



Analyzing the Consequences of Mushroom Management in Public Organizations

Fariborz Fathi Chegeni *



Assistant Professor, Department of
Management, Faculty of Management and
Economics, Lorestan University,
Khorramabad, Iran.

Abstract

Effective management in public organizations plays a pivotal role in employee motivation, and achieving organizational goals. However, mushroom management, as an inefficient approach, can have widespread consequences on various organizational aspects, making their investigation essential for improving the managerial system. Accordingly, the objective of this study was to explore the consequences of mushroom management in public organizations of Lorestan Province. The present study, from the perspective of research philosophy, is situated within the interpretive paradigm and adopts an inductive approach. This research is classified as qualitative in nature. The participants of the study included university professors and senior and mid-level managers of governmental organizations in Lorestan Province, selected through theoretical sampling. Accordingly, based

* Corresponding Author: fathi.f@lu.ac.ir

How to Cite: Fathi Chegeni, F. (2025). Analyzing the consequences of Mushroom Management in Public Organizations. *Management Studies in Development and Evolution*, 34 (117), 241-282.

doi: [10.22054/jmsd.2025.85590.4628](#)

on the principle of theoretical saturation, this study achieved its objectives through 14 interviews. The required data were collected using semi-structured interviews, and data analysis was conducted employing Clarke and Braun's thematic analysis method. Findings from data analysis resulted in the formation of 165 initial codes, 23 sub-themes, and 5 main themes. The identified main themes include: psychological consequences, relational consequences, performance-related consequences, structural consequences, and managerial consequences. The identified sub-themes include: emotional isolation, reduced motivation, increased stress, job confusion, psychological burnout, decreased trust in management, organizational distrust, poor communication, rumor proliferation, reduced organizational productivity, decline in decision-making quality, reduced creativity and innovation, increased organizational errors, diminished organizational competitiveness, reinforcement of rigid hierarchies, weakened team cohesion, organizational inflexibility, negative organizational climate, managerial isolation, reduced managerial credibility, managerial inefficiency, heightened tension with employees, and loss of leadership opportunities.

Keywords: Management, Mushroom Management, Government Organizations, Thematic Analysis.

1. Introduction

Management, as one of the main pillars of any organization, plays a decisive role in the success, efficiency, and achievement of its goals. Organizations, whether in the private or public sector, depend on different management models, each of which has different effects

depending on environmental conditions, organizational culture, and type of activities (Robbins and Judge, 2021). In recent decades, management researchers have studied different leadership and management styles in order to identify the best practices for improving organizational performance. These studies range from classic styles such as authoritarian management to modern approaches such as transformational management (Bass and Riggio, 2006). However, some management styles that may not be formally defined but are prevalent in practice have received less attention. One of these styles is the mushroom management style, in which managers restrict information, keep employees in the dark, and minimize their participation in decision-making processes (Kılıç, 2015).

2. Literature Review

Mushroom management is a new theory in management science, whose name is inspired by a metaphor in mushroom cultivation. In this process, mushrooms are fed with fertilizer and kept in the dark to grow, and then the crop is harvested (Mar, 2011). According to this theory, fungal managers provide their employees with the necessary tasks and tools, but do not inform them of the main purpose of the work they are doing. Also, fungal managers try to keep all decision-making processes under their control (Kılıç, 2015). Just as mushrooms are cultivated, fertilized, and kept in the dark in a short period of time, mushroom managers do not share revenues, policies, organizational processes, and business risks with employees, and only provide them with the resources necessary to get the job done (Kılıç & Olgun, 2017). More precisely, in this type of management, managers often cannot accept questions and criticism from employees and continue to

adhere to this approach in order to maintain their dominance and information (Külekci, 2020).

3. Methodology

The present study was designed using the research onion model of Saunders et al. (2016). From the perspective of research philosophy, this study is within the framework of the interpretive paradigm and in terms of approach, it is inductive. This research is categorized as qualitative research. The strategy used in this research is a case study and was conducted cross-sectionally. To collect data, a semi-structured interview method was used and the data analysis was carried out using thematic analysis. In the next section, the process of collecting data through semi-structured interviews and analyzing them using thematic analysis will be explained. Thematic analysis is one of the fundamental methods in qualitative data analysis (Brown and Clark, 2006). Accordingly, in the present study, with the aim of identifying the consequences of mushroom management in government organizations, 14 semi-structured interviews were conducted with professors of human resource management and organizational behavior with research experience or cooperation with government organizations (5 people), senior managers such as general managers and deputy managers (5 people), and middle managers such as supervisors (4 people), which included a total of 14 people. The data obtained were examined using thematic analysis. In this study, theoretical and snowball sampling methods were used to select samples.

4. Results

The data analysis resulted in the formation of 165 initial codes, 23 sub-themes, and 5 main themes. The identified main themes include: psychological consequences, relational consequences, performance-related consequences, structural consequences, and managerial consequences. The identified sub-themes include: emotional isolation, reduced motivation, increased stress, job confusion, psychological burnout, decreased trust in management, organizational distrust, poor communication, rumor proliferation, reduced organizational productivity, decline in decision-making quality, reduced creativity and innovation, increased organizational errors, diminished organizational competitiveness, reinforcement of rigid hierarchies, weakened team cohesion, organizational inflexibility, negative organizational climate, managerial isolation, reduced managerial credibility, managerial inefficiency, heightened tension with employees, and loss of leadership opportunities.

5. Discussion

Mushroom management is not only incompatible with the principles of modern management, which emphasize transparency, participation, and knowledge sharing, but also contradicts the nature of government organizations, which require accountability and efficiency. To address these consequences, government organizations must move towards transparent and participatory management models. Because, mushroom management, as an inefficient model, prevents government organizations from fulfilling their missions and entails heavy human, organizational, and social costs.

6. Conclusion

The research indicates that mushroom management in public organizations leads to a chain of negative psychological, relational, performance-related, structural, and managerial consequences, resulting in reduced organizational efficiency, weakened employee morale, and an ineffective managerial system. These findings underscore the necessity of replacing this approach with transparent, participatory, and motivational management to enhance the performance and sustainability of public organizations.

Acknowledgments

We would like to express our deepest gratitude to the participants in this research.



واکاوی پیامدهای مدیریت قارچی در سازمان های دولتی

فریبرز فتحی چگنی *  استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران.

چکیده

مدیریت اثربخش در سازمان های دولتی نقشی کلیدی در انگیزه کارکنان و تحقق اهداف سازمانی دارد. با این حال، مدیریت قارچی به عنوان رویکردی ناکارآمد، می تواند پیامدهای گسترده ای بر جنبه های مختلف سازمانی ایجاد کند که بررسی آن ها برای بهبود نظام مدیریتی ضروری است. بر این اساس، هدف پژوهش حاضر، واکاوی پیامدهای مدیریت قارچی در سازمان های دولتی استان لرستان است. پژوهش حاضر از منظر فلسفه پژوهش در چارچوب پارادایم تفسیری قرار می گیرد و از نظر رویکرد، از نوع استقرایی است. این پژوهش در زمره تحقیقات کیفی دسته بندی می شود. مشارکت کنندگان پژوهش، اساتید دانشگاه و مدیران ارشد و میانی سازمان های دولتی استان لرستان هستند که با استفاده از روش نمونه گیری نظری انتخاب شده اند. از این رو، بر اساس قاعده اشباع نظری، در این پژوهش با استفاده از ۱۴ مصاحبه این مهم حاصل شد و داده های مورد نیاز با استفاده از مصاحبه های نیمه ساختاریافته جمع آوری شد و تحلیل داده ها نیز با بهره گیری از روش تحلیل مضمون کلارک و براون صورت گرفته است. یافته های حاصل از تجزیه و تحلیل داده ها به شکل گیری ۱۶۵ کد اولیه، ۲۳ مضمون فرعی و ۵ مضمون اصلی انجامید. مضمون های اصلی شناسایی شده عبارتند از: پیامدهای روان شناختی، پیامدهای رابطه ای، پیامدهای عملکردی، پیامدهای ساختاری و پیامدهای مدیریتی. مضمون های فرعی شناسایی شده نیز عبارتند از: انزوای عاطفی، کاهش انگیزه، افزایش استرس، سردرگمی شغلی، فرسودگی روانی، کاهش اعتماد به مدیریت، بی اعتمادی سازمانی، ضعف ارتباطات، گسترش شایعات، کاهش بهره وری سازمان، افت کیفیت تصمیم گیری، کاهش خلاقیت و نوآوری، افزایش خطاهای سازمانی، کاهش رقابت پذیری سازمان، تقویت سلسله مراتب خشک، ضعف انسجام تیمی، غیرمنعطف شدن سازمان، جو منفی سازمانی، انزوای مدیریتی، کاهش اعتبار مدیر، ناکارآمدی مدیریتی، افزایش تنش با کارمندان و از دست دادن فرصت های رهبری.

کلیدواژه ها: مدیریت، مدیریت قارچی، سازمان های دولتی، تحلیل مضمون.

مقدمه

مدیریت به عنوان یکی از ارکان اصلی هر سازمان، نقشی تعیین‌کننده در موفقیت، کارایی و تحقق اهداف آن ایفا می‌کند. سازمان‌ها، چه در بخش خصوصی و چه در بخش دولتی، به الگوهای مدیریتی متفاوتی وابسته‌اند که هر یک با توجه به شرایط محیطی، فرهنگ سازمانی و نوع فعالیت‌ها، اثرات متفاوتی بر جای می‌گذارند (Robbins & Judge, 2021). در دهه‌های اخیر، پژوهشگران حوزه مدیریت به بررسی سبک‌های مختلف رهبری و مدیریت پرداخته‌اند تا بتوانند بهترین شیوه‌ها را برای بهبود عملکرد سازمانی شناسایی کنند. این مطالعات از سبک‌های کلاسیک مانند مدیریت آمرانه تا رویکردهای نوین مانند مدیریت تحول‌گرا را در بر گرفته است (Bass & Riggio, 2006). با این حال، برخی سبک‌های مدیریتی که شاید به صورت رسمی تعریف نشده باشند، اما در عمل رواج دارند، کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند. یکی از این سبک‌ها، سبک مدیریت قارچی^۱ است که در آن مدیران اطلاعات را محدود می‌کنند، کارمندان را در بی‌خبری نگه می‌دارند و مشارکت آن‌ها را در فرآیندهای تصمیم‌گیری به حداقل می‌رسانند (Kılıç, 2015). این اصطلاح که از پرورش قارچ در تاریکی و بدون نور کافی الهام گرفته شده، به وضعیتی اشاره دارد که کارمندان تنها به انجام وظایف محوله بدون آگاهی از اهداف کلان یا دلایل تصمیمات مشغول‌اند (Yorgancioglu Tarcin, 2021).

این سبک مدیریتی، هرچند ممکن است در برخی موقعیت‌های خاص و کوتاه‌مدت کارآمد به نظر برسد، اما در بلندمدت می‌تواند چالش‌های جدی به همراه داشته باشد. نبود شفافیت، ارتباطات یک‌طرفه و تمرکز بیش از حد قدرت در دست مدیران، از ویژگی‌های بارز این سبک است که می‌تواند به کاهش انگیزه کارمندان، افت بهره‌وری و تضعیف فرهنگ سازمانی منجر شود (Ergun, 2021).

