

Study of mapping the consequences of the phenomenon of organizational ghosts

Abstract

Objective: Organizational ghosts are former and admired leaders (managers) who become prototypes of the organization's values and identity and continue to have great influence long after they have left, in other words, turning management into governance. Therefore, the present study was conducted to study and map the consequences of organizational ghosts.

Method: This research is applied in terms of purpose and descriptive survey regarding nature and method. The statistical population of the research is the managers of government organizations, 20 of whom were selected using the purposeful sampling method. The data collection tool is an interview in the qualitative part and a questionnaire in the quantitative part, the validity and reliability of which were confirmed using the content method and theoretical validity and intra-coder and inter-coder reliability. To analyze the data in the qualitative part, the content analysis method was used using MAXQDA software, and in the quantitative part, interpretive structural modeling and MATLAB software were used.

Findings: The results of the research showed that the factors affecting the phenomenon of organizational ghosts in four axes are the foundational factors of the phenomenon of organizational ghosts, the reinforcements of the phenomenon of organizational ghosts, the dimensions of the phenomenon of organizational ghosts, and finally the consequences of the phenomenon of organizational ghosts.

Conclusion: Based on the results, the dimensions of the phenomenon of organizational ghosts should be carefully managed and considered in order not only to make maximum use of positive legacies but also to avoid negative consequences. Finally, the ability of new managers to interact with these dimensions can contribute to the sustainable success of the organization.

Keywords

Ghosts, organizational ghosts, Shadow.

مطالعه ترسیم پیامدهای ناشی از پدیده اشباح سازمانی

چکیده

هدف: اشباح سازمانی رهبران (مدیران) سابق و تحسین شده‌ای هستند که به نمونه‌های اولیه ارزش‌ها و هویت سازمان تبدیل می‌شوند که مدت‌ها پس از ترک سازمان، همچنان نفوذ زیادی در آنجا دارند و به عبارتی، مدیریت را به حاکمیت تبدیل می‌کنند. لذا پژوهش حاضر با هدف مطالعه ترسیم پیامدهای ناشی از پدیده اشباح سازمانی انجام پذیرفت.

روش: این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از حیث ماهیت و روش، توصیفی پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش، مدیران سازمان‌های دولتی هستند که تعداد ۲۰ نفر از آن‌ها با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه و در بخش کمی پرسشنامه است که روایی و پایایی آن‌ها با استفاده از روش محتوایی و روایی نظری و پایایی درون‌کدگذار و میان‌کدگذار تایید شد. برای تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش تحلیل محتوا با استفاده از نرم افزار مکس کیودی‌ای و در بخش کمی از مدلسازی ساختاری تفسیری و نرم افزار متلب استفاده شد.

یافته‌ها: نتایج پژوهش نشان داد که عوامل اثرگذار بر پدیده اشباح سازمانی در چهار محور زمینه‌سازهای پدیدایی پدیده اشباح سازمانی، تقویت‌کننده‌های پدیده اشباح سازمانی، ابعاد پدیده اشباح سازمانی و در نهایت پیامدهای پدیده اشباح سازمانی می‌باشند.

نتیجه‌گیری: براساس نتایج، ابعاد پدیده اشباح سازمانی باید به‌دقت مدیریت و مورد توجه قرار گیرند تا نه تنها از میراث‌های مثبت حداکثر استفاده شود، بلکه از پیامدهای منفی جلوگیری شود. در نهایت، توانمندی مدیران جدید در تعامل با این بعدها می‌تواند به موفقیت پایدار سازمان کمک نماید.

کلید واژگان

اشباح، اشباح سازمانی، سایه.

مقدمه

با توجه به اینکه در دنیای کنونی در پشت هر ماشین بزرگ اقتصادی نام یک مدیر به چشم می‌خورد، بی‌گمان، مدیران اثربخش نقش بسیار حیاتی در موفقیت و پیشرفت سازمان‌ها ایفا می‌کنند. مدیران اثربخش با به کارگیری مهارت‌های رهبری قوی، توانایی انگیزش و هدایت کارکنان را دارند. آن‌ها می‌توانند با نظارت مناسب و اتخاذ تصمیمات درست، باعث بهبود عملکرد کارکنان و دستیابی به اهداف سازمان شوند. در واقع، وجود مدیرانی با شایستگی، تعهد و چشم‌انداز راهبردی، یکی از مهم‌ترین عوامل رقابت‌پذیری و بقای سازمان‌ها در محیط پویای امروزی است (Darmawan, 2024). آلفرد مارشال^۱ اقتصاددان انگلیسی، درباره نقش و اهمیت مدیران موفق می‌گوید «اگر همه سرمایه‌ها و ابزارهای تولید در جهان به یک‌باره نابود شوند، ولی علم و هنر مدیریت باقی بماند؛ تولید، توسعه و پیشرفت همچنان ادامه خواهد داشت (نیک آیین و همکاران، ۱۳۹۵). این دیدگاه نشان می‌دهد که مدیران شایسته با به کارگیری مهارت‌های رهبری، انگیزش و هدایت کارکنان، می‌توانند موجب بهبود عملکرد و دستیابی به اهداف سازمانی شوند، حتی در شرایط بحرانی و کمبود منابع. به عقیده پژوهشگران اخیر، مدیریت اثربخش یکی از مهم‌ترین عوامل رقابت‌پذیری و بقای سازمان‌ها در محیط پویای امروزی است (Tretyak et al., 2024). در واقع، وجود مدیرانی با شایستگی، تعهد و چشم‌انداز راهبردی، کلید پیشرفت و توسعه پایدار سازمان‌ها محسوب می‌شود. به همین دلیل، توسعه مهارت‌های مدیریتی و رهبری در سطوح مختلف سازمان، یک ضرورت حیاتی برای موفقیت و رقابت‌پذیری سازمان‌ها در دنیای کنونی به شمار می‌آید (Ahmadi et al., 2023).

سازمان‌ها رکن اصلی اجتماعی کنونی‌اند و مدیریت مهم‌ترین عامل در حیات، رشد و یا مرگ سازمان‌هاست و روند حرکت از «وضع موجود» به «وضع مطلوب» به وسیله‌ی مدیریت هدایت می‌شود. (هاشمی‌نیا و هاشمی‌نیا، ۱۳۹۹). در تعاریف مدیریت، بحثی به نام مدیریت سایه یا فانتوم‌های مدیریت وجود دارد که سایه سنگینشان بر فرهنگ مدیریت از اعماق تاریخ در همه جوامع و به ویژه جوامع صنعتی غرب، وجود داشته و دارد. این اصطلاح ابتدا در مورد سازمان‌های تجاری کشور انگلیس به کار برده شده است. فانتوم کلمه لاتین است که به اغلب زبان‌ها راه یافته است. معادل فارسی فانتوم را شبیح و روح معنی کرده‌اند (Christensen & Rocher, 2021). در واقع فانتوم، انسان‌ها یا سازمان‌های مخفی و پنهان هستند که در

¹ Alfred Marshall

² Phantom

حوزه‌های مدیریت نفوذ می‌کنند و مدیریت را به حاکمیت تبدیل می‌کنند (رزمان و همکاران، ۱۳۹۶). گاهی مدیریت سایه یا فانتوم به معنی شبیج، نشان از عدم آگاهی مدیران و سوء استفاده از آنان است و در معنای ترسناک‌تر تسلط بر ذهن مدیران است. بنابراین در این مورد مدیران و برنامه‌ریزان با تهیه و اجرای برنامه‌های جامع و با ایجاد قوانین و مقررات می‌توانند از گسترش آن جلوگیری کنند (هاشمی نیا و هاشمی نیا، ۱۳۹۹). بدنار^۱ که دانشیار دانشکده بازرگانی مایورت است، اذعان دارد: ارواح سازمانی قادر هستند خود را به روش‌های مختلف نشان دهند. حضور آنها می‌تواند به شکل این باشد که افراد از خود بپرسند که آیا رهبر سابق، به کاری که انجام می‌دهم افتخار می‌کند یا ممکن است تصور کنند که اگر رهبر سابق الان حضور داشت، کارها را چگونه پیش می‌برد؟ این ارواح از حضور فیزیکی خود فراتر می‌روند، در سازمان جاودانه می‌شوند و از طریق یادگیری انجمنی، شیوه‌های تداوم یافته و حافظه جمعی به زندگی خود در سازمان ادامه می‌دهند. این تحقیقات که اخیراً در مجله آکادمی مدیریت منتشر شد، نشان داد که ارواح سازمانی می‌توانند برای محافظت از سازمان‌ها در برابر تصمیمات مخاطره آمیز، مشروعیت بخشیدن به اقدامات رهبران فعلی یا بی‌ارزش کردن رهبران جدید یا سایر سازمان‌ها خدمت کنند. خود بدنار زمانی که در سال ۲۰۰۵ در دفتر مرکزی والمارت کار می‌کرد، مرتباً برخوردهای شبیج آلود با یک روح سازمانی را تجربه می‌کرد. کارمندان دائماً به او مراجعه می‌کردند و داستان‌هایی در مورد سام والتون می‌گفتند. بدنار مجذوب تأثیری بود که والتون پس از گذشت ۱۰ سال از مرگش هنوز بر شرکت داشت (Jeffry & Bednar, 2023). اشباح بعد از رفتن از این دنیا همچنان در نزدیکی محل کار خود حضور دارند و در آنجا حکمرانی می‌کنند. اما آنها لزوماً شبیج‌هایی نیستند که در هالووین می‌بینیم (Stengel & Hollingshead, 2023) آنها را شبیج سازمانی می‌نامند که رهبران (مدیران) سابق و تحسین شده‌ای هستند که به نمونه‌های اولیه ارزش‌ها و هویت سازمان تبدیل می‌شوند که مدت‌ها پس از ترک سازمان، همچنان نفوذ زیادی در آنجا دارند (Stengel & Hollingshead, 2023). اما شناخت و شکار اشباح (ارواح) فقط برای محققانی مانند بدنار نیست. چرا که همواره مدیران می‌بایست از ارواح موجود در زندگی سازمانی خود و روش‌هایی که همچنان بر آنها تاثیر

