



## Sensemaking: Concept Analysis and Implications for Human Resource Management

### Hadi Aref

\*Corresponding author, Phd Candidate, Department of Human Resource Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: [hadiaref@ut.ac.ir](mailto:hadiaref@ut.ac.ir)

### Seyyed Reza Seyyed Javadin

Prof., Department of Human Resource Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: [rjavadin@ut.ac.ir](mailto:rjavadin@ut.ac.ir)

### Ali Asghar Pourezzat

Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: [pourezzat@ut.ac.ir](mailto:pourezzat@ut.ac.ir)

### Ghanbar Mohammad Elyasi

Associate Prof., Department of Entrepreneurship, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: [elyasi@ut.ac.ir](mailto:elyasi@ut.ac.ir)

### Abstract

**Objective:** The aim of this study is to investigate the nature and application of the sensemaking concept. Applying this framework to analyze human resource management issues can drastically enhance the extant knowledge of those issues and increase the effectiveness of HR practices. However, almost no research has been done -inside Iran- on human resource management and sensemaking.

**Methods:** Conceptual analysis is the primary research approach for this paper. Suddaby conceptual analysis methodology forms the basis of our analyses. According to this model, we can clarify the meaning of the concepts through conducting four operations on concepts,: defining the concept, demarcating the concept against other related concepts, specifying the scope conditions of the concept and finally illustrating the logical coherence of the concept.

**Results:** The main findings of this study include clarifying the nature of sensemaking, comparing it to similar concepts such as sensegiving, interpretation and action, specifying its place, time and value scope and illustrating its logical consistency by applying it to the 'strength of HR systems' theory.

**Conclusion:** Sensemaking perspective constitutes a conceptual basis for doing innovative research on HR related areas such as human resources change projects, recruitment and

selection, employee socialization, sensemaking competence and sensegiving competence. Applying sensemaking perspective on these areas could enhance the existing understanding of such concepts.

**Keywords:** Sensemaking, Human resource management, Conceptual analysis.

**Citation:** Aref, H., Seyyed Javadin, S.R., Pourezzat, A.A., & Mohammad Elyasi, GH. (2019). Sensemaking: Concept Analysis and Implications for Human Resource Management. *Journal of Public Administration*, 11(3), 509-529. (in Persian)

---

Journal of Public Administration, 2019, Vol. 11, No.3, pp. 509-529

DOI: 10.22059/jipa.2019.268468.2405

Received: February 21, 2019; Accepted: June 05, 2019

© Faculty of Management, University of Tehran



## معناسازی: تحلیل مفهومی و کاربردها در مدیریت منابع انسانی

هادی عارف

\* نویسنده مسئول، دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.  
رایانامه: hadiaref@ut.ac.ir

سیدرضا سیدجوادین

استاد، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: rjavadin@ut.ac.ir

علی اصغر پورعزت

استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: pourezzat@ut.ac.ir

قنبر محمدی الیاسی

دانشیار، گروه توسعه کارآفرینی، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: elyasi@ut.ac.ir

### چکیده

**هدف:** هدف این پژوهش معرفی و مشخص کردن چستی معناسازی و کاربردهای این مفهوم در مدیریت منابع انسانی است. به کارگیری آن برای تحلیل موضوعات مدیریت و به ویژه مدیریت منابع انسانی، دانش موجود به این موضوعات را به نحو چشمگیری افزایش می‌دهد و بر اثربخشی اقدامات منابع انسانی می‌افزاید.

**روش:** تحلیل مفهومی، رویکرد اصلی این پژوهش است. در این رابطه، روش‌شناسی تحلیل مفهومی سودایی مبنای کار قرار گرفته است. در این مدل با انجام چهار عمل روی مفاهیم، می‌توان چستی آنها را مشخص و معنای آنها را شفاف کرد. این چهار عمل عبارت‌اند از: تعریف، مقایسه با مفاهیم مشابه، مشخص ساختن حدود مفهوم و نمایش انسجام منطقی مفهوم مدنظر.

**یافته‌ها:** شفاف‌سازی چستی معناسازی؛ مقایسه و برشمردن تفاوت‌های آن با مفاهیم مشابه همچون معنادگی؛ تفسیر و کنش؛ مشخص ساختن حدود مکانی، زمانی و ارزشی این مفهوم و نشان دادن انسجام منطقی معناسازی با به کار بستن آن در نظریه نیروی سیستم‌های منابع انسانی یافته‌های اصلی این پژوهش است.

**نتیجه‌گیری:** چشم‌انداز معناسازی، بنیان مفهومی مناسبی برای اجرای پژوهش‌های نوآورانه در موضوعات منابع انسانی همچون پروژه‌های تغییر منابع انسانی، کارمندیابی و انتخاب، جامعه‌پذیری کارکنان، شایستگی معناسازی و شایستگی معنادگی است. فهم موجود از این موضوعات از طریق به کارگیری چشم‌انداز معناسازی بهبود پیدا خواهد کرد.

**کلیدواژه‌ها:** معناسازی، مدیریت منابع انسانی، تحلیل مفهومی.

**استناد:** عارف، هادی؛ سیدجوادین، سیدرضا؛ پورعزت، علی اصغر؛ محمدی الیاسی، قنبر (۱۳۹۸). معناسازی: تحلیل مفهومی و کاربردها در مدیریت منابع انسانی. *مدیریت دولتی*، ۱۱(۳)، ۵۰۹-۵۲۹.

مدیریت دولتی، ۱۳۹۸، دوره ۱۱، شماره ۳، صص. ۵۰۹-۵۲۹

DOI: 10.22059/jipa.2019.268468.2405

دریافت: ۱۳۹۷/۱۲/۰۲، پذیرش: ۱۳۹۸/۰۳/۱۵

© دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

## مقدمه

معناسازی<sup>۱</sup> از جمله حیاتی‌ترین و اساسی‌ترین فراگردهای انسانی سازمان است (ویک<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵) که در نتایج سازمانی مهمی همچون تغییر راهبردی، یادگیری سازمانی و خلاقیت و نوآوری، نقش شایان توجهی دارد (میتلیس و کریستیانسن<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴) و با توجه به اهمیتی که دارد، یکی از موضوعات اصلی و پرتکرار در پژوهش‌های مدیریتی به شمار می‌رود (سندبرگ و تسوکاس<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵). با وجود این، پس از جست‌وجو در مجله‌های علمی پژوهشی مدیریتی و همچنین، مدیریت منابع انسانی داخل کشور، متوجه می‌شویم که معناسازی از موضوعات مغفول در مطالعات مدیریت کشور است. یکی از علل این مسئله را می‌توان ناآشنایی پژوهشگران داخلی با مفهوم معناسازی و ابهام مفهومی در زمینه این مفهوم دانست. مسئله وقتی بغرنج‌تر می‌شود که بدانیم حتی در متون دسته اول و پژوهش‌های صورت‌گرفته در رابطه با معناسازی در مجله‌های معتبر بین‌المللی نیز تعریف دقیق و مشخصی که میان پژوهشگران مشترک باشد، از این مفهوم موجود نیست (سندبرگ و تسوکاس، ۲۰۱۵؛ ویک، ۱۹۹۵: ۴). ابهام مفهومی اصولاً امکان تولید و انباشت دانش را با مشکل مواجه می‌کند (کلین و دلری<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲). چگونه پژوهشگران می‌توانند درباره موضوعی پژوهش کنند و دانش موجود درباره آن را به صورت جمعی افزایش دهند، در حالی که معنای مشترکی از چیستی آن موضوع وجود ندارد؟

از طرفی دیگر، همان‌طور که در این پژوهش نشان داده خواهد شد، معناسازی در موضوعات مرتبط با مدیریت منابع انسانی، همچون ارزیابی عملکرد، مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی، جامعه‌پذیری کارکنان، مدیریت معانی و مدیریت تغییر، نقش حیاتی دارد و فقدان پژوهش‌های داخلی در خصوص معناسازی و این موضوعات، جامعه علمی و اجرایی را از بدنه دانشی نوآورانه و مفید، محروم کرده است.

برای حل این مسئله، در این مقاله نخست به چیستی معناسازی و تحلیل معنای آن پرداخته می‌شود. بدین منظور از چارچوب سودابی<sup>۶</sup> (۲۰۱۰) که برای شفاف‌سازی مفاهیم و سازه‌ها در مطالعات مدیریت معرفی شده است، استفاده خواهد شد. بر اساس این چارچوب با انجام چهار عمل روی مفهوم مدنظر، می‌توان معنای آن مفهوم را شفاف کرد. این چهار عمل عبارت‌اند از:

۱. تعریف مفهوم؛
۲. مشخص ساختن حدود مفهوم؛
۳. مقایسه مفهوم مدنظر با مفاهیم نزدیک به آن؛
۴. نشان دادن انسجام منطقی مفهوم.

پس از شفاف‌ساختن مفهوم معناسازی، به کاربردهای آن در مدیریت منابع انسانی می‌پردازیم و نشان می‌دهیم که اجرای پژوهش در زمینه معناسازی و موضوعات منابع انسانی، چگونه فهم ما را از موضوعات گوناگون منابع انسانی بهبود داده و اثربخشی اقدامات منابع انسانی را در سازمان‌ها افزایش می‌دهد.

