



## Designing a Model of Managerial Rhetoric in Public Organizations

**Atefeh Seify** 

MSc. Student, Department of Public Administration, Faculty of Literature and Humanities, University of Ilam, Ilam, Iran. E-mail: atefeseify72@gmail.com

**Ardeshir Shiri\*** 

\*Corresponding Author, Associate Prof., Department of Management, Faculty of Literature and Humanities, University of Ilam, Ilam, Iran. E-mail: a.shiri@ilam.ac.ir

**Seyed Mehdi Veiseh** 

Associate Prof., Department of Management, Faculty of Literature and Humanities, University of Ilam, Ilam, Iran. E-mail: m.vayseh@ilam.ac.ir

### Abstract

#### Objective

Rhetoric is a state of elocution to convince and motivate beneficiaries, customers, co-workers and superior managers by some of managers within organizations. Those managers who use rhetoric often overstate in explaining organizational truths and highlight their own positive actions. Respecting the importance of subject and also due to research gap in this regard, present study was carried out with the aim of examining managers' rhetoric within public organizations.

#### Methods

In terms of approach, this study was an explorative survey and it was a qualitative research in terms of its type. Population of study consisted from a group of experts including executive manages within Khorramabad public organizations among which some individuals were selected as research subjects through purposive sampling way. In order to collect data, semi-structured interviews were applied which continued to reach for a point of theoretical saturation. The number of 17 organizational experts participated in this study. Verification of the validity of contents by using content validity ratio (CVR) and content validity index (CVI) was done by 15 experts. Moreover, reliability of codes was confirmed through inter-coder reliability way.

#### Results

Obtained findings from analyzing interviews' data by open, axial and selective coding ways and also using software Maxqda 2018 was led to elicit a paradigmatic model of managers' rhetoric based on the grounded theory with 6 major, 24 axial categories and 56 codes from open coding way. This model was designed by 6 major components including core category, cause factors, ground factors, intervening factors, strategies and outcomes for managers'

rhetoric. By this model, categories verbal formalism, feigned speech, political artifices, tip and tricks in speaking were identified as items of core category. Moreover, undesirable real situation, perceptual anxiety, inborn profiteering and personality features were realized as cause factors. During this study, organizational culture, politicization, socio- environmental requirements and lack of beneficiaries' demanding were identifies as ground factors. Weak ethical intelligence, innate vice, lack of managerial proficiency, Pathological moral policy had an intervening impact on managers' rhetoric. Strategies of managers' rhetoric were appeared as administrative trading, Machiavellianism, directing public opinion towards personal interests and showcase management. Finally individual, organizational and social outcomes were recognized.

### Conclusion

Theoretically, presented model of managers' rhetoric in this study has identified some themes which have been less addressed before. The findings of the study can make researches and managers within public organizations aware of the concept of managers' rhetoric at public organizations. Since rhetoric can lead to employees' cynicism, decreasing organizational effectiveness, hurting public trust and disrespecting professional ethics within organizations, it is suggested to select and assign managers based on ethical and professional competence to avoid developing an organizational atmosphere encouraging rhetoric.

**Keywords:** Rhetoric, Managerial rhetoric, Public organizations, Grounded theory.

**Citation:** Seify, Atefeh; Shiri, Ardeshir & Veisheh, Seyed Mehdi (2022). Designing a Model of Managerial Rhetoric in Public Organizations. *Journal of Public Administration*, 14(4), 602-627. (in Persian)

---

Journal of Public Administration, 2022, Vol. 14, No.4, pp. 602-627

Published by University of Tehran, Faculty of Management

<https://doi.org/10.22059/JIPA.2022.347157.3200>

Article Type: Research Paper

© Authors

Received: August 14, 2022

Received in revised form: October 02, 2022

Accepted: November 19, 2022

Published online: January 14, 2023



## طراحی الگوی لفاظی‌گری مدیران در سازمان‌های دولتی

عاطفه سیفی

کارشناس ارشد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران. رایانامه: atefeseify72@gmail.com

اردشیر شیری\*

\* نویسنده مسئول، دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران. رایانامه: a.shiri@ilam.ac.ir

سید مهدی ویسه

دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران. رایانامه: m.vayseh@ilam.ac.ir

### چکیده

**هدف:** هدف پژوهش حاضر، طراحی الگوی لفاظی‌گری مدیران در سازمان‌های دولتی بوده است.

**روش:** روش تحقیق کیفی و مبتنی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد است. برای گردآوری اطلاعات، از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استفاده شده و تجزیه و تحلیل اطلاعات، به روش استراوس و کوربین و مدل پارادایمی انجام گرفته است. نمونه‌گیری به روش نظری و با بهره‌مندی از تکنیک هدفمند صورت پذیرفته است که بر مبنای آن، ۱۷ مصاحبه با مدیران سازمان‌های دولتی شهر خرم‌آباد به عمل آمد.

**یافته‌ها:** بر اساس یافته‌های پژوهش، ۵۶ مقوله محوری و ۲۴ کد انتخابی، در قالب ۶ مؤلفه اصلی شناسایی شد که عبارت‌اند از: ۱. پدیده محوری، شامل مؤلفه‌های ظاهرگرایی گفتاری، زبان تصنعی، حقه‌های سیاسی زبان، ترفندهای زبانی؛ ۲. عوامل علی، شامل مؤلفه‌های اوضاع حقیقی نامطلوب، هراس ادراکی، سودجویی فطری، ویژگی‌های شخصیتی؛ ۳. عوامل بسترساز، شامل مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، سیاست‌زدگی، اقتضانات محیطی، عدم مطالبه‌گری ذی‌نفعان؛ ۴. عوامل مداخله‌گر، شامل مؤلفه‌های هوش اخلاقی ضعیف، پلیدی نهادی، بی‌مهارتی مدیریتی، سیاست اخلاقی بیمارگونه؛ ۵. راهبردها، شامل مؤلفه‌های سوداگری اداری، ماکیاولی‌گری، جهت‌دهی منفعت‌طلبانه افکار عمومی، مدیریت ویتروینی؛ ۶. پیامدها، شامل مؤلفه‌های فردی، سازمانی و اجتماعی.

**نتیجه‌گیری:** نتایج تحقیق نشان داد که مدیران برای موجه جلوه‌دادن خود و سرپوش گذاشتن بر بی‌مبالاتی‌ها و همچنین عوام‌فریبی، از ترفندهای زبانی بهره می‌گیرند. می‌توان گفت نظام‌های دولتی برای مقابله با لفاظی‌گری، باید شایسته‌سالاری و پرهیز از انتصاب مدیران بی‌مهارت و کم‌تجربه را سرلوحه کار خویش قرار دهند.

**کلیدواژه‌ها:** لفاظی‌گری، لفاظی‌گری مدیریتی، سازمان‌های دولتی، نظریه داده‌بنیاد.

**استناد:** سیفی، عاطفه؛ شیری، اردشیر و ویسه، سیدمهدی (۱۴۰۱). طراحی الگوی لفاظی‌گری مدیران در سازمان‌های دولتی. مدیریت دولتی، ۱۴(۴)، ۶۰۲-۶۲۷.

## مقدمه

امروزه در سازمان‌های دولتی که مملو از پیچیدگی، ابهام و موقعیت‌های پُر استرس همراه با جریان‌های سیاسی و تعارض‌های فراوان است، نقش مدیران، بیش از پیش اهمیت پیدا می‌کند (وینکلر، اتر و کاستو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹: ۱۰۰). پرواضح است که مدیران بخش عظیمی از وقت خود را صرف گفت‌وگو، بحث و تبادل نظر با افراد دیگر و در عین حال، متقاعد کردن آن‌ها می‌کنند (فلوری و ایگلسیاس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰: ۱۱۳). این در حالی است که با پیچیده‌تر شدن روزافزون سازمان‌ها، افزایش میزان کارهای غیراخلاقی، شیوع رفتارهای انحرافی، بدبینی و نفاق و دروغ‌گویی در محیط‌های کاری، نگرانی‌های زیادی را در بخش‌های دولتی به وجود آورده و توجه مدیران و صاحب‌نظران مدیریت را به خود معطوف ساخته است (مقیمی، ضیائی، عاملی و نرگسیان، ۱۳۹۱: ۱۱۴). بر همین اساس، می‌توان چنین استدلال کرد که بیشترین نگرانی سازمان‌ها مربوط به عوامل اخلاقی مدیران است (یئونگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴: ۲۱۱). به نظر اندیشمندان، اخلاق به معنای یکسان بودن کردار و گفتار است (شریف‌زاده، ۱۳۹۱: ۲). کردار و گفتار مدیران، عملکرد و اثربخشی آنان را در انجام فعالیت‌های مدیریتی متأثر خود می‌سازد (پورعزت، فتحی، عباسی و امیری سوادرودباری، ۱۳۹۶: ۱۱۶). برخی از مدیران با نشان دادن و تبلیغ کارهای مثبت و پنهان کردن ناکارآمدی‌ها، سعی در خوب جلوه دادن خود و فریب افکار عموم دارند (قربانی، ۱۳۹۷: ۱۵۳)؛ یکی از راه‌کارهای چنین مدیرانی، برای تحت‌تأثیر قراردادن دیگران لفاظی‌گری<sup>۴</sup> است (مولینگر صهبا، فلاتو، اسکپیسو و پورچس<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰: ۲۵۱). لفاظی زبانی اغواکننده، ناکارآمد و مبتنی بر عدم صداقت است (بوث<sup>۶</sup>، ۲۰۰۹). در همین راستا، مدیران سعی دارند با استفاده از لفاظی افراد را فریب دهند و منافع شخصی خود را دنبال کنند. مدیر لفاظ‌گر با جذابیت متقاعدکننده، مخاطب را به هدف خود متعهد می‌کند (وینکلر، اتر و کاستو<sup>۷</sup>، ۲۰۲۰: ۱۰۷)؛ این زبان هرگز از فریب، تحریف و تمایل به استفاده از آن برای حفظ منافع خود و گریز از مسئولیت اجتماعی مصون نیست (آیهلن و هیز<sup>۸</sup>، ۲۰۱۸). پایبندی به چنین سخنانی، تنش‌هایی را ایجاد می‌کند که به از بین بردن روابط و بدبینی منجر می‌شود (وینکلر و همکاران، ۲۰۱۹: ۱۰۰)؛ برخی محققان مانند راجرز<sup>۹</sup> در مطالعات خود ادعا کرده‌اند که در دهه اخیر، بدبینی به سمت مدیران افزایش یافته است؛ به طوری که کارکنان تصور می‌کنند آن‌ها صرفاً به دنبال منافع کوتاه‌مدت خود هستند (پیت، بومونت و استوارت<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۷)؛ باور اصلی این‌گونه کارکنان این است که اصول صداقت و عدالت و درستکاری، قربانی منافع شخصی مدیر شده و به اقدام‌هایی بر پایه انگیزه‌های پنهانی و فریبکاری منجر شده است و به اصطلاح، لفاظی و فریفتن دیگران جایگزین صداقت و درستکاری می‌شود (حقیقی کفاش، مظلومی و محمدی، ۱۳۹۰: ۱۱۹). برای تبدیل

1. Winkler, Etter & Castelló
2. Flory & Iglesias
3. Yeung
4. Rhetoric
5. Mollinger-Sahba, Flatau, Schepis & Purchase
6. Booth
7. Winkler, Etter & Castelló
8. Ihlen & Heath
9. Rogers
10. Pate, Beaumont & Stewart

این دایره معیوب به حلقه با فضیلت، تغییر جهت‌دادن به سخنان جدی و سخت‌گیرانه‌ای که فراتر از این تنش‌ها باشد، ضروری است (وینکلر و همکاران، ۲۰۱۹: ۱۰۵). محققان سازمانی که عواقب مختلف درگیری لفاظی با تنش‌ها را دنبال می‌کنند، نتیجه گرفتند که تلاش برای کم‌رنگ‌شدن تنش‌ها، اثرهای مخربی در طول زمان دارد؛ اما تأیید و درگیر شدن با تنش‌ها به نتایج مثبت‌تر منجر می‌شود (بدنارک، پاروتیس و سیلینس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷؛ اسپی و جرزابکوسکی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). در دنیای سازمانی امروزی، لفاظی‌گری و فرهنگ سخن‌گویی اشاعه پیدا کرده است؛ به‌گونه‌ای که در خصوص آرمان‌ها و ایده‌ها سخن بسیار گفته می‌شود، اما از عمل خبری نیست؛ برنامه‌های جامع و کامل طراحی می‌شوند، اما هرگز به مرحله عمل نمی‌رسند و قوانین و مقرراتی وضع می‌شوند که از آغاز مشخص است هیچ‌گاه به اجرا در نخواهند آمد. در واقع در جامعه، بی‌صدافتی رایج است (محمدی، ۱۳۹۷: ۶). این ویژگی در سازمان‌های کشورهای جهان سوم پدیده‌ای غالب است (کیاکجوری و اسحق نیموری، ۱۳۹۳) که سبب از بین رفتن اعتماد عمومی شده است (وارت و وان وارت<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲)؛ حال مسئله این است که چنانچه کارکنان در رفتار مدیران لفاظی و بی‌صدافتی مشاهده کنند، اعتماد خود را به آنان از دست داده و به سازمان بدبین می‌شوند که این امر موجب می‌شود مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و فعالیت‌های سازمان کاهش پیدا کند؛ زیرا به نیت و برنامه‌های سازمان و مدیریت، اعتماد ندارند و تعهدی به اهداف سازمان نیز نخواهند داشت. این بی‌تعهدی باعث می‌شود که کارکنان نه‌تنها در جهت رسیدن به اهداف سازمانی، انگیزه‌ای برای تلاش مازاد بر وظیفه نداشته باشند؛ بلکه وظایف رسمی و سازمانی خود را نیز به نحو مطلوبی انجام ندهند. این موضوع به کاهش کارایی و اثربخشی سازمان، تبلیغات شفاهی منفی کارکنان علیه سازمان و نیز ضربه وارد شدن به شهرت و اعتبار سازمان نزد عموم منجر می‌شود (وجیدی اوجقاز، ۱۳۹۴: ۱۹ و ۲۰).

