

Phenomenological Understanding of Organizational Ghosts and Their Impacts on Iranian Government Organizations

Shaghayegh Saleh Abadi¹ Ph.D. Student, Department of Management, Faculty of Management, Lorestan University, Khoramabad, Iran.

Reza Sepahvand² Professor, Department of Management, Faculty of Management, Lorestan University, Khoramabad, Iran (The Corresponding Author).

Seyed Najmeddin Mousavi³ Professor, Department of Management, Faculty of Management, Lorestan University, Khoramabad, Iran.

Mohsen Arefnezhad⁴ Associate Professor, Department of Management, Faculty of Management, Lorestan University, Khoramabad, Iran.

Received: 19/Nov/2024 | Accepted: 11/Feb/2025

Abstract

Objective: Some leaders seek to keep their identity alive in the organization. They insist on leaving a lasting mark for the future. This desire and motivation to create a legacy, which is considered a powerful driving force for them, is called organizational ghosts. The purpose of this research was to know and understand the phenomenon of organizational ghosts and to investigate the influencing factors and consequences of this phenomenon in government organizations.

Methodology: Given that the present study was descriptive-exploratory in terms of its applied purpose and the method of collecting data conducted through the phenomenological method (i.e., the lived experience of people involved in the phenomenon) and the Dickelman approach, it was classified as qualitative research. As a result, data collection method was in-depth interviews with the participants. In the next step, we applied qualitative content analysis method based on inductive approach and Maxqda software to analyze the data obtained from the interviews.

Findings: Results include three main themes as well as eleven influential items, six positive outcomes, and six negative outcomes.

Originality: Foreign studies have already investigated and analyzed the phenomenon of organizational ghosts, but we may claim that the present study is a forerunner of its type in Iran.

Keywords: Heritage; Institutionalization; Organizational Ghosts; Shadow; Phenomenology.

1. salehabadi.sh@fc.lu.ac.ir

2. sepahvand.re@lu.ac.ir

3. mousavi.n@lu.ac.ir

4. arefnezhad.m@lu.ac.ir

عنوان مقاله: فهم پدیدارشناسانه اشباح سازمانی و پیامدهای آن در سازمان‌های دولتی ایران^۱

شقایق صالح آبادی^۲، رضا سپهوند^۳، سیدنجم‌الدین

موسوی^۴، محسن عارف‌نژاد^۵

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۳/۰۸/۲۹

پذیرش: ۱۴۰۴/۰۱/۲۳

چکیده:

هدف: برخی از رهبران به دنبال زنده نگه داشتن هویتشان در سازمان‌ها هستند. آن‌ها در ماندگاری اثر ورد پایایی از خودشان در آینده نیز، پافشاری می‌کنند که این میل و انگیزه در ایجاد یک میراث پایدار، به عنوان یک نیروی محرکِ قدرتمند برای آنها، در نظر گرفته می‌شود، که به آن‌ها اشباح سازمانی گفته می‌شود. هدف این پژوهش، شناخت و فهم پدیده اشباح سازمانی و همچنین بررسی عوامل اثرگذار و پیامدهای این پدیده در سازمان‌های دولتی است.

طرح پژوهش / روش‌شناسی / رویکرد: باتوجه به اینکه پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی-اکتشافی است که با استفاده از روش پدیدارشناسی (تجربه زیسته افراد درگیر با پدیده) و رویکرد دیگلمن انجام شده است، بنابراین در دسته پژوهش‌های کیفی قرار می‌گیرد. از آنجا که پژوهش حاضر، کیفی است، روش جمع‌آوری اطلاعات در آن، از طریق مصاحبه با مشارکت‌کنندگان است و به همین منظور، بررسی و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه، بر اساس روش تحلیل محتوای کیفی با رویکرد استقرایی و نرم افزار Maxqda استفاده شده است.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش، عوامل اثرگذار و پیامدها را که شامل ۳ مضمون اصلی، ۱۱ منشاء اثر، ۶ پیامد مثبت و ۶ پیامد منفی است را، شناسایی کرده است.

ارزش / اصالت پژوهش: پدیده اشباح سازمانی در مطالعات خارجی، مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته است، اما در خصوص پژوهش‌های داخلی، می‌توان گفت که پژوهش، از جمله نخستین پژوهش‌های در این زمینه به حساب می‌آید.

کلیدواژه‌ها: میراث و نهادینه‌سازی، اشباح، اشباح سازمانی، سایه، پدیدارشناسی.

۱. پژوهش حاضر برگرفته شده از رساله دکتری است.

۲. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران.

salehabadi.sh@fc.lu.ac.ir

۳. استاد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران. (نویسنده مسئول)

sepahvand.re@lu.ac.ir

mousavi.n@lu.ac.ir

۴. استاد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران.

۵. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران. arefnezhad.m@lu.ac.ir

رهبران سازمان‌های دولتی در دنیای پیچیده و مبهم کنونی با فشارها و چالش‌های زیادی روبه‌رو هستند. بخش دولتی به سرعت در حال تغییر است، به تبع آن ماهیت و اهمیت رهبری بخش دولتی نیز در حال تغییر است (Mohammadi Fateh, Mohammadi Fateh & Mohammadi, 2020).

بر اساس بسیاری از پژوهش‌های مدیریتی، برخی از رهبران به دنبال زنده نگه داشتن هویتشان در سازمان‌ها هستند. آنها در پایدار ماندن اثر و رد پای از خودشان در آینده نیز پافشاری می‌کنند که این میل و انگیزه، در ایجاد یک میراث پایدار، به عنوان یک نیروی محرک قدرتمند برای آنها در نظر گرفته می‌شود. همچنین این رهبران، علاقه‌مند به نفوذ همیشگی بر اعضای سازمان هستند، به همین دلیل، رهبری خودشان را به میراثی تبدیل می‌کنند که بعد از خروجشان از سازمان و یا حتی مرگ، همچنان بر پیروان تاثیرگذار باشند (Maclean, Harvey & Suddaby, 2022).

آیا این نمایانگر حضور شیخ است؟ مبحث اشباح^۱ یا شیخ آمیز^۲، توجه را به نیروها و اتفاقاتی پنهان و گاه حتی غیرقابل بیان، معطوف می‌کند که ممکن است کمی بیشتر از یک ردپا، یا حضور غیرقابل احساس چیزی باشد (Beys & Steyaert, 2013). به نظر می‌رسد سازمان‌ها، تحت سلطه حقایق، اطلاعات، توضیح عقلانی و انواع نظریه‌ها هستند در حالیکه اسطوره‌ها و الگوها، از حقایق یا تبیین عقلانی فرار می‌کنند و به این ترتیب، مانند اشباح نمایان می‌شوند. بنابراین می‌توان استدلال کرد که اشباح، بخشی از سازمانی را شکل می‌دهند که مدیریت نشده یا غیرقابل مدیریت است (Maclean, Harvey & Suddaby, 2022). از دید برخی پژوهشگران، اشباح چهره‌های مهمی تداعی می‌شوند که حامل پیام‌ها یا نشانه‌هایی هستند که به‌طور خود به خود، در ذهن یک عضو فعلی در سازمان، ظاهر می‌شوند و سبب مقایسه با اعمال به یاد مانده یا تصور شده روح می‌شوند (Baker, 2017). اشباح، همان چهره‌های رهبرانی هستند که الگوهای رفتاری و شیوه‌های مدیریتی خودشان را، در جوهره‌ی سازمان، به جای گذاشته‌اند (Kindsiko, Kiisla, Vadi & Reino, 2022).

برخی از رهبران، به دنبال ایجاد یک اثر در سازمان هستند. میراث یک فرد، منبع مهمی از معناست و این اطمینان را می‌دهد که ممکن است کار و هویت فرد، فراتر از مرگ یا خروجش، در سازمان پایدار بماند (Maclean, Harvey & Suddaby, 2022). اهمیت وجود اشباح در سازمان، افراد را ترغیب می‌کند تا به اشباح، مثبت پاسخی بدهند و از حضور آنها به عنوان مبنایی برای یادگیری، خلاقیت و تفکر جدید بهره‌مند شوند و از طرفی اشباح منفی را سرکوب و یا کنترل کنند