1. Sensemaking  
3. Maitlis, & Christianson  
5. Klein, & Delery

2. Weick  
4. Sandberg, & Tsoukas  
6. Suddaby

## پیشینه نظری

### تعریف معناسازی: معناسازی چه چیزی است؟

از دیدگاه سودابی (۲۰۱۰) نخستین و شاید مهم‌ترین گام در شفاف‌سازی مفاهیم و سازه‌ها، ارائه یا انتخاب تعریف مناسبی از آنهاست. در این قسمت، تعاریف گوناگون ارائه‌شده از مفهوم معناسازی را بیان کرده و مناسب‌ترین تعریف را انتخاب می‌کنیم. تعریفی مناسب است که معیارهای تعریف خوب در آن رعایت شده باشد. با توجه به آرای سودابی (۲۰۱۰) لاک<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) و گوپتا<sup>۲</sup> (۲۰۱۵)، تعریف باید دارای ویژگی‌های زیر باشد:

- تعریف باید ویژگی‌های ضروری و ذاتی پدیده یا مفهوم مدنظر را دربرگیرد: برای مثال اگر «اندیشنده بودن» را یکی از صفات ذاتی انسان در نظر بگیریم، نمی‌توانیم تعریفی از انسان ارائه دهیم که به اندیشنده‌بودن انسان اشاره نکرده باشد. صفات ذاتی تشکیل‌دهنده جوهره پدیده‌هاست.
  - تعریف نباید دوری و این همان‌گویی باشد: در تعریف دوری، مفهومی که می‌خواهیم تعریف کنیم را در تعریف به کار می‌گیریم و تعریف در اصل تکرار همان مفهومی است که می‌خواهیم آن را تعریف کنیم. برای مثال اگر در تعریف شایستگی بگوییم «شایستگی آن چیزی است که افراد شایسته دارند»، تعریف ما دوری است؛ زیرا این تعریف همان مفهوم شایستگی را تکرار کرده است. در واقع، نخست باید بدانیم شایستگی چیست تا بفهمیم شایسته‌بودن افراد به چه معناست. این تعریف معنای مفهوم شایستگی را شفاف‌تر نمی‌کند.
  - عام و جامع باشد: تعریف باید تمام مصادیق ذیل یک مفهوم را در برگیرد. برای مثال اگر در تعریف انسان، ویژگی «سفیدپوست بودن» را قرار دهیم، بسیاری از انسان‌ها در ذیل این مفهوم انسان قرار نخواهند گرفت و به همین دلیل، این تعریف جامع نخواهد بود.
  - مانع باشد: تعریف باید مانع ورود مصادیقی به تعریف شود که در اصل ذیل آن مفهوم قرار ندارند. برای مثال، اگر در تعریف انسان بگوییم انسان موجودی است دارای احساس، ممکن است بعضی حیوانات که دارای احساس هستند نیز در ذیل این تعریف قرار گیرند، پس این تعریف مانع نیست.
- حال به ارائه تعاریف ارائه‌شده از مفهوم معناسازی می‌پردازیم تا ببینیم کدام‌یک با معیارهای بیان‌شده، تطابق بیشتری دارد. در جدول ۱ تعاریف بسیار مهم اندیشمندان از معناسازی فهرست شده است. از میان تعاریف جدول ۱، به نظر می‌رسد تعریف میتلیس و کریستیانسن (۲۰۱۴) تطابق بیشتری با معیارهای تعریف خوب دارد. به‌منظور بررسی بیشتر، این تعریف را در اینجا نیز تکرار می‌کنیم:

«معناسازی فراگردی است که با نقض انتظارات آغاز شده و توجه به نشانه‌ها، استخراج آنها از محیط و ایجاد معنای میان ذهنی از طریق چرخه‌های تفسیر و کنش را شامل می‌شود و از این طریق محیطی منظم‌تر از قبل وضع می‌کند که از آن می‌توان نشانه‌های بیشتری استخراج کرد».

1. Locke  
2. Gupta

## جدول ۱. تعاریف ارائه شده از مفهوم معناسازی

مؤلف	تعریف
توماس، کلارک و جیووا <sup>۱</sup> (۱۹۹۳)	معناسازی عبارت است از رابطه دوسویه میان اطلاعات جویی، اسناد معنا و کنش.
گفارت <sup>۲</sup> (۱۹۹۳)	معناسازی عبارت است از فراگرد گفتمانی بر ساخت و تفسیر جهان اجتماعی.
هیل و لونهگان <sup>۳</sup> (۱۹۹۵)	معناسازی عبارت است از ساختن یک چشم‌انداز یا مدل ذهنی از اینکه محیط چگونه عمل می‌کند.
ویک (۱۹۹۵)	معناسازی فراگردی است که دارای این هفت ویژگی اصلی است: ۱. در محوریت بودن ساخت هویت؛ ۲. گذشته‌نگر؛ ۳. سازنده محیط با معنا؛ ۴. اجتماعی؛ ۵. مستمر؛ ۶. متمرکز بر نشانه‌ها؛ ۷. محور بودن معقولیت به جای دقت.
بالوگن و جانسون <sup>۴</sup> (۲۰۰۴)	معناسازی فراگرد مکالمه‌ای و روایتی است که از طریق آن، انسان‌ها جهانی میان ذهنی را خلق کرده و حفظ می‌کنند.
ویک، ساتکلیف و اوبسفلد <sup>۵</sup> (۲۰۰۵)	معناسازی فراگردی است که در آن افرادی که دغدغه هویت خود را دارند، در بافت اجتماعی دیگران، از محیطی که در آن قرار دارند نشانه‌هایی را استخراج کرده و با نگاه به گذشته، معنایی از رخدادها را ساخته و محیطی که در آن قرار دارند را به شکلی منظم می‌سازند.
گفارت، توپال و ژانگ <sup>۶</sup> (۲۰۱۰)	معناسازی فراگرد مستمری است که در آن افراد از طریق مکالمه و رفتارهای غیرکلامی، معنای مشترکی را میان خود می‌سازند و حفظ می‌کنند.
کورنلیسن <sup>۷</sup> (۲۰۱۲)	معناسازی فراگرد ساخت معناست که از طریق آن انسان‌ها رخدادهای اعجاب‌انگیز، پیچیده و گیج‌کننده، درون و بیرون سازمان را تفسیر می‌کنند.
میتلیس و کریستیانسن (۲۰۱۴)	معناسازی فراگردی است که با نقض انتظارات آغاز شده و توجه به نشانه‌ها، استخراج آنها از محیط و ایجاد معنای میان ذهنی از طریق چرخه‌های تفسیر و کنش را شامل می‌شود و از این طریق محیطی منظم‌تر از قبل وضع می‌کند که از آن می‌توان نشانه‌های بیشتری استخراج کرد.

برگرفته از میتلیس و کریستیانسن (۲۰۱۴)

به منظور روشن شدن این تعریف، مثالی از معناسازی می‌آوریم و سپس، مؤلفه‌های تعریف مدنظر را در این مثال بررسی می‌کنیم. این مثال توسط ویک (۱۹۹۵: ۱-۴) ارائه شده است. پزشکان متخصص اطفال، در دهه ۴۰ تا ۶۰ میلادی، هنگام معاینه برخی کودکان به مشکلات جسمانی خاصی برخوردند. توصیفات والدین اطفال از تاریخچه پزشکی کودک برای تبیین آن مشکلات کافی نبود و با طبقه‌بندی‌های جاری از انواع بیماری‌ها و مسائل جسمانی تطابق نداشت. به بیان دیگر، پزشکان انتظار نداشتند چنین نشانه‌هایی را مشاهده کنند (معناسازی فراگردی است که با نقض انتظارات شروع می‌شود). آنها به نشانه‌های این مشکل در بدن کودکان که شامل کبودی در قسمت‌های مختلف بدن بود، توجه کردند (معناسازی شامل توجه به نشانه‌ها و استخراج آنها از محیط است) و با معاینه‌های بیشتر، کنار هم قرار دادن این نشانه‌ها و تفسیر آنها از طریق کنش‌هایی همچون بحث و تبادل نظر با یکدیگر، تلاش کردند چستی آن مسئله را دریابند (معناسازی شامل ایجاد معنای میان ذهنی از طریق چرخه‌های تفسیر و کنش است) تا به این سردرگمی پایان

1. Thomas, Clark, & Gioia  
 3. Hill, & Levenhagen  
 5. Sutcliffe, & Obstfeld  
 7. Cornelissen

2. Gephart  
 4. Balogun, & Johnson  
 6. Gephart, Topal, & Zhang

دهند. آنها بعد از تلاش و بررسی‌های فراوان، نام این مسئله را سندروم کودک مضروب<sup>۱</sup> نامیدند و بدین ترتیب محیط مبهم و بی‌نظم نشئت‌گرفته از نشانه‌های متفرق را برای خود با معنا و منظم کردند (معناسازی شامل وضع محیطی منظم‌تر از قبل است). جریان از این قرار بود که والدین این کودکان، در گذشته آنها را ضرب و شتم کردند و آثار در بدن کودکان به همین دلیل بود؛ آثاری که والدین سعی می‌کردند آن را کتمان کنند. خروج از ابهام درباره چستی این مسئله، نام‌گذاری و مشخص شدن معنای نشانه‌ها، این امکان را فراهم کرد که پزشکان بتوانند درباره این مسئله پژوهش بیشتری انجام دهند و ویژگی‌ها و ابعاد آن را عمیق‌تر بررسی کنند (از محیط نظم‌یافته می‌توان نشانه‌های بیشتری استخراج کرد). حال به بررسی میزان تطابق این تعریف با معیارهای یک تعریف خوب می‌پردازیم. نخست آنکه با توجه به مثال بالا، این تعریف مؤلفه‌های ذاتی و اصلی معناسازی را دربرمی‌گیرد؛ مؤلفه‌هایی همچون آغاز شدن با نقض انتظارات، اهمیت نشانه‌ها و توجه به آنها، بر ساخته شدن معنا، میان‌ذهنی بودن و در نتیجه اجتماعی بودن معنا، محوریت تفسیر و کنش در ساخت معنا و بر ساخته شدن محیط از طریق فراگرد معناسازی. این مؤلفه‌ها در آثار و پژوهش‌های مختلف چه به صورت صریح و چه ضمنی، به‌عنوان مؤلفه‌های معناسازی، مبنای پژوهش قرار گرفته‌اند (ویک، ۱۹۹۳ و ۱۹۹۸؛ توماس و همکاران، ۱۹۹۳؛ بالوگن، بارتونک و دو، ۲۰۱۵). دوم آنکه این تعریف دوری و این همان‌گویی نیست و از مفهوم معناسازی در تعریف استفاده نشده است. در واقع، لازمه فهم این تعریف، داشتن فهم پیشین از چستی معناسازی نیست. سوم آنکه این تعریف جامع است و مصادیق معناسازی به‌گونه‌ای است که در پژوهش‌های گوناگون (لاکت، کوری، فین، مارتین و وارینگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴؛ روتاسن، هندرسون، آرنولد و مالش<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷؛ لوشر و لويس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸) مشاهده می‌شود. چهارم آنکه این تعریف مانع است و مصادیقی را که ذاتاً معناسازی نیستند، شامل نمی‌شود. به بیان دیگر، این تعریف خاص معناسازی است و با خواندن آن، پدیده‌ای دیگر به ذهن متبادر نمی‌شود. یکی دیگر از ویژگی‌های خوب این تعریف، عدم کلی‌گویی و شفافیت آن است، به‌نحوی که هم فراگرد و هم ابعاد تشکیل‌دهنده معناسازی در این تعریف مشاهده می‌شود.