¹ Bednar

² Halloween

می‌گذارند، آگاه باشند. البته همیشه تاثیر مدیران شبیح گونه مثبت نیست. مدیریت سایه یا فانتوم به معنی شبیح می‌تواند نشان از عدم آگاهی مدیران و سوء استفاده از آنان توسط اشباح باشد. و در معنای ترسناک‌تر تسلط بر ذهن مدیران است. در بررسی‌های انجام شده در حوزه‌های سازمانی، مدیریت و اقتصاد، رد پای مدیریت سایه را می‌توان دید (هاشمی نیا و هاشمی‌نیا، ۱۳۹۹). با نگاهی به ادبیات موجود، می‌توان گفت تعداد مقالات منتشر شده در حوزه اشباح سازمانی به شدت محدود و پراکنده است. از سوی دیگر، شواهد تجربی و نظری در بررسی آثار مدیریتی از قبیل «مدیریت سایه» یا «فانتوم» نیز ضعیف است. لذا پژوهش‌های قبلی نه تنها به کاوش در این پدیده نپرداخته‌اند، بلکه برخی از جنبه‌های آن را نیز شفاف نکرده‌اند. بررسی روندهای پژوهشی و مقالات منتشر شده در پایگاه‌های علمی مثل Google Scholar، Scopus و Web of Science نشان می‌دهد که مقالات مرتبط با اشباح سازمانی به‌ندرت در دسترس هستند و بیشتر به تأثیر افراد خاص بر سازمان‌ها می‌پردازند، بدون آنکه به مفهوم اشباح سازمانی یا مدیریت سایه پرداخته شود. بنابراین، این پژوهش به دنبال پر کردن این شکاف نظری است و تلاش خواهد کرد تا چارچوب مفهومی واضحی برای درک و تحلیل پدیده اشباح سازمانی ارائه دهد. وجود نمونه‌های متعدد مدیران بزرگ و تاثیرگذار مانند استیو جابز و بیل گیتس و نیز نمونه‌های داخلی همچون مدیران شرکت‌های بیک و ارج، دلیلی بر این مدعاست. گیتس با تاسیس مایکروسافت، زمینه‌ساز تحولاتی در صنعت نرم‌افزار و فناوری اطلاعات شد. او دانش و اطلاعات را در دسترس عموم قرار داد و به توسعه اینترنت و فناوری‌های ابری کمک کرد. جابز با ارائه محصولاتی مانند آیفون، آیپد، تجربه کاربری و طراحی صنعتی را متحول کرد. اندیشه و فرهنگ نوآوری او هم‌چنان در اپل و سایر شرکت‌های فناوری تاثیرگذار است. مدیران موفق شرکت‌های داخلی مانند بیک و ارج نقش مهمی در توسعه صنایع خود و همچنین در ابعاد ملی و اقتصادی کشور ایفا کرده‌اند. بیک نه تنها به تولید محصولات با کیفیت کمک کرده است، بلکه با تأکید بر بهره‌وری و نوآوری، فرهنگ سازمانی قوی و مثبت خود را نیز ایجاد کرده است. امروز، محصولات بیک در بازارهای داخلی و خارجی شناخته شده‌اند و به عنوان نمادی از کیفیت ایرانی محسوب می‌شوند. ارج با نوآوری‌های مستمر و توجه به نیازهای مشتریان، به یکی از برندهای محبوب در بازار لوازم خانگی تبدیل شده است. محصولات ارج علاوه بر ایران، به کشورهای دیگر نیز صادر می‌شود و

نشان‌دهنده کیفیت و طراحی ایرانی است. بسیاری از این مدیران، پس از ترک سازمان یا فوت، همچنان بر روی فرهنگ و ارزش‌های سازمان تأثیرگذار بوده‌اند، اما ادبیات علمی به ندرت به این پدیده پرداخته است. لذا علیرغم اهمیت موضوع، طی بررسی‌های انجام شده تاکنون، پژوهش‌های کمی در این زمینه بدست آمده است و می‌توان گفت که درخصوص اشباح سازمانی، خلأ تئوریک و عملی و وجود دارد. از این رو، پژوهش حاضر بر آن است که به طور جامع و گسترده به بررسی همه جنبه‌های اشباح سازمانی بپردازد. بنابراین می‌توان گفت که پژوهش حاضر ازجمله نخستین پژوهش‌ها می‌باشد که به دنبال پاسخ به این پرسش است که الگوی چگونگی اثرگذاری پدیده اشباح سازمانی در سازمان‌های دولتی، به چه صورتی است؟

پیشینه نظری پژوهش

ارواح (اشباح) سازمانی یک مفهوم نظری است که بیان می‌کند که چگونه میراث‌های گذشته به ذهن افراد می‌رسد (Orr, 2014). شناخت ما از عالم خارج به واسطه صورت‌ها و اشباحی است که به واسطه علم به آن‌ها در ذهن ما نقش می‌بندند. به این نظریه «نظریه شبج» می‌گویند (سیدهاشمی و سجادی فر، ۱۳۹۱). منظور از شبج، مدیران سابق سازمان می‌باشند که دیگر در سازمان حضور ندارند، اما در سازمان زندگی پس از مرگ دارند (Power & Tuck, 2023). تحقیقات بسترن و براون نشان داد که فقط بنیانگذاران سازمان نیستند که می‌توانند به ارواح سازمانی تبدیل شوند؛ بلکه هر رهبری (مدیری) که تأثیر عمیقی بر نمایش و تجسم ارزش‌های یک سازمان بگذارد، می‌تواند میراث ماندگاری از دوران تصدی خود به جای بگذارد (Hunter & Baxter, 2021). ارواح (اشباح) سازمانی را می‌توان به فضا، محیط و اتمسفر گره زد (Anderson, 2009). ارواح (اشباح) به عنوان شرکای تعاملی عمل می‌کنند که با مداخلات قدرتمند خود در حال حاضر تأثیرات واقعی دارند (Maclean et al., 2023). مطالعات نشان می‌دهد که چگونه شیوه‌های کاری و منطق‌های پیشین زنده می‌مانند و می‌توانند حتی مدت‌ها پس از مرگ احیا شوند (Kroezen & Hengens, 2019). بسیاری از داستان‌های ارواح (اشباح) سازمانی بر این مفهوم استوار است که یک روح انتقال دهنده یک موضوع دگرگون کننده است. پیامی به زندگان که دلالت بر انتقال بین نسلی در سازمان دارد (Maclean et al., 2023). گرگن^۱ ۲۰۰۹؛ بیان می‌دارد اشباح سازمانی افراد قابل احترامی هستند که افراد را

¹ Bastern & Brown

² Gergen

به تفکر تشویق می‌کنند و به عنوان نگهبان برای سازمان عمل می‌کنند (Orr, 2014). آن‌ها با نهادینه کردن راه و رسم خود در سازمان، به عنوان چراغ راهی برای مدیر یا رهبر آینده عمل می‌کنند، به عبارتی سایه آن‌ها پیوسته بر سر مدیر آینده وجود دارد (Cailluet et al. 2018). «شبح» توصیفی از یک نیروی اجرایی زنده و پویا است که از گذشته تا به حال استقامت می‌کند و بر حال و آینده سازمان تاثیر می‌گذارد. شبح سازمانی نوری است چند زمانه که همزمان تعاملات بین مراحل گذشته نگر، فعلی و آینده نگر در زندگی سازمانی را به هم پیوند می‌دهد (Maclean et al., 2023). گاهی نیز اشباح سازمانی ممکن است کمتر مورد استقبال قرار گیرند. به خصوص زمانی که گذشته آن چیزی نباشد که بخواهیم آن را نگه داریم (Smith et al., 2022). ارواح سازمانی، اعضای که حضور آنها در رفتار اعضای فعلی سازمان (نمایندگی) دخیل هستند. علاوه بر مطالب گفته شده، تعاریف مختلفی از اشباح سازمانی وجود دارد که در ادامه شرح داده شده است:

مدیریت سایه شکلی از اعمال مدیریت است که دستور دهنده واقعی حضور فیزیکی مشهود ندارد، لکن در قالب و چهره دیگران امر و دستور می‌دهد. فانتوم کلمه‌ای لاتین است که به اغلب زبان‌ها راه یافته است. معادل فارسی فانتوم را شبه و روح معنی کرده‌اند. در واقع فانتوم، انسان‌ها یا افراد مخفی و پنهانی هستند که در حوزه‌های سازمان و مدیریت نفوذ می‌کنند (هاشمی نیا و هاشمی نیا، ۱۳۹۹). در بررسی‌های انجام شده و در حوزه‌های سازمان و مدیریت و اقتصاد رد پای مدیریت سایه (اشباح) را می‌توان دید (هاشمی نیا و هاشمی نیا، ۱۳۹۹). گاهی مدیریت سایه یا فانتوم به معنی شبح نشان از عدم آگاهی مدیران و سوء استفاده از آنان است و در معنای ترسناک‌تر تسلط بر ذهن مدیران است. بنابراین در این مورد مدیران و برنامه‌ریزان با تهیه و اجرای برنامه‌های جامع و با ایجاد قوانین و مقررات می‌توانند از گسترش آن جلوگیری کنند (هاشمی نیا و هاشمی نیا، ۱۳۹۹).

اشباح دوستانه، آنهایی هستند که در شرایط مبهم، می‌توانند برای رئیس توصیه‌هایی دوستانه ارائه دهند. به نظر می‌رسد ارواح دوستانه در سازمان یک دانش حسی را به همکاران برای کمک به اوج گرفتن سازمان منتقل می‌کنند (Orr, 2014). ارواح مراقب که هنوز از سازمان نرفته‌اند (Gabriel, 2012).