در بسیاری از سازمان‌ها، به‌ویژه آن‌هایی که با ساختارهای پیچیده و سلسله‌مراتبی روبه‌رو هستند، این سبک به صورت ناخواسته یا به دلیل عادت‌های مدیریتی شکل می‌گیرد، با وجود اهمیت این موضوع، تا کنون پژوهشی در داخل کشور به بررسی این

1. Mushroom Management

سبک و پیامدهای آن نپرداخته است و این خلأ دانشی به ویژه در زمینه سازمان های دولتی، که نقش متفاوتی نسبت به بخش خصوصی دارند، بیشتر احساس می شود. سازمان های دولتی به دلیل مسئولیت ارائه خدمات عمومی و پاسخگویی به جامعه، نیازمند مدیریتی هستند که شفافیت، مشارکت و کارایی را در اولویت قرار دهد، اما شواهد اولیه حاکی از وجود سبک مدیریت قارچی است که از ویژگی های ساختاری و فرهنگی این سازمان ها نشأت می گیرد. بوروکراسی گسترده، سلسله مراتب طولانی و فرهنگ سازمانی سنتی در این سازمان ها، که مشابه دیگر سازمان های دولتی ایران است (موسوی و همکاران، ۱۳۹۹)، زمینه ساز محدود شدن جریان اطلاعات و تمرکز تصمیم گیری در سطوح بالای مدیریتی شده است. مشاهدات میدانی پژوهشگران نشان می دهد که در بسیاری از این سازمان ها، اطلاعات کلیدی درباره اهداف و سیاست ها به طور محدود به کارکنان منتقل می شود و فرآیندهای تصمیم گیری اغلب بدون مشارکت سطوح پایین تر انجام می شود. این الگو، که با تعریف مدیریت قارچی (Kılıç, 2015) همخوانی دارد، به کاهش شفافیت و ارتباطات یک طرفه منجر شده است و ضرورت بررسی پیامدهای آن در سازمان های دولتی لرستان را، که نقش مهمی در ارائه خدمات عمومی ایفا می کنند، برجسته می کند.

پیشینه پژوهش

مدیریت قارچی

مدیریت قارچی یکی از نظریه های نوین در علوم مدیریت است که نام آن از یک استعاره در پرورش قارچ الهام گرفته شده است. در این فرآیند، قارچ ها با کود تغذیه می شوند و در تاریکی نگهداری می گردند تا رشد کنند و سپس محصول برداشت می شود. بر اساس این نظریه، مدیران قارچی وظایف و ابزارهای لازم را در اختیار کارکنان خود قرار می دهند اما آن ها را از هدف اصلی کاری که انجام می دهند مطلع نمی کنند. همچنین، مدیران قارچی تلاش می کنند تا تمامی فرآیندهای تصمیم گیری را تحت کنترل خود نگه دارند (Kılıç, 2015).

همان طور که قارچ ها در مدت زمان کوتاهی کشت می شوند، کود داده می شوند و در

تاریکی نگه داشته می‌شوند؛ مدیران قارچی نیز درآمدها، سیاست‌ها، فرآیندهای سازمان و ریسک‌های کسب‌وکار را با کارکنان به اشتراک نمی‌گذارند و تنها منابع ضروری برای انجام کار را در اختیار آن‌ها قرار می‌دهند (Kılıç & Olgun, 2017). به طور دقیق‌تر، در این نوع مدیریت، مدیران اغلب نمی‌توانند پذیرای پرسشگری و انتقاد از سوی کارکنان باشند و برای حفظ سلطه و اطلاعات خود، همچنان بر این رویکرد پایبند می‌مانند (Külekci et al., 2020).

مدیران قارچی غالباً به صورت ناخودآگاه، ترس از این دارند که کارکنانشان ایده‌های جدید و فوق‌العاده‌ای ارائه دهند که از ایده‌های آن‌ها بهتر باشد، این مسئله باعث می‌شود تصمیمات ضعیفی بگیرند و کارکنان را از همه چیز به جز انجام کارهای مشخص، کنار بگذارند. نتیجه این رویکرد این است که کارکنان تنها کارهای زیادی انجام می‌دهند که به آن‌ها محول شده است تا مشغول باشند، بدون آنکه در سایر جنبه‌ها مشارکت داشته باشند (Kılıç, 2015).

پیشینه تجربی

Aydin (2022) در پژوهشی تحت عنوان "سرپرست من مرا در تاریکی نگه می‌دارد" سبک مدیریت قارچی، تعهد سازمانی و بدینی سازمانی نشان داد که مدیریت قارچی با تعهد سازمانی رابطه منفی دارد و بدینی سازمانی تأثیر میانجی کاملی در این رابطه دارد. Ergun (2021) در پژوهشی تحت عنوان "اثر رفتار مدیر قارچی بر شارلاتانی سازمانی و تنهایی سازمانی" نشان داد که مدیریت قارچی بر هر دو متغیر رفتارهای تنهایی سازمانی و رفتارهای شارلاتانیسم سازمانی معلمان اثر مثبت و معناداری دارد. Mumcu & Aras (2021) در پژوهشی تحت عنوان "نقش میانجی عدالت تعاملی در تأثیر مدیریت قارچی بر بدینی سازمانی نشان دادند که سبک مدیریت قارچی ابعاد مختلف بدینی سازمانی (شناختی، عاطفی و رفتاری) را به صورت مثبت تحت تأثیر قرار می‌دهد و بر عدالت تعاملی تأثیری منفی دارد. با این حال، مشخص شد که عدالت تعاملی نقش میانجی در رابطه بین مدیریت قارچی و ابعاد بدینی سازمانی ایفا نمی‌کند. Külekci et al. (2020) در پژوهشی تحت عنوان "نقش میانجی مدیریت قارچی در تأثیر استرس شغلی بر

قصد ترک شغل" نشان دادند که استرس شغلی تأثیر معناداری بر قصد ترک شغل دارد؛ مدیریت قارچی تأثیر آماری معناداری بر استرس شغلی قصد ترک شغل دارد و مدیریت قارچی نقش میانجی در تأثیر استرس شغلی بر قصد ترک شغل ایفا می کند.

بررسی پیشینه پژوهش نشان می دهد که مفهوم مدیریت قارچی در برخی مطالعات بین المللی بررسی شده است، با این حال، در ایران پژوهش های داخلی تاکنون به طور خاص به این سبک مدیریت، به ویژه در سازمان های دولتی، نپرداخته اند. این خلأ پژوهشی، به خصوص با توجه به ویژگی های منحصر به فرد سازمان های دولتی ایران، مانند بوروکراسی گسترده و سلسله مراتب پیچیده، ضرورت انجام مطالعه ای متمرکز بر شناسایی پیامدهای مدیریت قارچی را برجسته می کند. پژوهش حاضر با هدف پر کردن این خلأ، به بررسی پیامدهای این سبک مدیریتی در سازمان های دولتی لرستان پرداخته است و گامی نوآورانه در جهت توسعه دانش بومی در این حوزه برمی دارد.

روش

پژوهش حاضر با بهره گیری از مدل پیاز پژوهش (Saunders et al. 2016) طراحی شده است. از منظر فلسفه پژوهش، این مطالعه در چارچوب پارادایم تفسیری قرار می گیرد و از نظر رویکرد، از نوع استقرایی است. این پژوهش در زمره تحقیقات کیفی دسته بندی می شود. استراتژی مورد استفاده در این تحقیق، مطالعه موردی بوده و به صورت مقطعی انجام شده است. برای جمع آوری داده ها، از روش مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شده و تحلیل داده ها با بهره گیری از روش تحلیل مضمونی صورت گرفته است.

جمع آوری داده ها و جامعه آماری

جامعه آماری این پژوهش شامل اساتید دانشگاهی رشته های مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی با تجربه پژوهش یا همکاری با سازمان های دولتی و مدیران ارشد و میانی شاغل در سازمان های دولتی لرستان است. این جامعه به دلیل دانش نظری و تجربه عملی در حوزه مدیریت دولتی انتخاب شده اند تا دیدگاه های متنوعی درباره پیامدهای مدیریت قارچی ارائه دهند. برای انتخاب نمونه ها، از روش نمونه گیری نظری و گلوله برفی استفاده شد. روش گلوله برفی به ویژه در تحقیقات کیفی و اکتشافی کارآمد است، زیرا امکان

شناسایی افراد مرتبط از طریق معرفی‌های زنجیره‌ای را فراهم می‌کند (Baltar & Brunet, 2012). در این پژوهش، ۱۴ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با سه گروه انجام شد: (۱) پنج نفر از اساتید دانشگاهی با حداقل پنج سال تجربه پژوهش یا مشاوره در سازمان‌های دولتی، که بر اساس شهرت علمی و انتشار مقالات مرتبط انتخاب شدند؛ (۲) پنج نفر از مدیران ارشد (مانند مدیران کل و معاونان) با حداقل پنج سال سابقه کاری در سازمان‌های دولتی؛ و (۳) چهار نفر از مدیران میانی (مانند سرپرستان) با حداقل پنج سال سابقه کاری. انتخاب این تعداد و ترکیب به‌منظور اطمینان از نمایندگی دیدگاه‌های نظری (اساتید) و عملی (مدیران) انجام شد. معیارهای انتخاب شامل دانش نظری و عملی در حوزه مدیریت دولتی، سابقه کاری حداقل پنج سال و توانایی ارائه دیدگاه درباره موضوع پژوهش بود.

ابزار جمع‌آوری داده‌ها

مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بر اساس پروتکلی با ۶ سؤال باز طراحی شدند که محورهای اصلی آن‌ها شامل تجربه‌های مستقیم از مدیریت قارچی، پیامدهای آن بر عملکرد سازمانی و راهکارهای پیشنهادی بود. سؤالات، پیش از اجرا توسط دو نفر از متخصصان مدیریت دولتی بررسی و اعتبارسنجی شدند تا از روایی محتوایی اطمینان حاصل شود. مصاحبه‌ها به‌صورت حضوری یا مجازی (با استفاده از پلتفرم‌های امن) انجام و ضبط شدند و سپس به‌صورت کلمه‌به‌کلمه پیاده‌سازی شدند. جمع‌آوری داده‌ها تا رسیدن به نقطه اشباع نظری ادامه یافت، یعنی زمانی که داده‌های جدید تفاوت قابل توجهی با داده‌های قبلی نداشتند. پس از انجام مصاحبه دوازدهم، مضامین اصلی تکراری شدند اما برای اطمینان از جامعیت، دو مصاحبه دیگر (سیزدهم و چهاردهم) انجام شد. بررسی داده‌ها نشان داد که مضامین جدید پس از مصاحبه دوازدهم به حداقل رسید که نشان‌دهنده دستیابی به اشباع نظری بود. در جدول ۱ مراحل رسیدن به اشباع نظری نشان داده شده است.

تحلیل داده‌ها

تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمونی، بر اساس رویکرد شش مرحله‌ای (Braun & Clarke, 2006) انجام شد. این روش امکان شناسایی، تحلیل، و تفسیر الگوهای موجود در داده‌های کیفی را فراهم می‌کند و داده‌های پراکنده را به اطلاعاتی

منسجم تبدیل می نماید. فرآیند تحلیل شامل آشنایی با داده ها، تولید کدها، شناسایی مضامین، بازبینی مضامین، تعریف و نام گذاری مضامین و نگارش گزارش بود.