1. Ghosts

2. Ghostly Matters

(Carsten, 2007; Gordon, 2008). به منظور بهره‌مندی هرچه بیشتر از اشباح مثبت در سازمان، لازم است عواملی که در پیدایش و بهبود آن موثر است، شناسایی و تقویت شوند، تا این باورها، ارزش‌ها، اعتقادات، رفتارها و مهارت‌های گران‌بها در سازمان نهادینه شوند. به طوری که همیشه در ذهن‌ها باقی بماند. از طرفی، برای از بین بردن اشباح منفی در سازمان، عواملی در جهت مدیریت، یا سرکوب کردن رویه‌های غلط و نادرستی که در سازمان، باقی مانده است، شناسایی، و به کارگرفته شوند. در نتیجه، مدیریت اثربخش اشباح سازمانی، بسیار حائز اهمیت تلقی خواهد شد. پژوهش‌های موجود در زمینه اشباح سازمانی، به صورت جداگانه، به بررسی تئوری اشباح، و همچنین مفهوم این پدیده، پرداخته‌اند اما این پژوهش، با دیدی متفاوت، مفهوم اشباح سازمانی را به همراه ابعاد، عوامل اثرگذار و همچنین اثرات و پیامدهای آن، باهم آمیخته و از چشم اندازی متفاوت و جدید، به موضوع نگاه کرده است. **بدنار و برون**^۱ (۲۰۲۴) به بررسی مفهوم اشباح سازمانی پرداخته و توضیح می‌دهد که چگونه رهبران، می‌توانند به اشباح، تبدیل شوند، و بر این اساس بازخوردهایی به یاد ماندنی و متصور شده را به عنوان مکانیسم‌هایی مشخص می‌کنند که از طریق آن رهبران سابق، بتوانند نفوذ پایداری در سازمان‌ها داشته باشند. ضرورت پرداختن به اشباح سازمانی، زمانی اهمیت دوچندان می‌یابد، که بدانیم بسیاری از بن‌بست‌ها و چالش‌های مدیریتی در سازمان‌های دولتی ایران، ریشه در ارزش‌ها و نگرش‌های به ارث رسیده از رهبران پیشین دارد. این تأثیرات می‌توانند هم فرصت‌ساز و هم تهدیدآفرین باشند. از سویی، تجارب موفق پیشینیان می‌تواند الگویی برای پیشبرد اهداف سازمانی باشند، اما از سوی دیگر، رویه‌ها و ذهنیت‌های ناکارآمد گذشته، می‌تواند مانع نوآوری، تصمیم‌گیری مستقل و تطابق سازمان با شرایط محیطی جدید شود. از این‌رو، درک عمیق‌تر این پدیده، امکان مسیر اصلاح و بازسازی ساختارها و فرهنگ‌های سازمانی را، هموار می‌کند. مرور پیشینه پژوهش، نشان می‌دهد که مطالعات محدودی، در زمینه اشباح سازمانی در کشور، صورت گرفته است. پژوهش‌هایی نظیر **فلاحات (۲۰۲۳)**، **هاشمی‌نیا و هاشمی‌نیا (۲۰۱۰)** و **رزمان صبوحی لکی و مرشدی (۲۰۱۷)** بیشتر به مدیریت سایه، پرداخته‌اند و ابعاد پدیدارشناسانه این موضوع را، کمتر مورد توجه قرار داده‌اند. همچنین، مطالعات انجام‌شده در خارج از کشور نیز، اغلب با رویکرد کیفی و روش تحلیل مضمون، انجام شده است و کمتر پژوهشی به بررسی تجربه زیسته مدیران، در مواجهه با این پدیده، پرداخته است. بنابراین، هنوز خلأ نظری و کاربردی قابل توجهی در این زمینه، در ادبیات علمی مشاهده می‌شود. پژوهش حاضر، با رویکرد پدیدارشناختی، درصدد است تا این خلأ نظری را پر کند و درک

1. Bednar & Brown

تازه‌ای از پدیده اشباح سازمانی، ارائه دهد. هدف اصلی این مطالعه، شناسایی مؤلفه‌های تأثیرگذار و پیامدهای این پدیده، در سازمان‌های دولتی ایران، از خلال تجربیات زیسته مدیران است. این پژوهش، در تلاش است تا چارچوب مفهومی روشن‌تری، برای تحلیل و فهم اشباح سازمانی، ارائه دهد و پاسخی برای این پرسش بنیادین بیابد که، اشباح سازمانی چگونه و با چه پیامدهایی، در ساختارهای مدیریتی و فرهنگی سازمان‌های دولتی، نمود پیدا می‌کنند؟

مبانی نظری پژوهش

ریشه‌های نظری مفهوم پدیده اشباح سازمانی

در پژوهش‌های رهبری فرض بر آن است که نمونه اولیه رهبر، نفوذ رهبری وی را در طول دوره ماموریتش نیز افزایش می‌دهد. همچنین سایر نظریه‌های رهبری، پیشنهاد می‌کنند که رهبران، می‌توانند تأثیر رهبری خود را به میراث مشترکی تبدیل کنند که حتی پس از مرگ و خروج از مؤسسه، جان سالم به در برند و همچنان بر اعضای باقی‌مانده سازمان تأثیرگذار باشند (Basque Langley, 2018). در راستای درک هرچه بیشتر مفاهیم، به بررسی موردی آنها پرداخته می‌شود.

نمونه اولیه رهبر

نظریه رهبری ضمنی، نمونه‌های اولیه رهبر را که شامل ویژگی‌هایی از قبیل ادراکات، نگرش‌ها، احساسات و همچنین رفتارهایی ایده‌آل هستند را به عنوان بازنمایی انتزاعی از رهبری، موثر می‌بیند که به عنوان مقایسه کننده برای رهبران فعلی عمل می‌کند (Lynch & Ferasso, 2023). در همین راستا، نظریه هویت اجتماعی رهبری، استدلال می‌کند که رهبرانی با سطوح بالاتری از نمونه‌سازی گروهی رهبر، یعنی میزانی که آنها به عنوان نماینده ارزش‌ها و هویت گروه، قلمداد می‌شوند نیز، به عنوان رهبرانی تأثیرگذارتر بر افراد ظاهر می‌گردند (Bingham, Oldroyd, Thompson, Bednar, & Bunderson, 2014). اگرچه نمونه‌های اولیه گروه در فرهنگ‌ها، متفاوت است اما برخی از ویژگی‌های رهبری در بین همه‌ی فرهنگ‌ها، به‌طور کلی مثبت دیده می‌شوند. به طوریکه از رهبران ایده‌آل، انتظار می‌رود که چشم‌انداز ایجاد کنند، با صداقت رفتار کنند، دیگران را الهام بخشند و یک تیم موفق عملکرد محور، در سازمان خود ایجاد کنند. افراد از رهبران انتظار دارند که عملکرد و اخلاق خوبی را در پیش گیرند (Bracht et al., 2023). محبت و همدلی، بعد اخلاقی است که بر نیت و ویژگی‌های فرد، مانند امانت‌داری، اخلاق و

مهربانی متمرکز است. از طرفی شایستگی، بُعد عملکردی است که بر توانایی و ویژگی‌های فرد، مانند هوش، قدرت و مهارت تمرکز دارد. پژوهش‌ها نشان داده است که محبت و همدلی، قبل از شایستگی، مورد قضاوت قرار می‌گیرد و قضاوت‌های بعد اخلاقی، وزن بیشتری در واکنش‌های عاطفی و رفتاری دارند (De Silva & Dempsey, 2022). دوگانگی فردی، که هم شایسته و هم اخلاق‌مدار تلقی می‌شوند، قوی‌ترین احساسات مثبت را، با خود به همراه دارند، که باعث برانگیخته شدن افراد، در یک گروه اجتماعی می‌شوند (Kraatz, Flores, & Chandler, 2020). از طرفی میزان اثربخشی رهبر درک شده، در دوره تصدی راه افزایش می‌دهد. همچنین برخی از پژوهش‌ها، به بررسی تأثیر پایدار و مستمری که رهبران نمونه اولیه، حتی پس از خروج سازمانی (از دست دادن شغل، بازنشستگی، مرگ) بر اعضای سازمان دارند، پرداخته‌اند و بازخورد این رهبران به عنوان یک الگو در ذهن‌ها باقی می‌ماند (Hom, 2011).

انگیزه میراث و نهادهینه‌سازی

مدیریت و رهبری در سازمان‌های امروزی، تنها با توجه به اقتضای محیط بیرونی و درونی و متناسب با تحول‌ها، اهمیت پیدامی‌کند. در همین راستا، رهبری در بسیاری از سازمان‌ها، یکی از ضرورت‌های اصلی انجام فعالیت‌ها است (Fathi-Livari, Hamidizadeh, Sanoubar & Zareei-Matin, 2019). پژوهش‌ها نشان داده است که برخی از رهبران، به ویژه بنیانگذاران، به دنبال ایجاد یک میراث، در سازمان هستند. به طوریکه یک سبک و رویه‌ی پایدار در سازمان، به یک قانون تبدیل می‌شود که ممکن است، حتی پس از پایان عضویت قانونگذار، همچنان بر عملکرد سازمان، تأثیر بگذارد. میراث درک شده یک فرد، منبع مهمی از معناست و این اطمینان را ارائه می‌دهد که کار و هویت فرد، ممکن است فراتر از مرگ یا خروج از سازمان، پایدار بماند و بر نحوه تصمیم‌گیری رهبران، بعد از خودشان تأثیر بگذارد (Maclean, Harvey & Suddaby, 2022). با این حال، هنگامی که از افراد، خواسته می‌شود در مورد میراث شخصی خود فکر کنند، تمایل زیادی نسبت به نسل‌های آینده دارند. پژوهشگران نشان داده‌اند که چگونه رهبران، میراث خود را با ایجاد فرآیندها، ساختارها یا سیستم‌های ارزشی، نهادهینه می‌کنند و تأثیر پایدار آنها را ممکن می‌سازند (Kraatz, Flores, & Chandler, 2020). به عنوان مثال، پژوهش‌ها انجام شده نشان داده است، که دوره‌های حساس، مانند تأسیس و تغییر سازمانی، به بنیانگذاران اجازه می‌دهد تا ارزش‌های شخصی راه، به سازمان، القاء و میراث‌های فرهنگی و ساختاری پایدار، ایجاد کنند (Bracht et al., 2023). در تجزیه و تحلیل تریس و بیر^۱ (۱۹۸۶)

1. Trice & Beyer

آنها دریافتند، که ارزش‌های بنیانگذار، آنقدر در ساختارها و فرآیندهای سازمان تعبیه شده است که به نظر می‌رسد مرگشان، فقط تأثیرات ناچیزی بر فعالیت‌های جاری سازمان، داشته باشد. به عنوان مثال، استیو جابز منابع قابل توجهی را برای حفظ میراث شخصی خود، در سرتاسر دفتر مرکزی اپل، سرمایه‌گذاری کرد. این شرکت، از زمان مرگ جابز، دفتر او را دست‌نخورده، رها کرده است و به دفتر مرکزی که نقل قول‌ها و تصاویری، از دوران تصدی او، به عنوان «انگیزه و پر قدرت» توصیف شده القا کرده است (Gurman, 2012)، به طوریکه تیم کوک، مدیر عامل فعلی اپل، گفته است که روح استیو جابز، همیشه پایه و اساس شرکت، خواهد بود و من به معنای واقعی، هر روز به او فکر می‌کنم. راه دیگری که ممکن است میراث‌ها از طریق آن، نهادینه شوند، جانشینانی است که فرآیندها، ساختارها و سیستم‌های ارزشی ایجاد شده توسط پیشینیان را، حفظ و ادامه می‌دهند (Hambrick, 2007). پژوهش‌ها نشان داده است که چگونه رهبران، در مصنوعات فیزیکی، شفاهی یا متنی که ارزش‌ها و هویت‌های کلیدی را به اعضای آینده سازمان منتقل می‌کنند، نهادینه می‌شوند (Schultz & Hernes, 2013). به عنوان مثال، پژوهش‌های اجتماعی‌سازی نشان داده است که چگونه کارکنان جدید، باورها، ارزش‌ها، جهت‌گیری‌ها، رفتارها، مهارت‌ها و غیره را از طریق رسانه‌هایی از جمله: تاریخچه سازمانی و داستان‌های رهبران گذشته، یاد می‌گیرند (Dailey & Browning, 2014).

