیریت افراد مطرح کرده‌اند (فنتون و اُکریوی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱؛ هاتچینسون و پرسل، ۲۰۰۷؛ مارچینگتون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱؛ مک‌گورن، گراتون، هوپ، استایلز و تراس<sup>۵</sup>، ۱۹۹۷). در پیمایش مدیریت پاداش سی‌آی‌پی‌دی در سال ۲۰۰۶، مهارت‌ها و توانایی‌های مدیران خط مقدم، اصلی‌ترین مانع اجرای موفق استراتژی پاداش معرفی شد (سی‌آی‌پی‌دی، ۲۰۰۶).

1. Munoz & Bangdiwala
2. Boselie, Dietz & Boon
3. Fenton O'Creevy
4. Marchington
5. McGovern, Gratton, Hope-Hailey, Stiles & Truss

جدول ۱. دسته‌بندی چالش‌های مدیران صف و سرپرستان در جعبه سیاه مدیریت منابع انسانی

چالش‌های مطرح در داده‌های ثانویه بررسی شده	بعضی منابع مرتبط	مؤلفه‌های محوری چالش‌ها
ابهام در نقش؛ کمبود زمان؛ ماهیت اختیاری وظایف و مسئولیت‌های جدید؛ سلطه اولویت‌های سخت‌تر و ضروری‌تر کسب‌وکار؛ اولویت‌های متعارض کاری؛ اولویت وظایف عملیاتی و کوتاه‌مدت؛ درک بوروکراتیک از مسئولیت‌های جدید؛ نقش‌های چندگانه کاری.	کالدول <sup>۱</sup> ؛ نیکاس <sup>۲</sup> ؛ تنگ و چنگ <sup>۳</sup> ؛ انگورن و آرسلان <sup>۴</sup> ، ۲۰۲۱	ابهام در نقش و اولویت‌های متعارض
سرشت اختیاری مدیریت افراد؛ ناکامی سازمان‌ها در سنجش مدیریت افراد؛ فقدان درک از استراتژی کسب‌وکار و منابع انسانی؛ جدی نگرفتن وظایف جدید؛ مشارکت‌ندادن مدیران صف هنگام طراحی شیوه‌ها؛ نگرش خودخدمتی مدیران صف؛ مشارکت‌ندادن مدیران صف در تصمیم‌های مربوط به پرداخت مرتبط با عملکرد؛ بی‌علاقگی؛ نداشتن حس مالکیت؛ نداشتن انگیزش.	ویتاکر و ماچینگتون <sup>۵</sup> ؛ هاتچینسون و پرسل <sup>۶</sup> ؛ سی‌آی‌پی‌دی، ۲۰۰۷؛ کافرکی، هارنی، داندون و ادگار <sup>۷</sup> ، ۲۰۱۷	تعهد به مدیریت افراد
افزودن مسئولیت مدیریت افراد بدون کاستن از سایر مسئولیت‌ها؛ کمبود زمان؛ حجم کار زیاد؛ فشارهای چندگانه کاری؛ ادراک بار کار اضافی؛ فشارهای کوتاه‌مدت شغلی.	رنویک <sup>۸</sup> ؛ واتسون، ماکسول و فارکوهارسون <sup>۹</sup> ؛ کیس و کلیمکو <sup>۱۰</sup> ؛ پیندک، لوسیانتی، کسلیر و اسپکتور <sup>۱۱</sup> ، ۲۰۲۰	حجم کار
سیاست‌های سازمانی و مدیریت منابع انسانی؛ ارزش‌های سازمانی؛ بستر سازمانی حمایتگر؛ جو سازمانی؛ فرصت‌های ایفای نقش؛ ساختار و فرهنگ؛ میزان منابع موجود برای ایفای نقش؛ مخاطرات کاری و وظیفه‌ای.	یانگ و پست <sup>۱۲</sup> ؛ شیهان <sup>۱۳</sup> ؛ سو، ونگ و چن <sup>۱۴</sup> ، ۲۰۲۰	حمایت مدیران ارشد و مدیران منابع انسانی
نداشتن مهارت؛ نداشتن دانش؛ ضعف در مدیریت مقررات و مدیریت تغییر؛ ناتوانی مدیریت قوانین و شکایات و ارزیابی عملکرد؛ ناتوانی مشارکت، ارتباطات و آموزش؛ ضعف در یادگیری و توسعه؛ نداشتن مهارت‌های میان‌فردی و ارتباطات ضعیف؛ پایه تحصیلی و فنی ضعیف؛ محدودیت‌های مالی؛ ادراک عدم نیاز به آموزش؛ توهم دانایی؛ یادگیری از طریق آزمون و خطا؛ درک نادرست از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی.	گنارد و کلی <sup>۱۵</sup> ؛ هاتچینسون و پرسل <sup>۱۶</sup> ؛ باسزینسکا <sup>۱۷</sup> ؛ جانسون و همکاران <sup>۱۸</sup> ، ۲۰۱۵	توانایی، دانش و مهارت

1. Caldwell
2. Nickaus
3. Tang and Chang
4. Üngüren & Arslan
5. Whittaker and Marchington
6. Hutchinson and Purcell
7. Cafferkey, Harney, Dundon, & Edgar
8. Renwick
9. Watson, Maxwell, & Farquharson
10. Kiss, & Klimkó
11. Pindek, Lucianetti, Kessler, & Spector
12. Young, & Post
13. Sheehan
14. Su, Wang, & Chen
15. Gennard and Kelly
16. Hutchinson and Purcell
17. Baczyńska
18. Johnston, et al.

در پیمایشی دیگر در خصوص آموزش و متخصصان منابع انسانی، ۹۶ درصد پاسخ‌دهندگان معتقد بودند که مدیران صف در پشتیبانی از یادگیری و توسعه در سازمان اهمیت دارند؛ اما ۴۴ درصد آنها احساس می‌کردند که مدیران صف در ارتباط با یادگیری و توسعه، نه خیلی اثربخش هستند و نه خیلی بی‌اثر (سی‌آی‌پی‌دی، ۲۰۰۷). این حقیقت که ممکن است مشکلی در خصوص مدیران صف وجود داشته باشد، دلالت‌های واضحی را در ارتباط میان افراد با عملکرد نشان می‌دهد. بر پایه نتایج پژوهش و تجمیع و دسته‌بندی چالش‌های مطرح شده در پژوهش‌های پیشین در دو مرحله گردآوری چالش‌ها و گدگذاری محوری آنها، پنج حوزه در خصوص چالش‌های عملکردی مدیران صف در تحقق وظایفشان در ارتباط با مدیریت منابع انسانی شناسایی شد که عبارت‌اند از: ۱. حمایت مدیران ارشد و منابع انسانی؛ ۲. توانایی، دانش و مهارت‌ها؛ ۳. تعهد به مدیریت افراد؛ ۴. ابهام در نقش و اولویت‌های متعارض؛ ۵. حجم زیاد کار. مفاد این دو مرحله از فرایند تجمیع چالش‌ها و دسته‌بندی آنها در قالب مؤلفه‌های محوری، برای رعایت اختصار، همگی در یک جدول خلاصه شدند (جدول ۱).

