



## Identifying the Antecedents of Employee Perceptions of Human Resource Practices Using Signaling Theory

**Aryan Gholipour** 

Prof., Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Public Management and Organizational Science, College of Management, University of Tehran, Iran. E-mail: agholipor@ut.ac.ir

**Mohammad Abooyee Ardakan** 

Associate Prof., Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Public Management and organizational Science, College of Management, University of Tehran, Iran. E-mail: abooyee@ut.ac.ir

**Neda Mohammad Esmaeili** 

Assistant Prof., Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Public Management and organizational Science, College of Management, University of Tehran, Iran. E-mail: nedaesmaeili@ut.ac.ir

**Atiyeh Rasouli\*** 

\*Corresponding Author, PhD Candidate, Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Public Management and organizational Science, College of Management, University of Tehran, Iran. E-mail: atiyehrasouli@ut.ac.ir

### Abstract

#### Objective

In the relational models between human resource management and organizational performance, employees' perceptions of human resource practices play a crucial role. For an organization to achieve its desired outcomes, it is essential that employees understand and interpret HR practices as they are intended by the organization. One of the key goals of human resource management is to foster positive employee attitudes, behaviors, and performance. In other words, organizations design and implement HR systems and processes that aim to achieve these goals and desired outcomes. According to relational models between HR management and performance, such as the process model of strategic human resource management (Wright and Nishii, 2007, 2013), employees' perceptions of HR practices are more closely related to attitudinal, behavioral, and performance outcomes than the actual HR practices themselves. Therefore, shaping and aligning employees' perceptions with the intended goals of HR management can significantly contribute to achieving desired results at various levels—individual, team, and organizational. In light of this importance, the present study was conducted to address two key research questions: How can HR messaging be optimized to reduce the gap between the messages sent by HR professionals and the messages received by employees? Additionally, what specific factors influence and shape employees' perceptions of HR practices? The main goal of this research was to

identify the drivers, antecedents, or elements that significantly influence the formation of employee perceptions of HR practices

### Methods

To conduct the present research, a systematic literature review (SLR) method was employed. Using keywords related to employee perceptions of human resources, approximately 1,000 articles from 2004 to 2022 were identified and reviewed. Ultimately, 134 articles were analyzed to extract the antecedents of employees' perceptions of HR practices, according to the dimensions of signaling theory. The analysis sought to understand how these antecedents interact with and influence employees' perceptions across different contexts.

### Results

The research findings indicate that employee perceptions of HR practices are influenced by the characteristics of HR management signalers, the nature and clarity of HR management signals, environmental or contextual conditions, and the characteristics of the receivers of HR signals. Additionally, the study highlights that seeking and obtaining regular feedback from employees about HR practices can help refine and improve the effectiveness of HR signals, the role of HR signalers, and contextual factors under the organization's control, thereby better aligning employee perceptions with the strategic objectives of HR practices.

### Conclusion

To effectively create and evaluate HR practices, HR managers and researchers must pay close attention to employee perceptions and the factors that shape them. Considering this, HR communication and its various dimensions can play a significant and effective role in shaping and improving employee perceptions. By focusing on the antecedents of employees' perceptions of HR management, managers can reduce the gap between the three levels of HR management: intended HR management, implemented or actual HR management, and perceived HR management. Moreover, a deep understanding of these perceptions can empower organizations to develop more strategic and impactful HR practices that resonate well with employees, leading to improved organizational performance and employee satisfaction.

**Keywords:** Perceptions, Human resources (HR) practice, Employee perceptions of human resources (HR) practices, Signaling theory, Human resources management communication.

**Citation:** Gholipour, Aryan; Abooyee Ardakan, Mohammad; Mohammad Esmaeili, Neda & Rasouli, Atiyeh (2024). Identifying the Antecedents of Employee Perceptions of Human Resource Practices Using Signaling Theory. *Journal of Public Administration*, 16(3), 469-510. (in Persian)





## شناسایی پیشایندهای ادراکات منابع انسانی کارکنان با استفاده از تئوری سیگنالینگ

آرین قلی پور

استاد، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکدگان تهران، دانشگاه تهران، ایران. رایانامه: agholipor@ut.ac.ir

محمد ابویی اردکان

دانشیار، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکدگان تهران، دانشگاه تهران، ایران. رایانامه: abooyee@ut.ac.ir

ندا محمد اسماعیلی

استادیار، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکدگان تهران، دانشگاه تهران، ایران. رایانامه: nedaesmaeili@ut.ac.ir

عطیه رسولی

\* نویسنده مسئول، دانشجوی دکتری، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکدگان تهران، دانشگاه تهران، ایران. رایانامه: atiyehrasouli@ut.ac.ir

### چکیده

**هدف:** در مدل‌های ارتباطی بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی، ادراکات کارکنان از اقدامات منابع انسانی نقش مهمی دارد؛ زیرا برای اینکه سازمان بتواند به نتایج مطلوب خود دست یابد، باید آنچه انجام می‌دهد، به همان شکلی که هدفش بوده است، توسط کارکنان درک شود. یکی از اهداف مهم مدیریت منابع انسانی، ایجاد نگرش‌ها، رفتارها و عملکرد مثبت در کارکنان است. به عبارتی سازمان‌ها، سیستم و فرایندهایی را برای مدیریت منابع انسانی طراحی و اجرا می‌کنند که به این اهداف و نتایج مدنظر سازمان منجر شود. با توجه به مدل‌های ارتباطی بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد، همچون مدل فرایندی مدیریت استراتژیک منابع انسانی رایت و نیشی (۲۰۰۷) و (۲۰۱۳)، ادراکات کارکنان از اقدامات منابع انسانی، بیش از مدیریت منابع انسانی طراحی و اجرا شده است و با نتایج نگرشی، رفتاری و عملکردی مرتبط است. به همین دلیل، شکل‌دهی به ادراکات کارکنان مطابق با اهداف مدیریت منابع انسانی، می‌تواند به تحقق نتایج در سطوح مختلف فردی، تیمی و سازمانی کمک کند. در راستای این مهم، مطالعه حاضر، در جهت پاسخ‌گویی به دو سؤال یا مسئله پژوهشی صورت گرفته است: چگونه می‌توان پیام منابع انسانی را با کاهش شکاف بین پیام‌های ارسال شده توسط متخصصان منابع انسانی و پیام‌هایی که کارکنان دریافت می‌کنند، بهینه کرد؟ و چه عواملی ادراکات کارکنان از اقدامات منابع انسانی را شکل می‌دهند؟ هدف اصلی این پژوهش (تحقیق)، شناسایی محرک‌ها، پیشایندها یا عناصر مؤثر بر شکل‌دهی ادراکات منابع انسانی کارکنان بوده است.

**روش:** برای اجرای پژوهش حاضر از روش مرور نظام‌مند (سیستماتیک) ادبیات استفاده شده است. با توجه به کلیدواژه‌های مرتبط به ادراکات منابع انسانی کارکنان، حدود ۱۰۰۰ مقاله برای سال‌های ۲۰۰۴ تا ۲۰۲۲ شناسایی و مطالعه شد که در نهایت ۱۳۴ مقاله برای استخراج پیشایندهای ادراکات منابع انسانی کارکنان با توجه به ابعاد نظریه سیگنالینگ مورد بررسی نهایی قرار گرفت.

**یافته‌ها:** در این پژوهش با توجه به مرور نظام‌مند ادبیات، پیشایندهای ادراکات کارکنان با توجه به ابعاد نظریه سیگنالینگ شناسایی شد. بررسی پژوهش‌ها نشان می‌دهد که ادراکات منابع انسانی کارکنان، تحت تأثیر انواع سیگنال‌دهنده‌های مدیریت منابع انسانی و ویژگی‌های

آن‌ها، سیگنال‌های مدیریت منابع انسانی و ویژگی‌های آن‌ها، شرایط و عوامل محیطی یا زمینه‌ای و ویژگی‌های گیرنده‌های سیگنال‌های مدیریت منابع انسانی قرار دارد. علاوه بر این، جست‌وجو و کسب دیدگاه و بازخور از کارکنان در ارتباط با اقدامات مدیریت منابع انسانی، می‌تواند به توسعه و بهبود سیگنال‌های مدیریت منابع انسانی، سیگنال‌دهنده‌های منابع انسانی و عوامل زمینه‌ای تحت کنترل سازمان، به‌منظور هم‌راستا کردن ادراکات کارکنان با اهداف اقدامات منابع انسانی کمک کند.

**نتیجه‌گیری:** به‌منظور ایجاد و بررسی اثربخشی اقدامات منابع انسانی، مدیران و محققان حوزه مدیریت منابع انسانی، باید به ادراکات کارکنان و عوامل مؤثر بر شکل‌دهی آن‌ها توجه کنند. در این میان، ارتباطات مدیریت منابع انسانی و ابعاد آن، در ایجاد و بهبود ادراکات کارکنان نقش مهم و مؤثری دارد. توجه به پیشایندهای ادراکات منابع انسانی کارکنان، می‌تواند به مدیران در تلاش برای کاهش شکاف بین سطوح سه‌گانه مدیریت منابع انسانی (مدیریت منابع انسانی هدف، مدیریت منابع انسانی اجرا شده و مدیریت منابع انسانی ادراک شده) کمک کند.

**کلیدواژه‌ها:** ادراکات کارکنان، اقدامات منابع انسانی، ادراکات منابع انسانی کارکنان، نظریه سیگنالینگ، ارتباطات مدیریت منابع انسانی.

**استناد:** قلی پور، آرنی؛ ابویی اردکان، محمد؛ محمد اسماعیلی، ندا و رسولی، عطیه (۱۴۰۳). شناسایی پیشایندهای ادراکات منابع انسانی کارکنان با استفاده از تئوری سیگنالینگ. *مدیریت دولتی*، ۱۶(۳)، ۴۶۹-۵۱۰.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۸/۱۷

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۲/۱۱/۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۱۹

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۷/۰۱

doi: <https://doi.org/10.22059/JIPA.2023.367848.3422>

مدیریت دولتی، ۱۴۰۳، دوره ۱۶، شماره ۳، صص. ۴۶۹-۵۱۰

ناشر: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسندگان

## مقدمه

پژوهش‌های بسیاری وجود دارد که نشان می‌دهد مدیریت منابع انسانی بر عملکرد و موفقیت سازمانی تأثیر می‌گذارد و بین اقدامات مدیریت منابع انسانی<sup>۱</sup> و عملکرد شرکت ارتباط مثبت وجود دارد (قلی‌پور، نرگسیان و ذاکری‌نیا، ۱۴۰۱)، اما همچنان درک محدودی از فرایند و چگونگی کمک مدیریت منابع انسانی به عملکرد وجود دارد (تان‌دونگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). یکی از دلایل مهم این دانش محدود، بی‌توجهی به دیدگاه کارکنان در مورد مدیریت منابع انسانی است. در پژوهش‌های گذشته برای بررسی اثربخشی اقدامات منابع انسانی، دیدگاه و نظرات یا ادراکات مدیران را بررسی می‌کردند؛ اما پژوهش‌های جدید نشان داده‌اند که ادراک کارکنان از اقدامات منابع انسانی به‌طور قابل توجهی پیش‌بینی‌کننده بهتر برای عملکرد نسبت به تصور مدیران از همان اقدامات است (ون‌روزنبرگ<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱). اقدامات منابع انسانی، تنها در صورتی اثربخش هستند که توسط کارکنان مورد استفاده قرار گرفته و تجربه شوند. در واقع ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و پیامدهای آن را نمی‌توان بدون توجه به نقش کارکنان بررسی کرد (یانگ و آرتور<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱).

یکی از دلایل انجام پژوهش حاضر، پاسخ‌گویی به دو سؤال مهم مطرح شده در پژوهش‌های حوزه ادراکات منابع انسانی کارکنان بوده است. یکی از سؤالات پژوهشی جدید در حوزه مدیریت منابع انسانی، مرتبط به شناسایی عواملی است که ادراکات کارکنان از اقدامات منابع انسانی را شکل می‌دهند. اگرچه بررسی ادراکات کارکنان از اقدامات مدیریت منابع انسانی مهم است و پژوهش‌های جدید نیز به بررسی این موضوع پرداخته و نشان داده‌اند که ادراکات کارکنان بر نگرش‌ها، رفتار و عملکرد کارکنان تأثیر دارند، اما پژوهش‌های کافی در مورد محرک‌ها یا پیشایندهای ادراک کارکنان از اقدامات منابع انسانی وجود ندارد. به همین دلیل نیاز است پیشایندها، محرک‌ها یا عواملی که ادراکات کارکنان از اقدامات منابع انسانی را شکل می‌دهند، شناسایی و بررسی شوند (ساندرز، یانگ و پاتل<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱؛ وانگ، کیم، رافرتی و ساندرز<sup>۶</sup>، ۲۰۲۲؛ ون‌بردن، ون‌ولدهوون و ون‌دی وورد<sup>۷</sup>، ۲۰۲۱؛ گارگ، جیانگ و لپاک<sup>۸</sup>، ۲۰۲۱). بنابراین جای تعجب نیست که بررسی‌ها در ادبیات این حوزه، خواستار مطالعات بیشتر برای گسترش شبکه نام شناختی ادراکات منابع انسانی<sup>۹</sup> با تمرکز روی پیشایندهای ادراکات منابع انسانی کارکنان است (هیوت، شانتس و ماندی<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۹). شناسایی پیشایندهای ادراک منابع انسانی می‌تواند در ارائه رهنمودهای تجویزی برای پیش‌بینی و مدیریت واکنش‌های کارکنان به سیاست‌های منابع انسانی مؤثر باشند و به مدیریت سازمان در توجه به ابعاد مهم برای ارتباطات مؤثر پیام‌های مدیریت منابع انسانی کمک کند (گست، سندرز، رودریگز و اولیویرا<sup>۱۱</sup>، ۲۰۲۱) تا نتایج مورد نظر از مدیریت منابع انسانی تحقق یابد. وقتی مدیران

1. Human resource management (HRM) practices
2. Tandung
3. Van Rossenberg
4. Yang & Arthur
5. Sanders, Yang & Patel
6. Wang, Kim, Rafferty & Sanders
7. Van Beurden, Van Veldhoven & Van de Voorde
8. Garg, Jiang & Lepak
9. Nomological net of HR perceptions
10. Hewett, Shantz & Mundy
11. Guest, Sanders, Rodrigues & Oliveira

چگونگی ایجاد ادراکات کارکنان از اقدامات منابع انسانی را بشناسند، می‌توانند اقدامات لازم را برای تغییر ادراکات کارکنان به سمت هم‌راستایی با اهداف مدیریت را انجام دهند (تاندانگ، ۲۰۱۶).

مطالعات مؤسسه گارتنر<sup>۱</sup> نشان می‌دهد که فقط ۱۳ درصد از کارکنان، تجربه و ادراک سازمانی راضی‌کننده و مثبت دارند. این در حالی است که سازمان‌ها سرمایه‌گذاری قابل ملاحظه‌ای در مورد بهبود تجربه و درک کارکنان از فرایندهای مدیریت منابع انسانی انجام داده‌اند (گارتنر، ۲۰۱۹). این نتیجه نشان می‌دهد که سازمان‌ها با وجود بهبود اقدامات مدیریت منابع انسانی خود، نتوانستند تجربه و ادراکات منابع انسانی کارکنان را بهبود دهند. مؤسسه گارتنر در تعریف تجربه و درک کارکنان، به اهمیت تعامل با کارکنان و زمینه‌هایی که بر تعاملات بر آن‌ها اثر می‌گذارد، اشاره کرده است. این نشان می‌دهد که ضعف در ارتباط با کارکنان، به خصوص در ارتباط با اقدامات مدیریت منابع انسانی، باعث کاهش بسیار زیاد میزان تجربه مثبت و راضی کارکنان شده است. نتایج مطالعات مؤسسه پژوهشی و مشاوره حوزه مدیریت منابع انسانی (محیط کار کوانتومی<sup>۲</sup>)، در سال ۲۰۲۳، نشان می‌دهد که ارتباطات به‌عنوان بخش مهمی از فرهنگ سازمانی، در شکل‌دهی به تجربه و ادراکات کارکنان اهمیت دارد. با توجه به این نتایج، سازمان‌ها نیاز دارند در کنار توسعه و بهبود اقدامات مدیریت منابع انسانی، و به‌منظور بهبود ادراکات منابع انسانی کارکنان، ارتباطات و تعاملات خود با کارکنان را گسترش دهند.

محققان حوزه مدیریت منابع انسانی نیز بر اهمیت ارتباطات کارفرما و کارکنان تأکید کرده‌اند. پژوهش‌ها نشان داده است که کیفیت و نحوه ارتباطات مدیریت منابع انسانی، تأثیر قابل توجهی بر ادراکات منابع انسانی کارکنان دارد (ون‌بردن و همکاران، ۲۰۲۱؛ آلفس، ولد و فورستنبرگ<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱؛ مایر بارتولد، بیمان و آلفس<sup>۴</sup>، ۲۰۲۲). در ادبیات پژوهش‌های جدید به صراحت بیان شده است که پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، به توجه بیشتر به موضوع ارتباطات منابع انسانی نیازمندند و تقویت نظریه‌های ارتباطی منابع انسانی، یکی از نیازهای پژوهشی در این حوزه (ساندرز، ۲۰۲۱) و ادراکات کارکنان است. با توجه به این نیاز، نظریه سیگنالینگ، به‌عنوان یک نظریه ارتباطی، می‌تواند برای بررسی ادراکات کارکنان از اقدامات منابع انسانی، استفاده شود (وانگ و همکاران، ۲۰۲۰). هدف این نظریه کاهش عدم تقارن اطلاعاتی بین دو طرف ارتباطی (سیگنال‌دهنده یا فرستنده اطلاعات و گیرنده‌های اطلاعات) برای اثرگذاری بر تفسیر، ادراکات و نگرش‌های طرف مقابل از طریق فعالیت‌های سیگنالینگ است. این نظریه می‌تواند کمک کند تا پدیده ادراک کارکنان از اقدامات منابع انسانی، رابطه بین ارتباطات با کارکنان و ادراک آن‌ها از منابع انسانی و اینکه چگونه ادراکات کارکنان از اقدامات منابع انسانی شکل می‌گیرد، به‌طور مؤثر بررسی گردند (آلفس و همکاران، ۲۰۲۱؛ ساندرز و همکاران، ۲۰۲۱؛ وانگ و همکاران، ۲۰۲۰). نظریه سیگنالینگ فرایندها و اقدامات مدیریت منابع انسانی را به‌عنوان سیگنال‌هایی در نظر می‌گیرد که از مدیران به سمت کارکنان ارسال می‌شوند تا پیام‌های مورد نظر مدیریت را به کارکنان ارسال کنند و روی ادراکات و نگرش‌های کارکنان اثر بگذارند. این نظریه نه تنها به سیگنال (پیام)، ویژگی‌ها و کیفیت آن توجه می‌کند،

1. Gartner

2. Quantum Workplace

3. Alfes, Veld & Furstenberg

4. Meier-Barthold, Biemann & Alfes

بلکه عوامل دیگری را نیز برجسته می‌کند که احتمالاً برای ارتباطات منابع انسانی و اثرگذاری بر ادراکات کارکنان مهم هستند، مانند ویژگی‌های فرستنده و گیرنده سیگنال، بازخور و محیط سیگنالینگ (بدنل، ساندرز و یانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲؛ وانگ و همکاران، ۲۰۲۰). با توجه به اینکه یکی از نیازهای پژوهشی اشاره شده، توسعه مبنای ارتباطات در حوزه ادراکات کارکنان و شناسایی پیشایندهای ادراکات کارکنان است، نظریه سیگنالینگ و اجزای آن، می‌تواند برای شناسایی عوامل مؤثر بر شکل‌دهی ادراکات، با تمرکز بر حوزه ارتباطات مدیریت منابع انسانی، استفاده شود. این موضوع نیز در پژوهش‌های جدید (گست و همکاران، ۲۰۲۱) اشاره و پیشنهاد شده است که نظریه سیگنالینگ می‌تواند به توسعه و ادغام پیشایندهای ادراکات منابع انسانی کارکنان کمک کند.