اشکال و اثرات پدیده اشباح سازمانی

ماهیت ارواح عادت این است که در درپایا، لحظات زودگذر و غیبت‌ها ظاهر شوند و افراد را با ظهور ناگهانی خود، غافلگیر کنند که این باعث ایجاد شکاف‌هایی در افکار و احساسات آنها می‌شود (Blackman, 2015). ظهور مجدد ارواح، می‌تواند تداعی‌ها و الگوهای تأثیرگذاری را از طریق احساس شبح‌آلودی، که گاهی اوقات به صورت گزگز، در پشت گردن نمایان می‌شود، ایجاد کند که ممکن است، دارای کیفیت‌های تداوم و عدم تداوم، باشد (Lefebvre, 2004). ارواح ممکن است دوسوگرا باشند و جنبه‌های تاریک و روشن، مثبت و منفی، مضر و مفید، و همچنین مخرب و سودمندی را به همراه داشته باشند و اهداف مختلفی را دنبال کنند. آنها می‌توانند از گذشته، تله‌ای، جهت رکود فکری افراد بسازند و از طرفی نیز، روشنگری را در تفکر افراد، به ارمان بیاورند و آنها را قادر سازند، تا سازمان را، به حرکت درآورند (Pors, 2016). در نتیجه برخوردهای شبح‌آلود (به خاطر سپرده و تصور شده) ممکن است به شکلی کارآمد و یا ناکارآمد، در سازمان، نمود پیدا کنند به همین دلیل وینس و همکاران (۲۰۱۹) بر اهمیت بررسی پویایی‌های ناخودآگاه، به منظور دستیابی

به دیدگاه وسیع‌تری از نهادها، تاکید می‌کنند. بنابراین می‌توان گفت اشباح کارآمد و مثبت که به فرهنگ حمایتی، اعتماد، همکاری، شایستگی، خلاقیت و نوآوری اشاره دارد، می‌توانند در صورت پیاده‌سازی صحیح توسط رهبران، تأثیرات طولانی‌مدتی در سازمان، داشته باشند و نسل‌ها ادامه پیدا کنند و منجر به ایجاد فرصت‌های متمایز و منحصر به فرد، برانگیخته شدن احساسات افراد در جهت رشد و پیشرفت، و همین‌طور حفاظت و موفقیت سازمانی شوند (Hunter & Baxter, 2021). برای زنده نگه داشتن این اشباح، باید گروهی از افراد در سازمان، وجود داشته باشند که «بخواهند» روح، ادامه یابد و «تلاش» کنند تا با فعال کردن روح در حافظه، تأثیر آن را حفظ کنند (Power & Tuck, 2024). به نظر می‌رسد که باید وفاداری و اعتماد به روح، به عنوان نمونه اولیه ارزش‌ها و هویت سازمان، وجود داشته باشد. تا زمانی که این وفاداری باشد، کارکنان فعلی، خود را به عنوان مباشرانی خواهند دید که، با اهداف رهبر اصلی خود (شبح) همسو هستند بنابراین، نفوذ اشباح به گروهی از پیروان وفادار، بستگی دارد که می‌خواهند روح، ادامه یابد و مایلند برای زنده نگه داشتن آن، تلاش کنند. در حالیکه اشباح ناکارآمد و منفی، از قبیل تنش‌ها، شیاعت، احساس عدم اعتماد، عدم صداقت، رویه‌های نادرست، سیاست‌های ناعادلانه، درجا زدن و عدم پویایی، معمولاً تأثیرات کوتاه‌مدتی در سازمان دارند، اما اگر توسط رهبران، مدیریت نشوند، می‌توانند به نهادینه شدن فرهنگ نادرست و غلط در سازمان، منتهی شوند که ممکن است، آسیب‌ها و خسارت‌های جبران‌ناپذیری را برای اعضای باقی مانده و سازمان، به همراه داشته باشد (Town, 2021).

پیشینه پژوهش

فلاحی (۲۰۲۳) پژوهشی با عنوان "رهبران غائب در قلمرو اشباح سرگردان: فراستز مطالعات چالش‌های زنان در مسیر رهبری در آموزش عالی جهان" به انجام رساند. 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 پیش‌داوری، 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 طبقه‌بندی است. برخی از این موانع، به صورت آشکار، و بخش زیادی از آنها به صورت پنهان، غیرقابل دید و شبح وار، بر حضور زنان در موقعیت رهبری، تأثیر دارند. به طوریکه تجربه آنان در دوره مدیریتی، به حضور در قلمرو اشباح سرگردان، شباهت دارد. **هاشمی‌نیا و هاشمی‌نیا (۲۰۲۰)** در پژوهشی با عنوان "مدیریت سایه در

سازمان‌ها و اقتصاد (فانتوم)" به این نتیجه دست یافتند که مثبت یا منفی بودن این پدیده، بستگی به قضاوت و کاربرد آن دارد و در صورت به چالش کشیدن سازمان، و عدم آگاهی مدیران، از این پدیده، مشکلاتی برای سازمان به وجود خواهد آمد. **رزمان، صبحی لکی و مرشدی (۲۰۱۷)** در پژوهشی با عنوان "سبک مدیریت سایه یا فانتوم‌های مدیریت" بیان کردند که 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 اغلب این فانتوم‌ها، همراه با مشکلات زیادی برای سازمان، خواهند بود. **پاور و تاک^۱ (۲۰۲۴)** در پژوهشی با عنوان "شرکتی که نمی‌میرد: سازماندهی پس از مرگ، فارغ التحصیلان، و اشباح سازمان" بیان کردند که افرادی حتی پس از مرگ، ردپایشان در سازمان، باقی می‌ماند. چنین ردپایی از سازمان، منقرض نمی‌شود و آثارش باقی می‌ماند و پیوسته در درون سازمان هستند و حفظ می‌شوند و دوباره به اجرا گذاشته می‌شوند. اشباح سازمانی، طور بالقوه مفید هستند و به تبدیل شدن و ماندگاری سازمانی، کمک می‌کنند. **بدنار و برون^۲ (۲۰۲۴)** در پژوهشی تحت عنوان "اشباح سازمانی: چگونه برخوردهای شیخ‌آلود رهبران سابق را قادر می‌سازد تا بر اعضای کنونی سازمان تأثیر بگذارند"، خاطرنشان کرده‌اند که رهبران تحسین‌شده و مورد تحسین، با قرار گرفتن در معرض گسترده به نمونه‌های اولیه سازمانی، تبدیل شده‌اند. پس از خروج سازمانی، آنها به اشباح سازمانی، تبدیل شدند که با یادگیری انجمنی، شیوه‌های تداوم یافته و کار حافظه فیزیکی، نهادینه شدند. هنگامی که این اشباح، فعال شدند "چه عمداً چه ارگانیک" این اشباح، برخوردهای شیخ‌آلود (به خاطر سپرده و تصور) با اعضای باقی‌مانده، داشتند که از سازمان، محافظت می‌کردند، اعضای سازمان را، تسکین می‌دادند، و سیستم‌های ارزش جایگزین را، بی‌ارزش می‌کردند. در نتیجه آنها مفهوم اشباح سازمانی را معرفی می‌کنند، ضمناً 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. **هانتر و باکستر^۳ (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 اثراتش، عمیق‌تر می‌کند. **اور^۴ (۲۰۱۴)** در پژوهشی به "بررسی

1. Power & Tuck
2. Bednar & Brown
3. Hunter & Baxter
4. Orr

نظریه اشباح سازمانی "پرداخت. این پژوهش، تئوری اشباح سازمانی را، توسعه می‌دهد، مفهومی که جنبه‌های خالی از سکنه و سنگین زندگی سازمانی، و به‌ویژه اقدامات رهبری را توصیف می‌کند. اشباح را به عنوان یک مفهوم نظری، ارائه و توضیح می‌دهد چگونه میراث گذشته، روابط و مبارزات زمان حال را تحت تأثیر، قرار می‌دهد. 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. پیترز^۱ (۲۰۲۱) به انجام پژوهشی با عنوان "ارواح سیامی، داپلگانگر در توثین پیکس" پرداخت که در آن رهبران، اشباح سازمان را شکل می‌دهند و مشکل این است که این اشباح، تمایل دارند از درک ما، پنهان شوند. در این پژوهش، مفهوم اشباح و نحوه ظهور آن، بررسی شده است که در پرده برداری از نحوه رفتار اشباح در سازمان، اطلاع می‌دهد. پاگان^۲ (۲۰۲۱) پژوهشی تحت عنوان "قتل دانش و اشباح باقی مانده: توافقی نامه‌های عدم افشا و اثرات آن‌ها" انجام داده است. در این پژوهش، بیان می‌شود که مرگ، دانش مطلق نیست، بلکه تبدیل به حضوری شبیح‌آلود می‌شود که هم قربانی را، آزار می‌دهد و هم قربانی را، قادر می‌سازد، تا با تبدیل شدن به یک شکارچی، عدالت معرفتی را به دست آورد و به دیگران، درباره تهدیدهایی که از آنها جان سالم به در می‌برد، هشدار دهد.