بر اساس جدول ۱، چالش‌های عملکردی مدیران صف در جعبه سیاه مدیریت منابع انسانی، در شکل ۳ به تصویر کشیده شده است. چارچوب به‌دست‌آمده، می‌تواند برای مجریان شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و تصمیم‌سازان آن، نقشه راهنمای مناسبی در مسیر بهبود اجرا، افزایش اثربخشی و بهبود عملکرد باشد؛ ضمن آنکه این چارچوب قادر است پژوهشگران را راهنمایی کند که شواهد مرتبط با هر چالش را در چه نقطه‌ای پیدا و بررسی کنند.



شکل ۳. چالش‌های عملکردی مدیران صف در جعبه سیاه مدیریت منابع انسانی

### حمایت مدیران ارشد و منابع انسانی

در ادبیات مدیریت، این فرضیه اثبات‌شده وجود دارد که توانایی اجرای شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، از طریق کمک و راهنمایی متخصصان منابع انسانی توسعه می‌یابد (کانینگهام و هایمن<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹؛ هریس، داتی و کیرک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). در همین رابطه، ویتاکر و مارچینگتون (۲۰۰۳)، در پژوهشی به این نکته اشاره کرده‌اند که نگرانی اصلی آن دسته از مدیران صف که در اجرای شیوه‌های مدیریت منابع انسانی دخیل بوده‌اند، حمایت‌ندیدن از مدیران منابع انسانی است. موضوع محوری

1. Cunningham & Hyman  
2. Harris, Doughty & Kirk

در بحث حمایت مدیر منابع انسانی، نوع نقش او است که در بعضی تحقیقات با عمق بیشتری بررسی شده است (هاتچینسون و پرسل، ۲۰۰۷). از سوی دیگر، حتی اگر مدیران صف ضمن برخورداری از مهارت‌های لازم مدیریت منابع انسانی و داشتن انگیزه کافی برای اجرای اثربخش شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، فرصت‌های اندکی برای انجام آن در سازمان داشته باشند، ممکن است باز هم در انجام نقش خود موفق نشوند (سُنْهلس و همکاران، ۲۰۱۳). به بیان دیگر، برای حمایت از مدیران صف در بهره‌گیری از مهارت‌ها و انگیزه خود در انجام وظایف، نقش مدیران منابع انسانی در تحقق بستر سازمانی مناسب و حمایتگر بدیهی است. در این رابطه، ایده واحدی در خصوص فرصت‌های لازم برای اجرای وظایف وجود ندارد. بعضی محققان بر موضوعاتی مانند طراحی شغل و توانمندسازی تأکید دارند که به کارکنان فرصت می‌دهد مشارکت مولد و سازنده‌ای از خود بروز دهند (مانند: لپاک، لیائو، چانگ و هاردن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). بعضی دیگر بر توان‌سازهای عمومی محیطی و زمینه‌ای رفتار بهره‌ورانه تأکید می‌کنند؛ برای مثال، میزان منابع لازم برای انجام هر وظیفه، عوامل فیزیکی حواس‌پرتی، سطح خطرهای موجود در محیط کاری، نقش سیاست‌های سازمانی، ساختار و فرهنگ (مانند: ستایکویچ و لوتانز<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸). یافته‌ها نشان می‌دهد که در کنار مسائلی که مطرح شد، می‌توان مسائل دیگری را افزود؛ مانند به‌کارگیری متخصصان منابع انسانی در سطح عملیاتی، جذاب‌کردن شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، مشارکت‌دادن مدیران صف در توسعه شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، حمایت مدیر ارشد اجرایی و ایجاد جو سازمانی مناسب (باون و اُستراف<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴؛ ترولین و همکاران، ۲۰۱۶).

### توانایی، دانش و مهارت

یکی از مضامین باثباتی که در این پژوهش یافت شد، ملاحظاتی در خصوص قابلیت‌های مدیران خط مقدم است که بر طبق آن، بسیاری ادعا کرده بودند مدیران صف، مهارت‌ها و شایستگی‌های لازم برای اجرای نقش مدیریت افراد را ندارند. حوزه‌های مشکل‌ساز مرتبط بودند به شکاف‌های مهارتی شناسایی‌شده از قبیل: مدیریت اصول و قوانین و شکایات، ارزیابی عملکرد، مشارکت و ارتباطات و آموزش، یادگیری و توسعه. در واقع، نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که بسیاری از مدیران تصدیق می‌کنند که برای انجام صحیح کار، به بهبود مهارت‌های خود نیاز دارند، در حالی که از آموزش و پشتیبانی به‌عنوان دو عامل کلیدی در این حوزه بهره‌مند نیستند (کانینگهام و هایمن، ۱۹۹۵؛ جنارد و کلی، ۱۹۹۷؛ هاتچینسون و پرسل، ۲۰۰۷).

در یکی از پژوهش‌ها، محدودیت‌های مالی، نداشتن تعهد و ضعف پایه تحصیلی و فنی مدیران صف در بریتانیا، از جمله موانع آموزش شناسایی شدند (مک‌گاورن و همکاران، ۱۹۹۷). البته، همواره مدیرانی هستند که حس می‌کنند به آموزش در مدیریت افراد نیازی ندارند و معتقدند که بهترین حالت، کسب شایستگی‌ها از طریق ترکیب «یادگیری از طریق عمل» است یا اینکه چیزی فراتر از عقل متعارف نیست (کانینگهام و هایمن، ۱۹۹۵) یا همه چیز را در خصوص تیم خود می‌دانند (هاتچینسون و پرسل، ۲۰۰۷). به باور محققان، مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران صف در زمینه شیوه‌های مدیریت منابع انسانی محدود است و فقدان آموزش در این خصوص، بدون شک اثربخشی کلی آنان را تحت

1. Lepak, Liao, Chung & Harden  
2. Stajkovic & Luthans  
3. Bowen & Ostroff

تأثیر قرار خواهد داد (هوپ‌هایلی، فاردیل و تراس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵؛ ویتاکر و مارچینگتون، ۲۰۰۳). درک نادرست مدیران صف از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، به‌طور شایان توجهی سازمان‌ها را از توسعه و ایجاد فرهنگ یادگیری قوی بازمی‌دارد (مک‌کرکین و والاس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰). به‌علاوه، فقدان آموزش، به ناسازگاری در اجرای سیاست‌های سازمانی مدیریت منابع انسانی می‌انجامد و به‌طور بالقوه، سازمان را در معرض شکایت‌ها و طرح دعاوی گوناگون کارمندان قرار می‌دهد (مک‌گاورن و همکاران، ۱۹۹۷).

### تعهد به مدیریت افراد

علاوه بر آنچه بیان شد، نگرانی‌هایی در این خصوص وجود دارد که مدیران صف نقش خود را جدی نمی‌گیرند یا برای این جنبه به‌خصوص از کار خود، آنچنان که باید ارزش نمی‌نهند و بدان تعهدی ندارند. پیمایش یادگیری و توسعه سی‌آی‌پی‌دی (۲۰۰۷)، به این نتیجه دست یافت که کمابیش یک‌چهارم (۲۳ درصد) پاسخ‌دهندگان حس می‌کردند مدیران صف مسئولیت خود را در یادگیری و توسعه جدی نمی‌گیرند. در این رابطه، یکی از مدیران ارشد سازمان مشاوره‌ای گفت (هاتچینسون و پرسل، ۲۰۰۷): «اغلب کارکنان اینجا علاقه‌ای به مدیریت افراد ندارند. آنها مهندسانی با مهارت‌های میان‌فردی و ارتباطات ضعیف‌اند. آنها قادر نیستند مسئله کاهش عملکرد را حل کنند، نمی‌توانند تغییر را مدیریت کنند، بنابراین ما در حالت سکون گیر افتاده‌ایم».