اشباح بخشی از چشم انداز و زبان سازمان‌های روزمره معاصر هستند. زندگی سازمانی به طرق مختلف مملو از اشباح است و این موضوع فراتر از استعاره است (Orr, 2014). حضور اشباح سازمانی گاهی ناگهانی و ناخوشایند می‌باشد. ارواح در «رد پاها، لحظه‌های زودگذر، شکاف‌های سازمانی و غوطه‌ور شدن‌ها» ظاهر می‌شوند. روایت‌ها و بازیگرانی جایجا شده که به طور موثر

ثبت شده‌اند. ارواح (اشباح) سازمانی می‌توانند دو سوگرا باشند. برخی از آنها کاملاً شکل گرفته به نظر می‌رسند، مانند مردگان متحرک تجسم یافته. در حالی که برخی دیگر بی‌جسم هستند و از طریق روان افراد، ماده (جسم) می‌گیرند. ارواح سازمانی پدید آمده اهداف مختلفی را دنبال می‌کنند (مثبت یا منفی) آنها می‌توانند در حالی که زمان را دوباره پیکربندی می‌کنند، ناگهان شما را به گذشته انتقال دهند. آنها ممکن است روشنگری بیاورند. یا ما را برای برنامه‌های بیش از حد جاه طلبانه، به استفاده از تجربیات گذشته رهنمود کنند (Hunter & Baxter, 2021). ارواح (اشباح) نه صرفاً به معنای دینی، بلکه به صورت معنوی نیز نقش بازی می‌کنند. شکلی از افسون، شگفتی و تخیل که در زندگی مدرن سازمانی وجود دارد. ارواح (اشباح) عادت دارند دوباره ظاهر شوند و با انجام این کار در افکار و احساسات ما، شکاف‌ها را ایجاد می‌کنند (Power & Tuck, 2023). ارواح (اشباح) مدیران می‌توانند سازمان‌ها را مدت‌ها پس از بازنشستگی از طریق تاثیرگذاری و بر تغییر دادن سازمان تحت تاثیر قرار دهند (Hunter & Baxter, 2021). شب سازمانی جریان زمان را مختل می‌کند و باعث تلاقی زمان‌های مختلف می‌شود. اشباح این ظرفیت را دارند که به آنچه قبلاً بوده است بازگردند، آن را تداعی کنند و در عین حال آنچه که مربوط به آینده سازمان است را بشارت دهند. بنابراین به گذشته و آینده شهادت می‌دهند (Maclean et al., 2023). یک ویژگی ضروری از شب، توانایی بازگشت است (Arias, 2010). اشباح سازمانی منبعی عجیب از یادگیری سازمانی و محرکی برای تقویت استراتژیک هستند. اشباحی که در هنگام خطر قریب الوقوع، هشدار می‌دهند. اشباح سازمانی، یک نیروی متحرک برای عمل هستند و به انتخاب‌های سرنوشت ساز کمک می‌کنند. در مورد تداوم یا تحول سازمانی، برجسته ساختن نقش بازیگران سازمانی و مدیریت رویارویی‌های گذشته و حال سازمان نقش ایفا می‌کنند. اشباح سازمانی بیشتر زنده هستند تا مرده. حضور همه جانبه، میانجی و اجتماعی در سازمان دارند و مدیران اجرایی و کارکنان روزمره با آنها زندگی می‌کنند (Orr, 2014). اشباح سازمان، به رهبران فعلی که با چالش‌های دشوار روبرو هستند مشاوره ارائه می‌دهند (Maclean et al., 2023). ارواح (اشباح) سازمانی صرفاً شخصیت‌های استراتژیک نیستند که بتوان آنها را کنترل کرد و در فضای مدیریتی محصور کرد در حالی که آنها استراتژی‌های تغییر مدیریت، معناسازی و مدیریت سیاسی را تعیین می‌کنند (Orr, 2014). گاهی شب به یک راهنما و مربی در سازمان تبدیل می‌شود (Maclean et al., 2023). شب به عنوان یک نقطه مرجع زمانی عمل می‌کند که «ادراکات آینده» را تثبیت می‌کند و به تصمیم‌گیری استراتژیک در سازمان کمک می‌کند (Shipp & Jansen, 2021). شب سازمانی، ادغام یک تایم فریم با دیگری و ایفای نقش فعال در

میانجیگری بین گذشته، حال و آینده سازمان است (Blagov et al., 2018). شبیح سازمانی، مدت‌ها پس از مرگ خیالی، پایش روی ویژگی‌های رسمی سازمان وجود دارد، به طور منظم ظاهر می‌شود (Power & Tuck, 2023).

وجود اشباح سازمانی، علاوه بر پیامدهای مثبت، پیامدهای منفی نیز به دنبال خواهد داشت که در ادامه به آن‌ها پرداخته می‌شود (Hunter & Baxter, 2021). پیامدهای مثبت عبارتند از:

تقویت فرهنگ سازمانی: اشباح سازمانی می‌توانند به شکل‌گیری و تقویت فرهنگ سازمانی کمک کنند. رفتارها، هنجارها و تجربیات قبلی که از رهبران سابق به یادگار مانده‌اند، می‌توانند به عنوان معیارهایی برای رفتارهای مورد انتظار در سازمان عمل کنند (Schein, 2010).

یادگیری سازمانی: اشباح سازمانی به ایجاد حس یادگیری در میان اعضای سازمان کمک می‌کنند. این اشباح می‌توانند تجربیات موفق و ناموفق رهبران پیشین را به یاد آورند، که باعث ایجاد یک فرآیند یادگیری مستمر در سازمان می‌شود (Argyris & Schön, 1996).

آینده‌نگری: آینده‌نگری به عنوان دیگر پیامد وجود اشباح سازمانی، به این معناست که این تأثیرات غیررسمی می‌توانند در پیش‌بینی و آماده‌سازی سازمان برای تغییر و تحولات آینده نقش مهمی ایفا کنند (Giva et al., 2013). **حفظ هویت سازمانی:** اشباح سازمانی می‌توانند

به تقویت هویت سازمان کمک کنند. آگاهی از تجربیات و ارزش‌های رهبران پیشین باعث می‌شود که اعضای سازمان خود را به عنوان بخشی از یک هویت مشترک ببینند. این احساس تعلق به هویت سازمانی، به ویژه در زمان‌های بحران و تغییرات، می‌تواند به مقاومت در برابر فشارها و حفظ انسجام داخلی کمک کند (Hunter & Baxter, 2021). **نوآوری و خلاقیت:**

اشباح سازمانی می‌توانند به عنوان کاتالیزورهایی برای نوآوری و خلاقیت در سازمان‌ها عمل کنند. این پدیده‌ها از تجربیات، ارزش‌ها و رفتارهای گذشته رهبران سازمان نشأت می‌گیرند و به طور ناخودآگاه در ذهن اعضای سازمان نقش می‌بندند. زمانی که کارکنان این اشباح را به یاد می‌آورند، تجربیات موفق گذشته را در نظر می‌گیرند که می‌تواند انگیزه‌ای برای خلق ایده‌های جدید و به چالش کشیدن الگوهای موجود باشد (Abdillah et al., 2024). از طرفی

پیامدهای منفی پدیده اشباح سازمانی عبارتند از: **پاسخ‌های متفاوت به بحران‌ها:** اشباح سازمانی ممکن است در شرایط بحرانی یا در مواقعی که فشار بیشتری به سازمان وارد می‌شود، دچار تحول شوند. رفتارها و هنجارهای غیررسمی ممکن است به شکلی تغییر کنند که کارکنان نتوانند به راحتی به آن‌ها پاسخ دهند. اگر کارکنان نتوانند تغییرات رفتاری را درک کنند یا با آن‌ها سازگار شوند، سردرگمی و تشویش در مورد نوع واکنش صحیح به وجود می‌آید

(Robbins & Judge, 2016). **تشدید احساس عدم کنترل:** اشباح سازمانی ممکن است

باعث ایجاد احساس فقدان کنترل در کارکنان شوند. وقتی که اعضای سازمان متوجه می‌شوند که تصمیم‌گیری‌ها و رفتارهای آن‌ها تحت تأثیر تجربیات ناخودآگاه گذشته قرار دارد، ممکن است احساس کنند که کنترلی بر فعالیت‌های خود ندارند. این ناکامی در احساس کنترل می‌تواند منجر به افزایش استرس و سردرگمی در میان کارکنان شود (Schein, 2010).

تعارض تجربیات گذشته و وضعیت کنونی: اشباح سازمانی می‌توانند به یادآوری تجربیات یا رویدادهای خاصی از گذشته، چه مثبت و چه منفی، منجر شوند. وقتی کارکنان این تجربیات را با شرایط فعلی مقایسه می‌کنند و نمی‌توانند تناسبی بین قدیم و اکنون پیدا کنند، نارضایتی و سردرگمی به وجود می‌آید (Kahn, 1990). **عدم مشارکت و فرسودگی شغلی:** وجود اشباح سازمانی می‌تواند به افزایش فرسودگی شغلی و کاهش مشارکت کارکنان منجر شود. وقتی که کارکنان احساس می‌کنند که هیچ کنترلی بر اوضاع ندارند و تصمیم‌گیری‌ها به طور مداوم تحت تأثیر تجربیات منفی گذشته قرار دارد، ممکن است به مرور زمان احساس ناامیدی و کاهلی کنند. این وضعیت تأثیر اساسی بر عملکرد و سطح مشارکت آنان خواهد داشت (Kahn, 1990).