جدول ۱. فرایند اشباع نظری

شماره مصاحبه	کدهای جدید شناسایی شده	مضمون/مضامین فرعی جدید	وضعیت اشباع
۱	۴۱ کد اولیه	۸ مضمون فرعی	هنوز اشباع نشده
۲	۲۸ کد اولیه	۵ مضمون فرعی جدید	هنوز اشباع نشده
۳	۲۱ کد اولیه	۴ مضمون فرعی جدید	هنوز اشباع نشده
۴	۱۷ کد اولیه	۳ مضمون فرعی جدید	هنوز اشباع نشده
۵	۱۵ کد اولیه	۲ مضمون فرعی جدید	نزدیک به اشباع
۶	۱۳ کد اولیه	۱ مضمون فرعی جدید	نزدیک به اشباع
۷	۹ کد اولیه	-	مضمون تکراری - بدون مضمون جدید
۸	۷ کد اولیه	-	مضمون تکراری - بدون مضمون جدید
۹	۶ کد اولیه	-	مضمون تکراری - بدون مضمون جدید
۱۰	۴ کد اولیه	-	مضمون تکراری - بدون مضمون جدید
۱۱	۳ کد اولیه	-	مضمون تکراری - بدون مضمون جدید
۱۲	۱ کد اولیه	-	مضمون تکراری - اشباع حاصل شد
۱۳	۰	-	داده جدید - بدون مضمون
۱۴	۰	-	داده تاییدی - بدون مضمون جدید

و در نهایت برای سنجش کیفیت طرح پژوهش حاضر، از چهار معیار کلیدی شامل تأییدپذیری، باورپذیری، انتقال پذیری و اعتمادپذیری استفاده شده است که در ادامه به تفصیل شرح داده می شوند:

تأییدپذیری: این معیار به اطمینان از ثبات و قابلیت بازتولید فرآیند پژوهش اشاره دارد (Lincoln & Guba, 1985). به منظور حصول اطمینان از تأییدپذیری نتایج، ابزارهایی نظیر آموزش مفاهیم پژوهش به مصاحبه شوندگان پیش از آغاز فرآیند مصاحبه و دریافت

بازخورد از آن‌ها پس از ارائه نتایج پژوهش به کار گرفته شد. این فرآیند در قالب مراوده، آموزش و انتقال مفاهیم از دیدگاه شرکت کنندگان انجام شد.

باورپذیری و ارتقای روایی درونی پژوهش: باورپذیری به میزان صحت و پذیرش یافته‌ها از منظر شرکت کنندگان و خوانندگان اشاره دارد (Creswell, 2007). برای تقویت باورپذیری و بهبود روایی درونی، از ابزارهایی مانند تدوین چارچوب نظری اولیه به عنوان پایه‌ای برای بحث با خبرگان، انجام چندین مصاحبه با خبرگان خارج از حوزه مورد مطالعه و همچنین دریافت نظرات تعدادی از خبرگان پس از استخراج نتایج استفاده شد.

انتقال‌پذیری: این معیار به امکان اعمال یافته‌ها در زمینه‌های مشابه اشاره دارد (Lincoln & Guba, 1985). به منظور تضمین انتقال‌پذیری، از روش‌هایی نظیر تأکید بر مفاهیم مشترک در مرحله تدوین چارچوب اولیه و مصاحبه با خبرگان، بهره‌گیری از یک چارچوب استاندارد مشترک در تمامی مراحل پژوهش و توجه ویژه به تنوع زمینه‌های فعالیت و تجربه مصاحبه‌شوندگان بهره گرفته شد.

اعتماد‌پذیری: اعتماد‌پذیری به اطمینان از بی‌طرفی و عدم تأثیر سوگیری‌های پژوهشگر بر نتایج اشاره دارد (Shenton, 2004). برای دستیابی به اعتماد‌پذیری، اقداماتی از جمله نظرسنجی از چند صاحب‌نظر خارج از تیم مصاحبه‌شوندگان درباره نتایج به‌دست‌آمده، دریافت بازخوردهای متعدد از مصاحبه‌شوندگان برای تأیید نهایی نتایج و همچنین استفاده از رویه‌ای استاندارد در فرآیند مصاحبه و استخراج نتایج به کار گرفته شد.

یافته‌ها

با توجه به اینکه هدف این پژوهش، شناسایی پیامدهای مدیریت قارچی در سازمان‌های دولتی و بر مبنای یافته‌های کیفی است، روش تحلیل مضمونی به کار گرفته شده است. همچنین، در این مطالعه از رویکرد تحلیل مضمونی (Braun & Clarke, 2006) در قالب یک فرآیند شش مرحله‌ای استفاده شده است. این تحلیل شامل یک فرآیند پویا و مستمر بین داده‌های گردآوری‌شده، کدها و تحلیل داده‌های استخراج‌شده است. نوشتن تحلیل از همان مرحله نخست آغاز می‌شود. به طور کلی، هیچ روش یکتا و مشخصی برای شروع

تحلیل مضمونی وجود ندارد (Braun & Clarke, 2006).

مرحله اول: شناخت داده‌ها

برای اینکه پژوهشگر بتواند با عمق و گستردگی محتوای داده‌ها آشنا شود، لازم است خود را کاملاً در آن‌ها غرق کند. این غرق شدن معمولاً از طریق مرور و بازخوانی مکرر داده‌ها و مطالعه فعال آن‌ها صورت می‌گیرد، به این معنا که پژوهشگر در جست‌وجوی معانی و الگوهای نهفته در داده‌ها باشد.

مرحله دوم: تولید کدهای اولیه

این مرحله زمانی آغاز می‌شود که پژوهشگر داده‌ها را مطالعه کرده و با آن‌ها آشنا شده است. در این مرحله، کدهای اولیه از داده‌ها استخراج می‌شوند. این کدها ویژگی‌هایی از داده‌ها را نشان می‌دهند که از نظر تحلیلگر قابل توجه و معنادار به نظر می‌رسند. داده‌های کدگذاری شده از واحدهای تحلیل مضمون‌ها متفاوت هستند. کدگذاری می‌تواند به صورت دستی یا با استفاده از نرم‌افزارهای مربوطه انجام شود. در این مرحله، ۱۶۵ کد اولیه از مصاحبه‌ها شناسایی و استخراج شد. جدول ۲ مراحل فراگرد برچسب‌زنی کدها را خلاصه می‌کند و نشان‌دهنده چگونگی استخراج کدها از داده‌های خام و تبدیل آن‌ها به مفاهیم اولیه است. این جدول به شفاف‌سازی فرآیند تحلیل کمک می‌کند و پایه‌ای برای شناسایی مضامین در مراحل بعدی فراهم می‌آورد.

مرحله سوم: جست‌وجوی کدهای گزینشی

در این مرحله، کدهای مختلف در قالب کدهای گزینشی دسته‌بندی و تمامی داده‌های کدگذاری شده به صورت منظم سازمان‌دهی می‌شوند. در حقیقت، پژوهشگر در این مرحله تحلیل، کدهای خود را آغاز می‌کند و بررسی می‌نماید که چگونه می‌توان کدهای مختلف را با یکدیگر ترکیب کرد تا مضامین کلی‌تری شکل بگیرند. در این فرآیند پس از حذف کدهای ناقص، نامرتبط یا تکراری، ۱۶۵ کد گزینشی استخراج شد.

جدول ۲. فراگرد برجسب زنی برای ایجاد کدهای اولیه

شماره مصاحبه	متن مصاحبه	کدهای احصا شده
2M7	«به نظر من چون این مدیران اطلاعات رو محدود می‌کنن و کارمندا نمی‌دونن تو سازمان چه خبره، دیگه کسی انگیزه حرف زدن با بقیه رو نداره. همه تو لاک خودشون فرو رفتن و فقط کارای روتین رو انجام می‌دن و تعاملات اجتماعی خیلی کم‌رنگ میشه.»	کاهش تعاملات اجتماعی در کار
4M6	« به نظر من چون مدیران هیچ وقت شفاف نمی‌گن چه هدفی دارن یا چرا به تصمیم گرفتن، کارمندا حس می‌کنن طرد شدن. این باعث می‌شه فکر کنن اصلاً به حساب نمیان. به جور دیوار نامرئی بین اونا و مدیریت شکل گرفته.»	احساس طرد شدن توسط مدیران
7M8	« از اونجایی که مدیران قارچی هیچ وقت کارمندا رو تو جریان هدفای بزرگ سازمان نمی‌ذارن، اونا حس می‌کنن به سازمان تعلق ندارن. فقط میان سر کار، وظایفشون رو مکانیکی انجام می‌دن و می‌رن. هیچ اتصال عاطفی یا انگیزه‌ای برای ماندن ندارن.»	نبود حس تعلق به سازمان
5M9	« چون که مدیران قارچی اطلاعات رو پنهان می‌کنن و کارمندا نمی‌دونن پشت پرده چی می‌گذره، به مدیریت بی‌اعتماد می‌شن. برای همین خودشون انتخاب می‌کنن که جدا بمونن و با بقیه قاطی نشن. به انزوای خودخواسته درست می‌شه که ریشه‌ش بی‌اعتمادیه.»	انزوای خودخواسته به دلیل بی‌اعتمادی
3M11	« به نظر من چون اطلاعات بین کارمندا پخش نمی‌شه و هرکی فقط به تیکه از پازل رو داره، همکاری با همدیگه کم می‌شه. کسی نمی‌دونه بقیه چه کار می‌کنن، پس انگیزه‌ای برای هماهنگی یا کمک به هم ندارن. همه فقط دنبال کار خودشون.»	کاهش همکاری با همکاران
6M12	« به نظر من چون مدیران کارمندا رو تو تاریکی نگه می‌دارن و هیچ بازخوردی بهشون نمی‌دن، اونا حس تنهایی می‌کنن تو کارشون. انگار فقط خودشون که دارن به وظیفه رو جلو می‌برن، بدون حمایت یا راهنمایی.»	حس تنهایی در انجام وظایف
8M9	« مدیران قارچی هیچ وقت چیزی رو شفاف نمی‌کنن و همه چی رو مبهم نگه می‌دارن، کارمندا دیگه اشتیاقی برای رابطه با بقیه ندارن. فکر می‌کنن وقتی خود سازمان به ما بها نمی‌ده، چرا باید با همکارامون ارتباط بگیریم؟ اینجوری روابط کاری سرد می‌شه.»	کاهش اشتیاق به روابط کاری

مرحله چهارم: شکل‌گیری مضامین فرعی

این مرحله زمانی شروع می‌شود که پژوهشگر مجموعه‌ای از مضامین را تدوین کرده

است و آن ها را مورد بازنگری قرار می دهد. این مرحله شامل دو بخش بازبینی و پالایش و همچنین تدوین مضامین فرعی است. در بخش نخست، داده های کدگذاری شده ی خلاصه شده بازبینی می شوند و در بخش دوم، اعتبار مضامین فرعی با توجه به کل مجموعه داده ها ارزیابی می شود. جدول ۳ فرآیند کدگذاری اولیه، مضامین فرعی و مضامین اصلی استخراج شده را ارائه می دهد و ساختار منسجم تحلیل داده ها را نشان می دهد. این جدول به خواننده کمک می کند تا ارتباط بین کدها و مضامین نهایی را درک کرده و جامعیت تحلیل را مشاهده نماید.