توضیحات دیگری نیز برای نداشتن تعهد ارائه شده است. مک‌سول و واتسون<sup>۳</sup> (۲۰۰۶: ۱۱۶۲)، بیان می‌کنند که اگر مدیران صف درک کاملی از استراتژی کسب‌وکار و منابع انسانی نداشته باشند، مشارکت آنان در فعالیت‌های مرتبط با منابع انسانی کاهش می‌یابد. پژوهش‌ها نیز نشان داده‌اند که بعضی از مدیران صف از سیاست و استراتژی منابع انسانی (مانند فرایند مدیریت عملکرد؛ به‌خصوص در جایی که با پرداخت مرتبط بود) آگاهی دقیقی نداشتند (هاتچینسون و پرسل، ۲۰۰۷). تحقیقات در زمینه پرداخت مبتنی بر عملکرد فردی نیز نشان می‌دهد که مدیران میانی، اغلب اهداف یا اصول تعیین شده برای سیستم تحت مدیریتشان را به اشتراک نمی‌گذارند (هریس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱). این موضوع نیاز به همکاری نزدیک‌تر متخصصان منابع انسانی با مدیران صف را برجسته می‌کند و اهمیت حضور مدیران صف را در طراحی شیوه‌های متخصصان منابع انسانی نشان می‌دهد. از موانع دیگر تعهد، می‌توان به نداشتن مالکیت اشاره کرد. در مطالعه‌ای که روی پاداش (پرسل و هاتچینسون، ۲۰۰۷) انجام شد، مشارکت‌نکردن در تصمیم‌های نهایی در خصوص پرداخت مرتبط با عملکرد، تأسّف و ناامیدی مدیران صف را به همراه داشت.

میزان انگیزش مدیران صف برای برعهده گرفتن مسئولیت‌های مدیریت منابع انسانی نیز، یکی از متغیرهای مهم پیشران، در اجرای اثربخش شیوه‌های مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شود. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که واحد منابع انسانی با اقدام‌هایی نظیر طراحی جذاب شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، مشارکت مدیران صف در طراحی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و همچنین تقدیر از تلاش‌های آنان، به ارتقای انگیزش مدیران صف در برعهده‌گرفتن مسئولیت‌های منابع انسانی کمک می‌کند (ترولون و همکاران، ۲۰۱۶).

1. Hope-Hailey, Farndale & Truss  
2. McCracken & Wallace  
3. Maxwell & Watson  
4. Harris

### ابهام در نقش و اولویت‌های متعارض

عصر حاضر را عصر تغییرات و و عدم قطعیت نامیده‌اند (محبوب عشرت‌آبادی، ۱۳۹۶)، عصری که ویژگی‌هایش حتی نقش مدیران صف سازمان را از خود متأثر ساخته است. در مواقعی، ابهام در نقش و اولویت‌های متعارض مدیران صف، از سلطه اولویت‌های سخت‌تر و ضروری‌تر کسب‌وکار نشئت می‌گیرد و در مواقعی نیز به این دلیل است که نقش مدیریت افراد بیش از سایر وظایف مدیران صف، جنبه رفتارهای اختیاری<sup>۱</sup> را شامل می‌شود. بی‌شک، ناکامی سازمان‌ها در سنجش مدیریت افراد نیز در این مسئله دخیل است (گراتون، هوپ‌هایلی، استایلز و تراس<sup>۲</sup>، ۱۹۹۹؛ ویتاکر و مارچینگتون، ۲۰۰۳). مدیران صف ممکن است با اولویت‌دادن به وظایف عملیاتی در مقایسه با وظایف مدیریت منابع انسانی، به اجرای درست شیوه‌های مدیریت منابع انسانی کم‌توجهی کنند (وودرا و گست<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). به بیان دیگر، گرایش مدیران صف به تمرکز بر الزامات کاری کوتاه‌مدت، اغلب به‌عنوان مانعی برای مشارکت آنان در مسائل مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شود (گیب<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳؛ هریسون<sup>۵</sup>، ۲۰۰۲؛ مکسول و واتسون، ۲۰۰۶). ابهام در نقش با رفتارهای فراتر از سرپرستان، رابطه معکوسی دارد (اکبری، اسماعیل‌پور، آل‌طه و قویدل، ۱۳۹۹). همچنین، ممکن است آنان شیوه‌های مدیریت منابع انسانی را نوعی بوروکراسی بی‌ربط و بی‌فایده قلمداد کنند و آن را نادیده بگیرند (گست و کینگ، ۲۰۰۴). در اینجا به‌نظر می‌رسد که رجوع مجدد به چالش شماره یک ضروری باشد و بررسی شود که واحد منابع انسانی به‌منظور برانگیختن خواسته مدیران صف برای انجام اثربخش مسئولیت‌های مدیریت منابع انسانی خود، چه کارهایی را می‌تواند انجام دهد؟

### حجم زیاد کار

محول کردن مسئولیت‌های منابع انسانی به مدیران صف، بی‌شک به‌طور چشمگیری بر حجم کار آنان می‌افزاید (مک‌گوایر، استونر و مایلونا<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴). شواهد واضحی نیز بر گسترده‌تر شدن نقش مدیران صف در مدیریت افراد، در عین ثابت ماندن وظایف سنتی سرپرستی آنان دلالت می‌کند (هیلز<sup>۷</sup>، ۲۰۰۵؛ مک‌کانویل و هولدن<sup>۸</sup>، ۱۹۹۹). از آنجا که مدیران صف تحت فشارهای چندگانه کاری قرار دارند و از آنان انتظار می‌رود که میان منابع انسانی، مالی و فیزیکی هم‌افزایی ایجاد کنند، برعهده‌گرفتن هم‌زمان تمامی نقش‌های یاد شده برای آنان کار آسانی نخواهد بود (بروستر و لارسن<sup>۹</sup>، ۲۰۰۰). از نظر ادراکی نیز ممکن است آنان سیاست‌های جدید مدیریت منابع انسانی، کاهش وظایف متخصصان منابع انسانی و محول شدن آن برعهده خود را نوعی بار کاری اضافی قلمداد کنند (رنویک، ۲۰۰۳). برعهده‌گرفتن بخشی از مسئولیت‌های مدیریت منابع انسانی، می‌تواند برای مدیران صف نوعی مشوق محسوب شود؛ زیرا به آنان اجازه می‌دهد که در کنار اهداف کسب‌وکار، در مسائل راهبردی نیز ایفای نقش داشته باشند؛ ولی این مهم، هم‌زمان می‌تواند به کار و چالش مضاعف منجر شود. نتیجه پژوهش‌ها نشان می‌دهد که دو مانع اصلی اغلب مدیران صف در حمایت از وظایف مرتبط با مدیریت منابع انسانی، حجم کار زیاد و فشارهای کوتاه‌مدت شغلی است (مکسول و واتسون، ۲۰۰۶).