یکی دیگر از سؤال مهم محققان و همچنین مدیران منابع انسانی این است که چگونه می‌توان پیام منابع انسانی را با کاهش شکاف بین پیام‌های ارسال شده توسط متخصصان منابع انسانی و پیام‌هایی که کارکنان دریافت می‌کنند، بهینه کرد (ون‌روزنبرگ، ۲۰۲۱). یکی از مهم‌ترین مشکلات در ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و نتایج آن، تفاوت‌های قابل توجه بین آنچه تیم‌های مدیریت ارشد می‌خواهند منتقل کنند، آنچه که ابلاغ شده و در نهایت آنچه که توسط کارکنان درک می‌شود، است. تولید پیام منابع انسانی در رأس استراتژیک سازمان است که از طریق سطوح سلسله مراتبی و مدیران مختلف به بقیه کارکنان منتقل می‌شود. در این پویایی طولانی و پیچیده، معنای مرکزی پیام ممکن است تغییر کند و اطلاعات مدیریت منابع انسانی متفاوت و در برخی موارد متناقض تولید شده و منجر به ادراکات متفاوت کارکنان از اهداف اصلی پیام‌ها شود (گارسیا کاربونل، مارتین آلكازار و سانچز گاردی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). به عبارتی این فرایند طولانی، به تفاوت و شکاف بین سه سطح مدیریت منابع انسانی (اقدامات هدف، واقعی یا اجرا شده و درک شده مدیریت منابع انسانی)، منجر می‌شود (ون‌بردن و همکاران، ۲۰۲۱). این شکاف ما را به توجه ویژه به اهمیت فرایندهای ارتباطی منابع انسانی سوق می‌دهد؛ جایی که تولید پیام‌های مؤثر برای جلوگیری از تفسیرهای مبهم و فرایندهای انتقال برای حفظ معنای اصلی، به توجه بیشتری نیاز دارد. ارتباطات تعدیل‌کننده اثرهای استراتژی مدیریت منابع انسانی است. اگر سازمان توانایی به‌کارگیری مؤثر ارتباطات را داشته باشد، می‌تواند شکاف بین نیت منابع انسانی و ادراک از منابع انسانی را کاهش دهد. بدون ارتباطات مناسب، اقدامات منابع انسانی وجود دارند؛ اما کارکنان آن‌ها را به معنای مختلف تفسیر می‌کنند، اختلاف و شکاف ادراک و دیدگاه بین تصمیم‌گیران مدیریت منابع انسانی، مدیران و کارکنان ایجاد می‌شود که این کارکنان را به سمت رفتار و عملکرد نامنظم و به دنبال اهداف نامشخص هدایت می‌کند (گارسیا کاربونل و همکاران، ۲۰۱۶). برخی از پژوهش‌ها نشان داده‌اند که تفاوت بین ادراک مدیران و کارکنان در مورد اقدامات اجرا شده منابع انسانی، نشان‌دهنده سیگنالینگ غیرمؤثر است. با توجه به این موضوع، انتظار می‌رود که نظریه سیگنالینگ، برای بررسی شکاف بین سه سطح مدیریت منابع انسانی، مناسب باشد. وقتی به نقش و ویژگی‌های هر یک از اجزای نظریه سیگنالینگ توجه می‌شود، می‌توان کارکرد هر یک را در ایجاد هم‌راستایی بین سطوح سه‌گانه مدیریت منابع انسانی درک کرد. بررسی‌ها نشان داده است که اثربخشی اقدامات منابع انسانی در شرایطی که شواهدی از سیگنالینگ مؤثر وجود دارد که در نتیجه

1. Bednall, Sanders & Yang

2. Garcia-Carbonell, Martin-Alcazar & Sanchez-Gardey

آن شکاف بین اقدامات اجرا شده و درک‌شده مدیریت منابع انسانی کاهش یافته یا به عبارتی، بین مدیریت و کارکنان در مورد اقدامات اجرا شده توافق وجود دارد، قوی‌تر است (گست و همکاران، ۲۰۲۱).

در حالی که مطالعات کمی (مطالعات انجام شده با استفاده از روش‌های پژوهش کمی) بر پژوهش‌های ادراک منابع انسانی غالب است (هیو و اوه<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲)، پژوهش‌های کیفی می‌تواند بینش مفیدی در مورد چگونگی شکل‌گیری ادراک منابع انسانی ارائه دهد. به همین دلیل و با توجه به موارد مطرح شده، پژوهش حاضر در راستای بررسی عوامل مؤثر در شکل‌دهی به ادراکات منابع انسانی کارکنان یا شناسایی پیشایندهای ادراکات منابع انسانی کارکنان با توجه به پژوهش‌های قبلی، انجام شده است. هدف از شناسایی پیشایندهای ادراکات منابع انسانی کارکنان این است که عوامل مؤثر در ایجاد ادراکات درست از مدیریت منابع انسانی و عوامل مؤثر برای کاهش شکاف بین سه سطح مدیریت منابع انسانی ارائه شود. در مورد عوامل مؤثر بر ادراکات کارکنان، ارتباط بین سیستم مدیریت منابع انسانی با ادراکات انسانی کارکنان، پژوهش‌هایی انجام شده است؛ اما تا جایی که در ادبیات تحقیق بررسی شده، عوامل مؤثر بر ادراکات منابع انسانی کارکنان به صورت جامع شناسایی و استخراج نشده است یا دامنه و پژوهش‌های محدودی برای این موضوع انجام شده است. به همین دلیل، در این پژوهش، و به منظور اتخاذ رویکردی جامع و برای ایجاد یک شبکه نام شناختی از ادراکات منابع انسانی کارکنان، از روش مرور نظام‌مند ادبیات برای بررسی پیشایندها، محرک‌ها یا عوامل مؤثر بر ادراکات کارکنان از مدیریت منابع انسانی، استفاده شد. برای اینکه بتوان مطالعات گذشته را در چارچوب مناسبی منسجم کرد، در این مطالعه از چارچوب نظریه سیگنالینگ برای دسته‌بندی عوامل مؤثر بر ادراکات کارکنان و ایجاد چارچوب پیشایندهای ادراکات منابع انسانی کارکنان، استفاده شد.

## پیشینه نظری پژوهش

### ادراک و ادراکات کارکنان

همه ما تصویر منحصر به فرد خود را از آنچه می‌بینیم، می‌شنویم، فرض می‌کنیم یا حس می‌کنیم، می‌سازیم. بدون درک ادراکات خود و دیگران، در روابط بین فردی یا تأثیرگذاری بر رفتار دیگران مؤثر نخواهیم بود. ادراک را می‌توان به عنوان شیوه‌ای در نظر گرفت که از طریق آن واقعیت جهان پیرامون خود را می‌بینیم: نحوه نگاه و ارتباط خودمان با محیط و افراد درون آن. افراد محیط‌شان را تفسیر و درک کرده، پاسخ‌ها را شکل داده و براساس آن‌ها عمل می‌کنند. دانش و آگاهی از ماهیت ادراک می‌تواند به ایجاد بینش در مورد خود و تعامل با دیگران کمک کند. درک اهمیت ادراک و ارتباطات در هدایت رفتار برای روابط شخصی و کاری مؤثر با دیگران ضروری است (مولینز و ریس<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳).

به گفته برلسون و اشتاینر<sup>۳</sup> (۱۹۶۴)، ادراک فرایند پیچیده‌ای است که از طریق آن افراد محرک‌های حسی را انتخاب و سازمان‌دهی کرده و تصویری معنادار و منسجم از جهان تفسیر و ایجاد می‌کنند. باربر و لگ<sup>۴</sup> (۱۹۷۶) می‌گویند که

1. Hu & Oh
2. Mullins & Rees
3. Berelson and Steiner
4. Barber and Legge



ادراک در مورد دریافت، انتخاب، کسب، تبدیل و سازمان‌دهی اطلاعات ارائه شده توسط حواس افراد است. از نظر پیکنز<sup>۱</sup> (۲۰۰۵)، ادراک فرایندی است که در آن ارگانیزم‌ها احساسات را تفسیر و سازمان‌دهی می‌کنند تا تجربه‌ای معنادار از جهان ایجاد کنند (اوهمنگ، آموآکو آسیدو و اوبوبیسا دارکو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸).

در محیط سازمانی، مانند محیط‌ها و شرایط دیگر و در حوزه‌های رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی، ادراک کارکنان مهم است؛ زیرا تصمیمات، اقدامات و رفتارهای کارکنان بر اساس تفسیر و درک آن‌ها از واقعیت (همچون شرایط کاری، روش‌های مدیریتی) شکل می‌گیرد، نه بر اساس خود واقعیت. به عبارت دیگر، ادراک کارکنان به واقعیتی تبدیل می‌شود که بر اساس آن عمل می‌کنند (اوهمنگ و همکاران، ۲۰۱۸). ادراک کارکنان فرایندی است که توسط آن کارکنان تک‌تک محرک‌های محیط کار را شناسایی و تفسیر می‌کنند تا تصویری معنادار از آن‌ها (محرک‌های محیط کار) ایجاد کنند. کاتساروس و همکارانش<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) ادراک کارکنان را این‌گونه تعریف می‌کنند: فرایندی که توسط آن کارمند برداشت‌های خود از محیط کار را سازمان‌دهی و تفسیر می‌کند تا به محیط خود معنا بخشد و بنابراین این تفسیر و معنا به‌طور قابل توجهی بر رفتار محل کار او تأثیر می‌گذارد (اوهمنگ و همکاران، ۲۰۱۸).

### ادراکات منابع انسانی کارکنان

مفهوم ادراکات منابع انسانی کارکنان (یا ادراک کارکنان از اقدامات منابع انسانی، اقدامات منابع انسانی درک/ تجربه شده)<sup>۴</sup> در سال‌های اخیر مورد توجه زیادی قرار گرفته است (شیائو و کوک<sup>۵</sup>، ۲۰۲۲). یکی از پژوهش‌های برجسته در این حوزه، پژوهش بوون و استروف<sup>۶</sup> در سال ۲۰۰۴ می‌باشد که بر اهمیت ادراکات منابع انسانی کارکنان تأکید کرده و همچنین، بر انجام مطالعات بعدی اثرگذار بوده است (وانگ و همکاران، ۲۰۲۰). محققان مدیریت منابع انسانی تا حد زیادی موافق هستند که ادراک کارکنان از اقدامات منابع انسانی، در تأثیرگذاری بر اثربخشی این اقدامات نقش کلیدی دارند (وانگ و همکاران، ۲۰۲۰). به عبارتی، اثربخشی مدیریت منابع انسانی معمولاً توسط ادراکات کارکنان بررسی شده و به درجه درک و تجربه واقعی کارکنان از اقدامات منابع انسانی بستگی دارد (شی، چن و ژائو<sup>۷</sup>، ۲۰۲۱).

ادراکات منابع انسانی کارکنان، چه به‌صورت فردی و چه جمعی، به‌عنوان مشاهده، برداشت، تفسیر و تجربه اقدامات مدیریت منابع انسانی دریافت شده از کارفرما، معنا می‌شود (وانگ و همکاران، ۲۰۲۰). مدیریت منابع انسانی ادراک شده، آن چیزی است که کارکنان از چپستی، چگونگی و چرایی و دلایل اجرای اقدامات درک می‌کنند که به نتایج سطح فردی منجر می‌شود. مطالعات نشان می‌دهند که سیستم مدیریت منابع انسانی یکسان، به‌دلیل نقش ادراک در ارتباط بین اقدامات سازمان و نتایج، ممکن است به نگرش‌ها و رفتارهای متفاوتی منجر شوند که این اهمیت کاوش در ادراکات و تفاسیر کارکنان از اقدامات منابع انسانی را به‌عنوان لنز مهمی که بر نحوه واکنش کارکنان به اقدامات منابع انسانی تأثیر

1. Pickens

2. Ohemeng, Amoako-Asiedu & Obuobisa-Darko

3. Katsaros, Tsirikas, and Bani

4. HR employee perception (Employee perception of HR practices; or Perceived/Experienced HR practices)

5. Xiao & Cooke

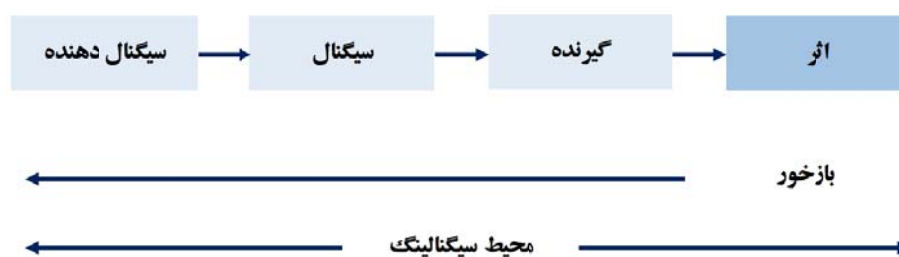
6. Bowen and Ostroff

7. Xi, Chen & Zhao

می‌گذارد، برجسته می‌کند. چنین تمرکزی به محققان کمک می‌کند تا بفهمند چگونه می‌توانند اثرهای مثبت اقدامات منابع انسانی بر نتایج کارکنان را تقویت کنند و از این طریق به اثربخشی سازمانی مورد نظر برسند (گارگ و همکاران، ۲۰۲۱). کارکنان به‌عنوان دریافت‌کنندگان کلیدی اقدامات منابع انسانی، و بنابراین ارزیاب‌های حیاتی، منبع مهمی از اطلاعات در مورد سهم اقدامات منابع انسانی در نتایج مدیریت منابع انسانی دیده می‌شوند (ون‌بردن و همکاران، ۲۰۲۲).

### نظریه سیگنالینگ

نظریه سیگنالینگ که در سال ۱۹۷۳ توسط اسپنس<sup>۱</sup> و در حوزه اقتصاد ارائه شد با اطلاعات سروکار دارد. فرایندهای موجود در نظریه سیگنالینگ، مشتمل است بر اطلاعات و استنباط‌های انجام شده درباره اطلاعات (چانگ و چین<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). نظریه سیگنالینگ به موقعیت‌هایی می‌پردازد که با عدم تقارن اطلاعاتی و تعامل سیگنال‌دهنده‌ها، گیرنده‌ها و سیگنال‌ها<sup>۳</sup> برای کاهش عدم تقارن اطلاعاتی مشخص می‌شوند. این عدم تقارن اطلاعاتی بین فرستنده و گیرنده می‌تواند به کاهش اثربخشی ارتباطات بین آن‌ها منجر شود (ساندرز و همکاران، ۲۰۲۱). این عدم تقارن اطلاعات از طریق فعالیت‌های سیگنالینگ کاهش می‌یابد (وانگ و همکاران، ۲۰۲۰؛ کانلی، سرتو، ایرلند و رویتزل<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱). سیگنال‌دهنده برای حل وضعیت نامتقارن اطلاعاتی، اطلاعاتی را ارسال می‌کند و در نتیجه گیرنده‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد تا استنتاج‌های مثبت ایجاد کنند (چانگ و چین، ۲۰۱۸). در نتیجه، فرستنده باید در مورد اینکه آیا و چگونه اطلاعات را ارسال کرده یا سیگنال دهد تصمیم بگیرد، در حالی که گیرنده باید انتخاب کند که چگونه این سیگنال را تفسیر کند (آفس و همکاران، ۲۰۲۱). شکل زیر چارچوب نظریه سیگنالینگ را نشان می‌دهد (گست و همکاران، ۲۰۲۱).



شکل ۱. چارچوب نظریه سیگنالینگ

**سیگنال‌دهنده یا فرستنده:** سیگنال‌دهندگان، خودی‌هایی هستند که اطلاعاتی در مورد یک فرد، محصول، فرایند یا سازمان دارند که در دسترس افراد خارجی (یا غیرخودی‌ها) نیست. سیگنال‌دهنده‌ها در ادبیات مدیریت عموماً یک شخص،

1. Spence

2. Chang & Chin

۳. به‌جای اصطلاح سیگنال، می‌توان از کلماتی چون نشانک و پیام استفاده کرد. همچنین به‌جای سیگنالینگ می‌توان از واژه‌های پیام‌رسانی، اطلاع‌رسانی، نشانک‌گذاری نیز استفاده کرد. در این پژوهش و به‌منظور انتقال مؤثر معنایی واژگان در حوزه مدیریت منابع انسانی از واژه‌های سیگنال و سیگنالینگ استفاده شده است.

4. Connelly, Certo, Ireland & Reutzel

نقش، جایگاه شغلی، محصول یا شرکت را نشان می‌دهند (کانلی و همکاران، ۲۰۱۱). مدیرعامل، مدیران ارشد، معاونان، مدیران، همکاران کارکنان و ... به‌عنوان سیگنال‌دهنده‌ها شناخته می‌شوند (باندیوپادیای و سریواستاوا<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱).

**سیگنال:** سیگنال‌ها نشانه‌های اطلاعاتی هستند که توسط سیگنال‌دهنده‌ها به‌منظور تأثیرگذاری بر نتایج مورد نظر (یا هدف)، منتشر یا اطلاع‌رسانی می‌شوند. سیگنال هر ویژگی فیزیکی، رفتاری یا ضمنی است که برای تأثیرگذاری بر ذهنیت و رفتار گیرنده‌ها ایجاد شده است. سیگنال‌ها اطلاعاتی را در مورد ویژگی‌ها و کیفیت فرستنده منتقل می‌کنند یا عدم اطمینان گیرنده را در مورد رفتار آینده فرستنده کاهش می‌دهند (فو<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳). نه تنها محتوای اطلاعاتی به‌گیرنده سیگنال داده می‌شود، بلکه اطلاعاتی در مورد هدف سیگنال‌دهنده نیز ارسال می‌شود که می‌تواند بر درک گیرنده تأثیر بگذارد (بایر، گوتسچه، هلمن و شیمان<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲). به عبارتی سازمان‌ها از سیگنال‌ها برای مخابره ویژگی‌های مثبت در تلاش برای تغییر در ادراکات و باورهای گیرنده‌ها برای هدف مدنظرشان استفاده می‌کنند (فو و همکاران، ۲۰۲۱).

**گیرنده یا دریافت‌کننده سیگنال:** بر اساس نظریه سیگنالینگ، سودمندی یک سیگنال تا حد زیادی به ادراک گیرنده از فرستنده و سیگنال بستگی دارد (بایر و همکاران، ۲۰۲۲). گیرنده‌های سیگنال، افراد خارجی یا غیر خودی هستند که برای هدایت تصمیمات خود به اطلاعات داخلی یا خودی‌ها نیاز دارند (کانلی و همکاران، ۲۰۱۱). در حالی که سیگنال‌دهنده در مورد اینکه چه چیزی سیگنال دهد و چگونه از طریق سیگنال با گیرنده ارتباط برقرار کند تصمیم می‌گیرد، گیرنده به اطلاعات ارائه شده از طریق سیگنال نیاز دارد تا آن‌ها را تفسیر کند و بتواند تصمیم آگاهانه‌تری اتخاذ کند (بایر و همکاران، ۲۰۲۲).

**بازخور:** بازخور به‌معنای دریافت سیگنال‌های متقابل از گیرنده به فرستنده است (کانلی و همکاران، ۲۰۱۱). بازخور سیگنال منبع ارزشمندی است که اطلاعاتی را در اختیار سیگنال‌دهندگان قرار می‌دهد تا اثربخشی سیگنال‌های خود را درک کنند (فو، ۲۰۲۳).

**محیط سیگنالینگ:** برجستگی و اثربخشی یک سیگنال نه تنها به ویژگی‌های سیگنال‌دهنده و سیگنال، بلکه به محیط سیگنالینگ شرکت نیز بستگی دارد. محیط سیگنالینگ بر نحوه تشخیص، کالیبره، تفسیر و درک سیگنال‌ها توسط گیرندگان تأثیر می‌گذارد. محیط یا زمینه، فضا و زمینه‌ای است که سیگنالینگ در آن اتفاق می‌افتد و کارکنان در آن معنا ایجاد می‌کنند (فو و همکاران، ۲۰۲۱؛ کانیبانو و آوگوستکی<sup>۴</sup>، ۲۰۲۲).