پیشینه تجربی پژوهش

پیشینه تجربی پژوهش به صورت جدول ذیل قابل مشاهده می‌باشد:

جدول ۱. تلخیصی از پیشینه پژوهش

نویسنده	عناوین پژوهش	روش تحقیق	نتایج
فلاحتی (۱۴۰۲)	رهبران غائب در قلمرو اشباح سرگردان: فراسنتز مطالعات چالش های زنان در مسیر رهبری در آموزش عالی جهان.	فراسنتز	یافته‌ها نشان داد که غیبت رهبران زن در آموزش عالی طیف متنوعی از دلایل را دارد؛ که در هفت محور: مرد سالاری و هنجارهای رایج جنسیتی همراه با تعصب و پیش داوری، تقسیم کار جنسیتی و تنش بین هویت‌های چندگانه، پذیرش زنان در موقعیت رهبری، زنان به عنوان مردان نارس، «موفقیت در جایگاه رهبری، عوامل سازمانی و استانداردهای دوگانه»، «مهارت، علاقه و نقش مربیگری» و «مداخله سیستم سیاسی و مناسبات فراساختاری» قابل طبقه بندی است. برخی از این موانع بصورت آشکار و بخش زیادی از آنها بصورت پنهان و غیرقابل دید و شب و وار بر حضور زنان در موقعیت رهبری تأثیر دارند. بطوریکه تجربه آنان در دوره مدیریتی به حضور در قلمرو اشباح سرگردان شباهت دارد.
هاشمی نیا و هاشمی نیا	مدیریت سایه در سازمان‌ها و اقتصاد (فانتوم)	تحلیل مضمون	مثبت، منفی بودن این پدیده بستگی به قضاوت و کاربرد آن دارد. و در صورت به چالش کشیدن سازمان و عدم آگاهی

(۱۳۹۹) مدیران از این پدیده باعث ایجاد مشکلاتی می‌گردد. و با برنامه‌ریزی دقیق می‌توان از تبعات آن جلوگیری نمود.		
به طور معمول در بسیاری از سازمان‌ها و نهادهای اجتماعی شکل‌های گوناگون مدیریت سایه اعمال حاکمیت می‌کند که تفاوت آنها در میزان نفوذشان در سازمان و نوع سلطه‌شان بر سازمان‌هاست. که گاه‌آین فانتوم‌ها همراه با مشکلات زیادی برای سازمان خواهد بود.	تحلیل مضمون	سبک مدیریت سایه یا فانتوم‌های مدیریت رزمان و همکاران (۱۳۹۶)
افرادی حتی پس از مرگ ردپایشان در سازمان باقی می‌ماند. چنین ردپایی از سازمان منقرض نمی‌شود و آثارش پدیدار می‌شوند و پیوسته در درون سازمان هستند و حفظ می‌شوند و دوباره به اجرا گذاشته می‌شوند. اشباح سازمانی به طور بالقوه مفیدند و به تبدیل شدن و ماندگاری سازمانی کمک می‌کنند.	مصاحبه عمیق - تحلیل مضمون	شرکتی که نمی‌میرد: سازماندهی پس از مرگ، فارغ التحصیلان، و اشباح سازمان
اشباح سازمانی تا مدت‌ها پس از مرگ (بازنشستگی) از طریق تاثیرگذاری بر تغییر دادن سازمان، آن را تحت تاثیر قرار می‌دهند. اشباح سازمانی از طریق روان افراد، جسم (ماده) می‌گیرند. اشباح سازمانی دو سوگرا (مثبت/ منفی) هستند.	تحلیل مضمون	اشباح در سازمان Hunter & Baxter (2023)
اشباح سازمانی نیرویی پویا که استنتاج عمل در حال و آینده را فراهم می‌کنند. اعضای غایب که حضور دارند، فعال‌اند و تعامل دارند. اشباح سازمانی از گذشته به حال و به آینده نفوذ می‌کنند و میراثی را از گذشته به وصیت گذاشته‌اند که کمک کننده می‌تواند باشد.	تحلیل محتوا - فرا تحلیل	چند زمانی و شبح: چگونگی ارتباط زمان گذشته و آینده سازمان Maclean et al. (2023)
اشباح سازمانی لنزی که از طریق آن می‌توان سازمان‌ها را تجزیه و تحلیل کرد. اینکه چگونه میراث‌های گذشته به ذهن افراد در سازمان می‌رسد. مدیران ارشد دولت‌های محلی کشور بریتانیا به اقدام در سایه‌ها، حاشیه‌ها و مرزهای سازمان پیش می‌روند. چگونگی القای ارواح در سازمان در مدیریت رویارویی بین گذشته، حال و آینده.	تحلیل مضمون	مدیران اجرایی حکومت‌های محلی: پیش بسوی نظریه اشباح سازمانی Orr (2014)

بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که پژوهش‌های اندکی درخصوص اشباح سازمانی در داخل کشور انجام شده است که معطوف به پژوهش‌های فلاحتی (۱۴۰۲)، هاشمی نیا و هاشمی نیا (۱۳۹۹) و رزمان و همکاران (۱۳۹۶) می‌باشند که اغلب مدیریت سایه را مورد بررسی قرار داده‌اند. در خارج از کشور نیز پژوهش‌های صورت گرفته در این زمینه، اغلب با رویکرد کیفی و با روش تحلیل مضمون انجام پذیرفته‌اند و اندک پژوهشی با رویکرد آمیخته انجام شده است. لذا می‌توان گفت که پژوهش حاضر ازجمله نخستین پژوهش‌ها می‌باشد که با

هدف مطالعه ترسیم پیامدهای ناشی از پدیده اشباح سازمانی، انجام پذیرفته است.

روش و ابزار تحقیق

پژوهش حاضر پژوهشی کاربردی است که در طبقه‌بندی پژوهش‌های توصیفی پیمایشی جای می‌گیرد. با توجه به اینکه پژوهش حاضر در دو بخش کیفی و کمی انجام پذیرفته است، لذا دارای رویکرد آمیخته و با فلسفه قیاسی-استقرایی است. به این صورت که در بخش کیفی دارای فلسفه اسقرایی و در بخش کمی دارای فاسفه قیاسی است. جامعه آماری پژوهش در هر دو بخش کیفی و کمی مدیران سازمان‌های دولتی که تعداد ۲۰ نفر به عنوان اعضای نمونه، با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و با پیروی از اصل اشباع نظری، انتخاب شدند. نظر به اینکه موضوع پژوهش اشباح سازمانی است لذا باید برای انتخاب نمونه از افرادی استفاده می‌شد که دست کم، سابقه مدیریتی بالا، تحصیلات مرتبط با موضوع و یا اشراف اطلاعاتی در خصوص موضوع را داشته باشند. بنابراین با توجه به معیارهای خبرگی مربوطه، ۲۰ نفر از مدیران سازمان‌های دولتی براساس اصل اشباع نظری انتخاب شدند. به این صورت که، با توجه به اینکه از مصاحبه ۱۸ به بعد، مفاهیم تکرار شدند، لذا فرآیند مصاحبه پس از نفر بیستم متوقف شد. به منظور جمع‌آوری اطلاعات در بخش کیفی و کمی، به ترتیب از مصاحبه نیمه ساختار یافته و پرسشنامه استفاده شد. بخشی از مصاحبه‌ها به صورت حضوری و بخش دیگری به شکل تلفنی در یک بازه سی تا چهل دقیقه‌ای انجام و از گفته‌های آن‌ها، نکته برداری شد. همچنین ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کمی پرسش‌نامه می‌باشد که به صورت ماتریس [۱۲×۱۲] به صورت حضوری و ایمیلی در اختیار خبرگان قرار داده شد و از آن‌ها خواسته شد که براساس الگوریتم معادلات ساختاری تفسیری به آن پاسخ دهند. روایی و پایایی مصاحبه از طریق روایی محتوایی و روایی نظری و پایایی درون کدگذار میان گذار تأیید شد. همچنین روایی و پایایی پرسشنامه نیز از طریق روش روایی اعتبار محتوا و پایایی بازآزمون، تأیید شد. در این پژوهش به منظور تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش تحلیل محتوا و کدگذاری و نرم افزار مکس کیودی‌ای^۱ و در بخش کمی از روش **ISM** استفاده شد.

¹. Maxqda

یافته‌ها

اطلاعات خبرگان در ادامه نشان داده شده است.

جدول ۲. اطلاعات خبرگان

جنسیت	فراوانی	سابقه‌کاری	فراوانی	مدرک تحصیلی	فراوانی
مرد	۱۶	۵-۱۰	۹	کارشناسی	۲
زن	۴	۱۱-۱۵	۷	کارشناسی ارشد	۱۳
		بیشتر از ۱۵	۴	دکتر	۵

یافته‌های بخش کیفی

در بخش کیفی پس از مصاحبه با خبرگان داده‌های مورد نظر که مشتمل بر مولفه‌های پدیده اشباح سازمانی بودند، شناسایی شدند. در این مرحله، سوالاتی در باب مفهوم اشباح سازمانی مطرح شد. پس از اتمام مصاحبه‌ها، با انتقال به نرم افزار مکس کیودی‌ای، کدهای نهایی شناسایی شدند. نمونه‌ای از مصاحبه‌های انجام شده در ادامه آورده شده است.

"مدیران و رهبرانی که توانسته‌اند رابطه خوبی با کارکنان برقرار کنند و به مشارکت آن‌ها اهمیت بدهند، به عنوان مرجع و الگو شناخته می‌شوند. این رهبری اثربخش موجب می‌شود تا آن‌ها به نمونه‌ای از ارزش‌ها و هویت سازمان تبدیل شوند."

همانطور که بیان شده است، مصاحبه شونده کد C03 اعلام کرده است که رهبری اثر بخش یکی از زمینه‌سازهای شکلگیری اشباح سازمانی است. در مصاحبه دیگری، مصاحبه شونده کد C11 اظهار داشته است که:

"فرض کنید یک شرکت بزرگ بعد از تغییر مدیریت تصمیم می‌گیرد رویکردی نوآورانه در تولید محصولات خود اتخاذ کند. اگر مدیر جدید به‌طور ناگهانی بی‌توجه به فرهنگ پیشین سازمان اقدام کند و ارزش‌های قبلی را نادیده بگیرد، کارمندان ممکن است به یاد رهبران سابق بیفتند و در عمل به ارزش‌ها و رویه‌های

آن‌ها تمایل بیشتری پیدا کنند. این تمایل می‌تواند موجب شکل‌گیری اشباح سازمانی شود که به‌طور غیررسمی نفوذ زیادی بر روی تصمیم‌گیری‌ها خواهند داشت.^۱

همانطور که بیان شده است، مصاحبه شونده کد C11 اعلام کرده است که یکی از زمینه‌سازهای شکل‌گیری اشباح سازمانی، بنیانگذاری راه و رسم جدید در سازمان می‌باشد. پس از اینکه تمامی مصاحبه‌ها همانند جدول بالا تحلیل شدند، کدهای نهایی استخراج شدند که نتایج آن در جدول (۳) نشان داده شده است.

