



Presenting a Pattern of Mushroom Management in Government Organizations: A Thematic Analysis Approach

Fariborz Fathi Chegeni¹

Abstract

Article Type:
Research-based

Background & Purpose: Effective management in governmental organizations is recognized as one of the key pillars of success and the provision of optimal services to society. However, approaches such as mushroom management, where employees are deliberately kept uninformed, can pose challenges to organizational productivity and trust. The purpose of this study is to propose a model for mushroom management that, through an analysis of this approach, offers strategies to strike a balance between managerial control and enhancing employee participation.

Methodology: 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 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: The data analysis resulted in the formation of 235 initial codes, 21 sub-themes, and 4 main themes. The identified main themes include: individual factors, organizational factors, environmental factors, and legal-regulatory factors. The identified sub-themes consist of: manager's leadership style, fear of losing power, poor communication skills, lack of trust in employees, negative attitude toward transparency, manager's experience and background, controlling personality, closed organizational culture, rigid hierarchical structure, absence of transparency policies, inefficient reward system, excessive focus on short-term goals, intense internal competition, political factors, economic factors, social factors, cultural factors, laws restricting information transparency, weak oversight of information flow, laws promoting excessive bureaucracy, and deficiencies in legal requirements for accountability.

Conclusion: This research, by presenting a multi-level model of mushroom management, contributes to the theoretical richness of the public management literature and provides a comprehensive understanding of the interaction of individual, organizational, environmental, and legal factors in the formation of this model. From a practical perspective, this model can be used as a guide for policymaking, reforming leadership styles, and enhancing transparency and accountability in government organizations.

Keywords: Management, Mushroom management, Government organizations, Thematic analysis

© Authors

Received:
April 15, 2025

Received in revised form:
May 10, 2025

Accepted:
June 03, 2025

Published online:
June 30, 2025

Citation: Fathi Chegeni, Fariborz (2025). Presenting a Pattern of Mushroom Management in Government Organizations: A Thematic Analysis Approach. *Journal of Human Resource Studies*, 15(2), 147-171. <https://doi.org/10.22034/JHRS.2025.517140.2398>

1. Assistant Prof., Department of Management, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran. E-mail: fathi.f@lu.ac.ir



ارائه الگوی مدیریت قارچی در سازمان‌های دولتی: رویکرد تحلیل مضمون

فریبرز فتحی چگنی^۱

چکیده

نوع مقاله: پژوهشی

© نویسندگان

زمینه و هدف: مدیریت اثربخش در سازمان‌های دولتی، یکی از ارکان اصلی موفقیت و ارائه خدمات بهینه به جامعه شناخته می‌شود؛ با این حال، رویکردهایی نظیر مدیریت قارچی که در آن، کارکنان از اطلاعات لازم محروم می‌مانند، می‌تواند چالش‌هایی در مسیر بهره‌وری و اعتماد سازمانی ایجاد کند. هدف این پژوهش، ارائه الگویی برای مدیریت قارچی است تا با تحلیل این سبک، راه کارهایی برای تعادل بخشی بین کنترل مدیریتی و افزایش مشارکت کارکنان پیشنهاد کند.

روش: پژوهش حاضر از منظر فلسفه پژوهش، در چارچوب پارادایم تفسیری قرار می‌گیرد و از نظر رویکرد، از نوع استقرایی است. این پژوهش در زمره تحقیقات کیفی دسته‌بندی می‌شود. مشارکت کنندگان پژوهش، استادان دانشگاه و مدیران ارشد و میانی سازمان‌های دولتی استان لرستان بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری نظری انتخاب شدند. از این‌رو، بر اساس قاعده اشباع نظری، در پژوهش حاضر با استفاده از ۱۴ مصاحبه این مهم حاصل شد. داده‌های مورد نیاز با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته جمع‌آوری شدند و تحلیل داده‌ها نیز با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون کلارک و براون صورت گرفت.

یافته‌ها: تجزیه و تحلیل داده‌ها به شکل‌گیری ۳۳۵ کد اولیه، ۲۱ مضمون فرعی و ۴ مضمون اصلی انجامید. مضمون‌های اصلی شناسایی شده عبارت‌اند از: عوامل فردی، عوامل سازمانی، عوامل محیطی و عوامل قانونی - نظارتی. مضمون‌های فرعی شناسایی شده نیز عبارت‌اند از: سبک رهبری مدیر، ترس از دست دادن قدرت، مهارت‌های ارتباطی ضعیف، بی‌اعتمادی به کارمندان، نگرش منفی به شفافیت، تجربه و پیشینه مدیر، شخصیت کنترل‌گرا، فرهنگ سازمانی بسته، ساختار سلسله‌مراتبی خشک، فقدان سیاست‌های شفافیت، سیستم پاداش‌دهی ناکارآمد، تمرکز بیش از حد بر اهداف کوتاه‌مدت، رقابت داخلی شدید، عوامل سیاسی، عوامل اقتصادی، عوامل اجتماعی، عوامل فرهنگی، قوانین محدودکننده شفافیت اطلاعات، ضعف نظارت بر جریان اطلاعات، قوانین تشویق کننده بوروکراسی بیش از حد و ضعف در الزامات قانونی برای پاسخ‌گویی.

نتیجه‌گیری: این پژوهش با ارائه الگوی چندسطحی مدیریت قارچی، به غنای نظری ادبیات مدیریت عمومی کمک می‌کند و درک جامعی از تعامل عوامل فردی، سازمانی، محیطی و قانونی در شکل‌گیری این الگو فراهم می‌آورد. از منظر کاربردی، این الگو می‌تواند به عنوان راهنمایی برای سیاست‌گذاری، اصلاح سبک‌های رهبری و تقویت شفافیت و پاسخ‌گویی در سازمان‌های دولتی استفاده شود.

کلیدواژه‌ها: مدیریت، مدیریت قارچی، سازمان‌های دولتی، تحلیل مضمون

دریافت: ۱۴۰۴/۰۱/۲۶

بازنگری: ۱۴۰۴/۰۲/۲۰

پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۱۳

انتشار: ۱۴۰۴/۰۴/۰۹

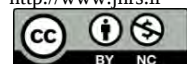
استناد: فتحی چگنی، فریبرز (۱۴۰۴). ارائه الگوی مدیریت قارچی در سازمان‌های دولتی: رویکرد تحلیل مضمون. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۵(۲)، ۱۴۷-۱۷۱.

DOI: <https://doi.org/10.22034/JHRS.2025.517140.2398>

fathi.f@lu.ac.ir

۱. استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. رایانامه:

<http://www.jhrs.ir>



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

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری

مطالعات منابع انسانی، ۱۴۰۴، تابستان، دوره ۱۵، شماره ۲، ص. ۱۴۷-۱۷۱

شاپای الکترونیک: ۲۷۸۳-۰۶۲۴

مقدمه

سازمان‌ها در جوامع امروزی، بنیان‌های اصلی توسعه و پیشرفت شناخته می‌شوند. این نهادها با ایفای نقش کلیدی در نظام‌های اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی، ابزار اصلی تحقق اهداف کلان ملی به‌شمار می‌روند. سازمان‌ها بستری فراهم می‌کنند که در آن منابع انسانی، مالی و اطلاعاتی با هم ترکیب می‌شوند تا نتایجی سنجیدنی و مطلوب برای جامعه حاصل شود (لوزانو و باریرو جن^۱، ۲۰۲۲). از سوی دیگر، مدیریت به‌عنوان عاملی که ساختارها و فرایندهای سازمانی را هدایت می‌کند، در رأس سازمان قرار دارد (ربیع‌بیگی، حیدری‌نژاد، جمالی‌نصاری و صیدخانی، ۱۳۹۵). مدیریت نه تنها به‌عنوان وظیفه‌ای فنی برای برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت و کنترل منابع شناخته می‌شود، بلکه به‌عنوان یک مهارت انسانی، نقش بی‌بدیلی در ایجاد انگیزه، توسعه استعدادها و تقویت همکاری‌های جمعی ایفا می‌کند (نورتهاسوس^۲، ۲۰۲۱). مدیران، رهبران سازمان‌ها هستند و عملکرد آن‌ها می‌تواند تعیین‌کننده مسیر رشد یا رکود سازمان باشد.

در عصر پیش‌رو، اهمیت جایگاه و نقش مدیران به‌عنوان برنامه‌ریزان، اداره‌کنندگان و هدایتگران سازمان (هادی‌نژاد و امیری، ۱۴۰۳)، بر کسی پوشیده نیست. نخست آنکه، مدیریت کارآمد می‌تواند هماهنگی میان منابع انسانی و مادی را بهبود بخشد، نوآوری را تسهیل کند و بهره‌وری سازمان را افزایش دهد (رابینز و جادگ^۳، ۲۰۱۸) و دوم آنکه، مدیریت ناکارآمد برعکس مدیریت کارآمد، می‌تواند چالش‌هایی جدی برای سازمان به وجود آورد، از جمله کاهش انگیزه کارکنان، افزایش رفتارهای انحرافی و تضعیف اعتماد سازمانی (باس و ریگیو^۴، ۲۰۰۶).

یکی از نمودهای مدیریت ناکارآمد در سازمان‌ها، ظهور الگوهای مدیریتی نظیر «مدیریت قارچی»^۵ است. این الگو که متأسفانه، در برخی از سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های دولتی مشاهده می‌شود، بر محدودسازی اطلاعات، ایجاد وابستگی کارکنان به مدیران و محروم‌سازی آن‌ها از شفافیت و آگاهی استوار است (کولکسی، اوزبوزکارت و بهار^۶، ۲۰۲۰). در مدیریت قارچی، کارکنان در فضایی از ابهام و ناآگاهی نگه داشته می‌شوند و از اطلاعات کلیدی و ضروری برای انجام وظایف خود محروم هستند (تکین و بیرینجی اوغلو^۷، ۲۰۱۷). این رویکرد که به‌صورت استعاری از نحوه رشد قارچ‌ها در محیط‌های تاریک و محدود الهام گرفته شده است، پیامدهای منفی فراوانی بر عملکرد سازمان و انگیزه کارکنان دارد (ایرگان^۸، ۲۰۲۱). سازمان‌های دولتی، مجری قوانین و مصوبات حاکمیت کشورند و با تقویت رشد و کارایی این سازمان‌ها، می‌توان گام‌های بزرگی در تحقق آرمان‌های هر جامعه‌ای برداشت (مجبعلی‌پور، خواستار، طهرانی و حسن‌پور، ۱۴۰۳). این در شرایطی است که در این سازمان‌ها، به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه، بروز مشکلاتی مانند بوروکراسی پیچیده، کمبود منابع و فشارهای سیاسی، می‌تواند سبب تشدید آثار مدیریت قارچی شود. این سازمان‌ها که در ساختار جوامع، نقش انکارناپذیری را ایفا می‌کنند و به‌عنوان مهم‌ترین بازوهای اجرایی در اجرای منویات حکومتی، رابط بین مردم و کارگزاران

-
1. Lozano & Barreiro-Gen
 2. Northouse
 3. Robbins & Judge
 4. Bass & Riggio
 5. Mushroom management
 6. Külekci, Özbozkurt & Bahar
 7. Tekin & Birincioglu
 8. Ergun

حاکمیتی محسوب می‌شوند (فتحی کاکاوندی، شیری و ویسه، ۱۴۰۳)، در صورت به‌کارگیری چنین الگوهای مدیریتی‌ای، می‌توانند موجب کاهش اثربخشی و اعتماد عمومی شوند. در بسیاری از موارد، کارکنان این سازمان‌ها، به‌دلیل نبود شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها و فرایندهای داخلی، احساس نارضایتی و بی‌انگیزگی می‌کنند. این مسائل، در نهایت به کاهش کارایی سازمانی، کاهش رضایت شهروندی و در نهایت افت کیفیت خدمات عمومی منجر می‌شود. با وجود مطالعات محدود در زمینه مدیریت قارچی در برخی کشورها، در ایران تاکنون پژوهشی به بررسی این پدیده در سازمان‌های دولتی نپرداخته است. این خلأ دانشی، درک عوامل شکل‌دهنده مدیریت قارچی و تأثیرهای احتمالی آن در بستر نهادی و فرهنگی ایران را محدود کرده است. از همین رو، پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی مدیریت قارچی در سازمان‌های دولتی، به شناسایی عوامل شکل‌دهنده این پدیده و ارائه راهکارهایی برای تعادل بخشی بین کنترل مدیریتی و مشارکت کارکنان می‌پردازد. اهمیت این پژوهش در نقش محوری سازمان‌های دولتی در ارائه خدمات عمومی و تأثیر مستقیم مدیریت قارچی بر اعتماد عمومی، کیفیت خدمات سازمان و رضایت کارکنان نهفته است. این مسائل، ضرورت بررسی دقیق این پدیده و عوامل شکل‌دهنده آن را در سازمان‌های دولتی برجسته می‌سازد تا بتوان راهکارهایی برای بهبود عملکرد سازمانی ارائه داد.