1. Discretionary behaviours
2. Gratton, Hope-Hailey, Stiles & Truss
3. Woodrow & Guest
4. Gibb
5. Harrison
6. McGuire, Stoner & Mylona
7. Hales
8. McConville & Holden
9. Brewster & Larsen

در همین رابطه، بروستر و سودراستروم<sup>۱</sup> (۱۹۹۴)، بیان می‌کنند که حجم کار زیاد، احساسی مبنی بر عدم صلاحیت را به مدیران صف القا می‌کند و نوعی اکراه را در برعهده گرفتن فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در آنان به وجود می‌آورد. در واقع، این تفویض وظایف جدید، به دلیل جو ترس و بی‌اعتمادی از جانب بخش منابع انسانی، به مدیران صف این حس را منتقل کرده است که مسئولیت‌های منابع انسانی بر آنان آوار (رنویک، ۲۰۰۳: ۲۶۵) یا تحمیل (هریس و همکاران، ۲۰۰۲: ۲۱۹) شده است. بنابراین، مسئول کردن مدیران صف برای اجرای شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، در عین ضرورت، گاهی مشکل‌ساز می‌شود. مدیران صف ممکن است مهارت‌های لازم برای اجرای شیوه‌های مدیریت منابع انسانی را نداشته باشند و برای پذیرش مسئولیت روزانه فرایندهای مدیریت عملکرد، مدیریت مسائل انضباطی و اختلاف‌ها و همچنین، مدیریت غیبت‌ها و... احساس خلاً آموزشی و بی‌کفایتی کنند. محول کردن مسئولیت‌های مدیریت منابع انسانی، نوعی بی‌توجهی به حجم کار، فشارهای زمانی و اولویت‌های کلی مدیران صف محسوب می‌شود که می‌تواند استانداردهای کلی اجرای شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان را تهدید کند و ارزش‌های مدیریت منابع انسانی را مخدوش سازد.

در بخش دوم و نهایی اجرای پژوهش، با استفاده از روش تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) به مقایسه زوجی چالش‌های به‌دست‌آمده و اولویت‌بندی آنها پرداخته شد. در اولویت‌بندی معیارها، ۴۱ نفر از منتخبان درگاه ارتباطی دانشگاهیان و متخصصان در لینکداین مشارکت کردند و همه از ویژگی‌های لازم برخوردار بودند: ۱. حداقل تحصیلات فوق دیپلم (در راستای مشمول کردن سرپرستان پرسابقه‌تر و قدیمی)، ۲. حداقل پنج سال سابقه خدمت در بخش منابع انسانی یا سرپرستی منابع انسانی. برای انجام مقایسه زوجی، از مقیاس پنج درجه‌ای استفاده شد: ترجیح یکسان = ۱، کمی بهتر = ۳، بهتر = ۵، خیلی بهتر = ۷، کاملاً بهتر = ۹. شایان ذکر است که به دلیل بالابودن ضریب ناسازگاری، پاسخ‌های ۵ نفر از مشارکت‌کنندگان از فرایند تحلیل حذف شد. جدول ۲ به داده‌های لازم برای تشکیل ماتریس مقایسه زوجی برای شناسایی درجه اهمیت هر یک از چالش‌های به‌دست‌آمده اختصاص داده شده است.

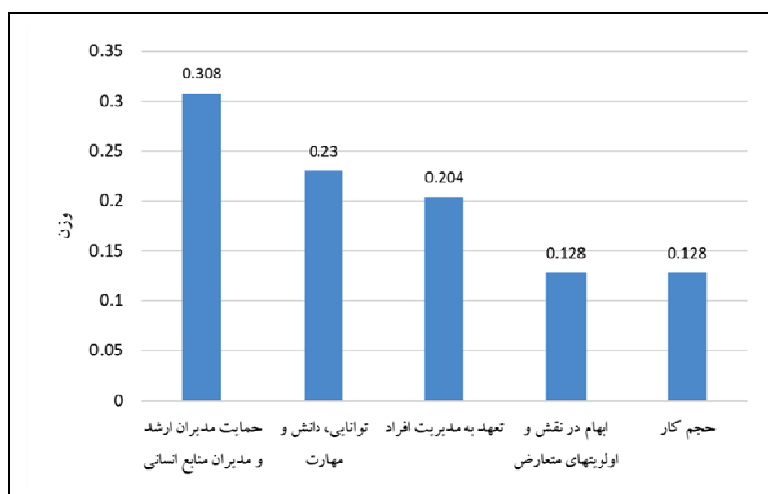
جدول ۲. ماتریس مقایسه زوجی چالش‌های عملکردی مدیران صف

C <sub>۵</sub>	C <sub>۴</sub>	C <sub>۳</sub>	C <sub>۲</sub>	C <sub>۱</sub>	
۰/۶۵	۰/۵۲	۰/۹۱	۰/۴۴	۱	ابهام در نقش و اولویت‌های متعارض (C <sub>۱</sub> )
۰/۷۶	۰/۵۱	۱/۵۳	۱	۲/۲۵	تعهد به مدیریت افراد (C <sub>۲</sub> )
۰/۵۳	۰/۴۲	۱	۰/۶۵	۱/۰۹	حجم کار (C <sub>۳</sub> )
۱/۳۵	۱	۲/۴۱	۱/۹۴	۱/۹۳	حمایت مدیران ارشد و مدیران منابع انسانی (C <sub>۴</sub> )
۱	۰/۷۴	۱/۸۹	۱/۳۲	۱/۵۴	توانایی، دانش و مهارت (C <sub>۵</sub> )

داده‌های جدول ۲ تشکیل‌دهنده ماتریس مقایسه زوجی چالش‌های اجرایی مدیران صف است که اعداد آن از طریق محاسبه میانگین هندسی مقایسه‌های زوجی پاسخ‌دهندگان به‌دست آمده است. از آنجا که نتایج مندرج در جدول ۲ وزن‌های نرمال محسوب نمی‌شوند، میانگین هندسی به‌دست‌آمده در هر سطر را بر مجموع عناصر ستون میانگین هندسی



تقسیم می‌کنیم تا وزن نهایی هر یک (یا همان ستون بردار ویژه) محاسبه شود. نتایج این عملیات در شکل ۴ مشاهده می‌شود.