**هدف یا اثر:** هدف نهایی سیگنالینگ، نفوذ بر ادراکات و نگرش‌های گیرنده‌ها می‌باشد (چانگ و چین، ۲۰۱۸).

### نظریه سیگنالینگ در ادراکات منابع انسانی کارکنان

از نظریه سیگنالینگ در مطالعات مدیریت، رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی استفاده شده و به‌طور خاص، غالباً از این نظریه در فرایند ارتباطات سازمانی، جذب و کارمندیابی، استخدام، برندسازی کارفرما و ایجاد و ارتقای شهرت شرکت

1. Bandyopadhyay & Srivastava

2. Fu

3. Baier, Gottsche, Hellmann & Schiemann

4. Canibano & Avgoustaki

استفاده شده است (وانگ و همکاران، ۲۰۲۰؛ کانلی و همکاران، ۲۰۱۱). نظریهٔ سیگنالینگ، ابزاری مؤثر برای تجزیه و تحلیل اطلاعات مدیریت منابع انسانی و اثرهای آن فراهم می‌کند (چانگ و چین، ۲۰۱۸). این نظریه می‌تواند به‌عنوان چارچوبی برای تجزیه و تحلیل فرایندهای مدیریت منابع انسانی باشد و به بررسی مسیر ارتباطی بین مدیریت منابع انسانی تا نتایج آن بپردازد (ساندرز و همکاران، ۲۰۲۱).

نحوهٔ اجرا، ارتباطات و مخابره اقدامات مدیریت منابع انسانی مهم بوده و بر ادراک کارکنان تأثیر می‌گذارد. در زمینه رابطه بین ارتباطات داخلی با کارکنان و ادراک آن‌ها از منابع انسانی، استفاده از نظریهٔ سیگنالینگ می‌تواند مؤثر باشد (ساندرز و همکاران، ۲۰۲۱). نظریهٔ سیگنالینگ می‌تواند به ما کمک کند تا پدیده ادراک کارکنان از اقدامات منابع انسانی را بیشتر توضیح دهیم (وانگ و همکاران، ۲۰۲۰). در واقع پژوهش‌ها ارزش نظریهٔ سیگنالینگ را در کمک به توضیح نحوهٔ درک کارکنان از اقدامات مدیریت منابع انسانی برجسته کرده‌اند. همچنین نظریهٔ سیگنالینگ، لنز کم‌استفاده‌شده‌ای برای کشف ادراکات و تجربیات کارکنان از اقدامات منابع انسانی است. این نظریه می‌تواند به بازگشایی فرایندی کمک کند که از طریق آن اقدامات هدف و طراحی شده توسط منابع انسانی به ادراکات و تجربیات زندگی کارکنان تبدیل می‌شوند. در واقع این نظریه می‌تواند به بررسی و توضیح دلایل شکاف‌های بالقوه بین سه سطح مدیریت منابع انسانی کمک کند (کانیبانو و آوگوستکی، ۲۰۲۲).

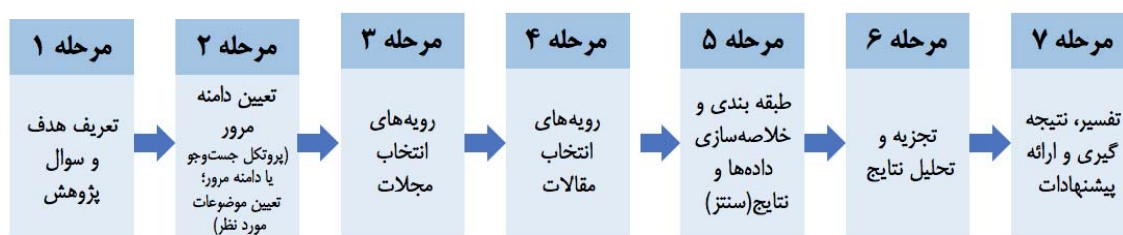
پژوهش‌ها نشان داده که عدم تقارن اطلاعات در مدیریت منابع انسانی شایع است؛ زیرا مدیریت سازمان اطلاعات لازم را فراهم نکرده و به شکل مناسب ارائه نمی‌کند (چانگ و چین، ۲۰۱۸). در این شرایط استفاده از پیام‌های مدیریت منابع انسانی با تلاش برای کاهش عدم تقارن اطلاعاتی بین مدیریت ارشد و کارکنان، می‌تواند به‌عنوان سیگنال عمل می‌کنند (باندیپادیای و سریواستاوا، ۲۰۲۱). در واقع با توجه به کارکرد نظریهٔ سیگنالینگ در کاهش عدم تقارن اطلاعات بین سیگنال‌دهنده یا فرستنده اطلاعات و گیرنده‌های اطلاعات از طریق فعالیت‌های سیگنالینگ (وانگ و همکاران، ۲۰۲۰)، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که استفاده از نظریهٔ سیگنالینگ در مدیریت منابع انسانی، عدم قطعیت‌ها و عدم تقارن اطلاعات را کاهش می‌دهد، در ادراک و تجربه افراد در مورد مدیریت منابع انسانی اثر می‌گذارد و افراد را برای تصمیم‌گیری آگاهانه توانمند می‌سازد (چانگ و چین، ۲۰۱۸). این نظریه بینش‌های ارزشمندی را در مورد چگونگی تفسیر کارکنان از آنچه یک سازمان انتظار دارد و برای آن ارزش قائل است، ایجاد می‌کند. نظریهٔ سیگنالینگ پایه و اساس گسترده و گزارشی مبتنی بر نظریه از عناصری را ارائه می‌دهد که بر کارکنان جهت ایجاد ادراکات منابع انسانی تأثیر می‌گذارد (هیو و او، ۲۰۲۲).

## روش‌شناسی پژوهش

همان‌طور که در شروع مطالعه اشاره شد، برای انجام این پژوهش از روش تحقیق مرور نظام‌مند ادبیات<sup>۱</sup> استفاده شده است. مرور نظام‌مند ادبیات به‌عنوان روشی برای ترکیب یافته‌های پژوهش‌های قبلی به‌روشی نظام‌مند، شفاف و

تکرارپذیر و به‌عنوان استاندارد طلایی در بین مرورهای ادبیات شناخته شده است و همچنین جزئی حیاتی برای ایجاد چارچوب‌های نظری و ساخت مدل‌های مفهومی است (اسنایدر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). مرور نظام‌مند فرایندی است که با جمع‌آوری شواهد مربوط به موضوع که متناسب با معیارهای صلاحیت و مشمولیت از پیش تعیین شده است، به سؤالات تعیین شده پژوهش پاسخ می‌دهد. محبوب‌ترین نوع مرور نظام‌مند ادبیات، مرور مبتنی بر دامنه است (متمرکز بر یک عنوان یا حوزه خاص) و به چند دسته تقسیم می‌شود. یکی از مرورهای تأثیرگذار این نوع، مرور نظام‌مند ادبیات مبتنی بر چارچوب<sup>۲</sup> است که در آن از چارچوب‌های از قبل ایجاد و اثبات شده برای هدایت مرور ادبیات استفاده می‌شود (پل، خاتری و کائور دوگال<sup>۳</sup>، ۲۰۲۳). در پژوهش حاضر از چارچوب تئوری سیگنالی‌نگ برای مرور نظام‌مند ادبیات ادراکات منابع انسانی کارکنان استفاده شده است.

به‌طور کلی مراحل انجام مرور ادبیات عبارت است از: طراحی مرور، انجام مرور، تحلیل و نوشتن نتیجه و جمع‌بندی مرور (اسنایدر، ۲۰۱۹). برای انجام پژوهش حاضر، از مدل شش مرحله‌ای آگوینیس، رامانی و عبد الجادر<sup>۴</sup> (۲۰۱۸، ۲۰۲۳)، مدل شش (ساور و سیورینگ<sup>۵</sup>، ۲۰۲۳) و چارچوب PSALSAR<sup>۶</sup> استفاده شده است. مراحل پژوهش در شکل ۲ مشاهده می‌شود (آگوینیس و همکاران، ۲۰۲۳؛ پل و همکاران، ۲۰۲۳؛ ساور و سیورینگ، ۲۰۲۳).



شکل ۲. مراحل مرور نظام‌مند ادبیات

### تعریف سؤال پژوهش

در بخش مقدمه، به نیازهای پژوهشی در حوزه ادراکات منابع انسانی کارکنان اشاره شد. همان‌طور که اشاره شد دو سؤال اصلی پژوهشی وجود داشت: ۱. چگونه می‌توان پیام منابع انسانی را با کاهش شکاف بین پیام‌های ارسال شده توسط متخصصان منابع انسانی و پیام‌هایی که کارکنان دریافت می‌کنند، بهینه کرد؛ ۲. چه عواملی ادراکات کارکنان از اقدامات منابع انسانی را شکل می‌دهند. همان‌طور که بیان شد، شناسایی پیشنهادهای ادراکات منابع انسانی کارکنان، موضوع مهم و اشاره شده در برخی پژوهش‌ها بود. با توجه به این مورد، هدف اصلی پژوهش حاضر شناسایی پیشنهادهای

1. Snyder
2. Framework-based SLRs
3. Paul, Khatri & Kaur Duggal
4. Aguinis, Ramani & Alabduljader
5. Sauer & Seuring
6. Protocol Search, Appraisal, Synthesis, Analysis, Report (PSALSAR)

ادراکات منابع انسانی کارکنان بوده است. به‌منظور استخراج این پیشایندها، از نظریه سیگنالینگ و ابعاد آن به‌منظور چارچوبی برای جمع‌آوری، تحلیل و تفسیر یافته‌ها استفاده شده است. به‌منظور تحقق این هدف و پاسخ‌گویی به نیازهای پژوهشی، تحقیق حاضر در راستای پاسخ‌گویی به سؤال‌های زیر انجام شده است:

۱. چه مقالاتی در مورد ادراکات منابع انسانی کارکنان از سال ۲۰۰۴ تا ۲۰۲۲ چاپ شده است که به بررسی علت‌ها، محرک‌ها، پیشایندها یا عوامل مؤثر بر ادراکات منابع انسانی کارکنان پرداخته‌اند؟
۲. علت‌ها، محرک‌ها، پیشایندها یا عوامل مؤثر بر ادراکات منابع انسانی کارکنان چه هستند؟
۳. پیشایندهای شناسایی شده ادراکات منابع انسانی کارکنان با توجه به نظریه سیگنالینگ، در چه ابعادی قرار می‌گیرند؟

### تعیین دامنه مرور

واژگان کلیدی که جست‌وجو در ادبیات تحقیق با توجه به آن‌ها انجام شد، عبارت‌اند از: فرایند (مدیریت) منابع انسانی، قدرت (مدیریت) منابع انسانی، اسناد (مدیریت) منابع انسانی، ادراک (مدیریت) منابع انسانی، ارزیابی (مدیریت) منابع انسانی، تجربه (مدیریت) منابع انسانی، (مدیریت) منابع انسانی درک شده، ارتباطات (مدیریت) منابع انسانی، ادراک کارکنان از (مدیریت) منابع انسانی، گزارش از مدیریت منابع انسانی، پیش‌بینی‌کننده/پیشایندها/محرک ادراکات کارکنان از (مدیریت) منابع انسانی، پیام‌های (مدیریت) منابع انسانی، اثربخشی مدیریت منابع انسانی، سیگنال منابع انسانی، نظریه سیگنالینگ و مدیریت منابع انسانی، نظریه سیگنالینگ و ادراکات کارکنان، نظریه سیگنالینگ و ادراکات منابع انسانی.

### رویه‌های انتخاب مجلات (فرایند جست‌وجو)

در این پژوهش به‌منظور جست‌وجو در ادبیات تحقیق، از پایگاه‌های اطلاعات علمی الکترونیکی معتبری چون ابسکو، وایلی، پروکوئست، ساینس دایرکت، اسکوپوس، تیلور اند فرانسیس، امرالد، جی استور، اسپرینگر<sup>۱</sup>، استفاده شده است. همچنین با توجه به موضوع پژوهش، مقالات از مجلات معتبر و تأیید شده حوزه‌های رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی در سایت وب آف ساینس<sup>۲</sup> و سیمیگو<sup>۳</sup> انتخاب شده است<sup>۴</sup> که شاخص تأثیر<sup>۵</sup> و کیفیت بالایی دارند (غالب مقالات از مجلات Q1 انتخاب شده‌اند. تعداد محدودی (۱۵ مقاله) از مقالات به‌دلیل ارتباط زیاد با موضوع پژوهش و نتایج از مجلات Q2 هستند).

1. EBSCO Information Services, Wiley, ProQuest, Scencedirect, Scopus, Sage, Taylor&Francis, Emerald, Jstor, Springer
2. Web of Science(WoS)
3. <https://www.scimagojr.com>
4. Such as: Human Resource Management Journal, Academy of Management Journals, Journal of Management, Journal of Business and Psychology, British Journal of Industrial Relations, Management Decision, Journal of Management Studies, Human Resource Management, Leadership Quarterly
5. Impact factor or impact index

## فرایند انتخاب مقالات

با استفاده از واژگان کلیدی اشاره شده، در پایگاه‌های اطلاعات و مجلات علمی جست‌وجو انجام شد. حدود ۱۰۰۰ مقاله شناسایی و بررسی شد. از میان مقالات بررسی شده، ۱۳۴ مقاله نهایی (حدود ۱۳ درصد)، انتخاب و پیشایندهای ادراکات منابع انسانی کارکنان از آن‌ها استخراج شد. معیارهای شمول و محرومیت<sup>۱</sup> در انتخاب مقالات در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. تعیین معیارهای شمول یا محرومیت

معیارهای انتخاب	شمول (پذیرش)	محرومیت (عدم پذیرش)
زمان پژوهش	در بازه زمانی سال‌های ۲۰۰۴ تا ۲۰۲۲ میلادی	قبل از زمان ۲۰۰۴
نوع مطالعه	علمی - پژوهشی بودن	علمی - پژوهشی نبودن
حوزه مطالعه	مدیریت منابع انسانی	خارج از حوزه مدیریت منابع انسانی
موضوع پژوهش	ادراکات کارکنان	عدم پرداختن به ادراکات کارکنان
قابلیت استخراج داده	اشاره به پیشایندها، محرک‌ها، شکل دهنده‌ها، عوامل اثرگذار بر ادراکات کارکنان	عدم اشاره به پیشایندها، محرک‌ها، شکل دهنده‌ها، عوامل اثرگذار بر ادراکات کارکنان
ارتباط بین متغیرها	اثبات ارتباط مثبت بین اقدام یا اقدامات منابع انسانی و ادراکات کارکنان	عدم اثبات ارتباط مثبت بین اقدام یا اقدامات منابع انسانی و ادراکات کارکنان
انطباق با چارچوب سازمان‌دهی پژوهش	قابلیت جای‌گذاری داده‌های استخراجی از تحقیق در ابعاد نظریه سیگنالینگ	قابل جای‌گذاری نبودن داده‌های استخراجی از تحقیق در ابعاد نظریه سیگنالینگ

باید تأکید شود که انتخاب پژوهش‌ها از سال ۲۰۰۴ به این دلیل بوده است که همان‌طور که در بخش پیشینه پژوهش اشاره شد، مهم‌ترین و برجسته‌ترین پژوهش در حوزه ادراکات منابع انسانی کارکنان، از تحقیق بوون و استروف (۲۰۰۴) آغاز شده است و در بسیاری از مقالاتی که مورد بررسی قرار گرفت، به این مقالات ارجاع شده بود.

## یافته‌های پژوهش

همان‌طور که اشاره شد، ۱۳۴ مقاله بررسی شد و عوامل، محرک‌ها یا پیشایندهای ادراکات منابع انسانی کارکنان با توجه به ابعاد نظریه سیگنالینگ (سیگنال دهنده‌ها، سیگنال‌ها، محیط سیگنالینگ، گیرنده‌ها، بازخور) استخراج شد. به عبارتی از نظریه سیگنالینگ به‌عنوان چارچوبی برای سنتز و سازمان‌دهی نتایج استفاده شده است. جدول ۱ عوامل شناسایی شده از مطالعات و مقالات را نشان می‌دهد. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، عوامل مؤثر بر ادراکات کارکنان در ۵ بُعد اصلی، سیگنال دهنده‌ها، سیگنال‌ها، گیرنده‌ها، عوامل محیطی یا زمینه‌ای و بازخور مشخص شده است. شایان ذکر است که با توجه به محدودیت در مورد منابع پژوهش، رفرنس برخی از این مقالات (که مطلبی از آن‌ها در متن مقاله ارائه نشده و

فقط برای مرور نظام‌مند ادبیات استفاده شده‌اند) در بخش منابع انتهایی ارائه نشده است. در جدول ۲ در یک ستون، به محققان و سال انتشار پژوهش‌ها اشاره شده است.

جدول ۲. نتایج مرور نظام‌مند ادبیات پژوهشی‌ها

فرآوانی	محققان، سال	عوامل مؤثر بر / مرتبط به ادراکات منابع انسانی کارکنان	ابعاد نظریهٔ سیگنالینگ
۴۲	Beijer et al(2019); Van De Voorde & Beijer (2015); Alfes et al.,(2013); Yang & Arthur (2021); Guest et al. (2021); Bowen & Ostroff (2004); Montag-Smit & Smit (2021); Baluch (2017); Stanton et al. (2010); Nishii and Wright (2008); Garg et al. (2021); Nishii & Paluch (2018); Bos-Nehles & Meijerink (2018); Bos-Nehles et al. (2013); Op de Beeck et al. (2017); Das et al. (2020); Chacko & Conway (2019); Delmotte et al. (2012); Gill et al. (2018); Bos-Nehles et al. (2013); Peters & et al. (2014); Makhecha et al. (2018); Frenkel et al. (2012); Pereira & Gomes (2012); Sumelius et al. (2014); Zutavern & Seifried (2021); Heffernan et al. (2022); Xiao & Cooke (2022); Gilbert et al. (2015); Piening et al. (2014); Raemdonck & Strijbos (2013); Van Beurden et al. (2021); Perry & Kulik (2008); Klimchak et al. (2020); Nishii et al. (2008); Meier-Barthold et al. (2022); Hu et al. (2022); Katou et al. (2021); Li (2021); Bos-Nehles et al. (2021); Townsend et al. (2012); Canibano & Avgoustaki (2022); Garcia-Carbonell et al. (2016); Russell et al. (2018); Op de Beeck et al. (2016); Kuvaas et al. (2014);	مدیران صف / مدیر مستقیم / سرپرست	سیگنال دهنده
۱۰	Beijer et al (2019); Nishii and Wright (2008); Das et al. (2020); Chacko & Conway (2019); Makhecha et al. (2018); Zutavern & Seifried (2021); Xiao & Cooke (2022); Jiang et al. (2017); Van Beurden et al. (2021); Kehoe & Wright (2013);	همکاران	سیگنال دهنده (ها)
۳۴	Sharma & Tewari (2018); Li et al. (2019); Oh et al. (2017); Yang & Arthur (2021); Guest et al. (2021); Bowen & Ostroff (2004); Montag-Smit & Smit (2021); Garg et al. (2021); Bos-Nehles & Meijerink (2018); Bos-Nehles et al. (2013); Paukert et al. (2021); Chacko & Conway (2019); Delmotte et al. (2012); Maheshwari & Vohra (2015); Bos-Nehles et al. (2013); Makhecha et al. (2018); Pereira & Gomes (2012); Heffernan et al. (2022); Xiao & Cooke (2022); Gilbert et al. (2015); Piening et al. (2014); Tandung (2016); Teo & Rodwell (2007); Klimchak et al. (2020); Meier-Barthold et al. (2022); Hu et al. (2022); Katou et al. (2021); Li (2021); Bos-Nehles et al. (2021); Canibano & Avgoustaki (2022); Garcia-Carbonell et al. (2016); Russell et al. (2018); Op de Beeck et al. (2016); Kuvaas et al. (2014)	واحد منابع انسانی/متخصصان منابع انسانی	