پیشینه نظری

مدیریت قارچی

یکی از مفاهیم جدید مطرح‌شده در ادبیات مدیریت، مدیریت قارچی است که نام آن از روش پرورش قارچ الهام گرفته شده است. سبک مدیریت قارچی با ایده‌ای مرتبط است که می‌گوید: «راز رشد سریع قارچ‌ها این است که آن‌ها را در تاریکی نگه داریم و در فواصل زمانی معین به آن‌ها کود بدهیم». در این سبک مدیریتی که از آن به‌عنوان «نگهداشتن زیردستان در تاریکی توسط مدیریت ارشد» یاد می‌شود، کارکنان وظایف خود را بدون آگاهی از هدف یا دلیل انجام می‌دهند و به‌نوعی با چشمان بسته (مانند افراد نابینا) برای بهبود عملکرد سازمان کار می‌کنند (ویتیک^۱، ۲۰۱۵). این رویکرد مدیریتی، رویکرد منفی مدیریتی تلقی می‌شود؛ زیرا شامل روش‌هایی است که برخلاف اصول مدیریت باز، دموکراتیک، مشارکتی و شفاف عمل می‌کنند (یورگانجی اوغلو تارجان، اریگوچ، کارتال، سیماکوکا و کاراهان^۲، ۲۰۲۰).

همان‌طور که در استعاره ذکر شده درباره نگهداشتن قارچ‌ها در تاریکی اشاره شد، سرپرستانی که از سبک مدیریت قارچی استفاده می‌کنند، از اشتراک‌گذاری دانش با کارکنان خود اجتناب می‌کنند، فرایندهای تصمیم‌گیری را تحت کنترل خود نگه می‌دارند، به نمایندگی از تیم خود بدون مشورت با آن‌ها اظهار نظر می‌کنند و راه‌حل ارائه می‌دهند و در نتیجه، کارکنان خود را در تاریکی رها می‌کنند. این رفتارها، معمولاً به ایجاد روابط ضعیف میان سرپرستان قارچی و کارکنان منجر می‌شود (یورگانجی اوغلو تارجان و همکاران^۳، ۲۰۲۰). در بسیاری از موارد، این سرپرستان کارکنان خود را مسئول مشکلات پیش‌آمده می‌دانند و از آن‌ها درخواست‌های بی‌معنا می‌کنند. سرپرستانی که می‌ترسند کارکنانشان ایده‌های بهتر یا جدیدتری داشته باشند، نیز به سبک مدیریت قارچی روی می‌آورند. آن‌ها با ایجاد ارتباطی یک‌طرفه، مسدود کردن منابع اطلاعاتی و کنار گذاشتن کارکنان از تمامی موضوعات، این سبک مدیریتی را تقویت می‌کنند (کیلچ^۳، ۲۰۱۵).

1. Whittick

2. Yorgancioglu Tarcan, Erigüç, Kartal, Şeyma Koca & Karahan

3. Kılıç

در این رویکرد، مدیران از انتقادهای کارکنان محافظت می‌شوند و قدرت و دانش را برای خود نگه می‌دارند (تکین و بیرینجی اوغلو، ۲۰۱۷). سرپرستان قارچی که از اشتراک‌گذاری دانش با کارکنان خود اجتناب می‌کنند و به ایجاد عدم تقارن دانشی میان خود و کارکنان منجر می‌شوند با شرایط عصر اطلاعات کنونی در تضاد هستند؛ عصری که در آن مهارت‌های ارتباطی سرپرستان هر روز اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. دانش و ارتباطات برای تغییر و نوآوری‌هایی که سازمان‌ها به دنبال آن هستند، حیاتی است. ضروری است که جریان دانش درون یک سازمان به صورت آزادانه حرکت کند، نه اینکه در تاریکی نگه داشته شود (ایرگان، ۲۰۲۱).

سرپرستان قارچی با عدم اشتراک‌گذاری کامل دانش خود با کارکنان، قدرت را در دست خود نگه می‌دارند. آن‌ها تنها به اندازه‌ای که برای انجام کار ضروری است، دانش خود را با کارکنان به اشتراک می‌گذارند. به این ترتیب، انتظار دارند کارکنان بر وظایف خود متمرکز شوند و عملکرد خود را افزایش دهند. با این حال، این رویکرد سرپرستان باعث می‌شود کارکنان احساس موقتی بودن در سازمان داشته باشند، حس تعلق پیدا نکنند و در نهایت، غیرمولد شوند؛ درست مانند قارچ‌ها که سیستم ریشه‌ای قوی ندارند (بیرینجی اوغلو و تکین، ۲۰۱۸).

پیامدهای مدیریت قارچی

راون^۱ (۱۹۶۵) دانش را یکی از منابع قدرت اجتماعی تعریف می‌کند که مدیران از آن برای تأثیرگذاری و متقاعد کردن زیردستان خود استفاده می‌کنند. بر این اساس، مدیران می‌توانند با استفاده از دانش خود، زیردستان را متقاعد کنند که رفتارهای مورد انتظار را نشان دهند و از دستورهای آن‌ها پیروی کنند (یورگانجی اوغلو تارجان و همکاران، ۲۰۲۰). این در شرایطی است که ویژگی بارز سبک مدیریت قارچی، عدم جریان اطلاعات و دانش به کارکنان است. عدم اشتراک‌گذاری اطلاعات، هم ویژگی برجسته آن و هم منبع مشکلات ناشی از این سبک مدیریت است. کارکنان به اطلاعات دسترسی محدودی دارند؛ مشابه کوددهی دوره‌ای به قارچ‌ها (مامکو و آراس^۲، ۲۰۲۱). از همین رو، پیامدهای مدیریت قارچی می‌تواند برای همه افراد درگیر، به شدت مخرب باشد. اگر جریان اطلاعات در یک شرکت یا هر محیط دیگری ناکافی باشد، افراد نمی‌دانند چگونه در شرایطی که نیاز به ارزیابی سریع و تصمیم‌گیری فوری دارد، واکنش نشان دهند (کیلیچ، ۲۰۱۵). تحقیقات گذشته نیز نشان داده‌اند در محیطی که مدیر آن سبک مدیریت قارچی را اتخاذ کرده است، کارکنان ممکن است احساس بی‌ارزشی و بی‌فایده بودن کنند (بولتا و آتواتر^۳، ۲۰۱۶) و این سبک مدیریتی، منشأ برخی مشکلات رفتاری در سازمان باشد، از جمله: بروز مشکلات اعتماد در کارکنان، کاهش تعهد سازمانی و کاری، ظهور سندرم فرسودگی شغلی، افزایش بدبینی، افزایش غیبت از کار، افزایش نرخ ترک خدمت و شکل‌گیری قصد ترک شغل (کولکسی و همکاران، ۲۰۲۰؛ تکین و بیرینجی اوغلو، ۲۰۱۷؛ بولتا و آتواتر، ۲۰۱۶؛ لاپلانت و نیل^۴، ۲۰۰۶).

پیشینه تجربی پژوهش

مرور پیشینه تجربی نشان می‌دهد که همه مطالعات پیشین، در خارج از ایران صورت پذیرفته‌اند و به‌طور عمده بر پیامدهای

1. Raven
2. Mumcu & Aras
3. Bloea & Atwater
4. Laplante & Neill

مدیریت قارچی، مانند بدبینی سازمانی، قصد ترک شغل، کاهش انگیزه و رفتارهای شارلاتانی، تمرکز داشته‌اند. با این حال، این پژوهش‌ها کمتر به تحلیل علل ریشه‌ای و چندسطحی شکل‌گیری این پدیده پرداخته‌اند و اغلب از منظر تک‌بعدی (فردی یا سازمانی) این پدیده را بررسی کرده‌اند. مهم‌تر اینکه، در ایران تاکنون هیچ پژوهشی به بررسی مدیریت قارچی در سازمان‌های دولتی نپرداخته است که این خلأ دانشی، درک عوامل شکل‌دهنده این پدیده در بستر فرهنگی و نهادی ایران را محدود کرده است. پژوهش حاضر با ارائه الگوی چندسطحی مدیریت قارچی در سازمان‌های دولتی، این شکاف را پر می‌کند و با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون، درک عمیقی از تعاملات عوامل مختلف شکل‌دهنده این پدیده را ارائه می‌دهد.

جدول ۱. پیشینه تجربی پژوهش

بزه‌شگر و سال	عنوان پژوهش	روش	نتایج
ایرگان (۲۰۲۱)	اثر رفتار مدیر قارچی بر شارلاتانی سازمانی و تنهایی سازمانی	کمی	مدیریت قارچی بر هر دو متغیر رفتارهای تنهایی سازمانی و رفتارهای شارلاتانیسم سازمانی معلمان اثر مثبت و معناداری دارد.
مامکو و آراس (۲۰۲۱)	نقش میانجی عدالت تعاملی در تأثیر مدیریت قارچی بر بدبینی سازمانی	کمی	مدیریت قارچی ابعاد مختلف بدبینی سازمانی (شناختی، عاطفی و رفتاری) را به صورت مثبت تحت تأثیر قرار می‌دهد و بر عدالت تعاملی تأثیری منفی دارد. همچنین عدالت تعاملی نقش میانجی در رابطه بین مدیریت قارچی و ابعاد بدبینی سازمانی ایفا نمی‌کند.
کولکسی و همکاران (۲۰۲۰)	نقش میانجی مدیریت قارچی در تأثیر استرس شغلی بر قصد ترک شغل	کمی	استرس شغلی تأثیر معناداری بر قصد ترک شغل دارد؛ مدیریت قارچی تأثیر آماری معناداری بر استرس شغلی و قصد ترک شغل دارد و نقش میانجی در تأثیر استرس شغلی بر قصد ترک شغل ایفا می‌کند.
تکین و بیرنجی اوغلو (۲۰۱۷)	مدیریت قارچی در دانشگاه‌های عصر اطلاعات	کمی	مدیریت قارچی باعث کاهش تعهد و انگیزش و افزایش تمایل به ترک شغل در دستیاران تحقیقاتی شده است.
کیلچ (۲۰۱۵)	نظریه مدیریت قارچی؛ نمونه‌ای از بخش سلامت	کیفی	۸۴ درصد مدیران از سبک مدیریت قارچی استفاده می‌کنند و ۸۷ درصد کارکنان تحت تأثیر این سبک مدیریت هستند.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با بهره‌گیری از مدل پیاز پژوهش ساندرز، لویز و تورنهییل^۱ (۲۰۱۶) طراحی شده است. از منظر فلسفه پژوهش، این مطالعه در چارچوب پارادایم تفسیری قرار می‌گیرد و از نظر رویکرد، از نوع استقرایی است. این پژوهش در زمره تحقیقات کیفی دسته‌بندی می‌شود. استراتژی مورد استفاده در این تحقیق، مطالعه موردی بوده و به صورت مقطعی انجام شده است. برای جمع‌آوری داده‌ها، از روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شده و تحلیل داده‌ها نیز با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمونی صورت گرفته است. در بخش بعدی، فرایند گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و تحلیل آن‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمونی تشریح خواهد شد. تحلیل مضمونی، یکی از روش‌های بنیادین در تحلیل داده‌های کیفی به‌شمار می‌رود (براون و کلارک^۲، ۲۰۰۶). این روش، مهارت‌های پایه‌ای لازم برای بسیاری از تحلیل‌های کیفی را