شکل ۴. اولویت‌بندی چالش‌های عملکردی مدیران صف در جعبه سیاه مدیریت منابع انسانی

همان‌طور که در شکل ۴ هم مشخص است، بر اساس نظر نخبگان و متخصصان، از میان چالش‌های عملکردی مدیران صف، «حمایت مدیران ارشد و مدیران منابع انسانی» مهم‌ترین چالش تشخیص داده شده است. در ادامه نیز به‌ترتیب اهمیت، «توانایی، دانش و مهارت»، «تعهد به مدیریت افراد» قرار گرفتند و در نهایت، «ابهام در نقش و اولویتهای متعارض» و «حجم کار» به‌طور مشترک، در رتبه‌بندی کم‌اهمیت‌تر شناسایی شدند. اهمیت اولویت‌بندی این چالش‌ها در بافت سازمانی مدنظر پژوهش حاضر و همچنین در سایر بافت‌های سازمانی را می‌توان از دو جنبه عمده تشریح کرد. نخست، انجام هرگونه اقدام در راستای بهبود نقش حیاتی مدیران صف در انجام وظایف حوزه منابع انسانی خود یا مانع‌زدایی در مسیر انجام وظایفشان، بدون شناخت از کم‌وکیف چالش‌ها میسر نیست. دوم، برای برنامه‌ریزی هدفمند و اختصاص بهینه منابع و اجتناب از هدررفت منابع، ضرورت دارد که چالش‌های یادشده اولویت‌بندی و شدت هریک در بافت سازمان‌های گوناگون سنجیده شود. بی‌اهمیت پنداشتن این مهم، احتمال آسیب‌های سازمانی و ناکامی مدیران صف در ایفای نقش خود را به همراه خواهد داشت.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش، جعبه سیاه ارتباط میان مدیریت منابع انسانی و عملکرد با توجه ویژه بر نقش مدیران صف در اجرای شیوه‌های مدیریت منابع انسانی تشریح شد و بینش مفیدی را در توضیح نقش حیاتی و چالش‌های مدیران صف، به‌عنوان یکی از عوامل درونی جعبه سیاه مدیریت منابع انسانی ایجاد کرد. بر اساس نتایج، در مسیر عملکرد مدیران صف، پنج دسته چالش وجود دارد: ۱. حمایت مدیران ارشد و منابع انسانی؛ ۲. توانایی، دانش و مهارت؛ ۳. تعهد به مدیریت افراد؛ ۴. ابهام در نقش و اولویتهای متعارض؛ ۵. حجم کار زیاد. این نتایج با یافته‌های پژوهش‌های پیشین که به فقدان آموزش، بی‌علاقگی و حجم زیاد کار اشاره کرده‌اند، هم‌راستایی کاملی دارد (فتنون اُکریوی، ۲۰۰۱؛ هریس، ۲۰۰۱؛ ویتاکر و مارچینگتون، ۲۰۰۳). علاوه بر آن، هم‌راستا با پژوهش‌های پیشین (تقی‌زاده مطلق، ۱۳۹۳)، نتایج پژوهش توجه را

به‌سوی نقص بحث صرف در خصوص مدیریت منابع انسانی، بدون در نظر گرفتن روابط سیاسی و ساختاری خارج از جعبه سیاه مدیریت منابع انسانی جلب می‌کند که ممکن است مدیریت منابع انسانی را از خود متأثر سازد و رفتارهای اختیاری را محدود کند. بنابراین نتایج نشان می‌دهد که نظریه مدیریت منابع انسانی، به توسعه در مسیرهای متفاوتی نیازمند است. نخست، ضرورت دارد که در مشارکت مدیران صف برای تبیین ارتباط میان مدیریت منابع انسانی با عملکرد و به‌طور ویژه، نقش آنان در شکل‌دهی به پیامدهای عملکردهای مربوط به کارکنان، ملاحظات گسترده‌ای صورت گیرد. به‌زعم پِکر و هوسلید (۲۰۰۶: ۹۲۲)، «محور مدیریت منابع انسانی درون شرکت به تغییر نیاز دارد» و این محور باید بر «مشاغل راهبردی» حیاتی برای اجرای استراتژی‌ها متمرکز شود و دربردارنده این ضرورت مهم باشد که «نقش مرکزی مدیران صف را انعکاس دهد». شاید پژوهش‌های آتی توضیحات ما را در این خصوص توسعه دهند که چرا کارمندان، حتی در بعضی از سازمان‌های خاصی که آنها را سیاه‌چاله می‌نامیم (مانند: سازمان‌های فاقد اتحادیه و با حضور اندک شیوه‌های مدیریت منابع انسانی)، به‌طور معقولی راضی و خشنود به نظر می‌رسند (گست، ۱۹۹۹: ۳۸۲). گره‌ارت (۲۰۰۵: ۱۸۳-۱۸۲)، به‌خوبی روح غالب بر محتوای مفاد فوق را توضیح می‌دهد: «سرپرستانی که با کارکنان برخوردی محترمانه دارند، مشارکت کاری روزانه آنان را ارج می‌نهند، هنجارهای اجتماعی غیررسمی در تعامل‌ها و فعالیت‌های رسمی اجتماعی را که سازنده هم‌بستگی‌های اجتماعی است، پاس می‌دارند و از موفقیت تجلیل می‌کنند، عوامل تعیین‌کننده مهمی در روابط کارکنان هستند. این موضوع باید در پژوهش‌های مربوط به شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، بهتر آمیخته شود. در غیر این صورت، پارادایم استاندارد حاکم بر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد، از عنصر مهمی غفلت ورزیده و متضرر می‌شود».

از مطالب فوق، چنین برمی‌آید که مدیران صف، به‌عنوان پل ارتباطی مرکزی‌ای در نظر گرفته می‌شوند که قادرند میان فشار کنترل بیرونی و الزام به انگیزش داخلی برای پایداری عملکرد، تعادل ایجاد کنند. در این میان، می‌توان چند موقعیت حمایتگر از مشارکت اثربخش مدیران صف را شناسایی کرد. اگر طبق آنچه بیان شد، راز ارتباط مدیریت افراد با عملکرد، قفل‌گشایی یا ایجاد رفتارهای اختیاری در کارکنان باشد، چنین وضعیت مشابهی نیز برای مدیران خط مقدم صدق می‌کند و شاید هم مهم‌تر باشد؛ زیرا روی کسانی که تحت مدیریت آنان هستند، تأثیر می‌گذارد. به بیان دیگر، شیوه‌ای که خود مدیران صف را مدیریت می‌کند، احتمالاً بر رفتارهای اختیاری آنها تأثیر مثبت یا منفی خواهد گذاشت (هاتچینسون و پرسل، ۲۰۰۳). یافته‌ها نشان می‌دهد که رابطه مدیران خط مقدم با مدیران مافوقشان و به‌طور کلی مدیران ارشد، عامل اصلی محسوب می‌شود و تفاوت‌ها را رقم می‌زند. این مهم با نتایج سایر تحقیقات در خصوص اهمیت حمایت مدیران ارشد و ضرورت ایفای نقش آنان به‌عنوان الگو یا قهرمان نیز هم‌راستا است. بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر، چند مسیر پژوهشی که درک کامل‌تری از این حوزه در اختیارمان قرار می‌دهد، به شرح زیر معرفی شده است:

- بررسی راه‌کارهای رفع یا کاهش چالش‌های عملکردهای مدیران صف در جعبه سیاه مدیریت منابع انسانی: در یافته‌های پژوهش حاضر، پنج چالش عمده مدیران صف در اجرای شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در جعبه سیاه مدیریت منابع انسانی معرفی شد که برای شناخت و درک جامع‌تر از چالش‌های یادشده حیاتی بود. در ادامه این روند، ضروری است که در پژوهش‌های بعدی با تمرکز بر تک‌تک چالش‌های شناسایی شده، راه‌کارهای فائق‌آمدن یا کمینه‌سازی آنها بررسی و در قالب پیشنهادی کاربردی ارائه شود.