### مقایسه با مفاهیم مشابه: معناسازی چه چیزی نیست؟

در مدل سودابی (۲۰۱۰)، پس از تعریف مفهوم و مشخص کردن اینکه مفهوم مدنظر چیست، باید مشخص کرد که مفهوم مدنظر چه چیزی نیست. این کار از طریق مقایسه مفهوم مدنظر با مفاهیمی که معنای نزدیکی با آن دارند، صورت می‌پذیرد. در این مقاله مفهوم معناسازی با مفاهیم معنادهی، تفسیر و کنش مقایسه شده و از این طریق مرز میان معناسازی با این مفاهیم مشخص شده است.

**معنادهی<sup>۵</sup>:** جیووا و چیتپیدی<sup>۶</sup> (۱۹۹۱) معنادهی را این‌گونه تعریف کرده‌اند: تلاش فرد برای تأثیرگذاری بر معناسازی دیگران به‌نحوی که معناسازی آنها هم‌راستا با تعریف مطلوب فرد از واقعیت سازمانی شود. در معنادهی، فرد تلاش می‌کند معنایی که رویدادها و واقعیت‌های سازمانی برای کارکنان دارند، هم‌راستا با آنچه خود مطلوب می‌داند، تغییر دهد.

1. Battered Child Syndrome

3. Lockett, Currie, Finn, Martin, & Waring

5. Lüscher, & Lewis

7. Chittipeddi

2. Balogun, Bartunek, & Do

4. Rothausen, Henderson, Arnold, & Malshe

6. Sensegiving

با توجه به اینکه در برخی متون فارسی (نیک نیا و منصوریان، ۱۳۹۵)، کلمه Sensemaking معنابخشی ترجمه شده است، ممکن است با مشاهده مفهوم معنادهی، مخاطب آن را با Sensemaking یکی در نظر بگیرد. حال آنکه طبق تعریف بالا، معنادهی در اصل مداخله هوشیارانه و عامدانه در فراگرد معناسازی دیگران است. بنابراین نباید آن را با معناسازی یکی در نظر گرفت.

**تفسیر:** در بسیاری از پژوهش‌های مرتبط با معناسازی، تفسیر با معناسازی یکی در نظر گرفته شده است (سندبرگ و تسوکاس، ۲۰۱۵). از آنجا که تفسیر در فراگرد معناسازی نقش مهمی ایفا می‌کند، باید به تفاوت آن با معناسازی توجه شود. به گفته ویک (۱۹۹۵: ۷)، معناسازی عام‌تر از تفسیر و شامل آن است. تفسیر عبارت است از اسناد معنا به پدیده‌ها، حال آنکه معناسازی بر ساخت پدیده‌ها و سپس تفسیر آن تعریف می‌شود (گفارت، ۱۹۹۳). ویک (۱۹۹۵: ۷) با استفاده از تمثیل کتاب اظهار می‌کند که اگر تفسیر خوانش کتاب باشد، معناسازی هم شامل تألیف است و هم خوانش آنچه تألیف شده است. در تفسیر، فرض می‌شود چیزی وجود دارد که معانی گوناگونی به آن اطلاق می‌شود؛ ولی معناسازی، نخست به فراگرد به‌وجود آوردن چیزها و سپس تفسیر آنها مربوط است (ویک، ۱۹۹۵: ۷). با استفاده از مثال سندروم کودک مضروب می‌توان تفاوت میان تفسیر و کنش را مشخص‌تر کرد. قبل از آنکه پزشکان این بیماری را شناسایی کنند، نشانه‌های گوناگون مضروب‌شدن در بدن کودکان دیده می‌شد، اما بیماری مشخص و بامعنایی به اسم سندروم کودک مضروب وجود نداشت. بنابراین پزشکان این بیماری را بر ساختند. حال که بیماری طبقه‌بندی شده‌ای به اسم سندرم کودک مضروب وجود دارد، می‌توان تفاسیر گوناگونی از آن ارائه داد.

**کنش:** کنش یکی از اجزای اصلی معناسازی است (ویک، ۱۹۹۵؛ سندبرگ و تسوکاس، ۲۰۱۵؛ توماس و همکاران، ۱۹۹۳). همان‌طور که در تعریف معناسازی اشاره شد، معنا از طریق چرخه‌های تفسیر و کنش ایجاد می‌شود. بدین‌صورت که برای فهم جهان و ساخت معنا باید به اقدام و عمل در جهان دست زد و آثار و تبعات حاصل از کنش را مشاهده کرد (ویک، ۱۹۸۸). وینبرگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۴: ۲۲) بر این باور است که به‌طور کلی فهم، بدون کنش امکان‌پذیر نیست. در مثال سندروم کودک مضروب، نشان داده شد که پزشکان از طریق کنش‌هایی همچون معاینه، بحث و تبادل نظر با یکدیگر، نشانه‌های مشاهده‌شده را برای خود بامعنا کردند. از طرف دیگر، انجام کنش توسط انسان با معانی ایجاد شده هماهنگ است (میتلیس و کریستیانسن، ۲۰۱۴). بنابراین، از طرفی انسان از طریق کنش در جهان به معنا نائل می‌شود و از طرفی دیگر، هماهنگ با معانی ایجادشده به کنش دست می‌زند. ویک (۱۹۹۵: ۵۵-۵۶) به‌خوبی این دو وجه را تشریح کرده است. وی اظهار می‌کند که از طرفی انسان بر اساس نشانه‌هایی که از محیط استخراج می‌کند و تفسیر خود از آن نشانه‌ها، به کنش دست می‌زند و از طرفی دیگر، همین کنش به تغییر محیط منجر شده و نشانه‌های بیشتری از محیط تولید می‌کند که توسط انسان تفسیر می‌شود و در کنش‌های آتی وی تأثیر می‌گذارد.

1. Weinberg



### حدود مفهوم معناسازی

گام بعدی در تحلیل مفاهیم و شفاف‌سازی معنای آنها از نظر سودایی (۲۰۱۰)، مشخص‌سازی ساختن حدود و حیطه مفهوم است. در این گام باید مشخص شود که مفهوم مدنظر در چه حدود و موقعیتی کاربردی است. حدود مکانی، حدود مکانی و مفروضات ارزشی سه مؤلفه این گام هستند. در ادامه حدود مفهوم معناسازی را در این سه بعد بررسی می‌کنیم.

### حدود مکانی معناسازی

پرسش مهمی که برای حدود مکانی مفهوم معناسازی مطرح می‌شود، این است که آیا معناسازی فراگردی شناختی است و در ذهن افراد جای دارد (سوپرکتیویته) یا فراگرد برساخت اجتماعی است که در ارتباطات میان افراد (بینا سوپرکتیویته) تحقق پیدا می‌کند (میتلیس و کریستیانسن، ۲۰۱۴)؟ تمایز میان این دو، به تفاوت میان دو رویکرد اصلی در پژوهش‌های معناسازی برمی‌گردد: رویکرد شناختی و رویکرد برساخت‌گرایی اجتماعی (سندبرگ و تسوکاس، ۲۰۱۵). در برخی پژوهش‌های معناسازی، رویکرد شناختی حاکم است. برای مثال بالوگن و جانسون (۲۰۰۴) در پژوهشی که روی معناسازی مدیران میانی طی فراگرد تبدیل ساختار سلسله‌مراتبی به ساختار تخت انجام دادند، دریافتند که طی این فراگرد، طرح‌واره‌های شناختی مدیران میانی تغییر می‌کند. بدین صورت که طرح‌واره غالب «سازمان به‌مثابه سلسله‌مراتبی با هدف مشترک» به طرح‌واره «سازمان به‌مثابه چند بخش و ارتباطات میان بخش‌ها» تغییر می‌یابد. از پژوهش‌های معناسازی دیگری که در آن رویکرد شناختی غالب است، می‌توان به پژوهش لابیانکا، گری و براس<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) اشاره کرد. آنها تغییر و مقاومت کارکنان در برابر تغییر را از منظر معناسازی تحلیل کردند. یافته‌های آنان نشان داد که عوامل شناختی (نه انگیزه‌های منفعت‌طلبانه فردی)، مانع اصلی توانمندسازی کارکنان و مقاومت آنان در برابر تغییر است. طرح‌واره‌های تصمیم‌گیری جالفتاده و ریشه دوانده کارکنان که در معناسازی آنان نقش کلیدی دارد، مانع توانمندسازی و در نتیجه مشارکت فعال آنان در برابر تغییر است.

رویکرد دوم در پژوهش‌های معناسازی، رویکرد برساخت‌گرا نام دارد. در این رویکرد، آنچه در مرکز توجه است، فراگردهای اجتماعی و نحوه برساخته‌شدن معنا در جریان تعاملات میان افراد است (سندبرگ و تسوکاس، ۲۰۱۵). همان‌گونه که در رویکرد شناختی، نحوه معناسازی از طریق مطالعه فراگردهای شناختی انجام می‌شود، در این رویکرد از طریق مطالعه فراگردها و ابزارهای اجتماعی همچون تعامل، مکالمه، داستان و روایت، در خصوص چگونگی معناسازی پژوهش می‌شود. چگونگی برساخته‌شدن واقعیت‌های اجتماعی از طریق فراگرد معناسازی نیز از جمله موضوعاتی است که در این رویکرد در کانون توجه قرار می‌گیرد. برای مثال، بالوگن و جانسون (۲۰۰۵) به بررسی ماهیت پدیدارشنونده برنامه‌های راهبردی پرداختند و به این نتیجه رسیدند که در فراگرد تعاملات میان کارکنان، آنها به معناسازی از برنامه‌های راهبردی اقدام می‌کنند و در نتیجه تفسیرها و کنش‌های کارکنان، برنامه‌های راهبردی اجرا شده ماهیتی خاص و متفاوت از آنچه برنامه‌ریزی شده است، پیدا می‌کنند. میتلیس (۲۰۰۵) نیز در پژوهش خود به بررسی فراگردهای

1. Labianca, Gray, & Brass

اجتماعی معناسازی پرداخت و بر اساس الگوی تعاملی حاکم بر فراگرد معناسازی کارکنان، چهار نوع معناسازی را از هم متمایز کرد:

۱. معناسازی هدایت‌شده<sup>۱</sup> که در آن رهبران نقش فعالی در شکل‌دهی به معناسازی کارکنان و سایر ذی‌نفعان ایفا می‌کنند و ذی‌نفعان نیز فعالانه در فراگرد معناسازی مشارکت دارند؛
۲. معناسازی پراکنده<sup>۲</sup> که در آن کارکنان و ذی‌نفعان فعالانه به معناسازی می‌پردازند و رهبران بر فراگرد معناسازی آنان تأثیر چندانی ندارند؛
۳. معناسازی محصور<sup>۳</sup> که در آن رهبران معناسازی ذی‌نفعان را شکل داده و ذی‌نفعان منفعلانه پذیرنده معنای ساخته‌شده توسط رهبران هستند؛
۴. معناسازی حداقلی<sup>۴</sup> که در آن نه رهبران و نه ذی‌نفعان برای معناسازی تلاش خاصی نمی‌کنند و پذیرنده روایت‌ها و تفسیرهای ارائه‌شده از خارج از سازمان‌اند.