1. Saunders, Lewis & Thornhill
2. Braun & Clarke

فراهم می‌کند و به‌عنوان ابزاری مؤثر برای شناسایی، تحلیل و تفسیر الگوهای موجود در داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها یا منابع کتابخانه‌ای شناخته می‌شود. در واقع، تحلیل مضمونی داده‌های پراکنده و متنوع را به اطلاعاتی منسجم و جامع تبدیل می‌کند (عابدی جعفری، تسلیمی، فقیهی و شیخ‌زاده، ۱۳۹۰). بر این اساس، در پژوهش حاضر با هدف شناسایی الگوی مدیریت قارچی در سازمان‌های دولتی، ۱۴ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با استادان رشته‌های مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی با تجربه پژوهش یا همکاری با سازمان‌های دولتی (۵ نفر)، مدیران ارشد مانند مدیران کل و معاونان (۵ نفر) و مدیران میانی مانند سرپرستان (۴ نفر) که در مجموع ۱۴ نفر را شامل می‌شد، انجام شد. داده‌های به‌دست‌آمده با استفاده از روش تحلیل مضمونی مورد بررسی قرار گرفت. در این مطالعه، برای انتخاب نمونه‌ها از روش نمونه‌گیری نظری و گلوله برفی^۱ استفاده شده است. روش گلوله برفی به‌ویژه در تحقیقات کیفی و اکتشافی، رویکردی کارآمد محسوب می‌شود. در این روش، فرد اول، نفر دوم را به پژوهشگر معرفی می‌کند و نفر دوم نیز فرد سوم را معرفی می‌کند و این فرایند، به همین ترتیب ادامه می‌یابد (بالتار و برون^۲، ۲۰۱۲). معیارهای انتخاب شامل دانش نظری و عملی در حوزه مدیریت دولتی (برای استادان)، سابقه کاری حداقل ۵ سال (برای مدیران ارشد و میانی) و توانایی ارائه دیدگاه در خصوص موضوع پژوهش بود. برای شروع نمونه‌گیری، از رویکرد عقلانیت محدود و روش خبره‌سنجی موردی بهره گرفته شد. در این روش، امکان تعیین تعداد دقیق نمونه‌ها از پیش وجود ندارد؛ زیرا هدف این است که پدیده مورد مطالعه به‌طور کامل شناسایی شود. به همین دلیل، جمع‌آوری داده‌ها به‌طور ایدئال تا رسیدن به نقطه اشباع^۳ ادامه می‌یابد؛ یعنی زمانی که داده‌های جدید دیگر تفاوت شایان توجهی با داده‌های پیشین نداشته باشند. به عبارت دیگر، هنگامی که تلاش‌های بیشتر برای جمع‌آوری داده‌ها به بازده نزولی منجر شود، می‌توان اطمینان یافت که مطالعه به‌طور جامع انجام شده است. در این پژوهش، انجام ۱۴ مصاحبه برای دستیابی به نقطه اشباع کافی بود.

برای سنجش کیفیت طرح پژوهش حاضر، از چهار معیار کلیدی شامل تأییدپذیری، باورپذیری، انتقال‌پذیری و اعتمادپذیری استفاده شده است که در ادامه به تفصیل شرح داده می‌شوند:

- تأییدپذیری: به‌منظور حصول اطمینان از تأییدپذیری نتایج، ابزارهایی نظیر آموزش مفاهیم پژوهش به مصاحبه‌شوندگان پیش از آغاز فرایند مصاحبه و دریافت بازخورد از آن‌ها پس از ارائه نتایج پژوهش، به کار گرفته شد. این فرایند در قالب مراوده، آموزش و انتقال مفاهیم از دیدگاه شرکت‌کنندگان انجام شد.
- باورپذیری و ارتقای روایی درونی پژوهش: برای تقویت باورپذیری و بهبود روایی درونی، از ابزارهایی مانند تدوین چارچوب نظری اولیه به‌عنوان پایه‌ای برای بحث با خبرگان، انجام چندین مصاحبه با خبرگان خارج از حوزه مورد مطالعه و همچنین دریافت نظرهای تعدادی از خبرگان پس از استخراج نتایج استفاده شد.
- انتقال‌پذیری: به‌منظور 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: برای دستیابی به اعتمادپذیری، اقداماتی از جمله نظرسنجی از چند صاحب‌نظر خارج از تیم

1. Snowball sampling

2. Baltar & Brunet

3. Saturation

مصاحبه‌شوندگان درباره نتایج به‌دست‌آمده، دریافت بازخوردهای متعدد از مصاحبه‌شوندگان برای تأیید نهایی نتایج و همچنین استفاده از رویه‌ای استاندارد در فرایند مصاحبه و استخراج نتایج به‌کار گرفته شد. در نهایت، به‌منظور ارزیابی و اعتبارسنجی مدل پیشنهادی، از دو خبره سازمانی (دو مدیر ارشد از دو سازمان مختلف) و دو خبره دانشگاهی دعوت شد تا مدل را بررسی کنند. هر چهار خبره پس از ارزیابی، مدل را تأیید کردند.

یافته‌های پژوهش

با توجه به اینکه هدف این پژوهش، شناسایی ایده‌های اولیه و عمیق برای طراحی الگوهای نظری جهت تحقیقات تجربی آینده در حوزه مدیریت قارچی در سازمان‌های دولتی و بر مبنای یافته‌های کیفی است، روش تحلیل مضمونی به‌کار گرفته شده است. همچنین، در این مطالعه از رویکرد تحلیل مضمونی کلارک و براون (۲۰۰۶) در قالب یک فرایند شش مرحله‌ای استفاده شده است. این تحلیل شامل یک فرایند پویا و مستمر بین داده‌های گردآوری‌شده، کدها و تحلیل داده‌های استخراج شده است. نوشتن تحلیل از همان مرحله نخست آغاز می‌شود. به‌طور کلی، هیچ روش یکتا و مشخصی برای شروع تحلیل مضمونی وجود ندارد (براون و کلارک، ۲۰۰۶).

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 تحلیلی قابل توجه و معنادار به نظر می‌رسند. داده‌های کدگذاری‌شده از واحدهای تحلیل مضمون‌ها متفاوت هستند. کدگذاری می‌تواند به‌صورت دستی یا با استفاده از نرم‌افزارهای مربوطه انجام شود. در این مرحله، ۲۳۵ کد اولیه از مصاحبه‌ها شناسایی و استخراج شد.

جدول ۲. فراگرد برچسب زنی برای ایجاد کدهای اولیه

شماره مصاحبه	متن مصاحبه	کدهای احصا شده
1M8	«به نظر من تو سازمان‌های دولتی، مدیران گاهی اطلاعات رو محدود می‌کنن چون فکر می‌کنن اگه کارمندا همه چیز رو بدونن، دیگه به حرفشون گوش نمی‌دن. این یه جور ترسه که اقتدارشون کم بشه و کنترلشون رو از دست بدن.»	نگرانی از کاهش اقتدار
3M5	«به نظر من مدیران دولتی نمی‌خوان ضعف‌های عملکردشون رو کارمندا ببینن. درواقع اگه اطلاعات شفاف باشه، کارمندا ممکنه بفهمن که مدیر چقدر تو کارش مشکل داره.»	ترس از افشای ضعف‌ها
8M6	«بعضی مدیرا اطلاعات رو عمدتاً پنهان می‌کنن تا جایگاهشون تو سازمان به خطر نیفته. اگه همه بدونن چی به چیه، ممکنه موقعیتشون متزلزل بشه.»	پنهان کردن اطلاعات برای حفظ جایگاه

شماره مصاحبه	متن مصاحبه	کدهای احصا شده
4M9	«شفافیت کم تو سازمان‌های دولتی به مدیرا کمک می‌کنه کنترل بیشتری رو کارمندا داشته باشن. وقتی اطلاعات پخش نشه، مدیر راحت‌تر می‌تونه همه‌چیز رو مدیریت کنه.»	اجتناب از شفافیت برای کنترل بیشتر
2M10	«بعضیا حس می‌کنن کارمندای زیر دستشون رقیبشون هستن. برای همین اطلاعات رو بهشون نمی‌دن تا یه وقت ازشون جلو نزنن.»	حس رقابت با کارمندان
5M10	«بعضی از این مدیرا انگار می‌ترسن که کارمنداشون سوال بپرسن یا یه وقت تصمیمشون رو به چالش بکشن. به خاطر همین سعی می‌کنن فضا رو طوری نگه دارن که کسی جرأت نکنه حرفی بزنه.»	ترس از به چالش کشیده شدن
7M9	«تو سیستم دولتی، مدیرا می‌ترسن اگه کارمندا خیلی بفهمن، یه روزی جاشون رو بگیرن. برای همین سعی می‌کنن همیشه یه فاصله اطلاعاتی نگه دارن.»	ترس از جایگزینی توسط دیگران
11M10	«اطلاعات حساس تو سازمان‌های دولتی معمولاً فقط دست مدیرا می‌مونه. درواقع گفت این کار رو می‌کنن تا قدرت دست خودشون بمونه و بقیه بهشون وابسته باشن.»	محدود کردن دسترسی به اطلاعات حساس
9M6	«مدیرا نمی‌خوان کارمندا تصمیماتشون رو نقد کنن یا زیر سؤال ببرن. برای همین اطلاعات رو کامل نمی‌دن تا کسی نتونه بگه چرا این کار رو کردی.»	ترس از زیر سؤال رفتن تصمیمات
2M7	«تو سازمان‌های دولتی، اطلاعات یه جور ابزار قدرته. مدیرا با انحصاری کردنش، مطمئن می‌شن که همیشه یه قدم از بقیه جلوترن.»	تلاش برای حفظ انحصار اطلاعات
13M10	«اگه اطلاعات شفاف باشه، ناکارآمدی‌های مدیر خیلی سریع لو می‌ره. برای همین ترجیح می‌دن همه‌چیز تو ابهام بمونه تا کسی نفهمه کجا دارن اشتباه می‌کنن.»	نگرانی از دیده شدن ناکارآمدی‌ها
14M12	«گزارش‌دهی شفاف تو سازمان‌های دولتی کمه چون مدیرا نمی‌خوان جواب‌پس بدن. این یه جور سپر دفاعی برای حفظ خودشونه.»	اجتناب از گزارش‌دهی شفاف
1M6	«مدیرا می‌ترسن اگه اطلاعات زیادی بدن، بالادستی حمایتشون رو قطع کنن. برای همین همیشه یه سری چیزا رو مبهم نگه می‌دارن تا همچنان تو چشم بالا باشن.»	ترس از دست دادن حمایت بالادستی‌ها

مرحله سوم: جست‌وجوی کدهای گزینشی

در این مرحله، کدهای مختلف در قالب کدهای گزینشی دسته‌بندی شده و تمامی داده‌های کدگذاری شده به‌صورت منظم سازمان‌دهی می‌شوند. در حقیقت، پژوهشگر در این مرحله تحلیل کدهای خود را آغاز و بررسی می‌کند که چگونه می‌توان کدهای مختلف را با یکدیگر ترکیب کرد تا مضامین کلی‌تری شکل بگیرند. در این فرایند پس از حذف کدهای ناقص، نامرتب یا تکراری، ۳۳۵ کد گزینشی استخراج شد.

مرحله چهارم: شکل‌گیری مضامین فرعی

این مرحله زمانی شروع می‌شود که پژوهشگر مجموعه‌ای از مضامین را تدوین و آن‌ها را بازنگری می‌کند. این مرحله شامل دو بخش بازبینی و پالایش و همچنین تدوین مضامین فرعی است. در بخش نخست، داده‌های کدگذاری شده و خلاصه‌شده بازبینی می‌شوند و در بخش دوم، اعتبار مضامین فرعی با توجه به کل مجموعه داده‌ها ارزیابی می‌شود.