جدول ۳. مضمون های اصلی و مضمون های فرعی شکل دهنده پیامدها

مضامین اصلی	مضامین فرعی	کدها
پیامدهای روان شناختی	انزوای عاطفی	کاهش تعاملات اجتماعی در کار، احساس طرد شدن توسط مدیران، نبود حس تعلق به سازمان، انزوای خودخواسته به دلیل بی اعتمادی، کاهش همکاری با همکاران، حس تنهایی در انجام وظایف، کاهش اشتیاق به روابط کاری
	کاهش انگیزه	حس بی اهمیتی به دلیل عدم مشارکت، نبود هدف گذاری شفاف برای وظایف، کاهش اشتیاق به انجام کارها، احساس بی ارتباطی با موفقیت سازمان، افت تعهد به سازمان، بی علاقه گی به پیشرفت شغلی، کاهش حس مالکیت نسبت به کار، از دست دادن انگیزه رقابتی
	افزایش استرس	ابهام در انتظارات مدیران، ترس از اشتباه به دلیل کمبود اطلاعات، فشار برای حدس زدن اولویت ها، نگرانی از ارزیابی های غیرمنصفانه، احساس ناتوانی در کنترل موقعیت، تنش ناشی از نبود بازخورد
	سردرگمی شغلی	ندانستن نقش دقیق در سازمان، ابهام در اولویت های کاری، عدم درک اهداف سازمان، ناتوانی در برنامه ریزی وظایف، سوء تفاهم در دستورات، تکرار کارها به دلیل نبود شفافیت، کاهش اعتماد به نفس شغلی، حس گم گشتگی در مسیر شغلی

جدول ۳. مضمون های اصلی و مضمون های فرعی شکل دهنده پیامدها

مضامین اصلی	مضامین فرعی	کدها
پیامدهای روان‌شناختی	فرسودگی روانی	خستگی از ابهام مداوم، احساس درماندگی در کار، کاهش انرژی برای وظایف، بی‌حوصلگی در محیط کار، افت تمرکز به دلیل فشار، حس پوچی در تلاش‌ها، افزایش غیبت از کار
پیامدهای رابطه‌ای	کاهش اعتماد به مدیریت	پنهان‌کاری عمدی اطلاعات، حس عدم صداقت مدیران، بی‌توجهی مدیران به نیازهای کارکنان، تصمیم‌گیری بدون مشورت، احساس فریب‌خوردگی، کاهش احترام به مدیران، تردید در نیت مدیران، حس بی‌عدالتی در رفتار مدیران، کاهش اطمینان به قول‌های مدیران
	بی‌اعتمادی سازمانی	شک به اهداف سازمان، حس بی‌عدالتی در محیط کار، تردید در پایداری سازمان، کاهش وفاداری به سازمان، گسترش بدبینی بین کارکنان، کاهش همکاری بین تیمی، حس رقابت ناسالم، ترس از آینده شغلی
	ضعف ارتباطات	نبود کانال‌های ارتباطی شفاف، یک‌طرفه بودن دستورات، عدم دریافت بازخورد از مدیران، سوءتفاهم‌های مکرر، تأخیر در انتقال اطلاعات، کاهش تعاملات رسمی، انزوای اطلاعاتی کارکنان
	گسترش شایعات	حدس و گمان درباره تصمیمات، پراکندگی اطلاعات نادرست، شایعه‌سازی برای پر کردن خلأ اطلاعاتی، افزایش تنش بین کارکنان، تضعیف اعتبار مدیریت، اختلال در هماهنگی تیمی، سردرگمی بیشتر به دلیل شایعات، کاهش شفافیت سازمانی
پیامدهای عملکردی	کاهش بهره‌وری سازمان	اتلاف وقت به دلیل ابهام، انجام وظایف غیرضروری، تکرار اشتباهات قابل پیشگیری، کاهش کیفیت خروجی کار، بی‌انگیزگی در بهبود عملکرد، افت کارایی تیمی، کاهش سرعت پاسخگویی

جدول ۳. مضمون های اصلی و مضمون های فرعی شکل دهنده پیامدها

مضمین اصلی	مضمین فرعی	کدها
پیامدهای عملکردی	افت کیفیت تصمیم گیری	تصمیمات بدون اطلاعات کافی، نادیده گرفتن دیدگاه کارکنان، انتخاب راه حل های ناکارآمد، عدم پیش بینی مشکلات، تصمیم گیری متمرکز و غیرواقعی، افزایش ریسک خطا، کاهش انطباق با نیازهای واقعی
	کاهش خلاقیت و نوآوری	نبود انگیزه برای، ایده پردازی، محدود شدن خلاقیت کارکنان، ترس از ارائه پیشنهادات، عدم حمایت از ابتکارات، تکرار روش های قدیمی، از دست دادن فرصت های جدید، کاهش تنوع در راه حل ها
	افزایش خطاهای سازمانی	سوء تفاهم در دستورات، نادیده گرفتن جزئیات مهم، عدم هماهنگی بین تیم ها، اجرای ناقص وظایف، تأخیر در شناسایی مشکلات، تکرار خطاهای مشابه، کاهش دقت در کارها، افت استانداردهای کاری
	کاهش رقابت پذیری سازمان	عقب افتادگی از سایر سازمان ها، کاهش کیفیت خدمات، ناتوانی در جذب استعدادها، افت شهرت سازمان، کاهش سودآوری سازمان، ضعف در پاسخ به تغییرات
	تقویت سلسله مراتب خشک	افزایش فاصله مدیران و کارمندان، تمرکز قدرت در بالا، کاهش انعطاف پذیری سازمان، بوروکراسی غیر ضروری، محدود شدن اختیارات کارمندان، حس نابرابری در نقش ها، کاهش شفافیت در ساختار، افزایش وابستگی به مدیران
پیامدهای ساختاری	ضعف انسجام تیمی	کاهش همکاری بین کارمندان، حس رقابت به جای هم افزایی، نبود اهداف مشترک، انزوای اعضا در وظایف، کاهش حمایت تیمی، ضعف در حل تعارضات، افت روحیه جمعی، کاهش حس تعلق تیمی
	غیر منعطف شدن سازمان	مقاومت در برابر تغییر، کندی در تطبیق با شرایط، کاهش چابکی سازمانی، تکیه بر روش های قدیمی، ناتوانی در پاسخ به بحران، افت رقابت پذیری

جدول ۳. مضمون های اصلی و مضمون های فرعی شکل دهنده پیامدها

مضامین اصلی	مضامین فرعی	کدها
پیامدهای ساختاری	جو منفی سازمانی	افزایش نارضایتی عمومی، گسترش بدبینی در محیط سازمان، کاهش حس تعلق سازمانی، تنش بین کارمندان و مدیران، افت فرهنگ همکاری، کاهش روحیه کاری، افزایش شکایات داخلی
	انزوای مدیریتی	فاصله گرفتن از کارمندان، کاهش حمایت تیمی، حس تنهایی در نقش، نبود بازخورد از زیرمجموعه، انزوای خودخواسته، کاهش تعاملات غیررسمی، ضعف در درک نیازهای تیم
	کاهش اعتبار مدیر	از دست دادن احترام کارمندان، زیر سوال رفتن تصمیمات مدیر، کاهش نفوذ در سازمان، دیده شدن به عنوان فرد غیرشفاف، تضعیف جایگاه رهبری، افزایش انتقادات داخلی، افت شهرت حرفه‌ای
	ناکارآمدی مدیریتی	اتخاذ تصمیمات نادرست، ناتوانی در انگیزه دادن، ضعف در مدیریت تعارضات، کندی در حل مشکلات، از دست دادن کنترل تیم، ناکامی در دستیابی به اهداف، کاهش توانایی در هدایت افراد
	افزایش تنش با کارمندان	درگیری‌های مکرر با تیم، حس دشمنی از طرف کارمندان، افزایش مقاومت در برابر دستورات، کاهش همکاری کارمندان، تنش در جلسات کاری، شکایات مستقیم از مدیر، افت روابط حرفه‌ای
	از دست دادن فرصت‌های رهبری	ناتوانی در ایجاد انگیزه تیمی، کاهش تأثیرگذاری در سازمان، افت جایگاه در تصمیم‌گیری‌ها، ضعف در شبکه‌سازی داخلی، از دست دادن حمایت سازمانی

مرحله پنجم: تعریف و نام‌گذاری مضامین اصلی

این مرحله زمانی آغاز می‌شود که پژوهشگر به یک تصویر کلی و رضایت‌بخش از

مضامین دست یافته باشد. در این مرحله، پژوهشگر مضامین اصلی پیشنهادی برای تحلیل را تعریف کرده و مجدداً بازنگری می کند، سپس به تحلیل داده های موجود در آنها می پردازد. از طریق این تعریف و بازنگری، ماهیت و محتوای هر مضمون مشخص می شود و تعیین می گردد که هر مضمون اصلی کدام جنبه از داده ها را پوشش می دهد. در این مرحله، پس از چندین بار رفت و آمد و بازبینی، در نهایت ۵ مضمون اصلی و ۲۳ مضمون فرعی شناسایی شدند.

مرحله ششم: تدوین گزارش

این مرحله زمانی شروع می شود که پژوهشگر مجموعه ای از مضامین اصلی را به صورت کاملاً انتزاعی و سازگار با ساختارهای زمینه ای پژوهش در اختیار داشته باشد. این مرحله شامل تحلیل نهایی و نگارش گزارش است که در ادامه ارائه شده است. در شکل شماره یک، مضامین به دست آمده نمایش داده شده است.

شکل شماره ۱. الگوی پیامدهای مدیریت قارچی



پیامدهای روانشناختی

کاهش انگیزه

انگیزه کارکنان، چه درونی و چه بیرونی، به عنوان یکی از عوامل کلیدی عملکرد شغلی، به شدت تحت تأثیر شفافیت و معنا در محیط کار قرار دارد. بر اساس نظریه نیازهای خودتعیین گری^۱ (Ryan & Deci (2000)، انگیزه افراد به برآورده شدن سه نیاز اساسی خودمختاری، شایستگی و تعلق وابسته است. در مدیریت قارچی، کارکنان از دسترسی به اطلاعات مرتبط با اهداف سازمانی و نقش خود در تحقق این اهداف محروم می شوند، که این امر خودمختاری آن‌ها را تضعیف می کند چرا که فرد نمی بیند که تلاشش چگونه به نتایج ملموس منجر می شود. از سوی دیگر، انگیزه های بیرونی مانند پاداش یا ترفیع نیز اثربخشی خود را از دست می دهند، زیرا کارکنان نمی توانند ارتباط شفافی بین عملکرد خود و این پاداش ها برقرار کنند.

مصاحبه شونده 12M2 حول این تم بیان کرد: «وقتی کارمند نمی دونه هدف پروژه چیه و چرا باید این کار رو انجام بده، انگیزه اش کم می شه و فقط برای رفع تکلیف کار می کنه، عدم آگاهی از نتایج کار، باعث می شه احساس بی فایده بودن کنه».

افزایش استرس

استرس شغلی یکی از چالش های اصلی در محیط های کاری است و مدیریت قارچی این مشکل را به طور قابل توجهی تشدید می کند. بر اساس مدل نیازهای شغلی منابع^۲ (Bakker & Demerouti (2007)، استرس زمانی شدت می یابد که کارکنان با تقاضاهای شغلی بالا (مانند حجم کار زیاد، ضرب الاجل های فشرده یا مسئولیت های سنگین) مواجه شوند اما کنترل محدودی بر نحوه انجام وظایف خود داشته باشند. در مدیریت قارچی، فقدان اطلاعات کافی، کارکنان را در موقعیت هایی قرار می دهد که باید بدون درک کامل از شرایط یا اولویت ها عمل کنند که این امر کنترل آن ها را به حداقل می رساند. درواقع ابهام مداوم، ذهن فرد را درگیر حدس و گمان و نگرانی می کند و فشار

1. Self-Determination Theory
2. Job demands-resources model

روانی را افزایش می دهد.