فرآوانی	محققان، سال	عوامل مؤثر بر/ مرتبط به ادراکات منابع انسانی کارکنان	ابعاد نظریهٔ سیگنالینگ
۲۰	Li et al. (2019); Yang & Arthur (2021); Guest et al. (2021); Bowen & Ostroff (2004); Baluch (2017); Stanton et al. (2010); Riaz et al.(2021); Chacko & Conway (2019); Delmotte et al. (2012); Sumelius et al. (2014); Zutavern & Seifried (2021); Bandyopadhyay & Srivastava (2021); Xiao & Cooke (2022); Piening et al. (2014); Tandung (2016); Katou et al. (2021); Li (2021); Bos-Nehles et al. (2021); Chang (2005); Nishii & Paluch (2018)	تصمیم‌گیرندگان کلیدی	ویژگی سیگنال دهنده
۴	Oh et al. (2017); Yang & Arthur (2021); Stanton et al. (2010); Sumelius et al. (2014)	تعهد به فرایند و اجرای درست اقدامات	
۳	Bos-Nehles & Meijerink (2018); Gilbert et al. (2015); Makhecha et al. (2018)	انگیزه برای اجرای مدیریت منابع انسانی	
۶	Guest et al. (2021); Paukert et al. (2021); Heavey (2012); Sumelius et al. (2014); Li (2021); Meier-Barthold et al. (2022)	اعتبار و شهرت	
۱۸	Oh et al. (2017); Bos-Nehles et al. (2013); Op de Beeck et al. (2017); Li & Frenkel (2017); Gill et al. (2018); Bos-Nehles et al. (2013); Makhecha et al. (2018); Gilbert et al. (2015); Raemdonck & Strijbos (2013); Klimchak et al. (2020); Hewett & Shantz (2022); Garcia-Carbonell et al. (2016); Russell et al. (2018); Paukert et al. (2021); Teo & Rodwell (2007); Sumelius et al. (2014); Celani & Singh (2011); Op de Beeck et al. (2016)	ویژگی‌ها و قابلیت‌های شخصی/ سرمایه انسانی	
۲	Russell et al. (2018); Kitt & Sanders (2022)	آگاهی و شناخت	
۱	Makhecha et al. (2018)	ارتباطات و هماهنگی بین سیگنال دهنده‌ها	
۱	Heavey (2012)	فرآوانی	
		سهولت دسترسی به منابع اطلاعاتی	
۶	Makhecha et al. (2019); Arthur et al. (2016); Piening et al. (2014); Riaz et al.(2021); Stanton et al. (2010); Sumelius et al. (2014)	دیدگاه نسبت به ارزش و اهمیت مدیریت منابع انسانی	
۱	Gill et al. (2018)	سازگاری رفتار سیگنال دهنده با ارزش‌ها و اهداف مدیریت منابع انسانی	
۳	Li & Frenkel (2017); Celani & Singh (2011); Xu et al. (2019)	ویژگی‌های شخصیتی	

فراوانی	محققان، سال	عوامل مؤثر بر / مرتبط به ادراکات منابع انسانی کارکنان	ابعاد نظریهٔ سیگنالینگ
۶۵	Hu et al. (2022); Bondarouk et al. (2017); Guest et al. (2021); Bowen & Ostroff (2004); Farndale & Sanders (2017); Baluch (2017); Sanders et al. (2014); Kitt & Sanders (2022); Stanton et al. (2010); Dello Russo et al. (2018); Sanders & Yang (2016); Katou et al. (2014); Das et al. (2020); Maheshwari & Vohra (2015); Li et al. (2011); Sanders et al. (2008); Frenkel et al. (2012); Pereira & Gomes (2012); Heffernan et al. (2022); Li (2021); Ehrnrooth & Bjorkman (2012); Schaefer et al. (2020); Li et al. (2019); Yang & Arthur (2021); Garg et al. (2021); Arthur et al. (2016); Bos-Nehles & Meijerink (2018); Webster & Beehr (2013); De Voorde & Beijer (2015); Chacko & Conway (2019); De Reuver et al. (2021); Piening et al. (2014); Meier-Barthold et al. (2022); Hu et al. (2022); Van Rossenberg (2021); Bish et al. (2021); Baier et al. (2022); Sumelius et al. (2014); Klimchak et al. (2020); Piening et al. (2013); Piening et al. (2014); Oh et al. (2017); Drover et al. (2018); Baluch (2017); Dello Russo et al. (2018); Katou et al. (2014); Das et al. (2020); Li et al. (2011); Heffernan et al. (2022); Schopman et al. (2017); Baier et al. (2022); Wilhelmy et al. (2019); Li (2021); Bish et al. (2021); Beijer et al. (2019); Baluch (2017); Dorenbosch et al. (2006); Hewett et al. (2019); Sumelius et al. (2014); Montag-Smit & Smit (2021); Bandyopadhyay & Srivastava (2021); Nishii & Paluch (2018); Sharma & Tewari (2018); Canibano & Avgoustaki (2022); Tracey (2012)	سه ویژگی قدرت: ۱. تمایز ۲. سازگاری ۳. اجماع	ویژگی‌های سیگنال سیگنال (ها)
۹	Beijer et al.(2019); Hewett et al.(2019); Montag-Smit & Smit(2021); Kitt & Sander (2022); Van Beurden et al.(2022); Makhecha et al. (2018); Meijerink et al. (2016); Sumelius et al. (2014); Nishii and Wright (2008)	تناسب با انتظارات، اهداف، ارزش‌ها، ترجیحات، نیازها، علاقه و انگیزه‌ها	
۱	Van Beurden et al. (2022)	ضروری و کافی بودن	
۱۶	Klimchak et al. (2020); Meijerink et al. (2016); Den Hartog et al. (2013); Bos-Nehles & Meijerink (2018); Das et al. (2020); Bednall et al. (2014); Zutavern & Seifried (2021); Fontinha et al. (2012); Chen & Wang (2014); Tandung (2016); Nishii et al. (2008); Meier-Barthold et al. (2022); Van Rossenberg (2021); Garcia-Carbonell et al. (2016); Meijerink et al. (2016); Drover et al. (2018)	کیفیت	
۲	Schaefer et al. (2020); Klimchak et al. (2020)	قابل باور و قابل اعتماد	
۱	Schaefer et al. (2020)	آگاهی‌دهنده بودن	

فراوانی	محققان، سال	عوامل مؤثر بر/ مرتبط به ادراکات منابع انسانی کارکنان	ابعاد نظریهٔ سیگنالینگ
۷	Casper & Harris (2008); Den Hartog et al. (2013); Bos-Nehles & Meijerink (2018); Van Beurden et al. (2022); De Reuver et al. (2021); Schopman et al. (2017); Van Rossenberg (2021)	در دسترس بودن؛ سطح دسترسی (تفاوت دسترسی بین کارکنان)	ابزار (رسانه) سیگنال یا پیام دادن
۳	Schaefer et al. (2020); Hu & Oh (2022); Guest et al. (2021)	ارائه مستقیم و غیر مستقیم	
۵	Webster & Beehr (2013); Garcia-Carbonell et al. (2016); Heavey (2012); Kitt & Sanders (2022); Li et al. (2019)	کانال‌های رسمی یا غیررسمی	
۱۲	Chacko & Conway (2019); Folger et al. (2022); Celani & Singh (2011); Highhouse et al. (2007); Schaefer et al. (2020); Hu & Oh (2022); Guest et al. (2021); Webster & Beehr (2013); Garcia-Carbonell et al. (2016); Heavey (2012); Kitt & Sanders (2022); Li et al. (2019)	مکانیزم‌های ارتباطی منابع انسانی	انواع سیگنال
۳۵	Wilhelmy et al. (2019); Jones et al. (2014); Folger et al. (2022); Teo & Rodwell (2007); Oh et al. (2017); Nishii et al. (2008); Ehrnrooth & Bjorkman (2012); Guest et al. (2021); Alfes et al. (2021); Montag-Smit & Smit (2021); Sanders & Yang (2016); Webster & Beehr (2013); Sanders et al. (2021); Meier-Barthold et al. (2022); Hu & Oh (2022); Cao et al. (2020); Katou et al. (2021); Celani & Singh (2011); Highhouse et al. (2007); Meier-Barthold et al. (2022); Folger et al. (2022); Sanders et al. (2014); Van De Voorde & Beijer (2015); Bowen & Ostroff (2004); Fontinha et al. (2012); Chen & Wang (2012); Chen & Wang (2014); Tandung (2016); Meier-Barthold et al. (2022); Van Rossenberg (2021); Bednall et al. (2022); Hewett & Shantz (2022); Nishii & Paluch (2018); Shantz et al. (2016); Kuvaas et al. (2014)	ویژگی‌های ابزاری (سیگنال‌های ابزاری یا اثرهای کارکردی) و ویژگی‌های نمادین (مکانیزم سیگنالینگ یا سیگنال‌های نمادین) اقدامات منابع انسانی	
۵	De Voorde & Beijer (2015); Van Beurden et al. (2022); De Reuver et al. (2021); Mylona & Mihail (2022); Heavey (2012)	تقاضا و منابع شغلی	
۳۷	Sanders & Yang (2016); Bednall et al. (2014); Chacko & Conway (2019); Gill et al. (2018); Gilbert et al. (2015); Hauff et al. (2017); Hu et al. (2022); Katou et al. (2021); Van Rossenberg (2021); Garcia-Carbonell et al. (2016); Xi et al. (2021); Bednall et al. (2022); Xiao & Cooke (2022); Meier-Barthold et al. (2022); Baluch (2017); Bos-Nehles et al. (2021); Nishii & Paluch (2018); Hewett & Shantz (2022); Meijerink et al. (2016); Tandung (2016); Bowen & Ostroff, (2004); Stanton et al. (2010); Ehrnrooth & Bjorkman (2012); Guest et al. (2021); Sanders et al. (2008); Sanders et al. (2014); Katou et al. (2014); Peters & et al. (2014); De Voorde & Beijer (2015); Beijer et al (2019); Nishii and Wright (2008); Das et al. (2020); Piening et al. (2013); Piening et al. (2014); Nishii et al. (2008); Townsend et al. (2012); Russell et al. (2018)	سیگنال‌های قدرت منابع انسانی	
۲۲	Van De Voorde & Beijer (2015); Bowen & Ostroff (2004); Fontinha et al. (2012); Chen & Wang (2012); Chen & Wang (2014); Tandung (2016); Meier-	سیگنال چرایی یا هدف از اقدامات منابع انسانی	

فراوانی	محققان، سال	عوامل مؤثر بر / مرتبط به ادراکات منابع انسانی کارکنان	ابعاد نظریهٔ سیگنالینگ
	Barthold et al. (2022); Van Rossenberg (2021); Bednall et al. (2022); Hewett & Shantz (2022); Nishii & Paluch (2018); Shantz et al. (2016); Kuvaas et al. (2014); Guest et al. (2021); Beijer et al. (2019); Yang & Arthur (2021); Alfes et al. (2021); Das et al. (2020); Piening et al. (2013); Piening et al. (2014); Nishii et al. (2008); Russell et al. (2018); Klimchak et al. (2020)		
۱	Riaz et al. (2021)	فلسفهٔ منابع انسانی	
۳۰	Bandyopadhyay & Srivastava (2021); Bos-Nehles et al. (2013); Op de Beeck et al. (2017); Li & Frenkel (2017); Gilbert et al. (2015); Garcia-Carbonell et al. (2016); Bos-Nehles & Meijerink (2018); Stanton et al. (2010); Bos-Nehles & Meijerink (2018); Perry & Kulik (2008); Meier-Barthold et al. (2022); Townsend et al. (2012); Sumelius et al. (2014); Klimchak et al. (2020); Kuvaas et al. (2014); Bos-Nehles et al. (2021); Sharma & Tewari (2018); Meijerink et al. (2016); Oh et al. (2017); Li et al. (2019); Shantz et al. (2016); Fontinha et al. (2012); Chen & Wang (2014); Tandung (2016); Nishii et al. (2008); Oh et al. (2017); Kim & Holzer, (2016); Choi (2019); Schopman et al. (2017); Mylona & Mihail (2022)	سیگنال‌های اهمیت مدیریت منابع انسانی در شرکت	
۳۶	Alfes et al., (2013); Yang & Arthur (2021); Guest et al. (2021); Farndale & Kelliher (2013); Den Hartog et al. (2013); Nishii and Wright (2008); Garg et al. (2021); Bos-Nehles & Meijerink (2018); Katou et al. (2014); Das et al. (2020); Li & Frenkel (2017); Knies & Leisink (2014); Peters & et al. (2014); Shen & Leggett (2014); Makhecha et al. (2018); Xiao & Cooke (2022); Hewett et al. (2018); Van Beurden et al. (2021); Garcia-Carbonell et al. (2016); Russell et al. (2018); Meijerink et al. (2016); Van Rossenberg (2021); Sumelius et al. (2014); Chacko & Conway (2019); Nishii & Paluch (2018); Bos-Nehles et al. (2021); Kim & Holzer, (2016); Chaudhary (2021); Gill et al. (2018); Peters & et al. (2014); Vermeeren (2014); Pereira & Gomes (2012); Xiao & Cooke (2022); Schopman et al. (2017); Cao et al. (2020); Dassler et al. (2022)	ارتباطات و رفتار سیگنال‌دهنده‌های مدیریت منابع انسانی	
۵۳	De Voorde & Beijer (2015); Alfes et al., (2013); Ehrnrooth & Bjorkman (2012); Li et al. (2019); Yang & Arthur (2021); Guest et al. (2021); Alfes et al. (2021); Liao et al. (2009); Hewett et al. (2019); Sanders et al. (2014); Kitt & Sanders (2022); Dello Russo et al. (2018); Chang (2005); Searle et al. (2011); Arthur et al. (2016); Bos-Nehles & Meijerink (2018); Bos-Nehles et al. (2013); Katou et al. (2014); Jiang et al. (2017); Chacko & Conway (2019); Li & Frenkel (2017); De Reuver et al. (2021); Maheshwari & Vohra (2015); Knies & Leisink (2014); Peters & et al. (2014); Elorza & et al. (2016); Choi (2019) Sanders et al. (2008); Frenkel et al. (2012); Pereira & Gomes (2012); Bandyopadhyay & Srivastava (2021); Xiao & Cooke (2022); Gilbert et al. (2015); Tandung (2016); Sanders et al. (2021); Van Beurden et al. (2021); Bednall et al. (2022); Schopman et al. (2017);	اثرهای سیگنالینگ ویژگی‌های محتوا: - محتوا/استفاده/دارا بودن / اجرای اقدامات منابع انسانی به صورت مجموعه‌ای از اقدامات منابع انسانی؛ - پیکره‌بندی سیستم منابع انسانی	

فراوانی	محققان، سال	عوامل مؤثر بر / مرتبط به ادراکات منابع انسانی کارکنان	ابعاد نظریهٔ سیگنالینگ
	Meier-Barthold et al. (2022); Hu et al. (2022); Cao et al. (2020); Katou et al. (2021); Hewett & Shantz (2022); Kehoe & Wright (2013); Dassler et al. (2022); Garcia-Carbonell et al. (2016); Xi et al. (2021); Kim and Wright (2011); Tracey (2012); Meijerink et al. (2016); Folger et al. (2022); Karatepe et al. (2022); Sanders & Yang (2016)		
۱۹	Heavey (2012); Chiang and Birtch (2007); Farndale & Kelliher (2013); Sanders et al. (2014); Kitt & Sanders (2022); Das et al. (2020); Bednall et al. (2014); Schaefer et al. (2020); Webster & Beehr (2013); Gregory et al. (2013); Raemdonck & Strijbos (2013); Russell et al. (2018); Celani & Singh (2011); Highhouse et al. (2007); Dassler et al. (2022); Mirowska & Mesnet (2022); Folger et al. (2022); Wilhelmy et al. (2019); Montag-Smit & Smit (2021)	محتوا، استفاده یا اجرای اقدام منابع انسانی به صورت منفرد یا مجزا	
۲۲	Beijer et al (2019); Das et al. (2020); Jiang et al. (2017); Van Beurden et al. (2021); Kehoe & Wright (2013); Sumelius et al. (2014); Yang & Arthur (2021); Den Hartog et al. (2013); Liao et al. (2009); Das et al. (2020); Li & Frenkel (2017); Hewett & Shantz (2022); Townsend et al. (2012); Guest et al. (2021); Nishii & Paluch (2018); Riaz et al. (2021); Elorza & et al. (2016); Ang et al. (2017); Gilbert et al. (2015); Hewett et al. (2018); Katou et al. (2021); Kuvaas et al. (2014)	سیگنال‌های همکاران و مدیران در مورد ادراکات آن‌ها از اقدامات منابع انسانی	
۱۶	Beijer et al (2019); Bowen & Ostroff (2004); Hewett et al. (2019); Montag-Smit & Smit (2021); Kitt & Sanders (2022); Nishii and Wright (2008); Van Beurden et al. (2022); Makhecha et al. (2018); Meijerink et al. (2016); Sumelius et al. (2014); Piening et al. (2013); Schaefer et al. (2020); Hewett & Shantz (2022); Dassler et al. (2022); Guest et al. (2021); Xiao & Cooke (2022)	(میزان تناسب اقدامات منابع انسانی با) انتظارات، اهداف، ترجیحات، نیازها، علاقه و انگیزه‌ها (کاری و شخصی)	عوامل مؤثر بر ادراک (عوامل/ویژگی مؤثر بر توجه و تفسیر گیرنده)
۹	Makhecha et al. (2018); Sanders et al. (2014); Kitt & Sanders (2022); Chang (2005); Xiao & Cooke (2022); Van Rossenberg (2021); Garg et al. (2021); Beijer et al. (2019); Guest et al. (2021)	عوامل شناختی	
۷	Beijer et al (2019); Nishii and Wright (2008); Xu et al. (2019); Das et al. (2020); Jiang et al. (2017); Li & Frenkel (2017); Van Beurden et al. (2021)	شباهت با همکاران / مدیر	
۱۲	Kitt & Sanders (2022); Van Beurden et al. (2021); Hu et al. (2022); Van Rossenberg (2021); Heavey (2012); Chiang and Birtch (2007); Bowen & Ostroff (2004); Hewett et al. (2019); Farndale & Kelliher (2013); Sanders et al. (2014); Nishii and Wright (2008); Li & Frenkel (2017)	خصوصیات شخصیتی	
۱۴	Heavey (2012); Chiang and Birtch (2007); Bowen & Ostroff (2004); Hewett et al. (2019); Farndale & Kelliher (2013); Nishii and Wright (2008); Zutavern & Seifried (2021); Kitt & Sanders (2022); Xiao & Cooke (2022); Raemdonck & Strijbos (2013); Van Beurden et al. (2021); Van Rossenberg (2021); Dassler et al. (2022); Sumelius et al. (2014)	عوامل اجتماعی - جمعیت شناختی یا متغیرهای جمعیت‌شناختی	
۲	Nishii and Wright (2008); Meijerink et al. (2016)	شایستگی‌های کارکنان	