جدول ۳. مضمون‌های اصلی و مضمون‌های فرعی شکل دهنده الگو

مضمین اصلی	مضمین فرعی	کدها
شفافیت	سبک رهبری مدیر	تمایل به کنترل تمام جزئیات، تصمیم‌گیری بدون مشورت، اجتناب از تفویض اختیار، ترجیح دادن دستورهای مستقیم، بی‌توجهی به نظرهای کارمندان، ترس از به چالش کشیده شدن، تأکید بر سلسله‌مراتب، عدم پذیرش انتقاد، مدیریت از راه ترساندن، بی‌توجهی به بازخورد، محدود کردن مشارکت کارمندان، عدم شفافیت در اهداف، رفتار پیش‌بینی‌نشده، تمرکز بر نتایج به جای فرایند، عدم حمایت از رشد کارمندان
	ترس از دست دادن قدرت	نگرانی از کاهش اقتدار، ترس از افشای ضعف‌ها، پنهان کردن اطلاعات برای حفظ جایگاه، اجتناب از شفافیت برای کنترل بیشتر، حس رقابت با کارمندان، ترس از جایگزینی توسط دیگران، محدود کردن دسترسی به اطلاعات حساس، ترس از زیر سؤال رفتن تصمیمات، تلاش برای حفظ انحصار اطلاعات، نگرانی از دیده شدن ناکارآمدی‌ها، اجتناب از گزارش‌دهی شفاف، ترس از دست دادن حمایت بالادستی‌ها
	مهارت‌های ارتباطی ضعیف	ناتوانی در انتقال پیام روشن، عدم آموزش مهارت‌های ارتباطی، استفاده از زبان مبهم، اجتناب از جلسات رو در رو، ناتوانی در گوش دادن فعال، فقدان مهارت‌های میانجیگری، عدم تسلط بر ابزارهای ارتباطی، ناتوانی در مدیریت تعارضات، عدم تمایل به توضیح دلایل تصمیمات، اجتناب از پاسخ‌گویی مستقیم، استفاده نادرست از پیام‌های کتبی، ناتوانی در ایجاد حس اعتماد، بی‌توجهی به نیازهای اطلاعاتی کارمندان
	عدم اعتماد به کارمندان	باور به ناتوانی کارمندان، ترس از سوءاستفاده از اطلاعات، پیش‌داوری درباره کارمندان، تصور خیانت احتمالی، محدود کردن دسترسی به داده‌ها، عدم اعتقاد به شایستگی کارمندان، ترس از افشای اطلاعات توسط کارمندان، اجتناب از واگذاری مسئولیت‌ها، باور به بی‌انگیزگی کارمندان، ترس از زیر سؤال رفتن توسط کارمندان، تصور غیرقابل اعتماد بودن کارمندان، عدم تمایل به همکاری تیمی، اجتناب از مشارکت دادن کارمندان، حس برتری نسبت به کارمندان
	نگرش منفی به شفافیت	باور به بی‌فایده بودن شفافیت، ترس از افزایش انتظارات، تصور پیچیدگی شفافیت، اجتناب از پاسخ‌گویی، باور به غیرضروری بودن اطلاع‌رسانی، ترس از افشای مشکلات سازمان، تصور خطرناک بودن شفافیت، مقاومت در برابر تغییر فرهنگ، باور به وقت‌گیر بودن شفافیت، اجتناب از مستندسازی اقدامات، حس مالکیت بر اطلاعات، تصور بی‌ارتباط بودن شفافیت با عملکرد، عدم پذیرش فرهنگ باز
	تجربه و پیشینه مدیر	تأثیر تجارب گذشته منفی، سابقه کار در محیط‌های بسته، عدم آشنایی با مدیریت مدرن، تأثیر آموزش‌های قدیمی، تجربه محدود در شفافیت، پیشینه کار در سازمان‌های بوروکراتیک، عدم تجربه کار تیمی، تأثیر شکست‌های گذشته، سابقه مدیریت با سبک سنتی، عدم تجربه در مدیریت تغییر، تأثیر فرهنگ سازمان‌های قبلی، تجربه محدود در ارتباطات باز، سابقه تصمیم‌گیری متمرکز، تأثیر محیط‌های غیرشفاف گذشته، بی‌تجربگی در مدیریت بازخورد
	شخصیت کنترل‌گرا	تمایل به کنترل تمام جنبه‌ها، عدم تحمل ابهام، ترس از دست دادن کنترل، اجتناب از مشارکت دیگران، تأکید بر تصمیم‌گیری انفرادی، عدم پذیرش دیدگاه‌های مخالف، ترس از واگذاری مسئولیت، اجتناب از همکاری گروهی، تمایل به نظارت شدید، عدم تحمل انتقاد، تأکید بر اطاعت کارمندان، ترس از ابتکار عمل دیگران، حس نیاز به تسلط کامل، اجتناب از شفافیت برای کنترل بیشتر

مضامین اصلی	مضامین فرعی	کدها
عوامل سازمانی	فرهنگ سازمانی بسته	ترویج محافظه کاری در سازمان، عدم تشویق به مشارکت، ترس از تغییر فرهنگ، ترویج فرهنگ سکوت، محدود کردن تعاملات غیررسمی، بی توجهی به شفافیت، تأکید بر حفظ وضع موجود، اجتناب از بازخورد کارمندان، حس بی اعتمادی سازمانی، ترویج روابط خشک و رسمی، عدم تشویق به نوآوری
	ساختار سلسله مراتبی خشک	تأکید بر زنجیره فرمان، محدود کردن تصمیم گیری به سطوح بالا، عدم انعطاف در ساختار، عدم دسترسی مستقیم به مدیران ارشد، تمرکز قدرت در رأس سازمان، ایجاد فاصله بین مدیران و کارمندان، تأکید بر گزارش دهی رسمی، پیچیدگی در انتقال اطلاعات، محدود کردن ابتکار عمل، ترویج روابط عمودی
	فقدان سیاست های شفافیت	نبود دستورالعمل های شفافیت، عدم تأکید بر اطلاع رسانی، نبود مکانیزم های نظارتی شفاف، عدم وجود استانداردهای اطلاع رسانی، بی توجهی به حقوق اطلاعاتی کارمندان، عدم مستندسازی فرایندها، عدم وجود جریمه برای پنهان کاری، عدم آموزش شفافیت به مدیران، اجتناب از انتشار گزارش های عملکرد، عدم تأکید بر ارتباطات باز، نبود فرهنگ پاسخ گویی، عدم وجود خط مشی های اطلاع رسانی
	سیستم پاداش دهی ناکارآمد	عدم پاداش به شفافیت، پاداش به مدیران محافظه کار، بی توجهی به عملکرد واقعی، تأکید بر روابط به جای شایستگی، نبود انگیزه برای همکاری تیمی، پاداش دهی بر اساس گزارش های غیرشفاف، پاداش دهی به اطاعت کورکورانه، عدم پاداش به مشارکت کارمندان، نبود معیارهای شفاف برای پاداش، عدم تناسب پاداش با عملکرد، ترویج فرهنگ چاپلوسی
	تمرکز بیش از حد بر اهداف کوتاه مدت	تأکید بر نتایج فوری، بی توجهی به برنامه ریزی بلندمدت، اجتناب از شفافیت برای گزارش دهی سریع، فشار برای ارائه نتایج مثبت، بی توجهی به توسعه کارمندان، تمرکز بر گزارش دهی ظاهری، عدم برنامه ریزی برای شفافیت، اجتناب از سرمایه گذاری در نوآوری، فشار برای جلب رضایت بالادستی ها، بی توجهی به پایداری سازمان، تمرکز بر اهداف آماری، اجتناب از تحلیل مشکلات، عدم توجه به اثرات بلندمدت، ترویج فرهنگ عجله ای
	رقابت داخلی شدید	حس رقابت بین مدیران، تلاش برای جلب توجه بالادستی ها، پنهان کردن اطلاعات برای برتری، رقابت برای ارتقا، حس حسادت در میان مدیران، تلاش برای حفظ جایگاه، محدود کردن اطلاعات برای کنترل، ترس از موفقیت دیگران، رقابت برای منابع محدود، اجتناب از شفافیت برای حفظ قدرت، حس ناامنی بین مدیران، ترویج فرهنگ فردگرایی
عوامل محیطی	عوامل سیاسی	نظارت شدید نهادهای بالادستی، ترس از عواقب سیاسی تصمیمات، تأثیر تغییرات دولت ها، فشار برای اجرای دستورهای سیاسی، تأثیر لابیگری های سیاسی، اجبار به ارائه گزارش های مثبت، فشارهای سیاسی برای پنهان کردن ناکارآمدی ها، تأثیر روابط سیاسی بر تصمیمات، اجبار به هماهنگی با سیاست های کلان، محدودیت های سیاسی در آزادی عمل مدیران، ترس از برکناری یا جابه جایی، تأثیر نهادهای نظارتی مثل دیوان محاسبات، اجبار به رعایت ملاحظات سیاسی
	عوامل اقتصادی	تأثیر تحریم ها بر منابع، کاهش بودجه سازمان ها، اجبار به پنهان کردن مشکلات مالی، اجبار به کاهش هزینه های اطلاع رسانی، تأثیر تحریم ها بر پروژه ها، اجبار به گزارش دهی غیرواقعی، تأثیر تورم بر انگیزه کارمندان، محدودیت در تأمین منابع، اجبار به محافظه کاری مالی
	عوامل اجتماعی	فشار برای ارائه تصویر مثبت، ترس از انتقاد رسانه ها، اجبار به پنهان کردن مشکلات، تأثیر افکار عمومی بر تصمیمات، ترس از افشای اطلاعات توسط رسانه ها، ترس از قضاوت عمومی، تأثیر رسانه ها بر محافظه کاری، اجبار به حفظ ظاهر، تأثیر فشارهای اجتماعی، ترس از واکنش های عمومی، اجبار به مدیریت تصویر سازمان

عوام، قانون، نظارت

مضامین اصلی

و هسگر به تصویری کلی و رضایت بخش از مضامین برای تحلیل را تعریف و مجدداً بازنگری می‌کند؛ سپس و بازنگری، ماهیت و محتوای هر مضمون مشخص پوشش می‌دهد. در این مرحله، پس از چندین بار

مضمون اصلی و ۱۱ مضمون فرعی سانسایی شد.

مرحله ششم: تدوین گزارش

این مرحله زمانی شروع می‌شود که پژوهشگر مجموعه‌ای از مضامین اصلی را به صورت کاملاً انتزاعی و سازگار با ساختارهای زمینه‌ای پژوهش در اختیار داشته باشد. این مرحله شامل تحلیل نهایی و نگارش گزارش است که در ادامه ارائه شده است. در شکل ۱، مضامین به دست آمده نمایش داده شده است.



شکل ۱. الگوی مدیریت قارچی

عوامل فردی

۱. سبک رهبری مدیر

سبک رهبری مدیر به عنوان یکی از مؤلفه‌های محوری عوامل فردی، نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری و تداوم الگوی مدیریت قارچی در سازمان‌های دولتی ایفا می‌کند. مدیریت قارچی که با محدودسازی عمدی یا غیرعمدی اطلاعات و تمرکز قدرت در رأس سازمان تعریف می‌شود، اغلب با سبک‌های رهبری اقتدارگرا یا سلسله‌مراتبی هم‌راستا است. بر اساس نظریه‌های رهبری، سبک‌های متمرکز و آمرانه، تمایل به کنترل فرایندهای تصمیم‌گیری و کاهش مشارکت زیردستان را تقویت می‌کنند. در چنین شرایطی، مدیران اطلاعات را به عنوان ابزاری برای حفظ سلطه و جلوگیری از چالش‌های احتمالی از سوی کارمندان محدود می‌سازند. این رفتار می‌تواند ریشه در باورهای شخصی مدیر به کارآمدی کنترل متمرکز یا تجربه‌های پیشین او در محیط‌های مشابه داشته باشد. از منظر تحلیلی، این مضمون نشان‌دهنده پیوند عمیق بین ویژگی‌های رهبری و ساختار اطلاعاتی سازمان است. برای مثال، در سازمان‌های دولتی که سلسله‌مراتب سنتی غالب است، سبک رهبری آمرانه می‌تواند به عنوان یک هنجار پذیرفته شده، الگوی قارچی را نهادینه کند. در نتیجه، این عامل نه تنها شفافیت را کاهش می‌دهد، بلکه اعتماد سازمانی و کارایی جمعی را نیز تحت تأثیر منفی قرار می‌دهد.

