

تحلیل کیفی چگونگی اثرگذاری ابهام زبانی خطمشی‌های سازمانی در شکل‌گیری اعتراضات کارکنان

چکیده

هدف پژوهش: خطمشی‌های سازمانی به‌عنوان ابزاری برای هماهنگی تدوین می‌شوند، اما نحوه نگارش و ابهام زبانی آن‌ها می‌تواند به‌جای فصل‌الخطاب، به محرکی برای بروز رفتارهای اعتراضی تبدیل شود. این پژوهش باهدف واکاوی نقش میانجی زبان خطمشی‌های سازمانی در شکل‌گیری واکنش‌های اعتراضی و تبیین چگونگی تبدیل ابهامات متنی به تنش‌های تفسیری و رفتاری میان کارکنان و مدیران انجام شده است به اعتراضات کارکنان در تعامل با مدیران انجام شده است.

روش پژوهش: پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و استراتژی مطالعه موردی بر روی آیین‌نامه استخدامی اعضای غیر هیئت‌علمی وزارت علوم انجام شد. داده‌ها از طریق تحلیل سند و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از استراتژی «ماتریس تقابلی» جهت شناسایی الگوهای متضاد معنایی استفاده شد و اعتبار یافته‌ها از طریق تکنیک «بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان» تضمین گردید.

یافته‌های پژوهش: تحلیل مواد قانونی نشان داد که ابهام زبانی در سه خوشه «اختیاری» (واژه می‌تواند)، «شرطی» (شروط اعتباری) و «ارجاعی» (حواله به آینده) تبلور می‌یابد؛ این ابهامات با ایجاد تضاد میان برداشت‌ها توسط کارکنان و مدیران، زمینه‌ساز شکاف‌های تفسیری و بروز واکنش‌های اعتراضی می‌گردد. نتایج پژوهش: نتایج نشان می‌دهد ابهام زبانی می‌تواند مشروعیت تصمیمات مدیریتی را نزد کارکنان از بین ببرد و نارضایتی ذهنی را به کنش اعتراضی تبدیل می‌کند؛ لذا شفافیت زبانی و پاک‌سازی متنی خطمشی‌ها، ضرورتی راهبردی برای بازسازی اعتماد و پیشگیری از تنش‌های سازمانی است.

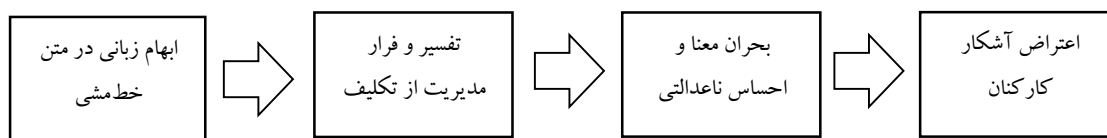
واژه‌های کلیدی: خطمشی سازمانی، ابهام زبانی، اعتراضات کارکنان، ماتریس تقابلی.

مقدمه

در مطالعات نوین مدیریت، پایداری و موفقیت سازمان‌ها به طور مستقیم با کیفیت مدیریت منابع انسانی گره خورده است. از این منظر، شناسایی نیازهای کارکنان و پاسخگویی به انتظارات شغلی آنان، نه تنها یک اقدام رفاهی، بلکه راهبردی اساسی برای ارتقای انگیزه و تعهد سازمانی محسوب می‌شود (Bakker & Demerouti, 2017). با وجود این، تجربیات سازمانی نشان می‌دهند که همواره سطحی از نارضایتی در میان کارکنان وجود دارد که می‌تواند ناشی از عواملی همچون نابرابری‌های ساختاری، سبک‌های مدیریتی ناکارآمد و یا احساس بی‌عدالتی باشد. اگرچه بخش بزرگی از ادبیات موجود، اعتراضات کارکنان را واکنشی به کمبودهای مادی یا فشارهای روانی قلمداد می‌کنند (Klandermans, 2014)، اما به نظر می‌رسد متغیرهای زیربنایی تری در شکل‌گیری واکنش‌های اعتراضی نقش دارند که کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند. یکی از این متغیرهای کلیدی که تا کنون نقش آن در شکل‌گیری اعتراضات کارکنان مغفول مانده است، نحوه تنظیم و زبان خطامشی‌های رسمی سازمان است. خطامشی‌ها که به عنوان ابزارهای حاکمیتی در درون سازمان، وظیفه هدایت رفتارها و تخصیص منابع را بر عهده دارند و پارچوب انتظارات متقابل میان مدیریت و کارکنان را تعیین می‌کنند، صرفاً متونی خنثی نیستند، بلکه در مرحله اجرا این اسناد اغلب تفسیرپذیر بوده و تحت تأثیر برداشت‌های مختلف کارکنان و مدیران قرار می‌گیرند (Yanow, 2000). در چنین شرایطی، امکان آنکه که زبان خطامشی به جای ایفای نقش هماهنگ‌کننده، بستری برای شکل‌گیری سوء برداشت‌ها و تنش‌های تفسیری میان کارکنان و مدیران شود، وجود خواهد داشت. در بستر سازمانی ایران، به‌ویژه در نهادهای دولتی و دانشگاهی، اهمیت این مسئله دوچندان می‌شود؛ چراکه ساختارهای بوروکراتیک و تمرکزگرایی در تدوین خطامشی‌ها، گاه به تدوین و ابلاغ آیین‌نامه‌هایی می‌انجامد که در عین رسمیت، از صراحت معنایی کافی برخوردار نبوده و زمینه‌ساز تفسیرهای سلیقه‌ای از سوی مدیران و کارکنان می‌شوند. چنین شرایطی می‌تواند زمینه‌ساز ادراک بی‌عدالتی و نارضایتی در میان کارکنان باشد و به عنوان یک چالش بالقوه برای سازمان محسوب شود. در این راستا مطالعات نشان داده‌اند که ادراک بی‌عدالتی می‌تواند در محیط کار اثرات منفی بر انگیزش، تعهد و رضایت کارکنان داشته باشد (بیات و همکاران، ۱۴۰۲؛ میرزائی و محمدی، ۱۴۰۰؛ مهداد و نجفیان، ۱۳۹۶). با این حال، هنوز مشخص نیست که در بستر سازمانی ایران، چگونه ابهامات زبانی و نحوه نگارش آیین‌نامه‌های استخدامی و رفاهی می‌تواند محرکی برای بروز اعتراضات آشکار شود. در چنین بستری که نارضایتی‌ها در سطحی پنهان انباشته می‌شوند، مسئله اصلی پژوهش حاضر این است که ابهامات معنایی، دوگانگی در تعبیر و نحوه نگارش اسناد رسمی، چگونه می‌توانند نارضایتی ذهنی کارکنان را به اعتراض آشکار تبدیل کنند؟ چرا که اعتراض آشکار، به عنوان کنشی که نظم معمول سازمان را به چالش می‌کشد، غالباً زمانی رخ می‌دهد که مجاری رسمی ارتباطی و زبانی سازمان کارکرد خود را در اقصای کارکنان از دست داده باشند (Budd & Bhawe, 2008)، و از آنجا که خطامشی‌های سازمانی، عالی‌ترین سطح این مجاری رسمی و مبنای مشروعیت تصمیمات مدیران هستند، هرگونه خلل در صراحت و صداقت زبانی آن‌ها، به معنای فروپاشی تفاهم میان سازمان و فرد است. در چنین شرایطی، زبان خطامشی که می‌تواند فصل‌الخطاب و عامل هماهنگی باشد، خود به منبعی برای سوء برداشت و در نهایت به محرکی زبانی برای خروج از سکوت و بروز رفتارهای اعتراضی تبدیل می‌شود. با وجود اهمیت این موضوع، هنوز نقش میانجی متن و زبان خطامشی‌ها در شکل‌گیری اعتراضات آشکار کارکنان، به‌ویژه از منظر تجربه زیسته آنان، به صورت نظام‌مند واکاوی نشده است. پژوهش حاضر با استفاده از تحلیل کیفی تلاش دارد تا شکاف میان زبان اسناد رسمی و تجربه زیسته کارکنان را که از ابهام زبانی در متن خطامشی‌ها نشئت می‌گیرد، واکاوی کند و درک بهتری از مسیرها و نحوه تأثیر این شکاف‌ها بر شکل‌گیری اعتراضات کارکنان ارائه دهد.