با وجود مسائل ذکرشده، ضرورت توجه به این پدیده در سازمان‌ها مشخص می‌شود؛ چرا که در سازمان‌های دولتی به‌وفور، بروز این خصیصه مدیریتی و پیامدهای ناشی از آن را شاهدیم. با این پیش‌فرض‌ها، به نظر می‌رسد که اگر برای مقابله با ناکارآمدی مدیریتی ناشی از پدیده لفاظی‌گری که شامل حفظ منافع خود و گریز از مسؤلیت اجتماعی (آپهلن و هیز، ۲۰۱۸)؛ ایجاد ارتباط نمادین (هارتلیوس و براونینگ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸)؛ کنترل و دست‌کاری ذهنیت مخاطبان برای به کرسی نشاندن نظرها و منافع شخصی خود (ایرالماز و ایرالماز<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵) است؛ چاره‌اندیشی نشود، آثار مخرب آن همچنان بر پیکره نظام اداری کشور باقی می‌ماند. به همین منظور، در جهت ایجاد اعتماد سازمانی و احیای ارزش‌های اخلاقی، به‌خصوص صداقت در گفتار و پایبندی به وعده‌های مدیریتی که ثمره آن برانگیختن کارکنان به انجام وظایف محوله با کارایی و اثربخشی بالاتری است، باید با نگاهی دقیق به اداره‌های دولتی کشور در جهت کاهش پدیده لفاظی‌گری مدیریتی گام برداشت. تلاش‌های پژوهشی انجام‌شده در این زمینه بسیار محدود است و مبانی نظری و تجربی اندکی در ادبیات آن وجود دارد. بنابراین خلاً علمی تحقیقات در این زمینه در ایران کاملاً ملموس است. اهمیت موضوع و ضعف

1. Bednarek, Paroutis & Sillince
2. Spee & Jarzabkowski
3. Wart & Vanwart
4. Hartelius & Browning
5. EryÖlmaz & EryÖlmaz

پیشینه علمی آن در کشورمان، ضرورت اجرای این تحقیق را نشان می‌دهد. به‌علاوه، لفاظی‌گری که سلامت اخلاقی مدیران را به مخاطره می‌اندازد، به‌عنوان عاملی مهم در ایجاد سلامت اخلاقی و عملکرد موفق مدیران، در کانون توجه نبوده است. از این رو، شناسایی و شناخت این پدیده که به‌عنوان رفتار غیراخلاقی در سازمان‌ها محسوب می‌شود و مانع توسعه سازمانی است، ضروری است. در این پژوهش سعی بر این است که بتوانیم از دید نظریه‌پردازی تا حدی به بهبود این وضعیت در سازمان‌های دولتی کشور کمک کنیم. بنابراین با طراحی الگوی لفاظی‌گری مدیران سازمان‌های دولتی تا حدی می‌توان این نوع رفتار غیراخلاقی مدیران را در سازمان‌ها، به‌ویژه در سازمان‌های دولتی، از منظر کاهش اعتماد عمومی به دستگاه‌های دولتی تا حدی کاهش داد؛ زیرا بررسی پدیده لفاظی‌گری از جنبه‌های مختلف و شناسایی علل و پیامدهای مخرب آن، موجب می‌شود که سازمان‌های دولتی بیش از پیش به این موضوع توجه کنند و از سوی دیگر، ادبیات و مبانی نظری آن تقویت شود. بر اساس آنچه بیان شد، این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤال است: الگوی لفاظی‌گری مدیران سازمان‌های دولتی چگونه است؟

### پیشینه نظری پژوهش

مفهوم لفاظی‌گری بیش از دو هزار سال سابقه دارد (پونو، محد، به و چن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹: ۴۱۹). در طول این دوره تاریخی، معانی بیان در تمدن‌های باستانی یونان و روم ظهور کرد (ایرالماز و ایرالماز، ۲۰۱۵: ۱۶۷). سال‌هاست که بر نقش لفاظی‌ها و شعارها در تحقیقات مدیریتی تأکید می‌شود (مقیمی و همکاران، ۱۳۹۱). در تحقیقات مدیریتی، لفاظی کاملاً نامناسب و پوچ در نظر گرفته می‌شود و همچنین، روایت‌ها و داستان‌سرایی‌هایی غیرعلمی تلقی شده که به آن‌ها توجه چندانی نشده است. ارسطو لفاظی را هنر اقناع با کلمات تعریف کرده است. کلماتی که برای بیان داستان‌های خود به کار می‌بریم، کلماتی است که از طریق آن‌ها به «حقایق» زندگی روزمره خود معنا و تفسیر می‌دهیم (فلوری و ایگل‌سیاس، ۲۰۱۰: ۱۱۴). لفاظی به صلاحیت فرد در شناسایی ابزار موجود برای اقناع فرد دیگری اشاره می‌کند. این ابزار می‌تواند کلمات و ترکیب کلمات کاربردی باشد که فرد برای رسیدن به هدف خود از آن‌ها بهره می‌گیرد (پانیگیراکیس، پانوپولوس و کروناسکی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹: ۳).

مرور ادبیات نشان می‌دهد که ممکن است با مفاهیم متفاوتی از لفاظی (بلاغت) روبه‌رو شویم؛ برای مثال، مفهوم لفاظی، گاهی به‌عنوان ابزاری برای کنترل، قدرت و دست‌کاری (نظریات دیگران) استفاده شده است (ایرالماز و ایرالماز، ۲۰۱۵: ۱۶۸). ممکن است بازیگران مختلفی این لفاظی‌ها را به کار ببرند؛ بازیگرانی همچون پژوهشگران (ازین<sup>۳</sup>، ۱۹۹۹)؛ گروه‌های مدیریت و شرکت‌های مشاوره‌ای (آریاس و گیلن<sup>۴</sup>، ۱۹۹۸؛ کروسینی و کیپینگ<sup>۵</sup>، ۲۰۰۱؛ ماززا<sup>۶</sup>، ۱۹۹۸)؛

1. Ponnu, Mohd, Beh & Chen
2. Panigyrakis, Panopoulos & Koronaki
3. Özen
4. Arias and Guillén
5. Crucini and Kipping
6. Mazza

رسانه‌های جمعی، حرفه‌ای و تجاری (فرنکل<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵؛ رولینگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵؛ سالین - اندرسون و انگوال<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲؛ اسکاربرو، روبرتسون و سوان<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵) یا مدیران حرفه‌ای (پیت، بومونت و استوارت، ۲۰۰۷؛ ازین و برکمان<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷).

صاحب‌نظران مدیریت و مجریان حکومت، اغلب ابراز نگرانی می‌کنند که سرپرستان برای کنترل کارکنان و به‌عنوان عاملی برای دست‌کاری نظرهای دیگران از لفاظی استفاده می‌کنند؛ این نگرانی همیشه به صراحت بیان نمی‌شود؛ در مطالعاتی که روی زبان استراتژیک مدیران تمرکز شده است، معانی بیان صرفاً به‌عنوان ابزاری قدرتمند در نظر گرفته می‌شود (هارتلیوس و براونینگ، ۲۰۰۸). به همین ترتیب، از لفاظی برای ایجاد ارتباط نمادین و غیرمستقیم از طریق زبان قدرتمند استفاده می‌شود (فرقان‌دوست حقیقی و همکاران، ۱۳۹۳).

افلاطون از نخستین فیلسوفانی بود که از این مفهوم استفاده کرد و آن را در برابر عمل فلسفی ترجیحی خود، یعنی دیالکتیک قرار داد که نوعی ارتباط معطوف به دانش و بینش است. او معتقد بود که فقط دیالکتیک می‌تواند به حقیقت مطلق برسد. در مقابل، لفاظی تنها می‌تواند بدون آگاهی باعث اعتقاد شود (هامیلتون<sup>۶</sup>، ۱۹۹۸؛ مولینا و اسپایسر<sup>۷</sup>، ۲۰۰۴). افلاطون بیان می‌کند که استفاده ماهرانه از زبان لفاظی، می‌تواند ذهنیت مخاطبان (اعضای یک سازمان) را دست‌کاری کند. از نظر افلاطون، سخنوری که می‌تواند بدون دانش و تجربه کافی، محکومیت و لذت ایجاد کند، خطرناک است (هارتلیوس و براونینگ، ۲۰۰۸). مطالعات مرتبط، چگونگی استفاده سازمان‌ها از لفاظی‌ها را به‌عنوان ابزاری برای به‌دست‌آوردن یا بازپس‌گیری مشروعیت، تجزیه و تحلیل کرده‌اند و اغلب حفظ مشروعیت را برای شیوه‌های نهادینه‌شده نادیده گرفته‌اند (هوسفلد<sup>۸</sup>، ۲۰۱۸)؛ بنابراین مشخص نیست که سازمان‌ها چگونه حقانیت خود را حفظ می‌کنند و در این مسیر، چگونه معانی بیانی را به‌کار می‌برند (کرنلیسن، دورند، فیس، لمارس و واره<sup>۹</sup>، ۲۰۱۵؛ هارمون، گرین و گودنیقت<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۵). مدت‌هاست کسانی که گفتمان عمومی را مطالعه می‌کنند، به ارتباط بین لفاظی و تغییر اشاره کرده‌اند (زین و همکاران<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۱؛ ۷: کنعانی کاشانی، ۱۳۹۵). برای مثال، ایگان و همکارانش عملکرد اساسی لفاظی را «استفاده از کلمات توسط عوامل انسانی برای شکل‌دادن به نگرش‌ها یا القای اقدامات در سایر عوامل انسانی» می‌دانند (آیپلن و هیز، ۲۰۱۸). به همین ترتیب، بیتزر<sup>۱۲</sup> (۱۹۶۸) این تعریف لفاظی‌گری را تأیید کرده است: شیوه تغییر واقعیت، نه با استفاده مستقیم از انرژی به اشیا، بلکه با ایجاد گفتمانی که واقعیت را از طریق وساطت فکر و عمل تغییر می‌دهد (سوفیا<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۷: ۲۱۵).

1. Frenkel
2. Ruling
3. Sahlin-Andersson and Engwall
4. Scarbrough, Robertson & Swan
5. Özen and Berkman
6. Hamilton
7. Molina & Spicer
8. Hossfeld
9. Cornelissen, Durand, Fiss, Lammers & Vaara
10. Harmon, Green & Goodnight
11. Zin, Ahmad, Ngah, Ismail, Abdullah & Ibrahim
12. Bitzer
13. Sophia

مدیران دولتی از طریق لفاظی می‌توانند سایر آحاد جامعه را تحت نفوذ خود قرار دهند (پورعزت، ۱۳۸۷: ۱۳۰). لفاظی هرگز از فریب و منفعت‌طلبی شخصی مدیران مربوطه در امان نیست (آیهلن و هیز، ۲۰۱۸). بدترین شیوه مدیریت توجیه‌گری و به‌عبارتی، گفتار درمانی است که در سازمان‌های دولتی، به‌وفور شاهد این خصیصه مدیریتی و پیامدهای ناشی از آن هستیم. مدیری که به‌جای پذیرش واقعیت، به‌دنبال توجیه است، بدترین روش مدیریت را در پیش گرفته است. بنابراین مدیران باید عملکردها، مشکلات و اقدامات را بیان کنند؛ اخبار سطح پایین را منعکس نکنند؛ از رویکرد گفتاردرمانی گذر کرده و به‌سمت عمل‌گرایی حرکت کنند؛ به‌موقع مشکلات را بپذیرند و درصدد رفع آن‌ها باشند و به‌دنبال دلیل، بهانه و توجیه نباشند، بلکه به‌دنبال رفع مشکل باشند (محمدی، ۱۳۹۷: ۵). بر اساس شواهد موجود، متأسفانه سیاست‌مداران و مدیران برای حل مسائل، جز راه گفتار درمانی، به راه دیگری تمایل ندارند (ایرالماز و ایرالماز، ۲۰۱۵: ۱۶۸).