مصاحبه شونده 11M10 حول این تم بیان کرد: «کارمندا وقتی نمی دونن چرا یه تصمیم گرفته شده، مدام نگرانن که نکنه اشتباه کنن یا کارشون بی نتیجه بمونه، فشار دستورات بدون توضیح، باعث می شه استرس داشته باشن که نکنه یه چیزی رو اشتباه فهمیده باشن.»

انزوای عاطفی

انسان ها به عنوان موجوداتی اجتماعی، به ارتباطات معنادار و حس تعلق نیاز دارند، و این نیاز در محیط کار نیز صدق می کند. نظریه نیاز به تعلق^۱ Baumeister & Leary (1995) تأکید دارد که فقدان تعاملات اجتماعی مثبت می تواند به انزوای عاطفی و کاهش سلامت روانشناختی منجر شود. مدیریت قارچی با محدود کردن جریان اطلاعات و کنار گذاشتن کارکنان از فرآیندهای تصمیم گیری، حس تعلق سازمانی را تضعیف می کند. کارکنانی که در یک سازمان دولتی شاهد تصمیم گیری های کلان بدون مشارکت یا اطلاع رسانی به خود هستند، احساس می کنند که بخشی از یک مجموعه منسجم و هدفمند نیستند. این انزوا، حمایت اجتماعی را که به عنوان سپری در برابر فشارهای شغلی عمل می کند، کاهش می دهد. در چنین شرایطی، کارکنان ممکن است از نظر عاطفی از همکاران و مدیران خود فاصله بگیرند و این جدایی به کاهش همکاری، افزایش تنش های بین فردی و حتی افت روحیه جمعی منجر شود.

مصاحبه شونده 6M10 حول این تم بیان کرد: «کارمندایی که از تصمیمات کنار گذاشته می شن، کم کم از نظر عاطفی از همکارا و مدیراشون فاصله می گیرن، وقتی می بینن که نظراتشون تو تصمیم ها لحاظ نمیشه، طبیعیه که حس تعلق نداشته باشن و گوشه گیر- بشن.»

سردرگمی شغلی

ابهام نقش^۲ که در روانشناسی سازمانی به عنوان عدم وضوح در انتظارات و

1. The need to belong

2. Role Ambiguity

مسئولیت‌های شغلی تعریف می‌شود (Mañas et al., 2018)، یکی از نتایج مستقیم مدیریت قارچی است. در این سبک مدیریت، کارکنان به دلیل فقدان اطلاعات شفاف درباره اهداف سازمانی، اولویت‌ها و انتظارات، ممکن است نتوانند به‌خوبی وظایف خود را تشخیص دهند یا برنامه‌ریزی کنند. این سردرگمی، اعتماد به نفس شغلی را کاهش می‌دهد و حس ناکارآمدی و بی‌کفایتی را در فرد تقویت می‌کند. در بلندمدت، ابهام نقش می‌تواند به کاهش ابتکار عمل، افت کیفیت کار و افزایش احتمال خطا منجر شود. مصاحبه شونده 14M2 حول این تم بیان کرد: «وقتی اطلاعات کامل به فرد داده نمیشه اونم نمیدونه دقیقاً ازش چه انتظاری دارن، وقتی طرف نمی‌دونه اولویت تو کارش چیه، دچار ابهام و سردرگمی میشه.»

فرسودگی روانی

فرسودگی روانی^۱، نتیجه تخلیه مداوم منابع روانی کارکنان است. نظریه حفاظت از منابع^۲ (Hobfoll (1989 بیان می‌کند که از دست دادن منابع کلیدی مانند اطلاعات، حمایت اجتماعی یا اعتماد به نفس، به فرسودگی منجر می‌شود. مدیریت قارچی با ایجاد استرس مداوم، انزوای عاطفی و ابهام در نقش‌ها، این منابع را به‌تدریج تحلیل می‌برد. کارکنانی که هر روز با دستورات مبهم و بدون زمینه مواجه می‌شوند و نمی‌دانند تلاششان چه تأثیری بر سازمان دارد، به‌مرور از نظر عاطفی خسته می‌شوند، نسبت به سازمان و وظایفشان بدبین می‌شوند و احساس می‌کنند دیگر نمی‌توانند کار خود را به‌خوبی انجام دهند.

مصاحبه شونده 13M6 حول این تم بیان کرد: «وقتی که شما هر روز دستورات مبهم بگیرید و دلیلش هم ندونید، این باعث می‌شه کم‌کم خسته بشید و از کار بدتون بیاد، بدون اطلاعات کافی، فرد حس می‌کنه داره بیهوده تلاش می‌کنه و این فرسودگی رو بیشتر می‌کنه.»

1. Burnout

2. Conservation of resources

پیامدهای رابطه‌ای

کاهش اعتماد به مدیریت

اعتماد به مدیریت یکی از ارکان اساسی روابط سازمانی است و بر اساس نظریه اعتماد Mayer et al. (1995)، بر مبنای سه عامل صداقت، خیرخواهی و شایستگی شکل می‌گیرد. مدیریت قارچی با پنهان کاری و عدم شفافیت در ارائه اطلاعات، صداقت مدیران را زیر سؤال می‌برد و این تصور را در کارکنان ایجاد می‌کند که مدیران به نفع آن‌ها عمل نمی‌کنند یا شایستگی لازم برای هدایت سازمان را ندارند. کاهش اعتماد، تمایل کارکنان به همکاری با مدیران را کاهش می‌دهد و اجرای دستورات را با تردید و مقاومت همراه می‌سازد. در سازمان‌های دولتی، که هماهنگی بین مدیران و کارکنان برای تحقق اهداف عمومی ضروری است، این بی‌اعتمادی می‌تواند به اختلال در فرآیندها و کاهش کارایی منجر شود.

مصاحبه شونده 8M13 حول این تم بیان کرد: «وقتی مدیر چیزی رو پنهون می‌کنه، طبیعیه که بقیه فکر می‌کنن داره به نفع خودش عمل می‌کنه نه سازمان، کارمندا وقتی اطلاعات بهشون نمی‌رسه، به صداقت مدیر شک می‌کنن و دیگه بهش اعتماد ندارن.»

بی‌اعتمادی سازمانی

سرمایه اجتماعی^۱ که به عنوان شبکه‌ای از اعتماد و همکاری میان افراد و گروه‌ها تعریف می‌شود (Putnam, 2000)؛ برای عملکرد مؤثر سازمان‌ها حیاتی است. مدیریت قارچی با محدود کردن اطلاعات و ایجاد ابهام، این شبکه را تخریب می‌کند و بی‌اعتمادی را از سطح مدیران به کل ساختار سازمانی گسترش می‌دهد. کارکنانی که اطلاعات لازم را دریافت نمی‌کنند و در تاریکی و ابهام قرار می‌گیرند، ممکن است به این نتیجه برسند که فرآیندهای سازمان غیرشفاف، ناکارآمد یا حتی فاسد است. این بی‌اعتمادی، حس تعلق سازمانی را کاهش می‌دهد و کارکنان را به سمت انزوای حرفه‌ای یا رفتارهای غیرهمکارانه سوق می‌دهد.

1. Social capital

مصاحبه شونده 10M2 حول این تم بیان کرد: «وقتی که به افراد به صورت شفاف چیزی گفته نمیشه، فکر می‌کنن سازمان داره مخفی‌کاری می‌کنه و این حس بد به همه چیز سرایت می‌کنه، عدم شفافیت، باعث می‌شه کارمندا به فرآیندهای سازمان شک کنن و حس کنن سیستم ناکارآمده.»

ضعف ارتباطات

ارتباطات مؤثر، که به‌عنوان جریان دوطرفه اطلاعات و بازخورد تعریف می‌شود (Martin et al., 2014)، برای هماهنگی و کارایی سازمانی ضروری است. مدیریت قارچی این جریان را به یک مسیر یک‌طرفه و دستوری تبدیل می‌کند و فرصت تبادل نظر، پرسشگری یا ارائه بازخورد را از کارکنان سلب می‌نماید. کارکنانی که در سازمان نمی‌توانند از مدیران، درباره دلایل یا پیامدهای تصمیماتشان سؤال پرسند، در حلقه‌ای از ابهام و سوء تفاهم گرفتار می‌شوند. این ضعف ارتباطات، نه تنها هماهنگی بین بخش‌ها را مختل می‌کند، بلکه می‌تواند به افزایش تنش‌ها و کاهش حس همکاری نیز منجر شود. مصاحبه شونده 3M11 حول این تم بیان کرد: «زمانی که افراد نمی‌تونن از مدیر چرایی کار رو پرسن، چون اصلاً جوابی داده نمیشه و اطلاعات فقط از بالا به پایین میاد، بنابراین کارمندا هم نمی‌تونن بازخورد بدن و این ارتباط رو خراب می‌کنه.»

گسترش شایعات

در غیاب اطلاعات رسمی و شفاف، شایعات به‌عنوان مکانیزمی برای پر کردن خلأ اطلاعاتی و کاهش ابهام گسترش می‌یابند (Piankevich, 2013). مدیریت قارچی با محدود کردن دسترسی کارکنان به داده‌های معتبر، زمینه را برای حدس و گمان و انتشار شایعات فراهم می‌کند. برای مثال، اگر بودجه یک پروژه در یک سازمان دولتی کاهش یابد و دلیلی برای آن اعلام نشود، کارکنان ممکن است شایعاتی درباره سوءمدیریت، فساد یا تصمیم‌گیری‌های غیرمنطقی مطرح کنند. این شایعات، جو سازمانی را مسموم می‌کند، اعتماد را بیش از پیش تضعیف می‌نماید و تنش‌های غیرضروری بین کارکنان و مدیران ایجاد می‌کند.

مصاحبه شونده 1M10 حول این تم بیان کرد: «وقتی چیزی از جانب مدیرا گفته نمیشه، پس خود کارمندا شروع می کنن به حدس زدن و شایعه درست می شه، عدم شفافیت باعث می شه کارمندا برای پر کردن خلأ اطلاعاتی، شایعه سازی کنن که جو رو بدتر می کنه.»

پیامدهای عملکردی

کاهش بهره‌وری سازمان

مطابق با نظریه سیستم‌ها^۱ (Katz & Kahn (1978 سازمان‌ها برای بقا و عملکرد مؤثر، به تعامل پویا با محیط و جریان آزاد اطلاعات درون سازمانی نیاز دارند. مدیریت قارچی با مسدود کردن این جریان، کارکنان را از هم‌راستایی با اهداف و اولویت‌های سازمان محروم می‌کند. کارکنان در سازمان دولتی مسئول ارائه خدمات عمومی هستند، اما وقتی که از برنامه‌های کلان یا نیازهای واقعی جامعه بی‌اطلاعند، نمی‌توانند وظایف خود را به‌صورت بهینه انجام دهند. این ناهماهنگی، به هدررفت منابع انسانی و مالی، تأخیر در اجرای پروژه‌ها و کاهش بهره‌وری کلی سازمان منجر می‌شود.

مصاحبه شونده 14M2 حول این تم بیان کرد: «وقتی که افراد به دلیل عدم داشتن اطلاعات کافی نمی‌دونن کارشون چه اهمیتی داره و چه تأثیری می‌تونه روی عملکرد سازمان داشته باشه ممکنه نتونن خودشون رو با هدف سازمان هماهنگ کنن که باعث به عیب افتادن وظایفشون و در نتیجه عملکرد ضعیف سازمان می‌شه.»