مبانی نظری پژوهش

در پارادایم نوین مدیریت، خطمشی‌های سازمانی نه صرفاً ابزارهایی فنی، بلکه برساخت‌هایی گفتمانی برای تولید و تثبیت معنا هستند (Yanow, 2000). این اسناد را متونی معنا محور می‌داند که هویت‌های سازمانی و مرزهای کنشگری را صورت‌بندی می‌کنند. رویکردی که در مطالعات اخیر (Bevir & Rhodes, 2023) به عنوان رکن اصلی «حکمرانی تفسیری» برای درک پیچیدگی‌های نهادی بازتعریف شده است. برخلاف نگاه سنتی که خطمشی را پیامی شفاف می‌پندارد، رویکرد تفسیری بر ماهیت نمادین و چندلایه زبان تأکید دارد؛ تا جایی که (Hajer, 1995) خطمشی‌گذاری را عرصه‌ای برای منازعه بر سر معنا و کسب مشروعیت گفتمانی تلقی می‌کند. در این میان، مفهوم «معنابخشی» کلید درک تبدیل متن به کنش است. طبق دیدگاه (Weick, 1995)، کنشگران در مواجهه با متون مبهم، فعالانه به تفسیر نشانه‌ها می‌پردازند. پژوهش‌های متأخر (Sandberg & Tsoukas, 2020) تأکید می‌کنند که در عصر ابهام، اگر زبان خطمشی با تجربه زیسته کارکنان همخوانی نداشته باشد، فرایند معنابخشی دچار «سقوط معنایی» شده و روایت‌های انتقادی جایگزین روایت رسمی می‌شود. این «شکاف زبانی»، وضعیتی است که در آن زبان رسمی توان بازنمایی واقعیت را از دست داده و به تعبیر (May & Winter, 2009) کارآمدی اجرا را تضعیف می‌کند. اهمیت این موضوع در سازمان‌های امروزی از آن روست که شکاف زبانی، طبق یافته‌های (Alvesson & Spicer, 2024)، منجر به نوعی «نادانی استراتژیک» می‌شود که در آن کارکنان برای بقا، آگاهانه از درک اهداف سازمان سر باز می‌زنند. در چنین بستری، شکاف زبانی فراتر از یک ابهام فنی، به پدیده‌ای تفسیری بدل می‌شود که ادراک کارکنان از انصاف را مخدوش می‌کند. زمانی که زبان رسمی از توجیه تصمیمات باز می‌ماند، زمینه برای واکنش‌های اعتراضی مهیا می‌شود. بر اساس الگوی (Budd & Bhawe, 2008) و توسعه‌های اخیر آن در حوزه صدای کارکنان (Donaghey et al., 2021)، هنگامی که مسیرهای رسمی بیان نارضایتی مسدود یا ناکارآمد شوند، اعتراض آشکار به‌مثابه تلاشی برای بازتعریف معنا و شنیده‌شدن در سازمان تجلی می‌یابد. اعتراض نه یک اقدام تخریبی، بلکه تلاشی استراتژیک برای بازیابی «صدا» و بازتعریف تجربه زیسته در ساختاری است که زبان رسمی آن با واقعیت‌های کف سازمان بیگانه است. عدم توجه به این شکاف، با جایگزینی اعتراضات غیررسمی به جای گفتگو، هزینه‌های عملیاتی را به شدت افزایش می‌دهد. همچنین از منظر روان‌شناسی کنش جمعی نیز اعتراض در سازمان زمانی بروز می‌یابد که افراد وضعیت موجود را ناعادلانه و درعین‌حال تغییرپذیر معنا کنند که در این چارچوب شکاف زبانی به شکل‌گیری این ذهنیت معترض کمک می‌کند (Klandermans, 2014). در این راستا مدل مفهومی پژوهش حاضر با اتکا به یک چارچوب نظری تلفیقی و در راستای تبیین مسئله اصلی پژوهش بر این مبنا شکل گرفته است که ابهام زبانی در خطمشی‌های سازمانی، چگونه می‌تواند از سطح یک ویژگی متنی، به سطح کنش‌های اعتراضی کارکنان تسری یابد؛ بدین گونه که در نقطه آغاز، «ابهام زبانی»، بر مبنای رویکرد تفسیری در تحلیل خطمشی‌ها و سنت برساخت‌گرایی اجتماعی که متون سازمانی را ذاتاً چندمعنا و وابسته به تفسیر کنشگران می‌داند (Yanow, 2000)، صورت‌بندی شده است. در ادامه، مرحله «تفسیر مدیریتی و بهره‌برداری از ابهام» با اتکا به مفهوم ابهام استراتژیک (Eisenberg, 1984)، تبیین می‌شود که نشان می‌دهد ابهام در متون سازمانی می‌تواند به‌عنوان ابزاری برای مدیریت تعهدات و حفظ انعطاف‌پذیری تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار گیرد. در گام بعدی، پیامد این وضعیت در سطح ادراک کارکنان و در قالب احساس بی‌عدالتی و بحران معنا تحلیل می‌شود که این بخش از مدل بر مبنای تئوری مبادله اجتماعی (Blau, 1964) و نظریه عدالت سازمانی (Colquitt et al., 2001) استوار است؛ به این معنا که گسست میان وعده‌های ضمنی موجود در متن خطمشی و عملکرد واقعی سازمان، موجب تضعیف اعتماد و شکل‌گیری ادراک بی‌عدالتی در میان کارکنان می‌شود. و در نهایت، این زنجیره به «بروز کنش‌های اعتراضی» منتهی می‌شود که بر اساس چارچوب واکنش‌های کارکنان در مدل (EVLN) خروج، اعتراض، وفاداری (Hirschman, 1970)، قابل تبیین است به گونه‌ای که، در این چارچوب اعتراض به‌عنوان یکی از پاسخ‌های رفتاری به ادراک نارضایتی و بی‌عدالتی، در شرایطی بروز می‌یابد که کارکنان امکان اصلاح وضعیت از طریق مجاری رسمی را ناکارآمد تلقی کنند. مدل مفهومی پژوهش در شکل شماره (۱)، جریان تبدیل ابهام زبانی در خطمشی‌ها به کنش‌های اعتراضی کارکنان را در قالب یک فرآیند چندمرحله‌ای ترسیم می‌کند.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