به‌طور کلی، مشکل جامعه گفت‌وگو نکردن مردم با یکدیگر نیست؛ بلکه عدم تفاهم مسئولان سیاسی و اجرایی با هم و شاید نبود این تعریف است که وظیفه اصلی، خدمت به مردم است، آن هم نه فقط در مجموعه‌ای از کلمات، بلکه در قالب برنامه. از طرف دیگر، لفاظی‌گری مدیریتی نوعی رفتار منافقانه است که فرد با استفاده از گفتاری که صادقانه نیست، سعی دارد دیگران را فریب دهد (محمدی، ۱۳۹۷: ۸). نفاق به‌معنای عدم تطابق بین عقاید، گفتار و اقدام است و می‌توان آن را بسته به تعارضات بین ذی‌نفعان، در سطوح فردی، گروه، سازمان، ملی، بین‌المللی و جهانی دسته‌بندی کرد. در یک سازمان، فقط نظر هیئت رئیسه مهم نیست، بلکه نظر جمعی ذی‌نفعان کلیدی اهمیت دارد که در کسب مشروعیت و پشتیبانی سازمان تأثیرگذارند (قربانی، ۱۳۹۷: ۱۵۱). در مواقعی که نیازها، خواسته‌ها، ارزش‌ها و نظرهای ذی‌نفعان تأثیرگذار در تقابل با هم باشد، نفاق و تظاهر سازمان‌یافته، راهبردی مؤثر برای کاهش تعارضات و کسب رضایت تعداد بیشتری از ذی‌نفعان کلیدی و در نتیجه، ارتقای مشروعیت سازمان است. اگر اقدامات سازمان، مطابق با ایده‌هایی که بر اساس آن تشکیل شده نباشد، به نفاق متهم می‌شود و این نفاق، برای گروه‌های ذی‌نفع آشکار شده و مشروعیت سازمان‌ها را باخطر مواجه می‌کند. رفتارهای منافقانه زمانی احساس و آشکار می‌شوند که افراد در پایبندی به وعده‌های خود قصور ورزند؛ یعنی آن‌ها مطالبی بیان می‌کنند؛ اما به‌گونه‌ای دیگر عمل می‌کنند. این افراد خود را بیش از دیگران به اصول اخلاقی متعهد نشان می‌دهند. در واقع آن‌ها خود را اخلاقی‌تر از آنچه هستند به نمایش می‌گذارند یا ریاکارانه خود را حامی ارزش‌های اخلاقی معرفی می‌کنند (غفاری، مسعود و رستم‌نیا، ۱۳۹۷: ۱۴۴). فرد منافق به‌طور عمد، دیگران را اغفال می‌کند تا خود را در موقعیت اخلاقی بالاتری قرار دهد که شایستگی آن را ندارد (حکیمی، ۱۳۹۸: ۱۸۳). در صورتی که راهبردی برای اصلاح این رفتار کلی درک شده از سازمان اتخاذ نشود، به از دست‌رفتن مشروعیت و پشتیبانی داخلی و خارجی سازمان و در نتیجه، فروپاشی سازمان منجر می‌شود. نفاق سازمانی<sup>۱</sup> این است که در سازمان بین آنچه اعضا در لفظ ادعا می‌کنند و آنچه در عمل انجام می‌دهند، فاصله زیادی وجود داشته باشد و به بیان دیگر، لفاظی‌گری کنند. در بعضی مواقع شاهدیم که مدیران و اعضای سازمان باورها، ارزش‌ها و اصولی را مطرح می‌کنند که در عمل با رفتارشان مطابقت ندارد (وینکلر و همکاران، ۲۰۱۹: ۱۰۰).



### پیشینه تجربی پژوهش

وینکلر و همکاران (۲۰۲۰)، در پژوهشی با عنوان «توسعه جدید: پیچیدگی و لفاظی‌گری در سرمایه‌گذاری» تأثیر اجتماعی لفاظی‌گری بازار را تحلیل کرده و تداوم یک دیدگاه خطی و ناکافی بودن آن را برای برخورد با پیچیدگی پل‌های اجتماعی و مالی توضیح داده‌اند. هوسفلد (۲۰۱۸)، در پژوهشی با عنوان «نهادینه‌کردن و نهادینه‌سازی اقدامات مدیریتی؛ نقش لفاظی‌گری سازمانی» به بررسی این مسئله پرداخته است که چگونه معانی بیان با مشروعیت و نهادینه‌سازی اقدامات مدیریتی مرتبط است. نتایج این پژوهش نشان داد که فرایند نهادینه‌سازی هم با کاهش تنوع استدلال و هم با تغییر از استدلال‌های دفاعی به تحسین برانگیز، مرتبط است. نتایج تحقیق پالانسکی، کهای و یامارینو<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) نیز رابطه مثبت میان صداقت رفتاری (عدم لفاظی‌گری و دروغ‌گویی) و اعتماد به مدیران را تأیید کرده است.

صوفیا (۲۰۱۷)، در مقاله‌ای با عنوان «لفاظی‌های مناقشه‌آمیز و تغییر سیاسی: مورد جنبش ضد استخراج معدن یونان» نتیجه گرفت که لفاظی‌های مناقشه‌برانگیز، تغییر اجتماعی و سیاسی را امکان‌پذیر می‌کند؛ زیرا هم بر معنای منتسب به اعمال تأثیر می‌گذارد و هم از استحکام روایت یا گفتمان واحد به‌عنوان گفتمان منطقی جلوگیری می‌کند. ایرالماز و ایرالماز (۲۰۱۵)، نیز در پژوهشی با عنوان «کاوش درباره مقایسه کاربردهای لفاظی‌گری مدیران بخش دولتی و خصوصی»، به مقایسه لفاظی‌هایی پرداخته‌اند که مدیران بخش خصوصی و دولتی، در طول روند قانونی شدن روش مدیریت کیفیت جامع (TQM) در ترکیه استفاده کرده‌اند. پس از تجزیه و تحلیل بلاغی و آماری، یافته‌های روش‌های ترکیبی نشان می‌دهد که از نظر آماری، تفاوت معناداری بین مشروعیت لفاظی مدیران در این دو بخش وجود ندارد. فلوری و ایگل‌سیاس (۲۰۱۰)، در پژوهشی با عنوان «نقش لفاظی و روایات در تحقیق و پژوهش مدیریت» با هدف بررسی انتقادی نقش لفاظی‌گری و روایات در تحقیق و پژوهش مدیریت، به این نتیجه رسیدند که اگر محققان از زیربنای لفاظی‌های مدیران درک عمیقی نداشته باشند، قادر به کشف کامل پتانسیل روایت‌ها و داستان‌ها نخواهند بود.

محمدی (۱۳۹۷) نیز در مقاله‌ای با عنوان «مطالعه تحلیل یکپارچگی بین گفتار و رفتار مدیران دولتی از منظر اسلام و غرب» بیان می‌کند که تناسب و یکپارچگی بین گفتار و رفتار، یکی از الزامات اصلی شایستگی مدیران و کارگزاران دولتی و همچنین، مسئولیت اخلاقی آنان در قبال کارکنان و مردم قلمداد می‌شود. یکپارچگی بین گفتار و رفتار مدیران و کارگزاران دولتی، به افزایش و بهبود اعتماد و مشروعیت در عرصه اداره جامعه کمک می‌کند، به‌خصوص در عرصه مدیریت دولتی و حکومت‌داری، این امر می‌تواند موجب افزایش تعهد و اعتماد شهروندان به مدیران و کارگزاران دولتی شود. مقیمی و همکارانش (۱۳۹۱) در تحقیق خود بیان کردند که مشکلات متعددی در رابطه با سوءاستفاده از زبان در سازمان‌های دولتی وجود دارد که عبارت‌اند از: تحریف معانی و واقعیات، اثرگذاری بر دوری جستن افراد از اعمال و احساس مسئولیت شخصی‌شان و استفاده از زبان به‌منزله شکلی از اغوای افراد برای عدم اطلاع‌رسانی. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که زبان دولت، باید از زبان بوروکراتیک با ویژگی‌هایی مانند سکوت، محرمانه، فنی، یک‌طرفه و دوپهلوی فاصله بگیرد و به زبان فرابوروکراتیک با ویژگی‌هایی همچون صداقت زبانی، ملت‌ساز، مشارکت‌جو، پاسخ‌گو، تکریم‌کننده

شهروندان، متوجه منافع عمومی، عدالت‌محور، شفاف و ارزش‌محور حرکت کند. فائز، خنیفر، الوانی، پورعزت و جندقی (۱۳۹۰) در پژوهش خود به مفهوم‌شناسی تطبیقی عدالت زبانی (کارکرد زبان در توسعه عدالت) پرداختند. نتایج پژوهش آنان نشان داد که در رویکرد عدالت زبانی، بنیادهای عدالت بر ساخت زبان، توسعه و تقویت توانمندی‌های زبان‌شناختی آحاد جامعه بنا نهاده می‌شود، بنابراین بر به‌کارگیری کلمات و واژگان و زبان عدالت‌محور، به‌عنوان نخستین گام در رسیدن به جامعه عدل تأکید می‌شود و استفاده از واژگان تحقیرآمیز (متملقانه و نادرست) که با هدف برجسته‌سازی نقایص افراد یا القای نفوذ و قدرت به‌کار می‌روند منع می‌شود.

همان گونه که در پیشینه پژوهش مشاهده شد، اغلب تحقیقات انجام‌گرفته، به بررسی متغیرهایی همچون عدم صداقت، عدم یکپارچگی در گفتار و کردار، زبان دولت و... پرداخته‌اند و تلاشی برای ارائه الگوی جامع برای لفاظی مدیران در سازمان‌های دولتی صورت نگرفته است. از این رو، شکاف تحقیقاتی موجود در این بخش از مبانی مرتبط با لفاظی‌گری مدیریتی، سرآغازی شد تا پژوهشی با محوریت طراحی الگویی برای توضیح چگونگی شکل‌گیری لفاظی‌گری مدیران در سازمان‌های دولتی کشور اجرا شود.

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر جهت‌گیری‌های پژوهش، بنیادی و از نظر روش پژوهش کیفی محسوب می‌شود. استراتژی پژوهش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد به‌صورت سیستماتیک و از نظر رویکرد استقرایی است. ماهیت پژوهش اکتشافی، افق زمانی پژوهش تک‌مقطعی و شیوه گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه‌ساختاریافته است. جامعه آماری این تحقیق، مدیران سازمان‌های دولتی شهر خرم‌آباد است.

جدول ۱. ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان پژوهش

کد	سمت	تحصیلات	سازمان	کد	سمت	تحصیلات	سازمان
۱م	عضو هیئت علمی	دکتری	دانشگاه آزاد	۱۰م	کارشناس	دکتری	وزارت بهداشت
۲م	عضو هیئت علمی	دکتری	دانشگاه لرستان	۱۱م	مدیرگروه	دکتری	دانشگاه لرستان
۳م	معاون	دکتری	آموزش و پرورش	۱۲م	کارشناس	کارشناسی ارشد	ثبت احوال
۴م	کارشناس	کارشناسی ارشد	بانک توسعه صادرات ایران	۱۳م	معاون	دکتری	جهاد کشاورزی
۵م	کارشناس	کارشناسی	شهرداری	۱۴م	رئیس	دکتری	آموزش و پرورش
۶م	کارشناس ارشد	دکتری	اداره آب و فاضلاب	۱۵م	رئیس	کارشناسی ارشد	بانک ملی ایران
۷م	کارشناس	کارشناسی	سازمان تعاون روستایی	۱۶م	کارشناس	کارشناسی	شهرداری
۸م	استاد مدعو	دکتری	دانشگاه لرستان	۱۷م	مدیر فروش	کارشناسی ارشد	اداره غله
۹م	مدیر مدرسه	دکتری	آموزش و پرورش				

با توجه به استراتژی پژوهش، یعنی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، نمونه‌گیری به‌شیوه نظری و با بهره‌گیری از تکنیک هدفمند انجام شده است. حجم نمونه در این روش، در حین کار مشخص می‌شود و نمونه‌گیری آن قدر ادامه می‌یابد که داده‌ها به سر حد اشباع برسند. در این پژوهش با ۱۷ نفر از مدیران سازمان‌های دولتی شهر خرم‌آباد مصاحبه شده است. از مصاحبه‌شانزدهم به بعد مفهوم جدیدی به‌دست نیامد. با وجود این، برای حصول اشباع نظری سه مصاحبه‌دیگر نیز انجام شد. یافته‌های این پژوهش از طریق نسخه ۲۰۱۸ نرم‌افزار مکس کیودا تحلیل شده است. در نهایت، مفهوم‌پردازی موضوع مدنظر با استفاده از کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی صورت گرفته است. شایان ذکر است که معیار انتخاب افراد برای شرکت در مصاحبه، داشتن تجارب بلندمدت و فعالیت در سازمان‌های دولتی بوده است.

