Journal of Human Resource Studies

Developing a Model of Human Capital Erosion: The Hidden Face of Symbolic Management in Public Organizations

Abdullah Saedi[1]

Abstract

Background & Purpose: Symbolic management, as an approach centered on organizational image-building and the emphasis on appearances, may inadvertently foster the hidden erosion of human capital beneath seemingly desirable organizational practices. Accordingly, this study aimed to develop a model of human capital erosion in the context of symbolic management.

Methodology: This applied study adopted a qualitative research approach. The participants comprised management experts, including public sector managers and university faculty members. Using purposive sampling and the principle of theoretical saturation, 17 experts were selected. Data were collected through semi-structured interviews. The data were analyzed using Strauss and Corbin's grounded theory approach. Interview data, together with concepts extracted from the relevant literature, were analyzed through open, axial, and selective coding. Initially, primary concepts were identified from the data, then grouped into subcategories and main categories, and finally integrated into a paradigm model consisting of causal conditions, the central phenomenon, contextual conditions, intervening conditions, strategies, and consequences. To ensure the validity of the data collection instrument, the interview guide was reviewed by several experts and faculty members, and the necessary revisions were made based on their feedback. Reliability was established through both intra-coder and inter-coder reliability assessments.

Findings: The findings led to the development of a paradigmatic model of human capital erosion in the context of symbolic management. The model identified the causal conditions, contextual conditions, intervening conditions, strategies, and consequences associated with human capital erosion in public sector organizations.

Conclusion: The findings indicate that human capital erosion is the result of the interaction of institutional, structural, and managerial factors that are reproduced through symbolic organizational practices. Furthermore, when the pursuit of organizational legitimacy and image preservation outweighs attention to employees' genuine needs, conditions emerge that foster emotional, professional, and identity-related erosion

Keywords: Symbolic management, Human capital erosion, Cognitive erosion, Emotional erosion, Behavioral erosion, Identity erosion.

Article Type:
Research-based

Corresponding Author:
Abdullah Saedi

© Authors

Received:
March 16, 2026

Received in revised form:
April 01, 2026

Accepted:
May 15, 2026

Published online:
June 20, 2026

Citation: Saedi, Abdullah (2026). Developing a Model of Human Capital Erosion: The Hidden Face of Symbolic Management in Public Organizations. *Journal of Human Resource Studies*, 16(2), 161 – 185. https://doi.org/10.22034/jhrs.2026.585171.2589

1. Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran. E-mail: saedi.a@lu.ac.ir

Published by Shahid Sattari Aeronautical University, Faculty of Management
Journal of Human Resource Studies, 2026, Summer, Vol, 16, No, 2, PP. 161 - 185
E.ISSN: 2783-0624
http://www.jhrs.ir/

Journal of Human Resource Studies is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

Developing a Model of Human Capital Erosion: The Hidden Face of Symbolic Management in Public Organizations

Extended Abstract

Background & Purpose

Human capital erosion is not merely a matter of losing skilled or specialized employees; rather, at a deeper level, it refers to the erosion of the vitality and dynamics of the workforce. When employees feel that their efforts are overlooked, they may experience a state of mental and emotional exhaustion. Symbolic management is one of the factors that can contribute to the erosion of human capital within organizations. Under a symbolic management approach, managers engage in behaviors that are more performative and formalistic than substantive and effective. Although symbolic management may appear to be an effective mechanism for maintaining organizational image and responding to external pressures, at the internal level, it can have detrimental effects on employees' perceptions and motivation. Decorative or promotional managerial actions, along with a gap between managerial rhetoric and actual practices, create perceptual discrepancies among employees, leading them to shift from active participation toward minimal and superficial work behaviors. Accordingly, the present study was conducted with the aim of developing a model of human capital erosion in the context of symbolic management.

Methodology

This applied study adopted a qualitative research approach. The participants comprised management experts, including public sector managers and university faculty members. Using purposive sampling and the principle of theoretical saturation, 17 experts were selected. Data were collected through semi-structured interviews. The data were analyzed using Strauss and Corbin's grounded theory approach. Interview data, together with concepts extracted from the relevant literature, were analyzed through open, axial, and selective coding. Initially, primary concepts were identified from the data, then grouped into subcategories and main categories, and finally integrated into a paradigm model consisting of causal conditions, the central phenomenon, contextual conditions, intervening conditions, strategies, and consequences. To ensure the validity of the data collection instrument, the interview guide was reviewed by several experts and faculty members, and the necessary revisions were made based on their feedback. Reliability was established through both intra-coder and inter-coder reliability assessments.

Findings

The findings led to the development of a paradigmatic model of human capital erosion in the context of symbolic management in public organizations. The resulting model consisted of six components: causal conditions, contextual conditions, the central phenomenon, intervening conditions, strategies, and consequences. The causal conditions underlying symbolic management included political and institutional pressures, the pursuit and maintenance of legitimacy, preservation of managers' image and credibility, stakeholder perception management, fear of exposing managerial inefficiency, and the politicization of management. These conditions encourage managers to adopt practices aimed at maintaining a favorable image of the organization

and themselves, with greater emphasis on displaying success and responding to external expectations than on substantive managerial effectiveness. The contextual conditions included weak meritocracy, organizational opacity, concentration of power and decision-making, ineffective performance evaluation, bureaucratic and hierarchical structures, and a culture of organizational silence. By restricting employee participation, reducing transparency, weakening accountability, and reinforcing informal relationships, these conditions provide a favorable environment for the persistence of symbolic management. At the center of the model, symbolic management emerged as the central phenomenon, manifested through managerial performativity, a gap between rhetoric and action, and the predominance of symbolic representation over substantive action.

The intervening conditions included an immature organizational culture, employees' perception of the gap between organizational rhetoric and actual practices, high job dependency, and high power distance. These conditions influence the intensity with which employees perceive symbolic managerial practices and the ways in which they respond to them. Under such conditions, strategies including performative organizational actions, symbolic empowerment, organizational image management, symbolic transformation, and performative justice emerge. These strategies are manifested through organizational promotion, symbolic reporting, superficial employee participation, formal delegation of authority, positive image construction, superficial reforms and innovations, and symbolic demonstrations of procedural and distributive justice. The consequences of symbolic management were identified across six dimensions: cognitive, emotional, behavioral, motivational, professional, and identity erosion. Cognitive erosion was reflected in reduced creativity, learning, innovation, and idea generation; emotional erosion in frustration, distrust, psychological exhaustion, reduced commitment, and hopelessness; and behavioral erosion in organizational silence, hidden underperformance, minimal participation, and behavioral indifference. Reduced work enthusiasm and energy, diminished voluntary effort, turnover intention, career stagnation, talent loss, depletion of organizational knowledge, disconnection from professional identity, a sense of meaninglessness at work, employee instrumentalization, and declining perceived dignity were also identified as consequences. Overall, the findings indicate that symbolic management can gradually transform from a mechanism for maintaining legitimacy and organizational image into a process that progressively erodes multiple dimensions of human capital.

Conclusion

The findings indicate that human capital erosion in public organizations is a gradual and multidimensional process that cannot be explained merely by the loss of skilled employees or a reduction in workforce size. Rather, it encompasses cognitive, emotional, behavioral, motivational, professional, and identity-related dimensions of employees. In this regard, symbolic management can function as an important mechanism contributing to this process. When the gap between managerial rhetoric and actual practices widens and symbolic actions replace substantive ones, employees gradually lose trust in managerial promises and decisions, while their perceptions of justice, meaning, value, and effectiveness in the workplace become weakened. The developed model demonstrates that symbolic management does not emerge in isolation; rather, it is reinforced through its interaction with political and institutional pressures, weak meritocracy, concentration of power, organizational opacity, ineffective performance evaluation, and a culture of organizational silence. The persistence of these conditions creates an environment in which

strategies such as performative actions, superficial empowerment, organizational image construction, and symbolic transformation become more prevalent, ultimately producing erosive consequences for human capital. Therefore, addressing human capital erosion requires simultaneous attention to managerial practices and the structural and cultural conditions that generate and sustain symbolic management. Based on the findings, public organizations seeking to preserve and renew their human capital should reduce the gap between managerial promises and actual practices, strengthen transparency and accountability, and move merit-based systems, performance evaluation, and employee participation beyond formal compliance toward substantive implementation. Attention to employees' experiences and perceptions can also facilitate the early identification of signs of human capital erosion. Overall, the proposed model provides a framework for understanding how symbolic management can gradually develop into an erosive organizational process and offers a basis for designing managerial interventions aimed at preserving workforce vitality and human capital in public organizations.

Keywords: Symbolic management, Human capital erosion, Cognitive erosion, Emotional erosion, Behavioral erosion, Identity erosion.

مطالعات منابع انسانی

تدوین الگوی فرسایش سرمایهٔ انسانی: چهرهٔ پنهان مدیریت نمادین در سازمان‌های دولتی

عبداله ساعدی [۱]

چکیده

زمینه و هدف: مدیریت نمادین، به‌عنوان رویکردی مبتنی بر نمایش و تأکید بر ظواهر سازمانی، می‌تواند در پس این جلوه‌های مطلوب، زمینه‌ساز فرسایش پنهان سرمایهٔ انسانی شود. پژوهش حاضر با هدف تدوین الگوی فرسایش سرمایهٔ انسانی در بستر مدیریت نمادین اجرا شد.

روش: پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از حیث رویکرد کیفی است. خبرگان حوزهٔ مدیریت، شامل مدیران سازمان‌های دولتی و استادان دانشگاه مشارکت‌کنندگان این پژوهش بودند. ۱۷ نفر از این افراد با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و همچنین اتکا بر اصل اشباع نظری، برای نمونه انتخاب شد. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبهٔ نیمه‌ساختار یافته بود. به‌منظور تحلیل داده‌ها، از استراتژی نظریهٔ داده‌بنیاد استراوس و کوربین استفاده شد. در این فرایند، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، به همراه مفاهیم استخراج‌شده از ادبیات نظری بررسی و از طریق کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند؛ به‌گونه‌ای که ابتدا مفاهیم اولیه از داده‌ها استخراج شد. در ادامه، مفاهیم مشابه در قالب مقوله‌های فرعی و اصلی سازمان‌دهی شدند و در نهایت، روابط میان مقوله‌ها در قالب الگوی پارادایمی مشتمل بر شرایط علّی، پدیدهٔ محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها تبیین شد. از طرفی، به‌منظور سنجش روایی ابزار گردآوری داده‌ها، راهنمای مصاحبه در اختیار چند تن از خبرگان و اعضای هیئت علمی قرار گرفت و پس از دریافت دیدگاه‌های آن‌ها، اصلاحات لازم اعمال شد. برای سنجش پایایی، از دو روش پایایی درون کدگذار و میان کدگذار استفاده شد.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش به تدوین الگوی پارادایمی فرسایش سرمایهٔ انسانی در بستر مدیریت نمادین منجر شد. بر اساس این الگو، شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای فرسایش سرمایهٔ انسانی در بستر مدیریت نمادین در سازمان‌های دولتی شناسایی شدند.

نتیجه‌گیری: این پژوهش با تبیین الگوی فرسایش سرمایهٔ انسانی در بستر مدیریت نمادین، نشان می‌دهد که فرسایش سرمایهٔ انسانی حاصل تعامل عوامل نهادی، ساختاری و مدیریتی است که در قالب رویه‌های نمادین بازتولید می‌شوند. همچنین، غلبهٔ کسب مشروعیت و حفظ تصویر سازمانی بر توجه به نیازهای واقعی کارکنان، زمینه‌ساز فرسایش عاطفی، حرفه‌ای و هویتی آنان می‌شود.