پیشینه تجربی پژوهش

مرور نظام‌مند پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که علی‌رغم غنای ادبیات در حوزه‌های تحلیل زبانی خطمشی و رفتار سازمانی، پیوند میان ساختارهای زبانی اسناد با کنشگری رفتاری و اعتراض آشکار کارکنان کماکان یک خلأ پژوهشی محسوس است. پژوهش حاضر باهدف رفع این شکاف، نوآوری خود را در تبیین چگونگی تبدیل ابهامات متنی به محرک‌های روان‌شناختی اعتراض قرار داده است. در این راستا، دودسته از مطالعات واکاوی شدند: نخست، پژوهش‌های حوزه زبان‌شناسی که بر ماهیت تفسیری و ابهام استراتژیک متون تمرکز دارند و دوم، مطالعات رفتار سازمانی که سازوکارهای محرک اعتراض را بررسی کرده‌اند؛ پیوندی که ضرورت و محوریت اصلی تحقیق پیش رو را شکل می‌دهد. بررسی روند پژوهش‌ها گویای آن است که تحلیل زبانی خطمشی طی دهه‌های اخیر از یک ارزیابی صوری به سمتی سوق یافته که ابهام را به‌عنوان متغیری اثرگذار بر نتایج سیاست‌گذاری رصد می‌کند. بررسی ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که حوزه‌های تحلیل زبانی خطمشی و رفتار سازمانی به‌طور مجزا از غنای نظری بالایی برخوردارند. با این حال در مطالعات انجام شده، خلأ پژوهشی بررسی پیوند میان ساختارهای زبانی اسناد با کنشگری رفتاری و اعتراض آشکار کارکنان محسوس است که تبیین مکانیسم‌های دقیق تبدیل ابهام متنی به محرک‌های روان‌شناختی مستقیم برای اعتراض را مورد توجه قرار می‌دهد. با توجه به نبود پیشینه مستقیم نسبت به موضوع مورد بررسی در پژوهش حاضر، برای تدوین پیشینه تجربی پژوهش دودسته از مطالعات مورد واکاوی قرار گرفته شد: نخست، پژوهش‌های حوزه زبان‌شناسی که بر ماهیت تفسیری و ابهام استراتژیک متون تمرکز دارند و دوم، مطالعات رفتار سازمانی که سازوکارهای محرک اعتراض را بررسی کرده‌اند؛ پیوندی که ضرورت و محوریت اصلی تحقیق پیش رو را شکل می‌دهد. با این حال، تلفیق این دو حوزه و تبیین یک مسیر فرایندی مشخص از ابهام زبانی تا بروز اعتراضات کارکنان، همچنان در ادبیات موجود مغفول مانده است. مطالعات Stone (2012) و Eisenberg (1984) نشان دادند که «ابهام استراتژیک» ابزاری برای تسهیل ائتلاف‌های سیاسی و پیشبرد اهداف متناقض بدون ایجاد اصطکاک است. از سوی دیگر، پژوهش‌های Fairclough (2013) و Wodak (2011)، نشان دادند که ساختارهای زبانی مجهول و نامی‌سازی با انتزاعی کردن متن، مسئولیت‌پذیری دولتمردان را در ناکارآمدی‌های اجرایی پنهان می‌کنند. در لایه اجرا نیز، مدل Matland (1995) مشخص کرد که ابهام زبانی عامل اصلی انحراف از اهداف در مرحله پیاده‌سازی است، چرا که طبق یافته‌های Lipsky (2010)، این ابهام قدرت تفسیر را به «مجریان سطح خیابان» منتقل کرده و منجر به بازآفرینی خطمشی در لایه‌های عملیاتی می‌شود. در نهایت، موج نوین پژوهش‌های تجربی که توسط Benoit et al. (2018) با استفاده از متدولوژی‌های رایانشی انجام شد، رابطه معناداری میان پیچیدگی زبانی متون قانونی و کاهش درک شهروندان یافتند که نشان می‌دهد ابهام زبانی یک مانع عملی در مسیر شفافیت است. در تداوم این مسیر، تحقیق Ponsiglione et al., (2021) نشان داد که اگرچه ابهام در زبان طبیعی می‌تواند به انعطاف‌پذیری طراحی سازمانی کمک کند، اما هم‌زمان با ایجاد برداشت‌های متنوع و متناقض در محیط‌های پیچیده، محرکی برای چالش‌های ادراکی و واکنش‌های رفتاری کارکنان می‌شود؛ پدیده‌ای که پژوهش حاضر درصدد تبیین پیوند آن با اعتراض آشکار کارکنان است. در حوزه مطالعات داخلی، ابهام در خطمشی‌گذاری عمدتاً به‌عنوان آسیب در مرحله اجرای خطمشی شناخته شده است (حاجی‌پور و همکاران، ۱۳۹۴) و پیوند ابهام زبانی در خطمشی‌ها به واکنش‌های رفتاری و کنشگری کارکنان در قالب «اعتراض» که در سطح موضوعات خرد سازمانی است را مورد توجه قرار نداده‌اند. در حوزه رفتار سازمانی، پژوهش‌های نوین اعتراض را نه یک آنومالی، بلکه واکنشی تحلیلی به ناهماهنگی‌های ساختاری و ادراکی قلمداد می‌کنند. در همین

راستا، Matta et al. (2017) نشان داده‌اند که نوسان در رویه‌های سازمانی، با ایجاد عدم قطعیت، محرکی بنیادین برای تخلیه منابع روانی و بروز واکنش‌های تند است. همچنین، طبق دیدگاه Lindebaum & Geddes (2016)، زمانی که کارکنان با ناهنجاری‌های محیطی روبرو می‌شوند، خشم به‌عنوان یک محرک اخلاقی، آن‌ها را به سمت رفتارهای اعتراضی آشکار سوق می‌دهد تا از این طریق، کنشگری را جایگزین سکوت کنند. از سوی دیگر، یافته‌های Bashshur & Oc (2015) تأیید می‌کند که هرگونه شکاف ادراکی میان رویه‌های رسمی و واقعیت‌های سازمانی، احتمال بروز رفتارهای اعتراضی نظیر ابراز نارضایتی عمومی را به‌شدت افزایش می‌دهد. در مطالعات داخلی نیز سازوکارهای محرک اعتراض مانند قوانین و مقررات، رفتار و فرهنگ سازمانی نادرست همچنین مدیریت ضعیف و کوتاهی مدیران نسبت به کارکنان خود، اوضاع نابسامانی در سازمان به وجود می‌آید که ادامه پیدا کردن این وضعیت و عدم تلاش برای بهبود اوضاع واکنش شدید و اعتراض کارکنان را در پی دارد (شریعت‌نژاد، ۱۴۰۴). با این حال، واکاوی ادبیات موجود نشان می‌دهد که مطالعات زبان‌شناختی غالباً در سطح تحلیل متن متوقف شده و از پیامدهای رفتاری آن غفلت ورزیده‌اند؛ در مقابل، پژوهش‌های رفتار سازمانی نیز اعتراض را صرفاً محصول ناهماهنگی‌های عملیاتی یا ساختاری است و نقش کلیدی بساخت‌های زبانی را در ایجاد این تنش‌ها نادیده گرفته‌اند. در واقع، خلأ تئوریک موجود در عدم تبیین فرایندی است که طی آن، یک واحد زبانی در سند خطمشی به یک کنش اعتراضی در محیط کار تغییر ماهیت می‌دهد. پژوهش حاضر باهدف عبور از این مرزهای تقلیل‌گرایانه، پیوند میان متن رسمی و اعتراض علنی را واکاوی می‌کند تا تبیین نماید که ابهام زبانی نه یک چالش نگارشی ساده، بلکه محرکی بنیادین در شکل‌گیری گسست میان سازمان و کارکنان است.