افت کیفیت تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری مؤثر، که بر اساس مدل تصمیم‌گیری منطقی (Simon (1977 نیازمند دسترسی به اطلاعات جامع و تحلیل دقیق است، در مدیریت قارچی به شدت مختل می‌شود. کارکنان و حتی مدیران میانی، بدون دسترسی به داده‌های کافی، مجبورند بر اساس حدس و گمان یا اطلاعات ناقص عمل کنند. تصمیمات ناقص یا نادرست می‌تواند به

1. Systems theory

شکست پروژه‌ها، هدررفت منابع و حتی کاهش اعتبار سازمان منجر شود. در سازمان‌های دولتی، که تصمیمات اغلب پیامدهای گسترده‌ای برای جامعه دارند، این افت کیفیت می‌تواند اعتماد عمومی را نیز تضعیف کند.

مصاحبه شونده 5M8 حول این تم بیان کرد: «وقتی کارمندا اطلاعات کافی ندارند و از جزئیات خبر ندارند، ممکنه بعضا این عدم دسترسی به داده های مورد نیاز باعث ایجاد حدس و گمان در افراد بشه و این باعث می‌شه تصمیمات کیفیت پایینی داشته باشه.»

کاهش خلاقیت و نوآوری

نوآوری و خلاقیت که به‌عنوان عوامل کلیدی در بهبود عملکرد سازمانی شناخته می‌شوند، به اشتراک‌گذاری دانش و آزادی عمل وابسته‌اند (Afrifa et al., 2022). مدیریت قارچی با محدود کردن اطلاعات، این اشتراک را متوقف می‌کند و کارکنان را از ارائه ایده‌های جدید باز می‌دارد. برای مثال، کارکنانی که در یک سازمان دولتی مسئول بهبود خدمات هستند اما از محدودیت‌های بودجه‌ای یا اهداف بلندمدت بی‌اطلاعند، نمی‌توانند راه‌حل‌های خلاقانه یا نوآورانه پیشنهاد دهند. این فقدان نوآوری، سازمان را از تطبیق با نیازهای متغیر جامعه یا بهره‌گیری از پتانسیل کارکنان محروم می‌کند.

مصاحبه شونده 11M14 حول این تم بیان کرد: «وقتی افراد دقیقا نمی‌دونن محدودیت‌ها یا اهداف چیه، نمی‌تونن ایده جدید یا راه‌حل جدید پیشنهاد کنند، درواقع بدون اشتراک دانش، کارمندا نمی‌تونن خلاق باشن و سازمان از نوآوری محروم می‌مونه.»

افزایش خطاهای سازمانی

ابهام در وظایف و اهداف، که از ویژگی‌های بارز مدیریت قارچی است، احتمال بروز خطا را به‌طور قابل‌توجهی افزایش می‌دهد (Ergun, 2021). کارکنان بدون درک کامل از مسئولیت‌ها یا زمینه تصمیمات، ممکن است اقداماتی انجام دهند که با اهداف سازمان هم‌راستا نباشد. این خطاها نه تنها منابع سازمان را هدر می‌دهند، بلکه می‌توانند به کاهش اعتبار و پاسخگویی سازمان نزد جامعه منجر شوند.

مصاحبه شونده 1M8 حول این تم بیان کرد: «ابهام در دستورات و عدم شفافیت باعث می‌شه کارمندا وظایفشون رو به نحو احسن انجام ندن، چون که نمیدونن دقیقا چه باید

بکنند، احتمال اشتباه زیاد می شه و خطاها بیشتر.»

کاهش رقابت پذیری سازمان

رقابت پذیری، حتی در سازمان های دولتی، به توانایی تطبیق با تغییرات محیطی و ارائه خدمات مؤثر وابسته است (Wynen et al., 2020). مدیریت قارچی با کند کردن فرآیندها، کاهش نوآوری و افزایش خطاها، سازمان را از این توانایی محروم می کند. اگر یک سازمان دولتی نتواند به سرعت به نیازهای جدید جامعه (مانند تغییرات جمعیتی یا بحران های اقتصادی) پاسخ دهد، از سازمان های دیگر یا حتی بخش خصوصی عقب می ماند. این کاهش رقابت پذیری، اعتماد عمومی را تضعیف می کند و جایگاه سازمان را در نظام خدمت رسانی به خطر می اندازد.

مصاحبه شونده 9M2 حول این تم بیان کرد: «بدون اطلاعات دقیق و روشن، عملکرد افراد افت می کنه و در نتیجه سازمان نمی تونه خودش رو با نیازهای جدید هماهنگ کنه و از بقیه عقب می مونه، عدم شفافیت باعث می شه سازمان کند عمل کنه و رقابتی بودنش کم بشه.»

پیامدهای ساختاری

تقویت سلسله مراتب خشک

نظریه اقتضایی^۱ (Lawrence & Lorsch (1967 بیان می کند که ساختار سازمانی باید با پیچیدگی ها و تغییرات محیطی سازگار باشد تا کارایی خود را حفظ کند. مدیریت قارچی با تمرکز اطلاعات در رأس سازمان و محدود کردن دسترسی سطوح پایین تر، سلسله مراتب را به شکلی خشک و غیر منعطف تبدیل می کند. برای مثال، اگر کارمندی در یک سازمان دولتی بخواهد مشکلی را گزارش دهد اما مجبور باشد از چندین لایه مدیریتی عبور کند زیرا اطلاعات تنها در اختیار مدیران ارشد است، این فرآیند زمان بر و ناکارآمد می شود. این سلسله مراتب خشک، توانایی سازمان برای پاسخگویی سریع به تغییرات یا حل مسائل را کاهش می دهد.

1. Contingency theory

مصاحبه شونده 4M4 حول این تم بیان کرد: «از آنجاییکه همه چیز باید از بالا تأیید بشه، چون اطلاعات فقط دست مدیرای بالاست و کارمندی رده پایین چیزی نمی‌دونن، این تمرکز اطلاعات باعث می‌شه فرآیندها کند بشه و کارا به تأخیر بیفته.»

ضعف انسجام تیمی

انسجام تیمی که به عنوان توانایی اعضای تیم برای همکاری در راستای اهداف مشترک تعریف می‌شود (Neubauer et al., 2016)، به اعتماد و اشتراک اطلاعات وابسته است. مدیریت قارچی با قطع جریان اطلاعات، این انسجام را مختل می‌کند و تیم‌ها را به واحدهای جداگانه و ناهماهنگ تبدیل می‌کند. اگر اعضای تیم از اهداف کلان یا نقش سایر اعضا بی‌اطلاع باشند، نمی‌توانند به صورت مؤثر همکاری کنند و این ناهماهنگی به شکست آنها یا کاهش کیفیت خروجی منجر می‌شود. در سازمان‌های دولتی، که وظایف اغلب نیازمند همکاری بین بخش‌ها و تیم‌هاست، این ضعف انسجام می‌تواند به کاهش کارایی جمعی و افزایش تعارضات درون سازمانی منجر شود.

مصاحبه شونده 12M8 حول این تم بیان کرد: «بدون اشتراک اطلاعات، تیم‌ها از هم جدا می‌شن و نمی‌تونن باهم کار کنن، درواقع واحدهای مختلف، از همدیگه به خوبی اطلاع ندارن و نمی‌دونن بقیه دقیقاً چیکار می‌کنن و این همکاری رو سخت می‌کنه.»

غیرمنعطف شدن سازمان

انعطاف‌پذیری سازمانی که به توانایی تطبیق با تغییرات محیطی اشاره دارد، برای بقا و موفقیت در محیط‌های پویا ضروری است. مدیریت قارچی با محدود کردن اطلاعات و تمرکز قدرت در رأس، این انعطاف‌پذیری را از سازمان سلب می‌کند. اگر سازمان با تغییرات ناگهانی در قوانین یا نیازهای جامعه مواجه شود، اما کارکنان آن از این تغییرات یا راهکارهای لازم بی‌اطلاع باشند، سازمان نمی‌تواند به سرعت خود را تطبیق دهد. این عدم انعطاف‌پذیری، سازمان را در برابر بحران‌ها یا تحولات محیطی شکننده می‌سازد و توانایی آن را برای پاسخگویی به چالش‌ها کاهش می‌دهد.

مصاحبه شونده 13M2 حول این تم بیان کرد: «وقتی کارمندا از تغییرات بی‌خبرن، نمیشه ازشون انتظار داشت که به فرض مثال وقتی مشکلی پیش میاد، سریع واکنش مناسب

رو نشون بدن، برا همین سازمان نمی تونه سریع خودش رو با شرایط جدید هماهنگ کنه.»

جو منفی سازمانی

فرهنگ سازمانی که به عنوان مجموعه ای از ارزش ها، باورها و رفتارهای مشترک تعریف می شود (Schein, 1997)؛ به شدت تحت تأثیر شفافیت و تعاملات درون سازمانی قرار دارد. مدیریت قارچی با ترویج ابهام، بی اعتمادی و انزوا، جوی منفی در سازمان ایجاد می کند. کارکنان زمانی که احساس می کنند از اطلاعات محروم شده اند یا در تصمیم گیری ها نادیده گرفته می شوند، ممکن است سازمان را غیرعادلانه، غیرشفاف یا غیرحمایتی تلقی کنند. این جو منفی، روحیه کارکنان را تضعیف می کند، همکاری را کاهش می دهد و حتی می تواند به افزایش نرخ ترک خدمت منجر شود. مصاحبه شونده 7M10 حول این تم بیان کرد: «وقتی چیزی به افراد گفته نمیشه، این حس در اونها ایجاد میشه که سازمان عادل نیست، این عدم شفافیت، جو سازمان رو پر از بدبینی و بی اعتمادی می کنه.»

پیامدهای مدیریتی

انزوای مدیریتی

نظریه رهبری تحول آفرین^۱ Bass (1990) تأکید دارد که مدیران مؤثر باید با کارکنان خود ارتباط نزدیک برقرار کنند، آن ها را الهام بخشند و در فرآیندهای سازمانی مشارکت دهند. مدیریت قارچی با محدود کردن اطلاعات و قطع ارتباط معنادار با کارکنان، مدیران را از بدنه سازمان جدا می کند. مدیری که در سازمان تنها دستورات را ابلاغ می کند و توضیحی درباره دلایل یا زمینه آن ها ارائه نمی دهد، نمی تواند نیازها، نگرانی ها یا پیشنهادات کارکنان را درک کند. این انزوا، توانایی مدیر برای هدایت مؤثر سازمان را کاهش می دهد و او را به یک عامل اجرایی صرف تبدیل می کند. در سازمان های دولتی، که مدیران باید به عنوان نمایندگان خدمت عمومی عمل کنند، این انزوا

1. Transformational leadership

می‌تواند به کاهش نفوذ و اثرگذاری آن‌ها منجر شود. مصاحبه شونده 7M3 حول این تم بیان کرد: «وقتی از جانب مدیر فقط دستور داده میشه و هیچ توضیحی داده نمیشه، قطعاً متوجه نیازهای کارکنانشون نخواهند شد و این عدم توجه باعث تنهاتر شدن خودشون میشه.»