### سؤال‌های پژوهش

۱. عوامل محوری پدیده لفاظی‌گری مدیران کدامند؟
۲. عوامل علی تشکیل‌دهنده لفاظی‌گری مدیران سازمان‌های دولتی شهر خرم‌آباد کدامند؟
۳. عوامل بسترساز لفاظی‌گری مدیران سازمان‌های دولتی شهر خرم‌آباد کدامند؟
۴. عوامل مداخله‌گر لفاظی‌گری مدیران سازمان‌های دولتی شهر خرم‌آباد کدامند؟
۵. راهبردهای مؤثر بر لفاظی‌گری مدیران سازمان‌های دولتی شهر خرم‌آباد کدامند؟
۶. پیامدهای لفاظی‌گری مدیران سازمان‌های دولتی شهر خرم‌آباد کدامند؟

### یافته‌های پژوهش

تجزیه و تحلیل داده‌ها بر اساس رهیافت سیستماتیک انجام گرفت. این رهیافت سه مرحله دارد: کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی. در مرحله کدگذاری باز، پس از مرور و سازمان‌دهی متون مصاحبه‌ها، کدهای زیادی به‌دست آمد که ضمن مراجعه به کدهای اولیه مشابه و مقایسه آن‌ها با یکدیگر، کدهای متداخل شناسایی شد و با تعیین و مرتب‌کردن آن‌ها، کدهای مشترک در قالب یک کد واحد قرار گرفت. در مرحله کدگذاری محوری، داده‌های کدگذاری‌شده با یکدیگر مقایسه شدند و در قالب مفاهیمی که با هم تناسب داشتند، تعریف شدند. در این راستا، کدها تا جایی با یکدیگر مقایسه شدند که اطمینان حاصل شود هر طبقه از مفاهیم از یکدیگر مجزا هستند؛ سپس رابطه بین مفاهیم بررسی شد و براساس روابط ماهیتی آن‌ها، هر یک ذیل عنوان مقوله قرار گرفتند. در مرحله کدگذاری انتخابی، از آنجا که ۲۴ مفهوم شناسایی شده از نظر مفهومی و معنایی، تشابهاتی با یکدیگر دارند، لازم است در قالب مقوله‌ای با قدرت تحلیلی و انتزاعی بیشتر تعریف شوند. یادآوری می‌شود، با توجه به ماهیت تفسیری و ژرف‌نگر تحقیق، روند کدگذاری و تحلیل مصاحبه‌ها، با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا نسخه ۲۰۱۸ انجام گرفت. سپس کدهای شناسایی‌شده روایی‌سنجی شدند و در نهایت مدل به‌دست‌آمده از پژوهش اعتبارسنجی و تأیید شد.

جدول ۲. نتایج حاصل از کدگذاری مصاحبه‌ها

کدهای باز	کدهای محوری	کدهای انتخابی	
پرحرفی و فرافکنی، هوچی‌گری، سخنوری، گزافه‌گویی، مغلظه‌گری، سخنرانی‌های جذاب، زبان‌بازی، فرار از پاسخ‌گویی صحیح به متخصصان، سخن بی‌معن <sup>۱</sup>	مغلظه‌گری	ظاهرگرایی گفتاری	پدیده محوری
تناقض در گفتار، زدن حرف بدون عمل، بی‌ثبات در گفتار و کردار، عدم صداقت کاری و رفتاری، عمل نکردن به تمام تعهدات و قول و قرارها	تناقض در گفتار و کردار		
توجه عملکرد ناشایست، لاپوشانی خطاهای خود، سفیدنمایی اقدامات خود، سیاه‌نمایی اقدامات رقیب، تلاش جهت پوشاندن کم‌کاری‌ها، تلاش جهت مخفی کردن نواقص	توجه عملکرد نادرست	نظریه استدلال زبان سالارانه	
دفاع غیرمنطقی، سبک گفتاری متکلف و به‌دور از عدالت، بیان غیرروشن، سوءاستفاده از زبان، زبانی عاری از منطق	برهان و استدلال غیرمنطقی		
فریفتن دیگران با زبان، لاف‌زدن، زبانی برای تأثیر بر مخاطب، روراست نبودن، پوشاندن جامه‌ای فریبنده بر افکار پلید	فریب مخاطب با زبان‌بازی	ترفندهای زبانی	
سخنوری و زیبا سخن گفتن، خودشیرینی، زبان‌بازی، خودشیرینی برای ترفیع مقام، چاپلوسی و تملق‌گرایی	زبان متملق		
پیچیده سخن گفتن، تکلف در گفتار، فریفتن افراد با کلمات پیچیده و ناملموس، عدم صراحت در پاسخ‌گویی، استفاده از کلمات پیچیده و غیررایج، بیانات مبالغه‌آمیز، بیانات پُر تکلف	گفتار مبالغه‌آمیز	حقه‌های سیاسی زبان	
انحراف در گفتار، بیانات توخالی، شگردهای سخنوری در تأثیرگذاری بر مخاطب، سخنرانی برای تغییر نظر ذی‌نفعان، سعی در مجاب کردن دیگران با استفاده ماهرانه از زبان	گفتمان منفعت‌طلبانه سیاسی		
چینش کلمات و تعبیرات متبهرانه، هنر بازیگری، رنگ و لعاب‌دادن به گفتار، استفاده از سخنان زیبا و عوام‌فریبی	سخن‌آرایی		
هیئت لفظ، استفاده مفرط از صنایع بلاغی، استفاده مصنوعی از کلمات، بهره‌گیری از صناعات ادبی، حقه‌های شفاهی، استفاده از صنایع ادبی دل‌نشین	صنایع لفظی	زبان تصنعی	
کم‌کاری خود مدیر، عملکرد ضعیف، ناکارآمدی، مجرب‌نبودن، ضعیف بودن مدیر، نداشتن راهبرد عملیاتی، نداشتن عمل‌گرایی، ضعف مدیریتی و گماشتن کارکنان ضعیف	ضعف مدیریتی	اوضاع حقیقی نامطلوب	عوامل علی
تصمیم‌گیری‌های بی‌ثمر، نارضایتی کارکنان از مدیریت حقیقی، اتخاذ تصمیم‌های ناب‌هنگام، عدم حصول نتایج مورد انتظار	اوضاع نامساعد حقیقی سازمان		
نداشتن بازخورد مثبت، فشارهای بیرونی، فشار از سوی سطوح بالاتر مدیریتی به سطوح مدیران میانی و پایینی، مورد انتقاد بودن مدیران، ترس از رسوایی، فشار روانی	فشارهای بیرونی	هراس ادراکی	

کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
	ترس از دست‌دادن جایگاه	پوشش کمبودهای خود، ترس از دست‌دادن جایگاه فعلی، پنهان‌کردن چهره واقعی خود، تلاش جهت حفظ جایگاه فعلی، تلاش برای ارتقای جایگاه مدیریتی خود، تلاش برای حفظ قدرت
سودجویی فطری	منفعت‌طلبی مدیر	دنبال‌کردن اهداف شخصی، تلاش جهت رسیدن به اهداف و خواسته‌های شخصی، تلاش برای موجه جلوه‌دادن شخصیت خود، حفظ و نگهداری نیروهای متخصص، استفاده از کارکنان در جهت منافع خود نه سازمان
	محبوبیت‌طلبی مدیر	جلب نظر افراد، مقبولیت مدیران سخنور، موفقیت در کوتاه‌مدت، محبوبیت‌طلبی مدیران، اثبات توانایی خود بین کارکنان و ادعای مدیریتی خود، شخصیت‌طلبی
ویژگی‌های شخصیتی	شخصیت ناسالم مدیر	عوامل درونی، ویژگی‌های ذاتی، کمبودهای شخصیتی، عدم صداقت کاری و راست‌کرداری، نداشتن اعتمادبه‌نفس، چشم و هم‌چشمی در رابطه با امور مالی
	برون‌گرایی شخصیتی	شخصیت حراف، تمایل به متقاعدکردن همه، میل به مرکز توجه بودن، تمایل به سخنوری بیش از عمل
	فرهنگ سخن‌گویی به‌جای عمل	شرایط فرهنگی با زمینه ریاکاری و دروغ‌پردازی، عرف‌شدن لفاظی‌گری در جامعه، عادت‌کردن مردم به مدیران لفاظ، جا نیافتادن فرهنگ صداقت کاری در جامعه
فرهنگ سازمانی	دولیسیم فکری - فرهنگی	زندگی و معیشت مادی، سرگردانی بین آرمان‌های عرشی و زندگی فرشی، زندگی و معیشت مادی با همه الزامات آن، سمت‌وسودهنده کنش و رفتار فرشی
	فرهنگ عدم شایسته‌سالاری	منصوب‌شدن مدیر با رابطه، عدم انتصاب مدیران براساس تخصص و تجربه کار، نداشتن دانش و سواد اطلاعاتی مدیران، نبود کارراهه شغلی شایسته‌پرور، فرهنگ ارتباطات فامیلی
سیاست‌زدگی	سیاست اجتماعی مدیر	سیاسی‌کاری برای جلب نظر مردم، دخیل‌شدن سیاست در همه امور، گره‌زدن موجودیت سازمان به سیاست‌ها نه مأموریت وجودی، تبدیل جو سازمان به سازمانی سیاسی و نه تخصص‌محور، سبک پاسخ‌گویی توجیه‌گر و فرافکن
	سیاست‌مداری در سازمان	احساس کارکنان از دخیل بودن زدبندهای سیاسی در نظام ارتقا، استفاده افراطی از روش‌ها و تاکتیک‌هایی عملیاتی سیاسی، نادیده‌گرفتن کارکنان با عقاید مخالف
اقتضائات محیطی	جو محیطی و اجتماعی	محیط محل رشد مدیر، تربیت خانوادگی، عدم مسئولیت‌پذیری خانوادگی و اجتماعی، محیط سازمانی مسموم، احتمال می‌دهند هر کس دنبال منافع خود است
	عدم نظارت اجتماعی	نظارت ضعیف بر کار مدیران، توضیح نخواستن عموم از مدیران دولتی در رابطه با وعده‌ها و برنامه‌های عملی نشده، تفویض اختیارات در سطح گسترده

کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
عدم مطالبه‌گری	عدم مطالبه‌گری کارکنان	اعتراض نکردن کارکنان به لفاظی‌گری مدیران، عدم اعتراض و اعتصاب در جامعه، پذیرش بی‌قیدوشرط ایده‌های مربوطه توسط کارکنان، مطرح نکردن عناوین و مطالبی دال بر پاسخ‌گونی‌بودن فرد مدیر
	طرز برخورد و بی‌تفاوتی اجتماعی	طرز برخورد جامعه، دهن‌بین‌بودن مردم، احساسی و خوش‌بین‌بودن جامعه، زودباوربودن جامعه، رواج تملق و چاپلوسی، دوری از اخلاق اسلامی، رواج دروغ و دورویی
هوش اخلاقی	هوش معنوی	عدم یکپارچگی بُعد درونی و بیرونی مدیر، مهم ندانستن مسائل ارزشی، عدم به‌کارگیری ارزش‌های معنوی، خیرخواه نبودن، کاهش کاربرد جنبه‌های غیر مادی
	هوش عاطفی	مهارت‌های درون‌فردی و بین‌فردی، ناآگاهی از عواطف و احساسات خود و دیگران، نادیده‌گرفتن احساسات و ارزش‌های خود، ناتوانی در کنترل شرایط تنش‌زا
پلیدی نهادی	عزت نفس متزلزل	داشتن حقارت درونی، عدم عزت‌نفس، پایندنبودن به اصول انسانی، خود بزرگ‌بینی، تجربه‌اتفاق‌های ناگوار در کودکی شخص
	تهی از وجدان کاری	نداشتن وجدان کاری، عدم امانت‌داری، احترام نگذاشتن به حقوق دیگران، بی‌توجهی به اوضاع دیگران، نشانه‌گرفتن احساسات افراد
بی‌مهارتی مدیریتی	عدم تسلط در کار	عدم شناخت پُست‌های مدیریتی، نداشتن تخصص لازم، نداشتن تسلط و احاطه در کار، متبحر نبودن در انجام وظایف مدیریتی
	قوه ادراکی ضعیف	فقر مطالعاتی، قوه ادراکی ضعیف مدیر، تجربه ناکافی، انعطاف‌ناپذیری مدیر نسبت به مرئوسان، فرهنگ سخن‌گویی به‌جای یادگیری مهارت‌های مدیریتی
سیاست اخلاقی بیمارگونه	طمع مدیریتی	ماهیت شغل، نوع پُست، افزایش لفاظی به تناسب درجه مدیریت، نوع شغل، برای جذب مشتری، طمع برای رسیدن به پُست‌های بالاتر
	تمایل مدیر به تأییدشدن	مهم‌بودن نظر دیگران، تعریف و تمجیدهای دروغین دیگران، اولویت‌داشتن تأیید دیگران برای مدیر، تمایل به تأیید شدن، فشارهای روانی از طرف دیگران
ماکیاولی‌گری	دنبال کردن اهداف شخصی	مشورت نکردن، سوءاستفاده از قدرت خود، دنبال کردن اهداف فردی، بی‌ثباتی در رفتار و خلاف گفته‌ها عمل کردن، فساد مالی (اختلاس)
	دور زدن قانون	تأثیر بر نتایج نظارت‌ها، توجیه‌کردن مداوم، پارتی‌بازی در امر استخدام، پارتی‌بازی در امر انجام وظایف، خلاف قانون عمل کردن، ارتباط گرفتن با افراد چاپلوس
سوداگری اداری	شعارهای بی‌پایه و اساس	گفتار بی‌عمل، وعده‌های دروغین، در چشم مردم نگاه کردن و دروغ گفتن، حرافی، دادن وعده‌های مالی الکی، دادن وعده‌هایی که امکان محقق شدن ندارند، مطرح کردن شعارهایی که هرگز امکان عملی شدن آن‌ها وجود ندارد