روش پژوهش

این پژوهش با رویکردی کیفی و به روش مطالعه موردی انجام شده است. مبنای اصلی این کار بر دیدگاه تفسیری استوار است؛ به این معنا که هدف، درک عمیق مفاهیم از زاویه دید افرادی است که به‌طور مستقیم با پیامدهای اجرایی و تفسیری خطمشی‌های سازمان درگیر هستند. در این راستا، آیین‌نامه استخدامی اعضای غیر هیئت‌علمی دانشگاه‌های وزارت علوم به‌عنوان یک مورد کلیدی و معرف انتخاب شد. دلیل انتخاب این سند، زیست‌شغلی کارکنان غیر هیئت‌علمی در مجاورت اعضای هیئت‌علمی و وجود تفاوت‌های چشمگیر در منزلت معیشتی و جایگاه سازمانی میان این دو گروه است؛ این زمینه‌سازمانی حساسیت ذی‌نفعان نسبت به مفاد آیین‌نامه و عدالت توزیعی را به‌شدت افزایش می‌دهد و سبب می‌شود که ذی‌نفعان بادقت و حساسیت بالاتری به متن اسناد رسمی بنگرند و در نتیجه، هرگونه ابهام در متن، پتانسیل بیشتری برای ایجاد شکاف‌های ادراکی و تبدیل شدن به واکنش‌های اعتراضی آشکار داشته باشد. جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها با اتکا به استراتژی سه‌سویه‌سازی و در قالب یک فرایند سه‌مرحله‌ای در نظر گرفته شد؛ در مرحله نخست، با مطالعه متن سند، مواد قانونی واجد ابهام زبانی استراتژیک و واژگان شناور که ارتباط مستقیم با امنیت شغلی، معیشت و رفاه کارکنان داشتند، شناسایی شدند. در مرحله دوم، این متن سند به‌عنوان محرک‌های زبانی در اختیار ۱۲ نفر از مجموع کارشناسان اداری و اعضای شورای صنفی کارکنان قرار گرفت تا از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، افق معنایی و برداشتهای زیسته آنان استخراج شود. فرایند انجام مصاحبه‌ها تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت؛ به‌گونه‌ای که پس از انجام ۱۰ مصاحبه، الگوی مفاهیم به ثبات نسبی رسید و در مصاحبه‌های ۱۱ و ۱۲ داده جدید معناداری به چارچوب مفهومی افزوده نشد، از این‌رو فرایند نمونه‌گیری در این نقطه متوقف گردید. در مرحله سوم نیز متن سند با ۳ نفر از مدیران ارشد سازمانی به اشتراک گذاشته شد تا تفسیر کارکردی و رویکرد اجرایی آنان در مواجهه با این ابهامات واکاوی گردد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از استراتژی ماتریس تقابلی بهره گرفته شد که یکی از ابزارهای کلیدی تحلیل کیفی برای شناسایی الگوهای متضاد در داده‌ها محسوب می‌شود (Miles & Huberman, 1994). بدین‌گونه که برداشتهای دو گروه در قالب یک ماتریس تقابل معنایی در برابر هم قرار گرفتند. فرایند تحلیل بر مبنای مقایسه نظام‌مند تفاسیر در سه‌گام عملیاتی صورت پذیرفت. در گام نخست متن مصاحبه‌های انجام شده با کارکنان و مدیران بر اساس مواد قانونی ابهام‌آمیز، به واحدهای معنایی تقسیم شد. در این مرحله، برداشتهای کلیدی هر گروه از یک واژه واحد استخراج گردید. در گام دوم، داده‌های

استخراج شده بر پایه کانون‌های ابهام (واژگان خطامشی) و دو جامعه تفسیری (کارکنان و مدیران)، سازماندهی شدند. تا تضادهای معنایی در مجاورت یکدیگر قرار گرفته و نقاط گسست به صورت بصری و تحلیلی آشکار شوند و در گام نهایی، با تحلیل محتوای خانه‌های ماتریس، الگوهای فکری حاکم بر هر گروه شناسایی شدند. جهت تضمین قابلیت اعتماد یافته‌های پژوهش، از تکنیک بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان به عنوان یکی از معتبرترین ابزارهای ارتقای کیفیت در پژوهش‌های کیفی بهره گرفته شد. در این فرایند، پس از تکمیل ماتریس‌های تقابل و استخراج الگوهای شکاف تفسیری، یافته‌های اولیه و تفاسیر استنباط شده توسط پژوهشگر بار دیگر به تعدادی از مشارکت‌کنندگان در هر دو طیف (کارکنان و مدیران) ارجاع داده شد. این اقدام باهدف اطمینان از اعتبار توصیفی و اعتبار تفسیری انجام گرفت تا اطمینان حاصل شود که بازنمایی ابهام‌های زبانی و معنایی در گزارش نهایی، دقیقاً منعکس‌کننده ادراکات واقعی کنشگران است و سوگیری‌های احتمالی پژوهشگر در مرحله تحلیل به حداقل رسیده است. همچنین، با اعمال نظرات اصلاحی مشارکت‌کنندگان در بازخوانی نهایی، سطح تأییدپذیری نتایج ارتقا یافت تا استنتاجات مربوط به چگونگی تبدیل ابهام زبانی به اعتراضات رفتاری، از روایی بالایی برخوردار باشد.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش نشان داد که عمده تنش‌ها و اعتراضات رفتاری، از مواد قانونی نشئت می‌گیرند که بر پایه «ابهام زبانی استراتژیک» بنا شده‌اند. این ابهامات عمدتاً در قالب واژگان مانند «مؤسسه می‌تواند»، عبارات شرطی مانند «در صورت تأمین اعتبار» و حواله‌های ساختاری مانند «طبق دستورالعمل مصوب» تبلور یافته‌اند. جهت ثبت و دقت در واکاوی، ابتدا متن دقیق مواد قانونی منتخب که کانون‌های اصلی ابهام زبانی پژوهش را تشکیل می‌دهند، در جدول شماره (۱) ارائه شده است.