روش‌شناسی پژوهش

با توجه به اینکه پژوهش حاضر، از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی-اکتشافی است که با استفاده از روش پدیدارشناسی، (تجربه زیسته افراد درگیر با پدیده) و رویکرد دیکلمن^۳ انجام شده است، بنابراین در دسته پژوهش‌های کیفی، قرار می‌گیرد. یکی از مرسوم‌ترین روش‌های تحلیل داده‌های کیفی در مطالعات پدیدارشناسی، الگوی هفت مرحله‌ای است. به این صورت که بر پایه داده‌های حاصل از پرسش‌های پژوهش، که در قالب مصاحبه، مطرح شده است، به شناسایی گزاره‌های مهم، جملات و عبارات مبین چگونگی شکل‌گیری تجربه خبرگان، در خصوص پدیده مورد مطالعه، پرداخته می‌شود. سپس گزاره‌های دارای ارزش برابر، مشخص و تم‌های اصلی شناسایی می‌شود. در نهایت، با ادغام و یکپارچه نمودن مفاهیم متنی و ساختاری، مضامین نهایی شناسایی می‌شوند.

1. Peters
2. Pagan
3. Dickelman

جامعه آماری پژوهش، مشارکت کنندگان در این پژوهش، مدیران ارشد و میانی سازمان‌های دولتی و اساتید رشته مدیریت، هستند. از آنجا که هدف در انتخاب مشارکت‌کننده در پژوهش‌های پدیدارشناختی، انتخاب مشارکت‌کنندگانی است که تجربه زیسته‌ای درباره پدیده مورد مطالعه دارند، و مایلند درباره تجارب خود صحبت کنند و نیز با توجه به اینکه مشارکت‌کنندگان باید تا آنجا که ممکن است با یکدیگر متفاوت باشند، تا امکان دستیابی به روایت‌های غنی و منحصر به فرد درباره یک تجربه خاص، به دست آید (Danaeifard & Kazemi, 2010)، از روش نمونه‌گیری نوعی^۱ برای جمع‌آوری داده، استفاده شده است. نظر به اینکه در پدیدارشناسی، برای تعیین تعداد مشارکت‌کنندگان، تأکید بر تعداد کم نمونه بین ۵ تا ۲۵ نفر است (Cresswell, 2007)، با ۲۰ نفر از مدیران دولتی و اساتید مدیریتی، در همه سطوح مدیریتی، شامل ۱۶ مرد و ۴ زن، مصاحبه‌های مدت دار بین ۶۰ تا ۹۰ دقیقه انجام شد. معمولاً ابزار مورد استفاده در پژوهش‌های پدیدارشناسی، مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته باز است. پروتکل مصاحبه، شامل دو دسته پرسش است، پرسش‌های اصلی مصاحبه و پرسش‌های پژوهشگر، که در جدول (۱) نشان داده شده است.

جدول ۱: پروتکل مصاحبه

ردیف	سوالات
۱	آیا شما به عنوان یک مدیر، با این پدیده (اشباح سازمانی) مواجه شده‌اید؟
۲	ریشه‌ها (بنیان‌های) این پدیده چیست؟
۳	به نظر شما پدیده اشباح به چه صورت در سازمان، خودش را نشان می‌دهد؟
۴	به نظر شما پیامدهای اشباح سازمانی چه چیزهایی هستند؟

نمونه‌گیری و مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری^۲ ادامه یافت. به منظور سنجش روایی و پایایی ابزار پژوهش، از معیارهای چهارگانه لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) که عبارتند از: قابلیت اعتبار، قابلیت ثبات، قابلیت انتقال پذیری و تأیید پذیری، استفاده شد. برای کسب قابلیت اعتبار؛ تلاش شد تا مشارکت کنندگان، با حداکثر تنوع تجربیات، انتخاب شوند. نمونه‌گیری تا رسیدن داده‌ها به حد اشباع، ادامه یافت و مناسب‌ترین واحد معنایی مورد انتخاب قرار گرفت. اعتبار داخلی، تحلیل محتوی از طریق روایی صوری، ارزیابی شد. به منظور روایی محتوی از پانل خبرگان، (تیم پژوهش) برای حمایت از تولید مفهوم، یا موضوعات کدگذاری، و نیز بازبینی توسط مشارکت‌کننده، استفاده

1. Typical
2. Theoretical Saturation

شد. به این منظور، متن مصاحبه و کدهای استخراج شده، به مشارکت‌کنندگان ارائه شد، و آنها درباره صحت و سقم آن، اظهارنظر کردند و در صورت داشتن هر گونه مغایرت، مراتب مورد توجه و بررسی قرار گرفت. در این پژوهش، از حسابرسی پژوهش، یعنی بررسی دقیق داده‌ها، توسط یک ناظر خارجی، جهت افزایش میزان ثبات پژوهش استفاده شد. به منظور تأییدپذیری، فرایند انجام کار، در اختیار چند تن از همکاران پژوهش، قرار داده شد تا صحت نحوه انجام پژوهش، تأیید شود. در نهایت، با ارائه یافته‌های غنی و دقیق، همراه با نقل قول‌های مناسب، قابلیت انتقال پذیری، افزایش یافت.

تجزیه و تحلیل یافته‌ها

ویژگی‌های مصاحبه شوندگان

در ابتدا، به منظور انجام مصاحبه، ۲۰ نفر از مدیران دولتی و اساتید مدیریتی، در همه سطوح مدیریتی، که دارای حداقل یکی از معیارهای سابقه کاری بالا، تحصیلات مرتبط با موضوع پژوهش، تسلط و اشراف اطلاعاتی به موضوع پژوهش و فعالیت در حوزه مرتبط با موضوع را داشتند، به روش نمونه‌گیری نوعی، انتخاب شدند.

یافته‌های کیفی

در مرحله نخست، به جمع‌آوری داده‌های کیفی از جریان مصاحبه با شرکت‌کنندگان پژوهش، پرداخته، و طی فرآیند تحلیل داده‌ها، به مضمون‌های اصلی و فرعی پدیده اشباح سازمانی، دست یافته شد، که در **جدول (۲)** حاوی مضمون‌های فرعی، اولیه و فزاینده‌ای از تجارب زیسته شرکت‌کنندگان در این پژوهش، آمده است. پیش از آنکه به بررسی مضامین شناسایی شده پدیده اشباح سازمانی، پرداخته شود، نمونه‌ای از مصاحبه‌ای انجام شده در ادامه، در **جدول (۲)** شرح داده می‌شود.

جدول ۲: نمونه مصاحبه

کدهای استخراجی	پرسش‌ها
میراث ماندگار مدیران سابق	آیا شما به عنوان یک مدیر با این پدیده (اشباح سازمانی) مواجه شده‌اید؟ قطعا در هر سازمانی، چهره‌ی برخی مدیران شایسته و همچنین نالایقی که در گذشته خدمت کرده‌اند، در افکار رهبران فعلی سازمان، به یادگار می‌ماند که این رهبران، با به کارگیری رویه‌ها و ادامه دادن راه مدیران قبلی، می‌تواند تأثیرات قابل توجهی بر فرهنگ، رفتار و عملکرد سازمان داشته باشد که به طور مستقیم قابل مشاهده نیست.
رفتار آگاهانه مدیران، ویژگی‌های شخصیتی مدیران، تمایل مدیران به ماندگاری	ریشه‌ها (بنیان‌های) این پدیده چیست؟ انگیزه و تمایل رهبر به صورت آگاهانه و همچنین ابعاد شخصیتی وی به طور غیر عمد، مهمترین دلایلی هستند که باعث می‌شود پدیده اشباح سازمانی پدید آید.
ثبات و ادامه دادن رویه‌های غلط، بی‌کفایتی مدیران ضعیف، سبک‌های مدیریت سمی به جا مانده، شیوه‌های نوآوری و خلاقیت، افزایش انگیزه‌ی کارکنان	به نظر شما پدیده اشباح به چه صورت در سازمان خودش را نشان می‌دهد؟ پدیده اشباح سازمانی، در یک سازمان، ممکن است نشانه‌ای از موفقیت و یا نقصان در رهبری و مدیریت باشد. گاهی اوقات مدیران فعلی افرادی ترسو و بی‌کفایتی هستند که از تغییرات، فرار می‌کنند و به شدت از رویه‌های غلط و مخربی از قبیل سیاست‌های ناعادلانه و نابرابری، شایسته‌گریزی، کاهش انگیزه و رضایتمندی و سبک‌های مدیریتی خودخواهانه که دقیقا همانند قانون در سازمان، به جامانده استقبال می‌کنند، و حاضر به تغییر و بهبود شرایط، نیستند و همچنان ادامه‌دهنده‌ی راه قبلی‌ها هستند. از طرفی برخی از این مدیران به دنبال رشد حرفه‌ای خود و سازمان هستند به همین دلیل از رویه‌های صحیح آنها از قبیل سبک مدیریتی خیرخواهانه، نوآوری و خلاقیت، ایجاد برابری در سازمان و همچنین تلاش جهت افزایش انگیزه کارکنان بهره‌مند می‌شوند.
رشد و پیشرفت، فرسودگی شغلی، فرصت‌های رقابتی، احساس بی‌ارزشی	به نظر شما پیامدهای اشباح سازمانی چه چیزهایی هستند؟ در کنار تأثیرات مثبت و منفی بر توسعه و پیشرفت سازمانی، اشباح منفی سازمانی می‌تواند منجر به احساس بی‌ارزشی و ناامیدی رهبران شود، زیرا این رهبران، با تقلید و ادامه دادن رویه نادرست رهبران گذشته، همانند مترسکی رفتار می‌کنند که هیچگونه تمایلی برای ابتکار عمل ندارند. از طرفی اشباح مثبت، باعث می‌شوند رهبران از تجربیات کارآمد رهبران قبلی درس بگیرند و از افکار منحصر به فرد آنها، به عنوان فرصتی طلایی در جهت نوآوری، استفاده کنند که این باعث عدم احساس فرسودگی شغلی در آنها می‌شود.