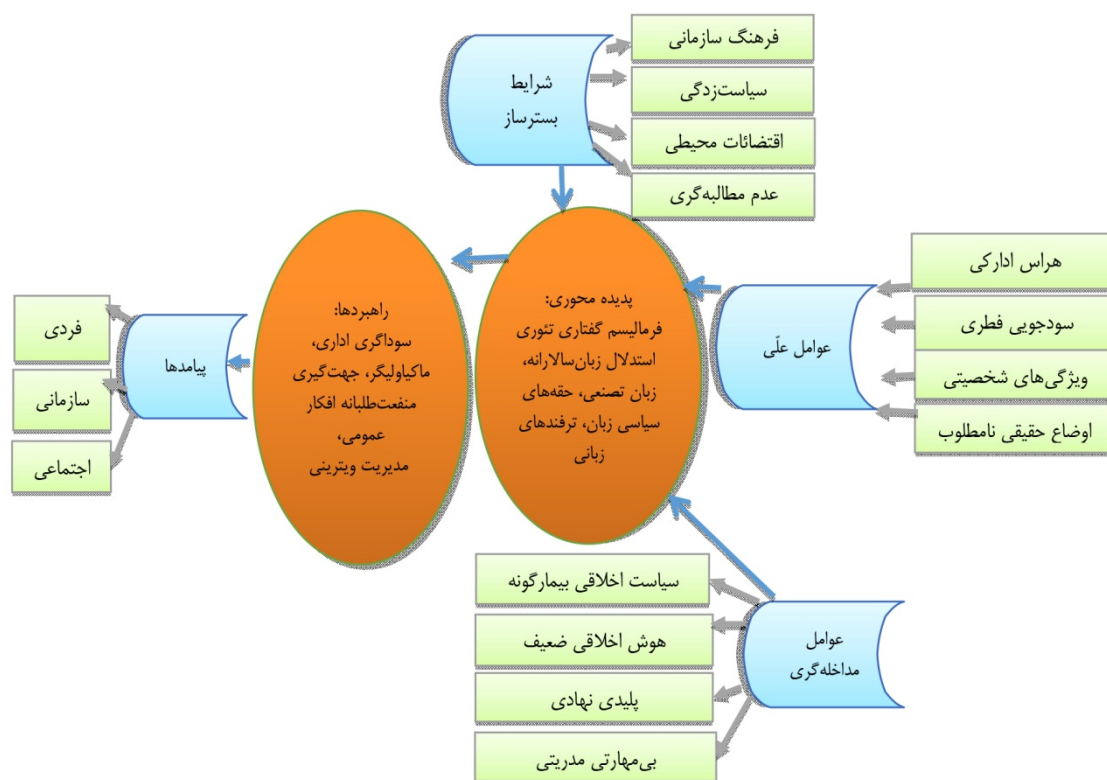
عوامل مداخله‌گر

راهبردها

کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
	دادن امید واهی	دلخوش کردن کارکنان، سخنرانی‌های جذاب، دادن شعارهای امیدبخش، تشویق افراطی افراد، استفاده از واژه‌هایی که باعث ایجاد انگیزه و امید واهی در سازمان می‌شود.
جهت‌دهی منفعت‌طلبانه افکار عمومی	تحریک احساسات	ترغیب احساسات، برانگیختن کارکنان به خواسته‌های خود، جلب آرا به نفع خویش، معتمد جلوه دادن خود
	مغالطه در براهین	القای معانی غلط، استفاده ابزاری از زبان، دست‌کاری کردن واقعیت، استدلال خودخواهانه، خودسانسوری
مدیریت ویتربینی	جعل شخصیت واقعی	گرافه‌گویی، خبر دادن از اوضاع ایدئال کارکنان، صرف تمام تمرکز بر گفتار، بزرگ‌نمایی اقدامات
	تزئین ویتربین عملکرد	پررنگ کردن جامعه مدیریتی ضعیف، دست‌زدن به اعمال نمایشی و روئینایی، مصاحبه‌های آب و تاب‌دار، تظاهر، در ویتربین گذاشتن موفقیت‌ها
	انگیزه‌بخشی بدون پشتوانه	تشویق کارکنان به ادامه کار، تلاش جهت جلب اعتماد کارکنان، تلاش جهت برانگیختن کارکنان به فعالیت بیشتر، زبانی شگفت و برانگیزاننده
فردی	افزایش بدبینی به مدیر	بدبینی به مدیر، عدم مقبولیت سازمانی مدیر، از بین رفتن محبوبیت مدیر، مورد اطمینان نبودن مدیر، ایجاد باورهای منفی در کارکنان، ایجاد بدبینی عاطفی و شناختی
	موفقیت کوتاه‌مدت و بی‌ثبات	ایجاد انگیزه اولیه، مقبولیت مدیریتی، ارتقا پیدا کردن، تبدیل شدن به رجل سیاسی، گرفتن پُست در همه دولت‌ها، پیشبرد اهداف شخصی، موفقیت اولیه
سازمانی	کاهش کارایی و اثربخشی	کاهش روزافزون عمل‌گرایی در سازمان و جامعه، کم‌کاری کارکنان، کاهش کارایی و اثربخشی سازمانی، افت بهره‌وری و ناکارآمدی سازمان، پسرقت سازمان
	کاهش اعتماد سازمانی	کاهش اعتماد سازمانی، از بین رفتن ارزش و اعتماد سازمانی، بی‌اعتمادی کارکنان به مدیران، عدم اعتماد به برنامه‌های سازمان و مدیریت
	کاهش استانداردهای اخلاقی در محیط کار	فراهم‌شدن زمینه چابلوسی، ایجاد زمینه باند بازی و مافیا در هر رشته، مناقشه‌برانگیزی، رفتارهای کاری مخرب، تخریب پایه‌های استانداردهای اخلاقی
اجتماعی	کاهش امیدواری در جامعه	کاهش امیدواری در جامعه، دل‌زدگی مردم، جامعه‌ای عاری از هرگونه قدرت مردمی، کاهش رضایت، رسیدن به این باور که گشایشی در کار نیست، وعده وعیدها، فقط برای عوام‌فریبی است
	کاهش اعتماد عمومی	کاهش اعتماد عمومی، بی‌اعتمادی جامعه، بی‌اعتمادی بین مدیران و ارباب‌رجوع، انجام تبلیغات شفاهی منفی کارکنان علیه سازمان

### خلق نظریه

کدگذاری انتخابی، مرحله اصلی نظریه پردازی داده بنیاد است که محقق براساس نتایج کدگذاری باز و محوری به ارائه نظریه می پردازد. در مدل پارادایمی حاصل، شرایط علی، در واقع مهیاکننده موقعیت برای لفاظی گری مدیران در سازمان است. این عوامل ممکن است از یک برهه زمانی به دوره زمانی دیگر، شدت و ضعف های متفاوتی داشته باشند؛ ولی در زمان جمع آوری اطلاعات و مصاحبه ها نقش پُرننگی داشتند. کدگذاری انتخابی، کدگذاری های قبلی را مدنظر قرار داده و مقوله اصلی را انتخاب می کند و آن را به شکل هدفمند به سایر مقوله ها ارتباط داده، ارتباطات را اعتبار می بخشد و مقوله هایی را که به تصفیه و توسعه بیشتری نیاز دارند، توسعه می دهد. کدگذاری انتخابی، بر اساس الگوی ارتباط شناسایی شده بین مقوله ها و زیرمقوله ها در کدگذاری های باز و محوری، انجام می شود. در نهایت ۶ مقوله اصلی و ۲۴ مقوله محوری و ۵۶ کد از فرایند کدگذاری باز شناسایی و استخراج شد (جدول ۲). الگوی مفهومی پژوهش براساس مدل اشتراوس و کوربین<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) در شکل زیر ارائه شده است.



شکل ۱. الگوی لفاظی گری سازمانی

### روایی محتوای مدل نظری

در این تحقیق به منظور بررسی روایی، از روایی محتوایی استفاده شده است. برای بررسی روایی محتوایی، از دو ضریب

1. Strauss & Corbin



نسبی روایی محتوا (CVR)<sup>۱</sup> و شاخص روایی محتوا (CVI)<sup>۲</sup> استفاده می‌شود (شولتز و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). برای سنجیدن روایی محتوایی، دو پرسش‌نامه بین ۱۵ نفر از خبرگان توزیع شد. برای محاسبه CVR، پرسش‌نامه مخصوص بخش CVR توزیع شد و خبرگان و مطلعان، بر اساس مقیاس لیکرت سه‌تایی «ضروری است»، «مفید ولی غیرضروری» و «غیرضروری»، به مؤلفه‌های به‌دست‌آمده نمره دادند. برای محاسبه CVI نیز، از روش والتز و باسل<sup>۴</sup> (۱۹۸۱) استفاده شد و پرسش‌نامه‌ای با مقیاس لیکرت چهارتایی «مربوط نیست»، «نسبتاً مربوط است»، «مربوط است» و «کاملاً مربوط است» توزیع شد. تعداد متخصصان مدنظر در این تحقیق ۱۵ نفر بود که با توجه به رابطه‌های ۱ و ۲ CVI و CVR محاسبه شده است.

$$CVR = \frac{n_E - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}} \quad \text{رابطه ۱}$$

$$CVI = \frac{\text{نسبت تعداد ارزیابی که به آیتم نمره ۳ و ۴ داده‌اند}}{\text{تعداد کل ارزیابان}} \quad \text{رابطه ۲}$$

حداقل مقدار قابل قبول برای شاخص CVI ۰/۷۹ است. اگر شاخص CVI گویه‌ای کمتر از ۰/۷۹ باشد، آن گویه بایستی حذف شود. در این قسمت، مقدار CVR و CVI برای هر آیتم محاسبه شده است و با توجه به میزان شاخص‌ها براساس توضیحات ذکر شده، تمامی مضامین سازنده لفاظی‌گری مدیران سازمان‌های دولتی، از نسبت روایی محتوایی (ضریب بالای ۰/۴۹) و شاخص روایی محتوایی (ضریب بالای ۰/۷۹) مناسبی برخوردار بودند.

### بررسی پایایی مدل نظری

برای سنجش پایایی مصاحبه‌های انجام شده، از روش پایایی بین دو کدگذار استفاده شده است. برای محاسبه پایایی بین دو کدگذار، محقق از یک همکار پژوهش (کدگذار) بهره برده است. محقق در کنار همکار پژوهش، چهار مصاحبه را به‌صورت تصادفی، انتخاب و کدگذاری کردند، سپس از طریق میزان توافق و عدم توافق موجود در هر دو کدگذاری، شاخص ثبات برای پژوهش به‌دست آمد. روش محاسبه درصد پایایی بین دو کدگذار به‌صورت زیر است:

$$\text{رابطه ۳} \quad \text{درصد پایایی بین دو کدگذار} = \frac{۲ \times \text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}}$$

همان گونه که در جدول ۳ ملاحظه می‌شود، پایایی بین دو کدگذار برای مصاحبه‌های این پژوهش، ۷۰/۲۷ درصد به‌دست آمد که بیشتر از ۶۰ درصد است؛ بنابراین، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید می‌شود.