کلیدواژه‌ها: مدیریت نمادین، فرسایش سرمایهٔ انسانی، فرسایش شناختی، فرسایش عاطفی، فرسایش رفتاری، فرسایش هویتی

نوع مقاله: پژوهشی

© نویسندگان

دریافت: ۱۴۰۴/۱۲/۲۵
بازنگری: ۱۴۰۵/۰۱/۱۲
پذیرش: ۱۴۰۵/۰۲/۲۵
انتشار: ۱۴۰۵/۰۳/۳۰

استناد: ساعدی، عبداله (۱۴۰۵). تدوین الگوی فرسایش سرمایهٔ انسانی: چهرهٔ پنهان مدیریت نمادین در سازمان‌های دولتی. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۶(۲)، ۱۶۱ – ۱۸۵.
DOI: https://doi.org/10.22034/jhrs.2026.585171.2589

۱. استادیار، گروه مدیریت، دانشکدهٔ مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. رایانامه: saedi.a@lu.ac.ir

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری
مطالعات منابع انسانی، ۱۴۰۵، تابستان، دوره ۱۶، شماره ۲، ص. ۱۶۱ – ۱۸۵
شاپای الکترونیک: ۰۶۲۴-۲۷۸۳
http://www.jhrs.ir

This Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

مقدمه

در دنیای کنونی سرمایهٔ انسانی کلیدی‌ترین عنصر موفقیت محسوب می‌شود و تردیدی نیست که رشد و شکوفایی هر سازمانی در گرو بالندگی آن است (ندیمی، چناری و ایمانی، ۱۴۰۳). در واقع توانمندی، خلاقیت و انگیزهٔ نیروی انسانی بیش از هر زمان دیگری، به‌عنوان عامل تمایز و مزیت رقابتی سازمان‌ها مطرح است (لیو، لی، گائو، ژنگ و آئو[1]، ۲۰۲۶). با این اوصاف، در بسیاری از مواقع مشاهده می‌شود که علی‌رغم سرمایه‌گذاری‌های گسترده در سرمایهٔ انسانی، بازده واقعی و میزان تعهد آن‌ها به‌تدریج کاهش می‌یابد. در حقیقت، افول انرژی روانی، تعلق خاطر و کارآمدی افراد تداعیگر فرسایش سرمایهٔ انسانی[2] است که در نتیجه تعاملات پیچیده بین عوامل فردی، محیطی و ساختاری شکل می‌گیرد (لو، لین، لین و لی[3]، ۲۰۲۳). فرسایش سرمایهٔ انسانی، فقط به‌معنای نیروی انسانی متخصص نیست؛ بلکه در سطحی عمیق‌تر به از بین رفتن پویایی‌های نیروی انسانی نیز اشاره دارد. زمانی که کارکنان احساس کنند تلاش‌هایشان نادیده گرفته می‌شود یا مسیر شغلی آن‌ها متوقف شده است، نوعی فرسودگی ذهنی و عاطفی بر آن‌ها چیره می‌شود (یرلیتاس و بوسیونین[4]، ۲۰۲۲). مدیریت نمادین[5]، یکی از عواملی است که می‌تواند زمینه‌ساز فرسایش سرمایهٔ انسانی در سازمان باشد. در سبک مدیریتی نمادین، مدیران رفتارهایی از خود نشان می‌دهند که بیشتر جنبهٔ نمایشی و صوری دارد تا واقعی و اثربخش (اشناکنبرگ، باندی و وستفال[6]، ۲۰۱۹). مدیریت نمادین در ظاهر ممکن است ابزاری کارآمد برای حفظ تصویر سازمان و فشارهای بیرونی باشد؛ اما در سطح درونی می‌تواند بر ادراک و انگیزش کارکنان اثرهای مخربی بر جای بگذارد. اقدام‌های تزیینی یا تبلیغاتی مدیریتی و ایجاد فاصله بین گفتار و کردار، باعث شکاف ادراکی کارکنان می‌شود و آن‌ها به‌جای مشارکت فعال، به رفتارهای حداقلی و سطحی روی می‌آورند (وستفال، ژو و کوناپولی[7]، ۲۰۲۳).

سرمایهٔ انسانی گنجینه‌ای عظیم است که به‌صورت راهبردی بقا و موفقیت سازمان را تضمین می‌کند و در نوآوری و بهره‌وری آن نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا می‌کند (شیخی، پیوسته و بهلولی، ۱۴۰۴). وجود سازوکارهای نامناسب مدیریتی همچون مدیریت نمادین، فضای سازمانی نامطلوب را تقویت می‌کند که در آن اعتماد سازمانی رنگ می‌بازد، شور و شوق کارکنان تحلیل می‌رود و حس تعلق آن‌ها کاهش می‌یابد. به عبارتی کاهش اشتیاق کاری موجب کاهش رضایت، عملکرد کارکنان و در نهایت افت بهره‌وری سازمان خواهد شد (دهقان‌پور فراشاه، پورعزت، قلی‌پور و واعظی، ۱۳۹۸). این فرایند فرسودگی سرمایهٔ انسانی را نشانه می‌رود. روندی که به آرامی، نه‌تنها توانمندی‌های فردی و تخصصی را از بین می‌برد؛ بلکه انسجام تیمی، یادگیری سازمانی و در نهایت پایداری سازمان را به چالش می‌کشد (اکوما[8]، ۲۰۲۳). در ادبیات نوین، سرمایهٔ انسانی منبع مهم و عامل تحقق اهداف استراتژیک شناخته می‌شود. از طرفی، سازمان‌های دولتی به‌دلیل ماهیت خدمات‌محور و نقش آن‌ها در توسعهٔ ملی، بیش از هر بخش دیگری به متخصصان متعهد و با انگیزه وابسته‌اند. با این حال،

---

1. Liu, Li, Guo, Zhang & Ao
2. Human Capital Erosion
3. Lo, Lin, Lin & Lee
4. Yerlitas & Buciuniene
5. Symbolic Management
6. Schnackenberg, Bundy & Westphal
7. Westphal, Zhu & Kunapuli
8. Ekuma

گاهی مدیران برای پاسخ به فشارهای محیطی، کسب مشروعیت (کینگ[1]، ۲۰۲۱) یا نمایش انطباق با استانداردهای نوین (همچون تحول اداری یا مدیریت کیفیت)، به‌جای تغییرات ساختاری و محتوایی، به اقدام‌های نمادین روی می‌آورند (به‌طور مثال: برگزاری دوره‌های آموزشی صوری، وضع آیین‌نامه‌های بی‌استفاده یا تغییر عناوین شغلی بدون تغییر در ماهیت کار). آموش[2] (۲۰۲۶) در مطالعهٔ خود بیان می‌کند که تداوم این رویکرد نمادین، به فرسایش سرمایهٔ انسانی منجر خواهد شد. به عبارتی کارکنان تفاوت بین واقعیت‌ها و شعارها را می‌بینند و دچار تضاد شناختی می‌شوند. همچنین، کارکنان احساس می‌کنند که بازیچه نمایش‌های مدیریتی شده‌اند که این امر تسهیل خروج استعدادها را فراهم می‌آورد یا آن‌ها را به اتخاذ رفتارهای تدافعی و انفعالی سوق می‌دهد. در حقیقت، مدیریت نمادین می‌تواند نوعی ناهماهنگی ادراکی را شکل دهد و حس تعلق کارکنان را تضعیف کند (ماسیکی[3]، ۲۰۱۱). رویکرد مدیریت نمادین در سازمان‌های دولتی بحرانی‌تر است؛ زیرا ساختارهای بوروکراتیک، تغییرات سیاسی مدیریتی و پاسخ‌گویی در برابر ذی‌نفعان متعدد، بستر را برای رشد آن (مدیریت نمادین) فراهم می‌سازد. با وجود مطالعات متعدد در حوزهٔ فرسایش سرمایهٔ انسانی مانند فرسودگی شغلی، سکوت سازمانی و... متأسفانه پدیدهٔ مدیریت نمادین، به‌خصوص در مطالعات داخلی مغفول مانده است که این امر، ضرورت یک مطالعه خبرگان‌محور را دو چندان می‌کند. بنابراین، پژوهش حاضر با تکیه بر رویکرد داده‌بنیاد، درصدد تدوین الگوی فرسایش سرمایهٔ انسانی با تأکید بر مدیریت نمادین در سازمان‌های دولتی است. بر این اساس، پرسش اصلی پژوهش به شرح زیر مطرح می‌شود:

الگوی فرسایش سرمایهٔ انسانی با تأکید بر مدیریت نمادین در سازمان‌های دولتی چگونه تبیین می‌شود؟

پیشینهٔ نظری پژوهش

فرسایش سرمایهٔ انسانی

بدیهی است که سرمایهٔ انسانی یکی از دارایی‌های راهبردی سازمان محسوب می‌شود (روایی، لطفی جلال‌آبادی، قرآنی و دهنوی، ۱۴۰۱). پایداری و رشد سازمان‌ها تا حد زیادی به کیفیت و حفظ این سرمایه وابسته است (بنای شاهی، عزیزی و کاملی، ۱۴۰۴) یا به عبارتی، یکی از پیش‌شرط‌های نهادی برای تحقق نوآوری است (ابراهیمی کیاسری، الوانی، سام دلیری و نامدار، ۱۴۰۴). با این حال، در بسیاری از سازمان‌ها عواملی شکل می‌گیرد که به‌تدریج موجب کاهش کیفیت عملکرد، انگیزش، تعهد و... در نیروی کار می‌شود. بنابراین، تضعیف توان حرفه‌ای و روانی کارکنان در گذر زمان فرسایش سرمایهٔ انسانی را در پی دارد. این رویکرد، معمولاً به‌طور ناگهانی رخ نمی‌دهد؛ بلکه نتیجه انباشت فشارها و نارسایی‌های سازمانی در طول زمان است (آرتنه و مدینسکی[4]، ۲۰۱۲). برای مثال، ادراک کارکنان از توزیع پاداش‌ها، منابع، ارزیابی عملکرد، فرصت‌های ارتقا و نحوهٔ تصمیم‌گیری مدیران بر کارایی و شادکامی کارکنان تأثیر می‌گذارد. هنگامی که کارکنان احساس کنند میان تلاش‌ها و پاداش‌ها تناسبی وجود ندارد یا افراد بدون شایستگی از امتیاز ویژه‌ای برخوردارند، کارکنان فعال به افرادی غیرفعال و منفعل تبدیل خواهند شد (نوری ثمرین، ارشد، هاشمی و نعامی، ۱۳۹۹). از طرفی ارتباطات ناکارآمد میان

1. King
2. Amosh
3. Masiki
4. Artene & Medinschi

مدیران و کارکنان سبب می‌شود که کارکنان درک روشنی از اهداف و تصمیمات سازمان نداشته باشند. در چنین فضایی، احساس ابهام، بی‌اعتمادی و فاصلهٔ روانی میان مدیران و کارکنان افزایش می‌یابد. در حقیقت ارتباطات نامناسب موجب کاهش روحیهٔ کارکنان و افزایش تنش خواهد شد (نانگیر، فقیهی و دانش فرد، ۱۴۰۳). فشارهای شغلی و فرسودگی روانی نیز می‌تواند از دیگر عوامل اثرگذار در فرسایش سرمایهٔ انسانی باشد. زمانی که حجم وظایف، انتظارهای سازمانی و فشارهای کاری، بیش از توان روانی و جسمی کارکنان باشد، به‌تدریج فرسودگی شغلی[1] شکل می‌گیرد. فرسودگی شغلی معمولاً با احساس خستگی مزمن، کاهش اشتیاق کاری، بی‌انگیزگی و افت عملکرد همراه است و در بلندمدت می‌تواند سلامت روان کارکنان و کیفیت عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار دهد (کونچئوسائو و پالماموریرا[2]، ۲۰۲۵). همچنین نبود فرصت‌های رشد و توسعه، می‌تواند زمینه‌ساز فرسایش سرمایهٔ انسانی باشد. کارکنانی که احساس کنند سازمان امکان یادگیری، رشد و ارتقای شغلی آن‌ها را فراهم نمی‌کنند، دچار رکود انگیزشی خواهند شد. در چنین شرایطی، نه‌تنها به ارائهٔ ایده‌های نوآورانه تمایلی ندارند؛ بلکه ممکن است برای یافتن فرصت‌های بهتر سازمان را ترک کنند (اکوما، ۲۰۲۳). اگرچه فرسایش سرمایهٔ انسانی ممکن است با مفاهیمی نظیر فرسودگی شغلی، عدم اشتیاق کاری، سکوت سازمانی و بی‌تفاوتی سازمانی هم‌پوشانی‌هایی داشته باشد؛ اما از نظر مفهومی با هیچ‌یک از آن‌ها مترادف نیست و کلی‌تر است. در حقیقت فرسایش سرمایهٔ انسانی، پدیده‌ای چندبُعدی و تدریجی است که به کاهش و تضعیف ظرفیت‌های شناختی، انگیزشی، عاطفی و رفتاری کارکنان در اثر تداوم رویه‌های سازمانی غیرواقعی و مدیریت نمادین اشاره دارد. در حالی که مفاهیمی همچون فرسودگی شغلی، عدم اشتیاق کاری، سکوت سازمانی و بی‌تفاوتی سازمانی، هر یک فقط بخشی از این فرایند را بازتاب می‌دهند، فرسایش سرمایهٔ انسانی پیامد تجمعی این آسیب‌هاست که در نهایت به کاهش توانمندی، تعهد، مشارکت و تمایل کارکنان به تداوم همکاری با سازمان منجر می‌شود.