جدول ۳. مولفه‌های اشباح سازمانی

ردیف	عوامل	ردیف	پیامدها
۱	پابرجایی میراث ماندگار مدیران		پیامدهای منفی
۲	سابه افکنی مدل‌های مدیریتی مدیران سابق	۱۱	نهادینه و تبدیل شدن رویه‌های غلط به قوانین نانوشته
۳	مشروعیت و مقبولیت مدیر قبلی نسبت به مدیر جدید	۱۲	عدم پذیرش تغییر و ابتکار عمل در برابر پویایی محیط
۴	بنیانگذاری راه و رسم جدید	۱۳	احساس بی‌ارزشی و ناامیدی رهبران
۵	همسویی سبک و سیاق مدیر با ارزش‌های سازمانی		پیامدهای مثبت
۶	ماندگاری الگو مانند و شبیح گونه مدیر قبلی	۱۴	ایجاد رقابت مدیر جدید با میراث مدیران قبلی و بهبود کیفیت مدیریتی
۷	محبوبیت و شهرت ماندگار مدیر	۱۵	بهره‌گیری مدیران جدید از مدل‌های مدیریتی مناسب مدیران قبلی
۸	پذیرش حداکثری توسط اعضای سازمان	۱۶	حفظ رسالت و چشم‌انداز سازمان
۹	ایجاد بنیان‌های فرهنگی منحصر به خود		
۱۰	ایجاد سبک و سیاق مدیریتی شخصی سازی شده		

یافته‌های بخش کمی

ماتریس روابط درونی متغیرها^۱

در این گام، کدهای نهایی در ماتریس ساختاری وارد شدند. سطر و ستون‌های این ماتریس را

^۱ . Structural self-interaction matrix

مولفه‌های مولفه‌های اشباح سازمانی تشکیل دادند. در ادامه از خبرگان درخواست شد که ماتریس را براساس الگوریتم زیر تکمیل کنند.

جدول (۴). تعاریف نمادها

نماد	تعریف	نماد	تعریف
V	سطر منجر به ستون می شود	X	تاثیر دوطرفه (هم سطر به ستون و هم ستون بر سطر)
A	ستون منجر به سطر می شود	0	عدم وجود رابطه بین سطر و ستون

پس از تجمیع پرسشنامه‌ها و مد گرفتن از پاسخ‌ها، ماتریس نهایی به شکل زیر تشکیل شد.

جدول (۵). ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها

۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
V	V	O	O	O	O	O	A	A	X	X		پابرجایی میراث ماندگار مدیران
V	V	A	O	A	X	X	X	A	X			سابه افکنی مدل‌های مدیریتی مدیران سابق
V	V	O	O	O	X	X	A	V				مشروعیت و مقبولیت مدیر قبلی نسبت به مدیر جدید
V	V	A	A	O	V	A	A					بنیانگذاری راه و رسم جدید
V	V	O	O	O	V	V						همسویی سبک و سیاق مدیر با ارزش‌های سازمانی
V	V	V	A	V	X							ماندگاری الگو مانند و شبیح گونه مدیر قبلی
V	V	A	A	O								محبوبیت و شهرت ماندگار مدیر
V	V	V	V									ایجاد بنیان‌های فرهنگی منحصر به خود
V	V	X										ایجاد سبک و سیاق مدیریتی شخصی سازی شده
V	V											پذیرش حداکثری توسط اعضای سازمان
O												پیامدهای مثبت
												پیامدهای منفی

بدست آوردن ماتریس دستیابی^۱

در این گام ماتریس دستیابی اولیه تشکیل می‌شود. به این صورت که نمادهای پر شده در ماتریس روابط درونی با استفاده از قاعده‌ای که در ادامه گفته شده است، جای خود را به ماتریس دستیابی اولیه می‌دهند. اگر:

^۱ . Reach ability matrix

- (i, j) معادل V باشد؛ ارزش آن خانه ۱ و ارزش خانه قرینه صفر می‌باشد.
- (i, j) معادل A باشد؛ ارزش آن خانه صفر و ارزش خانه قرینه ۱ می‌باشد.
- (i, j) معادل X باشد؛ ارزش آن خانه و قرینه‌اش ۱ می‌شود.
- (i, j) معادل 0 باشد؛ ارزش آن خانه و قرینه‌اش صفر می‌شود.

جدول (۶). ماتریس دستیابی اولیه

12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	پابرجایی میراث ماندگار مدیران
1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	سایه افکنی مدل‌های مدیریتی مدیران سابق
1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	مشروعیت و مقبولیت مدیر قبلی نسبت به مدیر جدید
1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	بنیانگذاری راه و رسم جدید
1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	همسویی سبک و سیاق مدیر با ارزش‌های سازمانی
1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	ماندگاری الگو مانند و شبیح گونه مدیر قبلی
1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	محبوبیت و شهرت ماندگار مدیر
1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	ایجاد بنیان‌های فرهنگی منحصر به خود
1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	ایجاد سبک و سیاق مدیریتی شخصی سازی شده
1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	پذیرش حداکثری توسط اعضای سازمان
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	پیامدهای مثبت
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	پیامدهای منفی

سازگار کردن ماتریس دستیابی

برای انجام تحلیل نهایی سطح بندی، باید سازگاری درونی ماتریس دستیابی اولیه تأیید شود. به این معنا که اگر عامل ۱ منجر به عامل ۲ شود و عامل ۲ هم منجر به عامل ۳ شود، در نتیجه عامل ۱ باید منجر به عامل ۳ شود و اگر چنین نباشد ماتریس را باید اصلاح کرد. معمولاً برای سازگار کردن ماتریس از نرم افزار Matlab استفاده می‌شود که در این پژوهش نیز از این روش پیروی شده است. ماتریس سازگار شده در ادامه نشان داده شده است.

جدول (۷). ماتریس دستیابی سازگار شده

میزان مورد	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
9	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	پابرجایی میراث ماندگار مدیران
10	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	سایه افکنی مدل‌های مدیریتی مدیران سابق
10	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	مشروعیت و مقبولیت مدیر قبلی نسبت به مدیر جدید
۱۰	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	بنیانگذاری راه و رسم جدید
10	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	همسویی سبک و سیاق مدیر با ارزش‌های سازمانی
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	ماندگاری الگو مانند و شیخ گونه مدیر قبلی
11	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	محبوبیت و شهرت ماندگار مدیر
12	1	1	1	1	1	1	1	1	۰	1	1	1	ایجاد بنیان‌های فرهنگی منحصر به خود
10	1	1	1	1	1	1	1	0	۰	1	1	1	ایجاد سبک و سیاق مدیریتی شخصی سازی شده
10	1	1	1	1	0	1	1	1	۰	1	1	1	پذیرش حداکثری توسط اعضای سازمان
1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	پیامدهای مثبت
1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	پیامدهای منفی
	11	11	8	4	8	9	10	8	6	10	10	10	میزان وابستگی

تعیین سطوح

در روش ISM، به منظور سطح‌بندی، اولین گام تعیین مجموعه‌های ورودی و خروجی می‌باشد. مجموعه ورودی، درایه‌های ستونی هر متغیر که مقادیر ۱ دارند و مجموعه خروجی، عبارتند از درایه‌های سطری هر متغیر که مقادیر ۱ دارند. پس از آن، مجموعه مشترک نیز برای هر متغیر نیز تعیین می‌گردد. سپس به منظور سطح بندی، متغیرهایی که مجموعه خروجی و مشترک آن‌ها کاملاً مشابه باشد، در بالاترین سطح از الگو می‌گیرند. برای مشخص کردن اجزای سطح بعدی سیستم، متغیر سطح بندی شده از جدول حذف و فرآیند سطح بندی ادامه می‌یابد تا تمامی سطوح تکمیل شوند. سطح‌بندی متغیرها در جدول شماره (۸) نشان داده شده است.

جدول (۸). تعیین سطوح متغیرها (جدول تلفیق تناوب اول تا چهارم)

متغیرها	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	مجموعه مشترک	سطح
پیامدهای مثبت	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11	11	11	اول
پیامدهای منفی	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12	12	12	اول
پابرجایی	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	دوم

				میراث ماندگار مدیران
				سابه افکنی مدل های مدیریتی مدیران سابق
دوم	1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 10	1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 10	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	
				مشروعیت و مقبولیت مدیر قبلی نسبت به مدیر جدید
دوم	1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 10	1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 10	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	
				ماندگاری الگو مانند و شیخ گونه مدیر قبلی
				همسویی سبک و سیاق مدیر با ارزش- های سازمانی
سوم	4, 5, 7, 8, 10	4, 5, 7, 8, 10	4, 5, 7, 8, 10	
				محبوبیت و شهرت ماندگار مدیر
سوم	4, 5, 7, 8, 10	4, 5, 7, 8, 10	4, 5, 7, 8, 9, 10	
				پذیرش حداکثری توسط اعضای سازمان
سوم	۵.۷.۹.۱۰	5, 7, 9, 10	5, 7, 8, 9, 10	
				بنیانگذاری راه و رسم جدید
چهارم	4	4	4	
				ایجاد بنیان های فرهنگی
چهارم	8, 9	8, 9	8, 9	



ترسیم مدل

پس از اتمام فرآیند سطح‌بندی، باید مدل نهایی رسم شود. لذا متغیرها به ترتیب قرارگیری در سطوح، از سطح اول (بالا ترین سطح) تا سطح چهارم (پایین ترین سطح) مرتب می‌شوند. در ادامه، الگوی چگونگی اثرگذاری پدیده اشباح سازمانی در سازمان‌های دولتی، نشان داده شده است.