1. Content Validity Ratio
2. Content Validity Index
3. Shultz
4. Waltz & Bausell

جدول ۳. محاسبه پایایی بین دو کدگذار

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کدها	تعداد توافقیها	عدم توافقیها	پایایی بین دو کدگذار (درصد)
۱	B	۶۱	۲۰	۴	۶۵/۷۵
۲	G	۴۳	۱۵	۵	۶۹/۷۶
۳	K	۳۴	۱۲	۳	۷۰/۵۸
۴	P	۴۰	۱۵	۶	۷۵
	کل	۱۷۸	۶۲	۱۸	۷۰/۲۷

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی لفاظی‌گری مدیران سازمان‌های دولتی بوده است. برای این منظور، از رویکرد استراوس و کوربین در نظریهٔ برخاسته از دادهٔ سیستماتیک استفاده و مدل پارادایمی ارائه شد. در نهایت، مدل پارادایمی لفاظی‌گری مدیران سازمان‌های دولتی را می‌توان در قالب ۶ بُعد اصلی، ۲۴ بُعد فرعی و ۵۶ مشخصهٔ طبقه‌بندی کرد. مدل طراحی‌شده یکی از معدودترین مدل‌هاست که بر اساس پژوهش کیفی در زمینهٔ لفاظی‌گری مدیران در سازمان‌های دولتی ایران به دست آمد و شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای لفاظی‌گری مدیران را که تا حد زیادی با به‌کارگیری این مفهوم در ادبیات رایج مدیریت تفاوت دارد، روشن ساخت. ابعاد اصلی و فرعی به دست آمده عبارت‌اند از:

۱. پدیده محوری، شامل ظاهرگرایی گفتاری، نظریهٔ استدلال زبان سالارانه، زبان تصنعی، حقه‌های سیاسی زبان، ترفندهای زبانی؛
۲. عوامل علی، شامل اوضاع حقیقی نامطلوب، هراس ادراکی، سودجویی فطری، ویژگی‌های شخصیتی؛
۳. عوامل بسترساز، شامل فرهنگ سازمانی، سیاست‌زدگی، اقتضائات محیطی - اجتماعی، عدم مطالبه‌گری ذی‌نفعان؛
۴. عوامل مداخله‌گر، شامل هوش اخلاقی ضعیف، پلیدی نهادی، بی‌مهارتی مدیریتی، سیاست اخلاقی بیمارگونه؛
۵. راهبردها، شامل سوداگری اداری، ماکیاولی‌گری، جهت‌دهی منفعت‌طلبانه افکار عمومی، مدیریت ویتربینی؛
۶. پیامدها، شامل فردی، سازمانی و اجتماعی.

در تبیین نتایج مربوط به پدیدهٔ محوری، وینگنشتاین<sup>۱</sup> (۱۹۶۷)، معتقد است که زبان، بسته به منافع کاربران، کاربردهای گوناگون می‌یابد و آن را بازی‌های زبانی می‌نامد. زبان، ابزاری است که برای اهداف مختلف به کار می‌رود. به عبارت دیگر، معنای یک گزاره، از الفاظ و اجزای آن به دست نمی‌آید؛ بلکه از کاربرد گوینده اخذ می‌شود. حقه‌های سیاسی زبان که به‌عنوان یکی از مظاهر لفاظی مدیران شناسایی شده است، به نفوذ در دیگران از طریق راه‌های غیرقانونی برای حصول نتایجی غیرمجاز و غیرقانونی اشاره می‌کند (رضایی‌کلیدیری، کرمدار ندامانی و عموپور رودکلی، ۱۳۹۷: ۳)؛ پس مدیران گاهی با استفاده از زبان و گفتار مبالغه‌آمیز، برای دنبال کردن اهداف خود با استفاده از راه‌های غیرقانونی تلاش می‌کنند. مؤلفهٔ زبان تصنعی نیز، به این ویژگی مدیران سطح عالی سازمان‌های دولتی اشاره دارد که در مواقعی که

1. Wittgenstein

قرار است پاسخ‌گوی نیازها و خواسته‌های شهروندان باشند، با استفاده از یکسری واژه‌ها و مفاهیمی که مردم عامه با آن بیگانه و ناآشنا هستند و همچنین با آرایش واژه‌هایی که تنها سیاست‌مداران و خود متوجه آن می‌شوند، بر شهروندان جامعه اعمال سلطه می‌کنند و از پاسخ‌گویی طفره می‌روند و از زیر بار مسئولیت شانه خالی می‌کنند (محمدی، ۱۳۹۷: ۷). مؤلفه ظاهرگرایی گفتاری، به ویژگی مغلطه‌گری و تناقض در رفتار و گفتار برخی مدیران اشاره می‌کند؛ به عبارتی فقط حرف می‌زنند و از عمل خبری نیست. منظور از استدلال زبان‌سالارانه، زبانی است که در آن فقط یک شخص، یعنی همان گوینده زبان، می‌تواند واژه‌های آن را بفهمد (کنعانی‌کاشانی، ۳۹۵: ۲).

در تبیین نتایج عوامل علی، می‌توان گفت که سودجویی فطری برخی مدیران نیز باعث می‌شود که اخلاق و راست‌کرداری کم‌رنگ و لفاظی و فریب‌کاری جایگزین آن شود که با نتایج تحقیق ضرغامی‌فرد و دانایی‌فرد (۱۳۹۵) هم‌سو است. ویژگی‌های شخصیتی، از جمله عزت‌نفس در طرز بیان و گفتار و کردار مدیران بسیار تأثیرگذار است. افرادی که عزت‌نفس سازمانی بالایی دارند، خود را مهم، معنادار و ارزشمند می‌دانند؛ پس به ارزش‌های اخلاقی عمل می‌کنند و اصول اخلاقی را زیر پا نمی‌گذارند (ضرغامی‌فرد، دانایی‌فرد و زارعی‌متین، ۱۳۹۵). هراس اداری یکی از عوامل شکل‌گیری لفاظی‌گری است که ممکن است تجربه اضطراب یا تجربه اجتناب از موقعیت‌های اجتماعی متنوعی را به وجود آورد؛ مانند حضور در جشن‌ها، گفت‌وگو در جمع، قرار ملاقات جهت دوستی و اظهار خود به صورت قاطعانه در میان دیگران (حکیمی، ۱۳۹۸). این نتایج با یافته‌های فرخنده‌زاده، کمالی، مسعودی و جاوید (۱۳۹۴) هم‌سو است.

عوامل بسترساز استنتاج‌شده از نتایج این پژوهش عبارت‌اند از: فرهنگ سازمانی، سیاست‌زدگی، محیطی - اجتماعی، عدم مطالبه‌گری ذی‌نفعان. عدم مطالبه‌گری ذی‌نفعان که یکی از مؤلفه‌های آن را سکوت سازمانی تشکیل می‌دهد؛ زمینه را برای ایجاد رفتارهای غیراخلاقی در مدیران، به خصوص لفاظی‌گری و گفتار کذب و همچنین پرورش مدیران ناکارآمد و کاهش سلامت اخلاقی آن‌ها را فراهم می‌کند که این نتیجه با نتایج تحقیق خموش‌آیا (۱۳۹۷) هم‌سو است. در رابطه با مؤلفه‌های مداخله‌گر لفاظی‌گری مدیران در سازمان‌های دولتی، نتایج نشان داد که هوش اخلاقی ضعیف، پلیدی نهادی، بی‌مهارتی مدیریتی و سیاست اخلاقی بیمارگونه، لفاظی‌گری مدیران را تعدیل می‌کند. در تبیین مؤلفه پلیدی نهادی کیاکجوری و اسحاق تیموری (۱۳۹۳) بیان می‌دارند که این واژه در بُعد جسمانی به معنای ناپاکی و در بُعد روحی به معنای بدکاری، تبهکاری، گناه و هرگونه انحطاط اخلاقی است. هوش اخلاقی ضعیف مدیران یکی از عواملی است که می‌تواند لفاظی‌گری را در آنان تعدیل کند که این نتیجه با نتایج پژوهش موحد، شهبازی و معاون (۱۳۹۸) هم‌خوانی دارد. لنیک و کیل<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) هوش اخلاقی را توانایی تشخیص درست از اشتباهی که با اصول جهانی سازگار است تعریف کرده‌اند و آن را مشتمل بر چهار اصل: راست‌کرداری، مسئولیت‌پذیری، دلسوزی و بخشش می‌دانند. کسی که هوش اخلاقی بالایی دارد، به شیوه‌ای عمل می‌کند که با اصول و عقایدش سازگار باشد، پس کمتر لفاظی و گفتار غیرصادقانه در رفتارش دیده می‌شود که با نتایج تحقیق حکیمی (۱۳۹۸) هم‌سو است.

نتایج تحقیق نشان داد که چهار مؤلفه ماکیاولی‌گری، سوداگری اداری، جهت‌دهی منفعت‌طلبانه افکار عمومی و

مدیریت ویتیرینی، راهبردهای لفاظی‌گری مدیران را تشکیل می‌دهند. این نتایج با نتایج تحقیق ضرغامی‌فرد و همکاران (۱۳۹۵) همخوانی دارند که بیان می‌دارند در میان مدیران سازمان، عده‌ای با شخصیت ماکیاولی حضور دارند که برای رسیدن به قدرت بیشتر، بر پایه تفکر هدف وسیله را توجیه می‌کنند. در همین رابطه، یکی از مشارکت‌کنندگان بیان کرد که افراد با شخصیت ماکیاولی برای منافع شخصی، از هر ابزاری به مقتضای زمان و موقعیت استفاده می‌کنند و برای جلب قدرت مضاعف، اصول راست‌کرداری را زیر پا می‌گذارند که این مانع مهمی برای راست‌کرداری مدیران است تا وقتی که مدیران برای تصاحب مسندی آنچنان شیفته قدرت‌اند که به هر قیمتی مدیر می‌شوند، حاضرند دروغ بگویند، اطلاعات نادرست یا ناقص بدهند، تعریف و تمجید کنند، حق دیگران را پایمال کنند و برای رسیدن به منفعت شخصی یا گروه خاصی، به اعمال غیراخلاقی و رفتارهای نادرست متوسل می‌شوند. پس با این حال نمی‌توان از چنین مدیرانی صداقت و عملکردی مطابق با اصول اخلاقی و قانونی را انتظار داشت. جهت‌دهی منفعت‌طلبانه افکار عمومی، یکی از کنش‌های مدیران سازمان‌های دولتی است؛ چنانکه کوپرز<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) بیان می‌کند که لفاظی‌گری استراتژی، استفاده از ارتباطات برای رسیدن به اهداف خاصی است. از دیگر مؤلفه‌های راهبردی لفاظی‌گری، مدیریت ویتیرینی است که یکی از آسیب‌های مهم مدیریتی به‌شمار می‌رود. قربانی (۱۳۹۷) بیان می‌دارد که سبک مدیریت ویتیرینی، به‌جای تمرکز بر عملکرد واقعی و بهره‌وری بیشتر، بر نمایش عملکرد متمرکز است. به بیانی، شاخص‌های ظاهری و در معرض دید از سوی مدیر، به‌شدت در کانون توجه قرار می‌گیرد و شاخص‌های واقعی عملکرد نادیده گرفته شده و رها می‌شود. در رابطه با مؤلفه سوداگری اداری یکی از مشارکت‌کنندگان پژوهش بیان کرد: «سوداگران اداری، اغلب افراد قدرتمند سازمانی هستند که در ابعاد مختلف چه در فرایندهای کار، چه در فرایندهای مالی و چه برای سمت‌های سازمانی، از رانت و موقعیت خود سوءاستفاده می‌کنند که نتیجه این رفتارها، چیزی جز ناشایستگی و توسعه شبکه اداری ناسالم و تاراج منافع ملی نیست». وجدی اوجقاز بیان می‌کند که این افراد در چنین محیط‌های سازمانی با رفتارهای سیاسی خود، به تخریب شخصیت سایر کارکنان کوشا در سازمان منجر می‌شوند و برای دستیابی به منافع و هدف‌های شخصی و گروهی، به روش‌های غیرمتعارف و غیرمنطقی متوسل می‌شوند و با اعمال قدرت و بر اساس ترس و حذف روانی فرد یا افراد دیگر، به مقصود خود می‌رسند (وجدی اوجقاز، ۱۳۹۴).

در رابطه با شناسایی پیامدهای لفاظی‌گری مدیران در سازمان‌های دولتی، سه مؤلفه پیامدهای فردی، پیامدهای سازمانی و پیامدهای اجتماعی شناسایی و استنتاج شدند. در تبیین بدینی به مدیران که از پیامدهای فردی لفاظی‌گری به‌شمار می‌آید، دین، براندز و دارواکار<sup>۲</sup> (۱۹۸۸) عنوان می‌کنند کارکنان بدین معتقدند که سازمانشان به‌خاطر فقدان اصولی از قبیل عدالت، صداقت و خلوص، به آن‌ها خیانت می‌کند (دین و همکاران، ۱۹۸۸: ۳۴۵؛ ایچیک<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵) و محمدی (۱۳۹۷) اذعان می‌دارند یکپارچگی بین گفتار و رفتار مدیران و کارگزاران دولتی می‌تواند عاملی برای افزایش و بهبود اعتماد و مشروعیت در عرصه امور جامعه به حساب آید، به‌خصوص در عرصه مدیریت دولتی و حکومت‌داری، این

1. Kuypers

2. Dean, Brandes &amp; Dharwadkar

3. ISIK

امر می‌تواند موجب شود که تعهد و اعتماد شهروندان به مدیران و کارگزاران دولتی افزایش یابد. ایجاد الگوی نامناسب برای زیردستان، یکی دیگر از پیامدهای اجتماعی لفاظی‌گری مدیران است که این خود باعث الگوی ناشایست برای مدیران آینده می‌شود و آن‌ها را از صداقت و راست‌کرداری دور می‌سازد و به پرورش مدیران ناکارآمد در سازمان‌ها می‌انجامد که با نتایج تحقیقات تروینو، هارتمان و براون<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) و ویور<sup>۲</sup> (۲۰۰۵)، هم‌سو است.