مدیریت نمادین

یکی از بنیان‌های نظری مهم در خصوص تشریح مدیریت نمادین، نظریهٔ نهادگرایی[3] است. بر طبق این نظریه، مدیران به‌ناچار برای دستیابی به مشروعیت و پذیرش اجتماعی خود را با انتظارها، ارزش‌ها و هنجارهای محیطی سازگار نشان می‌دهند. در چنین وضعیتی، برخی سازمان‌ها به‌جای ایجاد تغییرات واقعی در ساختارها و رویه‌ها، به اقدام‌های نمادینی روی می‌آورند که هدف اصلی آن‌ها نمایش انطباق و کسب مشروعیت است (بالزانو، مرزی و تورزو[4]، ۲۰۲۵). از طرفی، بر اساس نظریهٔ مشروعیت[5]، بقای سازمان به میزان انطباق ادراک‌شده آن با ارزش‌ها، هنجارها و انتظارهای اجتماعی وابسته است. از این‌رو مدیران می‌کوشند از طریق اقدام‌ها، رویه‌ها و فعالیت‌های مختلف، تصویری مشروع و مقبول از خود نزد ذی‌نفعان ایجاد و حفظ کنند (ژرفپیکان و هریسون[6]، ۲۰۲۶). مدیریت نمادین به فرایندی اشاره دارد که سازمان از طریق آن تعهد خود به ارزش‌ها، مسئولیت‌های اجتماعی یا اهداف سازمانی را به نمایش می‌گذارد. در حالی که این تعهدها الزاماً در اقدام‌ها و تصمیم‌های واقعی سازمان منعکس نمی‌شود. در حقیقت میان سیاست‌ها، شعارها و تعهدهای رسمی سازمان با رویه‌ها و

1. Burnout
2. Conceoção & Palma-Moreira
3. Institutional Theory
4. Balzano, Marzi & Turzo
5. Legitimacy-Theory
6. Zharfpeykan & Harrison

رفتارهای واقعی شکاف وجود دارد و مدیران از این طریق تلاش می‌کنند مشروعیت خود را نزد ذی‌نفعان حفظ کنند (وستفال و همکاران، ۲۰۲۳). مدیریت نمادین، به مجموعه اقداماتی اطلاق می‌شود که سازمان با اتخاذ اقدام‌ها و سازکارهای ظاهری، تصویری از مسئولیت‌پذیری و انطباق با ذی‌نفعان ارائه می‌دهد، در حالی که این اقدام‌ها ممکن است روی رویه‌ها و عملکرد واقعی سازمان تأثیر مثبتی نداشته باشد (مارکوزی، لی سان، پنگ، شی و رن[1]، ۲۰۱۳). در تعریفی دیگر می‌توان گفت که مدیریت نمادین به وضعیتی اشاره دارد که در آن سیاست‌ها و برنامه‌های منابع انسانی، بیش از آنکه برای بهبود واقعی وضعیت کارکنان طراحی شده باشند، در خدمت انتقال پیام‌های مطلوب سازمانی و شکل‌دهی ادراک کارکنان قرار می‌گیرند. در واقع، مدیران سازمان از برنامه‌ها و اقدام‌های منابع انسانی، برای نمایش اهمیت سرمایهٔ انسانی و تعهد به کارکنان استفاده می‌کند؛ صرف‌نظر از اینکه این تعهد تا چه اندازه در عمل تحقق یابد (برگ[2]، ۱۹۸۶). مدیران برای پاسخ‌گویی به فشارها و انتظارهای محیطی، تغییرات و اقداماتی را به نمایش می‌گذارند که بیش از آنکه بیانگر تحولات واقعی باشد، کارکرد نمادین و ظاهری دارد (اسمیت و ماین[3]، ۲۰۲۴). مدیریت نمادین را می‌توان نوعی مدیریت برداشت[4] دانست که در آن مدیران با بهره‌گیری از پیام‌ها، گزارش‌ها و نمادهای مشروعیت‌بخش، می‌کوشند تصویر مطلوبی از خود نشان دهند (یانیشفسکی و دزوبینسکا[5]، ۲۰۲۲). می‌توان از مدیریت نمادین به‌عنوان یک استراتژی نیز یاد کرد که الزاماً از نیت سوء ناشی نمی‌شود؛ یعنی مدیران آگاهانه از شعارها، ساختارها، نمادها و سیاست‌های رسمی برای سازگاری و رهایی از فشارها استفاده می‌کنند. در واق،ع مدیریت نمادین می‌تواند در نهایت خلاقیت و نوآوری کارکنان را کاهش دهد (سون ـ هیون[6]، ۲۰۲۰). مدیریت نمادین فقط از طریق گزارش‌ها و تبلیغات انجام نمی‌شود، بلکه از طریق عناصر فرهنگ سازمانی (بیانیه‌ها، داستان‌ها و آیین‌ها، منابع انسانی و...) نیز اعمال می‌شود. مدیران ممکن است سیاست‌ها و برنامه‌های منابع انسانی را بیش از آنکه برای توسعهٔ کارکنان طراحی کنند، برای نمایش به کارکنان طراحی کرده باشند (فوربس و جرمیر[7]، ۲۰۱۲). بنابراین، مدیریت نمادین فقط در سطح شعارها رخ نمی‌دهد؛ گاهی در قالب ساختارها، واحدها، کمیته‌ها و سمت‌های رسمی ظاهر می‌شود که وجود دارند؛ اما توان ایجاد تغییر واقعی ندارند. به‌طور مثال، ایجاد کمیته رفاه کارکنان، تدوین منشور منابع انسانی، انتصاب مدیر سرمایهٔ انسانی و... همهٔ اینها ممکن است وجود داشته باشند؛ اما چنانچه فاقد اختیار و منابع باشند، فقط نقش نمادین خواهند داشت (آموش، ۲۰۲۶).

نقش مدیریت نمادین در فرسایش سرمایهٔ انسانی

مدیریت نمادین اگرچه در کوتاه‌مدت می‌تواند به کسب مشروعیت، مدیریت برداشت ذی‌نفعان و حفظ اعتبار سازمان کمک کند، تداوم آن در بلندمدت برای سرمایهٔ انسانی پیامدهای درخور توجهی به همراه دارد. هنگامی که کارکنان میان شعارها، سیاست‌ها و تعهدهای رسمی سازمان با اقدام‌های واقعی مدیران شکاف مشاهده می‌کنند، به‌تدریج اعتماد خود را به سازمان و مدیران از دست می‌دهند. این شکاف ادراکی موجب تضعیف انگیزش، کاهش تعهد، افت مشارکت و کاهش تمایل کارکنان

1. Markóczy, Li Sun, Peng, Shi & Ren
2. Berg
3. Smith & Main
4. Impression Management
5. Janiszewski & Dziubinska
6. Sun-hyun
7. Forbes & Jermier

به ایفای نقش‌های فراتر از وظایف رسمی می‌شود (فیس و زاجاک[1]، ۲۰۱۷؛ کیم و لیون[2]، ۲۰۱۳). همچنین، هنگامی که سیاست‌ها و برنامه‌های منابع انسانی بیش از آنکه در راستای توسعهٔ واقعی کارکنان باشند، برای نمایش تعهد سازمان به سرمایهٔ انسانی طراحی شوند، کارکنان این اقدامات را صوری تلقی می‌کنند و به اثربخشی آن‌ها مشکوک می‌شوند (برگ، ۱۹۸۶؛ فوربس و جرمیر، ۲۰۱۲). چنین وضعیتی، نه‌تنها اثربخشی سیاست‌های منابع انسانی را کاهش می‌دهد، بلکه زمینهٔ افت خلاقیت، کاهش یادگیری، تضعیف انگیزش و کاهش تمایل به مشارکت را نیز فراهم می‌کند (سون ـهیون، ۲۰۲۰). مرور پژوهش‌های پیشین نیز نشان می‌دهد که مدیریت نمادین با ایجاد شکاف میان واقعیت‌های سازمانی و برداشت کارکنان، زمینهٔ کاهش اعتماد، تضعیف تعهد، کاهش احساس تعلق و افت سرمایه اجتماعی را فراهم می‌آورد (اشناکنبرگ و همکاران، ۲۰۱۹؛ رودریگو، منیان و چو[3]، ۲۰۱۳؛ یانیشفسکی و دزوبینسکا، ۲۰۲۲).

پیشینهٔ تجربی پژوهش

نتایج مطالعه آموش (۲۰۲۶) نشان می‌دهد که ایجاد واحدها، سمت‌ها و ساختارهای رسمی بدون اعطای اختیار و منابع کافی، بیشتر جنبهٔ نمادین دارد تا عملیاتی. این وضعیت در حوزهٔ مدیریت سرمایهٔ انسانی نیز می‌تواند به ایجاد شکاف میان انتظارات کارکنان و واقعیت سازمان منجر شود و زمینهٔ فرسایش سرمایهٔ انسانی را فراهم کند.

نتایج مطالعه اسمیت و ماین (۲۰۲۴) نشان می‌دهد که سازمان‌ها ممکن است به‌جای ایجاد تغییرات واقعی، به نمایش نمادهای مشروعیت‌بخش روی آورند. چنین رویکردی را می‌توان در حوزهٔ سرمایهٔ انسانی نیز مشاهده کرد؛ جایی که سازمان‌ها از نمادهای حمایت از کارکنان استفاده می‌کنند؛ اما تغییرات اساسی در شرایط کاری رخ نمی‌دهد.

یانیشفسکی و دزوبینسکا (۲۰۲۲) معتقدند که مدیران هنگام تهدید مشروعیت از مدیریت برداشت‌ها و ارتباط‌های نمادین استفاده می‌کنند. این مطالعه نشان می‌دهد که مدیریت نمادین، بیش از آنکه بر تغییر واقعی تمرکز داشته باشد، به کنترل ادراکات ذی‌نفعان معطوف است. در محیط‌های سازمانی، غلبهٔ مدیریت برداشت‌ها بر اقدام‌های واقعی، می‌تواند موجب شکل‌گیری بدبینی کارکنان و تضعیف سرمایهٔ اجتماعی و انسانی سازمان شود.

کینگ (۲۰۲۱) در بررسی اثر وستفال و پارک (۲۰۱۹)، مدیریت نمادین را رویکردی معرفی می‌کند که بر جدایی میان ظاهر و واقعیت استوار است. بر اساس این دیدگاه، مدیران از سازوکارهای نمادین برای شکل‌دهی ادراک ذی‌نفعان و حفظ مشروعیت بهره می‌گیرند، در حالی که عملکرد واقعی سازمان ممکن است با این تصویر هم‌سو نباشد. این وضعیت به تضعیف اعتماد و تعهد کمک می‌کند. در نتیجه، سرمایهٔ انسانی سازمان به‌تدریج فرسوده شده و ظرفیت‌های دانشی و انگیزشی آن‌ها کاهش می‌یابد.

یافته‌های سون هیون (۲۰۲۰) بیانگر آن است که مدیریت نمادین نه یک رفتار مقطعی، بلکه راهبردی سازمانی برای سازگاری با انتظارها و فشارهای محیطی است. این امر نشان می‌دهد که فرسایش سرمایهٔ انسانی می‌تواند نتیجهٔ ناخواسته راهبردهایی باشد که در ظاهر مشروعیت سازمان را تقویت می‌کند؛ اما در عمل نیازهای کارکنان را نادیده می‌گیرد.

---

1. Fiss & Zajac
2. Kim & Lyon
3. Rodrigue, Magnan & Cho

اشناکنبرگ و همکاران (۲۰۱۹) مدیریت نمادین را مجموعه‌ای از راهبردهای سازمانی معرفی می‌کنند. یافته‌های آن‌ها حکایت از آن دارد که غلبهٔ اقدام‌های نمادین بر اقدام‌های واقعی، شکاف میان واقعیات سازمانی و ادراکات کارکنان را افزایش می‌دهد.

رودریگو و همکاران (۲۰۱۳) معتقدند که مدیریت نمادین فقط در قالب شعارها و پیام‌های سازمانی ظاهر نمی‌شود، بلکه می‌تواند در قالب ساختارهای رسمی و سازوکارهای حکمرانی نیز تجلی یابد. به این ترتیب، هنگامی که کارکنان مشاهده می‌کنند سیاست‌ها، کمیته‌ها یا برنامه‌های اعلام‌شده جنبه نمایشی دارند، به‌تدریج به وعده‌های مدیریتی بدبین می‌شوند.

ماسیکی (۲۰۱۱) در مطالعه خود نشان داد هنگامی که مدیران انرژی و منابع خود را صرف ساخت هویت‌های نمادین و تصاویر مطلوب می‌کنند، کارکنان در عمل شرایط متفاوتی را تجربه می‌کنند که به شکل‌گیری نوعی ناهماهنگی ادراکی می‌انجامد. این ناهماهنگی می‌تواند موجب کاهش اعتماد به مدیریت، تضعیف احساس تعلق و کاهش همانندسازی کارکنان با سازمان شود.