- ضرورت مداخله نظریه‌های «مبادله اجتماعی» و «قرارداد روان‌شناختی» در پژوهش‌های مرتبط با نقش مدیران صف، در اجرای اثربخش شیوه‌های مدیریت منابع انسانی: بسیاری از مطالعات بر مبنای نظریه مبادله اجتماعی، اثرهای شیوه‌های مدیریت منابع انسانی را به صورت تکی یا چندبُعدی بررسی کرده‌اند (گینبی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰؛ هوسین، چلادورای و موسا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲؛ لام، چن و تاکوچی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹؛ لامرتز<sup>۴</sup>، ۱۹۹۹؛ لاول، مک‌ماهان و هریس<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹). لی<sup>۶</sup> (۲۰۰۷) و مویدنکُتی<sup>۷</sup> (۲۰۰۹)، بر مبنای نظریه مبادله اجتماعی، به بررسی رابطه رهبر - پیرو پرداختند و نتیجه گرفتند که حمایت رهبر برای تسهیل مبادله اعضای گروه و تحقق رفتار شهروندی سازمانی حیاتی است. این موضوع در نظریه قرارداد روان‌شناختی لحاظ شده است و یکی از عناصر اصلی این قرارداد، روابط بین‌فردی میان رهبران و زیردستانشان است که تحت عنوان مبادله رهبر - پیرو (LMX) شناخته می‌شود. بر این اساس، مبادله رهبر - پیرو و تأثیر مدیران صف، به‌ویژه مدیران خط مقدم، بخش مهمی از مدیریت افراد را تشکیل می‌دهد (تکلیب و تیلور<sup>۸</sup>، ۲۰۰۳) و سرپرست مستقیم، نقش حیاتی‌ای را به‌عنوان کارگزار اصلی سازمان بازی می‌کند که از طریق او اعضا به ادراکشان از سازمان شکل می‌دهند (لایدن، بائر و اردوگان<sup>۹</sup>، ۲۰۰۴). تراس<sup>۱۰</sup> (۱۱۳۶: ۲۰۰۱)، نیز با استفاده از مفهوم کارگزاری نشان می‌دهد که مدیران، به‌عنوان میانجی‌های قدرتمند میان افراد و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی عمل می‌کنند. این شواهد نشان می‌دهد که درک نقش مدیران صف در اجرای اثربخش شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، بدون در نظر گرفتن نظریه‌های مبادله اجتماعی و قرارداد روان‌شناختی، درکی ناقص خواهد بود و ضرورت دارد این مهم در پژوهش‌های آتی این حوزه لحاظ شود.
- بررسی اهمیت نقش واحد منابع انسانی در عملکرد مدیران صف: واحد منابع انسانی به‌عنوان «شریک استراتژیک»، مسئول انتخاب شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مناسب برای دستیابی به استراتژی کسب‌وکار است (اولریش، ۱۹۹۷). این واحد مسئول توجیه منطق شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، هم برای مدیران صف و هم برای کارمندان است و همچنین، عهده‌دار مهیاکردن کمک‌های لازم برای مدیران صف در راستای اجرای شیوه‌هاست (رایت<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۸). گاهی نیز از واحد منابع انسانی انتظار می‌رود که بر اجرای شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در سطح عملیاتی نظارت کند (گست و بُس‌نهلِس، ۲۰۱۳). با وجود این، «اغلب پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد، نقش [اجرایی] کارکرد واحد منابع انسانی را نادیده گرفته‌اند» (گست و بُس‌نهلِس، ۲۰۱۳: ۹۳)، بنابراین، نادیده گرفتن نقش مدیران صف، درک اجرای اثربخش شیوه‌های مدیریت منابع انسانی را محدود می‌کند و این مهم باید در پژوهش‌های آتی این حوزه، از لحاظ علمی، تحلیل و بررسی شود.

---

1. Gainey  
 2. Husin, Chelladurai, & Musa  
 3. Lam, Chen & Takeuch  
 4. Lamertz  
 5. Lavelle, McMahan & Harris  
 6. Lee  
 7. Moideenkutty  
 8. Tekleab & Taylor  
 9. Liden, Bauer & Erdogan  
 10. Truss  
 11. Wright

## منابع

- آبیار، محمدرضا؛ فقیهی، ابوالحسین؛ چناری، وحید (۱۳۹۹). شناسایی عوامل اثرگذار بر حکمرانی شرکت ملی نفت ایران با رویکرد پایداری شرکتی. *فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، ۱۲(۴۶)، ۳-۱۸.
- اکبری، محسن؛ اسماعیل پور، رضا؛ آل طه، سیدحسن؛ قوبدل، آزاده (۱۳۹۹). ترویج رفتارهای فرانقش و همکاری کارکنان از راه ارتباطات درون سازمانی: مطالعه‌ی میانجی‌گری ابهام نقش و تعهد سازمانی. *فصلنامه مطالعات منابع انسانی*، ۱۰(۲)، ۱۰۱-۱۲۵.
- تقی‌زاده مطلق، سیدمحمد (۱۳۹۳). تأثیر روابط تعاملی فرد با سرپرست و همکاران و جایگاه فرد در سلسله‌مراتب بر ادراک فضای سیاسی در سازمان. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، ۶(۱)، ۱۵۷-۱۷۴.
- شاه‌حسینی، محمدعلی؛ حقیقی، محمد؛ مؤذن، سارا (۱۳۹۸). ارائه مدل هم‌راستایی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های کلان سازمانی در شرکت ملی نفت ایران. *فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، ۱۱(۴۲)، ۹۳-۱۲۶.
- قاسمی، شاهرخ؛ جزنی، نسرین؛ معمارزاده، غلامرضا؛ صیاد شیرکش، سعید؛ حسن‌زاده، علیرضا (۱۳۹۹). مدلی برای انتخاب مدیران شرکت‌های دولتی با تمرکز بر بُعد سیاسی. *فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، ۱۲(۴۶)، ۱۹-۳۶.
- محبوب‌عشرت‌آبادی، حسن (۱۳۹۶). درآمدی بر تصمیم‌گیری با رویکرد شناختی - عصبی. *فصلنامه مطالعات منابع انسانی*، ۶(۲۶)، ۱۴۳-۱۷۲.
- محبوب، علی؛ رودساز، حبیب؛ سیدنقوی، میرعلی؛ حسین پور، داود (۱۴۰۰). مدل زنجیره علی مدیریت منابع انسانی به‌عنوان ابزار مطالعه جعبه سیاه مدیریت منابع انسانی. *دومین کنفرانس بین‌المللی چالش‌ها و راهکارهای نوین در مهندسی صنایع و مدیریت و حسابداری، دامغان: دانشگاه دامغان*.
- منوریان، عباس؛ اسکندری، هادی؛ عرفانی، نسرین (۱۳۹۶). رابطه سیستم مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان: نقش میانجی جهت‌گیری استراتژیک. *فصلنامه مطالعات منابع انسانی*، ۶(۲۳)، ۱-۲۰.

## References

- Abyar, M., Faghihi, A., Chenari, V. (2021). Identifying the factors affecting the governance of the National Iranian Oil Company with a corporate sustainability approach. *Human Resource Management in The Oil Industry*, 12(46), 3-18. (in Persian)
- Akbari, M., Esmaeilpour, R., Aletaha, H., Ghavidel, A. (2020). The effect of inter-organizational communication on employees' extra-role behavior and engagement: Mediating role of organizational commitment and role ambiguity. *Journal of Human Resource Studies*, 10(2), 125-150. (in Persian)
- Armstrong, M. (2006). *Strategic human resource management: A guide to action*. (3rd Edition). Kogan Page.
- Baczyńska, A. (2015). Analytical, practical and emotional intelligence and line manager competencies. *Management and Business Administration. Central Europe*, 23(4), 34-54.
- Becker, B., & Huselid, M. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925.