فراوانی	محققان، سال	عوامل مؤثر بر / مرتبط به ادراکات منابع انسانی کارکنان	ابعاد نظریهٔ سیگنالینگ	
۱	Nishii and Wright (2008)	هویت اجتماعی		
۲۳	Heavey (2012); Chiang and Birtch (2007); Bowen & Ostroff (2004); Hewett et al. (2019); Farndale & Kelliher (2013); Sanders et al. (2014); Chen & Young (2013); Dello Russo et al. (2018); Nishii and Wright (2008); Makhecha et al. (2018); Zutavern & Seifried (2021); Piening et al. (2014); Meijerink et al. (2016); Das et al. (2020); Paukert et al. (2021); Webster & Beehr (2013); Elshaer et al. (2022); Xiao & Cooke (2022); Van Beurden et al. (2021); Hu et al. (2022); Sumelius et al. (2014); Kitt & Sanders (2022); Van Rossenberg (2021)	عقاید، باورها، تجربیات		
۵	Guest et al. (2021); Bish et al. (2021); Dassler et al. (2022); Nishii and Wright (2008); Hewett & Shantz (2022)	ارزش‌های شخصی		
۲	Paukert et al. (2021); Chacko & Conway (2019)	ارزشمندی مدیریت منابع انسانی برای فرد		
۲	Nishii & Paluch (2018); Chacko & Conway (2019)	کمک به کارکنان در معنی دادن به اقدامات منابع انسانی		
۶	Chao, et al. (2011); Martinko et al. (2007); Hu et al. (2022); Bish et al. (2021); Hewett & Shantz (2022); Russell et al. (2018)	رویکرد یا سبک اسناد فرد		
	Hu et al. (2022); Russell et al. (2018)	گرایش عاطفی		
۴	Van Rossenberg (2021); Dassler et al. (2022); Paukert et al. (2021); Montag-Smit & Smit (2021)	اعتماد به سازمان و مدیریت منابع انسانی		
۱	Chang (2005)	ادراک از یک اقدام منابع انسانی، مبنای ادراک از سایر اقدامات		
۲	Kitt & Sanders (2022); Kelley & Michela (1980)	انگیزه برای ادراک		
۲۹	De Voorde & Beijer (2015); Alfes et al. (2013); Ehrnrooth & Bjorkman (2012); Li et al. (2019); Liao et al. (2009); Montag-Smit & Smit (2021); Dello Russo et al. (2018); Chang (2005); Searle et al. (2011); Bos-Nehles & Meijerink (2018); Katou et al. (2014); Bednall et al. (2014); Li & Frenkel (2017); De Reuver et al. (2021); Gregory et al. (2013); Frenkel et al. (2012); Xiao & Cooke (2022); Hauff et al. (2017); Raemdonck & Strijbos (2013); Sanders et al. (2021); Bednall et al. (2022); Meier-Barthold et al. (2022); Wang et al. (2020); Cao et al. (2020); Katou et al. (2021); Van Rossenberg (2021); Kehoe & Wright (2013); Kitt & Sanders (2022); Hu et al. (2022)	ادراک از چه چیزی یا وجود اقدامات منابع انسانی / محتوای درک شده مدیریت منابع انسانی / پیکره‌بندی سیستم مدیریت منابع انسانی		ابعاد با مفهوم ادراک
۷	Ehrnrooth & Bjorkman (2012); Montag-Smit & Smit (2021); Sanders et al. (2014); Katou et al. (2014); Peters & et al. (2014); Hauff et al. (2017); Hu et al. (2022)	ادراک از فرایند مدیریت منابع انسانی		

فراوانی	محققان، سال	عوامل مؤثر بر / مرتبط به ادراکات منابع انسانی کارکنان	ابعاد نظریهٔ سیگنالینگ
۲۸	De Voorde & Beijer (2015); Ehrnrooth & Bjorkman (2012); Guest et al. (2021); Montag-Smit & Smit (2021); Farndale & Sanders (2017); Baluch (2017); Stanton et al. (2010); Nishii & Paluch (2018); Riaz et al.(2021); Katou et al. (2014); Das et al. (2020); Bednall et al. (2014); Chacko & Conway (2019); Li et al. (2011); Sanders et al. (2008); Frenkel et al. (2012); Pereira & Gomes (2012); Bandyopadhyay & Srivastava (2021); Heffernan et al. (2022); Xiao & Cooke (2022); Gilbert et al. (2015); Hewett et al. (2018); Bednall et al. (2022); Meier-Barthold et al. (2022); Wang et al. (2020); Katou et al. (2021); Van Rossenberg (2021); Kitt & Sanders (2022)	ادراک از چگونگی یا قدرت منابع انسانی	
۲۹	Beijer et al(2019); De Voorde & Beijer (2015); Heavey (2012); Chiang and Birtch (2007); Yang & Arthur (2021); Guest et al. (2021); Liao et al. (2009); Hewett et al. (2019); Montag-Smit & Smit (2021); Das et al. (2020); Xiao & Cooke (2022); Chen & Young (2013); Webster & Beehr (2013); Chaudhary (2020); Raemdonck & Strijbos (2013); Chen & Wang (2014); Tandung (2016); Hewett et al. (2018); Sanders et al. (2021); Nishii et al. (2008); Meier-Barthold et al. (2022); Wang et al. (2020); Cao et al. (2020); Katou et al. (2021); Van Rossenberg (2021); Bish et al. (2021); Russell et al. (2018); Kitt & Sanders (2022); Shantz et al. (2016)	ادراک از چرایی / اسناد (درونی و بیرونی) منابع انسانی	
۹	Montag-Smit & Smit (2021); Kitt & Sanders (2022); Sanders & Yang (2016); Meier-Barthold et al. (2022); Katou et al. (2021); Hewett & Shantz (2022); Van De Voorde & Beijer (2015); Ehrnrooth & Bjorkman (2012); Hu et al. (2022)	ادراک محتوا، پیشابند ادراک قدرت، و ادراک قدرت پیشابند ادراک اسناد	نحوه ارتباط بین انواع ادراک
۳	Piening et al. (2014); Bednall et al. (2022); De Voorde & Beijer (2015)	ادراک از محتوا، پیشابند قدرت سیستم منابع انسانی	
۳	Beijer et al (2019); Alfes et al. (2021); Das et al. (2020)	قدرت سیستم منابع انسانی، پیشابند اسناد منابع انسانی	
۴	Liao et al. (2009); Sanders et al. (2021); Cao et al. (2020); Montag-Smit & Smit (2021)	محتوای ادراک شده، پیشابند اسناد منابع انسانی	
۵	Maheshwari & Vohra (2015); Bandyopadhyay & Srivastava (2021); Chen & Wang (2014); Tracey (2012); Garcia-Carbonell et al. (2016)	تناسب با تغییرات و نیازهای محیطی (خارجی) و سازمانی (داخلی)	محیط سیگنالینگ
۱۳	Op de Beeck et al. (2016); Zutavern & Seifried (2021); Beijer et al (2019); Nishii and Wright (2008); Bos-Nehles & Meijerink (2018); Das et al. (2020); Nishii et al. (2008); Van Rossenberg (2021); Hewett & Shantz (2022); Hu et al. (2022); Farndale & Kelliher (2013); Chaudhary (2021); Xiao & Cooke (2022)	عوامل بین فردی / محیط اجتماعی / زمینه (ارتباطات) اجتماعی / زمینه‌های بین فردی / تعامل اجتماعی (با مدیران و همکاران)	
۴	Zutavern & Seifried (2021); Nishii et al. (2008); Heavey (2012); Dassler et al. (2022)	ویژگی‌های کار	



فراوانی	محققان، سال	عوامل مؤثر بر/ مرتبط به ادراکات منابع انسانی کارکنان	ابعاد نظریه سیگنالینگ
۲۵	Zutavern & Seifried (2021); Hewett et al. (2019); Montag-Smit & Smit (2021); Chen & Young (2013); Searle et al. (2011); Kitt & Sanders (2022); Van Rossenberg (2021); Hu et al. (2022); Searle et al. (2011); Sharma & Tewari (2018); Makhecha et al. (2018); Farndale & Kelliher (2013); Lee et al. (2013); Xi et al.(2021); Meijerink et al. (2016); Garcia-Carbonell et al. (2016); Baluch (2017); Li et al. (2019); Piening et al. (2014); Makhecha et al. (2018); Op de Beeck et al. (2016); Bos-Nehles & Meijerink (2018); Kim and Wright (2011); Garcia-Carbonell et al. (2016); Kuvaas et al. (2014)	ویژگی‌های کارفرما یا سازمان	
۲	Dassler et al. (2022); Karatepe et al. (2022)	ویژگی‌های ایدئولوژیک	
۱۴	Xiao & Cooke (2022); Hu et al. (2022); Canibano & Avgoustaki (2022); Frenkel et al. (2012); Schaefer et al. (2020); Guest et al. (2021); Makhecha et al. (2018); Chiang & Birtch (2007); Sumelius et al. (2014); Farndale & Kelliher (2013); Kitt & Sanders (2022); Dello Russo et al. (2018); Riaz et al.(2021); Kim and Wright, (2011)	محیط خارجی یا عوامل نهادی یا محیط کسب‌وکار	
	Heavey (2012); Sanders & Yang (2016); Jones et al. (2014)	زمان	
۳	Guest et al.(2021); Nishii & Paluch (2018); Canibano & Avgoustaki (2022)	نشانه‌های صریح و ضمنی	نوعی دریافت یا ارائه بازخور
۳	Sanders & Yang (2016); Nishii & Paluch (2018); Katou et al. (2014)	گفت‌وگو	
۲	Alfes et al. (2019); Schaefer et al. (2020)	واکنش عاطفی و شناختی	
۱	Boselie and Pauwe (2010)	گروه کانونی	
۱۴	Van Beurden et al. (2021); Ehrnrooth & Bjorkman (2012); Shantz et al. (2016); Knies & Leisink (2014); Heffernan & Dundon (2016); Cafferkey & Dundon (2015); Edgar & Geare (2014); Wang et al (2020); Hewett (2021); Meijerink et al. (2021); Edgar & Geare (2014); Wang et al (2020); Sanders & Yang (2016); Wang et al (2020)	اندازه‌گیری ادراک (توصیفی و ارزیابی)	

با توجه به پژوهش‌های بررسی شده، پیشایندهای ادراکات منابع انسانی کارکنان با توجه به اجزای نظریه

سیگنالینگ در ادامه بررسی می‌شود:

### پیشایندهای ادراکات منابع انسانی کارکنان: سیگنال‌دهنده‌های مدیریت منابع انسانی

با توجه به نظریه سیگنالینگ، ابتدا به این پرداخته می‌شود چه کسی (یا کسانی) پیام‌های مدیریت منابع انسانی را مخابره می‌کند. به عبارتی منابع اطلاعاتی منابع انسانی چه کسانی هستند. منابع اطلاعاتی منابع انسانی با نقش کلیدی خود می‌توانند سیگنال‌هایی ارسال کنند که ادراکات کارکنان در مورد منابع انسانی سازمان را شکل دهند. به همین دلیل در پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، توجه به کیفیت و ویژگی‌های سیگنال‌دهنده‌های مؤثر اهمیت دارند (گست و همکاران، ۲۰۲۱). همان‌طور که در جدول ۲ مشخص شده است، مدیران صف، همکاران، متخصصان مدیریت منابع



انسانی (کارشناسان، مدیران و معاون منابع انسانی) و تصمیم‌گیرندگان کلیدی سازمان (مدیر عامل، مالکان کسب‌وکار، کارفرما، رهبران و مدیران ارشد)، نقش‌ها یا جایگاه‌های شغلی هستند که به‌عنوان سیگنال‌دهنده‌های مدیریت منابع انسانی در پژوهش‌ها مشخص شده‌اند. این نقش‌ها، ادراکات کارکنان از کسانی است که در مدیریت منابع انسانی مؤثر هستند (چاکو و کانوی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). یکی از موارد مورد توجه در نظریهٔ سیگنالینگ و در پژوهش‌های بررسی شده، ویژگی‌های سیگنال‌دهنده‌ها برای سیگنالینگ مؤثر است (گست و همکاران، ۲۰۲۱)؛ یعنی داشتن برخی ویژگی‌ها در اثرگذاری مؤثر سیگنال‌دهنده‌ها بر ادراکات منابع انسانی کارکنان نقش دارند. این ویژگی‌ها در پژوهش‌های بررسی شده در جدول ۲ و شکل ۳ نشان داده شده است.

### پیشایندهای ادراکات منابع انسانی کارکنان: سیگنال‌های مدیریت منابع انسانی

با توجه به نظریهٔ سیگنالینگ، سیگنال‌های منابع انسانی پیام‌های مرتبط به مدیریت منابع انسانی ارسال شده به گروه‌های هدف (کارکنان) هستند (گست و همکاران، ۲۰۲۱). این نظریه، فرایندها، اقدامات و ابزارهای مدیریت منابع انسانی را به‌عنوان سیگنال‌هایی در نظر می‌گیرد که از مدیران به سمت کارکنان ارسال می‌شوند و منعکس‌کننده سیگنال‌های سازمانی در مورد ارزش‌ها، انتظارات و پاداش‌هایی هستند که کارکنان به‌عنوان مبنایی برای رفتار خود استفاده می‌کنند (وانگ و همکاران، ۲۰۲۰). بررسی‌ها در شناسایی سیگنال‌های مدیریت منابع انسانی، به استخراج سه عامل در ارتباط با سیگنال‌ها منجر شد: سیگنال‌های مدیریت منابع انسانی، ویژگی سیگنال‌های مؤثر و ابزارها/ رسانه‌ها/ مکانیزم‌های سیگنالینگ. در ادامه خلاصه‌ای از یافته‌های هر بخش ارائه می‌شود.

### سیگنال‌های مدیریت منابع انسانی

به‌منظور مشخص کردن سیگنال‌های مدیریت منابع انسانی، در پژوهش‌ها به جست‌وجو و یافتن مفاهیمی چون سیگنال‌ها، پیام‌ها، اطلاعات، اطلاع‌رسانی‌ها و سایر موارد مشابه پرداخته شد. به عبارتی ویژگی‌هایی جست‌وجو شد که از طریق آن‌ها سازمان یا مدیریت منابع انسانی قصد داشته از طریق آن‌ها پیام‌ها یا اطلاعاتی را برای کارکنان ارسال کند.

**۱. سیگنال‌های ابزاری و نمادین:** یکی از مواردی که در پژوهش‌ها یافت و استنتاج شد این بود که به‌طور کلی سیگنال‌های مدیریت منابع انسانی، دو نوع دارند: سیگنال‌های ابزاری (صریح یا کارکردی) و سیگنال‌های نمادین (ضمنی)<sup>۲</sup>. سیگنال‌ها یا ویژگی‌های ابزاری به اطلاعات واقعی در مورد شغل یا سازمان مانند حقوق، مزایا، ساعات کار، فرصت‌های پیشرفت و برنامه‌های آموزشی اشاره دارد. ویژگی‌های ابزاری، عینی، فیزیکی و ملموس هستند که برای افراد فایده و کاربرد دارند. سیگنال‌ها یا معانی نمادین به ویژگی‌های سازمانی مانند ویژگی‌های شخصیتی اشاره دارد که مخاطبان (اهداف یا گیرندگان اطلاعات) از اطلاعات سازمانی استنباط می‌کنند. نمونه‌هایی از ویژگی‌های نمادین که گیرنده‌ها ممکن است به سازمان‌ها نسبت دهند عبارت‌اند از: به‌روز، معتبر و نوآور بودن (سلنی و سینگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱؛ گست و

1. Chacko & Conway

2. Instrumental (Functional/ Explicit) Signals & Symbolic (Implicit) Signals/ Signaling mechanisms

3. Celani & Singh

همکاران، ۲۰۲۱). با توجه به این موضوع، سیگنال‌ها در مدیریت منابع انسانی هم می‌توانند ابزاری و قابل مشاهده باشند (عینی) و هم نمادین باشند که حاصل استنباط گیرنده‌ها هستند (آکرمانز، تاملینسون و اندرسون<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳). به عبارتی سیگنال‌های مدیریت منابع انسانی ویژگی‌های ابزاری یا نمادین مرتبط به فرایندها و اقدامات منابع انسانی را مخابره می‌کنند. در نتیجه می‌توان مشخص کرد که سیگنال‌های منابع انسانی یا به صورت صریح ویژگی و کارکردی را ارائه می‌دهند یا آن سیگنال‌ها ارسال می‌شوند تا معانی نمادین یا ضمنی (مانند اهمیت رشد و توسعه کارکنان برای سازمان) را منتقل کنند. در این میان برخی سیگنال‌ها، سیگنال‌هایی در مورد ارائه ارزش‌ها، نیات، انگیزه‌ها و اهداف سازمان به کارکنان بودند. این سیگنال‌ها در پژوهش‌ها مرتبط به حوزه اسنادها منابع انسانی<sup>۲</sup> است. برای مثال، سیگنال ارتباطات استخدامی بلندمدت (به عنوان یک سیگنال ابزاری)، دارای یک معنا یا سیگنال ضمنی در مورد هدف و نیت سازمان (در مورد فرصت رشد و توسعه داخلی برای کارکنان) است (گارگ و همکاران، ۲۰۲۱).

**۲. منابع و تقاضاهای شغلی:** در بررسی ادبیات پژوهش‌های حوزه ادراکات منابع انسانی کارکنان مشخص شد که سیگنال‌های مرتبط به تقاضاهای شغلی و منابع شغلی نیز از پیام‌های منابع انسانی هستند که بر ادراکات کارکنان اثرگذار هستند. به عبارتی در این پژوهش‌ها، اقدامات مدیریت منابع انسانی، همچون منابع یا تقاضاهای شغل دیده می‌شوند. مدل تقاضا - منابع شغلی<sup>۳</sup> پیشنهاد می‌کند که تقاضاهای شغلی و منابع شغلی دو نوع شرایط کاری هستند که بر بهزیستی، ادراکات و رفتار کارکنان تأثیر می‌گذارند (هیو و اوه، ۲۰۲۲). براساس مدل تقاضا - منابع شغل، اقدامات منابع انسانی مؤثر، می‌توانند به عنوان منابع شغلی که کمک به دستیابی به اهداف شغل می‌کنند، تعریف شوند (برای مثال اقدامات منابع انسانی متمرکز بر تعهد). اقدامات غیرمؤثر منابع انسانی نیز می‌تواند به عنوان تقاضاهای شغلی درک شود که مانع دستیابی به موفقیت شغلی می‌شوند (برای مثال اقدامات منابع انسانی متمرکز بر کنترل) (ون‌بردن و همکاران، ۲۰۲۱).

**۳. فلسفه مدیریت منابع انسانی:** یکی دیگر از سیگنال‌های شناسایی شده در پژوهش‌ها، فلسفه مدیریت منابع انسانی سازمان است. فلسفه مدیریت منابع انسانی اصطلاحی است که احتمالاً مشابه یا حتی مترادف با اصول، پیام‌ها یا سیگنال‌های راهنمایی است که در سطح بالاتر سیاست‌ها یا اقدامات مدیریت منابع انسانی وجود دارد. در حضور یک فلسفه به وضوح ایجاد و ابلاغ شده، شفافیتی در سیگنال‌های مدیریت منابع انسانی و ادراکات مثبت کارکنان ایجاد می‌شود (ریاض، تاونسند و وودز<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱).

**۴. اهمیت مدیریت منابع انسانی در شرکت:** یکی دیگر از سیگنال‌های مهم و مؤثر در ادراکات کارکنان، ارسال سیگنال‌هایی در مورد اهمیت داشتن مدیریت منابع انسانی برای شرکت می‌باشد. برخی از این سیگنال‌ها عبارت‌اند از: حمایت تیم مدیریت ارشد از اقدامات مدیریت منابع انسانی؛ اهمیت منابع انسانی برای سازمان؛ ایجاد تیم توانمند مدیریت منابع انسانی؛ توانمندسازی مدیران صف؛ تخصیص منابع به مدیریت منابع انسانی؛ مشارکت مدیر عامل در مدیریت منابع انسانی؛ مشارکت واحد منابع انسانی، مدیران صف و کارکنان در تصمیمات مدیریت منابع انسانی؛ فراهم کردن فرصت،

1. Akkermans, Tomlinson & Anderson

2. Attributions of intent / HR attributions(HRA)

3. Job Demands-Resources (JD-R)

4. Riaz, Townsend & Woods

منابع، حمایت کافی، آموزش، حمایت، مطلع کردن، مشتاق کردن و توانمندسازی برای مدیران (صف) و منابع انسانی؛ ارائه آموزش، پشتیبانی و منابع به مدیران جهت اجرای مؤثر اقدامات منابع انسانی؛ وجود نقش معاون منابع انسانی؛ اقدامات مدیریت منابع انسانی معاون منابع انسانی؛ هزینه کردن برای مدیریت منابع انسانی. شایان ذکر است که سیگنال‌های اهمیت مدیریت منابع انسانی ممکن است در سایر سیگنال‌های اشاره شده در این پژوهش نیز به‌طور ضمنی قابل درک باشد، ولی هدف از ارائه متمایز آن، نشان دادن ارزش این نوع از سیگنال‌ها در ادراکات کارکنان بوده است؛ موضوعی که از پژوهش‌های بررسی شده استخراج و استنباط شده است.