جدول ۱. مستندات قانونی و کانون‌های ابهام در آیین‌نامه (داده‌های خام)

ماده	متن ماده	واژگان ابهام‌زا
تبصره ۱ ماده ۳	مؤسسه می‌تواند در شرایط خاص، با تصویب هیئت‌رئیس و اخذ مجوز هیئت‌امنا، تا سقف معین و بدون ایجاد تعهدات استخدامی، افراد را پس از احراز صلاحیت‌های لازم توسط مراجع ذی‌صلاح، به صورت قرارداد کار معین و مشخص، برای مدت حداکثر یک سال به کار گیرد	می‌تواند، شرایط خاص
ماده ۹	مؤسسه می‌تواند در قالب سهمیه ابلاغی از سوی وزارت، وضعیت به‌کارگیری اعضای قراردادی مشمول این آیین‌نامه را پس از احراز شرایط ذیل، به پیشنهاد هیئت اجرایی، موافقت رئیس مؤسسه و تصویب هیئت‌امنا و طی مراحل گزینش، با رعایت ضوابط و مقررات این آیین‌نامه، مشروط به وجود پست سازمانی بلائصدی، به استخدام پیمانی تبدیل نماید	می‌تواند
ماده ۱۰	مؤسسه می‌تواند وضعیت استخدام اعضای پیمانی مشمول این آیین‌نامه را، پس از احراز شرایط ذیل، با تصویب هیئت اجرایی، تأیید هسته گزینش و موافقت رئیس مؤسسه، به رسمی آزمایشی تبدیل نماید	می‌تواند
تبصره ۲ ماده ۲۷	مؤسسه می‌تواند در موارد خاص، با موافقت هیئت‌رئیس و باتوجه به شرایط فصلی و ماه مبارک رمضان، سقف ساعات کار خود را کاهش دهد	می‌تواند، موارد خاص
ماده ۳۶	مؤسسه مکلف است به عضو واجد شرایط شاغل در مؤسسه، علاوه بر حقوق و مزایای موضوع مواد «۲۷» و «۶۴» این آیین‌نامه، فوق‌العاده‌های ذیل را مطابق با دستورالعمل‌های مربوط، مصوب هیئت‌امنا، پرداخت نماید: فوق‌العاده سختی شرایط محیط کار؛ فوق‌العاده محرومیت از تسهیلات زندگی؛ فوق‌العاده کشیک، فنی و نوبت‌کاری؛ فوق‌العاده معاضدت قضایی؛ فوق‌العاده اشعه؛ فوق‌العاده محرومیت از مطب؛ فوق‌العاده بدی آب‌وهوا؛ فوق‌العاده بهره‌وری؛ فصل مرخصی بیمه و امور رفاهی	مطابق با دستورالعمل
تبصره ۱ ماده ۵۵	مؤسسه می‌تواند به‌ازای هر یک سال خدمت، به عضو ۱۰ روز کاری مرخصی فوق‌العاده با استفاده از حقوق، فوق‌العاده‌ها و مزایای مندرج در حکم یا قرارداد (حسب مورد) اعطا نماید؛ که در این صورت، وی می‌بایست الزاماً آن را در ایام تابستان و نیمه اول فروردین‌ماه، مطابق با برنامه زمانی اعلام‌شده از سوی مؤسسه، استفاده نماید.	می‌تواند

ماده ۶۸	مؤسسه می تواند به منظور مساعدت، تأمین رفاه، آسایش و آسودگی خاطر عضو، و به شرط تأمین اعتبار مورد نیاز، کمک به تهیه مسکن، تقویت صندوق قرض الحسنه وام و امور بیمه و تأمین و رفع سایر نیازهای ضروری وی، با تصویب هیئت رئیسه، تسهیلات مالی لازم را بر اساس دستورالعمل موضوع ماده ۶۷ این آیین نامه برقرار نماید.	می تواند، به شرط
ماده ۸۵	مؤسسه می تواند، با تقاضای عضو دارای سابقه کمتر از ۲۰ سال خدمت قابل قبول، ارائه دلایل قابل پذیرش از سوی وی، تأیید هیأت اجرایی و موافقت رئیس مؤسسه، به ازای هر سال خدمت قابل قبول در مؤسسه، تا دو ماه حقوق و مزایای مستمر مشمول کسور بازنشستگی، به علاوه وجوه مرخصی های ذخیره شده، به متقاضی پرداخت نماید و وی را باز خرید خدمت نماید.	می تواند
ماده ۸۷	سایر دستورالعمل های اجرایی مواد این آیین نامه، توسط «مرکز» تهیه و به تصویب هیئت امنا می رسد.	سایر دستورالعمل
ماده ۴ پیوست شماره ۵	مؤسسه می تواند در طول سال، کمک هزینه های غیر نقدی را به مناسبت های ویژه مذهبی و ملی، به اعضای شاغل پرداخت نماید.	می تواند
ماده ۶ پیوست ۵	مؤسسه می تواند به اعضای شاغل خود، در طول سال، با تصویب هیئت رئیسه، تا دو برابر حقوق و مزایای عضو را تحت عنوان «پاداش»، مشروط به پیش بینی اعتبار لازم در بودجه تفصیلی سالانه مصوب هیئت امنا، پرداخت نماید.	می تواند، مشروط

در ادامه مواد قانونی مستخرج از آیین نامه بر مبنای نوع ابهام زبانی، در سه خوشه اصلی طبقه بندی شدند. این طبقه بندی برای ایجاد نظم تحلیلی و تبیین چگونگی تبدیل ابهام به اعتراض صورت گرفته است که در آن، دیدگاه های استخراج شده از مصاحبه با دو گروه کارکنان و مدیران در مجاورت یکدیگر قرار گرفته اند که در جدول شماره (۲) ارائه شده است.

جدول ۲. واکاوی تقابل های تفسیری در کانون های ابهام زبانی آیین نامه

نوع خوشه ابهام	مواد مرتبط	دیدگاه و تفسیر کارکنان	دیدگاه و تفسیر مدیران
ابهامات اختیاری (واژه «می تواند»)	مواد ۹، ۱۰؛ تبصره ۲ ماده ۲۷؛ تبصره ۱ ماده ۵۵؛ ماده ۶۸؛ ماده ۸۵؛ ماده ۴ و ۶ پیوست شماره ۵	تعهد قطعی: این مواد حقوقی هستند که سازمان موظف به زمینه سازی برای اعطای آنهاست.	مجوز مشروط: این واژه صرفاً یک امکان قانونی است که اجرا یا عدم اجرای آن در صلاح دید مدیریت است.
ابهامات شرطی (شرط سیال)	تبصره ۱ ماده ۳، ماده ۶۸، ماده ۶ پیوست ۵	بهبانجوبی ساختاری: شروطی مثل «تأمین اعتبار» ابزاری برای فرار از مسئولیت و تبعیض میان واحدهاست.	واقع گرایی بودجه ای: بدون تأمین اعتبار، اجرای مفاد آیین نامه غیرممکن و موجب تخلف مالی است.
ابهامات ارجاعی (حواله به آینده)	ماده ۳۶، ماده ۸۷	اطاله و بلا تکلیفی: حواله دادن حق به دستورالعمل های غایب، راهی برای معلق نگه داشتن مطالبات است.	سلسله مراتب قانونی: اجرای دقیق منوط به اسناد بالادستی است تا از برخورد سلیقه ای جلوگیری شود.