فریدون پورمحمدی

دوره ۳۷ - زمستان ۱۴۰۳ - شماره ۴ - پیاپی ۱۲۰

درنهایت، در نتیجه فرایند تحلیل داده‌ها، مضمون‌های اصلی و فرعی پدیده اشباح سازمانی در جدول (۳) تشریح شدند.

جدول ۳: انواع مضامین استخراج شده از مصاحبه‌ها

مضامین اصلی	مضامین فرعی	مضمون‌های اولیه	فرازهایی از مصادیق تجربه زیسته
منشاء اثر	الگوهای فکری بنیان‌گذاران سازمان (۱۵، ۱۷)	سرمایه‌گذاری منابع جهت حفظ میراث، القای ارزش‌های شخصی، ایجاد میراث فرهنگی	برخی از بنیان‌گذاران به دنبال القای ارزش‌های شخصی و سرمایه‌گذاری منابع برای حفظ میراث شخصی خودشان در سازمان هستند.
	میراث‌های فکری رهبران بعد از بنیان‌گذاران (۱۰، ۱۹)	انتقال هویت‌های کلیدی به نسل آینده، تاثیرگذاری مستمر، ماندگاری افکار مدیران بعد از بنیان‌گذاران، الگوهای فکری موثر	کار و هویت برخی از مدیران غیر از بنیان‌گذاران نیز فراتر از مرگ و خروج از سازمان پایدار و تاثیرگذار بر تصمیم‌گیری‌های مدیران آینده باقی می‌ماند.
	شیوه‌ها و سبک‌های مدیریتی ماندگار (۵)	ماندگاری سبک مدیریتی، تبدیل به قانون پایدار، اثرگذاری طولانی مدت	سبک و رویه‌های پایدار برخی از مدیران در سازمان به یک قانون تبدیل می‌شود که حتی پس از پایان عضویت قانون‌گذار همچنان بر عملکرد سازمان اثرگذار است.
	مدون‌سازی فعالانه جنبه‌های مثبت مدیریتی قبلی (۲، ۳)	آشناسازی با ارزش‌های سازمان، معرفی ویژگی‌های رهبران لایق سابق، بلد کردن مدیران موفق	از طریق اجتماعی‌سازی کارکنان جدید، تاریخچه‌ی سازمان و داستان‌های رهبران گذشته یادآوری می‌شود.
	نهادینه‌سازی آگاهانه فرهنگ و ارزش‌های سازمان (۸)	تثبیت کردن ارزش‌ها، رفتاری آگاهانه، ترویج و تعمیق باورها	برخی از مدیران به طور عمد به دنبال تثبیت باورها، ارزش‌ها و رفتارهای مطلوب در فرهنگ سازمان هستند.
	به کارگیری شیوه‌ی شایسته‌گریزی بعد از انتقال از سازمان (۱۴)	شایسته‌گریزی، خودخواهی، طمع‌ورزی، تثبیت رفتارهای مطلوب خودشان در ذهن‌ها	برخی از مدیران از طریق انتصاب افرادی نالایق و ضعیف باعث می‌شوند پس از خروجشان از سازمان فقط رفتار و عملکردهای مطلوب خودشان ماندگار شود و به الگوهای رفتاری تبدیل شود.
	توسعه جانشینانی با ترجیحات مشابه (۱)	جانشین‌پروری افراد مشابه، حمایت‌گری و ادامه‌دهنده، حافظ و پشتیبان، اجراکننده ارزش‌ها	انتخاب جانشینانی که فرآیندها، ساختارها و سیستم‌های ارزش ایجاد شده را توسط پشتیبانی و حمایت حفظ و ادامه دهند.

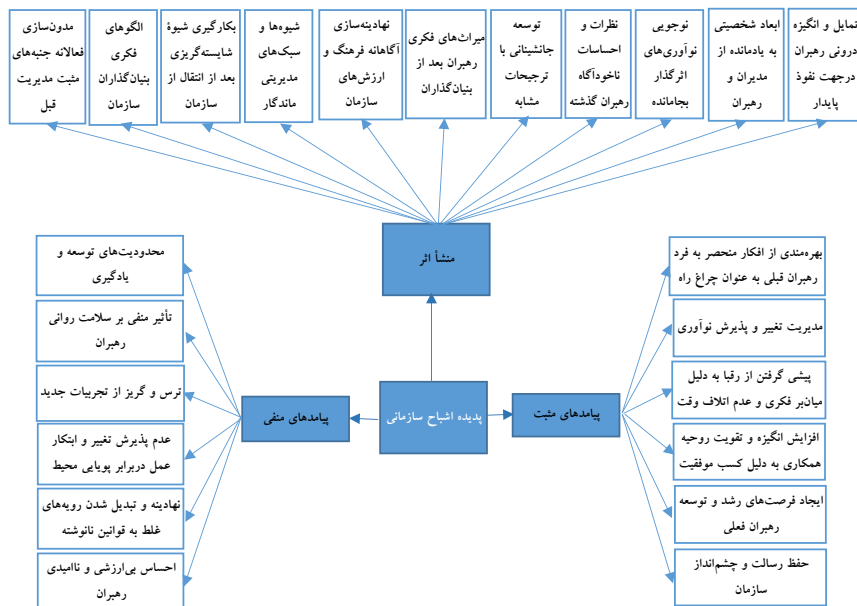
ادامه جدول ۳: انواع مضامین استخراج شده از مصاحبه‌ها

مضامین اصلی	مضامین فرعی	مضمون‌های اولیه	فرازهایی از مصادیق تجربه زیسته
منشاء اثر	نظرات و احساسات ناخودآگاه رهبران گذشته (۱۳، ۱۱۸، ۶)	عدم آگاهی مدیران، وجود نظرات سازنده و یا مخرب، ماندگاری احساسات خوشایند و یا ناخوشایند	الگوهای فکری و نظرات برخی از مدیران به صورت ناخواسته و غیرعمد، تبدیل به ماندگاری در سازمان می‌شود.
	نوجویی و نوآوری‌های اثرگذار به ارث مانده (۱۸، ۶)	شایستگی‌های مدیران قبلی، خلاقیت و نوآوری‌های گذشته، اثرات مثبت به جامانده	برخی از ابتکارات و خلاقیت‌های کارآمد مدیران قبلی در سازمان پایدار می‌ماند.
	ابعاد شخصیتی به یادمانده از مدیران و رهبران (۴)	امانت‌داری، هوش و مهارت، تنبلی، عدم صداقت، قدرتمندی	برخی از مدیران ممکن است بخاطر ویژگی‌های شخصیتی مثبت و یا منفی که هم اخلاقی و هم رفتاری است در ذهن‌ها ماندگار بمانند.
	تمایل و انگیزه درونی رهبران در جهت نفوذ پایدار (۹)	تمایل زیاد برای ماندگاری، غریزه‌ی درونی قوی، نیاز شدید به پایداری مستمر	مدیرانی که حس درونی بسیار زیادی برای ماندگاری اسم و یادشان در سازمان هستند، قدرتمندتر عمل می‌کنند.
پیامدهای مثبت	بهره‌مندی از افکار منحصربه‌فرد رهبران قبلی به عنوان چراغ راه (۱۹)	افکار نو و بدیع، هدایتگر، راهنمایی قوی، راهکارهایی متمایز	به‌کارگیری افکار و راهکارهای منحصربه‌فرد و متمایز از افکاری تکراری نیز می‌تواند هدایتگر خوبی در مسیر تحقق اهداف باشد.
	مدیریت تغییر و پذیرش نوآوری (۸)	عدم مقاومت در مقابل تغییرات، پذیرش و اعمال خلاقیت، به‌کارگیری و دنبال کردن موفقیت‌های سابق	مدیران را به بهره‌مندی از تکنیک مدیریت تغییر و پذیرش نوآوری و خلاقیت‌های سابق تشویق می‌کند.
	پیشی گرفتن از رقبا به دلیل میان‌بر فکری و عدم اتلاف وقت (۱۱، ۱۶)	جا گذاشتن رقبا، صرفه‌جویی در وقت، عدم آزمون و خطای تکراری، عدم به‌کارگیری راهکارهای اشتباه گذشته	هنگامی مدیران فعلی از تکنیک‌های آزمون شده و موفق گذشته بهره‌مند شوند و در زمان صرفه‌جویی کنند، از رقبای خود نیز سبقت می‌گیرند.
	افزایش انگیزه و تقویت روحیه همکاری به دلیل کسب موفقیت (۵، ۹)	افزایش روحیه همکاری، پذیرش رویه‌های درست، عدم مقاومت کردن در به‌کارگیری شیوه‌های سابق	هنگامی به‌کارگیری و توجه به رویه و شیوه‌های گذشته باعث موفقیت می‌شود، تمایل و روحیه‌ی همکاری مدیران فعلی افزایش پیدا می‌کند.