**۵. سیگنال‌های محتوایی، فرایندی و اسنادی:** در یک تقسیم‌بندی ابعاد اصلی برای هر اقدام منابع انسانی در سه دسته گروه‌بندی می‌شود: محتوا<sup>۱</sup> (اجزای اقدام منابع انسانی)؛ فرایند<sup>۲</sup> (فرایند پیاده‌سازی هر اقدام منابع انسانی)؛ و قصد<sup>۳</sup> (هدف کلی که منابع انسانی شرکت انتظار دارد اقدام منابع انسانی به آن دست یابد) (ماکیچا، سربینواسان، پرابهو و موکرچی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸). اقدامات منابع انسانی به‌عنوان مکانیزم ارتباطی از (و بین) کارفرما به کارمند عمل می‌کنند. این اقدامات، چه با طراحی چه به‌صورت تصادفی، پیام‌هایی در مورد اهداف مهم و رفتارهای مطلوب و... را از سازمان به کارکنان مخابره می‌کند. این پیام‌ها می‌توانند در محتوای منابع انسانی (چه چیزی<sup>۵</sup>)، شیوه‌ای که آن اقدامات اجرا می‌شوند (چگونگی<sup>۶</sup>) و دلایل و منطق اجرای اقدامات (چرا<sup>۷</sup>) جایگیری و مستقر می‌شوند (وانگ و همکاران، ۲۰۲۰). به عبارتی دیگر، ارتباطات در مورد اقدامات منابع انسانی، باید در مورد محتوای اقدامات منابع انسانی، ویژگی‌های برجسته آن‌ها و اهداف اصلی و مبنایی اقدامات باشد (گست و همکاران، ۲۰۲۱). همچنین لازم است اشاره شود که مشابه با این دسته‌بندی، ادراک کارکنان در مورد مدیریت منابع انسانی، شامل سه دسته می‌شود: ادراک در مورد محتوای اقدامات منابع انسانی، ادراک در مورد شیوه‌ای که پیام‌های منابع انسانی تنظیم، چارچوب‌بندی و دریافت می‌شوند و ادراک در مورد چرایی اقدامات منابع انسانی. ویژگی‌های هر کدام از این سه دیدگاه، می‌توانند اثرهای سیگنالینگ داشته باشند (ون‌روزنبرگ، ۲۰۲۱؛ می‌یر بارتولد، بیمان و آلفس<sup>۸</sup>، ۲۰۲۲). با توجه به این موارد، می‌توان نتیجه گرفت که پیام‌ها و سیگنال‌های مدیریت منابع انسانی می‌تواند در مورد محتوا، ویژگی‌های برجسته آن و اهداف، انگیزه، دلایل و قصد سازمان یا مدیریت از استفاده و اجرای اقدامات منابع انسانی باشد. در ادامه به بررسی این سه نوع سیگنال پرداخته می‌شود.

– سیگنال محتوای اقدامات منابع انسانی (اثرها یا کارکردهای سیگنالینگ محتوای منابع انسانی): در بررسی پژوهش‌ها مشخص شد که محتوای اقدامات منابع انسانی، دارا بودن و استفاده از اقدامات منابع انسانی (همچون اقدامات در فرایند مدیریت عملکرد، جبران خدمات، آموزش)، سیگنال‌ها یا پیام‌هایی را به کارکنان

1. Content
2. Process
3. Intent
4. Makhecha, Srinivasan, Prabhu & Mukherji
5. What
6. How
7. Why
8. Meier-Barthold, Biemann & Alfes

ارسال می‌کند که سازمان از چه فرایندها و اقدامات استفاده می‌کند (وانگ و همکاران، ۲۰۲۱؛ ساندرز، ۲۰۲۲). در ادبیات تحقیق به این رویکرد، رویکرد محتوایی گفته می‌شود که نشان‌دهنده اجزای موجود در سیستم یا پیکره‌بندی سیستم مدیریت منابع انسانی سازمان است (می‌یر بارتولد و همکاران، ۲۰۲۲). محتوای مدیریت منابع انسانی عبارت است از مجموعه‌ای از اقدامات مدیریت منابع انسانی مورد استفاده و لازم برای دستیابی به اهداف یا نتایج سازمانی (هیو و او، ۲۰۲۲؛ گارگ و همکاران، ۲۰۲۱). شایان ذکر است در این نوع پژوهش‌ها، اشاره به اجرای اقدامات مدیریت منابع انسانی برای تأثیرگذاری بر ادراکات کارکنان شده است؛ یعنی وجود اقدامات منابع انسانی برای کارکنان زمانی مشخص می‌شود که اجرایی شوند. پس پیاده‌سازی اقدامات مدیریت منابع انسانی توسط سیگنال‌دهنده‌ها، بر ایجاد و شکل‌دهی به ادراکات کارکنان اثرگذار است. از طریق اجرای اقدامات منابع انسانی، مدیران صف (سیگنال‌دهنده) معنای واقعی مورد نظرشان از منابع انسانی را به کارکنان منتقل می‌کنند، اقدامات را در نظر کارکنان برجسته می‌کنند و نگرش‌ها و رفتارهای مطلوب در آن‌ها را برمی‌انگیزانند (هیو و او، ۲۰۲۲؛ گست و همکاران، ۲۰۲۱؛ کاتیبو و همکاران، ۲۰۲۱؛ راسل و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸).

سیگنال قدرت منابع انسانی: یکی دیگر از انواع سیگنال‌ها، ارسال سیگنال‌های مرتبط به متمایز بودن، سازگاری و اجماع در اقدامات مدیریت منابع انسانی می‌باشد. این سه ویژگی مرتبط به قدرت سیستم مدیریت منابع انسانی<sup>۲</sup> می‌شوند. قدرت منابع انسانی به‌عنوان میزانی تعریف می‌شود که کارکنان فرایندها و اقدامات منابع انسانی را به‌شيوه‌ای یکسان که با اهداف مدیریتی سازگار است، تجربه می‌کنند (شی و همکاران، ۲۰۲۱). بر اساس اصل کوواریاسیون نظریه اسناد کلی<sup>۳</sup> (۱۹۶۷، ۱۹۷۳)، یک سیستم قوی با سه ویژگی تمایز<sup>۴</sup> (قابل مشاهده بودن، قابل درک بودن، مرتبط بودن و مشروع بودن اقدامات منابع انسانی)، سازگاری<sup>۵</sup> (ابزارگرایی، اعتبار و ثبات و سازگاری اقدامات منابع انسانی در طول زمان) و اجماع<sup>۶</sup> (اقدامات منابع انسانی منصفانه و مورد توافق تصمیم‌گیرندگان کلیدی) مشخص می‌شود (بدنل و همکاران، ۲۰۲۲). قدرت منابع انسانی معنای واقعی مرتبط به اقدامات منابع انسانی را ارسال سیگنال می‌کند و به کارکنان در درک محتوا و اهداف سازمان از اجرای اقدامات کمک می‌کند (هیو و او، ۲۰۲۲).

سیگنال چرایی یا هدف از اقدامات منابع انسانی: رویکرد چرایی یا هدف از اقدامات منابع انسانی، در مورد دلیل ارائه یا استفاده از اقدامات منابع انسانی است (ون‌روزنبرگ، ۲۰۲۱). بر اساس نظریه اسناد، نیشی و همکارانش (۲۰۰۸) یک ساختار پنج‌عاملی از اسناد یا دلایل به‌کارگیری اقدامات منابع انسانی را شناسایی شده است. با توجه به این نظریه می‌توان نتیجه گرفت که سیگنال‌ها و پیام‌های مدیریت منابع انسانی در مورد اهدافش، می‌توانند این موارد باشد: تعهد محوری، کارمندمحوری، هزینه محوری، کنترل محوری، سازمان محوری و

1. Russell et al.

2. Strength of HRM system/ HR system strength (HRSS)/ strong HRM system

3. Covariation principle of Kelley's attribution theory

4. Distinctiveness

5. Consistency

6. Consensus

انطباق‌پذیری باشد (شیائو و کوک، ۲۰۲۲؛ هیو و او، ۲۰۲۲؛ یانگ و آرتور<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). در پژوهش‌های بررسی شده نیز این اقدامات مدیریت منابع انسانی در هر کدام از این موارد، دسته‌بندی شده بودند. به عبارتی سازمان یا سیگنال‌دهنده‌های سازمان می‌توانند پیام‌ها یا سیگنال‌هایی در مورد اهداف مدیریت منابع انسانی در قبال کارکنان (به صورت صریح توسط سیگنال‌دهنده‌ها یا به صورت ضمنی و از طریق اقدامات منابع انسانی)، به افراد خود ارسال کنند. با توجه به آنچه در پژوهش‌ها بررسی شده، مشخص شد مدیران باید اطمینان حاصل کنند که کارکنان چرایی اقدامات منابع انسانی را درک می‌کنند تا اقدامات منابع انسانی بر نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان تأثیرهای مطلوب ایجاد کند (هیو و او، ۲۰۲۲). منظور از سیگنال‌های اسناد منابع انسانی در این پژوهش، که در این دسته قرار گرفته‌اند، عبارت‌اند از: اقدامات منابع انسانی به‌عنوان سیگنال‌های نمادین؛ سیگنال مدیریت منابع انسانی از نیت، قصد انگیزه و اهداف سازمان از استفاده و اجرای اقدامات منابع انسانی، آنچه ارزشمند و مورد انتظار است.

**۶. ارتباطات و رفتار سیگنال‌دهنده‌های مدیریت منابع انسانی:** در بررسی پژوهش‌ها مشخص شد که ارتباطات و گفت‌وگو بین سیگنال‌دهنده‌های منابع انسانی و کارکنان، کیفیت و شیوه ارتباطات و رفتار سیگنال‌دهنده‌ها یا در برخی پژوهش‌ها کیفیت مبادله رهبر - پیرو و سبک رهبری مدیران (به خصوص در زمان اجرای اقدامات مدیریت منابع انسانی)، بر ادراکات منابع انسانی کارکنان اثرگذار است. رفتارهای روزانه مدیر (سیگنال‌دهنده) با کارکنان، سیگنال‌های در مورد ارزشی که به آن‌ها داده می‌شود، ارسال می‌کند. ارتباطات باز و گفتگوهای مکرر حرفه‌ای بین مدیران و کارکنان می‌تواند در تأثیرگذاری بر نتایج کارکنان مؤثر باشد و اثربخشی سیگنالینگ مدیریت منابع انسانی را ارتقا دهد. از طریق ارتباطات، پیام‌ها و سیگنال‌های در مورد اهداف مدیریت منابع انسانی به کارکنان منتقل می‌شود. در نتیجه ادراکات کارکنان از کیفیت ارتباطات بین خودشان و سازمان (سیگنال‌دهنده‌ها) اهمیت دارد (آلفس و همکاران، ۲۰۲۱). یکی دیگر از پیشایندهای مهم برای شکل‌دهی بر ادراکات کارکنان سبک رهبری مدیران سازمان می‌باشد. با توجه به اینکه سبک رهبری نیز، نوعی از شکل ارتباطات با کارکنان است، ولی دارای اهمیت ویژه بوده و برای سیگنال‌دهنده‌های قرار گرفته در جایگاه مدیریتی تعریف می‌شود. سبک رهبری، سیگنال‌ها یا پیام‌هایی (هدفمند یا ناخواسته‌ای) را به کارکنان ارسال می‌کند (راسل و همکاران، ۲۰۱۸). سبک رهبری، می‌تواند نشانه‌های را در مورد دیدگاه‌های غالب در سازمان (برای مثال، سبک رهبری اصیل نشان‌دهنده دیدگاه اخلاقی در سازمان است) سیگنال کند. سبک رهبری بر کیفیت اجرای اقدامات منابع انسانی اثر می‌گذارد و از این طریق پیام‌هایی را به کارکنان ارسال می‌کند (گیل، گاردنر، کلیس و وانگرونزولت<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸).

**۷. سیگنال‌های مدیران و همکاران در مورد ادراکات (یا اسناد، تجربه‌ها یا گزارش‌ها) آن‌ها از اقدامات منابع انسانی:** توضیح نظری رابطه بین ادراکات کارکنان با ادراکات مدیران و همکاران را می‌توان براساس نظریه پردازش

1. Yang & Arthur

2. Gill, Gardner, Claeys & Vangronsvelt

اجتماعی<sup>۱</sup> ففر و سالانسیک<sup>۲</sup> (۱۹۷۸) مورد بررسی قرار داد. در این نظریه استدلال شده است که افراد برای شکل دادن به ادراک خود از اقدامات سازمان به اطلاعات جمع آوری شده از دیگران در محل کار خود تکیه می کنند (بیجر، ون دی وورد و تیمز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). دیدگاه اصلی نظریه این است که اطلاعات اجتماعی به افراد کمک می کنند تا زمینه را تفسیر کنند و درک خود را بر مبنای آن بسازند. براساس این نظریه، مدیران صف و همکاران منبع مهمی از سرنخ‌های اطلاعاتی برای افراد هستند تا ادراکات منابع انسانی خودشان را ایجاد کنند (هیو و اوه، ۲۰۲۲).

### ویژگی‌ها و خصوصیات سیگنال‌های مدیریت منابع انسانی

در بررسی پیشایندهای ادراکات منابع انسانی کارکنان، علاوه بر شناسایی انواع سیگنال‌های مؤثر بر ادراکات کارکنان، دارا بودن ویژگی‌های یا خصوصیات در این سیگنال‌ها یا پیام‌ها، در شکل‌دهی به ادراکات منابع انسانی اثرگذار هستند. در پژوهش‌هایی که بررسی شد، تعداد قابل توجهی از پژوهش‌ها مشخص کرده بودند که ویژگی‌های مؤثر بر ایجاد اقدامات منابع انسانی قوی یا قدرت منابع انسانی، برای تأثیرگذاری اقدامات منابع انسانی بر ادراکات کارکنان مهم هستند. بوون و اوستروف (۲۰۰۴) براساس مفهوم قدرت موقعیتی میشل (۱۹۷۳) و مدل کوواریاسیون کلی<sup>۴</sup> (۱۹۷۳) سه ویژگی یک سیستم منابع انسانی را تعریف کردند که با هم سیستم منابع انسانی قوی را تشکیل می‌دهند. بر ادراکات کارکنان اثرگذار هستند و اثربخشی سیگنال‌های منابع انسانی را افزایش می‌دهند. تمایز به میزان قابل مشاهده، قابل درک و مرتبط بودن و میزان مشروعیت کارکرد منابع انسانی اشاره دارد. سازگاری نشان‌دهنده درجه‌ای است که اقدامات منابع انسانی روابط علت و معلولی واضحی را ایجاد می‌کنند، معتبر هستند و از طریق پیام‌های سازگار بین کارکنان ارتباط برقرار می‌کنند. در نهایت، اجماع میزان توافق بین فرستندگان پیام و اینکه آیا اقدامات منابع انسانی منصفانه هستند را توصیف می‌کند (می‌یر بارتولد و همکاران، ۲۰۲۲؛ بدنل و همکاران، ۲۰۲۲؛ شی و همکاران، ۲۰۲۱). هر کدام از این سه بعد، زیر ابعادی دارند که در مجموع نه بعد را تشکیل می‌دهند و به آن‌ها متا ویژگی‌های<sup>۵</sup> قدرت منابع انسانی نامیده می‌شوند (بدنل و همکاران، ۲۰۲۲). این ۹ متا ویژگی عبارت‌اند از: متمایز بودن (میدان دید یا قابل مشاهده بودن، قابل درک بودن، مشروعیت و مرتبط بودن<sup>۶</sup>)، سازگاری (ابزاری، اعتبار و منسجم بودن پیام‌های مدیریت منابع انسانی<sup>۷</sup>) و اجماع (توافق بین تصمیم‌گیرندگان اصلی مدیریت منابع انسانی و انصاف<sup>۸</sup>) (شیائو و کوک، ۲۰۲۲). در ادبیات بررسی شده، در برخی پژوهش‌ها به همه این ویژگی‌ها در کنار هم اشاره شده بود و در سایر پژوهش‌ها به برخی از این نه ویژگی اشاره شده بود. یکی دیگر از ویژگی‌ها و خصوصیات اقدامات منابع انسانی مؤثر بر ادراکات کارکنان، تناسب اقدامات با کارکنان است. در پژوهش‌های بررسی شده این تناسب در ابعادی چون انتظارات، اهداف، ترجیحات، نیازها، علاقه و انگیزه‌های

1. Social Information Processing (SIP) Theory

2. Pfeffer and Salancik

3. Beijer, Van De Voorde & Tims

4. Mischel's concept of situational strength and Kelley's covariation model

5. Meta-features

6. Visibility, Understandability, Legitimacy, Relevance

7. Instrumentality, Validity (Credibility; or Fit), Consistency

8. Agreement, Fairness, Consistency of HRM messages

(کاری و شخصی) مشخص شده بود. تناسب بین نیازهای کارکنان و اقدامات ارائه شده مدیریت منابع انسانی، بر ادراک آن‌ها اثر دارد. براساس دیدگاه تناسب نیازها- تأمین شده‌ها<sup>۱</sup> (مقایسه بین نیازهای روانی (یعنی خواسته‌ها، ارزش‌ها، اهداف) فرد و منابع محیطی که به‌عنوان پاداشی برای نیازها عمل می‌کند)، نگرش مثبت کارکنان وقتی که درک کنند روش‌های تأمین شده مطابق با نیازهای آن هستند، بالاتر خواهد رفت. به همین دلیل مهم است که اقدامات منابع انسانی با نیازهای شخصی افراد منطبق باشد (ون‌بردن و همکاران، ۲۰۲۲). در ادبیات تحقیق اشاره شده است که کارکنان سیگنال‌هایی را جست‌وجو می‌کند که متناسب با ترجیحاتشان باشد (بیجر و همکاران، ۲۰۱۹). کارکنانی که اقدامات منابع انسانی را به نیازهای شخصی و انگیزاننده‌های خود مرتبط می‌دانند، انگیزه بیشتری برای ایجاد ادراک دارند (هیوت و همکاران، ۲۰۱۹).

### ابزارها / رسانه‌ها / مکانیزم‌های سیگنالینگ

در بررسی سیگنال‌های مدیریت منابع انسانی مشخص شد که ابزارهایی برای سیگنال دادن یا پیام رسانی توسط مدیریت منابع انسانی استفاده می‌شود که برخی از آن‌ها عبارت‌اند از: بیانیه ارزش، دستورالعمل‌ها، خط‌مشی و... شرکت، گزارش (سالانه) شرکت، ارتباط یک به یک مدیر و کارمند، جلسه یک‌به‌یک در مورد هر چیزی که شما را به‌عنوان یک کارمند تحت تأثیر قرار می‌دهد، جلسه توجیهی تیم، رویداد/جلسه دپارتمان، تماس (نامه مکتوب، تلفنی و ایمیلی)، وقایع محل کار، حضور در جلسه آموزشی، رویداد/جلسه شرکتی، برنامه دپارتمان/شرکت، اطلاعیه اینترنت، ابزار دیجیتال یا غیردیجیتال (تکنولوژی دیجیتال)؛ منابع کارمندیابی یا بازار کار (همچون تبلیغات، آگهی‌ها، ارجاع کارکنان، کارمندیاب، وبسایت، سایت ویزیت کاندیدای شغلی)، رتبه شرکت در سایت‌های بهترین محیط کار، مشتری شرکت بودن، کارجویان.