با توجه به مرور ادبیات می‌توان به این نکته اشاره کرد که بیشتر مطالعات مدیریت نمادین را از منظر پیامدهای بیرونی نظیر مشروعیت، اعتبار، شهرت و پذیرش اجتماعی تحلیل کرده‌اند و به مسائل درون سازمانی و انسانی آن توجه کمتری داشته‌اند. در میان پیامدهای مغفول‌مانده، فرسایش سرمایهٔ انسانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ زیرا کارکنان بیش از سایر ذی‌نفعان در معرض شکاف میان ادعاها و واقعیت‌های سازمانی قرار دارند. تداوم این شکاف می‌تواند اعتماد، تعهد، انگیزش، تعلق سازمانی و تمایل به مشارکت را تضعیف کندو به‌تدریج ظرفیت‌های انسانی سازمان را فرسوده سازد. با وجود اهمیت این موضوع، بررسی ادبیات موجود نشان می‌دهد که هنوز الگوی جامعی برای تبیین چگونگی شکل‌گیری فرسایش سرمایهٔ انسانی در بستر مدیریت نمادین ارائه نشده و ابعاد، مؤلفه‌ها و سازوکارهای این پدیده به‌صورت نظام‌مند شناسایی نشده است. از این رو، پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی فرسایش سرمایهٔ انسانی در بستر مدیریت نمادین انجام می‌شود تا ضمن شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های این پدیده، درک عمیق‌تری از مدیریت نمادین فراهم آورد و خلأ موجود در ادبیات پژوهش را پوشش دهد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از حیث رویکرد کیفی است. هدف اصلی پژوهش، تدوین الگوی فرسایش سرمایهٔ انسانی در بستر مدیریت نمادین است. با توجه به ماهیت اکتشافی موضوع و ضرورت دستیابی به درک عمیق از ابعاد، مؤلفه‌ها و روابط میان مفاهیم، از روش پژوهش کیفی بهره گرفته شد. مطالعهٔ حاضر بر نظریهٔ داده‌بنیاد[1] مبتنی است که امکان شناسایی و تبیین مفاهیم، مقوله‌ها و روابط میان آن‌ها را بر اساس داده‌های حاصل از میدان پژوهش فراهم می‌سازد و در نهایت، به تدوین یک الگوی مفهومی منجر می‌شود. جامعهٔ مشارکت‌کنندگان پژوهش را خبرگان حوزهٔ مدیریت شامل مدیران سازمان‌های دولتی و استادان دانشگاه تشکیل می‌دهند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس معیارهای خبرگی انجام شد. در جدول ۱ معیارهای انتخاب خبرگان نشان داده شده است.

1. Grounded Theory

جدول ۱. معیارهای انتخاب خبرگان

گروه خبرگان	سازمان /محل خدمت	معیارهای انتخاب
اعضای هئیت علمی	دانشگاه لرستان، دانشگاه آزاد خرم آباد	داشتن مدرک دکتری در یکی از گرایش‌های مدیریت، حداقل پنج سال سابقهٔ عضویت هیئت علمی، داشتن سوابق پژوهشی مناسب در حوزهٔ مدیریت منابع انسانی، رفتار سازمانی، مدیریت دولتی یا موضوعات مرتبط و همچنین فعالیت اجرایی مرتبط با سیاست‌گذاری و مدیریت سرمایهٔ انسانی
مدیران	استانداری، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، ادارهٔ کل آموزش و پرورش، سازمان تعاون، کار و رفاه اجتماعی، سازمان تأمین اجتماعی، ادارهٔ امور اقتصادی و دارایی، ادارهٔ امور مالیاتی	سوابق مدیریتی در سازمان‌های دولتی، تجربه مدیریت در حوزهٔ منابع انسانی یا سطوح ارشد مدیریتی، مشارکت مستقیم در تصمیم‌گیری‌ها، سیاست‌گذاری‌های منابع انسانی، آشنایی مستند با چالش‌های مدیریت سرمایهٔ انسانی و تحولات سازمانی

علاوه‌بر معیارهای فوق، در انتخاب هر دو گروه، تمایل به مشارکت، توانایی تبیین و انتقال تجربیات تخصصی و آشنایی کافی با مسائل مرتبط با مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی نیز مدنظر قرار گرفت. در نهایت با اتکا بر اصل اشباع نظری، از بین خبرگان، ۱۷ نفر انتخاب شد. شایان ذکر است که تحلیل هم‌زمان داده‌ها نشان داد که تا پایان مصاحبهٔ هفدهم، اشباع نظری حاصل شده است و از این مرحله به بعد، هیچ کد یا مفهوم جدیدی استخراج نمی‌شود. به‌منظور اطمینان از تحقق اشباع نظری، دو مصاحبهٔ تکمیلی (هجدهم و نوزدهم) نیز انجام شد. تحلیل این دو مصاحبه نشان داد که تمامی کدهای استخراج‌شده با کدهای حاصل از مصاحبه‌های پیشین هم‌پوشانی دارد و هیچ کد جدیدی به مجموعه کدها افزوده نشده است. بنابراین، اشباع نظری در مصاحبهٔ هفدهم حاصل و با انجام دو مصاحبه تکمیلی تأیید شد. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبهٔ نیمه‌ساختاریافته بود که این امر امکان بررسی عمیق تجربیات، ادراکات و دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان را فراهم می‌سازد. از طرفی، مدت زمان هر مصاحبه بین ۴۵ تا ۶۰ دقیقه متغیر بود. سؤال‌های مصاحبه براساس مبانی نظری و اهداف پژوهش تدوین شد و در اختیار خبرگان قرار گرفت.

به‌منظور تحلیل داده‌ها از رویکرد نظریهٔ داده‌بنیاد استراوس و کوربین استفاده شد. در این فرایند، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها به همراه مفاهیم استخراج‌شده از ادبیات نظری مورد بررسی قرار گرفتند. تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد؛ به‌گونه‌ای که ابتدا مفاهیم اولیه از داده‌ها استخراج شد، سپس مفاهیم مشابه در قالب مقوله‌های فرعی و اصلی سازمان‌دهی شدند و در نهایت، روابط میان مقوله‌ها در قالب الگوی پارادایمی شامل شرایط علّی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها تبیین شد. به‌منظور سنجش روایی ابزار گردآوری داده‌ها از روایی محتوا استفاده شد. بدین منظور چارچوب اولیه مفهوم‌ها، کدها و مقوله‌های استخراج‌شده در اختیار تعدادی از خبرگان و صاحب‌نظران حوزه مدیریت قرار گرفت و نظرهای اصلاحی آنان در فرایند تحلیل اعمال شد. برای سنجش پایایی، از دو روش پایایی درون کدگذار و میان کدگذار استفاده شد.

روش درون کدگذار، به سازگاری و ثبات در کدگذاری یک کدگذار در دو زمان متفاوت اشاره دارد. به این صورت که از طریق روش درون کدگذار، پژوهشگر بعد از توزیع دوبارهٔ مصاحبه‌ها میان خبرگان، داده‌ها و اطلاعات مصاحبه را کدگذاری

کرد و دوباره میزان ثبات و سازگاری نتایج را سنجید که مقدار آن ۰/۹۱ به‌دست آمد و توافق و سازگاری میان دو کدگذاری را نشان داد. در روش میان کدگذار، نمونه‌ای از متن‌ها برای کدگذاری به فرد خبرهٔ دیگری که پژوهشگر و عضو هیئت علمی بود، ارائه شد و نتایج کدگذاری وی با کدگذاری محقق مقایسه شد که مقدار به‌دست‌آمده حدود ۰/۸۴ بود. در نهایت، براساس روابط میان مضامین استخراج شده، الگوی مفهومی فرسایش سرمایهٔ انسانی در بستر مدیریت نمادین تدوین شد.

یافته‌های پژوهش

در جدول زیر اطلاعات مربوط به مشارکت کنندگان نشان داده شده است.

جدول۲. یافته‌های جمعیت شناختی

یافته‌های جمعیت شناختی		مرد	زن
		تعداد	تعداد
جنسیت		۱۱	۶
سن	۳۰ـ ۴۰ سال	۴	۱
	۴۱ـ۵۰ سال	۷	۱
	بالای ۵۱ سال	۳	۱
سطح تحصیلات	کارشناسی ارشد	۱	۱
	دکتری	۱۰	۵
سابقهٔ مدیریتی	۵– ۱۰ سال	۳	۲
	۱۰–۱۵ سال	۸	۱
	بیش از ۱۵ سال	۳	۰
سطوح مدیریتی	ارشد	۸	۰
	میانی	۴	۲
	عملیاتی	۲	۱

پس از انجام مصاحبه‌ها و پیاده‌سازی آن‌ها، داده‌ها تحلیل شدند. در این فرایند، ابتدا مفاهیم و کدهای اولیه از متن مصاحبه‌ها استخراج و از طریق مقایسهٔ مستمر، در قالب مقوله‌های فرعی و اصلی سازمان‌دهی شد. به‌منظور غنای مفهومی و افزایش انسجام نظری، یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها به‌طور مستمر با مفاهیم مستخرج از مبانی نظری و پیشینه پژوهش مقایسه و تلفیق شدند. در ادامه، روابط میان مقوله‌های شناسایی‌شده تبیین و در قالب الگوی پارادایمی سامان‌دهی شد. با توجه به حجم گستردهٔ داده‌ها و محدودیت فضای مقاله، امکان ارائه تمامی مراحل تحلیل و کدگذاری وجود نداشت. ازاین‌رو، به‌منظور آشنایی خوانندگان با فرایند تحلیل داده‌ها، نمونه‌ای از مسیر تبدیل داده‌های خام به مفاهیم، مقوله‌های فرعی و مقوله‌های اصلی در جدول زیر ارائه شده است.

جدول۳. نمونه فرایند کدگذاری

گزاره مصاحبه	کد باز	مقولهٔ فرعی	مقولهٔ اصلی
مشارکت‌کننده (۱۲): در برخی از مواقع مدیران مجبور هستند که تصمیماتی را اجرا کنند که از سطوح بالا ابلاغ شده است. حتی اگر با شرایط واقعی سازمان هم‌خوانی نداشته باشد. از طرفی تغییر مکرر بخشنامه‌ها و الزامات بیرونی باعث می‌شود که تمرکز و توجه مدیر از مسائل و مشکلات کارکنان به پاسخ‌گویی به نهادهای بالادستی معطوف شود.	محدودیت استقلال مدیر، تغییر مکرر بخشنامه‌ها، تحمیل الزامات، اجبار به اجرای دستورها	مداخله ساختارهای بالادستی، بی‌ثباتی الزامات نهادی، فشار و اجبار در اجرای برنامه‌ها	فشارهای سیاسی و نهادی
مشارکت‌کننده (۳): کارکنان معمولاً نمی‌دانند تصمیمات مهم سازمان بر چه اساسی گرفته می‌شود. چون که اطلاعات فقط در اختیار گروه محدودی قرار می‌گیرد. بسیاری از تغییرات بدون اطلاع رسانی مناسب انجام می‌گیرد و کارکنان بعد از اجرا تازه متوجه می‌شوند.	ابهام در تصمیم‌گیری، انحصار اطلاعات، تصمیم‌گیری غیرشفاف، اطلاع رسانی ناکافی	پنهان‌سازی اطلاعات، ابهام رویه‌ای، ضعف ارتباطات سازمانی	عدم شفافیت سازمانی
مشارکت‌کننده (۵): متأسفانه در بسیاری از سازمان‌های ما انتخاب مدیران معیار مشخصی ندارد. یعنی کمتر مشاهده می‌شود فردی بر مبنای قابلیت و توانمندی به این جایگاه رسیده باشد. وابستگی‌های سیاسی و روابط خاص نقش تعیین کننده‌ای دارد. همین امر هم باعث می‌شود تصمیمات مدیر نیز تحت تأثیر ملاحظات سیاسی قرار گیرد.	انتصاب مبتنی بر روابط سیاسی، کم رنگ شدن شایستگی، تأثیر گرایش‌های سیاسی	انتصاب سیاسی، جانب‌داری در تصمیم‌گیری، تضعیف شایسته‌سالاری	سیاسی شدگی مدیریت
مشارکت‌کننده (۱۳): خیلی از مواقع مدیر برای اینکه نشان دهد که سازمان فعال است یا اینکه موفق است، جلسات متعدد برگزار می‌کنند، گزارش‌های پرزرق و برق ارائه می‌دهد. از برنامه‌هایی حرف می‌زند که بیشتر جنبه تبلیغاتی دارد تا عملیاتی.	برگزاری جلسه‌های نمایشی، اعلام برنامه‌های تبلیغاتی، نمایش موفقیت سازمان، تأکید بر ظاهر عملکرد	تبلیغات سازمانی، برجسته‌سازی ظاهری، گزارش‌های نمادین	عملکرد نمایشی
مشارکت‌کننده (۱۷): وقتی مهم‌ترین منبع ما یعنی نیروی انسانی شاهد این باشد که مدیر فقط در حرف از ارزش منابع انسانی صحبت می‌کند، ولی در عمل توجهی به مسائل و مشکلات آن‌ها نمی کند به مرور احساس ناامیدی، سرخوردگی و عدم تعهد در آن‌ها شکل می‌گیرد.	احساس ناامیدی و یأس، سرخوردگی، عدم تعهد	افسردگی روانی، سرخوردگی شغلی، ناامید شدن	فرسایش عاطفی
مشارکت‌کننده (۱۰): بعضی وقتا ما مدیران فعالیت‌هایی انجام می‌دهیم با هدف ایجاد یک تصویر مثبت در نزد دستگاه‌های نظارتی. گاهی مهم تر از حل مسئله این است که سازمان موفق، پاسخ‌گو و کارآمد به نظر برسد.	تأکید بر برداشت‌های بیرونی، ارائه چهره مثبت از سازمان، جلب نظر نهادهای نظارتی	تصویرسازی مثبت، نمایش کارآمدی، مدیریت برداشت ذی‌نفعان	مدیریت تصویر سازمانی
مشارکت‌کننده (۴): الان بیشتر سازمان‌ها را که بررسی کنید می‌بینید که کارکنان از شغل خود رضایت ندارند. اما به‌دلایلی همچون سابقه طولانی بالا و یا محدود بودن فرصت‌های شغلی بیرون از سازمان، ترجیح می‌دهند در سازمان بمانند و شرایط را تحمل کنند.	نگرانی از دست دادن شغلی، فرصت‌های محدود شغلی، تحمل شرایط نامطلوب، سابقه طولانی خدمت	وابستگی اقتصادی، وابستگی حرفه‌ای، ماندگاری اجباری	وابستگی شغلی زیاد