- Björkman, I., Ehrnrooth, M., Smale, A., & John, S. (2011). The determinants of line management internalization of HRM practices in MNC subsidiaries. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1654-1671.
- Blau, P., & Scott, W.R. (1963). *Formal organizations: A comparative approach*. Routledge & Kegan Paul, London.
- Boland, A., Cherry, G., & Dickson, R. (2013). *Doing a systematic review: A student's guide*. (1st Eds.), SAGE Publications.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
- Bowen, D., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29, 203-221.
- Brewster, C., & Larsen, H. H. (2000). Responsibility in human resource management: the role of the line. In: *Human Resource Management in Northern Europe*, ed. Chris Brewster and Henrik Holt Larsen, Oxford: Blackwells, 195-219.
- Brewster, C., & Soderstrom, M. (1994). Human resources and line management. in: C. Brewster and A. Hegewish (eds) *Policy and practice in European human resource management*, London: Routledge.
- Cadwell, R. (2003). The changing roles of personnel managers: old ambiguities, new uncertainties. *Journal of Management Studies*, 40(4), 983-1004.
- Cafferkey, K., Harney, B., Dundon, T., & Edgar, F. (2017). Unravelling the foci of employee commitment. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(1), 2-17.
- Chen, Z., & Farh, J. (2002). Loyalty to supervisor vs organizational commitment: Relationships to employee performance in China. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(2), 339-56.
- Child, J., & Partridge, B. (1982). *The lost managers: supervisors in industry and society*. Cambridge: Cambridge University Press.
- CIPD (2006). *Reward Management survey*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- CIPD (2007). *Latest trends in learning, training and development*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- CIPD (2019). *Annual report and accounts*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Creswell, J. W., & Tashakkori, A. (2007). Differing perspectives on mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(4), 303-308.
- Critical Appraisal Skills Programme, (2018). *CASP (Systematic Review) Checklist*. [online] Available at: <https://casp-uk.net/casp-tools-checklists/>. Accessed: 4/18/2020.
- Cunningham, I., & Hyman, J. (1995). Transforming the HRM vision into reality: the role of line managers in implementing change. *Employee Relations*, 17(8), 5-20.

- Cunningham, I., & Hyman, J. (1999). Devolving human resource responsibilities to the line: beginning of the end or a new beginning for personnel? *Personnel Review*, 28(1/2), 9-27.
- Evans, S. (2015). Juggling on the line. *Employee Relations*, 37(4), 459-474.
- Fenton O'Creivy, M. (2001). Employee involvement and the middle manager: saboteur or scapegoat? *Human Resource Management Journal*, 11(2), 24-40.
- Gainey, T. W. (2000). *Determinants of satisfaction with external training providers: An integration of transaction cost economics and social exchange theory*. (Doctoral dissertation, University of South Carolina, SC), Available from ProQuest Dissertations and Theses database, (UMI No. 3006030).
- Gennard, J., & Kelly, J. (1997). The unimportance of labels: the diffusion of the personnel/HRM function. *Industrial Relations Journal*, 28(1), 27-42.
- Gerhart, B. (2005). Human resources and business performance: findings, unanswered questions, and an alternative approach. *Management Review*, 16(2), 174-85.
- Ghasemi, S., Jazani, N., Memarzadeh Tehran, G., Sayad Shirkosh, S., & Hasanzadeh, A. (2021). A Model for Selecting Managers of Public Enterprises with Focusing on the Political Dimension: The Case of NIOC. *Human Resource Management in Oil Industry*, 12(46), 19-36. (in Persian)
- Gibb, S. (2003). Line manager involvement in learning and development: small beer or big deal? *Employee Relations*, 25(3), 281-293.
- Gough, D., Oliver, S., & Thomas, J. (2012). *An introduction to systematic reviews*. SAGE Publications Inc.
- Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P., & Truss, C. (1999). *Strategic human resource management: Corporate rhetoric and human reality*. Oxford: Oxford University Press.
- Guest, D. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521.
- Guest, D. (1999). Peering into the black hole: The downside of new employment relations in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 37(3), 367-389.
- Guest, D. E., & Bos-Nehles, A. C. (2013). HRM and performance: The role of effective implementation, In: *HRM and performance: achievements and challenges*, ed. Jaap Paauwe, David E. Guest, and Patrick W. Wright. (Chichester: Wiley), 79-96.
- Guest, D. E., and King, Z. (2004). Power, innovation and problem-solving: The personnel managers' three steps to heaven? *Journal of Management Studies*, 41(3), 401-423.
- Hales, C. (2005). Rooted in supervision, branching into management: continuity and change in the role of first-line manager. *Journal of Management Studies*, 42(3), 471-506.
- 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(4), 275-296. DOI: 10.1108/17410400810867508
- Harris, L. (2001). Rewarding employee performance: Line managers' values, beliefs and perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1182-1192.

- Harris, L., Doughty, D., & Kirk, S. (2002). The devolution of HR responsibilities—perspectives from the UK's public sector. *Journal of European Industrial Training*, 26(5), 218-229.
- Harrison, R. (2002). *Learning and development*. (2nd ed.). London: CIPD.
- Hart, L. C., Smith, S. Z., Swars, S. L., & Smith, M. E. (2009). An examination of research methods in mathematics education (1995–2005). *Journal of Mixed Methods Research*, 3(1), 26-41.
- Hope-Hailey, V. H., Farndale, E., & Truss, C. (2005). The HR department's role in organizational performance. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 49-66.
- Husin, S., Chelladurai, P., & Musa, G. (2012). HRM practices, organizational citizenship behaviors, and perceived service quality in golf courses. *Journal of Sport Management*, 26(2), 143-158.
- Hutchinson, S., & Purcell, J. (2003). *Bringing Policies to Life: The Vital Role of Front-Line Managers*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Hutchinson, S., & Purcell, J. (2007). *The role of line managers in people management*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Hutchinson, S., & Wood, S. (1995). *Personnel and the line: Developing the new relationship*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Johnston, V., Way, K., Long, M. H., Wyatt, M., Gibson, L., & Shaw, W. S. (2015). Supervisor competencies for supporting return to work: a mixed-methods study. *Journal of occupational rehabilitation*, 25(1), 3-17.
- Kareinen, M. (2020). *It is not HR tool, not at all, and there's no way we want to call it HR tool, because we want line managers to take ownership over it"-Role theoretical approach to devolution of HR tasks in Finnish, white-collar expert work*. Thesis for master degree, Aalto University School of Business.
- Kiss, P. J., & Klimkó, G. (2018). Workload balancing in the hungarian public administration. In: *International Conference on Electronic Government and the Information Systems Perspective* (pp. 243-257). Springer, Cham.
- Kristine Grace, T. (2021). *Line manager involvement in HRM: Advancing theory and evidence from Philippine call centers*. Thesis for PhD degree, Available at: <https://www.kuleuven.be/doctoraatsverdediging/fiches/3H11/3H110498.htm>
- Lam, W., Chen, Z., & Takeuchi, N. (2009). Perceived human resource management practices and intention to leave of employees: The mediating role of organizational citizenship behavior in a Sino-Japanese joint venture. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(11), 250-270.
- Lamertz, K. (1999). *The social network structure and social exchange of inter-personal help in co-acting work groups*. (Doctoral dissertation, University of Toronto, Canada), ProQuest Dissertations and Theses database, (UMI No. NQ41202).
- Lavelle, J. J., McMahan, G. C., & Harris, C. M. (2009). Fairness in human resource management, social exchange relationships, and citizenship behavior: Testing linkages of the target similarity model among nurses in the United States. *International Journal of Human Resource Management*, 20(12), 2419-2434.