### پیشایندهای ادراکات منابع انسانی کارکنان: محیط سیگنالینگ مدیریت منابع انسانی

تفسیر و ادراکات کارکنان از اقدامات منابع انسانی در خلأ شکل نمی‌گیرد. محیط در ایجاد معنا و تفسیر برای اقدامات منابع انسانی اثرگذار است (گست و همکاران، ۲۰۲۱). معنای اقدامات مدیریت منابع انسانی در پرتو شرایط و رویدادهای محیطی، دائم در حال تغییر است (کانیبانو و آوگوستکی، ۲۰۲۲). عوامل زمینه‌ای ممکن است سیگنال‌هایی را ارسال کنند که با اقدامات منابع انسانی هم‌خوانی ندارد و منجر به تغییرات و اشتباه در ادراک کارکنان شود (شی و همکاران، ۲۰۲۱). به همین دلیل در نظر گرفتن آن‌ها به‌عنوان محرک، پیشایندها یا عوامل مؤثر بر ادراکات منابع انسانی کارکنان اهمیت دارد. در بررسی ادراکات منابع انسانی از منظر عوامل محیطی (یا زمینه‌ای)، پیشایندهایی که از پژوهش‌ها استخراج شد، عبارت‌اند از:

۱. تغییرات و نیازهای محیط داخلی و خارجی شامل سازگاری، تناسب یا پاسخ‌گویی اقدامات منابع انسانی به عدم اطمینان محیطی؛ محیط رقابتی و پویا بودن؛
۲. محیط اجتماعی (زمینه‌های بین فردی/عوامل بین فردی/زمینه ارتباطات اجتماعی)، شامل مواردی چون: جو

- کار، همکاری، تیم، ارتباطات بین همکاران، ارتباطات با سرپرستان، مبادله رهبر - عضو، اسنادهای منابع انسانی همکاران، اعتماد به رهبر؛
۳. ویژگی‌های کار، شامل مواردی چون: مسئولیت، بازخور، استقلال، شرایط کار، تقاضاهای روان‌شناختی کار، تقاضاهای شناختی کار، تقاضاهای کمی کار، اهمیت کار، ماهیت کار، تنوع وظایف، وابستگی متقابل وظایف، نقش‌ها، اهداف و وظیفه، کار تمام وقت، تناسب شخص - شغل؛
۴. ویژگی‌های کارفرما یا سازمان، شامل مواردی چون: کیفیت سیستم‌ها و فرایندهای کاری، فرایندها و جریان اطلاعات، فرهنگ (تناسب فرهنگی بین فرهنگ شرکت و اقدامات آن)، سبک رهبری، تصویر سازمان، جو برای تعهد و عملکرد، جو انصاف، ویژگی‌های ساختاری و قانونی سازمان (سلسله‌مراتب، رهبری، درجه تمرکز در مدیریت منابع انسانی، کنترل کم، رسمی‌سازی کم اقدامات منابع انسانی، اختیارات منابع انسانی مدیران، نظارت کم بر مدیران)، میزان اعتماد به مدیریت ارشد یا کارفرما، قابلیت سازمان برای اجرای اقدامات منابع انسانی، قابلیت سازمان در مدیریت منابع انسانی، رفتار خیرخواهانه مدیر عامل، حمایت از مدیریت منابع انسانی (از واحد منابع انسانی و مدیران صف)، پشتیبانی از سیستم مدیریت منابع انسانی (ارائه منابع مالی، ساختاری و پرسنلی شکل دادن به قابلیت‌های مدیریت منابع انسانی سازمان)؛
۵. ویژگی‌های ایدئولوژیک، شامل: برند شرکت، اخلاقیات و مسئولیت اجتماعی، شهرت و حضور در شبکه‌های اجتماعی؛
۶. محیط خارجی یا عوامل نهادی یا محیط کسب‌وکار، شامل: صنعت، فرهنگ و بستر ملی، محلی، بومی (مواردی چون وجود رقبا، نرخ خروج، آداب و رسوم، سنت‌ها و هنجارها)، زمینه یا سیستم قانونی، سیستم اقتصادی، زمینه سیاسی، روندهای تاریخی، قوانین کار، اتحادیه‌ها، ارزش‌ها، فرهنگ، محیط و نیازهای اجتماعی؛
۷. زمان (گذشت زمان).

### پیشایندهای ادراکات منابع انسانی کارکنان: ویژگی‌های گیرنده‌های سیگنال‌های مدیریت منابع انسانی

در این بخش سه یافته اصلی به‌دست آمد: ویژگی‌های مرتبط به گیرنده‌ها و مؤثر بر ادراکات آن‌ها از مدیریت منابع انسانی، انواع ادراکات منابع انسانی کارکنان و ارتباط بین انواع ادراکات منابع انسانی. در ادامه این موارد بررسی می‌شوند.

#### ویژگی‌های مرتبط به گیرنده‌ها

بررسی پژوهش‌ها در حوزه ادراکات کارکنان نشان داد که برخی عوامل مرتبط به گیرنده‌ها (کارکنان) در توجه و تفسیر (دو بعد ادراک) آن‌ها از سیگنال‌های مدیریت منابع انسانی اثرگذارند یا به عبارتی عواملی مرتبط به گیرنده‌ها هستند که بر ادراکات آن‌ها اثرگذار هستند. این عوامل عبارت‌اند از: ۱. تناسب اقدامات مدیریت منابع انسانی با انتظارات، اهداف، ترجیحات، نیازها، علاقه و انگیزه‌ها (کاری و شخصی) کارکنان؛ ۲. عوامل شناختی، شامل: توانایی درک، فرایندهای



روان‌شناختی، توجه و درک انتخابی اطلاعات سازگار با طرحواره‌های شناختی<sup>۱</sup>، سبک پردازش اطلاعات، برجستگی اقدامات در زمینه شناختی فرد؛ ۳. عقاید، باورها و تجربه‌ها؛ ۴. ارزش‌های شخصی (هم‌سویی بین ارزش‌های خود و سازمان)؛ ۵. ارزشمندی مدیریت منابع انسانی برای فرد؛ ۶. خصوصیات شخصیتی؛ ۷. متغیرهای جمعیت شناختی؛ ۸. شایستگی‌های (مدیریت منابع انسانی) کارکنان؛ ۹. شباهت با همکاران/مدیر (در تجربه، شرایط کاری، ترجیحات شخصی، متغیرهای جمعیت شناختی)؛ ۱۰. هویت اجتماعی؛ ۱۱. رویکرد یا سبک اسناد فرد (درونی - بیرونی) / تمایلات یا گرایش اسنادی<sup>۲</sup> / انگیزه برای اسناد؛ ۱۲. کمک به کارکنان (توسط مدیر یا رهبر) در معنادادن به اقدامات منابع انسانی؛ ۱۳. گرایش عاطفی<sup>۳</sup>؛ ۱۴. اعتماد به سازمان و مدیریت منابع انسانی؛ ۱۵. ادراک فرد از یک اقدام منابع انسانی، مبنای ادراک از سایر اقدامات؛ ۱۶. انگیزه برای ادراک.

### انواع ادراکات منابع انسانی کارکنان

در بررسی ادبیات و پژوهش‌های حوزه ادراکات منابع انسانی کارکنان مشخص شد که به‌طور کلی ادراکات کارکنان از مدیریت منابع انسانی به سه شکل وجود دارد: ادراک از محتوا، قدرت و اسناد مدیریت منابع انسانی<sup>۴</sup>. ویژگی‌های هر کدام از این سه دیدگاه، می‌تواند اثرهای سیگنالینگ داشته باشند (ون‌روزنبرگ، ۲۰۲۱؛ می‌یر بارتولد و همکاران، ۲۰۲۲).

۱. محتوای ادراک شده مدیریت منابع انسانی، مرتبط به محتوای اقدامات منابع انسانی اجرا شده در سازمان است که از طریق آن کارفرما پیام‌هایی را به کارکنان ارسال می‌کند که به‌طور ذهنی توسط کارکنان تجربه و درک می‌شود و بر نتایج محیط کاراثر می‌گذارد. محتوای منابع انسانی مرتبط به رویکرد ادراک چه چیزی است (وانگ و همکاران، ۲۰۲۰)، یعنی ادراک از چه چیزی اغلب بر اساس ادراکات کارکنان در مورد اینکه چه اقداماتی ارائه شده و درک وجود اقدامات منابع انسانی اندازه‌گیری می‌شود (ون‌روزنبرگ، ۲۰۲۱).
۲. ادراک از قدرت مدیریت منابع انسانی یا ادراک کارکنان از چگونگی اقدامات منابع انسانی، شامل دیدگاه‌های کارکنان درباره نحوه طراحی، ارائه و اجرای اقدامات منابع انسانی است (ون‌روزنبرگ، ۲۰۲۱؛ وانگ و همکاران، ۲۰۲۰). این جریان پژوهشی متمرکز روی ادراک فرایندی است که از طریق آن پیام‌های منابع انسانی به اعضای سازمان تحویل ارسال می‌شود (وانگ و همکاران، ۲۰۲۰). قدرت منابع انسانی عبارت است از ویژگی‌هایی در سیستم مدیریت منابع انسانی که سیگنال‌هایی را به کارکنان ارسال می‌کند که به آن‌ها کمک می‌کند درک درستی از واقعیت مدیریت منابع انسانی سازمان داشته باشند (ساندرز و همکاران، ۲۰۲۱؛ شیائو و کوک، ۲۰۲۲).
۳. اسناد منابع انسانی (ادراک از نیت یا چرایی ارائه اقدامات منابع انسانی) در مورد ادراکات کارکنان از منطق، انگیزه‌ها، اهداف یا دلایل مبنایی ارائه یا استفاده از اقدامات منابع انسانی توسط سازمان است (شیائو و کوک، ۲۰۲۲؛ ون‌روزنبرگ، ۲۰۲۱) (وانگ و همکاران، ۲۰۲۰).

1. Cognitive schema

2. Attributional tendency

3. Affective tendencies

4. Perceived HRM content, HRM system strength, and HRM attributions

همچنین در بررسی پژوهش‌ها مشخص شد که بین این سه نوع ادراکات منابع انسانی کارکنان ارتباط و توالی وجود دارد، به‌طور که ادراک از محتوای منابع انسانی، پیش‌نیاز ادراک از قدرت منابع انسانی و ادراک از قدرت منابع انسانی پیش‌نیاز اسناد منابع انسانی کارکنان است. با توجه به نظریهٔ سیگنالینگ و مفهوم قدرت موقعیتی، کارکنان از دو منبع اطلاعاتی برای ایجاد اسنادهای منابع انسانی خود استفاده می‌کنند: محتوای سیستم منابع انسانی و فرایندی که از طریق آن این محتوا اطلاع‌رسانی یا مخابره می‌شود (می‌یر بارتولد و همکاران، ۲۰۲۲). با توجه به این موضوع می‌توان نتیجه گرفت که اسنادهای منابع انسانی، حاصل ادراکات کارکنان از محتوای منابع انسانی و ادراکات کارکنان از چگونگی اجرای اقدامات منابع انسانی (قدرت درک شده) است. در پژوهش‌های قبلی همچون ساندرز و همکارانش (۲۰۱۹) و ون‌دی‌وورد و بیجر (۲۰۱۵) نیز به این موضوع اشاره شده که ادراک از محتوا و قدرت منابع انسانی، پیشایندهای اسنادهای منابع انسانی هستند (هیوت، ۲۰۲۱).

### بازخور سیگنالینگ مدیریت منابع انسانی

فرایند سیگنالینگ براساس این فرض اساسی کار می‌کند که گیرندگان اطلاعات را از سیگنال‌دهنده‌ها می‌خواهند و سیگنال‌دهندگان نیز انتظار دارند اطلاعات از گیرنده‌ها بازگردند تا تأیید کنند که سیگنال‌های آن‌ها به روش مطلوب تفسیر شده است یا نه. در نتیجه بازخور فرایند سیگنالینگ را مؤثر می‌کند. یافته‌های نشان می‌دهد که رفتار بازخورجویی فرستنده‌ها تأثیر قابل توجهی بر بهبود مستمر کیفیت فرایند سیگنالینگ در جهت اثرگذاری بر ادراکات گیرنده‌ها دارد (فوق، ۲۰۲۳؛ گست و همکاران، ۲۰۲۱). بررسی پژوهش‌ها نشان داد که انواع طریقی که می‌توان از ادراکات کارکنان در مورد اقدامات منابع انسانی آگاه شد تا بر اساس آن در اقدامات منابع انسانی تغییرات و بهبودهای مناسب برای ایجاد ادراکات مثبت کارکنان ایجاد کرد، عبارت‌اند از:

۱. جست‌وجو و توجه به نشانه‌های صریح و ضمنی (ارزیابی و بررسی درک و فهم کارکنان از اقدامات منابع انسانی؛ نحوهٔ واکنش کارکنان به اقدامات منابع انسانی)؛ نشانه‌های صریح (همچون بیان نارضایتی از اقدام؛ بازخور کارکنان به سه شکل، عدم پذیرش، پذیرش کم و استفاده منظم از اقدام) و ضمنی (همچون تضاد بین کارکنان، عدم تحقق اهداف و انتظارات از کارمند)؛
۲. اندازه‌گیری و ارزیابی ادراک (ارزیابی توصیفی و ارزیابی؛ اندازه‌گیری اسناد منابع انسانی؛ ارزیابی ادراک از تمایز، سازگاری و اجماع مدیریت منابع انسانی؛ اندازه‌گیری قدرت سیستم منابع انسانی)؛
۳. گفت‌وگو با کارکنان؛
۴. توجه و بررسی واکنش و بازخور عاطفی و شناختی؛
۵. استفاده از جلسات گروه کانونی با کارکنان.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

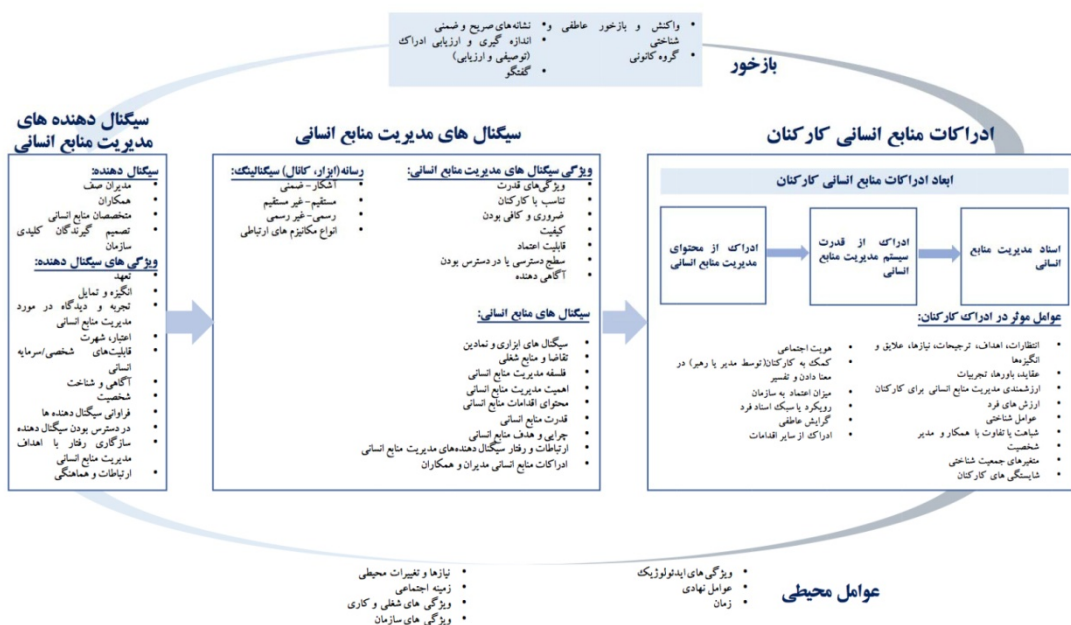
مطالعه ادراکات کارکنان یک تمرکز دیرینه و مرکزی برای محققان سازمانی و مدیریتی بوده است (ون‌روزنبرگ، ۲۰۲۱).

هدف مدیریت منابع انسانی، تأثیرگذاری بر ادراکات کارکنان از منابع انسانی و پس از آن تأثیر بر نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان است تا از این طریق به عملکرد سازمانی منجر شود (ون‌روزنبرگ، ۲۰۲۱). اهمیت پژوهش در مورد ادراکات کارکنان در رابطه مدیریت منابع انسانی - عملکرد سازمانی به این معناست که مدیریت منابع انسانی تنها به محتوای انتقالی به کارکنان، بلکه به نحوه انتقال چنین محتوایی به آن‌ها نیز مرتبط است؛ زیرا فرایندهای ادراکات کارکنان تحت تأثیر ابزارها و چگونگی انتقال پیام‌های سازمانی قرار می‌گیرد. با توجه به این موضوع نظریه سیگنالینگ، به‌عنوان یک نظریه ارتباطی، می‌تواند برای بررسی اینکه چگونه ادراکات کارکنان از اقدامات منابع انسانی شکل می‌گیرد، مؤثر است (آلفس و همکاران، ۲۰۲۱). با توجه به ابعاد این نظریه، می‌توان از طریق ویژگی‌های سیگنال‌ها (همچون کیفیت)، ویژگی‌های فرستنده یا سیگنال‌دهنده (همچون قابلیت اطمینان و سازگاری)، ویژگی‌های گیرنده، روش و خصوصیات بازخور و شرایط و ویژگی‌های محیط سیگنالینگ، فرایند سیگنالینگ را در جهت بهبود آگاهی کارکنان از اطلاعات مدیریت منابع انسانی پشتیبانی کرد (بان‌دیوادیای و سریواستاوا، ۲۰۲۱؛ بدنل و همکاران، ۲۰۲۲) و در جهت بهبود ادراکات کارکنان از مدیریت منابع انسانی اقدام کرد. در پژوهش حاضر نیز از نظریه سیگنالینگ به‌عنوان چارچوبی برای شناسایی نظام‌مند محرک‌ها یا پیشایندهای ادراکات منابع انسانی کارکنان استفاده شده است.

همان‌طور که در بخش‌های قبلی مطرح شد، ادراکات کارکنان، نقش مهمی ایجاد نتایج مدیریت منابع انسانی دارد و شناسایی، بررسی و در نظر گرفتن عوامل مؤثر، محرک یا شکل‌دهنده آن، به متخصصان منابع انسانی کمک می‌کند که در اتخاذ تصمیم و اجرای مدیریت منابع انسانی به شکل مناسب و مورد نظرشان، ادراکات و نگرش‌های منابع انسانی را شکل دهند. در این راستا، هدف پژوهش حاضر بررسی پیشایندهای ادراکات منابع انسانی با توجه به ابعاد نظریه سیگنالینگ بود. برای این منظور، با روش مرور نظام‌مند ادبیات، به بررسی پژوهش‌ها به‌منظور شناسایی پیشایندهای ادراکات منابع انسانی کارکنان پرداخته شد. با توجه به پژوهش‌های بررسی شده و نتایج، شکل ۳ با توجه به مدل و ابعاد نظریه سیگنالینگ استخراج شده است که چارچوب پیشایندهای ادراکات منابع انسانی کارکنان را با توجه به ابعاد نظریه سیگنالینگ نشان می‌دهد.

پژوهش حاضر به کاهش شکاف پژوهشی اشاره شده در حوزه پیشایندها ادراکات منابع انسانی کارکنان (وانگ و همکاران، ۲۰۲۱؛ هیوت و همکاران، ۲۰۱۹؛ ون‌بردن و همکاران، ۲۰۲۱) کمک کرده است. به‌طور کلی با تمرکز بر نتایج این پژوهش می‌توان بیان کرد که عوامل اشاره شده (شکل ۳)، در شکل‌گیری ادراکات منابع انسانی کارکنان نقش دارند. وقتی سازمان (یا مدیران و سیگنال‌دهنده‌های مدیریت منابع انسانی) چگونگی ایجاد ادراکات کارکنان از اقدامات منابع انسانی را بشناسند و در تصمیم‌گیری و اجرای اقدامات منابع انسانی به این پیشایندها توجه کنند، می‌توانند پیام‌های مورد نظر مدیریت منابع انسانی را به شکل مؤثری سیگنال دهند، اقدامات لازم را برای تغییر ادراکات کارکنان برای هم‌راستایی با اهداف مدیریت را انجام دهند، شکاف بین سه سطح مدیریت منابع انسانی (مدیریت منابع انسانی هدف، اجرا شده و ادراک شده) را کاهش داده و تحقق نتایج مورد نظر مدیریت منابع انسانی را تسهیل کنند. همان‌طور که اشاره شد، تحقیقات قبلی (گست و همکاران، ۲۰۲۱) نیز نشان داده‌اند که در شرایطی که شواهدی از سیگنالینگ مؤثر وجود دارد،

شکاف بین اقدامات هدف، اجرا شده و درک شده مدیریت منابع انسانی کاهش می‌یابد و ادراکات مدیریت و کارکنان در مورد اقدامات منابع انسانی به هم نزدیک‌تر می‌شود. در نتیجه و با توجه به مدل استخراج شده از تحقیقات در شکل ۳، به‌منظور سیگنالینگ مؤثر در جهت کاهش شکاف بین سه سطح مدیریت منابع انسانی، لازم است، سازمان‌ها و به‌طور خاص مدیریت منابع انسانی، به سیگنال‌دهنده‌های مهم مدیریت منابع انسانی و ویژگی‌های مؤثر آن‌ها، انواع سیگنال‌ها و ویژگی‌ها و کیفیت مؤثر آن‌ها، در نظر گرفتن عوامل محیطی مؤثر در سیگنالینگ، در نظر گرفتن ویژگی‌های ادراکی کارکنان و ارائه سیگنال‌های متناسب با ویژگی‌های ادراکی گیرنده‌ها و استفاده از روش‌های بازخورجویی، توجه کنند؛ زیرا همان‌طور که در تعاریف سیگنالینگ مطرح شد، وقتی مدیران و واحد مدیریت منابع انسانی به‌منظور پیام‌رسانی یا سیگنالینگ مؤثر، به این موارد توجه کند، می‌تواند پیام‌ها یا سیگنال‌های مورد نظر خود را همان‌طور که اهداف مدیریت منابع انسانی سازمان بوده، اجرایی کرده و ادراکات کارکنان را در راستای اهداف مدیریت منابع انسانی شکل دهند.