در جدول ۳ نمونه‌ای از مراحل کدگذاری و نحوهٔ استخراج مفاهیم و مقوله‌ها از داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها ارائه شد. تحلیل مستمر داده‌ها از طریق مقایسهٔ مداوم کدها، مفهوم‌ها و مضمون‌ها، زمینهٔ شناسایی مقوله‌های اصلی پژوهش را فراهم ساخت. در این فرایند، داده‌های خام حاصل از مصاحبه با خبرگان به کدهای اولیه تبدیل شد؛ سپس از طریق تجمیع و انتزاع مفهومی، مقوله‌های فرعی و اصلی استخراج شد. در نهایت، تحلیل داده‌های گردآوری‌شده به شناسایی مجموعه‌ای از

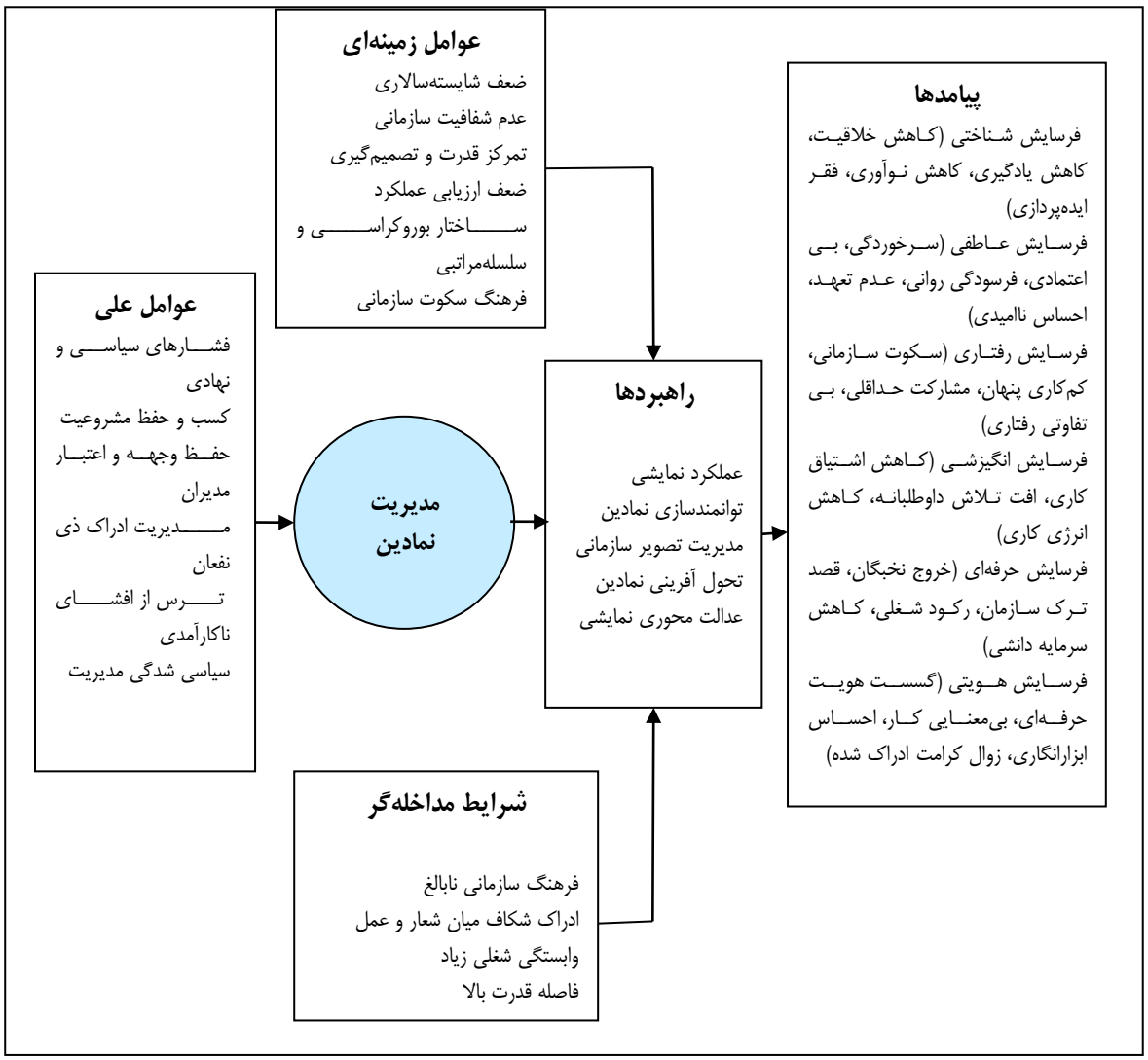
مقوله‌های اصلی منجر شد که ابعاد مختلف پدیدهٔ فرسایش سرمایهٔ انسانی در بستر مدیریت نمادین را تبیین می‌کنند. جدول ۴ مقوله‌های اصلی و فرعی و همچنین جایگاه آن‌ها را در الگوی پارادایمی پژوهش نشان می‌دهد.

جدول ٤. مقوله‌های اصلی و فرعی شناسایی شده در فرایند تحلیل داده‌ها

ابعاد الگو	مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی
شرایط علی	فشارهای سیاسی و نهادی	مداخله ساختارهای بالادستی، بی‌ثباتی الزامات نهادی، فشار و اجبار در اجرای برنامه‌ها
	کسب و حفظ مشروعیت	مشروعیت‌بخشی به تصمیمات مدیریتی، کسب تأیید ذی‌نفعان کلیدی، انطباق‌نمایی با انتظارات نهادی
	حفظ وجهه و اعتبار مدیران	حفظ تصویر شایستگی و کارآمدی، نمایش موفقیت‌های مدیریتی، پرهیز از پذیرش مسئولیت شکست‌ها، اجتناب از خدشه‌دار شدن اعتبار مدیریتی
	مدیریت ادراک ذی نفعان	هدایت برداشت ذی‌نفعان، برجسته‌سازی نقاط قوت سازمان، شکل‌دهی روایت مطلوب از عملکرد
	ترس از افشای ناکارآمدی	پنهان‌سازی ضعف‌های مدیریتی، هراس از ارزیابی منفی، اجتناب از پاسخ‌گویی
	سیاسی شدگی مدیریت	انتصاب سیاسی، جانب‌داری در تصمیم‌گیری، تضعیف شایسته‌سالاری
شرایط زمینه‌ای	ضعف شایسته‌سالاری	انتصاب‌های غیرشایسته‌محور، ترجیح روابط بر شایستگی، ارتقای غیرعادلانه کارکنان، نادیده‌گرفتن شایستگی‌های حرفه‌ای
	عدم شفافیت سازمانی	پنهان سازی اطلاعات، ابهام رویه‌ای، ضعف ارتباطات سازمانی
	تمرکز قدرت و تصمیم‌گیری	انحصار اختیار در سطوح عالی، مشارکت محدود در تصمیم‌گیری، محدودیت تفویض اختیار
	ضعف ارزیابی عملکرد	ارزیابی‌های غیرواقع‌بینانه، فقدان شاخص‌های عملکردی اثربخش، بازخورد ناکافی عملکرد
	بوروکراسی و سلسله مراتبی	پیچیدگی رویه‌های اداری، تعدد سطوح سلسله‌مراتبی، انعطاف‌ناپذیری ساختار سازمانی، غلبه مقررات‌گرایی
	فرهنگ سکوت سازمانی	خودداری از بیان انتقاد، عادی‌سازی سکوت سازمانی، هراس از پیامدهای اظهار نظر
پدیده محوری	مدیریت نمادین	نمایش‌گرایی مدیریتی، شکاف میان گفتار و عمل، غلبه نمادپردازی بر اقدام واقعی
عوامل مداخله‌گر	فرهنگ سازمانی نابالغ	ضعف مسئولیت‌پذیری سازمانی، غلبه مصلحت‌اندیشی بر شفافیت، ضعف فرهنگ یادگیری و اصلاح
	ادراک شکاف میان شعار و عمل	بی‌اعتمادی به وعده‌های مدیریتی، ناسازگاری میان گفتار و رفتار مدیران، تردید نسبت به صداقت سازمان
	وابستگی شغلی زیاد	وابستگی اقتصادی، وابستگی حرفه‌ای، ماندگاری اجباری
	فاصله قدرت بالا	تمرکز اقتدار مدیریتی، پذیرش نابرابری قدرت، هراس از مخالفت با مدیران، محدودیت تعاملات عمودی
راهبردها	عملکرد نمایشی	تبلیغات سازمانی، برجسته‌سازی ظاهری، گزارش‌های نمادین
	توانمندسازی نمادین	مشارکت‌نمایی کارکنان، اختیاردهی صوری، حمایت ظاهری از کارکنان
	مدیریت تصویر سازمانی	تصویرسازی مثبت، نمایش کارآمدی، مدیریت برداشت ذی‌نفعان
	تحول آفرینی نمادین	اصلاحات ظاهری، تغییرات نمایشی، نوآوری نمادین، تحول‌نمایی مدیریتی
	عدالت محوری نمایشی	نمایش عدالت رویه‌ای، نمایش عدالت توزیعی، پاسخ‌گویی صوری به مطالبات عدالت، تأکید نمادین بر برابری

ابعاد الگو	مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی
پیامدها	فرسایش شناختی	کاهش خلاقیت، کاهش یادگیری، کاهش نوآوری، فقر ایده‌پردازی
	فرسایش عاطفی	سرخوردگی، بی اعتمادی، فرسودگی روانی، عدم تعهد، احساس ناامیدی
	فرسایش رفتاری	سکوت سازمانی، کم‌کاری پنهان، مشارکت حداقلی، بی تفاوتی رفتاری
	فرسایش انگیزشی	کاهش اشتیاق کاری، افت تلاش داوطلبانه، کاهش انرژی کاری
	فرسایش حرفه‌ای	خروج نخبگان، قصد ترک سازمان، رکود شغلی، کاهش سرمایه دانشی
	فرسایش هویتی	گسست هویت حرفه‌ای، بی معنایی کار، احساس ابزارانگاری، زوال کرامت ادراک شده

مطابق جدول فوق، مدیریت نمادین به‌عنوان پدیده محوری پژوهش شناسایی شد که تحت تأثیر مجموعه‌ای از مقوله‌ها شکل می‌گیرد. بر این اساس، الگوی نهایی پژوهش با توجه تحلیل داده‌ها به‌صورت شکل ۱ ترسیم شده است.