- Lee, A. J. (2007). *Organizational justice: A mediated model from individual well-being and social exchange theory perspectives*. (Doctoral dissertation, Touro University International, Cypress, CA), ProQuest Dissertations and Theses database, (UMI No. 3254316).
- Legge, K. (2005). *Human resource management: Rhetorics and realities*. (2nd ed.). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25(1), 217-271.
- Liden, R., Bauer, T., & Erdogan, B. (2004). The role of leader member exchange in the dynamic relationship between employer and employee: implications for employee socialization, leaders and organizations. in: J. Coyle-Shapiro, L. Shore, S. Taylor and L. Tetrick (eds), *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives*, Oxford: Oxford University Press.
- Mahjoub, A., Roodsaz, H., Seyed-Naghavi, M., & Hossein Poor, D. (2021). HRM causal chain model as a tool for the study of HRM Black Box. *2nd International Conference of Challenges and New solutions in Industrial Engineering and Management and Accounting*, Iran: Damghan. (in Persian)
- Mahjub, H. (2018). Introduction to decision making based on Neuro-cognitive approach. *Journal of Human Resource Studies*, 6(26), 143-172. (in Persian)
- Marchington, M. (2001). Employee involvement at work. in: J. Storey (ed.), *Human resource management: A critical text*. (2nd ed.). London: Thomson.
- Marchington, M., & Grugulis, I. (2000). Best practice HRM: perfect opportunity or dangerous illusion? *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 905-25.
- Maxwell, G.A., & Watson, S. (2006). Perspectives on line managers in HRM: Hilton international's UK hotels. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(6), 1152-1170.
- McConville, T., & Holden, L. (1999). The filling in the sandwich: Managers in the health sector. *Personnel Review*, 28(5/6), 406-424.
- McCracken, M., & Wallace, M. (2000). Towards a redefinition of strategic HRD. *Journal of European Industrial Training*, 24(5), 281-290.
- 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.
- Mcguire, D., Stoner, L., & Mylona, S. (2014). The role of line managers as Human Resource Agents in Fostering Organizational Change in Public Services. *Journal of Change Management*, 8(1), 73-84.
- Moideenkutty, U. (2009). Moderating effect of supervisory role depicting employee impression of management. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 13(1), 109-119.
- Monavarian, A., Eskandari, H., & Erfani, N. (2017). The relation between HRM system and organization performance: The mediating role of strategic orientation. *Journal of Human Resource Studies*, 6(23), 1-20. (in Persian)



- Munoz, S. R., & Bangdiwala, S. I. (1997). Interpretation of Kappa and B Statistics Measures of Agreement. *Journal of Applied Statistics*, 24(1), 105-112.
- Nickaas, A. L. (2007). *The complex relationship between role ambiguity, role conflict, work engagement of HR managers and the implementation of SHRM*. Master's Thesis. Universities Maastricht, Netherlands.
- Nik Mat, N. H., & Zabidi, Z.N. (2017). The devolution of HRM to line managers in Malaysia: Role expectations vs. role taking. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 12(6), 1419-1426.
- Paauwe, J. (2004). *HRM-performance. Achieving Long Term Viability*. Oxford: Oxford University Press.
- Pindek, S., Lucianetti, L., Kessler, S. R., & Spector, P. E. (2020). Employee to leader crossover of workload and physical strain. *International Journal of Stress Management*, 27(4), 326-334.
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007a). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3-20.
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007b). *Rewarding work: The vital role of line managers*. London: CIPD.
- Purcell, J., Kinnie, N., Swart, J., Rayton, B., & Hutchinson, S. (2008). *People management and performance*. Routledge.
- Renwick, D. (2003). Line managers' involvement in HRM: An inside view. *Employee Relations*, 25(3), 262-80.
- Sandelowski, M., Voils, C. I., & Barroso, J. (2006). Defining and designing mixed research synthesis studies. *Research in the Schools*, 13, 29-40.
- Sandelowski, M., Voils, C.I., Leeman, J., Crandell, J.L. (2012). Mapping the mixed methods-mixed research synthesis terrain, *Journal of Mixed Methods Research*, 6(4), 317-331.
- Shahhoseini, M., Haghghi, M., & Moazen S. (2020). Developing a model for the alignment of strategies of HRM with macro-level strategies in national Iranian oil company. *Human Resource Management in Oil Industry*, 11(42), 93-126. (in Persian)
- Sheehan, C. (2005). A model for HRM strategic integration. *Personnel Review*, 34(2), 192-209.
- 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.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240-261.
- Su, Z. X., Wang, Z., & Chen, S. (2020). The impact of CEO transformational leadership on organizational voluntary turnover and employee innovative behavior: The mediating role of collaborative HRM. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(2), 197-219.
- Taghizadeh, S. M. (2014). The effect of interactional relationship of employees with supervisors and colleagues and their positions in the hierarchy on their perception of political climate in the organization. *Human Resource Management Research Quarterly*, 6(1), 157-174. (in Persian)

- Tang, Y. T., & Chang, C. H. (2010). Impact of role ambiguity and role conflict on employee creativity. *African Journal of Business Management*, 4(6), 869-881.
- Tekleab, A., & Taylor, M. (2003). Aren't there two parties in the employment relationship? Antecedents and consequences of organization-employee agreement on contract obligations and violations. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 585-608.
- Townsend, K., Wilkinson, A., Allan, C., & Bamber, G. (2012). Mixed signals in HRM: The HRM role of hospital line managers. *Human Resource Management Journal*, 22(3), 267-282.
- Trullen, J., Stirpe, L., Bonache, J., & Valverde, M. (2016). The HR department's contribution to line managers' effective implementation of HR practices. *Human Resource Management Journal*, 26(4), 449-470.
- Truss, K. (2001). Complexities and controversies in linking HRM with organizational outcomes. *Journal of Management Studies*, 38(8), 1121-1149.
- Tyskbo, D. (2020). Line management involvement in performance appraisal work: Toward a practice-based understanding. *Employee Relations*, 42(3), 818-844.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Üngüren, E., & Arslan, S. (2021). The effect of role ambiguity and role conflict on job performance in the hotel industry: The mediating effect of job satisfaction. *Tourism & Management Studies*, 17(1), 45-58.
- Watson, S., Maxwell, G. A., & Farquharson, L. (2007). Line managers' views on adopting human resource roles: The case of Hilton (UK) hotels. *Employee Relations*, 29(1), 30-49.
- Whittaker, S., & Marchington, M. (2003). Devolving HR responsibility to the line: threat, opportunity or partnership? *Employee Relations*, 36(3), 245-261.
- Williams, P. (2019). Support for supervisors: HR enabling flexible work. *Employee Relations*, 41(5), 914-930.
- Woodrow, C., & Guest, D. E. (2014). When good HR gets bad results: Exploring the challenge of HR implementation in the case of workplace bullying. *Human Resource Management Journal*, 24(1), 38-56.
- Wright, C. (2008). Reinventing human resource management: Business partners, internal consultants and the limits to professionalization. *Human Relations*, 61(8), 1063-1086.
- Young, M., & Post, J. E. (1993). Managing to communicate, communicating to manage: How leading companies communicate with employees. *Organizational Dynamics*, 22(1), 31-43.