۲. ترس از دست دادن قدرت

ترس از دست دادن قدرت، یک انگیزه روان‌شناختی عمیق و تأثیرگذار در رفتار مدیریتی است که به طور مستقیم با الگوی مدیریت قارچی مرتبط می‌شود. این مضمون، بر اساس نظریه‌های روان‌شناسی سازمانی، مانند نظریه حفاظت از منابع^۱،

1. Conservation of resources theory

نشان دهنده حالتی است که مدیران به دلیل نگرانی از تضعیف جایگاه یا نفوذ خود، از تسهیم اطلاعات و تفویض اختیار اجتناب می‌ورزند. در سازمان‌های دولتی که اغلب با ساختارهای بوروکراتیک و رقابت برای حفظ موقعیت همراه است، این ترس می‌تواند به عنوان یک عامل بازدارنده در برابر شفافیت و همکاری عمل کند. مدیران ممکن است اطلاعات را به عنوان منبعی استراتژیک تلقی کنند که افشای آن، اقتدارشان را به مخاطره می‌اندازد. این رفتار نه تنها جریان اطلاعات را مختل می‌کند، بلکه می‌تواند به ایجاد فضای بی‌اعتمادی و انزوای کارمندان منجر شود. از منظر تحلیلی، ترس از دست دادن قدرت می‌تواند با فرهنگ سازمانی یا تجربیات شخصی مدیر تشدید شود، به ویژه در محیط‌هایی که ارتقا و ثبات شغلی به شدت رقابتی است. در نتیجه، این مضمون به عنوان یک مانع روانی، پویایی‌های سازمانی را به سمت الگوهای بسته و غیرشفاف سوق می‌دهد.

۳. مهارت‌های ارتباطی ضعیف

مهارت‌های ارتباطی ضعیف، یکی دیگر از عوامل فردی است که به طور غیرمستقیم یا مستقیم به تثبیت الگوی مدیریت قارچی کمک می‌کند. بر اساس مدل‌های ارتباطات سازمانی، توانایی انتقال مؤثر اطلاعات، یکی از شروط اصلی ایجاد شفافیت و هماهنگی در سازمان است. مدیرانی که فاقد مهارت‌های ارتباطی کافی هستند، ممکن است نتوانند اهداف، انتظارات یا تصمیمات را به صورت شفاف و قابل فهم به کارمندان منتقل کنند. این ناتوانی، حتی در غیاب نیت عمدی برای پنهان کاری، می‌تواند به ابهام اطلاعاتی منجر شود که از ویژگی‌های اصلی مدیریت قارچی است. در سازمان‌های دولتی که پیچیدگی فرایندها و تعدد ذی‌نفعان بالاست، ضعف در مهارت‌های ارتباطی می‌تواند اثرات مخرب‌تری داشته باشد. به عنوان مثال، عدم ارائه بازخورد سازنده یا توضیحات کافی درباره سیاست‌ها، کارمندان را در تاریکی نگه می‌دارد و حس انفعال را در آن‌ها تقویت می‌کند. از این رو، این مضمون نشان‌دهنده آن است که مدیریت قارچی لزوماً همیشه نتیجه یک استراتژی آگاهانه نیست، بلکه می‌تواند محصول کاستی‌های فردی در حوزه ارتباطات باشد.

۴. عدم اعتماد به کارمندان

عدم اعتماد به کارمندان، به عنوان یک عامل فردی کلیدی، رابطه مستقیمی با محدودسازی اطلاعات در الگوی مدیریت قارچی دارد. اعتماد به عنوان پایه‌ای برای همکاری و تسهیم دانش در سازمان شناخته می‌شود. مدیرانی که به توانایی، صداقت یا وفاداری کارمندان خود اعتماد ندارند، تمایل دارند اطلاعات را محدود کنند تا از ریسک‌های احتمالی مانند سوءاستفاده یا اشتباهات پرهیز کنند. در چنین شرایطی، اطلاعات به جای اینکه ابزاری برای توانمندسازی تلقی شود، به منبعی برای کنترل تبدیل می‌شود. این مضمون، شکاف عمیق بین مدیران و زیردستان را برجسته می‌کند و نشان می‌دهد که مدیریت قارچی می‌تواند نتیجه یک رابطه معیوب و غیرمتوازن باشد. در سازمان‌های دولتی که اغلب با نظارت شدید و پاسخ‌گویی بالا همراه است، این عدم اعتماد می‌تواند به انزوای بیشتر کارمندان و کاهش بهره‌وری منجر شود.

۵. نگرش منفی به شفافیت

نگرش منفی به شفافیت، یک عامل شناختی و ارزشی در مدیران است که به طور خاص با الگوی مدیریت قارچی هم‌راستاست. این مضمون، نشان‌دهنده باور درونی مدیر به این است که شفافیت می‌تواند به ضرر او یا سازمان باشد. مدیرانی

که شفافیت را با افزایش مسئولیت‌پذیری، کاهش کنترل یا حتی آشکار شدن ضعف‌های مدیریتی مرتبط می‌دانند، به‌طور آگاهانه یا ناخودآگاه از آن دوری می‌کنند. در سازمان‌های دولتی که ممکن است شفافیت با فشارهای بیرونی (مانند نظارت عمومی یا رسانه‌ای) همراه باشد، این نگرش منفی می‌تواند تشدید شود. این مضمون نه‌تنها به‌عنوان یک مانع در برابر جریان آزاد اطلاعات عمل می‌کند، بلکه می‌تواند فرهنگ سازمانی را به‌سمت بسته بودن و محافظه‌کاری سوق دهد. در نتیجه، نگرش منفی به شفافیت، به‌عنوان یک نیروی بازدارنده، الگوی قارچی را به یک انتخاب استراتژیک یا هنجار رفتاری تبدیل می‌کند.

۶. تجربه و پیشینه مدیر

تجربه و پیشینه مدیر، به‌عنوان یک عامل فردی، نشان‌دهنده تأثیر گذشته حرفه‌ای و شخصی مدیر بر رفتار کنونی او در سازمان است. بر اساس نظریه یادگیری اجتماعی^۱ بندورا^۲، رفتارهای مدیریتی اغلب از طریق مشاهده و تجربه در محیط‌های قبلی شکل می‌گیرند. مدیرانی که در سازمان‌های بسته، سلسله‌مراتبی یا متمرکز فعالیت کرده‌اند، ممکن است الگوی مدیریت قارچی را به‌عنوان یک روش مؤثر و پذیرفته‌شده درونی‌سازی کرده باشند. این مضمون بیانگر آن است که عادات و الگوهای آموخته‌شده می‌توانند به‌طور ناخودآگاه یا آگاهانه در تصمیم‌گیری‌ها و سبک مدیریت بازتولید شوند. در سازمان‌های دولتی که سنت‌گرایی و مقاومت در برابر تغییر رایج است، این پیشینه می‌تواند به تداوم الگوهای غیرشفاف کمک کند. این‌رو، تجربه و پیشینه نه‌تنها یک عامل فردی، بلکه یک پل ارتباطی بین گذشته و حال سازمانی است که مدیریت قارچی را تقویت می‌کند.

۷. شخصیت کنترل‌گرا

شخصیت کنترل‌گرا، به ویژگی‌های ذاتی و پایدار مدیر اشاره دارد که تمایل به نظارت شدید و حفظ کنترل بر تمامی جنبه‌های سازمانی را نشان می‌دهد. بر اساس مدل پنج‌عاملی^۳ شخصیت یا بیگ فایو^۴، افرادی با سطح بالای کنترل‌گری، معمولاً از تفویض اختیار اجتناب می‌کنند و اطلاعات را به‌عنوان ابزاری برای تثبیت قدرت خود می‌بینند. در الگوی مدیریت قارچی، این ویژگی به محدودسازی عمده اطلاعات و کاهش مشارکت کارمندان منجر می‌شود. در سازمان‌های دولتی که ساختارها اغلب سفت‌وسخت و بوروکراتیک هستند، شخصیت کنترل‌گرا می‌تواند به‌عنوان یک کاتالیزور برای الگوهای متمرکز عمل کند. این مضمون نشان‌دهنده آن است که مدیریت قارچی می‌تواند نتیجه تعامل بین ویژگی‌های شخصیتی مدیر و بستر سازمانی باشد. در نتیجه، این عامل به ایجاد محیطی منجر می‌شود که در آن شفافیت و همکاری جای خود را به انحصار و انفعال می‌دهد.

عوامل سازمانی

۱. فرهنگ سازمانی بسته

فرهنگ سازمانی بسته به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های اصلی عوامل سازمانی، به سیستمی از ارزش‌ها، هنجارها و باورها اشاره

1. Social Learning
2. Bandura
3. Five Factor Model
4. Big Five

دارد که مشارکت، شفافیت و تسهیم اطلاعات را محدود می‌کند. بر اساس نظریه‌های فرهنگ سازمانی، فرهنگ بسته معمولاً با تأکید بر محافظه‌کاری، انحصار اطلاعات و اجتناب از ریسک مشخص می‌شود. در چنین فرهنگی، مدیریت قارچی به‌عنوان یک الگوی طبیعی و پذیرفته‌شده ظهور می‌کند، زیرا اطلاعات به جای ابزار همکاری، به منبعی برای حفظ قدرت و کنترل تبدیل می‌شود. در سازمان‌های دولتی که اغلب با سنت‌گرایی و مقاومت در برابر تغییر همراه هستند، فرهنگ بسته می‌تواند مانع از ایجاد فضای باز و تعاملی شود. این مضمون نشان‌دهنده آن است که پنهان‌کاری و محدودسازی اطلاعات ممکن است نه تنها از تصمیمات فردی مدیران، بلکه از هنجارهای نهادینه‌شده در سازمان نشئت بگیرد. در نتیجه، فرهنگ سازمانی بسته با تقویت الگوی قارچی، اعتماد سازمانی را تضعیف کرده و کارایی جمعی را به مخاطره می‌اندازد.

۲. ساختار سلسله‌مراتبی خشک

ساختار سلسله‌مراتبی خشک، به چارچوب سازمانی‌ای اشاره دارد که با سطوح متعدد تصمیم‌گیری، تمرکز قدرت در رأس و انعطاف‌پذیری پایین مشخص می‌شود. بر اساس نظریه‌های ساختار سازمانی همچون نظریه بوروکراسی وبر^۱، چنین ساختاری جریان اطلاعات را به‌صورت عمودی محدود می‌کند و امکان مشارکت افقی یا تسهیم دانش را کاهش می‌دهد. در الگوی مدیریت قارچی، این ویژگی ساختاری به مدیران اجازه می‌دهد اطلاعات را در سطوح بالاتر نگه دارند و از دسترسی کارمندان به داده‌های کلیدی جلوگیری کنند، مشابه حالتی که قارچ‌ها در تاریکی رشد می‌کنند. در سازمان‌های دولتی که غالباً از سلسله‌مراتب پیچیده و فرایندهای بوروکراتیک برخوردارند، این ساختار می‌تواند به‌عنوان یک عامل تسهیل‌کننده برای الگوهای متمرکز و غیرشفاف عمل کند. از منظر تحلیلی، ساختار سلسله‌مراتبی خشک نه تنها شفافیت را مختل می‌کند، بلکه با ایجاد فاصله بین سطوح سازمانی، حس انفعال و بی‌قدرتی را در میان کارمندان تقویت می‌کند.