نمودار (۱). مدل نهایی پژوهش

تجزیه و تحلیل میک مک^۱

متغیرها در این تجزیه و تحلیل براساس قدرت نفوذ و قدرت وابستگی در چهار دسته قرار می‌گیرند. دسته اول عبارتند از متغیرهای خودمختار که قدرت نفوذ و وابستگی ضعیفی دارند و

^۱. MICMAC

ارتباطات اندک و ضعیفی با سیستم دارند. دسته دوم عبارتند از متغیرهای وابسته که قدرت نفوذ اندک اما قدرت وابستگی بالایی دارند. دسته سوم عبارتند از متغیرهای متصل که قدرت نفوذ و وابستگی زیادی دارند، این گونه متغیرها غیرایستا هستند، یعنی هرگونه تغییر در آنها می‌تواند سیستم را تحت تأثیر قرار دهد. درنهایت دسته آخر متغیرهای مستقل می‌باشند که قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایینی دارند. نمودار میک مک در ادامه آورده شده است.

متصل						مستقل							قدرت نفوذ
		۶		۸								۱۲	
			۷									۱۱	
		2, 3		5, 10		۴		۹				۱۰	
		۱										۹	
												۸	
												۷	
												۶	
												۵	
												۴	
												۳	
												۲	
	11, 12											۱	
۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰	
وابسته						خودمختار							
میزان وابستگی													

نمودار (۲). تحلیل Micmac

نتیجه گیری

این پژوهش برپایه پژوهش‌های آمیخته می‌باشد که در دو فاز کیفی و کمی انجام پذیرفته است. در بخش کیفی مولفه‌های اشباح سازمانی شناسایی و در بخش کمی الگوی چگونگی اثرگذاری پدیده اشباح سازمانی در سازمان‌های دولتی، ارائه شد. بخش کیفی پژوهش نشان می‌دهد که زمینه‌سازهای پدیدایی پدیده اشباح سازمانی عبارتند از: بنیانگذاری راه و رسم جدید، ایجاد

بنیان‌های فرهنگی منحصر به خود و ایجاد سبک و سیاق مدیریتی شخصی سازی شده. همچنین تقویت‌کننده‌های پدیده اشباح سازمانی، همسویی سبک و سیاق مدیر با ارزش‌های سازمانی، محبوبیت و شهرت ماندگار مدیر و پذیرش حداکثری توسط اعضای سازمان، شناسایی شدند. به‌علاوه یافته‌های پژوهش نشان داد که پابرجایی میراث ماندگار مدیران، سایه افکنی مدل‌های مدیریتی مدیران سابق، مشروعیت و مقبولیت مدیر قبلی نسبت به مدیر جدید و ماندگاری الگو مانند و شبیح گونه مدیر قبلی، ابعاد پدیده اشباح سازمانی را تشکیل می‌دهند. در نهایت با توجه به خروجی مدل اجرا شده، پیامدهای پدیدایی پدیده اشباح سازمانی در دو بخش مثبت و منفی شناسایی شدند که پیامدهای مثبت شامل: ایجاد رقابت مدیر جدید با میراث مدیران قبلی و بهبود کیفیت مدیریتی، بهره‌گیری مدیران جدید از مدل‌های مدیریتی مناسب مدیران قبلی و حفظ رسالت و چشم انداز سازمان بودند و پیامدهای منفی آن، نهادینه و تبدیل شدن رویه‌های غلط به قوانین نانوشته، عدم پذیرش تغییر و ابتکار عمل در برابر پویایی محیط و احساس بی‌ارزشی و ناامیدی رهبران، نام برده شدند.

در خصوص نتایج بخش کمی باید عنوان کرد که الگوی پژوهش در چهار سطح تنظیم شده است که عبارتند از: زمینه‌سازهای پدیدایی پدیده اشباح سازمانی، تقویت‌کننده‌های پدیده اشباح سازمانی، ابعاد پدیده اشباح سازمانی و پیامدهای پدیدایی پدیده اشباح سازمانی. در فرآیند پدیدایی اشباح سازمانی، بنیان‌گذاری راه و رسم جدید، ایجاد بنیان‌های فرهنگی منحصر به خود و ایجاد سبک و سیاق مدیریتی شخصی‌سازی شده به‌طور متقابل و مؤثر با یکدیگر در ارتباط هستند و به عنوان زمینه‌سازهای پدیدایی اشباح سازمانی به شمار می‌روند. بنیان‌گذاری راه و رسم جدید به مدیران این امکان را می‌دهد که ابتدا یک چشم‌انداز تازه و نوآورانه برای سازمان ترسیم کنند، که این خود بستری برای ایجاد فرهنگ خاص آن سازمان فراهم می‌آورد. در این راستا، فرهنگ منحصر به فرد به عنوان پشتیبانی از این راه و رسم جدید عمل کرده و حس تعلق و هویت را در کارکنان تقویت می‌کند. از سوی دیگر، سبک مدیریتی شخصی‌سازی شده به مدیران اجازه می‌دهد تا ضمن در نظر گرفتن ارزش‌ها و نیازهای کارکنان، شیوه‌های رفتاری و تصمیم‌گیری‌های خود را شخصی‌سازی کنند. این نوع تعامل و هم‌افزایی نه تنها به ایجاد فضای مناسب برای پذیرش تغییرات جدید کمک می‌کند، بلکه می‌تواند به شکل‌گیری اشباح سازمانی مثبت‌تری انجامیده و جامعه‌ای فعال و در حال پیشرفت را ایجاد کند که در آن

کارکنان احساس ارزشمندی و درگیر بودن در فرآیندهای سازمانی را تجربه کنند. همسویی سبک و سیاق مدیر با ارزش‌های سازمانی، محبوبیت و شهرت ماندگار مدیر و پذیرش حداکثری توسط اعضای سازمان به‌طور متقابل به تقویت پدیده اشباح سازمانی کمک می‌کنند. زمانی که سبک مدیریتی یک مدیر با ارزش‌های سازمانی هماهنگ باشد، این هم‌راستایی باعث ایجاد اعتماد و رضایت بیشتر در میان کارکنان می‌شود و در نتیجه، محبوبیت مدیر افزایش می‌یابد. این محبوبیت و شهرت ماندگار به‌عنوان یک عامل انگیزشی عمل کرده و افراد را به پذیرش روش‌ها و تغییرات جدید تشویق می‌کند. در واقع، زمانی که اعضای سازمان نسبت به مدیر احساس تعلق و اعتماد داشته باشند، حاضر خواهند بود که به‌طور فعال در راستای تحقق اهداف سازمان همکاری کنند و این موجب می‌شود که اشباح سازمانی مثبت شکل بگیرد. از این‌رو، ارتباط بین این عناصر به ایجاد فرهنگی منسجم و توانمند کمک می‌کند که در آن دانش، تجربه و ابتکارات به‌صورت آزادانه به اشتراک گذاشته می‌شود و درنهایت، این هم‌افزایی به یک سازمان مؤثر و با ثبات تبدیل می‌شود که در آن اشباح سازمانی به‌جای ایجاد چالش، به تقویت و پیشرفت سازمان می‌انجامد. پابرجایی میراث ماندگار مدیران، سایه افکنی مدل‌های مدیریتی مدیران سابق، مشروعیت و مقبولیت مدیر قبلی نسبت به مدیر جدید و ماندگاری الگوگونه و شبیح‌گونه مدیر قبلی به‌طور درهم‌تنیده‌ای به تکوین ابعاد پدیده اشباح سازمانی کمک می‌کنند. میراث ماندگار که مدیران قبلی از خود برجا می‌گذارند، به‌عنوان یک نقشه راه عمل کرده و بر رفتار و تصمیم‌گیری‌های مدیر جدید تأثیر می‌گذارد. در این وضعیت، سایه افکنی مدل‌های مدیریتی گذشته ممکن است مانع از نوآوری و پذیرش رویکردهای جدید در مدیریت شود و در عوض، به تداوم روش‌های قدیمی که ممکن است دیگر متناسب با نیازهای کنونی سازمان نباشد، دامن زند. مشروعیت و مقبولیت مدیر قبلی در ذهن اعضای سازمان موجب می‌شود که آنها به مشکلات و چالش‌های مدیر جدید به دیده تردید بنگرند، زیرا احساس می‌کنند که استراتژی‌های قدیمی بهتر عمل کرده‌اند. این شرایط در نهایت منجر به حفظ شبیح‌گونه مدیر قبلی می‌شود که بدون حضور واقعی‌اش، بر فرهنگ و رویکردهای سازمان سایه می‌افکند. بنابراین، این ابعاد به‌طور همزمان بر یکدیگر تأثیر گذاشته و می‌توانند به تضعیف تحولات مثبت در سازمان و تقویت پدیده اشباح سازمانی منجر شوند. پابرجایی میراث ماندگار مدیران، سایه افکنی مدل‌های مدیریتی مدیران سابق، مشروعیت و مقبولیت مدیر قبلی نسبت