به‌لحاظ نظری طراحی الگوی لفاظی‌گری مدیران، آن را از دیگر پژوهش‌ها متمایز می‌سازد. از جنبه کاربردی یافته‌ها می‌تواند مورد استفاده تمامی مدیران و تصمیم‌گیرندگان سازمان‌های دولتی قرار گیرد. مدل مفهومی پژوهش حاضر، مدلی جامع و دربرگیرنده فرایند لفاظی‌گری مدیران است که تاکنون در پژوهش‌های انجام‌شده پیشین مرتبط با مسئله پژوهش، کمتر در کانون توجه قرار گرفته است و تلاشی برای ارائه الگویی جامع در این باره صورت نگرفته است. بنابراین، انتظار می‌رود که نتایج این پژوهش بتواند آگاهی پژوهشگران کشور را در خصوص عوامل علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، فرایندها، اقدام‌ها و پیامدهای ناشی از لفاظی‌گری مدیران سازمان‌های دولتی کشور افزایش دهد.

### پیشنهاد‌های پژوهش

- با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهادهایی برای سازمان‌های دولتی، اداره امور عمومی و حکمرانی ملی مطرح شده است:
- با توجه به یافته‌های این پژوهش در رابطه با مؤلفه‌های پدیده محوری، به سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود که به سختی کار مدیران در بخش‌های مختلف توجه داشته باشند و از انگیزاننده‌های مادی و معنوی مناسب برای جلوگیری از بروز رفتارهای انحرافی، همانند لفاظی استفاده کنند.
  - بر اساس یافته‌های این پژوهش مشخص شد که عواملی همانند هراس اداری، سودجویی و رفتارهای شخصیتی، موجب شکل‌گیری لفاظی‌گری مدیران می‌شود، از این رو جهت کاهش لفاظی‌گری، به سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود که اقدام‌هایی انجام دهند بر پایه انگیزه‌های آشکار، همانند تشویق به سخنان جدی و سخت‌گیرانه که فراتر از این تنش‌ها باشد.
  - بر اساس یافته‌های این پژوهش مشخص شد که ضعف در هوش اخلاقی، سیاست اخلاقی بیمارگونه و پلیدی نهادی، از عوامل مداخله‌گر بر لفاظی‌گری مدیران است، بنابراین به سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود که در انتصاب مدیران، به‌خصوص مدیران عالی، این خصیصه‌ها را به‌طور ویژه‌ای مدنظر قرار دهند تا مدیران شایسته‌تر و صادق‌تری روی کار آیند.
  - بر اساس یافته‌های این پژوهش مشخص شد که بی‌مهارتی مدیریتی از عوامل مداخله‌گر بر لفاظی‌گری مدیران است، بنابراین به سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود که مدیرانی قوی (از لحاظ تخصص مدیریتی، تجربه کاری، سواد مرتبط، خصوصیات رفتاری متناسب با پُست مدیریتی) را به کار بگیرند و به‌عنوان راه‌کاری برای رشد مدیران در پُست مدیریتی‌شان، به‌طور ویژه‌ای آموزش حین کار را مدنظر قرار دهند.

- بر اساس یافته‌های این پژوهش مشخص شد که فرهنگ سازمانی زمینه‌لغظی‌گری را فراهم می‌سازد، بنابراین به سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود که فرهنگ سازمانی را طوری نهادینه کنند که به ارزش‌های اخلاقی، از جمله صداقت و روراستی بهای بیشتری داده شود؛ استانداردهای اخلاقی به‌صورت مطلوب‌تری مدنظر قرار گیرد تا سازمان با گام‌برداشتن به‌سوی فرهنگ اخلاقی درست، بتواند به اهداف استراتژیک خود نزدیک‌تر شود.
- بر اساس یافته‌های این پژوهش مشخص شد که عدم مطالبه‌گری ذی‌نفعان، یکی از عوامل بسترساز لغظی‌گری مدیران است، بنابراین به سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود که مطالبه‌گری را به‌عنوان یک اصل مهم، سرلوحه کار خویش قرار دهند و از مدیران در خصوص وعده‌های مدیریتی‌شان مطالبه‌گری کنند.
- بر اساس یافته‌های این پژوهش مشخص شد که لغظی‌گری مدیران پیامدهای فردی، سازمانی و اجتماعی به‌دنبال دارد، بنابراین به سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود که برای کاهش این پیامدها، بر عدالت زبانی و همچنین دوری از سخنان فریبکارانه و ریاکاری، اهتمام ویژه‌ای ورزند و اعتماد دیگران را نه با سخن، بلکه با عمل، به‌سوی خود جلب کنند.
- با توجه به یافته‌های پژوهش به اداره امور عمومی پیشنهاد می‌شود با برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری راهبردی و منسجم در حوزه جذب مدیران، استانداردهای اخلاقی آن‌ها را مورد تأکید قرار دهند.
- با توجه به یافته‌های پژوهش به اداره امور عمومی پیشنهاد می‌شود برنامه‌ها و سیاست‌هایی طراحی کنند که فرهنگ سخنوری و لغظی، به‌گونه‌ای مطلوب اشاعه پیدا کند و سبب از بین رفتن اعتماد عمومی نشود.
- با توجه به یافته‌های پژوهش، به اداره امور عمومی پیشنهاد می‌شود که بر اساس مؤلفه سیاست‌زدگی، برای پیشبرد منافع مشترک و سازمانی، بستری برای نقد دوستانه امور (نه افراد) توسط مدیریت سازمان ایجاد کنند.
- به حکمرانی ملی پیشنهاد می‌شود که برای افزایش اعتبارشان در جامعه، به وعده‌های مدیریتی خود دقت بیشتری کنند و از عوام‌فریبی بپرهیزند تا حس اشتیاق و امیدواری را در جامعه بخشکانند و بتوانند در رقابت‌های جهانی دوام بیاورند.
- به حکمرانی ملی پیشنهاد می‌شود که جهت سیاست‌گذاری ارتقای سلامت اخلاقی عمومی و جلوگیری از رفتارهای سوء در جامعه، همانند لغظی‌گری، از طریق نهادهای بالادستی بر اعمال مدیران نظارت بیشتری داشته باشند و با مراجعه به سازمان‌ها و مشاهده و بررسی اسناد و مدارک موجود این افراد، به میزان انحراف‌های رفتاری مدیران پی ببرند.
- به حکمرانی ملی پیشنهاد می‌شود که طبق مفهوم مبتنی بر لغظی‌گری مدیریتی، ضروری است مراجع ناظر به بررسی صدق و کذب چنین تصویر ادراک شده‌ای از لغظی در سازمان مورد مطالعه بپردازند و در صورت تأیید این مهم، به تغییرات سازنده‌ای در رده مدیریتی سازمان اقدام کنند.

### محدودیت‌های پژوهش

اول اینکه، تجزیه و تحلیل انجام شده مربوط به مدیران سازمان‌های دولتی شهر خرم‌آباد است. بنابراین، در تعمیم یافته‌ها

بایستی احتیاط شود؛ زیرا ممکن است نتایج این پژوهش برای مناطق دیگر اعتبار نداشته باشد. دوم، پژوهشگران لفاظی‌گری را تنها از طریق مصاحبه بررسی کرده‌اند، بهتر است از روش‌های دیگر در کنار این روش نیز استفاده شود.

## منابع

- اشتراوس، آنسلم؛ کورین، جولیت (۱۳۸۵). *اصول روش تحقیق کیفی (نظریه مبنایی، رویه‌ها و شیوه‌ها)*. (بیوک محمدی، مترجم)، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- پورعزت، علی اصغر (۱۳۸۷). *مبانی دانش اداره دولت و حکومت*. تهران: انتشارات سمت.
- پورعزت، علی اصغر؛ فتحی، فاطمه؛ عباسی، طیبه؛ امیری سوادرودباری، عادل (۱۳۹۶). تدوین مدل شایستگی مدیران در جهت تحقق چشم‌انداز ۱۴۰۴. *فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی*، ۱ (۱)، ۱۰۲-۱۳۷.
- حقیقی کفاش، مهدی؛ مظلومی، نادر؛ میرزا محمدی، فرزانه (۱۳۹۰). پیش‌زمینه‌ها و پیامدهای بدبینی سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان شرکت تجارت الکترونیک پارسیان). *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۲۱ (۶۴)، ۱۱۷-۱۳۹.
- حکیمی، ایمان (۱۳۹۸). رفتارهای منافقانه و کجروی سازمانی: تبیین نقش میانجی اعتماد بین فردی و سکوت سازمانی. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، ۸ (۳)، ۱۸۱-۲۰۵.
- خمش‌آیا، احمد (۱۳۹۷). *فهم فرایند بی‌حسی سازمانی: الگویی برخاسته از نظریه داده‌بنیاد*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ایلام.
- رضایی کلیدبری، حمیدرضا؛ کرمدار ندامانی، سمیه؛ عموپور رودکلی، ثریا (۱۳۹۷). عوامل مؤثر بر شکل‌گیری رفتار سیاسی در مدیران. *دومین کنفرانس مدیریت، حسابداری و مهندسی صنایع*، خرداد ۱۳۹۷، استانداری گیلان.
- شریف‌زاده، فتاح (۱۳۹۱). تجزیه و تحلیل عوامل سازمانی مؤثر بر اخلاق کار در سازمان‌های عمومی. *مجله اخلاق در علوم و فناوری*، ۷ (۱)، ۳۸-۴۹.
- ضرغامی فرد، مژگان؛ دانایی فرد، حسن (۱۳۹۵). فهم پدیده راست‌کرداری مدیران و شناسایی عوامل شکل‌دهنده آن. *فصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی*، ۵ (۲)، ۲۹۴-۳۱۲.
- ضرغامی فرد، مژگان؛ دانایی فرد، حسن؛ زارعی‌متین، حسن (۱۳۹۵). کاوشی بر الگوی پیشایندهای راست‌کرداری مدیران در سازمان‌های دولتی: مطالعه کیفی. *مدیریت دولتی*، ۸ (۲)، ۲۷۷-۲۹۸.
- غفاری، رحمان؛ احمدی، مسعود؛ رستم‌نیا، یحیی (۱۳۹۷). سازمان دورو، ثمره فرهنگ سازمانی نامطلوب: کهن الگوی رفتاری مدیران ماکیاولی و تصویر پردازی هدفمند از خود. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، ۷ (۴)، ۱۳۹-۱۶۳.
- فائز، کوکب؛ خنیفر، حسین؛ الوانی، سید مهدی؛ پورعزت، علی اصغر؛ جندقی، غلامرضا (۱۳۹۰). مفهوم شناسی تطبیقی عدالت زبانی (کارکرد زبان در توسعه عدالت). *فصلنامه پژوهش‌های زبان و ادبیات تطبیقی*، ۳ (۱)، ۱۱۳-۱۲۶.

- فرخنده‌زاده، علیرضا؛ کمالی، افسانه؛ مسعودی، جمال؛ جاوید، مریم (۱۳۹۴). بررسی علل عدم صداقت در سازمان‌ها و نقش مدیران در ترویج صداقت با رویکرد خودکارآمدی در سازمان آموزشی، *دومین کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت*، تهران، خرداد ۱۳۹۴.
- فرقان دوست‌حقیقی، کامبیز؛ بنی‌مهد، بهمن؛ ولی‌لر، مهدی (۱۳۹۳). بررسی تطبیقی ماکیاولیسم میان حسابداران، حساب‌رسان، پزشکان و مهندسان. *پژوهش‌های حسابداری مالی و حسابرسی*، ۶ (۲۲)، ۴۱-۵۳.
- قربانی، علی (۱۳۹۷). ارائه یک چارچوب مفهومی برای پردازش نظریه مدیریت ویرینی. *مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۶ (۴)، ۱۵۱-۱۶۴.
- کنعانی‌کاشانی، علی (۱۳۹۵). ارائه الگوی مناسب در بررسی روابط بین علاقه به پول، ماکیاولیسم و رفتار غیراخلاقی کارکنان (مورد مطالعه: شرکت ارتباطات الکترونیک). *دومین کنفرانس بین‌المللی رویکردهای نوین در علوم انسانی*، تهران، تیر ۹۵.
- کیاکجوری، داود؛ اسحاق نیموری، شهربانو (۱۳۹۳). تحلیل شکاف بین ابعاد اخلاق کار کلامی و اخلاق کار حاکم. *فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری*، ۹ (۲)، ۱-۱۰.
- محمدی، حامد (۱۳۹۷). مطالعه تحلیلی یکپارچگی بین گفتار و رفتار مدیران دولتی از منظر اسلام و غرب. *فصلنامه علمی - تخصصی اسلام و مدیریت*، ۷ (۱۴)، ۵-۲۳.
- مقیم، سیدمحمد؛ ضیائی، محمدصادق؛ عاملی، سعیدرضا؛ نرگسیان، عباس (۱۳۹۱). مطالعه ماهیت زبان دولت در سه دهه انقلاب اسلامی و ارائه الگوی کارآمد آن در ایران. *مدیریت دولتی*، ۴ (۴)، ۱۱۳-۱۲۸.
- موحد، مجید؛ شهبازی، نجمه؛ معاون، زهرا (۱۳۹۸). واکاوی عوامل زمینه‌ای مرتبط با روسپیگری: یک مطالعه کیفی. *فصلنامه جامعه پژوهش فرهنگی*، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، ۱۰ (۴)، ۷۷-۱۰۳.
- وجیدی اوججاز، زیبا (۱۳۹۴). بررسی تأثیر بدبینی سازمانی بر میل به ترک خدمت کارکنان جهاد دانشگاهی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود، دانشکده ادبیات و علوم انسانی.