شکل ۱. الگوی فرسایش سرمایهٔ انسانی مبتنی بر مدیریت نمادین

در میان شرایط علی شناسایی شده، ترس از افشای ناکارآمدی یکی از عوامل مهمی بود که زمینهٔ گرایش مدیران به‌سمت مدیریت نمادین فراهم می‌سازد. یافته‌ها حکایت از آن دارد که در بسیاری از موارد، مدیران به‌دلیل نگرانی از آشکار شدن ضعف‌های عملکردی، ناتوانی در تحقق اهداف، شکست برنامه‌ها و کمبود منابع، تمایل دارند که تصویر مطلوبی از واقعیت سازمان نشان دهند. در واقع، به‌جای پرداختن به ریشه مسائل و تلاش برای رفع آن‌ها، انرژی و توان خود را صرف موفقیت‌های ظاهری می‌کنند. بنابراین، ترس از افشای کارآمدی به‌عنوان یک نیروی محرک مدیران را به‌سمت اقدام‌های نمادین و برجسته‌سازی دستاوردهای نمایشی سوق می‌دهد. یکی دیگر از شرایط علی مؤثر، سیاسی‌شدگی مدیریت بود. براساس دیدگاه مشارکت کنندگان، هنگامی که انتصاب‌ها بیش از آنکه مبتنی بر معیارهای حرفه‌ای باشد، از ملاحظات سیاسی تأثیر می‌پذیرد. در حقیقت، روابط سیاسی تعیین‌کنندهٔ انتخاب پست‌های مدیریتی می‌شود. مدیران بیش از دستیابی به نتایج واقعی، در پی حفظ جایگاه و جلب حمایت بازیگران ذی‌نفوذ خواهند بود. در چنین فضایی، موفقیت سازمان نه بر اساس عملکرد واقعی، بلکه بر مبنای تصویری که از عملکرد ارائه می‌شود، قضاوت می‌شود. این وضعیت زمینه را برای گسترش مدیریت نمادین فراهم می‌سازد و مدیران را به استفاده از اقدام‌های نمایشی و گزارش‌های گزینشی ترغیب می‌کند.

یافته‌های پژوهش نشان داد که مدیریت نمادین در بستری از شرایط زمینه‌ای خاص می‌تواند شکل بگیرد. در این میان عدم شفافیت سازمانی یکی از بسترهای مهم ظهور و گسترش این پدیده است. مشارکت‌کنندگان معتقدند که هرچه جریان اطلاعات در سازمان محدودتر، دسترسی به اطلاعات دشوارتر و سازوکارهای پاسخ‌گویی ضعیف‌تر باشد، امکان ارزیابی دقیق عملکردها کاهش می‌یابد. در چنین شرایطی، مدیران می‌توانند فاصلهٔ میان واقعیت و تصویری را که از عملکرد سازمان ارائه می‌کنند، پنهان سازند. به عبارت دیگر، نبود شفافیت، زمینه‌ای را فراهم می‌کند که در آن اقدام‌های نمادین کمتر با پرسش مواجه شود و امکان تداوم آن افزایش یابد. از سوی دیگر، تمرکز قدرت و تصمیم‌گیری نیز یکی دیگر از شرایط زمینه‌ای مؤثر است. یافته‌ها نشان داد در سازمان‌هایی که اختیار تصمیم‌گیری در سطوح محدود و نزد تعداد اندکی از مدیران متمرکز است، امکان مشارکت کارکنان در فرایندهای تصمیم‌گیری کاهش می‌یابد و نظارت درون‌سازمانی تضعیف می‌شود. در این شرایط، تصمیم‌ها بیش از آنکه مبتنی بر خرد جمعی و واقعیت‌های عملیاتی باشند، تحت تأثیر دیدگاه‌ها و ملاحظات مدیران ارشد قرار می‌گیرند. این امر زمینه را برای ظاهرسازی، کنترل روایت‌های سازمانی و مدیریت برداشت ذی‌نفعان فراهم می‌سازد.

بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان، در سازمان‌هایی که فرهنگ نقدپذیری، گفت‌وگوی حرفه‌ای، مسئولیت‌پذیری و یادگیری سازمانی از سطح مطلوبی برخوردار نیست، زمینه برای پذیرش رفتارهای نمادین افزایش می‌یابد. این امر که نشان‌دهندهٔ فرهنگ سازمانی نابالغ است، بیان می‌کند که افراد کمتر به چالش کشیدن تصمیم‌های مدیریتی را می‌پذیرند و مسائل سازمانی به‌جای بررسی و حل واقعی، در قالب ظواهر و نمایش‌های مدیریتی بازنمایی می‌شوند. از این رو، فرهنگ سازمانی نابالغ می‌تواند بستری فراهم کند که مدیریت نمادین بدون مقاومت جدی تداوم یابد. علاوه‌براین، وابستگی شغلی زیاد نیز به‌عنوان یکی دیگر از عوامل مداخله‌گر مطرح شد. براساس یافته‌ها هنگامی که کارکنان به‌دلیل محدودیت فرصت‌های شغلی، نگرانی‌های معیشتی یا ملاحظات حرفه‌ای وابستگی بالایی به موقعیت شغلی خود دارند، تمایل کمتری به بیان انتقادها، افشای مشکلات و مقابله با رویه‌های غیرکارکردی نشان می‌دهند. در چنین وضعیتی، حتی زمانی که کارکنان از شکاف میان واقعیت‌های سازمانی و اقدام‌های نمایشی آگاهی دارند، ترجیح می‌دهند که سکوت اختیار کنند یا خود را با شرایط موجود سازگار سازند. این وضعیت، موجب کاهش بازخوردهای اصلاحی و تسهیل تداوم رفتارهای نمادین در سازمان می‌شود.

یافته‌های پژوهش حکایت از آن دارد که مدیران در مواجهه با فشارهای ناشی از محیط سازمانی و به‌منظور حفظ مشروعیت و ارائه تصویری مطلوب از عملکرد خود، از راهبردهای مختلفی بهره می‌گیرند. برای مثال، توانمندسازی نمادین یکی از راهبردهای مؤثر آن‌هاست. توانمندسازی نمادین به راهبردی اشاره دارد که در آن مدیران تلاش می‌کنند تصویری از مشارکت، اختیاردهی و توجه به کارکنان ارائه دهند، در حالی که این اقدام‌ها در بسیاری از موارد فاقد عمق و اثرگذاری واقعی هستند. بر اساس اظهارات مشارکت‌کنندگان، برگزاری دوره‌های آموزشی صوری، تشکیل جلسه‌های مشارکتی بدون تأثیر واقعی بر تصمیم‌گیری‌ها، ایجاد سازوکارهای نمایشی برای دریافت نظرهای کارکنان و اعطای اختیارات محدود و غیرمؤثر از جمله مصادیق این راهبرد به‌شمار می‌روند. در چنین شرایطی، توانمندسازی بیش از آنکه به ارتقای واقعی ظرفیت‌های انسانی بینجامد، ابزاری برای نمایش توجه مدیریت به کارکنان تلقی می‌شود. راهبرد دیگری که از داده‌ها استخراج شد، تحول‌آفرینی نمادین بود. یافته‌ها نشان داد که برخی مدیران با اجرای برنامه‌ها، طرح‌ها و ابتکارهایی که ظاهری تحول‌گرا دارند، تلاش می‌کنند تصویری از پویایی، نوآوری و تغییر در سازمان ایجاد کنند. با این حال، این اقدام‌ها در بسیاری از موارد به تغییرات بنیادی در ساختارها، فرایندها و رویه‌های سازمانی منجر نمی‌شوند. تمرکز بر رونمایی از طرح‌های جدید، استفادهٔ گسترده از شعارهای تحول‌محور، ارائهٔ گزارش‌های اغراق‌آمیز از دستاوردها و برجسته‌سازی تغییرات محدود از جمله نمودهای این راهبرد محسوب می‌شوند.

با استناد به یافته‌ها تداوم مدیریت نمادین و راهبردهای ناشی از آن، در نهایت به فرسایش سرمایهٔ انسانی منجر می‌شود. فرسایش حرفه‌ای به‌عنوان یکی از پیامدهای مهم مدیریت نمادین شناسایی شد. مشارکت‌کنندگان معتقد بودند هنگامی که تصمیم‌ها و اقدام‌های سازمانی بیش از آنکه بر واقعیت‌های عملکردی استوار باشند، بر نمایش موفقیت‌ها و حفظ ظواهر متمرکز شوند، به‌تدریج به خروج نخبگان، ترک شغل و کاهش سرمایه‌های دانشی در سازمان منجر می‌شود. بر طبق یافته‌ها، فرسایش هویتی یکی دیگر از پیامدهای مهم مدیریت نمادین است. هنگامی که کارکنان به‌طور مداوم با شکاف میان واقعیت‌های سازمانی و نمایش‌های مدیریتی مواجه می‌شوند، به‌تدریج پیوند هویتی آنان با حرفه و سازمان تضعیف می‌شود. در واقع کارکنان به‌تدریج ارتباط خود را با ارزش‌ها، استانداردها و آرمان‌های حرفه‌ای از دست می‌دهند و میان آنچه به آن باور دارند و آنچه در عمل از آنان انتظار می‌رود، شکاف ایجاد می‌شود. به عبارتی مشارکت‌کنندگان بیان می‌کردند که در برخی شرایط، کارکنان خود را نه به‌عنوان سرمایه‌ای ارزشمند، بلکه به‌عنوان ابزاری برای تحقق اهداف نمایشی و حفظ تصویر مطلوب سازمان تلقی می‌کنند.

بحث و نتیجه‌گیری

در محیط پیچیده و پویای سازمان‌های امروزی، سرمایهٔ انسانی ارزشمندترین دارایی سازمان‌ها به‌شمار می‌رود که حفظ انگیزه، هویت حرفه‌ای و توانمندی‌های آن‌ها، از الزامات بسیار مهم تحقق اهداف سازمانی محسوب می‌شود. با این حال، آنچه در بسیاری از سازمان‌ها به آن کمتر توجه می‌شود، فرسایش تدریجی این سرمایهٔ ارزشمند در بستر برخی رویه‌های مدیریتی است که آثار آن را نمی‌توان به‌صورت آشکار مشاهده کرد. مدیریت نمادین از جمله پدیده‌هایی است که اگرچه در کوتاه‌مدت می‌تواند به کسب مشروعیت، بهبود تصویر سازمانی و پاسخ‌گویی به انتظارهای محیطی کمک کند؛ اما در صورت غلبه بر اقدام‌های واقعی، زمینهٔ شکل‌گیری شکاف میان گفتار و عمل سازمانی را فراهم می‌سازد. تداوم این وضعیت می‌تواند

اعتماد کارکنان را تضعیف و ابزارانگاری را در آنان تقویت کند و در نهایت ،به فرسایش سرمایهٔ انسانی منجر شود. از این منظر، هدف پژوهش حاضر تبیین الگوی فرسایش سرمایهٔ انسانی در بستر مدیریت نمادین بود تا ابعاد پنهان و کمتر شناخته‌شده این پدیده را آشکار سازد و سازوکارهای شکل‌گیری آن را در سازمان‌های دولتی واکاوی کند. در تحلیل داده‌ها، فشارهای سیاسی و نهادی یکی از شرایط علّی بسیار مهم بود. بر مبنای یافته‌ها، سازمان‌های دولتی همواره در معرض انتظارات و مطالبات متعددی از سوی نهادهای بالادستی، بازیگران سیاسی و محیط نهادی قرار دارند. در چنین شرایطی، مدیران برای جلب حمایت ذی‌نفعان و پاسخ‌گویی به فشارهای بیرونی، بیش از آنکه بر اصلاحات واقعی تمرکز کنند، به اتخاذ رویکردهای نمادین گرایش پیدا می‌کنند. این وضعیت به‌تدریج موجب فاصله‌گرفتن سازمان از اهداف اصیل خود می‌شود و کارکنان را با تعارض میان واقعیت‌های کاری و روایت‌های رسمی سازمان مواجه می‌کند. این امر احساس بی‌عدالتی و بی‌معنایی را تقویت و در نهایت، به فرسایش سرمایهٔ انسانی کمک می‌کند. وستفال و همکارانش (۲۰۲۳) و اسمیت و ماین (۲۰۲۴) در مطالعهٔ خود بیان کردند که افزایش فشارهای سیاسی و انتظارات محیطی، مدیران را به استفاده از سازوکارهای نمایشی ترغیب می‌کند و در نتیجه، شکاف میان ادعاهای سازمانی و واقعیت‌های عملی افزایش می‌یابد. از طرفی، یافته‌ها حکایت از آن دارد که مدیران، همواره تمایل دارند به‌عنوان فردی کارآمد و پاسخ‌گو شناخته شوند. این نیاز به مشروعیت، در بسیاری از موارد مدیران را به‌سمت اقداماتی سوق می‌دهد که بیش از آنکه به تغییرات واقعی و بهبودهای بنیادین معطوف باشد، بر نمایش تعهد و ارائه تصویری مطلوب استوار است. در چنین موقعیتی، مدیریت نمادین به ابزاری برای کسب، تقویت و حفظ مشروعیت تبدیل می‌شود. این امر با نتایج پژوهش کینگ (۲۰۲۱) و یانیشفسکی و دزوبینسکا (۲۰۲۲) هم‌خوانی دارد. آنان بیان می‌کنند که مدیران در راستای حفظ مشروعیت و اعتبار خود نزد ذی‌نفعان، به استفاده از سازوکارهای نمادین روی می‌آورند. یکی از مهم‌ترین شرایط زمینه‌ای شناسایی‌شده در این پژوهش، ضعف شایسته‌سالاری است. یافته‌ها نشان داد هنگامی که انتصاب‌ها، ارتقاها و تخصیص فرصت‌های شغلی بر مبنای معیارهای غیرتخصصی و ملاحظاتی غیر از شایستگی‌های حرفه‌ای صورت می‌گیرد، زمینه برای گسترش مدیریت نمادین فراهم می‌شود. در چنین فضایی، کارکنان به‌تدریج این برداشت را پیدا می‌کنند که تلاش، تخصص و عملکرد واقعی، در موفقیت شغلی نقش تعیین‌کننده‌ای ندارند و در مقابل، عواملی همچون روابط، وابستگی‌ها و ملاحظات سیاسی از اهمیت بیشتری برخوردارند. با استناد به یافته‌ها می‌توان گفت که در برخی سازمان‌های دولتی، کارکنان به‌دلایلی نظیر ترس از پیامدهای اظهار نظر، بی‌اثر دانستن انتقادها یا حفظ موقعیت شغلی، از بیان مسائل و چالش‌های واقعی سازمان خودداری می‌کنند. در چنین موقعیتی، بازخوردهای انتقادی کاهش می‌یابد و مدیران کمتر با واقعیت‌های موجود مواجه می‌شوند. این وضعیت زمینه را برای تداوم مدیریت نمادین فراهم می‌سازد؛ زیرا نبود صدای انتقادی و ضعف نظارت درونی، موجب می‌شود که اقدامات نمایشی و ظاهرسازانه بدون مواجهه با چالش جدی، به‌عنوان عملکرد مطلوب سازمانی شکل گیرد.