۳. فقدان سیاست‌های شفافیت

فقدان سیاست‌های شفافیت، به نبود چارچوب‌ها، خط‌مشی‌ها یا رویه‌های مشخص برای تضمین جریان آزاد اطلاعات در سازمان اشاره دارد. شفافیت به‌عنوان یک اصل اساسی نیازمند سیاست‌های مدون و اجرایی است که در صورت فقدان آن، سازمان به سمت الگوهای غیرشفاف مانند مدیریت قارچی سوق داده می‌شود. در چنین شرایطی، مدیران ممکن است به‌طور پیش فرض یا عمدی اطلاعات را محدود کنند، زیرا هیچ مکانیزم رسمی برای الزام به اشتراک‌گذاری وجود ندارد. در سازمان‌های دولتی که پاسخ‌گویی به عموم و ذی‌نفعان اهمیت بالایی دارد، فقدان این سیاست‌ها می‌تواند به ابهام اطلاعاتی و کاهش اعتماد عمومی منجر شود. این مضمون نشان‌دهنده آن است که مدیریت قارچی می‌تواند نتیجه خلأهای سیستمی باشد تا صرفاً انتخاب فردی مدیران. در نتیجه، نبود سیاست‌های شفافیت، بستری برای تداوم پنهان‌کاری و تمرکز قدرت فراهم می‌کند.

۴. سیستم پاداش‌دهی ناکارآمد

سیستم پاداش‌دهی ناکارآمد، به سازوکاری اشاره دارد که انگیزه‌های کارکنان و مدیران را به‌درستی هدایت نمی‌کند و اغلب رفتارهای غیرشفاف یا رقابتی را تشویق می‌کند. بر اساس نظریه‌های انگیزش، سیستم پاداش‌دهی باید با اهداف سازمانی

هم‌راستا باشد؛ از دیدگاه نظریه برابری^۱ آدامز^۲، عدم تناسب پاداش با عملکرد و بی‌توجهی به شایستگی، احساس بی‌عدالتی را در کارکنان تقویت می‌کند، زیرا پاداش‌ها به جای خروجی واقعی، به روابط یا اطاعت کورکورانه وابسته‌اند. نظریه انتظار^۳ وروم^۴ نیز نشان می‌دهد که نبود معیارهای شفاف و پاداش‌دهی بر اساس گزارش‌های غیرشفاف، ارتباط بین تلاش و نتیجه را مخدوش کرده و انگیزه کارکنان را کاهش می‌دهد. در سازمان‌های دولتی که معیارهای پاداش‌دهی گاهی مبهم یا ناعادلانه است، این ناکارآمدی می‌تواند به تشدید رفتارهای غیرمشارکتی منجر شود. در نتیجه، سیستم پاداش‌دهی ناکارآمد نه تنها شفافیت را کاهش می‌دهد، بلکه فرهنگ انحصارطلبی را در سازمان تقویت می‌کند.

۵. تمرکز بیش از حد بر اهداف کوتاه‌مدت

تمرکز بیش از حد بر اهداف کوتاه‌مدت، به رویکردی سازمانی اشاره دارد که اولویت را به نتایج فوری و قابل اندازه‌گیری می‌دهد و از برنامه‌ریزی بلندمدت و شفافیت غفلت می‌کند. تأکید افراطی بر اهداف کوتاه‌مدت می‌تواند مدیران را به محدود کردن اطلاعات و کنترل شدید فرایندها ترغیب کند تا نتایج سریع‌تری به دست آورند. در الگوی مدیریت قارچی، این مضمون نشان‌دهنده آن است که مدیران ممکن است اطلاعات را از کارمندان پنهان کنند تا فشار عملکرد را کاهش دهند یا از نظارت و انتقاد زیردستان جلوگیری کنند. در سازمان‌های دولتی که گاهی تحت فشارهای سیاسی یا بودجه‌ای برای ارائه گزارش‌های فوری قرار دارند، این تمرکز می‌تواند به کاهش شفافیت و افزایش ابهام منجر شود. در نتیجه، این عامل با تضعیف نگاه راهبردی، الگوی قارچی را به یک پاسخ سازمانی رایج تبدیل می‌کند.

۶. رقابت داخلی شدید

رقابت داخلی شدید، به وضعیتی اشاره دارد که کارکنان یا مدیران درون سازمان به جای همکاری، برای کسب منابع، قدرت یا موقعیت با یکدیگر رقابت می‌کنند. بر اساس تحلیل تعارض سازمانی، این رقابت می‌تواند انگیزه‌ای برای پنهان‌کاری و محدودسازی اطلاعات ایجاد کند، زیرا افراد اطلاعات را به عنوان مزیتی رقابتی در برابر دیگران می‌بینند. در الگوی مدیریت قارچی، این مضمون نشان‌دهنده آن است که مدیران ممکن است اطلاعات را از زیردستان یا حتی همکاران خود دریغ کنند تا برتری خود را حفظ کنند. در سازمان‌های دولتی که تخصیص منابع محدود و ارتقای شغلی اغلب رقابتی است، این وضعیت می‌تواند به تشدید انحصار اطلاعات و کاهش همکاری منجر شود. از این رو، رقابت داخلی شدید نه تنها شفافیت را مختل می‌کند، بلکه به ایجاد یک فرهنگ سازمانی مبتنی بر بی‌اعتمادی و انزوا کمک می‌کند.

عوامل محیطی

۱. عوامل سیاسی

عوامل سیاسی به مجموعه‌ای از فشارها، سیاست‌ها و پویایی‌های قدرت در محیط بیرونی سازمان اشاره دارد که رفتارهای مدیریتی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. عوامل سیاسی شامل تصمیمات دولت، ثبات سیاسی و الزامات نظارتی هستند که می‌توانند

1. Equity Theory
2. Adams
3. Expectancy Theory
4. Vroom

سازمان‌های دولتی را به سمت الگوهای متمرکز و غیرشفاف سوق دهند. در الگوی مدیریت قارچی، این مضمون نشان دهنده آن است که مدیران ممکن است به دلیل فشارهای سیاسی، مانند نیاز به پاسخ‌گویی سریع به مقامات بالاتر یا اجتناب از انتقاد عمومی، اطلاعات را محدود کنند. در سازمان‌های دولتی که اغلب تحت نظارت سیاسی شدید قرار دارند، این عوامل می‌توانند انگیزه‌ای برای پنهان کاری و کنترل جریان اطلاعات ایجاد کنند تا از ریسک‌های سیاسی کاسته شود. به عنوان مثال، در شرایط بی‌ثباتی سیاسی، مدیران ممکن است اطلاعات حساس را از کارمندان یا ذی‌نفعان پنهان کنند تا از سوءاستفاده یا تضعیف موقعیت سازمان جلوگیری کنند. در نتیجه، عوامل سیاسی با ایجاد یک محیط پرتنش و نامطمئن، الگوی مدیریت قارچی را به عنوان یک استراتژی دفاعی تقویت می‌کند و شفافیت را به حاشیه می‌رانند.

۲. عوامل اقتصادی

عوامل اقتصادی به شرایط مالی، محدودیت‌های بودجه‌ای و فشارهای مرتبط با منابع در محیط بیرونی سازمان اشاره دارد که می‌توانند بر رفتارهای مدیریتی اثر بگذارند. بر اساس نظریه‌های اقتصاد سازمانی، محدودیت‌های اقتصادی ممکن است سازمان‌ها را به سمت کاهش هزینه‌های اطلاع‌رسانی و تمرکز بر کنترل منابع سوق دهد. در الگوی مدیریت قارچی، این مضمون بیانگر آن است که مدیران در مواجهه با کمبود بودجه یا فشار برای دستیابی به نتایج مالی، اطلاعات را محدود می‌کنند تا از نظارت کارمندان بر تخصیص منابع یا تصمیمات اقتصادی جلوگیری کنند. در سازمان‌های دولتی که اغلب با محدودیت‌های مالی شدید و الزام به بهره‌وری مواجهند، این عوامل می‌توانند به عنوان توجیهی برای عدم شفافیت عمل کنند. برای مثال، مدیران ممکن است اطلاعات مربوط به بودجه را محرمانه نگه دارند تا از اعتراض‌های داخلی یا انتظارات غیرواقعی کارمندان جلوگیری کنند. در نتیجه، عوامل اقتصادی با ایجاد یک محیط رقابتی و محدود، الگوی قارچی را تقویت کرده و مشارکت سازمانی را کاهش می‌دهند.

۳. عوامل اجتماعی

عوامل اجتماعی به انتظارات، هنجارها و ارزش‌های جامعه‌ای اشاره دارد که سازمان در آن فعالیت می‌کند و بر رفتارهای مدیریتی تأثیر می‌گذارد. سازمان‌ها اغلب خود را با فشارهای اجتماعی تطبیق می‌دهند، اما در برخی موارد، این تطبیق می‌تواند به محدودسازی اطلاعات منجر شود. در الگوی مدیریت قارچی، این مضمون نشان دهنده آن است که مدیران ممکن است به دلیل نگرانی از قضاوت عمومی، افشای ضعف‌ها یا انتظارات غیرقابل تحقق جامعه، اطلاعات را از کارمندان یا ذی‌نفعان پنهان کنند. در سازمان‌های دولتی که پاسخ‌گویی به جامعه یک اصل اساسی است، این عوامل می‌توانند پارادوکسیکال عمل کنند: از یک سو شفافیت را تشویق کنند و از سوی دیگر، در صورت وجود فشارهای اجتماعی شدید (مانند انتقاد رسانه‌ای)، مدیران را به سمت پنهان کاری سوق دهند. برای مثال، در جوامعی با سطح پایین اعتماد عمومی به نهادها، مدیران ممکن است اطلاعات را محدود کنند تا از تشدید بی‌اعتمادی جلوگیری کنند. در نتیجه، عوامل اجتماعی با ایجاد یک محیط نظارتی پیچیده، الگوی قارچی را به عنوان یک مکانیزم محافظتی تداوم می‌بخشند.

۴. عوامل فرهنگی

عوامل فرهنگی به ارزش‌ها، باورها و الگوهای رفتاری غالب در جامعه یا محیطی اشاره دارد که سازمان در آن فعالیت می‌کند

و بر رویکردهای مدیریتی اثر می‌گذارد. بر اساس نظریه‌های فرهنگ و مدیریت (مانند مدل هافستد^۱)، فرهنگ‌هایی با فاصله قدرت بالا، جمع‌گرایی یا اجتناب از عدم اطمینان، می‌توانند سازمان‌ها را به سمت الگوهای متمرکز و غیرشفاف هدایت کنند. در الگوی مدیریت قارچی، این مضمون بیانگر آن است که مدیران ممکن است تحت تأثیر فرهنگ‌های محافظه‌کار یا سلسله‌مراتبی، اطلاعات را به‌عنوان ابزاری برای حفظ نظم و کنترل محدود کنند. در سازمان‌های دولتی که اغلب بازتاب‌دهنده فرهنگ جامعه هستند، این عوامل می‌توانند به نهادینه شدن پنهان‌کاری و کاهش مشارکت منجر شوند. به‌عنوان مثال، در فرهنگی که شفافیت به‌عنوان تهدیدی برای اقتدار تلقی می‌شود، مدیران ممکن است به‌طور طبیعی به الگوی قارچی روی آورند تا از چالش‌های فرهنگی اجتناب کنند. در نتیجه، عوامل فرهنگی با شکل‌دهی به هنجارهای سازمانی، الگوی قارچی را به یک پاسخ سازگار با محیط تبدیل می‌کنند و شفافیت را به چالش می‌کشند.