## References

- Arias, M.E. & Guillén, M. (1998). The transfer of organizational techniques across borders: combining neo-institutional and comparative perspectives. In J.L. Alvarez (Ed.) *The Diffusion and Consumption of Business Knowledge*. London: Macmillan.
- Bednarek, R., Paroutis, S. & Sillince, J. (2017). Transcendence through rhetorical practices: Responding to paradox in the science sector. *Organization Studies*, 38, 77-101. doi:10.1177/0170840616655486
- Booth, W. C. (2009). *The rhetoric of rhetoric: The quest for effective communication*. John Wiley & Sons.
- Cornelissen, J., Durand, R., Fiss, P., Lammers, J. & Vaara, E. (2015). Putting communication front and center in institutional theory and analysis. *Academy of Management Review*, 40(1), 10-27.



- Crucini, C. & Kipping, M. (2001). Management consultancies as global change agents?: evidence from Italy. *Journal of Organizational Change Management*, 14(6), 570-589.
- Dean, J. W., Brandes, P. & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management review*, 23(2), 341-352.
- Eryılmaz, M. E., Eryılmaz, F. (2015). Research on the Comparison of Uses of Rhetoric of Public and Private Sector Managers. *Mediterranean Journal of Social Sciences MC SER Publishing, Rome-Italy*, 6 (1), 165-175.
- Faez, K., Khanifar, H., Alwani, S. M., Pourezat, A. A. & Jandaghi, G. (2011). Comparative Conceptualization of Linguistic Justice (The Function of Language in the Development of Justice). *Quarterly Journal of Comparative Language and Literature Research*, 3 (1), 113-126. (in Persian)
- Farkhondehzadeh, A., Kamali, A., Masoudi, J. & Javid, M. (2015). Investigating the causes of dishonesty in organizations and the role of managers in promoting honesty with a self-efficacy approach in the educational organization. *The Second International Conference on Accounting and Management*, Tehran, June 2015. (in Persian)
- Flory, M. & Iglesias, O. (2010). Guest Editorial Once upon a time the role of rhetoric and narratives in management research and practice. *Journal of Organizational Change Management*, 23(2), 113-119.
- Forghandost Haghighi, K., Banimahd, A. & Valilor, M. (2014). Comparative study of Machiavellianism among accountants, auditors, physicians, and engineers. *Financial Accounting and Auditing Research*, 6 (22), 41-53. (in Persian)
- Frenkel, M. (2005). Communicating management: the role of the mass idea in the institutionalization of professional management and productivity discourse in Israel. *Scandinavian Journal of Management*, 21, 137-157.
- Ghaffari, R., Ahmadi, M. & Rostamnia, Y. (2018). Duplicitous organization, the fruit of an unfavorable organizational culture: Machiavelli managers' behavioral archetype and purposeful self-image. *Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies*, 7 (4), 139-163. (in Persian)
- Ghorbani, A. (2018). Introducing an Conceptual Framework to Processing Theory of Showcase Management Style. *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 6 (4), 151-164. (in Persian)
- Haghighi Kafash, M., Mazloumi, N. & Mirza Mohammadi, F. (2011). Background and Consequences of Organizational Pessimism (Case Study: Parsian Electronic Commerce Company Employees). *Journal of Improvement and Transformation Management Studies*, 21 (64), 117-139. (in Persian)
- Hakimi, I. (2019). Hypocritical and organizational perversion behaviors: Explaining the mediating role of interpersonal trust and organizational silence. *Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies*, 8 (3), 181-205. (in Persian)
- Hamilton, P. M. (1998). Implementing local pay: Rhetorically analysing irritation. *Personnel Review*, 27(6), 433-447.

- Harmon, D., Green, S. E., Jr. & Goodnight, G. (2015). A model of rhetorical legitimation: The structure of communication and cognition underlying institutional maintenance and change. *Academy of Management Review*, 40(1), 76 –95.
- Hartelius, E. J. & Browning, L.D. (2008). The Application of Rhetorical Theory in Managerial Research: A Literature Review. *Management Communication Quarterly*, 22 (1), 13-39.
- Hossfeld, H. (2018). Legitimation and institutionalization of managerial practices. The role of organizational rhetoric. *Scandinavian Journal of Management*, 34 (2018), 9-21.
- Ihlen, O. & Heath, R.L. (Eds). (2018). *Handbook of organizational rhetoric and communication*. Chichester, UK: Wiley-Blackwell.
- IŞIK, Ö. G. (2015). A Research on the Relationship between Organizational Commitment and Organizational Cynicism. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 1(40).
- Kanani Kashani, A. (2016). Provide a proper model to examine the relationship between interest in money, Machiavellianism and ethical behavior of employees (Case study: Electronic Communications Company). *The second international conference of modern approaches in human sciences*, Iran, Tehran. (in Persian)
- Khamshaya, A. (2016). *Understanding the process of organizational insensibility: a pattern derived from the Grounded theory (Case Study: Governmental Organizations of Bushehr Province)*. Master Thesis, Department of Management, Faculty of Literature and Humanities, Ilam University. (in Persian)
- Kiakjouri, D. & Ishaq Nimori, Sh. (2014). Analysis of the gap between the dimensions of verbal work ethic and the prevailing work ethic. *Journal of Ethics in Science and Technology*, 9 (2), 1-10. (in Persian)
- Kuypers, J. (2009). *Rhetorical Criticism\_ Perspectives in Action*. New York: Lexington Books.
- Lennick, D. & Kiel, F. (2007). *Moral Intelligence: Enhancing Business Performance and Leadership Success*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School.
- Mazza, C. (1998). The popularization of business knowledge diffusion: from academic knowledge to popular culture? In J.L. Alvarez (Ed.). *The Diffusion and Consumption of Business Knowledge*. London: Macmillan Press.
- Moghimi, S. M., Ziaei, M. S., Ameli, S. R. & Nargesian, A. (2012). Study of the nature of government language in the three decades of the Islamic Revolution and presenting its efficient model in Iran. *Public Administration*, 4 (4), 113-128. (in Persian)
- Mohammadi, H. (2018). An analytical study of the integration between the speech and behavior of government officials from the perspective of Islam and the West. *Journal of Islam and Management*, 7 (14), 5-23. (in Persian)
- Molina, A.D. & Spicer, M.W. (2004). Aristotelian rhetoric, pluralism, and public administration. *Administration & Society*, 36(3), 282-305.
- Mollinger-Sahba, A., Flatau, P., Schepis, D., Purchase, Sh. (2020). New development: Complexity and rhetoric in social impact investment. *Public Money & Management*, 40(3), 250-254. DOI: 10.1080/09540962.2020.1714318

- Movahed, M., Shahbazi, N. & Moaven, Z. (2019). Analysis of Underlying Factors Related to Prostitution: A Qualitative Study. *Journal of Cultural Research Society, Institute of Humanities and Cultural Studies*, 10 (4), 77-103. (in Persian)
- Özen, Ü. & Berkman, Ü. (2007). Cross-national reconstruction of managerial practices: TQM in Turkey. *Organization Studies*, (28), 825-851.
- Özen, Ü. (1999). Türkiye'deki guru söylemi modasının nedenleri. *Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 54(1), 97-121.
- Palanski, M. E., Kahai, S. S. & Yammarino, F. J. (2018). Team Virtues and Performance: An Examination of Transparency, Behavioral Integrity, and Trust. *Journal of Business Ethics*, 99, 201-216.
- Panigyrakis, G., Panopoulos, A. & Koronaki, E. (2019). All we have is words: applying rhetoric to examine how social media marketing activities strengthen the connection between the brand and the self. *International Journal of Advertising*, 39(5), 699-718. DOI: 10.1080/02650487.2019.1663029
- Pate, J., Beaumont, P. & Stewart, S. (2007). Trust in senior management in the public sector. *Employee Relations*, 29(5), 458-468.
- Ponnu, C. H., Mohd, M. K. H., Beh, Y. Y. & Chen, S. J. (2009). Ethical beliefs of hotel employees in Malaysia, in: *4th International Conference of the Asian Academy of Applied Business*, 17-18 Dec 2009, Manila, Filipina. <http://eprints.um.edu.my/11021>
- Pourazat, A. A., Fathi, F., Abbasi, T. & Amiri Savadrudbari, A. (2017). Developing a competency model for managers in order to realize the vision of 1404. *National Defense Strategic Management Studies Quarterly*, 1 (1), 102-137. (in Persian)
- Purezat, A.A. (2008). *Fundamentals of knowledge of government administration and Dominion*. Tehran: Samat Publications. (in Persian)
- Rezaei Klidbari, H., Karamadar Nadamani, S. & Unpour Rudkoli, S. (2018). Factors affecting the formation of political behavior in managers. *The Second Conference on Management, Accounting and Industrial Engineering*, June 2016, Gilan Governorate, pp. 1-18. (in Persian)
- Rüling, C. (2005). Popular concepts and the business management. *Scandinavian Journal of Management*, 21, 177-195.
- Sahlin-Andersson, K. & Engwall, L. (2002). Introduction (pp.3-32). In K. Sahlin-Andersson & L. Engwall (Eds). *The Expansion of Management Knowledge: Carriers, Flows and Sources*. California: Stanford University Press.
- Scarborough, H., Robertson, M. & Swan, J. (2005). Professional media and management fashion: the case of knowledge management. *Scandinavian Journal of Management*, 21, 197-208.
- Sharifzadeh, F. (2012). Analysis of organizational factors affecting work ethic in public organizations. *Journal of Ethics in Science and Technology*, 7 (1), 38-49. (in Persian)

- Shultz, M. D., Majumdar, D., Chin, D. N., Fortin, P. D., Feng, Y., Gould, T., & Shao, W. (2013). Structure–efficiency relationship of [1, 2, 4] Triazol-3-ylamines as novel nicotinamide isosteres that inhibit tankyrases. *Journal of Medicinal Chemistry*, 56(17), 7049-7059.
- Sophia, H. (2017). Disputatious rhetoric and political change: The case of the Greek anti-mining movement'. *Political Studies*, 65(1), 215-230. ISSN 0032-3217
- Spee, P. & Jarzabkowski, P. (2017). Agreeing on what? Creating joint accounts of strategic change. *Organization Science*, 28, 152-176. doi:10.1287/orsc.2016.1105
- Strauss, A. & Corbin, J. (2006). *Principles of Qualitative Research Methodology (Basic Theory, Procedures and Methods)* (Buick Mohammadi, Trans.). Tehran: Institute of Humanities and Cultural Studies. (in Persian)
- Treviño, L.K., Hartman, L. P. & Brown, M. (2000). Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership. *California Management Review*, 42, 128–142.
- Vajidi Ojghaz, Z. (2015). *Evaluate the effect of Organizational cynicism on Willingness to leave Staff of ACECR*. Master Thesis, Islamic Azad University, Shahroud Branch, Faculty of Literature and Humanities. (in Persian)
- Wart, M. W. & Van Wart, M. (2012). When Public Participation in Administration Leads to Trust. *An Empirical Assessment of Managers' Perceptions*, 32(9), 1433-1449.
- Weaver, G. R., Treviño, L.K. & Agle, B. (2005). Somebody I Look Up To: Ethical Role Models in Organizations. *Organizational Dynamics*, 34, 313-330.
- Winkler, P., Etter, M. & Castelló, I. (2020). Vicious and Virtuous Circles of Aspirational Talk: From SelfPersuasive to Agonistic CSR Rhetoric. *Business & Society*, 59 (1), 98-128.
- Wittgenstein, L. (1967). *Philosophical Investigations* (3rd. ed.). Edited by Anscombe. G, Rhees. R & Wright. G, Blackwell, Oxford.
- Yeung, S. (2014). Examining the need of ethics course in China hospitality industry, 5<sup>th</sup> Asia Euro Conference, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (144), 212–217. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.289>.
- Zarghami-Fard, M., Danaei-Fard, H. & Zarei-Matin, H. (2016). Exploring the pattern of managers' righteous precedents in government organizations: A qualitative study. *Public Administration*, 8(2), 277-298. (in Persian)
- Zarghami-Fard, M., Danaei-Fard, H. (2016). Understanding the phenomenon of managers' orientation and identifying the factors that shape it. *Journal of Management in Islamic University*, 12, 5 (2), 294-312. (in Persian)
- Zin, S. M., Ahmad, N., Ngah, N. E., Ismail, R., Abdullah, I. H. T. & Ibrahim, N. (2011). Effects of Machiavellianism on ingratiation in organizational settings. *Canadian Social Science*, 7(2), 183-190.