در تعریفی که برای معناسازی برگزیدیم، بر میان‌ذهنی‌بودن معنای ایجادشده در فراگرد معناسازی و همچنین اهمیت کنش‌های اجتماعی در معناسازی تأکید شده است. از نظر ویک (۱۹۹۵) نیز یکی از ویژگی‌های اصلی معناسازی، اجتماعی بودن آن است. حتی در موقعیتی که فرد به‌تنهایی و بدون حضور فیزیکی دیگران به معناسازی اقدام می‌کند، بازهم معناسازی وی با تجسم ذهنی حضور دیگران صورت می‌پذیرد (میتلیس و کریستیانسن، ۲۰۱۴). از طرف دیگر، هرچند معنای ایجادشده میان‌ذهنی است و معنا از طریق کنش‌های اجتماعی ایجاد می‌شود، در نهایت این ذهن افراد است که معنا را درمی‌یابد و معنا وجودی مجزا و خارج از ذهن افراد ندارد. به بیان دیگر، معناسازی هم اجتماعی است و هم شناختی و ایجاد تمایز و تقابل میان این دو، به نگاه ناقص به معناسازی منجر می‌شود.

### حدود زمانی معناسازی

گام بعدی در شفاف‌سازی مفاهیم این است که مشخص‌سازیم مفهوم مدنظر از نظر زمانی دارای چه ویژگی‌هایی است (سودابی، ۲۰۱۰). یکی از اختلاف‌نظرها میان اندیشمندان در رابطه با مفهوم معناسازی این است که آیا معناسازی در مواقع خاصی رخ می‌دهد یا فراگردی است مستمر که انسان‌ها همیشه مشغول آن هستند (سندبرگ و تسوکاس، ۲۰۱۵)؟ در اکثر مفهوم‌پردازی‌های صورت گرفته، معناسازی فراگردی در نظر گرفته می‌شود که در موقعیت‌هایی خاص آغاز می‌شود. از جمله این موقعیت‌ها می‌توان به پروژه‌های تغییر سازمانی (جیووا و چیتیپیدی، ۱۹۹۱؛ لاکت و همکاران، ۲۰۱۴؛ بالوگن و جانسون، ۲۰۰۵)، بحران‌ها (ویک، ۱۹۹۳، ۱۹۹۸ و ۲۰۱۰) و موقعیت‌های تهدیدکننده هویت و خود کارآمدی (میتلیس، ۲۰۰۹؛ راواسی و شولتز<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶) اشاره کرد. توضیح آنکه انسان طی زندگی خود در جهان هستی، به محیط پیرامون خود و پدیده‌هایی که همیشه با آنها سروکار دارد، از دریچه عادت نگاه می‌کند، از این رو انتظار دارد جریان وقایع،

1. Guided Sensemaking

2. Fragmented Sensemaking

3. Restricted Sensemaking

4. Minimal Sensemaking

5. Ravasi, & Schultz

به‌شکلی خاص و تکراری روی دهد. در این حالت انسان به‌شکلی نیمه خودآگاه و پیش‌تأملی با جهان هستی مرتبط است. عادت به محیطی تکراری که همیشه به‌گونه‌ای خاص رفتار می‌کند، انسان را دچار کوری هستی‌شناختی<sup>۱</sup> می‌کند (پاتریوتا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶)؛ اما وقتی انسان با پدیده‌ای غیرتکراری و ناگهانی مواجه می‌شود، از کوری هستی‌شناختی خارج شده و توجه‌اش به آن پدیده جلب می‌شود. در این حالت، معناسازی انسان به‌کار می‌افتد و تلاش می‌کند این نشانه‌های ناگهانی را بفهمد. معناسازی وقتی آغاز می‌شود که انسان با وقایع، مسائل و رفتارهایی مواجه شود که متفاوت، غافلگیرانه یا گیج‌کننده‌اند (میتلیس، ۲۰۰۵).

اما از نظر سندبرگ و تسوکاس (۲۰۱۵) نوع دیگری از معناسازی وجود دارد که بنیادی‌تر از معناسازی رخدادمحور است و معناسازی دائمی نامیده می‌شود. از نظر این دو، انسان حتی هنگامی که به‌صورت نیمه‌آگاهانه فعالیت می‌کند (مانند دوچرخه‌سواری)، بر اساس معنای ضمنی از وضعیتی که در آن قرار دارد به عمل اقدام می‌کند، از این رو، محدودکردن فراگرد معناسازی به رخدادهای خاص به نگاه ناقص به این فراگرد منجر می‌شود.

با توجه به اینکه در اغلب تعاریف، مفهوم‌پردازی‌ها و پژوهش‌های تجربی، معناسازی فراگردی محدود به موقعیت‌های خاص در نظر گرفته می‌شود، در اینجا نیز ما این ویژگی را برای معناسازی در نظر می‌گیریم. از طرفی دیگر اگر معناسازی فراگردی باشد که همیشه در حال جریان است، آنگاه از اهمیت تبیینی این مفهوم کاسته شده و تمایز آن با سایر مفاهیم از میان می‌رود. اگر معناسازی همیشه در جریان است، هر آنچه در همه حال در ذهن می‌گذرد، معناسازی است. بدین ترتیب معناسازی به مفهومی بدون مرز مشخص تبدیل می‌شود و قدرت تبیینی خود را از دست می‌دهد.

### حدود ارزشی معناسازی

مشخص ساختن حد ارزشی هر مفهوم، به‌معنای شناسایی و برشمردن مفروضات بنیادین هستی‌شناختی حاکم بر مفهوم مدنظر است (سودابی، ۲۰۱۰). مفروضات حاکم بر رویکرد معناسازی به‌صورت مشخص توسط صاحب‌نظران تصریح نشده است؛ با وجود این، پس از مرور آرای آنها می‌توان به مفروضات مشترک زیر دست یافت:

**فعال بودن ذهن در برساخت واقعیت:** در مکتب واقع‌گرایی فرض بر این است ادراک ما برداشت مستقیمی از واقعیت بیرونی است؛ به‌نحوی که ذهن به‌مثابه آینه، بازتاب‌دهنده واقعیت است (بر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳). ویک (۲۰۱۰) تحت تأثیر مکتب برساخت‌گرایی اجتماعی اظهار می‌کند که یکی از فروض معناسازی این است که ادراک‌کننده آینه منفعیل بازتاب‌دهنده وقایع جهان خارج نیست، بلکه کنشگر فعالی است که در تفسیر و ایجاد وقایع نقش تعیین‌کننده‌ای دارد. در مکتب برساخت‌گرایی اجتماعی، فرض بر این است که واقعیت‌ها از طریق کنش تفسیری و اطلاق معانی به رویدادها برساخته می‌شوند (برگر و لاکمن<sup>۴</sup>، ۱۹۶۶: ۲۹).

1. Ontological blindness  
3. Burr

2. Patriotta  
4. Luckmann, & Berger

با توجه به اینکه پدیدارشناسی یکی از بنیان‌های فلسفی معناسازی است (ویک، ۱۹۹۵: ۶۷)، به نظر می‌رسد این مفروضه معناسازی، تحت تأثیر پدیدارشناسی نیز قرار می‌گیرد. بر اساس پدیدارشناسی هوسرل، ابژه به خودی خود هیچ معنای مشخصی ندارد، بلکه این ذهن است که از طریق تفسیر، از میان مجموعه‌ای از حس‌ها، ابژه‌ای با معنا را برای ما می‌سازد. به تعبیری دیگر، «معنا وابسته به کنش‌های {ذهنی} مختلف معنابخشی است» (ذهاوی، ۲۰۰۳: ۸۱).

**برساخته بودن محیط:** این گونه نیست که محیط، تعیین‌کننده عقاید و رفتارهای انسان‌ها باشد، بلکه محیطی که انسان‌ها در آن زندگی می‌کنند، ساخته و پرداخته فعالیت‌های خودشان است (ویک، ۱۹۸۸) و ویک (۱۹۹۵) آن را وضع<sup>۱</sup> محیط می‌نامد. بر این اساس، انسان‌ها در وهله نخست در محیط از پیش ساخته شده‌ای قرار می‌گیرند؛ اما با کنش‌های خود همان محیط را تغییر داده و به شیوه‌های گوناگون برمی‌سازند (میلتنیس و کریستیانسن، ۲۰۱۴). این محیط نیز بر کنش انسان‌ها تأثیر می‌گذارد، پس از مدتی کنش‌های آنها بر محیط تأثیر گذاشته و آن را تغییر می‌دهد، سپس همان محیط دوباره بر کنش انسان تأثیر می‌گذارد و این چرخه ادامه دارد (ویک، ۲۰۱۰). موضع‌گیری چشم‌انداز معناسازی در خصوص رابطه میان کنش و محیط با نظریه ساخت‌بندی گیدنز<sup>۲</sup> (۱۹۸۴) قرابت زیادی دارد. بر اساس این نظریه، کنش انسان نه آزاد از هر قیدوبند ساختاری است و نه از روی اجبار توسط ساختار تعیین می‌شود، بلکه رابطه میان ساختار و کنش، رابطه دیالکتیکی بوده و وجود هر یک، وابسته به دیگری است.