عوامل قانونی – نظارتی

۱. قوانین محدودکننده شفافیت اطلاعات

قوانین محدودکننده شفافیت اطلاعات به چارچوب‌های حقوقی و مقرراتی اشاره دارد که به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم دسترسی به اطلاعات را در سازمان‌ها محدود می‌کنند. بر اساس نظریه‌های حکمرانی و حقوق عمومی، شفافیت نیازمند قوانینی است که جریان آزاد اطلاعات را تضمین کند؛ اما در صورت وجود قوانین محدودکننده، مانند مقررات محرمانگی بیش از حد یا محدودیت‌های غیرضروری، سازمان‌ها به سمت الگوهای بسته هدایت می‌شوند. در الگوی مدیریت قارچی، این مضمون نشان‌دهنده آن است که مدیران ممکن است از این قوانین به‌عنوان توجیهی برای پنهان کردن اطلاعات از کارمندان یا ذی‌نفعان استفاده کنند، حتی اگر نیت عمدی برای پنهان‌کاری نداشته باشند. در سازمان‌های دولتی که اغلب با قوانین پیچیده و گاهی متناقض مواجهند، این محدودیت‌ها می‌توانند به کاهش شفافیت و تمرکز قدرت منجر شوند. قوانینی که اطلاعات را به دلایل امنیتی بیش از حد محرمانه تلقی می‌کنند، می‌توانند بستری برای مدیریت قارچی فراهم کنند. در نتیجه، این عامل با ایجاد یک سپر قانونی، الگوی قارچی را به یک رفتار سازمانی مشروع و پایدار تبدیل می‌کند.

۲. ضعف نظارت بر جریان اطلاعات

ضعف نظارت بر جریان اطلاعات به نبود یا ناکارآمدی مکانیزم‌های نظارتی اشاره دارد که باید شفافیت و گردش صحیح اطلاعات را در سازمان تضمین کنند. نظارت مؤثر می‌تواند از انحرافات مدیریتی مانند پنهان‌کاری جلوگیری کند؛ اما در صورت ضعف این مکانیزم‌ها، مدیران آزادی عمل بیشتری برای محدود کردن اطلاعات پیدا می‌کنند. در الگوی مدیریت قارچی، این مضمون بیانگر آن است که فقدان نظارت، فضایی را ایجاد می‌کند که در آن مدیران می‌توانند بدون ترس از بازخواست، اطلاعات را به‌صورت گزینشی منتشر یا پنهان کنند. در سازمان‌های دولتی که نظارت اغلب به‌دلیل بوروکراسی پیچیده یا کمبود منابع تضعیف می‌شود، این ضعف می‌تواند به نهادینه شدن الگوهای غیرشفاف منجر شود. نبود نهادهای نظارتی فعال برای بررسی نحوه توزیع اطلاعات، مدیران را به سمت کنترل متمرکز سوق می‌دهد. در نتیجه، ضعف نظارت با کاهش پاسخ‌گویی، بستر مناسبی برای تداوم الگوی مدیریت قارچی فراهم می‌کند.

۳. قوانین تشویق‌کننده بوروکراسی بیش از حد

قوانین تشویق‌کننده بوروکراسی بیش از حد به مقرراتی اشاره دارد که با ایجاد فرایندهای پیچیده، زمان بر و غیرضروری، جریان اطلاعات و تصمیم‌گیری را مختل می‌کنند. بر اساس نظریه بوروکراسی وبر، بوروکراسی به خودی خود می‌تواند کارایی را افزایش دهد، اما هنگامی که بیش از حد گسترش یابد، به مانعی برای شفافیت و انعطاف‌پذیری تبدیل می‌شود. در الگوی مدیریت قارچی، این مضمون نشان‌دهنده آن است که قوانین بوروکراتیک می‌توانند مدیران را به محدود کردن اطلاعات ترغیب کنند، زیرا فرایندهای پیچیده، اشتراک‌گذاری اطلاعات را دشوار یا غیرعملی می‌سازند. در سازمان‌های دولتی که بوروکراسی اغلب به‌عنوان یک ویژگی ذاتی تلقی می‌شود، این قوانین می‌توانند به‌عنوان ابزاری برای توجیه پنهان‌کاری یا تمرکز قدرت عمل کنند. الزام به تأییدیه‌های متعدد برای انتشار اطلاعات، می‌تواند جریان آن را متوقف کند و کارمندان را در ابهام نگه دارد. در نتیجه، این عامل با تقویت ساختارهای متمرکز و غیرشفاف، الگوی قارچی را به یک پیامد طبیعی بوروکراسی تبدیل می‌کند.

۴. ضعف در الزامات قانونی برای پاسخ‌گویی

ضعف در الزامات قانونی برای پاسخ‌گویی به نبود یا ناکافی بودن قوانین و مقرراتی اشاره دارد که مدیران را ملزم به ارائه توضیحات شفاف و پاسخ‌گویی به کارمندان یا ذی‌نفعان می‌کنند. پاسخ‌گویی به‌عنوان یک اصل کلیدی، نیازمند چارچوب‌های قانونی است که مدیران را به شفافیت و ارائه گزارش‌های منظم وادار کند؛ اما در صورت ضعف این الزامات، مدیران می‌توانند از مسئولیت‌پذیری اجتناب کنند. در الگوی مدیریت قارچی، این مضمون بیانگر آن است که فقدان الزامات قانونی، به مدیران اجازه می‌دهد اطلاعات را محدود کرده و از نظارت داخلی یا خارجی فرار کنند. در سازمان‌های دولتی که پاسخ‌گویی به عموم و نهادهای نظارتی اهمیت بالایی دارد، این ضعف می‌تواند به کاهش اعتماد عمومی و افزایش ابهام سازمانی منجر شود. برای مثال، نبود قوانین مشخص برای گزارش‌دهی عملکرد، مدیران را از پاسخ‌گویی به کارمندان معاف می‌کند و آن‌ها را در تاریکی نگه می‌دارد. در نتیجه، ضعف در الزامات قانونی برای پاسخ‌گویی، الگوی قارچی را به یک الگوی غالب و بدون چالش تبدیل می‌کند.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون، به ارائه الگوی مدیریت قارچی در سازمان‌های دولتی پرداخته و نشان داده است که این الگو از تعامل چهار دسته عوامل اصلی شامل عوامل فردی، سازمانی، محیطی و قانونی - نظارتی شکل می‌گیرد. این یافته‌ها نه تنها درک جامعی از الگوی مدیریت قارچی ارائه می‌دهند، بلکه به غنای ادبیات مدیریت عمومی و رفتار سازمانی کمک می‌کنند. در مقایسه با مطالعات پیشین، این پژوهش از منظر چندسطحی بودن متمایز است و نشان می‌دهد که مدیریت قارچی صرفاً نتیجه تصمیمات فردی مدیران نیست، بلکه در بسترهای سازمانی، محیطی و قانونی ریشه دارد.

از منظر عوامل فردی، مضامینی مانند «سبک رهبری مدیر» و «شخصیت کنترل‌گرا» با نظریه‌های رهبری (فیدلر، ۱۹۶۷) و مدل پنج عاملی شخصیت (کاستا و مک‌کری، ۱۹۹۲) هم‌راستا هستند که بر نقش ویژگی‌های شخصیتی و سبک‌های متمرکز در محدودسازی اطلاعات تأکید دارند. این عوامل نشان می‌دهند که مدیران با تمایل به کنترل یا نگرش منفی به شفافیت، پایه‌های اولیه الگوی قارچی را بنا می‌گذارند. اما آنچه این پژوهش را متمایز می‌کند، تأکید بر این است که

این ویژگی‌ها در خلأ عمل نمی‌کنند، بلکه با عوامل سازمانی تقویت می‌شوند. برای مثال، «فرهنگ سازمانی بسته» و «ساختار سلسله‌مراتبی خشک» با مدل‌های فرهنگ سازمانی شاین (۱۹۸۰) و نظریه بوروکراسی وبر (۱۹۴۷) هم‌خوانی دارند و نشان می‌دهند که ساختارهای متمرکز و هنجارهای محافظه‌کار، رفتارهای فردی را به یک الگوی سیستمی تبدیل می‌کنند.

عوامل محیطی، شامل «عوامل سیاسی» و «عوامل فرهنگی»، بُعد جدیدی به تحلیل اضافه می‌کنند که کمتر در مطالعات مدیریت قارچی مورد توجه قرار گرفته است. بر اساس مدل PESTEL، فشارهای سیاسی و هنجارهای فرهنگی می‌توانند مدیران را به محدودسازی اطلاعات به‌عنوان یک استراتژی سازگاری با محیط ترغیب کنند. به‌عنوان مثال، در محیط‌هایی با فاصله قدرت بالا (هافستد، ۱۹۸۰)، مدیریت قارچی به یک الگوی طبیعی و پذیرفته‌شده تبدیل می‌شود. این یافته نشان‌دهنده آن است که الگوی قارچی در سازمان‌های دولتی تنها یک انتخاب داخلی نیست، بلکه بازتابی از پویایی‌های محیطی است که سازمان در آن فعالیت می‌کند.

عوامل قانونی - نظارتی، مانند «قوانین محدودکننده شفافیت اطلاعات» و «ضعف در الزامات پاسخ‌گویی»، این الگو را از منظر سیستمی تکمیل می‌کنند. این مضامین با نظریه‌های حکمرانی خوب (گرابل، ۲۰۰۲) هم‌راستا هستند که بر ضرورت چارچوب‌های قانونی برای تضمین شفافیت تأکید دارند. فقدان یا ضعف این چارچوب‌ها، به مدیران اجازه می‌دهد که اطلاعات را بدون چالش قانونی محدود کنند و این امر مدیریت قارچی را به یک هنجار نهادی تبدیل می‌کند. این بُعد، به‌ویژه در سازمان‌های دولتی که تحت نظارت عمومی و قانونی قرار دارند، اهمیت ویژه‌ای دارد و نشان می‌دهد که اصلاح این الگو نیازمند مداخلاتی فراتر از سطح سازمانی است.

از نظر روش‌شناختی، استفاده از تحلیل مضمون امکان شناسایی ارتباطات عمیق بین این عوامل را فراهم کرد. برخلاف رویکردهای کمی که ممکن است تنها به سطح ظاهری عوامل بپردازند، این روش به پژوهشگر اجازه داد تا لایه‌های پنهان و تعاملات بین فردی، سازمانی و محیطی را کشف کند. این رویکرد کیفی، به‌ویژه در زمینه سازمان‌های دولتی که پیچیدگی‌های نهادی بالایی دارند، ابزاری قدرتمند برای تبیین الگوهای مدیریتی مانند مدیریت قارچی ارائه می‌دهد.

از لحاظ نظری، این پژوهش با ارائه الگوی چندسطحی مدیریت قارچی، به غنای ادبیات مدیریت عمومی و رفتار سازمانی کمک کرده و بر ضرورت تحلیل توأمان عوامل فردی، سازمانی، محیطی و قانونی - نظارتی تأکید دارد. از منظر عملی، این یافته‌ها دلالت‌های کاربردی مشخصی برای مدیران و سیاست‌گذاران سازمان‌های دولتی ارائه می‌دهند. برای کاهش الگوی مدیریت قارچی، مدیران ارشد می‌توانند با طراحی برنامه‌های آموزشی هدفمند، سبک‌های رهبری مشارکتی و شفاف را ترویج کنند و از طریق بازطراحی ساختارهای سازمانی، سلسله‌مراتب خشک را به ساختارهای پویا و افقی تبدیل کنند. سیاست‌گذاران نیز باید با تدوین قوانین الزام‌آور برای شفافیت و پاسخ‌گویی، چارچوب‌های نظارتی را تقویت کرده و از تبدیل مدیریت قارچی به یک هنجار نهادی جلوگیری کنند. علاوه بر این، ایجاد مکانیزم‌های بازخورد کارکنان و شاخص‌های ارزیابی شفافیت می‌تواند به شناسایی و اصلاح به‌موقع این الگو کمک کند. موفقیت این اقدامات نیازمند ارزیابی مستمر زمینه‌های فرهنگی و سیاسی سازمان و تطبیق مداخلات با ویژگی‌های نهادی هر سازمان است. اجرای این راه‌کارها نه تنها شفافیت و پاسخ‌گویی را در سازمان‌های دولتی ارتقا می‌دهد، بلکه اعتماد عمومی و کارایی سازمانی را نیز به‌طور پایدار تقویت می‌کند. درنهایت درخصوص محدودیت‌های پژوهش حاضر نیز باید ذکر شود که این پژوهش، مانند هر مطالعه دیگر،

با محدودیت‌هایی همراه بوده است. نخست، استفاده از روش تحلیل مضمون، اگرچه امکان کشف عمیق تعاملات بین عوامل را فراهم کرد، ممکن است قابلیت تعمیم‌پذیری نتایج را به سایر سازمان‌های دولتی محدود کند، زیرا یافته‌ها به زمینه‌های خاص مورد مطالعه وابسته هستند. دوم، این پژوهش بر سازمان‌های دولتی متمرکز بوده و نتایج آن ممکن است برای سازمان‌های خصوصی یا غیرانتفاعی قابل اعمال نباشد. سوم، تعداد و تنوع سازمان‌های مورد بررسی ممکن است تمام جنبه‌های مدیریت قارچی در بخش دولتی را پوشش نداده باشد. در نهایت، استفاده از داده‌های کیفی ممکن است برخی جنبه‌های کمی مدیریت قارچی، مانند تأثیرهای آماری آن بر عملکرد سازمانی، را نادیده گرفته باشد.