بحث و تحلیل یافته ها

- ابهامات اختیاری (واژه می تواند)

بررسی و تحلیل یافته ها نشان می دهد موادی که با فعل «می تواند» نگاشته شده اند به تنهایی بار سنگینی از تنش را در سازمان به دوش می کشد. در واقع، ابهام موجود در این کلمه باعث شده است که دو برداشت کاملاً متضاد در مقابل هم قرار بگیرند. از یک سو، کارکنان به این مواد قانونی با نگاهی حق محوری می نگرند و برای آن ها وجود یک امتیاز در آیین نامه (مانند تبدیل وضعیت یا پاداش)، به معنای وعده ای است که سازمان به آن ها داده است. همچنین معتقدند وقتی قانون گذار کلمه «می تواند» را به کار می برد، هدف آن ایجاد یک

مسیر برای تسهیل‌گری خدمت به کارکنان است و مدیران وظیفه دارند این مسیر را هموار کنند. به طور نمونه تمامی کارکنان در مصاحبه‌های که پیرامون مواد آیین‌نامه که در آن‌ها از واژه «مؤسسه می‌تواند» استفاده شده است به‌صراحت بیان داشتند: «اگر قرار بود انجام نشود، اصلاً چرا در قانون آمد؟ وقتی می‌گویند می‌تواند، یعنی سازمان اجازه دارد و باید برای ما انجامش بدهد، اما مدیران سلیقه‌ای عمل می‌کنند». به تعبیر کارکنان هرگونه استفاده‌نکردن از این اختیارات، به معنای بی‌توجهی مدیر در جلب رضایت و آرامش کارکنان است. اما در مقابل، مدیران با نگاهی کاملاً متفاوت به همین کلمه می‌نگرند که می‌توان آن را رویکرد «اختیار محور» نامید. از دیدگاه مدیران واژه «می‌تواند» در متن آیین‌نامه بدین معناست که مدیریت مجاز به انجام یا عدم انجام آن ماده قانونی است و حق تکلیفی بر مدیر وارد نمی‌کند. برای نمونه یکی از مدیران در مصاحبه انجام شده این‌گونه بیان داشت که: «قانون‌گذار این کلمه را گذاشته تا ما مجبور نباشیم در شرایطی که پول یا پست نداریم، قولی بدهیم که از پس آن بر نمی‌آییم». در همین راستا، یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که این اختلاف‌نظر عمیق، در فضای ابهام‌آلود متن باقی نمی‌ماند و راه خود را به رفتارهای سازمانی باز می‌کند. در واقع، در تبیین چگونگی تبدیل این شکاف ذهنی به جرعه‌های عینی اعتراض، شواهد حاصل از مصاحبه‌ها نشان داد که ابهام در واژه «می‌تواند»، منجر به شکل‌گیری اعتراض شود. به‌عنوان نمونه در مصاحبه با اعضای شورای صنفی، مصادیقی از اعتراضات خاموش نظیر کاهش دقت در انجام وظایف و اعتراضات آشکار مانند ارسال نامه‌های گلایه‌آمیز به وزارتخانه و تجمعات محدود اداری گزارش شد. مشارکت‌کنندگان بر این باور بودند که ابهام موجود، فضا را برای آنچه آن‌ها «اعمال رفتارهای سلیقه‌ای از جانب مدیران» می‌نامیدند فراهم کرده است. در حقیقت، ابهام در واژه «می‌تواند» باعث می‌شود حتی تصمیمات منطقی مدیریت نیز در ذهن کارکنان به‌عنوان یک ترجیح شخصی تعبیر شود؛ لذا، ابهام زبانی در اینجا صرفاً یک چالش معنایی نیست؛ بلکه عملاً می‌تواند مشروعیت تصمیمات مدیریتی را نزد کارکنان از بین ببرد و آن‌ها را به سمت کنش‌های اعتراضی سوق دهد. در مجموع می‌توان استنباط کرد زمانی که کارکنان احساس می‌کنند حقشان ضایع شده است و مدیر احساس می‌کند در حال صیانت از منابع است، این گسست ادراکی به‌واسطه‌ی تخریب اعتماد، به نقطه‌ی شروعی برای اعتراض تبدیل می‌شود و این امر نشان می‌دهد که ابهام زبانی در متن خط‌مشی‌ها، از یک مسئله فنی فراتر رفته و مستقیماً می‌تواند به نارضایتی رفتاری کارکنان دامن بزند.

- ابهامات شرطی (شروط سیال)

دومین کانون بحران‌زا در آیین‌نامه، به ابهامات شرطی اختصاص دارد. در این خوشه، موادی قرار می‌گیرند که اعطای امتیازات رفاهی و استخدامی به کارکنان را به شروطی لغزنده و تفسیرپذیر نظیر «تأمین اعتبار موردنیاز»، «اخراج صلاحیت» یا «شرایط خاص» منوط کرده‌اند. تحلیل یافته‌ها نشان می‌دهد که این شروط، مرز بین واقعیت‌های مالی و بهانه‌های مدیریتی را مخدوش کرده است. در یک‌سوی این شکاف، کارکنان با نگاهی مطالبه‌گرانه، این شروط را راهکاری برای دورزدن تعهدات استخدامی می‌دانند. از منظر آنان، عبارت «به‌شرط تأمین اعتبار»، یک کُد عبور برای مدیران است تا هر زمان که مایل بودند، اجرای بخشی از آیین‌نامه را متوقف کنند. در مصاحبه‌های انجام شده، جمع زیادی از کارکنان بر این نکته تأکید داشتند که سازمان هیچ‌گاه شفافیتی در خصوص چگونگی تخصیص بودجه ارائه نمی‌دهد. به طور نمونه یکی از مصاحبه‌شوندگان با لحنی گلایه‌آمیز بیان داشت: «بودجه مثل یک جعبه سیاه است؛ وقتی نوبت به مطالبات ما می‌رسد، قفل می‌شود، اما برای پروژه‌های سوگلی و همایش‌های بی‌حاصل، کلیدش همیشه می‌چرخد». به عبارتی از دیدگاه کارکنان، شروط اعتباری نه یک واقعیت اقتصادی، بلکه یک ابزار برای اعمال فشارهای اداری و مالی تلقی می‌شود. در مقابل، مدیران بر رویکرد واقع‌گرایی بودجه‌ای پافشاری می‌کنند. از دیدگاه آن‌ها، آیین‌نامه بدون این شروط، به یک سند هزینه‌تراش تبدیل می‌شود که می‌تواند مؤسسه را با بحران‌های نظارتی و کسری بودجه مزمن مواجه کند. آن‌ها معتقدند این بندهای قانونی سپر دفاعی آن‌ها در برابر نهادهای نظارتی (مانند دیوان محاسبات) است تا فراتر از توان مالی سازمان تعهدی ایجاد نکنند. به‌عنوان نمونه یکی از مدیران مصاحبه‌شونده بیان داشت: «ما در بن‌بست میان آیین‌نامه و واقعیت بودجه قرار داریم؛ این بندهای شرطی، تنها راهی است که به ما اجازه می‌دهد میان اولویت‌های حیاتی و مطالبات رفاهی، تعادل ایجاد کنیم تا سازمان دچار بحران مالی نشود». بر این

مبنا، واکاوی این تقابل فرساینده نشان می‌دهد که وجود ابهام شرطی در متن خطمشی‌ها، از یک چالش فنی - بودجه‌ای فراتر رفته و به یک بحران معنایی در روابط سازمانی تبدیل شده است چرا از تفسیر عمیق مصاحبه‌های انجام شده چنین استنباط می‌شود که وقتی معیارهایی نظیر «تأمین اعتبار» یا «شرایط خاص» در هاله‌ای از ابهام باقی می‌مانند، کارکنان هرگونه توقف در اعطای مزایا را نه یک محدودیت واقعی در منابع، بلکه برخاسته از اراده و غرض‌ورزی شخصی مدیران قلمداد می‌کنند و جرعه‌های تنش و فرسایش سرمایه اجتماعی سازمان زده می‌شود. برای نمونه مشارکت‌کنندگان در این پژوهش، صراحتاً اذعان داشتند که در واکنش به این ابهامات شرطی و احساس نادیده گرفته شدن، به اعتراض روی می‌آورند. آن‌ها به طور مشخص بیان کردند که وقتی صداقت مدیریت در ادعای عدم اعتبار مالی برایشان احراز نمی‌شود، به طور آگاهانه واکنش‌هایی نظیر بی‌تفاوتی هدفمند نسبت به اهداف سازمانی و انتقال نقدها به محافل و شبکه‌های اجتماعی غیررسمی را برای تخلیه فشارهای روانی و ابراز مخالفت خود برمی‌گزینند. در واقع، این شواهد نشان می‌دهد که کارکنان، ابهام زبانی را نه یک مسئله متنی، بلکه یک بی‌عدالتی عمدی تلقی می‌کنند که پاسخ آن را در قالب اعتراضات نشان می‌دهند.