شکل ۳. پیشایندهای ادراکات منابع انسانی کارکنان

شایان ذکر است محدودیت پژوهشی خاصی در فرایند پژوهش وجود نداشت. تنها محدودیت پژوهشی این مطالعه، عدم دسترسی به برخی مقالات جدید در سال ۲۰۲۲ بود که باعث شد، چند پژوهش جدید از فرایند مرور نظام‌مند ادبیات حذف شوند. همچنین شناسایی پیشایندهای ادراکات منابع انسانی کارکنان در پژوهش‌های بسیار کمی موضوع مطالعه بود (به‌خصوص با توجه به ابعاد نظریه سیگنالینگ) که این بازه زمانی انجام پژوهش را جهت بررسی مطالعات بیشتر، طولانی‌تر گرداند.

با توجه به نتایج به دست آمده از پژوهش‌های بررسی شده، مشخص شد که در چند حوزه نیاز به پژوهش‌های بیشتر است. به همین دلیل به پژوهشگران حوزه مدیریت منابع انسانی انجام مطالعات زیر پیشنهاد می‌شود:

- یکی از ابعاد مورد توجه در این تحقیق، شناسایی سیگنال‌های مدیریت منابع انسانی بود. نتایج نشان داد که در غالب پژوهش‌ها، سیگنال‌های منابع انسانی به صورت خاص و برای انواع کارکردهای منابع انسانی (همچون آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد، جبران خدمات) مشخص نشده بود. به عبارتی بیشتر توجه به رویکرد پیکره‌بندی یا مجموعه‌ای بود؛ یعنی اقدامات منابع انسانی به صورت مجموعه‌ای بررسی شده بودند<sup>۱</sup>. پیشنهاد می‌شود با توجه به اهمیت برخی فرایندهای مدیریت منابع انسانی (مدیریت عملکرد، جبران خدمات، مدیریت استعداد و جانشین‌پروری، مدیریت فرهنگ)، سیگنال‌های مرتبط به این حوزه‌ها به صورت مشخص تعیین شوند؛ به عبارتی مشخص شود که سیگنال‌های مؤثر بر ادراکات کارکنانی در فرایندی چون مدیریت عملکرد، چه هستند.
- در بررسی حوزه ادراکات کارکنان، مشخص شد که ادراک دو جنبه دارد: توجه و تفسیر کارکنان<sup>۲</sup> (وانگ و همکاران، ۲۰۲۰). در تعداد بسیار محدودی از پژوهش‌ها به عوامل مؤثر در ارتقای توجه و بهبود تفسیر کارکنان (عوامل مرتبط به گیرنده و مؤثر در ایجاد ادراکات گیرنده) پرداخته شده بود و بیشتر پژوهش‌ها ادراک کارکنان را به صورت کل بررسی کرده بودند. در این پژوهش نیز با توجه به رویکرد تحقیقات، نتایج در قالب عوامل مرتبط به گیرنده و مؤثر در ایجاد ادراکات گیرنده ارائه شد. توصیه می‌شود پژوهش‌های آینده به بررسی و شناسایی دقیق‌تر عوامل مؤثر در جلب توجه کارکنان به مدیریت منابع انسانی و عوامل مؤثر در بهبود تفسیر و برداشت کارکنان بپردازند.
- فرایند بازخور یا ارسال سیگنال‌های متقابل توسط گیرنده به سیگنال‌دهنده، جزء مهم فرایند سیگنالینگ است که توسط مطالعات قبلی نادیده گرفته شده است. اکثر مطالعات رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی با سیگنالینگ یک طرفه، با سیگنال‌هایی که عموماً از سازمان سرچشمه می‌گیرند، سروکار دارند (گست و همکاران، ۲۰۲۱). در پژوهش حاضر نیز این مورد مشخص شد و نتایج نشان داد که سازمان‌ها کمتر به شناسایی سیگنالینگ گیرنده‌های مدیریت منابع انسانی (کارکنان) توجه کرده‌اند. به همین دلیل نیاز است در پژوهش‌های آتی به مطالعه و بررسی انواع روش‌های کسب بازخور از کارکنان بیشتر پرداخته شود؛ با این دیدگاه که چگونه می‌توان از تفسیر، برداشت، ادراک، ارزیابی و نگرش کارکنان برای بهبود فرایند سیگنالینگ مدیریت منابع انسانی برای تحقق نتایج مورد نظر اقدامات منابع انسانی استفاده کرد.
- با توجه به مقالات بررسی شده در فرایند مرور نظام‌مند ادبیات، مشخص شد، حوزه ارتباطات مدیریت منابع انسانی به میزان کافی مورد مطالعه و بررسی قرار نگرفته است. ارتباطات در مدیریت منابع انسانی به منظور آگاهی کارکنان و شکل‌دهی به ادراکات و نگرش‌های آن‌ها در مورد اقدامات مدیریت منابع انسانی، مهم و ضروری است. به همین دلیل، همان‌طور که پژوهش‌های دیگر (وانگ و همکاران، ۲۰۲۰) نیز تأکید کرده‌اند،

1. HPWS, HR practices, High commitment HRM systems(HCHR), Commitment human resource practices (CHRP), HIWP, Supportive HR practices, CHRM, High Commitment Work System (HCWS)  
 2. Employee attention and employee interpretation

مسیر مهم پژوهشی در مدیریت منابع انسانی، تقویت مطالعات و پژوهش‌ها در حوزه ارتباطات مدیریت منابع انسانی است.

همچنین با توجه به یافته‌های پژوهش، چند پیشنهاد در حوزه عمل به مدیران و سازمان‌ها، به‌طور خاص متولیان مدیریت منابع انسانی، ارائه می‌شود:

- با توجه به شناسایی سیگنال‌دهنده‌های مدیریت منابع انسانی و ویژگی‌های مؤثر آن‌ها در شکل‌دهی به ادراکات کارکنان، پیشنهاد می‌شود به‌منظور اطلاع‌رسانی و سیگنالینگ مؤثر در حوزه مدیریت منابع انسانی، از نقش‌های اشاره شده در شکل ۳ و ویژگی‌های مرتبط به آن‌ها در انتخاب، پرورش و توسعه سیگنال‌دهنده‌های منابع انسانی استفاده شود.
- همان‌طور که مشخص شد، سیگنالینگ یا اطلاع‌رسانی صرف در مورد محتوای اقدامات مدیریت منابع انسانی برای ایجاد و بهبود ادراکات کارکنان کافی نیست. ارسال سیگنال با توجه به ویژگی‌های قدرت سیستم مدیریت منابع انسانی و هدف و چرایی اقدامات مدیریت منابع انسانی برای اثرگذاری مؤثر و مورد نظر بر ادراکات کارکنان اهمیت دارد. همان‌طور نیز که نتایج بررسی تحقیقات مشخص کرد، ادراکات کارکنان دارای سه شکل محتوایی، قدرت و اسناد است؛ در نتیجه توجه به این ابعاد در سیگنالینگ مؤثر اهمیت دارد.
- با توجه به وجود حلقه بازخورد در نظریه سیگنالینگ، برای مدیران اهمیت دارد که از این بعد برای سیگنالینگ متقابل استفاده کنند؛ یعنی آن‌ها نیز همچون کارکنان، به‌دنبال سیگنال‌های ارسالی از طرف کارکنان در مورد درک و ارزیابی آن‌ها در مورد اقدامات مدیریت منابع انسانی باشند.
- در مدل ارائه شده مشخص شد که ویژگی‌های کارکنان، در نحوه ادراکات آن‌ها اثرگذار است. به همین دلیل مدیران در تعریف سیگنال‌های مؤثر در مدیریت منابع انسانی، لازم است به این ویژگی‌ها توجه کنند تا سیگنالینگ مؤثر انجام شود.
- همان‌طور که نتایج نشان داد، عوامل محیطی داخلی و خارجی بر فرایند سیگنالینگ و ارتباطات در مدیریت منابع انسانی اثرگذارند؛ به همین دلیل در نظر گرفتن این متغیرهای اقتصادی در سیگنالینگ اقدامات منابع انسانی اهمیت دارد.
- حوزه ارتباطات مدیریت منابع انسانی، همچون سیاست‌گذاری و اجرای اقدامات منابع انسانی اهمیت دارد؛ زیرا همان‌طور که نتایج تحقیق نشان داد، مدیران نیاز دارند برای تحقق نتایج مدیریت منابع انسانی (نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان)، ابتدا ادراکات کارکنان را به شکل درست شکل دهند. این موضوع به دلیل وجود عدم تقارن اطلاعاتی اشاره شده در تحقیقات مدیریت منابع انسانی (چانگ و چین، ۲۰۱۸)، اهمیت بیشتری دارد. ارتباطات، ابزار قوی برای اطلاع‌رسانی در مورد انواع اقدامات منابع انسانی، ویژگی‌ها و خصوصیات این اقدامات و اهداف مرتبط به اقدامات منابع انسانی است.

## منابع

قلی پور، آرین؛ نرگسیان، عباس و ذاکری نیا، سمیه (۱۴۰۱). طراحی چارچوب یکپارچه فرایندهای منابع انسانی مدل ۳۴۰۰۰ بر اساس رویکرد AMO. مدیریت دولتی، ۱۴(۴)، ۵۳۱ - ۵۵۳.

## References

- Aguinis, H., Ramani, R. S. & Alabduljader, N. (2023). Best-practice recommendations for producers, evaluators, and users of methodological literature reviews. *Organizational research methods*, 26(1), 46-76. <https://doi.org/10.1177/1094428120943281>
- Akkermans, J., Tomlinson, M. & Anderson, V. (2023). Initial employability development: introducing a conceptual model integrating signalling and social exchange mechanisms. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-13. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2023.2186783>
- Alfes, K., Veld, M. & Furstenberg, N. (2021). The relationship between perceived high-performance work systems, combinations of human resource well-being and human resource performance attributions and engagement. *Human Resource Management Journal*, 31(3), 729-752. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12310>
- Baier, C., Gottsche, M., Hellmann, A. & Schiemann, F. (2022). Too good to be true: Influencing credibility perceptions with signaling reference explicitness and assurance depth. *Journal of Business Ethics*, 178(3), 695-714. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04719-7>
- Bandyopadhyay, C. & Srivastava, K. B. (2021). HR signals in the context of HRM-firm performance relationship: development of a conceptual framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(2), 376-390. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2019-0141>
- Bednall, T. C., Sanders, K. & Yang, H. (2022). A meta-analysis on employee perceptions of human resource strength: Examining the mediating versus moderating hypotheses. *Human Resource Management*, 61(1), 5-20. DOI: 10.1002/hrm.22068
- Beijer, S., Peccei, R., Van Veldhoven, M. & Paauwe, J. (2021). The turn to employees in the measurement of human resource practices: A critical review and proposed way forward. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 1-17. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12229>
- Beijer, S., Van De Voorde, K. & Tims, M. (2019). An interpersonal perspective on HR attributions: Examining the role of line managers, coworkers, and similarity in work-related motivations. *Frontiers in Psychology*, 10, 1509. doi: 10.3389/fpsyg.2019.01509
- Boon, C., Den Hartog, D. N. & Lepak, D. P. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of management*, 45(6), 2498-2537. <https://doi.org/10.1177/0149206318818718>
- Buchanan, D. A. & Huczynski, A. A. (2019). *Organizational behaviour*, (10<sup>th</sup> edition). Pearson UK.

- Canibano, A. & Avgoustaki, A. (2022). To telework or not to telework: Does the macro context matter? A signalling theory analysis of employee interpretations of telework in times of turbulence. *Human Resource Management Journal*, 1-17. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12457>
- Celani, A. & Singh, P. (2011). Signaling theory and applicant attraction outcomes. *Personnel review*, 40(2), 222-238. DOI 10.1108/00483481111106093
- Chacko, S. & Conway, N. (2019). Employee experiences of HRM through daily affective events and their effects on perceived event-signalled HRM system strength, expectancy perceptions, and daily work engagement. *Human Resource Management Journal*, 29(3), 433-450. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12236>
- Chang, E. & Chin, H. (2018). Signaling or experiencing: Commitment HRM effects on recruitment and employees' online ratings. *Journal of Business Research*, 84, 175-185. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.002>
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D. & Reutzel, C. R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39-67. <https://doi.org/10.1177/0149206310388419>
- Fu, L. (2023). Why bad news can be good news: The signaling feedback effect of negative media coverage of corporate irresponsibility. *Organization & Environment*, 36(1), 98-125. <https://doi.org/10.1177/10860266221108704>
- Fu, L., Boehe, D. M. & Orlitzky, M. O. (2021). Broad or Narrow Stakeholder Management? A Signaling Theory Perspective. *Business & Society*, 1-43. <https://doi.org/10.1177%2F00076503211053018>
- Garcia-Carbonell, N., Martin-Alcazar, F. & Sanchez-Gardey, G. (2016). The views of Spanish HR managers on the role of internal communication in translating HR strategies into HRM systems. *European Management Journal*, 34(3), 269-281. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.11.007>
- Garg, S., Jiang, K. & Lepak, D. P. (2021). HR practice salience: explaining variance in employee reactions to HR practices. *International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 512-542. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1792533>
- Gartner. (2019). *Identifying and Managing Moments that Matter to Employee*. <https://www.gartner.com/en/human-resources/insights/employee-experience>
- Gholipor, A., Nargesian, A. & Zakerinia, S. (2022). Designing an Integrated Framework for 34000 HR Processes Based on the AMO Approach. *Journal of Public Administration*, 14(4), 531-553. 20.1001.1.20085877.1401.14.4.3.5 (in Persian)
- Gill, C., Gardner, W., Claeys, J. & Vangronsvelt, K. (2018). Using theory on authentic leadership to build a strong human resource management system. *Human Resource Management Review*, 28(3), 304-318. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.02.006>
- Guest, D. E. (2021). The role of line managers in the HRM process. In *Handbook on HR process research* (pp. 177-193). Edward Elgar Publishing.



- Guest, D., Sanders, K., Rodrigues, R. & Oliveira, T. (2021). Signalling theory as a framework for analysing human resource management processes and integrating human resource attribution theories: A conceptual analysis and empirical exploration. *Human Resource Management Journal*, 31(3), 796-818. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12326>
- Hewett, R. (2021). HR attributions: A critical review and research agenda. *Handbook on HR process research*, 7-26.
- Hewett, R., Shantz, A. & Mundy, J. (2019). Information, beliefs, and motivation: The antecedents to human resource attributions. *Journal of Organizational Behavior*, 40(5), 570-586. <https://doi.org/10.1002/job.2353>
- Hu, D. & Oh, I. S. (2022). *The "Why" and "How" of Human Resource (HR) Practices: A Critical Review of the Antecedents and Consequences of Employee HR Attributions Research* (Vol. 40, pp. 157-204). Emerald Publishing Limited.
- Makhecha, U. P., Srinivasan, V., Prabhu, G. N. & Mukherji, S. (2018). Multi-level gaps: a study of intended, actual and experienced human resource practices in a hypermarket chain in India. *International Journal of Human Resource Management*, 29(2), 360-398. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2015.1126336>
- Meier-Barthold, M., Biemann, T. & Alfes, K. (2022). Strong signals in HR management: How the configuration and strength of an HR system explain the variability in HR attributions. *Human Resource Management*, 1-18. <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.22146>
- Mullins, L. & Rees, G. (2023). *Management and Organisational Behaviour*. Pearson.
- Ohemeng, F. L., Amoako-Asiedu, E. & Obuobisa-Darko, T. (2018). The impact of employee perception on the successful institutionalisation and implementation of performance management systems in developing countries: The perspective from Ghana's public service. *Public Administration and Development*, 38(2), 75-86. DOI: 10.1002/pad.1823
- Paul, J., Khatri, P. & Kaur Duggal, H. (2023). Frameworks for developing impactful systematic literature reviews and theory building: What, Why and How? *Journal of Decision Systems*, 1-14. <https://doi.org/10.1080/12460125.2023.2197700>
- Quantum Workplace. (2023). *2023 Trends: Driving Employee Success*. <https://www.quantumworkplace.com/2023-employee-success-trends>
- Riaz, S., Townsend, K. & Woods, P. (2021). Understanding HRM philosophy for HPWS and employees' perceptions. *Personnel Review*, 50(3), 812-828. DOI 10.1108/PR-11-2019-0640
- Russell, Z. A., Steffensen, D. S., Ellen III, B. P., Zhang, L., Bishoff, J. D. & Ferris, G. R. (2018). High performance work practice implementation and employee impressions of line manager leadership. *Human Resource Management Review*, 28(3), 258-270. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.02.003>
- Sanders, K., Yang, H. & Li, X. (2021). Quality enhancement or cost reduction? The influence of high-performance work systems and power distance orientation on employee human resource attributions. *International Journal of Human Resource Management*, 32(21), 4463-4490.

- Sanders, K., Yang, H., and Patel, C. (2021). *Handbook on HR Process Research*. Edward Elgar Publishing Limited.
- Sauer, P. C. & Seuring, S. (2023). How to conduct systematic literature reviews in management research: a guide in 6 steps and 14 decisions. *Review of Managerial Science*, 1-35. DOI:10.1007/s11846-023-00668-3
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of business research*, 104, 333-339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Tandung, J. C. (2016). The link between HR attributions and employees' turnover intentions. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 18, 55-69. DOI: 10.22146/gamaijb.9287
- Van Beurden, J., Van de Voorde, K. & Van Veldhoven, M. (2021). The employee perspective on HR practices: A systematic literature review, integration and outlook. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 359-393. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1759671>
- Van Beurden, J., Van Veldhoven, M. & Van de Voorde, K. (2022). A needs-supplies fit perspective on employee perceptions of HR practices and their relationship with employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 32(4), 928-948. DOI: 10.1111/1748-8583.12449
- Van Rossenberg, Y. G. (2021). Perceptions of HRM: When do we differ in perceptions? When is it meaningful to assess such differences? In *Handbook on HR process research* (pp. 46-68). Edward Elgar Publishing.
- Wang, Y., Kim, S., Rafferty, A. & Sanders, K. (2020). Employee perceptions of HR practices: A critical review and future directions. *International Journal of Human Resource Management*, 31(1), 128-173. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1674360>
- Xi, M., Chen, Y. & Zhao, S. (2021). The Role of employees' perceptions of HPWS in the HPWS-performance relationship: A multilevel perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, 38(3), 1113-1138. <https://doi.org/10.1007/s10490-019-09694-w>
- Xiao, Q. & Cooke, F. L. (2022). Contextualizing employee perceptions of human resource management: a review of china-based literature and future directions. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(2), 252-282. doi:10.1111/1744-7941.12259
- Yang, J. & Arthur, J. B. (2021). Implementing commitment HR practices: Line manager attributions and employee reactions. *International Journal of Human Resource Management*, 32(16), 3339-3369. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1629986>