به مدیر جدید و ماندگاری الگوگونه و شبیح گونه مدیر قبلی به طور درهم تنیده‌ای به تکوین ابعاد پدیده اشباح سازمانی کمک می‌کنند. میراث ماندگار که مدیران قبلی از خود برجا می‌گذارند، به عنوان یک نقشه راه عمل کرده و بر رفتار و تصمیم‌گیری‌های مدیر جدید تأثیر می‌گذارد. در این وضعیت، سایه افکنی مدل‌های مدیریتی گذشته ممکن است مانع از نوآوری و پذیرش رویکردهای جدید در مدیریت شود و در عوض، به تداوم روش‌های قدیمی که ممکن است دیگر متناسب با نیازهای کنونی سازمان نباشد، دامن زند. مشروعیت و مقبولیت مدیر قبلی در ذهن اعضای سازمان موجب می‌شود که آنها به مشکلات و چالش‌های مدیر جدید به دیده تردید بنگرند، زیرا احساس می‌کنند که استراتژی‌های قدیمی بهتر عمل کرده‌اند. این شرایط در نهایت منجر به حفظ شبیح گونه مدیر قبلی می‌شود که بدون حضور واقعی‌اش، بر فرهنگ و رویکردهای سازمان سایه می‌افکند. بنابراین، این ابعاد به طور همزمان بر یکدیگر تأثیر گذاشته و می‌توانند به تضعیف تحولات مثبت در سازمان و تقویت پدیده اشباح سازمانی منجر شوند. در نهایت پدیدایی پدیده اشباح سازمانی سبب بروز پیامدهای مثبت و منفی خواهد شد. درخصوص پیامدهای مثبت می‌توان گفت که رقابت بین مدیر جدید و میراث مدیران قبلی می‌تواند انگیزه‌ای برای نوآوری و تلاش برای بهبود عملکرد سازمان فراهم آورد، زیرا مدیران جدید سعی دارند تا با دستیابی به موفقیت‌های بیشتری خود را اثبات کنند. علاوه بر این مدیران جدید می‌توانند از تجربیات و بهترین شیوه‌های مدیریتی مدیران قبلی بهره‌مند شوند و این امر می‌تواند به تسریع فرآیند تصمیم‌گیری و کاهش ریسک در اجراهای جدید کمک کند. در نهایت پدیده اشباح سازمانی در نهایت می‌تواند سبب بروز حفظ رسالت و چشم‌انداز سازمان گردد. در پی گستره‌ای از تغییرات، پایداری به رسالت و چشم‌انداز سازمان به ثبات و یکپارچگی فرهنگی کمک می‌کند و همزمان موجب حفظ هویت و هدف اصلی سازمان در مواجهه با چالش‌های جدید می‌شود. علاوه بر پیامدهای مثبت، پدیده اشباح سازمانی می‌تواند سبب بروز پیامدهای منفی نظیر نهادینه و تبدیل شدن رویه‌های غلط به قوانین نانوشته، عدم پذیرش تغییر و ابتکار عمل در برابر پویایی محیط و احساس بی‌ارزشی و ناامیدی رهبران شود. به این صورت که رویه‌های ناشیانه یا ناکارآمد می‌توانند به مرور زمان به عنوان قوانین غیررسمی در سازمان تثبیت شوند و این امر مانع از نوآوری و بهبود عملکرد می‌شود. کارمندان و مدیران ممکن است در برابر تغییرات و تحولات محیطی مقاومت کنند، که این وضعیت مانع از پیشرفت

و بهبود مداوم سازمان می‌شود و آن را در معرض خطرات جدی قرار می‌دهد. در نهایت اگر رهبران احساس کنند که نهادینه شدن میراث مدیران قبلی مانع از اجرای ایده‌ها و راهکارهای نوین آن‌ها شده، ممکن است به ناامیدی و عدم انگیزه در عملکرد آن‌ها منجر شود که به کاهش کارایی و راندمان کلی سازمان ختم می‌شود.

درخصوص وجه اشتراک و افتراق پژوهش حاضر با دیگر پژوهش‌های صورت گرفته در این زمینه می‌توان گفت که این پژوهش از حیث شناخت و فهم پدیده اشباح سازمانی با پژوهش بدنار و برون (۲۰۲۲) همخوانی دارد. آن‌ها در پژوهشی تحت عنوان اشباح سازمانی، مفهوم اشباح سازمانی را معرفی می‌کنند، توضیح می‌دهند که چگونه رهبران می‌توانند به اشباح تبدیل شوند، و برخوردهای به یاد ماندنی و تصور شده را به عنوان مکانیسم‌هایی مشخص می‌کنند که از طریق آن رهبران سابق می‌توانند نفوذ پایداری در سازمان‌ها داشته باشند. همچنین تحقیقی تحت عنوان بررسی نظریه اشباح در سازمان توسط اور (۲۰۱۴) انجام شده است که نتایج حاصل از آن نشان‌دهنده سهم چگونگی القای اشباح در سازمان‌ها و برجسته کردن رهبران به عنوان چهره‌هایی است که هم عاملان مشتاق و هم میزبانان ناآرام هستند و به نقش میانجی رهبران در مدیریت رویارویی‌های بین گذشته، حال و آینده اشاره می‌کند. هانتر و باکستر (۲۰۲۱) به پژوهشی تحت عنوان ارواح در سازمان پرداختند. نتایج حاصل از این پژوهش طیفی از اشباح واقعی و نمادین را برجسته می‌کند که زندگی ارگانیک را تسخیر کرده است. به طور کلی آن‌ها درک انسان را از وجود اشباح و اثراش عمیق‌تر می‌کند.

تحقیقات پاور و تاک (۲۰۲۳) و هانتر و باکستر (۲۰۲۳) نشان می‌دهد که رد پای رهبران، حتی پس از مرگ یا بازنشستگی، همچنان بر فرآیندهای سازمانی تأثیرگذار است و می‌تواند به ایجاد یا تحکیم فرهنگ سازمانی کمک کند. با این حال، این تأثیرات، می‌توانند هم مثبت و هم منفی باشند و نیازمند توجه و برنامه‌ریزی دقیق از سوی مدیران کنونی هستند تا از تبعات نامطلوب آن جلوگیری کنند. از این رو، این تحقیق بر آن است که به تحلیل جامع و نوآورانه‌تری از این پدیده بپردازد و با بهره‌گیری از روش‌های کمی و کیفی، به بررسی ابعاد مختلف اشباح سازمانی در سازمان‌های دولتی و غیردولتی پرداخته، الگوهایی را برای مدیریت این پدیده ارائه دهد. بنابراین این تحقیق می‌تواند با شناسایی و تجزیه و تحلیل بهتر میراث‌های رهبری و تأثیرات آن‌ها بر مدیریت معاصر و آینده، به عنوان چراغ راهی برای موفقیت سازمان‌ها

عمل کند.

کاربردهای عملی پژوهش

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که پدیده اشباح سازمانی یک ساختار پیچیده است که ترکیبی از زمینه‌سازها، تقویت‌کننده‌ها، ابعاد و پیامدهای مثبت و منفی را شامل می‌شود. این ابعاد باید به‌دقت مدیریت و مورد توجه قرار گیرند تا نه تنها از میراث‌های مثبت حداکثر استفاده شود، بلکه از پیامدهای منفی جلوگیری شود. در نهایت، توانمندی مدیران جدید در تعامل با این بعدها می‌تواند به موفقیت پایدار سازمان کمک نماید. این پیوندها در ساختار سازمانی و فرهنگ آن باید به‌صورت یکپارچه و هم‌راستا توسعه یابند تا بین‌اقوام سازمانی و مدیریتی، یک بازار کارآمد و پایدار شکل بگیرد.

پیشنهادهای

- برای بهره‌مندی از رقابت بین مدیر جدید و میراث مدیران قبلی، پیشنهاد می‌شود یک کارگاه‌های آموزشی منظم با موضوع "بهترین شیوه‌های مدیریتی" برگزار شود که در آن مدیران جدید فرصت داشته باشند تا از تجربیات موفق و شکست‌های مدیران قبلی بهره‌برداری کنند. این کارگاه‌ها می‌توانند شامل بحث‌های گروهی و ارائه راهکارهای نوآورانه باشند که به ایجاد تضاد مثبت و ارتقاء کیفیت مدیریت کمک کند. همچنین، این فرآیند می‌تواند تعامل و روحیه همکاری میان مدیران جدید و قبلی را تقویت نماید.
- یافته‌ها نشان داده است که یکی از پیامدهای مثبت پدیده اشباح سازمانی، بهره‌گیری مدیران جدید از مدل‌های مدیریتی مناسب مدیران قبلی می‌باشد. پیشنهاد می‌شود مدیران جدید با برگزاری کارگاه‌های مشترک و دوره‌های آموزشی، تجربیات و مدل‌های مدیریتی مدیران قبلی را به کارمندان منتقل کنند. این کار به تقویت ارتباطات داخلی و فهم عمیق‌تر از تاریخچه سازمان کمک می‌کند. همچنین، ایجاد یک پلتفرم آنلاین به‌منظور اشتراک‌گذاری ایده‌ها و ابتکارات بین مدیران جدید و قبلی می‌تواند به نوآوری و بهره‌وری بیشتر منجر شود.
- تبدیل شدن رویه‌های غلط به قوانین نانوشته یکی از پیامدهای منفی پدیدایی پدیده اشباح

سازمانی می‌باشد. به‌منظور جلوگیری از وقوع این پدیده، برای جلوگیری از تبدیل رویه‌های غلط به قوانین نانوشته، توصیه می‌شود که سازمان‌ها به‌طور مستمر فرایندهای مدیریتی و عملیاتی خود را مورد بررسی قرار دهند و بازخورد کارکنان را به‌طور فعال دریافت کنند. برگزاری جلسات دوره‌ای تحلیل عملکرد، همراه با شفاف‌سازی انتظارات و استانداردها، می‌تواند به شناسایی و اصلاح رویه‌های نادرست کمک کند. همچنین، ترویج یک فرهنگ سازمانی که در آن اصلاح مشکلات به جای مقصر دانستن افراد مورد حمایت قرار گیرد، به کاهش این رویه‌های غلط و جلوگیری از تثبیت آن‌ها به‌عنوان نانوشته‌ها کمک خواهد کرد.

- برای جلوگیری از احساس بی‌ارزشی و ناامیدی رهبران در سازمان، مهم است که محیطی حمایتگر و مشارکتی ایجاد شود که در آن نظرات و تجربیات آن‌ها به‌طور فعال مورد توجه قرار گیرد. برگزاری جلسات منظم بازخورد و مشاوره، همراه با برنامه‌های توسعه فردی و حرفه‌ای، می‌تواند به تقویت اعتماد به نفس و انگیزه رهبران کمک کند. همچنین، تشویق فرهنگ قدردانی و شناخت دستاوردها، چه کوچک و چه بزرگ، می‌تواند به افزایش حس ارزشمندی و تعلق در میان رهبران منجر شود و بهبود کلی روحیه سازمانی را به همراه داشته باشد.

- برای رسیدن به پذیرش حداکثری توسط اعضای سازمان، پیشنهاد می‌شود که اصل مشارکت فعال در تصمیم‌گیری‌ها را به‌عنوان یک رویکرد تئوریک در نظر بگیریم. این می‌تواند از طریق ایجاد کمیته‌های متنوع متشکل از نمایندگان بخش‌های مختلف سازمان انجام شود که نظرات و پیشنهادات اعضا را جمع‌آوری و به مدیریت ارائه دهند. این رویه نه تنها احساس تعلق و مالکیت را در اعضا تقویت می‌کند، بلکه در تقویت اعتماد به رهبری نیز مؤثر است و نهایتاً به پذیرش بالاتر تصمیمات و تغییرات سازمانی منجر می‌شود. با همچنین ترویج فرهنگ بازخورد و شفافیت، می‌توان به یک فضای مثبت و مشارکتی دست یافت که اعضای سازمان با اشتیاق بیشتری به آنچه که در حال رخ دادن است، پاسخ مثبت دهند.