ادامه جدول ۳: انواع مضامین استخراج شده از مصاحبه‌ها

مضامین اصلی	مضامین فرعی	مضمون‌های اولیه	فرازهایی از مصادیق تجربه زیسته
پیامدهای مثبت	ایجاد فرصت‌های رشد و توسعه رهبران فعلی (۳، ۱۴)	فرصت‌های منحصربه‌فرد، پیشرفت و توسعه در درازمدت، موفقیت و پیشرفت شغلی	قطعا وجود سبک‌ها و رویه‌های کارآمد افراد سابق، فرصت‌هایی در جهت رشد و پیشرفت برای مدیران فعلی هم ایجاد می‌کند.
	حفظ رسالت و چشم‌انداز سازمان (۱۶)	حفظ هدف اصلی، توجه به دلیل اصلی تشکیل سازمان، اهمیت رسالت سازمان	میراث به جا مانده از بنیان‌گذاران و مدیران موفقی که به دنبال تحقق اهداف سازمانی نیز منجر به حفظ هدف اساسی سازمان در آینده می‌شود.
پیامدهای منفی	محدودیت‌های توسعه و یادگیری (۲۰)	دام‌های توسعه و رشد، جلوگیری از یادگیری، وجود محدودیت‌ها	به جا ماندن رویه‌ها و شیوه‌های نادرست قبلی در سازمان همانند حصارهای عمل می‌کند که رهبران فعلی را در دام خود می‌اندازد و مانع یادگیری آنها می‌شود.
	تأثیر منفی بر سلامت روانی رهبران (۱۷، ۱۰، ۱)	خطرات و بیماری‌های روحی، تضعیف روحیه، بی‌انگیزگی	مدیران با دنبال کردن افکار پوچ و مسموم مدیران سابق، بعد از مدتی دچار افسردگی می‌شوند و سلامت روحی و روانی آنها دچار آسیب‌های جدی می‌شود.
	ترس و گریز از تجربیات جدید (۱۲)	احساس ترس، فرار از شرایط نو و جدید، عدم تحمل ابهامات	تقلید از گذشته، منجر به فرار از رویارویی با تجربیات و موقعیت‌های جدید می‌شود.
	عدم پذیرش تغییر و ابتکار عمل در برابر پویایی محیط (۱۰، ۱۶)	رفتارهای منفعلانه، عدم نوآوری، مقاومت در برابر تغییرات	مدیران با به‌کارگیری شیوه‌های تکراری و منسوخ شده‌ی گذشته، هیچ‌گونه ابتکار عمل و خلاقیتی در مقابل تغییرات محیطی ندارند.
	نهادینه و تبدیل شدن رویه‌های غلط به قوانین نانوشته (۱۸، ۱۳)	نهادینه شدن رویه‌ها، شیوه‌های غلط، قوانین نانوشته	سبک‌ها و رویه‌های نادرست مدیران با تکرار زیاد، تبدیل به قوانین نانوشته‌ای می‌شود که حذف آنها کاری دشوار است.
	احساس بی‌ارزشی و ناامیدی رهبران (۲، ۲)	ناامیدی، عدم ارزشمندی، احساس پوچی	مدیرانی که ادامه‌دهنده شیوه‌های تکراری و دیگته شده از گذشته هستند، بعد از مدتی متوجه می‌شوند که هیچ‌گونه اختیاری ندارند که این باعث احساس بی‌ارزشی در فرد می‌شود.

در فرآیند کدگذاری اولیه، مضمون‌های مختلفی حاصل شد که شکل (۱) که الگویی از منشاء اثر، و پیامدهای پدیده اشباح سازمانی را نشان می‌دهد، استخراج گردید.



شکل ۱: الگوی پدیده اشباح سازمانی

شکل‌گیری نظریه

پدیده اشباح سازمانی، یکی از پدیده‌های مهم و تأثیرگذار در سبک مدیریتی رهبران است که از جوانب گوناگون، نشأت می‌گیرد. اشباح سازمانی، به معنای تأثیرات رهبران سابق، بر رفتار رهبران فعلی است که ممکن است اثرات مختلفی را به صورت غیرمستقیم، بر موفقیت و عملکرد سازمانی بگذارد. برخی از رهبران، در فرآیند مدیریتی خود، اغلب با موقعیت‌های مختلفی روبه‌رو می‌شوند که ممکن است آنها، به شکلی آگاهانه یا غیرعمد، میراثی از خود در سازمان، باقی بگذارند. نیاز و خواسته‌های درونی رهبران، برای زنده ماندن در ذهن‌ها، باعث می‌شود، به طور آگاهانه، از طریق جانشین‌پروری، نهادینه‌سازی سبک و ارزش‌ها و همچنین مدون‌سازی فعالانه، شرایط لازم را فراهم کنند. همچنین ابعاد شخصیتی رهبر، نظرات و احساسات ناخودآگاه رهبر و الگوهای فکری

منحصربه‌فرد، به طور غیرعمد در سازمان، ماندگار شده‌اند. این امر می‌تواند اثرات مثبت و یا منفی را به همراه داشته باشد. آثار منفی این پدیده، محدودیت‌های فکری زیادی را ایجاد می‌کند، که باعث آسیب‌هایی بر سلامت روانی رهبر، عدم رشد حرفه‌ای رهبر، احساس بی‌ارزشی و ناامیدی رهبر، ترس و گریز از تجربیات جدید و همچنین عدم پذیرش هرگونه تغییرات می‌شود. از طرفی، آثار مثبت آن، همانند راهنما و چراغ راهی عمل می‌کند که رهبران را، از افکاری متمایز، فرصت‌های رقابتی، حفظ رسالت سازمان، مدیریت تغییر و به‌کارگیری نوآوری نیز بهره‌مند می‌سازد. بنابراین، براساس یافته‌های پژوهش، و مضامین شکل گرفته، پدیده اشباح سازمانی از جوانب گوناگون، نشأت می‌گیرد و تأثیرات آن بر موفقیت و عملکرد آنها، اساسی است. با شناسایی دقیق پدیده اشباح، مدیران می‌توانند به شکلی منطقی، این پدیده را مدیریت کنند، تا بتوانند عملکرد خود را بهبود بخشند.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر، با هدف فهم پدیدار شناسانه اشباح سازمانی، و پیامدهای آن، در سازمان‌های دولتی ایران، انجام پذیرفته است. این پژوهش، حاصل مصاحبه‌هایی با مدیران دولتی در سطوح مختلف، بوده است که علاوه بر تبیین فهم پدیده اشباح سازمانی و ریشه‌های آن، براساس پرسش‌های مصاحبه، منشاء اثر و انواع پیامدهای پدیده اشباح را به صورت یک الگو، درآورده است. بر اساس فراوانی مضامین، می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد، که نظرات و احساسات ناخودآگاه رهبران گذشته، که مصاحبه شوندگان کد (۸، ۱۱، ۱۳)، به آن اشاره کرده‌اند، به عنوان مهمترین منشاء اثر، و تأثیر منفی بر سلامت روانی رهبران، که مشارکت‌کنندگان کد (۱۷، ۱، ۱۰) به آن توجه داشته‌اند، به عنوان مهمترین پیامد اشباح سازمانی هستند.

منشاء اثر: ظهور پدیده اشباح سازمانی، تحت تأثیر چندین عامل مهم، قرار دارد. نخست، الگوهای فکری بنیان‌گذاران، که به نمونه‌های اولیه هویت و ارزش‌های سازمان، تبدیل می‌شوند، نقشی اساسی دارند؛ این رهبران، حتی پس از خروج از سازمان، همچنان تأثیر زیادی بر آن دارند. در این راستا، میراث‌های فکری رهبران بعدی، نیز نشان‌دهنده این است که هر رهبری، که توانایی تأثیرگذاری بر ارزش‌ها و فرهنگ سازمان را داشته باشد، می‌تواند به یک شیخ سازمانی تبدیل شود. علاوه بر این، شیوه‌ها و سبک‌های مدیریتی رهبران گذشته، چه به صورت عمدی و چه غیرعمدی، به مدیران نسل بعد، منتقل می‌شوند. مدون‌سازی جنبه‌های مثبت مدیریتی نیز، به شناخت افراد جدید، از ارزش‌ها و فلسفه سازمان، کمک می‌کند. نهادینه‌سازی فرهنگ و ارزش‌ها

نیز، از طریقِ ترفندهای عمدی مدیران، برای تثبیتِ باورها و رفتارهای مطلوب، انجام می‌شود. این روندِ ماندگاری، ممکن است با انتخابِ مدیرانِ نامناسب، بعد از خروجِ رهبرانِ پیشین، تضعیف شود و در عوض، پرورشِ جانشینانی با ویژگی‌های مشابه، می‌تواند استمرارِ ارزش‌ها و فرهنگِ سازمانی را، تضمین کند. همچنین، نظرات و احساساتِ ناخودآگاه رهبران، و نوآوری‌های به ارث‌مانده نیز، به‌طور غیرعمدی در سازمان، باقی می‌مانند. در نهایت، تمایل و انگیزه درونی رهبران، به نفوذِ پایدار، به‌عنوان نیروی محرکِ قدرتمندی در ایجاد، و حفظِ این اشباحِ سازمانی عمل می‌کند.