در پژوهش حاضر ادراک شکاف میان شعار و عمل، به‌عنوان یکی از عوامل مداخله‌گر شناسایی شد. یافته‌ها نشان داد که هرچه کارکنان سازمان‌های دولتی، فاصلهٔ بیشتری میان ارزش‌ها و شعارهای اعلام‌شده با اقدام‌ها و رویه‌های واقعی سازمان احساس کنند، زمینه برای تقویت آثار مدیریت نمادین فراهم‌تر می‌شود. در چنین شرایطی، کارکنان اقدام‌های مدیریتی را نه به‌عنوان تلاش‌های واقعی برای بهبود، بلکه به‌عنوان رفتارهایی نمایشی و ظاهرسازانه تفسیر می‌کنند. این ادراک موجب تضعیف باور به صداقت سازمان و تشدید پیامدهای منفی مدیریت نمادین بر سرمایهٔ انسانی می‌شود. نتایج این

بخش با یافته‌های آموش (۲۰۲۶)، اشناکنبرگ و همکاران (۲۰۱۹) و کیم و لئون (۲۰۱۳) هم‌خوانی دارد. آنان استدلال می‌کنند که ناهماهنگی میان گفتار و عمل مدیران، مشروعیت ادراک‌شده را تضعیف و پیامدهایی نظیر بی‌اعتمادی، بدبینی و کاهش تعهد کارکنان را به همراه دارد. یافته‌های پژوهش نشان داد که مدیریت تصویر سازمانی، یکی از راهبردهای اصلی مدیران در مواجهه با فشارهای محیطی و الزامات مشروعیت‌خواهانه است. در سازمان‌های دولتی، مدیران تلاش می‌کنند از طریق برجسته‌سازی موفقیت‌ها و ارائهٔ تصویری مطلوب از عملکرد سازمان، برداشت ذی‌نفعان را مدیریت کنند. این یافته با نتایج پژوهش یانیشفسکی و دزوبینسکا (۲۰۲۲) هم‌خوانی دارد. آنان نیز نشان دادند که سازمان‌ها برای حفظ مشروعیت و کسب حمایت ذی‌نفعان، از راهبردهای مدیریت برداشت بهره می‌گیرند. از این منظر، مدیریت تصویر سازمانی را می‌توان یکی از مهم‌ترین سازوکارهای مدیریت برداشت در بستر مدیریت نمادین تلقی کرد. با توجه به یافته‌ها، یکی دیگر از راهبردهای مورد استفاده مدیران در پژوهش حاضر، عدالت‌محوری نمایشی است. برخی مدیران در سازمان‌های دولتی تلاش می‌کنند با تأکید بر ارزش‌هایی همچون عدالت و برابری، تصویری عادلانه از نظام مدیریتی خود ارائه دهند. در حقیقت، عدالت بیش از آنکه به یک اصل عملیاتی تبدیل شود، به ابزاری برای کسب مقبولیت و مشروعیت تبدیل می‌شود. این راهبرد در کوتاه‌مدت می‌تواند برداشت مثبتی در میان ذی‌نفعان ایجاد کند؛ اما در صورت تداوم فاصله میان ادعاهای عدالت‌محور و واقعیت‌های سازمانی، به افزایش بدبینی کارکنان منجر خواهد شد.

در مطالعهٔ حاضر، فرسایش شناختی یکی از پیامدهای مهم فرسایش سرمایهٔ انسانی در بستر مدیریت نمادین است. تداوم مدیریت نمادین در سازمان‌های دولتی، به‌تدریج ظرفیت‌های شناختی و خلاقانهٔ کارکنان را تضعیف می‌کند. در شرایطی که تأکید اصلی بر نمایش عملکرد و حفظ ظواهر سازمانی باشد، انگیزهٔ کارکنان برای یادگیری، ارائهٔ ایده‌های جدید و مشارکت در نوآوری کاهش می‌یابد. در نتیجه، سازمان با پدیده‌هایی همچون کاهش خلاقیت، افت یادگیری، محدود شدن نوآوری و فقر ایده‌پردازی مواجه می‌شود. این یافته با نتایج پژوهش سون هیون (۲۰۲۰) هم‌خوانی دارد که نشان می‌دهد محیط‌های سازمانی مبتنی بر رفتارهای نمادین و غیرواقعی، توان خلاقیت و نوآوری کارکنان را کاهش می‌دهد.

همچنین نتایج گویای آن است که مدیریت نمادین می‌تواند به فرسایش عاطفی کارکنان در سازمان دولتی منجر شود. به‌کارگیری مدیریت نمادین در سازمان‌های دولتی، به‌تدریج موجب شکل‌گیری احساساتی نظیر سرخوردگی، بی‌اعتمادی، ناامیدی و فرسودگی روانی در میان کارکنان می‌شود. هنگامی که کارکنان میان شعارها و اقدام‌های واقعی سازمان شکاف مشاهده می‌کنند، اعتماد آنان به مدیران و سازمان کاهش می‌یابد و سطح تعهد و دلبستگی شغلی آنان تضعیف می‌شود. در نتیجه، انرژی روانی کارکنان تحلیل می‌رود و زمینه برای بروز فرسایش عاطفی فراهم می‌شود. این امر با نتایج پژوهش‌های کنسیساو و پالماموریرا[1] (۲۰۲۵)، کیم و لئون (۲۰۱۳)، فیس و زاجاک (۲۰۱۷) و کینگ (۲۰۲۱) هم‌خوانی دارد که نشان می‌دهند رفتارهای نمادین مدیران می‌تواند به کاهش اعتماد، تضعیف تعهد کارکنان و افزایش احساسات منفی و فرسودگی روانی منجر شود. فرسایش رفتاری از دیگر پیامدهای مهم مدیریت نمادین بود که در داده‌های پژوهش به‌وضوح مشاهده شد. زمانی که کارکنان بارها با ناهماهنگی میان واقعیت‌های سازمانی و روایت‌های رسمی مواجه می‌شوند، به‌تدریج تمایل خود را برای مشارکت فعال در امور سازمان از دست می‌دهند. در چنین موقعیتی، سکوت سازمانی به‌جای اظهار نظر، کم‌کاری پنهان به‌جای تلاش مضاعف و بی‌تفاوتی به‌جای مسئولیت‌پذیری ظهور پیدا می‌کند. این رفتارها نوعی واکنش

1. Conceoção & Palma-Moreira

تدافعی کارکنان در برابر محیطی است که در آن احساس می‌کنند تلاش‌ها، دیدگاه‌ها و مشارکت آنان بر تصمیم‌ها و عملکرد واقعی سازمان تأثیر چندانی ندارد. از این رو، فرسایش رفتاری را می‌توان بازتاب عینی و دیدنی مدیریت نمادین در سطح رفتار کارکنان دانست. با توجه به یافته‌های پژوهش و الگوی ارائه‌شده، نتایج این مطالعه، علاوه‌بر توسعهٔ دانش نظری، می‌تواند راهنمایی برای مدیران و سیاست‌گذاران در شناسایی، پیشگیری و مدیریت فرسایش سرمایهٔ انسانی در سازمان‌ها فراهم آورد. از این‌رو، مهم‌ترین دلالت‌ها و کاربردهای مدیریتی پژوهش حاضر به‌شرح زیر ارائه می‌شود.

- استقرار نظام شایسته‌سالاری در انتصاب و ارتقای مدیران، به‌منظور کاهش زمینه‌های شکل‌گیری مدیریت نمادین؛
- افزایش شفافیت سازمانی و پاسخ‌گویی مدیریتی، برای کاهش شکاف میان شعار و عمل و تقویت اعتماد کارکنان؛
- کاهش تمرکز قدرت و توسعهٔ مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، به‌منظور تضعیف فرهنگ سکوت سازمانی؛
- بازنگری در نظام ارزیابی عملکرد با تأکید بر شاخص‌های واقعی و سنجیدنی به‌جای دستاوردهای فقط نمایشی؛
- تقویت فرهنگ مسئولیت‌پذیری، یادگیری و اصلاح مستمر، به‌منظور کاهش آثار فرهنگ سازمانی نابالغ؛
- پرهیز از راهبردهای نمایشی در مدیریت و تمرکز بر اقدام‌های واقعی در حوزهٔ توانمندسازی، عدالت و تحول سازمانی؛
- طراحی برنامه‌های پیشگیرانه برای حفظ سرمایهٔ انسانی با هدف کاهش فرسایش شناختی، عاطفی، انگیزشی، رفتاری، حرفه‌ای و هویتی کارکنان.

در نهایت با توجه نتایج پژوهش پیشنهادهای کاربردی برای مدیران و سازمان‌های دولتی در قالب موارد ذیل ارائه می‌شود.

پیشنهادهای کاربردی مبتنی بر عوامل علی

با توجه به اینکه فشارهای سیاسی، تلاش برای کسب مشروعیت، حفظ وجهه مدیران و مدیریت ادراک ذی‌نفعان از عوامل بسیار مهم شکل‌گیری مدیریت نمادین هستند، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های دولتی با استقرار نظام‌های پاسخ‌گویی، تقویت نظارت حرفه‌ای و کاهش مداخله‌های غیرتخصصی در تصمیم‌گیری، زمینه‌های شکل‌گیری رفتارهای نمادین را محدود کنند. همچنین شفافیت در فرایندهای مدیریتی و پاسخ‌گویی مدیران در قبال نتایج واقعی عملکرد، می‌تواند از غلبه ملاحظه‌های نمایشی بر تصمیم‌های سازمانی جلوگیری کند.

پیشنهادهای کاربردی مبتنی بر شرایط زمینه‌ای

با توجه به نقش شرایط زمینه‌ای در تقویت مدیریت نمادین، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های دولتی نظام‌های ارزیابی عملکرد را از تأکید بر گزارش‌ها و شاخص‌های ظاهری، به‌سمت ارزیابی نتایج واقعی سوق دهند. همچنین، بازطراحی فرایندهای انتصاب و ارتقای مدیران بر مبنای شایستگی، افزایش شفافیت سازمانی، کاهش تمرکز تصمیم‌گیری و اصلاح رویه‌های بوروکراتیک، می‌تواند بسترهای شکل‌گیری مدیریت نمادین را تضعیف کند.

پیشنهادهای کاربردی مبتنی بر عوامل مداخله‌گر

با توجه به نقش فرهنگ سازمانی نابالغ، فرهنگ سکوت، فاصلهٔ زیاد قدرت و ادراک شکاف میان شعار و عمل در تشدید مدیریت نمادین، پیشنهاد می‌شود که مدیران بسترهای لازم برای گفت‌وگوی آزاد، ارائهٔ بازخوردهای سازنده و مشارکت واقعی کارکنان را فراهم کنند. همچنین هم‌سوسازی وعده‌ها و سیاست‌های اعلامی با اقدام‌های اجرایی و حمایت از فرهنگ انتقادپذیری، می‌تواند اعتماد کارکنان را افزایش داده و از گسترش رفتارهای نمایشی جلوگیری کند.

پیشنهادهای کاربردی مبتنی بر راهبردها

با توجه به شناسایی راهبردهایی همچون عملکرد نمایشی، توانمندسازی نمادین، مدیریت تصویر سازمانی، تحول‌آفرینی نمادین و عدالت‌محوری نمایشی، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها به‌جای تمرکز بر تصویرسازی و نمایش موفقیت‌ها، اثربخشی واقعی برنامه‌های مدیریتی را مبنای ارزیابی قرار دهند. طراحی شاخص‌های عینی برای سنجش کیفیت خدمات، میزان تحقق عدالت سازمانی، اثربخشی برنامه‌های توانمندسازی و نتایج واقعی برنامه‌های تحول، می‌تواند از جایگزینی اقدامات نمایشی با اصلاحات واقعی جلوگیری کند.