**تقدم کنش بر فهم:** افراد نخست به کنش دست می‌زنند و سپس با اندیشیدن درباره کنش‌های خود، آن را می‌فهمند (ویک، ۱۹۸۸). بر اساس نظر ویک (۱۹۹۵)، انسان نخست بر اساس تصورها و ایده‌های ناقص و مبهم، به کنش دست می‌زند و بعد از اینکه کنش تمام شد با نگاه به گذشته، تصور واضح‌تری از کنش خود به دست می‌آورد و آن را بازمی‌شناسد. این مفروضه هستی‌شناختی معناسازی، به طور آشکار ریشه‌های پدیدارشناختی دارد. شوتز<sup>۳</sup> (۱۹۶۷)، به نقل از ویک (۱۹۹۵: ۲۴)، طی بحث درباره تجربه زیسته<sup>۴</sup> بیان می‌کند که در زمان حال، جریان مستمری از آگاهی در حال گذار است. حال آنکه تأمل<sup>۵</sup> و در نتیجه فهم تجارب و محتوای ذهنی زمانی تحقق پیدا می‌کند که زمان حال به گذشته تبدیل شود و انسان به تجربه زیسته بنگرد:

«عمل توجه کردن به جریان مستمر آگاهی را می‌توان به متصاعد شدن نور از نورافکن تشبیه کرد. این نورافکن بر جریان سپری شده آگاهی می‌تابد و نواحی خاصی از آن جریان را روشن، شفاف و متمایز کرده و در نتیجه آن را با معنا می‌کند» (شوتز، ۱۹۶۷: ۷۰).

کنش فرد نیز جزئی از تجربه زیسته وی است، از این رو فهم فرد از کنش خود زمانی رخ می‌دهد که کنش انجام شود و فرد به تأمل درباره کنش خود بپردازد.

1. Enactment  
3. Schutz  
5. Reflection

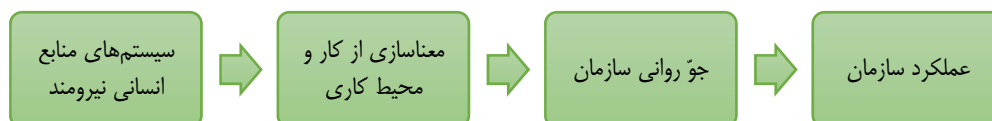
2. Giddens  
4. Lived experience

### انسجام منطقی مفهوم معناسازی

گام نهایی در شفاف‌سازی مفاهیم در مدل سودابی (۲۰۱۰)، نمایش انسجام منطقی مفهوم مدنظر است. از نظر سودابی (۲۰۱۰)، انسجام منطقی به معنای استفاده از مفهوم مدنظر در نظریه‌ها و چارچوب‌های نظری به شکل منسجم و بامعناست. مفاهیم تا حد زیادی معنای خود را از طریق جایگاهشان در نظریه‌ها به دست می‌آورند (وینی، ۱۹۶۷). از این رو مفهومی که انسجام منطقی و قابلیت خوبی برای استفاده در نظریه‌ها ندارد، دارای شفافیت مفهومی نیست.

در این قسمت برای نشان دادن انسجام منطقی مفهوم معناسازی، نظریه «نیروی سیستم‌های منابع انسانی»<sup>۲</sup> ارائه شده بوون و اوستروف<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) را معرفی کرده و درباره جایگاه معناسازی در این نظریه بحث می‌کنیم. هدف این نظریه مشخص ساختن سازوکار تأثیرگذاری سیستم منابع انسانی بر عملکرد شرکت است. در این نظریه، خرده‌سیستم‌های منابع انسانی پیام‌هایی در نظر گرفته می‌شوند که سازمان به کارکنان می‌فرستد و از طریق آن، چه به صورت صریح و چه ضمنی، رفتارهای مناسب را مشخص ساخته و به کارکنان تجویز می‌کند. برای مثال، کارکرد خرده‌سیستم پاداش در اصل این است که به کارکنان اعلام کند چه رفتارهایی برای شرکت ارزشمند و مستحق دریافت پاداش است. بر اساس این نظریه، شرط موفقیت سیستم منابع انسانی سازمان در فرستادن پیام‌ها به کارکنان این است که سیستم منابع انسانی سازمان نیرومند باشد. سیستم منابع انسانی شرکت زمانی نیرومند است که دارای ویژگی‌های زیر باشد:

- تمایز<sup>۴</sup>: به برجستگی سیستم منابع انسانی در محیط و قدرت جلب توجه آنها اشاره می‌کند. سیستم منابع انسانی فاقد تمایز، توجه کارکنان را به خود جلب نمی‌کند و گویی وجود ندارد.
- سازگاری<sup>۵</sup>: خرده‌سیستم‌های منابع انسانی باید هماهنگ با یکدیگر، پیام‌های مشخصی در خصوص رفتارها و عملکردهای مناسب به کارکنان بفرستند و طبق پیام‌های ارسالی عمل کنند.
- اجماع<sup>۶</sup>: اشاره دارد به میزان یکسان بودن ادراک کارکنان در خصوص پیام‌های ارسالی سیستم منابع انسانی و اینکه هر رفتاری به چه پیامدهایی منجر خواهد شد. اگر کارکنان درک یکسانی از پیام‌های ارسالی سیستم‌های منابع انسانی و پیامدهای رفتارهای گوناگون داشته باشند، می‌توان گفت اجماع سیستم منابع انسانی چشمگیر است.



شکل ۱. جایگاه معناسازی در نظریه نیروی سیستم‌های منابع انسانی

1. Winnie  
3. Ostroff, & Bowen  
5. Consistency

2. Strength of the HRM system  
4. Distinctiveness  
6. Consensus

بر اساس این نظریه، سیستم‌های منابع انسانی با ارسال پیام‌های مختلف، بر معناسازی کارکنان از کار و محیط کاری اثر گذاشته و جو روانی خاصی را ایجاد می‌کند. این جو روانی بر عملکرد شرکت تأثیر می‌گذارد. شکل ۱ ایده اصلی این نظریه و جایگاه معناسازی در آن را به تصویر کشیده است.

### معناسازی در پژوهش‌های مدیریت

از چشم‌انداز معناسازی، بیش از هر چیزی برای درک فجایع و همچنین فراگرد تغییر در سازمان‌ها استفاده شده است. در این پژوهش‌ها، چشم‌انداز معناسازی به‌عنوان چارچوبی برای گردآوری و تحلیل داده‌های تجربی در رابطه با این دو موضوع به کار گرفته شده است.

در رابطه با چیستی و علل شکل‌گیری و تشدید فجایع، بیش از هر مطالعه‌ای، پژوهش‌های ویک (۱۹۸۸، ۱۹۹۳) و (۲۰۱۰) تأثیرگذار بوده است. تحلیل‌های وی از فجایع نشت گاز بوپال (۱۹۸۸ و ۲۰۱۰) و آتش‌سوزی دره مان (۱۹۹۳) نشان می‌دهد که ۱. معناسازی افراد دخیل در فجایع، در شکل‌گیری و تشدید فجایع و بحران‌ها نقش بسیار مهمی دارد؛ ۲. یکی از دلایل بروز فجایع این است که به نشانه‌های محیطی توجه کافی نمی‌شود؛ ۳. از دلایل دیگر بروز فجایع این است که افراد در تفسیر نشانه‌ها و ساختن روایت‌های معتبر درباره آنها دچار مشکل می‌شوند؛ ۴. طبیعی است که وقتی به نشانه‌های مهم توجه نشود یا افراد تفسیرها و روایت‌های نامعتبر از نشانه‌ها بسازند، کنشی که بر اساس این نشانه‌ها و تفسیرهای ناقص انجام می‌شود، خود از عوامل تشدید فاجعه خواهد بود؛ ۵. هرچه ابهام در محیط بیشتر باشد، وضع محیط توسط انسان شدیدتر شده و نقش انسان در تعیین محیط بیشتر می‌شود. از سوی دیگر، هر چه محیط مشخص‌تر و ساختارمندتر باشد، این محیط است که وزن و اهمیت بیشتری پیدا کرده و رفتار انسان را تعیین می‌کند؛ ۶. از آنجا که معناسازی در راستای هویت مفروض فرد انجام می‌شود، چنانچه مدیران کارکنان را عناصری بی‌اهمیت و بی‌تأثیر تلقی کنند، کارکنان نیز هماهنگ با این هویت، در معناسازی و عمل دچار سهل‌انگاری می‌شوند.

تغییر نیز موضوع اصلی دیگری در پژوهش‌های مدیریتی با چشم‌انداز معناسازی است. در فراگرد تغییر، واقعیت‌های سازمانی که افراد به آن عادت کرده‌اند، دچار دگرگونی می‌شود، از این رو افراد فعالانه به دنبال فهم و ساخت معنا برای واقعیت‌های جدید می‌روند. به همین دلیل، به‌منظور فهم تغییر، پژوهشگران مدیریت به‌صورت تجربی به کاوش معناسازی در بستر تغییر پرداخته‌اند.

جیووا و توماس (۱۹۹۶) معناسازی اعضای تیم‌های ارشد مدیریتی را در فراگرد تغییر در محیط دانشگاهی بررسی کردند. یافته‌های نظری آنان دال بر این است که در شرایط تغییر، ادراک اعضای تیم‌های ارشد مدیریتی از هویت و تصویر سازمان، به‌ویژه تصویر مطلوب سازمان در آینده، در فراگرد معناسازی اعضا نقش بسیار مهمی دارد. به بیان دیگر، چگونگی معناسازی آنان از تغییر، به این بستگی دارد که تصویر سازمان در آینده را چگونه می‌بینند و چه هویتی را برای خود و سازمان قائل‌اند.

لابیانکا و همکارانش (۲۰۰۰) فراگرد تغییر ساختار سازمانی و مقاومت کارکنان در برابر آن را از منظر معناسازی تحلیل کردند. یافته‌های آنها دال بر این است که عوامل شناختی و نه انگیزه‌های منفعت‌طلبانه فردی، مانع اصلی توانمندسازی کارکنان و مقاومت آنان در برابر تغییر است. طرح‌واره‌های تصمیم‌گیری جا افتاده و قدیمی کارکنان که در معناسازی آنان نقش کلیدی دارد، مانع توانمندسازی و در نتیجه مشارکت فعال کارکنان برای تغییر است. همچنین آنان فراگرد چهار مرحله‌ای از تغییر طرح‌واره‌ها ارائه کردند. در مرحله اول، فرد با شواهدی مواجه می‌شود که دال بر ناکارآمدی طرح‌واره‌های تصمیم‌گیری موجود وی است. در مرحله دوم، کارکنان طرح‌واره‌های جدیدی در خود توسعه می‌دهند. در مرحله سوم، کارکنان طرح‌واره‌های قدیمی و جدید خود را در مواجهه با تغییرات سازمانی با هم مقایسه می‌کنند. در مرحله چهارم، کارکنان یا به طرح‌واره‌های قدیمی بازمی‌گردند یا طرح‌واره‌های جدید با موفقیت در آنها تثبیت می‌شود.