پیشنهادهای پژوهش

پیشنهادهای کاربردی

۱. پیشنهادهای مرتبط با عوامل فردی

- پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های دولتی با برگزاری دوره‌های آموزشی رهبری مشارکتی، برنامه‌های آموزشی منظم برای مدیران طراحی کنند که بر توسعه سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و مشارکتی تمرکز داشته باشد. این برنامه‌ها باید مهارت‌هایی مثل گوش دادن فعال، تفویض اختیار و ایجاد اعتماد رو تقویت کنند تا تمایل به کنترل متمرکز و محدودسازی اطلاعات کاهش پیدا کند.
- پیشنهاد می‌شود که با ایجاد سیستم مربیگری، مدیران با تجربه و با پیشینه شفاف به‌عنوان مربی برای مدیران جدید عمل کنند و الگوهای مثبت مدیریت باز را از طریق تجربه عملی منتقل کنند.
- از آنجایی که استفاده از ابزارهای ارزیابی شخصیت (مثل MBTI یا Big Five) و بازخورد چندمنبعی از کارمندان و همکاران، می‌تواند به شناسایی ویژگی‌های کنترل‌گرا یا نگرش منفی به شفافیت کمک و مدیران را به خودآگاهی و اصلاح رفتار ترغیب کند، از ارزیابی روان‌شناختی و بازخورد ۳۶۰ درجه استفاده شود.

۲. پیشنهادهای مرتبط با عوامل سازمانی

- پیشنهاد می‌شود که با بازطراحی ساختار سازمانی، سازمان‌های دولتی به سمت ساختارهای مسطح‌تر حرکت کنند و لایه‌های تصمیم‌گیری را کاهش دهند و جریان اطلاعات را تسهیل کنند. برای مثال، ایجاد تیم‌های کاری میان‌رده‌ای برای تصمیم‌گیری‌های عملیاتی، می‌تواند تمرکز قدرت را کاهش دهد.
- پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های دولتی، به‌منظور ترویج فرهنگ باز سازمانی، به‌دنبال طراحی و اجرای خط‌مشی‌هایی باشند که مدیران را ملزم به اشتراک‌گذاری اطلاعات با کارمندان می‌کند.
- پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های دولتی با اصلاح سیستم پاداش‌دهی به همکاری افراد و گروه‌ها و شفافیت، توجه ویژه‌ای داشته باشند، نه فقط به نتایج کوتاه‌مدت.

۳. پیشنهادهای مرتبط با عوامل محیطی

- پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های دولتی با تشکیل واحدهای روابط عمومی یا مدیریت بحران مستقل، فشارهای سیاسی را جذب و پاسخ‌گویی به آن‌ها را مدیریت کنند تا مدیران عملیاتی، به محدود کردن اطلاعات مجبور نشوند.
- پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های دولتی با شفاف‌سازی تخصیص منابع اقتصادی به انتشار گزارش‌های منظم و

فهم‌پذیر درباره بودجه و منابع مالی برای کارمندان و ذی‌نفعان بپردازند تا فشارهای اقتصادی را کاهش دهند و نیاز به پنهان‌کاری را از بین ببرند.

- پیشنهاد می‌شود که به‌منظور تغییر نگرش مدیران به‌سمت مدیریت باز، سازمان‌های دولتی برنامه‌های آموزشی‌ای برگزار کنند که مدیران را با ارزش‌های فرهنگی شفافیت و پاسخ‌گویی آشنا می‌کند.
- ۴. پیشنهادهای مرتبط با عوامل قانونی - نظارتی
 - پیشنهاد می‌شود قانون‌گذاران با بازنگری قوانین شفافیت، مقررات مربوط به دسترسی به اطلاعات رو اصلاح کنند و محدودیت‌های غیرضروری را حذف کنند. برای مثال، قانون آزادی اطلاعات می‌تواند به‌گونه‌ای تنظیم شود که مدیران را به انتشار داده‌های غیرحساس ملزم کند.
 - پیشنهاد می‌شود سازمان‌های دولتی با وضع استانداردهای قانونی مشخص برای گزارش‌دهی عملکرد مدیران (مثل گزارش‌های فصلی به کارمندان و ذی‌نفعان) خلأهای پاسخ‌گویی را برطرف کنند و بوروکراسی غیرضروری رو کاهش دهند.
 - همچنین ایجاد یا تقویت نهادهای مستقل نظارتی (مثل بازرسی کل یا کمیته‌های شفافیت) با قدرت اجرایی می‌تواند جریان اطلاعات را پایش کند و مدیران را به پاسخ‌گویی وادار کند.

پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی

در نهایت به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود که در مطالعات آینده با تمرکز بر جنبه‌های کمتر بررسی‌شده مدیریت قارچی که به گسترش دانش در این حوزه کمک می‌کنند، انجام دهند. نخست، انجام پژوهش‌های کمی برای بررسی تأثیرهای آماری مدیریت قارچی بر متغیرهای سازمانی مانند بهره‌وری، رضایت کارکنان یا عملکرد سازمانی توصیه می‌شود. دوم، بررسی مدیریت قارچی در سازمان‌های غیرانتفاعی یا خصوصی، می‌تواند مقایسه‌ای مفید با سازمان‌های دولتی فراهم کند. سوم، مطالعات مداخله‌ای که تأثیر برنامه‌های آموزشی شفافیت یا بازطراحی ساختارهای سازمانی را بر کاهش مدیریت قارچی بررسی می‌کنند، می‌توانند دلالت‌های عملی مفیدی ارائه دهند. علاوه‌براین، تحلیل‌های تطبیقی در استان‌های مختلف با زمینه‌های فرهنگی و سیاسی، متفاوت می‌تواند نقش عوامل محیطی در شکل‌گیری مدیریت قارچی را روشن‌تر کنند. در نهایت، استفاده از روش‌های ترکیبی (کمی و کیفی) می‌تواند درک جامع‌تری از این پدیده ارائه دهد.

منابع

ربیع بیگی، حامد؛ حیدری نژاد، قدرت‌اله؛ جمالی نصاری، شمس‌الدین؛ صیدخانی، رضا (۱۳۹۵). شناسایی تأثیر انجام حسابرسی عملکرد مدیریت بر کارایی مدیران واحدهای اقتصادی. *چهارمین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری*.

عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمد سعید؛ فقیهی، ابوالحسن؛ شیخ‌زاده، محمد (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. *اندیشه مدیریت راهبردی*، ۵(۲)، ۱۵۱-۱۹۸.

فتحی کاکاوندی، سعید؛ شیر، اردشیر؛ ویسه، صیدمهدی (۱۴۰۳). فهم پدیده رنجش سازمانی کارکنان دارای مدرک دکتری سازمان‌های دولتی به روش داده‌بنیاد. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۴(۲)، ۱۳۸-۱۵۹.

محبعلی‌پور، منیره؛ خواستار، حمزه؛ طهرانی، مریم؛ حسن‌پور، اکبر (۱۴۰۳). فهم داده‌بنیاد چگونگی اتخاذ رفتار شجاعانه در سازمان‌های دولتی منتخب. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۴(۲)، ۸۲-۱۱۳.

هادی نژاد، فرهاد؛ امیری، مقصود (۱۴۰۳). ارتقای کیفیت ارزیابی مدیران در کانون‌های ارزیابی و توسعه با استفاده از روش تاپسیس توسعه‌یافته با اعداد فازی شش ضلعی. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۴(۴)، ۹۳-۱۱۳.

References

- Abedi Jafari, H., Taslimi, M.S., Faghihi, A. & Sheikhzadeh, M. (2012). Thematic Analysis and Thematic Networks: A Simple and Efficient Method for Exploring Patterns Embedded in Qualitative Data Municipalities). *Strategic Management Thought*, 5(2), 151-198. (in Persian)
- Baltar, F. & Brunet, I. (2012). Social research 2.0: virtual snowball sampling method using Facebook. *Internet Research*, 22 (1), 57-74.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership (2nd ed.)*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Birincioglu, N. & Tekin, E. (2018). A study on developing the mushroom management scale. *Business and Economics Research Journal*, 9(1), 169- 185. <https://doi.org/10.20409/berj.2018.98>
- Bloea, A. & Atwater, L. (2016). *Applied Leadership Development: Nine Elements of Leadership Mastery*. New York: Taylor & Francis Group.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research Inpsychology Journal*, 3(2), 77-101.
- 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.
- Fathi, S., Shiri, A. & Vayseh, S. M. (2024). Understanding the Phenomenon of Organizational Resentment of Employees with PhD Degrees in Public Organizations Using the Grounded Theory. *Journal of Human Resource Management*, 14(2), 138-159. (in Persian)
- Hadinejad, F. & Amiri, M. (2024). Improving the Quality of Assessment of Managers in Assessment and Development Centers Using the TOPSIS Method Developed With Hexagonal Fuzzy Numbers. *Journal of Human Resource Management*, 14(4), 93-113. (in Persian)
- Kılıç, T. & Olgun, H. (2017). Mushroom management approach. *Journal of Organizational Behavior Research*, 2(2), 106-113.
- Kılıç, T., (2015). Mushroom management theory; Sample of health sector. *Electronic Business Journal*, 14(11), 474-480.
- 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/isader.2020.848>

- Laplane, P. A. & Neill, C. J. (2006). *Antipatterns: Identification, Refactoring, and Management*, Boca Raton: Taylor & Francis Group.
- Lozano, R. & Barreiro-Gen, M. (2022). Organisations' contributions to sustainability. An analysis of impacts on the Sustainable Development Goals. *Business Strategy and the Environment*, 32(6), 3371- 3382.
- Mohebalipour, M., Khastar, H., Tehrani, M. & Hassanpoor, A. (2024). Grounded Understanding of Adopting Courageous Behavior in the Elected Public Organizations. *Journal of Human Resource Management*, 14(2), 82-113. (in Persian)
- 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. Doi: 10.17153/oguiibf.871101
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice Ninth Edition*. SAGE Publications, Inc.
- Rabi Beigi, H., Heydarinejad, G., Jamali Nasari, S. & Seyedkhani, R. (2016). Identifying the impact of management performance auditing on the efficiency of managers of economic units. *Fourth International Conference on Modern Research in Management, Economics and Accounting*. (in Persian)
- Raven, B. H. (1965). Social influence and power. In: Steiner ID, Fishbein M, eds. *Current Studies in Social Psychology*. New York, NY: Holt, Rinehart and Winston.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior (18th ed.)*. London: Pearson Education.
- Saunders, M.N.K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students (7th ed.)*. Edinburg Gate: Pearson Education Limited.
- Tekin, E. & Birincioğlu, N. (2017). Mushroom management in the information age's universities. *International Journal of Academic Value Studies*, 3(14), 22-29. <https://doi.org/10.23929/javs.508>.
- Whittick, S. (2015). *Research Report: One in Four Employees Leave Due to Mushroom Management*. London, UK: Geckoboard;
- Yorgancioglu Tarcan, G., Erigüç, G., Kartal, N., Şeyma Koca, G. & Karahan, A. (2020). The effect of mushroom management style and perceived supervisor support on employee performance: 'An application with university hospital employees'. *Int J Health Plann Mgmt*, 1–13. <https://doi.org/10.1002/hpm.3102>