پیشنهادهای کاربردی مبتنی بر پیامدها

با توجه به پیامدهای مدیریت نمادین بر فرسایش شناختی، عاطفی، رفتاری، انگیزشی، حرفه‌ای و هویتی سرمایهٔ انسانی، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های دولتی نظام پایش مستمر سلامت سرمایهٔ انسانی را استقرار دهند. ارزیابی دوره‌ای شاخص‌هایی مانند اعتماد سازمانی، انگیزش شغلی، مشارکت کارکنان، یادگیری سازمانی، خلاقیت، تعلق حرفه‌ای و قصد ترک خدمت، امکان شناسایی زودهنگام نشانه‌های فرسایش سرمایهٔ انسانی را فراهم می‌آورد و زمینهٔ مداخله‌های پیشگیرانه و اصلاحی را ایجاد می‌کند.

پژوهش حاضر نیز همانند سایر پژوهش‌ها با محدودیت‌هایی همراه بود که می‌تواند زمینه‌ساز مطالعات آتی باشد. نخست، اینکه مشارکت‌کنندگان پژوهش به خبرگان دانشگاهی و مدیران سازمان‌های دولتی محدود بودند؛ بنابراین، انجام مطالعات آتی با مشارکت کارکنان، مدیران بخش خصوصی و سایر سازمان‌ها، می‌تواند به غنای یافته‌ها و افزایش قابلیت تعمیم آن‌ها کمک کند. دوم، داده‌های پژوهش در یک مقطع زمانی گردآوری شد؛ از این‌رو، اجرای مطالعات طولی به‌منظور بررسی پویایی و تغییرات فرسایش سرمایهٔ انسانی در گذر زمان پیشنهاد می‌شود. در نهایت، تمرکز این پژوهش بر تبیین الگوی مدیریت نمادین و فرسایش سرمایهٔ انسانی بود؛ بنابراین، بررسی نقش متغیرهای میانجی و تعدیلگر، نظیر رهبری اخلاقی، اعتماد سازمانی، عدالت سازمانی و تاب‌آوری کارکنان، می‌تواند افق‌های جدیدی را برای توسعه این حوزهٔ پژوهشی فراهم سازد.

منابع

ابراهیمی کیاسری، حمیدرضا؛ الوانی، سیدمهدی؛ سام دلیری، مرضیه و نامدار، زینب (۱۴۰۴). الزامات بومی سازی نقشه راه مشارکت منابع انسانی در نوآوری باز بخش عمومی ایران، *ارزیابی و رشد سرمایه‌های انسانی*، ۲(۴)، ۱-۳۲.

بنای شاهی، مریم؛ عزیزی، محمد و کاملی محمدجواد (۱۴۰۴). طراحی مدل توسعهٔ سرمایهٔ انسانی کارآفرینانه در شرکت‌های دانش‌بنیان بین‌المللی، *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۷(۴)، ۴۹-۸۹.

دهقان‌پورفراشاه، افسانه؛ پورعزت، علی اصغر؛ قلی‌پور، آرین؛ واعظی، رضا (۱۳۹۸). رصد عوامل مؤثر بر اشتیاق اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی ایران، *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۲(۴۶)، ۵-۳۵.

روایی، سلطنت؛ لطفی جلال‌آبادی، مصطفی؛ قرآنی، سیدفرامرز و دهنوی، سجاد (۱۴۰۱). شناسایی و اولویت‌بندی ریسک‌های منابع انسانی مؤثر بر عملکرد سازمان، *مطالعات منابع انسانی*، ۱۲(۴)، ۱۱۲-۱۳۰.

شیخی، ابراهیم؛ پیوسته، علی اکبر و بهلولی، نادر (۱۴۰۴). شناسایی بازآفرینی منابع انسانی در سازمان‌های امدادی، *مطالعات منابع انسانی*، ۱۵(۴)، ۱۱۸-۱۳۷.

نانگیر، سیدطه حسن؛ فقیهی، ابوالحسن و دانش فرد، کرم الله (۱۴۰۳). طراحی الگوی ارتقای ارتباطات سازمانی با بهره‌گیری از مبانی رفتار سازمانی مثبت‌گرا، *مطالعات رفتار سازمانی*، ۴(۵۲)، ۹۳-۱۲۱.

ندیمی، اکرم؛ چناری، علیرضا و ایمانی، محمدنقی (۱۴۰۳). طراحی مدل توسعه سرمایهٔ انسانی بر اهداف قانون برنامه هفتم توسعهٔ کشور: رویکرد توسعه اقتصاد دیجیتال، *مطالعات منابع انسانی*، ۱۴(۳)، ۳۶-۶۱.

نوری ثمرین، شهرام؛ ارشدی، نسرین؛ هاشمی، سیداسماعیل و نعامی، عبدالزهرا (۱۳۹۹). تأثیر بی‌عدالتی رویه‌ای ادراک شده بر بهزیستی سازمانی، *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۲۹(۹۸)، ۱۱۳-۱۳۸.

References

Amosh, H. (2026). Chief sustainability officer appointment design and environmental outcomes: Distinguishing symbolic from substantive roles, *Journal of Environmental Management*, 404(15), 1-16. https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2026.129401.

Artene, A. & Medinschi, S. (2012). Proposed solutions for combating human capital erosion in Romania, *Faculty of Economics*, 18, 451-454.

Balzano, M., Marzi, G. & Turzo, T. (2025). SMEs and institutional theory: major inroads and opportunities ahead, *Management Decision*, 63(13), 1-27. https://doi.org/10.1108/MD-05-2023-0734.

Banaye Shahani, M., Azizi, M. & Kameli, M. J. (2026). Designing an entrepreneurial human capital development model in international knowledge-based companies. *Journal of Research in Human Resources Management,* 17(4), 49-89. DOR 20.1001.1.20084528.1404.17.3.1.7. (*in Persian*)

Berg, P. (1986). Symbolic management of human resources, *Human Resources Managmant*, 25(4), 557-579.

Conceoção, A. & Palma-Moreira, A. (2025). The Relationship Between Occupational Stress, Burnout, and Perceived Performance: The Moderating Role of Work Regime. *Administrative Sciences*, 15(10), 377. https://doi.org/10.3390/ admsci15100377.

Dehghanpour Farashah, A., Pourezzat, A., Gholipour, A. & Vaezi, R. (2019). Exploring the Factors Affecting Work Engagement Decline of Faculty Members of Public Universities in

Iran, *Public Management Reserches,* 12(48), 5-35. https://doi.org/: 10.22111/jmr.2020.31939.4817. (in Persian)

Ebrahimi Kiasari, H., Alvani, S.M., Sam Daliri, M. & Namdar, Z. (2025). Localized Requirements for the Roadmap of Human Resource Participation in Open Innovation within Iran's Public Sector. *Human Capital Assessment and Development*, 2(4), 1-32. DOI: 10.22034/jhcad.2026.566521.1060. (*in Persian*)

Ekuma, K (2023). Artificial Intelligence and Automation in Human Resource Development: A Systematic Review, *Human Resource Development Review*, 32(2), 1-13. https://doi.org/10.1177/15344843231224009.

Fiss, P & Zajac, E (2017). The Symbolic Management of Strategic Change: Sensegiving Via Framing and Decoupling, *Academy of Management Journal*, 49(6), 1-12. https://doi.org/:10.5465/AMJ.2006.23478255.

Forbes, L & Jermier, J (2012). The New Corporate Environmentalism and the Symbolic Management of Organizational Culture, *The Oxford Handbook of Business and the Natural Environment*, 556-571. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199584451.003.0030

Janiszewski, A & Dziubinska, A (2022). The Adaptation of Impression Management and Symbolic Communication to Counteract the Loss of the Company's Legitimacy. *Silesian University of Technology Publishing House.*, 102-118. https://doi.org/10.29119/1641-3466.2022.155.8.

Kim E.-H & Lyon, T. P. (2013). Beyond the dichotomy of symbolic versus substantive actions: Evidence from corporate environmental management. *Academy of Management Proceedings, 2013*(1), 14398. https://doi.org/10.5465/AMBPP.2013.14398abstract

King, B (2021). James Westphal and Sun Hyun Park, Symbolic Management: Governance, Strategy, and Institutions, *Administrative Science Quarterly,* 67(1), 1-15. https://doi.org/10.1177/00018392211044384.

Liu, Z., Li, Y., Guo, Y., Zhang, M. & Ao, Y. (2026). Health-Related HRM and subjective health complaints: the roles of need for recovery and overtime work, *The International Journal of Human Resource Management*, 37(3), 392-426. https://doi.org/10.1080/09585192.2026.2654476.

Lo, W.Y., Lin, Y.K., Lin, C.-Y. & Lee, H.M. (2023). Invisible Erosion of HumanCapital: The Impact of Emotional Blackmail and Emotional Intelligence on Nurses' Job Satisfaction and Turnover Intention, *Behavioral Sciences*, 13(37), 1-18. https:// doi.org/10.3390/bs13010037.

Markóczy, L., Li Sun, S., Peng, M., Shi, W. & Ren, B. (2013). Social network contingency, symbolic management, and boundary stretching, *Strategic Management Journal*, 34(11), 1367-1387. https://doi.org/10.1002/smj.2072

Masiki, T. (2011). Academic Visual Identity (AVI): an act of symbolic leadership, *Journal of Marketing for Higher Education*, 21(1), 85-105. https://doi.org/10.1080/08841241.2011.569591

Nadimi, A., Chenari, A. & Imani, M.N. (2024). Designing the Human Capital Development Model Based on the Objectives of the Law of the 7th National Development Plan: The Digital Economy Development Approach. *Journal of Human Resource Studies*, 14(3), 36-61. https://doi.org/10.22034/JHRS.2024.210044 (*in Persian*)

Nangir, S., Faghihi, A. & Daneshfard, K. (2024). Designing a model for promoting organizational communication using the principles of positive organizational behavior, *Organizational Behavior Studies Quarterly,* 13(4), 93-121. (*in Persian*)

Noorisamarin, S., Arshadi, N., Hashemi, S. & Naami, A. (2020). The Effect the Workplace Mobbing and Perceived Procedural Injustice on Organizational Wellbeing, *Management Studies in Development and Evolution*, 29(98), 113-138. Doi:10.22054/jmsd.2021.53703.3686. (*in Persian*)

Ravaee, S., Lotfi Jalal Abadi, M., Qhorani, S.F. & Dehnavi, S. (2022). Identifying and Prioritizing Human Resource Risks Affecting the Organization's Performance. *Journal of Human Resource Studies,* 12(4), 112-130. https://doi.org/10.22034/JHRS.2023.326011.1864. (*in Persian*)

Rodrigue, M., Magnan, M. & Cho, C.H. (2013). Is Environmental Governance Substantive or Symbolic? An Empirical Investigation. *Journal of Busisenss Ethics,* 114, 107–129. https://doi.org/10.1007/s10551-012-1331-5

Schnackenberg, A., Bundy, J. & Westphal, J (2019). Capitalizing on Categories of Social Construction: A Review and Integration of Organizational Research on Symbolic Management Strategies, *Academy of Management Annals*, 13(2), 78-96. https://doi.org/10.5465/annals.2017.0096.

Shaykhi, E., Peyvasteh, A. & Bohlooli, N. (2025). Identification Strategies for Regenerating Human Resources in Relief Organizations. *Journal of Human Resource Studies*, 15(4), 118-137. DOI: https://doi.org/10.22034/jhrs.2026.563243.2524. (in Persian)

Smith, I & Main, B.G.M. (2024). The Symbolic Management of Women on Company Boards: Evidence Using the UK Davies Review, *British Journal of Management*, 35(2), 228-242. DOI: 10.1111/1467-8551.12713.

Sun-hyun, P. (2020). Symbolic Management: At the Boundary of Institutional Environment, Governance, and Management Strategy, *Strategic Management Research*, 23(3), 117-142.

Westphal, J. D., Zhu, D. H. & Kunapuli, R. (2023). Seeking input when the train has left the station: The decoupling of participative strategic decision-making processes and the role of new technology in symbolic management. *Strategic Organization, 21*(4), 741–771. https://doi.org/10.1177/14761270211046870

Yerlitas, T. & Buciuniene, I. (2022). Antecedents of Human Capital Erosion, *Academy of Management Proceedings,* 14(2), 1-10. DOI:10.5465/AMBPP.2022.12835abstract.

Zharfpeykan, R & Harrison, J (2026). Beyond Volume: A Legitimacy-Theory Analysis of the Substance of Corporate Sustainability Reporting, *Accounting Finance*, 12(1), 1-13. https://doi.org/10.1111/acfi.70216.