وبر و مانینگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) پس از بررسی‌هایی که انجام دادند، معناسازی کارکنان نسبت به تغییر برنامه‌ریزی شده (استقرار مدیریت کیفیت جامع) را در چهار دسته قرار دادند: ۱. تأثیر تغییر بر خود و شغل خود؛ ۲. مسائل مرتبط با آموزش و استقرار تغییر؛ ۳. تأثیر تغییر بر دیگران؛ ۴. دلایل اتخاذ تغییر. یکی از یافته‌های آنان که از بُعد نظری اهمیت دارد، این است که سطح سلسله‌مراتب سازمانی کارکنان، میزان دسترسی آنان به اطلاعات و شدت درگیری آنها با پروژه تغییر بر معناسازی آنان از تغییر تأثیرگذار است.

بالوگن و جانسون (۲۰۰۵) با استفاده از چشم‌انداز معناسازی، به تبیین چرایی به‌وجود آمدن پیامدهای برنامه‌ریزی‌نشده از تغییرات برنامه‌ریزی شده پرداختند. از نظر آنها، تغییر ماهیت پدیدار شونده‌ای دارد و کارکنان، منفعلانه اجراکننده صرف تغییرات برنامه‌ریزی شده نیستند، بلکه کنشگران فعالی هستند که خود محیطشان را بر ساخته و معناسازی آنها از تغییر، ماهیت تغییر را تعیین می‌کند. بر اساس مدلی که این دو توسعه دادند، طرح‌واره‌های قدیمی افراد و نشانه‌هایی که تغییر برنامه‌ریزی شده در محیط ایجاد کرده است، در فراگرد تعامل میان کارکنان ترکیب می‌شود و طرح‌واره‌هایی جدید در کارکنان به وجود می‌آید. این طرح‌واره‌های جدید، منشأ به‌وجود آمدن پیامدهای برنامه‌ریزی شده و نشده هستند. کارکنان بر اساس طرح‌واره‌های جدیدشان رفتار می‌کنند و این رفتارها پیامدهایی را ایجاد می‌کند که خلاف خواست برنامه‌ریزان تغییر است.

استنسیکر و فالکنبرگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) نحوه پاسخ‌دهی واحدهای سازمانی در برابر تغییر برنامه‌ریزی شده (مهندسی مجدد فراگردهای کسب‌وکار) را از منظر معناسازی کارکنان بررسی و تبیین کردند. آنها معناسازی کارکنان را به این تغییر برنامه‌ریزی‌شده در پنج دسته قرار دادند: واکنش هم‌گرا، واکنش واگرا، معناسازی ناموفق، واکنش خلاقانه و در نهایت نافرمانی. آنها واکنش‌های سطح واحد سازمانی به تغییر را نیز در چهار دسته قرار دادند: دگرگونی، اتصال سست، سفارشی‌سازی و تخریب. این دو محقق استدلال کردند که چگونگی واکنش واحدهای سازمانی به تغییر، به معناسازی کارکنان از تغییر وابسته است. در واقع آنها بر این باورند که هر پدیده سطح گروهی (واکنش واحدهای سازمانی به تغییر)

1. Weber, &amp; Manning

2. Stensaker, &amp; Falkenberg

به فراگردهای خردتر معناسازی کارکنان وابسته است. برای مثال، دگرگونی (تغییر اساسی سازمان توسط ایده‌های جدید به‌شکل اصولی و مطابق با مضمون و اهداف تغییر) مستلزم واکنش هم‌گرا (معناسازی کارکنان مطابق با خواسته‌ها و نیت‌های سازمان و رفتار کردن بر اساس آن) است.

لوشر و لویس (۲۰۰۸) طراحی مجدد ساختار در شرکت لگو را از منظر معناسازی مدیران میانی بررسی و تحلیل کردند. از نظر آنها، مدیران میانی هنگام مواجهه و مشارکت در فراگرد تغییر با سه نوع تناقض درگیر می‌شوند: تناقض‌های عملکردی (مربوط به مسائل عملکردی کار مدیریتی)، تناقض‌های تعلق (مربوط به مسائل اجتماعی محیط کار) و تناقض‌های سازمان‌دهی (مربوط به نحوه سازمان‌دهی و مدیریت کار). مفهوم تناقض در مرکزیت معناسازی کارکنان قرار دارد. آنها از طریق معناسازی با تناقض‌ها مواجه شده و به مرور زمان، از دل این ابهام‌ها و تناقض‌ها، وضعیت کمابیش مطمئنی را برمی‌سازند.

لاکت و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهشی که روی سه مدیر مسئول اجرای پروژه تغییر در سازمان خدمات درمانی انگلستان انجام دادند، بررسی کردند که بافت و زمینه‌ای که کنشگران در آن قرار دارند، روی معناسازی آنان چه تأثیری می‌گذارد. آنها با استفاده از نظریه عمل بوردیو، بافت و زمینه را در قالب مفهوم جایگاه اجتماعی مفهوم‌سازی کردند و به این نتیجه رسیدند که جایگاه اجتماعی افراد، مواد خامی برای معناسازی آنان فراهم می‌کند. بر اساس مدلی که آنها در پژوهش خود ارائه کردند، جایگاه اجتماعی افراد (متشکل از سرمایه اقتصادی، سرمایه اجتماعی و سرمایه فرهنگی) روی گرایش‌های آنان (هم‌نوع‌گرایی و حرفه‌گرایی) تأثیر می‌گذارد و گرایش‌های آنان نیز موجب می‌شود که آنها در برابر رویدادی واحد، معناسازی‌های متفاوتی انجام دهند.

هلیپاپ و فورهان (۲۰۱۷) به اهمیت نقش احساسات در معناسازی از تغییر پرداختند. از نظر آنان تغییرات سازمانی از جمله رخدادهای پراحساس در سازمان‌ها به شمار می‌رود و رمز موفقیت تغییر در گروه، اهمیت‌دادن به احساسات در فراگرد تغییر است. آنها با ترکیب چشم‌انداز معناسازی و مدل تزریق احساس فورگاس و پیمایش از ۲۶۱ کارمند درگیر در فراگرد تغییر، به این نتیجه رسیدند که احساسات بر معناسازی کارکنان تأثیر بسیار زیادی می‌گذارد و از این طریق بر سطح تعهد به تغییر، کارآمدی کارکنان در مدیریت تغییر و انتظارات آنها از تغییر مؤثر است. همچنین تعهد به تغییر و کارآمدی، پیش‌بینی‌کننده قوی میزان مقاومت کارکنان در برابر تغییر است.

### معناسازی و مدیریت منابع انسانی

در این قسمت به این موضوع می‌پردازیم که چشم‌انداز معناسازی در کدام حوزه‌های منابع انسانی کاربرد دارد و اجرای پژوهش در زمینه معناسازی در چه حوزه‌هایی به پژوهشگران و مجریان منابع انسانی برای فهم بیشتر این موضوعات یاری می‌رساند. اجرای پژوهش درباره این موضوعات، سهم‌افزایی شایان توجهی در دانش منابع انسانی ایجاد می‌کند.

**شایستگی معناسازی:** معناسازی مناسب، پیش‌شرط تصمیم‌گیری، تغییر راهبردی، مدیریت بحران و کنش جمعی است (میتلیس، ۲۰۰۵). از نظر ویک (۱۹۹۵: ۱۴) نیز معناسازی از جمله فعالیت‌های بنیادی انسان است، به‌نحوی که ناتوانی در



انجام آن به بحران وجودی منجر می‌شود. در این حالت، فرد در موقعیتی قرار می‌گیرد که توانایی شناخت محیط را ندارد، نمی‌تواند تشخیص دهد که چه چیزی در حال رخ دادن است و نمی‌داند که باید به چه اقدامی دست بزند. ویک (۱۹۸۸، ۱۹۹۳ و ۲۰۱۰) پس از بررسی و پژوهش در زمینهٔ حادثه‌ها و بحران‌ها، نشان داد که معناسازی نامناسب عامل اصلی به‌وجود آمدن و تشدید بحران‌ها و ناتوانی در مدیریت رخدادهاست، به نحوی که بی‌توجهی به نشانه‌های مهم و مرتبط محیطی، تفسیر غیردقیق و نامناسب نشانه‌ها، به عمل نکردن یا روی آوردن به اعمال مخرب می‌انجامد و وضعیت را بدتر از گذشته می‌کند. از این رو معناسازی شایسته برای موفقیت در بسیاری از مشاغل، به‌ویژه مشاغل مدیریتی، لازم است؛ زیرا در مشاغل مدیریتی، فرد باید در محیطی پرتلاطم و پیچیده و در حالت غیرقطعی به تصمیم‌گیری اقدام و نقشه عمل را مشخص کند. پژوهش در خصوص ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی معناسازی در سطح فردی، مقدمه‌ای برای سنجش و توسعه این شایستگی در افراد است.

**شایستگی معنادهی:** مدیریت معانی و فهم کارکنان از موضوعات سازمانی، از جمله قابلیت‌های مهم مدیران در سازمان‌های امروزی است (سندبرگ و تارگاما<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷؛ ۱؛ اسمیرسیچ<sup>۲</sup> و مورگان، ۱۹۸۲). جیووا و چیتیدی (۱۹۹۱) در پژوهش روی تغییر راهبردی، نشان دادند که نقش اصلی مدیران ارشد در تغییرات راهبردی، معنادهی یا به بیان دیگر، مدیریت معانی کارکنان است. از نظر میتلیس (۲۰۰۵) معنادهی از جمله فعالیت‌های لازم و مهم برای رهبری اثربخش است. با توجه به تعریف نقش رهبری، رهبران با سایر افراد سرو کار دارند و باید آنها را هدایت کنند و افراد نیز بر اساس معانی نسبت داده‌شده به رویدادها و محیط عمل کنند. معنادهی یا به بیان دیگر، توانایی مدیریت معانی دیگران، نیز از جمله شایستگی‌های حیاتی رهبران است. پژوهشگران منابع انسانی همانند شایستگی معناسازی می‌توانند ابعاد و مؤلفه‌ها و چگونگی سنجش و توسعه این شایستگی و ارتباط آن با سایر متغیرها را شناسایی کنند.