پیامدهای مثبت: اشباحِ سازمانی به دلیل دوطیفی بودنش، دارای دو نوع پیامدِ مثبت و منفی است. بهره‌مندی از افکارِ منحصربه‌فرد در رهبرانِ سابق، به عنوان چراغِ راه، یکی از پیامدهای مثبتی است که، مدیرانِ فعلی را در جهت رسیدن به موفقیتِ سازمانی، راهنمایی می‌کند. رهبرانی که پذیرای افکارِ نو و بدیع هستند نیز، مدیریتِ تغییر و نوآوری را به همراه دارند پس بنابراین، فرصت‌های رشد و توسعه برای آنان افزایش می‌یابد. پیشی گرفتن از رقبای، به دلیل نوع تفکر و عدم اتلافِ وقت، از دیگر پیامدهای حاصل شده است، به طوریکه مدیرانِ فعلی، بدون آزمون و خطای برخی از راهکارها، از رویه‌های اثبات شده و موفق گذشته، بهره‌مند می‌شوند و فرصت‌های رقابتی زیادی را به‌دست می‌آورند. افزایش انگیزه، روحیه همکاری، و همچنین حفظِ رسالت و چشم‌اندازِ سازمان، که اهداف اصلی را دنبال می‌کند، به یکی دیگر از پیامدها، اشاره دارد.

پیامدهای منفی: متأسفانه رویه‌های نادرست و غلط گذشته، در جوهره وجودی سازمان، نهادینه و تبدیل به قوانینِ نانوشته شده است که قابلِ حذف شدن هم نیست. هنگامی که رهبرانِ فعلی، دنبال کننده راهِ اشتباه و تکراریِ نفراتِ قبلی هستند، دچار محدودیت‌های توسعه و یادگیری، می‌شوند. اشباحِ منفی، تأثیراتِ مخربی را بر سلامتِ روانِ مدیرانِ فعلی، می‌گذارند که باعث افسردگی، و کاهش انگیزه در آنها، می‌شوند. این اشباح، حصاری را برای افراد می‌سازد که منجر به ترس و گریزِ رهبران، از تجربیاتِ جدید، و همچنین فرار از رویارویی با فرصت‌های تازه، می‌شوند، به طوریکه هیچگونه ابتکارِ عملی را در برابر پویایی محیطی ندارند، و همیشه در برابر پذیرشِ تغییرات، مقاومت می‌کنند و به تبع آن، حاضر به قبول مخاطره نیستند و منفعلانه، رفتار می‌کنند. در نهایت، این رهبران، به دلیل فرسودگیِ شغلی، همیشه احساس بی‌ارزشی و ناامیدی دارند.

این پژوهش، از حیث شناخت و فهمِ پدیده اشباحِ سازمانی، با پژوهش **بدنار و برون (۲۰۲۴)** همخوانی دارد. آن‌ها در پژوهشی، تحت عنوان "اشباح سازمانی"، مفهوم اشباحِ سازمانی را، معرفی می‌کنند، سپس توضیح می‌دهند که چگونه رهبران، می‌توانند به اشباح تبدیل شوند، و برخوردهای به یاد ماندنی، و متصور شده را، به عنوان مکانیسم‌هایی مشخص می‌کنند که از طریق آن، رهبران

سابق، می‌توانند نفوذ پایداری در سازمان‌ها، داشته باشند. همچنین پژوهشی، 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 اثراتش، عمیق‌تر می‌کند. درخصوص وجه نوآوری پژوهش حاضر، می‌توان گفت که پژوهش حاضر، ازجمله نخستین پژوهش‌هایی است که با هدف شناخت و فهم پدیده اشباح سازمانی؛ بررسی عوامل اثرگذار و پیامدهای این پدیده، در سازمان‌های دولتی را با روش پدیدارشناسی، مورد بررسی قرار داده است. برای جلوگیری از تأثیر منفی نظرات و احساسات ناخودآگاه رهبران گذشته در سازمان، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های سامانه‌ای جامع، برای ارزیابی و مدیریت فرهنگ سازمانی ایجاد کنند. این نظام باید، شامل جلسات بازخورد منظم، مدیریت تغییرات فرهنگی و تربیت مدیران در زمینه خودآگاهی و حساسیت فرهنگی باشد. همچنین، تشویق به گفت‌وگوهای شفاف و تبادل نظر میان اعضای سازمان، می‌تواند به کاهش اثرات منفی کمک کند.

برای مقابله با تأثیر منفی اشباح سازمانی بر سلامت روانی رهبران، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها، برنامه‌های مشاوره و حمایت روانی را به‌طور جدی پیاده‌سازی کنند که به رهبران و مدیران این امکان را بدهد تا احساسات و چالش‌های خود را در یک محیط امن و غیر قضاوتی، ابراز کنند. این برنامه‌ها می‌توانند شامل کارگاه‌های مدیریت استرس، جلسات گروهی با روانشناس و فعالیت‌های تیم‌سازی برای ایجاد فرهنگ همبستگی و حمایت متقابل باشند.

طبق یافته‌ها مشخص شد ترس و گریز از تجربیات جدید، ازجمله پیامدهای منفی پدیده اشباح سازمانی، به شمار می‌آید. از این‌رو به جهت مدیریت آن، مدیران باید تازه‌اندیشی را در خود و سازمان، ترویج دهند. برقراری تعاملات با نوآوران و کارآفرینان، شرکت فعالانه در همایش‌ها و کنفرانس‌های علمی- تخصصی، ایجاد اتاق‌های فکر با قاعده بارش فکری به جهت رهایی از دانش‌های قدیمی، و تغییر جهت از تفکر دانشی به تفکر عملی، تا تغییر جهت ذهن، فرد را در مسیر رسیدن به نتایج، قرار دهد.

به منظور تقویت فرصت‌های رشد و توسعه رهبران فعلی، که طبق یافته‌ها از پیامدهای مثبت

پدیده اشباح سازمانی است، ادغام عناصر بازی سازی^۱ در آموزش رهبری، باعث افزایش تعامل و افزایش ثبات می شود. رهبران می توانند در بازی های تعاملی، آزمون ها و شبیه سازی هایی شرکت کنند که نه تنها فرآیند یادگیری را لذت بخش می کند، بلکه مفاهیم کلیدی را نیز تقویت می کند.

به منظور مدیریت نمودن محدودیت های توسعه و یادگیری، که طبق یافته ها از جمله پیامدهای منفی پدیده اشباح سازمانی است، پیشنهاد می شود مدیران، جهت ارتقاء انعطاف پذیری و کارآفرینی سازمان خود، حساسیت بیشتری به ایجاد قابلیت های یادگیری سازمانی، نشان دهند. همچنین پیشنهاد می شود آموزش های لازم برای درک اهمیت یادگیری سازمانی، و چگونگی ایجاد قابلیت ها، به مدیران سطوح مختلف، داده شود.

نهادینه و تبدیل شدن رویه های غلط به قوانین نانوشته، از دیگر پیامدهای منفی پدیده اشباح سازمانی، است، بنابراین پیشنهاد می شود مدیران ارشد سازمان، ضمن تدوین برنامه و راهبرد توسعه قوانین سازمان، منافع عمومی سازمان را به صورت روشن، تعریف کرده و در اختیار کلیه بازیگران عرصه اجرای قوانین و افراد صاحب نفوذ، در سازمان قرار دهند، تا سرلوحه کار آن ها باشد و از انحرافات و تبدیل شدن سبک ها و رویه های نادرست به قانون، جلوگیری به عمل آید.

به جهت مقابله با احساس بی ارزشی و ناامیدی رهبران، ناشی از ادامه دادن شیوه های تکراری و دیکته شده از گذشته، پیشنهاد می شود سازمان ها، برای پویایی، متحول شوند. در این زمینه، سازمان هایی موفق ترند که میزان تحولات برنامه ریزی شده آن ها، بیش از تحولات، اتفاقی آن ها باشد؛ یعنی سعی کنند، همواره ابتکار عمل را به دست بگیرند، چابک شوند تا مجبور به حرکت در مسیر رهبران گذشته، نباشند.

با توجه به اینکه اکثر پژوهش های انجام شده در این زمینه، به صورت کیفی بوده است، بنابراین پیشنهاد می شود، پژوهشگران، پدیده اشباح سازمانی را با روش های دیگر، از جمله روش های آمیخته نظیر (نقشه شناختی فازی، مدلسازی ساختاری تفسیری و...) مورد بررسی قرار دهند، تا بتوان در جهت تقویت نتایج بدست آمده، گام برداشت. همچنین با توجه به اینکه پژوهش ها، اغلب سازمان های دولتی را مورد بررسی قرار داده اند، بنابراین بهتر است به منظور تعمیم بهتر نتایج، مقایسه تطبیقی در سازمان های دولتی و خصوصی صورت گیرد. در نهایت نیز پیشنهاد می شود که پژوهشگران آتی، میزان تأثیر عواملی نظیر شیوه ها و سبک های مدیریتی ماندگار، نهادینه سازی آگاهانه فرهنگ و ارزش های سازمان، به کارگیری شیوه شایسته گریزی بعد از انتقال از سازمان، توسعه جانشینانی با ترجیحات مشابه و دیگر عواملی را که کمتر توسط مصاحبه شوندگان اشاره

شده‌اند، بر پدیده اشباح سازمانی، مورد بررسی قرار دهند تا به دید وسیع‌تری از شکل‌گیری این پدیده، دست یابند.

این پژوهش، مبتنی بر مصاحبه با تعداد محدودی از مدیران دولتی در سطوح مختلف، بوده است. با توجه به ماهیت کیفی پژوهش، و انتخاب نمونه به صورت هدفمند، نمی‌توان نتایج را به تمام سازمان‌های دولتی یا دیگر بخش‌های عمومی و خصوصی تعمیم داد.

تجربیات و برداشت‌های مدیران نسبت به پدیده اشباح سازمانی، ممکن است تحت تأثیر پیش‌زمینه‌های شخصی، سوابق سازمانی و نگرش‌های فردی آنان، قرار گرفته باشد. این امر می‌تواند تحلیل‌ها را از حالت عینی خارج، و سوگیری شناختی در داده‌ها، ایجاد کند.