- یکی از عوامی که می‌تواند به کاهش اثرات منفی پدیده اشباح سازمانی کمک کند، ایجاد پلتفرم‌های دیجیتال برای به اشتراک‌گذاری دانش می‌باشد. راه‌اندازی پلتفرم‌های آنلاین مانند انجمن‌های گفتگو یا نرم‌افزارهای مدیریت دانش به کارکنان این امکان را می‌دهد تا

تجربیات و دانش خود را به اشتراک بگذارند. این تجارب می‌توانند شامل چالش‌ها و موفقیت‌هایی باشند که در حین انجام پروژه‌ها با آنها مواجه شده‌اند.

- همچنین، برگزاری کارگاه‌های آموزشی که در آنها تجربیات و نکات کلیدی بر اساس واقعیت‌های سازمانی و چالش‌های متداول به اشتراک گذاشته می‌شود، به کارکنان کمک می‌کند تا با مشکلات موجود آشنا شده و راه‌حل‌های مناسبی پیدا کنند.

منابع

رزمان، علی و صبحی لکی، بهروز و مرشدی، مهدی. (۱۳۹۶). سبک مدیریت سایه یا فانتوم‌های مدیریت. اولین کنفرانس علمی بین‌المللی مدیریت، اقتصاد کاربردی و تجارت. ۳۱ مرداد ۱۳۹۶.

سیدهاشمی، سیدمحمداسماعیل و سجادی‌فر، مهدی. (۱۳۹۱). تأملی بر نظریه شیخ و وجود ذهنی، با تأکید بر آراء علامه طباطبائی. فصلنامه فلسفه و کلام اسلامی آینه معرفت دانشگاه شهید بهشتی. (۳۲) ۱۰ سال دهم شماره سی و دوم. صص ۵۱-۳۰.

فلاحی لیلا. (۱۴۰۲). رهبران غائب در قلمرو اشباح سرگردان: فراستز مطالعات چالش‌های زنان در مسیر رهبری در آموزش عالی جهان.

منصوری نوری، امیرحسین و شجاعی باغینی، حوریه و خادمی، عین اله. (۱۳۹۸). تبیین رابطه کارکردهای غیرذهنی و واژه شیخ با کارکردهای معرفت‌شناختی آن از دیدگاه ملاصدرا. دو فصلنامه فلسفی شناخت. پژوهشنامه علوم انسانی (۱) ۸۱. صص ۲۲۹-۲۴۵.

نیک آیین، صغری و تعبدی، میمنت و وراث، مهدی. (۱۳۹۵). رابطه بین مهارت‌های سه گانه مدیریتی مدیران در سطوح گوناگون مدیریتی با ارزیابی عملکرد نیروی انسانی، فصلنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال هفتم، شماره ۲، پیاپی ۲۶. صص ۷۳-۸۹.

هاشمی نیا، سیدمرتضی و هاشمی‌نیا، سید حسام. (۱۳۹۹). مدیریت سایه در سازمان‌ها و اقتصاد (فانتوم)، دومین کنفرانس حسابداری و مدیریت - ۲۶ شهریور ۱۳۹۹ در پادو ایتالیا.

References

Aeon, B. And Lamertz, K. (2021). Those who control the past control the future: The dark side of rhetorical history. *Organization studies*, 42(4). 575-593.

Abdillah, A., Widianingsih, I., Buchari, R. A., & Nurasa, H. (2024). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation: by Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka, New York, Oxford University Press, 1995, 284 pp., 19.39(Hardcover)& 7.40 (paperback), ISBN: 0199879923, 9780199879922

- Ahmadi, S., Jafari, M., & Esmaeili, A. (2023). The Role of Effective Management in Organizational Competitiveness and Sustainability. *Journal of Management Studies*, 12(3), 75-92.
- Arias, R. (2010). Haunted places, haunted spaces: The spectral return of Victorian London in Neo- Victorian fiction. In R. Arias & P. Pulham (Eds), *Haunting and spectrality in neo- Victorian fiction*. Pp.133-156. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Anderson, B (2009). Affective Atmospheres. *Emotion, space and society*. 2(2). 77-81.
- Beyes, T and Steyaert, C. (2013). Strangely familiar: The uncanny and unsettling organizational analysis. *Organization studies*, 34(10). 1445-1465.
- Bell, M.M. (1997). The ghosts of place. *Theory and Society*, 26(6), 813-836.
- Bell, E. and Taylor, S. (2016). Vernacular mourning and corporate memorialization in framing the death of Steve Jobs. *Organization*, 23(1), 114-132.
- Blagoev, B., Felten, S. and Kahn, R. (2018). The career of a catalogue: Organizational memory, materiality and the dual nature of the past at the British Museum (1970- today). *Organization studies*, 39 (12). 1757- 1783.
- Carsten, J. (Ed). (2007). *Ghosts of memory: Essays on remembrance and relatedness*. Blackwell publishing. 272. Pages.
- Gergen, M. (2009). Social ghosts: Others within. In K.J. Gergen, S.M. Schrader, & M. Gergen, *Constructing worlds together: In interpersonal communication as relational process*. Pp. 61-66. Boston: Pearson Education Books. <https://works.swarthmore.edu/fac-psychology/207>.
- Coraiola, D. M. and Derry, R. (2020). Remembering to forget: The historic irresponsibility of V&S Big Tobacco. *Journal of Business Ethics*, 166(2), 233-252.
- Gabriel, Y. (2012). Organizations in a state of darkness: Towards a theory of organizational miasma. *Organization studies*, 33(g).1137-1152.
- Christensen, M., & Rocher, S. (2021). Phantom images in public sector accounting reform: A French study. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 27(1), 159-187.
- Gioia, D. A., Patvardhan, S. D., Hamilton, A. L., & Corley, K. G. (2013). Organizational identity formation and change. *Academy of Management Annals*, 7(1), 123-193.
- Horkheimer, M., & Adorno, T.W. (1944). *Dialectic of enlightenment*. London: Allen Lane. 248-253.
- Hunter, C., & Baxter, L. (2021). Ghosts in the organization. *Culture and Organization*, 27(4), 285-288.
- Jeffrey, S., Bednar, (2023). Organizational Ghosts: How “Ghostly Encounters” Enable former leaders to influence current organizational Members, *Academy of Management Journal* 1-4. DOI: 10.5465/amj.2022.0622.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and

- disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724
- Kociatkiewicz, J, Kostera, M. And zueva, A. (2022). The ghost of capitalism: A guide to seeing; naming and exorcising the spectre haunting the business school. *Management learning*. 53 (2). 310-330.
- Kroezen, J. J, & Heugens Pursey, P.M.A.R. (2019). What is dead may never die: Institutional regeneration through logic reemergence in Dutch beer brewing. *Administrative science Quarterly*, 64(1). 976-1019.
- Maclean, M., Harvey, C., Suddaby, R., & Coraiola, D. M. (2023). Multi-Temporality and the Ghostly: How Communing with Times Past Informs Organizational Futures. *Journal of Management Studies*.
- Marx, K. & Engels, F. (1872/1967). The communist Manifesto. London. Penguin Books. 47-65.
- Matte, F., & Bencherki, N. (2018). Being followed by an organization: A hauntological perspective on organizational ethnography. In F. Gooren, & F. Malbois (Eds), *Methadological and ontological principles of observation and Analysis: Following and Analyzing Things and Beings in our Everybody world*. p.p. 202-232. New York, NY: <https://doi.org/10.4324/9781315201610>.
- Orr, K. (2014). Local government chief executives' everyday hauntings: Towards a theory of organizational ghosts. *Organization Studies*, 35(7), 1041-1061.
- Pors, J. (2021). A Ghostly Encounter and the Questions we Might Learn from it. *Culture and organization*. 27(4). 289-301. doi: 10.1080/14759551.2021.1903009.
- Power, M., & Tuck, P. (2024). The firm that would not die: Post-death organizing, alumni events, and organization ghosts. *Critical Perspectives on Accounting*, 99, 102647.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Organizational behavior*. Pearson global edition.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*, vol. 2. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Shopp, A. J. and Jansen, K. J. (2021). The "Other" time: A review of the subjective experience of time in organizations'. *Academy of Management Annals*, 15(1). 299-334.
- Sætre, A. S., & Van de Ven, A. (2021). Generating theory by abduction. *Academy of Management Review*, 46(4), 684-701.
- Stengel, Carl and Hollings head. Todd. (2023). Provided by Brigham Young University. From <https://phys.org/news/2023-10-organizational-ghosts-leaders-outsize.html>. & <https://Thechnoc.ir/>.
- Sasaki, I, Kotlar, J, Ravasi, D. and Vaara, E. (2020). Dealing with reverd past: Historical identity statements and strategic change in Japanese family firms. *Strategic Management journal*, 41(3). 590-623.

- Smith, A, Wong, N. D, Sorensen, A. R, Jones, I. and Coraiola, D. M. (2022). Historical narratives and the defence of stigmatized industries journal of Management Inquiry, 31(4), 386-404.
- Tretyak, V., Zaporozhets, H., Cirella, G. T., Kucher, M., Popova, I., & Kurylenko, Y. (2024). Enhancing Competitiveness Management in Ukraine's Post-war Industrial Enterprises: Theoretical Insights and Strategic Implications. In *Handbook on Post-War Reconstruction and Development Economics of Ukraine: Catalyzing Progress* (pp. 159-175). Cham: Springer International Publishing.
- Vaaben, N. and Hello. B. (2019). The Danish school as a Haunted House: Reforming time, Work life and fantasies of Teacking in Denmark. *Ephemra*. 19(2).107-128.