**پروژه‌های تغییر منابع انسانی:** سندبرگ و تسوکاس (۲۰۱۵) پس از مرور گسترده روی پژوهش‌های صورت گرفته در خصوص معناسازی، به این نتیجه رسیدند که پنج موقعیت سازمانی، شروع‌کننده و تحریک‌کننده معناسازی در کارکنان است: ۱. رخدادهای برنامه‌ریزی شده کوچک؛ ۲. رخدادهای برنامه‌ریزی شده بزرگ؛ ۳. رخدادهای برنامه‌ریزی نشده کوچک؛ ۴. رخدادهای برنامه‌ریزی نشده بزرگ؛ ۵. ترکیبی از انواع رخدادها. کارکنان برای رفع ابهام و بی‌اطمینانی‌هایی که معمولاً در پی تغییرات سازمانی ایجاد می‌شود، به معناسازی اقدام می‌کنند (بالوگن و جانسون، ۲۰۰۵). بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌ها در کشورمان به‌دنبال طراحی و اجرای اقدامات نوین منابع انسانی هستند. این امر مستلزم ایجاد تغییر در رویه‌های موجود در شرکت‌ها و اجرای اقداماتی است که تاکنون در شرکت انجام نشده است. به بیان دیگر، طراحی و اجرای اقدامات منابع انسانی را می‌توان تغییر برنامه‌ریزی شده در نظر گرفت. تغییرات برنامه‌ریزی شده، از جمله موضوعاتی است که پژوهشگران معناسازی به آن علاقه دارند (جیووا و چیتیدی، ۱۹۹۱؛ بالوگن و جانسون، ۲۰۰۵؛ لاکت و همکاران، ۲۰۱۴). از این رو طراحی و اجرای اقدامات منابع انسانی، از جمله موقعیت‌های تحریک‌کننده معناسازی به

1. Targama

2. Smircich

شمار می‌رود. اجرای پژوهشی که به معناسازی کارکنان از پروژه‌های تغییر مختص مدیریت منابع انسانی بپردازد، فهم موجود از چگونگی کارکرد اقدامات منابع انسانی جدید در سازمان‌ها را افزایش می‌دهد و در نتیجه به اثربخشی این پروژه‌ها کمک شایانی می‌کند.

**کارمندیابی و انتخاب:** هنگام جذب نیروی جدید، معمولاً اطلاعات کافی از داوطلبان وجود ندارد و سازمان باید بدون اطلاعات کافی و در موقعیت ابهام، عملکرد آتی فرد را پیش‌بینی کند. همان‌طور که پیش از این گفته شد، موقعیت‌های مبهم برانگیزاننده فراگرد معناسازی هستند. سازمان باید با کنار هم قرار دادن نشانه‌های موجود از داوطلبان استخدام، مانند سوابق کاری، تحصیلات، نتایج آزمون‌های گوناگون و... و تفسیر آنها، تصویر منسجمی از هر یک بسازد و به انتخاب میان آنها اقدام کند. از نظر ویک (۱۹۹۵ و ۲۰۱۰) در فراگرد معناسازی و هنگام ساخت معنا، افراد معقولیت و باورپذیری را معیار معناسازی مناسب در نظر می‌گیرند و آن را مبنای عمل خود قرار می‌دهند. در واقع، هنگام مواجهه با وضعیت‌های مبهم، روایت‌هایی که از چیستی آن وضعیت‌ها ساخته می‌شود، معمولاً روایت‌های عینی و دقیقی نیست، بلکه آنچه انسان‌ها به آن اکتفا می‌کنند، باورپذیری و انسجام روایت‌های ساخته شده و توانایی آن روایت‌ها برای فراهم کردن مبنای کنش است. بنابراین، در موقعیت سنجش داوطلبان استخدامی، بسیار احتمال دارد که روایت و تصویر ساخته شده از داوطلب، چندان دقیق و مطابق با واقعیت نباشد. معناسازی نامناسب برای داوطلبان، به جذب نامناسب کارمند منجر می‌شود و تبعات زیادی برای سازمان ایجاد می‌کند. بررسی تجربی فراگرد کارمندیابی و انتخاب از چشم‌انداز معناسازی، فهم موجود از این فراگرد را بهبود و اثربخشی جذب را افزایش می‌دهد.

**جامعه‌پذیری کارکنان:** برای کارکنان تازه‌وارد، سازمان جدید سرشار از ابهام و شگفتی است (لوئیس<sup>۱</sup>، ۱۹۸۰). آنها باید ابهام‌های موجود در خصوص شخصیت و نحوه ارتباط با کارکنان جدید، وظایف خود و همکاران، روابط قدرت در سازمان و غیره را برطرف کنند تا بتوانند عملکرد اثربخشی داشته باشند. از این رو، ورود فرد به سازمان را می‌توان یکی از موقعیت‌های معناسازی در نظر گرفت (لوئیس، ۱۹۸۰؛ ستون و آدکینز<sup>۲</sup>، ۱۹۹۷؛ دووس، بوینس و شالک<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳؛ ایتو و اینوهارا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵). از نظر ویک (۱۹۸۸) هرچه ابهام در محیط بیشتر باشد، انسان نقش تعیین‌کننده‌تری در وضع محیط ایفا می‌کند. از طرفی دیگر، هر چه محیط مشخص‌تر و ساختارمندتر باشد، وزن و اهمیت بیشتری می‌یابد و رفتار انسان را تعیین می‌کند. بنابراین اگر سازمان به معناسازی کارکنان تازه‌وارد به اندازه کافی حساس نباشد، فرد خود به معناسازی اقدام می‌کند و نوعی از معناسازی مدیریت نشده در کارکنان تازه‌وارد به وجود می‌آید. حال آنکه سازمان می‌تواند فعالانه معناسازی کارکنان تازه‌وارد را مدیریت کند. پژوهشگران منابع انسانی می‌توانند با مطالعه در زمینه چگونگی معناسازی کارکنان تازه‌وارد و همچنین نحوه مداخله مناسب در فراگرد معناسازی این کارکنان، برنامه‌های خود را جامعه‌پذیر و اثربخش‌تر کنند.

1. Louis  
3. De Vos, Buyens, & Schalk

2. Settoon, & Adkins  
4. Ito, & Inohara

## بحث و نتیجه‌گیری

در بخش اول این مقاله، با استفاده از مدل تحلیل مفهومی سودابی (۲۰۱۰) درباره‌ی ماهیت معناسازی به بحث و تحلیل پرداختیم. نتایج این تحلیل مفهومی در جدول ۲ خلاصه شده است.

جدول ۲. تحلیل مفهوم معناسازی

توضیح	ارکان تحلیل مفهومی	
معناسازی فراگردی است که با نقض انتظارات آغاز شده و توجه به نشانه‌ها، استخراج آنها از محیط و ایجاد معنای میان ذهنی از طریق چرخه‌های تفسیر و کنش را شامل می‌شود و از این طریق محیطی منظم‌تر از قبل وضع می‌کند که از آن می‌توان نشانه‌های بیشتری استخراج کرد.	تعریف معناسازی	
معنادهی یعنی، تلاش فرد برای تأثیرگذاری بر معناسازی دیگران، به نحوی که هم‌راستا با تعریف مطلوب فرد از واقعیت سازمانی معناسازی شود.	معنادهی	مقایسه با مفاهیم مشابه
معناسازی عام‌تر از تفسیر و شامل آن است. معناسازی عبارت است از برساخت پدیده‌ها و تفسیر آن.	تفسیر	
کنش یکی از اجزای اصلی معناسازی است. برای فهم جهان و ساخت معنا باید به اقدام و عمل در جهان دست زد و آثار و تبعات حاصل از کنش را مشاهده کرد. همچنین کنش، تحت تأثیر و هدایت معانی ایجادشده قرار می‌گیرد.	کنش	حدود مفهوم معناسازی
جایگاه معنا در ذهن افراد است، ولی معناسازی فراگرد برساخت اجتماعی است که از طریق ارتباطات میان افراد و به صورت اجتماعی تحقق پیدا می‌کند.	حدود مکانی	
معناسازی در زمان‌های خاص (برهم خوردن نظم طبیعی امور و ابهام) رخ می‌دهد.	حدود زمانی	
ذهن در برساخت واقعیت، فعال است. محیط برساخته انسان است. کنش بر فهم تقدم دارد.	حدود ارزشی	انسجام منطقی مفهوم معناسازی
معناسازی در نظریه «نیروی سیستم‌های منابع انسانی» جایگاهی با قدرت تبیین چشمگیر و منسجمی دارد. بر اساس این نظریه، سیستم‌های منابع انسانی با اثرگذاری بر معناسازی کارکنان از کار و محیط کاری، جو روانی خاصی را ایجاد می‌کند و این جو روانی بر عملکرد شرکت تأثیر می‌گذارد.		

با توجه به اینکه لازمه تولید و انباشت دانش، شفافیت مفهومی است (کلین و دلری، ۲۰۱۲)، مشخص کردن چستی معناسازی و تحلیل آن با استفاده از یک چارچوب تحلیل مفهومی منسجم، مقدمه اجرای پژوهش در زمینه فراگرد معناسازی در سازمان‌های کشور محسوب می‌شود. با مبنا قرار دادن نتایج این مقاله می‌توان درباره‌ی معناسازی و رابطه آن با پدیده‌ها و متغیرهای مهم سازمانی در داخل کشور به کاوش پرداخت. از طرفی دیگر، به‌کارگیری یافته‌های علمی در عمل توسط سازمان‌ها نیز در صورتی میسر است که فهم مشترکی از مفاهیم میان پژوهشگران و مجریان در سازمان‌ها وجود داشته باشد تا در عمل از ابهام مفاهیم کاسته شود (گرهارت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). از این رو، نتایج این پژوهش می‌تواند مسیر را برای کاربردی‌ترین دانش مرتبط با معناسازی در سازمان‌های کشور باز کند.