اظهاریه قدردانی

از تمام کسانی که ما را در انجام این پژوهش یاری رسانده‌اند، کمال تشکر و قدردانی را داریم.

منابع

- Basque, J., & Langley, A. (2018). Invoking Alphonse: The founder figure as a historical resource for organizational identity work. *Organization Studies*, 39: 1685- 1708. <https://doi.org/10.1177/0170840618789211>
- Bednar, J. S., & Brown, J. A. (2024). Organizational ghosts: How "ghostly encounters" enable former leaders to influence current organizational members. *Academy of Management Journal*, 67(3), 737-766. <https://doi.org/10.5465/amj.2022.0622>
- Baker, J. (2017). Ghosts: A Haunted History. <https://doi.org/10.1080/0015587X.2017.1308684>
- Beyes, T., and C. Steyaert. 2013. "Strangely Familiar: The Uncanny and Unsiting Organizational Analysis. *Organization Studies* 34: 1445-1465. <https://doi.org/10.1177/0170840613495323>
- Bingham, J. B., Oldroyd, J. B., Thompson, J. A., Bednar, J. S., & Bunderson, J. S. (2014). Status and the true believer: The impact of psychological contracts on social status attributions of friendship and influence. *Organization Science*, 25: 73-92. <https://doi.org/10.1287/orsc.2013.0827>
- Blackman, L. (2015). "Researching Affect and Embodied Hauntologies: Exploring an Analytics of Experimentation." In *Affective Methodologies: Developing Cultural Research Strategies for the Study of Affect*, edited by T. Knudsen and B. C. Stage, 25-44. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

https://doi.org/10.1057/9781137483195_2

- Bracht, E. M., Monzani, L., Boer, D., Haslam, S. A., Kerschreiter, R., Lemoine, J. E., & van Dick, R. (2023). Innovation across cultures: Connecting leadership, identification, and creative behavior in organizations. *Applied Psychology*, 72(1), 348-388. <https://doi.org/10.1111/apps.12381>
- Carsten, J. (Ed.). (2007). Ghosts of memory: Essays on remembrance and relatedness. Blackwell Publishing. <https://doi.org/10.1002/9780470692301>
- Cresswell, J. W. (2007). "Qualitative inquiry and research design": Choosing among five approaches. Lincoln: Sage, London.
- Dailey, S. L., & Browning, L. 2014. Retelling stories in organizations: Understanding the functions of narrative repetition. *Academy of Management Review*, 39: 22-43. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0329>
- Danaeifard, H. & Kazemi, S. H. (2010). "Interpretive Research in Organizations, Phenomenological Strategies and Phenomenology", Tehran: Imam Sadeq University Press. (In Persian)
- De Silva, D., & Dempsey, E. (2022). Empathy and compassion: towards wellbeing in learning development. *Journal of Learning Development in Higher Education*, (25). <https://doi.org/10.47408/jldhe.vi22.988>
- Dickelman, E. (2009). A phenomenological study: Understanding the management of social categorization diversity issues associated with college athletic teams. University of Phoenix.
- Fathi-Livari R, Hamidzadeh A, Sanoubar N, Zareei-Matin H. (2019). Designing and Validating the Ethical Leadership Model in Organizations. *JMDP*. 31(4), 37-62. (In Persian) <https://doi.org/20.1001.1.17350719.1397.31.4.5.2>
- Falahati, L. (2023). Absent Leaders in the Territory of Wandering Ghosts: Meta synthesis of studies on women's challenges in the path of leadership in higher education across the world. *Society Culture Media*, 12(47), 243-263. (In Persian)
- Fiske, S. T., Cuddy, A. J., & Glick, P. (2007). Universal dimensions of social cognition: Warmth and competence. *Trends in Cognitive Sciences*, 11: 77-83. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2006.11.005>
- Gabriel, Y. (2004). Your home, my exile: Boundaries and 'otherness' in antiquity and now. *Organization Studies*, 24, 619-632. <https://doi.org/10.1177/0170840603024004006>
- Gordon, A. F. (2008). Ghostly matters: Haunting and the sociological imagination. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Gurman, M. (2012), January 29. Steve Jobs' legacy lives on at Apple Campus with posters and quotes. 9to5Mac
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of*

- Management Review*, 32: 334-343. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24345254>
- Hashemini, S. M. & Hashemini, S. H. (2020). Shadow Management in Organizations and Economy (Phantom), Second Conference on Accounting and Management, Padova, Italy. (In Persian)
- Hom, P. W. (2011). Organizational exit. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 2. Selecting and developing members for the organization: 325-375. American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12170-011>
- Hunter, C., & Baxter, L. (2021). Ghosts in the organization, *Culture and Organization*, 27:4, 285-288, <https://doi.org/10.1080/14759551.2021.1923>
- Johnstone, S. I. (1999). *Restless dead: Encounters between the living and the dead in ancient Greece*. Berkeley: University of California Press.
- Kindsiko, E., Kiisla, A., Vadi, M., & Reino, A. (2022). The Hauntings of Past Leaders: Why do Employees Invoke the Ghost?. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2022, No. 1, p. 12425). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2022.12425abstract>
- Kraatz, M. S., Flores, R., & Chandler, D. (2020). The value of values for institutional analysis. *Academy of Management Annals*, 14: 474-512. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0074>
- Lee, T. L., & Fiske, S. T. (2008). Social cognitive perspectives on leadership. In C. L. Hoyt, G. R. Goethals, & D. R. Forsyth (Eds.), *Leadership at the crossroads: Psychology and leadership*, vol. 1: 101-115. Westport, CT: Praeger
- Lefebvre, H. (2004). *Rhythmanalysis: Space, Time and Everyday Life*. London: Bloomsbury.
- Lincoln, Y. and Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry* (Beverly Hills, CA, Publications). (Ed.) Linda Snyder and Sarah Bowman, 117.
- Lord, R. G., & Brown, D. J. (2004). Leadership processes and follower self-identity. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. <https://doi.org/10.4324/9781410608864>
- Lynch, C., & Ferasso, M. (2023). The influence of a company's inherent values on its sustainability: Evidence from a born-sustainable SME in the footwear industry. *Cleaner and Responsible Consumption*, 9, 100124. <https://doi.org/10.1016/j.clrc.2023.100124>
- Maclean, M., Harvey, C. E., & Suddaby, R. R. (2022). Multi-temporality and the Ghostly: Capturing the Spirit of Time Past and Yet to Come?. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2022, No. 1, p. 16315). Briarcliff Manor, NY 10510: *Academy of Management*. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2022.36>
- Mohammadi Fateh, E., Mohammadi Fateh A, & Mohammadi, D. (2020). Effects of Privatization of Iranian Listed Corporates on their Functions and Performance.

- JMDP. 33(2), 99-128. (In Persian) <https://doi.org/10.52547/jmdp.33.2.99>
- Olick, J. K., & Robbins, J. (1998). Social memory studies: From "collective memory" to the historical sociology of mnemonic practices. *Annual Review of Sociology*, 24: 105-140. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.24.1.105>
- Orr, K. (2014). Local government chief executives' everyday hauntings: Towards a theory of organizational ghosts. *Organization Studies*, 35: 1041-1061. <https://doi.org/10.1177/0170840614526182>
- Pagan, V. (2021). "The Murder of Knowledge and the Ghosts that Remain: Nondisclosure Agreements and their Effects." *Culture and Organization* 27 (4). <https://doi.org/10.1080/14759551.2021.1907389>.
- Peters, L. (2021). "Siamese Ghost(s): The Doppelgänger in Twin Peaks." *Culture and Organization* 27 (4). <https://doi.org/10.1080/14759551.2021.1924172>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2023.102647>
- Pors, J. (2016). "'It Sends a Cold Shiver Down my Spine': Ghostly Interruptions to Strategy Implementation." *Organization Studies* 37: 1641-1659. <https://doi.org/10.1177/0170840616655495>
- Razman, A., Sabohi Laki, B. & Morshedi, M. (2017). Shadow Management Style or Management Phantoms. First International Scientific Conference on Management, Applied Economics and Business. (In Persian)
- Schultz, M., & Hernes, T. (2013). A temporal perspective on organizational identity. *Organization Science*, 24: 1-21. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0731>
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1986). Charisma and its routinization in two social movement organizations. *Research in Organizational Behavior*, 8: 113-164.
- Town, S. (2021). Virtuous spirits and vicious demons: ghost stories of organizational change. *Culture and Organization*, 27(4), 318-331. <https://doi.org/10.1080/14759551.2021.1921776>
- Venus, M., Stam, D., & Van Kinppenbergen, D. (2019). Visions of change as visions of continuity. *Academy of Management Journal*, 62: 667_690.

نحوه ارجاع به مقاله:

صالح‌آبادی، شقایق؛ سپهوند، رضا؛ موسوی، سید نجم‌الدین، و عارف‌نژاد، محسن (۱۴۰۳). فهم پدیدارشناسانه اشباح سازمانی و پیامدهای آن در سازمان‌های دولتی ایران. *نشریه فرایند مدیریت و توسعه*، ۳۷(۴)، ۳۵-۵۹.

Saleh Abadi, Sh., Sepahvand, R, Mousavi, S.N. & Arefnezhad, M. (2024). Phenomenological Understanding of Organizational Ghosts and Their Impacts on Iranian Government Organizations . *Management and Development Process*, 37(4). 35-59.

DOI: [10.52547/jmdp.37.4.35](https://doi.org/10.52547/jmdp.37.4.35)

Copyrights:

Copyright for this article is retained by the author(s), with publication rights granted to Management and Development. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