کاهش اعتبار مدیر

اعتبار مدیر که به عنوان ترکیبی از صداقت، شایستگی و خیرخواهی تعریف می‌شود، در مدیریت قارچی به دلیل پنهان کاری و عدم شفافیت به شدت آسیب می‌بیند. اگر مدیر در سازمان اطلاعاتی را از کارکنان مخفی کند و این موضوع بعداً آشکار شود، کارکنان، او را غیرقابل اعتماد یا ناشایست تلقی می‌کنند. این کاهش اعتبار، نه تنها جایگاه مدیر را نزد کارکنان تضعیف می‌کند، بلکه می‌تواند بر روابط او با مدیران ارشد یا نهادهای نظارتی نیز تأثیر منفی بگذارد. در سازمان‌های دولتی که اعتبار مدیران برای حفظ اعتماد عمومی و اجرای سیاست‌ها حیاتی است، این پیامد می‌تواند به کاهش مشروعیت سازمان منجر شود. مصاحبه شونده 10M6 حول این تم بیان کرد: «وقتی مدیر مسئله‌ای رو مخفی می‌کنه و خود کارکنان متوجه اون میشن، دیگه اعتماد ازش سلب میشه، عدم شفافیت، باعث می‌شه کارمندا فکر کنن مدیر شایستگی نداره.»

ناکارآمدی مدیریتی

قدرت سازمانی، که بر اساس مدل French & Raven (1959) شامل قدرت مشروع، تخصصی، مرجعیت، پاداش و اجبار است، به مشارکت و شفافیت وابسته است. مدیریت قارچی با حذف مشارکت کارکنان و محدود کردن اطلاعات، قدرت مشروع و تخصصی مدیران را تضعیف می‌کند. مدیری که بدون دریافت بازخورد یا اطلاعات از کارکنان تصمیم‌گیری می‌کند، ممکن است راهبردهایی را انتخاب کند که با واقعیت‌های عملیاتی سازمان هم‌راستا نباشد. این ناکارآمدی می‌تواند به شکست پروژه‌ها، هدررفت منابع و کاهش اعتماد به توانایی‌های مدیریتی منجر شود.

مصاحبه شونده 1M2 حول این تم بیان کرد: «عدم ارائه اطلاعات لازم به کارکنان

باعث میشه که خود مدیر از نظرات اونها بی بهره بمونه و بدون نظر کارمندا هم اغلب، تصمیمات به اشتباهات منجر می شه.»

افزایش تنش با کارمندان

تعارض سازمانی، که به عنوان نتیجه تفاوت در اهداف، ارزش ها یا ادراکات تعریف می شود (Rahim, 2001). در مدیریت قارچی به دلیل عدم شفافیت و پنهان کاری تشدید می شود. کارکنانی که احساس می کنند از اطلاعات محروم شده اند یا در تصمیم گیری ها نادیده گرفته شده اند، ممکن است با مدیران خود وارد بحث یا مقاومت شوند. این تنش ها، روابط را متشنج می کند، همکاری را کاهش می دهد و حتی می تواند به درگیری های آشکار در جلسات یا محیط کار منجر شود.

مصاحبه شونده 2M9 حول این تم بیان کرد: «وقتی افراد نمیدونن چرا یه تصمیم گرفته شده، فضای ابهام و بدبینی ایجاد میشه که ممکنه باعث مقاومت کارکنان و عصبانی شدن و بالا رفتن تنش در سازمان بشه.»

از دست دادن فرصت های رهبری

مدیرانی که اطلاعات را محدود می کنند و ارتباط باز با کارکنان ندارند، نمی توانند نقش یک رهبر الهام بخش را ایفا کنند. مدیری که در یک سازمان دولتی تنها دستورات را ابلاغ می کند و زمینه یا چشم انداز آن ها را توضیح نمی دهد، نمی تواند کارکنان را به سوی یک هدف مشترک ترغیب کند یا انگیزه آن ها را برای تلاش بیشتر برانگیزد. این از دست دادن فرصت های رهبری، سازمان را از پتانسیل تحول و پیشرفت محروم می کند.

مصاحبه شونده 11M4 حول این تم بیان کرد: «مدیرایی که فقط دستور می دن و توضیح نمی دن، نمی تونن کارمندا رو به خوبی هدایت کنن، مدیر اگه شفاف باشه، می تونه به افراد انگیزه بده و اونها رو با خودش همراه کنه.»

بحث و نتیجه گیری

مدیریت قارچی در سازمان های دولتی پیامدهای چندلایه ای را به دنبال دارد که از سطح روانشناختی کارکنان تا ساختار و عملکرد کلان سازمان را در بر می گیرد. از منظر

روانشناختی، این سبک مدیریت با نقض نیازهای اساسی خودمختاری، شایستگی و ارتباط (Ryan & Deci, 2000)، کارکنان را به سمت کاهش انگیزه، استرس مزمن، انزوای عاطفی، سردرگمی شغلی و فرسودگی روانی سوق می‌دهد. این اثرات نه تنها سلامت فردی کارکنان را تهدید می‌کند، بلکه با کاهش تعهد و رضایت شغلی، پایه‌های نیروی انسانی سازمان را تضعیف می‌سازد. در سازمان‌های دولتی که اغلب با فشارهای اجتماعی و کمبود منابع مواجه‌اند، این پیامدها می‌توانند به کاهش کیفیت خدمات عمومی منجر شوند. از منظر رابطه‌ای، مدیریت قارچی سرمایه اجتماعی سازمان را تخریب می‌کند (Putnam, 2000). کاهش اعتماد به مدیریت و گسترش بی‌اعتمادی سازمانی، شبکه‌های همکاری و انسجام را از بین می‌برد، در حالی که ضعف ارتباطات و گسترش شایعات، سوء تفاهم‌ها و تنش‌ها را تشدید می‌کند. این امر در سازمان‌های دولتی، که نیازمند هماهنگی بین بخش‌ها و پاسخگویی به جامعه هستند، به کاهش کارایی جمعی و تضعیف اعتبار سازمانی منجر می‌شود. مطالعات نشان داده‌اند که اعتماد سازمانی با عملکرد و تعهد رابطه مستقیم دارد (Dirks & Ferrin, 2002)؛ و از این رو، مدیریت قارچی با تخریب این اعتماد، سازمان را در معرض ریسک‌های جدی قرار می‌دهد.

در حوزه عملکردی، مدیریت قارچی با مسدود کردن جریان اطلاعات، بهره‌وری، کیفیت تصمیم‌گیری، خلاقیت و رقابت‌پذیری را کاهش می‌دهد و خطاهای سازمانی را افزایش می‌دهد. نظریه سیستم‌ها (Katz & Kahn, 1978)، تأکید دارد که سازمان‌ها برای بقا به تعامل پویا با محیط نیاز دارند، اما مدیریت قارچی این تعامل را مختل می‌کند. در سازمان‌های دولتی، که مأموریت اصلی آن‌ها خدمت‌رسانی به جامعه است، این ناکارآمدی می‌تواند به نارضایتی عمومی و کاهش مشروعیت سازمان منجر شود. همچنین، فقدان نوآوری در چنین سازمان‌هایی، آن‌ها را از پاسخگویی به نیازهای متغیر جامعه بازمی‌دارد.

از منظر ساختاری، مدیریت قارچی با تقویت سلسله‌مراتب خشک، تضعیف انسجام تیمی، کاهش انعطاف‌پذیری و ایجاد جو منفی، سازمان را به سیستمی شکننده و ناکارآمد تبدیل می‌کند. نظریه اقتضایی (Lawrence & Lorsch, 1967) بیان می‌کند که ساختار سازمان باید با پیچیدگی‌های محیطی سازگار باشد، اما مدیریت قارچی این سازگاری را غیرممکن می‌سازد. در سازمان‌های دولتی، که اغلب با تغییرات قانونی، اجتماعی و

اقتصادی مواجه اند، این عدم انعطاف پذیری می تواند به ناتوانی در تحقق اهداف کلان منجر شود.

در نهایت، از منظر مدیریتی، مدیریت قارچی خود مدیران را منزوی، بی اعتبار و ناکارآمد می کند و فرصت های رهبری تحول آفرین را از آن ها سلب می کند. نظریه رهبری تحول آفرین (Bass, 1990) تأکید دارد که رهبران مؤثر باید الهام بخش و مشارکتی باشند، اما مدیریت قارچی با قطع ارتباط و شفافیت، این امکان را از مدیران می گیرد. در سازمان های دولتی که مدیران باید به عنوان نمایندگان خدمت عمومی عمل کنند، این ناکارآمدی می تواند به کاهش اعتماد عمومی و تضعیف جایگاه سازمان منجر شود.

با توجه به این تحلیل، مدیریت قارچی نه تنها با اصول مدیریت مدرن، که بر شفافیت، مشارکت و توزیع دانش تأکید دارد، ناسازگار است، بلکه با ماهیت سازمان های دولتی که نیازمند پاسخگویی و کارایی هستند، نیز در تضاد است. برای رفع این پیامدها، سازمان های دولتی باید به سمت مدل های مدیریتی شفاف و مشارکتی حرکت کنند. چرا که، مدیریت قارچی به عنوان یک الگوی ناکارآمد، سازمان های دولتی را از تحقق مأموریت هایشان باز می دارد و هزینه های انسانی، سازمانی و اجتماعی سنگینی به دنبال دارد.

در نهایت درخصوص وجه نوآوری پژوهش نیز باید ذکر شود که پژوهش حاضر از چند جهت دارای نوآوری است که آن را از مطالعات پیشین متمایز می کند. نخست، این پژوهش برای اولین بار در ایران به بررسی سبک مدیریت قارچی در سازمان های دولتی پرداخته است، در حالی که ادبیات موجود عمدتاً بر سبک های مدیریتی کلاسیک یا نوین مانند مدیریت تحول آفرین متمرکز بوده و سبک مدیریت قارچی به ویژه در بستر ایران تا کنون مورد توجه قرار نگرفته است. دوم، این مطالعه با استفاده از روش تحلیل مضمونی، الگویی جامع و چندلایه از پیامدهای مدیریت قارچی (شامل پیامدهای روانشناختی، رابطه ای، عملکردی، ساختاری و مدیریتی) ارائه کرده است. این پژوهش در مقایسه با مطالعات پیشین خارجی که اغلب به یک یا دو جنبه محدود بودند، رویکردی یکپارچه و نوآورانه دارد. سوم، تمرکز پژوهش بر سازمان های دولتی ایران، با توجه به ویژگی های خاص ساختاری و فرهنگی این سازمان ها (مانند بوروکراسی گسترده و سلسله مراتب پیچیده)، وجه تمایزی نسبت به پژوهش های انجام شده در بخش خصوصی که در

کشورهای دیگر انجام پذیرفته است، ایجاد کرده است. این نوآوری‌ها، پژوهش حاضر را به‌عنوان گامی پیشرو در شناخت و تحلیل مدیریت قارچی در سازمان‌های دولتی ایران معرفی می‌کنند.

پیشنهادهای پژوهش

پیشنهادهای نظری

با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر که پیامدهای چندلایه مدیریت قارچی را در سازمان‌های دولتی تبیین کرده است، پیشنهادهای نظری زیر برای توسعه دانش در این حوزه ارائه می‌شود:

- پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی با تمرکز بر مقایسه مدیریت قارچی با سایر سبک‌های مدیریتی (مانند مدیریت تحول‌آفرین یا مشارکتی) در سازمان‌های دولتی، تأثیرات نسبی این سبک‌ها بر عملکرد سازمانی و سلامت روانشناختی کارکنان را بررسی کنند.
- پیشنهاد می‌شود با بهره‌گیری از رویکردهای بین‌رشته‌ای، نقش متغیرهای روانشناختی (مانند تاب‌آوری یا خودکارآمدی) در تعدیل پیامدهای مدیریت قارچی در سازمان‌های دولتی مطالعه شود.
- پیشنهاد می‌شود مدل‌های مفهومی جدیدی برای تبیین رابطه بین مدیریت قارچی و سرمایه اجتماعی سازمانی طراحی شوند تا مکانیزم‌های تخریب اعتماد سازمانی دقیق‌تر بررسی شوند.
- پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های طولی با هدف بررسی اثرات بلندمدت مدیریت قارچی بر فرهنگ سازمانی و انعطاف‌پذیری سازمان‌های دولتی انجام شوند.
- پیشنهاد می‌شود تأثیر مدیریت قارچی بر متغیرهای کلان سازمانی مانند مشروعیت سازمانی و اعتماد عمومی در سازمان‌های دولتی با استفاده از رویکردهای کیفی و کمی مورد مطالعه قرار گیرد.