در بخش دوم این نوشتار، به این موضوع پرداخته شد که معناسازی به کدام یک از موضوعات منابع انسانی مرتبط است و نشان داده شد که اجرای پژوهش در زمینه معناسازی در بستر این موضوعات می‌تواند بر فهم ما در خصوص

1. Gerhart

موضوعات منابع انسانی در سازمان‌ها بیفزاید و به افزایش اثربخشی اقدامات منابع انسانی در سازمان‌ها منجر شود. همچنین، مشخص شد که شایستگی معناسازی از جمله شایستگی‌های مهم و حیاتی برای مدیران و رهبران است. با مروری بر مدل‌های شایستگی تدوین‌شده در مشاغل مدیریتی در داخل کشور، درمی‌یابیم که در هیچ‌یک از این مدل‌ها معناسازی به‌عنوان شایستگی در نظر گرفته نشده است. علت این موضوع را می‌توان در ناآشنایی تدوینگران مدل شایستگی با این مفهوم جست‌وجو کرد. پژوهشگران بعدی، می‌توانند به بررسی ابعاد، مؤلفه‌ها، نحوه سنجش، نحوه توسعه، پیش‌زمینه‌ها و پیامدهای این شایستگی بپردازند. همچنین نشان داده شد که توانایی مدیریت معانی یا به بیان دیگر، معنادگی، از جمله شایستگی‌های کلیدی رهبران و مدیران سازمان‌هاست (اسمیرسیچ و مورگان، ۱۹۸۲). در خصوص این شایستگی نیز باید پژوهش‌های بیشتری انجام شود تا بتوان آن را در انتخاب و توسعه مدیران و رهبران به کار گرفت. پروژه‌های تغییر مرتبط با منابع انسانی نیز از حوزه‌های منابع انسانی دیگری هستند که معناسازی کارکنان نقش مهمی در آن ایفا می‌کند. با توجه به اینکه اثربخشی برنامه‌ها و اقدام‌های منابع انسانی تا حد زیادی به نحوه ادراک کارکنان از اقدام‌های منابع انسانی و کنش آنان به این اقدام‌ها وابسته است (رایت و نیشی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷؛ دنهارتوگ، بوسلیه و پاو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴)، بررسی نحوه معناسازی کارکنان از پروژه‌های تغییر منابع انسانی می‌تواند اثربخشی این پروژه‌ها را افزایش دهد.

اشاره شد که معناسازی مناسب از داوطلبان استخدام برای جذب اثربخش لازم است. اینکه تصمیم‌گیرندگان سازمانی چگونه به معناسازی از داوطلبان استخدام اقدام می‌کنند و چگونه معناسازی آنها بهبود داده می‌شود، موضوعی برای پژوهش در این رابطه است. نتیجه این پژوهش می‌تواند دقت پیش‌بینی عملکرد داوطلبان استخدام را افزایش دهد. معناسازی کارکنان تازه‌وارد از محیط کاری نیز از حوزه‌های دیگری است که به مطالعه بیشتر نیاز دارد. البته می‌توان تصور کرد که کارکنان موجود در سازمان نیز به معناسازی فرد جدید می‌پردازند. از این رو، چنین مطالعه‌ای هم به سازمان در برنامه‌های جامعه‌پذیری و هم به فرد تازه‌وارد کمک می‌کند.

## منابع

- ذه‌اوی، دان (۲۰۰۳)، *پدیده‌ارشناسی هوسرل*، ترجمه مهدی صاحبکار و ایمان واقفی (۱۳۹۲)، تهران: نشر روزبهان.
- نیک نیا، معصومه؛ منصوریان، یزدان (۱۳۹۵)، بازنمایی پیوندهای مفهومی سه نظریه رفتار اطلاعاتی بر بنیاد فراگرد معنابخشی، *فصلنامه نقد کتاب اطلاع رسانی و ارتباطات*، شماره ۱۲، صفحه ۲۰۷-۲۲۴.

## References

- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking. *Academy Of Management Journal. Academy of Management*, 47(4), 523-549.

1. Wright & Nishi

2. Den Hartog, Boselie & Paauwe

- Balogun, J., & Johnson, G. (2005). From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking. *Organization Studies*, 26(11), 1573–1601.
- Balogun, J., Bartunek, J. M., & Do, B. (2015). Senior Managers' Sensemaking and Responses to Strategic Change. *Organization Science*, 26(4), 960–979.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Doubleday.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding Hrm-Firm Performance Linkages: The Role of the "Strength" Of the Hrm System. *Academy Of Management Review*. *Academy of Management*, 29(2), 203-221.
- Burr, V. (2003). *Social Constructionism (2nd ed.)*. Routledge (Taylor & Francis Group).
- Cornelissen, J. P. (2012). Sensemaking under Pressure: The Influence of Professional Roles and Social Accountability on the Creation of Sense. *Organization Science*, 23(1), 118–137.
- De Vos, A., Buyens, D., & Schalk, R. (2003). Psychological Contract Development during Organizational Socialization: Adaptation to Reality and the Role of Reciprocity. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 537–559.
- Gephart, R. P. (1993). The Textual Approach: Risk and Blame in Disaster Sensemaking. *Academy Of Management Journal*. *Academy Of Management*, 36(6), 1465–1514.
- Gephart, R. P., Topal, C., & Zhang, Z. (2010). Future-Oriented Sensemaking: Temporalities and Institutional Legitimation. In T. Hernes & S. Maitlis (Eds.), *Process, Sensemaking, and Organizing (Pp. 275–312)*. Oxford: Oxford University Press
- Gerhart, B. (2012). Construct Validity, Causality, and Policy Recommendations: The Case of High Performance Work Practices Systems. *Human Resource Management Review*, 22(2), 157–160.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. University Of California Press.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991a). Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433–448.
- Gupta, A. (2015). "Definitions", *the Stanford Encyclopedia of Philosophy*. Edward N. Zalta (Ed.).
- Hill, R. C., & Levenhagen, M. (1995). Metaphors and Mental Models: Sensemaking and Sensegiving in Innovative and Entrepreneurial Activities. *Journal of Management*, 21(6), 1057–1074.
- Ito, K., & Inohara, T. (2015). A Model Of Sense-Making Process For Adapting New Organizational Settings; Based On Case Study Of Executive Leaders In Work Transitions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 142–149.
- Klein, H. J., & Delery, J. E. (2012). Construct Clarity In Human Resource Management Research: Introduction To The Special Issue. *Human Resource Management Review*, 22(2), 57–61.

- Labianca, G., Gray, B., & Brass, D. J. (2000). A Grounded Model Of Organizational Schema Change During Empowerment. *Organization Science*, 11(2), 235–257.
- Locke, E. A. (2012). Construct Validity Vs. Concept Validity. *Human Resource Management Review*, 22(2), 146–148.
- Lockett, A., Currie, G., Finn, R., Martin, G., & Waring, J. (2014). The Influence of Social Position on Sensemaking about Organizational Change. *Academy of Management Journal*, 57(4), 1102–1129.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience In Entering Unfamiliar Organizational Settings. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 226.
- Lüscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). Organizational Change And Managerial Sensemaking: Working Through Paradox. *Academy of Management Journal*. *Academy of Management*, 51(2), 221–240.
- Maitlis, S. (2005a). The Social Processes of Organizational Sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48(1), 21–49.
- Maitlis, S. (2009). Who Am I Now? Sensemaking and Identity In Posttraumatic Growth. In L. Morgan Roberts & J. E. Dutton (Eds.), *Exploring Positive Identities and Organizations: Building A Theoretical And Research Foundation* (Pp. 47–76). New York: Psychology Press.
- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 57–125.
- Niknia, M., Yazdan, M (2016), Representing the Conceptual Link Among Three Theories Of Informational Behavior On The Basis Of Sensemaking Process, *Information and Communication Quarterly Book Review*, 12, 207-223. (in Persian)
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding To Organizational Identity Threats: Exploring The Role Of Organizational Culture. *Academy Of Management Journal*, 49(3), 433–458.
- Rothausen, T. J., Henderson, K. E., Arnold, J. K., & Malshe, A. (2017). Should I Stay Or Should I Go? Identity And Well-Being In Sensemaking About Retention And Turnover. *Journal of Management*, 43(7), 2357–2385.
- Sandberg, J., & Targama, A. (2007). *Managing Understanding in Organizations*. Sage Publications.
- Sandberg, J., & Tsoukas, H. (2015). Making Sense Of The Sensemaking Perspective: Its Constituents, Limitations, And Opportunities For Further Development. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S6–S32.
- Schutz, A. (1967). *The Phenomenology of the Social World*. Northwestern University Press.
- Settoon, R. P., & Adkins, C. L. (1997). Newcomer Socialization: The Role of Supervisors, Coworkers, Friends and Family Members. *Journal of Business and Psychology*, 11(4), 507–516.
- Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: The Management of Meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 257–273.

- Stensaker, I., & Falkenberg, J. (2007). Making Sense of Different Responses to Corporate Change. *Human Relations*, 60(1), 137-177.
- Suddaby, R. (2010). Editor's Comments: Construct Clarity in Theories of Management and Organization. *Academy of Management Review*, 35(3), 346-357.
- Thomas, J. B., Clark, S. M., & Gioia, D. A. (1993). Strategic Sensemaking and Organizational Performance: Linkages Among Scanning, Interpretation, Action, and Outcomes. *Academy of Management Journal*, 36(2), 239-270.
- Weber, P.S., & Manning, M. R. (2001). Cause Maps, Sensemaking, and Planned Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 37(2), 227-251.
- Weick, K. E. (1988). Enacted Sensemaking in Crisis Situations. *Journal of Management Studies*, 25(4), 305-317.
- Weick, K. E. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628-652.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage Publications.
- Weick, K. E. (2010). Reflections on Enacted Sensemaking In The Bhopal Disaster. *Journal of Management Studies*, 47(3), 537-550.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.
- Weinberg, D. (2014). *Contemporary Social Constructionism: Key Themes*. Temple University Press.
- Winnie, J. A. (1967). The Implicit Definition of Theoretical Terms. *The British Journal for the Philosophy of Science*, 18(3), 223-229.
- Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2007). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis. *CAHRS Working Paper Series*, 468.
- Zahavi, D. (2003). *Husserl's Phenomenology*, Translated by Mehdi Sahebkar and Iman Vaghefi, Rouzbahan Publications, Tehran