- ابهامات ارجاعی (حواله به آینده)

سومین کانون شناسایی شده بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر، ابهامات ارجاعی در متن خطمشی‌های سازمانی است. این نوع ابهام اشاره به آن دارد که در متن خطمشی‌ها حقوقی برای کارکنان به رسمیت شناخته‌اند، اما تحقق عملی آن‌ها به تصویب دستورالعمل‌های غایب در آینده حواله داده شده‌اند. با بررسی و تحلیل مصاحبه‌های انجام شده مشخص شد کارکنان این نوع ابهام را به مثابه یک فریب زمانی تعبیر می‌کنند. از منظر آنان، ارجاع دادن مزایا به آیین‌نامه‌هایی که زمان تدوین و ابلاغ آن‌ها نامشخص است، راهی برای معلق نگه داشتن مطالبات است. یکی از کارکنان با بیانی کنایه‌آمیز در این خصوص بیان داشت: «قانون اول به ما لبخند می‌زند و حق را تأیید می‌کند، اما در تبصره‌ها ما را به آیین‌نامه‌هایی ارجاع می‌دهد که معلوم نیست کی قراره تصویب بشوند و آیا اصلاً تصویب می‌شود یا نه؟ در مقابل، مدیران بر لزوم رعایت سلسله‌مراتب قانونی و حفظ وحدت رویه تأکید دارند. در دیدگاه مدیران حاضر در پژوهش، اجرای مستقیم مواد آیین‌نامه بدون دستورالعمل‌های جزئی و مصوب، می‌تواند منجر به هرج و مرج محاسباتی و برخوردهای سلیقه‌ای در واحدهای تابعه شود. مدیران معتقدند این ارجاعات، تضمین‌کننده نظم تشکیلاتی و هماهنگی با اسناد بالادستی است تا از تویخ‌های احتمالی توسط نهادهای نظارتی جلوگیری شود. یکی از مدیران در مصاحبه خود بیان داشت که: «ما نمی‌توانیم پیش از ابلاغ جزئیات از نهاد بالادستی، ریالی پرداخت کنیم؛ این ارجاعات قانونی برای این است که همه چیز طبق استاندارد پیش برود، هرچند ممکن است فرایند تدوین آن‌ها طولانی شود». تفسیر این گسست ادراکی نشان می‌دهد که ابهام ارجاعی، منجر به شکل‌گیری نوعی فرسودگی ناشی از انتظار در لایه‌های مختلف سازمان می‌شود چرا که از تحلیل روایت‌های مشارکت‌کنندگان (کارکنان) چنین برمی‌آید که وقتی زمان تحقق یک حق، نامعلوم باقی می‌ماند، اعتماد کارکنان به صداقت سیستم به شدت آسیب می‌بیند و ایجاد حالت بلاتکلیفی زمینه واکنش‌های اعتراضی را فراهم می‌کند. در مجموع می‌توان استنباط کرد که ابهام ارجاعی با ایجاد خلأ اجرایی برای خطمشی‌ها، عملاً حق را در ذهن کارکنان به یک پدیده موهوم تبدیل می‌کند و آن را ابزاری برای وقت‌کشی مدیران قلمداد می‌کند. در چنین وضعیتی امکان زیر سؤال رفتن مشروعیت خطمشی‌ها از نظر کارکنان زیاد خواهد شد و سازمان را می‌تواند با موجی از اعتراضات مواجه کند که ریشه آن در خستگی از وعده‌های معلق خواهد بود.

نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر باهدف واکاوی چگونگی اثرگذاری ابهام زبانی در خطمشی‌های سازمانی بر بروز اعتراضات کارکنان انجام شد. یافته‌ها نشان داد متون قانونی در سازمان‌ها صرفاً مجموعه‌ای از واژگان فنی و خنثی نیستند، بلکه در صورت برخورداری از ابهام زبانی، می‌توانند به بستری برای شکل‌گیری و تشدید اعتراضات کارکنان تبدیل شوند. به طور مشخص، سه خوشه ابهام شناسایی شده (اختیاری، شرطی

و ارجاعی) نه به عنوان ویژگی‌های ایستا، بلکه به عنوان محرک‌هایی عمل می‌کنند که ابتدا موجب ایجاد تفسیر دوگانه و گسست ادراکی می‌شوند؛ طوری که ابهامات موجود در متن خطمشی باعث می‌شوند مدیران و کارکنان برداشت متفاوتی از الزامات و تعهدات داشته باشند. این تفاوت‌های تفسیری در مرحله بعد، ادراک رفتارهای سلیقه‌ای و نقض قرارداد روانی را ایجاد می‌کند؛ به گونه‌ای که کارکنان تصمیمات یا اجراهای مدیریتی را غیرمنصفانه و غیرقابل پیش‌بینی می‌بینند که مطابق با نظریه نقض قرارداد روانی (Rousseau, 1995) و عدالت رویه‌ای (Greenberg, 1990)، محرکی برای کاهش اعتماد و افزایش نارضایتی است. تداوم این گسست و احساس بی‌عدالتی نهایتاً به تبدیل ادراک نارضایتی به کنش آشکار منجر می‌شود؛ به این معنا که ابهام زبانی نه به صورت مستقیم، بلکه از طریق یک سلسله‌مراتب ادراکی و تعاملی، شکل‌گیری رفتارهای اعتراضی کارکنان را به دنبال دارد. این نتیجه با دیدگاه (Stone, 2012) در کتاب «پارادوکس خطمشی» هم‌راستا است که در آن، ابهام در خطمشی‌ها می‌تواند به عنوان راهبردی برای تسهیل اجماع و تعویق تعارض‌ها در مراحل اولیه تصمیم‌گیری به کار رود. بر این اساس نتیجه پژوهش نشان می‌دهد که برای پیشگیری از تبدیل خطمشی‌های سازمانی به محرک‌های بروز اعتراضات رفتاری، ضروری است رویکرد حاکم بر تدوین خطمشی‌ها بر اصل شفافیت استوار شود. در این راستا، اتخاذ نگرشی مبتنی بر پاک‌سازی متنی خطمشی‌ها از ابهامات شناسایی شده، می‌تواند به تقویت درک مشترک میان مدیران و کارکنان، ارتقای ادراک عدالت و بازسازی اعتماد سازمانی منجر شود و در نهایت احتمال شکل‌گیری تنش‌ها و کنش‌های اعتراضی را به حداقل برساند. در این راستا پیشنهاد عملیاتی و پژوهشی قابل‌ارائه است که عبارت‌اند از:

- در بازنگری آیین‌نامه‌ها، افعال اختیاری (مانند «می‌تواند») با «قیدهای وضعیت» مقید شوند. به این معنا که مشخص شود در صورت تحقق شرایط A و B، سازمان «مکلف» به اجراست. این اقدام از تبدیل اختیار مدیریتی به سلیقه‌گرایی ادراکی در ذهن کارکنان جلوگیری می‌کند
- برای عباراتی نظیر «تأمین اعتبار»، لازم است پیوست شفافیت مالی تدوین شود. پیشنهاد می‌شود وضعیت منابع مالی مرتبط با رفاهیات، به صورت دوره‌ای به اطلاع نمایندگان کارکنان (شورای صنفی) برسد تا ادعای عدم اعتبار، از سوی ذی‌نفعان به عنوان یک واقعیت گریزناپذیر (و نه یک بهانه ساختاری) پذیرفته شود.
- برای جلوگیری از فرسودگی ناشی از انتظار در ابهامات ارجاعی، ضروری است هرگونه حواله به آینده، دارای سقف زمانی قطعی باشد. پیشنهاد می‌شود در متن قانون صراحتاً قید شود که در صورت عدم تصویب دستورالعمل در موعد مقرر، موقتاً آخرین ضوابط موجود یا رویه‌های تسهیل‌گر به نفع کارمند اجرا گردد.
- پژوهشی باهدف طراحی یک مدل یا نرم‌افزار برای پایش پیشینی ابهام زبانی انجام شود تا قبل از ابلاغ هر بخشنامه، پتانسیل تنش‌زایی واژگان آن سنجیده شود.
- بررسی شود که آیا در سازمان‌های خصوصی ابهام زبانی باز هم منجر به اعتراض می‌شود یا اینکه این پدیده عمدتاً مختص بروکراسی‌های دولتی است.
- نقش سطح آگاهی حقوقی کارکنان بر نوع تفسیر آن‌ها از ابهامات بررسی شود؛ آیا آموزش مفاهیم قانونی می‌تواند از برداشت‌های نادرست و اعتراضات کاذب جلوگیری کند یا خیر؟

References

1. Alvesson, M., & Spicer, A. (2024). Strategic ignorance and intellectual management in organizations. *Journal of Management Studies*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1111/joms.13021>
2. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
3. Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. New York, NY: Wiley.
4. Bayat, M., Fathi, M. R., Behrouz, A. H., & Jiryayi, F. (2023). Investigating the Impact of Human Resource Policies on Organizational Cynicism through the Perception of Organizational Justice. *Iran Rubber Industry*, 27(110), 28-40. <https://doi.org/10.22034/irm.2023.392692.1222> [In Persian]
5. Bashshur, M. R., & Oc, B. (2015). When voice matters: A multilevel review of the voice literature. *Journal of Management*, 41(5), 1530-1554. <https://doi.org/10.1177/0149206314558302>
6. Benoit, K., Munger, K., & Spirling, A. (2018). Measuring difference in parliamentary language. *The Journal of Politics*, 80(3), 1030–1037. <https://doi.org/10.1086/697465>
7. Bevir, M., & Rhodes, R. A. W. (2023). *Interpretive governance: Selected works of Mark Bevir and R. A. W. Rhodes*. Routledge.
8. Budd, J. W., & Bhawe, D. P. (2008). Values, ideology, and frames of reference in the study of work and employment relations. *Industrial Relations Research Association*, 61(4), 398–420. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2008.00523.x>
9. Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
10. Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T., & Wilkinson, A. (2021). Employee voice and the governance of work. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 1–14. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12334>
11. Eisenberg, E. M. (1984). Ambiguity as strategy in organizational communication. *Communication Monographs*, 51(3), 227-242. <https://doi.org/10.1080/03637758409390197>
12. Fairclough, N. (2013). *Critical discourse analysis: The critical study of language* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315834368>
13. Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
14. Hajipour, E., Forouzandeh, L., Danaee Fard, H., & Fani, A. (2016). Designing a Pathology Model for Public Policy Implementation in Iran. *Journal of Military Management*, 15(58), 1-23. <https://www.sid.ir/paper/236252/fa> [In Persian]
15. Hajer, M. A. (1995). *The politics of environmental discourse: Ecological modernization and the policy process*. Oxford: Clarendon Press.
16. Klandermans, B. (2014). *The social psychology of protest*. Malden, MA: Wiley-Blackwell.
17. Lindebaum, D., & Geddes, D. (2016). The place and role of (moral) anger in organizational behavior studies-as visit to a neglected territory. *Journal of Organizational Behavior*, 37(5), 739-757. <https://doi.org/10.1002/job.2065>
18. Lipsky, M. (2010). *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services* (30th anniversary ed.). Russell Sage Foundation.
19. Mahdad, A., & Najafian, M. R. (2017). Structural Model of the Relationship between Perception of Injustice and Workplace Incivility: The Mediating Role of Anger. *Social Psychology Research*, 7(26), 1-19. https://www.socialpsychology.ir/article_63006.html [In Persian]

20. May, P. J., & Winter, S. C. (2009). Politicians, managers, and street-level bureaucrats: Influences on policy implementation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(3), 453–476. <https://doi.org/10.1093/jopart/mun015>
21. Matland, R. E. (1995). Synthesizing the implementation literature: The ambiguity-conflict model of policy implementation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 5(2), 145–174.
22. Matta, F. K., Scott, B. A., Colquitt, J. A., Koopman, J., & Passantino, L. G. (2017). Does rule-slightly-broken lead to better performance? But only if it's always broken: The effects of justice variability on resilience and performance. *Academy of Management Journal*, 60(5), 1740-1767. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0455>
23. Mirzaei, V., & Mohammadi, H. (2021). Investigating the Relationship between Perceived Organizational Support and Employees' Counterproductive Work Behavior with the Mediating Role of Organizational Cynicism. *Psychological Researches in Management*, 7(2), 9-41. <https://doi.org/20.1001.1.24764833.1400.7.2.7.0> [In Persian]
24. Ponsiglione, C., Quinto, I., & Zollo, G. (2021). The ambiguity of natural language as resource for organizational design: A computational analysis. *Journal of Business Research*, 129, 654–665. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.052>
25. Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage. <https://doi.org/10.4135/9781452231594>
26. Sandberg, J., & Tsoukas, H. (2020). Sensemaking reconsidered: Towards a theoretical hierarchy. *Academy of Management Review*, 45(1), 6–32. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0432>
27. Shariatnejad, A. (2025). Recognizing and Understanding Human Resource Civil Disobedience in Government Organizations: Analysis of Influencing Factors and Consequences Using the FCM Method. *Journal of Career & Organizational Counseling*, 17(4). <https://doi.org/10.48308/jcoc.2026.239299.1471> [In Persian]
28. Stone, D. (2012). *Policy paradox: The art of political decision making* (3rd ed.). W. W. Norton & Company.
29. Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452243511>
30. Wodak, R. (2011). *The discourse of politics in action: Politics as usual*. Palgrave Macmillan.
31. Yanow, D. (2000). *Conducting interpretive policy analysis*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781412983747>