پیشنهادهای کاربردی

- برای کاهش پیامدهای منفی مدیریت قارچی و بهبود عملکرد سازمان های دولتی، پیشنهادات کاربردی زیر ارائه می شود:
- پیشنهاد می شود مدیران سازمان های دولتی دوره های آموزشی در زمینه مدیریت شفاف و مشارکتی را طی کنند تا مهارت های لازم برای اشتراک گذاری اطلاعات و جلب مشارکت کارکنان را کسب کنند.
 - پیشنهاد می شود سازمان های دولتی سامانه های اطلاع رسانی داخلی شفاف (مانند پلتفرم های دیجیتال یا جلسات منظم اطلاع رسانی) ایجاد کنند تا جریان اطلاعات به کارکنان بهبود یابد.
 - پیشنهاد می شود فرآیندهای تصمیم گیری در سازمان های دولتی با مشارکت کارکنان در سطوح مختلف بازطراحی شوند تا حس خودمختاری و تعلق سازمانی تقویت شود.
 - پیشنهاد می شود برنامه های مشاوره روانشناختی و حمایت از سلامت روان کارکنان در سازمان های دولتی پیاده سازی شود تا اثرات منفی مانند استرس و فرسودگی روانی کاهش یابد.
 - پیشنهاد می شود ساختارهای سازمانی در سازمان های دولتی بازنگری شوند تا سلسله مراتب خشک کاهش یافته و انعطاف پذیری سازمانی تقویت شود.
 - پیشنهاد می شود مکانیزم های بازخورد ناشناس برای کارکنان ایجاد شود تا بتوانند نگرانی ها و پیشنهادات خود را بدون ترس از پیامدهای منفی مطرح کنند.
 - پیشنهاد می شود سازمان های دولتی برنامه های ارزیابی دوره ای عملکرد مدیریتی را با تمرکز بر شفافیت و ارتباطات دوطرفه اجرا کنند تا از رواج مدیریت قارچی جلوگیری شود.

محدودیت های پژوهش

- پژوهش حاضر، مانند هر مطالعه کیفی، با محدودیت هایی مواجه بوده است که در تفسیر یافته ها باید مورد توجه قرار گیرند:
- به دلیل ماهیت کیفی پژوهش و استفاده از روش نمونه گیری نظری و گلوله برفی، امکان

تعمیم‌پذیری یافته‌ها به تمامی سازمان‌های دولتی محدود است، زیرا نمونه‌ها ممکن است نماینده کل جامعه آماری نباشند.

- تعداد مصاحبه‌ها (۱۴ مصاحبه) اگرچه به نقطه اشباع نظری رسید، اما ممکن است نتواند تنوع کامل تجارب در سازمان‌های دولتی با ساختارها و فرهنگ‌های مختلف را پوشش دهد.
- وابستگی به داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته ممکن است تحت تأثیر سوگیری‌های شخصی مصاحبه‌شوندگان یا تفسیر پژوهشگر قرار گرفته باشد.
- این پژوهش به‌طور خاص در زمینه سازمان‌های دولتی ایران انجام شده است و ممکن است یافته‌ها به دلیل تفاوت‌های فرهنگی و ساختاری، در سایر کشورها یا بخش خصوصی کاملاً قابل اعمال نباشند.
- عدم دسترسی به داده‌های کمی برای تکمیل تحلیل‌های کیفی، امکان ارائه شواهد عددی برای تأیید پیامدهای شناسایی‌شده را محدود کرده است.
- تمرکز پژوهش بر پیامدهای مدیریت قارچی بوده و راهکارهای عملی برای رفع این سبک به‌صورت عمیق بررسی نشده است، که می‌تواند محدودیتی برای کاربرد مستقیم یافته‌ها باشد.

تعارض منافع

نویسندگان اذعان می‌کنند که در این مقاله هیچ‌گونه تعارض منافی وجود ندارد.

سپاسگزاری

از کلیه مشارکت‌کنندگان که در انجام پژوهش همکاری داشتند کمال تقدیر و تشکر به عمل می‌آید.

ORCID

Fariborz Fathi Chegeni



<http://orcid.org/0000-0003-0943-0421>

منابع

موسوی، سید نجم الدین؛ عارف نژاد، محسن؛ فتحی چگنی، فریبرز؛ سپهوند، مسعود (۱۳۹۹). تحلیل اثر فرهنگ بوروکراتیک بر نامرئی شدن کارکنان با نقش میانجی رهبری منفعلانه (مورد مطالعه: سازمان های دولتی استان لرستان). مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۸(۲)، ۲۷۳-۲۹۶

https://jomc.ut.ac.ir/article_73764.html

1. Afrifa, S., Fianko, S. K., Amoah, N., & Dzogbewu, T. C. (2022). The Effect of Organizational Culture on Employee Work Engagement in a Higher Education Institution. *Organizational Cultures*, 22(2), 89-104.
<https://doi.org/10.18848/2327-8013/CGP/v22i02/89-104>
2. Aydın, E. (2022). My Supervisor Keeps Me in the Dark: Mushroom Management Style, Organizational Commitment and Organizational Cynicism. *4th International CEO Communication, Economics, Organization & Social Sciences Congress*.
<https://www.researchgate.net/publication/362092075>
3. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309–328.
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
4. Baltar, F., & Brunet, I. (2012). Social research 2.0: virtual snowball sampling method using Facebook. *Internet Research*, 22 (1), 57-74.
<https://doi.org/10.1108/10662241211199960>
5. Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
6. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership (2nd ed.)*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
<https://doi.org/10.4324/9781410617095>
7. Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for Interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529.
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
8. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
<https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
9. Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (2nd ed.)*. Sage Publications, Inc.
<https://psycnet.apa.org/record/2006-13099-000>

10. Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
11. Ergun, H. (2021). The Effect of Mushroom Manager Behavior on Organizational Charlatan and Organizational Loneliness. *Journal of Education and Educational Development*, 8(2), 359-378. DOI:
<http://dx.doi.org/10.22555/joeed.v8i2.481>
12. French, J. R. P., Jr., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150–167). Univer. Michigan.
<https://psycnet.apa.org/record/1960-06701-004>
13. Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
14. Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=669860>
15. Kılıç, T. & Olgun, H. (2017). Mushroom management approach. *Journal of Organizational Behavior Research*, 2(2), 106-113.
<https://odad.org/tr/article/mushroom-management-approach>
16. Kılıç, T., (2015). Mushroom management theory; Sample of health sector. *Electronic Business Journal*, 14(11), 474-480.
https://www.researchgate.net/publication/298809636_Mushroom_management_theory_Sample_of_health_sector
17. Külekci, M. K., Özbozkurt O.B., & Bahar, E. (2020). The mediating role of mushroom management within the impact of job stress on intention to leave. *Journal of Business Research Turk*, 12 (1), 361 371.
<https://doi.org/10.20491/isarder.2020.848>
18. Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Organization and environment: Managing differentiation and integration. *Administrative Science Quarterly*, 13 (1), 180-186. <https://doi.org/10.2307/2391270>
19. Lincoln, Y.S., & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. SAGE, Thousand Oaks, 289-331. [http://dx.doi.org/10.1016/0147-1767\(85\)90062-8](http://dx.doi.org/10.1016/0147-1767(85)90062-8)
20. Mañas, M. A., Díaz-Fúnez, P., Pecino, V., López-Liria, R., Padilla, D., & Aguilar-Parra, J. M. (2018). Consequences of Team Job Demands: Role Ambiguity Climate, Affective Engagement, and Extra-Role Performance. *Front. Psychol*, 8:2292. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02292>
21. Martin, H., Lewis, T. M., & Fifi, J. (2014). Centralized versus decentralized construction project structure – Easing communication difficulties. *International Journal of Construction Management*, 14(3), 156-170.

- <https://doi.org/10.1080/15623599.2014.922726>
22. Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
<https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>
23. Mumcu, A., & Aras, M. (2021). The Mediating Role of The Interactional Justice on The Effect of Mushroom Management on Organizational Cynicism. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 16(2), 300 – 316
<https://doi.org/10.17153/oguiibf.871101>
24. Neubauer, C., Woolley, J. D., Khooshabeh, P., & Scherer, S. (2016). Getting to know you: a multimodal investigation of team behavior and resilience to stress. *the 18th ACM International Conference*, 193-200.
<https://doi.org/10.1145/2993148.2993195>
25. Piankevich, V. L. (2013). Rumors in Leningrad During the Blockade. *Russian Studies in History*, 52(2), 25-64.
<https://doi.org/10.2753/RSH1061-1983520202>
26. Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster. <https://www.jstor.org/stable/24562625>
27. Rahim, M. A. (2001). *Managing Conflict in Organizations*. 3rd Edition, Quorum Books, Westport, Connecticut.
<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3006044>
28. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior (18th ed.)*. London: Pearson Education.
<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=301754>
29. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
30. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill (2016). *Research Methods for Business Students (7th ed.)*. Edinburg Gate: Pearson Education Limited.
<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2702725>
31. Schein, E. H. (1997). *Organizational culture and leadership (2nd ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass.
<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=869893>
32. Simon, H. A. (1977). The new science of management decision. *Administrative Science Quarterly*, 22 (2), 342-351.
<https://doi.org/10.2307/2391966>
33. Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, 22(2), 63-75.
<https://doi.org/10.3233/EFI-2004-22201>

34. Wynen, J., Boon, J., Kleizen, B., & Verhoest, K. (2020). How Multiple Organizational Changes Shape Managerial Support for Innovative Work Behavior: Evidence From the Australian Public Service. *Review of Public Personnel Administration*, 40 (3), 491-515.
<https://doi.org/10.1177/0734371X18824388>
35. Yorgancioglu Tarcan, G., Erigüç, G., Kartal, N., Şeyma Koca, G., & Karahan, A. (2021). The effect of mushroom management style and perceived supervisor support on employee performance: 'An application with university hospital employees. *Int J Health Plann Mgmt*, 36 (2), 532–544. <https://doi.org/10.1002/hpm.3102>

References [In Persian]

1. Mousavi, S. N., Aref Negad, M., Fathi Chegeni, F., & Sepahvand, M. (2020). An Analysis of the Effect of Bureaucratic Culture on the Invisibility of Employees with the Mediating Role of Passive Leadership: A Case Study of Lorestan Province Governmental Organizations. *Organizational Culture Management*, 18(2), 273-296. (in Persian)
https://jomc.ut.ac.ir/article_73764.html?lang=en

استناد به این مقاله: فتحی جگنی، فریبرز. (۱۴۰۴). واکاوی پیامدهای مدیریت قارچی در سازمان های دولتی. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۳۴ (۱۱۷)، ۲۸۲-۲۴۱.

doi: 10.22054/jmsd.2025.85590.4628



Management Studies in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.